



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار تليجي الأغواط
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا



العنوان

الرقابة الادارية وانعكاساتها على تحسين الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية : بمتوسطات قصر الحيران -الاغواط-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت اشراف الدكتور:

معاش الطيب

اعداد الطلبة:

- شوشة خديجة

- مايدي بشرى

لجنة المناقشة:

رئيسا

مشرفا ومقررا

مناقشا

بكاي رشيد

معاش الطيب

كروم محمد

السنة الجامعية : 2022 - 2023



شكر وعرفان

يسعدنا بعد اتمام هذه المذكرة، الا ان أحمد الله على عظيم نعمته وحسن توفيقه، فله
الحمد والشكر وهو المستعان والموفق وحده
كما نتقدم بأسمى معاني الشكر والتقدير الى من اعاننا بتوجيهاته وارشاداته أستاذنا
المشرف (معاش الطيب) الذي تشرفنا وسعدنا بالعمل تحت اشرافه ، فله اسمى
عبارات التقدير والاحترام وأنبل وأصدق سمات العرفان، كما لا ننسى تقديم الشكر
الى كل الأساتذة الكرام وأخص بالذكر أعضاء لجنة المناقشة لما يبذلونه من وقتهم
وجهدهم من أجل تقييمها والتي سيكون لأرائهم الدور البالغ في تقويمها
ولله الحمد والشكر من قبل ومن بعد.



اهداء

إلى من اضءاء دربي بدعواء الءفر
إلى من ءى وإن وصفءها فلا أوففها ءقها
إلى من كان صدرها الأمان الدائم لى وابءساءءها الدنيا
الءى أءفء لها إلى من صوءها كان ءءافؤل نفسه
إلها اقول أءبك. إلك انء كل شىء إلك أقول أنء أنا.
- أمى العالفة-

ألى أبى العزفز
الى من أعمل لهم فى قلبى أرقى وأنفل الءساس
أءوءى وأءواءى
الى ءمفع العائلة والأصءقاء
الذى وسعهم قلبى ولم فسعهم قلمى.
إلى كل هؤلاء أهءى ءمرة ءهءى المءواءع.

كف ماىءى بشرى



اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم ،الفتاح العليم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين
أهدي ثمرة جهدي إلى قدوتي في الحياة إلى نبينا ومولانا محمد صلى الله عليه
وسلم ناصر الحق بالحق.

ها أنا اليوم أختتم بحث تخرجي بكل مالدي من همة ونشاط وبداخلي كل تقدير
وامتنان لكل شخص كان له الفضل في مسيرتي وقدم لي المساعدة ولو باليسر..
أهدي ثمرة جهدي ,تخرجي إلى : من هو جزء من القلب والفؤاد إلى قدوتي وخير

مثال إلى من أحمل إسمه بكل فخر وعزة وشرف أبي

إلى ملاكي في الحياة قرة عيني وأعز ما أملك ...غاليتي أُمي

إلى إخوتي سندي وملاذي

إلى جميع العائلة والأصدقاء

(الحمد لله على ماتبقى وعلى ما هو اتٍ والحمد لله دائما وابد.

كل شوشة خديجة

ملخص:

لرقابة الإدارية أهمية بالغة داخل المؤسسة لما لها من تأثير كبير على أداء الأفراد العاملين بها سواء سلبا أو إيجابا وهي موجودة في أي مؤسسة لذلك جاءت دراستنا التي تهدف الى التعرف على مدى مساهمة الرقابة الادارية في تحسين الاداء الوظيفي وكذا الكشف على علاقة بين الرقابة الإدارية والاداء الوظيفي، وايضا معرفة دور الرقابة الادارية في تقييم ناجح للأداء، والتحقق من مدى مساهمة الأساليب الرقابية المطبقة في تحقيق جودة الأداء الوظيفي.

حيث توصلت دراستنا الى جملة من النتائج أهمها :

- أشيرت الاحصائيات بأن العمال يداومون عملهم بمدة 8 ساعات كاملة وهذا شيء إيجابي من باب المسؤولية العامة.
 - وضحت النتائج ان معيار تقييم الأداء بالملاحظة اثناء العمل من طرف المسؤول حيث يتقبلها العامل ولا يجد فيها حرج من باب تأدية مهامه.
 - اشيرت الاحصائيات بأن العمال عندما تنقصهم المواد الأولية التي يستعملونها في أدائهم يؤدون مهامهم بما يمتلكون من مواد
 - بينت النتائج لنا ان الاستفسار على كل غياب كان دائما
 - يظهر ان النسبة الكبرى كانت للإجابة بصيغة نعم ان نظام الرقابي كطبق على كل عامل باستثناء وهذا الشيء يدل على التزام المسؤول.
- الكلمات المفتاحية:** الرقابة، الأداء، تقييم الأداء، تقويم الأداء.

Abstract

Administrative control is of great importance within the organization because of its great impact on the performance of the individuals working in it, whether negatively or positively, and it is present in any institution. Therefore, our study aimed to identify the extent of the contribution of administrative control to improving job performance, as well as revealing a relationship between administrative control and job performance. And also knowing the role of administrative control in a successful evaluation of performance, and verifying the extent to which the applied control methods contribute to achieving the quality of job performance.

Our study reached a number of results, the most important of which are:

- Statistics indicate that workers work for a full 8 hours, and this is a positive thing as a matter of public responsibility.
- The results showed that the criterion for evaluating performance is by observation during work by the official, as the worker accepts it and does not find embarrassment in it in terms of performing his duties.
- Statistics indicate that workers, when they lack the raw materials that they use in their performance, perform their tasks with the materials they possess.
- The results showed us that the inquiry on each absence was always
- It appears that the largest percentage was for the answer in the form of yes, that the supervisory system as applied to every worker with the exception of this thing indicates the commitment of the official.

Tags: control, performance, performance appraisal, performance appraisal.

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
شكر و عرفان	
إهداء	
ملخص دراسة	
الفهرس	
مقدمة	أ
الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة	
1-اسباب اختيار الموضوع	04
2-أهداف الدراسة	04
3-أهمية الدراسة	05
4-الاشكالية	05
5-الفرضيات	07
6-تحديد المفاهيم	08
7-الدراسات السابقة	12
الفصل الثاني : الاطار النظري حول الرقابة الادارية	
تمهيد	18
1- مفهوم الرقابة الإدارية	19
2- أنواع الرقابة الإدارية ومجالاتها	21
3- أهمية وأهداف الرقابة الإدارية،	24
4- مبادئ الرقابة الإدارية.	26
5- مراحل ومسؤولية الرقابة الإدارية.	29
6-أدوات (وسائل) الرقابة الإدارية.	33
خلاصة الفصل	40
الفصل الثالث :الأداء الوظيفي	
تمهيد	42

43	1- مفهوم الاداء
47	2- خصائص وأنواع الاداء
52	3- معدلات الأداء وعلاقتها بالرقابة
54	4- العوامل المؤثرة في الأداء ومعايير وطرق تحسين الأداء
60	5- تعريف وعناصر ومحددات الاداء الوظيفي
66	6- اهمية ومظاهر الاداء الوظيفي وأشكاله
71	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة	
73	1- تحليل وتفسير النتائج
85	2-النتائج في ضوء الفرضيات
86	3-النتائج العامة للدراسة
89	الخاتمة
91	قائمة المصادر والمراجع
-	الملاحق

مقدمة

شيدت بيئة العمل اليوم العديد من التغيرات في شتى المجالات وذلك يهدف رفع إنتاجية المنظمات سواء كانت خاصة أم عامة، كبيرة أم صغيرة، إنتاجية أم خدمية، وذلك من خلال التعاون والتنسيق الفعال بين الجيود البشرية المختلفة واتباع مجموعة من الأساليب الإدارية من أجل تحقيق الأهداف بدرجة عالية من الكفاءة ومن بين هذه الأساليب الرقابة الإدارية التي تسعى إلى الوصول إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتحقيق إنتاجية عالية.

وتعتبر الرقابة من أهم الوظائف التي تمارسها الإدارة من خلال أساليب واجراءات تستخدمها في تقييم ما تم تحقيقه من إنجازات، وكثيرا ما تفهم الرقابة بمعناها الضيق الذي يشير في مظهره إلى تصيد الأخطاء فقط وتطبيق الإجراءات في حين أن هذه الوظيفة الإدارية لها مفهوم أشمل من هذه النظرة مما يتطلب الفهم السليم للرقابة من الرؤساء والمرؤوسين.

فالرقابة تحرص و تسهر على سلامة كل خلية من خلايا التنظيم الذي تشرف على متابعة داخل المؤسسة وباعتبار العنصر البشري هو أحد أهم مصادر الأداء في المنظمة باعتبار أن الفرد هو أهم مواردها، إذ لا معنى للموارد الأخرى سواء كانت مالية تكنولوجية أو تنظيمية، إذ غاب عنها أداء العنصر البشري سواء في المستوى الإداري أو التنفيذي، فالفرد يلعب دورا حيويًا في كافة مستويات الأداء إذ يعبر بشكل مباشر عن جهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمات ويتوقف مستوى الأداء على قدرات ومهارات العاملين.

من خلال ما تقدم للأهمية موضوع الرقابة فإن هذا البحث سَنحاول من خلاله التطرق إلى معرفة بعض العناصر التي توضح لنا الغموض الذي يكتنف الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الاداء الوظيفي.

الفصل الأول

الاطار المنهجي للدراسة

1-اسباب اختيار الموضوع:

الاسباب الموضوعية :

-الموضوع المختار يتماشى مع تخصصنا وهو علم اجتماع العمل والتنظيم.

-قلة الدراسات حول الموضوع والذي يجمع بين المتغيرين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي.

الاسباب الذاتية :

-رغبة في دراسة موضوع الرقابة الإدارية ودوره في تقييم أداء العاملين .

-الأهمية العلمية والعملية لموضوع الدراسة والمتمثلة في أهمية الرقابة الإدارية وأهمية تقييم الأداء الوظيفي .

-محاولة التعرف على كيفية سير عملية الرقابة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية والمشكلات التي تعوق سيرها وافرازاتها التنظيمية على الموارد البشرية والمؤسسة عموماً.

2-أهداف الدراسة:

- محاولة التعرف على مدى مساهمة الرقابة الادارية في تحسين الاداء الوظيفي

-الكشف على علاقة بين الرقابة الإدارية والاداء الوظيفي.

-معرفة دور الرقابة الادارية في تقييم ناجح للأداء.

-التحقق من مدى مساهمة الأساليب الرقابية المطبقة في تحقيق جودة الأداء الوظيفي.

-تسليط الضوء على موضوع الرقابة الادارية في المؤسسات العمومية.

-الكشف على الظاهرة المدروسة ميدانيا وتعني بذلك معرفة العلاقة الحقيقية الموجودة بين الرقابة الادارية والاداء الوظيفي.

3-أهمية الدراسة :

-تتوقف أهمية أي بحث علي أهمية الظاهرة المدروسة وعلى قيمتها العلمية والعملية ومدى إسهامها في إثراء المعرفة النظرية من جهة والميدانية من جهة أخرى وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لأنها تتناول موضوعا حساسا داخل المؤسسات وهي الرقابة الإدارية باعتبارها عملية فعالة تساهم في تقييم الأداء والكشف عن الأخطاء والانحرافات و تصحيحها.

- تكمن أهمية الموضوع في الدور الحيوي والفعال الذي تلعبه الرقابة الإدارية داخل المؤسسة.

-للرقابة أهمية بالغة في تحقيق الأهداف اللازمة لتوجيه العامل ورفع مستوى أدائه من خلال الملاحظة ومتابعة الأداء.

4-الاشكالية :

تواجه المؤسسات الجزائرية في الوقت الراهن الكثير من الانحرافات والمشاكل سببها تلك الجوانب المسجلة في أداء الأفراد لعملهم، والتي تؤثر تأثيرا مباشرا على أهداف المؤسسة ككل و أهداف إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، مما يؤدي إلى فقدان المؤسسة القدرة على المنافسة وخوف مسيرتها من المبادرة بسبب طرق التسيير المتبعة، و التي تؤدي بدورها إلى انتشار بعض المظاهر السلوكية السلبية لعمالها كالتسيب، الإهمال، اللامبالاة، ضعف الأداء، الفساد و التغيب

عن العمل و كلها مظاهر دالة على سوء الأداء في العمل من طرف الأفراد، و من ثمة يحدث تغييب تفعيل القوانين والتعليمات التنظيمية التي تسنها المؤسسة بغرض إحداث التوازن بين مختلف مكوناتها، ولذلك تبقى أهداف المؤسسة معلقة أو في حالة ض صياغة او قليلة انجاز في خصم بحثها المستمر عن قوة العمل الفاعلة و الكفاءة التي تخرجها من خلال كفاءتها، فعاليتها، قدرتها على العمل الجاد ورغبتها في تبني مبادئ المؤسسة وأهدافها إضافة إلى سير العمليات أو الوظائف التنظيمية و الإدارية للمؤسسة على النحو الذي يدفع الموارد البشرية إلى توظيف مكتسباتها السلوكية والأدائية بالشكل المطلوب، حيث تحتاج المؤسسة لتحقيق أهدافها إلى عمليات هامة ووظائف أساسية تتولى الإدارة تنفيذها و من أهم تلك العمليات أو الوظائف الرقابة التنظيمية و ذلك لأنها عملية تقوم بتقييم و حوصلة السلوك الأدائي للموارد البشرية و تربط بينها و بين أهداف المؤسسة.

ومن اهد المنطلق أكدت المنظمات الحديثة على الأهمية البالغة لعملية الإشراف والرقابة التنظيمية ومنحتها عناية خاصة وهذا لدور الفعال الذي تلعبه في تحقيق أهداف المؤسسة وإشباع الحاجات الاجتماعية المتنامية، حيث أصبحت من أهم الوسائل التنظيمية التي دعت للاهتمام من قبل الباحثين في أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين نظرا لأهميتها الوظيفية داخل المنظمة.

فالرقابة الإدارية قد تساهم بدور رئيسي في تنظيم العمل المؤسسي وضبط الأنشطة التنظيمية في المنظمة وكذلك قد تمكن الوظائف الإدارية الأخرى من تحقيق أهدافها كما قد تساهم في تحسين استغلال الموارد المتاحة ومن بينها المورد البشري الذي يعتبر الحلقة الأهم في العملية الإنتاجية وهنا تكمل أهمية العملية لمبدأ الإشراف والمراقبة في العمل

وتكليفها مع العنصر البشري أكثر ومع جماعة العمل وعلى هذا الأساس فإن الرقابة تقوم بمتابعة أداء العامل لمقارنته بالأهداف والخطط الموضوعة مسبقا ف الأداء هو الجهد المبذول من قبل الفرد من خلال تأدية واجباته المكلف بها من أجل تحقيق أهداف المنظمة وقد يكمن تحقيق أهداف المؤسسة مرتبطا بأداء موردها البشري ونظرا لدور الذي يلعبه باعتباره أحد المؤشرات التي يستدل بها نجاح أو فشل المؤسسة لذلك يجب العناية به وحثه على إتقان عمله وزيادة تعمق ولائه مما يتيح له الفرصة لتحقيق حاجاته المختلفة وبالتالي تحقيق حاجات المؤسسة على اعتباره المحرك الرئيسي فيها.

فالرقابة ترتبط ارتباطا وثيقا بالأداء فتنضمن عمليات تسبقه ثم تتعقبه بعد حدوثه ، ف هي تعمل على كشف الانحرافات السلبية في العمل ثم تعمل على معالجتها و تصحيحها لتأكد من تحقيق الأهداف وذلك لا يتم إلى من خلال مراجعة أداء العاملين من خلال توفير الجو المهني الملائم لرفع من كفاءة الأفراد للوصول إلى الأداء المطلوب و المخطط له مسبقا.

وبناء على ما سبق يمكن طرح مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

-ما مدى مساهمة الرقابة الادارية في تحسين الاداء الوظيفي ؟.

ومن خلال طرحنا لهذا التساؤل العام يمكننا طرح التساؤلات الفرعية التالية

-هل تساهم الأساليب الرقابية المطبقة في تحقيق جودة الأداء الوظيفي ؟.

-هل للرقابة الادارية دور في تقييم ناجح للأداء ؟.

5-الفرضيات :

-تساهم الأساليب الرقابية المطبقة في تحقيق جودة الأداء الوظيفي

-الرقابة الادارية لها دور في التقييم الناجح للأداء الوظيفي لدى العاملين.

6-تحديد المفاهيم :

1- الرقابة

لغة:

ـرقب، يرقب، رقبا، ورقوباء، ورقابة غيره: انتظره، والشيء يحرسه حفظه¹.

اصطلاحا :

-تعريف معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية:

هي القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم ، فبدون القيادة لا تتمكن الجماعة من تعيين اتجاه سلوكها أو جهودها².

-تعريف صالح مهدي وطاهر الغالي:

ـهي متابعة وقياس الأداء الفعلي المخطط وتحديد الانحرافات واتخاذ إجراءات تصحيحية³.

-تعريف آخر: "تأتي الرقابة لتكمل حلقة الوظائف الإدارية، والرقابة نشاط يراد به التأكد أن الخطة تم تنفيذها حسب ما قرر⁴."

¹ - أحمد مختار عمر: معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، المجلد 1، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 2008 ، ص923

² - صالح مهدي العامري، طاهر الغالي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2006 ص 31

³ - صالح مهدي العامري، نفس المرجع السابق ، ص 10

⁴ - علي محمد عبد الوهاب: مقدمة في الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1986، ص123

-التعريف الإجرائي:

الرقابة هي الوظيفة التي تعمل على قياس و تصحيح أعمال المساعدين و المرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف و الخطط المرسومة قد حققت و نفذت.

-الإدارة:

-التعريف اللغوي:

مصدره أدار : بمعنى جعله يدور، ادار الرأي احاطه .

ادار الشيء ،تعاطاه ،وادارة الشركة أو المؤسسة هي جهاز يتولاه ويسر امورها ويشرف على كافة اعمالها .¹

اصطلاحا :

"هي المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد مع التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريق وأرخص التكاليف".²

"هو أن تتنبأ وأن تخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامر و أن تتسق وأن تراقب".³

"هي نشاط إنساني متكرر ومستمر نجده في كل المنظمات وعلى كل المستويات، والإدارة تمثل العنصر الحركي الإنساني والقوة الدافعة الرئيسية في عمليات التنمية الاجتماعية والاقتصادية وفي كل مظاهر النشاط الإنساني".⁴

¹ - علي بن هادية واخرون: القاموس الجديد للطالب- معجم القبائي -، المؤسسة الوطنية للكتاب، الطبعة الثانية، الجزائر، 1991، ص 7

² - علي الدين عبد الغاني محمود: إدارة المنظمات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص42

³ - وسيم أبو عريش: الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع، السعودية، 2006، ص13

⁴ - علي السلمي: السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، دون تاريخ، ص7

-التعريف الإجرائي:

هي مجموعة من الوظائف والأنشطة الهادفة التي يتم على مستواها اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف وتجميع الموارد البشرية والمادية والمالية واستخدامها بكفاءة لتحقيق النمو والاستقرار للمؤسسة.

-الرقابة الإدارية:**-التعريف الاصطلاحي:**

"تتطوي الرقابة على التحقق إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة، وغرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها وهي تنطبق على كل شيء: معدات، أفراد، أفعال.¹

هي متابعة تنفيذ العمليات الإدارية والمنفذين لها وتقويم عملهم أول بأول، للوصول إلى الهدف المرسوم على أفضل وجه وأقصر وقت وأكبر دقة و أقل خطأ وتكلفة.²

-تعريف الديري: " هي متابعة الأعمال والتأكد من أنها تتم وفقاً لما أريد لها والعمل على تصحيح أي انحراف يقع في المستقبل ³.

-التعريف الإجرائي:

هي الوظيفة الإدارية التي تقوم على المتابعة المستمرة لمدير المؤسسة أو العمال لمختلف الأنشطة والعمليات الإدارية، التي يؤديها الطاقم الإداري وكل العمال الموزعين على كافة

¹ - زاهر رعاظف عبد الرحيم: الرقابة على الأعمال الإدارية، دار الراية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص35

² - عبد الرحمان الضحيان، الرقابة الإدارية المنظور الاسلامي المعاصر تجربة السعودية، مطبعة المدينة، الرياض، السعودية، 1994 ص21

³ - زاهد محمد ديري: الرقابة الإدارية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011، ص35

مصالحها، من خلال وضع معايير للأداء المطلوب ومقارنتها بالأداء الفعلي وذلك لتصحيح الأخطاء ومعالجتها لتحقيق أهدافها والارتقاء بخدماتها .

-الاداء الوظيفي :

-**التعريف اللغوي:** " مصدره ادى بمعنى : قام بأدائه واجبه ،بإنجازه ،بإكماله ، أدى ،يؤدي، أد ، تأدية الشيء الى فلان أي اوصله ¹.

يعتبر قاموس اللغة الفرنسية rousse La كلمة الأداء Performance كلمة انجليزية مشتقة من الفرنسية القديمة Performance المأخوذة من كلمة Former Par التي تعني اتم أو أنجز.

-التعريف الاصطلاحي:

هو القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفو المدرب ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية لمعدل العمل والوقت الذي يستغرقه وانشاء علاقة عادلة بينهما، وللتمكن من ترقية الموظف تجرى اختبارات أداء، ويعتمد ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه في فترة زمنية محدودة.²

-**تعريف:** " Druker.P هو قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال ".

¹ - إبراهيم أمين وآخرون: المعجم الوسيط، المجلد 1 ،مكتبة الشروق الدولية، الطبعة الثالثة، مصر، 2004،ص10

² -لشيخ الداوي: "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009

التعريف الإجرائي " :

هي قدرة العامل داخل المؤسسة على إتمام المهام الموكلة إليه بدرجة من الكفاءة والفعالية تمكنه من الارتقاء في السلم المهني وحصوله على مكافئات مادية ومعنوية في إطار تحقيق الأهداف المرسومة من طرف المؤسسة .

7-الدراسات السابقة :

-الدراسة الأولى: بعنوان دور الرقابة في تحسين أداء العمال دراسة ميدانية بمدرسة الأطفال المعوقين سمعيا أم البواقي، قـدور كريمة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، تخصص علم نفس العمل وتسيير الموارد البشرية، الجزائر، 2012/2013.

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

-نتائج الدراسة:**خلصت إلى:**

أن الرقابة تؤثر على الأداء إذا كانت نظرة العمال إيجابية نحو الرقابة. تقوم الرقابة بدور إيجابي وهو تحسين مستوى الأداء، أما إذا كانت نظريتهم سلبية نحو

الرقابة فإن مستوى أدائهم سيكون منخفض، لأن العامل الذي يرى أن الرقابة سلبية فهو يعتبرها نظام تقييم ومراقبة بشكل كلاسيكي.

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

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

-الدراسة الثانية :

دراسة دلال غلوسي 2015 بعنوان "الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة - دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تبسة"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل.

في هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي حيث كان الهدف هو الكشف عن جملة من الحقائق حول ظاهرة التسيب الإداري والإحاطة بكافة أبعادها وآثارها على الكفاءة والمردود في المؤسسة ومدى خطورة تفشيها ومحاولة فهم العلاقة بين الرقابة الإدارية والتسيب الإداري من خلال معرفة مساهمة الرقابة الإدارية في الحد من التسيب الإداري، وأجريت الدراسة على حجم المجتمع بأكمله بعدد (120) عامل باستخدام أسلوب الحصر الشامل.

وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج:

-وجود نسبة متوسطة من التسبب الإداري بتركيبة الأبعاد المتعلقة بعدم تحمل العامل المسؤولية مع نسبة مرتفعة في بعض الأبعاد باحترام مواقيت العمل وجدت منخفضة في الأبعاد المتعلقة بتراضي وتباطؤ العامل سلبية الموظف في عمله.

-اعتماد المسؤولين على أسلوب إشراف يتميز بالديمقراطية حيث يسمح للعامل بإبداء آرائه في العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات وهذا يؤدي إلى الرضا عن العمل ورفع الروح المعنوية مما يسمح ببناء ثقة بين المسؤول والعامل وهذا يدفع إلى زيادة مستويات الأداء وانخفاض نسب التسبب.

-في المقابل إتباع المسؤولين أسلوب الرقابة الصارمة بتحديد حجم العمل والإشراف على أداء وتتبع النتائج وتصحيح الأخطاء ثم اتخاذ الإجراءات الجزائية اللازمة بشأن مختلف الانحرافات في العمل.

-تذمر بعض العمال من الرقابة الشديدة حيث أكدوا على شعورهم بالحرية أكثر في العمل والرغبة في الحفاظ على مستويات الأداء المطلوب رغم غياب الرقابة وذلك لتشبعهم بالقواعد التنظيمية المسيرة للعمل في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.

-نجاعة الأساليب الرقابية المتبعة في الحد من تفشي بعض مظاهر التسبب الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.

-الدراسة الثالثة: بعنوان أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية دارسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم السعيد بلوم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، الجزائر، 2008/2007.

كانت مشكلة البحث : تدور حول أن الرقابة عملية إدارية مثلها مثل التخطيط والعمليات الإدارية الأخرى، فهي من الدعائم الأساسية في المؤسسة الاقتصادية فهي عملية ديناميكية مستمرة ونشأ إداري منظم يهتم بالإش ارف والمتابعة وقياس الأداء.

نتائج الدراسة :

-إن الرقابة من العمليات الإدارية الهامة والتي لا يمكن الاستغناء عنها في أي مؤسسة اقتصادية.

-ضعف دور رقابة الموارد البشرية والمالية أثر على العمليات الإنتاجية في المؤسسة.

-ضعف الإطار القانوني للنظام الرقابي فهو قديم لا يتماشى مع طبيعة المهن والوظائف مما أثر على العملية الإنتاجية.

-هناك تحيز في عملية تطبيق النظام الرقابي من قبل بعض الأشخاص القائمين عليه، مما تسبب في تدني المردودية والأداء لدى العمال و الموظفين.

-تأثر النظام الرقابي بجملة من الضغوطات الخارجية في مقدمتها الضغوط السياسية والاقتصادية.

-إن عملية تقييم الأداء في المؤسسة لم يساعد في إعداد سياسة جيدة للرقابة.

-هناك بعض نماذج ومعايير تقييم الأداء لا يتماشى مع طبيعة بعض المهن والوظائف مما يؤدي إلى عدم تحقيق النتائج الموجودة.

-الدراسة الرابعة :

-دراسة محامدية ايمان بعنوان "الرقابة التنظيمية والأداء" دراسة حالة مركب تمبيع الغاز الطبيعي بسكيدة GL1/K ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سكيكدة 20 اوت 1955، 2008-2009.

هدفت الدراسة إلى معرفة مؤشرات كل من الرقابة والأداء والكشف عن العالقة بينهما مع إيجاد النمط الرقابي الأكثر فعالية في زيادة الأداء وذلك من خلال تحديد الأدوار التنظيمية.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-الالتزام بالقواعد البيروقراطية يؤدي إلى التحكم في العمل.

-يؤدي تحديد الأدوار التنظيمية إلى زيادة الفعالية.

-الرضا ينخفض في المؤسسات التي يزداد فيها تسلسل السلطة وتقييم العمل وتعقد الاتصالات الإدارية والرسمية.

-وجود علاقة ارتباطية بين القواعد البيروقراطية والمواظبة أي انه كلما كانت القواعد البيروقراطية واضحة كلما زادت معدلات المواظبة، الأمر الذي ساهم في زيادة الفعالية ومن ثم تحقيق الأهداف.

-معظم العمال يفضلون الرقابة الدائمة مما يبين أن المشرف في المؤسسة ذو سلوك إيجابي مع العمال.

الفصل الثاني:
الاطار النظري حول
الرقابة الادارية

تمهيد:

الرقابة وظيفة هامة من وظائف لعملية الإدارية، وذلك بارتباطها ارتباطاً وثيقاً بالوظائف الأخرى فهي تقوم بمتابعة نتائج العمل الفعلية مع الأهداف المحددة من قبل الإدارة ولتتأكد أن ما تم انجازه يتفق مع مخطط له، وذلك باعتبارها الأداة الفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة بحيث أنها تسعى إلى وضع حد للانحرافات والتجاوزات التي يرتكبها العاملون من أجل تحقيق الفعالية الإدارية المرجوة.

1- مفهوم الرقابة الإدارية

تعتبر الرقابة الإدارية الوظيفة الأخيرة من بين الوظائف الإدارية الرئيسية وتقع في نهاية مراحل النشاط الإداري، فهي تضمن إنجاز العمليات الصحيحة وفي الوقت الصحيح وبالطريقة الصحيحة وعلى يد الأشخاص المناسبين.

هي عملية قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بأهداف الخطة وتشخيص وتحليل سبب الانحرافات، واجراء التعديلات اللازمة لضمان عودة الأنشطة إلى المسار المخطط لها وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة.

وهناك تعريفات للرقابة الإدارية لثلاثة اتجاهات فكرية رئيسية:

1/ الفكر الكلاسيكي: ينظر أنصار هذا الاتجاه إلى الرقابة الإدارية على أنها عملية تفتيش وتخويف لمستخدمي المؤسسة، أي أن الرقابة في نظرهم عبارة عن عملية تركز على التهديد بالعقوبة والوعد بالمكافآت لتحقيق المشروعية ومنع الانحرافات.

2/ الفكر السلوكي ينظر أنصاره إلى الجانب الإنساني، وبأنها قدرة فرد أو مجموعة الأفراد في التأثير على سلوك فرد آخر أو تنظيم معين بحيث يحقق التأثير النتائج المرجوة، وتعرف الرقابة على أنها "قدرة المدير على التأثير في سلوك الأفراد في تنظيم معين بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة".

3/ الإتجاه العلمي: ركز أنصاره على الناحية التطبيقية للرقابة، وتتمثل في القيام بالخطوات لثلاث التالية:

- وضع المعايير؛

- قياس الأداء ومقارنته بالمعايير؛

- تصحيح الفرق بين النتائج الفعلية والخطط الموضوعية؛

إذ لابد من توفر مجموعة عناصر رئيسية في الرقابة الإدارية نذكر منها ما يلي:

_ الرقابة تسعى إلى قياس الأداء وفقا لمعايير محددة لضمان سيرها نحو الأهداف؛

- الرقابة تمكن من متابعة تنفيذ الخطط لمعرفة مدى تحقيق الأهداف المقررة؛

_الرقابة تساعد على اكتشاف الأخطاء والانحرافات وتسعى إلى تصحيحها.¹

للرقابة تعريفات كثيرة منها:

الرقابة هي التأكد من أن ما تم . عمله موافق لما خطط له مسبقا.

الرقابة هي عملية قياس النتائج ومقارنتها بالخطط أو المعايير وتشخيص أسباب انحراف النتائج الفعلية من المرغوبة واتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما يكون ذلك ضروريا.

الرقابة: تتضمن جميع الأنشطة التي يقوم بها المديرون في محاولات للتأكد من أن العمليات الفعلية تطابق أو تماثل العمليات المخططة.

الرقابة: هي الوظيفة الخاصة بقياس وتصحيح أداء العاملين بهدف التأكد من تحقيق الأهداف والخطط التي وضعتها المنظمة.

من التعريفات السابقة نجد أن الرقابة هي متابعة الأعمال والتأكد من أنها تتم وفقا لما أريد لها؟ والعمل على تصحيح أي انحراف يقع في المستقبل.²

عرف هنري فايول الرقابة كما يلي:

" تنطوي الرقابة على التحقق عما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعية، والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها وهي تطبق على كل للأشياء، الناس والأفعال".

عرف روبرت موكلير ROBERT MOCKLER الرقابة كما يلي:

"الرقابة عبارة عن جهد منظم لوضع معايير الأداء. مع أهداف التخطيط لتصميم نظم معلومات تغذية عكسية لمقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير المحددة مسبقا لتقدير إذا ما كان

¹ - محمد عيسى الفاعوري، الإدارة بالرقابة دار كنوز للمعرفة العلمية، الطبعة الأولى، الأردن، 2003 ص 18

² - زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان الأردن، الطبعة الأولى 2011،

هناك انحرافات وتحديد أهميتها ولا اتخاذ أي عمل مطلوب للتأكد من أن جميع موارد المنظمة يتم استخدامها بأكثر الطرق فعالية وكفاية ممكنة في تحقيق أهداف المنظمة.¹

وفي تعريف آخر تعني الرقابة مجموعة الخطوات التي من خلالها تتعرف الإدارة على مدى تطابق التنفيذ . الخطة الموضوعية وفي حالة وجود انحرافات في التنفيذ بشكل يضعف الأداء أو تدني في الجودة أو أي مشكلة أخرى تؤثر على سير التنفيذ وتحقيق الأهداف، تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات التصحيحية وتستخدم نظام الرقابة لتخفيض حجم المشكلات التي تواجه الإدارة أو الاستشعار بالمشكلات قبل حدوثها.²

2- أنواع الرقابة الإدارية ومجالاتها

أولاً: أنواع الرقابة الإدارية

هناك العديد من أنواع الرقابة الإدارية، يمكننا التعرف عليها حسب المعيار المستخدم في تصنيفها، مثلاً حسب معيار الزمن الكمية النوعية التكلفة والشمولية وسوف نستعرض بعض هذه الأنواع باستخدام المعايير السابقة الذكر وهي معايير شائعة ومعروفة.

1_ الرقابة من حيث توقيت حدوثها:

على أساس هذا المعيار الزمني يمكن تصنيف الرقابة إلى:

1-1) الرقابة الوقائية: يعمل هذا النوع من الرقابة على أساس التنبؤ أو توقع الخطأ واكتشافه قبل حدوثه، ويأخذ بالحسبان ضرورة الاستعداد لمواجهة، وفي الممارسة العملية يعني أن على المدير أن لا ينتظر حتى تأتيه المعلومات عن وقوع الخطأ، بل يتوجب عليه أن يسعى بنفسه إليه ويحاول كشفه قبل حدوثه، أي عليه أن يتابع سير العمل بصورة مستمرة.

¹ - محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله الإدارة علم وتطبيق دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص 171_172

² - أمين عبد العزيز حسن إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين دار قباء للنشر والتوزيع، بدون طبعة، القاهرة، ص 193.

1-2) الرقابة المتزامنة : يقصد بهذا النوع مراقبة سير العمل منذ بدايته إلى نهايته، بقياس الأداء الحالي وتقييمه ومقارنته مع المعايير الموضوعية لاكتشاف الانحراف أو الخطأ لحظة وقوعه والعمل على تصحيحه لمنع تفاقم حجم الخسارة.

2_ الرقابة من حيث مستوياتها الإدارية

1-2) الرقابة على مستوى الفرد: يسعى هذا النوع من الرقابة إلى تقييم أداء الأفراد العاملين ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل وسلوكهم وذلك بمقارنة أدائهم مع المعايير الخاصة بذلك.

2_2) الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية : يهدف هذا النوع إلى قياس وتقييم الإنجاز الفعلي لإدارة واحدة أو قسم من أقسامها لمعرفة مدى كفاءة أدائها لمهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها.

2-3) الرقابة على مستوى المؤسسة ككل الغرض منها تقييم الأداء الكلي في المؤسسة ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل على تحقيقها مثل: نسب الربحية التي تم تحقيقها في نهاية السنة وحصة المؤسسة في السوق التجاري إلخ.¹

3_ الرقابة من حيث مصدرها

1-3) الرقابة الداخلية: تتم داخل المؤسسة وعلى كافة المستويات الإدارية والأفراد العاملين فيها على اختلاف وظائفهم ومواقعهم في التنظيم سواء كانوا مدراء أو رؤساء أقسام.

2-3) الرقابة الخارجية هي الرقابة التي تتم من خارج المؤسسة وتقوم بها أجهزة رقابية متخصصة، تكون غالبا تابعة للدولة، مثلا ديوان الخدمة المدنية يراقب عملية التوظيف وتحديد الدرجات الوظيفية والترقيات وإنهاء الخدمة.... إلخ.

¹ - علي عباس الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2008ص26_28.

4 الرقابة من حيث نوعية الانحراف:

4-1) الرقابة الإيجابية: يقصد بها تحديد الانحرافات الإيجابية لمعرفة أسبابها وتدعيمها ومن ثم الاستفادة منها بشكل أكثر في المستقبل.

4-2) الرقابة السلبية: يقصد بها الكشف عن الأخطاء والانحرافات السلبية ومعرفة أسبابها والعمل على تصحيحها واتخاذ الإجراءات لمنع تكرار حدوثها في المستقبل.

5 الرقابة من حيث تنظيمها:

5-1) الرقابة المفاجئة: تتم بصورة مفاجئة ودون سابق إنذار من أجل مراقبة العمل وضبطه دون أخذ ترتيبات مسبقة من المدير أو الرئيس المباشر.

5-2) الرقابة الدورية هي التي تنفذ كل فترة معينة، أي . حسب جدول زمني منتظم حيث يتم تحديدها يوميا أو أكثر كل أسبوع، أو كل شهر، وقد يوضع الجدول الزمني على أساس ربع أو نصف سنوي،

5-3) الرقابة المستمرة: تتم عن طريق المتابعة والإشراف والتقييم المستمر لأداء العمل. **ثانيا: مجالات الرقابة الادارية.**

تعتبر الرقابة الإدارية إجراء ضروريا لنجاح أي نشاط تقوم به الشركة للتأكد من أن تنفيذه يتم حسب . ما مخطط له أن يكون ، وطبقا لما هو مطلوب، لذلك يمكننا القول إنها عملية ملازمة لكافة النشاطات التي تقوم بها، فهي تحديدا تستخدم في المجالات التالية:

1_ في مجال الإنتاج:

تستخدم الرقابة في هذا المجال للتأكد من كمية الإنتاج وجودتها، وعدم وجود هدر في الموارد والمستلزمات الأخرى في عملية الإنتاج،

2 في مجال الشراء:

تستخدم للتأكد من سلامة وجودة المشتريات، والتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة وبالكمية المحددة ومن ثم التأكد من وصولها في الوقت المحدد والمتفق عليه في عقد الشراء.

3_ في مجال التخزين:

وهو من المجالات الرئيسية التي تستخدم فيها الرقابة على حركة المخزون من حيث الكمية الواردة والصادرة والرصيد المتبقي ومخزون الأمان، كما تعمل الرقابة لحماية المخزون من أخطاء التلف وغيرها من الأخطاء الأخرى.

4_ في مجال الأموال:

وتدعى بالرقابة المالية التي تعمل على مراقبة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة من صندوق الشركة ومعرفة مدى كفاءة استخدام الأموال.

5- في مجال السلوك والتصرف:

تستخدم الرقابة في هذا المجال لمراقبة سلوك الأفراد داخل الشركة وفي كل إدارة أو قسم من أقسامها، وقياس مدى التزامهم بتطبيق القواعد واللوائح.

6_ في مجال التسويق:

من بين الاستخدامات الهامة للرقابة الإدارية في هذا المجال التأكد من أن مستوى الطلب على منتجات الشركة من قبل المستهلكين هو كما يجب أن يكون وكما هو مقدر له في خطة المبيعات الموضوعة مسبقاً، والتأكد من أن الحملات الإعلانية تحقق هدفها وكذلك مراقبة مدى رضا المستهلك عن هذه المنتجات.¹

3- أهمية وأهداف الرقابة الإدارية،

أولاً: أهمية الرقابة الإدارية.

نجد أن الرقابة في العملية الإدارية لها ارتباط قوي جداً في التخطيط وهي الوظيفة التي تبين نقاط الضعف في العملية الإدارية وتتلخص أهمية الرقابة فيما يلي:

¹ - علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 29.

1 الرقابة تشجع الإدارة على تحقيق الأهداف:

السبب في ذلك أن الرقابة يبرز فيها الوقوف على تنفيذ الخطط وتقوم على كشف المشاكل والصعوبات المترتبة عليه، وتقوم الرقابة في الوقت المناسب إلى توجيه الإدارة إلى ضرورة اتخاذ القرارات المناسبة من أجل تفادي أي خطأ يقع عند تنفيذ الخطط.

2_ الرقابة تساهم في تغيير وتعديل الخطط والبرامج

وذلك عن طريق النظر إلى ظروف التشغيل الفعلي أو النظر إلى العامل التي تؤثر بشكل مهم في تطبيق الخطط، وتعديلها تكون عن طريق تحديد الإجراءات اللازمة لوضع الأمور في طريقها الصحيح.

3 الرقابة فيها ضمان لحسن سير العمل:

الرقابة تضمن لنا نتائج سليمة في العمل لأنها تضع الأجهزة المسؤولة على مدى ما حققته الوحدات الاقتصادية أو القطاعات التوعوية من أهداف اقتصادية وصناعية وذلك كله عن طريق الرقابة الداخلية والخارجية معا.

4 الرقابة تحقق العدالة

العدالة المرجوة من الرقابة تكمن في معرفة المقصرين من العاملين وتشجيع للعمال الذين يبذلون الجهد لرفع مستوى الخطط التي وضعتها الإدارة والرقابة إذا تمت من قبل الأجهزة المسؤولة فإن ذلك يوفر لنا إنتاجية سريعة بكلفة قليلة.

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

لأنها تقوم بتزويد المديرين من الموارد البشرية والموارد المالية الذي يمكن المدير من متابعة العمال سواء كان ذلك أسبوعياً أو شهرياً.¹

6 الرقابة فيها تجويد للأداء وتصحيح الأخطاء ومنع الانحرافات:

ويتم ذلك عن طريق الجودة في الإنتاج بأقل تكلفة وبمستوى الأسعار التي وضعتها السلطة الإدارية أو التنفيذية، وتقوم بتصحيح الخطأ الذي يقع في العملية الإنتاجية عن طريق

¹ - معن محمود عياصرة، مروان محمد بني ، أحمد القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 72_73.

النظر إلى سرعة الإنتاج وجودة السلع بأقل وقت الذي في النهاية يشجع المسؤول على تحسين الإنتاج.

7_ التنسيق بين المجموعة الواحدة:

الذي يقوم على تحقيق أقصى نتائج سليمة وتنفيذ للخطط بشكل سليم وسريع وكشف مواطن الضياع بطريقة سريعة وذلك من خلال التنسيق الذي يتم عن طريق الرقابة.¹

ثانيا: أهداف الرقابة الإدارية.

الهدف الأول للرقابة هو خدمة الإدارة ومساعدتها في ضمان أن الأداء يتم وفقا للخطط الموضوعة ولكن هناك عدة أهداف تحققها الرقابة الإدارية وهي:

(1) _ التعرف على المشكلات والعقبات وتحديد الأسباب الرئيسية للمشكلات وتقديم الحلول؛ (2)- إكشاف الأخطاء قبل استفعالها فور وقوعها والمعالجة والتصحيح الفوري لها؛

(3) - التأكد أن العمليات الفنية تسير وفق المخطط المرسوم؛

(4) التأكد من أن المسؤوليات تؤدي بالشكل المناسب بعيدا عن الإسراف والهدر؛

(5) . تحقيق نوع من النمطية أو التوافق لأداء العاملين، كما هو الحال في دراسة الوقت والحركة؛

(6) - رفع الروح المعنوية وتعزيزها للمبدعين للحصول على المكافآت والحوافز؛²

4- مبادئ الرقابة الإدارية.

لكي يكون نظام الرقابة فعال يجب أن تتوفر فيه مجموعة من المبادئ والخصائص وهذا حتى يكفل له النجاح والفعالية ويمكن تحديد المبادئ فما يلي:

(1) مبدأ الاقتصادية: فالنظام الرقابي الجيد هو الذي يمكن تطبيقه بأقل تكلفة ممكنة لذلك لا يجب تطبيق نظام يحتاج إلى نفقات كبيرة إلا إذا تعلق الأمر بالمؤسسات الكبيرة التي تتسع

¹ - معن محمود عياصرة، مرجع سبق ذكره، ص 72_73.

² - حسين أحمد توفيق صالح عبد الهادي الرقابة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى،

فيها دائرة التخطيط وبالتالي اتساع نطاق للرقابة وهذا من الصعب الوصول إلى الأهداف الموضوعية ومن الصعب تطبيق نظام رقابة فعال. يعني أن العائد الناتج من وجود نظام الرقابي يفوق تكلفة هذا النظام حتى يكون هناك مبرر من وجوده ويرتبط هذا المبدأ بإتباع الأسلوبين هما:

- محاولة ضبط تكلفة النظام الرقابي.

- محاولة زيادة العائد من وراء النظام الرقابي

(2) مبدأ التكامل والإتساق: يجب أن يتكامل النظام الرقابي مع سائر النظم التنظيمية الأخرى خصوصا النظام التخطيطي (عمليا)، إن وسائل التكامل بين التخطيط والرقابة يمكن تحديدها بوضوح، كما ينبغي على المدراء أخذ العوامل في الإعتبار أثناء قيامهم بعملية التخطيط مثل: الأهداف والإستراتيجيات، السياسات الخاصة بالمؤسسة والتي تضيف أبعاد مكملة للنظام الرقابي.

(3) مبدأ الوضوح والبساطة: من المبادئ الرئيسية لنظام الرقابة ان يكون سهل التطبيق من جانب الافراد الذين يطبقونه وكذلك الذين سيطبق عليهم هذا النظام، وتوجد بعض النظم والأساليب الحديثة والمفيدة في الإستخدام مثل الخرائط والرسوم والبيانات الرياضية والإحصائية ولكن إذا لم يتوفر القائمين على تطبيقها الفهم الواضح لها تصبح هذه الوسائل غير فعالة وتفقد مزاياها.

(4) مبدأ سرعة كشف الإنحرافات والإبلاغ عن الأخطاء: تعني أن فعالية الرقابة وإقتصاديتها ترتبط إرتباطا واضحا بعنصر الوقت فكلما كان النظام الرقابي سريع في كشف الإنحرافات في حينها والتبليغ عنها بسرعة وتحديد أسبابها كان نظاما فعالا واقتصاديا والعكس الصحيح. كما يجب على النظام الرقابي أن يشير إلى الإجراءات والتصرفات الواجب إتباعها لتصحيح الأخطاء.¹

¹ - السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماجستير، جامعة متتوري قسنطينة

5 (مبدأ النظرة المستقبلية يعني أن النظام الرقابي الناتج هو النظام الذي يركز على المستقبل أكثر من الماضي، وهذا يعني الإهتمام بالتنبؤ بالإنحرافات قبل حدوثها أكثر من الإهتمام بتصحيح الأخطاء والإهتمام بالتصحيح أكثر من توقيع العقوبات فقط.

6 (مبدأ الموضوعية : يجب استعمال معايير محددة وواضحة ومعلنة للمرؤوسين مع تجنب المعايير الجزافية التي تثير رفض المرؤوسين وتشككهم في عدالة الإدارة موضوعتها بمعنى ألا يتدخل العامل الذاتي في الرقابة، لأن عادة ما تؤدي المعايير الموضوعية إلى شعور العاملين بالرضا والطمأنينة.

7 (مبدأ الدقة: إن عدم دقة النظام الرقابي يضر بالمؤسسة وإن حصول المدراء على معلومات غير دقيقة من خلال الرقابة واستخدامها في إصدار القرارات يمثل كارثة تتحمل المؤسسة نتائجها في نهاية الأمر، لذا يجب أن تكون المعلومات التي تتعلق بعملية الرقابة وخاصة النتائج دقيقة إلى حد قريب من الواقع.

8 (مبدأ الإثارة والقبول من طرف العاملين: يجب أن يكون نظام الرقابة مقبولا من طرف العاملين فإذا كان مقبولا يحقق فعالية عالية في الرقابة فالرقابة الصارمة جدا تؤدي إلى استياء ينتج عنه روح معنوية متدنية أداء غير فعال وتتطلب الرقابة لتحقيق مبدأ الإثارة ما يلي:

أ_ مساندة الإدارة العليا؛

ب- مشاركة جميع المسؤولية في وضع نظام الرقابة؛

ج- قبول وفهم عملية الرقابة من قبل كل العاملين؛

د- الحصول على المعلومات والتغذية العكسية عن الأداء الفعلي في الوقت المناسب؛

9 (مبدأ الحافز الذاتي: يعني اتخاذ السبل المناسبة للمقاومة الطبيعية من جانب العاملين للنظم الرقابية وذلك يوجد لديهم لتنفيذ النظام والعمل على إنجاحه مع مراعاة العوامل النفسية عند تطبيق الرقابة.

10 (مبدأ المرونة: يعني استجابة نظام الرقابة للتغيرات المتوقعة الحدوث دون أن يكون هناك حاجة إلى تغيير جوهري في هذا النظام أو فشلا كاملا. إن صفة المرونة لها حدود

معينة حيث لا تؤثر على الاستقرار اللازم لفعالية النظام وبقائه وبمعنى ان النظام الرقابي الفعال لابد أن يكون مرنا أي قادرا على استيعاب التغيرات المحتملة في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.

11) مبدأ الواقعية: يجب أن تقوم الرقابة على معلومات واقعية تعكس الصورة الحقيقية لوضعية المؤسسة أي أن تكون هذه المعلومات معبرة عن الواقع الحقيقي بالفعل وأن يبعد المعلومات القديمة. لذا تتطلب الرقابة وجود شبكة عن الاتصالات في جميع الاتجاهات لسهولة نقل المعلومات وتداولها داخل المؤسسة.

12) مبدأ الملائمة يعني أن يكون النظام الرقابي صورة تعكس طبيعة نشاط المؤسسة ويتلاءم التنظيم الخاص بها وأهدافها مع تأكيد عدم نمطية النظم الرقابية، أي لا يوجد نظام رقابي يناسب كل المؤسسات والنشاطات بل أنه يختلف نوعية المؤسسة وحسب مراحل التطور التي تعيشها وطبيعة الظروف المناخية المحيطة بها وحتى من حيث التوقيت المناسب لتطبيق الرقابة.

13) مبدأ الاستثناء: يجب أن يعمل أي نظام رقابي جيد على مبدأ الاستثناء حتى يتم لفت انتباه الإدارة للانحرافات المهمة فقط بمعنى آخر لا يجب أن يشغل الإدارة بالها بأعمال تسيير بشكل طبيعي وسهل، وهذا يضمن أن انتباه الإدارة سيكون موجهاً نحو الخطأ وسيزيل الرقابة الغير ضرورية والغير اقتصادية وإعداد التقارير وهدر وقت الإدارة.¹

5- مراحل ومسؤولية الرقابة الإدارية.

أولاً: مراحل الرقابة الإدارية.

يعرض الشكل رقم (01) عملية الرقابة حيث يتكون من أربع خطوات رئيسية هي:

1 وضع معدلات ومعايير الأداء.

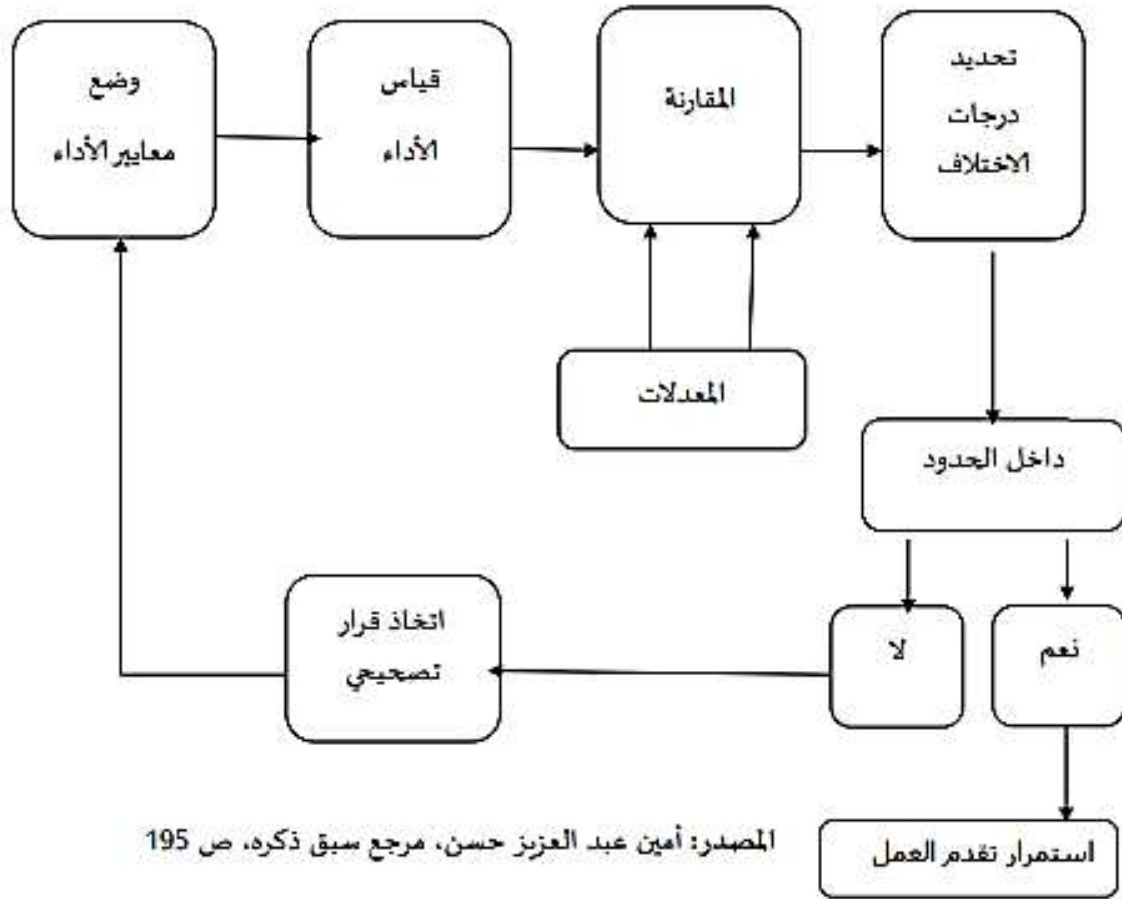
2 قياس الأداء.

3 مقارنة الأداء بالمعايير المحددة.

¹ - السعيد بلوم، مرجع سبق ذكره، ص 41_45.

4 اتخاذ قرار تصحيحي في حالة وجود اختلافات¹

الشكل رقم (1) يوضح خطوات عملية الرقابة.



1 / وضع معدلات ومعايير الأداء:

تضع أي شركة أو منظمة أهداف لها تتمثل في الربحية والتجديد واشباع احتياجات العملاء، وتستطيع أن تترجم هذه الأهداف في شكل معايير كمية أو وصفية تستطيع من خلالها قياس مدى تحقق هذه الأهداف أم لا حيث تتمثل المعايير في أهداف على كل المستويات الإدارية يمكن الوصول إليها والمعايير توضع لأي نشاط داخل المنظمة سواء كانت معايير مباشرة أو غير مباشرة سواء كانت منظمة إنتاج أو أنظمة مالية أو أنشطة قانونية وهكذا ويجب أن تعكس المعايير التي توضع لقياس الأداء.

أ_ الكمية أي كمية الانجاز.

¹ - أمين عبد العزيز حسن، مرجع سبق ذكره، ص 195

ب_ جودة الأداء.

ج- الوقت باعتباره مورد هام في المنظمة.

د- التكاليف.

ومثال لذلك أنشطة الإنتاج في الشركة يشمل على كمية الإنتاج المحقق جودته الوقت المسموح له الفعلي وتكلفة كل واحد من وحدات الإنتاج.

وفي وحدات الخدمات يمكن وضع معايير تعكس كمية الخدمات وجودتها ووقت إنجازها وتكلفة الخدمة المقررة وينطبق ذلك على المستشفيات والمدارس والجامعات باعتبارها وحدات خدمات، كما أن دقة ووضوح المعايير أمر مهم لنجاح عملية الرقابة. ويفضل أن تكون هذه المعايير كمية رقمية بقدر الإمكان.

2/ قياس الأداء:

الخطوة الثانية في خطوات الرقابة هي عملية قياس مستويات الأداء مثل ذلك نستطيع حساب وحدات الإنتاج وأيام الغياب وعدد الملفات وذلك من خلال التقارير داخل الحاسب الآلي وفي عملية القياس يجب أن تتم بواسطة المعايير المحددة لكل نشاط داخل المنظمة، وفي كل مستوى من المستويات الإدارية، سواء كانت هذه المعايير كمية أو وصفية مباشرة أو غير مباشرة.

وتعتبر الملاحظة الشخصية مع الاستفادة من المعايير في متابعة النشاط ومراقبة ذلك جزء من عملية القياس ويستطيع المدير أن يضع طرق عمل لمتابعة الأداء وتعتمد عملية القياس على المعلومات والتقارير والملاحظات من جانب المديرين.¹

3/ مقارنة الأداء بالمعايير:

الخطوة الثالثة في خطوات الرقابة تتمثل في مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير وفي هذه الخطوة يستطيع المدير أن يقارن الأداء مع المعايير ويحدد درجة الاختلاف فإذا كان الانحراف قليلا فلا مشكلة أما إذا كانت درجة الانحراف كبيرة فإن الأمر يحتاج إلى إجراء تعديل، أما في المعيار أو أسلوب العمل ومبدأ الإدارة بالاستثناء تقبل بعض

¹ - أمين عبد العزيز حسن، مرجع سبق ذكره، ص 196.

الانحرافات القليلة، ويستطيع أن يوفر كثيرا من الوقت والجهد اذا اتبع مبدأ الإدارة بالاستثناء في بعض الحالات.

4/ اتخاذ قرار تصحيحي:

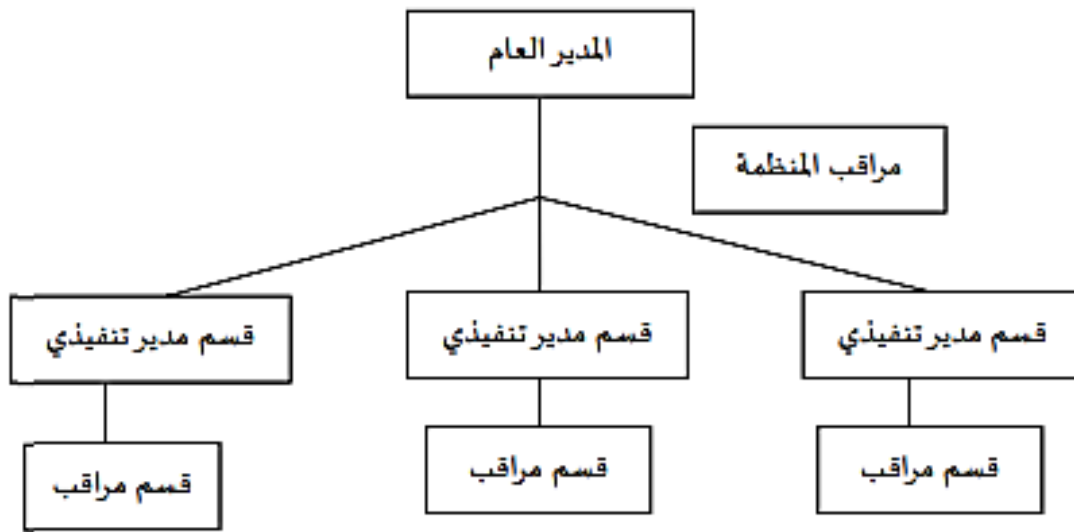
والخطوة الأخيرة في خطوات الرقابة هي اتخاذ قرار تصحيحي إذا كانت درجة الانحرافات كبيرة وهذه الخطوة تستطيع أن تصحح المسار في العمل ويكون ذلك من خلال من لديه سلطات اتخاذ القرار.

وتعتمد عملية التصحيح على طبيعة المشكلة محل التصحيح والتي قد تشمل تغييرا في الإجراءات أو الطرق أو النظام أو العمل.¹

ثانيا: مسؤولية الرقابة الإدارية

تتمثل مسؤولية الرقابة كالاتي:

الشكل رقم (2) مسؤولية الرقابة



المصدر: السعيد بلوم أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماجيستر، جامعة متنوري قسنطينة 2008_2009، ص35

كما يتضح من الشكل فإن النشاط الرقابي يمثل مسؤولية مشتركة بين المديرين التنفيذيين في المستويات المختلفة وبين الاستشاريين المتخصصين.

¹ - أمين عبد العزيز حسن، مرجع سبق ذكره، ص197.

أ_ المديرون التنفيذيون: الرقابة بمفهومها الحقيقي تعتبر مسؤولية جميع المديرين. فجميعهم يشتركون في تصميم النظام الرقابي وجميعهم مسؤولون عن تحقيقه واستخدامه وتطبيقه، كما أن جميعهم أو أغلبهم محكومون عند التمعن في الشكل نجد أن المدير العام يعتبر مسؤولاً عن الرقابة الشاملة على المنظمة ككل. أي رقابة الأداء الكلي للمنظمة بنفس المنطق. كما أن المدير التنفيذي لكل قسم من الأقسام الرئيسية يكون مسؤولاً عن الرقابة للقسم الذي يرأسه. هؤلاء المديرون بصفة عامة يملكون قدراً من الاستقلالية في تعديل النظم الرقابية التي يستخدمونها بما يتماشى مع تفضيلاتهم ووجهة نظرهم في كيفية تطبيق تلك النظم،

أن تكون تلك النظم رغم تباينها نتيجة لاختلاف التفضيلات وتنوع وجهات النظر في حدود الإطار الكلي والنظام الشامل للرقابة على المنظمة.¹

ب_ الاستشاريون المتخصصون في معظم المنظمات تخصص مسؤولية الرقابة لواحد أو أكثر من الاستشاريين المتخصصين يطلق عليهم اسم المراقب. وكما هو واضح من الشكل السابق، يوجد مراقب في المستوى الأعلى، ومراقب لكل قسم في المستوى التالي. إن وجود الاستشاريين المتخصصين مع المديرين التنفيذيين يدفعنا إلى إثارة التساؤل عن كيفية توزيع مسؤولية الرقابة بين الاستشاريين والمديرين.

الرقابة تعتبر مسؤولية من يملك حق إصدار القرار التصحيحي، وهو بلا جدال المدير التنفيذي بغض النظر عن موقعه التنظيمي. أما عهد المراقب، فإنه يعتبر فرداً متخصصاً كما يساهم في تصميم النظام الرقابي وفي تفسير المعلومات الخاصة بمستوى الأداء، وله حق تقديم التوصيات بخصوص التصرف التصحيحي الملائم. لكن القرار النهائي في جميع مراحل العملية الرقابية، يكون من حق المديرين التنفيذيين في جميع المستويات.²

6- أدوات (وسائل) الرقابة الإدارية.

المراد بوسائل الرقابة في مجال علم الإدارة العامة هو الوسائل الفنية العديدة التي تستعملها الإدارات العامة لمراقبة نفسها، حيث يعتمد الأفراد والأجهزة الرقابية على العديد من

¹ - السعيد بلوم، مرجع سبق ذكره، ص35

² - السعيد بلوم، مرجع سبق ذكره، ص35.

الأدوات القياسية والمؤشرات الصادقة في نتائجها لمدى الإنجاز البشري، ومعدلات إحراز التقدم والنمو في تسيير نشاط المنظمة المعنية وسعيها نحو إدراك أهدافها، وسوف نعرض أهم الأدوات أو الوسائل التي يمكن استخدامها في مجال الرقابة:

(1) الإشراف والمراجعة: إن كل من الإشراف والمراجعة أسلوبين مختلفين بالرغم من تشابههما في كثير من النقاط.

1_1) الإشراف: المقصود بالإشراف ملاحظة جهود العاملين بغية توجيهها الوجهة السليمة، وذلك عن طريق إصدار الأوامر أو التعليمات أو الإرشادات، ويتم كتابة أو شفاهة، ولالإشراف ثلاثة مستويات متدرجة عليا وسطي ودنيا. وتتبلور مستويات الإشراف الإداري العليا في المدير العام المشرف الإداري الأعلى بالنسبة للمنظمة وللمصالح والإدارات والأقسام التابعة لها. وتتمثل المستويات الوسطى في رؤساء هذه المصالح والإدارات والأقسام، وكذلك مديري المكاتب، في حين تظهر المستويات الإشرافية الدنيا في الرؤساء المباشرين مع . أن مهمة القائمين بالإشراف العالي تتسرع لتشمل أعمال المستويات الإشرافية الوسطى والدنيا.

1-2) المراجعة: ويقال لها الملاحظة الشخصية، وهي وسيلة فعالة وهامة للرقابة الإدارية، حيث تسمح بالحصول على معلومات رقابية ملائمة لجميع المجالات الرئيسية وتستخدمها الإدارة على اختلاف مستوياتها من المدير العام حتى الخط التشغيلي أين يعتمد المدير مثلا على الانطباع المتحصل من خلال الاتصال الشخصي مع مساعديه، حيث يتم الحكم على أي منهم من خلال نتائج الأعمال، وتقييم مستوى التفتيش نوعية العمل من خلال التفتيش الشخصي عليهم. أما تقدير المعنويات والاتجاهات، فيتم من خلال مشاهدة العاملين والاستماع إلى ملاحظاتهم العفوية وتوجيه الأسئلة إليهم وتقييم إجاباتهم، هذا ما يعطي إمكانية الحصول على معلومات جديدة ومباشرة عن وضع سير العمل التي لا تكشف عنها تقارير العمل الرسمية وترسم انطباعات شخصية لدى المدراء والمشرفين من

خلال الجولات التي يقومون بها بضرورة اتخاذ قرارات خاصة بمستقبل المنظمة عموماً، وسير الأنشطة والأعمال خصوصاً.¹

(2) **التفتيش:** ويقصد به فحص سلامة الأعمال المشمولة بالتفتيش، وذلك من الناحيتين الشكلية والموضوعية، وفقاً للبرامج المعدة مع إفراغ نتائج الفحص في تقارير خاصة ترفع إلى الجهات الخاصة.

وإذا كان التفتيش يتفق المراجعة في الهدف، فإنهما يفترقان في عدة نواحي وهي:

- تتم المراجعة بعلم مسبق، في حين يتخذ التفتيش صفة الفجائية أو عدم العلم المسبق بإجرائه.

- تتم المراجعة أو الملاحظة من قبل مدير الإدارة أو من قبل لرئيس المباشر في العمل في حين أن التفتيش قد يتم من قبل جهة خارجية عن الإدارة المعنية أو من قبل هيئات متخصصة في الرقابة والتفتيش.

- تتميز المراجعة أو الملاحظة بكونها أسلوب أقرب إلى الإشراف والتوجيه منه إلى أسلوب المساءلة أو المحاسبة، وهو ما يتميز به التفتيش

(3) **المتابعة وتقييم الأداء:** المراد بالمتابعة هو التعرف الدائم المستمر على كيفية سير العمل وذلك على ضوء الخطة أو البرامج الموضوعية، ومدى التقدم في تحقيق أهدافها المرسومة. ويستلزم إجراء المتابعة الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة بصفة دورية ومنتظمة حتى تستطيع جهة المتابعة اكتشاف الأخطاء فور حصولها، والعمل على تداركها مستقبلاً. ويقترن إجراء المتابعة عادة إجراء آخر وهو تقييم الأداء نظراً لوجود تلازم طبيعي بين الإجراءين، حيث تستهدف المتابعة غاية بعيدة تتمثل في تمكين المتابع من تقييم أعمال أو إنجازات الجهة المشمولة بالمتابعة، وذلك على أساس أن إجراء المتابعة هو الذي يساعد على معرفة ما تم تنفيذه بالفعل في مجال النشاط المشمول بهذا

¹ - بصديق فاطمة عطاب حميدة، أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي، مذكرة الماجستير جامعة يحيى، فارس، مدية، 2009_2010، ص28.

الإجراء، وذلك على ضوء الأهداف التي احتوتها الخطة المتعلقة بهذا النشاط خلال الفترات الزمنية المحددة.¹

(4) البيانات الإحصائية : تعبر البيانات الإحصائية عن أوجه الأنشطة بالمنظمة، وتحليل هذه البيانات من الوسائل الهامة للرقابة، حيث تعطي صورة رقمية وبيانية عما تم إنجازه من أعمال خلال فترة زمنية معينة.

(5) الميزانية التقديرية: هي من الوسائل التي تستخدم على نطاق واسع لغرض الرقابة الإدارية ويرجع ذلك إلى أن قوائم الميزانية التقديرية تمثل الخطط معبرا عنها بالأرقام وبمعنى آخر هي قوائم النتائج المتوقعة معبرا عنها بقيم مالية، ولذلك فإن هذه الميزانية التقديرية تستخدم للمساعدة في إجراء المقارنة والقياس بين الأهداف والإنجازات لمعرفة ما تحقق من تقدم ونجاح خاصة وأن هذه الميزانية عند وضعها يتم وضع ضوابط معينة للإنفاق بحيث لا يجب أن يحدث تخطي لها إلا إذا كانت هناك مبررات قوية لذلك. لذلك فإن الزيادة أو العجز في التصرف في هذه المخصصات يشير إلى أن هناك قصور في العمل وعدم دقته في التنبؤ بالاحتياجات المالية المطلوبة. وحتى يكون هذه الوسيلة ذات فعالية يجب أن يراعي الدقة عند وضع الميزانية لعمل أو مشروع ما

وأن تتسم بقدر من المرونة يسمح بمواجهة بعض الظروف المتغيرة التي لم تكن في الحسبان عند إعداد الخطة، خاصة وأن الخطة تعتمد على قدر من التنبؤ.

(6) التقارير الإدارية : هي من الوسائل التي تستخدم في الرقابة تعطي نظرا لأنها تعطي صورة حقيقية عن كيفية إنجاز الأعمال ومدى كفاءة هذا الإنجاز، ودرجة التماثل أو التباين بين التغير وبين الخطط التي كانت موضوعة تكون هذه التقارير دورية أي تأخذ صفة الانتظام في إعدادها وتقديمها للقادة الإداريين بالمنظمة كل فترة معينة، وقد تكون التقارير نهائية بعد الانتهاء من إنجاز عمل مستويات معينة وكلا النوعين من التقارير له أهمية للرقابة حيث يساعد النوع الأول من التقارير على عمليات المتابعة ومعالجة الأخطاء أولا بأول، ويساعد النوع الثاني في التقييم النهائي لمسؤوليات أو عمل معين

¹ - بصديق فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص 32.

ولكي تحقق هذه التقارير الهدف منها يجب أن تكون صادقة أي تعتمد على البيانات والمعلومات الدقيقة والصحيحة، ويجب أن تعد بطريقة واضحة ومحددة.¹

ومن أهم التقارير الإدارية ما يلي:

أ- **التقارير الدورية** تكون هذه التقارير بصورة دورية يومية أسبوعية، أو شهرية، أو فصلية أو بعد انتهاء كل مرحلة من مراحل المشروع، أو بعد انتهاء المشروع كله، يقوم بوضع التقارير عادة مدراء المشاريع وتكون الجهة المخاطبة فيها هي الإدارة العليا وهذا للوقوف على الإنجازات والمشكلات ومثل هذه التقارير تكون مختصرة وتحتوي على معلومات وبيانات إحصائية أو جدول وحقائق وأرقام غيرها.

ب **تقارير الفحص** وهدفها تحليل ظروف المشروع سابقا وحاضرا لمساعدة الإدارة العليا على تلمس القرارات والخطط الازم اتخاذها، وتختلف هذه التقارير في أنها تتطلب تجميع وتسجيل بيانات هامة لم تكن معلومة قبل الدراسة والفحص ، ثم يقوم بتحليل هذه البيانات للوصول إلى نتائج محددة.

ج **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 عرض العمليات التنفيذية إلى جانب معلومات مختصرة عن الإنجاز والإشارة إلى المشكلات الناجمة وبعض الاقتراحات والتوصيات لمعالجة ما يلزم.²

د- **تقارير قياس كفاءة الموظفين** وهي تقارير دورية عادية يقيم فيها الرؤساء المباشرون أداء مروضهم، بما في ذلك قياس قدراتهم ، وتطور تلك القدرات ومدى تعاونهم مع

¹ - عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم مجموعة النيل لنشر والتوزيع، بدون طبعة، 2001، ص 250.251

² - بريش ريمة الرقابة الإدارية على المرافق العامة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام، تخصص قانون الإدارة العامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي سنة 2012_2013،

زملائهم في العمل، ويقصد بمثل هذه التقارير تحفيز الموظفين على الأداء وتحسين نوعية عملهم، بالإضافة إلى تحسن أوضاعهم الوظيفية.

هـ - التقارير الخاصة: وهي تقارير تركز على بنود مالية وغير مالية، وهي تقارير متممة للتقارير الإدارية التي ورد الحديث عنها، وتنفيذ مقارنتها مع بعضها البعض على فترات زمنية مختلفة في عملية الرقابة الشاملة.

و- المذكرات: هي عبارة عن رسائل متبادلة بين إدارات وأقسام المؤسسة الواحدة، حيث تعتبر وسيلة اتصال، يتم فيها نقل المعلومات والبيانات، واستعمال المذكرات واسع الانتشار في المؤسسات ذات الأعمال الكبيرة، وهذا لصعوبة الاتصال الشخصي بسبب ضغوط العمل والأداء، وعادة ما تستخدم المذكرات في الحالات التي تستدعي كتابة البيانات على شكل جداول وإحصائيات رقمية وتسجيل قرارات القمة الإدارية وفي حالة نقل المعلومات والبيانات أيضا لعدد كبير من الموظفين تجنباً للوقوع في الخطأ فيما لو تم نقلها شفويا على سبيل المثال.

ن- تقارير التوصية لا تقوم تقارير التوصية فقط بعملية التحليل وتقديم البيانات والتي هي وظيفة تقارير الفحص، بل تقدم التوصيات والاقتراحات والحلول المناسبة بطريقة مقنعة وذات دلالة ملازمة للحقائق الموضوعية، والغرض الرئيسي من هذه التقارير هو توفير ظروف أفضل للأداء والمساعدة في حل بعض المشكلات وتحسين خطة العمل أو بعض نظم العمل المعمول به.

(7) الشكاوى والتظلمات وهي تعتبر وسيلة رقابية لكونها تحمل طابع المراجعة والمتابعة، حيث تضع الرؤساء في الصورة فيما يخص بعض أوجه الانحراف، أو الأخطاء مهما كان نوعها، لذا فإن الشكاوى عموماً عبارة عن وسيلة من وسائل الرقابة يمارسها المواطنون والمراجعون على العاملين والمسؤولين في المنظمات.

(8) الرقابة عن طريق نقطة التعادل: يمثل تحليل نقطة التعادل وسيلة تخطيطية مفيدة، حيث أنه يبين النتائج التي يمكن أن تحققها المؤسسة عند مختلف العلاقة ما بين التكاليف التي تتكبدها المؤسسة، وبين إيراداتها عند تلك النقطة، ويعمل هذا الأسلوب على تمثيل

وضع المؤسسة في خطة معينة، ولهذا الأسلوب تطبيقات كثيرة تساعد الإدارة في التزويد بالأفكار على مستوى نشاطها.¹

¹ - بريش ريمة، مرجع سبق ذكره، ص 45

خلاصة الفصل

بعد مناقشتنا في هذا الفصل موضوع الرقابة عن عدة جوانب، حيث تبين لنا لهذا أن الرقابة إحدى الوظائف الرئيسية للإدارة، مما لها أهمية بالغة في إظهار نقاط القوة والضعف وكشف الأخطاء الموجودة في تنظيم حتى تتمكن إصلاحها والعمل على منع تكرارها.

فالنظام الرقابة يمتاز بمجموعة من الخصائص كالوضوح والمرونة والموضوعية والسرعة والكشف عن غيرها، ولا بد من تحديد خطوات الرقابة التي تبدأ بتحديد الأهداف وتنتهي باتخاذ الإجراءات التصحيحية، كما تبين لنا أن الرقابة في المنظمة، فقد كانت هناك أنواع عديدة من الرقابة مختلفة حسب المستوى، حسب المصدر والمجال، التي تطبق فيه، أو حسب الجهة المسؤولة عنها أو حسب موعد إجراءات وطريقة تنظيمه

وللرقابة عدة وسائل متعددة تستخدمها المؤسسة لمعرفة طبيعة العمل والتنسيق والربط بين مختلف المستويات الإدارية، فالعملية الرقابية ضرورية في كافة مجالات العمل داخل المؤسسة، لذلك نجدها تستخدم في كافة الأعمال والأنشطة داخل المؤسسة.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد

لقد حظي موضوع الاداء الوظيفي باهتمام بالغ ، ويشهد بحوثا مستمرة عن حلول للمشكلات المتعلقة بالاداء الوظيفي، وقد فاضت الدوريات العلمية بتقارير عديدة عن قيادات جديدة واعادة تصميم الهياكل التنظيمية، ومحاولات اشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة اكبر. يسلط هذا الفصل الضوء على الجانب النظري الذي له علاقة بموضوع الدراسة و التركيز على موضوع الاداء الوظيفي من خلال توضيح الاطار المفاهيمي للاداء الوظيفي والذي يعتبر كاحد المواضيع الهامة على العمليات الادارية

1- مفهوم الاداء

شغل ومازال موضوع الاداء في المنظمات اهتمام الباحثين والممارسين، سواء على المستوى الكلي او على المستوى الجزئي ، وهذا الاهتمام يرجع الى البحث عن الاداء المرتفع باعتباره مقياس النجاح، فعلى مستوى الادارة كان الاهتمام بالاداء اكبر باعتبار ان المسؤولية عن تحقيق النتائج تقع اساسا على عاتق المديرين، اما العاملين فيتكلفون بتنفيذ القرارات والوامر فقط وقد تولد عن هذا الاهتمام الكثير من الدراسات لتحديد مفهوم الاداء، ورغم هذا يبقى يعاني من صعوبة التحديد

يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال، ورغم ذلك يبقى من الصعب إعطاء تعريف محدد وبسيط له، لأنه ينتمي إلى عائلة المصطلحات متعددة المعاني أو كما يسميها Annick Bourguignon "الكلمات الحقايبية أو الكلمات الأسفنجية"¹، ويقصد بذلك أنها قد تتوافق مع كلمات كثيرة كما أنها تحمل تفسيرات واسعة، هذا ما يبين أن فكرة الأداء تبقى غامضة بفعل استخدامها في عدة ميادين سياسية، اجتماعية، وإدارية، أما في ميدان الممارسة فإنه مفهوم متعدد الإبعاد يطابق عدة معاني، ومع ذلك نحاول في هذا المطلب تحديد تعريف للأداء وتعيين الخصائص التي يتميز بها.

الاداء لغة:

الأداء Performance كلمة مشتقة من الفعل الإنجليزي Perform ، وتعني يقوم أو ينفذ، وقد تم تداولها منذ بداية القرن السادس عشر، وكانت هذه الكلمة تعني إنجاز الشيء أو الشيء الذي تم إنجازه في السابق، ومنها اشتق Preformer، وتعني من يؤدي دوراً أمام الجمهور.²

الاداء اصطلاحا

يعتبر تحديد مفهوم دقيق للأداء، من أهم المسائل التي طرحت في الساحة العلمية قديما وحديثا، وذلك بغرض وضع تعريف يمكن إعتباره مرجعا أساسيا لأي عمل علمي في

¹ - Le petit LAROUSSE, dictionnaire encyclopédique illustré, 1998, P : 1179.

² - قاموس أكسفورد، إنجليزي - عربي، لدراسة اللغة الإنجليزية، جامعة أكسفورد، 1998، ص: 500.

مجال الإدارة، وقد قدم الباحثين عدة تعريفات للأداء المؤسسي (أداء المؤسسة) أو المنظمي (أداء المنظمة)، وفيما يلي بعض هذه التعريفات:

أ. يعتبر Miner, J. Singleton T., Luchsinger . أن الأداء هو : " ما يقوم به الفرد ضمن حدود ودور معين، يتم تحديده من قبل منظمة أو مؤسسة لتحقيق أهداف معينة.¹

ب . ويعرف Philip Bromiley & Kent D. Miller الأداء بأنه " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدامها للموارد المادية والبشرية وإستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"²

ج . وقام (N. Venkatraman (1986 & Vasudevan Ramanujam ، بتقديم مفهوم أكثر شمولاً في بنية الأداء، إذ شبهاه على أنه "مفهوم هرمي، والذي يتكون من عدة مجالات: أداء مالي، أداء بشري، أداء تجاري، هذا الأخير يضم الأداء المالي التشغيلي، وهو الأكثر سعة لفعالية المؤسسة"³

د . الأداء الجيد هو قدرة المؤسسة على إنشاء القيمة لزبائنهم أولاً باعتبارهم الهدف النهائي، ثم لمساهميها وأفرادها بعدهم، فالطرف الأول يعتبر مصدر وسبب القيمة من خلال المبيعات والأرباح، والطرفين الآخرين يعتبران، وسيلة لإنشاء القيمة من خلال رأس المال (المساهمين) والعمل (الأفراد).⁴

هـ . كما يعرف الأداء بأنه " قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو، في إطار الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها، ويأتي في مقدمتها النجاح الاستراتيجي.⁵ كما يعرفه بعض المفكرين:

¹ - محمد إبراهيم أشكناني، تقويم الاداء الوظيفي، مفاهيم وتطبيقات، بدون ناشر، الكويت، 2005، ص23.

² - نزار عبد المجيد رشيد البرواري، فارس محمد النقشبدي، التسويق المبني على المعرفة، مدخل الاداء التسويقي المتميز، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 223.

³ - محمد كايد محمد المجالي، أثر أنماط التوجيهات الإستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية، مذكرة مجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط عمان، الأردن، 2012، ص 27.

⁴ - عبد العزيز مصطفى أبو نبعة، مبادئ التسويق الحديث، الطبعة 3، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص142.

⁵ - عبد السلام أبو قحف اقتصاديات الأعمال المكتب العربي الحديث، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2003، ص

1. يعرف المانع apa الاداء بانه: "قدرة الادارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم الى عدد من المخرجات ، وذلك بمواصفات محددة وباقل تكلفة ممكنة"
او هو : "النتيجة للنشاط لا يعتمد على كمية الجهد المبذول فقط ولكنه يعتمد ايضا على قدرات الموظفين ومهاراتهم وادراكهم للدور الذي ينبغي القيام به.
ويعرفه كذلك بانه: التفاعل بين السلوك والانجاز ، اي انه يعبر عن مجموع الاعمال والنتائج معا، حيث ان السلوك هو ما يقوم به الافراد من اعمال في المنظمات التي يعملون بها، اما الانجاز فهو ما يبقى من اثر او نتائج بعد ان يتوقف الافراد عن العمل"¹
 2. اما الشهري فقد عرفه ب: " هو سلوك وظيفي هادف لايظهر نتيجة قوى او ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به."²
 - 3 في حين قام الخزامي بتعريفه كما يلي: "سلوك يهدف الى تحقيق نتيجة، وهو ما يقوم به الفرد استجابة لمهمة معينة سواء قام بها بذاته او فرضها عليها الآخرون "
وعرفه كذلك على انه "تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد نصف المصنعة، الى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة"
 4. اما الغالبي وادريس فيعرفه بانه: "المخرجات او الاهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم الاهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي انه مفهوم يربط بين اوجه النشاط وبين الاهداف التي تسعى يعكس كلا من المؤسسة الى تحقيقها"
- . ما نستخلصه من هذه التعاريف:

ان لأداء الفرد، والمتمثل في قيمه بالعمل المطلوب منه، وقيامه بواجباته الملقاة على عاتقه، ورغم أن التعريف لا يشير للأداء المؤسسي، فإن هذا الأخير يتكون بشكل أساسي من أداء الأفراد العاملين في المؤسسة.¹

¹ - محمد على المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الاداء، رسالة ماجستير في الدراسات العليا (غير منشورة)،

جامعة نايف للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 81

² - على الشهري الاتصالات الادارية ودورها في الاداء الوظيفي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف

العربية للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 67

أن الأداء عبارة عن تفاعل بين محددين هما الكفاءة والفاعلية، وهما الصورة العاكسة لمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، من خلال استخدام حشد وتعبئة الموارد المختلفة لتحقيق الأهداف المسطرة من الإدارة.²

أن الأداء في المؤسسة مفهوم متعدد الأبعاد، حيث لكل نشاط من نشاطات المؤسسة أداء خاص به، لكن يبقى الأداء هو الأكثر دلالة على فعالية المؤسسة، وهذا لأنه يعبر عن نتائج النشاط الأساسي للمؤسسة، النشاط الذي وجدت من أجله، وهو نشاط التشغيل أو الاستغلال.

أن المؤسسة يجب عليها العمل على تحسين أدائها بمختلف أبعاده، وذلك لإنشاء وتعظيم القيمة لأطرافه المرتبطة بهذه الأبعاد، وهي: البعد المالي المتمحور حول المردودية، والبعد المادي المتمحور حول الإنتاجية، البعد التجاري والتسويقي المتمحور حول التنافسية.

وتشير مجموعة المفاهيم السابقة : " أن الاداء هو سلوك وظيفي يقوم به العاملون لانجاز الاعمال المكلفين بها، او بمعنى ادق مستوى قيامهم بالعمل، فبناء على هذا المستوى يتحدد الاداء اذا كان متميزا او جيدا او متدنيا وهذا يتوقف على عدة عوامل خارجية وداخلية، فالعوامل الخارجية تتضمن مؤثرات البيئة الخارجية كمناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء والتجهيزات المكتبية، ومدى ملائمة مكان العمل ومستوى ضغوط العمل ، اما العوامل الداخلية تتضمن قدرات ومهارات العاملين ، واستعداداتهم واتجاهاتهم نحو العمل ورضاهم الوظيفي، وهذه ترتبط الى حد بالعوامل الوراثية والعوامل البيئية والوسط الثقافي المحيط بهم ونوع التعلم والخبرات المكتسبة.

و على ضوء ما سبق يمكن ان نستخلص ما يلي:³

¹ - عبد الحكم احمد الخزامي تكنولوجيا الاداء من التقييم الى التحسين (تقييم الاداء)، مكتبة ابن سينا، القاهرة، مصر، 1999، ص19.

² - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الادارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل، ودار وائل للنشر، الاردن، 2007، ص77

³ - محمد بن علي المانع، مرجع سابق، ص72

ان الاداء عبارة عن . جهد يهدف الى تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم الى عدد من مخرجات ذات مواصفات محددة واقل تكلفة ممكنة

. جهد يسعى الى تحقيق اهداف الوظيفة ومن اهداف المنظمة ككل.

. سلوك وظيفي هادف يظهر نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.

. محصلة تفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي الدافعية للفرد، مناخ العمل، القدرة على انجاز العمل.

. يرتبط الاداء بعوامل داخلية تتضمن مناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء، ومدى ملائمة مكان العمل ومستوى ضغوط العمل .

. يرتبط الاداء بعوامل داخلية تتضمن قدرات ومهارات الفرد واستعداداته واتجاهاته نحو العمل ورضاه الوظيفي.

. يرتبط الاداء الى حد كبير بالعوامل الوراثية والبيئية ، والوسط الثقافي المحيط بالفرد ونوع التعلم والخبرات المكتسبة.

2- خصائص وأنواع الاداء

أولاً: خصائص الاداء

للاداء عدة خصائص ادت بالباحثين الى الاختلاف في تحديد مفهومه وتحديد معاييرهم ومن هذه الخصائص:¹

¹ - ياسع ياسمينه، دراسة اقتصادية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الاداء الاقتصادي للمنظمة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة بومرداس ، 2010-2011، ص ص

الاداء مفهوم متناقض:

يتكون الاداء من مجموعة من الابعاد منها ما يكمل بعضه البعض، ومنها ما يكون متناقضا، الرقابة و التكاليف قد يتناقض مع تحسين الجودة، كما ان رضا العمال قد يتناقض مع رضا الملاك، ولك وغم ذلك فان هذه العناصر المتناقضة تبقى مكملة لبعضها البعض في تحقيق الاداء، فهذا الاخير لا يتحقق مثلا الا من خلال التكامل بين التكلفة المنخفضة والجودة العالية.

الاداء ذو تغذية عكسية :

ان معرفة مستوى الاداء عن طريق قياسه ليس هدف في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق هدف هو القيام بالاجراءات التصحيحية لبلوغ الاداء المرغوب.

الاداء مفهوم شامل:

لا ينحصر الاداء في الجانب المالي فقط، بل يتعداه للجانب الاجتماعي، سواء تعلق الامر برضا العاملين داخل المؤسسة، او رضا المجتمع بشكل عام اداء المؤسسة من خلال تحمل المسؤولية الاجتماعية وخدمة المجتمع المحلي والمحافظة على البيئة والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.

الاداء مفهوم متطور:

ان مكونات الاداء تتطور . الرقابة الاداء اذ ان الابعاد والمعايير التي يتحدد الاداء على اساسها، سواء كانت معايير داخلية للمؤسسة، او تلك التي تحددها البيئة الخارجية، تكون متغيرة عبر الزمن، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في مرحلة النشأة، يمكن ان تكون غير ملائمة للحكم على ادائها في مرحلة النمو او في مرحلة النضج، كما ان المؤسسة التي تواجه ازمة داخلية او خارجية يتطلب منها معايير اخرى للحكم على الاداء، حيث يصبح البقاء والاستمرارية معيار للاداء العالي بدلا من النمو والتوسع.

الاداء مفهوم ذاتي:

يمكن اسقاطه على جميع المؤسسات، لذا فان كل مؤسسة ملزمة بتحديد واستعمال تعريف لمفهوم الاداء، وفقا لخصائصها الداخلية وبيئتها الخارجية ولهذا يختلف الاداء الجيد

باختلاف الافراد والجماعات والمؤسسات، فهو بالنسبة للمساهمين يعني توزيعات الارباح المرتفعة، وهو بالنسبة للعمال يعني الاجور الجيدة والمناخ التنظيمي الملائم للعمل، وبالنسبة للمساهمين يعني توزيعات الارباح المرتفعة، وهو بالنسبة للعمال يعني الاجور الجيدة والمناخ التنظيمي الملائم للعمل، وبالنسبة للمديرين يعني الاداء المردودية الاقتصادية للاموال المستثمرة، وبالنسبة للزبائن يعني الجودة والتطوير والابتكار في المنتجات والخدمات، وبالنسبة للحكومة يعني الاداء احترام القوانين والمساهمة في خدمة المجتمع، وهذا كله يبين ان المؤسسة لا تستطيع تحقيق اداء عالي على كل المستويات في نفس الوقت وارضاء جميع الاطراف.¹

الاداء مفهوم سلوكي ان الاداء كظاهرة سلوكية تحدث في المؤسسات باختلاف انواعها، يمكن ادارته من . خلال اخضاعها للوظائف الادارية من تخطيط وتنسيق ورقابة وتقييم، وتعرف ادارة الاداء بانها تلك الجهود الهادفة من قبل المديرين، لتخطيط وتوجيه ورقابة الاداء، ووضع معايير واضحة كاهداف للاداء، واختيار مقاييس مناسبة لقياسه وتقييمه، وهذا على مستوى المؤسسة ككل، او الوحدات المكونة لها، او حتى الافراد العاملين بها كان مستواهم الوظيفي او المهني ، فكل نشاط يعطي نتائج أي يعطي اداء يتطلب بالضرورة ادارة هذا الاداء.²

ثانيا: انواع الاداء

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته، الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، وبما أن الأداء من حيث المفهوم، يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف، فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة، واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير: الشمولية، الأجل، المصدر والطبيعة.

¹مراد كواشي، اليات نجاح عملية تقييم الاداء دراسة تحليلية لعينة من المدراء في مؤسسات الاسمنت العمومية في الجزائر، المجلة الاكاديمية العراقية، العدد 33، المجلد 09، العراق 2013 ، ص172.

² - الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 09، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2010، 218.

حسب معيار الشمولية:

يقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين هما:¹

أ. الأداء الكلي:

يتجسد بالانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء، يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالبقاء، الربحية، النمو...الخ.

ب . الأداء الجزئي:

يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى : أداء وظيفة المالية أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، وأداء وظيفة التسويق.

حسب معيار الأجل:

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى:²

* أداء طويل الأجل:

الذي يشمل فترة تتعدى خمس سنوات، ويعبر عنه بالأداء الإستراتيجي

* أداء قصير الأجل:

الذي يشمل فترة لا تتعدى السنة، ويعبر عنه بالأداء التشغيلي أو العملياتي.

هذا النوع من التصنيف يعتبر صعب التطبيق، ولا يمكن الاعتماد عليه بصفة دقيقة، وذلك لصعوبة الفصل بين الآجال، وتحديد موعدها مسبقا إلا بصفة تقريبية.

¹ - عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول نوفمبر 2001، جامعة بسكرة، الجزائر، ص: 89.

² - عبد الصمد سميرة أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية (SERUB) رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة 2007-2008، ص 58

حسب معيار المصدر:

يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى:¹

أ. الأداء الداخلي:

ينتج هذا الأداء بفضل استغلال ما تملكه المؤسسة من موارد وقدرات مادية ومعنوية وبشرية، ويتضمن:

ب . الأداء البشري:

يعبر عن أداء الفرد في المؤسسة، فهو يعد من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة، لكونه مصدرا للميزة التنافسية.

ج . الأداء التقني:

ينتج عن حسن استغلال المؤسسة لاستثماراتها بفعالية، سواء كانت تجهيزات ومعدات انتاجية أو اختراعات حققتها المؤسسة بفعل مجهودات البحث والتطوير.

د . الأداء المالي:

يتحدد بفعالية استخدام الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة، من خلال الحصول على الأموال من مصادر منخفضة التكاليف، واستثمارها في نشاطات عالية العوائد.

هـ . الأداء الخارجي:

الأداء الناتج عن مجموعة التطورات والتغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط، ويتحقق من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات والقدرة على استيعابها، من خلال إقتران الفرص التي تظهر في البيئة الخارجية واستغلالها، وكذا تجنب التهديدات وتجاوزها.

حسب معيار الطبيعة

أما حسب هذا المعيار الذي يقسم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها حسب طبيعتها، فإنه يمكن تصنيف الأداء إلى:¹

¹ - عبد الصمد سميرة، مرجع سابق، ص 59.

أ. الأداء الاجتماعي:

يتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية، التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع، الذي تعمل فيه المؤسسة، ويتحقق من خلال قدرتها على إشباع الحاجات العامة لأفراد المجتمع.

ب . الأداء الاقتصادي:

يتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية، وقدرتها على اتخاذ قرارات رشيدة، تساهم في رفع كفاءة وفعالية استخدام الأموال العامة، وتخصيصها على نحو يكفل إشباع حاجات المجتمع.

وفي الإشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين: " لا يمكن للمنظمة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل إن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المنظمة في محيطها".

3- معدلات الأداء وعلاقتها بالرقابة:

إن عملية الحكم على الأداء أو تقويمه تتطلب وصف معدلات الأداء من خلال تحديد القيم المرتبطة بالخطط و التي تقاس على ضوءها النتائج المتحققة، لذا يعتبر معدل الأداء أداة تخطيطية تعبر عن غاية مطلوب بلوغها و قد يعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين و دون تحديد معدلات و معايير الأداء يصعب قياس الأداء و الوصول إلى حكم سليم على مدى كفاءته.

إن وصف معدلات الأداء عملية تمر خلال ست خطوات هي:

- الاختيار: و تشير هذه الخطوة إلى اختيار أنسب الأعمال لقياسها، فقد يكون موضوع الأداء عملاً جديداً لم يسبق قياسه أو تغيير في طريقة أدائه يتطلب تحديد زمن نمطي جديد أو شكاوى العاملين من ضيق الوقت المسموح به لأداء عمل معين أو لغيرها من الأسباب، لذا يعتبر الاختيار الخطوة الأولى في توصيف معدلات الأداء.

¹ - عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علو التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة بسكرة، 2000 ، 2002، ص ص 9- 10.

- التسجيل: و تشير هذه الخطوة إلى تسجيل الحقائق و المعلومات والبيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل، كما تتضمن هذه الخطوة الأجزاء المكونة للنشاط المتجدد في العمل.

- التحليل الإنتقادي و تركز هذه الخطوة على اختيار صحة البيانات المسجلة للتأكد من استقلال الوسيلة الأكثر فاعلية و عزل العناصر الأخرى ذات التأثير الجانبي في العملية الإنتاجية.

- القياس: و تختص هذه الخطوة بقياس كمية العمل المستغلة في كل عنصر و بالوقت و الأسلوب الفني المناسب لقياس العمل.

- التحديد و يتم في هذه الخطوة تحديد سلسلة النشاطات اللازمة للتشغيل تحديدا دقيقا يشمل الوقت القياسي لأداء النشاط و الأساليب و التقنيات المعينة التي تستخدم في أدائه.

إن تقدير معدلات الأداء يختلف من مجتمع لآخر و من منظمة لأخرى لتأثرها بالعادات التقاليد السائدة في المجتمع و بالظروف البيئية المحيطة بالعمل و بدرجة التقدم التقني المعلوماتي في المنظمة، ذلك فإن معدلات الأداء لها أهمية خاصة و أهداف معينة تتمثل في أهمية معدلات الاداء

- وضع مواصفات محددة للعمليات و أوجه النشاط قبل البدء في العملية الإنتاجية من أجل قياس المنتج النهائي و الحكم على مدى جودته.

- توضيح مستوى الأداء المطلوب أو المرغوب فيه من خلال توفير مؤشرات قابلة للقياس مثل: السرعة، الدقة، الاقتصاد والكفاءة.

- التعاون على قياس الأداء الفعلي للعاملين.

- توفير الفهم المتبادل بين الرؤساء و المرؤوسين لأن تصرفات الجميع تحكمها معايير محددة سلفا.

- توفير الأسس السليمة لمعالجة المشاكل أو الانحرافات التي تعيق فاعلية الأداء. و يرى بعض الباحثين أن تكون العبارات التي تصاغ بها معدلات الأداء أقل رسمية من تلك التي تستخدم في وصف الوظائف و أن تكون هناك نماذج و أنماط مختلفة من الأداء لإمكانية

استخدامها وفقا للمستوى الإداري الذي سيعتمده، و أن تهتم معدلات الأداء بالجوانب التالية:

- مجالات الأداء: و هي المجالات المتوقع أن تحقق فيها النتائج و تتدرج في شكل أولويات.

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

- معدلات الأداء: يتحدد في الغالب بنظام الفئتين، الأداء المرضي و الأداء المتميز.¹

4- العوامل المؤثرة في الأداء ومعايير وطرق تحسين الأداء

أولاً: العوامل المؤثرة في الأداء

يمكن التمييز بين نوعين من العوامل: عوامل خارجية و عوامل داخلية.

1- **العوامل الخارجية** : يقصد بالعوامل الخارجية تلك المؤثرات التي تمس بأداء المؤسسة سلباً أو إيجاباً و هذا دون تحكم المؤسسة فيها و هي تنقسم إلى:

1.1 - **العوامل الاقتصادية** : يعتبر الاقتصاد المحرك الفعال لثروات أي بلد، و تعتبر المؤسسة الاقتصادية بمفهومها للإنتاج نقطة الانطلاق لأي اقتصاد تأخذ منه الموارد اللازمة و تطرح فيه النتائج المرغوبة مع احترام كل المعايير ، و من الطبيعي أن تتأثر كل من المؤسسة و كذا أفرادها بالعوامل الاقتصادية و تنقسم هذه العوامل بدورها إلى:

* **عوامل اقتصادية كلية** كالفلسفة الاقتصادية للدول معدلات نموها الاقتصادي، سياسات التجارة الخارجية، معدلات التضخم ، نسب أسعار الفائدة و تمتاز هذه العوامل بتأثيرها في المدى الطويل على أداء المؤسسة.

* **عوامل اقتصادية قطاعية** : كوفرة المواد الأولية، الطاقة، درجة المنافسة، هيكل السوق، توفر اليد العاملة المؤهلة و تسوية الأجور و تؤثر هذه العوامل على أداء المؤسسة في المدى القصير.²

¹ - ناصر محمد إبراهيم السكران، المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية- الرياض- 2004، ص 56

² - ناصر محمد إبراهيم السكران، المرجع السابق، ص 56

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

3.1- العوامل السياسية و القانونية : تعتبر هذه العوامل من العناصر الهامة ذات التأثير الكبير على الأداء في المؤسسة، و تتكون هذه العوامل من مؤسسات النظام الحكومي، سياسات الدولة المالية النقدية الخارجية و سياسات الدولة بالنسبة للاستثمار الخارجي، كما شمل أيضا التشريعات والقرارات الإدارية وآراء المحاكم واللوائح و الإجراءات المنظمةة للمؤسسات و يدخل ضمن هذه العوامل كافة الجماعات و المؤسسات و الأفراد التي تملك القوة في التأثير على قرارات المؤسسة، و تسعى المؤسسة للحصول على تأييدها من المستهلكين و الموردين و المساهمين و النقابات و الاتحادات التجارية.

بصفة عامة تشمل العوامل السياسية و القانونية العناصر التالية:

- السياسة الخارجية للدولة.
- مدى قدرة النظام على تحقيق الاستقرار السياسي.
- وضوح الأهداف على مستوى الاقتصاد الوطني.
- التشريعات و القوانين.
- مدى انتشار الديمقراطية و الأحزاب.
- لا يجب على المؤسسة التأقلم مع العوامل السياسية و القانونية فحسب بل يجب عليها التنبؤ بالقوانين و القرارات و السياسات الحكومية.

4.1- العوامل التكنولوجية: تتأثر المؤسسة بشكل كبير بالمحيط التكنولوجي (المعارف العلمية البحث العلمي، الإبداعات التكنولوجية، تداول براءات الاختراع) حيث أن التكنولوجيا المستخدمة من طرف المؤسسة قد تساهم في تخفيض أو رفع حجم التكاليف و

تحدد نوعية المنتجات و خير دليل على هذا نهوض المؤسسات الواعية بمثل هذا التأثير تخصيص أقسام البحث و التنمية لمواكبة كل التطورات التكنولوجية الواقعة بهدف ضمان أداء بشري يسمح لها بتحقيق كل الأهداف المسطرة.

2- العوامل الداخلية:

و تنقسم إلى قسمين:

1.2- العوامل التقنية: هي مختلف القوى و المتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني المؤسسة و تضم على الخصوص ما يلي:

- نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف الفعلية و في معالجة المعلومات.
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة . مع عدد العمال.
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن الورشات و الآلات داخل الورشات، نوعية المنتج و شكله و مدى مناسبة التغليف له.
- التوافق بين منتجات المؤسسة و رغبات طالبيها.
- التناسب بين طاقتي التخزين و الإنتاج في المؤسسة.
- مستويات الأسعار.
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

2.2- العوامل البشرية : هي مختلف القوى التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة و تضم على الخصوص:

- التركيبة البشرية للمؤسسة من حيث السن و الجنس.
- مستوى تأهيل عمال المؤسسة.
- التوافق بين مؤهلات العمال و المناصب التي يشغلونها و التكنولوجيا المستخدمة.
- نظامي المكافآت و الحوافز.

- الجو السائد بين العمال و العلاقة بين المشرفين و المنفذين.¹

ثانيا: معايير و طرق تحسين الأداء:

1/ معايير الأداء

يهدف وضع معايير الأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات و أوجه القصور، و تستخدم هذه المعايير للفرقة بين فعالية الأداء و كفاءة الأداء ففعالية الأداء تشير إلى قيام الأفراد بتحقيق أهداف المنظمات وتنفيذ الأعمال و المهام المطلوبة منهم، أما كفاءة الأداء فتشير إلى استخدامهم الموارد المتاحة بشكل اقتصادي و دون إسراف في تنفيذ مهام العمل و تحقيق أهداف المنظمة، و تنحصر معايير الأداء فيما يلي:

1-1 الجودة: هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان و جودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة و هذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء و المرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة فضلا عن الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج، الأهداف و التوقعات.

2-1 الكمية: هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات و إمكانيات الأفراد و لا يتعداها و في الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم و إمكانياتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء مما يؤدي بالعاملين إلى التراخي و اللامبالاة لذلك يفضل الاتفاق على حجم و كمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات و تدريب و تسهيلات.

3-1 الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأسمال ليس دخل مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة لأنه يتضاءل على الدوام و يمضي دون رجعة فهو لا يقدر بثمن و يعد أحد الموارد الخمسة الأساسية في مجال إدارة الأعمال و هي : المواد المعلومات الأفراد، الموارد المادية و الوقت الذي

¹ - سليم مجلخ، أثر التطوير الإداري للموارد البشرية على الأداء الجماعي للإطارات السامية في القطاع البنكي رسالة

ماجستير، جامعة باتنة - الجزائر - 2010، ص ص 139 140

يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل. لذلك يراعي الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل:

كمية العمل المطلوب القيام به.

عدد العمال اللازمين لإنجاز العمل.¹

1-4 الإجراءات: هي عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها و المصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات و الخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة و مدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد و قوانين و نظم و تعليمات إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء و المرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز الأعمال أو تسلمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف و حتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين و هذا لا يعني قتل عمليات الابتكار و الإبداع لدى العاملين و لكن الاتفاق و التفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل و لضمان اتفاهه و عدم مخالفته للنظام و التعليماتو اللوائح و القوانين.²

2 / طرق تحسين الأداء:

تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات و إنتاجية العمليات و تحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.

يوجد العديد من الوسائل و الأساليب التي تساعد في تحسين الإنتاجية و الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة، و هذه الوسائل تتضمن الهيكل التنظيمي، العنصر البشري، الآلات و المعدات، التكنولوجيا المستخدمة و من تلك الوسائل التالي:

* تنمية القوى البشرية بالتدريب.

* خلق الدوافع و الحوافز لدى العاملين.

¹ - سليم مجلخ، المرجع السابق، ص141.

² - شامي صليحة، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين رسالة ماجستير، جامعة بومرداس - الجزائر

* الإدارة بالأهداف.

* المشاركة و العمل الجماعي.

* تصميم العمل (الوظيفة).

* إزالة العناصر غير المنتجة في العمل.

* استخدام أساليب عمل محسنة.

إن هذه الوسائل و الأساليب ما هي إلا أمثلة لوسائل كثيرة و يتطلب تحسين أداء أي منظمة توازن العناصر الأربعة التالية : الجودة الإنتاجية، التكنولوجيا و التكلفة و يؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات و احتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار و يطلق على هذا المنهج المتكامل "إدارة التحسين الشاملة".

عناصر إدارة التحسين الشاملة : تتكون إدارة التحسين الشاملة من خمسة عناصر أو طبقات أساسية هي:

الطبقة الأولى (التوجيه): يمثل التوجيه الاستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية و التي تعمل على تركيز الطاقات و حشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسية في المنظمة.

*الطبقة الثانية (المفاهيم الأساسية: تتميز هذه الطبقة بأن أحجار بنائها تضع المنظمة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال.

الطبقة الثالثة (عمليات التسليم: يركز بناء هذه الطبقة على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المنظمة أكثر كفاءة وفعالية و تزيد من قدرتها على التكيف و في الوقت ذاته تخفض الوقت و الجهد و التكلفة.

*الطبقة الرابعة (التأثير التنظيمي): يختص هذا البناء بوضع المقاييس و الهيكل التنظيمي للمنظمة.

* الطبقة الخامسة المكافآت و الاعتراف بالفضل): يختص هذا البناء بنظام المكافآت الاعتراف بالفضل الذي يتضمن المكافآت المالية و غير المالية بهدف دعم أهمية المهام الأخرى داخل البناء الهرمي.¹

5- تعريف وعناصر ومحددات الاداء الوظيفي

أولاً: تعريف الاداء الوظيفي

تبين من مراجعة الادبيات المتوفرة تباين واختلاف اراء الكتاب والباحثين في تحديد تعريف للاداء الوظيفي، ويعزى التباين في تحديد مفهوم الاداء الوظيفي الى تباين تناوله في علوم الادارة، لكننا سنحاول تقديم مفهوم مركز للاداء الوظيفي من خلال تعريفات مختلفة ومنها:

فقد عرف راوية (2001) الاداء الوظيفي بانه: " الاثر الصافي لجهود الفرد التي تبدا بالقدرات، وادراك الدور او المهام، وبالتالي يشير الى درجة تحقيق واطماف المهام المكونة لوظيفة الفرد".²

اما مخيمر واخرون (2004) فقد اجمع على انه : "هو المنظومة المتكاملة لنتاج اعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية"، اي يشتمل على ثلاثة ابعاد هي:³

. اداء الافراد في اطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.

. اداء الوحدات التنظيمية في اطار السياسات العامة للمؤسسة.

. اداء المؤسسة في اطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

اما الحوامد (2004) فعرف الاداء الوظيفي على انه "مجموعة السلوكات الادارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن مجموعة من العوامل كجودة الاداء، حسن التنفيذ

¹ - شامي صليحة المرجع السابق، ص75

² - محمد راوية، ادارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة 2001، ص210.

³ - عبد العزيز جميل مخيمر واخرون، قياس الاداء المؤسسي للاجهزة الحكومية، ط1، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر الجديدة، القاهرة 2000، ص9

الخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية اعضاء المنظمة، والالتزام باللوائح الادارية التي تنظم عمله والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص¹ في حين جاء الربيق(2004) بالتعريف التالي : " هو نشاط العاملين من خلال ما يقوم به من واجبات ومسؤوليات، التي يجب على الفرد القيام بها كل في موقعه الوظيفي".² وفي تعريف اليوسف(1982) والذي فصله فكان رايه بالاداء الوظيفي كما يلي: هو جهد الموظف في العمل الذي ينجزه والمخول اليه، حيث ينقسم هذا الجهد الى قسمين:³ الاول: عام حيث يشمل مستوى الجهد في العمل، ونوعية انجاز العمل، وفهم اهداف الجهاز الذي يعمل به الموظف المراد تقييمه. الثاني: خاص بما يتطلبه هذا المستوى الاداري من مهارات كالقدرة على التخطيط والتنفيذ والاشراف واتخاذ القرار. ويعتبر الاداء الوظيفي عنصرا من عناصر الانتاجية، وهو يختص بالجانب الانساني، ويتم تحديده تبعا لعدة ابعاد متداخلة وهي:

. العمل الذي يؤديه العامل، ومدى تفهمه لدوره واختصاصه ومدى اتباعه للتعليمات التي تصل اليه من الادارة عبر المشرف المباشر له.

. الانجاز الذي يحققه العامل ومدى توافقه مع المعايير ومستويات الجودة.

. سلوك العامل في وظيفته من حيث اهتمامه بالعمل ، وأدوات العمل وشعوره بالانتماء لمكان العمل، وتطوره المهني واتقانه .

. سلوك العمل مع زملائه ورؤسائه ومدى تعاونه معهم.

¹ - نضال صالح الحوامد، العلاقة بين مستوى ادراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الاداء وكل من الاداء الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الاردنية (دراسة ميدانية،مجلة جامعة الملك سعود، المجلد السادس،العلوم الادارية 1،2004،ص61

² - محمد الربيق، العوامل المؤثرة في فاعلية الاداء الوظيفي للقيادات الامنية ، رسالة ماجستير (غير منشورة) اكااديمية نايف للعلوم الامنية، السعودية، 2004،ص9

³ - يوسف اليوسف، عملية تقييم الاداء الوظيفي ، مجلة الادارة العامة، المجلد 32، العدد الثاني، معهد الادارة، الرياض 1982،ص136

. الحالة النفسية التي يوجد عليها العامل من حيث الرغبة في العمل، واثقانه لعمله والسعي لتطوير نفسه.

. طرق التحسين والتطوير التي يمكن ان يوفرها العامل في عمله، وبالتالي انعكاسها في ترقيته.

نت خلال ماسبق عرضه فان الاداء الوظيفي يمكن التعبير عنه في النقاط الاتية:

1. جهد يهدف الى تحويل المدخلات الى عدد من المخرجات نتائج ومنتج ذات مواصفات محددة باقل تكلفة ممكنة.

2. بذل جهد يسعى الى تحقيق الاهداف المرسومة في المؤسسة.

3. سلوك يهدف الى تحقيق نتيجة.

4. استجابة تتكون من فعل ورد فعل.

5. التزام العامل باللوائح والقوانين والنظم الخاصة بمؤسسته.

6. التزام العامل باوقات العمل ودوامه.

7. انجاز الاعمال في الاوقات المحددة بشكل معين.

8. محصلة لتفاعل محددات هي: القدرة على الانجاز، الجهد، الدافعية، بيئة العمل الداخلية والادراك.

9. يرتبط الاداء الوظيفي بعوامل خارجية تتضمن بيئة العمل الداخلية وما تشمله من عناصر ادارية ومادية.

10. شعور العامل بالارتياح في العمل والرضا.

11. يرتبط الاداء الوظيفي بعوامل داخلية تتضمن القدرات البدنية العقلية والمهارات الشخصية ودرجة الادراك والفهم للدوار والاستعدادات والميول والرضا.

12. يرتبط الاداء الوظيفي بالعوامل الوراثية والبيئية والثقافية ونوع التعلم والخبرات السابقة.

هناك عناصر ومكونات أساسية للأداء، بدونها لا يمكن الحديث عن وجود أداء فعال وتتمثل في:¹

أولاً: عناصر الاداء الوظيفي:

أ . المعرفة بمتطلبات الوظيفة :

وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

ب . نوعية العمل:

وتتمثل في ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

ج . كمية العمل المنجز:

أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز.

د . المثابرة والوثوق :

وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية للعمل وانجاز الاعمال في اوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج العمل.

ثالثاً: محددات الاداء الوظيفي

الاداء الوظيفي هو الاثر الصافي لجهود الفرد بالقدرات وادراك الدور أو المهام ويعني هذا ان الاداء في موقف معين يمكن ان ينظر اليه على انه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من:²

¹ - احمد سيد كردي، مفهوم الاداء الوظيفي، نشرت في 5/5/2010، ص5

² - فليه فاروق وعبد المجيد السيد محمد السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، ط2، الاردن، دار

الميسرة، 2009، ص266

1. ادراك الدور (المهام):

يعني تصور الفرد للدور وانطباعه عن السلوك والانشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي ان يمارس بها دوره في المؤسسة، وهو الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وبالتالي فان العامل اثناء ادائه لمهنته يلتقي مؤثرات تترجم في شكل معلومات تتكون عبارة من التوجيهات، وردود افعال الزملاء وما يتلقاه من اجور وحوافز ، هذه المؤثرات يقوم بها العامل بفرزها وتفسيرها وتنظيمها وفهمها انطلاقا من تآثره بدوافعه وخبراته السابقة من جهة وخصائص المعلومات من جهة اخرى، ومن هذا المنطلق نجد ان الافراد يختلفون في فهمهم وادراكهم لنفس الظروف والواقع الذي يتعاملون معه.

2. الجهد:

حيث يشير الجهد المبذول الى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لاداء مهمته.

3. القدرات:

او قدرة الفرد على اداء عمله: وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لاداء الوظيفة، والتي لا تتغير او تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة، وتتألف من محصلة من المعرفة و المعلومات الفنية اللازمة للعمل والمهارة كالتمكن من ترجمة نص معين، ومدى وضوح الدور، فيجب ان تتوافر لدى الفرد العامل القدرة على اداء العمل المحدد له، والخبرات السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول ويشمل : التعليم والتدريب والخبرات ويمكن صياغة محددات الاداء في المعادلة التالية:

محددات الاداء الوظيفي = ادراك الدور الجهد القدرات

اذن الاداء الوظيفي ما هو الا محصلة تفاعل بين كل من الجهد، القدرات وادراك الدور أو المهنة فكل عامل لا يؤثر على الاداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الاخرين.¹
ويرى البعض الاخر من الباحثين ان اداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي:¹

¹ - محمد راوية، مرجع سابق، ص216

1. الرغبة:

وهي حاجة ناقصة الاشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه اشباعها في بيئة العمل، او هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من محصلة :

. اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لاشباعها.

. المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية او معاكسة لاتجاهاته.

2. القدرة :

تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الاداء وتتألف بدورها من محصلة :

. المعرفة او المعلومات الفنية اللازمة للعمل

. المهارة اي التمكن من ترجمة المعرفة او المعلومات في اداء عمله، او مهارات استخدام المعرفة

. مدى وضوح الدور .

3 بيئة العمل :

تتمثل في ملامح مادية مثل الاضاءة، التهوية، ساعات العمل التجهيزات الادوات المستخدمة، واخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين.

ومنه يمكن التوصل للمعدلات البسيطة التالية:

الرغبة = الاتجاهات والحاجات الغير مشبعة * مواقف بيئة العمل

القدرة = المعرفة * المهارة * وضوح الدور

الاداء = الرغبة * القدرة * بيئة العمل

رغم اختلاف الباحثين في التحديد الدقيق لمحددات الاداء الوظيفي، وذلك نظرا لارتباطه بالسلوك الانساني المعقد ، الا انها تشترك في النقاط الثلاثة التالية:

1. الموظف: وما يمتلكه من معرفة مهارة، قيم اتجاهات ودوافع خاصة بالعمل.

¹ - مصطفى احمد سيد ، تكنولوجيا المعلومات والتجسس التجاري ، اخبار الادارة المنظمة العربية للتنمية الادارية،

2. الوظيفة: وما تتصف به من بيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل الاشراف، وفرة الموارد الانظمة الادارية والهيكل التنظيمي.

ان التباين في الاداء ناتج في الاصل عن متغيرات عديدة منها الفزيولوجية، المادية، التنظيمية، الاجتماعية، البيئية والتقنية وهو تفاعل لسلوك الموظف وان ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته ويعتمد اغلب المديرين الى التأثير على السلوك والاداء من خلال التوجيه والارشاد، و ثم مجموعة اخرى من المحركات تتبع اتمام العمل ولها اثر رجعي على الجهود والسلوك والاداء اللاحق ففي ظروف مماثلة نرى ان جهد الفرد وسلوكه وادائه يحدث استجابة لمؤثرات بيئية وجوانب شخصية ودوافع وقدرات وادراك وتعليم لازمة جميعا لحدوث الفعل وانها عوامل ترتبط بعضها ببعض ارتباطا وثيقا وتؤثر على السلوك والاداء.¹

6- اهمية ومظاهر الاداء الوظيفي وأشكاله

أولاً: اهمية الاداء الوظيفي

للاداء الوظيفي اهمية كبيرة في أية منظمة نذكر منها :

* تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الاهداف المصممة لها، كما تحتاج الى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لنتنتج مادة تحقق اهدافها، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الانتاج الصناعي ، او غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، والاداء هو المكون الرئيس للعملية، وهو الجزء الحي منها لانه مرتبط بالانسان العنصر البشري)، الذي يدير العملية ويحول المواد الخام (الموارد) الى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة اعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل(انتاجية العنصر البشري، وبذلك تحقق الربح وعليه فان ثبات كلفة الموارد وتفعيل انتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل الى اهداف المنظمة بافضل فعالية وافضل قدرة واقل كلفة واكثر ربحا .²

¹ - العميرة محمد بن عبد العزيز، مرجع سابق، ص52

² - الدحلة فيصل عبد الرؤوف ، مرجع سابق، ص ص 98-99

* للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل اية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي . لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد او المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقراراً واطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزاً، ومن ثم يمكن القول بشكل عام ان اهتمام ادارة المنظمة وقيادتها بمستوى الاداء يفوق عادة العاملين بها، ومن ثم فان الاداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة ايضاً، كما ترجع أهمية الاداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة الى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة (الريادة اذ ان قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً انما يعتمد على مستوى الاداء بها.¹

. كما لا تتوقف أهمية الاداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك الى أهمية الاداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

مكانة الإدارة الالكترونية في تحسين الاداء الوظيفي

تعتبر خطوة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها عنصراً أساسياً لضمان نجاح وتطور عمل المنظمة في عصرنا الحالي، واصبحت الإدارة الالكترونية من عوامل تحسين الاداء الوظيفي وزيادة الكفاءة لدى العاملين، ومن هذا المنطلق يمكن الوقوف على اثر الادارة الالكترونية في تحسين الاداء الوظيفي من خلال النقاط التالية:

اجهزة الحاسوب ولواحقها وتأثيرها علي تحسين الاداء الوظيفي

المقصود باجهزة الحاسوب عتاد الحاسوب والخدمات وملحقاتها ونظراً لتطور الحاسوب والزيادة في عدد مستخدمي الاجهزة في المنظمات فمن الافضل للمنظمة السعي الى امتلاك احدث ما توصل اليه صانعو العتاد في العالم، ويتكون عتاد الحاسوب من الاجزاء

¹ - الشريف طلال عبد الملك ، الانماط القيادية وعلاقتها بالاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بامارة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2004

الملموسة وبين العناصر المادية، ومنها وحدات الادخال والايخارج ووحدات النظام ووحدة المعالجة المركزية وذاكرة الوصول العشوائي ووحدة التخزين وهي تتميز بميزتين أساسيتين:

. ملائمة العتاد للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات

. توفير تكاليف التطوير المستمرة وتكاليف الصيانة

ولعتاد الحاسوب اثر على الاداء الوظيفي من خلال :

. تسهيل الاداء في المهام التي تستغرق وقتا طويلا

. الدقة في الاداء وضمان الجودة

. المساهمة في تطوير وتقديم النظريات العلمية

. اجراء عمليات التقويم المختلفة اللازمة لمتابعة العمل الاداري وتحسينه وذلك باستخدام التقنيات المتاحة باستخدام الحاسب الالى.

. تطوير اساليب العمل ورفع مستويات الاداء وتبسيط الاجراءات وطرق معالجة العمليات الادارية

ثانيا: مظاهر الاداء الوظيفي واشكاله :

ان مظاهر الاداء الوظيفي من محدداته حيث يمكن تصور نتائج لاسباب معينة فمن خلالها يمكن الحكم على الاداء والتعرف عليه وتحديد بانه فعال او غير فعال، ايجابي ام سلبي، وهذه المظاهر تتعدد وتختلف حتى الباحثين الذين يرون ان مظهرا واحدا كاف للحكم على الاداء الوظيفي ونجاح المؤسسة او فشلها وهناك من يرى تساند مظاهر عدة للحكم على الاداء الوظيفي الجيد، وعليه فان اختيار مظهر واحد او عدة مظاهر في ان واحد للحكم على الاداء الوظيفي الجيد يعود لعدة عوامل واسباب تتعلق بالفرد ذاته وبالجماعة وبيئة العمل والمؤسسة ككل، فالفرد يختلف من فرد لآخر والجماعة تختلف من جماعة لآخرى وكذلك المؤسسة تختلف . من مؤسسة لآخرى المظاهر التي يمكن من خلالها تحديد مستوى الاداء الوظيفي:

رضا العامل عن العمل:

يمكن اعتبار الرضا عن العمل محصلة مختلفة المشاعر التي تكونت لدى الفرد العامل تجاه عمله، ودرجة الرضا العام تعبير عن الناتج النهائي لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل الذي يشغله. وإذا تحقق رضا العامل عن عمله فانه بذلك سيبرز قدراته ومهاراته لتحقيق اهداف المؤسسة أي اداء جيد.¹

ولمعينة رضا العامل عن عمله من عدمه لابد من ملاحظة دقيقة للعامل اثناء ادائه للاعمال وذلك من خلال جملة من المؤشرات الدالة على الرضا مثل الالتزام بمواعيد العمل ، زيادة في الانتاج والرضا هو محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد ان يحصل عليها من . عمله وهي كالآتي:

الرضا عن العمل = الرضا عن الاجر + الرضا عن محتويات العمل + الرضا عن فرص الترقية+الرضا عن الاشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل
الرضا عن ظروف العمل.

يلاحظ ان الرضا عن العمل يمثل اشباعات يحصل عليها الفرد، وبالتالي فبقدر ما تمتلئ الوظيفة مصدر اشباعات له، بقدر ما يزيد رضاه عن الوظيفة وبالتالي يزداد ارتباطه بها ومن ثم اداء جيد ومقبول.

الرضا الجماعي :

الرضا الجماعي يعني رضا جماعة من الافراد والذي ينشأ من خلال العلاقات الاجتماعية والانسانية بين العمال، وهو يعمل على تماسك الجماعة، وترابط اعضائها الامر الذي يدفعهم الى تحسين الاداء لزيادة الانتاجية، وهذا الرضا الجماعي لا يتحقق الا اذا اعترفت الادارة بتلك الجماعة المتماسكة، واسندت اليها بعض المهام كأشراكها في اتخاذ القرارات المتعلقة خاصة بمصلحتهم وبمهامهم.²

¹ - فليه، فاروق وعبد المجيد، السيد محمد: السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، ط2، الاردن ، دار الميسرة،

2009ص260

² - عويضة، الشيخ كامل محمد ، علم النفس الاجتماعي الصناعي، بيروت، دار الكتب العلمية 1996، ص ص 349-

التعاون مع الزملاء:

التعاون مع الزملاء سمة العمل الجماعي، فهو يحقق الاهداف المشتركة والتعاون عملية اجتماعية تجعل الافراد او الجماعات تعمل متضافرة جنباً الى جنب في سبيل تحقيق اهداف وغايات مشتركة، فالتعاون مع الزملاء جهد متبادل، ونجاح احد الاطراف الاخرى ويعتبر التعاون مع الزملاء احد اهم مظاهر الاداء الجيد لانه احد اهم العوامل المؤدية الى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين لانه يتيح لهم فرص التفاعل الاجتماعي فيما بينهم، فالتعاون يؤدي الى ارتفاع كفاءة العامل من خلال نقل التجارب والمعلومات فيما بينهم، وعليه يكون مظهراً من مظاهر الاداء الجيد.¹

معدل الانتاج :

المعدل يشير الى التارجح، وزيادة او نقصان، وبالتالي معدل الانتاج دالاً رئيسياً على الاداء في تلك الحالة التي تقوم فيها الادارة باشراف العمال في ارباح المؤسسة مما يعني دخلاً اضافياً وتلجأ بالادارة الى هذا النوع او الاسلوب كمكافئة جماعية على تضافر جهودهم من اجل رفع مستوى الانتاج وبالتالي فان الانتاج يعد مظهر من مظاهر الاداء الوظيفي او الاداء الاداري.²

¹ - بن رحمون، سهام العلاقات الانسانية وفعالية الادارة المدرسية، الاردن ، دار ابن بطوطة، 2012 ص 27

² - عشوري، مصطفى: اسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، الجزائر ، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992، ص 244

خلاصة الفصل:

ان مفهوم الاداء من المفاهيم التي نالت نصيبا من الاهتمام الوافر والبحث في الدراسات الادارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الاداء وتنوعها، فالغرض من واهميته، حيث يقصد بمفهوم الاداء المخرجات والاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، فهو يعكس كل الاهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها.

ان هدف تحسين الاداء لا يتحقق الا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه والبحث عن الاساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل وفلسفة تحسين الاداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة حيث يسود الاقناع بضرورة التحسين والتطوير المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة والتي تؤثر على اداء العاملين فيها بدءا بالقيادات العليا وانتهاء بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط.

الفصل الرابع :
الجانب الميداني
للدراسة

1-التعريف بميدان البحث:

مجالات الدراسة:

المجال المكاني: تم اجراء الدراسة بمتوسطات قصر الحيران (طنجاوي الحاج ،محمد

مريقي ،غريس الطاهر) ولاية الأغواط

المجال الزماني :

تمت الدراسة الميدانية خلال السنة الجماعية 2022-2023 أي قمنا بالدراسة الاستطلاعية للميدان والقيام بالملاحظات وتحديد المتغيرات ، كما قمنا ابتداء من شهر ماي 2023 بتوزيع الاستبيان على المبحوثين ، وبعد ذلك قمنا بتفريغ الاستبيان بالطريقة التقليدية ومع نهاية شهر جوان قمنا بتحليل بعرض البيانات وتحليلها احصائيا ومن ثم استخراج النتائج مع بداية جوان من نفس السنة .

منهج الدراسة :

اعتمدنا على المنهج الوصفي كمنهج كلي تم اختياره للوصول الى الحقيقة والمعلومات ثم مقارنة وتحليلها وتفسيرها للوصول الى تعميمات مقبولة ولأنه بمثابة الكم من المعلومات التي نستخدمها لإثبات صحة او عدم صحة الفرضيات بحيث انه يحتوى على ادوات دراسية يمكن عن طريقها الوصول الى واقع رقمي له مدلول

اداة الدراسة:

الاستبيان : يعرف انه القائمة التي يضمها الباحث سلسلة من الاسئلة التي تحضر بعناية لتقدم الي المبحوث من اجل الوصول على حقائق معينة لذا اعتمدنا عليه في جمع المعلومات من الموظفين في المؤسسة محل الدراسة بهدف التعرف الي الرقابة الادارية انعكاساتها على تحسين الاداء الوظيفي تم اختياره لأنه يعتبر اداة سهلة التوزيع يوفر الاستبيان الوقت والجهد مقارنة في ادوات الدراسة الاخرى حيث انه يوزع وينفذ في نفس الان وخاصة اذا كان نوع الاسئلة مغلقة وليست مفتوحة .

العينة: طبقية تمثلت عينة البحث الى الموظفين باختلاف مستوياتهم المهنية اي قمنا بتوزيع الاستمارات لكل الموظفين وبعد توزيع الاستبيان على كل الموظفين لم يستجب له الا 30 عينة 17 ذكر 13 انثى تم اختيارها لان قمنا بتقسيم مجتمع الدراسة الى طبقات متعددة ثم اخترنا عينة عشوائية بسيطة من كل طبقة

تحليل وتفسير النتائج :

الجدول رقم (01) : يمثل توزيع افراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	17	%56.66
انثى	13	%43.33
المجموع	30	%100

القراءة الاحصائية : نلاحظ من خلال هذا الجدول البسيط الذي يمثل مؤشر من خصائص العينة والذي يمثل الجنس ان اغلبيه هي فئة الذكور وذلك بنسبة %56.66 من حيث بلغت نسبة الاناث %43.33 .

القراءة السسيولوجية :

من خلال تحليلنا للجدول نستنتج أن الذكور هم الفئة الغالبة في المؤسسة.

الجدول رقم (02) : يمثل توزيع ونسبة افراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة
اقل من 30	1	%3.33
من 30-40	21	%70
أكثر من 40	8	%26.67
المجموع	30	%100

قراءة احصائية : نلاحظ من الجدول أن النسبة الأكبر كانت لفئة من 30 إلى 40 بنسبة %70 وتليها فئة الأكثر من 40 سنة بنسبة %26.67 وتليها فئة أقل من 30 بنسبة 3.33 %

القراءة السسيولوجية :

من خلال تحليلنا لجدول نستنتج أن الفئة من 30 إلى 40 هم الفئة الغالبة في المؤسسة .

الجدول رقم (03) : يمثل المستوى الدراسي لأفراد العينة

النسبة	التكرار	المستوى الدراسي
%3.33	1	أقل من ثانوي
%70	21	جامعي
%26.67	8	بكالوريا
%100	30	المجموع

القراءة الاحصائية : نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة كانت متمثلة ذو مستوى جامعي بنسبة 70% تليها نسبة بكالوريا بنسبة 26.76% تليها نسبة 3.33% ذو مستوى أقل من ثانوي .

القراءة السسيولوجية :

من خلال تحليلنا لجدول نستنتج أن مستوى الفئة الجامعي يهو الغالب المؤسسة بنسبة 70% .

الجدول رقم (04) : يمثل عدد سنوات العمل لأفراد العينة

النسبة	التكرار	عدد سنوات العمل
%3.33	1	من سنة إلى 05
%70	21	من 6 إلى 10
%26.67	8	أكثر من 10 سنوات
%100	30	المجموع

القراءة الاحصائية : من خلال الجدول نلاحظ أن اعلى الفئة من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 70% وتليها الفئة أكثر من 10 سنوات بنسبة 26.67% وتليها فئة من سنة إلى 5 بنسبة 3.33

القراءة السسيولوجية :

من خلال تحليلنا للجدول نستنتج أن الفئة من 6 على 10 في سنوات العمل هم الفئة الغالبة في المؤسسة بنسبة 50%.

الجدول رقم 05 : يمثل أن النظام الرقابي مطبق على كل عامل وعلاقته بالاستفسار على كل غياب

النظام المطبق على		نعم		لا		مجموع	
استفسار	كل عامل	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار
دائما		42.10%	8	36.36%	4	40%	12
أحيانا		47.37%	9	18.18%	2	36.33%	11
نادرا		10.37%	2	45.46%	5	23.33%	07
مجموع		100%	/	100%	11	100%	30

القراءة الاحصائية :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يتناول أن الرقابة ضرورية لضمان انضباط العامل وعمله وعلاقته بالاستفسار على كل غياب أن أعلى نسبة كانت 40 % من الذين يرون أن الاستفسار عن كل غياب دائما مدعومة بنسبة 42.10 % من الذين اجابوا بصيغة نعم أي يرون أن النظام الرقابي مطبق على كل عامل.

القراءة السسيولوجية :

تدل النسبة الكبيرة 40 % على ان الإجابة بصيغة دائما على الاستفسار عن كل غياب من طرف مسؤول هو شيء ايجابي ومقبول لدى فئة العمال وهذا ما تعكسه نسبة 42.10 % من الذين يرون ان نظام مطبق دائما .تليها نسبة معتبرة وهي 36.33 % من الذين اجابو بصيغة أحيانا مدعومة بنسبة 47.37 % وهذه نسبة مقبولة وتعكس صورة دافعية داخل مجال العمل .مما يعني ان النظام الرقابي هو نظام مطبق في اغلب أحيان وهذه القيمة ايجابية في العمل تعكس صورة التزام العامل ونضرتة الى ميدان عمله حيث يمكن

القول ان المسؤول يستفسر على كل غياب ولا يجد العمال في ذلك حرجا من باب الالتزام.

الجدول رقم (06) : يمثل معايير تقييم أداء الناجح وعلاقته بإنجاز الأعمال المطلوبة منك في الآجال المحددة دائما :

مجموع			لا		نعم		ايجاز الاعمال في الاجال المحددة معايير تقييم أداء الناجح
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	
%70	21	%/	/	%/	21	%72.41	الملاحظة اثناء العمل
%30	09	%100	/	%1	8	%27.59	الحكم على مدى النجاح
%100	30	%100	1	1	29	%100	المجموع

القراءة الاحصائية : من خلال الجدول أعلاه الذي يتناول معايير تقييم الأداء الناجح وعلاقته إيجاز الاعمال في الآجال المحددة ان اعلی نسبة كانت 70% من الذين يرونا ان معيار تقييم الأداء يكون بالشعور بالملاحظة اثناء العمل المدعومة بنسبة 72.41% من الذين أجابوا بصيغة نعم ان الرقابة ضرورية للانضباط على كل عامل .

القراءة السسيولوجية : تدل النسبة الكبيرة 70 % على ان قيمة الملاحظة اثناء العمل من طرف المسؤول هي شيء مقبول لدى فئة العمال وهذه قيمة ايجابية في العمل تعكس صورة التزام العامل وهذه القيمة تؤكد لها نسبة 72.41% من الذين أجابوا بنعم انهم ينجزون أعمالهم في الآجال المطلوبة حيث يمكن القول أن العامل يتقبلون الملاحظة اثناء العمل من طرف المسؤول ولا يجد في ذلك حرجا من باب تأدية مهامهم والتزامهم.

الجدول رقم (07) : مثل الجدول سنوات العمل وعلاقتها بتوقيع وثيقة الحضور و الغياب

المجموع		أكثر من 10		من 6 إلى 10		من سنة إلى 05		عدد سنوات العمل توقيع على وثيقة الحضور والغياب
نسبة	تكرار	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	
%70	21	8	%72.72	12	%25	1	%50	نعم
%30	09	3	%27.28	3	%75	3	%50	لا
%100	30	11	%100	15	%100	4	%100	مجموع

القراءة الاحصائية

من خلال الجدول أعلاه الذي يتناول توقيع علي وثيقة الحضور وعلاقته بعدد سنوات العمل ان اعلى نسبة كان 70 % الذين أجابوا بصيغة نعم اي ان التوقيع علي وثيقة الحضور والغياب يوميا المدعومة بنسبة 72.72% من الذين كانت خبرتهم اكثر من 10سنوات .

القراءة السسيولوجية : تدل النسبة الكبيرة 70 % على ان التوقيع على وثيقة الحضور والغياب يوميا من طرف المسؤول وهو شيء مقبول لدى فئة العمال وهذه قيمة ايجابية في العمل تعكس صورة اداء العامل والتزامه في ميدان عمله وهذا ما تعكسه صورة الذين لديهم اقدمية في العمل اكثر من 10سنوات 72.72% حيث يمكن القول أن هذه الفئة متعوده على الانضباط والالتزام عبر التوقيع على وثيقة الحضور عكس من تم توظيفهم بعد هذه الفترة حيث يمكن القول ان العامل يوقع على وثيقة الحضور والغياب يوميا ولا يجد في ذلك حرجا من باب تأدية المهام والإلتزام.

الجدول رقم (08) : يمثل الجدول مدى تفهم المسؤول للأعطال والأسباب تأخر انجاز المهام وعلاقته مع الغياب المتكرر يتم الخصم عبر المردودية او اجر.

المجموع		لا		نعم		تفهم المسؤول للأعطال والأسباب الخصم
نسبة	تكرار	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	
%70	21	/	/	21	%71.42	مردودية
%30	09	1	%50	8	%28.57	الاجر
%100	30	2	%100	28	%100	مجموع

القراءة الاحصائية : نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يتناول تفهم المسؤول للاعطال والاسباب عن تأخر انجاز المهام وعلاقته في حالة الغياب متكرر يتم الخصم من المردودية او الاجر ان اعلى نسبة كانت %70 من الذين يتم الخصم في حالة الغياب من المردودية المدعومة بنسبة 71.42 % من الذين أجابوا بنعم أن المسؤول يتفهم الاعطال والاسباب عند تأخر انجاز المهام.

القراءة السببولوجية : تدل النسبة الكبيرة %70 على أن قيمة الذين يتم خصمهم في حالة الغياب من المردودية من طرف المسؤول أن هذه القيمة ايجابية في العمل وتعكس صورو التزام المسؤول في عمله ونظرته إلى الميدان وعمله حيث يمكن القول أن يتم الخصم من المردودية ولا يجد في ذلك حرجا من باب الالتزام في العمل حيث نجد 71.42 % منهم يتقبلون هذا فالأعطال وأسباب التأخر في انجاز الاعمال يفترض ان تكون قليلة الحدوث ولهذا يلجا المسؤول عند وقوعها الى الخصم من المردودية حفاظا على سير العمل وانضباط العمال فقليل او نادرا ما يلجا الى الخصم من الاجر.

الجدول رقم (09) : يمثل الجدول دوام العمل للعمال لمدة 8 ساعات كاملة وعلاقته بالاستعانة بالإطارات إن لم يتحقق مستوى الأداء المطلوب .

المجموع		لا		نعم		تداوم في عملك بمدة 8 ساعات الاستعانة بالإطارات ان لم يتحقق المستوى المطلوب
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
%16.66	5	%44.44	4	%4.76	1	مصلحة أخرى داخل المؤسسة
%23.33	7	%22.22	2	%23.80	5	مؤسسة أخرى شبيهة بمؤسستكم
%60	18	%33.33	3	%71.42	15	يقرض المسؤول الأول عندكم فريق من خارج المؤسسة
%100	30	%100	9	%100	21	المجموع

القراءة الإحصائية :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يتناول دوام العامل لمدة 08 ساعات كاملة وعلاقته في حالة الاستعانة بالإطارات اذ لم يتحقق مستوى الاداء المطلوب اعلى نسبة كانت 60 % أي في حالة نقص المواد الأولية يفوض المسؤول الاول عندهم فريق من خارج المؤسسة المدعومة بنسبة 71.42% من الذين اجابو بصيغة نعم أي يداومون اعمالهم لمدة 8 ساعات كاملة .

القراءة السوسيولوجية :

تدل النسبة الكبيرة 60 % ان الاستعانة بإطارات من طرف المسؤول بإطارات من خارج المؤسسة عندما يتحقق مستوى الاداء المطلوب فالمسؤول يفوض فريق من خارج المؤسسة حفاظا على المؤسسة كإطار ونسق عام كلي من باب المسؤولية العامة وهو شئ مقبول في العمل يعكس صورة التزام العمال والمسؤول معا ونظرتهم الى ميدان

اعملهم حيث يمكن القول ان العمال يتقبل في حالة نقص للمواد مستعملة بان المسؤول يفوض فريق من خارج المؤسسة ولا يجد في ذلك حرجا من باب الانضباط تدعمها نسبة 71.42 من الذين يدامون أعمالهم لمدة 8 ساعات كاملة وهذه قيمة معتبرة باعتبارهم فئة منضبطة وذو خبرة في العمل.

الجدول رقم (10) : يمثل صب المردودية بشكل دائم وعلاقتها بالتصرف عند نقص المواد الأولية التي يستعملونها في أداء مهامهم

المجموع		لا		نعم		صب المردودية
نسبة	تكرار	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	التصرف عند نقص المواد الأولية
70%	21	1	25%	20	76.93%	الاستعانة بمصلحة أخرى
23.33%	7	2	50%	5	19.23%	يتوقفون عن العمل
6.66%	2	1	25%	1	3.84%	الاستعانة بمصلحة أخرى
100%	30	4	100%	26	100%	مجموع

القراءة الاحصائية :

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه والذي يتناول صب المردودية بشكل دائم وعلاقته بتصرف عند نقص المواد الأولية التي يستعملونها في أداء المهام ان اعلى نسبة كانت 70% من الذين يستعينون بمصلحة أخرى في حالة نقصهم للمواد الأولية المدعومة بنسبة 76.93% الذين اجابوا بصيغة نعم ان المردودية تصب لهم بشكل دائم دون نقصان وهذه قيمة معتبرة حيث ان المردودية تصب لهم بشكل دائم وتدل هذه على التزامهم لعملهم وعدم تكرارهم للغياب ولذلك لا يلجأ المسؤول بعدم صب المردودية لهم .

القراءة السيسولوجية :

تدل نسبة كبيرة 70% على ان العمال في حالة نقصهم للمواد الأولية يستعينون بمصلحة أخرى وهذا شيء إيجابي ومقبول لدى فئة العمال تعكس صورة التزام العمال ونظرتهم الى مجال وميدان عملهم حيث يمكن القول ان العمال ينجزون أعمالهم بالاستعانة بمصالح أخرى ولا يتوقفون عن عملهم وهذا شيء إيجابي يدل على الالتزام والانضباط وسير العمل تدعمها نسبة 76.93 ان العمال تصب لهم المردودية بشكل دائم باعتبارهم ملتزمين ومنضبطين في عملهم وهذا الشيء إيجابي لدى فئة العمال من طرف المسؤول .

الجدول رقم (11) : يمثل معايير تقييم أداء الناجح وعلاقتها بالمستوى الدراسي معايير تقييم الأداء في نظرك

المجموع		جامعي		بكالوريا		اقل من ثانوي		المستوى الدراسي اقل من ثانوي معايير تقييم الناجح
نسبة	تكرار	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	
70%	21	18	81.82%	3	42.86%	/	/	الملاحظة اثناء العمل
30%	9	4	18.18%	4	57.14%	1	100%	حكم على مدى النجاح
100%	30	22	100%	7	100%	1	100%	مجموع

القراءة الاحصائية :

من خلال الجدول أعلاه الذي يتناول معايير تقييم الاداء الناجح وعلاقتها بالمستوى الدراسي أن أعلى نسبة كانت 70% من الذين يرون أن معيار تقييم الاداء الناجح في نظرهم بالملاحظة أثناء العمل المدعومة بنسبة 81.82% فئة العمال الذين مستواهم جامعي وهنا نتساءل لماذا هذه الفئة بالذات قد يكون هذا مرتبطا بأنهم فئة لها مستوى جيد اذ يتم الاعتماد عليهم افضل من الفئة الذي باكالوريا كونه المستوى الاغلب جامعي يساهم

في تقييم أداء الناجح وهذه الفئة يمكن القول عنها أنها فئة بدأت تشعر بالتقادم في العمل لهذا نجد الاعتماد عليهم منصبا ومركزا على فئة التي مستواها جامعي عمل وخبرة .

القراءة السوسيولوجية:

تدل النسبة الكبيرة 70% على ان قيمة الملاحظة اثناء العمل من طرف مسؤول وهذا الشيء ايجابي ومقبول لدى فئة العمال وهذه القيمة ايجابية في العمل وتعكس صورة التزام العامل ونظرفته إلى مجال أو ميدان عمله حيث يمكن القول أن العامل يتقبل الملاحظة من طرف مسؤوله ولا يجد في ذلك حرجا من باب تأديته للمهام والالتزام تدعمها نسبة 81.82 % فئة العمال الذين مستواهم جامعي حيث يتقبلون الملاحظة اثناء العمل في معيار تقييم الأداء الناجح.

الجدول رقم (12) : عدد سنوات العمل وعلاقته بالتصرف في نقص المواد الأولية التي يستعملونها .

عدد سنوات العمل		سنة		من 06 إلى 10		اكثر من 10 سنوات		المجموع
نقص المواد الأولية	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	
تأدية المهام	75%	3	80%	12	72.72%	8	23	76.66%
من مصلحة أخرة	25%	1	20%	3	27.28%	3	07	23.33%
مجموع	100%	4	100%	15	100%	11	30	100%

القراءة الاحصائية :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يتناول عدد سنوات العمل وعلاقته مع معايير تقييم أداء الناجح في نظر العمال أن اعلى نسبة كانت 76.66% الذين في حالة نقصهم للمواد يحاولون تأدية المهام بما يمتلكون المدعومة بنسبة 80% فئة العمال الذين لديهم اقدمية

وخبرة في العمل ما بين 6 الى 10 سنوات وهنا نتساءل لماذا هذه الفئة بالذات قد يكون هذا مرتبطا بأنهم فئة وسط من حيث الاقدمية اذ يتم الاعتماد عليهم افضل من الفئة الحديثة في العمل (اقل من 6 سنوات) كونها لا تملك الخبرة الكافية تساهم في تقييم الأداء الناجح كذلك يقابلها فئة الأكثر من 10 سنوات خبرة وهذه الفئة يمكن القول انها بدأت تشعر بالتقادم في العمل لهذا نجد الاعتماد منصبا ومركزا على فئة ما بين 06 إلى 10 سنوات عمل وخبرة .

القراءة السوسولوجية :

تدل النسبة الكبيرة 76.66% على ان الذين عدد خبرتهم في العمل من 06 إلى 10 في العمل وهذا شيء ايجابي ومقبول لدى فئة العمال وهذه قيمة ايجابية في العمل حيث أن كلما كان عدد سنوات العمل اكثر كلما كانت الخبرة والاداء جيد ومقبول ومن باب تأدية المهام والالتزام بعمله

الجدول رقم (13) : يمثل الجدول معايير تقييم أداء الناجح وعلاقتها في عدد سنوات العمل.

عدد سنوات العمل	سنة	من 06 إلى 10		اكثر من 10 سنوات		المجموع	
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار
ملاحظة اثناء العمل	75 %	1	20%	3	45.46%	5	09
مدى نجاح أو مستوى كفاءات العمل	25%	3	80%	12	54.54%	6	21
مجموع	100%	4	100%	15	100%	11	30

القراءة الاحصائية :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يتناول معيار تقييم أداء تقييم الناجح وعلاقته بعدد سنوات العمل أن أعلى نسبة كانت 70% من الذين يرون أن معيار تقييم أداء الناجح يكون من المسؤول بالحكم على مدى النجاح مدعومة بنسبة 80 % من الذين عدد خبرتهم في العمل من 6 الى 10 سنوات من 6 الى 10 سنوات الذين لديهم اقدمية وخبرة في العمل وهنا نتساءل لماذا هذه الفئة بالذات قد يكون هذا مرتبط بأنهم فئة وسط من حيث الاقدمية اذ ي أن خبرة العمل من 06 تم الاعتماد عليهم افضل من فئة الحديثة في العمل (اقل من 6 سنوات) كونها لا تملك الخبرة الكافية التي تساهم في تقييم أداء الناجح كذلك تقابلها الفئة الأكثر من 10 سنوات خبرة وهذه الفئة يمكن القول عليها انها ذو خبرة والتزام وارتباط .

القراءة السوسيولوجية : تدل النسبة الكبيرة 70% على أن معيار تقييم الاداء الناجح من المسؤول هو شيء إيجابي ومقبول لدى فئة العمال ونظرتهم الى ميدان عملهم حيث يمكن القول ان العمال يتقبلون التقييم بالحكم على مدى النجاح من طرف مسؤوله ولا يجد في ذلك حرجا من باب تأدية المهام والالتزام تدعمها نسبة 80من فئة وسط الذين لديهم اقدمية في العمل ما بين 6 الى 10سنوات قد يكون هذا مرتبطا بانهم فئة وسط ويمكن ان يكون أدائهم جيد افضل من الفئة الأقل من 6سنوات في العمل لهذا نجد الاعتماد منصبا و مركزا .

2-النتائج في ضوء الفرضيات:

استنتاج الفرضية الأولى :

التحقق من الفرضية الأولى بعد توزيع الاستثمارات وجمعهم والاطلاع على نتائج الاحصائيات من الجداول يمكن القول بأن الفرضية الأولى التي مفادها تساهم الأساليب الرقابية المطبقة في تحقيق جودة الأداء الوظيفي محققة اعتمادا على الاحصائيات والنتائج المتحصلة عليها من خلال الجداول السابقة حيث ان التوقيع على وثيقة الحضور والغياب كان يوميا بنسبة 70 % لان نسبة الذين اجابوا بصيغة نعم كانت كبيرة وهذا شيء إيجابي ومقبول يعكس صورة العمل ويدل على الالتزام من طرف المسؤول والعامل وان العامل لا يجد في ذلك حرجا من باب تأدية المهام ولاحظنا ان النظام الرقابي كان مطبق على كل عامل باستثناء بنسبة 42.10 % وهذا ما يعكس صورة انضباط العامل ونظرفته الى ميدان عمله كذلك نجد ان المسؤول يلجأ للخصم من المردودية بنسبة 70 % في حالة الغياب المتكرر حفاظا على السير في العمل ، فقليل او نادر ما يلجأ من الخصم من الاجر بنسبة 30 %.

استنتاج الفرضية الثانية :

التحقق من الفرضية الثانية بعد توزيع الاستثمارات وجمعهم والاطلاع على نتائج الاحصائيات يمكن القول بأن الفرضية الثانية التي مفادها ان الرقابة الادارية لها دور في تقييم الناجح للأداء الوظيفي لدى العاملين محققة اعتمادا على الاحصائيات والنتائج

المتحصل عليها من خلال الجداول السابقة حيث ان اغلب العمال يرون ان معيار تقييم الأداء يكون بالملاحظة اثناء العمل بنسبة 70% من طرف المسؤول وهذا شيء إيجابي لدى العمال يعكس صورة التزام العامل ونظرفته الى عمله حيث يمكن القول ان العامل يتقبل الملاحظة اثناء العمل من طرف مسؤوله ولا يجد في ذلك حرجا من باب الالتزام ، حيث لاحظنا ان فئة العمال ينجزون أعمالهم بنسبة 72.41 % في الآجال المحددة وهذا ما سبب في نجاح الاداء الوظيفي لدى العاملين ، وفي حالة اذ لم يتحقق المستوى المطلوب يفوض المسؤول الأول عندهم فريق من خارج المؤسسة بنسبة 60 % ولا يتوقفون عن عملهم وفي حالة نقص المواد الأولية التي يستعملونها في أداء مهامهم يستعينون بمصلحة أخرى وهذا شيء مقبول يدل على انضباط العامل ومسؤوله في عملهم.

3-النتائج العامة للدراسة :

- من خلال تحليل وتفسير جداول الدراسة خلصنا الى مجموعة من النتائج وهي كالآتي :
- وضحت النتائج ان كل المبحوثين هم من فئة الذكور بنسبة 56.66% .
- وضحت النتائج ان اكبر فئة من 30 الى 40 سنة بنسبة 70%.
- المستوى الدراسي للمبحوثين يبين لنا ان افراد العينة يغلب عليها المستوى الجامعي بنسبة 70% .
- اشيرت الاحصائيات على ان فئة العمال في حالة غيابهم المتكرر يتم خصمهم من المردودية

- بينت النتائج لنا ان اذ لم يتحقق مستوى الأداء المطلوب يفوض المسؤول الأول عندهم فريق من خارج المؤسسة.
- أشيرت الاحصائيات بأن العمال يداومون عملهم بمدة 8 ساعات كاملة وهذا شيء إيجابي من باب المسؤولية العامة.
- وضحت النتائج ان معيار تقييم الأداء بالملاحظة اثناء العمل من طرف المسؤول حيث يتقبلها العامل ولا يجد فيها حرج من باب تأدية مهامه.
- اشيرت الاحصائيات بأن العمال عندما تتقصهم المواد الأولية التي يستعملونها في أدائهم يؤدون مهامهم بما يمتلكون من مواد
- بينت النتائج لنا ان الاستفسار على كل غياب كان دائما
- يظهر ان النسبة الكبرى كانت للإجابة بصيغة نعم ان نظام الرقابي كطبق على كل عامل باستثناء وهذا الشيء يدل على التزام المسؤول.

الخاتمة

وفي ختام دراستي بشقيها النظري والميداني لأحد أهم المواضيع التنظيمية ألا وهي " الرقابة الإدارية" باعتبارها إحدى الوظائف الأساسية للإدارة إلى جانب التخطيط والتنظيم والتوجيه، فهي تسهر على السير الحسن للمؤسسة في زيادة إنتاجيتها والعمل على رفع مستوى أداء العاملين فيها إذا قامت على أسس سليمة وطبقت بطريقة مرنة وعادلة بين الأفراد في المستويات التنظيمية.

فالمؤسسة الناجحة هي التي تسهر على الاهتمام بأفرادها وتقديرها لمجهوداتهم في مختلف العمليات الإدارية والإنتاجية والخدماتية، ومدى قدرتها على التقليل من الضغوطات من خلال إعطاء المزيد من الحرية في التصرف للعامل والتقليل من الصرامة في التعامل وإقامة علاقات إنسانية مبنية على الاحترام والتعاون والثقة فيما بين العمال والمسؤولين لأن هذه الأخيرة لها أهمية كبيرة في تعديل سلوكيات الأفراد إلى الأحسن و شعورهم بالانتماء الذي يؤثر على أدائهم دون أن ننسى اشراك العمال في اتخاذ القرارات التي تشعرهم بالمسؤولية اتجاه هذه القرارات التي صاغوها وشاركوا في تسطيرها أي توفير الرقابة اللينة إن صح التعبير حتى يستطيع الفرد القيام بواجباته في ظروف مناسبة مما يؤدي إلى تحسين أدائه، وبالتالي يتمكن التنظيم من تحقيق أهدافه .

على العموم وعلى الرغم مما توصلت إليه من نتائج منطقية تعبر في محتواها على صحة التصور الافتراضي والذي يتمثل في أن الرقابة الإدارية لها دور في تحسين الأداء .

قائمة المصادر والمراجع

أولا : المراجع باللغة العربية .

1. إبراهيم أمين وآخرون: المعجم الوسيط، المجلد 1، مكتبة الشروق الدولية، الطبعة الثالثة، مصر، 2004،
2. أحمد مختار عمر: معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، المجلد 1، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 2008،
3. أمين عبد العزيز حسن إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين دار قباء لنشر والتوزيع، بدون طبعة، القاهرة،
4. بن رحمون، سهام العلاقات الانسانية وفعالية الادارة المدرسية، الاردن ، دار ابن بطوطة، 2012
5. حسين أحمد توفيق صالح عبد الهادي الرقابة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2011،
6. الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 09، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2010،.
7. زاهد محمد ديربي: الرقابة الإدارية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011،
8. زاهد محمد ديربي، الرقابة الإدارية دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان الأردن، الطبعة الأولى 2011،
9. زاهر رعاطف عبد الرحيم: الرقابة على الأعمال الإدارية، دار الراية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009،
10. صالح مهدي العامري، طاهر الغالبي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2006
11. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الادارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل، ودار وائل للنشر، الاردن، 2007،

12. عبد الحكم احمد الخزامي تكنولوجيا الاداء من التقييم الى التحسين (تقييم الاداء)، مكتبة ابن سينا، القاهرة، مصر، 1999،
13. عبد الرحمان الضحيان، الرقابة الإدارية المنظور الاسلامي المعاصر تجربة السعودية، مطبعة المدينة، الرياض، السعودية، 1994
14. عبد السلام أبو قحف اقتصاديات الأعمال المكتب العربي الحديث، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2003،
15. عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الاداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، ط1، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر الجديدة، القاهرة 2000،
16. عبد العزيز مصطفى أبو نبعة، مبادئ التسويق الحديث، الطبعة 3، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002،
17. عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم مجموعة النيل لنشر والتوزيع، بدون طبعة، 2001،
18. عشوري، مصطفى: اسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، الجزائر ، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992،
19. علي الدين عبد الغاني محمود: إدارة المنظمات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001،
20. علي السلمي: السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، دون تاريخ،
21. علي بن هادية وآخرون: القاموس الجديد للطالب - معجم القبائي -، المؤسسة الوطنية للكتاب، الطبعة الثانية، الجزائر، 1991 ،
22. علي عباس الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2008

23. علي محمد عبد الوهاب: مقدمة في الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1986.
24. عويضة، الشيخ كامل محمد ، علم النفس الاجتماعي الصناعي، بيروت، دار الكتب العلمية 1996،
25. فلييه فاروق وعبد المجيد السيد محمد السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط2، الاردن، دار الميسرة، 2009
26. فلييه، فاروق وعبد المجيد، السيد محمد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط2، الاردن ، دار الميسرة، 2009
27. قاموس أكسفورد، إنجليزي - عربي، لدراسة اللغة الإنجليزية، جامعة أكسفورد، 1998،
28. لشيخ الداوي: "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009 - 2010 ،
29. محمد إبراهيم أشكناني، تقويم الاداء الوظيفي، مفاهيم وتطبيقات، بدون ناشر، الكويت، 2005،
30. محمد راوية، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة 2001،
31. محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله الإدارة علم وتطبيق دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2000،
32. محمد عيسى الفاعوري، الإدارة بالرقابة دار كنوز للمعرفة العلمية، الطبعة الأولى، الأردن، 2003
33. مصطفى احمد سيد ، تكنولوجيا المعلومات والتجسس التجاري ، اخبار الادارة المنظمة العربية للتنمية الادارية، العدد 17،

34. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني ، أحمد القيادة والرقابة والاتصال

الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2008،

35. نزار عبد المجيد رشيد البرواري، فارس محمد النقشبندى، التسويق المبنى على

المعرفة، مدخل الاداء التسويقي المتميز، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013

36. وسيم أبو عريش: الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، دار من المحيط إلى

الخليج للنشر والتوزيع، السعودية، 2006 ،

37. احمد سيد كردي، مفهوم الاداء الوظيفي، نشرت في 5/5/2010،

ثانيا : المذكرات رسالات ماجستير :

بريش ريمة الرقابة الإدارية على المرافق العامة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في

القانون العام، تخصص قانون الإدارة العامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة

العربي بن مهيدي - أم البواقي سنة 2012_2013،

بصدوق فاطمة عطاب حميدة، أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي، مذكرة الماجستير

جامعة يحي ،فارس، مدية، 2009_2010،

السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة

الماجستير، جامعة متنوري قسنطينة 2008_2009،

سليم مجلخ، أثر التطوير الإداري للموارد البشرية على الأداء الجماعي للإطارات

السامية في القطاع البنكي رسالة ماجستير، جامعة باتنة - الجزائر - 2010،

شامي صليحة، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين رسالة

ماجستير، جامعة بومرداس - الجزائر - 2010،

الشريف طلال عبد الملك ، الانماط القيادية وعلاقتها بالاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بامارة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2004

عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة بسكرة، 2000 ، 2002،

عبد الصمد سميرة أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية (SERUB) رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة 2007-2008،

على الشهري الانتصالات الادارية ودورها في الاداء الوظيفي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية، 2005،

محمد الربيق، العوامل المؤثرة في فاعلية الاداء الوظيفي للقيادات الامنية ، رسالة ماجستير (غير منشورة) اكااديمية نايف للعلوم الامنية، السعودية، 2004،

محمد على المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الاداء، رسالة ماجستير في الدراسات العليا(غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية، 2006،

محمد كايد محمد المجالي، أثر أنماط التوجيهات الإستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية، مذكرة مجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط عمان، الأردن، 2012،

ناصر محمد إبراهيم السكران، المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي في رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية- الرياض - 2004

نضال صالح الحوامد، العلاقة بين مستوى ادراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الاداء وكل من الاداء الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الاردنية (دراسة ميدانية، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد السادس، العلوم الادارية 1، 2004،

ياسع ياسمينه، دراسة اقتصادية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الاداء الاقتصادي للمنظمة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تدبير المنظمات، جامعة محمد بوقرة بومرداس ، 2010-2011،

ثالثا : المجلات .

1. عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول نوفمبر 2001، جامعة بسكرة، الجزائر،

2. مراد كواشي، اليات نجاح عملية تقييم الاداء دراسة تحليلية لعينة من المدراء في مؤسسات الاسمنت العمومية في الجزائر، المجلة الاكاديمية العراقية، العدد 33، المجلد 09، العراق 2013 ،

3. يوسف اليوسف، عملية تقييم الاداء الوظيفي ، مجلة الادارة العامة، المجلد 32، العدد الثاني، معهد الادارة، الرياض 1982،

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثلجي الأغواط
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا



استمارة استبيان

في اطار البحث العلمي :

نحن بصدد اعداد تقرير التربص في اطار نيل شهادة ماستر 02 تخصص علم الاجتماع
تنظيم وعمل تحت عنوان:

الرقابة وانعكاساتها على تحسين الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية : بمتوسطات بلدية قصر الحيران

* نرجوا من سيادتكم المحترمة الإجابة على هذا الإستبيان

إن حرصكم على تقديم البيانات الكافية المطلوبة بدقة وبموضوعية يساعد في تحقيق هذا
البحث لذا يرجى التكرم بالإجابة بدقة وعناية وابداء أي ملاحظات ترونها مناسبة.

* علما أن البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي وستعامل بسرية تامة شاكرين
لكم حسن تعاونكم.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

تحت اشراف الأستاذ:

الدكتور : معاش الطيب

من إعداد الطلبة:

- شوشة خديجة

- مايدي بشرى

السنة الجامعية 2022 - 2023

الرقابة وانعكاساتها على تحسين الأداء الوظيفي

بيانات شخصية :

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

السن: ☐

المستوى الدراسي: ☐

عدد سنوات العمل : سنة ☐ من 06 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

المحور الأول : مساهمة أساليب الرقابة المطبقة على تحقيق جودة الأداء

01-من المسؤول عن العملية الرقابية في المؤسسة
☐ مسؤول مباشر ☐ مسؤول خارجي

2- في رأيك هل النظام الرقابي مطبق على كل عامل بدون استثناء؟

نعم ☐ لا ☐

3- هل تجد ان الرقابة ضرورية لضمان انضباط العامل وعمله؟

نعم ☐ لا ☐

4- هل توقع يوميا على وثيقة الحضور والغياب ؟

نعم ☐ لا ☐

5- هل تصادف عند دخولك للمؤسسة المسؤول يوميا ؟

نعم ☐ لا ☐

6- في حالات الغياب المتكرر هل يتم الخصم من :

المردودية ☐ الأجر ☐

7- هل يقدم لك استفسار عن كل غياب

دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

8- هل تداوم في عملك لمدة 8 ساعات كاملة؟

نعم ☐ لا ☐

9- هل تغادر مكان العمل عند وقت الغداء

نعم ☐ لا ☐

إذا كان ب لا (لماذا) ؟

.....

المحور الثاني: للرقابة الادارية دور في تقييم الناجح في الأداء

- 1- هل تصب لك المردودية بشكل كامل دون نقصان ؟
نعم ☐ لا ☐
- 2- كيف يتم اختيارك لهذا المنصب الذي تشغله ؟
مسابقة ☐ تركية مسؤول ☐ فية ☐
- 3- عند مصادفتك للصعوبات في العمل هل تلتمس المساعدة من طرف اصدقائك ؟
نعم ☐ لا ☐
- 4- هل تنجز الاعمال المطلوبة منك في الآجال المحددة دائما ؟
نعم ☐ لا ☐
- إذا كان ب لا ماذا تفعل عند التأخر .

- 5- من هم الأصدقاء الذين تستعين بهم عند صعوبة تأدية المهام ؟
من داخل المؤسسة ☐ % من خارج المؤسسة ☐ %
- 6- هل يطلب منك زملائك إعانتهم في بعض مهامهم ؟
نعم ☐ لا ☐
- 7- هل تصادف تعطل في العمل خارج عن ارادتك ؟
نعم ☐ لا ☐
- إذا كان بنعم ما هو السبب :

- 8- هل يتفهم مسؤولك الأعطال والأسباب التي تؤدي الى تأخر انجاز المهام ؟
نعم ☐ لا ☐
- 9- كيف تبرر للمسؤول في المؤسسة تأخر الإنجاز ؟

- 10- اذا لم يتحقق مستوى أداء المطلوب في مجموعتك هل تستعينون بإطارات ؟

- من مصلحة أخرى داخل المؤسسة . ☐
- من مؤسسة أخرى شبيهة مؤسستكم . ☐
- يفوض المسؤول الأول عندكم فريق من خارج المؤسسة . ☐
- 11- في حالة نقص للمواد الأولية التي تستعملونها في أداء مهامكم كيف تتصرفون ؟

- تتوقفون عن العمل . ☐
- تحاولون تأدية المهام بما تمتلكونه من مواد. ☐
- تقومون بجلبها من مصلحة أخرى من باب المساعدة وإرجاعها عندما تحن الفرصة. ☐

- 12- ماهي معايير تقييم أداء الناجح في نظرك ؟

الملاحظة اثناء العمل ☐ الحكم على مدى نجاح مستوى كفاءات العمل ☐