

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار تليجي بالأغواط

الميدان العلوم الاجتماعية و الإنسانية

كلية العلوم الاجتماعية

شعبة: علم نفس

قسم علم النفس وعلوم التربية و الارطفونيا

رقم: 2023.....



الرقابة الادارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية لدى موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء
ببلدية الأغواط

تخصص: علم النفس تنظيم وعمل وتسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذة

إعداد الطلبة

د/ سمية جقيدل

➤ محمد سلامة

➤ زينب البار

اللجنة المناقشة :

العضوية	الجامعة	الدرجة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة عمار تليجي الأغواط		
مشرف ومقرر	جامعة عمار تليجي الأغواط		
مناقشا	جامعة عمار تليجي الأغواط		

السنة الجامعية 2022-2023

شكر و عرفان

الحمد لله الذي هدانا لهذا ولولا ه ما كنا نهدي و رزقنا
نعمة الصبر و المثابرة لإتمام هذا العمل المتواضع .
يسعدنا أن نتقدم بوافر الشكر و التقدير الى كل من أعاننا
في إنجاز هذه المذكرة و نخص بالذكر الأستاذة المشرفة "

د/ سمية جقيدل " التي لم تبخل علينا بإرشاداتها

ونصائحها القيمة .

وإلى كل من ساهموا في بلوغنا هذه المرحلة من قريب

أو من بعيد لإتمامه.

إهداء

اللهم لك الحمد أنت نور السموات والأرض ومن فيهن

اللهم لك أسلمت و عليك توكلت .

باسم الله الذي لا تضيع ودائعه أهدي هذا العمل

المتواضع إلى الوالدين الكريمين .

إلى إخوتي

إلى كل العائلة .

إلى كل من يعرفني

محمد سلامة

إهداء

الحمد لله والشكر لله على جزيل نعائمه ووافر عطائه وله
الفضل على إحسانه.

أهدي عملي هذا إلى أعز وأغلى ما في الوجود "أمي
الحيبة".

إلى أعز وأغلى ما في الكون. "أبي الحبيب"
إلى كل اخوتي الذين كانوا سنداً لي في مشواري الدراسي.
إلى كل من أحبني في هذه الحياة بكل إخلاص.

زينب البار

ملخص الدراسة باللغة العربية:

هدفت الدراسة الى التعرف على الرقابة على أداء العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ، وما مدى نجاعة الاساليب الرقابية وتحقيقها للأهداف المرجوة داخل التنظيم انطلاقا من إسقاطات نظرية وأخرى تطبيقية لهذا العمل بغية الوصول الى بعض النتائج التي من شأنها الرفع من مستوى الأداء داخل المؤسسة، المراقبة داخل المؤسسة والزيارات المتكررة والمفاجئة للمسؤول وعدم الضغط على العامل تؤدي إلى انتظام العامل في عمله واحترامه للقوانين مما يؤدي إلى القيام بالأداء المطلوب منه بأحسن طريقة، وإقرار عمال المؤسسة بأن الرقابة تساهم في توجيهه الدافعية و رفعها لديهم مما يدل على الدور البارز لعملية المراقبة، حيث توصلت نتائج الدراسة الى:

- تحقق الفرضية الأولى و التي مفادها ان الرقابة الإدارية لها دور في زيادة الفعالية لدى بعض موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي ببلدية الأغواط.
- تحقق الفرضية الثانية والتي مفادها ان الرقابة الإدارية لها دور في تحسين الكفاءة الانتاجية.
- تحقق الفرضية الثالثة والتي مفادها ان الرقابة الإدارية لها دور في التقييم الناجح للأداء.

الكلمات المفتاحية:

الرقابة الإدارية، الاداء الوظيفي، العاملين بالمؤسسة.

ملخص الدراسة باللغة الانجليزية

Abstract

The study aimed to identify the control over the performance of employees of the National Social Security Fund, and the effectiveness of control methods and their achievement of the desired goals within the organization based on theoretical and applied projections of this work in order to reach some results that would raise the level of performance within the institution, Monitoring within the institution and frequent and sudden visits to the official and not pressuring the worker lead to the regularity of the worker in his work

and respect for the laws, which leads to the performance required of him in the best way, and the recognition of the institution's workers that control contributes to directing motivation and raising it for them, which indicates the prominent role of the monitoring process. The results of the study were:

- The first hypothesis is that administrative control has a role in increasing the effectiveness of some employees of the Social Security Corporation in the municipality of Laghouat.
- The second hypothesis is that administrative control has a role in improving production efficiency.
- The third hypothesis is that administrative control has a role in the successful evaluation of performance.

Keywords: Administrative control, job performance, employees of the institution.

الفهرس

الصفحة	العنوان
أ	الشكر والعرفان
ب	الإهداءات
ج	ملخص الدراسة باللغة العربية
د	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية
هـ	فهرس المحتويات
و	فهرس الجداول
ز	فهرس الأشكال
ح	فهرس الملاحق
1	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: الإشكالية واعتباراتها	
06	1. إشكالية الدراسة
07	2. فرضيات الدراسة
08	3. أهداف الدراسة
08	4. أهمية الدراسة
08	5. أسباب إختيار الموضوع
09	6. تحديد المفاهيم الاجرائية
11	7. الدراسات السابقة
14	8. التعليق على الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الرقابة الادارية	
16	تمهيد
17	1. مفهوم الرقابة الإدارية
18	2. أنواع الرقابة الإدارية
22	3. الأسس التي تقوم عليها الرقابة الإدارية
23	4. خطوات الرقابة الإدارية
26	5. أهمية الرقابة الإدارية
28	6. أهداف العملية الرقابية
30	خلاصة
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي	
32	تمهيد
33	1- مفهوم الأداء الوظيفي
34	2- أهمية الأداء الوظيفي
35	3- محددات الأداء الوظيفي
38	4- عناصر الأداء الوظيفي
40	5- قياس الأداء الوظيفي

42	6- عملية تقييم الأداء الوظيفي
45	7- مشاكل وتحديات الأداء الوظيفي
46	خلاصة
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
49	تمهيد
50	1- المنهج المعتمد
50	2- حدود الدراسة
50	3- مجتمع وعينة الدراسة
51	4- التعريف العام بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء محل الدراسة
54	5- الدراسة الاستطلاعية
54	6- أداة جمع البيانات
56	7- الخصائص السيكومترية
59	8- عرض خصائص عينة الدراسة (مجتمع عينة الدراسة)
62	9 - الأساليب الإحصائية
الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج	
65	1- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية
68	2- عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الأولى
68	3- عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثانية
69	4- عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة
70	5- تحليل البيانات حسب الفرضيات
71	6- نتائج الدراسة
74	7- مناقشة نتائج الدراسة
75	الخلاصة
76	الخاتمة
79	قائمة المراجع
83	الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
56	فئات أداة القياس	01
56	حساب الثبات معامل الفا كرونباخ	02
56	يبين قيمة الثبات ومعامل الصدق لمقياس الاشراف	03
57	يبين قيمة معامل الصدق لمقياس المراقبة	04
57	يبين صدق البنائي لأبعاد مقياس الدراسة	05
58	طريقة التجزئة النصفية للمقياس	06
59	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	07
60	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	08
61	توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية	09
65	اتجاه عبارات محور نمط الاشراف وزيادة الفعالية	10
66	إتجاه عبارات المحور الأول (المراقبة وارتفاع مستوى الاداء)	11
68	نتائج الفرضية الجزئية الأولى	12
69	نتائج الفرضية الجزئية الثانية	13
69	نتائج الفرضية الجزئية الثالثة	14

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
25	خطوات و مراحل الرقابة	01
29	أهداف الرقابة	02
39	تشخيص مستوى الأداء	03
60	توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية	04
61	توزيع المبحوثين حسب السن	05
62	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية	06

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
I	إستمارة الإستبيان	01
IV	إختبار الفا كرونباخ والبيانات الشخصية	02
VI	إتجاه المحاور الدراسة	03
VIII	إختبار فرضيات الدراسة	04
x	الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل التربص	05

مقدمة

مقدمة:

تواجه العديد من المؤسسات اليوم الكثير من التحديات المتعددة مصدرها أساسا اتساع البيئة الخارجية، التي تمارس في إطار نشاطها وسط العديد من المتغيرات التي تمتاز وبالتعدد والتداخل حيث تعمل هذه المتغيرات على تحديد مكانة ومستوى وقيمة المؤسسة في المجتمع، سواء على الصعيد الوطني أو الدولي، والمؤسسات الناجحة هي التي تعتمد على إدارة جيدة تمكنها من مواجهة المشاكل والصعوبات، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الوظائف والعمليات الإدارية والهامة التي لا يمكن الاستغناء عليها كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، حيث أن هذه العناصر تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان بقائها واستمرارها وتحسين أدائها وفعاليتها وضمان قدرتها على التكيف ومواجهة المنافسة لحادة التي تتعرض لها.

وفي بحثنا هذا ارتأينا دراسة وظيفة العملية الرقابية لما لها من أهمية بارزة داخل المؤسسة، فهي نشاط إداري منظم يهتم بالإشراف والمتابعة وقياس الأداء بناء على الأهداف والسياسات والبرامج والخطط التي سبق تحديدها بقصد اكتشاف مواطن الضعف والأخطاء والانحرافات لعلاجها وتقويمها وتقادي تكرارها مرة أخرى.

ومن الضروري التمسك والإلحاح لممارسة أنشطة الرقابة باستمرار وفي مختلف الأوقات والأزمنة لأن تنفيذ الأعمال والمهام لا يتم في الغالب بشكل تام ومتقن، ولأن تطبيق الخطط في العادة بواسطة البشر، ومن المعروف أن هؤلاء متفاوتون في قدراتهم ودافعيتهم وأمانتهم وأدائهم، الأمر الذي يفترض وجود رقابة مستمرة، ولذلك حتى يمكن إزالة أسباب الاحتكاك أو النزاع والصراع بين العاملين بمؤسسات وللسهر على توفير الراحة والأداء الجيد.

وغياب العملية الرقابية يؤدي إلى تفكيك عناصرها فهي تطور التنظيم وتنشط الأداء في المؤسسة، لذا فإننا نحتاج إلى مهارات عالية وخبرة كافية وأساليب متطورة للرفع من الإنتاج وتحسينه.

فالرقابة بمثابة الجهاز العصبي لجسم الإنسان لأنها تحرص وتسهر على سلامة خلية من خلايا التنظيم، التي تشرف على متابعته داخل المؤسسة.

ونظرا لأهمية الرقابة الإدارية فإننا سنحاول من خلالها التطرق إلى معرفة بعض العناصر التي توضح لنا الغموض الذي قد يتشكل في أذهاننا بالرقابة، وذلك من خلال تعريفها وتوضيح أهميتها ووظائفها وأهدافها داخل المؤسسة الاقتصادية مع التركيز على أساليبها ووسائلها في تقييم الأداء.

وتحقيقا لذلك فقد قسمت الدراسة إلى قسمين أساسيين: هما الجانب النظري والجانب الميداني حيث يشمل الجانب النظري ثلاثة فصول

الفصل الأول: وقد اختص فيه طرح أسباب اختيار الموضوع، وكذلك الإشكالية مع الإشارة إلى جملة من التساؤلات والفرضيات التي احتوت منها بالإضافة إلى ذكر أهمية وأهداف الدراسة، بالإضافة إلى تحديد المفاهيم والمقاربات السوسيولوجية بالإضافة إلى الدراسات السابقة وكذا المعينات التي تم التعرض إليها بالبحث

الفصل الثاني: خصصناه للرقابة مفهوم الرقابة انواع الرقابة الاسس التي تقوم عليها خطوات الرقابة أهمية الرقابة أهداف الرقابة خلاصة الفصل

الفصل الثالث: ماهية الاداء الوظيفي أهمية الاداء الوظيفي عناصر الاداء الوظيفي محددات الاداء الوظيفي قياس الاداء الوظيفي عملية تقييم الاداء الوظيفي مشاكل وتحديات تقويم الاداء خلاصة الفصل
اما الدراسة الميدانية تم تقسيمها إلى:

الفصل الرابع: خاص بالإجراءات المنهجية الدراسة الاستطلاعية -الدراسة الأساسية - تعريف المؤسسة.

الفصل الخامس: خاص بالدراسة الميدانية:

أولا : عرض النتائج.

ثانيا :تحليل النتائج وتفسيرها.

1-تفسير النتائج في ضوء الفرضية الأولى

2-تفسير النتائج في ضوء الفرضية الثانية

3-نتائج الدراسة.

4-خلاصة.

بالإضافة إلى الخاتمة و التوصيات والاقترحات
وأخر نقطة هي قائمة المراجع والملاحق

الجانب النظري

الفصل الأول

- 1- استجابه الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أهداف الدراسة
- 4- أهمية الدراسة
- 5- أسباب إختيار الموضوع
- 6- تحديد المفاهيم
- 7- الدراسات السابقة
- 8- التعليق على الدراسات السابقة

1- إشكالية الدراسة

يشهد العالم اليوم تقدماً علمياً في جميع مجالات الحياة الإنسانية ، فأصبح العالم يتسم بالمنافسة الشديدة في المنظمات و الأعمال على الأسواق المحلية و الدولية و منشأ هذه المنافسة في الاتجاهات السائدة نحو العولمة لإشباع حاجات الفرد من سلع و خدمات و لكي تبلغ أعمال منظمات مستوى المكانة المتقدمة لإشباع هذه الحاجات فإنها تصطدم بندرة الموارد المتاحة و من ثم تظهر الحاجة إلى نظام يكفل أفضل استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الهدف.

وذلك ينظر إلى الرقابة في منظمات الأعمال بأنها الجهد المنضم لتحديد معايير الأداء وفقاً للأهداف التي خططتها ومقارنة الأداء الفعلي مع تلك المعايير ماذا كانت هناك أي انحرافات واستبيان أهميتها واتخاذ كل ما هو ضروري من أجل ضمان حسن استخدام موارد منظمة بكفاءة وفعالية نحو أهدافها وبتركيز أكثر تكون الرقابة هي الوظيفة الرابعة من وظائف الإدارة وذلك لا يعني أنها أقل أهمية إنما يتعلق الأمر بطبيعتها الخاصة وعلى هذا الأساس فإن الرقابة الإدارية هي مراجعة الإنجاز وفقاً للخطط الموضوعة و هي التحقق ما إذا كان كل شئ يحدث طبقاً لتلك الخطط والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطار بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها.

وبهذا ارتبطت الرقابة الإدارية بعنصر الأداء الوظيفي من خلال التركيز على الجودة وتقييم للأفراد لزيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف فيعتبر الأداء من أهم الميزات الأساسية كذلك في أي مؤسسة فهو يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو بعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة إن التغييرات التي طرأت على وظيفة الدولة في عصرنا الراهن جعلت الرقابة تمتد إلى سائر المجالات الاقتصادية والقضائية والإدارية والسياسية وهذه أشكال وأنواع تعتمد على مجموعة من الوسائل كالإشراف وغيرها¹.

ولذلك فإن الرقابة الإدارية ونظراً لأهميتها في وسط المنظمات الجزائرية يجب أن تحظى بقدر من العناية و الاهتمام نظراً لارتباطها بالعديد من العمليات خاصة الأداء و تقييمه كعملية و الإشراف على مدى سير العمل داخل المؤسسة.

و لكن تبقى المؤسسات الجزائرية في دوامة المشاكل و ظواهر تشاهد كضعف للإنتاج و التسيير لذلك و حاولنا من خلال هذه الدراسة معرفة الدور الذي تلعبه الرقابة الإدارية في المؤسسات و دورها في تحسين الأداء الوظيفي لبعض موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي ببلدية الأغواط.

بناء على ما سبق نطرح التساؤل الآتي:

هل للرقابة الإدارية دور في تحسين الأداء الوظيفي لدى بعض موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي ببلدية الأغواط؟

- و هذا التساؤل يقودونا إلى الأسئلة الجزئية:
- هل للرقابة الإدارية دور في زيادة الفعالية لبعض موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي ببلدية الأغواط؟
 - هل الرقابة الإدارية لها دور في تحسين الكفاءة الإنتاجية لبعض موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي ببلدية الأغواط.
 - هل الرقابة الإدارية لها دور في التقييم الناجح لأداء بعض موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي ببلدية الأغواط.

2- الفرضيات

1- الفرضية الرئيسية

للرقابة الإدارية دور في تحسين الأداء الوظيفي لدى بعض موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي ببلدية الأغواط.

-الفرضيات الجزئية:

- الرقابة الإدارية لها دور في زيادة الفعالية لبعض موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي ببلدية الأغواط.
- الرقابة الإدارية لها دور في تحسين الكفاءة الإنتاجية لبعض موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي ببلدية الأغواط.
- الرقابة الإدارية لها دور في التقييم الناجح لأداء بعض موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي ببلدية الأغواط.

3- أهداف الدراسة:

لكل دراسة أو بحث علمي هدف أو أهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها من خلال اهتمامه بالظاهرة المدروسة و يستمد هذا البحث أهميته انطلاقا من مجموعة من العناصر المتعلقة بالجانبين العلمي و العملي مبينة كالتالي:

- ✓ -التعرف على الرقابة الإدارية ودورها في زيادة فعالية العمال
- ✓ -التعرف على الرقابة الإدارية في تقييمها الناجح للأداء
- ✓ -التعرف على الرقابة الإدارية في تحسين الكفاءة الإنتاجية

4- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية أي بحث على مدى أهمية الظاهرة المدروسة وعلى مدى قيمتها العلمية والعملية وعلى مدى إضفاء المعرفة النظرية والميدانية، ولهذه الدراسة أهمية كبيرة، خاصة وأنها تتناول موضوع الرقابة بشقيها الجيد والسيئ وما لذلك من أثر على أداء العامل وإنجازاته.

5- أسباب اختيار الموضوع:

1- الأسباب الذاتية:

تكمن لدينا أسباب اختيار الموضوع فيما يلي:
 - الرغبة الملحة في دراسة موضوع الرقابة الإدارية و الدور الذي تلعب في تحسين الأداء الوظيفي للعمال، وهذا من أجل تكوين نظرة عامة عن هذه العملية.
 - محاولة إبراز و إظهار هذه العملية لمدى فعاليتها في تحسين الأداء للعاملين و كيفية تطبيقها ميدانياً.

2- الأسباب الموضوعية:

تكمن أهمية مشكلة الرقابة بالنسبة للمؤسسة في السعي للوقوف على أهم خصائصها ومجالاتها وهذا من أجل تكوين إطار معرفي حول موضوع الرقابة.
 -محاولة إفادة المؤسسات الجزائرية بدراسات واقعية تلمس مشاكلها خاصة في مستويات تدهور الأداء
 -الحاجة للقيام بالمزيد من الدراسات حول هذا الموضوع لتحسين المؤسسة بأهمية المورد البشري والاعتناء بمستوى أدائه.

6- تحديد المفاهيم:

1 مفهوم الرقابة الإدارية:

أ -تعريف الرقابة لغة:

لقد كانت الكلمة الانجليزية Control مشتقة من الكلمة الفرنسية contre والمقطع الثاني Rôle أما المقطع الأول فهو مشتق من الكلمة اللاتينية contre وتعني مواجهة، أما المقطع الثاني rôle تعني السجل أو القائمة و تطلق كلمة contre rôle علي السجل أو القائمة التي تضم بعض الأسماء و التي تحمل معنى الرقابة¹

ب -تعريف الرقابة اصطلاحاً:

عرفها هنري فايول على أنها " عملية التأكيد من انجاز الأهداف التنظيمية بكفاءة"²
 يعرفها الشناوي على أنها " وظيفة إدارية تعمل على قياس و تصحيح أعمال المساعدين المرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف و الخطط المرسومة قد تحققت و نفذت³
 إبراهيم درويش فإنه يرى "الرقابة على أنها أداة يمكن من خلالها التحقق من أن البرنامج والأهداف قد تحققت بالأسلوب المعين و بدرجة الكفاءة المحددة وفي الوقت المحدد للتنفيذ أي وفق الجدول الزمن العملية التنفيذ.

ج- التعريف الاجرائي:

الرقابة الإدارية هي وظيفة من الوظائف الرئيسية التي تركز عليها كل إدارة من أجل تحقيق الفعالية من خلال التأكد بأن الأداء والعمليات والخطط تسير وفق ما خطط له،

¹ إبراهيم قلاني ، قاموس الهدى مكتب الدراسات ، عين مليلة الجزائر ، دار الهدى ، 2008 ص105.

² عبد الكريم أبو مصطفى ، الإدارة و التنظيم ، ط 1 ، دار النشر عمان ، الأردن ، 2001 ، ص92 .

³ إبراهيم قلاني ، مرجع السابق ، ص 10 .

ومحاولة تجنب أي انحرافات تؤدي إلى إعاقة سير العمليات والخطط المرسومة والعمل على تبديلها إن وجدت في أقصر وقت ممكن من خلال مقارنة النتائج المحققة بما كان مخطط له

7- تحديد مفهوم الأداء الوظيفي:

أ- تعريف الأداء الوظيفي اصطلاحاً:

يعرفها بدوي مصطفى على أنها "نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لانجاز

عمل

معين¹ " أن الأداء الفرد هو محصلة لدافعية ذلك الموظف للعمل " ketih Davis " ويعرفها كتيه ديفس وقدرته على العمل² "

أما زيدان فيري " أن أداء الأفراد لا يعتمد فقط على قدراتهم و إنما يعتمد في نفس الوقت على ما لديهم من دافعية وهذه الدافعية لا تعتمد بصفة عامة على ظروف العمل المادية ، وإنما تعتمد على ظروف الاجتماعية في التفاعل مع حاجات الأفراد فالحاجات المشبعة لا تدفع السلوك³ .

تحديد مفهوم تقييم الأداء:

أ- تعريف تقييم الأداء اصطلاحاً:

تقسيم الأداء هو التقويم المنظم للفرد مع احترام أدائه في العمل و كرامته Beach : "

تعريف ببش في التطور⁴ "

فيعرفان تقسيم الأداء بأنه عملية قياس و تقويم Feildaman Arnold : تعريف فيلدمان و أرنو لد أداء أعضاء المنظمة⁵ .

ب – تعريف تقييم الأداء إجرائياً:

تقييم الأداء هو تحديد و تعريف عمال الصندوق بكيفية أدائه للوظائف التي يعملها وهو النظام الذي يتم بموجبه الحصول على المعلومات عن الأفراد في جميع المستويات باستخدام أهم الأساليب لإبراز مدى قدرتهم و كفاءتهم و يكون دورياً.

7 - الدراسات السابقة:

يعتبر استطلاع الأبحاث والدراسات السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي بهدف التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع البحث، وقد تم استطلاع العديد من الدراسات فيما يخص موضوع البحث وسنعرض أنهم ما توافر ونذر منه

الدراسة الأولى: بعنوان دور الرقابة في تحسين أداء العمال دراسة ميدانية بمدرسة الأطفال

×

¹ كامل بريد ، الإدارة و عملية و نظام، ط 1 ، المؤسسة الجامعية للدراسات ، لبنان، 1996 ، ص 47 .

² نفس المرجع ، ص 95 .

¹ كامل بريد ، نفس المرجع السابق ، ص 95.

⁴ ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني و التنظيمي " منظور على مقارن، الرياض، معهد الإدارة العامة ، ، 1995 ص

95.

⁵ نفس المرجع، ص 60.

المعوقين سمعياً أم البواقي، قدور كريمة، وهي دراسة لنيل شهادة الماجستير بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، تخصص علم نفس العمل وتسيير الموارد البشرية، الجزائر، 2012/2013

مشكلة البحث إن الرقابة من العمليات الإدارية الهامة التي لا يمكن الاستغناء عنها، فهي عملية منظمة ويتم من خلالها تنفيذ الخطط الموضوعة لتحقيق أهداف المؤسسة وملاحظة أدائها الفعلي بالمعايير الموضوعة سابقاً للوصول إلى الأهداف. خلصت إلى:

أن الرقابة تؤثر على الأداء إذا كانت نظرة العمال إيجابية نحو الرقابة. تقوم الرقابة بدور إيجابي وهو تحسين مستوى الأداء، أما إذا كانت نظريتهم سلبية نحو الرقابة فإن مستوى أدائهم سيكون منخفض، لأن العامل الذي يرى أن الرقابة سلبية فهو يعتبرها نظام تقييد ومراقبة بشكل كلاسيكي.

أما إذا كانت نظرة إيجابية، فذلك يرجع إلى أنها تساهم في تقييم إيجابي مما يجعله أكثر اهتماماً بتحسين عمله.

أما بالنسبة للمؤسسة فالرقابة تتصف بالحركية، فهي تحاول تحسين الأداء في كل وقت وهي عملية هامة من العمليات الإدارية ولا يمكن الاستغناء عنها.

دراسة : أحمد بن صالح بن هليل الحربي:

وهي دراسة لنيل شهادة الماجستير في الأعمال الإدارية تحت عنوان الرقابة الإدارية و علاقتها بكفاءة الأداء .

والذي انطلق من السؤال المركزي التالي :ما علاقة الرقابة الإدارية بكفاءة أداء المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي بالرياض و الأسئلة الجزئية التالية:
-ما أساليب و أدوات الرقابة الإدارية على أداء المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الملكي .

وقد هدفت دراسة إلى بحث علاقة الرقابة الإدارية بكفاءة الأداء وذلك من خلال التعرف على أساليب وأدوات الرقابة الإدارية على النشاط الجمركي بجمرك مطار الملك خالد الدولي بمدينة الرياض ومن ثم الكشف عن مدى فعالية ما يستخدم من أساليب رقابية، ثم التعرف على مدى فعالية ما يستخدم من الأساليب رقابية ثم التعرف على معوقات تطبيق الرقابة الفعالة.

أما في الدراسة الميدانية فقد اعتمد على المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، كما اعتمد على أدوات الاستبانة لجمع البيانات على عينة عمال جمركيين بمطار الملك خالد الدولي. وتوصل في الأخير إلى النتائج التالية:

-إن بحث و مناقشة مشكلات العمل مع العاملين عند حدوثها لا يتم بشكل فعال بجمرك المطار، ويمثل هذا الجانب أحد أبرز الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الإدارية الفعالة على أداء المراقبين الجمركيين وتدني متابعة الأداء بجمرك مطار الملك خالد للكشف

المستمر عن تطبيق الرقابة الفعالة على أداء المراقبين وأن الأساليب الرقابية المتبعة بجمرك مطار لا تركز على تطوير الأداء.

دراسة زدام عمار، تأثير الرقابة الإدارية على كفاءة أداء العاملين في المنشآت الرياضية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والتسيير الرياضي، المركب الرياضي الشهيد حملاوي قسنطينة، 2011 ، غير منشورة، ولقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي للرقابة الإدارية على كفاءة الأداء بالنسبة للعاملين، وهذا التأثير الإيجابي مرهون بتوفر مجموعة من العوامل كتحديد الاهداف بالإضافة إلى أن تطبيق الرقابة بطريقة عشوائية وغير مدروسة يؤدي حتما إلى نتائج سلبية على أداء العاملين في المركب الرياضي، وقد أوصت الدراسة بالتخطيط الدقيق من خلال إعداد جداول العمل في المركب وفتح المجال أمام التكوين والتربص بغرض الرفع من كفاءة العاملين ودعم روح الابتكار ومحاولة اشراك العاملين في الأمور التي تيم المركب ومحاولة الابتعاد عن التسلط خلال الرقابة على الأداء.

و من خلال الدراسات السابقة طرحنا السؤال المركزي التالي:

-هل للرقابة الإدارية دور في تحسين الأداء الوظيفي لدي العمال داخل المؤسسة الاقتصادية؟

والذي تتفرع عنه الأسئلة الجزئية التالية:

-هل للرقابة الإدارية دور في زيادة فعالية العمال في المؤسسة ؟

-هل للرقابة الإدارية دور في تحسين الكفاءة الإنتاجية للعمال في المؤسسة ؟

-هل للرقابة الإدارية دور في تقييم نجاح للأداء بالمؤسسة ؟

8 - التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال ما جاء في الدراسات السابقة تم التطرق إلى موضوع دراستنا وقد إستعنا بهم لمعرفة ما إذا كانت الرقابة الإدارية تؤثر على الأداء الوظيفي، فالرقابة هي إحدى مكونات العملية الإدارية التي ترتبط وتتكامل مع مختلف أنشطة الإدارة الأخرى، لتشكيل نمط تسيير فعال للمنظمة وذلك اعتمادا على عدة أساليب أهمها المتابعة والتقييم وذلك بغية تحديد الانحرافات والأخطاء والعمل على تصويبها وتصحيحها من خلال مجموعة الخطوات المتتالية هذا من جهة، أما الأداء الوظيفي فهو محصلة تفاعل لسلوك الفرد مع جهده وقدراته وإمكانياته المعرفية، حيث تنتج عنه مجموعة من المسؤوليات والواجبات والمهام لتحقيق نتائج مرجوة على مستوى الوظيفة وعلى مستوى المنظمة كذلك.

كما أنه قد يعبر أحيانا عن الكفاءة والفعالية، ولتحديد هاتين الأخيرتين، كان لا بد من تصميم نظام رقابي تتبعه المنظمة لقياس أداء الأفراد وهو ما يعبر عنه بتقييم الأداء الوظيفي الذي أصبح يمثل للمنظمات المعاصرة ذات البعد الاستراتيجي من أهم أولويات مهامها، لأن أهمية هذا الأخير تظهر في كونه أحد أبعاد تنمية وتطوير الموارد البشرية.

الفصل الثاني الرقابة الإدارية

تمهيد

- 1- مفهوم الرقابة الإدارية
- 2- أنواع الرقابة الإدارية
- 3- الأسس التي تقوم عليها الرقابة الإدارية
- 4- خطوات الرقابة الإدارية
- 5- أهمية الرقابة الإدارية
- 6- أهداف العملية الرقابية

خلاصة

تمهيد:

تعد الرقابة إحدى أهم الدعائم الأساسية في المؤسسة فهي عملية ديناميكية مستمرة تتطلب إجراءات مدروسة من أجل ضمان التماشي مع الخطط و السياسات التي تعتمد عليها المؤسسات في سير أعمالها ،فهي التي تحافظ على التوازن بين الوسائل و الأهداف أو بين الجهود و النتائج بقصد التأكد و التحقق بأن هناك توافق بين الأداء الفعلي و الأداء المقصود و المخطط له.

إن الرقابة تعد وظيفة أساسية في المؤسسة على عكس مما يتصور البعض من أنها تتبع التنفيذ فقط حيث تحاول كشف الأخطاء و الانحرافات بل أنها عملية مستمرة منذ بدء التخطيط و حتى المرحلة الأخيرة من التنفيذ ،فهي تضمن إنجاز العمليات الصحيحة و في الوقت الصحيح و بالطريقة الصحيحة و على يد الأشخاص المناسبين.

1- مفهوم الرقابة الادارية

قبل التطرق إلى التعارف المتعددة يجدر بنا تعريف المعنى اللغوي للكلمة

لغة: أصل كلمة رقابة "رqb ،يرقب ، و رقابة، أي حرس ،انتظر ،حاذر ،رصد رقابة الله في أمره ،خافه"¹

كما جاء معناها اللغوي في معجم آخر على أنها: راقب ،مراقبة، أي حرسه و لاحظه"¹

¹ - إبراهيم قلاتي: قاموس الهدى، مكتب الدراسات، دار الهدى، عين مليلة الجزائر 1999ص205 .

و الرقابة هي: " القوة أو سلطة التوجيه كما تعني التفتيش و مراجعة العمل "2
و هي: " السهر أو الحراسة وكذلك الرصد أو الملاحظة"3

اصطلاحا:

1- تعريف هنري فايول:

هي التأكد مما إذا كان الشيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة و التعليمات الصادرة و المبادئ المحددة و أن عرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف و الأخطاء بقصد معالجتها و مع تكرار حدوثها، و هي تنطبق عن كل شيء 4

2- السلوكيون و أنصارهم عرفوا:

الرقابة هي منظور إنساني بأنها "قدرة المدير على التأثير في سلوك الأفراد في تنظيم معين بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة.5

و يقدم الدكتور صلاح سنكواي تعريف أكثر تحديدا:

الرقابة وظيفة إدارية تعمل على قياس و تصحيح أعمال المساعدين و المرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف و الخطط المرسومة قد حقت و نفذت.

- الرقابة هي وظيفة تقوم بها السلطة المختصة بقصد التحقيق في أن العمل يسير وفقا للأهداف المرسومة بكفاءة في الوقت المحدد لها فهي بذلك ضرورة لا يستغني عنها لاستكمال انجاز الاعمال6

2- أنواع الرقابة الادارية:

تشمل الرقابة أنواعا متعددة يمكن الإشارة إليها استنادا إلى أسس التالية:

1/ الرقابة حسب توقيت حدوثها: ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الرقابة من حيث حدوثها:

أ/ الرقابة التنبؤية: "أو ما يعرف بالرقابة الوقائية حيث يعمل هذا النوع من الرقابة على أساس التنبؤ أو توقع الخطأ واكتشافه قبل حدوثه، ويعتمد نظام الرقابة التنبؤية على التنبؤات التي يتم القيام بها باستخدام أحدث المعلومات المتوافرة لدى المنشأة في المجالات المختلفة ثم مقارنة ما هو مرغوب به ثم التنبؤ به ثم القيام بالإجراءات الكفيلة بإدخال التغييرات على البرنامج لكي يصبح التنبؤ منظرا للمستوى المرغوب للوصول إليه. وفي الممارسة العملية،

1 احمد زكي بدوي و صديقه يوسف محمود: المعجم العربي، الميسر للمدرسة و الجامعة و المكتب و المنزل، دار الكتاب المصري، القاهرة بدون سنة ص 394.

2 إبراهيم انس و آخرون : المعجم الوسيط، المجموعة الأولى، للطبعة الثانية، دار المعارف، القاهرة 1972 ص 363.

3 إبراهيم انس و آخرون : نفس المرجع ص 363.

4 علي عباس: الرقابة الإدارية، الطبعة الأولى، إثناء النشر و التوزيع، عمان 2008 ص 25.

5 علي عباس: نفس المرجع ص 25.

6 جميل احمد توفيق: إدارة الأعمال، دار النهضة العربية بيروت 1998 ص 404.

على المدير أن لا ينتظر حتى تأتي المعلومات عن وقوع الخطأ أو الانحراف بل يتوجب عليه أن يسعى إليه بنفسه ويحاول كشفه قبل حدوثه أي عليه أن يشرف ويوجه سير العمل بصورة مستمرة لكي يمنع حدوث الأحداث¹.

فوجود المشكلة في العملية الإدارية هذا يستدعي الحاجة إلى وجود الرقابة التنبؤية وخاصة إذا ما أردنا بالعملية الرقابية أن تتم بكفاءة وهذا خلال الاعتماد على التغذية العكسية للنشاط²

ب/ الرقابة المتزامنة: "هذا النوع من الرقابة يتم أثناء عملية تنفيذ النشاط ويتطلب هذا النوع من الرقابة أحكام العمليات الرقابية على النشاط أثناء عملية تنفيذه للحيلولة دون انحرافات عما خطط له مسبقاً، وتستدعي الرقابة المتزامنة تصحيح نتائج الأداء بشكل مباشر أثناء العمل لمنع الانحرافات التي تظهر عادة في نهاية العملية الإنتاجية مما يساعد على تجنب الهدر والأخطاء الغير المتوقعة في إنتاج السلع"

ج/ الرقابة العلاجية: "يتم هذا النوع من الرقابة بعد تنفيذ النشاط وإنهاء المهمات وتسمى بالرقابة العلاجية لأنها تهتم بمعالجة الأخطاء بعد حدوثها، وتركز الرقابة العلاجية على النتائج والتركيز على المدخلات والنشاطات.

و يحقق هذا النوع من الرقابة فوائد متعددة منها:

- تحديد المسؤولية في حدوث الانحرافات.
- تحديد طبيعة الانحرافات وأسبابها الحقيقية.
- تحديد سبل العلاج لتفادي حدوث الأخطاء في المرات القادمة.
- تقييم ومكافئة الأداء أحياناً ومسائلة من تسبب في حدوث الخطأ"

2/ الرقابة حسب مستوياتها الإدارية: يمكن تصنيف الرقابة وفق هذا المعيار ضمن ثلاثة أنواع وهي:

أ/ الرقابة على مستوى الفرد: ويختص هذا النوع من الرقابة بمحاولة تقييم الأفراد والرقابة على نواتج أعمالهم وسلوك أدائهم، وهناك العديد من المعايير الرقابية التي يمكن استخدامها في هذا الصدد منها تقارير الكفاءة (الأداء) التي يقوم بإعدادها الرؤساء في مختلف الأقسام والإدارات عن أداء مرؤوسيههم بصفة دورية (سنوياً في الغالب) بالإضافة إلى هذا هناك

¹ محمد فريد الصحن وسعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون طبعة، 1991، ص313.

² محمد فريد الصحن وسعيد محمد المصري نفس المرجع، ص313.

بعض المعايير الكمية التي يمكن استخدامها في هذا الصدد منها على سبيل المثال: ميزانية الحوافز إلى متوسط عدد العاملين لتوضيح نصيب العامل الواحد من الحوافز¹.

ويتيح استخدام هذه المعايير محاولة زيادة مهارات الأفراد عن طريق تحفيزهم وتدريبهم أو القيام ببعض الإجراءات التأديبية لضمان مستوى مستقر من الأداء بما يحقق للأفراد الإشباع والرضا النفسي والمعنوي والمادي لما يحقق أهداف التنظيم ككل.

ب/ الرقابة على مستوى العمليات والأنشطة الوظيفية: يقيس هذا النوع من الرقابة الأداء اليومي للعمليات المختلفة في كافة الأنشطة داخل المنشأة ويتم فيه تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية واتخاذ الإجراءات التصحيحية وبذلك فهو يهدف إلى قياس وتقييم الإنجاز الفعلي لإدارة واحدة أو قسم من أقسامها لمعرفة مدى كفاءة أدائها بمهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها.²

3/ الرقابة من حيث مصدرها: تنقسم الرقابة وفق هذا المعيار إلى رقابة داخلية ورقابة خارجية:

أ/ الرقابة الداخلية: هذا النوع من الرقابة يركز على الأنشطة والمهام والنظم والإشراف والحفز الخاصة بأطراف التعامل الداخلي مع المنظمة مثل الرقابة على العمال والرقابة الإدارية.

ب/ الرقابة الخارجية: يكون الاهتمام مركزا على علاقة المنظمة بأطراف التعامل الخارجي (الموردين) العملاء، العلاقة مع الأجهزة الحكومية، بالإضافة إلى كافة الأنشطة المجتمعية التي تمارسها أو تساهم المنظمة فيها³.

4/ الرقابة من حيث نوعية الانحرافات:

أ/ الرقابة الايجابية: "ويقصد بها تحديد الانحرافات الإيجابية لمعرفة أسبابها وتدعيمها ومن ثم الاستفادة منها بشكل أكثر في المستقبل.

ب/ الرقابة السلبية: ويقصد بها الكشف عن الأخطاء والانحرافات السلبية وتحديد أسبابها ومسبباتها والعمل على تصحيحها فورا واتخاذ الإجراءات لمنع تكرار حدوثها في المستقبل."

5/ الرقابة من حيث تنظيمها: تصنف الرقابة طبقا لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع:

أ/ الرقابة المفاجئة: وهو ذلك النوع من الرقابة الإدارية الذي يتم بصورة مفاجئة ودون سابق موعد أو إنذار من أجل مراقبة العمل وضبطه دون اتخاذ ترتيبات مسبقة من مدير أو رئيس مباشر.

¹ السيد جاد الرب، تنظيم وإدارة منظمات الأعمال "منهج متكامل الفكر الإداري والتقليدي المعاصر"، مطبعة العشيرى، مصر، بدون طبعة، 2005، ص388.

² السيد جاد الرب، نفس المرجع، ص388.

³ د. عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة، الدار الجامعية للنشر، بيروت، بدون طبعة، 1990، ص242.

ب/ الرقابة الدورية: وهي الرقابة التي يتم ممارستها في أوقات زمنية منتظمة كل أسبوع أو كل شهر أو كل سنة وغيرها، ومن أمثلة هذا النوع من الرقابة هو تقرير تقييم أداء المرؤوسين التي يكتبها الرؤساء في نهاية العام أو نهاية الفصل الدراسي، وغالبا ما تهدف الرقابة الدورية إلى بيان مدى تحقيق بعض الأهداف التي تسعى المنشأة إلى تحقيقها وكذلك إلزام العاملين بالالتزام بالسياسات والخطط وبأنظمة العمل في المؤسسة وقد تكون لغاية منح المكافآت أو الترقية أو العقاب.

ج/ الرقابة المستمرة: وهذه الرقابة تكون مستمرة طوال ساعات العمل أو استمرارها، فلا تنقطع ما دام العمل مستمر، وتهدف هذه الرقابة إلى ضبط الأداء والتزام العاملين بتنفيذ سياسات وخطط المؤسسة، ومن أمثلة الرقابة المستمرة هي الرقابة التي تمارس في عمليات ضبط المخزون ما يسمى ببطاقة الجرد المستمر، حيث يسجل على هذه البطاقة كل ما يدخل مستودعات ويتم تسديد كل ما يخرج من مستودعات ومن أمثلتها أيضا إلزام المرؤوسين بالحصول على إذن المغادرة عند الرغبة بمغادرة العمل وذلك لضمان التزام العاملين بساعات المعمل اليومية المقررة.¹

3- الأسس التي تقوم عليها الرقابة الإدارية:

- أن تتناسب الرقابة مع طبيعة النشاط وظروف العمل، فأساليب الرقابة التي تستخدم في إدارة معينة قد تختلف عن الأساليب التي تستخدم في إدارة أخرى، كما أن نظام الرقابة في منظمة صغيرة تختلف عن نظام الرقابة في منظمة كبيرة.

- يجب أن تمارس الرقابة في الوقت المناسب حتى يمكن علاج الموقف قبل استفحاله.

- الموضوعية: وهذا يعني أن تكون المعايير المحددة للرقابة تكون موضوعية بحيث لا يتدخل العامل الذاتي من الرقابة.

- المرونة: القابلية لتعديل وفقا للظروف المتغيرة للعمل، وهذا يتطلب إعادة النظر في المعايير التي تستخدم في الرقابة وفقا للظروف المتغيرة أن يتصف نظام الرقابة بالوضوح والبساطة حتى يسهل فهمه.

- أن تتصف الرقابة بالاقتصاد، أي أن يكون النظام الرقابي قليل التكلفة لا يشكل عبئا على المؤسسة.

- أن يقدم نظام الرقابة الإجراءات الواجب اتخاذها لتصحيح الأوضاع ومعالجة.

- تتطلب برامج الرقابة الفعالة وجود هيكل تنظيمي واضح يبين أوجه المسؤولية المختلفة للمديرين فيما يتعلق بالانحرافات التي قد تظهر أثناء أو بعد تنفيذ المهام، فدون وضوح المسؤولية التنظيمية عن الأخطاء فلن يتم تصحيحها بسهولة أو اكتشاف المسؤول عن حدوثها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية، فالاحتفاظ لمستوى معين من المخزون قد يكون مسؤولية إدارة المشتريات وخاصة في حالة الموارد الأولية أو إدارة الإنتاج في حالة المواد نصف المصنعة أو إدارة المخازن في حالة المخزون من السلع النهائية، فإن أحدث تجاوز في

¹ فايز الزغبي ومحمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، بدون طبعة، 1997، ص 176-177

مستوى المخزون الواجب الاحتفاظ به فيجب معرفة المسؤول عن اتخاذ الإجراءات التصحيحية لإعادة المخزون إلى المستوى المخطط له.
-تتأثر الرقابة بمدى وجود توجيه سليم للعاملين داخل المنشأة، فكلما توافرت صفات قيادية جيدة للمسؤول عن النشاط، ونظاما فعالا للاتصال كلما سهلت عملية الرقابة وزادت كفاءتها¹.

4- خطوات الرقابة الإدارية:

تتكون عملية الرقابة الإدارية من الخطوات الرئيسية التالية

تحديد المعايير: * Etabeshing standards:

و المعيار هو رقم أو مستوى جودة تسعى إلى تحقيقه أيا كانت المعايير يمكن تصنيفهم جميعا إلى إحدى هاتين المجموعتين المعايير الإدارية أو المعايير التقنية فيما يلي وصف لكل نوع²

أ *المعايير الإدارية:

تتضمن عدة أشياء كالتقارير و اللوائح و تقنيات الأداء ينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسية و نوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة ، تعبر المقاييس الإدارية عن من ،متى، ولماذا العمل.

ب *المعايير التقنية:

يحدد ماهية و كيفية العمل، وهي تطبق على طرق الإنتاج و العمليات و المواد و الآلات و معدات السلامة و الموردين، يمكن أن تأتي المعايير التقنية من مصادر داخلية و خارجية.

1- قياس الأداء: Measuring perfomance

و هنا يقاس الأداء الفعلي بطريقة مستمرة لتقدير ما إذا كان الأداء متفقا مع المعايير و قد يكون

القياس شاملا أو بالعينة

2- مقارنة الأداء الفعلي بالخط: Comparing perfomance against standards

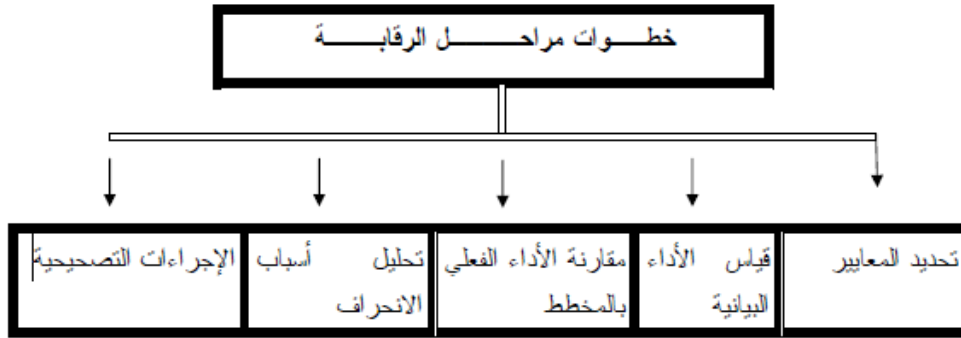
¹ محمد فريد وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 38.
² حسين الطراونة، الرقابة الإدارية، ط 1، عمان، الأردن، دار اليازوري، للنشر و التوزيع، 2009، ص 36.
1 نفس المرجع ص ، ص 35.

تتضمن المرحلة مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط وهنا نصل إلى:

- ❖ توافق الأداء الفعلي مع المعياري لا توجد انحرافات
- ❖ أن يكون الأداء جيدا و يفوق المعيار الانحراف موجب
- ❖ أن يكون الأداء سلبي الانحراف سلبي.

3- تحليل أسباب الانحرافات و اتخاذ اللازم

*إجراء التصحيحات اللازمة لمعالجة الخطأ ومنع تكرارها مستقبلا.



المصدر: حسين طراونة، 2009، 36.

شكل رقم 01: يبين خطوات مراحل الرقابة

وهناك من الكتاب من أعد على أن مراحل الرقابة وحتى تكون الرقابة فعالة و أكيدة ، وتحقق الأهداف تحقيقا مؤكدا يجب أن تتضمن المراحل الآتية:

- 1- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها، ووضع الطرق المثلى لتنفيذها وذلك في صورة جداول تفصيلية زمنية، هذا مع التأكد من توافر مستلزمات الإنتاج في الوقت أو المكان المناسب منعا لحدوث الاختناقات ليتمكن تنفيذ الخطة أي وجود خطة تترجم الأهداف في صورة كمية قابلة للقياس.

- 2- وضع المعايير الرقابية و هي تتضمن تحديد العلاقات بين الجهد المبذول و النتائج التي تعتبر أداء مرضيا أي وجود مجموعة من المعايير التي تمثل الأهداف المخططة و تعتبر أداء قياس للأداء الفعلي.
- 3- تتبع الأعمال عن طريق التوجيه و الإشراف للتأكد من أنها أنجزت طبقا للخطة المرسومة وفي ضوء المعايير الموضوعية و ذلك بقصد اكتشاف كل انحراف عن المخطط في كل خطوة من خطواته فور حدوثه بقدر الإمكان مع تحديد نوعه و كميته أي توافر نظام فرعي لمتابعة الأداء الفعلي أو لا بأول.
- 4- دراسة و تحليل الانحرافات بقصد الوصول إلى دقائق الظروف التي أحاطت بحدوثها و مسبباتها و تحديد المسؤولين عنها حتى يمكن الحكم على كفاية التنفيذ و مدى النجاح في وضع الخطة و تنفيذها أي وجود نظام فرعي لتحليل الانحراف.
- 5- اتخاذ الإجراء المصحح الواقي لمعالجة الظروف القائمة لانحراف السالب ثم الاقتراح في ضوء التجربة بما يلزم لمنع تكراره و حدوثه في المستقبل سواء كان ذلك يمكن المنهج ذاته أو ظروف العمل، فضلا عن اتخاذ كفاءة الإجراءات اللازمة و يمكن التمييز بين نوعين من الإجراءات التصحيحية الإجراءات قصيرة الأجل: يتم التصرف السريع و العلاج الفوري للانحراف التي تكون قد ظهرت في إحدى المستويات.
- الإجراءات الوقائية طويلة الأجل: بعد علاج الأخطاء بصورة سريعة و إرجاع الأمور إلى ما هو مخطط يلزم الأمر اهتمام أكبر و أعمق.
- 5- أهمية الرقابة الإدارية:

"تختل نتائج الرقابة بأهمية خاصة لأنها تعتبر بمثابة بيانات تغذية عكسية تسترشد بها الإدارة عند التخطيط لمراحل التشغيل التالية بحيث نلاحظ بأن -نقاط القوة- تكون بمثابة الضوء الأخضر الذي يطمئن المدير على مدى صوابه في تناوله للجوانب التي قد أحسن صبغتها بخبطه فيسترشد بمثل هذه النقاط الايجابية عند إعداد التخطيط.

أما عن -نقاط الضعف- فتكون بمثابة الضوء الأحمر الذي يوجه المدير لأهمية التنحي عن بعض النواحي التي قد فشل في صياغتها بخبطه، وبالتالي يسترشد بمثل هذه النقاط السلبية في ضرورة تبديلها بما هو أفضل لتقليل تكلفة أخطاء التنبؤ والتخطيط."¹

"ومن جهة أخرى تعمل الرقابة على توجيه اهتمام المخططين نحو نقاط الضعف التي أحدثت في خططهم والتي أظهرها النظام الرقابي كنتيجة للانحرافات، وبالتالي قد يترتب على الرقابة تغيير الخطط أو تعديلها أو تعديل الإجراءات والموارد البشرية والمادية اللازمة لأداء الأنشطة."

¹ أحمد عبد الرحمن الشميمري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، مكتبة الفيكان، السعودية، ط1، سنة 2004، ص331.

- "وتكمن أهمية الرقابة في عدة نقاط يمكن تلخيصها في النقاط التالية:
- * إن عملية الرقابة تمثل المحصلة النهائية لأنشطة المنظمة فعن طريقها يمكن قياس مدى كفاءة الخطط الموضوعية وأساليب تنفيذها وما إذا كان هناك بدائل أفضل لتحقيقها.
 - * ترتبط الرقابة ارتباطاً وثيقاً بوظيفة التخطيط باعتباره مطلب أساسي للقيام بوظيفة الرقابة فمن الواضح أن المعايير الرقابية يجب أن تستند على خطط واضحة ومتكاملة وجوانب الأداء ليتمكن تحقيقها.
 - * من خلال الرقابة يمكن للإدارة من معرفة مدى الرقي في أداء أفرادها وتحقيقهم للأهداف الموضوعية.
 - * تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة للقضاء عليها.
 - * ضمان أن عمل أفراد موجهة أساساً في المقام الأول نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.
 - * النظام الرقابي يقلل من الصراعات والنزاعات بين الأفراد.¹
 - * تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم.
 - * توحيد الجهود اللازمة لتنفيذ الخطط.
 - * المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط.
 - * تخفيض مخاطر الأخطاء عند وضع الخطط.

6- أهداف العملية الرقابية

" تتعدد الأغراض من وجود الرقابة في منظمات الأعمال وقدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية، ونقص تراكم الأخطاء والحد منها في كل المجالات، كذلك تساعد المنظمة للتعامل مع التعقيد المنظمي المتزايد بسبب تعقد الحياة بشكل عام وكبير حجم المنظمات، وأخيراً فإن العملية الرقابية تساعد في تخفيض التكاليف عن طريق تقليل التلف والوقت العاطل وغيرها ومن بين أهدافها الرئيسية:

أ/ **التكيف مع التغيرات البيئية:** لقد أصبحت بيئة منظمات الأعمال اليوم معقدة ومضطربة وكل المنظمات تواجه التغيير فإذا استطاع المدير أن يحدد الأهداف ويحققها دائماً وبدون مشكلة، فلا حاجة للرقابة لكن هذا الأمر مستحيل التحقيق، وسبب ذلك هو أن الفاصلة الزمنية بين وقت تحديد الأهداف ووقت الوصول إليها يتأثر بشكل كبير من الأحداث سواء على مستوى المنظمة أو بيئتها، وهذه الأحداث تعوق الوصول إلى الهدف وهنا يبرز دور النظام الرقابي الجيد، هذا النظام يساعد المدراء على استباق التغيرات والتعامل معها والتكيف مع الحالة الجيدة.

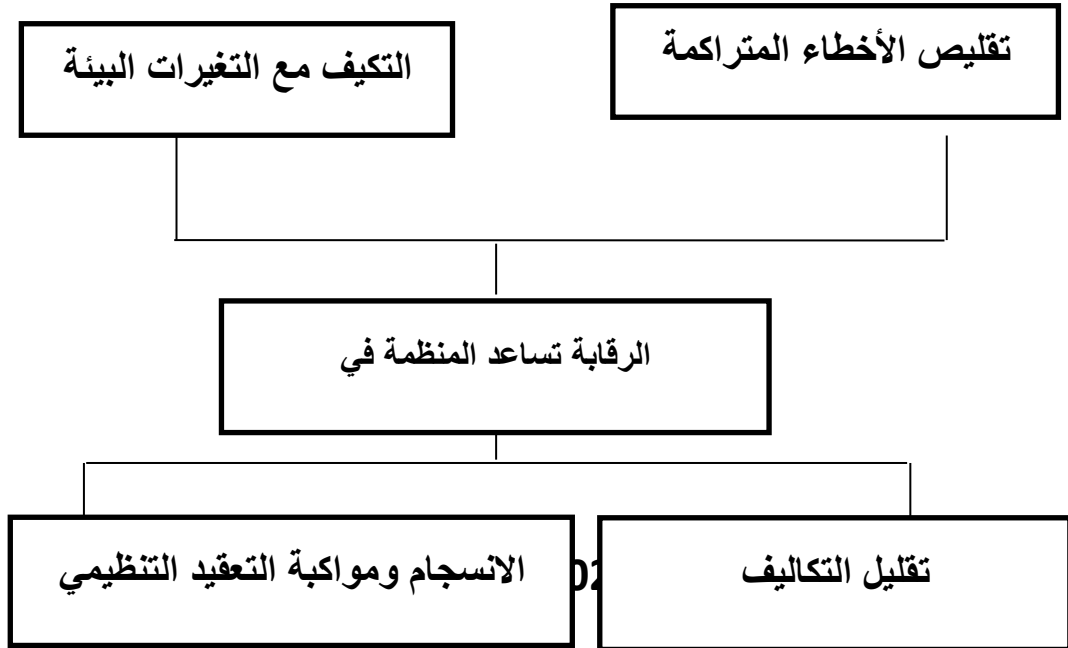
¹ جميل أحمد توفيق، إدارة أعمال "مدخل وظيفي"، الدار الجامعية، بيروت، بدون طبعة، 2000، ص 205-206.

ب/ **تقليل تراكم الأخطاء:** إن الأخطار الصغيرة والانحرافات البسيطة قد لا تؤثر في المنظمة مالياً مثلاً ولكن تراكم الأخطاء والانحرافات الصغيرة يمكن أن تؤدي إلى مشكلة كبيرة، إن المعالجة يجب أن تكون أولاً بأول، وأي انحراف يجب أن يأخذ بمحمل الجد لأن هذا الخطأ الصغير قد يخفي خلفه ما هو أكبر وأخطر.

ج/ **المواكبة والانسجام مع التعقيد التنظيمي:** عندما تكون المنظمة بسيطة في هيكلها وعملها كأن تكون موجودة في رقعة جغرافية محلية وتنتج منتجاً واحداً فقط فإن نظامها الرقابي يكون بسيطاً، لكن العمل الكبير الذي ينتج منتجات كثيرة ويستخدم موارد أولية متنوعة ويغطي مساحات جغرافية واسعة وله منافسون كثير فانه يحتاج إلى نظام رقابي يستطيع أن يوضح هذا التعقيد أو يساعد الإدارة في التعامل معه ومعرفة آليات عمله.¹

د/ **تخفيض التكاليف:** "إذا ما استخدم النظام الرقابي بشكل عام وفعال فإنه سيؤدي إلى خفض كبير في التكاليف من خلال ضبط عمليات الإنتاج ووضع عمليات الإنتاج ووضع معايير دقيقة للأداء ونسب التلف والوقت الضائع."

ويمكن توضيح هذه الأشكال من خلال الشكل التالي:



(المصدر صالح مهدي محشن العامري وطاهر محسن منصور الغابي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2007،).

خلاصة الفصل:

¹ صالح مهدي محشن العامري وطاهر محسن منصور الغابي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2007، ص225.

من خلال دراستنا لهذا الفصل تم استخلاص ان عنصر الرقابة مرتبط ارتباطا جوهريا بالأهداف التي تسعى لتحقيقها كل منظمة ادارية لا نها تعتبر من ضمن الوسائل الاساسية للسير الفعال لهذا النظام ينظر اليها على انها قوة التوجيه و التأكد مما اذا كان النظام الاداري يتماشى وفقا للتعليمات الصادرة و الاهداف المسطرة ،و بالتالي يفترض على المنظمة الاهتمام بهذا العنصر الفعال الذي لا يمكن الاستغناء عنه في سبيل السير الحسن للمؤسسة.

الفصل الثالث

الأداء الوظيفي

تمهيد

- 1- مفهوم الأداء الوظيفي
- 2- أهمية الأداء الوظيفي
- 3- محددات الأداء الوظيفي
- 4- عناصر الأداء الوظيفي
- 5- قياس الأداء الوظيفي
- 6- عملية تقييم الأداء الوظيفي
- 7- مشاكل وتحديات الأداء الوظيفي

خلاصة

تمهيد:

يعكس الأداء نشاط كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ويرتبط بالمنتجات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ولا شك أن الأداء يدل على ما يتمتع به العاملون من مهارات و قدرات و إمكانيات، فإذا كان مناسباً للعمل المطلوب إنجازه فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل . فإن ذلك يتطلب استخدام وسائل وطرق جديدة وتدريب العاملين عليها لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم وهذا لا يتم التعرف عليه إلا في ظل تقييم أداء العاملين، مع الأداء المطلوب بغرض التعرف على أوجه القصور وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتحسين مهارات العاملين بشكل يسهم بفاعلية رفع قدرات العاملين بهدف الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء .

1- مفهوم الأداء الوظيفي:**أولاً: تعريف الأداء الوظيفي :**

يعرفه أحمد منصور: "بأنه كفاءة الفرد أو العامل لعمله ومسلكه فيه ومدى صلاحيته في القيام بعمله وتحمله لمسؤولياته"¹
ونستنتج بأن الأداء ينطلق من امتلاك العامل للكفاءة (قدرات، معارف، مواقف) في القيام بعمله وفي مدى تحمله لمسؤولياته.

¹ منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوة العاملة، وكالة المطبوعات، د ط، 1973 ص 120، 121

كما عرف **أحمد صقر عاشور** الأداء بأنه يتمثل في قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله¹.

كذلك عرفه **حسن إبراهيم بلوط** باختصار بأنه: "إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة"². هذه التعاريف تعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنها تربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة. **حسب شابلان**: "الأداء هو أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال"³.

وأيضا **الخزامي** قد اعتبر الأداء سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة فعره بأنه: "سلوك يحدث نتيجة". حيث أن الفرد يقوم بهذا السلوك استجابة لمهمة معينة سواء قام بها بذاته أو فرضها عليها الآخرون⁴.

وعرفه **محمد عاطف عبيد** بأنه: "مدى مساهمة العامل في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم ونوعية السلوك والتصرفات التي يبديونها أثناء أداء عملهم"⁵.

ومن خلال هذه التعاريف يتبين أن الأداء يتمثل مجموعة من التصرفات يقوم بها العامل الذي يتميز بخصائص معينة (سمات شخصية، وخصائص ذاتية) تحدد سلوكه ويؤدي هذا السلوك الذي يقوم به إلى نتيجة.

2- أهمية الأداء الوظيفي

تبدي كل المنظمات تقريبا أهمية قصوى لعملية تقييم أداء العاملين، فمن خلالها يمكن للمنظمة:

- التأكد من المعاملة العادلة لجميع الموظفين، وأن المستندات المتعلقة بذلك ستكون عنصرا هاما في تأييد سلامة موقف المنظمة في حالة تظلم أحد الموظفين حول القرارات التي تمس ترقبته أو تعويضه أو إنهاء خدمته.

- تحديد الأفراد المتميزين ووضعهم في الصورة أمام المسؤولين تمهيدا لترقيتهم وترفعهم إلى مراكز وظيفية أعلى.

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوة العاملة، بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر ط2، 1979، ص50.
² حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، بيروت: دار النهضة العربية، ط1، 2002، ص76.
³ مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، ب ط، 1992، ص244.
⁴ . عيد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التنظيم إلى التحسين، القاهرة: مكتبة ابن سينا، دط، 1999 ص19
⁵ محمد عاطف عبيد، إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، دار النهضة العربية، دط، ب س، ص13.

- معرفة مستوى أداء العامل تمهد له الطريق نحو تدريبه وتطوير أداء هو تحسين إنتاجيته وذلك بالاتفاق مع رئيسه.

- من شأن الحوار بين العامل ورئيسه المباشر حول نتائج تقييم الأداء أن يظهر جوانب النقص في سياسات المنظمة وأنظمتها، إذ قد يترتب إعادة النظر في هذه الأمور اكتشاف أخطاء قد تكون السبب في ضعف نتائج تقييم أداء الأفراد إضافة إلى أن نظام تقييم الأداء يمكن أن يساعد العاملين على تعريفهم بنواحي القصور في أدائهم فيعطي لهم فرصة لتلافيها في المستقبل، وأيضاً التعرف على نواحي السلوك غير المقبولة والتي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر الإدارة وبالتالي العمل على تجنبها إضافة إلى أنه يساعد على احترام نظام العمل وقواعده لأن شعور الشخص بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته سوف يجعله أكثر التزاماً بنظام وقواعد العمل الموضوعية.¹

للأداء أهمية كبيرة في أية منظمة نذكر منها :

تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها ، وقد تكون العملية ملموسة ، ويعتبر الأداء المكون الرئيسي للعملية ، وهو الجزء الحي .

للأداء أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح و التقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة فالمنظمة تكون أكثر استقراراً و أطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزاً ، ومن ثم يمكن القول و بشكل عام إن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها .²

كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في الدولة.

3- محددات الأداء الوظيفي

يتوقف الأداء على عنصرين أساسيين هما القدرة و الرغبة .

(1)- القدرة:

¹ أحمد صقر عاشور ، مرجع سبق ذكره ، ص334 .
² أحمد صقر عاشور ، المرجع السابق، ص359،360.

نعني بالقدرة أن يستطيع الفرد أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الإتقان، فعندما يشغل العامل الآلة التي يعمل عليها ويعرف طرق صيانتها والحفاظ عليها، وعندما يستخدم طرق العمل بالشكل المحدد و يصنع المنتج بالموصفات المطلوبة ، تقول ان هذا العامل تتوفر لديه القدرة على أداء عمله وعندما يقوم المشرف بإعطاء الأوامر و يحسن توجيه المرؤوسين و إرشادهم و يحصل على طاعتهم و تعاونهم نقول انه قادر على أداء وظيفته الاشرافية .

وتعتبر القدرة حصيلة تفاعل متغيرين رئيسيين هما المعرفة والمهارة ونعبر عنها وفق العلاقة التالية¹:

$$\text{القدرة} = \text{المعرفة} \times \text{المهارة}$$

أ- المعرفة : تعبر المعرفة عن حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد تجاه شيء معين ، فلا جدال أن المعرفة عامل هام في تكوين القدرة ، و هي البداية السليمة للممارسة²، فالعامل مثلا في البداية و قبل ان يجرب العمل ان يعرف شيئا عنها نوعها و تركيبها و السنة التي صنعت فيها و خصائصها و العمليات التي تؤديها.

و تتأثر معرفة الأفراد و درايتهم لمجموعة من المتغيرات التي يمكن حصرها في الآتي :

✓ الخبرة العملية : فمن المعروف أن الخبرة العملية تعقل القدرة و تزيد من دراية الفرد لأبعاد وظيفته و كلما زادت العملية زادت قدرة الشخص على الأداء الوظيفي بما يترك أثره على الإنتاجية³.

✓ التكوين : يعتبر التكوين أحد السبل أ الطرق التي تؤدي إلى زيادة قدرات الفرد ، و تختلف برامج التكوين على حسب المستويات الإدارية ، إلا ان جميعها تهدف إلى هدف واحد و هو زيادة قدرات المتكويين عن طريق رفع كفاءتهم بما يؤثر على كفاءة الأداء الوظيفي و معدل الإنتاجية .

ب- المهارة : إن المعرفة وحدها لا تجعل الفرد قادرا على أداء عمله ، فإن كانت المعرفة هي أن يحيط الفرد بالأصول و المبادئ التي تحكم عليه ، فإن المهارة هي القدرة على استخدام و تطبيق تلك الأصول و المبادئ.

و من أهم العوامل التي تمكن من اكتساب المهارة ما يلي⁴ :

- الاستعداد : فكلما كان الاستعداد إيجابيا كلما زادت مهارات الفرد ، و بالتالي يتحسن أدائه الوظيفي ، و يرتفع معدل إنتاجيته نظرا لزيادة قدراته.
- الخبرة : تعتبر الخبرة من العوامل المؤثرة على المهارات كما هي مؤثرة على المعرفة

1 - خالد يوسف الخلف ، سعيد ياسين عامر : الإنتاجية القياسية ، دار المريخ ، الرياض، 1984، ص 57.

2 - المرجع السابق ، ص 60.

3 - المرجع السابق ، ص 63.

4 علي محمد عبد الوهاب : العنصر الأساسي في إدارة الإنتاج ، مرجع سابق، ص 76.

■ التكوين : يترك التكوين الفعال أثرا إيجابيا على مهارات الفرد فتزداد القدرة و يتحسن الأداء الوظيفي و يرتفع معدل الإنتاجية .

(2)- الرغبة:

إذا كانت القدرة هي العامل الأول في معادلة الأداء فإن الرغبة تمثل العامل الثاني حيث تتعلق بدوافع الفرد و تتكون عنده من عنصرين متداخلين هما الاتجاهات والواقف إذ أن¹ :

أ- **الاتجاهات** : فالإتجاهات هي الرغبة = الإتجاهات × المواقف ذهن الفرد نحو الأشياء التي توجد حوله ، العمل و لوك الشخص تجاه هذه الأشياء.

ب- **المواقف** : أما العنصر الثاني في معادلة الرغبة فهو الموقف ، و يقصد بها مجموعة الأحداث والظروف التي يواجهها الشخص في مكان وزمان معينين وتملي عليه تصرفا معينا. و تتصف العلاقة بين الإتجاهات و المواقف بالتفاعل و التأثير و التأثير.

4- عناصر إدارة الأداء

تتكون إدارة الأداء من عدة عمليات متشابكة و متكاملة تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى نتائج الأداء المستهدفة و بما يحقق غايات المنظمة ذاتها ، و تضم إدارة الأداء : عمليات تخطيط الأداء ، توجيه الأداء ، تشخيص الأداء و تطويره ، و تتوجه إدارة الأداء من خلال السيطرة على أداء الموارد البشرية إلى السيطرة على أداء جميع الموارد الأخرى المستخدمة في النشاط ، فالرشد الذي يؤدي عملا معينا يستخدم فيه موارد مادية ، مالية ، تقنية و معلوماتية ، و غيرها و سوف يطبق الأساليب و المعايير المعتمدة في خطة الأداء كما يضمن الاستخدام الأمثل لتلك الموارد المساعدة ، و لعنا نضيف هنا أن مسألة مهمة تقلق الإدارة عادة هي الإسراف في استخدام الخامات باهظة الثمن أثناء العمليات الإنتاجية ، و لذا تصبح إدارة الأداء هي العلاج الأمثل لتلك المشكلة حيث توضح للعامل كيف يتعامل مع الخامات و بأي معدلات ، ثم يحاسب عن نتائج أدائه و مدى التزامه لخطة الأداء المقررة ، و ينطبق نفس المنطق على تعامل الفرد مع الموارد الأخرى التي تتاح له لتمكينه من تحقيق النتائج التي كلف بالوصول إليها².

و تتشكل إدارة الأداء من عناصر مختلفة هي :

(1)- **تخطيط الأداء** : إن تخطيط الأداء هو عملية تهدف إلى إرساء البنية الأساسية التي يقوم عليها الأداء الفعال لأي عمل او مهمة و هي تحديد هذا العمل و توصيفه وفقا للتصميم التقني

¹ نفس المرجع ، ص 256.

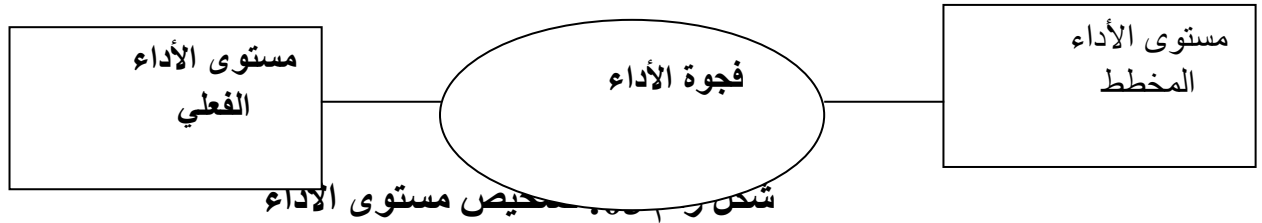
² - علي السلمي : إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، مرجع سابق ، ص 126.

المناسب ، و أخذ في الاعتبار قدرات و طاقات الموارد البشرية التي يمكن توفيرها للعمل ، و كذلك مع اعتبار ظروف المنظمة و إمكانياتها و المناخ المحيط بها .

(2)-توجيه الأداء : إدارة الأداء عملية مستمرة تبدأ بتخطيط الأداء و تنتهي بالتحسين و التطوير في ضوء التقييم و التشخيص المستمر للأداء و القائمين عليه و الظروف المحيطة بهم ، و يمثل توجيه الأداء عملية اتصال مستمرة بين الرئيس العام و القائم (القائمين) بالعمل لضمان توفر الظروف المساعدة على تنفيذ الأداء حسب الخطة،وموجة التغيرات في ظروف الأداء سواء بسبب متغيرات خارجية تقع في المناخ المحيط ،او كانت هذه المتغيرات عائدة إلى القائمين بالعمل أنفسهم حيث تتغير مستويات المهارة و القدرة و درجة التحمس للعمل بين العاملين لأسباب مختلفة.

(3)-تشخيص الأداء :

الفكرة الأساسية في عملية تشخيص الأداء الفعلي غالباً ما ينحرف عن الخطة المحددة سواء من حيث الكمية او التوقيت او الجودة او التقنية او التكلفة حيث تدل فجوة الأداء على تباين موجود بين مستوى الأداء المخطط و مستوى الأداء الفعلي، و يتبين هذا وفق الشكل الآتي :



5- قياس الأداء الوظيفي:

يعد قياس الأداء الوظيفي من خلال الوسائل الآتية¹:

1-أدوات قياس الهندسة:

طورت العديد من الأدوات لقياس عمليات تشغيل الآلة وجود المنتج والصفات الإنتاجية ومراقبة السلوك الإنساني من الدوائر التلفزيونية المغلقة أو أجهزة الإنذار في المتاجر الكبيرة للكشف عن السرقات.

¹ حسين الطراونة ، الرقابة الإدارية ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، دار البازوري ، للنشر و التوزيع ، 2009 ، ص35.

2- العينات:

وهو أسلوب أخذ العينات من المنتج على فترات لتحديد مدى تطابقها لمواصفات الجودة ومدى الانحراف إذا وجد يراعي في هذا الأسلوب من قياس الأداء اختيار الحجم المناسب للعيينة.

3- سجلات الأداء:

وهي التي على البيانات الخاصة والتي تم تسجيلها عن الأداء والإنتاج الفعلي مثل سجلات العمليات الإنتاجية والمخزون وأرقام المبيعات وأوامر الشراء واستخراج البيانات من هذه السجلات ومقارنتها بالمعايير الرقابية، حيث يمكن ذلك من اكتشاف الانحراف بسهولة.

4- الملاحظة الشخصية:

ويقصد بها مراقبة العمل و الأفراد بواسطة المدير أو المشرف للتأكد من أن مستوى الأداء يطابق المعايير الموضوعية وتنقسم إلى قسمين هما:

أ- **الملاحظة الرسمية:** وهي ملاحظة مخطط لها مسبقا تهدف إلى قياس أداء معين ومقارنته بالأداء المعياري ويجب على الشخص الذي يقوم بهذه الملاحظة والانتباه والتركيز على النشاط والعمل محل القياس، ويصعب إتباع هذا النوع من الملاحظة في جميع أنشطة ووظائف المشروع، لذلك يكون مجال الوظائف الحرجة التي يمثل خطورة على الصحة والأمن.

ب- **الملاحظة غير الرسمية:** وتستخدم عادة بشكل يومي يقوم بها مسئولو الإدارة مباشرة لملاحظة أداء العاملين وحل المشاكل المختلفة التي تقابلهم في موقع العمل¹

مستوى الرضا:

ويمكن مستوى الرضا في المعلومات التي تأتي من تعليقات المستهلكين أو العاملين الذين يتأثرون بالنشاط موضع القياس.

كما تناول عدد من الباحثين بعض العوامل التي يتوقف عليها فاعلية ودقة وأساليب قياس الأداء، وتتمثل هذه العوامل في:

التكاليف:

¹ سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، ط1، دار الفكر عمان، 2011، ص 55.

فإن قياس الأداء لبعض الأنشطة قد تفوق تكاليفه الفوائد الناتجة عنه، مما يدعو على تدارك تلك التكاليف والعمل على أن يكون قياس الأداء بكفاءة وبأقل تكلفة ممكنة تحقق الفوائد الناتجة.

الدقة:

عادة فإن أداء بعض الأنشطة يمكن قياسها بدقة عن طريق الآلات وبعض الأدوات التي يجب استخدامها بعناية لتجنب ما ينتج عنها من أخطاء.

الوقت:

إن التأخير في قياس الأداء يؤدي إلى التأخير في اكتشاف الانحرافات وتصحيحها وتراكم المشكلة، ولذلك يجب تدارك الوقت بسرعة وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

التنظيم:

ويقصد به تنظيم المعلومات لقياس الأداء بتجميعها بكمية كبيرة وتوزيعها بشكل منتظم وتحليلها وتوصيلها من خلال نظام جديد للمعلومات الإدارية¹.

6- عملية تقييم الأداء الوظيفي:

مما شك فيه أن عملية تقييم الأشخاص قديمة، كما أنها عملية مستمرة نمارسها في حياتنا اليومية وفي مواقف عديدة فنحكم على شخص ما أنه ذكي وآخر ناقص الذكاء وشخص اجتماعي وآخر انطوائي وغيرها من عمليات التقييم.

تبلورت عملية التقييم في المنظمات ومؤسسات الأعمال وأصبحت مع مرور الوقت وظيفة متخصصة لها قواعد، ويقوم بها أفراد مدربون على أدائها.

وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضح على أساس علمي وموضوعي ولما كان الأفراد بطبيعتهم الفطرية يطمحون دوماً إلى الرقي والتطور في مناصبهم وحياتهم اليومية كان لابد من تقييم أعمالهم.

وقد ظهرت عملية تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى ولم تأخذ به المنظمات خاصة المنظمات الصناعية، إلا في أواخر العشرينيات وأوائل الثلاثينات.

كما أنه لم يتبلور كوظيفة منظمة ومتخصصة إلا منذ عهد قريب وأصبح يستعمل بصورة عملية مبنية على الدراسة والتحليل²

¹ سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص55.

² محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة، عمان، الاردن، 2005، ص294.

تعتبر عملية تقييم الأداء جزءاً من إدارة الموارد البشرية وتعرف بأنها " عملية تقدير كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه¹

كما أنها وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية وترتبط بإستراتيجية العمل وأسلوب المنظمة.

كما أنها تعد عملية تقييم الأداء، استعداد والتزام المدراء بتحسين الأداء سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق ومجموعات العمل²

وبهذا نجد أن عملية تقييم الأداء عملية إدارية مستمرة يقوم بها شخص أو مجموعة من الأشخاص المؤهلين وذلك للوصول إلى مدى كفاءة العاملين في أداء وظائفهم أو أعمالهم خلال فترة من الزمن.³

7- تقييم الأداء الوظيفي:

حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام علماء السلوك التنظيمي وإدارة الأعمال والإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية وذلك بسبب ارتباطه الوثيق بالعنصر البشري في المؤسسات الإدارية، فظهرت عدة بحوث ودراسات وكتب ومؤلفات أثرت أدبيات الدراسة في هذا المجال، وتناولت هذه الأدبيات عدة أبعاد من الأداء الوظيفي فقد ركز بعضها على مفهوم الأداء الوظيفي والآثار المرتكبة عليه والأسس والمعايير التي يستند إليها والطرق والأساليب المستخدمة في تقييم الأداء الوظيفي بشكل عام.

ويعتبر التقييم واحد من الوظائف الإدارية المهمة لارتباطه بمدى معرفة النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف وهو عملية مستمرة ومصاحبة لتنفيذ النشاط وضرورية لتقدير الجهود المبذولة والوقوف على أوجه القوة لتعزيزها ومواطن الضعف والقصور لتصحيحها ومعالجتها، وصولاً إلى تحسين النتائج وتحقيق الجودة والكفاءة في العمل⁴

وتعد عملية تقييم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة المدرسة، فهي طريق

التقويم تتمكن المدرسة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها سواء كانت

سياسات استقطاب أو اختيار أو تعيين أو برامج وسياسات تدريب وتطوير ومتابعة ويمكن أن تستخدم هذه العملية إذا ما أجادت المدرسة في إنجازها كوسيلة لجذب الأفراد العاملين الجدد، وتعتبر عملية تقييم الأداء وسيلة يتعرف من خلالها الفرد العامل على نقاط القوة والضعف

¹ حمدلوي وسيلة، مساهمة إدارة الموارد البشرية في صنع القرار، دار النهضة، 2004، ص 123.

² حسين إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2005، ص362.

³ حسين إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 296.

⁴ السكران ناصر محمد إبراهيم، مسلكيات، مركز تفكر للبحوث والدراسات، 2004، ص80.

في أدائه وخاصة عند الإعلان عن نتائج التقويم من قبل المدرسة وعن طريقها يتمكن الفرد من تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف ومن ثم فإن هذه العملية تعتبر مهمة لجميع المستويات في المدرسة¹.

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

- يجب أن يؤكد تقويم الأداء على الإنجاز الذي يحققه الفرد في الوظيفة التي يشغلها ومقدار النجاح الذي يحرره في تحقيق أهداف المنظمة.
 - يجب أن يركز تقويم الأداء على إنجاز الفرد في الوظيفة وليس على انطباع المقيم .
 - يجب أن يكون التقويم مقبولا من المقيم والفرد الذي يتم تقييمه كلاهما يجب أن يوافق على التقويم ويمكن أن يكون مقيدا للمنظمة وللعامل.
 - يجب أن يستخدم تقويم الأداء كأساس في تحسين الإنتاجية للأفراد في المنظمة عن طريق جعلهم مؤهلين بشكل أفضل لينتجوا
- 8- مشاكل و تحديات تقويم الأداء:**

قد يصاحب عملية تقويم الأداء بعض الصعوبات والمشاكل التي تؤثر على فعاليتها ومنها:

صعوبة وضع المعايير لبعض الوظائف :

- توجد هناك صعوبة في تحديد معايير لقياس أداء الأعمال الإدارية والاستثمارية" الأعمال الذهنية" إذ أغلب العناصر ومجالات العمل غير قابلة للقياس وبشكل ملموس على عكس ما هو الحال بالنسبة للأعمال الإنتاجية.

لعب المشرف دور المرشد والحكم في نفس الوقت :

فقد يواجه المشرف صعوبات في لعب دور الموجه والمحفز والمرشد لمرووسيه في أعماله والقيام بدور الحكم على النتائج والأداء للعاملين مما يخلق تعارضا في دوره وارتباكا نفسيا.

الافتقار إلى الوصف الوظيفي ومواصفات الوظائف :

حيث يصعب على المشرف تقدير أداء المرؤوسين في غياب الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة، لأنهما يحددان طبيعة المهام والواجبات والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة ومستوى الخبرات والمهارات لأداء الأعمال¹.

¹ نفس المرجع، ص85.

خلاصة الفصل:

لقد تعرفنا من خلال هذا الفصل على عملية تقييم الأداء، وأهميته بالنسبة للعاملين داخل المؤسسة، ومدى تكامله مع باقي وظائف إدارة الموارد البشرية، وكيف أن التقييم هو جزء من عملية أشمل للتنمية المتكاملة والمستمرة للعاملين.

وتعرفنا على طرق تقييم الأداء التقليدية والحديثة، وعلى أهمية تقييمها. حتى نفعها كأداة في مواجهة التحديات، ثم انتقلنا على معايير قياس الأداء كونها تساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين، وتحسين علاقات العمل، فهي تساعد كذلك على تطوير الأداء الذاتي، لذلك لا بد أن يكون، لكل مؤسسة وسيلة في تحقيق مستوى مرتفع من الأداء، وأن تهتم بعمالها وتقابل أداءهم بمكافآت تحفزهم على إنجاز العمل، والاستمرار فيه بشكل جيد

¹ رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع

تمهيد

- 1- المنهج المعتمد
 - 2- حدود الدراسة
 - 3- مجتمع وعينة الدراسة
 - 4- التعريف العام بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال
الأجراء محل الدراسة
 - 5- الدراسة الاستطلاعية
 - 6- أداة جمع البيانات
 - 7- خصائص السيكومترية
 - 8- عرض خصائص عينة الدراسة
 - 9- الأساليب الإحصائية
- خلاصة الفصل

تمهيد:

بعدما تطرقنا للجانب النظري للدراسة يمكن أن نتطرق إلى الجانب الميداني الذي يعتبر أهم خطوة في البحث العلمي ، وأول شيء نتعرض له هو عرض الاجراءات المنهجية المتبعة، وذلك من خلال عرض المنهج المتبع وعينة الدراسة وأهم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والأساليب الإحصائية.

1: منهج الدراسة :

اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي نظرا لتوافقه وطبيعته هذا البحث للتحقق من فرضيات الدراسة والإجابة على أسئلتها، والذي حاول الباحثان من خلاله التعرف دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال (و يعتبر المنهج الوصفي الطريقة لدراسة الظواهر أو المشكلات العلمية من خلال القيام بوصف بطريقة علمية و من ثم الوصول إلى تفسيرها منطقية لها دلائل وبراهين تمنح الباحث القدرة على وضع أطر محددة للمشكلة ويتم استخدام ذلك في تحديد نتائج البحث.

2-حدود الدراسة:

الاطار المكاني: مؤسسة الضمان الاجتماعي بالاغواط.

الاطار الزمني: تراوحت الدراسة الميدانية بمؤسسة الضمان الاجتماعي بالأغواط من 2023/04/26 إلى 25/05/2023 حيث قمنا ببناء الاستبيان وتحكيمه ثم إجراء التعديلات

التي أوصى بها المحكمون ثم توزيعه على عينة الدراسة عن طريق مقابلتهم إما فرديا أو جماعيا حتى يتسنى لنا التعرف أكثر عن المبحوثين و توضيح أي سؤال لا يفهمه المبحوثين (العمال)

الاطار البشري: عينة من موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي بالأغواط.
الحد المعرفي: دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي.
3 - مجتمع وعينة الدراسة :

مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في عمال مصلحة المستخدمين للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي والبالغ عددهم 50 شخص.
تعريف العينة:

وجب علينا في موضوع دراستنا جمع مجموعة من المعلومات الميدانية التي تكون من طرف العينة التي اخترناها.

فيمكن تمثيل العينة بأنها "مجتمع البحث أو جمهور البحث أي جميع مفردة الظاهرة التي يدرسها الباحث أو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكون موضوع مشكلة البحث"¹.

كما يقصد بها أيضا "عدد الظواهر التي لها خواص مشتركة و التي تكون جزءا من المجتمع الإحصائي بحيث تكون العينة ممثلة للمجتمع الأصلي تمثيلا صادق"¹.

- اختيار نوع العينة

اعتمدنا على الطريقة القصدية في اختيار عينة البحث و ذلك من موظفي قطاع الضمان الاجتماعي بالأغواط والبالغ عددهم 50 مفردة ، تم اختيارها كل افراد مجتمع البحث والمقدر عددهم ب 50 موظف.

و الذي يقصد به ذلك النوع من الدراسات التي يتم بواسطتها تطبيق أداة الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة أو عينة كبيرة منهم و ذلك لقصد وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها و درجة

4-التعريف العام بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء محل الدراسة

4-1- نشأته :

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء هو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص، طبقا للمادة 49 من القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 يناير 1988 المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 92-07 المؤرخ 04 جانفي 1992 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية ، ويخضع في علاقته مع الآخرين للتشريع التجاري.

¹ ماجد محمد الخياط، أساسيات البحوث الكمية و النوعية في العلوم الاجتماعية، ط1، الراية، الأردن، عمان، 2009، ص 193.

¹ رشيد زرواتي، التدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، ط1، دار هومة، 2002، ص

4-2- مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

- تسيير أداءات التأمينات الاجتماعية (المرض، الأمومة، العجز والوفاة) وكذا حوادث العمل والأمراض المهنية.
 - تسيير المنح العائلية لحساب الدول.
 - تحصيل الاشتراكات.
 - الرقابة والمنازعات المتعلقة بتحصيل الاشتراكات الموجهة لتمويل الأداءات.
 - منح رقم تسجيل وطني للمؤمن لهم اجتماعيا وكذا أصحاب العمل.
 - المساهمة في ترقية السياسة الرامية إلى الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية .
 - تسيير الأداءات المتعلقة بالأشخاص المستفيدين من الاتفاقيات الثنائية للضمان الاجتماعي.
 - تنظيم وتنسيق وممارسة المراقبة الطبية.
 - القيام بالنشاطات الرامية إلى تمكين العمال ونوبي حقوقهم من الأداءات الجماعية، على شكل انجازات ذات طابع صحي واجتماعي.
 - القيام بأعمال تخص الوقاية التربوية و الإعلام الصحي.
 - إبرام اتفاقيات مع مقدمي العلاج.
 - إعلام المستفيدين وأصحاب العمل بحقوقهم والتزاماتهم.
 - تسديد النفقات الناجمة عن تسيير مختلف اللجان أو الجهات القضائية التي تقوم بالبحث في الخلافات الناتجة عن قرارات الصندوق.
- 4-3- نشاط الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء :**

إن صندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء هو عبارة عن مؤسسة خدمتية تقوم بتقديم الخدمات للمواطنين والمؤسسات وذلك من خلال تحقيق الأمن والطمأنينة للنفس لما ينتج عن الأحداث والأخطار التي تصيب الشخص أثناء العمل أو خارج العمل حيث يتم ذلك من خلال دفع الاشتراكات إلى خزينة الصندوق من طرف أرباب العمل أو عن طريق الخصم المباشر من الراتب الشهري للعامل حسب المادة 11 من القانون 90/06، الذي

ينص على إجبارية تأمين العامل ضد الأخطار حيث تعمل وكالة الأغواط بهذا القانون وتطبقه على عمال الوظيف العمومي وكذا عمال القطاع الخاص.

وبالتالي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية هو مؤسسة ذات تسيير خاص طبقا للمادة 49 من القانون رقم 01-88 المؤرخ في 12 يناير 1988 متضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية.

4-4- هياكل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء:

حتى يتمكن الصندوق من القيام بمهامه، على المستوى المركزي والولائية، فهو يتكون من

- مديرية عامة

- 49 وكالة ولائية (اثنان منها بالجزائر العاصمة).

- المئات من مراكز الدفع ، موزعين عبر كامل التراب الوطني .

- 04 عيادات متخصصة (الجراحة القلبية للأطفال، العظام والتأهيل، أمراض الأذن والأنف والحنجرة وجراحة الأسنان).

- أربع مراكز للتصوير الطبي الشعاعي.

- مركزا للتشخيص والعلاج.

- صيدليات تابعة للصندوق.

- رياض الأطفال.

- مطبعة.

- مركز عائلي ذو طابع اجتماعي.

- مركبا سياحيا.

5- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية أساس المرحلة التحضيرية للبحث، حيث يعتمد عليها الباحثين من أجل اكتشاف المجتمع وسيره وكذلك من أجل اختيار وملائمة الأداة بالإضافة إلى تفادي الوقوع في أخطاء نتيجة عدم التوقع أو الصدفة أو أي عامل آخر، لذلك قام الباحثين بالدراسة الاستطلاعية من أجل جملة من أهداف تتمثل في ما يلي :

- استكشاف ميدان الدراسة الأساسية بصورة عامة

- التعرف على مدى ملائمة أداة الدراسة على العينة المختارة

- التعرف على مدى فهم عينة الدراسة لعبارات الاستبيان (الاتجاهات الرقابة الإدارية- نحو الأداء الوظيفي) وإجراء التعديلات اللازمة لتطبيقها في الدراسة الأساسية.
- الوقوف على أهم العراقيل والصعوبات التي من الممكن أن تعترض سبيل الباحثين لتفاديها في الدراسة الأساسية.

6- أدوات جمع البيانات:

اعتمدنا في هذه الدراسة على أداة من أجل جمع البيانات من المجتمع الاحصائي والتي طبقت على عينة الدراسة الأساسية و التي تتسجم و طبيعة الموضوع المدروس و فرضياته وهي أداة استبيان و هذا بعد الاطلاع على التراث النظري وكذا الدراسات السابقة حول الرقابة الادارية بصفة عامة و الأداء الوظيفي بالاضافة بالاعتماد على بعض المقاييس المقننة الجاهزة في مجال الرقابة الادارية الأداء الوظيفي لمساعدة الباحثان في اختيار مقياس جاهز مناسب لطبيعة موضوع البحث.

و تعرف الاستمارة بأنها "نموذج يظم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف و يتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد"⁵² كما أنها إحدى الوسائل الشائعة الاستعمال للحصول على معلومات و حقائق بآراء و اتجاهات الجمهور حول موضوع معين أو موقف معين.

يتألف هذا الاستبيان من مقياسين رئيسيين وهما:

1- مقياس الرقابة الادارية: يتكون من 10 عبارة

2- مقياس الاداء الوظيفي: يتكون من 13 عبارة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت ذو خمس درجات لتقييم إجابات أفراد العينة، بحيث تم إعطاء رقم لكل درجة من المقياس من أجل تسهيل عملية معالجتها إحصائياً كآتي: دائماً : (5)، غالباً : (4)، أحياناً : (3)، نادراً : (2)، أبداً : (1).

و قصد تسهيل قراءة و تفسير نتائج الدراسة قمنا بتقسيم المقياس (الخماسي) إلى خمسة أجزاء متساوية حيث نلاحظ في المقياس المستعمل أنه متدرج من "دائماً(5)" إلى "أبداً (1)" أي أن طول المقياس = 5 - 1 = 4 ، فنقوم بقسمة 4 على 5 فنحصل على 0,8 أي أن طول كل فئة يساوي 0,8 و ذلك كما هو موضح في الجدول رقم (1) التالي:

الجدول رقم (01) : فئات أداة القياس

الفئة	الاتجاه
-------	---------

ماجد محمد الخياط، أساسيات البحوث الكمية و النوعية في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الراية للنشر و⁵² ص، 2009، 35. التوزيع، المزون، عمان،

ابدأ	1,79	1
نادرا	2,59	1,8
أحيانا	3,39	2,6
غالباً	4,19	3,4
دائماً	5	4,2

7- الخصائص السيكومترية للأدوات

الجدول رقم 02: حساب الثبات معامل الفا كرونباخ:

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
مجموع عبارات الإستبيان	23	0.915

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات الـ SPSS 21 (الملحق رقم 01) من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح معامل الثبات الفا كرونباخ تم حساب الثبات بمعامل الفا كرونباخ عن طريق برنامج SPSS21 وتم تقدير معامل الثبات الفا كرونباخ (0.915) وهذا يعكس ثبات الأداة وجاهزيتها للتطبيق

الجدول رقم 03: يبين قيمة الثبات ومعامل الصدق لمقياس الاشراف

لمقياس الاشراف		
عدد العبارات	عدد العينة	معامل الصدق
10	50	0.875

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) معامل الصدق لمحور الاشراف بلغ 0.875 و هذا يدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات جيد مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة المقياس وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

الجدول رقم 04: يبين قيمة معامل الصدق لمقياس المراقبة

لمقياس المراقبة		
عدد العبارات	عدد العينة	معامل الصدق
13	50	0.870

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) معامل الصدق لمحور الاشراف بلغ 0.870 و هذا يدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات جيد مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة المقياس وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

الجدول رقم 05: يبين صدق البنائي لأبعاد مقياس الدراسة

المصدر: إعداد الطالبين بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 01)
 يبين لنا الجدول رقم 05 معاملات كل محور للمقياس وتشير البيانات الموضحة الى ان قيم معاملات الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05 بحيث ترواحت قيم معاملاتهما ما بين (0.572** الى 1.00) وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للأبعاد ، ونجد جميع القيم الاحتمالية أقل من 0.05 وبالتالي نعتبر أن محاور المقياس متسقة وصادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي يمكن القول بأن هذا المقياس ثابت.

الجدول رقم 06 طريقة التجزئة النصفية للمقياس

الجزء	الفقرات	العدد	معامل ألفا كرومباخ	معامل الارتباط النصفى	معامل الارتباط المصحح	معامل الثبات التجزئة النصفية	معامل الصدق
01	فقرات الاستبانة ذات الترتيب الفردي	12	0.844				

الرقم	المحاور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية α
01	الإشراف	01.00	0.00
02	الرقابة	**0.639	0.00
03	الفعالية	**0.948	0.00
04	الانتاجية	**0.572	0.00
المقياس الكلي			

02	فقرات الاستبانة ذات الترتيب الزوجي	11	0.842	0.821	0.902	0.900	0.915
----	------------------------------------	----	-------	-------	-------	-------	-------

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات SPSS 21.0 (ملحق رقم 01)

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل ألفا كرومباخ لنصف فقرات الاستبيان لترتيب الفردي (01) قد كانت بـ 0.844 والنصف الثاني من الفقرات ذات الترتيب الزوجي قد حصل على معامل قدر بـ 0.842 وهذا يدل على وجود ثبات قوي لأداة الدراسة , ونجد أيضا أن معامل الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية لكل الفقرات قد بلغ 0.900 ومعامل الصدق قد بلغ 0.915 وهذا ما يؤكد على أن المقياس ذات ثبات قوي.

8- عرض خصائص عينة الدراسة

-الحالة الاجتماعية: من مجموع 50 استمارة تم معالجتها، تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

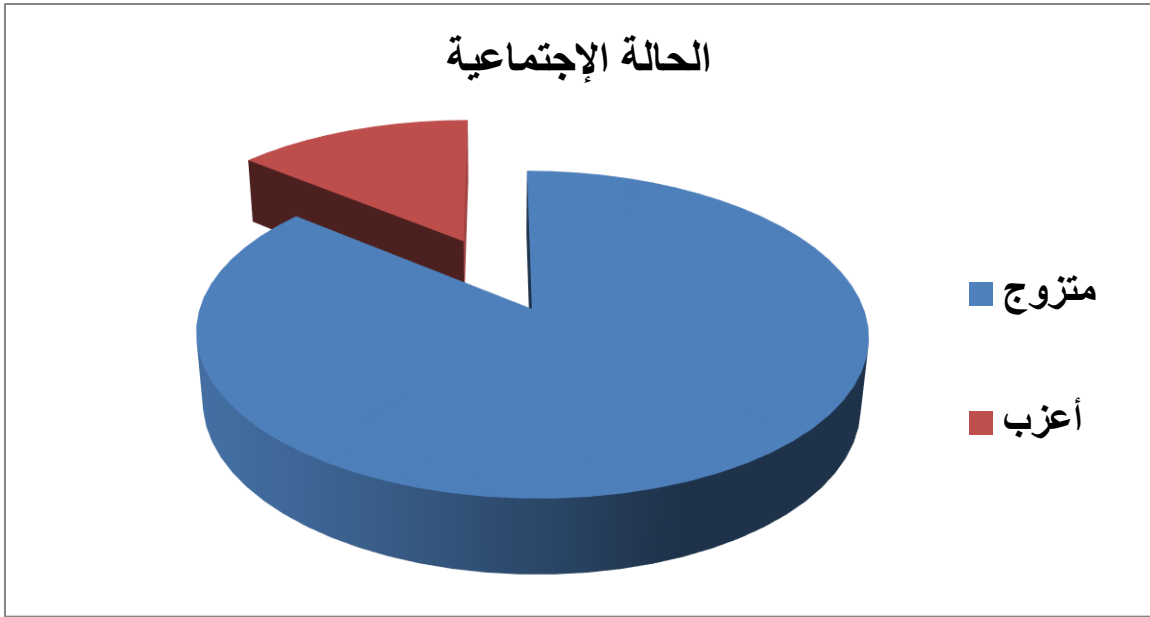
الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	نسبة
متزوج	43	86%
أعزب	07	14%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات SPSS 21.0 (الملحق رقم 01)

من خلال الجدول والشكل أعلاه نجد أن المتزوجين ساهم بشكل أكبر في تشكيل أفراد العينة الإحصائية بنسبة 86%، بينما العزاب تقدر نسبتهم في العينة بـ 14%، وهذا الاختلاف طبيعي و يمكن إرجاعه إلى التوزيع العشوائي للإستبيانات.

الشكل رقم 04 يوضح توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية



-العمر: من مجموع 50 استمارة تم معالجتها، تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

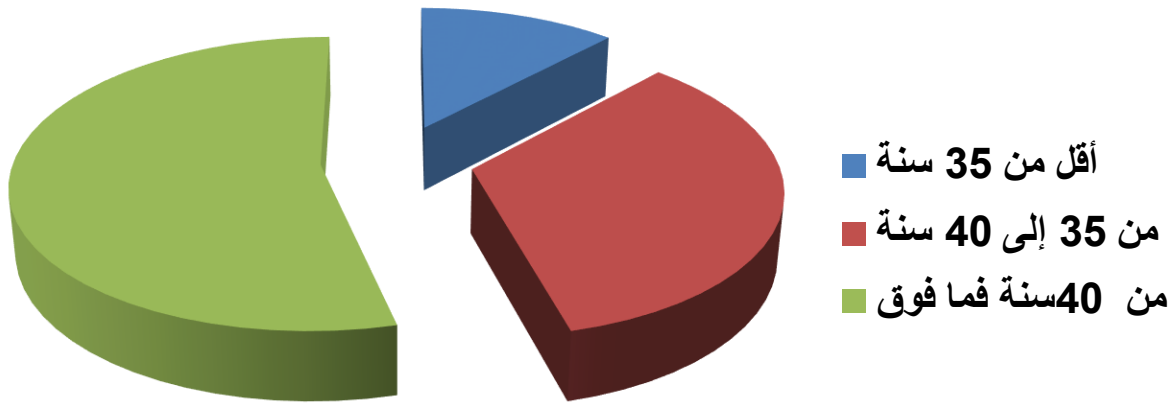
الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسبة	التكرار	العمر
12%	06	أقل من 35 سنة
34%	17	من 35 إلى 40 سنة
54%	27	من 40 سنة فما فوق
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات SPSS 21.0 (الملحق رقم 01) من خلال الجدول والشكل أعلاه نجد أن الفئة العمرية الغالبة هي الذين أعمارهم أكثر من 40 سنة وذلك بنسبة 54%، ثم تليها الفئة العمرية من 35 إلى 40 سنة بنسبة 34%، وان الفئة الأقل تمثيلاً من أقل من 35 سنة بنسبة 12%.

الشكل رقم 05 يوضح توزيع المبحوثين حسب السن

توزيع عينة الدراسة حسب العمر



-الأقدمية: من مجموع 50 استمارة تم معالجتها، تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية

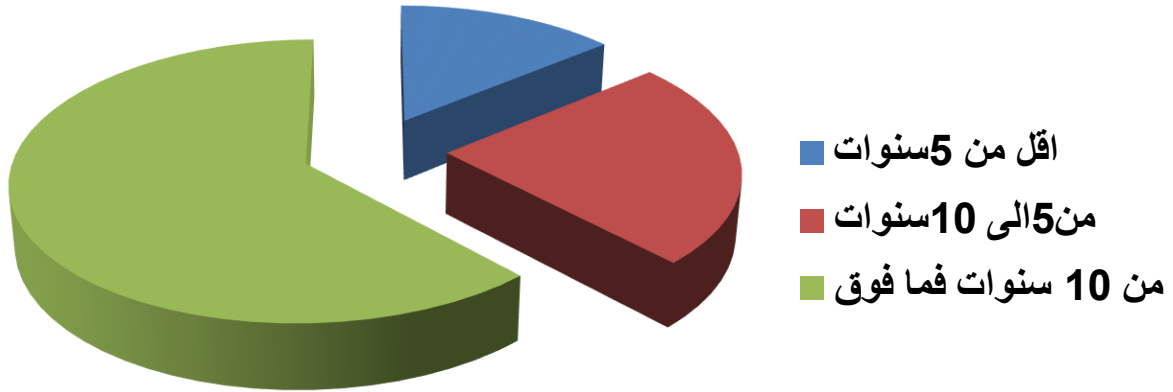
الأقدمية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	07	14%
من 5 إلى 10 سنوات	12	24%
من 10 سنوات فما فوق	31	62%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات SPSS 21.0 (الملحق رقم 01)

من خلال الجدول والشكل أعلاه نجد أن الفئة الغالبة هي الذين لديهم خبر من 10 سنوات فما فوق وذلك بنسبة 62%، ثم تليها الفئة من 05 إلى 10 سنوات بنسبة 24%، وتليها الفئة الأقل أقل من 05 سنوات بنسبة 14%. ويرجع سبب التفاوت أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار الاهتمام بكل من الفئتين العمريتين الشبابية والكهولة وذلك لحاجة المؤسسة لكليهما حيث بالشباب تستطيع توسيع عماها وإعطائها نوع من النشاط الحيوي الذي يتميز به الشباب. ما الكهولة فالمؤسسة تستفيد من خبرتهم المهنية وتجاربهم السابقة في المؤسسة.

الشكل رقم 06 يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية

توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية



09- الأساليب الإحصائية للدراسة

أن تحليل البيانات من أهم خطوات تصميم الدراسة ولقد اعتمدنا في هذه الدراسة على الأساليب التالية

- الجداول البسيطة باستخدام التكرارات و النسب المئوية لوصف خصائص أفراد العينة
- معامل الفا كرونباخ و هو يحدد مستوى قبول أداة القياس
- المتوسط الحسابي لقياس مركزية الاجابات لحساب متوسطات درجات أفراد العينة
- الانحراف المعياري وقد استخدم لمعرفة مدى اتفاق وتشتت الاجابات
- معامل الارتباط T للبحث في العلاقة بين المتغيرات و لتفريغ البيانات و معالجتها تم الاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي (SPSS)

الفصل الخامس

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

1- عرض

- وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية
- 2- عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الأولى
- 3- عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثانية
- 4- عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة
- 5- تحليل البيانات حسب الفرضيات
- 6- نتائج الدراسة
- 7- مناقشة نتائج الدراسة

الخلاصة

الفصل الخامس : عرض و تحليل و تفسير النتائج

1- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية :

أولاً: نعرض الدرجات والنسب الكلية للأبعاد كل متغير

الجدول رقم 10 يوضح اتجاه عبارات محور نمط الاشراف وزيادة الفعالية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	اتجاه العبارة
01	هل هناك اشراف في المؤسسة	4.74	0.751	دائما
02	هل الاتصال بين المشرف والعامل يؤدي الى استقرارك في المؤسسة	4.72	0.730	دائما
03	هل انت راضي عن الطريقة الاشرافية	4.60	0.571	دائما
04	في رايك هل التطبيق الحرفي للاوامر يساهم في زيادة كفاءة العمل	4.44	0.884	دائما
05	هل صرامة المسؤول تؤدي الى رفع المردودية	4.28	0.784	دائما
06	في رايك هل هذا الاشراف يحقق اهداف العامل	4.40	0.700	دائما
07	هل الطريقة الاشرافية تنمي قدراتك	4.24	0.771	دائما
08	هل اشراكك في اتخاذ القرار يساعد على تطوير العمل	4.44	0.675	دائما
09	هل منح مسؤولية في العمل يساهم في تنمية قدراتك	4.40	0.782	دائما
10	هل التوجيه المباشر يساعد على رفع روح المعنوية	4.04	0.856	غالبا
	متوسط عبارات المحور الأول	4.43	0.517	دائما

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات SPSS 21.0 (ملحق رقم 02)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور نمط الاشراف وزيادة الفعالية لموظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي يقدر بـ 3.43 والذي يقع في مجال غالبا، حيث كانت العبارة 01 هي الأكثر موافقة بمتوسط حسابي قدره 4.74، وأقلها العبارة رقم 10 باتجاه دائما وبمتوسط حسابي قدره 4.04. وتعدّ العبارة 04 هي الأقل تجانسا في إجابات المستقصين بانحراف معياري قدره 0.884، أما العبارة 03 هي الأكثر تجانسا بانحراف معياري قدره 0.571. وعليه بناءً على إجابات العملاء، من الإيجابي أن يكون هناك رضا العملاء على وجود اشراف وزيادة في فعالية العمل المقدم من طرف العمال.

الجدول رقم 11 يوضح إتجاه عبارات المحور الأول (المراقبة وارتفاع مستوى الاداء)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	إتجاه العبارة
01	تمارس عليك مراقبة أثناء العمل	4.80	0.571	دائما
02	هل المراقبة الصارمة دور في تحسين الاداء	4.66	0.557	دائما
03	هل الزيارات المتكررة للمسؤول تؤدي الى تحسين جودة الاداء	4.46	0.930	دائما
04	هل المراقبة المشددة دور في زيادة معدلات الاداء	4.28	0.834	دائما
05	هل المراقبة اثناء أوقات العمل تدفعك الى اتقان العمل	4.50	0.886	دائما
06	هل المراقبة اللصيقة تدفعك لزيادة أدائك	4.38	0.830	دائما
07	هل المراقبة الذاتية تؤدي الى تحسين الاداء	4.36	0.964	دائما
08	هل النظام الرقابي يساهم في زيادة الإنتاجية	4.28	0.858	دائما
09	هل تحسين ادائك مرتبط برضاك عن وظيفتك	4.30	0.931	دائما
10	هل تقييم الأداء بموضوعية يدفعك لرفع من قدراتك	4.40	0.782	دائما
11	هل المراقبة دون اشعار تؤدي الى المواظبة في العمل	4.52	0.677	دائما
12	هل عدم الضغط عليك يساهم في ارتفاع أدائك	4.46	0.813	دائما
13	هل المراقبة المفاجئة تدفعك للالتزام بالأوامر	4.10	0.735	غالبا
	متوسط عبارات المحور الثاني	4.42	0.504	دائما

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات SPSS 21.0 (ملحق رقم 02)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور المراقبة ومستوى الأداء بـ 4.42 و الذي يقع في مجال دائماً، حيث كانت العبارة 01 هي الأكثر اجابة بدائماً بمتوسط حسابي قدره 4.80، وأقلها العبارة رقم 13 باتجاه غالباً وبمتوسط حسابي قدره 4.10. و تعدّ العبارة 09 هي الأقل تجانسا في إجابات المستقصين بانحراف معياري قدره

0.931، أما العبارة 11 هي الأكثر تجانسا بانحراف معياري قدره 0.667. وعليه بناء على إجابات موظفي الضمان الاجتماعي.

2- عرض وتحليل الفرضية الجزئية الأولى:

وتنص على مايلي:

الرقابة الإدارية لها دور في زيادة الفعالية لبعض موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي ببلدية الاغواط.

الجدول رقم 12 يوضح نتائج الفرضية الجزئية الأولى

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
الرقابة الادارية	4.43	0.517	1.00	0.000
زيادة الفعالية	4.32	0.616	0.948	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات SPSS 21.0 (ملحق رقم 03)

يتضح لنا من خلال الجدول 09 الذي يوضح العلاقة بين الرقابة الإدارية وزيادة الفعالية لدى بعض موظفي الضمان الاجتماعي بولاية الأغواط ، ونلاحظ أن مستوى الدلالة الإحصائية هو 0.000 ومعامل بيرسون لكل من الرقابة و زيادة الفعالية مرتفع مما يدل على قوة الدور ومنه نقول هناك دور فعال للرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي للعمال .

3- نتائج الفرضية الجزئية الثانية :

وتنص على مايلي :

الرقابة الإدارية لها دور في تحسين الكفاءة الإنتاجية لبعض موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي ببلدية الاغواط

الجدول رقم 13 يوضح نتائج الفرضية الجزئية الثانية

المتغيرات	المتوسط	الانحراف	معامل	مستوى
-----------	---------	----------	-------	-------

الدلالة	برسون	المعياري	الحسابي	
0.000	1.00	0.517	4.43	الرقابة الادارية
0.000	0.572	0.558	4.28	تحسين الكفاءة الإنتاجية

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات SPSS 21.0 (ملحق رقم 03)

يتضح لنا من خلال الجدول 10 الذي يوضح العلاقة بين الرقابة الإدارية وتحسين الكفاءة الانتاجية لدى عمال الضمان الاجتماعي بولاية الأغواط ، ونلاحظ أن مستوى الدلالة الإحصائية هو 0.000 مرتفع مما يدل على وجود دور بين الرقابة الإدارية وتحسين الكفاءة الانتاجية.

4- عرض وتحليل الفرضية الجزئية الثالثة

وتنص على مايلي:

الرقابة الإدارية لها دور في التقييم الناجح لأداء بعض موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي ببلدية الاغواط.

جدول رقم 14 يوضح نتائج الفرضية الجزئية الثالثة :

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل برسون	مستوى الدلالة
الرقابة الادارية	4.43	0.517	1.00	0.000
الأداء الوظيفي	4.42	0.504	0.639	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات SPSS 21.0 (ملحق رقم 03)

يتضح لنا من خلال الجدول 08 الذي يوضح أن الرقابة الإدارية لها دور في تحسين الأداء الوظيفي لدى بعض موظفي الضمان الاجتماعي ببلدية الأغواط ، ونلاحظ أن مستوى الدلالة الإحصائية هو 0.000 ومنه نقول أن للرقابة الإدارية دور فعال في تقييم الأداء الوظيفي للموظفين.

5- تحليل البيانات حسب الفرضيات

انطلاقاً من الدراسة التي أجريناها في مؤسسة الضمان الاجتماعي بولاية الاغواط على عينة قدرها 50 فرد .فمن خلال تفرغ البيانات المتحصل عليها و التي قمنا بتحليلها و ترجمتها تحصلنا و توصلنا إلى النتائج التالية:

نتائج الفرضية العامة :

للرقابة الإدارية دور في تحسين الأداء الوظيفي لدى بعض موظفي الضمان الاجتماعي ببلدية الأغواط.

وتوصلنا من خلال الفرضية العامة أنه هناك دور للرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي لدى بعض موظفي الضمان الاجتماعي بالأغواط حيث أوضحت الشواهد الكمية ونتائج الدراسة أن الرقابة الإدارية في المؤسسة دور في تحسين الأداء

الرقابة الإدارية و دورها في زيادة الفعالية لدى بعض موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي ببلدية الأغواط.

إنطلاقاً من تحليل نتائج الإستبيان في الجدول رقم 09 السابق يتضح لنا العلاقة بين الرقابة الإدارية وزيادة الفعالية لدى عمال الضمان الاجتماعي بولاية الأغواط ، ونلاحظ من خلال النتائج الإحصائية ان للرقابة الادارية دور في وزيادة الفعالية ومنه نقول

8- هناك دور فعال بين الرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي للموظفين .

9- اقتناع العمال بأنهم تحت الرقابة مما يزيد من فعالية أدائهم

10- فهم العمال بأن نوع الرقابة المطبقة يكون عن طريق التأكد من الالتزام بالقوانين.

11- إدراك عمال المؤسسة بأن الرقابة المطبقة عليهم تكون بصفة يومية.

6 نتائج الدراسة :

يمكن تلخيص أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال دراستنا هاته حول موضوع الرقابة الإدارية و دورها في تحسين الأداء الوظيفي لبعض موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي بالأغواط فيما يلي:

أولاً : تحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى :

- اعتبار عمال المؤسسة بأن الرقابة هي التفتيش ومتابعة الأداء مما يحقق لهم أهدافهم و هذا ما يبينه الجدول رقم (10) بنسبة 75.1% .

- اعتبار عمال المؤسسة فهمهم للرقابة بأن نوع الرقابة المطبقة يكون عن طريق التأكد من الالتزام بالقوانين و هذا بنسبة 73% حسب الجدول رقم (10) و هذا يدل على نباهة العمال بنوع الرقابة المطبقة عليهم.

- اعتبار أفراد عمال المؤسسة أن الرقابة المطبقة عليهم تكون بصفة يومية بنسبة 82% حيث الجدول رقم (10) و تكون الغاية من هذه العملية اليومية لمعرفة أداء العمال من خلالها تضمن الفعالية للعمال.

و من خلال زيادة الكفاءة المهنية كانت نسبة العمال بالمؤسسة بنسبة 88 و هذا يدل على فعالية العملية الرقابية و دورها الفعال

- اعتبار العمال أن الرقابة و مختلف عملياتها تساعد على احترام التوقيت الفعلي للعمل و هذا ما دل عليه الجدول رقم (10) بنسبة 70% و يرجع للعملية الرقابية مدى تطبيقها بمرونة انطلاقا

من هذه النتائج يبين لنا تحقق الفرضية الأولى و التي مفادها الرقابة الإدارية لها دور في زيادة الفعالية لدى بعض موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي ببلدية الأغواط.

الثانية : تحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

الرقابة الإدارية و تحسين الكفاءة الإنتاجية :

- تم التوصل أن عمال المؤسسة يعتبرون الرقابة كعملية مهمة في مراقبة نوعية المنتج و هذا بنسبة 62% حسب الجدول رقم (11) و هذا راجع لفهم العملية الرقابية و الدور الفعال في مراقبة المنتج و نوعيته.

- إقرار عمال المؤسسة بأن الرقابة تساهم في توجيه الدافعية و رفعها لديهم بنسبة 76% حسب الجدول رقم (11) مما يدل على الدور البارز لعملية المراقبة.

- إجماع العمال على أن الأساليب الرقابية لها خاصية في قياس جودة المنتج و هذا حسب الجدول رقم (11) بنسبة 66% و هذا يدل على نوعية الأساليب و فعاليتها.

- أجمع العمال على أن الدورات التكوينية تزيد من تحسين الكفاءات و تطويرها بنسبة 56% حسب الجدول رقم (11) و اعتبارها عنصر مهم في تحسين كفاءتهم الإنتاجية.

و يميل العمال للمشرفين اللذين لديهم الكفاءة و المؤهل العلمي لمراقبتهم و هذا بنسبة 64% حسب الجدول رقم (11) و اعتبارهم الأشخاص الأكفاء لأداء هذه العملية.

- اعتبار عمال المؤسسة أن الرقابة تساعدهم في تطوير كفاءاتهم الإنتاجية و هذا بنسبة 62% حسب الجدول رقم (11) و هذا دليل على نجاح الرقابة الإدارية في تطوير العمال، و خير دليل أيضا شعورهم أن الأداء يتحسن بفضل فعالية الرقابة العادلة، و اعتبارها عملية مهمة و عادلة .

و انطلاقا من نتائج هذه المعطيات يمكن القول أنه قد تحققت الفرضية الثانية التي مفادها : " الرقابة الإدارية لها دور في تحسين الكفاءة الإنتاجية .

ثالثا: تحليل نتائج الفرضية الثالثة.

الرقابة الإدارية لها دور في التقييم الناجح للأداء.

- إجماع أغلبية عمال المؤسسة على أن معايير تقييم الأداء الناجح تقوم على ملاحظة السلوك و تصرفات العمال أثناء العمل و هذا بنسبة 56% حسب الجدول رقم (11) ما لهذا المعيار من فعالية التقييم

- كما يبين الجدول رقم (11) أن أغلبية العمال ينضرون إلى هذا التقييم الأداء المعتمد من طرف المؤسسة كان ضعيف و هذا بنسبة 52% لما له من سلبيات عليهم و عدم تطبيقه بعدالة.

- إضافة إلى دورات التقييم من قبل المشرف التي تكون أحيانا بنسبة 70 % حسب الجدول رقم (11) نظرا لما تقتضيه كل مصلحة من مشرف.

- كما يتضح أن الوسيلة أو الطريقة المستخدمة في تقييم الأداء تكون حسب مرد ودية العمل و هذا بنسبة 80 % حسب الجدول رقم (12) يمكن إرجاعها الي فعالية هذا الأسلوب ومدى اتفاه مع العاملين.

و كما تبين أن الرقابة تقيم الأداء بطريقة موضوعية و هذا بنسبة 56% حسب الجدول رقم (12) هذا راجع للمشرفين وطبيعة تقاريرهم الموضوعية تجاه أدائهم.

- كما أقروا العمال أن تقييم الأداء لا يتحسن بفعل الرقابة العادلة من طرف المشرفين ويرجع ذلك لانحيازهم لبعض العمال لمدي ارتباط العلاقات الوثيقة بينهم

و انطلاقا من هذا سيتضح لنا أنه لم تتحقق الفرضية الثالثة التي مفادها "الرقابة الإدارية لها دور في زيادة التقييم الناجح للأداء و إقرارهم بعكس ذلك و يمكن استبدال الفرضية بالرقابة الإدارية ليس لها دور في التقييم الناجح في الأداء.

7 مناقشة نتائج الدراسة:

النتيجة الاولى :

المراقبة داخل المؤسسة والزيارات المتكررة والمفاجئة للمسؤول وعدم الضغط على العامل تؤدي إلى انتظام العامل في عمله واحترامه للقوانين مما يؤدي إلى القيام بالأداء المطلوب منه بأحسن طريقة، كما يخلق نظام داخل المؤسسة، وبالتالي المحافظة على سير العمل، هذه النتائج تؤكد صدق الفرضية الأولى، كما جاء في دراسة زدام عمار، بعنوان تأثير الرقابة الإدارية على كفاءة أداء العاملين في المنشآت الرياضية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والتسيير الرياضي، المركب الرياضي الشهيد حملاوي

وتحقيقها في ميدان الدراسة والتي مفادها أن المراقبة أثناء العمل لها دور في رفع مستوى الأداء.

النتيجة الثانية:

الرقابة الإدارية و تحسين الكفاءة الإنتاجية لدى عمال الضمان الاجتماعي فاعتبار العمال للعملية الرقابية عمل مهم في رفع القيمة الانتاجية لديهم وإقرار عمال المؤسسة بأن الرقابة تساهم في توجيه الدافعية و رفعها لديهم مما يدل على الدور البارز لعملية المراقبة.

ان الأساليب الرقابية لها خاصية في قياس جودة المنتج ونوعية الخدمة المقدمة ، وكذلك من النتائج المهمة المتوصل اليها هو اقرار العمال بالرقابة العادلة ومساهمتها في زيادة الكفاءة الانتاجية لديهم، كما تمت التوافق مع دراسة ، قدور كريمة بعنوان دور الرقابة في تحسين أداء العمال دراسة ميدانية بمدرسة الأطفال المعوقين سمعيا أم البواقي ، وهي دراسة لنيل شهادة الماجستير بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، تخصص علم نفس العمل وتسيير الموارد البشرية، الجزائر، 2012/2013 .

النتيجة الثالثة:

إجماع أغلبية عمال المؤسسة على أن معايير تقييم الأداء الناجح تقوم على ملاحظة السلوك و تصرفات العمال أثناء العمل، كما إن أغلبية العمال ينضرون إلى هذا التقييم الأداء المعتمد من طرف المؤسسة كان ضعيف لما له من سلبيات عليهم و عدم تطبيقه بعدالة، يتضح أن الوسيلة أو الطريقة المستخدمة في تقييم الأداء تكون حسب مردودية العمل و هذا بنسبة يمكن إرجاعها إلى فعالية هذا الأسلوب ومدى اتفاهه مع العاملين.

الخلاصة :

تم في هذا الفصل عرض وتحليل فرضيات الدراسة وقد تم التوصل الى أنه هناك دور للرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي لعمال الضمان الاجتماعي بالأغواط ، وأنه هناك دور للرقابة الإدارية و زيادة الفعالية وتحسين الكفاءة الإنتاجية لعمال الضمان الاجتماعي .

الختامة

خاتمة

إننا نستطيع القول من كل ما سبق عرضه و شرحه أن الرقابة تمثل إحدى الوظائف الرئيسية للإدارة التي يمكن من خلالها زيادة مستوى أداء العاملين في المؤسسة . إن العملية الرقابية هي علي العكس مما يتصور البعض من أنها تتبع التنفيذ حيث تولي اهتمام عن الأخطاء والانحرافات فقط، بل هي بمفهومها الحديث هي الركيزة و الطريقة التنظيمية للمؤسسة ، و التي من خلالها تضبط و ترفع مستوى أداء العمال و تساهم بشكل فعلى في زيادة الفعالية ، وهي عملية مستمرة منذ بدء التخطيط وحتى المرحلة الأخيرة من التنفيذ أي ملازمة لهذا التنفيذ و التنبؤ بما سيحدث فهي تكون مقرونة بجميع العمليات جميعها لهذا فإن العملية الرقابية لا يمكن لها أن تحقق نتائج حسنة في تقييم الأداء إلا إذا اعتمدت على نظام رقابي يعتمد علي إطار قانوني مرن واضح و دقيق يتماشى مع كل الوظائف الموجودة في المؤسسة وفق أساليب و وسائل متطورة تعتمد علي الحداثة و التكنولوجيا و رغم هذا لا ننسى بعض السلبيات لهذه العملية إلا إذا طبق بطريقة غير صحيحة ، فتكبح لإبداعات العمال و قد يحس بأنه مراقب و تقييم بطريقة خاطئة . وهكذا و كنتيجة عامة يمكن القول بأن الرقابة في التنظيم ضرورية و أن تمارس بطرق علمية معقولة و مدروسة بشكل أفضل، حتى تتم استمرارية المؤسسة في العمل و بالتالي تؤدي إلي زيادة إنتاجها و فعاليتها وهذا ما بينه الجانب الميداني

• اقتراحات

بناء على ما تم التوصل إليه من خلال نتائج الدراسة المتحصل عليها و الذي تناولنا فيه موضوع هام من مواضيع الإدارة و هو الرقابة الإدارية و دورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال داخل مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي للعمال الأجراء تبين لنا وضع مجموعة من الاقتراحات كالتالي:

- ضرورة إعطاء الاهتمام الكافي لعملية الرقابة في المؤسسة.
- ضرورة وضع إطار قانوني واضح و مرن ينظم عملية الرقابة داخل المؤسسة.
- ضرورة مواكبة التطورات الخاصة في ميدان الرقابة وذلك بالاحتكاك بالهيئات و المؤسسات المتطورة في هذا المجال للاستفادة منها.
- ضرورة وضع نظام رقابي يتماشى مع كل وظائف و المهن الموجودة في المؤسسة حتى يتم تقييم الأداء بشكل فعال.

➤ ضرورة اعتماد العملية الرقابية على الوسائل والتكنولوجيات الحديثة من أجل المساهمة الفعالة في التقييم الجيد في الأداء و رفع مستوى الإنتاج داخل المؤسسة.

التوصيات

قد لا يتفق الكثير مع القول بأن القصور في النظام الرقابي المطبق راجع لوجود خلل فيه، أو في إجراءاته، كما ترجع عدم فعاليته لعدم فهمه وإدراكه بالكيفية المناسبة، حيث لاحظنا بأن هذا النظام لا يستند للشروط والمعايير العلمية والمحددة لمتابعة أداء العمال وتقييمهم بالشكل المناسب.

- وعلى ضوء النتائج السالفة الذكر، يمكننا تقديم مجموعة التوصيات التي تتمحور حول
- ✓ ضرورة وجود نظام رقابي من قبل إدارة المؤسسة يتوافق مع راحة العمال ، ويسهم ولو بالشيء القليل في رفع وتحسين مستوى الأداء لديهم.
 - ✓ تكوين لجان متخصصة توكل لهم مهمة تصميم الهيكل الرقابي، تنظيماته، وإجراءاته ، والإشراف على تطبيقه وجعله مفهوم وواضح من قبل المديرين.
 - ✓ اتباع أساليب ومناهج رقابية تسهم في تقييم الأداء بكل موضوعية ولا تسبب الإحراج لكل الطرفين.
 - ✓ تشجيع ودعم الرقابة الذاتية.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب:

- (1) إبراهيم انس و آخرون : المعجم الوسيط ،المجموعة الأولى ،للطبعة الثانية ، دار المعارف، القاهرة 1972.
- (2) إبراهيم قلاتي: قاموس الهدى، مكتب الدراسات، دار الهدى، عين مليلة الجزائر 1999
- (3) احمد زكي بدوي و صديقه يوسف محمود: المعجم العربي ،الميسر للمدرسة و الجامعة و المكتب و المنزل ،دار الكتاب المصري،القاهرة بدون سنة .
- (4) أحمد صقر عاشور ،إدارة القوة العاملة ،بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر ط2، 1979.
- (5) أحمد عبد الرحمن الشميمري وآخرون،مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، مكتبة الفيكان،السعودية، ط1، سنة 2004.
- (6) جميل أحمد توفيق ،إدارة أعمال "مدخل وظيفي"،الدار الجامعية ،بيروت ،بدون طبعة، 2000.
- (7) جميل احمد توفيق: إدارة الأعمال، دار النهضة العربية بيروت 1998.
- (8) حسن إبراهيم بلوط،إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، بيروت دار النهضة العربية، ط1، 2002.
- (9) حسين إبراهيم بلوط، المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ،ط1 ، دار . النهضة العربية، لبنان، 2005 .
- (10) حسين الطراونة ، الرقابة الإدارية ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، دار اليازوري ، للنشر و التوزيع ، 2009 .
- (11) حسين الطراونة ، الرقابة الإدارية ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، دار اليازوري ، للنشر و التوزيع ، 2009 .
- (12) حمدلوي وسيلة، مساهمة ادارة الموارد البشرية في صنع القرار، دار النهضة، 2004
- (13) خالد يوسف الخلف ، سعيد ياسين عامر : الإنتاجية القياسية ، دار المريخ ،الرياض،1984.
- (14) روية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر والتوزيع، عمان، 2010
- (15) سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، ط1 ، دار الفكر عمان،2011
- (16) السكران ناصر محمد إبراهيم،مسلكيات، مركز تفكر للبحوث والدراسات، 2004 .
- (17) السيد جاد الرب، تنظيم وإدارة منظمات الأعمال "منهج متكامل الفكر الإداري والتقليدي المعاصر" ،مطبعة العشيري، مصر، بدون طبعة، 2005.
- (18) صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغابي ،الإدارة والأعمال ،دار وائل للنشر،عمان،ط1، 2007.
- (19) عبد السلام أبو قحف ،أساسيات الإدارة ،الدار الجامعية للنشر، بيروت، بدون طبعة،1990.
- (20) عبد الكريم أبو مصطفى ، الإدارة و التنظيم ، ط 1 ، دار النشر عمان ، الأردن ، 2001.

- (21) عبودي زيد منير، التنظيم الاداري : مبادئه وأساسيته، الطبعة 1 ،دار أسامة للنشر،الأردن، 2006،
- (22) علي عباس: الرقابة الإدارية، الطبعة الأولى، إثراء النشر و التوزيع، عمان 2008 .
- (23) عيد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التنظيم إلى التحسين، القاهرة: مكتبة ابن سينا،دط،1999.
- (24) فايز الزغبي ومحمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، بدون طبعة، 1997.
- (25) كامل بريد ، الإدارة و عملية و نظام، ط 1 ، المؤسسة الجامعية للدراسات ، لبنان، 1996.
- (26) محمد سعيدأنور سلطان، السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة، عمان، الاردن، 2005.
- (27) محمد عاطف عبيد، إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، دار النهضة العربية،دط، ب س.
- (28) محمد فريد الصحن وسعيد محمد المصري ،إدارة الأعمال ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،بدون طبعة،1991.
- (29) محمد فريد وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعة، الإسكندرية،2000 .
- (30) مصطفى عشوي ،أسس علم النفس صناعي التنظيمي ،الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب ،ب ط ، 1992 .
- (31) منصور أحمد منصور،المبادئ العامة في إدارة القوة العاملة،وكالة المطبوعات،د ط،1973 .
- (32) ناصر محمد العديلي ،السلوك الإنساني و التنظيمي " منظور علي مقارن، الرياض، معهد الإدارة العامة ، 1995 .

الملاحق

الملحق رقم (01): إستمارة الإستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثلجي بالاغواط

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية والارطفونيا

إستمارة الاستبيان

في اطار اعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير موارد البشرية بعنوان دور الرقابة الإدارية في تحسين الاداء الوظيفي للعمال نضع بين أيديكم هذا الاستبيان فالرجاء التكرم بتحكيم عبارته، نأمل منكم التعاون بغرض الاطلاع وإبداء الرأي والملاحظات التي تفيدها في بحثنا .

مع خالص الشكر والتقدير

الجزء الأول: البيانات الشخصية

- 1- الحالة لاجتماعية: متزوج أعزب
- 2- السن : اقل من 35 سنة من 30 و40 سنة فما فوق
- 3- لاقدمية : اقل من 5 سنوات من 5 الي 10 سنوات 10 سنوات وفوق

المحور الثاني: نمط لاشراف وزيادة الفعالية

العبارات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
1- هل هناك إشراف في المؤسسة					
2- هل الاتصال بين المشرف والعامل يؤدي الي إستقرارك في المؤسسة					
3- هل انت راضي عن الطريقة الاشرافية					
4- في رأيك هل التطبيق الحرفي للأوامر يساهم في زيادة كفاءة العمل					

الملاحق

					5- هل صرامة المسؤول تؤدي الى رفع المردودية
					6- في رأيك هل هذا الاشراف يحقق اهداف العامل
					7- هل الطريقة الاشرافية تنمي قدراتك
					8- هل اشراكك في إتخاذ القرار يساعد علي تطوير العمل
					9- هل منح مسؤولية في العمل يساهم في تنمية قدراتك
					10- هل التوجيه المباشر يساعد علي رفع روح المعنوية

المحور الثالث : المراقبة وارتفاع مستوي الاداء

الملاحظة	العبارات				
	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
	القياس		الوضوح		
	لا	نعم	لا	نعم	
					1- هل تمارس عليك مراقبة اثناء العمل
					2- هل المراقبة الصارمة دور في تحسين لاداء
					3- هل الزيارات المتكررة للمسؤول تؤدي الي تحسين جودة الاداء
					4- هل المراقبة المشددة دور في زيادة معدلات لاداء
					5- هل المراقبة أثناء اوقات العمل تدفعك الي اتقان العمل
					6- هل المراقبة اللصيقة تدفعك لزيادة ادائك
					7- هل المراقبة الذاتية تؤدي الي تحسين الاداء
					8- هل النظام الرقابي يساهم في زيادة الانتاجية
					9- هل تحسين أدائك مرتبط برضاك عن وظيفتك
					10- هل تقييم الاداء بموضوعية يدفعك لرفع من قدراتك
					11- هل المراقبة دون إشعار تؤدي الى المواظبة في العمل
					12- هل عدم الضغط عليك يساهم في ارتفاع أدائك

الملحق رقم (02): إختبار الفا كرونباخ والبيانات الشخصية

**Reliability
Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.915	23

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.849
		N of Items	12 ^a
Cronbach's Alpha	Part 2	Value	.842
		N of Items	11 ^b
	Total N of Items		23
Correlation Between Forms			.821
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.902
	Unequal Length		.902
Guttman Split-Half Coefficient			.900

a. The items are: ع1, ع3, ع5, ع7, ع9, ع11, ع13, ع15, ع17, ع19, ع21, ع23.

b. The items are: ع2, ع4, ع6, ع8, ع10, ع12, ع14, ع16, ع18, ع20.

ع22.

	الإشراف	الرقابة	الفعالية	الإنتاجية
Pearson Correlation	1	.639**	.948**	.572**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000

	N	50	50	50	50
الرقابة	Pearson Correlation	.639**	1	.556**	.918**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	50	50	50	50
الفعالية	Pearson Correlation	.948**	.556**	1	.484**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	50	50	50	50
الانتاجية	Pearson Correlation	.572**	.918**	.484**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الحالة الاجتماعية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
متزوج	43	86.0	86.0	86.0
أعزب	7	14.0	14.0	100.0
Valid Total	50	100.0	100.0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 35 سنة	6	12.0	12.0	12.0

الملاحق

من 35 الى 40 سنة	17	34.0	34.0	46.0
40 سنة فما فوق	27	54.0	54.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

الأقدمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 5 سنوات	7	14.0	14.0	14.0
من 5 الى 10 سنوات	12	24.0	24.0	38.0
Valid من 10 سنوات فما فوق	31	62.0	62.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

الملحق رقم (03): إتجاه المحاور الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
1ع	50	4.74	.751
2ع	50	4.72	.730
3ع	50	4.60	.571
4ع	50	4.44	.884
5ع	50	4.28	.784
6ع	50	4.40	.700
7ع	50	4.24	.771
8ع	50	4.44	.675
9ع	50	4.40	.782
10ع	50	4.04	.856
الإشراف	50	4.4300	.51794
Valid N (listwise)	50		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
11ع	50	4.80	.571
12ع	50	4.66	.557
13ع	50	4.46	.930
14ع	50	4.28	.834
15ع	50	4.50	.886
16ع	50	4.38	.830
17ع	50	4.36	.964
18ع	50	4.28	.858

19ع	50	4.30	.931
20ع	50	4.40	.782
21ع	50	4.52	.677
22ع	50	4.46	.813
23ع	50	4.10	.735
المراقبة	50	4.4231	.50484
Valid N (listwise)	50		

الملحق رقم (04): إختبار فرضيات الدراسة

Correlations

	الإشراف	الرقابة
Pearson	1	.639**
الإشراف Correlation		
ف Sig. (2-tailed)		.000
N	50	50
Pearson	.639**	1
الرقابة Correlation		
الرقابة Sig. (2-tailed)	.000	
N	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	الإشراف	الفعالية
Pearson	1	.948**
الإشراف Correlation		
ف Sig. (2-tailed)		.000
N	50	50
Pearson	.948**	1
الفعالية Correlation		
الفعالية Sig. (2-tailed)	.000	
N	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	الإشراف	الإنتاجية
Pearson	1	.572**
الإشراف Correlation		
ف Sig. (2-tailed)		.000
N	50	50

Pearson	.572**	1
Correlation		
Sig. (2-tailed)	.000	
N	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

