

جامعة عمار ثليجي بالأغواط
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا



عنوان المذكرة

الرقابة الإدارية ودورها في تفعيل الأداء التنظيمي للمؤسسة
دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر

مذكرة مكلمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

■ إشراف الدكتور:

● قعدة العيد

الأستاذ المناقش

د. بلكحل

د. قندوسي سعدة

■ من إعداد الطالبين:

● دقموسي محمد الأمين

● طيبي أمال بحرية

السنة الجامعية 2020-2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



التشكرات

نشكر الله عز وجل على نعمته التي أنعمها علينا ،وبإتمام هذه المذكرة بكلمة شكر و عرفان وتقدير ننحني بها تواضعا إلى كل سند متين، و عرفان بالجميل فليس المقام والمقال للتقييم فقط وإنما للشكر أيضا ،فجزيل هو شكرنا نتقدم به ونزف من خلاله تحية طيبة، خالصة إلى كل الوالدين الكريمين بارك الله في عمرهما ،كما نتقدم بالشكر إلى الأستاذ الدكتور المشرف لعيد القعدة على إشرافه على هذه المذكرة وتوجيهه لنا علميا، من خلال المساعدات ونصائحه القيمة وله منا أسمى عبارات التقدير والاحترام .

كما نود شكر الدكتور عبد الله جوزة،من خلال نصائحه القيمة ورئيس قسم علم الاجتماع ،دون أن ننسى لجنة الأساتذة المشرفين على تقييم هذه المذكرة ،

كما نتقدم بالشكر كذلك إلى مدير وجميع الموظفين على المساعدات والنصائح والتوجهات القيمة ،وننتقدم بالشكر أيضا إلى الإخوة وجميع الأصدقاء والزملاء ،الذين ساهموا من بعيد أو قريب لنجاح هذا العمل المتواضع.

الإهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على أشرف المرسلين،

نهدي ثمرة جهدنا إلى اللذين قال تعالى في حقهما وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا،
من غمرتنا بعطفها وحنانها وأنارت طريقنا بدعواتها، ومن أرشدنا إلى طريق النجاح وهبى لنا سبل

النجاح وتعب في تربيئنا،

إلى أهلنا الأعزاء أمي وأبي واهدي شكري إلى كل الأساتذة خاصة الأستاذ المشرف الأستاذ لعبد القعدة،
والى اعز صديقاتي أختي وحببتي سميرة وزوجها فضيل الذين وقفوا معي في كل أوقات حياتي أقدم لكم
هذا الإهداء البسيط وأتمنى لكم مزيدا من النجاحات في حياتكم وراجية من الله أن يسعدكم في حياتكم.

ملخص الدراسة

هدف الدراسة:

- الوقوف على واقع تطبيق الرقابة الإدارية في المؤسسة الجزائرية التجارية، مؤسسة اتصالات الجزائر نموذج، وأثر ذلك على طبيعة ونوعية الأداء التنظيمي، من حيث مستوى وجودة الخدمة المقدمة للزبون.

تحقيقا لهذه المغزى العلمي:

- أجريت الدراسة الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة الأغواط، على عينة من الأفراد العاملين، والتي قدرت ب71 مفردة ممن استجابت للدراسة، إن كانت الدراسة في الأساس تستهدف إجراء الدراسة المسحية لجميع أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم الوظيفية، فضلا على توزيعهم في مجمل الفروع المتواجدة في ربوع المدينة.
- أما من حيث التقنية فقد تم اللجوء إلى استخدام الاستبيان، على اعتبار أنها التقنية الأمثل في مثل هذه الحالات لما تعطيه من مزايا للباحث من حيث السرعة في الحصول على القدر الكافي من المعلومات حول الموضوع، فضلا عن ذلك أنها تغنيه عن بذل المزيد من الجهد وهدر الكثير من الوقت.

نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى أن:

- الرقابة الإدارية الممارسة في الواقع ضعيفة، إذ لا يمكنها من الكشف على الأخطاء والتعرف على أسبابها.
- الرقابة الإدارية الممارسة في الواقع ضعيفة، إذ أنها لا يمكن لها من التحقق من أن العمل يسير بوتيرة حسنة أم لا.
- الرقابة الإدارية الممارسة في الواقع ضعيفة، إذ لا يمكن لها التنبؤ بما سيحصل في المستقبل.
- الرقابة الإدارية الممارسة في الواقع ضعيفة، إذ لا تتميز بالمرونة، فهي من النوع الذي يعمل على تصيد الأخطاء لأجل إيقاع العقوبة.
- الرقابة الإدارية الممارسة في الواقع ضعيفة، إذ أنها لا تتصف بالديمومة والاستمرارية، فهي في العادة تأخذ طابع المناسباتية.
- الرقابة الإدارية الممارسة في الواقع ضعيفة، إذ أنها لا تعمل على تنويع مصادر معلوماتها، فهي في الغالب من نوع الرقابة الداخلية.

- الرقابة الإدارية الممارسة في الواقع ضعيفة، إذ أنها لا تتوع من أدواتها الرقابية، فهي في العادة تتوقف عند الملاحظة والتقارير الكتابية.
- الرقابة الإدارية الممارسة في الواقع ضعيفة، إذ أنها لا تمتد للقائمين بالتخطيط داخل المؤسسة بالمعلومات الكافية واللازمة في إعداد السياسة العامة لنشاط المؤسسة في الآجال الآتية أو المتوسطة أو البعيدة.
- الشيء الذي يجعلنا نقول أن تحقيق الممارسة الفعلية للرقابة الإدارية من قبل المؤسسة محل الدراسة يستلزم عليها القيام بالخطوات الآتية:
- العمل على تكريس أنظمة رقابية جادة وفعالة تساعد على اكتشاف الانحرافات في الأوقات المناسبة بدلا من تصحيحها الأخطاء وقت وقوعها.
- العمل على تكريس نظام رقابي أكثر مرونة يعمل على مساعدة الأفراد على التكيف مع متطلبات أعمالهم، وتقجير طاقاتهم الأدائية، أكثر ما يعمل على تصيد أخطائهم لإيقاع العقوبات عليهم.
- العمل على تكريس نظام رقابي يقوم على أسس من الموضوعية والواقعية لتحقيق الغاية من وجوده والمتمثلة في تحقيق العدالة التنظيمية الذي هو شعار المنظمات الناجحة اليوم في العالم.
- العمل على إحداث تغييرات وتطويرات عليه كلما دعت الضرورة، للاستجابة لمختلف التغيرات التي تشهدها بيئة المنظمة على اختلافها الداخلية منها والخارجية.
- العمل على إقامة نظام رقابي واضح وشفاف من حيث المعايير والمؤشرات يساعد على توليد معلومات دقيقة وصحيحة بشكل فوري عند تطبيقه.
- إن إرساء المؤسسة لنظام رقابي فعال حتما سيعود على الأداء التنظيمي لها بجملة من المزايا الايجابية والتي يمكن الإشارة إلى عدد منها في النقاط التالية:
- سيساعدها في معرفة مقدار ماتم انجازه من الأهداف فعليا قياسا لما هو مخطط له.
- سيساعدها في التنبؤ بالمستقبل ومعرفة الصعوبات التي قد تواجه الخطة التي تسترشد بها في الميدان لتحقيق أهدافها.
- سيساعدها في تجنب الفوضى التي قد تسود مواقع العمل.
- سيساعدها في زياد حماس العمال وحملهم على تحقيق الأهداف أقصى كفاءة ممكنة لديهم.
- سيساعدها على التأكد من أن العمل يتم بالشكل الصحيح والسليم.

- سيعمل على تزويدها بالمعلومات الصحيحة والدقيقة عن حجم ونوع الموارد البشرية والموارد المادية التي هي بحوزتها في الوقت الحاضر، والتي هي بحاجة إليها في المدى القريب والعيد..
- سيساعدها على تحديد احتياجاتها الحقيقية من برامج التدريب والتكوين في المستقبل القريب والبعيد.
- سيساعدها في تلافي موضوع الأخطاء، مما يجنبها التكاليف الباهظة، فضلا على تجنبها تضييع الوقت وبذل الجهود الكبيرة في البحث على الأخطاء والعمل على معالجتها.
- سيساعدها في اكتشاف الأخطاء بمجرد وقوعها والإسراع في معالجتها في الوقت المناسب.
- سيساعدها في التأكد من كفاءة المديرين وحسن إدارتهم.
- سيمنحها الخبرة الكافية في الاستفادة من أخطاء الماضي والحاضر وبالتالي الاحتياط للمستقبل.
- سيمنحها القدرة على تنميط الأداء وبالتالي زيادة كفاءة المنظمة وتقليص النفقات.

المخلص باللغة الانجليزية

Abstract :

. Standing on the reality of the application of administrative control in the Algerian commercial enterprise, the Algeria Telecom Corporation is a model, and its impact on the nature and awareness of organizational performance, in terms of the level and quality of the service provided to the customer. To achieve this scientific significance. The field pre-charge was conducted at the Algeria Telecom Corporation in Laghouat, on a sample of working

individuals, which was estimated at 71 individuals who responded to the study, if the study was primarily aimed at conducting the Christian study for all members of the institution at different levels of employment, as well as their distribution in all branches located in areas of the city. In terms of technology, the use of the questionnaire was resorted to, on the grounds that it is the technique of choice in such cases because of the advantages it gives to the researcher in terms of speed in obtaining sufficient information on the

subject, in addition to that, it makes him need to make more effort and waste a lot. From the time the results of the study: The study concluded that the administrative control practiced in reality is weak, as it does not enable it to detect errors and identify their causes. The

administrative control that is practiced in reality is weak, as it cannot verify that the work is going well or not

- The administrative control that is practiced in reality is weak, if it cannot predict what will happen in the future. The

administrative control that is practiced in reality is weak, as it is not characterized by flexibility, as it is

the type that works on hunting mistakes in order to inflict punishment:

Administrative control that is practiced in reality is weak, as it is not characterized by permanence and continuity, as it usually takes the nature of appropriateness

- Administrative control practiced in reality Weak, as it does not work on diversifying its sources of information. It is mostly of the type of internal control. The administrative control of the practitioners is in fact weak, as they do not diversify their control tools, as they usually stop at observation and written reports: the opposition administrative control is in fact weak, As it

does not provide those in charge of planning within the institution with sufficient and necessary information in preparing the general policy of the institution's activity in the immediate, medium or long terms, which makes us say that achieving the actual practice of administrative control by the institution under study requires it to take the steps. Work to honor serious and effective control systems that help discover deviations at the appropriate times instead of correcting errors when they occur. . Working on dedicating a more flexible control system that helps individuals to adapt to the requirements of their work and unleash their performance energy, the most that works to hunt down their mistakes to inflict penalties on them. . Work to devote a system based on objectivity and realism to achieve the purpose of its existence, which is to achieve organizational justice, which is the motto of successful organizations today in the world. Work to bring about changes and developments whenever necessary, to respond to the various changes that the organization's environment is witnessing, regardless of its internal and external differences. Work to establish a clear and transparent monitoring system in terms of standards and indicators that helps generate accurate and correct information immediately when applied. The establishment of an effective regulatory system will inevitably return to its organizational performance with a number of positive advantages, a number of which can be referred to in the following points. The study summary will help her to know how much of the goals have actually been accomplished, when what is planned will help her in predicting the future and knowing the difficulties that may face the plan that guides her in the field. Achieving her goals: It will help her avoid the chaos that may pervade the work sites. Achieving the goals as high as possible: It will help her to ensure that the honey is done in the correct and proper manner. It will provide her with correct and accurate information about the size and type of human and material resources she possesses at the present time, and which she needs in the near term and the future. It helps her to identify her real needs for training and training programs in the near and far future. It will help her in avoiding the issue of errors, which will avoid high costs, as

well as spare her wasting time and making great efforts in searching for errors and working on them:

helping her to discover errors as soon as they occur and speeding up their treatment in a timely manner:

helping her to ensure the efficiency of managers and their good management.

It will give her sufficient experience to benefit from the mistakes of the past and the present, and thus be a precaution for the future. . It will give it the ability to standardize performance and thus increase the efficiency of the organization and reduce expenses.

التشكرات.....	
الإهداء.....	
ملخص الدراسة.....	
Abstract :.....	د
فهرس الدراسة.....	
قائمة الجداول.....	
مقدمة.....	أ

الفصل الأول: الإشكالية واعتباراتها

1- الإشكالية:.....	6
2- الفرضية العامة للدراسة:.....	7
3- أسباب الدراسة:.....	8
4- أهمية الدراسة.....	8
5- أهداف الدراسة:.....	9
6- تحديد مفاهيم الدراسة.....	9
7- الدراسات السابقة.....	11
8- التعقيب على الدراسات السابقة مقارنة لدراستنا الحالية:.....	19

الفصل الثاني: الرقابة الإدارية

1- تعريف الرقابة الإدارية.....	24
--------------------------------	----

25	2- مراحل الرقابة الإدارية
25	3- أنواع الرقابة الإدارية
27	4- مصادر الرقابة الإدارية:
27	5- شروط الرقابة الإدارية:
28	6- وسائل الرقابة الإدارية :
31	7- خصائص الرقابة الإدارية:
33	8- أهداف الرقابة الإدارية
35	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الأداء التنظيمي

38	تمهيد
39	1- مفهوم الأداء التنظيمي:
39	2- تصنيفات الأداء التنظيمي:
41	3- مستويات الأداء التنظيمي:
41	4- محددات الأداء التنظيمي:
44	5- طرق قياس الأداء التنظيمي:
45	6- شروط قياس الاداء التنظيمي.
46	7- مراحل الأداء التنظيمي
48	8- معوقات الأداء التنظيمي
48	خلاصة الفصل

الفصل الرابع: الإطار المنهجي والتحليل للدراسة

51	تمهيد:
----	--------

53	أولاً - تحديد المجال المكاني للدراسة:
56	ثانياً - الإجراءات المنهجية للدراسة:
58	ثالثاً - عرض نتائج البيانات الشخصية
83	التعليق على نتائج الدراسة:
90	الخاتمة
92	قائمة المصادر والمراجع
99	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
59	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس	1
59	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب السن	2
60	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	3
60	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب التصنيف المهني	4
61	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الحالة العائلية	5
61	يبين موقف العمال من طبيعة النظام الرقابي الفعال الممارس داخل المؤسسة.	6
62	يبين الجنس ونظام الرقابة الفعال	7
63	يبين السن و نظام الرقابة وطبيعة العمل في المؤسسة	8
63	يبين موقف العمال من درجة مواكبة النظام الرقابي الممارس في مؤسستهم لطبيعة عمل المؤسسة	9
64	يبين موقف العمال من مواكبة النظام الرقابي الممارس في مؤسستهم مع طبيعة الظروف التي تمر بها المؤسسة	10
65	يبين موقف العمال من درجة خدمة النظام الرقابي الممارس في المؤسسة لصالح كل من العامل والمؤسسة	11
66	يبين موقف العمال من قدرة نظام الرقابة الإدارية الممارس في المؤسسة في خلق استقرار واستمرارية المؤسسة	12
66	يبين موقف العمال من درجة التزام العمال بتنفيذ القوانين الصادرة من قبل المؤسسة بدقة	13
67	يبين موقف العمال من قدرة النظام الرقابي المطبق على تنظيم الأداء بالمؤسسة	14
68	يبين موقف العمال من قدرة نظام الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين بالمؤسسة.	15
69	يبين موقف العمال من قدرة نظام الرقابة الممارس في المؤسسة في الكشف عن الأداء الجيد والضعيف.	16
69	يبين علاقة السن بنظام الرقابة وتنظيم الأداء العاملين	17
70	يبين التصنيف المهني علاقة تقييم أداء العاملين بالمؤسسة	18

19	يبين موقف العمال من قدرة نظام الرقابة الإدارية الممارس في مؤسستهم في تحقيق العدالة بين العاملين.	70
20	بين وقف العمال من قدرة النظام الرقابي على تجنب العلاقات الشخصية في تقييم أداء العاملين.	71
21	يبين موقف العمال من قدرة النظام الرقابي في تقييم أداء الأفراد.	72
22	يبين موقف العمال من قدرة الرقابة على تحسين الأداء.	73
23	يبين موقف العمال من قدرة النظام الرقابي في التطبيق الصارم وسرعة انجاز المهام.	74
24	يبين موقف العمال من قدرة النظام الرقابي في الاهتمام بالمجهودات والأفكار الايجابية للعمال.	75
25	يبين موقف العمال من فعالية ممارسة العملية الرقابية للزيارات المفاجئة لمواقع العمل	75
26	يبين الحالة العائلية علاقة تقييم أداء الأفراد	76
27	يبين السن علاقة بمعالجة الشكاوى بموضوعية ونزاهة	77
28	يبين موقف العمال من فعالية ممارسة العملية الرقابية للاجتماعات واللقاءات الدورية.	77
29	يبين موقف العمال من فعالية استخدام الإشراف الإداري كأسلوب للرقابة الإدارية للمؤسسة.	78
30	يبين موقف العمال من مساهمة نظام الرقابة الإدارية في معالجة الشكاوى بموضوعية ونزاهة.	79
31	يبين موقف العمال من فعالية نظام الرقابة في التقييم المطبق بالمؤسسة.	80
32	يبين موقف العمال من مساهمة نظام الرقابة الإدارية في تحقيق مصالح العمال والمؤسسة.	80

مقدمة

تحتل الرقابة الإدارية أهمية كبيرة في العملية الإدارية، وتعد من أهم عناصر هذه العملية فهي الوسيلة التي تستطيع بها السلطات الإدارية معرفة كيفية سير العمل داخل المؤسسة، وذلك للتأكد من دقة تنفيذ المهام والأعمال المطلوبة لتحقيق الأهداف وكشف الأخطاء أو التقصير، أو الانحراف والعمل على إصلاحه وتحديد الإجراءات الوقائية، اللازمة للقضاء على أسبابه وتعتمد الرقابة الإدارية الفعالة على التوجيه والإشراف والإصلاح، أكثر من مجرد التعرف على الأخطاء ومعاينة مرتكبيها، وعلى ذلك يمكن النظر للرقابة على أنها من وسائل الإدارة، وإحدى وظائفها الهامة ويرى البعض، أن الرقابة الإدارية تهدف إلى إرغام الحوادث الواقعية، للتنفق مع الخطط الموضوعة لذلك فلا بد من أن تعمل الرقابة، على التنبيه إلى الانحرافات المتوقع حدوثها والعمل على تصحيحها قبل وقوعها، ليتم التنفيذ وفقا للمقاييس المقررة لان عملية التنبؤ بالخطأ قبل وقوعه، وتؤدي إلى سهولة تصحيحه قبل استحقاقه، وتضخمه لذا لا بد من المدير أو الإداري أن يكون متقنا للعديد من المهارات والخبرات والأنشطة والمنهجية العلمية السليمة، التي تمكنه من القدرة على مواجهة المشاكل والمواقف التي تعترض تنفيذ أهداف المؤسسة، التي يعمل بها حيث تشير نظرية فاعلية القيادة theory of leadership effectiveness إلى أن القائد الناجح أو الإداري الناجح، يجب أن تتوفر فيه صفات خاصة مثل قوة الشخصية والقدرة الجسدية والقدرة العقلية والذكاء، والقدرة على التكيف والقدرة الخطابية وتحمل المسؤولية والثقة بالنفس والمشاركة، والقدرة على مواجهة الصعاب إضافة إلى القدرة على حل المشكلات والتعامل معها.

كما وتحتل الرقابة الإدارية مساحة كبيرة في خريطة العمل الإداري، في الكثير من المؤسسات العامة والخاصة والأهلية وذلك نظرا للعمليات الخاصة التي تقوم بها، والأهمية التي تشكلها في تحديد طبيعة العمل وحسن سيره وأدائه، بشكل يتلاءم مع الأهداف الموضوعة وليس ثمة شك في أن كلمة الرقابة، تبدو غير محببة من قبل معظم العاملين في الأجهزة الإدارية بل مصدر قلقهم، وخاصة لمن يعملون منهم في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا، حيث أن الرقابة الإدارية تتخذ أشكالا واساليباً وأنواعاً ومعايير، القيام بمهمة الرقابة الإدارية ومن أجل القيام بمهمة الرقابة الإدارية يستخدم المديرون والمشرفون عدداً من الوسائل والأدوات، لتسهيل عملية الرقابة ومن أهمها التقارير الإدارية، والملاحظة الشخصية والإشراف والموازنات التقديرية والعمومية، كما أن للرقابة أنواعاً عديدة وهي رقابة داخلية وخارجية، ورقابة أثناء التنفيذ وهذه الأنواع والأدوات تستخدم جميعها، لتحقيق أفضل النتائج وتحقيق رؤية رسالة المنظمة في الوصول لأهدافها، حيث تسعى دائماً لتحقيق أفضل النتائج من خلال الاهتمام بمتابعة أداء العامل،

والسعي إلى تطويره وهذا لا يتحقق إلا في ظل الرقابة الدائمة، التي تمكن المشرف من اكتشاف نقاط الضعف وتصحيحها، وتساعد على خلق مناخ تنظيمي يسوده الانضباط والالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية، كما يعتبر الأداء التنظيمي من العمليات الإدارية الأساسية التي يمكن من خلالها تطوير المؤسسات، والارتقاء بها إلى ما تتضمنه تلك العملية من فحص دقيق وثقافية تنظيمية للمؤسسة، كما يبدو في غاية الأهمية من خلال ما توفره من معلومات وبيانات، حول أداء المؤسسة ومدى تحقيق أهدافها المرسومة، والوسائل اللازمة لتحقيقها كما يتيح للإداريين، فرصة عرض نقاط القوة والضعف في الوظائف الإدارية المختلفة، وإعادة النظر في البرامج والسياسات حيث يعتبر تحسين الأداء، من الأهداف الرئيسية والدائمة للمؤسسات، إذ أن العمليات كثيرا ما تحتاج إلى تعديلات أو تحسينات حتى تزيد من تدفق العمل، واستمراره وبنائه وهناك العديد من الإجراءات التي تحاول الإدارة إنجازها كأن تعمل، على تفعيل الأداء التنظيمي للمؤسسات بهدف خلق الحماس المستمر بين العمال، لأداء العمل وإنجازه بالمستوى المطلوب وذلك للتغلب على الاختلافات، أو الصعوبات التي تواجهها المؤسسة.

الجانب النظري

الفصل الأول: الإشكالية واعتباراتها

- 1- الإشكالية
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أسباب الدراسة
- 4- أهمية الدراسة
- 5- أهداف الدراسة
- 6- مفاهيم الدراسة
- 7- الدراسات السابقة

تمهيد

يعتبر الإطار العام للدراسة ذو أهمية كبيرة، في كافة البحوث العلمية، كونه يمهد الطريق لبقية مراحل الدراسة، بشقيها النظري والميداني فهو يلم بجملته من العناصر، الأساسية التي تعالج موضوع الدراسة بدءا بالإشكالية، التي تعد الركيزة الأساسية مرورا إلى تحديد المفاهيم، بالإضافة إلى تناول أهم أسباب الدراسة، وأهميتها وأهدافها مع استعراض بعض الدراسات، السابقة التي تناولت متغيراتها .

1- الإشكالية:

تعد عملية الرقابة الإدارية من أهم مكونات العملية الإدارية، كما تعد وظيفة حيوية في الدول المتقدمة بالإضافة إلى كونها عملية مستمرة وملازمة، للوظائف الإدارية الأخرى فهي عملية متابعة دائمة ومتجددة تمارسها الإدارة بنفسها، أو بتكليف غيرها للتأكد من أن ما يجري عليه العمل داخل الوحدات الإدارية، يتم وفقا للخطط الموضوعة والسياسات المرسومة والبرامج المعدة، في حدود القوانين والقواعد والتعليمات المعمول بها لتحقيق الأهداف، المنشودة والنتائج المرغوبة وذلك للسهر على سير العمل ولقياس الأداء في المؤسسات، بغرض تحسين الأداء من جانب وتزويد الإدارة العليا وصناع القرارات بالمعلومات، والبيانات والتوصيات والمقترحات من جانب آخر.

نسجل أنه يوجد للرقابة الإدارية مجموعة من الأدوات، لكي ينجح نظامها الرقابي في بلوغ الأهداف التي ترمي المؤسسة إلى بلوغها، فهي تتنوع بين التقارير الإدارية الدورية والغير دورية، والتي تعمل في النهاية على قياس درجة أداء النشاطات التي تتم في المؤسسة، قصد التعرف على مشكلات والعقبات التي قد تعوق تنفيذها، فضلا على تحديد الأسباب الرئيسة لها لتقديم الحلول واكتشاف الأخطاء قبل استفحالها، كما تؤكد من أن العمل يسير ضمن الأنظمة المخططة وتنمية الكفاءة الإنتاجية وتحقيق التنظيم.

وعلى هذا الأساس فإن الرقابة الإدارية عملية لتقويم الأداء، تواجه المؤسسات الجزائرية في الوقت الراهن الكثير من الانحرافات والمشاكل، التي تؤثر سلبا على تحقيقها لأهدافها ككل ولأهداف مواردها البشرية بشكل خاص، الأمر الذي أفقدها القدرة على المنافسة واحتلال المكانة الريادية في السوق، فضلا على الحصول على استحسان من قبل المستهلكين لخدماتها أو منتوجاتها.

إن وجود المؤسسات الجزائرية في هذه الوضعية الكارثية، من حيث مستوى ونوع الخدمات التي تقدمها لمستهلكيها، وعدم احتلالها للمكانة الريادية يعود لجملة من الأسباب، لعل أهمها افتقادها للمبادرة في الفعل على أسس صحيحة وسليمة، فضلا على إتباعها لطرق قديمة في التسيير والمتابعة، والتي تؤدي بدورها إلى انتشار عدد من المظاهر السلبية بداخلها، كالتسيب في العمل، الإهمال للامبالاة في احترام نظم ولوائح المؤسسة، ضعف الأداء الفردي والجماعي للأفراد العاملين، بالإضافة إلى انتشار الفساد وتعهد العمال التغيب عن العمل من دون أية أسباب موضوعية ومقنعة، مع عدم الانضباط الذي يعبر عنه في مظاهر العصيان والمقاومة.

وجود مثل هذه المظاهر وغيرها يدل على سوء الإدارة والتسيير، الأمر الذي يشير إلى غياب للقوانين والتعليمات التنظيمية التي من المفروض أن تعمل على إحداث التوازن ومنع حصول الارتباك الفجائية واضطراب العمل ، فضلا على ضمانها لاستمرارية العمل وتأمين الموظفين ،مع تمكينهم من التسهيلات اللازمة للتعليم والتدريب والحصول على التطوير الوظيفي اللازم.

فضلا عن ذلك أن وجود مثل تلك المظاهر السلبية في داخل المؤسسة تؤثر سلبا على الأداء الإداري، كوضع المعايير التي تمكن من مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط، بغرض تحديد الانحرافات ومراجعة أداء العمل والعمال، والتأكد أيضا من أن النتائج تعمل على تحقيق الهدف أو الأهداف الموضوعة من قبل المؤسسة، وتعمل أيضا على التحقق من أنها تنجز وفق التنظيم المطلوب. وبهذا نجد أن كمية ونوعية الأداء التنظيمي لأية مؤسسة، يتوقف على نوعية الرقابة الإدارية الممارسة بداخلها، إذ ترتبط الرقابة الإدارية بعنصر الأداء التنظيمي من خلال التركيز على الجودة وتقييم الأفراد وتحقيق الكفاءة وتحقيق الأهداف.

من خلال هذا المنطق تتمحور إشكالتنا حول طرح التساؤل الآتي:

• هل الرقابة الإدارية الممارسة في المؤسسة محل الدراسة (مؤسسة اتصالات الجزائر) دور في تفعيل الأداء التنظيمي لها؟ .

تجسيدا لهذه الرؤية تنطلق الدراسة من التساؤلات الجزئية التالية:

• هل ممارسة الرقابة الإدارية بشكل فعال في المؤسسة محل الدراسة يساهم في ضبط وتنظيم الأداء التنظيمي بداخلها؟

• هل تساهم الوسائل واللوائح المطبقة من قبل المدراء والمشرفين في المؤسسة محل الدراسة، في تفعيل عملية الرقابة الإدارية بداخلها والتي من شأنها أن تساهم في استقرار وسيرورة المؤسسة؟.

• هل تطبيق النظام الرقابي الصارم في المؤسسة محل الدراسة يساعد على تحسين الأداء التنظيمي بداخل المؤسسة؟

تنفيذا لذلك تنطلق الدراسة من الفرضيات التالية:

2- الفرضية العامة للدراسة:

• للرقابة الإدارية دور في تفعيل الأداء التنظيمي للمؤسسة اتصالات الجزائر .

الفرضيات الجزئية للدراسة:

✚ إن ممارسة الرقابة الإدارية بشكل فعال في المؤسسة يساهم في ضبط وتنظيم الأداء.

- ✚ تساهم الوسائل واللوائح المطبقة من قبل المدراء والمشرفين في استقرار وسيرورة المؤسسة.
- ✚ إن تطبيق النظام الرقابي الصارم يساعد على تحسين الأداء في المؤسسة.

3- أسباب الدراسة:

3-1- الأسباب الذاتية:

- محاولة ترجمة المجهودات العلمية المتحصل عليها طيلة سنوات التعلم والنزول بها إلى ارض الميدان.
- كون الموضوع يرتبط ارتباطا مباشرا بالتخصص علم اجتماع تنظيم وعمل.
- الرغبة الملحة في دراسة موضوع الرقابة الإدارية والوقوف على الدور الذي تلعبه في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة وهذا من أجل تكوين نظرة عامة عن هذه العملية.
- محاولة إبراز وإظهار هذه العملية لمدى فعاليتها في تحسين الأداء العام للمؤسسة والأداء الخاص للعاملين وكيفية تطبيقها ميدانيا.

3-2- الأسباب موضوعية:

- محاولة التعرف على دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء البشري والتنظيمي في المؤسسات الجزائرية بالعموم، وفي المؤسسة محل الدراسة.
- قابلية الموضوع للدراسة العلمية باعتبارها ظاهرة موجودة بالفعل.
- أهمية مشكلة الرقابة الإدارية بالنسبة للمؤسسات وذلك للسعي للوقوف على أهم خصائصها ومجالاتها وهذا من أجل توضيح الرؤية للأفراد في المؤسسة محل الدراسة عن أهميتها في تفعيل الأداء التنظيمي لها بما يحقق لها المكانة المميزة في السوق، فضلا على حصولها على استحسان من قبل المستهلكين لمختلف خدماتها الهاتفية.

4- أهمية الدراسة:

يمكن رصد أهمية اختيارنا لهذا الموضوع في:

- أهمية الموضوع في الدور الحيوي والفعال الذي تلعبه الرقابة الإدارية داخل المؤسسة.
- المكانة المميزة التي تحتلها عملية الرقابة الإدارية في المؤسسات لأنها نظام ضبطي يؤدي إلى تحريك عجلة التطور وتنمية الموارد البشرية لمواكبة التقدم الحاصل في شتى مجالاتها.

- درجة مساهمة عملية الرقابة الإدارية في اكتشاف الأخطاء الأدائية وعلاجها، فضلا على قدرتها في إمداد القيادة العليا داخل المؤسسة بكافة المعلومات حول المؤسسة داخليا وخارجيا، بما يضمن لها من وضع أهداف تتماشى مع مجمل التغيرات التي تحيى فيها المؤسسة.

5- أهداف الدراسة:

- محاولة التعرف على العلاقة الموجودة بين الرقابة الإدارية والأداء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- محاولة التعرف على دور الرقابة الإدارية أثناء العمل في رفع مستوى الأداء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- محاولة التعرف على نمط الرقابة الأكثر فعالية في زيادة الأداء التنظيمي من أجل إرشاد المؤسسة محل الدراسة إليه للاستفادة منه في تسيير أعمالها وأنشطتها المختلفة.

6-تحديد مفاهيم الدراسة

6-1- الرقابة:

تشير موهون الرقابة هي عملية قياس الأداء واتخاذ الإجراءات الضرورية لضمان الوصول إلى النتائج المرغوبة، فالهدف النهائي من الرقابة التأكد من أن الخطط قد تم تنفيذها حسب ما هو مطلوب، وكذلك التأكد من أن الأداء الفعلي يحقق الأهداف ويركز هذا التعريف على أن الرقابة هي قياس الأداء والتأكد من تحقيق الأهداف. (محفوظ، 2011، ص 264)

التعريف الإجرائي:

الرقابة هي وظيفة مهمة من وظائف العملية الإدارية، وهي عملية مقارنة النتائج بالخطط وهي تعني قياس وتصحيح أداء المرؤوسين، لغرض التأكد من أن أهداف المشروع والخطط الموضوعة لبلوغها قد تم تحقيقها.

الأداء: يعرفه

بيتر سون وآخرون بأنه قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج المخرجات متناغمة، مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها يؤكد هذا التعريف أن الأداء هو قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة. (الكاسية، 2011، ص77)

تعريف إجرائي:

هو قياس شيء أو تأدية عمل محدد أو انجاز مهمة أو نشاط معين، أي قيام شخص بسلوك ما وذلك لتحقيق هدف معين.

6-2- الإدارة :

التعريف اللغوي: مصدره أدار بمعنى جعله يدور أدار الرأي أحاطه أدار الشيء تتعاطاه، وإدارة الشركة أو المؤسسة هي جهاز يتولاها ويسير أمورها ويشرف على كافة أعمالها. (علي بن هادية وآخرون، 1991، ص07)

اصطلاحاً:

تعريف تايلور: هي " المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد ،مع التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن الطرق وأرخص التكاليف". (علي الدين عبد الغاني 200 ص 124)

هنري فيول هو أن تتنبأ وأن تخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامر وأن تتسق وأن تراقب. (وسيم ابو عريش، 2006، ص13)

تعريف إجرائي:

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

6-3- التنظيم:

التنظيم لغة" من الفعل تنظم، ينتظم، تنظم الشيء تألف واتسق الأمر واستقام".

اصطلاحاً:

يعرف: "التنظيم بأنه ترتيب منسق للأعمال اللازمة لتحقيق الهدف وتحديد السلطة والمسئولية المعهود بها للأفراد الذين يستولون تنفيذ هذه الأعمال".

يعرفه ادولين ستين: انه " مجموعة من الأفراد توحيد جهودها الفردية بشكل مرتب ومحسوس لتحقيق مهمة متفق عليها". (زويلف، 1996، ص156)

التعريف لإجرائي:

أن التنظيم هو نوع من الترتيب في انجاز الأعمال والمهام والتنسيق فيما بينها أي التعاون لتحقيق غايات واستراتيجيات المؤسسة الإنتاجية

6-4- الرقابة الإدارية :

الرقابة الإدارية: هي " وظيفة إدارية تتطوي على قياس وتصحيح أعمال المساعدين والمرؤوسين بغرض تحقيق الأهداف الموضوعة والخطط المرسومة قد حققت ونفذت وعلى ذلك فهي وظيفة يقوم بها رئيس المجموعة من الأفراد للتأكد من أن ما أنجز فعلا من أعمال يتفق مع ما كان مطلوب والقيام به". (عبد الله

عبد الرحمان 200ص312)

تعريف إجرائي للرقابة:

" الإدارية هي إجراءات إدارية للتأكد من أن الانجازات تسير وفق ماخطط لها والوقوف على نقاط القوة وتعزيزها والحد من نقاط الضعف ووضع الحلول لها".

6-5- الأداء التنظيمي:

اصطلاحا: ينظر بيترسون وآخرون له على " أنه قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة ، وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها، يؤكد هذا التعريف أن الأداء هو قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة". (ثابت، 2008، ص77)

وينظر إليه على انه "النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها على المدى القريب والمدى البعيد" (ابو عليم، 2014، ص10)

التعريف الإجرائي لمفهوم الأداء التنظيمي:

الدراسة تنظر لمفهوم الأداء التنظيمي على انه ناتج جهد وسلوك جميع الأفراد والعاملين والمؤسسة في كافة الإدارات والأقسام الموجودة بها والذي يحدد مدى قدرة المنظمة على تحقيق المخرجات والأهداف الخاصة بأعمالها عبر التفوق في أدائها.

7- الدراسات السابقة:

7-1- الدراسة الأولى: محمد أبو عليم

الموسومة بـ"أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان، ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.....،2014".

هدف الدراسة:

- التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري والأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة بعمان.
- بيان أثر التمكين الإداري على الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة بعمان.
- معرفة هل يوجد أثر بمتغيرات التمكين التدريجي على الأداء التنظيمي. **Erreur ! Signet non défini.**

• تحديد وجود أو عدم وجود علاقة تشابكية خطية بين متغيرات التمكين الإداري والأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة بعمان.. **Erreur ! Signet non défini.**

إشكالية الدراسة:

- هل يؤثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة بعمان ؟.

الأسئلة الفرعية للدراسة:

- هل توجد علاقة بين التمكين الإداري والأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة بعمان ؟.
- ما أثر التمكين الإداري على الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة بعمان ؟.

المنهج المستخدم المنهج الوصفي التحليلي السببي واستخدمت الاستبيان

الإجراءات المنهجية للدراسة: استعانت الدراسة بكلى المنهج المستخدم المنهج الوصفي التحليلي السببي واستخدمت الاستبيان كتقنية لجمع بيانات الدراسة.

نتائج الدراسة :

- وجود علاقة تشابكية خطية بين متغيرات التمكين الإداري ومتغيرات الأداء التنظيمي.
- وجود أثر ذو دلالة معنوية بين متغيرات التمكين الإداري ومتغيرات الأداء التنظيمي.
- يوجد أثر لمتغيرات التمكين الإداري في الأداء التنظيمي على بعد خدمة الزبائن.
- يوجد أثر لمتغيرات التمكين الإداري في الأداء التنظيمي على بعد ولاء الزبائن.
- أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بعملية التمكين الإداري بإبعاده لما له من دور بارز في تحسين مستوى الأداء التنظيمي لدى العاملين في منظمات الأعمال بشكل عام والمستشفيات الخاصة بشكل خاص كعينة ممثلة للدراسة بما يعود بالفائدة على هذه المنظمات باستقطاب عدد أكبر من المراجعين وزيادة ولائهم للمستشفى وكذلك الاهتمام بتطوير مقدرات العاملين وتدريبهم وفقا لبرامج عملية مدروسة تهدف إلى تنمية مقدراتهم وتحسين مستوى أدائهم وهذا يتطلب إقامة برامج تدريبية قصيرة ومتوسطة المدى لتدريب

الموظفين وتشجيع الموظفين ودعمهم للاستمرار في التعلم في كافة المجالات المتعلقة بعملهم مع ضرورة إتاحة المجال لتطبيق المهارات المكتسبة من التدريب.

7-2- الدراسة الثانية: مرح طاهر شكري حسن علي

الموسومة بـ"الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم، ماجستير في الإدارة التربوية، بكلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية نابلس فلسطين، 2016، السنة الدراسية 2016".

هدف الدراسة :

- التعرف على درجة ممارسة الرقابة الإدارية على مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم.
- التعرف على درجة ممارسة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم.
- التعرف على العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم.

إشكالية الدراسة:

- ما علاقة الرقابة الإدارية بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم؟

أسئلة الدراسة :

- ما درجة ممارسة كل من الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم؟
- ما أثر ممارسة الرقابة الإدارية والمتغيرات المتعلقة بها على الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم؟

الإجراءات المنهجية للدراسة: استعانت الدراسة بكل من المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان.

نتائج الدراسة:

- الدرجة الكلية لمجالات ممارسة الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم جاءت بمتوسط حسابي مقداره.....4,66 وانحراف معياري مقداره.....0,26.. وهذا يشير إلى مستوى مرتفع جدا للرقابة الإدارية

- الدرجة الكلية لمجالات ممارسة الأداء لوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم جاءت بمتوسط حسابي مقداره...4,52.. وانحراف معياري مقداره...0,40.. وهذا يدل على درجة مرتفعة لواقع الأداء الوظيفي
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الذي مقداره..... وبين عملية الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة من وجهة نظر المديرين أنفسهم بمعامل ارتباط مقداره.....0.686
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة..... في متوسط درجة الرقابة لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث دون الذكور.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند متوسط الدلالة..... ومتوسط درجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة..... بين متوسط درجة الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في المحافظات شمال الضفة الغربية تعزى لكل من المتغيرات.

7-3- الدراسة الثالثة: أحمد فوزي مفلح أبو بكر

الموسومة بـ"دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء لدى منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية من وجهة نظر مدراءها وأفاق تعزيزها، رسالة ماجستير في التنمية الريفية المستدامة ، معهد التنمية المستدامة جامعة القدس، السنة الدراسية 2010."

هدف الدراسة:

- التعرف إلى دور الرقابة الإدارية في وجود هيكل تنظيمي سليم فعال.
- التعرف إلى دور الرقابة الإدارية في تطوير الموارد البشرية بشكل مستمر ومستقيم.
- التعرف إلى دور الرقابة الإدارية في قياس الأداء الفعلي لمنظمات المجتمع المدني.
- التعرف إلى دور الرقابة الإدارية في تحقيق الكفاءة والفاعلية في منظمات المجتمع المدني.
- التعرف إلى أكثر الأدوات الرقابية تأثيراً في تحسين الأداء في منظمات المجتمع المدني.
- التعرف إلى آليات تعزيز النظام الرقابي من أجل زيادة ورفع الأداء لدى منظمات المجتمع المدني وتعزيزها.

- التعرف إلى أهم المعوقات التي تحول دون توظيف وتطبيق نظام رقابي فعال يعمل على تحسين الأداء في منظمات المجتمع المدني.
 - الكشف فيما إذا كان هناك فروق في متوسط استجابات المبحوثين حول دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء لدى منظمات المجتمع المدني تبعاً لمحاورها في ضوء كل من متغيرات المؤهل العلمي والتخصص وطبيعة النشاط وعدد العاملين بالمنظمة وسنوات الخبرة والعمر الزمني للمنظمة.
- إشكالية الدراسة:**

- مادور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء لدى منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية من وجهة نظر مدرائها وأفاق تعزيزها ؟

الأسئلة الجزئية للدراسة:

- مادور الرقابة الإدارية في وجود هيكل تنظيمي سليم وفعال لدى منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية ؟
 - مادور الرقابة الإدارية في استدامة عمل دائرة الموارد البشرية لدى منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية ؟
 - مادور الرقابة الإدارية في تحقيق الكفاءة والفاعلية لدى منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية؟
 - ما أكثر أدوات الرقابية تأثيراً في تحسين الأداء لدى منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية ؟
 - ماهي آليات تعزيز الرقابة الإدارية بشكل يحسن من الأداء المؤسسي في منظمات المجتمع المدني ؟
 - ما المعوقات التي تحول دون تطبيق نظام رقابي فعال قادر على تحسين الأداء لدى منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية ؟
 - هل هناك فروق في متوسط استجابات أفراد العينة في دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء لدى منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية تبعاً لمحاورها باختلاف كل من متغيرات المؤهل العلمي والتخصص وطبيعة النشاط وعدد العاملين بالمنظمة وسنوات الخبرة والعمر الزمني للمنظمة ؟
- الإجراءات المنهجية للدراسة:** استعانت الدراسة بكل من المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان.

نتائج الدراسة :

- الرقابة الإدارية الداخلية الممارسة في منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية تؤثر وتتأثر بوجود هيكل تنظيمي سليم وفعال، من خلال إسهامها في التحديد الواضح للواجبات الوظيفية لتمكين المرؤوسين من أدائها.

• الرقابة الإدارية الداخلية الممارسة في منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية لها دور فاعل في استدامة عمل دائرة الموارد البشرية، وفي تقييم الأداء العقلي فهي تسهم في جعل آليات العمل فاعلة من خلال قيام المدير بوضع خطط مسبقة تمكن الموظفين من إعداد تقارير متابعة دورية تساعد على تحقيق رقابة فعالة ومحقة لرؤية رسالة المنظمة ووجود أهداف قابلة للقياس.

• كما كان للرقابة دور فاعل في تحقيق الكفاءة والفاعلية من خلال إسهامها في تحسين نوعية القرارات المنبثقة عن المنظمة

• كما تساهم أساليب الرقابة الإدارية في تحسين الأداء لدى المنظمات من خلال استعانتها بجملة من الأدوات في ممارستها، كأسلوب الملاحظة والإشراف المباشر والتقارير الإدارية وغيرها.

7-4- الدراسة الرابعة: أحمد كمال مصطفى الملاحى.

الموسومة بـ"دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية"، ماجستير في تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، كلية الإدارة والسياسة.... جامعة... الأقصى....، 2016".

هدف الدراسة:

- استكشاف نظام الرقابة الإدارية في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.
- معرفة دور الهيكل التنظيمي لجهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية في تحسين مستوى الأداء الإداري فيها.
- معرفة دور تحقيق متطلبات فعالية الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.
- التعرف إلى مدى الاعتماد على وجود الجهات الرقابية في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.
- قياس مدى الفروق بين متوسطات استجابة أفراد العينة والمتغيرات الشخصية التالية: العمر، الرتبة العسكرية، المؤهل العلمي، سنوات، الخبرة.
- تزويد كل من الباحثين والعاملين في مجال عمل الرقابة الإدارية في المؤسسات الأمنية بالمعلومات والنتائج والمقترحات والتوصيات التي تخدم كل في مجال اهتمامه.

إشكالية الدراسة:

- ما دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية ؟
- الأسئلة الفرعية للدراسة:
- ما علاقة الهيكل التنظيمي بتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية ؟
- ما علاقة استخدام الوسائل والأدوات الرقابية لتحسين مستوى الأداء الإداري فـجهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية ؟
- ما علاقة تحقيق متطلبات فعالية الرقابة الإدارية بتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية ؟
- ما علاقة الجهات الرقابية في جهاز الشرطة الفلسطينية بتحسين الأداء الإداري فيها ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول دور الرقابة الإدارية وتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية تعزى لمتغيرات الشخصية ؟ العمر الرتبة العسكرية المؤهل العلمي سنوات الخبرة
- الإجراءات المنهجية للدراسة: استعانت الدراسة بكل منا المنهج الوصفي التحليلي فضلا على أداة الاستبيان.
- نتائج الدراسة:
- الهيكل التنظيمي الموجود في جهاز الشرطة يعمل على تحسين مستوى الأداء الإداري لهذا الهيكل في المحافظات الجنوبية من فلسطين.
- تعمل الوسائل والأدوات الرقابية الممارسة في جهاز الشرطة على تحسين مستوى الأداء الإداري لهذا الهيكل في المحافظات الجنوبية من فلسطين.
- تعمل الرقابة الإدارية الممارسة في جهاز الشرطة بتحسين مستوى الأداء الإداري لهذا الجهاز بالمحافظات الجنوبية من فلسطين.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول دور الرقابة الإدارية وتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية تعزى لمتغيرات الشخصية بالخصوص الجنس للغياب التام للعنصر النسائي في مجتمع الدراسة سواء كان ضمن العاملين في الإدارة العامة لأمن الشرطة أو مكتب مفتش عام للشرطة وفق لإحصائيات كلا الإدارتين.

7-5- الدراسة الخامسة: سعيد بلوم.

الموسومة بـ"أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم، الماجستير في تنمية وتسير الموارد البشرية، كلية..العلوم الإنسانية والاجتماعية ...جامعة..منتوري قسنطينة..2008/2007"

هدف الدراسة :

- الكشف عن الظاهرة المدروسة ميدانيا ونعني بذلك معرفة العلاقة الحقيقية الموجودة بين أساليب الرقابة المطبقة في المؤسسة الاقتصادية والتي تساهم في نجاح وتقدم المؤسسة وكشف الأخطاء والانحرافات بداخلها ومحاولة تصحيحها والتقليل منها.
- تشخيص كل أساليب الرقابة المطبقة في المؤسسة في الاقتصادية والتي تساهم في نجاح وتقدم المؤسسة وكشف الأخطاء والانحرافات بداخلها ومحاولة تصحيحها أو التقليل منها.
- محاولة تنبيه المسؤولين بالقطاع الصناعي إلى أهمية العملية الرقابية في تحسين أداء وفعالية المؤسسة وذلك باستغلال النتائج التي يتم التوصل إليها ميدانيا.

إشكالية الدراسة:

- هل تساهم أساليب الرقابة بأنواعها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية؟.

الأسئلة الفرعية للدراسة:

- إلى أي مدى تؤثر أساليب الرقابة المطبقة داخل المؤسسة على تماسكها؟.
 - هل تساهم أساليب الرقابة في التنمية الفعالة للمؤسسة؟.
 - هل تؤدي أساليب الرقابة المختلفة إلى تقييم فعال لأداء المؤسسة الاقتصادية؟.
 - أساليب الرقابة تربط بين عملية التخطيط والأداء الفعال داخل المؤسسة الاقتصادية؟.
 - هل تساهم أساليب الرقابة في ضمان احترام القوانين وحماية المصلحة العامة للمؤسسة الاقتصادية؟.
 - هل تساهم الرقابة في مساعدة التنظيم في المؤسسة على تحقيق النجاح؟.
 - هل تساهم أساليب الرقابة في اكتشاف الأخطاء ووضع الحلول المناسبة لمعالجتها؟.
 - هل تساهم الرقابة في تحسين الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة الاقتصادية؟.
- الإجراءات المنهجية للدراسة: استعانت الدراسة بكل من المنهج الوصفي، الملاحظة، فضلا على المقابلة.

نتائج الدراسة:

- أن الرقابة عملية ديناميكية تتصف بالحركية فهي تحاول تقييم الأداء في كل وقت وزمن.

- أن الرقابة عملية من العمليات الإدارية الهامة والتي لا يمكن الاستغناء عنها في أية مؤسسة كانت تماما كعمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه.
- أن المؤسسة محل الدراسة تعاني من ضعف في ممارسة الرقابة على مختلف مواردها بالخصوص منها البشرية والمالية، الأمر الذي أثر سلبا على العملية الإنتاجية في المؤسسة.
- أن الرقابة التجارية داخل المؤسسة لا تقوم بدعاية جيدة للمنتوج من الناحية الإعلامية والاشهارية مما تسبب في وجود كساد وتضخم في الإنتاج وقلة عملية البيع .
- يوجد ضعف كبير في الإطار القانوني المنظم لعملية الرقابة الإدارية في المؤسسة، فهو قديم لا يتماشى مع طبيعة المهن والوظائف التي طرأت داخل المؤسسة، مما اثر فعلا على العملية الإنتاجية داخل المؤسسة.
- هناك تحيز في عملية تطبيق النظام الرقابي من قبل بعض الأشخاص القائمين عليه مما يتسبب في تدني المردود والأداء لدى العمال الموظفين.
- العملية الرقابية داخل المؤسسة تعتمد على وسيلة التفقيش والتحريرات الإدارية أكثر من الوسائل الأخرى والتمثلة في الإشراف والمتابعة والمراجعة وهذا يؤثر على مردود وأداء العمال الموظفين داخل المؤسسة.
- عدم وجود أساليب رقابية متطورة لقياس جودة المنتوج التي تتماشى مع المقاييس الدولية مما يؤثر على نوعية الإنتاج.
- الاعتماد على الأساليب التقليدية البسيطة في المراقبة داخل المؤسسة يهدد سلامة الموارد الأولية التي تدخل في العملية الإنتاجية.

8- التعقيب على الدراسات السابقة مقارنة لدراستنا الحالية:

- بالنظر إلى محتوى الدراسات السابقة نجدها كلها تعمل على: الوقوف على إبراز دور الرقابة الإدارية في المنظمة في تحقيق وتحسين الأداء التنظيمي وهو ذات المبتغى الذي تذهب إليه دراستنا الحالية.
- على اعتبار أن: الرقابة الإدارية في أية مؤسسة تعمل على: مساعدة القيادة العليا فيها على:
- التفكير في الاستراتيجيات الكفيلة للاستغلال الجيد لمختلف مواردها المتاحة.
 - التفكير في الاستراتيجيات الفعالة في تنسيق الجهود الجماعية والفردية بما يحقق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية من قبل المؤسسة.
 - التفكير في كفاءات تحسين ظروف العمل على اختلافها للعاملين بما يكفل لهم تحقيق غايات وأهداف المؤسسة والتي تعد في الأساس أهداف لهم.

- التفكير في كفاءات تعزيز القوة الأدائية لهم بما يحقق الزيادة والنماء في أداء المؤسسة بما يسمح لها بتبوء المكانة الريادية في السوق.
 - التفكير في الكفاءات التي تقل أو تلغي نقاط الضعف في أدائهم بما يحقق لهم الانسجام التام مع متطلبات أعمالهم، فضلا على تحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي لهم بما يكفل لهم التمتع بروح معنوية عالية.
 - التفكير في الإجراءات اللازمة والكافية للتأكد من أن المؤسسة تسير في الاتجاه الصحيح.
 - التفكير في الآليات الصحيحة الكفيلة من التأكد من أن ما ينجز يسير وفق ما هو مخطط له.
 - التفكير في الآليات السليمة التي تسمح في تحسين الأداء العام للمؤسسة وفق الأسس العلمية والعملية.
 - التفكير في تحديد الإجراءات الوقائية اللازمة للقضاء على كل أشكال الأخطاء أو التقصير أو الانحراف في العمل.
- فضلا على ذلك كل الدراسات السابقة بما فيها دراستنا الحالية: توصلت لجملة من الحقائق حول واقع تطبيق الرقابة الإدارية في المؤسسة، والتي تتحدد في:
- الرقابة الإدارية الممارسة في الواقع ضعيفة، إذ لا يمكنها من الكشف على الأخطاء والتعرف على أسبابها.
 - الرقابة الإدارية الممارسة في الواقع ضعيفة، إذ أنها لا يمكن لها من التحقق من أن العمل يسير بوتيرة حسنة أم لا.
 - الرقابة الإدارية الممارسة في الواقع ضعيفة، إذ لا يمكن لها التنبؤ بما سيحصل في المستقبل.
 - الرقابة الإدارية الممارسة في الواقع ضعيفة، إذ لا تتميز بالمرونة، فهي من النوع الذي يعمل على تصيد الأخطاء لأجل إيقاع العقوبة.
 - الرقابة الإدارية الممارسة في الواقع ضعيفة، إذ أنها لا تتصف بالديمومة والاستمرارية، فهي في العادة تأخذ طابع المناسباتية.
 - الرقابة الإدارية الممارسة في الواقع ضعيفة، إذ أنها لا تعمل على تنويع مصادر معلوماتها، فهي في الغالب من نوع الرقابة الداخلية.
 - الرقابة الإدارية الممارسة في الواقع ضعيفة، إذ أنها لا تنوع من أدواتها الرقابية، فهي في العادة تتوقف عند الملاحظة والتقارير الكتابية.

- الرقابة الإدارية الممارسة في الواقع ضعيفة، إذ أنها لاتمد القائمين بالتخطيط داخل المؤسسة بالمعلومات الكافية واللازمة في إعداد السياسة العامة لنشاط المؤسسة في الأجل الآنية أو المتوسطة أو البعيدة .

الفصل الثاني: الرقابة الإدارية

تمهيد

- 1- تعريف الرقابة الإدارية
- 2- مراحل الرقابة الإدارية
- 3- أنواع الرقابة الإدارية
- 4- مصادر الرقابة الإدارية
- 5- شروط الرقابة الإدارية
- 6- وسائل الرقابة الإدارية
- 7- خصائص الرقابة الإدارية
- 8- أهداف الرقابة الإدارية

خلاصة الفصل

تمهيد

الرقابة إدارية عنصر هام وأساسي من عناصر الرقابة الإدارية، التي لا يتم اكتمالها إلا من خلال أداء هذه الوظيفة بشكل علمي وعملي، يؤدي التحقيق إلى بمستوى كفى من الأداء ولا يختلف اثنان على أهمية الرقابة، في كل المنظمات على اختلاف أنواعها طالما أن هناك مهمة ومبرر، لوجود منظمة معينة وطالما أن هناك وظائف ونشاطات إدارية، تنجز فان هناك حاجة ضرورية لوجود الرقابة فهي الوسيلة، التي تقيس بها المنظمات وصول أدائها وماذا حققت والى أين تسير، وذلك بما توفره من معايير للحكم على أداء تلك المنظمات باتجاه تحقيق أهدافها، والرقابة هي الموجة التي تنير الطريق أمام المنظمات لوضع سياسات وخطط المستقبل

1- تعريف الرقابة الإدارية:**1-1- الرقابة الإدارية لغويا:**

مصدره "رقب بمعنى حق القيام بالمراقبة والإشراف على المطبوعات قبل نشرها".

(احمد مختار 2008، ص 923)

راقب يراقب مراقبة ما يقال راقب النجم أيلاحظه ورصده راقب الشخص أي وضعه تحت المراقبة الصحيحة (احمد عابد 1989، ص 539)

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، فيدون القيادة لا تتمكن الجماعة من تعيين اتجاه سلوكها أو جهودها" (احمد زكي بدوي، 1993، ص 395)

تعريف صالح مهدي وظاهر غالي: "هي متابعة وقياس الأداء الفعلي المخطط وتحديد الانحرافات واتخاذ إجراءات تصحيحية". (صالح مهدي العامري، 2006، ص 31)

تعريف آخر: "تأتي الرقابة لتكمل حلقة الوظائف الإدارية والرقابة نشاط يراد به التأكد من أن الخطة تم تنفيذها حسب مقرر". (علي محمد عبد الوهاب، 1986، ص 123)

1-2- التعريف الاصطلاحي:

تعريف هنري فايول: "تنطوي الرقابة على تحقيق إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة وغرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها وهي تنطبق على كل شيء معدات وأفراد وأفعال" (زاهو عبد العاطف رحيم، 2009، ص 35)

تعريف عبد الرحمان الضحيان: هي "متابعة تنفيذ العمليات الإدارية والمنفذين لها وتقييم عملهم أول بأول للوصول إلى الهدف المرسوم على أفضل وجه واقصر وقت واكبر دقة واقل خطئ وتكلفة". (عبد

الرحمان الضحيان، 1994، ص 21)

تعريف علي مصلحي وآخرون هي جهد منظم يهدف إلى وضع معايير، الأداء المتعلقة بالأهداف المخططة وتصميم أنظمة المعلومات المرتدة، ومقارنة الأداء الفعلي مع معايير الأداء وتحديد ما إذا كان هناك انحراف، أم لا وتقرير مدى أهمية هذا الوارد في المنظمة بطريقة فعالة وكفاءة".

(علي مصلحي الشريف وآخرون، 2003، ص 245)

2- مراحل الرقابة الإدارية:

تتكون عملية الرقابة الإدارية من الخطوات الرئيسية الآتية:

2-1- تحديد المعايير etabeshingstandards

والمعيار: هو "الرقم ومستوى إحدى هاتين المجموعتين المعايير الإدارية أو المعايير التقنية وفيما يلي وصف لكل نوع".

أ- **المعايير الإدارية:** تتضمن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقنيات الأداء وينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسية ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة وتعبر المقاييس الإدارية عن من متى ولماذا العمل

ب- **المعايير التقنية:** يحدد ماهية وكيفية العمل وهي تطبق على طرق الإنتاج والعمليات والمواد والآلات ومعدات السلامة والموردين يمكن أن تأتي المعايير التقنية من مصادر داخلية وخارجية

قياس الأداء measuringperfomance:

ويقاس الأداء الفعلي بطريقة مستمرة لتقدير ما إذا كان الأداء متقفا مع المعايير وقد يكون القياس شاملا أو بالعينة .

مقارنة الأداء الفعلي بالخطط: comparingperfomanceagainststandards

تتضمن المرحلة مقارنة الأداء الفعلي بالخطط وهنا نصل إلى:

1. توافق الأداء الفعلي مع المعياري (لا توجد انحرافات)
2. أن يكون الأداء جيدا ويفوق المعيار (الانحراف موجب)
3. أن يكون الأداء سلبي (الانحراف سلبي). (حسن الطرأونة، 2009، ص35)

3- أنواع الرقابة الإدارية:

هناك أنواع عديدة من الرقابة:

3-1- الرقابة حسب المعايير:

وتتضمن رقابة على أساسا لإجراءات بقياس التصرفات التي تصدر عن المنظمات العامة ومطابقتها بمجموعة القوانين والقواعد والضوابط والطرق والإجراءات ويركز هذا النوع من الرقابة على التصرفات التي تصدر من وحدات الإدارة العامة من العاملين فيها:

3-2-2- الرقابة على أساس النتائج: تقوم الرقابة على أساس النتائج بقياس النتائج النهائية التي تحققها المنظمات العامة وفق المعايير يمكن قياسها موضوعيا فهذا النوع من الرقابة لا يتابع ويقوم التصرفات والنشاطات التي تقوم بها المنظمات العامة

3-2-2- الرقابة حسب موقعها من الأداء: وتتمثل في الآتي:

3-2-1- الرقابة السابقة: وتسمى بالرقابة المانعة أو الوقائية وتهدف إلى ضمان حسم الأداء أو التأكد من الالتزام بنصوص والقوانين والتعليمات في إصدار القرارات أو تنفيذ الإجراءات

3-2-2- الرقابة اللاحقة: وتسمى الرقابة البعدية أو الرقابة المستندة وفي هذا النوع من الرقابة لا يتم تقويم تصرفات وقرارات وإجراءات وحدات الإدارة العامة إلا بعد حدوث التصرفات فعلا

الرقابة اللاحقة وتسمى الرقابة البعدية أو الرقابة المستندة، وفي هذا النوع من الرقابة لا يتم تقويم تصرفات، وقرارات وإجراءات وحدات الإدارة العامة إلا بعد حدوث التصرفات فعلا

3-3- الرقابة وفقا لمصادرها:

3-3-1- الرقابة الداخلية: يقصد بالرقابة الداخلية أنواع الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على أوجه النشاطات والعمليات التي تؤديها والتي تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة

3-3-2- الرقابة الخارجية: تعتبر الرقابة الخارجية عملا مهما للرقابة الداخلية، ذلك لأنه إذا كانت الرقابة الداخلية على درجة عالية من الإلتقان بما يكفل حسن الأداء، فإنه ليس ثمة داع عندئذ إلى رقابة أخرى خارجية فإن الرقابة الخارجية في العادة، تكون شاملة أي غير تفصيلية كما أنها تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة، بما يكفي للاطمئنان إلى أن الجهاز الإداري للمنظمة أو المنشأة لا يخالف القواعد والإجراءات.

3-4- الرقابة حسب الجهة التي تقوم بها وتشمل رقابة مفاجئة رقابة دورية رقابة مستمرة.

3-5- حسب التنظيم الرقابي وتشمل رقابة بيروقراطية رقابة غير بيروقراطية رقابة إستراتيجية.

3-6- الرقابة من حيث المستوى:

الرقابة على مستوى الفرد: تتمثل الرقابة الذاتية في الشعور بالرقابة، تتبع من داخل الفرد وذلك بوضع طرق وأهداف محددة، يسعى الفرد للوصول إليها ومواجهة جميع الانحرافات، التي تحول عن تحقيق هذه الأهداف والتي تخدم عمله، وبالتالي تخدم المؤسسة. (ابو بكر مصطفى بعيرة، 1983، ص13)

3-7- الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية الرقابة على مستوى المؤسسة ككل. (صلاح الدين عبد الباقي، 1999، ص 95)

4- مصادر الرقابة الإدارية:

الرقابة الذاتية ونعني بها الرقابة التي يمارسها الموظف على نفسه، وهي تتعلق إذن بمدى إخلاص الموظفين وشعوره بالواجب ورغبته في خدمة المصلحة العامة، واحترامه وقبوله للأنظمة ومراعاة آداب اللياقة في تصرفاته مع المواطنين والزملاء، والرؤساء والمرؤوسين ولكي تنتج الرقابة الذاتية في تحقيق الأداء الجيد، لا بد أن تتوفر لدى الموظف القدرة والمعرفة اللازمتين لتأدية المهام المطلوبة وذلك لوضوح الدور الذي يقوم به الموظف في المنظمة

• رقابة السلطة العليا في الدولة ونعني بالسلطة العليا السلطة التي تتولى وظيفة التشريع وتكون مسئولة عن وضع السياسات العامة وعن خلق الأجهزة الحكومية المختلفة اللازمة لتنفيذ هذه السياسات وإصدار الأنظمة المختلفة اللازمة لانتظام سير العمل التنفيذي

• الرقابة الرئاسية ونعني بالرقابة الرئاسية الرقابة التي يمارسها الرئيس على مرعوسيه في الهرم الإداري ابتداء من الوزير في القمة وانتهاء بالمستويات الدنيا

• رقابة أجهزة الرقابة المركزية بالإضافة الى الرقابة ضمن الوحدة الإدارية نفسها توجد عادة أجهزة مركزية خاصة للقيام بالرقابة على ناحية معينة من نواحي العملية الإدارية

• الرقابة القضائية يمكن النضر إلى الرقابة القضائية على أنها الرقابة المتاحة للإفراد على الأعمال الإدارية إذ إن هذه الرقابة تختلف عن مصادر الرقابة الأخرى بأنها لا تتحرك تلقائيا أي إن القضاء لا يمارس رقابة مباشرة على الأجهزة المركزية للرقابة فالعملية القضائية لا تتحرك إلا بناء على طلب شخص طبيعي أو معنوي ويطلب من المحكمة النضر في القضية

الرقابة الخارجية ونعني بالرقابة الخارجية التي تمارسها بعض الجهات الحكومية على أعمال الدولة وتبرز هذه الرقابة في أشكال مختلفة فهناك الرقابة والمتابعة التي يمارسها ديوان المراقبة العامة وهيئة الرقابة والتحقيق ووزارة المالية والاقتصاد الوطني المظالم. (عساف عبد المعطي، 1990، ص 262، 275)

5- شروط الرقابة الإدارية:

الرقابة الإدارية ضرورية للإدارة ولتحقيق أهدافها لا بد من توفر عدة شروط. وجوب علم المدير بهدف النشاط الذي يقوم بمراقبته وإذا تعددت الأهداف يعرف أولوياتها

• دراية المدير بالمهارات والقدرات الفنية للعمل الذي يراقبه حتى يتمكن من تصويبه والقدرات السياسية للمدير التي تمكنه من الحكم على مدى اتفاق عمل الجهاز مع السياسة العامة ليتمكن من تقويم الانحراف فيه.

• إن تعتمد الرقابة على المسلمات واطلاع المدير بنفسه على سير العمل ميدانيا .

• عدم التركيز على الجزئيات والتفاصيل كسبا للوقت .

• الكشف السريع للانحراف والمواجهة السريعة لها لكيلا يشجع تأخير المنحرفين في التمادي ولا يؤدي إلى سخط معالجته .

• ألا يكون هدف الإدارة هو تصيد الأخطاء وتوقيع العقوبات بل تهدف إلى التعرف على أسباب الأخطاء والانحراف وكيفية معالجتها .

• يجب أن يكون هيكل وتصميم نظام الرقابة بسيطا وواضحا وبعيدا عن الغموض بحيث يتم استبعاد المعلومات عديمة الصلة بالموضوع ولاستفادة فقط من البيانات المفيدة والضرورية .

• عموما يجب أن يساند نظام الرقابة أولويات المؤسسة عموما بقصد اتخاذ الإجراءات التصحيحية للنشاط الاستراتيجي .

يجب أن تركز على النتائج لان الهدف الأساسي لعملية الرقابة هو تحقيق الأهداف وجمع المعلومات ووضع المقاييس والتعرف على المشاكل وقياس الانحرافات ورفع التقارير ..(حبيب علي عباس،1997،

ص83)

6- وسائل الرقابة الإدارية:

تستخدم الرقابة الإدارية عدة أساليب ووسائل وأدوات رقابية، كي ينجح نظام الرقابة في بلوغ الأهداف التي يرمي لها وفي مقدمتها قياس الأداء الفعلي ونتائجه، وسوف تتم الإشارة بإيجاز إلى تلك الوسائل والأدوات الرقابية، مع التعرض إلى كيفية تطبيقها واستخدامها في العملية الرقابية، التقارير الإدارية التقرير عرض رسمي للحقائق الخاصة بموضوع أو مشكلة معينة، عرضا تحليليا وبطريقة مبسطة ويكون فيه ترجمة الأحداث التي تواجهه أو تقوم بها المنظمة، وهو وعاء يحمل بداخله شيء محدد ووسيلة عرض في شكل كتابي أو شفوي، هناك العديد من التقارير التي تنتج وتتداول داخل المنظمات المختلفة، وتختلف هذه التقارير باختلاف إصدارها ومحتواها والشكل الذي تظهر به، حيث يحقق احتياجات قارئها أو المستفيد منها ويمكن تقسيم التقارير إلى أنواع عديدة منها.

(حسن احمد الطراونة، 2012، ص72)

التقارير الدورية تكون هذه التقارير بصورة دورية يومية أو أسبوعية، أو شهرية أو فصيلة أو حولية أو بعد انتهاء كل مرحلة من مراحل المشروع، أو بعد انتهاء المشروع كله ويقوم بوضع هذه التقارير عادة مدراء المشاريع، وتكون الجهة المخاطبة فيها الإدارة العليا وهذا للوقوف، على الانجازات والمشكلات ومثل هذه التقارير تكون مختصرة، وتحتوي على معلومات وبيانات إحصائية أو جداول أو حقائق وأرقام. (الصباح عبد الرحمان، 1998، ص288)

التقارير الغير دورية تكون على فترات زمنية غير ثابتة وتختلف من تقرير إلى آخر وعادة مايرتبط مثل هذه التقارير بوقوع أحداث معينة وتسمى هذه التقارير أحيانا بالتقارير الخاصة أو التقارير الاستثنائية باعتبارها ترتبط بأمر غير عادية أو نادرة الوقوع وتمثل مشكلة لأحد الأنشطة الرئيسية للمنظمة وتتطلب اتخاذ إجراءات خاصة أو استثنائية. (مرح ظاهر شكري حسن، 2016، ص29)

التقارير الشفهية للتقارير الرقابية الشفهية أهمية في سرعة نقل المعلومات، الى المستوى الأعلى كما أنها تستخدم في حالة العمل على تصحيح الانحراف، قد يؤدي إلى ضرر كبير إذا ما استمر الأداء لفترة زمنية معينة بنفس الأسلوب، وبالتالي يساهم التقرير الرقابي الشفهي في سرعة اتخاذ القرارات، حتى يمكن تقليل المخاطر الناتجة عن الانحراف إلى أدنى حد ممكن. (عبد الرزاق سالم الرحاحلة، 2011، ص55)

الملاحظة والتدقيق ينظر إلى عملية المراجعة والتدقيق، على أنها أداة رقابية مهمة وطريقة عادلة، وموضوعية لتقييم البيانات المدونة في التسجيلات المالية، للشركة وعند القيام بعملية التدقيق والمراجعة، نحاول صدق وكفاءة تنظيم السجلات المالية، التي تعتبر وثائق قانونية لايمكن إهمالها أو تعريضها للتلغف أو التسوية، فهي الوسيلة والأسلوب الذي يجبر الشركة وإدارتها على توخي الحذر، والتحلي بالأمانة من جانب الموظفين لحماية الموارد المالية التي بحوزتهم، وهناك نوعان من التدقيق الأول تدقيق داخلي ويسميه البعض بالمراجعة الداخلية، وهو عمل يقوم به موظفون مختصون من العاملين في الشركة والنوع الثاني التدقيق الخارجي، ويسميه البعض بالمراجعة الخارجية تقوم به أجهزة رقابية معينة وهو لا يختلف سوى في الجهة التي تقوم به. (علي عباس، 1998، ص288)

الملاحظة الشخصية تعتبر المراقبة بالملاحظة الشخصية من:

- طرق الرقابة المباشرة وهي تعني أن المراقب، يقوم بنفسه على الاطلاع على الأداء، وتسجيل ملاحظاته في ضوء المعايير الرقابية الموضوعية، وتعتبر أساسا على الحكم الشخصي فيما إذا كان الأداء، موافقا

للنظم واللوائح المستخدمة كمعايير رقابية، وبناءاً على ذلك التقرير الشخصي، يمكن للمراقب أن يحدد ما إذا كان هناك انحراف، وما اثر هذا الانحراف على الأداء وبالتالي يتصرف تصرفاً سريعاً، مباشرة بما يساهم في تصحيح الانحراف، أولاً بأول ولهذا الأسلوب مزايا ومن بينها السرعة، في اكتشاف الانحرافات وسرعة تصحيحها وسهولة اكتشاف أسباب الانحراف، مع اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، ومن عيوبها لاتصلح لجميع الأعمال، وتعتبر مصدر إزعاج للقائمين على التنفيذ. (عبد الرزاق سالم الرحاحلة، ص58، 59)

-الموازنات التقديرية والعمومية تهتم بتقدير الإيرادات والمصروفات، سواء على صعيد منظمات الأعمال والدولة، فهي خطة تفصيلية محددة مقدماً للأعمال، المرغوب بتنفيذها لتكون مرشداً للمسؤولين، ويستخدمونها كأساس ومعيار لتقييم الأداء، في المشروع وتستخدم الميزانية التقديرية مع تكاليفها، كوسيلة رقابية ثم كوسيلة فعالة للتخطيط الإداري، ثم التنسيق بين أعمال المشروع المختلفة، فهي أداة للتعبير عن الأهداف والسياسات والخطط والنتائج، وتعد مقدمة بواسطة الإدارة العليا لكل قسم، من أقسام المشروع باعتبارها وحدة واحدة (السعيد بلوم، 2007، ص50)

-الإشراف الإداري تتم الرقابة الإدارية عن طريق الإشراف، في مختلف المستويات الإدارية سواء الإدارة العليا أو الإدارة الوسطى، أو الإدارة الدنيا والذين يمثلون في رؤساء الأقسام، الذين تنحصر مهامهم في تحويل الأوامر إلى أفعال، ويكون الإشراف الإداري فعلاً ومجدياً يتبع أسلوب الجدارة، والاستحقاق عند اختيار المشرفين، ثم تدريبهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، واحترامهم للمبادئ الأخلاقية العامة ومبادئ العدالة، والمساواة والحياد والغرض من الإشراف الإداري.

-التأكد من أن العامل ينفذ المبادئ وأصول الإدارة والخطط المعدة مسبقاً .

-الإمام المشرف بالصعوبات التي تعترضه في تنفيذ الأعمال .

-تقييم قدرة ودرجة إتقان الموظفين. (بريش ريمة، 2012، ص45)

- المذكرات هي عبارة عن رسائل متبادلة بين إدارات وأقسام المؤسسة الواحدة، حيث تعتبر وسيلة اتصال يتم فيها نقل المعلومات والبيانات، واستعمال مذكرات واسعة الانتشار، في المؤسسات ذات الأعمال الكبيرة وهذا لصعوبة الاتصال الشخصي، بسبب ضغوط العمل والأداء، وعادة ما تستخدم المذكرات في حالة نقل البيانات التي تتطلب حفظاً على ملفات، المؤسسة لتشكل مرجعية وثائقية في المستقبل، كما تستخدم المذكرات في الحالات التي تستدعي كتابة البيانات، على شكل جداول وإحصائيات رقمية، وتسجيل قرارات

القمة الإدارية وفي حالة نقل المعلومات والبيانات، أيضا لعدد كبير من الموظفين تجنباً للوقوع في الخطأ. (الصباح عبد الرحمان، 1998، ص288)

-التفتيش الإداري يسعى إلى التحقق من حسن أداء الأعمال، ودقة انجازها وسلامة الإجراءات المتبعة، في التنفيذ والتفتيش الإداري ويسعى إلى كشف الأخطاء، ومعرفة أسبابها وتحديد مسؤولية من وقع فيها، ويتم التفتيش عادة بأجراء مقابلات مع العاملين، يتم فيها فحص أعمالهم ومناقشتهم فيها، والوقوف على المشكلات التي تواجههم، وإمكانية ترشيد عملية التنفيذ وكشف الأخطاء، وتحديد أسبابها والعمل على علاجها، وقد يتولى جهاز الرقابة هذه الطريقة بين الحين والآخر لجعل الوحدات الإدارية، في مدا الشعور بيقظة الجهاز الرقابي ابتغاء التأكد من سير المعاملات والتفتيش يكون كمايلي:

-التفتيش الدوري يكون مرتبط بفترة زمنية محددة تكون أسبوعية أو شهرية .

التفتيش المفاجئ يكون بمراجعة مفاجئة أي بدون علم الموظفين وفي أوقات غير محددة ويقوم به فئة متخصصة من ذوي الكفاءات والخبرات حتى يكونوا ملمين بكافة أمور العمل. (بريش ريمة 2012، ص44)

7- خصائص الرقابة الإدارية:

لكي يكون نظام الرقابة فعالا يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الصفات نظام الرقابة فعالا يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الصفات.

7-1- الدقة:

المعلومات المتعلقة بالأداء يجب أن تكون دقيقة حيث أن البيانات الغير دقيقة الناتجة من نظام الرقابة يمكن أن تقود المنظمة إلى اتخاذ إجراء إما انه سوف يفشل في معالجة مشكلة ا وان يؤدي إلى خلق مشكلة أخرا لم تكن موجودة من قبل (الطراونة، 2012، ص133)

7-2- التغذية العكسية:

- تكمن أهمية التغذية العكسية في تمكين نظام الرقابة الناجح، من معرفة مدى تفعيل البيئة لمخرجات النظام والتعرف من خلاله، على ردود الفعل، المتعلقة ببيئته ثم اتخاذ الإجراءات، التي تحقق استمرار التفاعل الهادف بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها، وفي هذه الحالة تعد من أهم الأمور أهمية في تحقيق استمرارية الأنشطة الرقابية الفعالة في تحقيق الأهداف. (خيزر كاظم محمود، 2008، ص392)

-المرونة تعمل غالبية المؤسسات في ضل ظروف بيئية دائمة التغير، وكثيرا ما يترتب على ذلك تعديل بعض الأهداف والاستراتيجيات والخطط، ويقصد بالمرونة أن يكون النظام الرقابي قابل للتكيف مع هذه

التغيرات والتعديلات في المنظمة وفي البيئة، المحيطة بها ودون ذلك قد تضطر الشركة لإعادة تصميم النظام الرقابي، بأكمله مع كل تغير في الظروف الداخلية أو الخارجية المحيطة بالشركة.

(علي شريف وآخرون، 2008، ص 298)

-الموضوعية أي نظام رقابي فعال يجب ألا يخضع لمحددات اعتبارات شخصية، فان شخصية المدير أو شخصية المرؤوس قد تؤثر على الحكم وعلى الأداء، وتجعله حكم غير سليم ولهذا يجب أن تتميز الأنظمة الرقابية بالموضوعية للمعايير، وقد تكون معايير كمية مثل التكاليف أو ساعات العمل للوحدة أو تاريخ الانتهاء، من العمل كما قد تكون معايير نوعية مثل برامج أفضل للتدريب أو تحقيق فرع محدد من التحسين في جودة ونوعية الأفراد، وبغض النظر عن نوع المعيار الموضوعي يجب أن يكون المعيار قابلاً للتحديد والاختيار الدقيق. (طراونة، 2012، ص 173)

-تجويد الأداء وتصحيح الأخطاء يتم ذلك عن طريق الجودة في الأداء بأقل تكلفة وبمستوى الأهداف، التي وضعتها السلطة الإدارية والتنفيذية وتقوم بتصحيح الخطأ الذي يقع في العملية الإدارية، عن طريق النظر إلى سرعة الإنتاج وجودة الخدمات بأقل وقت الذي في النهاية يشجع المسئول، على تحسين الأداء حيث ان تجويد الأداء من أهم خصائص الرقابة الإدارية لارتباطه الدائم بتقييم الأداء. (محمود معن العياصرة، 2007، ص 74)

-الانحرافات كلما كان النظام الرقابي قادراً على تحقيق السرعة في اكتشاف الانحرافات أو منع حدوثها أصبح ذلك النظام أكثر كفاية في تلاقي أكبر قدر ممكن من الآثار السلبية الخطرة لتلك الانحرافات ولا شك أن النظام الرقابي الأمثل هو الذي يكشف الأخطاء ليس فقط إثناء وقوعها بل قبل وقوعها إن أمكن ذلك. (بشير العلق، 2010، ص 217، 216)

-الاستمرارية أن العمل المستمر لأنظمة الرقابة يساعد على اكتشاف الانحرافات في الأوقات المناسبة ويمكن للجهات المسؤولة من تصحيح الخطاء التي نتجت قبل استفحالها ومحاولة منعها مستقبلاً لذلك فالعمل الرقابي لا يتوقف عند حد معين أو وقت معين في عمل دائم ومستمر وتوقفه يعني ضياع المنظمات. (حسين حرم وآخرون، 1998، ص 332)

-قبوله من قبل أعضاء المنظمة يعتبر قبول نظام الرقابة من قبل أعضاء المنظمة امر مهم لضمان تعاونهم وفعاليتها وكفاية الرقابة ولن يكون للرقابة اي مفعول مالم يرد الأفراد العاملون لها ذلك اذ أن عمل الشيء الصحيح وعمل الأشياء بشكل صحيح كلاهما يتطلب أفراداً يعملون بقبول الرضا. (انس عبد الباسط، 2011، ص 205)

- التكامل يجب أن تتكامل وظيفة الرقابة مع وظيفة التخطيط حتى لا يكون التخطيط ودور الرقابة في اتجاه آخر وأفضل طريقة لتحقيق هذا التكامل هو أن تأخذ في الاعتبار أثناء ممارسة وظيفة التخطيط فعندما توضع أهداف الخطة يجب أن يتجه التفكير في نفس الوقت إلى تحديد المعايير التي سيتم على أساسها الرقابة والتأكد من مدى تحقيق تلك الأهداف. (علي شريف وآخرون، 296، 295)

- الدقة وسلامة المعايير حتى يكون النظام الرقابي دقيق يجب أن يعتمد على بيانات ومعلومات صحيحة، ومعايير أداء واضحة وسليمة فالنظام الرقابي الذي يعتمد على بيانات ومعلومات غير دقيقة ومعايير غير واضحة، ستنتج عنه قرارات إدارية رقابية غير قادرة على مواجهة أو حل مختلف المشكلات، التي تواجهها المؤسسة فالرقابة المرنة والدقيقة مهمة خاصة في مجال الأساليب والمعايير المستخدمة. (زاهد محمد ديري، 2011، ص 43)

- المشاركة ينبغي لأي نظام رقابي فعال أن يكون مقبولاً لجميع الأعضاء الموظفين في المؤسسة، وحتى يكون هناك قبولاً فلا بد من مشاركة الأعضاء في تصميم هذا النظام وخاصة عند وضع المعايير الرقابية، فكلما كانت هناك مشاركة كلما كان هناك قبولاً وكلما كان هناك تعهداً والتزاماً بالتنفيذ والمتابعة كلما أدى إلى نجاح العملية الرقابية وتحقيق أهدافها.

(حسن احمد الطراونة، 2011، ص 48)

8- أهداف الرقابة الإدارية:

- التعرف على المشكلات والعقبات وتحديد الأسباب الرئيسية للمشكلات، وتقديم الحلول واكتشاف الأخطاء قبل استفحالها وفور وقوعها والمعالجة والتصحيح الفوري لها، والتأكد من أن العمليات تسير وفق الخطط المرسومة والتثبت، من ان المسؤوليات تؤدي بالشكل المناسب بعيداً عن الإسراف والهدر، وتحقيق نوع من المنطقية أو التوافق لأداء العاملين كما هو الحال في دراسة الوقت والحركة ورفع الروح المعنوية، وتعزيزها للمبدعين للحصول على المكافئات والحوافز. (حسن احمد الطراونة 2011، ص 25)

- تخفيض التكاليف إذا ما استخدم النظام الرقابي بشكل فعال فإنه سيؤدي إلى نقص كبير في التكاليف من خلال ضبط عمليات الإنتاج ووضع معايير دقيقة للأداء ونسب والتالف والوقت الضائع (صالح مهدي 2007 ص 225)

- ممارسات سير المدير ورؤساء الأقسام في التوجيه والإشراف على الأفراد وعلى الطريقة التي تتخذ بها القرارات المتعلقة بصرف الأموال ومدى التقيد بالسلعة بالموصفات الكمية والنوعية التي يجب توفرها في السلعة أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة

- التأكد من أن العمل يسير وفق ضمن الأنظمة المقررة والتأكد من حسن استخدام الموارد البشرية، والمادية واكتشاف الانحرافات في الوقت المناسب ومنع وقوة الأخطاء، من خلال نظام رقابي سليم وتحديد الاختصاصات والصلاحيات ومنع تكرار الأخطاء، واتخاذ الإجراءات العلاجية في الوقت والسعة المناسبين والإصلاح الإداري من خلال تكوين مفهوم لدى العاملين. (الموريتاني، 2010، ص 27)
- التأكد من أن الموارد المادية والبشرية تستخدم بطريقة مثلى ولا تهدر بدون مقابل.
- تعمل الرقابة على رفع كفاءة الأفراد والآلات والمواد الخام وتتأكد من أنها تستخدم وفق المعايير المحددة لها
- تكشف عن المدراء والأفراد المبدعين وتكافئهم وتكشف عن مدى ولاء ورضا الموظفين والعمال ورؤسائهم على المؤسسة التي يعملون بها .
- قيام اتصال موثق ومتين بين مختلف المستويات الإدارية. (علي عباس، 2000، ص 834)
- التحقق من مدى كفاءة السياسات والإجراءات والمخططات التي تضعها الإدارة العليا بالمنشأة لتنفيذ الأعمال والمهام التي تنفذها .
- إدارة المؤسسة على أسس علمية من خلال توفر العناصر الأساسية وأهمها دليل الإجراءات والدورات المستحدثة وهيكل تنظيمي مع تحديد واضح للوظائف وشرح مضمونها وتقارير دورية عن سير العمل.
- استباق ومنع حدوث الأخطاء والانحرافات وأعمال الغش والاختلاس واكتشاف مايقع منها أول بأول واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجتها ومنع تكرارها .
- التأكد من أن الأعمال تسير ضمن المنظمة والقوانين واللوائح والإجراءات المقررة وأنها تؤدي بأفضل الطرق .
- التأكد من توفر الانسجام بين مختلف الأجهزة الإدارية وسيرها جميعا في اتجاه الهدف الواحد ووفقا للقياسات المقررة .
- الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض استبيان العمل التنفيذي والعمل على توفير بدائل وأساليب حديثة لحلها .
- التأكد من أن المستويات الإدارية العليا في المنظمة على إمام كافي بما يجري من أعمال في المستويات الإدارية والأخرى بالمؤسسة.
- زيادة فعالية وتحسين مستوى الكفاءة الإنتاجية التي تشكل عنصرا ي نجاح المؤسسة وربحها واستمراريتها.

- تشجيع العاملين على الالتزام بتنفيذ السياسات الإدارية المرسومة وتوفير سبل تنفيذها بأفضل الطرق الممكنة.

- تجويد الأداء وتصحيح الأخطاء ومنع الانحرافات يتم ذلك عن طريق الجودة، في الأداء بأقل تكلفة وبمستوى الأهداف التي وضعتها السلطة الإدارية والتنفيذية، وتقوم بتصحيح الخطأ الذي يقع في العملية الإدارية عن طريق النظر إلى سرعة الإنتاج، وجودة الخدمات بأقل وقت الذي في النهاية يشجع المسئول على تحسين الأداء حيث أن تجويد الأداء، من أهم خصائص الرقابة الإدارية لارتباطه الدائم بتقييم الأداء. (محمود معن العياصرة، 2007، ص74)

خلاصة الفصل:

ومن خلال ما تم تناوله نستخلص أن الرقابة وسيلة وليست غاية فهي وسيلة لتحسين مستوى أداء الأفراد والجماعات والمنظمات بصورة عامة وحتى تكون الرقابة فعالة لابد على الإدارة أن تقوم بمقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوبة

الفصل الثالث: الأداء التنظيمي

تمهيد

- 1- مفهوم الأداء التنظيمي
- 2- تصنيفات الأداء التنظيمي
- 3- مستويات الأداء التنظيمي
- 4- محددات الأداء التنظيمي
- 5- طرق قياس الأداء التنظيمي
- 6- شروط قياس الأداء التنظيمي
- 7- مراحل الأداء التنظيمي
- 8- معوقات الأداء التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد

يعتبر الأداء من أهم الأهداف التي تسعى أية منظمة إلى تحقيقها، حيث يسهم الأداء وبشكل مباشر في تنمية وزيادة الخدمات أو ربما في ضعف وتردي هذه الخدمات، كما يمكن اعتبار الأداء مقياس يتم من خلاله تحديد مدى القدرة على الاستمرار في هذا النشاط، أو العمل كما يتم من خلال الأداء إعطاء حكم على مدى إتقان العمل أو مدى امتلاك الأفراد لمهارة ما، أو معلومة ما أو فكرة ما وبالتالي القدرة على تحديد دور الفرد الايجابي أو السلبي، في هرم الإدارة المتبع في المنظمة ويعد الأداء التنظيمي على مستوى الفرد، والجماعة والتنظيم هدفا أساسيا للمنظمات لذ لا يمكن لأي منظمة البقاء والاستمرار دون الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمنظمات.

1- مفهوم الأداء التنظيمي:

عرفه Wright: على "انه انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها واستثمارها بشكل يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".

كما يعرفه daft: على "انه محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة فان أي خلل في أي منها لابد أن ينعكس على الأداء والذي يعد مرآة المنظمة"

يعرف koher: "الأداء التنظيمي على انه تخصيص مناسب للموارد البشرية والمادية والمعلوماتية بوجود إدارة فاعلة متمكنة من وضع الاستراتيجيات بشكل واضح ومعروف للجميع".

• (إبراهيم يعيشي، 2016، ص29)

2- تصنيفات الأداء التنظيمي:

أولا/ حساب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وخارجي:

الأداء الداخلي: وينتج من مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداءات الجزئية المتمثلة في الأداء البشري أي الموارد البشرية في المنظمة والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات والأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة

الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة، فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة وبالتالي فان المؤسسة لايمكنها التحكم في هذا الأداء ،حيث قد يظهر الأداء في نتائج جيدة تتحصل عليها المؤسسة على سبيل المثال، قد يزيد حجم المبيعات المؤسسة نتيجة تحسن في الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة ،حيث ان هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء ايجابيا أو سلبيا وبالتالي يجب على المؤسسة، قياس وتحليل هذا الأداء لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها فهي لاتتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي

ثانيا/ معيار حسب الشمولية:

يمكن تقسيم الأداء حسب المعيار إلى الأداء الكلي والأداء الجزئي

الأداء الكلي: يتمثل في النتائج التي ساهمت في جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية ي تكوينها والتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة وأحسن جودة .

الأداء الجزئي: يقصد به الأداء الذي تحققه كل وظيفة وكل نظام فرعي داخل المؤسسة والقدرة على بناء هذا المفهوم يمكن مؤسسة الأعمال من ضبط الاختلالات الجزئية داخل المؤسسة والوصول إلى الهدف العام لا يتم إلا بتحقيق الأهداف الفرعية وإذا اختلفت أحداها انعكس ذلك عليها وعلى نجاح المؤسسة ككل .

ثالثا/حسب المعيار الوظيفي:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية وهي الإنتاج المالية التسويق الموارد البشرية ويتم تقسيم الأداء إلى:

1- أداء الوظيفة المالية

ويتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل فعال بالإضافة إلى تحقيق المرودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره، أحد أهم أهداف المؤسسة لذا فإن البعد المالي للأداء الكلي للمؤسسة يتحقق من خلال تحقيق المرودية، وتعظيمها مما طرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة لمسيري المؤسسة، بحجم المرودية التي ساهموا في تحقيقها أي تكون متناسبة طرديا معها وهذا من شأنه، أن يرسخ لدى المسيرين فكرة أنهم مستثمرين في المؤسسة أي مساهمين فيها وليسو مسيرين فقط وبالتالي يعملون على تعظيم مردوديتها أكثر فأكثر

2- أداء وظيفة التسويق:

يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات الحصة السوقية رضا العملاء شهرة العلامة

3- أداء وظيفة الإنتاج:

يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج منتجات جودة عالية وبتكاليف اقل تسمح لها بالمنافسة بالإضافة إلى تخفيض التعطلات الناتجة عن توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبات

3- أداء وظيفة الأفراد:

يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها مما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة وهذا يعني أن بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وعلى الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث ان فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص

المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب وعلى اعتبار المورد البشري أساس خلق القيمة المضافة
(محمد سليمان، 2007، ص117)

3- مستويات الأداء التنظيمي:

هناك عدة مستويات للأداء التنظيمي يمكن إيجازها فيما يلي:

3-1 الأداء الاستثنائي: وهو الذي يبين التفوق في الأداء على البعيد والذي يعبر عنه في شكل العقود المربحة لازدهار الوضع المالي.

الأداء البارز وتتميز به المؤسسة التي تقود النشاط الذي تنشط فيه وأهم ما يعبر عنه هو الحصول على عقود عمل كبيرة امتلاك الكفاءات وضع نقدي ومالي متميز

3-2 الأداء الجيد جدا: هو الذي يبين مدى صلاحية الأداء وتوفر الدلائل المستقبلية والكفاءات والتمتع بوضع مالي جيد.

3-3 الأداء الجيد: والذي يبين التميز في الأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات أي الخدمات ووضع مالي غير مستقر.

3-4 الأداء المعتدل: الذي يمثل سيرورة دون المعدل وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات وقاعدة عملاء كوادر عاملة عدم سهولة الوصول إلى الأموال الأمانة للبقاء والنمو.

3-5 الأداء الضعيف: والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير مع وضوح نقاط الضعف في جميع المحاور فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكفاءات ومواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية

3-6 الأداء المتأزم: وهو الأداء الغير كفي تماما والذي يحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور المؤسسة. (ترغيني عبد الحليم، 2011، ص26)

4- محددات الأداء التنظيمي:

يتطلب تحديد مستوى الأداء التنظيمي للمنظمة معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها حيث يميز بعض الباحثين بين نوعين من العوامل.

تتمثل الأولى في العوامل الداخلية: من حيث

4-1- الجهد المبذول من قبل الأفراد: حيث يشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الأفراد لأداء مهامهم، أو القدرات ومهارات العنصر البشري، إذ يعتبر تفوق العنصر البشري اليوم في أية منظمة ميزة

تنافسية يصعب تحصيلها والمحافظة عليها، وذلك راجع إلى البحث والتطوير الذي لا يستطيع ضمان استمرار سواء الفكر الإنساني القادر على الإبداع

4-2- إدراك الدور أو المهمة: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أو الأفراد انه من الضروري توجيه جهوده، أو جهودهم في العمل من خلاله وتقويم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد أو الأفراد، بأهميتها في أداء مهامه أو مهامهم.

ينظر الى إدراك الدور على انه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام وهذا يعني أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على انه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور أو المهام. (رواية محمد حسن، 1999، ص210)

وفي نفس المنحى يميز بعض الباحثين محددات الأداء الوظيفي فيما يلي:

- **الدافعية:** وهي الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل الذي يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء فهذا الجهد يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل فبمقدار ما يكتف الفرد جهده بقدر ما يعكس هذا درجة دافعية الأداء للعمل، وقدرات الفرد وخبراته السابقة هي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول من قبل الفرد.

2- إدراك الفرد لدوره الوظيفي: والذي يعني تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة الآتية محددات الأداء = الدافعية + القدرات + الإدراك.

فالأداء ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من دافعية الفرد وقدرات الفرد وخبراته السابقة من تعليم وتدريب والخبرة، فضلا على إدراك الفرد لدوره الوظيفي فهذه العوامل الثلاثة تتفاعل فيما بينها لتحديد الأداء وفيما يرى بعض الباحثين ان أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاث عوامل أساسية وهي الرغبة والقدرة بيئة العمل. (عاشور احمد صفر، 2005، ص38، 39)

3- الرغبة: هي حاجة ناقصة للإشباع تدفع الفرد ليسلك اتجاه إشباعها في بيئة العمل أو هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من محصلة:

- اتجاهاته وحاجته التي يسعى إلى إشباعها.
- المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته.

4- القدرة: والتي تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء وتتألف بدورها من محصلة المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل، فضلا عن المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله، بالإضافة إلى مهارة استخدام المعرفة في توضيح الأمور.

5- بيئة العمل: تتمثل في ملامح مادية مثل الإضاءة التهوية ساعات العمل،التجهيزات والأدوات المستخدمة،فضلا عن الملامح المعنوية والتي تتمثل في العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين.(شامي صليحة،2010،ص67)

في حين تتمثل الثانية في العوامل الخارجية: من حيث

عدد آخر من الباحثين لا يكتفون بتعداد العوامل الداخلية المؤثرة على الأداء التنظيمي للمؤسسة والاهتمام بشرحها، بل يرون أن العوامل الخارجية المحيطة بالمنظمة سواء في حدودها القريبة أو البعيدة لا تقل شأن في التأثير على مستوى ونوعية أداء المنظمة والتي يعتقدون أنها من أهم التحديات وأبرزها في الوقت الحاضر لأية منظمة وأكثرها تأثيرا على أدائها كما أو نوعا، خاصة مع ظروف العولمة الحالية وانفتاح الأسواق ونضوب الموارد، الأمر الذي يجعل من دور هذه المؤسسات في التكفل باحتياجاتها المختلفة في كل الجوانب ضرب من المستحيل.

تحدد هذه العوامل الخارجية حسب هؤلاء الباحثين في كل من:

✓ التغييرات السياسية والقانونية للبلاد: إذ تعتبر هذه التغييرات بالخصوص إن كانت متسارعة ومفاجئة عائق أمام المؤسسات في وضع تصور لذاتها ولسيرورة أعمالها، والتي تحول بالضرورة من تمكنها من وضع مخططات لتطوير ذاتها بالشكل الصحيح، بل حتى في وضع مخططات لإبقاء ذاتها.

✓ التغييرات في البيئة الطبيعية أو المناخية: المشكل الذي تواجهه المنظمات الحديثة اليوم هو كيفية الحفاظ على البيئة والاستفادة منها، لأن ذلك بلا شك يؤثر على أدائها وعلى قدرتها المالية والتشغيلية.

✓ الأمر الذي ألزم العديد منها على أن تعمل على تحديد واجباتها الايجابية نحو الحفاظ على البيئة والمجتمع، من حيث التفكير في تطبيق القواعد العامة المنظمة لنشاطها أمام البيئة، كطرق تصريف النفايات.

✓ التكنولوجيا: أن إرضاء المستهلك في العصر الحاضر أصبح تحدي بارز لكل منظمة تود بسط نفوذها في السوق، وهذا لن يتأتى لها إلا من خلال اهتمامها واكتسابها للمهارات التقنية لتحقيق التميز في أدائها، فضلا على تدريب إطاراتها البشرية بشكل دائم ودوري على كيفية الاستفادة منها واستغلالها بالشكل

الأمثل.(مزغيش عبد الحليم،2011،ص45)

✓ رغم اختلاف الباحثين في التحديد الدقيق لمحددات الأداء التنظيمي وذلك نظرا لارتباطه بالسلوك الإنساني المعقد، فضلا على ارتباطه بالظروف الخارجية المحيطة بالمؤسسة ، إلا انه يمكن القول أنها تشترك وتتداخل مع بعضها في تحديد مستوى الأداء لأية مؤسسة.

✓ فالموظف وما يمتلكه من معرفة مهارة وقيم واتجاهات ودوافع خاصة بالعمل، فضلا على طبيعة أدركه لمتطلبات وتحديات وظيفته، بالإضافة إلى ما تقترحه بيئة العمل الداخلية من ظروف، فضلا على التأثيرات الخارجية من عوامل سياسية واقتصادية وثقافية واجتماعية، كل عوامل في تقديرنا أن تم التخطيط لها بعقلانية وروية يمكن أن تساهم في تحسين الأداء التنظيمي لأية مؤسسة، بل والأكثر من ذلك يمكن لها أن تخلق لها التميز والريادة في عالم المال والأعمال.(يوسفط أمال، 2015، ص93)

5- طرق قياس الأداء التنظيمي: (لاندي جي جيمس، 1987، ص 43، 19)

مقاييس الأداء تنقسم إلى فئتان:

المقاييس الحكومية التقديرية والمقاييس الغير حكومية الموضوعية حيث تمثل تقديرات الأداء نوعا من المقاييس الحكمية وتتطلب عملية تقدير الأداء قيام شخص بإصدار حكم حول مستوى أداء شخص آخر وتتضمن جمع المعلومات ومدى أهمية هذه المعلومات وكيفية استخدامها في إعداد بيان عن أداء الشخص الخاضع للتقييم وعليه فان تقديرات الأداء تعد في بعض جوانبها نوعا من التجريد.

أما فئة المقاييس الغير حكومية فهي مقاييس لا تتطلب تجريدا أو تجميعا أو استنتاجا من قبل الشخص الذي يقوم بجمع القياسات على الأقل وتتكون هذه البيانات من أشياء يمكن عدها أو مشاهدتها أو مقارنتها مباشرة بين موظف وآخر وتشتمل المقاييس الحكمية عادة على مؤشرات كالوقت المستغرق في انجاز المهمة ومعدل الإنتاج ونسبة التالف وهذه أشياء واضحة إلى حد كبير ونحدد في حالات كثيرة قيمة أداء الفرد بالنسبة للمنظمة.

كما توجد مقاييس أخرى غير حكمية لا تمثل الأداء بشكل مباشر ولكنها تدخل بشكل واضح في أي تعريف للفعالية الكلية كتسرب العاملين والتظلمات ومعدلات الغياب والحوادث.(لاندي جي جيمس، 1987، ص 43، 19)

6- شروط قياس الأداء التنظيمي:

لكي تؤدي عملية تقييم الأداء دورها بنجاح لا بد من الاقتناع باهيتها وضرورتها، ولتحقيق ذلك لا بد من توافر جملة من الشروط أهمها:

➤ ألا يقتصر هدف تقييم الأداء على كشف الانحرافات فقط بل يجب ان يمتد إلى تحليل ودراسة أسبابها من اجل اقتراح وسائل التصحيح المناسبة.

➤ ضرورة وجود نظام لتقييم الأداء يستمد فعاليته من خلال توفر الخصائص الآتية:

- ❖ الشمول: بمعنى انه يجب أن يشتمل على مجالات تقييم الأداء المختلفة
- ❖ الوضوح والبساطة: بمعنى أن يكون واضحاً للقائمين به ويعتمد على عدد قليل من النماذج التي تستخدم في هذا المجال واستخدام اقل عدد من المعايير.
- ❖ السرعة: بمعنى أن يكون الأداء حركياً مستمراً بحيث يمكن متابعة النتائج المحققة ومقارنتها مع النتائج المستهدفة
- ❖ التكامل: أي التكامل مع العملية الإدارية والتناسق مع الأنواع الأخرى من الرقابة في المنظمة.

فضلا على وجود :

- تصور واضح للأداء داخل المنظمة.
 - وجود تصور واضح لتنفيذ الأداء داخل المنظمة.
 - وجود تصور واضح لخطوات تنفيذ الأداء داخل المنظمة.
 - وجود تصور واضح لتحليل الأداء داخل المنظمة.
- أن التقييم السليم لمنظمات الأعمال العامة منها والخاصة يتطلب وجود مجموعة من المبادئ التي يجب مراعاتها عند ممارسة عملية التقييم وهي:

1ارتباط تقييم الأداء بالنشاط أو وحدة موضوع التقييم ويعد ذلك نابعا من اختلاف الأنشطة مما يؤدي إلى واقعية التقييم وتحقيق أهدافه

2أن تكون نتائج التقييم إيجابية بمعنى إلا تقتصر عملية الأداء على فترة محدودة وإنما يجب أن يتم بصفة دورية ومنتظمة على فترات حتى يمكن الكشف عن الانحرافات ومواجهتها قبل تشعبها داخل المنظمة

(بوبكر محمد الحسن 2014ص42):

7- مراحل الأداء التنظيمي :

يتميز الأداء الفعال بمروره بعدة مراحل من تحديد أهداف عامة، ثم أهداف مرحلية وإجرائية وتنفيذ ثم تقييم ومراجعة وإعادة المحاولات، في حالات الفشل حتى يتمكن الفرد من تحقيق أهدافه بطريقة مرضية، وهنا تتعزز الممارسات الفعالة لان النجاح يحفز على النجاح وهذا يسمح ببلورة إستراتيجية فعالة، للتدخل من اجل التغيير وانجاز المهام المختلفة، ويمكن تحديد مراحل الأداء التنظيمي في.

✚ تحديد الأهداف تتمثل هذه المرحلة في وضع أهداف بطريقة مدروسة بحيث تكون قابلة للتحقيق والتنفيذ.

✚ التخطيط لإنجاز المهام إن وضع الأهداف العامة والغايات المراد الوصول إليها غير كاف لذا لابد من تحديد المراحل والخطوات التي تمر بها عمليات الانجاز مع الوقوف عند كل خطوة وكل مرحلة بالدراسة والتمحيص والاستشارة عند الحاجة.

✚ توفير شرط النجاح قبل بداية انجاز أي مهمة يجب توفير كل شروط نجاحها من وسائل وأدوات وخبرات وهذا يساهم في إنجاح المهمة والاقتصاد في الوقت والجهد المبذول لتجسيدها.

✚ الجد والإلتقان في الانجاز بعد تحديد الهدف وتحديد خطوات انجازه وتوفير شروط نجاحه يجب العمل بجد وإتقان لتجسيده من دون تكاسل ولا تقاعس ولا استسلام للمعوقات التي قد تعترض عملية الانجاز.

✚ تقييم الأداء عند الانتهاء من الانجاز لابد من مرحلة أخيرة هي تصحيح وتقييم الأداء للتعرف على الايجابيات والسلبيات والنقائص أن وجدت من اجل الاستفادة منها والعمل على تجنبها في المحاولات المستقبلية..(يوسف أمال، 2015، ص83)

✚ أن احترام هذه الخطوات كفيل بالمساعدة على تقليص الوقت والجهد ومصارييف الانجاز واكتساب خبرات ودروس من الأخطاء.(رباب الأقطي، 2009، ص73)

8- معوقات الأداء التنظيمي:

يعدد الباحثين في هذا الصدد العديد من العقبات التي تحول بلوغ المؤسسة لأهدافها، يمكن عرضها في النقاط الآتية:

- عدم وجود خطط واضحة في أداء المنظمة.
- عدم وجود أنظمة إدارية واضحة وفق مفاهيم الإدارة الحديثة.
- عدم توفر الكفاءات البشرية اللازمة والكافية في جهازها التنفيذي.

- سوء عملية الاتصال وفق التسلسل الإداري.
- غياب مرجعية واضحة للصلاحيات والتسلسل الإداري.
- تذبذب في تزويد المنظمة بالموارد التي هي بحاجة إليها من حيث الحجم أو النوع.
- عدم استقرار الكادر البشري بداخلها بفعل الاستقالة أو التجديد المستمر فيه.
- وجود نمط مركزي جامد.
- سيطرة العلاقات الشخصية في العمل بدل العلاقات التنظيمية بين الأفراد العاملين.
- ضعف وجود نظام فعال للرقابة يحسن من الأداء.
- غياب هيئة للإشراف على المرؤوسين في العمل.
- عدم التزام الموظفين بالقوانين والأنظمة نتيجة فقدان مبدأ المشاركة في عمل المنظمة.

فضلا عن ذلك نرى أن مستوى الأداء التنظيمي لأية مؤسسة يتأثر ب:

- غياب الموضوعية في التقارير الرقابية حول الأداء الفردي أو العام.
- عدم وجود هيكل تنظيمي سليم وفعال بإمكانه التخطيط للأهداف وفق رؤية إستراتيجية.
- عدم وجود الإدارات الرقابية المؤثرة في تحسين الأداء.
- عدم قدرة المنظمة على التأقلم مع كل المستجدات المحيطة بها والتي تتواجد بداخلها.
- عدم قدرة المنظمة على مواجهة تحديات المستقبل وحل مشكلاته.
- عدم قدرة المنظمة على الاستفادة من نقاط قوتها.
- عدم قدرة المنظمة على الحد من نقاط ضعفها.
- عدم قدرة المنظمة في اقتناص الفرص المتواجدة في محيطها الخارجي.
- عدم قدرة المنظمة في تخفيض من التهديدات المحيطة بها في بيئتها الخارجية.
- عدم قدرة المنظمة على توطيد العلاقة مع شركائها في البيئة الخارجية.
- عدم قدرة المنظمة في التنبؤ باحتياجاتها واتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بها.
- عدم قدرة المنظمة في إحداث وقيادة عملية التغيير اللازمة في وضعها نحو المستقبل المأمول.
- عدم قدرة المنظمة في تمييز أفرادها العاملين بالإبداع والابتكار.
- عدم قدرة المنظمة في إتاحة الفرصة لجميع أفرادها العاملين في صياغة الأهداف والمشاركة في تنفيذها.

- عدم قدرة المنظمة في تحليل البيانات المتعلقة بنشاطها أما لافتقادها للسبل الكفيلة بذلك أو لعدم اهتمامها بهذا الجانب المهم في عملها.
 - عدم الكفاية في تسهيلات العمل والترتيبات والتجهيزات
 - نقص التعاون مع الآخرين.
 - غياب بيئة عمل فيزيقية ملائمة للعمل.
 - ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد والقدرة والاتجاه فعلى سبيل المثال أي عطل في آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل وأيضا فان السياسات الغير واضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود بنفس الطريقة فان النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد لذا فانه من أهم وأكثر مسؤوليات الإدارة مايلي
 - توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين
- توفير بيئة عمل مدعمة يقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن (مصلح فوزي أبو بكر، 2010، ص81)

خلاصة الفصل:

إن تحديد جوانب القوة والضعف في أداء العاملين يوضح للمنظمة، إمكانيتها في استمرار الطاقات البشرية الفعلية والأداء يتم عبر مراحل متسلسلة، احترامها كفيل بالمساعدة على تقليص الوقت

والجهد ومصاريف الانجاز، واكتساب خبرات ودروس من الأخطاء والأداء التنظيمي يتأثر بمجموعة كبيرة من العوامل الاقتصادية، والاجتماعية والثقافية والسياسية والقانونية والتكنولوجية والعوامل التقنية البشرية، حيث يرتبط الأداء التنظيمي بالرقابة الإدارية ارتباطا وثيقا فتقييم الأداء يساعد في تحديد الانحرافات وتوضيح طرق وأساليب علاجها .

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع :الإطار المنهجي والتحليلي للدراسة

تمهيد

1- عرض وتحليل المعطيات

2-نتائج الدراسة

-الخاتمة

قائمة لمراجع

تمهيد:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وبناءا على ذلك تناول هذا الفصل وصف المجتمع وعينة الدراسة، فضلا على المنهج المتبع وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها .

أولاً- تحديد المجال المكاني للدراسة:

تعتبر اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية، فضلا على أنها المتعامل التاريخي لقطاع الاتصالات في الجزائر وهي مؤسسة ذات أسهم ملك للدولة بنسبة 100/100 تتشط في سوق الهاتف الثابت والمحمول (موبيليس) وخدمات الانترنت (جواب)، تأسست عام 2000 ووعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات. وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت من عام 2000 ، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية المتمثلة في بريد الجزائر والثاني بالاتصالات ممثلة في اتصالات الجزائر.

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة، تم في شهر جوان من عام 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة الهاتف النقال، واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT، وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005 وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

المؤسسة محل الدراسة هي إحدى المصالح ذات الاختصاص الجهوي، إذ تتولى عملية الإشراف على ثلاث ولايات حيث تقوم بالتسيير الإداري والتجاري والتقني والولايات المعنية هي الأغواط الجلفة البيض، هذا بالإضافة إلى تسييرها المباشر لما يسمى بالمراكز الجهوية للاتصالات كل حسب تخصصه في مجالات الاتصالات مثل المركز الجهوي لصيانة أجهزة التراسلات، المركز الجهوي لصيانة الراديو الويفي، المركز الجهوي لصيانة الشبكات.

تأسست هذه المؤسسة سنة 01/01/2003 حيث لديها مجموعة من الأهداف من بينها تحقيق الجودة الفعالية في نوعية الخدمات فضلا على البقاء في الريادة وجعلها من نفسها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر. www.algeriatelecom.dz

أ- الهيكل التنظيمي للمؤسسة : تتكون المؤسسة من :

1- مدير الوحدة ولديه مجموعة من المهام من بينها التوجيه والإشراف.

2- دائرة الثروات والوسائل من بين مهامها:

- تنفيذ مشاريع المؤسسة المسطرة في إطار ميزانية التجهيز.
- الإعلان عن الصفقات الخاصة بالمديرية.
- متابعة المشاريع من بدايتها إلى غاية التسليم النهائي.

3- دائرة المالية وتتكفل ب:

- تحضير مشروع ميزانية الوحدة على أساس اقتراحات رؤساء الدوائر ومدير الوحدة.
- متابعة تنفيذ ميزانية الوحدة.
- متابعة تمويل المشاريع التي في طور الانجاز وتسديد نفقاتها الخاصة.

4- الدائرة التقنية وتكفل ب:

- متابعة صيانة الشبكات.
- حل جميع المشاكل التقنية المرتبطة بالشبكة.
- ضمان الاستغلال الجيد للشبكة.
- نشر وتوسيع الشبكة على كامل تراب الولاية.

5- الدائرة التجارية وتتكفل ب:

- متابعة الأهداف المسطرة من طرف الإدارة العليا وبالخصوص من ناحية عدد الزبائن الجدد وتحصيل الديون.
- تلبية الطلب المتزايد على الاشتراك في خدمة الهاتف الثابت والانترنت.
- ضمان وصول مختلف المنتجات إلى نقاط البيع ومتابعة عملهم بشكل مستمر.
- الاهتمام بإجراء البحوث التسويقية والعمل على تطوير سوق المؤسسة.

6- دائرة الموارد البشرية ومن مهامها:

- متابعة المسار المهني للعمال من التوظيف إلى التقاعد وكذا إعداد برامج بالتنسيق مع الإدارة العليا.
- إعداد الدراسات ومتابعة مؤشرات التسيير والأداء.

- مساعدة مختلف الدوائر على تحقيق الأهداف المسطرة كما أنها تساعد في عملية اتخاذ القرارات التي تتعلق بعمل الدوائر.
- 7- دائرة الشركات وتعمل على:

- متابعة جميع العمليات التي تترجمها مع الباقي المؤسسات التي تعتبر زبائن عندها وتطوير هذا القطاع من السوق وكذا توطيد العلاقة مع متعاملها من المؤسسات.
- ضمان خدمات مابعد البيع لهاته الفئة من الزبائن ووضع الحلول التقنية الممكنة بالتنسيق مع الدائرة التقنية.

نشاطات المؤسسة تتمحور نشاطات المجمع في:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.
- ضمان الحق في الاتصال للجميع من خلال العروض الهاتفية وتسهيل عملية الحصول على مختلف الخدمات لأكبر عدد ممكن من الزبائن وخاصة في المناطق المعزولة.

ب- المجال البشري للدراسة: تمثل في:

- المجتمع الكلي للدراسة والذي بلغ عدده 316 عامل وموظف.
- المجتمع الخاص للدراسة والذي بلغ عدده 71 مفردة ممن استجاب للدراسة، علما أنه تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة.

ج- تحديد المجال الزمني للدراسة:

- المجال العام للدراسة: تحدد في الموسم الجامعي 2021/2020.

- المجال الزمني الخاص بالدراسة: قسم على ثلاث مراحل:

المرحلة الأولى: خصص لإجراء الدراسة الاستطلاعية وهي أول خطوة قمنا بعد الحصول على الموافقة من قبل المؤسسة والتي تمت في يوم 2021/05/23، حيث تعرفنا على مدير مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة الاغواط والتي تم خلالها قبول طلبنا بإجراء الدراسة الميدانية هناك.

المرحلة الثانية: خصصت لإجراء مقابلة مع المسؤول الأول للمؤسسة والتي تمت في ذات اليوم من خلال التقدم بجملة من الأسئلة للمسئول حول كل من : إمكانية إعطاء فكرة موجزة حول نشاط المؤسسة

العامة، وظروف إنشائها فضلا على طبيعة نشاطها وطموحاتها المستقبلية، بالإضافة إلى طلب التعرف على نشاط المؤسسة الفرعية بالولاية، من على هيكلتها التنظيمية وعدد موظفيها وتوزيعهم المهني.

المرحلة الثالثة: خصصت لتوزيع واسترجاع الاستمارات على مجموع موظفي المؤسسة الأم ومختلف فروعها المنتشرة في مدينة الأغواط، والذي قدر عددهم ب316 مفردة، والتي تمت في ثلاثة أيام من 2021/05/24 إلى 2021/05/26 بكل من مؤسسة اتصالات الجزائر الأم، والوحدة الفرعية في كل من حي المعمورة حي الوئام وحي بوخنفسوس.

ثانيا - الإجراءات المنهجية للدراسة:

منهج الدراسة: تحدد في المنهج الوصفي التحليلي:

لكل دراسة أو بحث علمي أسس منهجية يبني عليه الباحث قاعدته الأساسية، للانطلاق في عملية البحث والدراسة والتي تكون بمثابة المرشد الذي يتبناه وحتى تتم الدراسة، بدقة لايمكن للبحث العلمي أن يقوم بدون منهج واضح يساعد على دراسة وتشخيص مشكلة موضوع البحث لمعرفة جوانبها وتحليل أبعادها. (عمار بوحوش، 1995، ص130)

يعرف المنهج الوصفي التحليلي: على أنه أول خطوة في دراسة ظاهرة معينة ووصفها وجمع المعلومات الدقيقة عنها، وهذا ما يحققه المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي من خلال وصفها وصفا دقيقا، والتعبير عنها كفييا أو كمييا فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة وخصائصها والكمي يعطيها وصفا رقميا، من خلال توضيح مقدارها وحجمها لهذا يعرف المنهج الوصفي على أنه طريقة لوصف الظاهرة المدروسة، وتصويرها كمييا أو كفييا عن طريق جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة. (عمار بوحوش، 1995، ص140)

يمكن القول أن المنهج الوصفي منهج علمي يسمح بدراسة الظواهر كما هي في الواقع والتعبير عنها بصورة كمية أو كفيية وإعطاء معلومات شاملة تكون قاعدة للممارسات العلمية الأخرى.

تقنيات الدراسة: خلال هذه الدراسة تم الاعتماد على نوعين من التقنيات لجمع البيانات من مفردات عينة الدراسة والتي تحددت في كل من المقابلة المفتوحة والاستبيان شبه المغلق. (ربحي مصطفى عليان، 2000، ص42)

تعد المقابلة من أهم الأدوات البحثية لجمع المعلومات في الميدان الاجتماعي وهي عملية اجتماعية تحدث بين شخصين الباحث أو المقابل الذي سيجمع المعلومات ويصنفها والمبحوث الذي يعطي

المعلومات إلى الباحث بعد إجابته على الأسئلة الموجهة إليه من قبل المقابل. (إحسان محمد الحسن، 2005، ص123)

والمقابلة، تعتبر من أهم وسائل البحث الاجتماعي، حيث تتمثل في إيجاد مواقف مواجهة بين فردين باحث ومبحوث ترتكز على تفاعل لفظي، فيها يحاول الباحث جمع المعلومات لدى المبحوث التي تدور حول خبراته أو معتقداته، لاستغلالها في البحث العلمي مهما كانت طبيعة البحث كشمي كان أو تشخيصي. وخلال هذه الدراسة الاعتماد على هذه التقنية عن طريق إجرائها مع مدير اتصالات الجزائر وحدة الاغواط، يوم 24/5/2021 بغرض جمع المعلومات والمعطيات حول المجال المكاني وخصائص مجتمع البحث والتعريف بالمؤسسة والهيكل التنظيمي لها.

المسجل أن استخدامنا لهذه التقنية مكننا من: جمع المعلومات حول مختلف مكونات المؤسسة البشرية والمادية والتنظيمية بشكل سريع، فضلا على حصولنا على معلومات مؤكدة، بالإضافة أنها مهدت لنا الطريق لتعرف على عدد من مفردات الدراسة في الوقت اللاحق عند الشروع في الدراسة الميدانية النهائية.

الاستبيان: يعد أهم أداة لجمع البيانات فهو عبارة عن أسئلة توجه إلى المبحوثين، للإجابة بكل موضوعية ويعرف الاستبيان على أنه أداة من أدوات البحث العلمي، معد لجمع البيانات بهدف الوصول إلى إجابات عن مجموعة الأسئلة، أو الاستفسارات المكتوبة في نموذج أعدت لهذا الغرض. (عويس جعفر الدين، 1997، ص69)

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان: باعتبارها لأداة المناسبة لطبيعة الدراسة فهو، يسمح بجمع أكبر عدد من البيانات من قبل المبحوثين والمساعدة في التعرف على الدور، الذي تؤديه الرقابة الإدارية في تقييم أداء العاملين بالمؤسسة ودرجة مساهمة ذلك في تفعيل الأداء التنظيمي العام للمؤسسة.، العينة المستخدمة خلال هذه الدراسة: في البداية كانت النية في إجراء مسح شامل لكل مفردات عينة الدراسة في المؤسسة الأم ومختلف فروعها، إلا أنه بالنظر إلى عدم التجاوب الإيجابي لعدد كبير من مفردات الدراسة التي آثرت تجاهل استماراتها، اكتفينا بالعدد الذي أمكننا الحصول عليه والذي بلغ عدد 71 استمارة، الأمر الذي حتم علينا الاستعانة بالعينة الطبقية: والتي تعرف على أنها اختيار عينة تمثل المجموعات الفرعية في مجتمع الدراسة، بنفس نسبها في ذلك المجتمع ويمكن أيضا أن تستخدم في اختيار عينات متساوية من كل المجموعات الفرعية، إذا كان البحث يستهدف المقارنة بها ولها مجموعة من الخطوات من بينها، تحديد وتعريف مجتمع الأصلي وتحديد حجم العينة المرغوب بها.

استخدام هذه العينة في الدراسة كان الغرض منه إعطاء الفرصة لجميع مفردات الدراسة في الظهور باختلاف خصائصها الشخصية والمهنية، من أجل تمثيل عادل لها، مما يسمح بالحصول على الإجابات الوافية من كل الأطراف حول دور الرقابة الإدارية في تفعيل الأداء التنظيمي للمؤسسة حيث تتمثل العينة الطبقية في العدد المختار من كل طبقة = حجم العينة. (جبار روتية، 2016، ص37)

ثالثاً - عرض نتائج البيانات الشخصية

1- تفرغ بيانات المحور الأول: الخاصة بالبيانات الشخصية لمفردات عينة الدراسة:

الجدول رقم (01): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس:

الجنس	التكرارات	%
ذكر	47	66
أنثى	24	34
المجموع	71	100

من خلال الجدول نسجل أن تواجد عنصر الذكور أعلى من الإناث، وهذا له ما يفسره طبيعة الحال بالنظر إلى طبيعة نشاط المؤسسة، والذي يتحدد في كل من: تسويق خدمات الاتصالات التي تمكن من نقل والتبادل الصوتي، والرسائل المكتوبة والبيانات الرقمية والإعلام السمعي البصري، فضلاً عن المؤسسة تعمل على تطوير وتنمية واستغلال الشبكات العمومية والخاصة للاتصالات، وهو نشاط من صميم عمل وتخصص هذا الجنس، في حين تواجد العنصر النسوي في المؤسسة يتحدد في المواقع الإدارية وشبابيك الاستقبال التي تعمل على تسويق وترويج المنتجات بما يحقق لها الريادة في السوق الوطنية بالنظر إلى تواجد متعاملين أجنبين ينافسون المؤسسة في النشاط والاستحواذ على المستهلك.

الجدول رقم (02): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب السن

السن	التكرارات	%
34 24	15	21,12
45 35	39	54,92
56 46	17	23,94
المجموع	71	100

من خلال الجدول نسجل أن الفئة العمرية المهيمنة داخل المؤسسة بالعموم تتحدد في عنصر الشباب، وهو ما يعكس رغبة المؤسسة في تطوير المؤسسة، فضلاً عن هذه الفئة تتميز بالحيوية في العمل بما يسهل عليها القيام بمهامها بأريحية كبيرة من حيث مباشرة مثلًا تهيئة وتسيير المراكز التابعة لها، تنشيط التسيير الإداري ومعالجة الصفقات، المحافظة على هياكل المؤسسة ومعالجة المسائل العالقة والمستعجلة.

الجدول رقم (03): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

المؤهل العلمي	التكرارات	%
ابتدائي	2	2,81

متوسط	2	2,81
ثانوي	18	25,35
جامعي	49	69,01
المجموع	71	100

من خلال الجدول نسجل أن المؤهل العلمي الغالب في المؤسسة يتحدد بالدرجة الأولى في المؤهل الجامعي، وهذا ليس بالغريب بالنظر إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يغلب عليه الطابع الفني، الذي يفرض عليها دوما العمل على زيادة نسبة العرض بالنسبة للخدمات الهاتفية، وتسهيل الولوج لخدمات الاتصالات، فضلا على زيادة وتنمية جودة الخدمات المعروضة، مع تطوير شبكة الاتصالات، وهذا كله يحتاج إلى مستوى علمي ومعرفي أعلى لضمان استمرارية العمل بالشكل الجيد بما يساهم ويسهل الحصول على عدد اكبر من المستعملين لخدماتها، مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها في الميدان.

الجدول رقم (04): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب التصنيف المهني:

التصنيف المهني	التكرارات	%
عامل مهني	7	9,85
عون تنفيذ	13	18,30
إطار	33	46,47
إطار سامي	18	25,35
المجموع	71	100

من خلال الجدول نسجل أن التصنيف المهني المهيمن على المؤسسة يتحدد في المؤهل الفني، وهذا يعود إلى طبيعة المهام المطلوب من المؤسسة القيام بها والعمل على السهر على استمراريته بما يحقق لها تحقيق رضا المستعمل، والتي تتحدد في: مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة، مع العمل على المحافظة على السير الحسن والعادي لنشاط المؤسسة بما يعمل على ضمان الحفاظ على حصص المؤسسة من السوق.

الجدول رقم (05): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرارات	%
أعزب	15	21,12

متزوج	53	74,64
مطلق	2	2,81
أرمل	1	1,40
المجموع	71	100

من خلال الجدول نسجل أن الحالة العائلية المهيمنة داخل المؤسسة تتحدد في فئة المتزوجين، الأمر الذي يجعل المؤسسة تتحمل مسؤولية اجتماعية أعلى اتجاه عاملها وأفراد أسرهم، فضلا على تحملها لمسؤولياتها الوظيفية اتجاههم. وهذا يعد من لهم التحديات المعاصرة الذي يرفع اليوم في وجه المؤسسات بالخصوص الاقتصادية منها.

ثانيا: تفريغ بيانات المحور الثاني: المتعلقة: بموقف العمال من طبيعة النظام الرقابي الممارس داخل مؤسساتهم.

الجدول رقم (06): المتعلق بالسؤال رقم 1: الخاص: بموقف العمال من فعالية النظام الرقابي الممارس في مؤسساتهم

السؤال رقم 1	التكرارات	النسبة %
نعم	57	80,28
لا	14	19,71
المجموع	71	100

المسجل من الجدول أن موقف العمال من فعالية النظام الرقابي الممارس في مؤسساتهم جاء ايجابيا بصورة مرتفعة، أمر وإن كان فيه قليل من الصحة إلا أنه ليس بهذا المستوى المعترف به بالنظر إلى خصوصية المؤسسة الجزائرية بالعموم التي تشكي من العديد من النقائص في هذا المجال. إذ أن فعالية النظام الرقابي في المؤسسة الجيدة يعني توفر عدد من الخصائص فيه ونحن نعتقد أن المؤسسة الجزائرية بالعموم والمؤسسة محل الدراسة بالخصوص بعيدة عنها بمسافات كبيرة. فعالية النظام الرقابي يعني: السهر على قياس درجات التقدم في تحقيق الأهداف، يعني كذلك قياس الانحرافات في الأداء ميدانيا عن المعايير المحددة في المخططات، يعني كذلك اتخاذ الإجراءات الضرورية لتصحيح تلك الانحرافات عن تلك المعايير، يعني أيضا القدرة على التنبؤ بوقوع الأخطاء والعمل على تجنبها مستقبلا، أيضا فعالية النظام الرقابي تعني أن تتسم إجراءاتها بالمرونة وتسمح للعاملين من التعلم من أخطائهم، وليس أداة تستخدم ضدهم لتخويفهم وتصيد أخطائهم.

الجدول رقم (07): المتعلق العلاقة بين الجنس ونظام الرقابة الفعال

المجموع		لا		نعم		نظام الرقابة الفعال س 6 الجنس
%	تكرارات	%	تكرارات	%	تكرارات	
66,19	47	53,33	8	69,64	39	ذكر
33,80	24	46,66	7	30,35	17	أنثى
100	71	100	15	100	56	المجموع

من خلال الجدول الآتي نلاحظ أن نسبة الذكور أعلى من الإناث حيث تصل النسبة إلى 66,19% أما نسبة الإناث فتصل إلى 33,80%

نلاحظ من الجدول أن فعالية النظام الرقابي يعني: السهر على قياس درجات التقدم في تحقيق الأهداف، يعني كذلك قياس الانحرافات في الأداء ميدانيا عن المعايير المحددة في المخططات، يعني كذلك اتخاذ الإجراءات الضرورية لتصحيح تلك الانحرافات عن تلك المعايير، ويعني أيضا القدرة على التنبؤ بوقوع الأخطاء والعمل على تجنبها مستقبلا..

الجدول رقم (08): المتعلق العلاقة بين السن و نظام الرقابة وطبيعة العمل في المؤسسة

المجموع		لا		نعم		نظام الرقابة وطبيعة العمل في المؤسسة س7 السن
%	تكرارات	%	تكرارات	%	تكرارات	

16,90	12	33,33	5	12,5	7	34-24
60,56	43	40	6	66,07	37	35 -45
22,53	16	26,66	4	18,46	12	46-54
100	71	100	15	97,03	56	المجموع

نلاحظ في الجدول أن الفئة العمرية الأكثر تداولاً هي -45/35 ثم تليها فئة المتوسطة فئة 35-45 حيث نلاحظ أن الفئة الصغرى هي فئة الشباب مما يدل على أن المؤسسة تقوم باستقطاب الفئات الشابة لزيادة الإنتاجية وتقدر بـ 24-34

نلاحظ من الجدول أن نظام الرقابة الحالي يتماشى مع طبيعة العمل في المؤسسة ومواكبة المؤسسة للأنظمة الرقابية الحديثة يعني أنها تقوم بممارسة كل أنواع الرقابة على أنشطتها، قبل، أثناء وبعد التنفيذ، فضلاً أنها تعمل على توقع حدوث الانحرافات في الأداء قبل وأثناء التنفيذ، وتسعى جاهدة إلى تقليلها إلى الحد الأدنى إن لم تستطع إلغاؤها، بالإضافة أنها تعمل على قياس النتائج الفعلية بعد اكتمال كل مرحلة ومقارنتها بالمعايير الموضوعية مسبقاً

الجدول رقم (09): المتعلق بالسؤال رقم 2: الخاص: بموقف العمال من درجة مواكبة النظام الرقابي الممارس في مؤسستهم لطبيعة عمل المؤسسة.

السؤال 2	التكرارات	%
نعم	53	74,64
لا	18	25,35
المجموع	71	100

المسجل من الجدول أن موقف العمال من درجة مواكبة النظام الرقابي الممارس في مؤسستهم لطبيعة عمل المؤسسة جاء ايجابياً بشكل كبير، أمر وإن كان فيه كذلك قليل من الصحة إلا أنه ليس بهذا المستوى المعترف به بالنظر إلى خصوصية المؤسسة الجزائرية بالعموم التي تشكي من العديد من النقائص في هذا المجال.

إذ أن مواكبة المؤسسة للأنظمة الرقابية الحديثة يعني أنها تقوم بممارسة كل أنواع الرقابة على أنشطتها، قبل، أثناء وبعد التنفيذ، فضلاً أنها تعمل على توقع حدوث الانحرافات في الأداء قبل وأثناء التنفيذ، وتسعى جاهدة إلى تقليلها إلى الحد الأدنى إن لم تستطع إلغاؤها، بالإضافة أنها تعمل على قياس

النتائج الفعلية بعد اكتمال كل مرحلة ومقارنتها بالمعايير الموضوعية مسبقا، مع العمل على تنويع أساليب ممارسة الرقابة للإحاطة بكل جوانب تقدم العمل من حيث اللجوء مثلا إلى ممارسة الرقابة القبلية، والبعدية، فضلا على ممارسة الرقابة المفاجئة والدورية، قصد الوقوف على درجة التنفيذ ومعالجة الانحرافات بما يساهم في تحقيق الأهداف كما هو مخطط لها.

الجدول رقم(10): المتعلق بالسؤال رقم 3: الخاص: بموقف العمال من مواكبة النظام الرقابي الممارس في مؤسساتهم مع طبيعة الظروف التي تمر بها المؤسسة.

السؤال 3	التكرارات	%
نعم	52	73
لا	19	27
المجموع	71	100

المسجل من الجدول أن موقف العمال من درجة مواكبة النظام الرقابي الممارس في مؤسساتهم لطبيعة الظروف التي تمر بها المؤسسة جاء ايجابيا بشكل مبالغ فيه، أمر وإن كان فيه كذلك قليل من الصحة إلا أنه ليس بهذا المستوى المعترف به بالنظر إلى خصوصية المؤسسة الجزائرية بالعموم التي تشكي من العديد من النقائص في هذا المجال.

إن مواكبة أية مؤسسة للظروف التي تحياها أو تحيط بها يعني: أنها تعمل على رصد وتحليل البيانات الداخلية الخاصة بها والمتعلقة بالعوامل المتعلقة بالعمل من معدات، ظروف العمل، أساليب العمل، مهارات العاملين، معنويات العاملين، فضلا على رصد وتحليل البيانات الخارجية المحيطة بها والمتعلقة بالخصوص برودود المتعاملين معها والمستفيدين من خدماتها ودرجة رضاهم على نوعية خدماتها، مع السعي أيضا إلى تقوية نقاط القوة الموجودة بداخلها أو المحيطة بها، وتقليل أو إلغاء نقاط الضعف بداخلها أو المحيطة بها، بما يسمح لها في النهاية من التكيف مع مجمل المتغيرات المحيطة بها داخليا أو خارجيا والذي يمنحها القدرة على النمو والتطور والاستمرار.

الجدول رقم (11): المتعلق بالسؤال رقم 4: الخاص: بموقف العمال من درجة خدمة النظام الرقابي الممارس في المؤسسة لمصالح كل من العمال والمؤسسة.

السؤال رقم 4	التكرارات	%
المؤسسة	31	43,66

العامل	4	5,63
كلاهما	36	50,70
المجموع	71	100

المسجل من الجدول أن موقف العمال من درجة خدمة النظام الرقابي الممارس في المؤسسة لمصالح كل من العمال والمؤسسة، جاء بشكل مبالغ فيه انه يعمل على تحقيق مصالح الطرفين، أمر وإن كان فيه كذلك قليل من الصحة إلا أنه ليس بهذا المستوى المعترف به بالنظر دوماً إلى خصوصية المؤسسة الجزائرية بالعموم التي تشكي من العديد من النقائص في هذا المجال.

إذ أن المتعارف عليه في النظام الرقابي الممارس في مختلف المؤسسات العمومية الجزائرية بالخصوص أنه يسهر على فرض قيود صارمة على العاملين من خلال إلزامهم بالتقيد بالقوانين واللوائح التنظيمية واعتبار ذلك شيء مقدس، دون أن يمتد إلى مراقبة مدى إنجاز العمل، أو العمل على توضيح الأخطاء والانحرافات المهنية التي يقع فيها العاملين، مع عدم تقديمه لسبل والأدوات في كيفية التعامل معها أو تجنبها، فضلاً أن النظام الرقابي الممارس في المؤسسات العمومية الجزائرية لا يمنح التغذية العكسية للأفراد بعد تحديد الأخطاء المقترفة من قبلهم أثناء العمل، مما يجعله أسلوب يهدف إلى تصيد الأخطاء بهدف إيقاع العقوبات لا غير.

الجدول رقم(12): المتعلق بالسؤال رقم 5: الخاص بموقف العمال من قدرة نظام الرقابة الإدارية الممارس في مؤسساتهم في خلق استقرار واستمرارية للمؤسسة.

السؤال 5	التكرارات	%
نعم	66	92,95
لا	5	7,04
المجموع	71	100

المسجل من الجدول أن موقف العمال من قدرة نظام الرقابة الإدارية الممارس في المؤسسة في خلق الاستقرار والاستمرارية بداخل المؤسسة، جاء بشكل مبالغ فيه، أمر وإن كان فيه كذلك قليل من

الصحة دائما إلا أنه ليس بهذا المستوى المعترف به بالنظر دوما إلى خصوصية المؤسسة الجزائرية بالعموم التي تشكي من العديد من النقائص في هذا المجال.

خلق الاستقرار والاستمرارية في أية مؤسسة يستوجب وضع الأهداف في حدود قراءة إستراتيجية لإمكانات المؤسسة ومجمل المتغيرات الخارجية المحيطة بها، للتعرف على نقاط القوة والضعف فيها لاستغلالها في إحداث تقدم في العمل، فضلا على القيام بوضع إجراءات لقياس درجة التقدم نحو تحقيق الأهداف، مع السعي إلى تحديد الانحرافات التي تواجه المؤسسة في تحقيقها لأهدافها، والعمل أيضا على إيجاد الحلول والبدائل لتلك الانحرافات وقت حدوثها بما يساهم في تحريك العمل، مع القيام أيضا بتقييم مخرجات المؤسسة (خدماتها) المقدمة للمستهلك ودرجة رضاه عنها، بالإضافة إلى اعتماد أسلوب المشاركة في إدارة شؤون المؤسسة.

الجدول رقم(13): المتعلق بالسؤال رقم 6: الخاص: بموقف العمال من درجة التزام العمال بتنفيذ القوانين الصادرة من قبل المؤسسة.

السؤال6	التكرارات	%
نعم	57	80,28
لا	14	19,71
المجموع	71	100

المسجل من الجدول أن موقف العمال من درجة التزام العمال بتنفيذ القوانين الصادرة من قبل المؤسسة جاء مبالغ فيه بالنظر إلى مظاهر التسيب التي تميز مؤسسات الدولة العمومية على اختلافها دون أي تمييز .

إذ أن فرض التزام العمال بتنفيذ القوانين والأنظمة للنشاط والسلوك يستوجب التزام جميع العاملين داخل المؤسسة بها والتقييد بإجراءاتها أثناء ممارستهم لمختلف أنشطتهم، مع ضرورة أن تتسم بالشفافية والموضوعية والنزاهة عند التطبيق على الجميع، فضلا على ضرورة خضوع المسيئين لها للإجراءات التأديبية بغض النظر عن مركزهم الوظيفي أو الإداري، بالإضافة إلى ضرورة وقوفها بالمرصاد كل من يعمل على التحايل عليها أثناء العمل، فضلا على أن لا يتم المبالغة والتشدد في تطبيقها.

ثالثا: تفرغ بيانات المحور الثالث: المتعلقة ب: الرقابة الإدارية وتنظيم الأداء

الجدول رقم(14): المتعلق بالسؤال رقم 7: الخاص: بموقف العمال من قدرة نظام الرقابة الإدارية الممارس في مؤسساتهم على تنظيم الأداء بالمؤسسة.

السؤال 7	التكرارات	%
نعم	61	85,91
لا	10	14,08
المجموع	71	100

المسجل من الجدول أن موقف العمال من قدرة نظام الرقابة الإدارية الممارس في مؤسستهم على تنظيم الأداء جاء كذلك مبالغ فيه دوما بالنظر إلى الخصوصية التي تميز المؤسسة الجزائرية بالعموم.

إذ أن تنظيم الأداء الفردي أو العام من قبل المنظمة يستوجب منها القيام، أولا بوضع خطط وسياسات عامة لأداء الأعمال والأنشطة من قبل الأفراد أو الجماعات، فضلا على قيامها بالتحقق من درجة تنفيذ تلك الأنشطة والأعمال والمعايير الموضوعية لها، مع الحرص على إيجاد الحلول والبدائل اللازمة لها في حال تسجيل انحرافات في الأداء عن تلك المعايير الموضوعية لها.

الجدول رقم(15): يبين علاقة السن بنظام الرقابة وتنظيم الأداء العاملين

المجموع		لا		نعم		نظام الرقابة وتنظيم الأداء العاملين س-12 المؤهل العلمي
%	ت	%	ت	%	ت	
2,81	2	10	1	1,63	1	إبتدائي
2,81	2	0	0	3,27	2	متوسط
25,35	18	10	1	27,86	17	ثانوي

69,01	49	80	8	67,21	41	جامعي
100	71	100	10	99,97	61	المجموع

نلاحظ في الجدول ان الفئة الجامعية %69,01 هي الأكثر سيطرة حيث تليها الثانوي والتي تقدر ب%25,35 وبعدها تليها فئة المتوسط والتي تقدر ب %2,81 اما الفئة الصغرى هي فئة الابتدائي %2,81

نلاحظ من خلال الجدول نسجل أن المؤهل العلمي الغالب في المؤسسة يتحدد بالدرجة الأولى في المؤهل الجامعي، وهذا ليس بالغريب بالنظر إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يغلب عليه الطابع الفني، الذي يفرض عليها دوما العمل على زيادة نسبة العرض بالنسبة للخدمات الهاتفية، وتسهيل الولوج لخدمات الاتصالات، فضلا على زيادة وتنمية جودة الخدمات المعروضة، مع تطوير شبكة الاتصالات، وهذا كله يحتاج إلى مستوى علمي ومعرفي أعلى لضمان استمرارية العمل بالشكل الجيد بما يساهم ويسهل الحصول على عدد اكبر من المستعملين لخدماتها، مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها في الميدان

الجدول رقم(16): يبين التصنيف المهني علاقة تقييم أداء العاملين بالمؤسسة

المجموع		لا		نعم		تقييم أداء العاملين بالمؤسسة س13
%	ت	%	ت	%	ت	
23,94	17	36,84	7	19,23	10	إطار سامي
49,29	35	42,10	8	51,92	27	إطار
16,90	12	21,05	4	15,38	8	عونتنفيذ
9,85	7	0	0	13,46	7	عامل مهني

100	71	100	19	100	52	المجموع
-----	----	-----	----	-----	----	---------

نلاحظ في الجدول الذي يتمثل في تقييم أداء العاملين بالمؤسسة أن فئة الإطار %49,29 هي الفئة الأكثر تداولاً أما فئة الإطار السامي فتقدر ب%23,94 ثم تليها عون تنفيذي %16,90 ثم تأتي بعدها فئة العامل المهني الذي يقدر ب%9,85

نلاحظ من الجدول أن تقييم الأداء الفردي من قبل المؤسسة يستوجب منها وضع مؤشرات واضحة ومعلومة لدى الجميع حوله، فضلاً على قيامها بإنجاز التقارير حوله بكل الأدوات الرقابية المتاحة لديها، مع تبليغ العاملين بنتائج تلك التقارير المعدة حول أدائهم، وتمكينهم من إبداء الرأي حولها والظعن فيها إن لم تكن نزيهة وموضوعية.

الجدول رقم(17): المتعلق بالسؤال رقم 8: الخاص: بموقف العمال من قدرة نظام الرقابة الإدارية الممارس في مؤسستهم في تقييم أداء العاملين بالمؤسسة.

السؤال 8	التكرارات	%
نعم	53	74,64
لا	18	25,35
المجموع	71	100

المسجل من الجدول أن موقف العمال من قدرة نظام الرقابة الإدارية الممارس في مؤسستهم على تقييم أداء العاملين جاء كذلك مبالغ فيه، ولا يعكس بالمرّة الواقع المرير الذي يعانيه هؤلاء في هذا الجانب.

إذ أن تقييم الأداء الفردي من قبل المؤسسة يستوجب منها وضع مؤشرات واضحة ومعلومة لدى الجميع حوله، فضلاً على قيامها بإنجاز التقارير حوله بكل الأدوات الرقابية المتاحة لديها، مع تبليغ العاملين بنتائج تلك التقارير المعدة حول أدائهم، وتمكينهم من إبداء الرأي حولها والظعن فيها إن لم تكن نزيهة وموضوعية.

الجدول رقم(18): المتعلق بالسؤال رقم 9: الخاص: بموقف العمال من قدرة نظام الرقابة الإدارية الممارس في مؤسستهم في الكشف عن الأداء الجيد من الأداء الضعيف.

السؤال 9	التكرارات	%
نعم	52	73,23
لا	19	26,76
المجموع	71	100

المسجل من الجدول أن موقف العمال من قدرة نظام الرقابة الإدارية الممارس في مؤسستهم من الكشف عن الأداء الجيد من الضعيف جاء بدوره مبالغ فيه، بالنظر إلى نوعية الأداء السيئة التي تميز الموظف الجزائري.

إذ أن الكشف عن الأداء الجيد من الأداء السيئ للعاملين من قبل المؤسسة يستوجب منها العمل على القيام بالمتابعة الدورية والمستمرة لأداء كل الأفراد، فضلا على الإقرار بالأداء الجيد والعمل على دعم أصحابه وتشجيعهم ومساندتهم بكل الطرق أمام جميع العاملين، مع العمل في ذات الوقت على فضح الأداء السيئ والتشهير بأصحابه، من أجل الرفع من قيمة العمل الجاد والعامل المجد.

الجدول رقم 19: المتعلق بالسؤال رقم 10: الخاص بموقف العمال من قدرة نظام الرقابة الإدارية الممارس في مؤسستهم في تحقيق العدالة بين العاملين.

السؤال 10	التكرارات	%
نعم	30	42,25
لا	41	57,74
المجموع	71	100

المسجل من الجدول أن موقف العمال من قدرة نظام الرقابة الإدارية الممارس في مؤسستهم على تحقيق العدالة بين العاملين جاء معبرا لما أسلفنا القول.

إذ أن تحقيق العدالة بين العاملين يستوجب من المؤسسة القيام بالوقوف على طبيعة الأداء الجيد بغض النظر على طبيعة القائم به، فضلا على سعيها إلى منح الحقوق والمزايا على اختلافها لأصحاب الأداء الجيد لتشجيعهم في الاستمرار في ذلك السلوك، مع العمل على إبراز الجوانب الإيجابية في أدائهم، والسعي كذلك إلى الإعلاء من أهميتهم داخل المؤسسة بكل الطرق قياسا لغيرهم.

القيام بالخطوات السابقة من قبل المؤسسة حتما يساهم في الرفع من الروح المعنوية لهم، الأمر الذي يساهم حتما في الرفع من مستوى إنتاجهم. وفي حالة غياب العدالة في العمل حتما يساهم في وجود جملة من المشاكل النفسية والصحية لهم، والتي بالضرورة ستعمل على التأثير بشكل سلبي على نفسيته التي ستؤدي إلى صعوبة في تأدية العمل وعدم إتقانه من قبلهم، فضلا عن ظهور مشاكل وسوء تفاهم بينهم وبين بقية العمال، مما يؤدي حتما إلى إحباطهم وانخفاض روح المعنوية، وبالتالي تقل الفعالية في الأداء والدافعية إليه وهذا ما يؤدي إلى تراجع مستوى الأداء والإنتاج في العمل .

الجدول رقم (20): المتعلق بالسؤال رقم 11: الخاص بموقف العمال من قدرة نظام الرقابة على تجنب العلاقات الشخصية في تقييم أداء العاملين

السؤال 11	التكرارات	%
نعم	50	70,42
لا	21	29,57
المجموع	71	100

المسجل من الجدول أن موقف العمال من قدرة نظام الرقابة الإدارية الممارس في مؤسستهم على تجنب العلاقات الشخصية في تقييم أداء العاملين جاء مناقضا لما سبقه خلال الجدول السابق، وهذا بالضرورة يعبر على التناقض الشديد في إجابات المبحوثين حول أسئلة الاستبيان، أو إلى الخوف من الإدلاء بالرأي الصحيح.

إذ أن تجنب العلاقات الشخصية في تقييم أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية غير ممكن بالمرّة بالنظر إلى طبيعة المسئول لدينا في غالب الأمر، إذ يميل للأفراد العاملين الذين يبذون الولاء لشخصه، أكثر ما يميل للأفراد العاملين الذين يبذون الولاء للمؤسسة والعمل، الشيء الذي يجعل تقييمه لأداء الأفراد العاملين يتأثر بذلك الولاء دون غيره من المؤشرات المنظمة للعمل.

إن قواعد التقييم الموضوعي من قبل المسئول الأول تقتضي إتباع قواعد الإشراف بكل موضوعية، من حيث الحرص على الحفاظ على مسافة واحدة بينه وبين جميع الأفراد العاملين، مع ضرورة التحلي بروح العدل والمساواة بين العمال حتى لا يؤدي إلى الصراع بينه وبينهم، أو في ما بينهم، كما أن إبداء الميل الشخصي للأفراد العاملين بسبب ولائم المطلق لشخصه يؤدي إلى توليد مشاعر الحقد والكره في نفسيات العمال اتجاه هو اتجاه غيرهم من العمال، وبالتالي يسود الإحساس بالظلم والاضطهاد بين عدد من الأفراد العاملين ويخلق لديهم التذمر الذي يدفعهم إلى تشكيل تكتلات غير رسمية في المؤسسة التي من شأنها أن تساهم في خلق الاضطرابات والصراعات التي يكون لها الأثر السلبي على العديد من المسائل التنظيمية، من انخفاض للإنتاجية وتدني كفاءة العمل.

ثالثا: تفرغ بيانات المحور الرابع: المتعلقة ب: النظام الرقابي وتحسين الأداء

الجدول رقم 21: المتعلق بالسؤال رقم 12: الخاص بموقف العمال من كفاءة النظام الرقابي في تقييم أداء العاملين بموضوعية.

السؤال 12	التكرارات	%
-----------	-----------	---

63,38	45	نعم
36,61	26	لا
100	71	المجموع

المسجل من الجدول أن موقف العمال من قدرة نظام الرقابة الإدارية الممارس في مؤسستهم على تقييم أداء العاملين بموضوعية جاء مناقضا لما سبقه خلال الجدول السابق، وهذا بالضرورة يعبر على التناقض الشديد في إجابات المبحوثين حول أسئلة الاستبيان، أو إلى الخوف من الإدلاء بالرأي الصحيح.

إذ أن التقييم الموضوعي لأداء العاملين يستوجب من المؤسسة العمل: على مساعدة الأفراد العاملين على التعرف على مكونات العمل وكيفية أدائه من أجل الزيادة في مهاراتهم، فضلا على تعليمهم لعدد من تقنيات الحديثة في العمل والتي من شأنها تسهل عليهم أداء واجباتهم الوظيفية بكل أريحية، بالإضافة أنه يجب عليها أن تعمل على اكتسابهم لمهارات جديدة وتساهم في تنمية معارفهم وخبراتهم السابقة لمواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة في ميدان العمل.

الجدول رقم(22): يبين الحالة العائلية علاقة تقييم أداء الأفراد

المجموع		لا		نعم		تقييم أداء الأفراد س12 الحالة العائلية ا أعزب
%	ت	%	ت	%	ت	
21,12	15	28	8	15,21	7	
74,64	53	68	17	78,26	36	متزوج
2,81	2	0	0	4,34	2	مطلق
1,40	1	0	0	2,17	1	أرمل
100	71	96	25	99,98	46	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة المتزوجين هي النسبة الأعلى %74,64 ثم تليها نسبة العازبين %21,12 حيث يأتي بعدها فئة المطلق والتي تقدر ب %2,81 لتأتي بعدها فئة الأرملة %1,40

إذ أن التقييم الموضوعي لأداء العاملين يستوجب من المؤسسة العمل: على مساعدة الأفراد العاملين على التعرف على مكونات العمل وكيفية أدائه من أجل الزيادة في مهاراتهم، فضلا على تعليمهم لعدد من تقنيات الحديثة في العمل والتي من شأنها تسهيل عليهم أداء واجباتهم الوظيفية بكل أريحية، بالإضافة أنه يجب عليها أن تعمل على اكتسابهم لمهارات جديدة وتساهم في تنمية معارفهم وخبراتهم السابقة لمواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة في ميدان العمل

الجدول رقم(23): يبين السن علاقة بمعالجة الشكاوى بموضوعية ونزاهة

المجموع	لا		نعم		معالجة الشكاوى بموضوعية ونزاهة	السن
	%	تكرارات	%	تكرارات		
16,90	12	12,82	5	21,87	7	34 – 24
60,56	34	64,10	25	56,25	18	45 – 35
22,53	16	23,07	9	21,87	7	54 – 46
100	71	100	39	100	32	المجموع

يتضح أن إتباع الإدارة لمنهج النزاهة والموضوعية من وجهة نظر العمال والموظفين تتباين إذ نجد الفئة 35-45 تقرر أن معالجة الشكاوى من قبل الإدارة لا تتسم بالموضوعية والنزاهة، وذات الأمر بالنسبة للفئات العمرية 46-54 و 24-34، فضلا عن ذلك يوجد من العمال والموظفين من يعتقدون ام الإدارة تتحرى الموضوعية والنزاهة في المسألة وهذا ما يتضح من خلال آراء الفئة العمرية 35-45 و الفئات الأخرى 24-34 و 46-56.

نلاحظ من خلال الجدول الذي يتمثل في معالجة الشكاوى بموضوعية ونزاهة إن تطبيق نظام الشكاوي كسبيل للممارسة الرقابة الإدارية يستوجب من المنظمة أن تعمل على: تحديد طرق آمنة لوصولها إلى مراكز القرار، فضلا على العمل على دراستها والبت فيها في حينها، مع العمل كذلك على إنصاف اصطحابها إن اتضح أنهم ذهبوا ضحية مؤامرة أو وشاية كاذبة، فضلا على متابعة المتسببين في الظلم والكشف عن ألعيبهم أمام الجميع

الجدول رقم (24): المتعلق بالسؤال رقم 13: الخاص: بموقف العمال من فعالية لنظام الرقابي الممارس في المؤسسة في تحسين أداء الأفراد.

السؤال 13	التكرارات	%
نعم	53	74,64
لا	18	25,35
المجموع	71	100

المسجل من الجدول أن موقف العمال من فعالية نظام الرقابة الإدارية الممارس في مؤسستهم على تحسين أداء العاملين جاء مناقضا لما سبقه خلال الجدولين السابقين، وهذا بالضرورة يعبر على التناقض الشديد في إجابات المبحوثين حول أسئلة الاستبيان، أو إلى الخوف من الإدلاء بالرأي الصحيح. إذ أن تحسين الأداء يعني قيام المؤسسة بتعريف الأفراد العاملين على مهامهم بالشكل الصحيح والسليم، فضلا على الحرص على تدريبهم بالشكل الجيد كما اقتضى الأمر ذلك، بالإضافة إلى الحرص

على تحفيزهم بكل الوسائل المادية والمعنوية عندما يبذلون الأداء الجيد، فضلا إلى تحبيب روح المسؤولية وحب للوظيفة لديهم، مع العمل على إشعارهم بوجود نظام رقابي فعال يساهم في إقرار حقوقهم الحفاظ عليها، مع ضمانه لمتابعتها من كل ظالم أو معتدي ، مع الحرص كذلك على تشجيعهم على مواصلة العمل وعدم الخوف من الوقوع في الأخطاء لأنها جزء من العمل.

الجدول رقم(25): المتعلق بالسؤال رقم (14): الخاص: بموقف العمال من قدرة أسلوب الرقابة الإدارية من في زيادة سرعة انجاز المهام.

السؤال 14	التكرارات	%
نعم	55	77,46
لا	16	22,53
المجموع	71	100

المسجل من الجدول أن موقف العمال من قدرة نظام الرقابة الإدارية الممارس في مؤسستهم على زيادة سرعة انجاز المهام جاء ايجابيا لدرجة عالية، ولو أنه لا يعبر عن الحقيقة كاملة. إذ أن زيادة السرعة في الانجاز يقتضي أن يتميز الجهاز الرقابي الممارس داخل المؤسسة بالقدرة على توفير مختلف المعلومات التي المؤسسة هي بحاجة إليها في وضع الأهداف والتخطيط لها، فضلا على قدرته على معرفة نقاط الضعف داخل المؤسسة لتجنبها مستقبلا، أو العمل على اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لإلغائها إن كان من الممكن، فضلا على توفير كل المستلزمات التنظيمية الجيدة التي يحتاجها الأفراد العاملين لأداء أعمالهم بما يحقق لهم السلامة والأمن والرضا عن العمل، مع تقديم المكافآت لمستحقيها.

الجدول رقم(26): المتعلق بالسؤال رقم 15: الخاص: بموقف العمال قدرة النظام الرقابي في الاهتمام بالمجهودات والأفكار الايجابية للعمال.

السؤال 15	التكرارات	%
نعم	44	61,97
لا	27	38,02
المجموع	71	100

المسجل من الجدول أن موقف العمال من قدرة نظام الرقابة الإدارية الممارس في مؤسستهم على الاهتمام بمجهوداتهم وأفكارهم الايجابية في العمل جاء كذلك ايجابيا، على غير ما هو متعارف عليه في المؤسسة الجزائرية أين يسود الرأي الأوحده.

إن الإقرار بالأفكار الجيدة والايجابية من قبل المؤسسة لأفرادها العاملين يقتضي منها الاهتمام بهم على أنهم مورد استراتيجي مهم في نشاطها، فضلا على سعيها على خلق المناخ الايجابي أمامهم لدفعهم إلى توليد الأفكار الجديدة والمفيدة والقيمة، مع العمل على السماع إلى آرائهم في حل المشاكل، بالإضافة إلى السعي إلى تحسين العلاقة معهم بما يخدم مصلحة الطرفين.

إن التزام المؤسسة بتوفير المستلزمات السابقة حتما سيساهم رفع إنتاجية العاملين وتحسين معنوياتهم وتحفيزهم مما ينعكس على درجة انضباطهم والتزامهم في عملهم والذي سيؤثر بدوره على تحسين الإنتاجية وهذا ما أشارت إليه العديد من الدراسات إذ أكدت أن النظام الرقابي الناجح يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء ونوعية الإنتاج بالنسبة للمؤسسة والعامل على حد سواء من خلال توفير ميزة التواصل وتبادل الآراء والأفكار بين الرئيس ومرؤوسيه.

الجدول رقم (27): المتعلق بالسؤال رقم (16): الخاص: بموقف العمال من فعالية استخدام الزيارات المفاجئة لمواقع العمل

السؤال 16	التكرارات	%
نعم	53	74,64
لا	18	25,35
المجموع	71	100

المسجل من الجدول أن موقف العمال من فعالية استخدام الزيارات المفاجئة لمواقع العمل في مراقبة أداء العاملين جاء كذلك ايجابيا، وإن لم نتحقق أصلا من وجود مثل هذا الأسلوب الرقابي داخل المؤسسة، بحكم أن أفراد العينة لم يبرروا كيفية ممارسته ومن القائم به .

إلى أننا نقول إن كانت المؤسسة تعمل على تطبيق هذا الأسلوب فهذا يحقق لها جملة من المزايا يمكن الإشارة إليها في: أنه يمكنها من الوقوف على الأداء الفعلي لسير العمل دون سابق إنذار،

فضلا أنه يتيح لها الفرصة للاطمئنان على السير الحسن للعمل في مواقع العمل بالخصوص إن كانت نائية، بالإضافة أنه يمنحها الفرصة في الوقوف على درجة التزام العاملين بتأدية ما هو مطلوب منهم، وهو الأمر الذي يمهد لها الطريق لمعاقبة المتخاذلين ومكافئة المجدين. فضلا أن القيام بالزيارات المفاجئة يساعد المؤسسة على معرفة الأوضاع الحقيقية للعمل، ومعرفة مختلف المشاكل والثغرات التي يعاني منها العمال والتي لا ترفع إليها من قبل المشرفين لأسباب متعددة، وهو من شأنه في النهاية أن يعمل على خلق التزام لدى العاملين والموظفين بمعايير العمل المحددة من قبلها، الأمر الذي يسهل عليها إعادة تنظيمه إن رأت في ذلك ضرورة ملحة، وهو ما يساهم في كل الأحوال في انجاز المهام في الوقت المحدد وبما يحقق رضا المستهلك بالدرجة الأولى.

الجدول رقم (28) : المتعلق بالسؤال رقم 17: الخاص بموقف العمال من فعالية ممارسة العملية الرقابية داخل المؤسسة من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية.

السؤال 17	التكرارات	%
نعم	45	63,38
لا	26	36,61
المجموع	71	100

المسجل من الجدول أن موقف العمال من فاعلية استخدام الاجتماعات واللقاءات الدورية في مراقبة أداء العاملين جاء كذلك ايجابيا، وإن لم نتحقق أصلا من وجود مثل هذا الأسلوب الرقابي داخل المؤسسة، بحكم أن أفراد العينة لم يبرروا كيفية ممارسته ومن القائم به .

إلى أننا نقول إن كانت المؤسسة تعمل على تطبيق هذا الأسلوب فهذا يحقق لها جملة من المزايا يمكن الإشارة إليها في: أنه يمكنها من رصد مشاكل العمل كما هي موجودة في الواقع من أفواه العاملين، فضلا أنه يمكنها من رصد مسبباتها من خلالهم، والسماع إلى حلول لها من طرفهم، بالإضافة أنه يعطيها الفرصة لمقارنة ما يرفع لها حول ظروف العمل من قبل مشرفيها. كما أن القيام بالرقابة عن طريق اللقاءات والاجتماعات يساعد المؤسسة على الوقوف على درجة تطبيق والتزام أفرادها العاملين بقوانينها وأنظمتها ، فضلا على الوقوف على درجة معرفتهم بالتغيرات الجديدة التي تطرأ على المؤسسة. كما تساهم اللقاءات والاجتماعات في تسريع وتيرة العمل بفضل التعليمات الآنية والفورية من قبل المسئول الأول على المؤسسة التي يسديها للعاملين بضرورة التعامل الجاد والسريع مع كافة العراقيل التي تحول

دون الأداء الحسن والمنتظم للعمل، مع مساهمتها أيضا في تحسين التواصل بين الموظفين ورؤسائهم وبالتالي إضفاء نوع من الشفافية في المعاملة.

الجدول رقم (29) : المتعلق بالسؤال رقم 18: الخاص: بموقف العمال من فعالية استخدام الإشراف الإداري كأسلوب للرقابة الإدارية داخل المؤسسة

السؤال 18	التكرارات	%
نعم	53	74,64
لا	18	25,35
المجموع	71	100

المسجل من الجدول أن موقف العمال من فعالية الإشراف الإداري في مراقبة أداء العاملين جاء كذلك ايجابيا، وإن لم يعكس الحقيقة، من خلال ما أدلى به هؤلاء حول سيادة العلاقات الشخصية في التقييم.

إن استخدام الإشراف الإداري بفاعلية من قبل المؤسسة يستوجب أن تتوفر على: ضرورة أن يكون الأفراد العاملين على معرفة مسبقة بمعايير قياس الأداء المتعلق بهم، فضلا على تمكينهم من الاطلاع على مختلف التقارير التي ترفع حول أدائهم من قبل مشرفيهم المباشرين، مع تمكينهم من إبداء الرأي حولها أو الطعن في محتواها إن اقتضى الأمر ذلك، مع ضرورة إسناد القيام بهذه المهمة لأشخاص يعترف لهم بالنزاهة والكفاءة من قبل العمال.

إن التزام المؤسسة بالمتطلبات السابقة حول ممارسة الإشراف الإداري يزيد حتما من التزام العاملين بأداء مهامهم بروح من المسؤولية، فضلا أنه تجعل منهم أكثر اهتمام بعملهم ويزيد من دافعيتهم نحو العمل وهذا ما يخلق الاستقرار في العمل ويجعل الجميع ، عمال ومشرفين يشعرون بالرضا والاحترام المتبادل.

الجدول رقم (30): المتعلق بالسؤال رقم 19: الخاص: بموقف العمال من مساهمة نظام الرقابة الإدارية الممارس في مؤسستهم في معالجة الشكاوى المقدمة من قبل العمال بموضوعية.
اوى المقدمة من قبل العمال بموضوعية.

السؤال 19	التكرارات	%
نعم	35	49,29
لا	36	50,70

المجموع	71	100
---------	----	-----

المسجل من الجدول أن موقف العمال من مساهمة نظام الرقابة الإدارية الممارس في مؤسستهم في معالجة الشكاوى المقدمة من قبلهم جاء سلبيًا، وهو ما يعكس الحقيقة، من خلال ما أدلى به هؤلاء حول سيادة العلاقات الشخصية في التقييم.

إن تطبيق نظام الشكاوي كسبيل للممارسة الرقابة الإدارية يستوجب من المنظمة أن تعمل على: تحديد طرق آمنة لوصولها إلى مراكز القرار، فضلا على العمل على دراستها والبت فيها في حينها، مع العمل كذلك على إنصاف اصطحابها إن اتضح أنهم ذهبوا ضحية مؤامرة أو وشاية كاذبة، فضلا على متابعة المتسببين في الظلم والكشف عن ألعيبهم أمام الجميع.

أن قيام المؤسسة بتلك الإجراءات حتما يساعد على شعور الموظفين بالارتياح والاطمئنان، مما يرفع من معنوياتهم، وهذا ما تؤكد بعض الدراسات من أن من نجاح المؤسسة وتحقيقها لأهدافها يتوقف على وفرة العدالة حيث يدفع هذا العنصر من زيادة دافعية الأفراد العاملين، فضلا على كسب ثقتهم واحترامهم لرؤسائهم ولؤسستهم، والذي يساهم في النهاية في تجنيب المؤسسة من الوقوع .

الجدول رقم (31): المتعلق بالسؤال رقم 20: الخاص بموقف العمال من مساهمة نظام الرقابة الإدارية في تحقيق مصالح العمال والمؤسسة معا

السؤال 20	التكرارات	%
نعم	45	63,38
لا	26	36,61
المجموع	71	100

المسجل من الجدول أن موقف العمال من مساهمة نظام الرقابة الإدارية الممارس في مؤسستهم في تشجيع العمال في المساهمة في اتخاذ القرار جاء ايجابيا وإن كان الأمر الواقع يعاكس ذلك.

على اعتبار أن مساهمة العمل في اتخاذ القرار يستلزم من المؤسسة السعي إلى الاهتمام بمصالح العمال على اختلافها ، فضلا على تمكينهم من فرص الاطلاع على أحوال المنظمة التشغيلية، مع السعي إلى اكتسابهم المهارات الجديدة التي تمكنهم من تكوين فكرة حول وضع ونشاط المؤسسة، مع السعي كذلك إلى إبراز ثقتها فيهم بما يؤدي تعزيز ولائهم بها، وتسخير أفكارهم وجهودهم لخدمتها

الجدول 32 المتعلق بالسؤال رقم 21: الخاص بموقف العمال من مساهمة نظام الرقابة الإدارية في اتخاذ القرارات في المؤسسة من قبل العمال.

السؤال رقم 20	التكرارات	%
مصالح العمال	10	14,08
مصالح المؤسسة	35	49,29
كلاهما	26	36,61
المجموع	71	100

المسجل من الجدول أن موقف العمال من مساهمة نظام الرقابة الإدارية الممارس في مؤسستهم في تحقيق مصالح العمال والمؤسسة معا جاء متباينا، وإن كان يميل لصالح المؤسسة، وهو ما يعكس في النهاية حقيقة واضحة أن النظام الرقابي الممارس في المؤسسة يطغى عليه اهتمام إعلاء مصلحة المؤسسة على مصلحة الأفراد العاملين، وهو وضع غير صحيح بالمرّة، وهو الأمر الذي يدفعنا على القول أن النظام الرقابي الممارس في المؤسسة محل الدراسة لا يزال لم يستجب إلى المتغيرات الجديدة فيه، والتي تجعل من مصالح العمال الأولوية الأولى، لأن عدم الاستجابة لها يعني عدم تحمس الأفراد العاملين للعمل، فضلا على تسخير جهودهم لخدمة المؤسسة بما يحقق لها الاستقرار والاستمرار، فضلا عن الريادة في السوق.

نتائج الدراسة:

من خلال تفرغ وتحليل بيانات الدراسة أمكن لنا الوقوف على جملة من النتائج بخصوص موضوع الدراسة المتعلق بدور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة. والتي يمكن الإشارة إليها في النقاط التالية:

- موقف العمال من فعالية النظام الرقابي الممارس في مؤسستهم جاء بشكل ايجابي بنسبة 80,28%
- موقف العمال من درجة مواكبة النظام الرقابي الممارس في مؤسستهم لطبيعة عمل المؤسسة جاء بشكل ايجابي بنسبة 74,64%.
- موقف العمال من مواكبة النظام الرقابي الممارس في مؤسستهم مع طبيعة الظروف التي تمر بها المؤسسة جاء بشكل ايجابي بنسبة 73,23%.
- موقف العمال من درجة خدمة النظام الرقابي الممارس في المؤسسة لمصالح كل من العمال والمؤسسة جاء بشكل ايجابي بنسبة 50,70%.
- موقف العمال من قدرة نظام الرقابة الإدارية الممارس في مؤسستهم في خلق استقرار واستمرارية للمؤسسة جاء بشكل ايجابي بنسبة 92,95%
- موقف العمال من درجة التزام العمال بتنفيذ القوانين الصادرة من قبل المؤسسة جاء بشكل ايجابي بنسبة 87,78%.

- موقف العمال من قدرة نظام الرقابة الإدارية الممارس في مؤسستهم على تنظيم الأداء بالمؤسسة جاء بشكل ايجابي بنسبة 85,91%.
- موقف العمال من قدرة نظام الرقابة الإدارية الممارس في مؤسستهم في تقييم أداء العاملين بالمؤسسة جاء بشكل ايجابي بنسبة 74,64%.
- موقف العمال من قدرة نظام الرقابة الإدارية الممارس في مؤسستهم في الكشف عن الأداء الجيد من الأداء الضعيف جاء بشكل ايجابي بنسبة 73,23%.
- موقف العمال من قدرة نظام الرقابة الإدارية الممارس في مؤسستهم في تحقيق العدالة بين العاملين جاء بشكل سلبي ب نسبة 42,25%.
- موقف العمال من قدرة نظام الرقابة على تجنب العلاقات الشخصية في تقييم أداء العاملين جاء بشكل ايجابي بنسبة 70,42%.
- موقف العمال من كفاءة النظام الرقابي في تقييم أداء العاملين بنسبة 63,83%.
- موقف العمال من فعالية النظام الرقابي الممارس في المؤسسة في تحسين أداء الأفراد جاء بشكل ايجابي بنسبة 74,64%.
- موقف العمال من قدرة أسلوب الرقابة الإدارية من في زيادة سرعة انجاز المهام جاء بشكل ايجابي بنسبة 77,46%.
- موقف العمال من مساهمة نظام الرقابة الإدارية في الاهتمام للمجهودات و الأفكار ايجابية و للعمال بنسبة 61,97%.
- موقف العمال من فعالية استخدام الزيارات المفاجئة لمواقع العمل جاء بشكل ايجابي بنسبة 74,64%.
- موقف العمال من فعالية ممارسة العملية الرقابية داخل المؤسسة من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية جاء بشكل ايجابي بنسبة 63,38%.
- موقف العمال من فعالية استخدام الإشراف الإداري كأسلوب للرقابة الإدارية داخل المؤسسة جاء بشكل ايجابي بنسبة 74,64%.
- موقف العمال من مساهمة نظام الرقابة الإدارية الممارس في مؤسستهم في معالجة الشكاوى المقدمة من قبل العمال بموضوعية جاء بشكل سلبي نسبيا بنسبة 50,70%.
- موقف العمال من مساهمة نظام الرقابة الإدارية في تحقيق نظام التقييم بنسبة 63,38%.

- موقف العمال من مساهمة نظام الرقابة الإدارية في اتخاذ القرارات في المؤسسة من قبل العمال جاء بشكل ايجابي بنسبة 49,29%.

التعليق على نتائج الدراسة:

من خلال ما تم تسجيله من نتائج حول واقع ممارسة الرقابة الإدارية في المؤسسة الجزائرية محل الدراسة ودرجة تأثير ذلك في تحسين الأداء التنظيمي بداخلها نسجل الملاحظات التالية:

- تقييم العمال لمختلف المؤشرات الدالة على الرقابة الإدارية داخل مؤسستهم جاء ايجابيا بشكل مبالغ فيه.

- تقييم العمال لمختلف المؤشرات الدالة على الأداء التنظيمي داخل مؤسستهم جاء ايجابيا بشكل مبالغ فيه.

- تقييم العمال لتأثير المؤشرات الدالة على الرقابة الإدارية داخل مؤسستهم على المؤشرات الدالة على الأداء التنظيمي جاء ايجابيا بشكل مبالغ فيه كذلك.

الأمر الذي يجعلنا نؤكد على الحقائق التالية التي أغفلها العاملون أو أنهم لم يريدوا الكشف عنها لأسباب قد تتعلق بخوفهم من أن تستخدم ضدهم، رغم تأكيدنا لهم أنها لا تستغل إلا لأغراض علمية بحتة. تتعلق تلك الحقائق في الآتي:

- أن استخدام طرق تقييم الأداء الخاص بالموظفين أو بالمنظمة ككل من قبل المؤسسة الجزائرية بالعموم، والمؤسسة محل الدراسة لم ترقى في نظرنا بعد إلى ما هو متعارف عليه في الفكر الإداري، إذ لا توجد على سبيل المثال معايير واضحة تبين أوصاف كلا لوظائف بشكل واضح وشفاف، فضلا على المواصفات الضرورية الواجب توافرها في شاغلي تلك الوظائف، ولا تلك المعايير التي تتحدث عن مؤشرات الأداء الجيد من الأداء السيئ. وذات الأمر ينطبق على المؤشرات الدالة على الأداء العام قياسا لما هو منجز فعليا.

- لا يوجد استخدام فعال لنتائج التقارير المنجزة حول الأداء العام للمنظمة أو الأداء الخاص بالموظفين من قبل المؤسسة في تحسين الأداء، أو في تصحيح الانحرافات، أو في التقليل منها، أو في تجنبها إن كان الأمر ممكنا.

- يوجد قلة في ممارسة المتابعة الدورية والمستمرة من قبل المؤسسة لأداء المنظمة ككل أو لأداء الأفراد.

- لا توجد المتابعة المستمرة من قبل الجهة المسؤولة عن نظام تقييم الأداء في البحث عن المشاكل ومعالجتها.
- لا يتم استخدام طرق التقييم التي تتناسب مع نوعية الوظائف والمهن.
- لا يوجد تحفيز لأصحاب الأداء المتميز ولا معاقبة أو محاسبة لأصحاب الأداء الضعيف.
- لا يوجد اقتناع من قبل المسؤولين في الإدارة لأهمية نظام تقييم الأداء ودرجة مساهمته في تحسين ظروف العمال وفي تطوير المؤسسة.
- لا يوجد رؤساء قادرين في المؤسسة لديهم القدرة على القيام بعملية تقييم الأداء بكفاءة ودقة وموضوعية بعيدا عن التحيز للأشخاص.
- نظام الرقابة الإدارية لا يساعد على تعريف الأفراد العاملين بنواحي القصور في أدائهم لإعطائهم الفرصة لتفاديها في المستقبل.
- نظام الرقابة الإدارية الممارس في المؤسسة الجزائرية بالعموم وفي المؤسسة محل الدراسة لا يعمل على الرفع من الروح المعنوية للعاملين وتحسين علاقات العمل.
- نظام الرقابة الإدارية الممارس في المؤسسة الجزائرية بالعموم وفي المؤسسة محل الدراسة لا يعمل على تنمية الخبرة والكفاءة لدى الأفراد العاملين.
- نظام الرقابة الإدارية الممارس في المؤسسة الجزائرية بالعموم وفي المؤسسة محل الدراسة لا يعد وسيلة لضمان العدالة في المعاملة.
- فضلا أنه لا يساعد الإدارة على إعداد سياسة جيدة للترقية تسمح بتعيين واختيار الكفاء من الأفراد لشغل الوظائف الأعلى في المستوى التنظيمي.
- نظام الرقابة الإدارية الممارس في المؤسسة الجزائرية بالعموم وفي المؤسسة محل الدراسة لا يساعد على ترشيد سياسة الاختيار والتعيين والحكم على سلامتها فهولا يوفر الشخص المناسب في المكان المناسب.
- نظام الرقابة الإدارية الممارس في المؤسسة الجزائرية بالعموم وفي المؤسسة محل الدراسة لا يساعد على تحسين علاقات العمل في المؤسسة التي من شأنها أن تخلق الشعور بالراحة والطمأنينة بين العاملين.
- نظام الرقابة الإدارية الممارس في المؤسسة الجزائرية بالعموم وفي المؤسسة محل الدراسة لا يساعد على إعداد سياسة جيدة لتدريب العاملين وتمييزهم.

- نظام الرقابة الإدارية الممارس في المؤسسة الجزائرية بالعموم وفي المؤسسة محل الدراسة لا يعمل على حمل الكل على احترام نظام العمل وقواعده.
- نظام الرقابة الإدارية الممارس في المؤسسة الجزائرية بالعموم وفي المؤسسة محل الدراسة لا يستخدم مفاهيم ومعايير موضوعية وموحدة لقياس وتقييم أداء العاملين في العمل .
- نظام الرقابة الإدارية الممارس في المؤسسة الجزائرية بالعموم وفي المؤسسة محل الدراسة يعمل على تصيد الأخطاء لأجل إيقاع العقوبة والإيذاء بالأشخاص ولو من أول خطأ يصدر من قبلهم.
- نظام الرقابة الإدارية الممارس في المؤسسة الجزائرية بالعموم وفي المؤسسة محل الدراسة لا يعمل على توفير نظام فعال للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين على اختلاف مستوياتهم، ولا يتيح النقل الواضح والسليم لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم للمرؤوسين، فضلا أنهلا يعمل على نقل آراء وتبريرات المرؤوسين لرؤسائهم.
- نظام الرقابة الإدارية الممارس في المؤسسة الجزائرية بالعموم وفي المؤسسة محل الدراسة لا يعمل على انتقاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه أو من رئيسته المباشر دون الاستماع إلى أقاويل ووشايات الآخرين .
- نظام الرقابة الإدارية الممارس في المؤسسة الجزائرية بالعموم وفي المؤسسة محل الدراسة لا يتيح مشاركة العاملين في عملية التقييم.
- نظام الرقابة الإدارية الممارس في المؤسسة الجزائرية بالعموم وفي المؤسسة محل الدراسة لا يخضع كافة العاملين على مختلف مستوياتهم الإدارية المهنية لقياس وتقييم الأداء بنزاهة وعدالة.
- نظام الرقابة الإدارية الممارس في المؤسسة الجزائرية بالعموم وفي المؤسسة محل الدراسة لا يعمل ولا يساعد على كشف الانحرافات في الأوقات المناسبة ليعطي للجهات المسؤولة الفرصة لتصحيحها قبل استفحالها، أو لمحاولة منعها مستقبلا .
- نظام الرقابة الإدارية الممارس في المؤسسة الجزائرية بالعموم وفي المؤسسة محل الدراسة لا يمتاز بالمرونة الكافية التي تجعل العمل يسير بالشكل الصحيح والسليم والذي يضمن تحقيق أفضل النتائج المرجوة .
- نظام الرقابة الإدارية الممارس في المؤسسة الجزائرية بالعموم وفي المؤسسة محل الدراسة لا يحتكم إلى أسس الموضوعية والواقعية، خاصة أنه يصعب في بعض الأحيان يعجز في قياس بعض جوانب الأداء بشكل موضوعي.

• نظام الرقابة الإدارية الممارس في المؤسسة الجزائرية بالعموم وفي المؤسسة محل الدراسة غير قادر على اكتشاف الأخطاء ومعرفة أسبابها ومسبباتها والعمل على إزالتها حال وقوعها .
بذلك يمكن القول أن فرضيات الدراسة لم تتحقق فعليا على وجه الممارسة الحقيقية كما توصي به الأدبيات النظرية، وإن كانت النتائج الميدانية معاكسة لها.
فالفرضية الأولى التي تقول: ممارسة الرقابة الإدارية بشكل فعال في المنظمة يساهم في ضبط وتنظيم الأداء

الفرضية الثانية التي تقول: تساهم الوسائل واللوائح المطبقة من قبل المدراء والمشرفين في استقرار سيرورة المؤسسة

والفرضية الثالثة التي تقول: تطبيق النظام الرقابي الصارم يساعد على تحسين الأداء في المؤسسة كلها لم نجد لها أثر إلا في إجابات أفراد العينة على الرغم أنها لا تمت بصلة بالواقع الذي تحياه المؤسسة الجزائرية بالعموم والمؤسسة محل الدراسة.

الشيء الذي يجعلنا نقول أن تحقيق الممارسة الفعلية للرقابة الإدارية من قبل المؤسسة محل الدراسة يستلزم عليها القيام بالخطوات الآتية:

الاستمرارية ان العمل المستمر لأنظمة الرقابية يساعد على اكتشاف الانحرافات في الأوقات المناسبة ويمكن للجهات المسؤولة من تصحيح الأخطاء التي نتجت قبل استئصالها ومحاولة منعها مستقبلا فالعمل الرقابي لا يتوقف عند حد معين أو وقت معين فهو في عمل دائم ومستمر وتوقفه يعني ضياع المنظمات. المرونة حيث يجب أن يمتاز نظام الرقابة الجيد بالمرونة الكافية التي تجعل العمل يسير بالشكل الصحيح والسليم الذي يضمن تحقيق أفضل النتائج المرجوة إذ انه في بعض الأحيان ونتيجة لمتغيرات خارجية عن إرادة المنظمة قد يتم حجم الإنتاج أو حجم المبيعات في مثل هذه الحالة حيث ينبغي على الإدارة مراعاة تعديل أنظمة الرقابة المرنة وان تستوعب الظروف والمستجدات أثناء الممارسة

الموضوعية وإمكانية التطبيق حيث يمتاز نظام الرقابة الجيد بالموضوعية والواقعية خاصة انه يصب في بعض الأحيان قياس بعض جوانب الأداء بشكل موضوعي

التجديد والتطوير

الفعالية يجب أن يكون نظام الرقابة قادرا على تحقيق الغاية الموضوعية لأجلها وذلك باكتشاف الأخطاء ومعرفة أسبابها ومسبباتها والعمل على إزالتها حال وقوعها وتحقيق الوضوح مثل وضوح الهدف من الرقابة

ووضوح الأساليب الرقابية ووضوح المعايير والمؤشرات المعتمدة لمقارنة النتائج الفعلية بها ووضوح نظام التبليغ عن الانحرافات أو الخلل عند اكتشافه

الدقة الفورية يجب أن يتولد عن النظام عند تطبيقه معلومات دقيقة وصحيحة بشكل فوري عند وضعية الانجاز والأداء

أهم مميزات الرقابة الإدارية.

كذلك أن تحقيق الأداء التنظيمي الجيد يتوقف على قيام المنظمة بجملة من الخطوات والتي يمكن ذكر عدد منها:

- إنها الوظيفة التي تستطيع المؤسسة من خلالها معرفة مقدار ماتم انجازه من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها
 - يمكن بواسطتها التنبؤ بالمستقبل ومعرفة الصعوبات التي قد تواجه الخطة
 - في غياب الرقابة نجد أن الفوضى تسود العمل في المؤسسة حيث تسمح للفرد أن يعمل بشكل سيئ
 - الرقابة تزيد الحماس وتشجع الكفاءات وتعمل على تحقيق الأهداف بأقصى كفاءة ممكنة
 - التأكد من أن العمل يتم بالشكل الصحيح وإن القوانين مطبقة بشكل جيد دون اختلال
 - تزويد المديرين بمعلومات عن الموارد البشرية والموارد المادية لذلك نجدهم يقومون بمراجعة أداء مرؤوسيهم لتحديد الأداء الفعال
 - تكمن أهمية الرقابة في تلافي موضوع الأخطاء مما يجنب المنظمة تكاليف باهظة وضياع الوقت وجهود كبيرة في معالجة الأخطاء والانحرافات
 - اكتشاف الأخطاء بمجرد وقوعها والإسراع في معالجتها في الوقت المناسب
 - التأكد من كفاءة المديرين وحسن إدارتهم
 - تعطي المنظمة خبرة الاستفادة من أخطاء الماضي والحاضر وبالتالي الاحتياط للمستقبل
 - تنميط الأداء وبالتالي زيادة كفاءة المنظمة وتقليص النفقات
- أهم الشروط المحققة للأداء التنظيمي الجيد
- استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم أداء العاملين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل وحدة وموضوعية القياس والتقييم

- تأصيل مفهوم أن تقييم الأداء ليس تصيد الأخطاء أو اتهام أو تجريح الفرد وإنما هو التعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض لتحديد ما قد يتواجد من قصور ومساعد الفرد على تركه
- توفير نظام فعال للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين على اختلاف مستوياتهم يتيح النقل الواضح والسليم لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم للمرؤوسين وكذا نقل آراء وتبريرات المرؤوسين لرؤسائهم
- انتقاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية مثل الفرد نفسه ورئيسه المباشر دون الاستماع إلى أقاويل أو وشايات الآخرين التي قد تؤثر على حيادية وموضوعية التقييم أو تلغيها تماما
- المشاركة في عملية التقييم من خلال إشراك المرؤوس في عملية تقييمه أما من خلال دعوته لملى نموذج التقييم وتوضيح انجازاته من خلال مقابلة الرؤساء للأفراد العاملين وتطبيق معايير الأداء بموضوعية وفعالية وهذا بناء على أخلاقيات المهنة.

الخاتمة

الخاتمة

يعد موضوع الرقابة الإدارية من المواضيع التي أثارت الجدل، ولا زالت تثير الكثير من النقاش في مختلف الدوائر العلمية باعتبارها نقطة تقاطع، العديد من العلوم كالاقتصاد وعلم النفس وعلم الاجتماع، لان الرقابة الإدارية أساسية تعتمد عليها المؤسسة للتأكد من أن أداء العامل، يحقق الأهداف المسطرة وفي ظل التحولات التي شهدتها المؤسسة المعاصرة، والمشاكل التي تواجهها من حين إلى آخر فإنها تسعى دائما إلى تحقيق أفضل النتائج، من خلال الاهتمام بمتابعة أداء العامل والسعي إلى تطويره، وهذا لا يتحقق إلا في ظل الرقابة الدائمة التي تمكن المشرف من اكتشاف نقاط الضعف وتصحيحها.

ونظرا لأهمية هذا المتغير فقد عولج وفق منظورات نظرية متباينة، وكلها حاولت ربطه بمتغيرات أخرى نظرا إلى تعدد الوظائف التي يؤديها هذا المتغير، داخل المؤسسة فالرقابة تساهم في خلق مناخ تنظيمي يسوده الانضباط والالتزام بالقوانين، واللوائح التنظيمية كما أن الرقابة تضمن تحديد الأدوار من خلال مراعاة التخصص، وتقسيم العمل وهذا ما يؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية وتحقيق أهداف المؤسسة، حيث يعتبر الأداء التنظيمي، من المكونات والأهداف المنطقية التي لا يمكن تصور وجود أو قيام مؤسسة بدونها، حيث يعتبر الأداء التنظيمي هو العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدف المؤسسة الرئيسي، ألا وهو البقاء والاستمرار وذلك لتحقيق مؤشرات وأداء عالية

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

الكتب

- 1- أبو عريش وسيم،الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال ، دار الخليج للنشر والتوزيع، السعودية 2006.
- 2- الحسن محمد إحسان،منهج البحث الاجتماعي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن،2005.
- 3- الرحاحلة عبد الرزاق، سالم ناصر جمال خضور،مفاهيم حديثة في الوقاية الإدارية، دار إعصار العلمي للنشر والتوزيع، الأردن،2011.
- 4-الرفاعي احمد حسين مناهج البحث العلمي دار وائل عمان الأردن 2014
- 5-الموريتاني محمد الأمين الرقابة الإدارية في العهد الراشدي دار الكتب العلمية بيروت لبنان 2010
- 6- الصباح عبد الرحمان،مبادئ الرقابة المعايير التقييم التصحيح، جامعة عمان الأهلية للاقتصاد والعلوم الاقتصادية، عمان،1998.
- 7- الضحيان عبد الرحمان،الرقابة الإدارية المنظور الإسلامي المعاصر تجربة السعودية،مطبعة المدينة، الرياض السعودية،1944.
- 8- الطراونة حسن أحمد هاني خلف،نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن،2012.
- 9- الطراونة حسن،الرقابة الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع،الأردن،ط،20091.
- 10- الطراونة حسين أحمد ، توفيق صالح عبد الهادي،الرقابة الإدارية، دار اليازوري، عمان الأردن، ط،20091.
- 11- العامري صالح مهدي طاهر الغالبي،الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط 2 ،2006.
- 12-.
- 13- الشريف علي مصباحي،الإدارة في منظمات الأعمال وأسس الرقابة عليها، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية مصر،2003.
- 14- العلاق بشير،تنظيم وإدارة العلاقات العامة، دار اليازوري، عمان،2010.
- 15- العامري صالح مهدي، محسن طاهر محسن منصور العالي،الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، ط1، 2007.

- 16- العياصرة محمود معن، مروان محمد بني أحمد، القيادة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007.
- 17- الكساسية وصفي، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والطباعة، عمان، 2011.
- 18- بوحوش عمار ، محمد محمود الذبيبات، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 19- بوبكر محمد الحسن دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة دراسة حالة مؤسسة نفعال وحدة باتنة مذكوو مقدمة لنيل شهادة المستر في علوم التسيير تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2013/2014
- 20- ثابت عادل، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 21 - . حريم حسن، وآخرون، أساسيات الإدارة، دار الأرحام، عمان، ط1، 1998.
- 22- . حبيب علي عباس، الإدارة العامة مدخل العلوم الإدارية، مكتبة مديولي، القاهرة، 1997
- 23- . خيضر كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2008.
- 24- . درة عبد الباري، جوادة محفوظ، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، دار وائل الأردن، ط، 2011
- 25- . ديري زاهد محمد، الرقابة الإدارية، دار المسيرة، الأردن، 2011.
- 26- . رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية، 2004.
- 27- ربحي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيقية دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2000.
- 28- . زاهو عاطف عبد الرحيم، الرقابة على الأعمال الإدارية، الأردن، ط1، 2009.
- 29- زويلف مهدي حسن، على محمد العضايبة، إدارة المنظمة نظريات وسلوك، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 1996
- 30- . ديري زاهد محمد الرقابة الادارية دار المسيرة عمان الأردن 2011
- 31- محمود معن العياصرة مروان محمد بني احمد القيادة والاتصال الإداري دار حامد للنشر والتوزيع عمان الأردن 2007 74

- 32- شريف علي، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية مصر، 2004.
- 33- صالح بم نوار، الاتصال البحث والترجمة، مخبر علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، (الجزائر) 2006
- 34- طراونة حسن عبد الهادي توفيق، الرقابة الإدارية، المفهوم والممارسة، دار حامد للنشر، الأردن، 2011.
- 35- عبد الباقي صلاح الدين، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية الإسكندرية، ط1، 1999
- 36- عويس جعفر الدين علي، دليل البحث العلمي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1997
- 37- علي الدين عبد الغاني محمود، إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2001
- 38- عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية 2005
- 39- علي عباس، الرقابة الإدارية على المال والأعمال، مكتبة الرائد العلمية، عمان الأردن 2001
- 40- عساف عبد المعطي محمد، مبادئ في الإدارة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، دار عالم الكتب للنشر والتوزيع، الرياض، 1990
- 41- علي محمد عبد الوهاب، مقدمة في الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1986.
- 42- عبد الباسط أنس عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011
- 43- لاندي فرانك جي جيمس الفار، قياس أداء العمل الأساليب والنظرية والتطبيق، ترجمة ربحي محمد الحسن مطبعة معهد الإدارة العامة الرياض 1987
- 44- - مصلح أحمد فوزي أبو بكر، دور الرقابة في تحسين الأداء في منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية من وجهة نظر مدراءها وأفاق تعزيزها، جامعة القدس، فلسطين، 2010
- 45- مهدي صالح محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط، 20071
- 46- هاشم حمدي رضا، الإصلاح الإداري، دار الولاية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011
- المعاجم والقواميس.
- 47- بدوي أحمد زكي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1993.

- 48- بن هادية علي وآخرون، القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ط1991.
- 49- عابد أحمد، المعجم العربي الأساسي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، 1989.
- 50- مختار أحمد، معجم اللغة العربية المعاصرة عالم الكتب، القاهرة مصر، ط 1المجلد1، 2008 .
الرسائل الجامعية.
- 51- أبو عليم طالب محمد، أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة بعمان، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014.
- 52- أقطي رباب، التكوين الجامعي وعلاقته بكفاءة الإطار في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع والديمقراطية تخصص تنظيم وعمل كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009.
- 53- بلوم السعيد، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة المركبات والجرارات بالسوناكوم، شهادة ماجستير في تنمية موارد بشرية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007.
- 54- بريش ريمة، الرقابة الإدارية على المرافق العامة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص قانون الإدارة العامة، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2012/2013.
- 55- ترغيني صباح، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب ببسكرة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة (الجزائر)، 2011.
- 56- سليمان محمد، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة مسيلة، الجزائر، 2007.
- 57- شامي صليحة ، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية القسم، جامعة احمد بوقرة ، بومرداس الجزائر 2010
- 58- عبد الله عبد الرحمان النميان الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية قسم علوم إدارية، جامعة المملكة العربية السعودية ، 2003.

- 59- مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ضل إدارة الجودة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر 2011/2012.
- 60- مرح طاهر شكري حسن علي، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول علة درجة الماجستير في الإدارة التربوية، بكلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس فلسطين 2016.
- 61- يوسف أمل، الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال مؤسسة الخزف الصحي بجبل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، (الجزائر)، 2016/2015
- 62- بعيشي إبراهيم التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمة دراسة حالة صندوق الوطني للسكن وكالة ادرار مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر المهني تخصص التسيير الاستراتيجي للمؤسسة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة احمد درار الجزائر 2016/2015
- المجلات العلمية.
- 63- بعيرة أبو بكر مصطفى، "الرقابة الإدارية في المنظمات" مجلة العربية للعلوم الإدارية العدد 273، جامعة الدول العربية، عمان الأردن، 1983.
- 64- محاضرات في منهجية البحث كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم النفس وعلم التربية والارطفونيا من إعداد د/جبار روتية ص 372016/2017
- المواقع الإلكترونية.

<http://aloloom.com> 31/5/2021 12:29

www.algeritelecom.dz

الملاحق



الملاحق

ملحق رقم (01): الاستبيان

جامعة عمار ثليجي بالأغواط.

كلية العلوم الاجتماعية.

قسم علم الاجتماع والديمقراطية.

تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

نحن الطلبة الآتية أسمائهم بصدد انجاز رسالة تخرج ماستر علم اجتماع تنظيم وعمل بعنوان

الرقابة الإدارية ودورها في تفعيل الأداء التنظيمي للمؤسسة

دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر

وقد وقع اختيار علمؤسستكم الموقرة لإجراء هذا البحث ونعلمكم هذا بالمعلومات

نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان، لاستخدامها في انجاز مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ، علما أن كل ما تدلو به يبقى محل السرية ولا يستخدم إلا لأغراض علمية بحتة.

إعداد الطلبة: طيبي أمال بحرية

دقموسي محمد الأمين

اشراف الدكتور: العيد

لقعدة

الموسم الجامعي: 2021/2020

ضع علامة x في الخانة المناسبة

المحور الأول البيانات الشخصية

- 1الجنس: ذكر أنثى
- 2السن:
- 3المؤهل العلمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 4التصنيف المهني: إطار إطار سامي ون تنفيذ عامل
- 5الحالة العائلية أعزب متزوج مطلق أرمل

المحور الثاني: طبيعة المراقبة واستقرار المؤسسة .

- 6- هل يوجد بمؤسستكم نظام رقابي فعال ؟ نعم لا
- إذا كان نعم هل هذا النظام هو في صالح المؤسسة ؟ نعم لا
- 7- هل يتماشى نظام الرقابة الحالي مع طبيعة العمل في المؤسسة ؟ نعم لا
- 8- هل طرأ على نظام الرقابة تغيرات تتماشى مع الظروف التي تمر بها المؤسسة ؟ نعم لا
- إذا كان م هل هذا التغيير في صالح المؤسسة نعم لا
- 9- هل ترى ان نظام الرقابة هو في صالح ؟ المؤسسة أمل كلاهما
- 10- هل ترى بان نظام الرقابة يساعد على استقرار واستمرارية المؤسسة ؟ نعم لا
- 11- هل تلتزم بتنفيذ القوانين الصادرة عن المؤسسة بدقة ؟ نعم لا

المحور الثالث: الرقابة الادارية وتنظيم الاداء .

- 12- هل ترى ان نظام الرقابة المطبق يعمل على تنظيم الأداء بالمؤسسة ؟ نعم لا
- إذا كان لماذا ؟
- 13- هل يساعد نظام الرقابة على تقييم أداء العاملين بالمؤسسة ؟ نعم لا
- 14- هل ترى ان نظام الرقابة معيار للكشف عن الأداء الجيد وعن الأداء الضعيف ؟ نعم لا
- في الحالتين لماذا؟:

- 15- هل هناك عدالة في تطبيق نظام الرقابة في المؤسسة؟ نعم لا
- 16- هل ترى أن تقييم الأداء للموظفين يتم غالبا على أساس العلاقات الشخصية؟ نعم لا
- المحور الرابع: النظام الرقابي وتحسين الاداء**
- 17- هل تقوم الرقابة الإدارية بتقييم أداء الأفراد؟ نعم لا
- 18- هل ترى أن تطبيق النظام الرقابي يعمل على تحسين الأداء؟ نعم لا
- 19- هل التطبيق الصارم للقوانين يزيد من سرعة انجاز المهام؟ نعم لا
- 20- هل يولي نظام الرقابة اهتماما للمجهودات والأفكار الايجابية للعمال؟ نعم لا
- 21- تمارس الرقابة الإدارية من خلال الزيارات المفاجئة لمواقع العمل؟ نعم لا
- 22- تمارس العملية الرقابية من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية؟ نعم لا
- 23- هل ترى بان الإشراف الإداري من أدوات الرقابة الإدارية بالمؤسسة؟ نعم لا
- 24- هل يتم الإدارة بمعالجة الشكاوى بموضوعية ونزاهة؟ نعم لا
- 25- هل دراية بنظام التقييم المطبق بالمؤسسة؟ نعم لا
- 26- هل تضع إدارة المنظمة عند اتخاذها القرارات في الحسبان؟ مصالح العمال مصالح المؤسسة الاثنين معا

