



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عمار ثليجي بالأغواط

كلية العلوم الإجتماعية

قسم علم إجتماع و الديمغرافيا

العنوان

الميدان: العلوم الإجتماعية

شعبة العلوم الإجتماعية

دور الرقابة في رضا العاملين و أثرها على أدائهم

(دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر ولاية الأغواط)

مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص علم إجتماع تنظيم و عمل

إشراف الدكتورة:

من إعداد الطالبة

د/ سعيدة زبـزاح

❖ عائشة بن عجيلة

السنة الجامعية: 2019_2020

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
PEOPLE'S DEMOCRATIC REPUBLIC of ALGERIA

Ministry of Higher Education and Scientific Research
University of Amar Thelidgi - Laghouat
Faculty of Social Sciences
Department of Sociology and Demography
The Scientific Committee



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثلجي بالاغواط
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا
اللجنة العلمية

تصريح وتعهد

أنا الطالب (ة) الممضي (ة) أسفله :

الطالب (ة) : ... ع. ج. ب. س. ... ع. ج. ب. س. ...

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم : ... 200530125... الصادرة بتاريخ
: ... 10... 10... 2016... عن دائرة : ... الاغواط... ولاية... الاغواط ,

رقم التسجيل 201539011723

التخصص : ... ج. ب. س. ... ج. ب. س. ... تنظيم وعمل .

عنوان مذكرة نهاية الدراسة :

دور الرقابة في رضا العاملين وأثرها على أدائهم .

أصرح بشرفي أنني قمت بانجاز مذكرة نهاية الدراسة المذكور عنوانها أعلاه
بجهدِي الشخصي وفقا للمنهجية المتعارف عليها في البحث العلمي وبذلك أتحمّل
المسؤولية كاملة عن أي مخالفة لقواعد الأمانة العلمية وحقوق الملكية الفكرية وما
يترتب عن ذلك من متابعة بما فيها الإجراءات الإدارية المتعلقة بالنظام الداخلي
للجامعة وكذلك القرارات الوزارية المعمول بها.

الاغواط في : ... 2014.. 09.. 20

توقيع الطالب (ة) :



الإهداء



الإهداء



إلى منبع الحنان والدتي حفظها الله ورعاها (بلعيد فاطمة) إلى
والدي حفظه الله وأطال في عمره الذي شجعني ماديا ومعنويا طيلة
حياتي (بن عجيلة عبد القادر) إلى زوجي الغالي الذي لم يتوانى عن
تشجيعي يوما (بلعمري ميلود) إلى كل إخوتي وإخواتي
(زهرة، فيصل، عمر، مامة، محمد لمين) إلى كل طلبة دفعة 2020
ثانية ماستر علم اجتماع تنظيم وعمل.

بن عجيلة عائشة



شكر و تقدیر



الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على أشرف الأنبياء و المرسلين
نبينا محمد و على آله و صحبه أجمعين أما بعد:

أشكر الله العلي القدير على توفيقه بإتمام هذا العمل ف هو عزوّ جل أحق بالشكر
و الحمد سبحانه و تعالى.

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أنسب الفضل لأصحابه فأخص بالذكر الأستاذة
المشرفة الدكتورة زيزاح سعيدة التي لم تبخل عليا بتوجيهاتهم و نصائحهم
القيمة و خبرتها العلمية الواسعة التي كانت منارة لنا فلها جزيل الشكر.

و إلى كل أساتذة كلية العلوم الإجتماعية خاصة الذين سهر و على تدريسنا و
توجيهنا لكي نصل إلى هذه اللحظة

ملخص الدراسة:

تواجه المؤسسة الجزائرية عدة مشاكل و انحرافات سببها تلك الجوانب المسجلة في أداء الأفراد لعملهم و طرق التسيير التي أدت على انتشار بعض المظاهر السلبية كالتسيب، الإهمال، اللامبالاة و زيادة معدل التغيب عن العمل، حيث تبقى القوانين و التعليمات التي تسنها المؤسسة مغيبة أمام هذه الانحرافات و الأخطاء . غير أن أي مؤسسة تسعى إلى إيجاد و توفير قوة عمل منتجة و فعالة و قادرة على العمل و راغبة فيه، و لتحقيق هذه الأهداف تحتاج المؤسسة إلى عمليات هامة و وظائف أساسية و التي هي : التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة، و تعتبر الرقابة الوظيفة الأخيرة في سلسلة الوظائف الإدارية و هي تلقى اهتماما واضحا في عدة مجالات و ذلك لاهتمامها بأداء العامل و كيفية تطويره.

من أجل هذا كانت هذه الدراسة تحت عنوان " الرقابة التنظيمية و دورها في تحسين أداء العمال " و التي جاءت من أجل الإجابة على إمكانية مساهمة الرقابة التنظيمية في تحسين أداء العمال و وضعت من أجل ذلك الفرضيات التالية:

-التطبيق الصارم للقوانين التنظيمية يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية.

-تساهم الأساليب الرقابية المطبقة في تحقيق جودة أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية.

-مطابقة الأداء مع الخطط يؤدي على الكشف عن الانحرافات و الأخطاء في أداء الموارد البشرية

بالمؤسسة الجزائرية.

Résumé de l'étude:

L'institution algérienne fait face à plusieurs problèmes et écarts provoqués par les aspects enregistrés dans l'accomplissement des travaux des individus et les méthodes de gestion qui ont conduit à la propagation de certains aspects négatifs tels que la négligence, la négligence, l'indifférence et une augmentation du taux d'absentéisme au travail, car les lois et instructions édictées par l'institution restent absentes face à ces écarts et Les erreurs. Cependant, toute institution qui cherche à créer et à fournir une main-d'œuvre

productive, efficace, capable et disposée, et pour atteindre ces objectifs, l'institution a besoin d'opérations et de fonctions de base importantes, qui sont La planification, l'organisation, la direction et le contrôle et le contrôle est la dernière fonction de la chaîne des fonctions administratives et elle reçoit une attention claire dans plusieurs domaines en raison de son intérêt pour la performance du travailleur et de la manière de la développer.

À cette fin, cette étude était intitulée «Le contrôle organisationnel et son rôle dans l'amélioration des performances des travailleurs».

Il est venu pour répondre à la contribution potentielle de la surveillance réglementaire à l'amélioration de la performance des travailleurs et développé à partir de Donc pour les hypothèses suivantes:

- L'application stricte des lois organisationnelles conduit à une augmentation de la productivité des ressources humaines dans l'entreprise algérienne.
- Les méthodes de contrôle appliquées contribuent à atteindre la qualité de la performance des ressources humaines dans l'institution algérienne.

La mise en correspondance des performances avec les plans conduit à la détection des écarts et des erreurs dans la performance des ressources humaines A la Fondation Algérienne.



فهرس الجداول و الأشكال

الأشكال

- الشكل (1): تحقيق الأهداف التنظيمية الطويلة الأجل.....48
- شكل (2) :يبين المعايير (العوامل) التي تقيم.....92
- الشكل (3) يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لإتصالات الجزائر.....112

الجدول

- جدول (1) نموذج صفات ومعايير التقييم للعاملين.....97
- جدول (2) نقاط التقييم لمعايير الصفات أو السمات.....98
- جدول (3) الجنس ،جدول (4) السن ،جدول (5) المستوى.....116
- جدول (6) الحالة المدنية، جدول (7) الموقع الجغرافي، جدول (8) سنوات الخبرة.....117
- جدول (9) الرقابة الإدارية ودورها في زيادة الفعالية و الرضا الوظيفي.....118
- جدول (10) نوع الرقابة المطبقة.....118
- جدول (11) أهم الأدوات المستعملة للمراقبة، جدول (12) هل هناك أساس يبين عليها النظام الرقابي لضمان عملية الإنتاج، جدول (13) طرق زيادة الفعالية.....120
- جدول (14) هل الرقابة تساعد على احترام التوقيت الفعلي للعمل.....121
- جدول (15) الرقابة الإدارية لها دور في تحسين الكفاءة الإنتاجية، جدول (2) هل الرقابة الإدارية تعتبر عنصر أساسي في مراقبة نوعية المنتج.....122
- جدول (16) هل مساهمة الرقابة بأنواعها تعمل على توجيه الدافعية لرفع العملية الإنتاجية....123
- جدول (17) هل هناك أساليب للمراقبة خاصة بقياس جودة المنتج123
- جدول (18) هل الدورات التكوينية تؤدي إلى تحسين الكفاءات123
- جدول (19) ماهي المواصفات الضرورية التي تعتقدها في الأشخاص القائمين على الرقابة.....124

- جدول (20) هل هناك تحفيزات مادية و معنوية لزيادة الإنتاجية في العمل.....124
- جدول (21) هل تقر بوجود حوافز للمؤسسة حسب أنواعها.....124
- جدول (22) هل التسبب و انعدام الرقابة الإدارية يقلل من تحسين الكفاءة الإنتاجية.....125
- جدول (23) هل الرقابة عنصرا إداري له دور في زيادة الكفاءة العلمية.....125
- جدول (24) هل الرقابة تساعدهم في تطوير كفاءاتهم الإنتاجية.....125
- جدول (25) هل تشعرون أن أدائكم يتحسن بفعالية الرقابة العادية و تشعرون بالرضا الوظيفي...126
- جدول (26) الرقابة الإدارية لها دور في التقييم الناجح للأداء لدى العمال و في الرضا الوظيفي..126
- جدول (27) هل هناك خضوع لعملية تقييم الأداء.....126
- جدول (28) معايير تقييم الأداء الناجح.....127
- جدول (29) كيف هو تقييم الأداء الذي تعتمدة المؤسسة في عملية الرقابة127
- جدول (30) دورات تقييم الأداء من قبل المشرف المباشر.....128
- الجدول (31) ماهي الوسائل أو الطرق المستخدمة في تقييم الأداء.....128
- الجدول (32) هل الرقابة تقيم الأداء بموضوعية و تخلق وانضباط.....128
- الجدول (33) هل هناك عراقيل في النظام الرقابي يؤدي إلى سلبية التقييم الجيد للأداء.....129
- الجدول (34) هل شعورك بالرضا في تقييم الأداء يتحسن بفضل الرقابة العادلة من طرف المشرفين.....129
- الجدول (35) هل هناك عراقيل تعيق تنفيذ الأداء بكفاءة و فعالية.....129

فهرس المحتويات

الإهداء.....	
كلمة الشكر.....	
ملخص الدراسة.....	09
فهرس الجداول.....	12
فهرس المحتويات.....	16
المقدمة.....	أ_ب
الإشكالية.....	24
أهمية الموضوع.....	28
أسباب اختيار الموضوع.....	29
الهدف من الدراسة.....	30
تحديد المفاهيم.....	31
الدراسات السابقة.....	37
المقاربة السوسيولوجية.....	44
صعوبات الدراسة.....	46
الفصل الثاني: الرقابة وإتجاهاتها مجالاتها أهدافها أنواعها	
تمهيد.....	48
الاتجاهات المختلفة للرقابة.....	49
مجالات الرقابة.....	51
أهمية الرقابة.....	57

58.....	أنواع الرقابة.....
66.....	خطوات الرقابة.....
70.....	أساليب الرقابة.....
72.....	ملخص الفصل.....
الفصل الثالث: الرضا الوظيفي و علاقته بالأداء الوظيفي	

74.....	تمهيد.....
75.....	ماهية الرضا الوظيفي.....
76.....	مظاهر عدم الرضا عن الوظيفة.....
77.....	نظريات الرضا الوظيفي.....
74.....	خصائص بيئة العمل.....
89.....	العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.....
90.....	العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.....
95.....	ملخص الفصل.....
الفصل الرابع: عملية الأداء سياسة من السياسات الإدارية الهامة	
97.....	تمهيد.....
98.....	ماهية الأداء.....
100.....	أنواع الأداء.....
101.....	مستويات الأداء.....
102.....	معايير قياس الأداء.....
107.....	خطوات قياس الأداء.....
108.....	طرق قياس الأداء ومقاييسه.....
114.....	خصائص الأداء.....
115.....	أهمية الأداء.....
116.....	ملخص الفصل.....

الجانف الميواني:اراسة ميواني مؤسة إصالاا الازائر ولاية الأغواط	
تمهيد.....	118
عينة الاراسة و مبالاا الاراسة.....	122
اأريغ البباناا حسب الفرضياا.....	127
األيل البباناا حسب الفرضياا.....	141
نأناا الاراسة	144
إأأرااا.....	145
أاأمة.....	148
أائمة المراجع.....	150



المقدمة

المقدمة

إن المنظمات اليوم أكثر من أي وقت مضى تحديات متعددة مصدرها أساسا اتساع البيئة الخارجية التي تمارس في إطارها نشاطها وسط العديد من المتغيرات التي تمتاز بالتعدد و التداخل حيث تعمل هذه المتغيرات على تحديد مكانة و مستوى و قيمة المؤسسة في المجتمع سواء على الصعيد الوطني أو الدولي و المؤسسات الناجحة هي التي تعتمد على إدارة جيدة تمكنها من مواجهة المشاكل و الصعوبات، و ذلك بالاعتماد على مجموعة من الوظائف و العمليات الإدارية و الهامة التي لا يمكن الاستغناء عليها كالتخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة، حيث أن هذه العناصر تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة و ضمان بقائها و استمرارها و تحسين أدائها و فاعليتها و ضمان قدرتها على التكيف و مواجهة المنافسة الحادة التي تتعرض لها.

و في بحثنا هذا ارتأينا دراسة وظيفة العملية الرقابية لما لها من أهمية كبيرة داخل المؤسسة الاقتصادية، فهي نشاط إداري منظم يهتم بالإشراف و المتابعة و قياس الأداء بناء على الأهداف

و السياسات و البرامج و الخطط التي سبق تحديدها بقصد اكتشاف مواطن الضعف و الأخطاء

و الانحرافات لعلاجها و تقويمها و تقادي تكرارها مرة أخرى.

إنه من الواضح أن هناك ضرورة ماسة و ملحّة لممارسة أنشطة الرقابة باستمرار و في مختلف الأوقات و

الأزمة لأن تنفيذ الأعمال و المهام لا يتم في الغالب بشكل تام و متقن، و لأن تطبيق الخطط يتم في العادة بواسطة البشر و من المعروف أن هؤلاء متفاوتون في قدراتهم ودافعيتهم و أمانتهم و أدائهم الأمر الذي يفترض وجود رقابة مستمرة و ذلك حتى يمكن إزالة أسباب الاحتكاك أو النزاع و الصراع بين العاملين في المؤسسات و للسهر على توفير سبل الاتصال داخل المستويات المختلفة للهيكل التنظيمية.

إن الأجهزة الرقابية هي التي تساهم في ربط أجزاء العمليات الإدارية مع بعضها البعض و غياب العملية

الرقابية يؤدي إلى تفكيك عناصرها، فهي تطور التنظيم و تنشط الأداء في المؤسسة لذا فإننا نحتاج إلى

مهارات عالية و خبرة كافية و أساليب متطورة للرفع من الإنتاج و تحسينه.⁽¹⁾

¹ عبد الله عبد الرحمان النميان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة لنيل شهادة ماجستير تخصص علوم إدارية، رسالة منشورة، جامعة المملكة العربية السعودية، كلية الدراسات العليا، 2001، ص75.

فالرقابة بمثابة الجهاز العصبي لجسم الإنسان، لأنها تحرص و تسهر على سلامة كل خلية من خلايا التنظيم الذي تشرف على متابعته داخل المؤسسة.



الفصل الأول

(1) الإشكالية:

يسعى الإنسان في تطوير نفسه على الصعيد الشخصي كقدراته واستعداداته وإمكانياته التماشي مع الأوضاع المختلفة والتطورات الجارية في تعايشه مع الأفراد وتعاملهم معهم والإنسان باعتباره كائن اجتماعي بطبعه هذا يفرض عليه التعامل مع بيئات مختلفة ليضمن السير الحسن لحياته الاجتماعية وخاصة المهنية داخل المؤسسات التي يعمل فيها فبظهور الثورة الصناعية التي أدت بالعالم إلى السير في طريق معاكس الذي كانت تعرفه أصبح على الفرد ابتكار أساليب جديدة لأداء عملهم في ظل العمليات أو الوظائف الإدارية التي تمارس على الأفراد داخل أماكن العمل كالخطيط والتوجيه واتخاذ القرارات والرقابة هذه الأخيرة التي تعد إحدى العمليات الأساسية التي تمارسها المنظمات المختلفة وهي إحدى الخصائص المتفاعلة والتي تمثل مقارنة الأداء المتحقق فعلا بالخطط أو المعايير المحددة مسبقا، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية إزاء الانحراف الحاصل علما بأن الممارسات الإدارية الحديثة تجعل من الرقابة وسيلة هادفة في الرقابة من الانحراف أكثر من اتخاذ الإجراء التصحيحي ولذلك فإنه ينظر إلى الرقابة في منظمات الأعمال بأنها الجهد المنظم لتحديد معايير الأداء وفقا للأهداف التي خططتها ومقارنة الأداء الفعلي مع تلك المعايير ما إذا كانت هناك أي انحرافات وتبيان أهميتها واتخاذ كل ما هو ضروري من أجل ضمان حسن استخدام موارد المنظمة بكفاءة وفعالية نحو أهدافها وتركيز أكثر تكون الرقابة هي الوظيفة الرابعة من وظائف الإدارة وذلك لا يعني أنها أقل أهمية وإنما يتعلق الأمر بطبيعتها الخاصة حيث تعرف الرقابة على أنها النشاط الذي يساعد على التحقق من أداء الأنشطة بالكيفية المحددة لها طبقا للإجراءات والقوانين التي تحكم أداء العمل الإداري العام.

فأصبحت ذات تأثير فعال على الحياة الاقتصادية والاجتماعية للبلاد و أخذت أحجاما مختلفة و أشكالاً قانونية متعددة، فوجدت الشركات الوطنية و المؤسسات العامة ذات الطابع الصناعي و التجاري

و الإداري و الاجتماعي و القانوني ...الخ كما وجدت المؤسسات الخاصة بمختلف أنواعها. لذا كان لابد من الرقابة بمختلف أساليبها ووسائلها على تلك المؤسسات و متابعة أعمالها للتأكد من مدى مطابقتها للمخطط الموضوع، و كيفية استعمال المال العام المسند إليها إننا نجد أن كل مؤسسة سواء عامة أو خاصة كانت مؤسسة خدمتية أو إنتاجية يجب أن تخضع لمراقبة معينة حسب طبيعة النشاط الذي تقوم به، لأن أي عمل بدون مراقبة تكون نسبة النجاح فيه قليلة، فهي تعمل على قياس درجة أداء النشاطات التي تتم في المؤسسة قصد تحقيق أهدافها، و هذا وفق معايير يفترض أو تكون موضوع سאלفا لكل وجه من أوجه النشاط من أجل تقويم الانحراف و تصحيح الأخطاء و معالجة أوجه النقص و الإهمال و تدمية الكفاءة و الكفاية الإنتاجية.

و على هذا الأساس فإن الرقابة عملية لتقويم الأداء و تقدير الإنجاز و دعم للإدارة المؤسسة في نشاطها اليومي الذي يستهدف أولا و أخيرا رعاية المصلحة العامة لمجموع العاملين بالمؤسسة، وبقصد التحقق من أن العمل يسير وفقا للأهداف المرسومة و المخطط لها بكفاءة و في الوقت المحدد لها، كما أنها تساهم في خلق التماسك و الانسجام و الثقة و التفاهم بين العاملين بمختلف فئاتهم مسئولين أو مرؤوسين، و تغرس فيهم مبادئ احترام القوانين و السهر على تطبيقها بصفة صحيحة وواضحة دون تحريف أو تغيير.

إن التطور الذي طرأ على وظيفة الدولة في العصر الحاصر جعل الرقابة تمتد إلى سائر المجالات اقتصادية و سياسية و قضائية و إدارية، و بعدة أشكال و أنواع تعتمد على مجموعة من الوسائل كالإشراف و التفتيش و المتابعة و التقارير الإدارية و الفحوص و التحريات و قياس الأداء و تحقيق رضا وظيفي للعمال حتى يتسنى لهم القيام بواجبهم على اكمل وجه مع ضمان حقوقهم و رضاهم .

إن موضوع الرقابة و نظرا لأهميته يجب أن يحظى بالقدر الكافي من الاهتمام و العناية كي يتناسب

مع الوظيفة الكبرى التي تقوم به داخل المؤسسة فهي ذات صلة بالتخطيط و الأداء، إنها مهمة كل

شخص يوكل إليه الإشراف على تنفيذ خطة ما.⁽¹⁾

وقد طبقت الرقابة في العديد من المؤسسات وكيفية تأثيرها على الأداء و مدى الرضا الوظيفي منها

المؤسسات الصناعية والمؤسسات الخدمائية كمؤسسة المعاقين سمعيا التي سيحاول فيها الباحث الكشف

عن هذا المفهوم الواسع للرقابة بمفهومه الإيجابي والسلبي وكيف يمكن أن يؤثر على الأداء وبناءا على

ذلك جاء التساؤل كالاتي: ما هو دور الرقابة في رضا العاملين و أثرها على أدائهم؟

و من هنا تبادرت لنا عدة أسئلة:

الأسئلة الفرعية:

كيف كان دور الرقابة في الوصول إلى الرضا الوظيفي لدى العاملين.؟

ما هو الدور الذي لعبته الرقابة في إحداث تغيير في أداء العاملين؟

¹حسان محمد الحسن: "الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي" دار الطليعة بيروت ط1، 1982 ص26.

(2) فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

يختلف مستوى رضا العمال باختلاف وجهة نظرهم نحو الرقابة .

الفرضيات الفرعية:

يرى العاملون أن مستوى رضاهم بسبب الرقابة.

يرى العاملون أن أدائهم يتحسن بسبب الرقابة.

(3) أهمية الموضوع:

إن موضوع الرقابة من أهم المواضيع التي تمس الكيان التنظيمي للدولة في العصر الحديث، فهي ضرورية لحماية المرافق العامة و الخاصة من خلال اكتشاف الأخطاء وعلاجها، والوقوف على جوانب القصور واقتراح الحلول المناسبة، ومن هنا تظهر أهمية الدراسة من أهمية الموضوع ذاته ومدى الحاجة له:

_ إذ أن موضوع بحثنا يركز على دور الرقابة في رضا العاملين و أدائهم.

_ بهدف الرقي بأعمال هذه المرافق.

_ كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الإضافة العملية التي يمكن أن نتوصل إليها من خلال تقديم المقترحات اللازمة للرفع من كفاءة وأساليب وفعالية الرقابة .

4) أسباب اختيار الموضوع :

إن اختيارنا لموضوع البحث كان لسببين "سبب شخصي وسبب موضوعي" :

أ) الأسباب الذاتية:

لقد اخترنا البحث في موضوع "دور الرقابة في رضا العاملين و أدائهم"،

لِقناعتي بضرورة العمل بشفافية لا متناهية عند التعامل في قضية "الرقابة" حيث أنها أصبحت إحدى

الأسس المتينة التي يجب أن تقوم عليها الدولة الديمقراطية الحديثة.

وأن إحساس الباحث بأن مسؤولية نجاح العملية الرقابية بمختلف أساليبها وأنواعها أمر في غاية الأهمية

بالنسبة للمجتمع، وذلك بالسعي للوقوف على أهم خصائصها و مجالاتها.

من أجل توضيح الرؤية للأفراد في المجتمع من خلال تكوين إطار معرفي حول موضوع الرقابة.

ب - السبب الموضوعي:

إن الرغبة الملحة في دراستنا لموضوع دور الرقابة ،

تكمُن في الكشف عن فعالية ما يستخدم من أساليب رقابية ، ومدى تطبيق القوانين والتعليمات

والتوجيهات ،

التعرف على المعوقات التي تحد من تطبيق الرقابة الفعالة.

من أجل تحقيق رضا العاملين و تحسين أدائهم ، والحد من مظاهر الفساد الإداري .

كما أن موضوع الرقابة يحتل الصدارة في العملية الإدارية برمتها في مختلف دول العالم.

5)الهدف من الدراسة:

لكل دراسة أو بحث علمي هدف أو أهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها من خلال اهتمامه بالظاهرة المدروسة وتتلخص فيما يلي - :

✚ من بين الأهداف الأساسية للرقابة هي تحقيق رضا العاملين و تحسين أدائهم.

✚ تحديد المفاهيم العامة للرقابة.

✚ التأكد من صحة وشرعية الرقابة ، لتصحيح ما يكتشف من أخطاء وانحرافات ، وتعد على أنها

النشاط الدائم والهادف إلى المتابعة والتأكد من تحقيق المهام وتنفيذه على أكمل وجه ، بحيث

يتأمن الأداء الحسن و الرضا الوظيفي وممارسة إشراف كامل عليها يمنع انحرافها وتأمين

النظام القانوني لحماية حقوق الغير وضمان الصالح العام، و ستظل هذه الرقابة داخلية كانت أم

خارجية من الركائز الأساسية التي يجب أن تمارس بكفاءة عالية ، لمنع التجاوزات والأخطاء

وفرض العقوبات، ومن جانب آخر يجب أن تتخذ تدابير للتحفيز والمكافأة.

6) تحديد المفاهيم:**مفهوم الرقابة:**

إن وقبل التطرق إلى التعاريف العديدة التي قدمت من طرف المتخصصين لمفهوم الرقابة يجدر بنا أن نعرف المعنى اللغوي للكلمة.

أ - المعنى اللغوي لكلمة الرقابة:

أصل كلمة رقابة : رقب يرقب رقوبا ورقابة أي حرس ينتظر حاذر رصد رقابة الله في أمره خافه.⁽²⁾
وجاء أصله في معجم آخر على أن أصلها اللغوي هو " : رقب، رقوبا، ورقابة، ورقبانا ورقبه أي حرسه
انتظره - حاذره ⁽³⁾ .

وكما جاء معناها اللغوي في معجم آخر على أنها " : راقب، مراقبة : أي حرسه، لاحظه ⁽⁴⁾)

وهي تعني في اللغة الفرنسية وفقا لقاموس أميل ليتري «EMEL LITTRE» ضد العمل إذ أن أصلها يعود أو ينقسم إلى جزئين الأول "ROLE" وتعني المواجهة، والجزء الثاني "CONTRE" أي السجل أو القائمة، وقد فقدت هذا المعنى بتطور الزمن وأصبحت تعني الإشراف والمتابعة.

ب - المعنى الاصطلاحي لكلمة الرقابة:

لم يحظى مصطلح الرقابة بمعنى واحد فقد تعددت مفاهيمه وتنوعت نتطرق فيما يلي إلى أهمها:

² قلاتي، إبراهيم. قاموس الهدى. الجزائر: دار الهدى. (1999). ص. 205.

³ البستاني كريم. المنجد في اللغة والإعلام، ط. 39. بيروت: دار المشرق. (2000). ص. 274.

⁴ بدوي، أحمد، زكي، ومحمود، يوسف. المعجم العربي الميسر للمدرسة والجامعة والمكتب والمنزل، ط 1. القاهرة: دار الكتاب المصري. ص. 394.

تعريف هنري فايول هي أي مشروع تشتمل على اكتشاف ما إذا كان كل شيء يتم وفقاً للخطط الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ السارية وهي تهدف إلى الوقوف على نواحي الضعف والأخطاء ومن ثم العمل على علاجها ومنع تكرارها، كما يؤكد على أن الرقابة تكون على كل شيء سواء كانت أعمالاً أو أشياء أو مواقف.⁽⁵⁾

هاشم ناصر الرقابة هي الجهد النظامي الذي يقارب الأداء بالخطط وذلك بواسطة إدارة الأعمال⁽⁶⁾.

التعريف الإجرائي: وتعرف أيضاً على أنها ضبط الأعمال والأحداث والأنشطة والقدرات التي يتبين من خلالها بلوغ الأهداف المسطرة من طرف التنظيم.

عبد الغفار حنفي يعرفها على أنها عملية ضبط وتعديل الأنشطة التنظيمية بطريقة تؤدي إلى المساعدة في انجاز الأهداف⁷.

عمر سعيد الرقابة هي وظيفة إدارية مختصة بالتأكد من حسن سير العمل وانسجامها مع الخطط الموضوعية لتحقيقها والكشف عن الأخطاء المحتملة ومعالجتها قبل وقوعها⁸.

المهدي الطاهر غنية أن الرقابة عبارة عن قياس وتصحيح أداء المرؤوسين للتأكد من أهداف

⁵كتانة، خيري، مدخل إلى الأعمال النظرية والعمليات الإدارية، ط 1. عمان: دار جرير للنشر، 2007، ص 133.

⁶هاشم، ناصر. الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق، ط 1. الأردن: دار أسامة للنشر. (2005) ص 85.

⁷حنفي، عبد الغفار. أساسيات إدارة منظمات الأعمال، ط 1، الإسكندرية: الدار الجامعية (2006) ص 264.

⁸سعيد، عمر. مبادئ الإدارة الحديثة، ط 1، الأردن: دار الثقافة والدار العلمية للنشر، (1998) ص 133.

المنظمة والخطط الموضوعة لبلوغ هذه الأهداف قد تم تنفيذها بشكل مرضٍ أي أن الرقابة عبارة عن عملية قياس للأداء وتصحيحه.⁹

أهداف الرقابة:

حماية الصالح العام :وهي محور الرقابة :وهي محور الرقابة، وذلك بمراقبة النشاطات، وسير العمل وفق خطته وبرامجه في شكل تكاملي يحدد الأهداف المرجوة، والكشف عن الانحرافات والمخالفات وتحديد المسؤولية الإدارية.

-توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة إلى التدخل السريع، لحماية الصالح العام، واتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة لتصحيح الأخطاء من أجل تحقيق الأهداف.

-ما يحتمل أن تكشف عن عملية الرقابة من عناصر وظيفية أسهمت في منع الانحراف، أو تقليل الأخطاء، وهذا يؤدي إلى مكافأة هذه العناصر وتحفيزها معنويا وماديا.

-تقييم المدربين للتأكد من مستوى كفاءتهم وحسن سلوكياتهم.

-التأكد من توافر الانسجام بين مختلف الوحدات الإدارية بالمنظمة واتجاهاتها نحو الهدف المشترك للمنظمة .

-إبراز نتائج التنفيذ بدقة ووضوح والوقوف على مدى تناسب ما تم من إنجازات مع البرامج والخطط الموضوعة.

-المساهمة في تحديد الإجراءات اللازمة لوضع الأمور في نصابها قبل أن تتسع دائرة الانحرافات بالشكل الذي يتعذر معه اتخاذ الإجراءات المصححة.

-إنارة الطريق أو الترشيد المستمر الواعي لمستويات الإدارة والأجهزة المسؤولة عن الرقابة الأمر الذي يمكنهم من المطالبة بتحسين مستوى أداء التنفيذ باستمرار.

⁹ غنية، المهدي، الطاهر.. مبادئ إدارة الأعمال، ط 1. ليبيا: دار الكتب الوطنية (2003). ص 246.

-يمثل أداة اتصال بين العاملين من جهة وبين رؤسائهم من جهة.

-يزود متخذي القرار بمعلومات عن أداء العاملين من حيث أن الأداء مرضي أم غير مرضي.⁽¹⁰⁾

1) تعريف الأداء:

يعد الأداء من أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، ولهذا سوف

نحاول من خلالها إعطاء عدة تعريفات لغوية واصطلاحية لتوضيح هذا المفهوم.

المعنى اللغوي: من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أي

أوصله .

والاسم الأداء : أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به.⁽¹¹⁾

المعنى الاصطلاحي : تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها:

-الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة من الأشخاص للقيام به⁽¹²⁾.

-الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير

إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.⁽¹³⁾

-ويلقي توماس جلبيرت الضوء على الأداء ، إذ يرى أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال

في المنظمة التي يعملون بها ، أما الأداء هو التفاعل بين السلوك والنتائج التي تحققت معا.⁽¹⁴⁾

¹⁰ الجبوسي، محمد، رسلان، وجاد الله، جميلة، (الإدارة علم وتطبيق) ط 2، 2011، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص102؟

¹¹ ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت-لبنان، المجلد 14، ص26

¹² بدوي، أحمد، زكي، ومصطفى محمد. معجم مصطلحات القوى العاملة، ط 1، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة. (1984)، ص166

¹³ سعيد محمد وأنور سلطان. السلوك التنظيمي (ط. 1). الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة. (2003)، ص219

¹⁴ عبد الباقي، صلاح الدين. الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية (ط. 1). مصر: الدار الجامعية. (2005)، ص157

- علي السلمي الأداء هو الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هنا كعلاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والقدرة في العمل والمستوى في الأداء⁽¹⁵⁾.

_توماس هو التفاعل بين السلوك والإنجاز وأنه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس⁽¹⁶⁾.

-راوية محمد حسين الأداء يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهويكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة⁽¹⁷⁾.

أي أن الأداء يقاس على أساس النتائج التي يتمكن الفرد من الوصول إليها في ظل المتطلبات الوظيفية الأولية أي نجده في الكثير من الأحيان يعبر عن إنجاز المهام أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه.

-ناصر العديلي هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله أي أن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام⁽¹⁸⁾.

أي أن الأداء هو قيام الفرد بإتمام المهام المكونة لوظيفته والسلوك الذي يمارسه الفرد في القيام بعمله.

عبد الباقي الأداء هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم، وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله مسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى⁽¹⁹⁾.

¹⁵ عشوي مصطفى. أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي (ط. 1). الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب (1992). ص244
¹⁶ درة عبد الباري، إبراهيم، تكنولوجيا الأداء في المنظمات (ط. 1). مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (2003). ص25
¹⁷ حسين راوية، محمد. إدارة القوى العاملة (ط. 2). الجزائر: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، (2000). ص215
¹⁸ محمد، العديلي، ناصر. السلوك الإنساني والتنظيمي (ط. 1). المملكة العربية السعودية: الإدارة العامة للبحوث. (1995). ص299
¹⁹ مجيد، سوسن، شاكر. تقويم جودة الأداء (ط. 1). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع. (2011). ص77

- والأداء هو جملة السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها العاملون لإنجاز مهام معينة ويتحدد الأداء الجيد بناءً على المعنويات المرتفعة والتكوين الجيد للعاملين والتكنولوجيا العالية وتصميم المهام وقدرة التنظيم والأفراد، وقواعد السلوك الجماعي، بحيث يتم التحكم في العمل من الناحيتين الكمية والنوعية.

وهو درجة إتمام إنجاز المهام المسندة إلى العاملين من خلال توفير جملة من الشروط الموضوعية

، كالجهود والقدرات الضرورية والوسائل وإدراك الدور والمهارات والاستعدادات المختلفة⁽²⁰⁾.

التعريف الإجرائي:

يشير الأداء إلى مدى تحقيق الفرد للمهام المكلف بها في الوظيفة التي يشغلها والتي تعكس نتيجة جهوده

التي قام بها الفرد انطلاقاً من القدرات التي يمتلكها لتحقيق ذلك وإدراكه للمهام التي يؤديها.⁽²¹⁾

²⁰قاسمي ناصر. دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل (ط. 1). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية. (2011). ص180

²¹محمد سعيد أنو السلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص219

(7) الدراسات السابقة :

الدراسات العربية:

1) دراسة : عبد الله عبد الرحمان النميان : و هي دراسة أكاديمية من أجل نيل شهادة الماجستير في

العلوم الإدارية تحت عنوان " الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية . " و

الذي انطلق من السؤال المركزي التالي:

ماهو واقع الرقابة الإدارية في الأجهزة الأمنية وكانت الأسئلة الجزئية كالتالي:

-ما هو واقع أنظمة الرقابة الإدارية في شرطة منطقة حائل وما حدي فعاليتها تجاه الأداء الوظيفي

في الأجهزة الأمنية ؟

_ ما هي الأجزاء و الوسائل المتبعة في العملية الرقابية ؟

-ما هي أهم العقبات و المشكلات التي تواجهها العملية الرقابية في شرطة منطقة حائل ؟

-ما هي المقترحات المؤدية لتطوير أنظمة الرقابة الإدارية ؟

وقد هدفت الدراسة إلى الإجابة عن تساؤلات الدراسة كالتالي :

_ تحضى الأصول النظرية في مجال الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي .

_التعرف على الجوانب السلبية و الإيجابية في عملية الرقابة الإدارية.

-تقديم التوصيات و الاقتراحات المناسبة لتفعيل عملية الرقابة .

_ إجراء مقارنة بين النظرية و الواقع للوصول إلى تحديد نقاط الاختلاف و الضعف.

- . أما الفرضيات فكانت عبارة عن تساؤلات كما ذكرت سالفاً.

-أما الدراسة الميدانية فقد أعتمد على المنهج الوصفي.

كما اعتمدت علي أدوات وهي استمارة الإستبانة علي عينة شرطة منطقة حائل العاملين فيها . و توصل في الأخير إلي النتائج التالية - :

_أظهرت النتائج وجود رقابة إدارية بشكل دائم علي الأقسام التابعة لشرطة المنطقة وأن هذه الرقابة فعالة - .أظهرت النتائج أهم المشاكل و العقبات التي تواجه الرقابة الإدارية وهي العلاقات الشخصية و ضعف الرقابة الذاتية وعدم وجود نظام رقابي متخصص حديث.

- . أظهرت الدراسة المقترحات لتطوير الرقابة الإدارية مثل الحوافز المادية و المعنوية و تشجيع المنافسة بين أقسام و مراكز الشرطة و تشجيع العاملين و نوعيتهم بممارسة الرقابة الذاتية- .

_ وجود علاقة إيجابية أو سلبية ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية و استجابة أفراد العينة علي بعض الفقرات ورغم هذا فإنه هناك مجموعة من الاختلافات بينها وبين الدراسة الحالية و تكمل في كونها ربطت الرقابة الإدارية كمتغير مستقل بمتغير تابع للأداء الوظيفي كعلاقة بينهما في الأجهزة الأمنية ،فقد حاولت إبراز العقبات و الإجراءات و الوسائل المتبعة في العملية الرقابية عكس دراستنا فقد حاولنا إبراز الرقابة الإدارية والدور الذي تلعبه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين و الوصول إلي هذه النتائج و رغم هذا نجد أنهما يصلان إلي نفس المبتغي و هو إيجاد العلاقة بين الرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي كعملية في وسط المؤسسة. (22)

²² عبد الله عبد الرحمن النميان ،الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة لنيل شهادة ماجستير تخصص علوم إدارية ،رسالة منشورة ،جامعة المملكة العربية السعودية ،كلية الدراسات العليا،2001

2) 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؟
ما مدى فعالية الرقابة الإدارية بجمرك مطار الملك خالد الدولي في رفع مستوى أداء المراقبين الجمركيين ؟ -

_ ما الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الإدارية الفعالية على أداء المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي ؟ -

_ ما العلاقة بين الأساليب الرقابية و مستوى كفاءة الأداء لدى المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي ؟

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 الإستبانة 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 . ورغم هذا فنلاحظ أن هناك اختلاف بسيط بينها و الدراسة الحالية و تكمل في أنها ربطة الرقابة الإدارية بمتغير تابع للكفاءة عكس دراستنا الحالية ربطت المتغير المستقل بالمتغير التابع للأداء الوظيفي لكنها تلتقيا في متغير واحد وهو المتغير المستقل الرقابة الإدارية. (23)

-الدراسات الجزائرية :

1) دراسة نادية سلخان :وهي دراسة أكاديمية لنيل شهادة الماستر في التدقيق و مراقبة التسيير قامت بها نادية سلخان تحت عنوان: "لوحة القيادة ودورها في الرقابة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية . و الذي انطلق من السؤال المركزي التالي:

ما مدى فعالية لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية و كانت الأسئلة الجزئية كمايلي - :ما نقصد بلوحة قيادة إدارة الموارد البشرية ؟

-ما دور لوحة القيادة الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية داخل مؤسسة سونلغاز ورقلة ؟

- هل لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية تعتبر كأداة فعال لتحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز

ورقلة؟

²³ أحمد بن صالح بن هليل الحربي، الرقابة الإدارية و علاقتها بكفاءة الأداء، رسالة لنيل شهادة ماجستير في الأعمال الإدارية، رسالة منشورة، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، 2004،

والفرضيات كانت كالتالي - : تعتبر لوحة القيادة أداة ضرورية لمراقبة تسيير أداة المورد البشري في

مؤسسة سونلغاز

- تتميز لوحة القيادة الاجتماعية في مؤسسة سونلغاز بطريقة تقديم المؤشرات الخاصة لمعالجة كل وظيفة من وظائف إدارة المواد البشرية .

- يتم تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز بناء على المؤشرات و المعلومات الضرورية الفعالة التي تحتويها لوحة القيادة.

- أما الدراسة الميدانية فقد اعتمد على المنهج الوظيفي و الأدوات التالية : استمارة و مقابلات حرة مع بعض إطارات في مؤسسة سونلغاز بورقلة . وقد طبقت الدراسة على عينة عمال سونلغاز العاملين توزيع وسط ورقلة و المجال الزمني الفترة الثلاثي الأول لسنة 2013.

وتوصلت في الأخير إلى النتائج التالية:

✚ أن لوحة القيادة ووجودها في المؤسسة فهي أداة حقيقية فعالة يعتمد عليها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة .

✚ لفت إنشاء المسؤولين إدارة الموارد البشرية بأن الانحرافات المسجلة و الأهداف و الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب .

✚ أن هناك القيادة اجتماعية في إدارة الموارد البشرية.

✚ اختيار لوحة القيادة أداة فعالية في فعاليته الأداء للعاملين داخل مؤسسة سونلغاز بورقلة . وبهذا كانت هذه الدراسة تحوى على متغيرين لوحة القيادة و الرقابة و إبراز الدور الذي تلعبه هذه الأخيرة على الرقابة وأداء العاملين بينما احتوت الدراسة التي تحت بعد دراستها على متغير

الرقابة و الأداء الوظيفي ، فقد كانت مختلفين في المتغير المستقل و لكن كان لهما نفس الهدف

للوصول الى كيفية تحسين الأداء لدى العمال. (24)

(3) دراسة السعد بلوم : وهي دراسة أكاديمية لنبل شهادة ماجيستر في تنمية و تسيير الموارد البشرية قام بها

السعيد بلوم تحت عنوان "أساليب الرقابة ودورها في تقسيم أداء المؤسسة الاقتصادية " و الذي انطلق من

السؤال المركزي التالي - :

هل تساهم أساليب الرقابة بأنواعها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية؟ وكانت الأسئلة الجزئية كمايلي :

-إلى أي مدى تؤثر أساليب الرقابة المطبقة داخل المؤسسة على تماسكها ؟

-هل تساهم أساليب الرقابة في التسمية الفعالة للمؤسسة؟

-هو الذي انطلق من الفرضيات التالية- :

_ كلما كانت هناك رقابة فعالة أدى ذلك إلى تقييم جيد للأداء للمؤسسة الاقتصادية- .

_ كلما كان النظام الرقابي في المؤسسة الاقتصادية واضح ودقيق ساهم ذلك في نجاح العملية الرقابية .

-كلما كانت الأساليب و الوسائل التي تعتمد عليها العملية الرقابية متطورة أدى ذلك إلى تقييم نجاح

الأداء المؤسسة الاقتصادية.

- .أما في الدراسة الميدانية فقد اعتمد على المنهج المقارن في تحديد العلاقة بين الرقابة المالية و

الرقابة الإدارية .

²⁴نادية سلخان ، القيادة و دورها في الرقابة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية ،رسالة لنيل ماستر في التدقيق و المراقبة، رسالة منشورة ،جامعة قاصدي مرياح ورقلة ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، 2007.

أما الأدوات فقد اعتمد على المقابلة و الملاحظة و الاستمارة أما العينة فقد قسمت إلى فئات وهم الإداريين و العمال و التقنيين و يقدر عددهم ب 1386 عامل . ثم توصلت في الأخير إلى نتائج التالية :

✚ إن الرقابة عملية ديناميكية تتصف بالحركة.

✚ ضعف دور الرقابة الموارد البشرية في المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة.

✚ الرقابة على الإنتاج لم ينجح في تطوير العملية الإنتاجية سواء من حيث الإنتاج أو نوعية أو جودته .

✚ ورغم هذا فإنه هناك مجموعة من الاختلافات بينها و الدراسة الحالية وتكمل في :ربط الرقابة بالأداء في المؤسسة وأبرز لنا مدى تأثير هذه الأساليب الرقابية و الدور الذي تلعبه في تقييم الأداء . أما دراستنا فسنحاول إعطاء الدور الهام للرقابة و الدور الذي تؤديه في زيادة تحسين الأداء الوظيفي، و رغم هذا لدينا نفس المتغيرات من الرقابة ، الأداء الوظيفي وهما يحولان إبراز الدور الذي تلعبه الرقابة في المؤسسة .ل تؤدي أساليب الرقابة المختلفة إلى تقييم فعال لأداء المؤسسة الاقتصادية؟⁽²⁵⁾

²⁵ لسعيد بلوم، أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة لنيل شهادة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية ،رسالة منشورة ،جامعة منتوري قسنطينة ،كلية العلوم السياسية و الاجتماعية ،2011

(8) المقاربة السوسيولوجية:

إن الدراسات السابقة حول موضوع الرقابة بالذات هي كثيرة في شقها الاقتصادي ، لكن كان من الصعب تقديم الدراسات من جميع جوانبها ذلك لأن البيانات التي تهتم بها هذه الدراسات ليست لها نفس الطبيعة العملية لأن الباحثون يختلفون من حيث الاختصاص وسوف نتطرق إلى بعض النظريات من أهمها:

النظرية السلبية الكلاسيكية التقليدية عن الرقابة:

من أنصار هذا الاتجاه هنري فايول و هيكل حيث يركزون بأن الرقابة عملية تقتيش و بحث عن الأخطاء و تهديد للأفراد ومن أبرز المفاهيم المعتمدة لديهم هي القوة ، السلطة ، وهذا عند تعريفهم للرقابة فالمسير أو المسؤول على العملية الرقابية يستعمل أو يستخدم سلطة و قوته في إجبار الأفراد العاملين على تنفيذ الأوامر و التعليمات و ليست رغبة في الإنجاز بحد ذاتية فهو يهتم بحرفية اللوائح و القوانين و الأنظمة و تطبيقها كما جاءت وهذا للضمان سير العمل طبقا لذلك . إن أنصار هذا الاتجاه يهدفون من خلال نضرتهم لعملية الرقابة إلى - :أن تكون وسيلة لتصد الأخطاء ليعاقب عليها أكثر من كونها وسيلة لتصحيح العمل و تطويره، إن القوانين و اللوائح التي تراقب سير العمل تصبح رادع و ثابت قد تحول دون إبداع الأفراد و الجماعات أن تكون أساسا لتحقيق الكفاءة و الفعالية الإدارية . إن ما يمكن قوله أن الفكر التقليدي ينظر إلى الرقابة على أنها عملية تقتين للأفراد التنظيم . فبرزت لنا من خلال هذه النظرية الرقابة ومدى فعاليتها في ردع الأخطاء و تحسين و تحقيق الكفاءة وتطوير مستوى الأفراد و هذا هو صلب موضوع دراستنا حيث ستحاول الكشف عن الدور الذي تلعبه الرقابة في فعالية العمال و تحسين كفاءتهم الإنتاجية. (26)

²⁶د. ثابت عبد الرحمن إدريس ، الإدارة الاستراتيجية، ط1، الدار الجامعية ، لبنان، 2002، ص45

نظرية التوقع عن الأداء

إن إدراك الدور الذي يقوم به الفرد في العملية الإنتاجية قد وجه انتباه الدارسين و الباحثين على بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء و الأفراد و الجماعات و التنظيم، وفيما يلي ستناقش نظرية التوقع عن الأداء تعتبر نظرية التوقع التي أسسها" فيكتور فروم "أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها الفرد وشعوره و اعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه وتعتبر قوة الجذب عند "فروم" ممثلة للمنفعة التي يحصل عليها الفرد من العوائد التي يتيحها له الأداء أما التوقع فهو تقدير احتمالي بمقدار تحقيق المنفعة الناتجة عن القيام بعمل معين وتشمل هذه العلاقة في المعادلة التالية : الدافع للأداء: منفعة العوائد *احتمال تحقيق العوائد . وتعتبر نظرية التوقع "فروم" بمساهمة في الدوافع ذات أثر ملموس في تحسين الدوافع و لأداء وذلك بتشجيع الدوافع التي تهدف إلى تحسين الدوافع و الأداء وذلك بتشجيع الدوافع التي تهدف إلى تحسين الأداء من خلال عق الدورات التدريبية و الإشراف و المشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص العمل وهو ما يعود بالنفع على الفرد و التنظيم كما وضع نظام المكافآت للأداء المتميز . فقد كانت هذه النظرية قريبة من الدراسة التي نحن بصدد دراستها فهي تبين دور الأداء و مساهمته الملموسة بالفرد و تقييم نتائجه ،وهذا ما سنحاول تبينه أيضا في دراستنا وذلك من خلال ربطة بالرقابة الإدارية. (27)

²⁷لمرجع السابق، ص46.

(9) صعوبات الدراسة:

تزامن إنجاز دراستنا هذا الموضوع من شقيه النظري و الميداني مع إنتشار حائحة كورونا فيروس "كوفيد 19" مما تسبب تعطيل السير العادي للعمل أو المذكرة و ما صعب علينا أتمام العمل.

و أهم الصعوبات التي واجهتنا تمثلت فيما يلي:

_ قلة المراجع نظرا لأن المكتبات الجامعية و العمومية و غيرها كلها مغلقة.

_ الضغط النفسي و الخوف من عدم إتمام المذكرة و أن تكون ناقصة بعض العناصر نظرا لقلة المراجع.

_ قلة وسائل النقل للتنقل و إنجاز الجانب الميداني .



الفصل الثاني

تمهيد:

باعتبار المنظمات كيان نشيط ويحوي جمعا من الأفراد الذين يحتاجون للمراقبة ومع تطور مفاهيم الرقابة وفلسفتها ومنظورها الإداري بشكل كبير خلال السنوات الحديثة وبدلاً من أن ينظر إليها كمرادف للسيطرة والسلطة والقوة أصبحت أكثر تشاركية وتلعب دوراً أكثر إيجابية في الممارسات الإدارية. سنتطرق في هذا الفصل إلى مفردات مهمة تغطي الجوانب المختلفة للرقابة بدءاً من المفهوم والغاية من الرقابة وكذلك اتجاهاتها وأنواعها والأساليب الرقابية المستخدمة ونختتم الفصل بأهداف ووظيفة الرقابة.

1- الاتجاهات المختلفة للرقابة:

1-الاتجاه السلبي الكلاسيكي التقليدي:

من أنصار هذا الاتجاه هنري فايول وقولات وهيكرز ، حيث يرون بأن الرقابة عملية تفتيش وبحث عن الأخطاء وتهديد للأفراد ومن أبرز المفاهيم المعتمدة لديهم هي القوة، السلطة وهذا عند تعريفهم للرقابة فالمسير أو المسؤول على العملية الرقابية يستعمل أو يستخدم سلطته وقوته في إجبار الأفراد العاملين على تنفيذ الأوامر والتعليمات وليست رغبته في الإنجاز بحد ذاته، فهو يهتم بحرفية اللوائح والقوانين والأنظمة وتطبيقها كما جاءت وهذا لضمان سير العمل طبقا لذلك.

إن أنصار هذا الاتجاه يهدفون من خلال نظرتهم لعملية الرقابة أن تكون وسيلة لتصيد الأخطاء ليعاقب عليها، أكثر من كونها وسيلة لتصحيح العمل وتطويره، إن القوانين واللوائح التي تراقب سير العمل تصبح رادعة وثابتة قد تحول دون إبداع الأفراد والجماعات عون أن تكون أساسا لتحقيق الكفاءة والفعالية الإدارية.

إن ما يمكن قوله هو أن الفكر التقليدي ينظر إلى الرقابة على أنها عملية تفتيش وتخويف للأفراد¹.

2-الاتجاه السلوكي:

من أنصار هذا الفكر قانون بوم ينظم أنصار هذا الفكر إلى عملية الرقابة من جانبها الإنساني حيث يركزون في تعريفهم للرقابة على ناحية اقتدارها في التأثير على سلوك وتصرفات الأفراد العمال داخل المؤسسة بنظرة إيجابية تساعد على تطوير أدائهم نحو الأحسن هذا من جهة ومن جهة أخرى فإنهم يرون بأن الرقابة عند اهتمامها بسلوكيات الأفراد العاملين داخل المؤسسة أو التنظيم فإنها تؤثر فيه وبالتالي تحقق أهدافه والنتائج المبرمجة والمسطرة.

¹ إدريس، ثابت، عبد الرحمان، وموسى، جمال الدين، محمد. الإدارة الإستراتيجية، ط1 عمان: الدار الجامعية (2002) .467.

يبين هذا الاتجاه أهمية العلاقات الإنسانية في القيام بالعملية الرقابية كما يبرز دور القيادة والدوافع والإشراف في تحقيق النتائج والأهداف وهو نقيض الاتجاه الأول.

3_الاتجاه التطبيقي:الاتجاه العلمي

من أنصار هذا الاتجاه " تري وجورج" يرون أن الرقابة تركز على ثلاث خطــــوات رئيسية للقيام بوظيفتها وهي:

-وضع المعايير والمقاييس.

-قياس الأداء ومقارنته بالمعايير.

-تصحيح الفروق بين النتائج الفعلية والخطط الموضوعة.

من جهة أخرى يرون بأن الرقابة تقوم بعدة وظائف متكاملة ومتراطة مع بعضها البعض وهي:

1-الرقابة الإدارية.

2-الرقابة التجارية.

3-الرقابة المالية.

4-الرقابة الأمنية.

5-الرقابة الأمنية.

6-الرقابة السياسية.

7-الرقابة القضائية.

إن أنصار الاتجاه العلمي يرون بأن الرقابة تمس جميع النواحي والمجالات، داخل المجتمع بكل مؤسساته من الناحية الاقتصادية والسياسية والثقافية والقضائية والاجتماعية. يركز أصحاب هذا الاتجاه على العملية الرقابية من الناحية التطبيقية بجميع خطواتها والمعايير العلمية للقيام بها كل هذا من أجل

تحقيق أهداف التنظيم أو المؤسسة بناءا على الخطة المبرمجة والمقررة. إن هذه النظرية تعتبر الأقرب إلى الواقع والتطبيق من بقية النظريات الأخرى السابقة الذكر فهي حاولت تحديد وظيفة الرقابة من جميع النواحي وبطرق علمية مدروسة توصل إلى نتائج ملموسة².

(2) مجالات الرقابة:

الرقابة هي الوظيفة الأخيرة التي بها تكتمل العملية الإدارية، و تعتبر ضرورية و هامة في جميع المنظمات مهما اختلفت طبيعة أعمالها و أهدافها، سواء كانت حكومية أم خاصة و سواء كانت صناعية أم خدمية . و في منظمات الأعمال لم تعد عملية الرقابة مقصورة على نشاط الإنتاج أو التصنيع بل أصبحت تشمل جميع وظائف و نشاطات المنظمة من إنتاج و تسويق و مالية و موارد بشرية و غيرها، و فيما يلي عرض لأهم مجالات استخدام الرقابة على منظمات الأعمال:

1-الرقابة على الأهداف:

تهدف الرقابة على الأهداف إلى التأكد من أن الأهداف الموضوعة واضحة و مفهومة للجميع و العمل على إعادة صياغتها أو توضيحها إذا ظهر أي نوع من الغموض فيها و التأكد كذلك من أن الأنشطة و الأعمال في المنظمة تسير بالاتجاه الصحيح نحو تحقيق هذه الأهداف.

2-الرقابة على السياسات:

تهدف الرقابة على السياسات إلى التأكد من أن الأعمال في المنظمة تسير وفقا للسياسات المقررة، و دراسة الانحرافات عنها إن وجدت و تصحيح الأخطاء فور وقوعها، أو تعديل السياسات نفسها إذا استدعى الأمر ذلك³.

² الصباح، عبد الرحمان .. مبادئ الرقابة الإدارية المعايير، التقييم، التصحيح، ط1. عمان: الجامعة الجديدة للنشر (1998)، ص18/19.

³ حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار الحامد للنشر، عمان، ط1، 2006، ص315.

3-الرقابة على الإجراءات :

تحدد الإجراءات متى و كيف يتم الأداء و من المسؤول عنه،و تهدف الرقابة على الإجراءات إلى التأكد من التزام جميع العاملين في المنظمة بإجراءات العمل المقررة واكتشاف الانحرافات في هذا المجال إن وجدت و دراستها و دراسة مدى الحاجة إلى تعديل هذه الإجراءات بما يكفل توفير أفضل الأساليب الممكنة لتنفيذ الأعمال.

(3) الرقابة على التنظيم:

تهدف الرقابة على التنظيم إلى التأكد من الالتزام بالتخطيط التنظيمي المحدد و أوجه النشاط و التقسيمات التنظيمية و علاقة السلطة و الخرائط التنظيمية و مواصفات الوظائف و خرائط العمل و إجراءاته و الدور المحدد للجان و الوحدات الاستشارية المختلفة و غير ذلك من أمور التنظيم⁴. و التأكد كذلك من توافر الانسجام و التعاون التام على جميع المستويات الإدارية رأسيا و أفقيا، و في حال وجود الانحراف عما هو مرسوم و محدد في أي من هذه الجوانب يكون التعديل أو التغيير مطلوبا.

-الرقابة على الأفراد:

تشمل الرقابة على الأفراد عنصرين أساسيين هما :الرقابة على سياسات الأفراد للتحقق من سلامتها و كفاءتها، كالتحقق من سلامة إجراءات اختيار الموظفين و سلامة البرامج التدريبية الخاصة بهم و سلامة نظام الحوافز و سلامة نظام الرواتب و غيرها و مدى تحقيقها جميعا لأهدافها المرسومة. و تشمل أيضا الرقابة عليهم في مجال السلوك و التصرف كالتحقق من درجة انضباطهم في العمل و مدى التزامهم بتطبيق القواعد و اللوائح و التعليمات و حسن تنفيذهم لها و مستوى روحهم المعنوية و رضاهم عن العمل .و من المعايير المختلفة في مجال الرقابة على الأفراد نذكر ما يلي:

-درجة استقرار العاملين في الوظيفة، و تشمل عدد طلبات النقل من وظيفة إلى أخرى و عدد

⁴ربحي مصطفى عليان :أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2007، ص ص 202/204

الاستقلالات الاختيارية من العمل.

- التعيينات الحاصلة و مدى التزامها بالوصف الدقيق للوظائف.
- عدد الأشخاص الذين تم فصلهم كإجراء تأديبي.
- عدد الأشخاص الذين تم الاستغناء عن خدماتهم لعدم الحاجة إليهم.
- كمية العمل التي يقوم الموظف بإنجازها في زمن معين(معيار الكفاية الإنتاجية للفرد).
- مستوى الأجور و الرواتب في المنظمة مقارنا بمستواه في منظمات أخرى مثيلة.
- عدد الأفراد الذين يستفيدون من المكافآت التشجيعية سنويا.
- حجم المكافآت التشجيعية التي يحصل عليها الأفراد.
- عدد مرات الغياب و التأخر.
- عدد شكاوى العمل.⁵
- عدد الأفراد الحاصلين على دورات تدريبية أو الذين حضروا مؤتمرات أو ندوات من خلال العمل.

-نوع الإجازات :عادية، اضطرارية، أمومة ... إلخ و إحصائياتها.

-الرقابة على المستفيدين:

الرقابة على المستفيدين هي نوع من الرقابة غير المباشرة، كالرقابة على طريقة تعامل المستفيدين مع المنتجات أو الخدمات أو طرق استفادتهم منها أو طريقة تعامل المستفيدين مع موظفي المنظمة و طبيعة العلاقات بينهم، أو القيام بما يسمى بدراسات المستفيدين بالمنظمة من جميع النواحي، و رصد الانحرافات و السلبيات التي أعربوا عنها و العمل على معالجتها و تصويبها. و من المعايير المختلفة في مجال الرقابة على المستفيدين نذكر ما يلي:

- عدد المستفيدين خلال فترة زمنية معينة و مقارنته بفترة أخرى.

⁵المرجع السابق،ص ص 205/207

-نوع المستفيدين (أطفال، شباب، كبار، ذكور، إناث) خلال فترة ما .

-عدد شكاوى المستفيدين .

-عدد شكاوى الموظفين من المستفيدين .

-درجة تعرض محتويات المنظمة للأذى من قبل المستفيدين .

-درجة رضا المستفيدين عن المنظمة .

-درجة تفاعل المستفيدين مع أنشطة المنظمة.⁶

الرقابة على الإنتاج:

تهدف الرقابة على الإنتاج للتأكد من أن المنتج مطابق كما و نوعا لما هو مطلوب، و تكلفة و زمنا لما هو محدد، و أنه يراعي أذواق المستفيدين و حاجاتهم و رغباتهم، و أنه يدعم المركز التنافسي للمنظمة في السوق، و تهدف كذلك إلى بحث مدى الحاجة إلى تعديل المنتج أو تغييره كليا، أو إضافة منتج جديد بمواصفات جديدة .و تشمل الرقابة على الإنتاج الرقابة على عناصر الإنتاج (الأفراد، الأموال، المواد، الأجهزة، السياسات و الإجراءات (و الرقابة على العملية الإنتاجية ذاتها و الرقابة على جودة الإنتاج و الرقابة على تكاليف الإنتاج.

الرقابة على الجودة

المقصود بالجودة مناسبة المنتج للغرض الذي يستعمل من أجله، تتبع أهمية الرقابة على الجودة من خلال أن الجودة تشكل أهمية كبيرة في إنجاح المشروع، إذ أن فشل الجودة أو عدم المحافظة عليها يعني فشل الإنتاج، و غالبا ما يتم استخدام الأساليب الإحصائية و الميدانية و المخبرية لفحص الجودة و التي تتم من خلال تحديد المواد المراد فحصها ثم أخذ عينة، و بعد إتمام العملية يتم تقديم تقرير مفصل إلى الجهات المعنية⁷.

⁶المرجع السابق،ص207.

⁷حسين حريم و آخرون: أساسيات الإدارة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 1998، ص336.

إن أهم ما يميز الرقابة على الإنتاج هو معرفة حجم الإنتاج و ملاءمته أو مطابقته للمواصفات المطلوبة و معرفة حجم المرفوض منه و المتبقي الصالح من خلال استخدام معايير الرقابة النوعية على الإنتاج و أيضا معرفة حجم الكميات الداخلة في الإنتاج و الكميات التي تم صرفها و أيضا المعدات و مواد العمل المباشر، إضافة إلى معرفة حجم الأعطال التي أصابت خطوط الإنتاج .

لقد تطورت أساليب الرقابة على الإنتاج في الفترة الزمنية الأخيرة حيث كانت تتم بشكل يدوي بينما أصبحت الآن أغلب الشركات مؤتتة و يتم استعمال أجهزة الحاسب في إجراء العمليات الرقابية، و يوجد هناك برامـج جاهزة كثيرة في هذا المجال و التي تساعد على ضبط عملية الرقابة على الإنتاج بشكل كامل، و فيما يتعلق بأساليب الرقابة على الإنتاج فهناك أساليب للرقابة على حجم الإنتاج و تتمثل في البرمجة الخطية و غير الخطية و طريقة المسار الحرج، أما الرقابة على الجودة فتتم من خلال استخدام أساليب الرقابة الميدانية و الرقابة الإحصائية و الرقابة المخبرية، إضافة إلى استخدام أساليب الصرف للرقابة على المخزون ما يدخل أولا يخرج أولا أو ما يدخل آخر يخرج أولا.

الرقابة في مجال التسويق:

إدارة التسويق هي المسؤولة عن التنبؤ بحجم المبيعات المستقبلية وهي المسؤولة عن فعالية قنوات التوزيع و إيصال المنتجات إلى المستهلكين في الأماكن المناسبة و الوقت المناسب و السعر المناسب، بالإضافة إلى مسؤوليتها في تحديد البرامج الترويجية المناسبة التي تضمن لها إقناع المستهلكين بمنتجات المنظمة، كما أنها مسؤولة عن إمكانية تطوير المنتجات بشكل جديد يضمن لها المنافسة في السوق.

إن دور الرقابة في التسويق يكمن في التأكد من أن جميع الوظائف أعلاه قد تم إنجازها بشكل يضمن تحقيق فعالية إدارة التسويق، ففي مجال المبيعات تتم عملية الرقابة من خلال مقارنة المبيعات

الفعلية مع ما هو مخطط له و موجود في ميزانية المبيعات، كما أن الرقابة على الأسعار تتمثل في كيفية تحديد السعر المناسب الذي يحقق لإدارة التسويق هدفها خلال فترة زمنية محددة و بما يضمن و يراعي أشكال المنافسة في السوق.

الرقابة المالية :

تعتبر الرقابة المالية من أهم الرقابات الإدارية حيث أنها المسؤولة عن كافة التحركات المالية في المنظمة . و تؤثر بشكل مباشر على ربحية المنظمة و مركزها المالي، و لذلك تبدأ الرقابة المالية منذ لحظة التخطيط.

إن الهدف الأساسي من الرقابة المالية هو التأكد من أن الأموال تسير في طريقها الصحيح سواء من حيث الدفع أو القبض و ذلك لضبط حركتها، و أيضا معرفة التكاليف و الأعباء المالية الإضافية و التي قد تعمل على تخفيض الأرباح للسيطرة عليها و استخدام أفضل الأساليب لذلك و التأكد من أن الأعمال يتم إنجازها بالشكل الدقيق و المطلوب.

إن عمليات الرقابة المالية قد تأخذ شكلين فهناك الرقابة الداخلية التي تتم من قبل المسؤولين في المنظمة و هناك الرقابة الخارجية و التي تتم من قبل أشخاص من مؤسسات خارجية، و غالبا ما يتم تطبيق الرقابة الخارجية على المؤسسات الحكومية.

و فيما يتعلق بأساليب الرقابة المالية فقد تتم من خلال التحليل المالي و هو عبارة عن دراسة تحليلية للبيانات المختلفة التي تتضمنها القوائم المالية مثل المتاجرة أو الأرباح و الخسائر أو الميزانية أو الموازنات التقديرية و التي تتطلب وضع خطط تفصيلية ليتم استخدامها كمعيار و أساس للعمل في مختلف دوائر و أقسام المشروع و مقارنة ما ينجز فعلا مع هذه المعايير للتعرف على الانحرافات و معرفة مسبباتها أو التدفق النقدي الذي يعمل على تقييم اقتراحات الاستثمار للتوجه نحو استخدام أفضل الأساليب الكمية في ترجيح بدائل الإنفاق الاستثماري الرقابة عمل ضروري في كافة مجالات

العمل داخل المنظمة، فتنفيذ أي نشاط لأشك في أنه يتطلب عملاً رقابياً للتأكد من أن تنفيذه يتم حسب ما هو مخطط و مرسوم و وفق المطلوب لذلك نجد أن الرقابة تستخدم في كافة أنواع الأعمال و الأنشطة داخل المنظمات⁸.

(4) أهمية الرقابة

إن أهمية الرقابة تأتي مع استحالة ترك الموظف لضميره فقط، فحتى يسود الانضباط يستلزم الأمر وجود الرقابة الفاعلة، وإذا ما شعر الموظف بغير ذلك (أي بعدم وجود رقيب) لن يعمل بشكل جيد ولن يلتزم بالقوانين وهذه طبيعة في البشري بوجه عام.

الرقابة من الحياة

وبجانب ما طرحناه سابقاً قمنا برصد أدوار الرقابة في حياة بعض الأفراد، إذ اختلفت فمنهم من كانت الرقابة محفزاً له نحو الأداء الأفضل، ومنهم من تسببت له في مشكلات واجهته في العمل.

يقول أحد الموظفين لكم كنت أكره الرقابة، و أشعر بالتوتر والإحباط بمجرد سماع هذا المصطلح، رغم أنني شديد الاهتمام بعملتي، مخلص فيه إلى أبعد الحدود، ولكنني كنت أشعر بالقلق، وكلما تحدثت مع زملائي أوقاري كنت من أشد المعارضين لتطبيق الرقابة الفاعلة بالمنظمات، وكانت المفاجأة في نهاية العام عندما حصلت على مكافأة وترقية من جراء عملي طوال فترة خدمتي.. وكانت المرة الأولى التي أعدت فيها التفكير في العملية الرقابية، كيف حصلت على تلك المكافأة؟؟..

اعتقد أنني لم أكن لأنال ما نلت من مكافأة وترقية دون متابعة ورقابة من قبل الإدارة لترصد بالفعل ما قمت به. وتقييمي الآن للرقابة الإدارية أنها وسيلة سلبية وسينة لمن يهمل عمله ولا يؤديه بإتقان، ووسيلة إيجابية وتحفيزية لكل من يؤدي عمله بأمانة وإخلاص.

انطباع مختلف تماماً من تجربة مختلفة عاشها موظف آخر حيث يقول : أحيانا تكون الرقابة أكبر

⁸المرجع السابق، ص ص 337/339.

دافع نحو الفشل وهذا ما حدث معي في عملي السابق، فأنا دائماً ما أرى نفسي ويرانني الآخرين جيد في عملي، أفعله بإتقان، ولكن الرقابة عندما تتخطى دور الإشراف على العمل إلى دور القيام بالعمل بدل منك، بل وتأنبيك لكل كبيرة وصغيرة بلا إعطائك حتى الفرصة لمراجعة عملك واستكمال إنجازه تكون بذلك داعياً قوياً نحو ضعف الأداء. ففي عملي السابق كان رئيسي المباشر ذا نفوذ قوي جداً وكان يفرض علي نظام رقابي يومي يتابع فيه عملي خطوة بخطوة، فكان ذلك داعياً لي نحو التوتر والتشتت الذي قادني بلا شك إلى الخطأ.. ثم كما ترون الآن فقد أدى ذلك إلى إنتقالي إلى العمل بقطاع آخر. أما في عالم المديرين تكمن المشكلة في اعتقادهم بضرورة عدم مناقشة الآخرين في الشركة للحالة الراهنة والمستقبل المرغوب للشركة أو للمؤسسة، أيضاً في كيفية حدوث اتفاق بين الأشخاص الذين لهم تأثير على القرارات في ظل البدائل الكثيرة المتاحة، لاختيار البديل المناسب للظروف والحالة الإدارية للشركة⁹.

5) أنواع الرقابة Types of Control

بالنظر إلى أنشطة النظام الإداري أو ما يسمى بميكانيكية العملية الإدارية فإننا نجدها تعتمد على ثلاث مراحل رئيسية حيث تبدأ بتوفير المدخلات ومن ثم عملية التحويل وتنتهي بتحويل المدخلات إلى مخرجات وبالتالي فإن هذا النظام يحتاج إلى أنواع رقابة مختلفة. ويمكن تصنيف الرقابة إلى عدة أشكال منها :

التصنيف الأول : أنواع الرقابة حسب المدى الزمني:

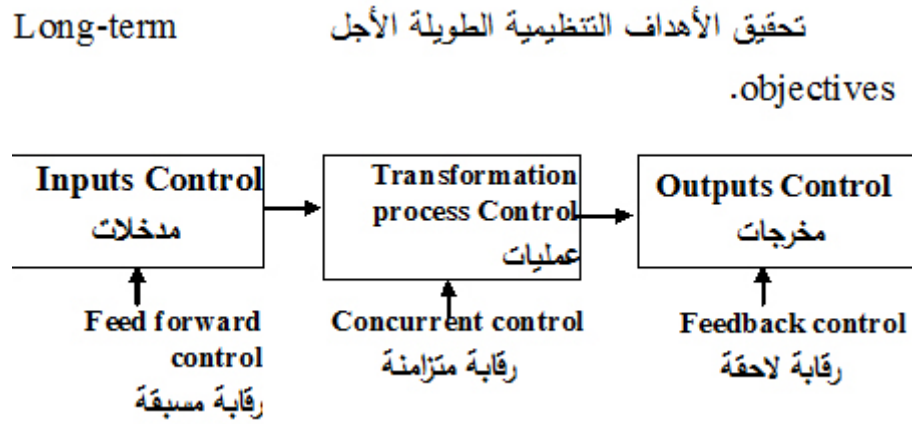
-الرقابة المسبقة Feed forward control :

وهي عبارة عن مجموعة من الأساليب والإجراءات التي يستخدمها المدير في تحديد واكتشاف أي عوامل قد تحد من نجاح العملية الإدارية وبصورة مبكرة مما يؤدي إلى تجنب ظهور أية مشاكل ومراقبة أية

⁹ موقع إلكتروني، يوم 2020/01/18، الساعة <https://magazine.msd.med.sa/editions/42/mngfile/Pages/news2.aspx>

تغييرات . فعلى المستوى التشغيلي operational level فإن الرقابة المسبقة تتطلب من المدير تركيز جهوده نحو اختيار المدخلات والسياسات والإجراءات بعناية كاملة للحد قدر الإمكان من أية مشاكل محتملة.

أما المستوى الاستراتيجي strategic level فإن الرقابة المسبقة قد صممت لتنبية وتحذير المدير من أية تغييرات بيئية من شأنها التأثير على تحقيق الأهداف التنظيمية الطويلة الأجل.



(الشكل الأول) : تحقيق الأهداف التنظيمية الطويلة الأجل.....48

أنواع الرقابة طبقاً للتوقيت

-الرقابة المتزامنة Concurrent Control :

وهي عبارة عن مجموعة من الأساليب والإجراءات والترتيبات المستخدمة في الكشف عن الانحرافات أثناء تنفيذ الأنشطة خصوصاً أثناء عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات والتأكد من مدى مطابقتها للمعايير التنظيمية الموضوعية ، والرقابة المتزامنة على المستوى التنفيذي تسعى للتأكد من أن النشاط الذي يتم ممارسته أثناء عملية التحويل يؤدي بدقة وموضوعية كما خطط له ولم يشير إلى أي انحراف فالمشرف التنفيذي مثلاً يقضي معظم وقته كل مساء في الحركة بين المحاسبين والزبون وقاعة الطعام والمطبخ

لمتابعة عملية تقديم الخدمات والتأكد من رضى الزبون. أما على المستوى الاستراتيجي فتتمثل الرقابة المتزامنة على النتائج الشهرية ومن ثم الفصلية وكذلك الأحداث والمراحل الهامة للتعرف على طبيعة التقدم التنظيمي والعمل على اتخاذ التعديلات الضرورية.

- الرقابة اللاحقة Feedback Control :

وهي مجموعة الأساليب والإجراءات والتعريفات التي تركز على مخرجات الأنشطة التنظيمية بعد انتهاء عملية التشغيل والإنتاج أي أن الرقابة اللاحقة تركز جهودها على المنتج النهائي وعلى سبيل المثال تقوم شركة General Electric بتفتيش دقيق للشالات بعد تجميعها.

وتلعب الرقابة اللاحقة على المستوى الشغلي ثلاث أدوار رئيسية:

تزود المدير التنفيذي بالمعلومات التي يحتاجها وذلك لتقييم فعالية الأنشطة التنظيمية التي تقع تحت سيطرتهم. تستخدم الرقابة اللاحقة كأداة التقييم ومكافأة Rewarding الموظفين.

تحذير وتنبيه المسؤولين عن الحاجة لإدخال تعديلات على المدخلات أو العملية الإنتاجية نفسها.

أما على المستوى الاستراتيجي فإن الرقابة اللاحقة تزود الإدارة العليا Top Management بالمعلومات التي تستخدم في عملية تغيير وتعديل خطط المنشأة المستقبلية. Future Plans

التصنيف الثاني : أنواع الرقابة حسب أهدافها أو موضوعها

الرقابة الإيجابية positive control :

وتهدف الرقابة الإيجابية إلى التأكد من أن الأنشطة والإجراءات والتصرفات تسير وفق الأنظمة والقوانين واللوائح والتعليمات الخاصة بالمنشأة لتجنب الوقوع في المخالفات والأخطاء بما يكفل تحقيق الأهداف.

ب. الرقابة السلبية negative control :

وتهدف إلى اكتشاف الانحرافات والأخطاء بطريقة يقصد بها تصيد المسؤولين عن تلك الأخطاء دون توجيه انتباههم إلى أوجه القوة والضعف أثناء عملية التنسيق ودون تقديم الافتراضات والحلول لمعالجة

المشكلة القائمة وتلافي تكرار حدوثها وهذا النوع من الرقابة غير بناء لأنه يعني ... الخوف والإرهاب في نفوس أفراد التنظيم.

والفرق بين الرقابة الإيجابية والرقابة السلبية هو أن الرقابة الإيجابية تهدف إلى ضمان حسن سير العمل وليس تصيد الأخطاء كما تهدف الرقابة السلبية.

التصنيف الثالث : الرقابة حسب التخصص والأنشطة : control according to

actiVities

وهناك عدة أنواع من الرقابة حسب النشاطات يمكن تلخيصها:

أ. الرقابة على الأعمال الإدارية :controlling over management duties:

ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى حسن استخدام الموارد البشرية والمادية من خلال متابعة وتقييم جميع الأنشطة الإدارية المختلفة في المنظمة بما فيها الخدمات المقدمة وتمتد لتشمل المستويات الإدارية المختلفة، الهيكل التنظيمي، طرق العمل شئون الأفراد والنواحي المالية الفنية فهي تشمل مكاتب البريد والأحوال المدنية والجامعات والمؤسسات الحكومية والوزارات والبلديات وجميع المرافق التابعة لها. ومن الأجهزة الحكومية المسؤولة عن مراقبة الأعمال الإدارية الحكومية في فلسطين هو هيئة الرقابة العامة.

ب. الرقابة المالية (المحاسبية) على عمل الجهاز التنفيذي:

ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى حماية الأموال من خلال التأكد من حجة التصرفات المالية بعد مراجعة المتحصل من الإيرادات والمتصرف من النفقات وأنها تمت وفق للقوانين والتعليمات والقواعد العامة للميزانية ومن أمثلة الأجهزة الحكومية المركزية التي تقوم بهذه المهمات وزارة المالية ،سلطة النقد الفلسطينية ، هيئة الرقابة العامة.

ج. الرقابة الفنية:

ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى التركيز على المشرفين الفنيين في المجالات المهنية المختلفة كالأعمال الهندسية والتصميم الإنتاجية والفنية والقانونية وتقوم هيئات التفتيش الفني على مثل هذا النوع من الرقابة .

د. الرقابة على الأنشطة الروتينية:

ويتركز هذا النوع من الرقابة على مجموعة الأعمال والأنشطة والمعاملات المتكررة وقد تكون يومية وتتمثل هذه الأنشطة في إجراءات أو أساليب أو مراحل العمل ومن أمثلتها إجازة الموظفين، مشتريات الأثاث، البريد الوارد والصادر، حفظ السجلات والوثائق.

وتتمثل طرق الرقابة الإدارية المستخدمة في إطار تلك الإجراءات الروتينية على ما يلي: خريطة سجل الآلة وتوضح كمية العمل الذي تؤديه كل آلة، وبيان الوقت الضائع دون استخدام وذلك على هيئة شكل بياني يظهر عدد الساعات التي اشغلتها الآلة الواحدة كل يوم من أيام العمل و ما أنتجته من وحدات سلعية خلال تلك الساعات. أما سجل العامل فالغرض منه التوصل إلي معرفة الوقت الذي يستغرقه العامل في عمله ومقدار الإنتاج الذي حققه في ذلك الوقت و الغرض من هذا السجل هو التعرف على مدى إنجاز العامل لواجباته خلال الوقت المقرر. أما خريطة التصميم فهي توضح طريقة سير العمل وفقا لتسلسل العمليات و مراحلها و تختلف عن خريطة سجل العامل في أنها توضح العمليات التي تتأخر عن موعدها . أما خريطة تقدم العمل فهي توضح مركز العمليات من حيث ما هو مطلوب عمله مثلا في أوامر التشغيل التي أعهد بها إلى الآلات و ما تم إنجازه .

التصنيف الرابع: الرقابة الاقتصادية على المشروعات العامة:

عادة ما يشمل المشروع على مجموعة من المراحل وغالبا ما تكون هذه المراحل بمثابة مجالات تمارس فيها الرقابة الإدارية بغرض التأكد من أن التصرفات والإجراءات تسير وفقا للوائح والقوانين والأنظمة بما يكفل تحقيق أهداف المشروع والتنبؤ بالأخطاء والانحرافات المحتملة.

ويشتمل المشروع في العادة على عدة مراحل ،وأهمها ما يلي:

-مرحلة تحديد الأهداف.

-مرحلة جمع المعلومات الأولية.

-مرحلة تحليل المعلومات ودراسة المشروع.

-مرحلة إعداد الخطة الفعلية للمشروع.

-مرحلة إقرار خطة المشروع.

-مرحلة تنفيذ المشروع.

-مرحلة تقييم عملية التنفيذ.

-وأخيراً مرحلة تعديل المشروع إذا اقتضى الأمر ذلك.

ومن الأساليب التي تستخدم في مراقبة المشروعات التقارير الدورية الشهرية وأسلوب جانتجدول الموازنة اليومية وأسلوب بيرت أسلوب تقييم ومراجعة البرامج.

التصنيف الخامس : الرقابة حسب كمية العمل ونوعيته:

control according to work quantity and quality

أ. الرقابة حسب كمية العمل:

ويركز هذا النوع من الرقابة على كمية العمل من حيث عدد الوحدات المنتجة ، عدد ساعات العمل ، عدد الآلات المستخدمة ، عدد الوحدات المباعة كل ذلك يهدف إلى معرفة مدى الزيادة أو النقصان والعمل على معالجة الانحرافات إن وجدت.

ب. الرقابة حسب نوعية العمل:

ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى التأكد من مدى مطابقة السلعة للمواصفات والمعايير المطلوبة والمحددة مسبقاً أو تلك الخاصة بالرقابة على جودة السلعة من حيث الشكل واللون والحجم والتكلفة والدقة الضمانة.

التصنيف السادس: أنواع الرقابة حسب مصدرها الجهة التي تقوم بالرقابة

الرقابة الخارجية external control:

وفيها عدة أشكال:

أ. رقابة الجمهور والصحافة public and press control:

ويمارس هذا النوع من الرقابة من قبل المنظمات والأحزاب والنقابات والصحافة وجماعات الضغط .
وقد تستخدم هذه المنظمات أساليب إيجابية تتمثل في مؤازرة ومناصرة وتأييد والتضامن مع المؤسسات
أو تستخدم أساليب سلبية تتمثل في المظاهرات والشكاوي وأعمال الشغب.

ب. رقابة السلطة التشريعية:

ويمثلها أعضاء البرلمان أو المجلس التشريعي أو مجلس النواب ولجانه المنبثقة عنه سواء كانت دائمة
أو مؤقتة ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى مناقشة ومتابعة القوانين والسياسات والتشريعات العامة
الخاصة سواء بمنظمات القطاع الخاص أو العام وحق السؤال واستجواب أعضاء وموظفي الهيئات
والمؤسسات والوزارات الحكومية بما فيهم رئيس الدولة.

ج. رقابة السلطة القضائية judicial control:

وتمثلها بعض المحاكم الإدارية المتخصصة والتي تهتم في الحكم على المخالفات والقضايا والانحرافات
التي ترفع من قبل الجهات المعنية سواء كانت فرد أو مؤسسة.
والجدير ذكره أن الرقابة الخارجية عادة ما تتبع رئاسة الجهاز التنفيذي أو رئيس الدولة لمنحها سلطات
ومكانة رسمية وشعبية قادرة على تذليل العقبات من طريقها.

د. رقابة النائب العام control of ombudsman:

وهو نوع آخر من الرقابة التشريعية على عمل الجهاز التنفيذي في الدولة وهو موظف يعين من قبل
المجلس التشريعي أو البرلمان في وظيفة قضائية عليا ويتمتع بسلطة البحث والتحري في أي عمل إداري
في الأجهزة الحكومية ويتلقى الشكاوي و التظلمات من الموظفين الرسميين أو الجمهور أو الصحافة أو

وسائل الإعلام وأعضاء البرلمان فيقوم بالبحث والتحري ومن ثم يقدم هو ومعاونيه توصياته للإدارة المعنية ويقدم تقرير سنوي بالأعمال التي قام بالتحقيق فيها وتوصياته في تجسين وتطوير العمل الإداري في الأجهزة الحكومية.

2. الرقابة الداخلية internal control:

ويتمثل هذا النوع من الرقابة فيما يلي:

أ. الرقابة الذاتية self control :

ويقصد بها الرقابة التي تمارسها المنظمة بنفسها على عملياتها وأنشطتها كما يقصد بها مراقبة الموظف على نفسه مراقبة ذاتية دون تدخل من أحد .

ب. رقابة متخصصة specialized control:

وتقوم عليها إدارة خاصة بالرقابة أو وحدة إدارية أو لجنة رقابية أو أشخاص من داخل المؤسسة ومن الأمثلة على مثل هذه الأجهزة المتخصصة وحدة الحسابات ،وحدة شئون الأفراد ، وحدة الرقابة المالية، وحدة التفتيش العام.

ج. رقابة رئاسية هرمية hierarchical control:

وأساسها طبيعة التدرج الرئاسي ووظيفته والمستويات الإدارية المختلفة بمعنى أنها تمارس من قبل كل موظف في مستوى إداري أعلى على موظف تابع لوحدة الإدارية ولكن في مستوى إداري أدنى. ويهدف هذا النوع من الإدارة إلى التأكد من حسن سير العمل في الوحدات الإدارية المختلفة كما انه مسئول عن التأكد من تعليماته وتوجيهاته وكذلك توجيهات وتعليمات رؤسائه الصادرة إن كانت منفذة بصورة مرضية.

أنواع رقابية أخرى various types of control :

🚩 **رقابة شاملة : overall control** ويتم ممارستها على جميع الأعمال والأنشطة أو النتائج

الكلية المكلف بها فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة.

🚩 **رقابة جزئية : particle control** ويتم ممارستها على أنشطة معينة ومحدودة.

🚩 **رقابة مفاجئة :** وتتمارس على شكل جولات تفتيشية مفاجئة.

🚩 **الرقابة الدورية :** ويقصد بها الإشراف الدوري على الأنشطة المختلفة أو على النتائج باستخدام

جولات تفتيشية ميدانية أو تقارير دورية سواء كانت يومية أو أسبوعية أو شهرية أو فصلية.

(6) خطوات الرقابة

إن الرقابة بطبيعتها من مسؤولية جميع العاملين في المؤسسة، و لكن يزيد حجم المسؤولية الرقابية كلما اتجهنا بالمستويات الوظيفية إلى أعلى، و المسؤولية الرقابية تقع على مشرف العمل، و المقصود بالمشرف هو المدير العام، و قد يكون مدير الإنتاج أو مدير التسويق أو مدير المواد أو رؤساء الأقسام، أي مجموعة المشرفين بحسب موقعهم في المستوى التنظيمي، و قد يكون المراقب هو أحد العاملين ذاته الذي يصمم نظم المعلومات و يحصل على البيانات و يفسرها و يقدم التوصيات حول الإجراءات التصحيحية المناسبة تحقيقاً لمبدأ الرقابة الذاتية التي هي الأساس في العمل الرقابي لأنها تنبع من ضمير و أمانة ولاء الفرد لمؤسسته التي يعمل بها، و لكن القرار النهائي و طلب القيام بالإجراء التصحيحي هو من مسؤولية المدير المختص، و لكي تنجح المؤسسة في عملها الرقابي على تنفيذ الخطة لابد من تحديد و فهم خطوات الرقابة. هناك من يصنف خطوات الرقابة إلى ثلاث خطوات و هناك من يصنفها إلى أربع خطوات و هناك من يصنفها إلى خمس خطوات إلا أننا فضلنا تقسيمها إلى أربع خطوات تبدأ بتحديد الأهداف و المعايير و تنتهي باتخاذ الإجراءات التصحيحية لتكون شاملة و محددة و هذه الخطوات هي:

-تحديد الأهداف و المعايير.

-قياس الأداء الفعلي.

-مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير و الأهداف.

-اتخاذ الإجراءات التصحيحية¹⁰.

أ -تحديد الأهداف و المعايير

إن الخطط هي الأساس الذي يشنق منه أي نظام للرقابة، و من ثم فمن المنطقي أن تكون أول خطوة في العملية الرقابية هي وضع الخطط في المجالات الوظيفية المختلفة، و لكن من ناحية أخرى فإن هذه الخطط تختلف فيما بينها في درجة التفاصيل اللازمة و درجة تعقدها بما لا يمكن المديرين من ملاحظة كل شيء في الخطة، و بالتالي تصبح الحاجة إلى تحديد معايير محددة للأداء أمراً ضرورياً، و تعتبر هذه المعايير بمثابة نقاط أو أوجه تركيز معينة يتم اختيارها للتدليل على إنجاز البرنامج أو الخطة المعنية بحيث أن قياس الأداء يعطي للمديرين دلائل محددة عن مدى الرقبي للأداء .و هناك أنواع مختلفة من معايير الأداء يمكن استخدامها، و طالما أن النتائج النهائية المسؤول عن تحقيقها تعتبر من أفضل المقاييس لمعرفة مدى كفاءة الانجاز فإن المعايير المرتبطة بأهداف معينة تعتبر من أفضل المعايير التي يمكن استخدامها .و يمكن أن تكون هذه المعايير في شكل مادي مثل كميات الإنتاج، وحدات الخدمة، ساعات العمل، عدد الوحدات المعيبة، أو في شكل إجمالي مثل حجم المبيعات، الأرباح، التكاليف، تكلفة رأس المال، كما يمكن أن تستخدم المعايير غير الكمية مثل الحصول على رضا العملاء، زيادة دافعية العاملين¹¹.

ب -قياس الأداء الفعلي

إن الخطوة الثانية في العملية الرقابية هي قياس الأداء في ضوء المعايير و الأنماط الموضوعية سلفاً، و في الواقع العملي تظهر الكثير من الاختلافات في تنفيذ المهام عما كان مخططاً لها سواء في مستوى

¹⁰ حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار الحامد للنشر، عمان، ط1، 2006، ص 56.

¹¹ محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري: إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1997، ص 03.

أداء الأفراد أو الإدارات المختلفة، و مهمة القياس في هذه الحالة هي التأكد من قيام الأفراد والإدارات بتنفيذ الخطط و المهام المطلوبة.

و تعتمد سهولة أو صعوبة قياس الأداء على مدى الكفاءة في وضع معايير يمكن تنفيذها بسهولة، فكلما كانت معايير الأداء مناسبة و كانت الوسائل متاحة لتحديد ماذا يفعل الأفراد كلما سهلت عملية القياس . و لكن في الواقع العملي هناك العديد من الأنشطة التي يصعب معها وضع معايير مناسبة و بالتالي يصعب قياسها . فعلى سبيل المثال من السهولة وضع معايير خاصة لساعات العمل للأفراد و علاقتها بالوحدات المنتجة في حالة الإنتاج على نطاق واسع، بعكس الحال في حالة الإنتاج على أساس الطلبات فيكون من الصعوبة قياس الأداء في هذه الحالة.

ج -مقارنة النتائج بالمعايير و الأهداف:

إن عملية المقارنة توضح لنا الانحرافات الايجابية النافعة و السلبية التي وقعت خلال تنفيذ العمل من المكلفين به، و عملية المقارنة هي في الواقع عملية تقييم للأداء أو الانجاز الفعلي مع ما هو مخطط له . و تتوقف عملية التقييم و نجاحها على مدى الموضوعية في عملية المقارنة، و على دقة المعايير المستخدمة، و كذلك على وفرة المعلومات التي جمعها عن طريق القياس.

د -اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

و هذه الخطوة تأتي في أعقاب اكتشاف الأخطاء أو الانحرافات و دراستها و تحليلها لمعرفة أسبابها و العوامل التي أدت إليها، ثم تصحيح هذه الانحرافات و معالجة أسباب القصور في أداء الأعمال، و هي معالجة و تصحيح الأخطاء التي وقعت¹².

فإذا كان الأداء الفعلي يفي بمستوى الأداء المطلوب و يتوافق معه أو كان ضمن حدود الاختلاف أو التفاوت المسموح به تستمر عملية الرقابة، و يمكن للإدارة استخدام ذلك أداة دافعية لتشجيع الأفراد المعنيين للاستمرار في عملهم الناجح، أما إذا كان الاختلاف بين الأداء الفعلي و المستويات المعيارية

¹² علي الضلاعين: أساسيات في إدارة الأعمال، دار يزيد للنشر و التوزيع، ط2، 2005، ص197.

كبيراً و يتجاوز الحد المسموح به ينبغي إعلام الإدارة المعنية بالنشاط بهذا التفاوت أو الانحراف و ضرورة اتخاذ إجراء تصحيحي مناسب.

(7) أساليب الرقابة:

تستخدم الرقابة عدة أساليب ووسائل وأدوات رقابية وهذا كي ينجح نظام الرقابة في بلوغ الأهداف التي يرمي لها وفي مقدمتها قياس الأداء الفعلي ونتائجه سوف تتم الإشارة بإيجاز إلى تلك الأساليب والأدوات الرقابية مع التعرض إلى كيفية تطبيقها واستخدامها في العملية الرقابية.

ويمكن تقسيم أساليب الرقابة إلى نوعين:

1- الأساليب التقليدية: وتنقسم الأساليب التقليدية للرقابة إلى عدة أنواع، هي:

✓ التقارير الإدارية: هو أسلوب معروف في جميع المنظمات وذلك من خلال تطبيقه والاعتماد عليه لأنه يعتبر وسيلة تهدف إلى إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية إجراء العمل ومدى كفاءة إنجازه، وهذا يسمح بمقارنة مستويات الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية للأداء المخطط، توجه التقارير بالدرجة الأولى إلى الجهة المسؤولة عن اتخاذ قرار تصحيح الانحراف واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك قد تكون هذه التقارير الدورية أي تعد بانتظام، حيث تساعد في التقييم النهائي لأي عمل، ولكي تكون هذه التقارير هادفة يجب أن تعد بطريقة جيدة وواضحة¹³ ومن أهم التقارير الإدارية ما يلي:

✓ التقارير الدورية:

تكون هذه التقارير بصورة دورية، يومية، أو أسبوعية، أو شهرية، أو فصلية، أو حولية، أو بعد انتهاء كل مرحلة من مراحل المشروع أو بعد انتهاء المشروع كله يقوم بوضع هذه التقارير عادة مدراء المشاريع وتكون الجهة الخاطبة فيها هي الإدارة العليا، وهذا الوقوف على الإنجازات والمشكلات،

¹³الصائغ، نبيل، ذنون، الإدارة مبادئ وأساسيات ط 1. عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع. (2002). ص.228.

ومثل هذه التقارير تكون مختصرة وتحتوي على معلومات وبيانات إحصائية أو جداول وحقائق وأرقام ونحو ذلك¹⁴.

✓ تقارير سير الأعمال الإدارية :

تتجز هذه التقارير من رؤساء الإدارات أو من ينوب عنهم، وتوجه للإدارة العليا، متضمنة أنشطة الإدارات وإنجازاتها المتعددة، وتشكل مثل هذه التقارير حلقة وصل بين المستويات الإدارية الوسطى والدنيا من جهة والمستويات الإدارية العليا من جهة أخرى. وتتضمن هذه التقارير عادة شروحات عن عرض العمليات التنفيذية إلى جانب معلومات مختصرة عن الإنجاز والإشارة إلى المشكلات الناجمة وبعض الاقتراحات والتوصيات لمعالجة ما يلزم¹⁵.

✓ تقارير الفحص:

وهدفها تحليل ظروف المشروع سابقا وحاضرا لمساعدة الإدارة العليا على تلمس القرارات والخطوط اللازم اتخاذها، وتختلف هذه اتخاذها، وتختلف هذه التقارير الدورية في أنها تتطلب تجميع، وتسجيل بيانات هامة لم تكون معلومة قبل الدراسة والفحص ثم يقوم بتحليل هذه البيانات للوصول إلى نتائج

محددة.¹⁶

¹⁴ عياصرة، معن، محمود، وبني أحمد، مروان، محمد. القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1. عمان الأردن: دار الحامد والراية للنشر

والتوزيع، 2008، ص300

¹⁵ خشيم، مصطفى، عبد الله، أبو القاسم. مبادئ علم الإدارة، ط2. بنغازي ليبيا: دار الكتب الوطنية، 200، ص358.

¹⁶ المرجع السابق، ص358.

ملخص الفصل:

الرقابة كوسائل، وأساليب وإتجاهات، ومنه كمفهوم هي موضوع متغير من مؤسسة إلى أخرى، ومن قائد إلى آخر، ومن عمال إلى آخرين يمكن القول بأنها عملية أساسية في المؤسسة فإذا كان التخطيط يمثل الفكرة والتنظيم يمثل التجربة من خلال التطبيق العملي للخطة فإن الرقابة هي التي تقيم الصلة بين الفكرة والتجربة، وإذا كان التخطيط هو الذي يبين لنا ماذا يجب أن يتم ومتى يجب أن يتم فإن الرقابة هي التي تمكننا من مقارنة الجزء المنفذ مع ما خطط لتنفيذه

الفصل الثالث

تمهيد:

في العادة نطلق عبارة الرضا على مشاعر الارتياح والقبول، التي يمكن الاستدلال عليها من خلال ردود الفعل الايجابية، التي تنشأ لدى الأفراد عند إشباع حاجات معينة سواء مادية أو معنوية، في حين تكون ردود الفعل السلبية مثل الانزعاج والاستياء كمؤشرات عن حالة عدم الرضا أو عدم التمكن من إشباع بعض الحاجات و الرغبات، و في الغالب ينسب الرضا إلى القيم محل التبادل أ و أطراف التبادل فنقول الرضا عن المنتج أو الوظيفة أو الرضا عن الانتماء إلى المنظمة، و من الصعب تصنيف الأفراد إلى راضين و غير راضين بصفة مطلقة، لأنه أحيانا قد نجد فرد أو زبون راضي عن مصرف معين لأن أسعاره مناسبة، و لكنه غير راضي عن مستوى الاستقبال و طول فترة الانتظار، و قد نجد العكس بالنسبة لشخص أو زبون آخر، و إذا حاولنا إسقاط هذا المنطق على الزبون الداخلي نجد أن الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الموظف أو العامل جراء انتمائه إلى المنظمة، أو ما يطلق عليه جودة الحياة الوظيفية، أي تلك الانطباعات و ردود الأفعال الايجابية، و مشاعر الارتياح لدى الموظف بأن الوقت و الجهد الذي يمضيه في المنظمة له معنى ،كما يرتبط الرضا الوظيفي بالأداء إرتباطا وثيقا حيث أن الأداء وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للتنظيم والذي يمكن تقسيمه أيضا إلى عدة أنواع باختلاف المعيار المعتمد لتقييم التنظيم. وحسب معيار الطبيعة والذي يقسم الأهداف إلى: اقتصادية، اجتماعية، تقنية، سياسية.... فإنه يمكن تقسيم الأداء إلى (اقتصادي، اجتماعي، سياسي، تقني) وفي إشارة على هذا التصنيف يقول أحد الباحثين " لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل أن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج.

1) ماهية الرضا الوظيفي:

أورد الباحثون تعاريف عديدة تحاول توضيح معنى الرضا الوظيفي، ولكن ليس هناك تعريف موحد وعام لمفهوم الرضا الوظيفي نظرا لتعدد الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع من جوانب مختلفة، حيث تحاول كل منها أن تطور مفهوم يساعد على متطلبات البحث أو الدراسة وتعبّر عن وجهة نظر أصحابها، وتوافق الظروف الزمانية والمكانية لها، بالإضافة إلى أن موضوع الرضا غالبا ما ينظر إليه على أنه موضوع شخصي ونسبي أي لأن الشيء الذي يمكن أن يكون رضا لشخص ما قد يكون عدم رضا لشخص آخر بسبب اختلاف الحاجات والدوافع بينهما، فمثلا عن كون الرضا عن هذا الشيء قد يكون تام أو يعني جزء من هذا الشيء، ولذلك سوف يتم التطرق لأهم التعاريف التي وردت من أجل الإحاطة بهذا المفهوم.

على أنه مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية حيث يعرفه هوبيك (Hoppeck, 1935) والمادية والبيئية التي تجعل الفرد يقول بصدق أي راض في وظيفتي¹. بينما يتفق ماسلو وبورتر على أن الرضا الوظيفي رهن إشباع الحاجات السيكلوجية، أما الأستاذ فروم (Vroom, 1964) فيرى أن الرضا الوظيفي هو المدى الذي توفره الوظيفة لشاغلها من نتائج ذات قيم إيجابية أي أن عبارة الرضا ترادف التكافؤ؛ بمعنى المساواة في الشعور بالانسجام والإرتياح الذي تحققه نواتج الوظيفة للعامل في مقابل ما يجب عليه من جهود ومهام يبذلها أو يتحملها. وفي نفس السياق يرى شنيدر وسيندر 1975 أن الرضا الوظيفي هو التقييم الشخصي لظروف العمل، والمزايا والفوائد التي فقد راجع العديد من توفرها الوظيفة للعامل عند القبول بها². أما الأستاذ لوك (Lock, 1976) الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي وخلص إلى أن الشعور الإيجابي الناتج عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبرته

¹ محمد الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2007، ص 93.

² راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 169.

في تلك الوظيفة³ ، ويؤكد على أن فهم الرضا الوظيفي يحتاج إلى فهم أبعاد الرضا الوظيفي، لأنه من الصعب الحكم على الرضا الوظيفي بصفة مطلقة فقد يكون

1. الرضا جزئي أو غير تام وبعبارة أخرى رضا عام؛ بمعنى يكون الرضا فقط على أحد أبعاد الوظيفة أو العمل، ويبقى ترجيح الرضا الوظيفي حسب أهمية البعد، وكمثال عن الرضا العام أن يعبر الفرد بقوله بصفة إجمالية أنا راض عن عملي بالرغم من وجود بعض العوامل التي تقف حائلا لتحقيق . بعض التحسينات، وبهذا يمكن أن نجد فردين يعبران عن نفس المستوى العام ولكن لأسباب مختلفة.⁴

(2) مظاهر عدم الرضا عن الوظيفة

ينجلي عدم رضا العاملين عن وظائفهم في سلوكيات معينة أهمها:

دوران العمل:

اعتادت وزارات عديدة في دول كثيرة حساب معدلات دوران العمل لكل صناعة حتى تتمكن الإدارة في كل مؤسسة بمقارنة معدل دوران العمل فيها بالمعدل العام حتى تتقصى أسباب التباين لأن هذا الأخير يكلف المؤسسة تكلفة مالية باهضة إذ تتحمل المؤسسة مبالغ في تعيين الأفراد الجدد واختيارهم وتدريبهم ليشغلوا الأماكن التي خلت أو تركها أصحابها إضافة إلى أن العاملين الجدد يكونون أقل كفاية إنتاجية.

قياس معدل دوران العمل:

معدل دوران العمل هو معدل تعيين العاملين في المؤسسة خلال فترة معينة سواء الالتحاق أو الخروج من الوظيفة أو الخدمة ويحسب بقسمة عدد العاملين التاركين للعمل أو الملتحقين به أو بمتوسطها على عدد العاملين في قوائم الأجور لفترة زمنية معينة.

³ أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1983، ص 53 .

⁴ المرجع السابق، ص 54

التغيب أو التمارض

من الواضح أن العمال الذين لا يحبون وظائفهم يلجؤون إلى التغيب أو التمارض، في دراسة ل سميث سنة 1977 فحص خلالها الحضور بمدينة شيكاغو في يوم واحد مباشرة بعد عاصفة ثلجية. عندما كان لزاماً على العمال أن يبذلوا شيئاً من الجهد للوصول إلى الشركة وكان سميث قد جمع سابقاً معلومات تتعلق بعدد من مظاهر الرضا شملت الإشراف، العمل نفسه والمستقبل مع الشركة والأجر وقام بحساب معامل الارتباط بين درجات هذه العوامل والحضور وقام بنفس التحليل مع عينة من مدينة نيويورك لم يتأثروا بالعاصفة الثلجية وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى متوسط حضور في ذلك اليوم في شيكاغو كان 70 % أما في نيويورك فكان 96 %.⁵

(3) نظريات الرضا الوظيفي:

هناك العديد من النظريات التي تفسر ظاهرة الرضا أو عدم الرضا الوظيفي ، ومن أهم هذه النظريات:

1_ نظرية ماسلو ذات التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية (1943-1954)

:Maslow Hierarchical Needs

قام عالم النفس أبراهام ماسلو Maslow.A بتفسير سلوك الإنسان على أساس حاجاته الإنسانية وطبقاً لهذه النظرية فإن الحاجات غير المشبعة تصبح المحدد الرئيس للسلوك الفردي لحين إشباعها، فهي تؤدي إلى عدم اتزان الفرد وتدفعه إلى الإتيان بسلوك يؤدي إلى خفض حالة التوتر هذه وإعادة حالة التوازن الداخلي والسيولوجية ولا يزول التوتر إلا بإشباع الحاجة.

والحاجات المهمة في أي وقت من الأوقات تكون تلك الحاجات غير المشبعة ولا يستطيع أحد أن يرقى لإشباع حاجة من الحاجات الأخرى إلا عن طريق إشباع الحاجات الأهم، ثم الأقل أهمية وفقاً للتسلسل

⁵العمرى سعد علي محمود، الرضا الوظيفي والأداء، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، 1985.ص92.93.

الهرمي فمثلاً عدم إشباع الحاجات الدنيا الفسيولوجية يجعلها الأهم من الحاجات العليا حتى يتم إشباعها ثم يرتقي الفرد على درجات سلم الحاجات ليشبع الحاجات تبعاً لتسلسلها⁶.

وقسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات ووزعها على النحو التالي:

1_ الحاجات الأساسية : **Needs physiology** وتسمى أحياناً الفسيولوجية أو الطبيعية العضوية

كحاجات المأكل والمشرب والسكن والراحة، وهي أدنى تنظيم للحاجات الإنسانية.

2_ الحاجة إلى الأمن والضمان : **Needs Safety** وهي الحاجات التي تتعلق بحماية الفرد من الأذى

الجسدي والنفسي أو ضمان الدخل والمحافظة على مستوى معيشي لائق.

ويرى البعض أن هناك دعائم ثلاث يقوم عليها شعور العاملين بالأمن هي:

موقف الرؤساء من العاملين واتجاهاتهم النفسية نحوهم فالفرد لا يشعر بالأمن إن لم تقابل جهوده ونشاطه بالاستحسان من رؤسائه والمشرفين عليه.

معرفة الفرد لما يراد منه، كمعرفته للأنظمة واللوائح التي تخص المنظمة وفرص التقدم في عمله ودرجة قبول عمله ولذا فإن تنمية ذلك يتم عن طريق تحديد الاختصاصات والواجبات ليتعرف الفرد على ما يراد منه بدلاً من أن يترك عرضة للغموض والإبهام ثبات نظم الثواب والعقاب .

2_ الاحتياجات الاجتماعية أو الحاجة إلى الانتماء : **Needs Belonging** وتمثل الحاجة لمشاركة

الآخرين والتفاعل الاجتماعي والحاجة إلى الصداقة والحب والعطف والقبول من الآخرين، وتعتبر الحاجات الاجتماعية نقطة الانطلاق نحو حاجات أعلى وبعيدة عن الحاجات الأولية.

4_ الحاجة إلى الاحترام وتقدير الذات : **Needs Esteem** كالحاجة إلى الاحترام والتقدير من الآخرين

والتميز عنهم، ويقول ماسلو بأن هذه الحاجة تأتي عقب إشباع الحاجات الثلاث السابقة.

⁶ المشعان عويد، دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا المهني. ط (1). الكويت: دار القلم للنشر والتوزيع. 1993، ص58.

5_ الحاجة إلى تحقيق الذات: **Self _ Needs Actualization** وتمثل الحاجة إلى تحقيق الأهداف

والطموحات التي يرغبها الفرد في الحياة، وتعد هذه الحاجة أعلى مستوى في تنظيم ماسلو الهرمي للحاجات وتستند هذه الهرمية أو تدرج الحاجات إلى افتراضين أساسيين هما⁷:

✚ أن الحاجة غير المشبعة هي التي تدفع السلوك.

✚ وعندما يتم إشباع الحاجة فإنها لن تعود دافعة للسلوك، ولهذا فإن الحاجات العليا عند غالبية

الناس تكون هي الأقل إشباعاً بالمقارنة مع الحاجات الدنيا .

إن جوهر نظرية ماسلو لا يعتمد على تصنيفه لأنواع الحاجات (الدوافع) عند الفرد وإنما يعتمد على ترتيب هذه الحاجات بحسب أولويتها لذلك الفرد. وعلى الرغم من أن هذه النظرية لا تفسر بشكل واضح وكلي الحفز الإنساني إلا أن مساهمتها واضحة وأساسية وتعتبر نقطة البداية في فهم الحفز عند الأفراد .
والحاجات العليا (حاجات المستويات الثلاثة الأخيرة) في سلم ماسلو تظهر متأخرة في حياة الفرد، كما أن الحاجات الدنيا هي حاجات ضرورية للمحافظة على بقاء الفرد في حين أن الحاجات العليا هي حاجات لازمة لسعادة الفرد وأمنه وغالباً يؤدي كبتها إلى أمراض نفسية كما أن طرق إشباع الحاجات الدنيا محددة أما الحاجات العليا على خلافها لها طرق شتى لإشباعها.

2_ نظرية ذات العاملين لهيرزبيرج

تسمى هذه النظرية بنظرية العاملين وتعد محاولة للتعرف على المؤثرات المحفزة للعمل وتستند هذه النظرية إلى عدة افتراضات أهمها: تبني الأفراد لسلوكيات معينة تدفعهم إلى إشباع أعلى مستويات الحاجات، وبالرجوع إلى نظرية ماسلو للحاجات فإن (مستوى الحاجات السفلي) ويطلق على المستويات الثلاثة الأولى والثاني والثالث أي الحاجات الأساسية وحاجة الأمن والحاجات الاجتماعية من هرم ماسلو وهذا يقابل العوامل الصحية أو الوقائية **Hygiene Factors** لدى هيرزبيرج، أما (المستوى العلوي

⁷ . العميان محمود. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ط(3). عمان، 2005، دار وائل للنشر والتوزيع، ص256/257.

للحاجات) ويضم حاجات تقدير الذات وتحقيق الذات أي المستويين الرابع والخامس من هرم ماسلو فيقابل العوامل الدافعة **Motivator Factors** لدى هيرزبيرج.

إن تحقيق الرضا الوظيفي وعدم تحقيقه للعاملين يرتبط بالمحفزات أو العوامل الدافعة وهي تلك الحاجات التي تدفع الفرد لتقديم المزيد من العطاء والنشاط ولذا فإن وجودها في المنظمة له أثر إيجابي كاعتراف الإدارة بالعمل الجيد ومثل: الإنجاز والتقدير من الزملاء والرؤساء والمسئولية وفرص النمو والترقي الوظيفي، وهذه العوامل تزيد من دافعية الفرد تجاه عمله، وفي حالة غياب الرضا أي تمنع حالات عدم الرضا⁸.

أما العوامل الخارجية الأخرى فقد أطلقوا عليها العوامل الوقائية حيث ترتبط ببيئة العمل وظروفه والحالة الاجتماعية والعلاقة مع الزملاء والرؤساء والراتب والضمانات في العمل، والأمن الوظيفي وأسلوب الإشراف والمركز الوظيفي وعدم توفر هذه العوامل يسبب عدم الرضا الوظيفي للفرد، ولكن إذا تم توفرها بشكل معقول فإنها تضمن عدم الاستياء في العمل وتمنع تذمر العاملين . ولقد وجهت عدة انتقادات إلى نظرية هيرزبيرج أهمها الانتقاد العائد إلى طبيعة العينة التي استخدمها في أبحاثه بحيث اقتصر على طبقة المديرين ولم تكن شاملة لكل المستويات الإدارية.

3. نظرية الإنجاز: Theory Achievement

وضع هذه النظرية ديفيد مكلياند **McClelland David** عام 1967 ويعود أساسها إلى علم النفس السريري **Psycholog Clinical** وإلى نظرية الشخصية **Personality Theory**، وقد جرى تطبيقها في مجال الإدارة والتنمية الاقتصادية. وقد أجرى مكلياند وجماعته دراسات على عدة ثقافات شملت

⁸ المرجع السابق، ص 267/268

الولايات المتحدة، إيطاليا، بولندا والهند. وقد تم استخدام أساليب تنبؤ **Techniques Projective**

لتحديد سمات الأفراد الذين لديهم الحاجات الثلاث: الإنجاز والقوة والانتماء⁹.

1_ الحاجة إلى الإنجاز

وهي الدافع للتفوق وتحقيق الإنجاز وفق مجموعة من المعايير، وترى هذه النظرية أن الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للإنجاز يكون لديهم دافع التفوق والكفاح من أجل النجاح وذلك لمجرد تحقيق النجاح دون اعتبار إلى المردود المادي ما لم ينظر إليه على أنه مؤشر للنجاح.

وهذه الفئة من الأفراد مهتمة نفسياً بإنجاز الأعمال بصورة أفضل وتطوير العمل والرغبة في التحدي والقيام بمهام صعبة من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة.

أما الأفراد ذو الحاجة الشديدة للإنجاز فإنهم يرون في الالتحاق بالمنظمة فرصة لحل مشاكل التحدي والتفوق ويتجهون نحو الأعمال الحرة بدلاً من ممارسة المهن فلقد وجد أن رجال الأعمال يملكون خاصية الحاجة إلى الإنجاز بشكل قوي جداً كما يحتاجون القوة مع انخفاض في منسوب الحاجة إلى الانتماء.

2_ الحاجة إلى القوة:

القوة والسيطرة والإشراف على الآخرين حاجة اجتماعية تجعل الفرد يسلك الطريق الذي يوفر له الفرصة لكسب القوة والتأثير على سلوك الآخرين والأفراد الذين لديهم حاجة شديدة إلى القوة يرون في المنظمة فرصة للوصول إلى المركز وامتلاك السلطة وممارسة الرقابة والتأثير على الآخرين ويشير **Raven**

and French كما جاء في إلى وجود خمس مصادر للقوة وهي:

(أ) قوة منح المكافأة وهي القدرة على مكافأة الآخرين.

(ب) القوة القسرية وهي القدرة على معاقبة الآخرين بسبب عدم امتثالهم للأوامر أو الفشل في إنجاز ما هو مطلوب منهم.

⁹زويلف، مهدي..إدارة الأفراد مدخل كمي ، ط (2).عمان،بدون دار نشر.2005،ص227.

ج) القوة الشرعية وهي السلطة القانونية في تحديد السلوك الواجب إتباعه من قبل الآخرين.

د) قوة الإعجاب وهذه مبنية على توفر سمات شخصية لدى الشخص الذي يمتلك القوة.

هـ) قوة الخبرة الفنية وهذه مبنية على امتلاك معرفة خاصة في مجال أو موضوع معين¹⁰.

3. الحاجة إلى الانتماء

وهي الرغبة في بناء علاقات الصداقة والتفاعل مع الآخرين، ويشبع الأفراد هذه الحاجة من خلال الصداقة والحب وإقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين والتواصل معهم. والأفراد الذين لديهم حاجة شديدة إلى الانتماء يرون في المنظمة فرصة لإشباع علاقات صداقة جديدة، كما أنهم يندفعون وراء المهام الجماعية والتي تتطلب المشاركة مع زملاء العمل¹¹.

4. نظرية التوقع:

طور هذه النظرية فكتور فروم Vroom Victor عام 1964 وتفسر قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره. وترى أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد بأن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك، وأن القيام بذلك السلوك سيؤدي إلى نتيجة معينة وأن هذه النتيجة ذات أهمية للفرد، وهذا يعني أن حفز الفرد يعتمد على توقعاته كما يلي:

التوقع الأول: إن الجهد المبذول سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب.

التوقع الثاني: إن الإنجاز المطلوب سيحقق المكافأة المرغوبة من قبل الفرد والتي بدورها تشبع حاجته وبالتالي تحقق الرضا له.

5. نموذج بورتير ولولر:

طور بورتير ولولر Lawler & Porter عام 1967 نموذج فروم وقد ربط الرضا بكل من الإنجاز والعائد. فهم يضعون حلقة وسيطة بين الإنجاز والرضا وهي العوائد وبموجب هذا النموذج يتحدد رضا

¹⁰ مرجع سابق، العميان، ص291.

¹¹ علاقي مدني، إدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، (ط 1). جدة: تهامة. 1981، ص559

الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة ومنسجمة مع الإنجاز أو الجهد المبذول. فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الإنجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة فإن الرضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد. أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد أنه يستحقه، فستحدث حالة عدم رضا ويوقف الدافعية للاستمرار في الجهد.

لذلك فإن أبرز ما أضافه نموذج بورتر ولولر إلى نظرية فروم هو المفهوم الذي يشتمل عليه نموذجهما بأن استمرارية الأداء تعتمد على قناعة العامل ورضاه، وأن القناعة والرضا تتحدد بمدى التقارب بين العوائد الفعلية التي تم الحصول عليها وما يعتقد الفرد.

وقد بين بورتر ولولر أن هناك نوعين من العوائد:

➤ عوائد ذاتية: وهي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الإنجاز المرتفع، وهذه تشبع الحاجات العليا عند الفرد.

➤ عوائد خارجية: وهي التي يحصل عليها الفرد من المنظمة لإشباع حاجاته الدنيا كالترقية والأجور والأمن الوظيفي.¹²

6_ نظرية التعزيز وتدعيم السلوك:

من أهم رواد هذه النظرية في مجال السلوك التنظيمي **سكنر Skinner** ومحور هذه النظرية العلاقة بين المثير والاستجابة. وترى أن سلوك الإنسان على نحو معين هو استجابة لمثير خارجي. والفرد يستجيب للعوائد والسلوك الذي يعزز بالمكافأة يستمر ويتكرر، بينما السلوك الذي لا يعزز سيتوقف ولا يتكرر. وتتفاوت فاعلية المثير في إحداث السلوك المرغوب فيه عند الأفراد حسب عدد مرات التعزيز التي تصاحب ذلك السلوك، وعلى قوة التأثير الذي يتركه وعلى اقتران التعزيز بالاستجابة.

¹² المرجع السابق، ص 601/600.

ومن وجهة نظر سكرن فإن المكافآت **Rewards** هي المعززات التي تهدف إلى استمرار إثارة السلوك الإيجابي عند الأفراد، ولكن ما يعتبر معززاً لفرد قد يكون غير ذلك لفرد آخر.

واعتمد سكرن على أسلوب تعديل السلوك التنظيمي في نظرية التعزيز والذي يركز على المبادئ التالية:

(1) إن الأفراد يسلكون الطرق التي يرون أنها تؤدي بهم إلى تحقيق مكاسب شخصية.

(2) إن السلوك الإنساني يمكن تشكيله وتحديدته من خلال التحكم بالمكاسب والعوائد.

ومن أهم الانتقادات الموجهة إلى نظرية التعزيز هو اعتبار أن السلوك الإنساني يحدد من قبل مثيرات خارجية وتجاهل دور الحاجات الداخلية وقيم الفرد واتجاهاته في عملية التحفيز.¹³

7_ نظرية عدالة العائد: Theory Equity

تدور هذه النظرية حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للفرد والعدالة وتقتض أن درجة شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافأة وحافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا مما يؤثر على مستوى إنتاجيته وأدائه.

8_ نظرية التكيف الوظيفي:

ثمة نظريات أخرى للرضا الوظيفي تم تطويرها باستخدام مقياس مينيسوتا للرضا الوظيفي ومنها نظرية التكيف الوظيفي حيث قام كل من جرين، داوس وويز عام 1968 بعرض هذه النظرية حيث أفادوا بأن الرضا الوظيفي هو محصلة التوافق أو التكيف الفعال ما بين حاجات الفرد التي تعززها دوافع الحاجة لتحقيق الذات في إطار نظام العمل.

ويعتقد هؤلاء بأن بالإمكان الاستدلال على تأقلم الموظف مع وظيفته من خلال معرفة مدى التوافق بين شخصية الموظف في عمله وبيئة العمل¹⁴.

¹³ مرجع سبق ذكره، العميان، ص 297/298.

¹⁴ العديلي ناصر، الرضا الوظيفي دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية . معهد الإدارة العامة. رسالة ماجستير منشورة في علم النفس الإداري من جامعة ولاية كاليفورنيا (هبولدت) 1981، ص 37 .

9. نموذج وبورتر ستيرز

اقترح ستيرز وبورتر Porter and Steers عام 1979 في كتابهما "الدوافع وسلوك العمل" نموذجاً متكاملاً للدوافع حيث افترضا بأن الدوافع ظاهرة معقدة يمكن فهمها من خلال هيكل متعدد الجوانب. ويرى الباحثان أن أي نظرية متكاملة في الدوافع إذا أُريد لها أن تكون قابلة للتطبيق العملي فإنها ينبغي أن تعنى بثلاث مجموعات على الأقل من المتغيرات المهمة التي تشكل موقف العمل في الوظيفة وهي:

(1) صفات ومميزات الفرد:

وهي الفروق الفردية التي يحملها الموظف معه إلى العمل الذي يؤديه مثل المصالح أو الرغبات والاتجاهات أو المواقف والحاجات وقد بين المؤلفان أن المصالح أو الرغبات هي التي توجه انتباه الفرد، ويعتقدان بأن اتجاهات الموظفين أو اعتقاداتهم قد تلعب دوراً مهماً في دفعهم إلى الأداء.

(2) صفات ومميزات العمل:

وهذه تشمل العوامل ذات العلاقة بتوزيع عمل الفرد على نشاطات مختلفة والمهام ونوع التغذية العكسية التي يتلقاها من إنجازات العمل.

(3) خصائص بيئة العمل:

وهذه تُعنى بطبيعة البيئة العملية أو التنظيمية فعوامل بيئة العمل يمكن تقسيمها إلى مجموعتين هما:

الأولى: ترتبط مع بيئة العمل المباشرة مثل جماعة العاملين.

الثانية: ترتبط بالمشكلات الأوسع على نطاق المنظمة مثل نظام المكافآت والحوافز.¹⁵

10. نظرية الجماعة المرجعية

قدم هولين وبلود Blood & Hulins هذه النظرية عام 1968 وتقتض هذه النظرية أن الجماعة المرجعية التي ينتمي إليها الفرد تشكل عاملاً هاماً في تقهم أبعاد الرضا الوظيفي لديه، فالفرد يقارن نفسه

¹⁵ المرجع السابق، ص 52/53.

بجماعته المرجعية وينظر هل هو يحصل على نفس المميزات التي يحظى بها أفراد جماعته أم لا؟ فإن كان الفرد أقل من جماعته المرجعية تكون النتيجة عدم الرضا ومما يؤخذ على هذه النظرية أنها لم توضح الكيفية التي يختار على أساسها الفرد جماعته المرجعية ولم تحدد المميزات التي تصلح للمقارنة وهذا يحتم تدخل شخصية الفرد في اختيار جماعته المرجعية وفي كيفية مقارنة نفسه بها¹⁶.

11_ نظرية القيمة

قدم لاندي وترمبو **Trumbo and Landy** عام 1980 شرحاً لنظرية لوك في الرضا الوظيفي، ويرى لوك في هذه النظرية أن الرضا الوظيفي حالة عاطفية سارة ناتجة عن إدراك الفرد بأن عمله يتيح له تحقيق ممارسة القيم الوظيفية المهمة في نظره، وتكون هذه القيم منسجمة مع حاجات الفرد. ويعني ذلك أن لوك قد ميز بين القيمة والحاجة، واعتبر الحاجات كعناصر تضمن استمرارية حياة الفرد من الناحية البيولوجية كما أنه اعتبرها موجودة بذاتها بشكل موضوعي منعزل عن رغبات الفرد. بينما القيم تتصف بالذاتية حيث تمثل ما يرغبه الفرد سواء كان ذلك بمستوى الوعي أو اللاوعي .

14_ نظرية المقاومة

قام لاندي **Landy** بتقديم هذه النظرية عام 1978 ، وعرفت بنظرية المقاومة وترى هذه النظرية أن الرضا الوظيفي لدى الفرد يتغير بمرور الزمن على الرغم من ثبات الوظيفة التي يعمل بها. فرضا الفرد يكون عالياً في بداية التحاقه بوظيفته ثم يضعف شيئاً فشيئاً. ويعتبر لاندي أن الرضا الوظيفي يدخل في إطار المشاعر العاطفية وأن هناك عوامل تؤدي بالفرد إلى مقاومة المشاعر العاطفية لدية وذلك لحفظ التوازن ذاتياً وهذا يؤدي بالفرد إلى تحقيق الرضا عن طريق مقاومة مشاعر عدم الرضا. ويبين لاندي أن هذا العامل الذاتي يقوم بحفظ التوازن عن طريق المقاومة للمشاعر العاطفية المفرطة سواء كانت سلبية أم إيجابية لأنها تعتبر حالة غير طبيعية قد تؤذي الفرد.

¹⁶ القوس سعود، المحددات الاجتماعية والمهنية لمستوى الرضا ، الوظيفي لدى المعلمين بمدينة الرياض .رسالة ماجستير . جامعة الملك

سعود، الرياض، ص19 .

ويؤكد لاندي أن هذا العامل الذاتي يعد من الوظائف المركزية للجهاز العصبي. كما وأن وظيفة الحماية هذه تعتبر مسؤولة عن تفاوت مستويات الرضا الوظيفي بين الأفراد .

15 نموذج لولر:

يرى لولر Lawler أن العمليات النفسية التي تحدد رضا الفرد في عمله تقريباً واحدة وذات علاقة بثلاثة أبعاد بالنسبة للعمل الوظيفي وهذه الأبعاد الثلاثة تتدرج كما يلي:

1_ الراتب.

2_ الإشراف (المديرين وعلاقاتهم وأنماطهم القيادية).

3_ الرضا عن العمل ومحتوى الوظيفة كالإنجاز والمسؤوليات والصلاحيات .¹⁷

16 نظرية Z :

أسست هذه النظرية من قبل العالم أوشي **Ouchi** عام 1981 للاهتمام بالجانب الإنساني للعامل، حيث لاحظ أن قضية إنتاجية العامل لن تحل من خلال بذل المال أو بعملية التطوير، فهذه أمور لا تكفي دون تعلم إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة والأسس التي تقوم عليها نظرية (Z) ثلاثة هي:

1/ **الثقة: Trust** فالمؤسسات اليابانية تؤكد على جو الثقة بين العاملين بها.

2/ **الحذق والمهارة: Sutlety** أي الدقة وحدة الذهن والمهارة في التعامل.

3/ **الألفة والمودة: Intimacy** وهي الاهتمام بالآخرين وتكوين علاقات اجتماعية متينة وصدقات بين

الأفراد تشعركهم بالأمن والأمان.¹⁸

¹⁷ الحربي حمود، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية العلمية، جامعة الملك سعود. رسالة ماجستير، قسم إدارية تربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، ص 93.

¹⁸ مرجع سبق ذكره، المشعان، ص 67.

17- نظرية (X) و نظرية (Y):

لقد نشر مايكرويجور الذي كان متأثراً كثيراً بماسلو عام 1960 وضعه هاتين النظريتين:

تقوم نظرية (X) على الافتراضات التالية:

- (1) إن معظم الناس لا يحبون العمل ويتجنبونه كلما استطاعوا ذلك.
- (2) إن معظم الناس لا يعملون إلا إذا أجبروا على ذلك وتحت المراقبة والتهديد والعقاب.
- (3) إن معظم الناس يرغبون في أن يكونوا موجهين، ولا يتحملون المسؤولية وقليلي الطموح ويهتمون بالأمن إلى حد بعيد.

أما نظرية (Y) فتقوم على الافتراضات التالية:

- (1) إن معظم الناس يوجهون أنفسهم لإنجاز الأهداف التي التزموا بتحقيقها، وإن هذا الالتزام يزداد مع المكافأة المصاحبة لإنجاز هذه الأهداف.
 - (2) إن معظم الناس يمكن أن يتعلموا البحث عن تحمل المسؤولية وليس قبولها فقط.
 - (3) إن معظم الناس مبدعون في العمل ولكن طاقتهم الخلاقة في أغلب المؤسسات مستمرة جزئياً.
- وتعتبر هذه النظرية العمل بالنسبة للأفراد أمراً طبيعياً وذاتياً وأنهم لا يعملون لتجنب العقاب ولكن لإنجاز شيء ذي قيمة ومعنى بالنسبة لهم. وهذه الافتراضات هي التي أكسبت هذه النظرية الأهمية في البحوث السلوكية المتعلقة بالعمل .

وهكذا تعبر النظريات السابقة عن وجهات النظر المتعددة لأصحابها، وهي تحاول تفسير

السلوك الإنساني ودافعيته ورضاه وطرق تحفيزه للوصول إلى أداء سليم وإنتاجية مرضية.

ويمكن القول بشكل عام: "إنه لا توجد نظرية واحدة تفسر جميع حالات الرضا أو عدمه بل توجد عدة

نظريات تمثل وجهات نظر متباينة".¹⁹

¹⁹ المرجع السابق، ص 71/70.

4) العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي يعبر عن العمل الذي يؤديه العامل ومدى تفهمه لدوره واختصاصه ومدى إتباعه للتعليمات التي تصدر إليه من الإدارة عبر المشرف المباشر له وعن الإنجاز الذي يحققه العامل، ومدى توافقه مع المعايير ومستويات الجودة، وهذا يرتبط أكيد مع سلوكه العام في وظيفته من حيث اهتمامه بالعمل وأدوات العمل، و شعوره بالانتماء لمكان العمل، وعن تطوره المهني وإتقانه، وعن سلوكه مع زملائه ورؤسائه ومدى تعاونه مع فريق أو جماعة العمل وعن الحالة النفسية التي يوجد عليها العامل من حيث الرغبة في العمل وإتقانه عمله والسعي لتطوير نفسه وهو ما يقودنا إلى أن هناك علاقة تأثير وتأثر بين الأداء الوظيفي والرضا عن الوظيفة حيث أن :

الأداء الوظيفي يتبع الرضا الوظيفي: أي انه كلما ارتفع مستوى الرضا لدى العامل كلما ارتفع مستوى الأداء الوظيفي فهناك علاقة طردية بين طرفين الأول مستقل وهو الرضا والثاني تابع وهو الأداء الرضا يتبع الأداء: أي انه كلما كان مستوى الأداء جيدا كلما شعر العامل برضا عن العمل وبالتالي فإن الرضا الوظيفي ما هو إلا متغير تابع لمتغير مستقل هو الأداء الوظيفي على أساس أن الأداء الجيد للموظف وما يعقبه من مكافئات يؤدي زيادة قدرته على إشباع حاجاته وبالتالي زيادة درجة رضاه عن العمل²⁰.

²⁰ سالم عواد الشمري: الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي، ملتقى البحث العلمي جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2009

5) العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

لعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

من العوامل التي أثبتت الدراسات أن لها تأثيرها على درجة رضا الأفراد العوامل الآتية:

1_ **عوامل شخصية:** مثل السن، مستوى التعليم، أهمية العمل بالنسبة للعامل والمستوى الإداري للوظيفة

والحالة الصحية والمزاجية والسمات الشخصية وهذه العوامل جميعها ذات أثر بالغ على رفع رضا الفرد.

2_ **عوامل متعلقة بظروف العمل:** مثل نوع العمل، وطبيعة وظيفته أو مهنته كعمل روتيني أو متنوع،

ابتكاري أو عادي، والأمن، والتقدم في العمل، الأجر والراتب والرئيس وزملاء العمل وساعات العمل.

وفيما يلي توضيح لتأثير بعض هذه العوامل على الرضا الوظيفي:

لقد أظهرت بعض الدراسات أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين السن وبين درجة الرضا الوظيفي، إذ أنه

كلما زاد عمر الفرد كلما زادت درجة رضائه عن العمل، وكلما تمسك به واستقر فيه.

أما بالنسبة لمستوى التعليم وتأثيره على رضا الفرد فقد بينت بعض البحوث أن العامل الأكثر تعلماً يكون

أقل رضا عن عمله من العامل الأقل تعلماً حيث تكون طموحات الأول مرتفعة عن الآخر الذي يكون في

العادة قانعاً بعمله راضياً به.

بالنسبة للمستوى الإداري وجد من خلال الدراسات أن العاملين الذين يحتلون مناصب إدارية مرتفعة يكون

رضاهم الوظيفي أعلى من هؤلاء الذين هم أقل منهم في المستوى الإداري. أما من حيث المستوى

الوظيفي فتشير الدراسات إلى أنه كلما ارتفع المستوى الوظيفي للفرد زاد رضاه الوظيفي، نظراً لما تتضمنه

الوظائف العليا من إشباع لمختلف حاجات الفرد، بينما في المستويات الوظيفية الدنيا تلعب الحاجات

المادية دوراً أكثر أهمية في تحديد الرضا الوظيفي²¹.

²¹ سلامة عادل، الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة عين شمس، الجزء (1)، مجلة كلية التربية ،

1999، ص128.

كذلك وجد أنه كلما كان العمل هو مركز حياة العامل **interest life Central** أي أنه مهم جداً بالنسبة له من أجل معيشته ومعيشة أسرته، كلما كانت درجة الرضا لهذا العامل عن العمل أكثر من درجة رضا العامل الذي يعتبر مركز حياته في أشياء خارج العمل، أي أن هذا العمل لا يعتبر مهماً بالنسبة له.

وهناك عوامل مهنية ترتبط بالرضا الوظيفي، والعوامل الغالبة في هذه الناحية هي:

(الأجر، زملاء العمل، نوع العمل والترقي).

ويلاحظ أنه يصعب على الإدارة التحكم في العوامل الشخصية في محاولة لرفع مستوى الرضا الوظيفي للأفراد. أما بالنسبة لتأثير ظروف العمل على رضا العاملين فقد أظهرت بعض الدراسات وجود علاقة طردية قوية موجبة بين الراتب والرضا الوظيفي أي أنه كلما زاد الراتب كلما زاد الرضا للأفراد كذلك بين العلاقات بالرئيس والزملاء والمشرفين وبين الرضا الوظيفي فكلما كانت العلاقة جيدة كلما ارتفع مستوى الرضا للفرد، وعليه يمكن للإدارة أن تلعب دوراً مهماً في تعديل هذه العوامل أو بعضها من أجل رفع درجة الرضا الوظيفي للعاملين.

وقد حدد عبد الخالق العوامل التي ترتبط بالرضا الوظيفي على النحو التالي:

- 1/ عوامل ذاتية: تتعلق بقدرات ومؤهلات ومهارات العاملين.
- 2/ عوامل تنظيمية: تتعلق بسياسة التعليم وظروف وشروط العمل.
- 3/ عوامل بيئية: تتعلق بالظروف البيئية المؤثرة على العمل والعامل.²²

²² الرويلي نواف، الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمنطقة الحدود الشمالية دراسة ميدانية. رسالة ماجستير ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة الملك سعود. ص 17.

وقد أشار إلى أهم العوامل التي تؤدي إلى الرضا عن العمل وهي كالآتي:

1/ الراتب.

2/ الترقية.

3/ الأمن.

4/ الاحترام والتقدير.

5/ جماعات العمل.

6/ نمط الإشراف.

7/ الحرية المتاحة في العمل.

8/ العلاوات والبدلات والمكافآت.

أما عبد الوهاب وخطاب 1993 فقد قسما عوامل الرضا إلى عدة عوامل وهي:

أولاً: العوامل الداخلية أو الخاصة بالفرد:

1_ حاجات الفرد:

إن للفرد حاجات يتم إشباعها من خلال العمل، ولكل فرد حاجات تختلف درجة الإشباع فيها من شخص لآخر وتبعاً لنوع الحاجة التي تتوفر من خلال العمل فكلما كان هناك توفر لهذه الحاجات وإشباع مناسب للفرد كلما ارتفعت لديه نسبة الرضا عن العمل.

2_ اتفاق العمل مع قيم الفرد:

هناك العديد من القيم التي لدى الفرد رغبة في تحقيقها عن طريق العمل ومنها الابتكار والإبداع، والقيادة وإتقان العمل وغيرها، فإذا كانت هذه القيم متوفرة وأمكن للفرد العامل تحقيقها ارتفع الرضا الوظيفي لديه.

3_ الشعور باحترام الذات:

إن توفر احترام الذات للفرد من خلال عمله سواء كان بسبب المركز الذي يشغله أو طبيعة وظيفته وجهة عمله ومعرفة أفراد المجتمع لهذه المكانة أو المنظمة الذي ينتمي إليها يؤدي إلى رضاه عن العمل.

4_ خصائص شخصية الفرد وظروفه:

إن الصفات الفردية المتممة بالتفاعل الإيجابي مع بيئة العمل (والتي منها التفاوض والمرونة والقدرة على التفاعل مع الآخرين، وكذلك وجود الاستقرار النفسي والعاطفي والظروف المعيشية العائلية الجيدة) تنعكس على الرضا عن العمل والقدرة على التكيف مع ظروفه.

ثانياً: محتوى الوظيفة:

إن محتوى الوظيفة وظروفها من العوامل التي تلعب دوراً مهماً في تحديد الرضا الوظيفي وذلك من حيث نوع مهام العمل ونمطه وكذلك بما تتيحه الوظيفة من إمكانيات الفرد لإظهار قدراته وإبداعاته وخبراته وإمكانياته مما يؤدي إلى تحقيق رضا عالي بالإضافة إلى وجود فرص في النمو والتقدم في الوظائف.

ثالثاً: عوامل خاصة بالأداء:

يتحقق الرضا عن العمل نتيجة إدراك الفرد العوامل التالية بالنسبة للأداء وذلك كما يلي:

1/ ارتباط الأداء بمكافآت العمل وحوافز العمل، وشعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب بما يتواءم مع الأهداف المحددة.

2/ إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له، وإدراكه بالعدالة في التوزيع بالنسبة للعوائد ومكافآت العمل أي أنه يتناسب مع ما يقدمه من عمل للمنظمة.

رابعاً: مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد:

إن بعض الأفراد قد لا يكتفي بأداء العمل فقط ولكن قد يكون لديه رغبة في إنجاز أعمال تتفق مع أهداف معينة، فكلما كانت درجة الطموح مساوية أو قريبة من الأهداف التي تم تحقيقها كلما كان الرضا أكبر.

خامساً: العوامل التنظيمية:

ويقصد بها سياسة المنظمة من حيث نظام الأجور والترقية والنقل والإجراءات الخاصة بالأمن الوظيفي وأساليب الاتصالات واتخاذ القرارات ونوع القيادة والإشراف والرقابة.²³

وعلى الرغم من اقتناعنا بأن العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي كثيرة ومتنوعة، بعضها يتعلق بمستوى العمل ومتطلباته، وبعضها الآخر يتعلق بشخصية العامل ودوافعه، وبعضها يختص بالجوانب الاجتماعية للمهنة، كذلك نظام العلاقات بين الزملاء والرؤساء والظروف الأخرى المرتبطة بالعمل فإن معرفة بعض هذه العوامل تمكننا من أن نحسن فيها بما يرفع من رضا العامل المهني.²⁴

²³ مرجع سبق ذكره، الرويلي، ص 21/20.

²⁴ مرجع سابق، المشعان، ص 15.

ملخص الفصل:

لقد اعتبر الرضا الوظيفي بأنه الإستثمار الحقيقي للتنمية بجميع مجالاتها و الذي يعود عليها بمردود اقتصادي كبير يمتد على طول الزمن. و من هذا المنظور اهتم معظم الباحثين بالرضا الوظيفي للعاملين في أي قطاع تنظيمي من الافتراض القائل بان الشخص الراضي عن عمله اكثر انتاجية من زميله الغير راضي عن عمله ، و عليه تمكنا من توضيح الرضا الوظيفي في العناصر السابقة الذكر.



الفصل الرابع

تمهيد:

إن الأداء هو (القدرة على تحويل المدخلات لمخرجات، وأهداف يسعى النظام لتحقيقها خلال فترة زمنية معينة بواسطة الناتج النهائي لعمل فرد أو مجموعة أفراد، وتقويم النتائج، و الترجمة العملية، والانجاز الفوري والدوري لخطط الأعمال) و تعتبر عملية الأداء سياسة من السياسات الإدارية الهامة والمعقدة بمثابة الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على مراقبة وملاحظة أداء مرؤوسيهـم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أدائهم، كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهـر المنتجين أمام رؤسائهم ودراسة الأداء وتقييمه وقياسه يمكن من التحكم أكثر وكذلك المعرفة الصحيحة لقدرات العنصر البشري داخل المنظمة.

1) ماهية الأداء:

يعد الأداء من أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، ولهذا سوف نحاول من خلالها إعطاء عدة تعريفات لغوية واصطلاحية لتوضيح هذا المفهوم.

المعنى اللغوي: من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أي أوصله .

والاسم الأداء : أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به.(¹)

المعنى الاصطلاحي : تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها:

-الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة من الأشخاص للقيام به(²).

-الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير

إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.(³)

-ويلقي توماس جلوبت الضوء على الأداء ، إذ يرى أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال

في المنظمة التي يعملون بها ، أما الأداء هو التفاعل بين السلوك والنتائج التي تحققت معا.(⁴)

- علي السلمي الأداء هو الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هنا كعلاقة

متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والقدرة في العمل والمستوى في الأداء (⁵).

¹ ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت-لبنان، المجلد 14، ص26

² بنوي، أحمد، زكي، ومصطفى محمد. معجم مصطلحات القوى العاملة، ط. 1، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة. (1984) ص166

³ سعيد محمد وأنور سلطان. السلوك التنظيمي (ط. 1). الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة. (2003) ص219

⁴ عبد الباقي، صلاح الدين. الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية (ط. 1). مصر: الدار الجامعية. (2005) ص157

-توماس هو التفاعل بين السلوك والإنجاز وأنه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة

للقياس⁽⁶⁾.

-راوية محمد حسين الأداء يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهويكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة⁽⁷⁾.

أي أن الأداء يقاس على أساس النتائج التي يتمكن الفرد من الوصول إليها في ظل المتطلبات الوظيفية الأولية أي نجده في الكثير من الأحيان يعبر عن إنجاز المهام أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه.

-ناصر العديلي هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله أي أن الأثر الصافي

لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام⁽⁸⁾.

أي أن الأداء هو قيام الفرد بإتمام المهام المكونة لوظيفته والسلوك الذي يمارسه الفرد في القيام بعمله.

عبد الباقي الأداء هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم، وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله مسؤوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى⁽⁹⁾.

- والأداء هو جملة السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها العاملون لإنجاز مهام معينة ويتحدد الأداء الجيد بناء على المعنويات المرتفعة والتكوين الجيد للعاملين والتكنولوجيا العالية وتصميم المهام وقدرة التنظيم والأفراد، وقواعد السلوك الجماعي، بحيث يتم التحكم في العمل من الناحيتين الكمية والنوعية.

⁵ عشوي مصطفى. أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي (ط. 1). الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب (1992). ص244
⁶ درة عبد الباري، إبراهيم، تكنولوجيا الأداء في المنظمات (ط. 1). مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (2003). ص25
⁷ حسين راوية، محمد. إدارة القوى العاملة (ط. 2). الجزائر: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، (2000). ص215
⁸ محمد، العديلي، ناصر. السلوك الإنساني والتنظيمي (ط. 1). المملكة العربية السعودية: الإدارة العامة للبحوث. (1995). ص299
⁹ مجيد، سوسن، شاكر. تقويم جودة الأداء (ط. 1). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع. (2011). ص77

وهو درجة إتمام إنجاز المهام المسندة إلى العاملين من خلال توفير جملة من الشروط الموضوعية

، كالجهود والقدرات الضرورية والوسائل وإدراك الدور والمهارات والاستعدادات المختلفة⁽¹⁰⁾.

(2) أنواع الأداء:

إن تصنيف الأداء يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملية والذي من خلاله يمكن تحديد أنواعه، وبما أن الأداء مرتبط إلى حد ما بالأهداف فإنه يمكن الاعتماد على المعايير المتبعة في تصنيف الأهداف لإسقاطها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية والطبيعة فحسب معيار الشمولية يمكن تقسيم

1-2 الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد بتكامل العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية داخل التنظيم في تحقيق الأهداف، وبالتالي فلا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة العناصر الأخرى، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن الاستمرارية، الشمولية، النمو.

2-2- الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للتنظيم والذي يمكن تقسيمه أيضا إلى عدة أنواع باختلاف المعيار المعتمد لتقييم التنظيم. وحسب معيار الطبيعة والذي يقسم الأهداف إلى: اقتصادية، اجتماعية، تقنية، سياسية... فإنه يمكن تقسيم الأداء إلى (اقتصادي، اجتماعي، سياسي، تقني....) وفي إشارة على هذا التصنيف يقول أحد الباحثين: "لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل أن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج."⁽¹¹⁾

¹⁰ قاسمي ناصر. دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل (ط. 1). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية. (2011). ص 180

¹¹ مزهودة عبد المليك. الأداء بين الكفاءة والفعالية. مجلة العلوم الإنسانية، (1)، (2011). ص 86

وبناء عليه فإنه يمكن القول بأن الأهداف الاقتصادية تدل على وجود الأداء الاقتصادي ونفس الشيء أداء إلى: بالنسبة للأهداف والأداء الاجتماعي.

3_ مستويات الأداء:

هناك مستويات عديدة للأداء تفيد بالتعرف على مستوى الأداء الذي تم تحقيقه وهي كالآتي:

-**الأداء الاستثنائي:** والذي يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة والالتزام الواضح من قبل الكادر الرئيسي ووفرة النقد وازدهار الوضع المالي للمنظمة.

-**الأداء البارز:** والتي تبين قيادة الصناعة والحصول على عدة عقود عمل كبيرة؛ امتلاك كادر كفؤ وذو تحفيز عالي؛ امتلاك وضع نقدي ومالي متميز.

-**الأداء الجيد جدا:** والتي تبين مدى صلابة الأداء وتوفر الدلائل المستقبلية والكادر الكفؤ، بالإضافة إلى التمتع بوضع مالي جيد.

-**الأداء الجيد:** والتي تبين التمييز بالأداء وفق المعدلات السائدة، مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء، والكوادر، مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.⁽¹²⁾

-**الأداء المعتدل:** والتي تمثل صيرورة الأداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء، والكوادر العاملة أو عدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو .

-**الأداء الضعيف:** والتي تمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور

¹²بني حمدان خالد محمد وإدريس وائل، محمد، صبحي. الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (ط. 1). عمان الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. (2007) ص385

تقريباً، فضلاً عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكوادر المؤهلة، ومواجهة مشاكل خطيرة في

الجوانب المالية.

-الأداء المتأزم: والتي تتمثل بالأداء غير الكفؤ تماماً، ومن المحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة

في جميع محاور عمل المنظمة⁽¹³⁾.

4-معايير قياس الأداء:

أن على مسئولي إدارات الموارد البشرية، وهم يضعون نظاماً لتقييم أداء العاملين أن يجيبوا عن السؤال

التالي:

ماذا نقيم في أداء الموظفين؟ وما الجوانب التي نقوم بتقييمها في أداء الموظفين؟

أن تحديد هذه الجوانب هو ما يسمى بتحديد معايير تقييم الأداء. والواقع أن تحديد معايير تقييم الأداء أمر

ضروري لنجاح نظام تقييم الأداء لأنه يشكل أرضية واحدة ينطلق منها الأطراف أصحاب العلاقة في

التقييم، وعلى رأسهم العاملون ورؤسائهم ومن الأمثلة على المعايير:

-معرفة العمل.

-القيادة.

-المبادأة.

-الإبداع.

-نوعية الأداء.

¹³ الدوسري راشد، عماد. القياس والتقييم التربوي الحديث (ط. 1). عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون. (2004). ص67

-حجم العمل.

-التعاون.

-القدرة على اتخاذ القرارات.

-القدرة على حل المشكلات.

-القدرة الاتصال.

-القدرة على التخطيط.

-القدرة على التنظيم.

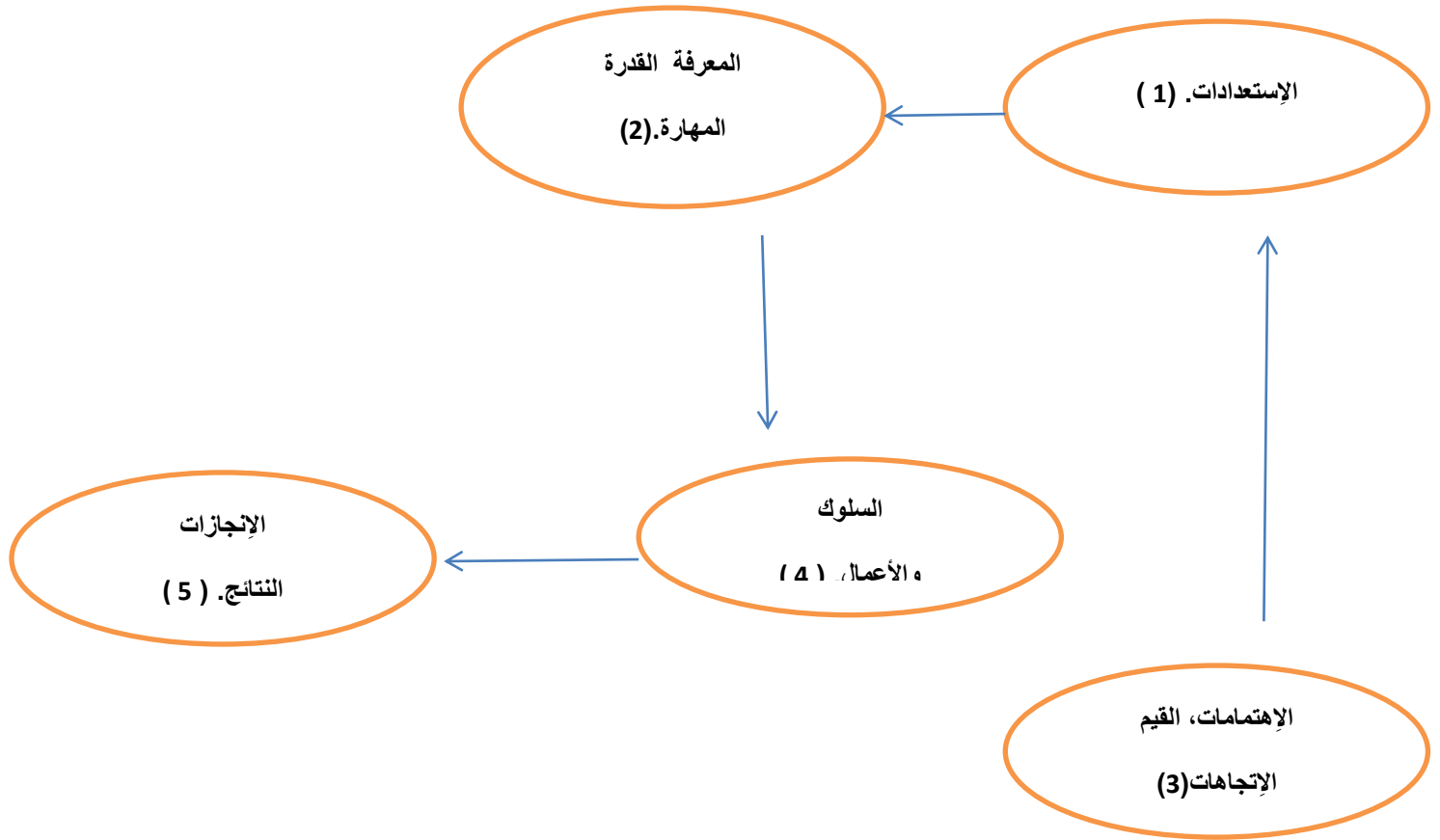
-الاتجاهات نحو العمل.

- تفويض السلطات.

ومن الملاحظ أن هذه المعايير أو الجوانب والعوامل عناصر متنوعة بعضها يتعلق بالنتائج والإنجازات

التي يحققها.والواقع أن هذه العوامل تختلف فيما بينها بالنسبة لصعوبة أو سهولة قياسها، وبالنسبة لمدى

ارتباطها بالأداء أو الجانب موضع القياس وفيما يلي نموذج يبين المعايير (العوامل) التي تقيم في



المصدر : درة عبد الباري إبراهيم والصباغ زهير نعيم. إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (ط. 1). عمان الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع. (2008).

شكل (1) يبين المعايير (العوامل) التي تقيم.

ويبين لنا من ذلك النموذج أن العوامل التي تقيم يمكن وضعها في فئات ثلاثة هي:

(1) النتائج (الدائرة رقم 5):

تعتبر جهود الموظف التي تترجم إلى نتائج جوانب تحظى باهتمام الرؤساء وفي معظم الأحيان فإننا

نستطيع أن نقيس النتائج ويمكن التعبير عن النتائج في بعض الوظائف في شكل أرقام مثل عدد الوحدات

المنتجة، وفي حالات أخرى فإننا يجب أن نصدر حكماً ما لمعرفة نوعية وحجم النتائج المتحققة على أن

قياس النتائج لوحدها لا يكفي، بل يجب أن ندعم معرفتنا بالنتائج بمعرفتتنا بالسلوك الذي يوضح جوانب مهمة من فعالية الموظف.⁽¹⁴⁾

(2) السلوك (الدائرة رقم 4):

أن السلوك عنصر مهم من عناصر التقييم، و رغم صعوبة قياسه، إلا أنه عنصر مهم من عناصر التقييم لأنه يضع النتائج المتحققة في سياقها الحقيقي، ويساعد في التخطيط للأنشطة التطويرية المستقبلية.

(3) الشخصية (الدائرة رقم 1،2،3):

الشخصية هي مجموع خصائص الشخص التي تميزه عن غيره. وتتضمن الشخصية عناصر مثل تكوين الإنسان العاطفي والعقلي والجسمي. وكما توضح الدوائر 1،2،3 أعلاه، فإن الشخصية تتكون من استعدادات الإنسان ومعارفه، وقدراته، ومهاراته، واهتماماته، وقيمه، واتجاهاته، ودوافعه. ومن السمات الايجابية التي تتضمنها أدوات التقييم في العادة الإبداع، والمبادأة والتعاون، ومدى تحمل الضغوط والمعرفة بالعمل، والقدرات المختلفة التي يمتلكها الموظف لإنجاز الأعمال.⁽¹⁵⁾

ويمكن استنتاج عناصر السلوك الملاحظ والنتائج المتحققة. أن شخصية الموظف عنصر أساسي من عناصر النجاح والإنتاجية في قطاع الإنتاج والخدمات. وثمة صعوبات تواجه المقيم عندما يقيم السمات الشخصية، ومنها:

- غموض المفاهيم المتعلقة بسمات الشخصية مثل مدى الاعتماد على الموظف، ومدى تحمله للضغوط، وتعاونه مع الآخرين.

¹⁴درة عبد الباري إبراهيم والصباغ زهير نعيم. إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (ط. 1). عمان الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع. (2008). ص265
¹⁵المرجع نفسه.

-الاختلاف بين الباحثين حول عناصر الشخصية التي تسهم في أداء معين والوزن النسبي الذي يعطي لكل عنصر.

-وجود عناصر في شخصية الفرد يصعب قياسها والتحكم فيها، ولذا فإنه يصعب على الموظف تغييرها، ولعل هذا يجعل الموظف يقف موقف العتاد والدفاع عن النفس إذا ما قيمت تلك العناصر بطريقة تتطلب التحسين.

إن تلك المعايير (العوامل) التي تحدد تقييم الأداء تتناول بعدين في حياة الموظف:

أداء الموظف الحالي، وإمكاناته المستقبلية. وبدورها نقاش واسع يبين المهتمين بإدارة الموارد البشرية حول أفضلية التركيز على أي من البعدين ومن الواضح أن تقييم الأداء يهتم بالأداء الحالي في الوظائف غير الإشرافية. أما المشرفون والمديرون فيقيمون في ضوء أدائهم الحالي وإمكاناتهم المستقبلية. ومن المسائل المرتبطة بمعايير تقييم الأداء موضوع نوع المعايير وهل هي خصائص بشرية للعاملين أم أهداف يجب أن تنجز، وتتنظر على تقييم الأداء على أنه نظام ذو توجه تنموي تطويري، ومهما يكن من شيء فإنه ثمة خصائص لمعايير تقييم الأداء الفعالة، ومنها ما يلي:

1- يجب أن تكون المعايير صادقة وذا ارتباط قوي بالعوامل وبمخرجات الوظيفة التي تقيم.

2- يجب أن تكون المعايير معايير موضوعية غير متحيزة فتقيس سمات الشخص وليس الشخص نفسه.

3- يجب أن تكون المعايير متصلة بأهداف المؤسسة.

4- يجب أن تكون المعايير معايير عملية يمكن قياسها وتحديدها.

5- يجب أن تركز المعايير على الجوانب الأساسية وليس الثانوية من الوظيفة التي تقيم.

6- يجب أن تأخذ المعايير بعين الاعتبار قدرات الموظف والمهام التي يمكن أن ننجزها. وليس المهام

التي لا يمكن السيطرة عليها والتحكم بها.

وتدل الدراسات العملية التي أجريت على معايير تقييم الأداء على أن نظام تقييم الأداء الفعال هو نظام

تتعدد فيه المعايير، وليس معياراً واحداً أو عدداً ضئيلاً منها.

ومن جهة أخرى فإن اختيار معيار معين دون معيار آخر يعتمد على الهدف من تقييم الأداء، فإذا كان

الهدف هو تحسين الأداء فإن المعيار يجب أن يكون مرتبطاً بذلك الأداء، وإن كان الهدف هو قياس

القدرات الاتصالية، الاجتماعية المستقبلية فإن هذه الجوانب يجب أن تبرز. (16)

5 خطوات قياس الأداء:

إذا أرادت المنظمة أن تضع نظام سليم لقياس الأداء فإن عليها تتبع الخطوات التالية:

- **تحديد ما تم وأنشطة العمل:** ويتم هذا بالرجوع إلى كل من وصف الوظيفة، ومراجعة ذلك من العاملين

القائمين على هذه الوظيفة، ونتيجة هذه القائمة الأولى هي التوصل إلى قائمة المهام والأنشطة التي

تخص هذه الوظيفة.

- **تحديد النتائج الواجب قياسها:** ربما لا يجب قياس كافة المهام والأنشطة وإنما، يجب التركيز على

النتائج المهمة منها والمؤثرة على نجاح الوظيفة والمنظمة التي يسهل قياسها.

- **تحديد المعايير:** وهي عبارة عن النواتج الكمية للمهام الواجب قياسها.

- **تحديد طريقة قياس المعايير:** يكتب أمام المعايير و يكتب طريقة قياسها بالتفصيل.

- **تحديد المسئول عن قياس المعايير:** يحدد من هو الشخص المسئول عن قياس المعايير هل هو

المدير أم رئيس القسم.

- **جمع بيانات عن قياس معايير الأداء:** تجمع البيانات وتسجل في شكل تقرير تجمع كافة المعايير

¹⁶ عقيلي عمر وصفي. إدارة الموارد البشرية المعاصرة (ط. 1). عمان الأردن: دار وائل للنشر. (2005). ص410

لوظيفة واحدة.

-تحليل تقارير الأداء :ويتم هنا مقارنة ما تم تسجيله من معايير فعلية بالمعايير النمطية الواجب

الوصول إليها.

-تحديد طريقة التصرف بالمطلوب :وهي كيفية الرقابة ونوعيتها، واتخاذ بعض الإصلاحات في أداء

العاملين من تدريب وتأهيل أو عقاب من يستحق العقاب، أو ربما تعديل وتغيير بعض المعايير.⁽¹⁷⁾

6) طرق قياس الأداء ومقاييسه:

1- طرق قياس الأداء :

هناك عدة طرق لقياس الأداء ذاتية وموضوعية.

1- طرق القياس الذاتية:

أ -الطرق التقليدية: وينطوي تحت صفة المقاييس أو المعايير التقليدية في التقييم الطرق التالية:

1-طريقة الصفات أو السمات:

وتتم وفقا لهذه الطريقة تحديد عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المدير في أداء العاملين،

إذ يتعذر في أداء بعض الأعمال الخدمية اعتمادا المقاييس الكمية.لذا تلجأ بعض المنظمات لاعتماد هذه

الطريقة في قياس الأداء من خلال تطبيق الخطوات التالية:

-تحديد الصفات التي يمكن اعتمادها في تقييم أداء الأفراد مثل مستوى الأداء، علاقة الموظف

برؤسائه،علاقته مع زملائه، المحافظة على الدوام الرسمي....إلخ. وهكذا تتم اعتماد الصفات التي

تراها الإدارة العليا ضرورة في انجاز الأداء للعامل، والجدول رقم (1) يبين ذلك بوضوح.

¹⁷ ماهر، أحمد. نظم الأجور والتعويضات (ط. 1). الإسكندرية: الدار الجامعية. (2009). ص3

جدول (1) نموذج صفات ومعايير التقييم للعاملين.

ممتاز جيد جدا جيد مقبول ضعيف	
	مستوى الأداء.
	العلاقة مع رؤسائه في العمل.
	العلاقة مع زملائه بالعمل.
	العلاقة مع المراجعين.
	تحمل المسؤولية.
	المحافظة على الدوام الرسمي.
	الدقة في إنجاز العمل.
	السرعة في إنجاز العمل.
	القدرة على اتخاذ القرار.
	الإنضباط في العمل.
	المهارة الفنية.
	روح المبادرة والإبداع.
	المقترحات والمساهمات التطويرية للعمل.
	المجموع.

-المصدر : ماهر، أحمد. نظم الأجور والتعويضات المرجع السابق.

إعطاء كل عنصر من العناصر التي وضعتها الإدارة العليا درجة معيارية لتمييزها عن الدرجة التي

تليها مثلاً ممتاز، جيد جداً، جيد، مقبول، ضعيف، وهكذا.

- تحديد نقاط معيارية لكل مستوى من المستويات التي وضعها كما في الجدول رقم (2) أدناه.

جدول (2) نقاط التقييم لمعايير الصفات أو السمات.

النقاط	الدرجة
10 نقاط	ممتاز
8 نقاط	جيد جداً
6 نقاط	جيد
4 نقاط	مقبول
2 نقاط	ضعيف

المصدر: من إعدادي .

-يتم وضع عناصر الأداء والدرجات والنقاط داخل نموذج يتم إعداده لهذا .

-يطلب من المقيم عادة تدوين الملاحظات التي يشعر بضرورة تدوينها أمام كل عنصر من العناصر

التي اعتمدت في التقييم في المكان المخصص لها أسفل النموذج.

-يتم بعد ذلك جمع النقاط التي حصل - يقوم الفرد المقيم بكتابة اسمه وتوقيعه وتاريخ التقييم في أسفل

النموذج للتوثيق بالرغم من السهولة التي تتطوي عليها طريقة الصفات من حيث إعداد النموذج الموحد

لكافة العاملين وسهولة التطبيق له إلا أنه يتميز بالعديد من العيوب كتميز المقيم لإحدى الصفات تدعوه

لإعطاء نفس التقييم للصفات الأخرى زيادة أو نقصان وكذلك نقص الموضوعية والعدالة إذ أنها تتأثر

بسلوكية المقيم من حيث التشدد أو الليونة في التعامل فضلاً عن استخدامها لجميع الوظائف لا يحقق

العدالة التامة بهذا الخصوص، سيما وإن الوظائف الإدارية والتنظيمية والفنية لكل منهما سمات مختلفة عن غيرها، مما يجعل التقييم غير موضوعي وعادل في كثير من الأحيان.

2- طريقة الرتب:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم طرق تقويم الأداء وأسهلها، حيث يتم استخدامها فيما يكون من الضروري

القيام بمقارنة أداء فردين أو أكثر ويجب أن تكون المقارنة وفق صيغ معينة ويعد الأداء العام للموظف

من أكثر الأساليب المعتمدة للمقارنة، وهناك ثلاثة طرق شائعة الاستخدام في طريقة الرتب هي:

أ - الترتيب التبادلي:

ويتم بموجب هذه الطريقة كتابة أسماء العاملين المراد تقييم أدائهم في الجانب الأيمن من الاستمارة المعدة لهذا الغرض، ثم يطلب من المقيم أن يختار أفضل فرد من الأسماء في القائمة ويجري حذفه من الجانب الأيمن في الاستمارة ويكتب اسمه في الجانب الأيسر للاستمارة ثم يطلب من المقيم أن يختار أقل الأفراد تفضيلاً في القائمة ويحذف اسمه أيضاً من الجانب الأيمن ليكتب في أدنى العمود في الجانب الأيسر وتستمر هذه العملية لجميع الأفراد في الجانب الأيمن حتى يتم ترتيبهم في الجانب الأيسر للاستمارة بشكل كامل. عليها الفرد في نموذج التقييم النهائي.

ب - الترتيب وفق المقارنة الثنائية:

ويتم التقييم وفق هذه الطريقة بالمقارنة الثنائية بين الأفراد المراد تقييم أدائهم ولنأخذ المثال التالي: فلو

فرضنا أن هناك ثمانية عاملين يراد تقييمهم. إذ توضع أسماء هؤلاء الأفراد في استمارة التقييم في الجانب

الأيمن منها ثم يقوم القيم بمقارنة كل فرد بالفرد الذي يليه استناداً لمعايير التقييم المعتمدة كالأداء العام

للإنجاز أو الالتزام بالدوام مثلاً، فإذا كانت إنتاجية الفرد الأول أكثر من الثاني فتوضع علامة أمام الفرد

الأول ثم يقارن بالفرد الثالث في القائمة فالرابع حتى الثامن وفي نفس المعيار المستخدم، حيث توضع علامة واضحة أمام الفرد الذي يبدو أنه أكثر العيوب على هذه الطريقة أن المقارنات فيها تصبح غير متناهية سيما إذا كان عدد العاملين المراد تقييم أدائهم كبيراً وتستغرق جهداً واسعاً في إنجاز تلك المقارنات.⁽¹⁸⁾

ج - التوزيع الإجباري:

وتقوم هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي، وتقتض هذه القاعدة أن توزيع مستوى الكفاءات يأخذ شكل المنحنى الطبيعي بحيث تكون النسبة الكبرى من الموظفين من ذوي الكفاءة المتوسطة، النسبة الأقل من ذوي الكفاءة المرتفعة أو المنخفضة. ويشير أبو شيخة إلى أن من أهم مزايا استخدام هذه الطريقة سهولة حيث تجبر المشرف على دراسة وتحليل أداء مرؤوسيه بشكل دقيق ليتمكن من توزيعهم على الفئات بشكل صحيح، تحول دون احتمال ميل بعض المشرفين نحو الوسط أو التطرف في الجانب الآخر فإن هذه الطريقة وجه لها بعض الانتقادات منها صعوبة استخدامها إذا كان أعداد العاملين كبيرة، عدم إمكانية توضيح نواحي القوة والضعف في أداء العاملين.⁽¹⁹⁾

ب- الطرق الحديثة في التقييم:

- الإدارة بالأهداف:

وهي طريقة قديمة جداً ابتكرها عالم الإدارة المشهور بيتر دركر، وتقوم هذه الطريقة على اشتراك المشرف والمرؤوس في تحديد أهداف محددة يلزم تحقيقها خلال فترة التقييم، كما يتم تحديد مستويات الأداء التي تعكس تحقيق المواطن لهذه الأهداف بشكل مرضٍ ويتم تقييم أدائه اعتماداً على نسبة ما يتم تحقيقه من أهداف. ويشترط لنجاح هذه الطريقة أن يوفر المشرف كل متطلبات تحقيق هذه الأهداف من أدوات

¹⁸ حمود خضير كاظم والخرشة ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية (ط 1) عمان الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة (2007). ص 154_155

¹⁹ العتيني محمد زويد.. الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية (ط 1). عمان الأردن: دار وائل للنشر. (2010)، ص 168.

وتعليمات ولوائح وغيرها، كما يجب أن تكون الأهداف مستقلة عن أهداف المنظمة، وقد تم استخدام هذه الطريقة قبل الأكثر من عشرين سنة بوزارة البرق والبريد والهاتف سابقا. ويشير الدكتور مازن رشيد إلى أن هذه الطريقة مناسبة لاستخدامها في تقييم أداء الرؤساء وموظفي الإدارة العليا.

-طريقة الاختيار الإجباري:

ويقوم استخدام هذه الطريقة على إعداد استمارة للتقويم تحتوي على مجموعات عديدة من العبارات، كل مجموعة تحتوي على أربع عبارات، اثنتان تمثلان الصفات المرغوبة، واثنتان تمثلان الصفات غير المرغوبة. لتطبيق هذه الطريقة فأن على إدارة الموارد البشرية وضع شفرة سرية خاصة بتحديد العبارة أو الجملة التي تعد أكثر أهمية في كل ثنائية، وهذه الشفرة لا يعرفها المقوم ويقوم المشرف بملأ هذه الاستمارة وذلك بوضع العلامة المناسبة أمام العبارة ويتم تسليمها إلى إدارة الموارد البشرية والتي تقوم بدورها بوضع الأوزان المناسبة لكل عبارة. ومن الأجهزة التي حاولت تطبيق هذه الطريقة معهد الإدارة العامة وذلك قبل أكثر من خمسة عشرة سنة، ولكن شاب تطبيق هذه الطريقة العديد من الصعوبات والانتقادات حيث اتضح للمقيم أنه يختار بعض العبارات التي يعتقد أن أوزانها في صالح الموظف وتظهر النتيجة عكس ذلك، ويشير الدكتور مازن رشيد إلى أن هذه الطريقة أعدت خصيصا للتغلب على الانتقادات الموجهة لطريقة التدرج البياني. والمتمثلة في الأخطاء التي يقع فيها المشرفون مثل التساهل، التشدد.

-طريقة التدرج البياني:

وتقوم هذه الطريقة على قياس أداء الموظف وفق معايير محددة مثل نوعية الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، المظهر، التعاون، وتحدد الدرجات على أساس من (5_1) أو (3_1) حيث يمثل الرقم (1) أقل درجة للتقويم و (5) أو (3) أعلى درجة للتقويم.⁽²⁰⁾

²⁰ علاقي مدني عبد القادر. إدارة الموارد البشرية (ط. 1). جدة: دار خوارزم للنشر. (2007)، صص 190_191

-طريقة الأحداث الحرجة:

وتعتمد هذه الطريقة على قيام المشرف بتسجيل الأحداث الحرجة التي قام بها الموظف ويتم تسجيل وقت متى، وأين ولماذا حدث هذا التصرف، ومع من، ويكون القرار هنا على التصرف أو السلوك الذي أظهره الموظف تجاه الحدث.

-طريقة التقييم المشتركة:

التي تقوم على أساس قيام كل فرد من أفراد جماعة العمل، بتقسيم كل من أعضاء الجماعة، بطريقة الاقتراع السري، وبدون أي اعتبار للمركز الإداري. وعلى ذلك فإن تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه ورؤسائه، ومروسيه. وتتميز هذه الطريقة بالخصائص الآتية:

- اشتراك الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم.
- اشتراك القائمين بعملية التقييم في اختيار وتحديد الصفات موضوع التقييم.
- تعرف كل مشترك على نتائج عملية التقييم والإفادة منها.
- رقابة المشتركين في التقييم على الأغراض التي يستعمل فيها نتاج التقييم⁽²¹⁾.

خصائص الأداء.

للأداء مجموعة من الخصائص، ارتأينا إجمالها لتوضيح معناه أكثر فيما يلي :

الفرع الأول: الأداء مسألة إدراك . يختلف الأداء بين الأفراد والجماعات والمنظمات، فبالنسبة لمالكي المنظمة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية، أما الفرد العامل

²¹عليه فاروق عبد وعبد المجيد، السيد محمد. السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية (ط. 1). عمان الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. (2005). ص ص 275_276.

فقد يعني له الأجور الجيدة أو مناخ العمل الملائم، في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المنظمة، وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفقا لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المنظمة، كما قد يمنع ذلك المنظمة من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير.⁽²²⁾

الفرع الثاني: الأداء مفهوم متطور عبر الزمن . إن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها ، سواء كانت الداخلية منها أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية للمنظمة، تكون متغيرة مع حياة المنظمة ومع تغير المواقف أو الظروف، إذ أنتوليفات العوامل البشرية، التقنية، المالية والتنظيمية، تجعل الأداء مرتفعا، من موقف لآخر، لذلك فإن التحدي الأساسي الذي يواجهه القادة الإداريين هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المرتفع . الفرع الثالث: الأداء مفهوم شامل . الأداء لا ينحصر في الجانب الاقتصادي فقط بل يتعداه إلى الجانبين التنظيمي والاجتماعي، بحيث التنظيم الجيد هو وسيلة في خدمة أداء المنظمة من خلال الهيكلية الرسمية، والحد أو على الأقل التقليل من النزاعات التي يمكن أن تحدث في المنظمة، بهدف خلق جو من الانسجام والتنسيق الذي يسمح بالانتقال الجيد للمعلومات وبالتالي تحقيق الفعالية، إلى جانب مرونة الهيكلية والقدرة على التكيف مع قيود المحيط، كما أن إهمال الجانب الاجتماعي المتمثل في تحقيق الرضا لمختلف أفراد المنظمة، قد لا يخدم أداء المنظمة كذلك، لذا فالمعايير المالية وحدها غير كافية للتعبير عن أداء المنظمة، فعلى القادة الإداريين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير الاجتماعية . الفرع الرابع: الأداء مفهوم غني بالتناقضات . إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل، منها المكمل بعضها البعض، ومنها المتناقضة وهذه الحالة الأخيرة تظهر مثلا عند السعي وراء تحقيق هدف تدنية تكاليف الإنتاج والعمل في نفس الوقت على تحقيق هدف تحسين النوعية في السلع والخدمات، لذا على القائد الإداري أخذ الأولويات بعين الاعتبار . الفرع الخامس: الأداء ذو أثر رجعي

²²ياسع ياسمينه، دراسة اقتصادية قياسية اثر تكنولوجيا المعلومات واتصات على اداء اقتصادي للمنظمة (دراسة حالة شركة القطن الممتص SOCOTHYD)، مرجع سبق ذكره، ص ص 81، 80

على المنظمة . إن معرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة فإنه يتوجب على القادة الإداريين إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الإستراتيجية⁽²³⁾.

أهمية الأداء:

تتمثل أهمية الأداء في ما يلي:

- 1_ دعم أهمية الهدف الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه .
- 2- يساعد في الترجمة العملية لكل القرارات التي يتم اتخاذها على جميع المستويات في المؤسسة، وحتى يتحقق الأداء الفعال ينبغي أن يتصف الأداء بالجدية والنزاهة عند اتخاذ القرارات والابتعاد عن القرارات المزاجية.
- 3_ الإسهام في القدرة الدائمة على تقديم نتائج ايجابية ومرضية على فترات .
- 4- يدعم الأداء قائمة المهام الرئيسة الموكولة للإدارة بل يأتي في مقدمتها وأولها بالاهتمام والعناية لتحقيق أهدافها .
- 5- استثمار القدرة لدى الفرد على العمل، والتي تتولد من التدريب واكتساب المهارة اللازمة لأداء عمله.⁽²⁴⁾

²³ لسعيد بريش ونعيمة بجاوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فاعليتها (دراسة حالة ملينة اوراس ،)
الملتقى الدولي الثاني حول اداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر ، - 22 23 نوفمبر 2011، ص 298.

²⁴ الأستاذ مفتاح الجندلي، ماهية الأداء، ماجستير نظم معلومات الأعمال، ص3

ملخص الفصل:

يمكن القول في نهاية هذا الفصل و بعد استعراض أهم الأساسيات المتعلقة بعملية تقييم الأداء، أن تقييم الأداء عملية منتظمة و مستمرة تهدف إلى تقرير إنجاز الفرد في العمل ، و توقعات تنميته في المستقبل ، حيث تهدف برامج تقييم الأداء بشكل عام إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد ، و هي واحدة من الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة ،تقوم على مبادئ وممارسات و خطوات مترابطة مكونة نظاما متكاملًا للتقييم ، يؤدي غالبا إغفال جزء من هذا النظام إلى قصور في نظام التقييم ككل، و بالتالي عدم فعاليته.



الجانب الميداني

تمهيد:

أصبحت الدراسات و الأبحاث الاجتماعية بمختلف مجالاتها لا تكتفي بمجرد التفسيرات النظرية بل هي الأخرى تسعى إلى التقرب من الواقع الاجتماعي، و ذلك بإجراء دراسات ميدانية لتحقيق الكثير من النتائج و الأهداف دون الاكتفاء بالتأمل العقلي و التطور النظري كأساس للوصول إلى الحقائق التي تفسر الواقع الاجتماعي.

حيث تظهر حاليا النتائج الكثيرة التي بلغت الدراسات الاجتماعية في الدول المتقدمة نظرا لتقدم الأساليب البحث العلمي و الاجتماعي و استخدام المناهج و التقنيات المختلفة لاستغلالها في تحليل الواقع الاجتماعي و الوصول إلى نتائج علمية ما أمكن ذلك، و لا يكون ذلك إلا بالنزول إلى الميدان و هو الجانب المهم للدراسة مع الاعتماد على الجانب النظري الذي يساعد على التوفيق و التكامل المنهجي لدراسته بان يربط بين التصور النظري و الواقع الميداني لاستخلاص النتائج الجيدة و من ثم اقتراح الحلول.

المبحث الأول: الدراسة الاستطلاعية و المنهج و الأدوات المستخدمة:

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

إن إجراء الدراسات الاستطلاعية يعد أمراً ضرورياً في كثير من البحوث لأنها أساس أي عمل، و تكمن كذلك في معرفة الصعوبات و تحديد المشكلات الهامة.

و هي عبارة عن جولة استطلاعية قمنا بها بمؤسسة وحدة البريد الجزائر لولاية الأغواط حيث استغرقت مدتها 8 أيام إبتداء من 26 ماي إلى 2 جوان 2020 .

تم من خلالها التعرف على المؤسسة و مصالحها و هيكلها و عدد العمال العاملين فيها و كيفية عملها.

ثانياً: المنهج المستخدم:

1) تعريف المنهج:

يعتبر المنهج مجموعة العمليات و الخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه و للخروج بالفرضيات الصحيحة.

و بالتالي فالمنهج هو " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاستكشاف الحقيقة و الإجابة عن الأسئلة".⁽¹⁾

و انطلاقاً من هذا سنحاول الوقوف على دور الرقابة في تحسين الأداء الوظيفي للعمال لذلك استخدمنا المنهج الوصفي في دراستنا الذي يصف لنا الظاهرة و ينسجم مع معطيات الدراسة الاستطلاعية و التي تحتاج إلى الوصف و التحليل و الكشف عن العلاقات و فحصها للوصول إلى رصد الأدوار و الرقابة و توعيتها و الدور الذي تلعبه داخل المؤسسة.

فيمكن القول أن المنهج الوصفي هو " عبارة عن طريقة الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة و تصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها"⁽²⁾ و من خلال هذا الأسلوب و إتباعه يمكننا رصد عمليات الرقابة الإدارية بالمؤسسة و مدى نجاحها في تحسين الأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .

¹ رشيد زرواطي، تدريسيات على منهجية البحث العلمي، ط1، دار الفتح، الجزائر، 2002، ص.95

² محمد مشير سعد الدين، برامج التلفزيون التنشئة التربوية و الاجتماعية للأطفال، ط1، بيروت، لبنان، 2003، ص.45

ثالثاً: الأدوات المستخدمة:

إن الأدوات المستخدمة هي الوسيلة التي يجمع بها الباحث بياناته و ليس هناك تصنيف موحد لهذه الأدوات حيث تتحكم طبيعة الموضوع أو الظاهرة المراد دراستها و فروض البحث في اختيار الأدوات و الوسائل و التقنيات التي سوف يستعملها الباحث لذلك نستخدم مجموعة من الأدوات وفقاً لمبدأ المرونة المنهجية لذلك اعتمدنا على أداة الملاحظة و أداة الاستبيان.

(1) الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من أهم الوسائل أو أدوات جمع البيانات بأنها تسجل السلوك بما يتضمنه من مختلف العوامل في ذات الوقت الذي يحدث فيه فقد عرفها علماء المنهج بأنها: "المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما مع الاستعانة بأساليب البحث و الدراسة التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة".³ و استعملنا الملاحظة لما لها من مميزات عديدة من تسجيل السلوك بمختلف أنواعه، و استخدمناها كنوع بسيط في جمع البيانات و ذلك لمنع التي تخدم الموضوع و تكمل الاستمارة.

(2) الاستمارة:

الاستمارة هي "مجموعة من الأسئلة المنظمة و المصنفة حسب محاورها، فكل محور من محاورها يمثل بعداً أو جانباً في مشكلة الدراسة".⁴

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."

كما أنها " إحدى الوسائل الشائعة الاستعمال للحصول على معلومات و حقائق بآراء و اتجاهات الجمهور حول موضوع معين أو موقف معين".⁵

-كما تعد الاستمارة " أقل وسائل جمع البيانات تكلفة، كما يمكن الحصول عن طريقها على بيانات إجابات عدد من الأفراد و بأقل جهد و وقت ممكن بالإضافة إلى سهولة تقنياتها أكثر من أية وسيلة أخرى".⁶

وعند صياغة و إعداد الاستمارة ينبغي مراعاة فروضها و عدم الخروج عن أطرها و مضامينها

³ غريب محمود سيد أحمد، تصميم تنفيذ البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، سنة 1986، ص 268

⁴ المرجع نفسه، ص 268.

⁵ ماجد محمد الخياط، أساسيات البحوث الكمية و النوعية في العلوم الاجتماعية، ط 1، دار الراجية للنشر و التوزيع، المزون، عمان، 2009

ص 35،

⁶ المرجع نفسه، ص 36.

وهي تمكن الباحث من جمع المعلومات دون الخروج عن الموضوع حيث تم صياغة أسئلة الاستمارة وتصنيفها ضمن أربعة محاور رئيسية منسقة تماما مع محاور فروض البحث و هذه المحاور هي:

المحور الأول:

و خصص لجمع البيانات الشخصية للأفراد العينة المبحوثة و سيحتوي على أسئلة خاصة بالسن و الجنس والمؤهل العلمي و المستوى الوظيفي، و المهني و الاقدمية و مرقمة من 1 إلى 6.

المحور الثاني:

و قد خصص هذا المحور لجمع البيانات و المعلومات عن الرقابة و فعاليتها و كيفية تطبيقها و هي مرقمة من 7 إلى 14.

المحور الثالث:

و قد خصص لجمع البيانات و المعلومات حول التعرف على كيفية زيادة الكفاءة الإنتاجية و هي مرقمة من 15 إلى 24.

المحور الرابع:

يشمل التعرف على كيفية تحقيق أداء جيد و تقييمه بطريقة تساعد العمال على تحسينه بفضل الرقابة و هي مرقمة من 25 إلى 33.

المبحث الثاني: عينة الدراسة و مجالات الدراسة

أولا : عينة الدراسة:

1-تعريف العينة:

إن طبيعة موضوع الدراسة و المتمثلة في الدور الذي تلعبه الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية لوحدة بريد الجزائر بولاية الأغواط. 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".⁷ كما يقصد بها أيضا "عدد الظواهر التي لها خواص مشتركة و التي تكون جزءا من المجتمع الإحصائي بحيث تكون العينة ممثلة للمجتمع الأصلي تمثيلا صادقا" (2).

2-اختيار نوع العينة:

إن المجتمع الأصلي لدراستنا الحالية يتكون من 50 عاملا بموجب الموضوع الدراسة طبقنا عليها المسح الشامل لجميع العمال و كانت العينة 50 عاملا، و ذلك نظرا لحجم المؤسسة و صغرها. 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 وجودها فقط دون أن يتجاوز ذلك دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب. (8)

ثانيا: مجالات الدراسة:

1-المجال المكاني:

أ- لمحة تاريخية عن المؤسسة:

مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية الأغواط: هي عبارة عن مؤسسة (وحدة) عملية للإتصالات خاصة بولاية الأغواط،بدأت نشاطها سنة 2003 مباشرة بعد التأسيس ، نظرا للأهمية الاقتصادية و الإجتماعية التي تتمتع بها الولاية ،انشئت المديرية الولائية للإتصالات بالأغواط عام 2003،أي بعد تقسيم قطاع البريد و المواصلات إلى منظمتين (بريد الجزائر و إتصالات الجزائر) كشركة عمومية ذات أسهم، وقد كانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العلمية للإتصالات إلى غاية جوان 2010،أين تم تغيير الإسم إلى المديرية العلمية و هي تابعة إلى المديرية الإقليمية للإتصالات بولاية الأغواط و التي بدورها تتبع إلى المديرية العامة في الجزائر العاصمة .

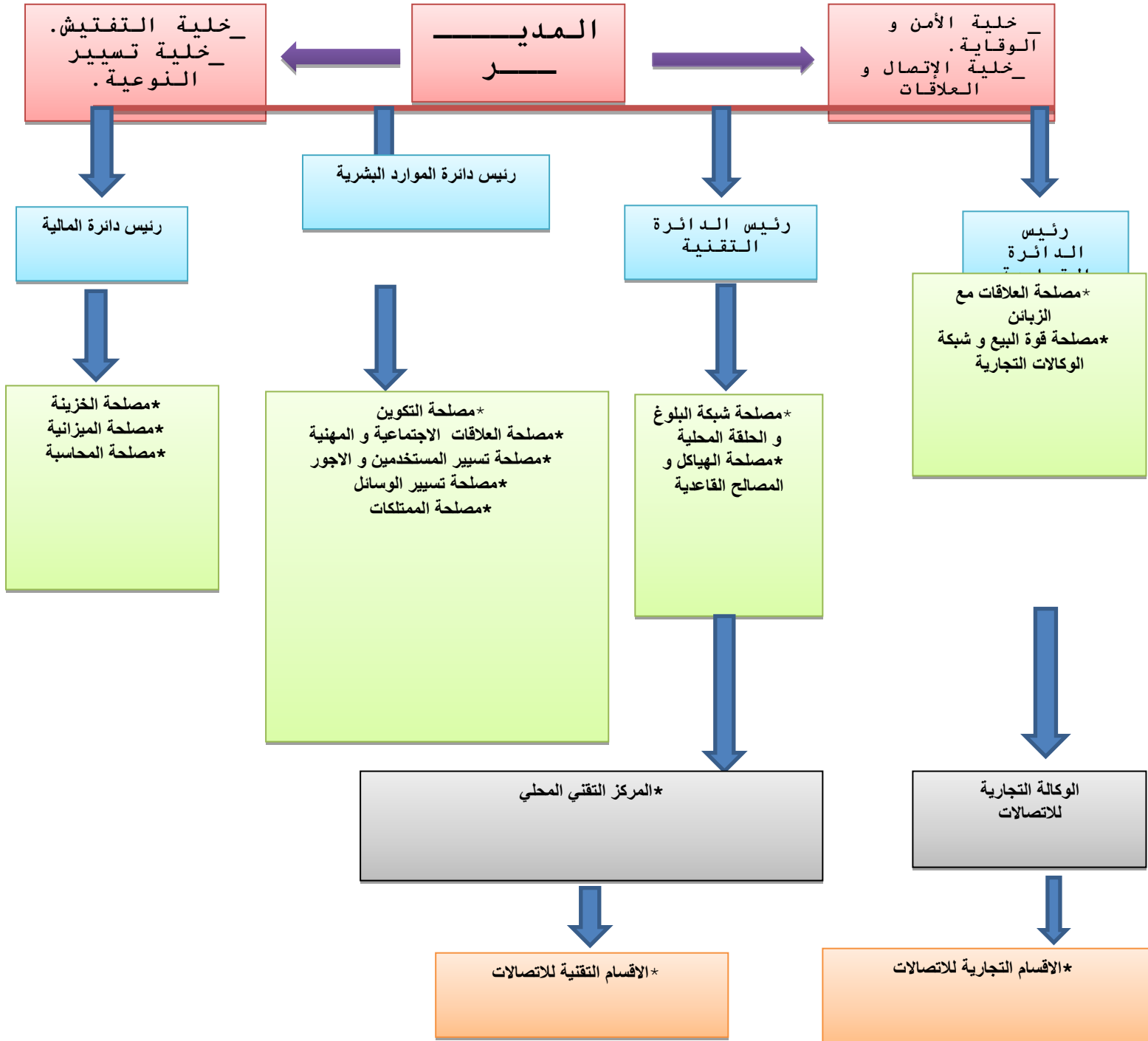
أ الموارد البشرية بالمديرية العملية: وهي تشغل (287 عاملا) حيث يقسمون إلى أربع فئات و هي إدارات سامية،إدارات، أعوان تحكم ،أعوان التنفيذ .

⁷ ماجد محمد الخياط، أساسيات البحوث الكمية و النوعية في العلوم الاجتماعية، ط 1، الراية، الأردن، عمان، 2009 ، ص 193

⁸ رشيد زرواتي، التدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، ط 1، دار هومة، 2002 ،ص

ب. الهيكل التنظيمي في المصالح المختلفة:

الشكل () يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لإتصالات الجزائر



المصدر : نقلا عن تعليمية مصلحة صادرة في 2010/07/25، عن المديرية المركزية للموارد البشرية متعلقة بالمهام و المسؤوليات و الهياكل الإقليمية لإتصالات الجزائر

ج. مهام و مسؤولية الدوائر و المصالح:

إن المديرية العملية للإتصالات هي وحدة عملية مستقلة ماليا في تسيير الوحدات التقنية و التجارية التابعة لها و هي مقسمة إلى أربع دوائر أساسية مرتبطة مباشرة بالمديرية العملية للإتصالات و هي كمايلي:

الدائرة التجارية،الدائرة التقنية، دائرة الموارد البشرية و الوسائل،دائرة المالية و المحاسبة.

تقديم المصالح:

أهم المصالح الموجودة داخل المؤسسة:

تتكون المؤسسة من عدة مديريات و دوائر و مصالح لتسيير شؤون المؤسسة و التي تتكون مما يلي:

مصلحة الإدارة العامة و الوسائل:

تعتبر مصلحة الإدارة العامة و الوسائل ركيزة من الركائز الأساسية للمؤسسة و من أهم الأنشطة التي تقوم بها:

تقوم بجمع كل المعلومات الخاصة بتموين المكاتب.

تقوم بتوزيع كل المستلزمات الخاصة بالمكاتب الموجودة بكل أنحاء الولاية.

تقوم بإحصاء جميع الوسائل الخاصة بالمصلحة.

تقوم بإنجاز و السهر على مشاريع البناء التابعة للمؤسسة.

و تنبثق عن هذه المصلحة عدة فروع منها:

مكتب المستخدمين:

و هي ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات و علاقاتهم داخل المؤسسة،

حي أنها تتكفل بمسيرتهم في إطار تنظيمي و تتابع كل عامل منذ دخوله المؤسسة إلى غاية خروجه منها و هي مسيرة من طرف رئيس و لها علاقات وطيدة بكل المكاتب خاصة مكتب المدير و تكون علاقتها في شكل قرارات صادرة للموظفين و العمال.

مكتب الإعلام الآلي:

يمثل خلية الإعلام و الاتصال في المؤسسة كما يعتبر نقطة ربط بين جميع المكاتب المزودة بالإعلام الآلي من بين مهامه:

القيام بتغيير و تبديل جميع العتاد المعطل.

التدخل السريع في حالات التعطل (قطع الشبكات).

ب - المصالح المالية و البريدية: و ينبثق عنها فرعين:

مكتب المصالح البريدية:

تعتبر مصلحة الاستثمار البريدي من أهم المصالح على مستوى الوحدات البريدية، المديرية الإقليمية و كذلك المديرية العامة و هذا ما سيتجلى لنا من خلال المهام الموكلة للمشرفين على المكتب و التي تتمثل خاصة في:

الإشراف على تنظيم و تشغيل مكاتب البريد.

متابعة و معالجة احتجاجات المتعلقة بالإرساليات في النظام الداخلي و الدولي.

إحصاء الاحتياجات فيما يتعلق بالتجهيزات البريدية.

متابعة و تنظيم توزيع البريد.

مراقبة عمل الموزعين فيما يتعلق بالمسالك أو الأخطاء المرتكبة.

مراقبة التزام رؤساء المكاتب البريدية بالساعات المخصصة لفتح و إغلاق المكاتب البريدية.

اقتراح و تقديم طلبات خلق مؤسسات بريدية جديدة.

مكتب المصالح المالية:

يهتم بمراقبة و متابعة الميزانيات و جميع العمليات المحاسبية التي تخص مختلف المكاتب البريدية (سحب، إيداع، تحويل)، كما تسهر على مراقبة التجاوزات المالية و الأخطاء المحاسبية

و توفير جميع المطبوعات المحاسبية، و تتكون من رئيس المصلحة ثم رئيس مكتب ثم الأعوان.

ج- مصلحة التجارة و التسويق:

و تنبثق عن هذه المصلحة لعدة مكاتب:

مكتب التسويق و الاتصال يتمثل فيما يلي:

تعريف سياسة الاتصال.

المشاركة في توزيع الإنتاج.

تقوم لإنتاج الطوابع البريدية و الصكوك البريدية.

دراسة و اقتراح معايير أو مقاييس موافقة المنتجات الموجودة في السوق كالجودة.

مكتب التجارة النوعية:

تقوم بتسويق و تصدير و توزيع المنتجات حتى تشهر لمنتجاتها.

مكتب بيع المنتجات:

مسؤولة عن متابعة الطلبات من عملية التنفيذ إلى التسليم المستعملة في ذلك وسائل الإعلام الآلي.

2-المجال الزمني:

بدأت الدراسة الميدانية بمؤسسة وحدة بريد الجزائر التي استغرقت 8 أيام من 2020/05/26 إلى 2020/06/02

حيث تم تجريب الاستمارة و في شكلها النهائي بعد إدخال بعض التعديلات عليها و لم يكن تطبيق الاستمارات عن طريق توزيعها و لكن عن طريق مقابلتهم إما فرديا أو جماعيا حتى يتسنى لنا التعرف أكثر عن المبحوثين و توضيح أي سؤال لا يفهمه المبحوثين (العمال).

3-المجال البشري:

يقدر عدد العمال بمؤسسة بريد الجزائر ب 50 عامل.

بعد ما توصلنا إليه من مجموعة من الحقائق و الوقائع من خلال الدراسة الميدانية، لا بد من الاطلاع على جميع المعلومات و تسطيرها بطريقة جيدة ليسهل عليه العمل بأقل جهد و أكثر فعالية.

المبحث الأول : تفريغ البيانات حسب الفرضيات:

أولاً: تفريغ البيانات حسب خصائص الحالات:

الجدول 1:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
59,8	30	ذكور
41,2	20	إناث
100	50	المجموع

التعليق: تمثل نسبة الذكور في هذه الدراسة نسبة 60 % أما نسبة الإناث فقدت ب: 40 % .
والمعنى أن أكبر عدد من العمال هم رجال.

الجدول 2:

النسبة المئوية	التكرار	السن
19,6	10	20_29 سنة
53,9	27	30_39 سنة
26,5	13	40_49 سنة
100	50	المجموع

التعليق:

نلاحظ أن الفئة العمرية التي تحتل أكبر نسبة هي الفئة ذات (30_39 سنة) و تليها فئة (40_49 سنة)
أما اقل فئة عاملة تمثلت ممن يمثلون (20_29 سنة) .

الجدول 3:

النسبة المئوية	التكرار	المستوى
44,1	22	ثانوي
55,9	28	جامعي
100	50	المجموع

التعليق:

أنقسم مستوى العمال المبحوثين إلى فئتين ممن هم جامعيون و من لهم مستوى ثانوي،(الجامعيين 56%،

و الثاني 44 %).

الجدول 4:

الحالة المدنية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	16	31,4
متزوج (ة)	27	52,9
مطلق (ة)	5	10,8
أرمل (ة)	2	4,9
المجموع	50	100

التعليق:

أما الحالة المدنية فجاءت كالتالي العزاب نسبة 32% المتزوجون 54% المطلقين 10% و الأرامل 4% .

الجدول 5:

الموقع الجغرافي	التكرار	النسبة المئوية
حضري	37	73,5
شبه حضري	10	19,6
ريفي	3	6,9
المجموع	50	100

التعليق:

أن الحضريين هم أكبر نسبة 74% والشبه حضريين 20 % و الريفيين 6% .

الجدول 6:

سنوات الخبرة في العمل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	13	25,5
5_10 سنة	29	57,9
10_15 سنوات	8	16,7
المجموع	50	100

التعليق:

الأشخاص الذين خبرتهم المهنية (5_10) بنسبة 58% و الذين أقل من 5 سنوات 26% و من يفوق 10 سنوات ولا يتجاوز 15 سنة نسبة 16%/

ثانياً: تفريغ البيانات حسب الفرضية الأولى:

الرقابة الإدارية لها دور في زيادة الفعالية.

الجدول: 7

النسبة المئوية	التكرار	الرقابة الإدارية ودورها في زيادة الفعالية و الرضا الوظيفي
16,7	8	الحراسة و رصد العمل
53,9	27	التفتيش و متابعة الأداء
29,4	15	السيادة و الإكراه و القوة
100	50	المجموع

التعليق: من كانت إجاباتهم ب: الحراسة و رصد العمل: 16%

من كانت إجاباتهم ب: التفتيش و متابعة الأداء: 54%

من كانت إجاباتهم ب: السيادة و الإكراه و القوة: 30%

الجدول: 8

النسبة المئوية	التكرار	نوع الرقابة المطبقة
30,4	15	رقابة على الموارد البشرية
35,3	18	رقابة للتأكد من الإلتزام بالقوانين
34,3	17	رقابة عن القوانين بعد حدوث العمل
100	50	المجموع

التعليق: من كانت إجاباتهم ب: رقابة على الموارد البشرية: 30%

من كانت إجاباتهم ب: رقابة للتأكد من الإلتزام بالقوانين: 36%

من كانت إجابتهم :رقابة عن القوانين بعد حدوث العمل:34%

الجدول :9

إعتقادك بأهمية لرقابة وأنواعها	التكرار	النسبة المئوية
يومية	28	55,9
شهرية	17	34,3
سنوية	5	9,8
Total	50	100

التعليق: من كانت إجابتهم :يومية:56%

من كانت إجابتهم :شهرية 34%

من كانت إجابتهم :سنوية 10%

الجدول :10

شكل الرقابة المطبقة	التكرار	النسبة المئوية
يومية	25	49,0
شهرية	19	38,3
سنوية	6	12,8
Total	50	100

التعليق:

من كانت إجابتهم :يومية:50%

من كانت إجابتهم :شهرية 38%

من كانت إجابتهم :سنوية 12%

الجدول 11:

أهم الأدوات المستخدمة للمراقبة	التكرار	النسبة المئوية
تقارير	10	19,6
كاميرات	27	53,9
تكليف لجان خاصة	13	26,5
Total	50	100

التعليق: من كانت إجابتهم: تقارير 20%

من كانت إجابتهم: كاميرات 54%

من كانت إجابتهم: تكليف لجان خاصة 26%

الجدول 12:

هل هناك أساس يبين عليها النظام الرقابي لضمان عملية الإنتاج	التكرار	النسبة المئوية
لا	22	44,1
نعم	28	55,9
Total	50	100

التعليق: من كانت إجابتهم: لا 44%

من كانت إجابتهم: نعم 56%

الجدول 13:

طرق زيادة الفعالية	التكرار	النسبة المئوية
زيادة في الكفاءة المهنية	23	32 ;4
زيادة في القدرات الابتكارية	27	67 .6
Total	50	100

التعليق:

من كانت إجابتهم: 31% زيادة في الكفاءة المهنية

من كانت إجابتهم: 69% زيادة في القدرات الابتكارية

الجدول 14:

هل الرقابة تساعد على احترام التوقيت الفعلي للعمل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	47,05
لا	27	52.95
Total	50	100

التعليق: من كانت إجابتهم لا: 53%

من كانت إجابتهم نعم: 47%

ثانياً: تفريغ البيانات حسب الفرضية الأولى:

الرقابة الإدارية لها دور في زيادة الفعالية.

الجدول: 15

النسبة المئوية	التكرار	الرقابة الإدارية لها دور في تحسين الكفاءة الإنتاجية.
59.8	31	نعم
40,2	19	لا
100	50	Total

التعليق: من كانت إجابتهم لا: 39%

من كانت إجابتهم نعم: 61%

الجدول: 16

النسبة المئوية	التكرار	هل الرقابة الإدارية تعتبر عنصر أساسي في مراقبة نوعية المنتج
54 ;85	28	نعم
45 ;15	22	لا
100	50	Total

التعليق: من كانت إجابتهم لا: 44%

من كانت إجابتهم نعم: 56%

الجدول: 17

هل مساهمة الرقابة بأنواعها تعمل على توجيه الدافعية لرفع العملية الإنتاجية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	32 ;35
لا	34	67.65
TOTAL	50	100

التعليق: من كانت إجابتهم :لا 33%

من كانت إجابتهم :نعم % 67

الجدول: 18

هل هناك أساليب للرقابة خاصة بقياس جودة المنتج	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	34 ;35
لا	34	65 ;65
TOTAL	50	100

التعليق: من كانت إجابتهم :لا 33%

من كانت إجابتهم :نعم % 67

الجدول: 19

هل الدورات التكوينية تؤدي إلى تحسين الكفاءات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	33.35
لا	34	66 ;65
TOTAL	50	100

التعليق: من كانت إجابتهم :لا 44%

من كانت إجابتهم :نعم % 56

الجدول: 20

النسبة المئوية	التكرار	ماهي المواصفات الضرورية التي تعتقدها في الأشخاص القائمين على الرقابة.
31.4	15	الكفاءة والمؤهل العلمي
68.6	35	الاقدمية والخبرة
100	50	TOTAL

التعليق: من كانت إجابتهم 33% الكفاءة والمؤهل العلمي

من كانت إجابتهم : % 67 لاقدمية والخبرة

الجدول :21

النسبة المئوية	التكرار	هل هناك تحفيزات مادية و معنوية لزيادة الإنتاجية في العمل
47.05	23	نعم
52.95	27	لا
100	50	TOTAL

التعليق: من كانت إجابتهم لا 47%

من كانت إجابتهم نعم % 53

الجدول :22

النسبة المئوية	التكرار	هل تقر بوجود حوافز للمؤسسة حسب أنواعها.
55,9	28	مكافئات مالية
34,3	17	ترقيات
9,8	5	استحسان من طرف المشرف
100	50	TOTAL

التعليق: من كانت إجابتهم : 56% مكافئات مالية

من كانت إجابتهم : % 34 ترقيات
من كانت إجابتهم : % 10 استحسان من طرف المشرف

الجدول: 23

هل التسبب و انعدام الرقابة الإدارية يقلل من تحسين الكفاءة الإنتاجية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	59,8
لا	20	40,2
Total	50	100

التعليق: من كانت إجابتهم : %60 نعم
من كانت إجابتهم : % 40 لا

الجدول: 24

هل الرقابة عنصرا إداري له دور في زيادة الكفاءة العلمية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	33.35
لا	34	66.65
Total	50	100

التعليق: من كانت إجابتهم : %33 نعم
من كانت إجابتهم : % 67 لا

الجدول: 25

هل الرقابة تساعد في تطوير كفاءاتهم الإنتاجية.	التكرار	النسبة المئوية	النسبة الصالحة
لا	22	44,1	44,0
نعم	28	55,9	56,0
Total	50	100	100,0

التعليق: من كانت إجابتهم : %56 نعم
من كانت إجابتهم : % 44 لا

رابعاً : تفريغ البيانات حسب الفرضية الثالثة.

الرقابة الإدارية لها دور في التقييم الناجح للأداء لدى العمال و في الرضا الوظيفي.

الجدول: 26

هل تشعرون أن أدائكم يتحسن بفعالية الرقابة العادية و تشعرون بالرضا الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
نعم	31	60.8
لا	19	39.2
Total	50	100

التعليق: من كانت إجابتهم : 61% نعم

من كانت إجابتهم : 39 % لا

الجدول: 27

الرقابة الإدارية لها دور في التقييم الناجح للأداء لدى العمال و في الرضا الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
نعم	28	55.85
لا	22	44.15
Total	50	100

التعليق: من كانت إجابتهم : 56% نعم

من كانت إجابتهم : 44 % لا

الجدول: 28

هل هناك خضوع لعملية تقييم الأداء .	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	33.35
لا	34	66.65
Total	50	100

التعليق: من كانت إجابتهم : 33% نعم

من كانت إجابتهم : % 67 لا

الجدول: 29

معايير تقييم الأداء الناجح.	التكرار	النسبة المئوية
الحكم على مدى نجاح مستوى كفاءات العمال	22	44,1
قياس مستوى القدرة للعمال في العمل	28	55,9
Total	50	100

التعليق: من كانت إجابتهم : %44 الحكم على مدى نجاح مستوى كفاءات العمال
من كانت إجابتهم : % 56 قياس مستوى القدرة للعمال في العمل

الجدول: 30

كيف هو تقييم الأداء الذي تعتمده المؤسسة في عملية الرقابة	التكرار	النسبة المئوية
ممتاز	8	16,7
جيد	27	53,9
ضعيف	15	29,4
Total	50	100

التعليق: من كانت إجابتهم :بممتاز 16%

من كانت إجابتهم : جيد 54 %

من كانت إجابتهم :بضعيف 30%

الجدول: 31

دورات تقييم الأداء من قبل المشرف المباشر	التكرار	النسبة المئوية
دائما	15	29,4
أحيانا	18	36,3

أبدا	17	34,3
Total	50	100

التعليق:

من كانت إجابتهم : دائما 30%

من كانت إجابتهم :أحيانا 36%

من كانت إجابتهم : أبدا 34%

الجدول: 32

ماهي الوسائل أو الطرق المستخدمة في تقييم الأداء	التكرار	النسبة المئوية
حسب مردودية العمل	31	60.8
حسب القدرات الإبداعية	19	39.2
Total	50	100

التعليق:من كانت إجابتهم :حسب مردودية العمل 61 %

من كانت إجابتهم :حسب القدرات الإبداعية 39 %

الجدول: 33

هل الرقابة تقيم الأداء بموضوعية و تخلق وانضباط.	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	59,8
لا	20	40,2
Total	50	100

التعليق:من كانت إجابتهم :نعم 60 %

من كانت إجابتهم : لا 40 %

الجدول: 34

هل هناك عراقيل في النظام الرقابي يؤدي إلى سلبية التقييم الجيد للأداء	التكرار	النسبة المئوية

نعم	16	33.35
لا	34	66.65
Total	50	100

التعليق: من كانت إجابتهم: نعم 33 %

من كانت إجابتهم : لا 67 %

الجدول: 35

هل شعورك بالرضا في تقييم الأداء يتحسن بفضل الرقابة العادلة من طرف المشرفين.	التكرار	النسبة المئوية
لا	22	43,1
نعم	28	56,9
Total	50	100

التعليق: من كانت إجابتهم: نعم 44 %

من كانت إجابتهم : لا 56%

الجدول: 36

هل هناك عراقيل تعيق تنفيذ الأداء بكفاءة و فعالية.	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	39 ,25
لا	32	60 .75
Total	50	100

التعليق: من كانت إجابتهم: نعم 36 %

من كانت إجابتهم : لا 61%

المبحث الثاني : تحليل البيانات حسب الفرضيات.

انطلاقا من الدراسة التي أجريناها في وحدة بريد الجزائر في ولاية الأغواط على عينة قدرها 50 فرد. فمن خلال تفريغ البيانات المتحصل عليها و التي قمنا بتحليلها و ترجمتها تحصلنا و توصلنا إلى النتائج التالية:

أولا :تحليل البيانات حسب الفرضية الأولى.

- الرقابة الإدارية و دورها في زيادة الفعالية لدى العمال
- اعتبار عمال المؤسسة بأن الرقابة هي التفتيش و متابعة الأداء مما يحقق لهم أهدافهم و هذا ما يبينه الجدول رقم (06) بنسبة 54%
- اعتبار عمال المؤسسة فهمهم للرقابة بأن نوع الرقابة المطبقة يكون عن طريق التأكد من الالتزام بالقوانين و هذا بنسبة % 36 حسب الجدول رقم (7) و هذا يدل على نباهة العمال بنوع الرقابة المطبقة عليهم.
- اعتبار أفراد عمال المؤسسة أن الرقابة المطبقة عليهم تكون بصفة يومية بنسبة % 56 حيث الجدول رقم (9) 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 % 31 و هذا يدل على فعالية العملية الرقابية و دورها الفعال حسب الجدول رقم ()
- اعتبار العمال أن الرقابة و مختلف عملياتها تساعد على احترام التوقيت الفعلي للعمل و هذا ما دل عليه الجدول رقم (14) 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 العمال بالمؤسسة الاقتصادية.

ثانيا : تحليل البيانات حسب الفرضية الثانية.

الرقابة الإدارية و تحسين الكفاءة الإنتاجية

-تم التوصل أن عمال المؤسسة يعتبرون الرقابة كعملية مهمة في مراقبة نوعية المنتج و هذا بنسبة 61 % حسب الجدول رقم (15) 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 % 56 حسب الجدول رقم (16) مما يدل على الدور البارز لعملية المراقبة.

-إجماع العمال على أن الأساليب الرقابية لها خاصية في قياس جودة المنتج و هذا حسب الجدول رقم (17) بنسبة % 33 و هذا يدل على نوعية الأساليب عدم فعاليتها.

-أجمع العمال على أن الدورات التكوينية تزيد من تحسين الكفاءات و تطويرها بنسبة % 56 حسب الجدول رقم (18) و اعتبارها عنصر مهم في تحسين كفاءتهم الإنتاجية.

و يميل العمال للمشرفين الذين لديهم **الاقدمية والخبرة** لمراقبتهم و هذا بنسبة 69 % حسب الجدول رقم (19) و اعتبارهم الأشخاص الأكفاء لأداء هذه العملية.

-اعتبار عمال المؤسسة أن الرقابة لاتساعدهم في تطوير كفاءاتهم الإنتاجية و هذا بنسبة % 73 حسب الجدول رقم (24) 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 هذا بنسبة 78 % حسب الجدول رقم (25)

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 البيانات حسب 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 % 57 حسب الجدول رقم (27) ما لهذا المعيار من فعالية في التقييم.
- كما يبين الجدول رقم (28) 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 (29) 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 (30) يمكن إرجاعها الي فعالية هذا الأسلوب ومدي اتقائه مع العاملين.
- كما تبين أن الرقابة تقيم الأداء بطريقة موضوعية و هذا بنسبة % 56 حسب الجدول رقم (31) (و هذا راجع للمشرفين و طبيعة تقاريرهم الموضوعية تجاه أدائهم.
- كما أقروا العمال أن تقييم الأداء لا يتحسن بفعل الرقابة العادلة من طرف المشرفين و يرجع ذلك لانحيازهم لبعض العمال لمدي ارتباط العلاقات الوثيقة بينهم وهذا بنسبة % 56 حسب الجدول رقم (33).
- 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.

نتائج الدراسة:

يمكن تلخيص أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال دراستنا هاته حول موضوع الرقابة الإدارية و دورها في تحسين الأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة الاقتصادية بريد الجزائر لولاية الأغواط فيما يلي:

- ❖ إن الرقابة الإدارية لها دور في زيادة الفعالية .
- ❖ الرقابة الإدارية لها دور في تحسين الكفاءة الإنتاجية و الرضا الوظيفي.
- ❖ الرقابة الإدارية ليس لها دور في التقييم الناجح للأداء .
- ❖ قناعة أفراد المؤسسة بأن الرقابة الإدارية و تطبيقها في المؤسسة تتماشى على متطلباتهم من تفتيش و متابعة و تحقق الرضا الوظيفي للعمال.
- ❖ اعتبار الرقابة عنصر مهم في تطوير المنتج و فعاليته.
- ❖ تعود أفراد المؤسسة على أن تقييم أدائهم لن يكون منصفاً من طرف المشرفين .

اقتراحات:

بناءا على ما تم التوصل إليه من خلال نتائج الدراسة المتحصل عليها و الذي تتولنا فيه موضوع هام من مواضيع الإدارة و هو الرقابة الإدارية و دورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بريد الجزائر تبين لنا وضع مجموعة من الاقتراحات كالتالي:

+ ضرورة إعطاء الاهتمام الكافي لعملية الرقابة في المؤسسة لكي يتحسن الأداء و يتحقق الرضا الوظيفي.

+ ضرورة وضع إطار قانوني واضح و مرن ينظم عملية الرقابة داخل المؤسسة كي يتلائم و سيرورة العمل و في نفس الوقت يرضي الطرف العامل.

+ ضرورة مواكبة التطورات الخاصة في ميدان الرقابة و ذلك 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.

خاتمة

إننا نستطيع القول من كل ما سبق عرضه و شرحه أن الرقابة تمثل إحدى الوظائف الرئيسية للإدارة التي يمكن كن 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 و الانحرافات فقط، بل هي بمفهومها الحديث هي الركيزة و الطريقة التنظيمية للمؤسسة، والتي 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 بحيث تحقق رضا الموظفين و ضمان حقوقهم للمزيد من الإمداد و المساهمة في تحسين ظروف العمل.

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.



الخاتمة

الخاتمة

إننا نستطيع القول من كل ما سبق عرضـه و شرحه في هذه الدراسة البسيطة و المتواضعة إلى أن الرقابة هي إحدى العمليات و الوظائف المهمة في المؤسسة حيث تحتل موقعا إستراتيجيا بالغ الأهمية. إن العملية الرقابية هي على العكس مما يتصور البعض من أنها تتبع التنفيذ حيث تولي اهتمام للكشف عن الأخطاء و الانحرافات فقط.

بل إنها عملية مستمرة منذ بدء التخطيط و حتى المرحلة الأخيرة من التنفيذ أي ملازمة لهذا التنفيذ أولا بأول مهمتها في هذه المرحلة الطويلة ليس النظر إلى ما نفذ فقط بل إلى المستقبل و التنبؤ بما سيحدث و محاولة إجتنابه إنها مقرونة بعملية التخطيط.

لهذا فإن العملية الرقابية لا يمكن لها أن تحقق نتائج حسنة في تقييم الأداء و إلا إذا اعتمدت على

نظام رقابي يعتمد على إطار قانوني مرن واضح و دقيق بتكيف و يتماشى مع كل المهن و الوظائف الموجودة في المؤسسة وفق أساليب ووسائل متطورة تعتمد على الحداثة و التكنولوجيا. و برغم من كل هذا فلا نتجاهل أن النظام الرقابي قد تكون له بعض النتائج السلبية مثل كبح و تضيق النطاق على العمال حيث أنه يصبح لا يبدع لأنه قد يحس بأنه مراقب بصفة مستمرة و ليس جزءا في أداء عمله و الإبداع فيه و بالتالي فإنه محدود الحرية.

إن النظام الرقابي لا يجب أن يتجاهل الجانب الإنساني للعاملين لأن هذا يساعد العمال على أداء عملهم على أحسن وجه.

و هكذا و كنتيجة عامة يمكن القول بأن الرقابة في التنظيم ضرورية و لكن لابد و أن تمارس بطرق علمية معقولة و مدروسة بشكل أفضل حتى تتم استمرارية المؤسسة في العمل و تؤدي بالتالي إلى زيادة إنتاجها و فاعليتها و من أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة:

أن هناك ارتباط وثيق بين العملية الرقابية الفعالة و بين التقييم الجيد للأداء في المؤسسة، و قد أظهرت النتائج بأن العملية الرقابية تعتمد على نظام رقابي ضعيف و غير واضح من الناحية القانونية بأساليب تقليدية مما أدى إلى تقييم ضعيف للأداء العمال داخل المؤسسة.



قائمة المراجع

كتب:

- ✚ أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1983.
- ✚ بدوي، أحمد، زكي، ومحمود، يوسف. المعجم العربي الميسر للمدرسة والجامعة والمكتب والمنزل، ط 1. القاهرة: دار الكتاب المصري.
- ✚ البستاني كريم. المنجد في اللغة والإعلام، ط. 39. بيروت: دار المشرق.
- ✚ بني حمدان خالد محمد وإدريس وائل، محمد، صبحي. الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي (ط.). عمان الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. (2007
- ✚ الجيوسي، محمد، رسلان، وجاد الله، جميلة. (الإدارة علم وتطبيق) ط 2. 2011، عمان : دارالمسيرة للنشر والتوزيع..
- ✚ حسان محمد الحسن: "الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي" دار الطليعة بيروت ط1، 1982 .
- ✚ حسين راوية، محمد. إدارة القوى العاملة (ط. 2). الجزائر: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، (2000)
- ✚ حمود خضير كاظم والخرشة ياسين كاسب.، إدارة الموارد البشرية (ط 1) عمان الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة (2007) .
- ✚ حنفي، عبد الغفار .. أساسيات إدارة منظمات الأعمال، ط1، الإسكندرية: الدار الجامعية
- ✚ د. ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الاستراتيجية، ط1، الدار الجامعية ، لبنان، 2002،
- ✚ درة عبد الباري، إبراهيم، تكنولوجيا الأداء في المنظمات (ط. 1). مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (2003). زويلف، مهدي.. إدارة الأفراد مدخل كمي ، ط (2). عمان. بدون دار نشر. 2005، ص 227.
- ✚ الدوسري راشد، عماد. القياس والتقويم التربوي الحديث (ط. 1). عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون. (2004).
- ✚ راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004 ، ص 169
- ✚ سعيد، عمر. مبادئ الإدارة الحديثة ، ط1، الأردن :دار الثقافة والدار العلمية للنشر، (1998)
- ✚ عبد الباقي، صلاح الدين. الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية (ط. 1). مصر: الدار الجامعية. (2005).

- العيني محمد زويد.. الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية (ط. 1). عمان الأردن: دار وائل للنشر. (2010)
- عشوي مصطفى. أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي (ط. 1). الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب (1992)
- عقيلي عمر وصفي. إدارة الموارد البشرية المعاصرة (ط. 1). عمان الأردن: دار وائل للنشر. (2005) .
- علاقي مدني عبد القادر. إدارة الموارد البشرية (ط. 1) . جدة: دار خوارزم للنشر. . (2007)،
- العميان محمود. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (ط. 3). عمان، 2005، دار وائل للنشر والتوزيع.
- غنية، المهدي، الطاهر.. مبادئ إدارة الأعمال، ط 1 .ليبيا :دار الكتب الوطنية (2003) .
- فليه فاروق عبد وعبد المجيد، السيد محمد. السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية (ط. 1). عمان الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. (2005) .
- قاسمي ناصر. دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل (ط. 1). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية. (2011) .
- قلاطي، إبراهيم .قاموس الهدى .الجزائر :دار الهدى. (1999) .
- كتانة، خيرى، .مدخل إلى الأعمال النظريات العمليات الإدارية، ط 1 .عمان :دار جرير للنشر، . 2007.
- ماهر، أحمد. نظم الأجور والتعويضات (ط. 1). الإسكندرية: الدار الجامعية. (2009) .
- مجيد، سوسن، شاكر .تقويم جودة الأداء (ط. 1) عمان :دار صفاء للنشر والتوزيع.(2011)
- محمد الصيرفي، السلوك الإداري و العلاقات الانسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2007 .
- محمد سعيد أنو السلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية ،الإسكندرية، 2003 .
- محمد، العديلي، ناصر .. السلوك الإنساني والتنظيمي (ط. 1). المملكة العربية السعودية: الإدارة العامة للبحوث. (1995)
- المشعان عويد، دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا المهني. ط (1). الكويت: دار القلم للنشر والتوزيع. 1993.
- هاشم، ناصر .الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق، ط 1 .الأردن :دار أسامة للنشر (. 2005) .

مذكرات:

- ✚ أحمد بن صالح بن خليل الحربي، الرقابة الإدارية و علاقتها بكفاءة الأداء، رسالة لنيل شهادة ماجستير في الأعمال الإدارية، رسالة منشورة، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، 2004
- ✚ الأستاذ مفتاح الجندلي، ماهية الأداء، ماجستير نظم معلومات الأعمال.
- ✚ الحربي حمود، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية العلمية، جامعة الملك سعود. رسالة ماجستير، قسم إدارية تربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض..
- ✚ الرويلي نواف، الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمنطقة الحدود الشمالية دراسة ميدانية. رسالة ماجستير ،
- ✚ عبد الله عبد الرحمان النميان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة لنيل شهادة ماجستير تخصص علوم إدارية، رسالة منشورة، جامعة المملكة العربية السعودية، كلية الدراسات العليا، 2001
- ✚ العديلي ناصر، الرضا الوظيفي دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية . معهد الإدارة العامة. رسالة ماجستير منشورة في علم النفس الإداري من جامعة ولاية كاليفورنيا (همبولدت) 1981.
- ✚ العمري سعد علي محمود، الرضا الوظيفي والأداء، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، 1985.
- ✚ القوس سعود، المحددات الاجتماعية والمهنية لمستوى الرضا ، الوظيفي لدى المعلمين بمدينة الرياض . رسالة ماجستير . جامعة الملك سعود، الرياض.
- ✚ لسعيد بلوم، أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة لنيل شهادة ماجستير في تنمية وتسير الموارد البشرية، رسالة منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم السياسية و الاجتماعية، 2011
- ✚ نادية سلخان، القيادة و دورها في الرقابة علي أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة لنيل ماستر في التدقيق و المراقبة، رسالة منشورة، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، 2007

الملتقيات و مجلات:

- ✚ سالم عواد الشمري: الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي، ملتقى البحث العلمي جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2009

- ✚ سلامة عادل، الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة عين شمس. الجزء (1)، مجلة كلية التربية ، 1999.
- ✚ مزهودة عبد المليك. الأداء بين الكفاءة والفعالية. مجلة العلوم الإنسانية، (1)، (2011).
- ✚ ياسع ياسمين، دراسة اقتصادية قياسية اثر تكنولوجيا المعلومات واتصات على اداء اقتصادي للمنظمة (دراسة حالة شركة القطن الممتص SOCOTHYD

قواميس:

- ✚ ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت-لبنان، المجلد 14.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الإجتماعية

قسم علم إجتماع و الديمغرافيا



الميدان: العلوم الإنسانية و الإجتماعية

شعبة: العلوم الإجتماعية

إستمارة موجهة لمؤسسة إتصالات الجزائر
(ولاية الأغواط) تدرج في إنجاز بحث ميداني لنيل
شهادة الماستر تخصص علم إجتماع تنظيم و عمل و
عنوان البحث

دور الرقابة في رضا العاملين و أثرها على أدائهم

السنة الجامعية

2020_2019

البيانات الشخصية

الجنس:

ذكر	
أنثى	

السن:

29_20	
39_30	
49_40	
50 فأكثر	

المستوى التعليمي:

جامعي	
ثانوي	
متوسط	

الحالة المدنية:

أعزب	
متزوج	
مطلق	
أرمل	

الموقع الجغرافي:

حضري	
شبه حضري	
ريفي	

سنوات الخبرة في العمل:

أقل من 05 سنوات	
10_5	

15_10	
أكثر من 15	

الفعالية و الرضا الوظيفي زيادة في دورها الإدارية الرقابة

نظرتك لمفهوم الرقابة:

الحراسة و رصد العمل	
التفتيش و متابعة الأداء	
السيادة و الإكراه و القوة	

ما نوع الرقابة المطبقة:

رقابة على الموارد البشرية	
رقابة للتأكد من الالتزام بالقوانين	
رقابة عن القوانين بعد حدوث العمل	

اعتقادك بأهمية لرقابة وأنواعها:

يومية	
شهرية	
سنوية	

شكل الرقابة المطبقة:

يومية	
شهرية	
سنوية	

أهم الأدوات المستعملة للمراقبة:

تقارير	
كاميرات	

	تكليف لجان خاصة
--	-----------------

هل هناك أساس يبين عليها النظام الرقابي لضمان عملية الإنتاج:

	نعم
	لا

طرق زيادة الفعالية:

	زيادة في الكفاءة المهنية
	زيادة في القدرات الابتكارية

هل الرقابة تساعد على احترام التوقيت الفعلي للعمل:

	نعم
	لا

الرقابة الإدارية لها دور في تحسين الكفاءة الإنتاجية.

هل الرقابة الادارية تعتبر عنصر أساسي في مراقبة نوعية المنتج:

نعم	
لا	

هل مساهمة الرقابة بأنواعها تعمل على توجيه الدافعية لرفع العملية الإنتاجية

نعم	
لا	

هل هناك أساليب للرقابة خاصة بقياس جودة المنتج.

نعم	
لا	

هل الدورات التكوينية تؤدي الى تحسين الكفاءات.

نعم	
لا	

ماهي المواصفات الضرورية التي تعتقدها في الأشخاص القانمين على الرقابة.

الكفاءة والمؤهل العلمي	
الأقدمية والخبرة	

هل هناك تحفيزات مادية و معنوية لزيادة الإنتاجية في العمل.

نعم	
لا	

هل تقر بوجود حوافز للمؤسسة حسب أنواعها.

مكافآت مالية	
ترقيات	
استحسان من طرف المشرف	

هل التسبب و انعدام الرقابة الإدارية يقلل من تحسين الكفاءة الإنتاجية.

نعم	
لا	

هل الرقابة عنصرا اداري له دور في زيادة الكفاءة العلمية.

نعم	
لا	

هل الرقابة تساعد في تطوير كفاءاتهم الإنتاجية.

نعم	
لا	

هل تشعرون أن أداكم يتحسن بفعالية الرقابة العادية و تشعرون بالرضا الوظيفي.

نعم	
لا	

الرقابة الإدارية لها دور في التقييم الناجح للأداء لدى العمال و في الرضا الوظيفي.

هل هناك خضوع لعملية تقييم الأداء؟

	نعم
	لا

معايير تقييم الأداء الناجح.

	ملاحظة السلوك و تصرفات العمال أثناء العمل
	الحكم على مدى نجاح مستوى كفاءات العمال
	قياس مستوى القدرة للعمال في العمل
	هو تعريف الفرد العامل بكيفية أداء وظيفته

كيف هو تقييم الأداء الذي تعتمدة المؤسسة في عملية الرقابة؟

	ممتاز
	جيد
	ضعيف

دورات تقييم الأداء من قبل المشرف
المباشر.

	دائما
	أحيانا

أبدا	
------	--

ماهي الوسائل أو الطرق المستخدمة في تقييم الأداء ؟

حسب مرد ودية العمل	
حسب القدرات الإبداعية	

هل الرقابة تقيم الأداء بموضوعية و تخلق و انضباط ؟

نعم	
لا	

هل هناك عراقيل في النظام الرقابي يؤدي الى سلبية التقييم الجيد للأداء ؟

نعم	
لا	

هل شعورك بالرضا في تقييم الأداء يتحسن بفضل الرقابة العادلة من طرف المشرفين ؟

نعم	
لا	

هل هناك عراقيل تعيق تنفيذ الأداء بكفاءة و فعالية ؟

نعم	
-----	--

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته أتوجه بالشكر الخالص للمؤسسة (إتصالات الجزائر ولاية الأغواط) و إلى العاملين فيها على حسن إستقبالي .

و ارجو من حضراتكم التجاوب معي و إفادتي و الإجابة عن أسئلتني المقدمة لكم بعناية و أخذها بعين بعين الإعتبار شكرا و ألف شكر على التعاون مسبقا.
تقبلو مني فائق عبارات الشكر و الإمتنان.