

جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية العلوم الاجتماعية
ميدان العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا



تأثير الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي لدى عينة من عمال مديرية الصيانة (DML) بالأغواط

مذكرة مكملة لنيل متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علم النفس: تخصص
علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف:

د. جمال فطام

إعداد:

الأخضر طويسات

| العضوية | الدرجة العلمية | الاسم واللقب |
|--------------|----------------------|----------------|
| رئيسا | أستاذ محاضر - أ - | أ.د سمية جقيدل |
| مشرفا ومقررا | أستاذ التعليم العالي | أ.د جمال فطام |
| مناقشا | أستاذ محاضر - أ - | أ.د حدة بسكر |

الموسم الجامعي: 2025/2024

جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية العلوم الاجتماعية
ميدان العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا



تأثير الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي لدى عينة من عمال مديرية الصيانة (DML) بالأغواط

مذكرة مكملة لنيل متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علم النفس: تخصص
علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف:

د. جمال فطام

إعداد:

الأخضر طويسات

| العضوية | الدرجة العلمية | الاسم واللقب |
|--------------|----------------------|----------------|
| رئيسا | أستاذ محاضر - أ - | أ.د سمية جقيدل |
| مشرفا ومقررا | أستاذ التعليم العالي | أ.د جمال فطام |
| مناقشا | أستاذ محاضر - أ - | أ.د حدة بسكر |

الموسم الجامعي: 2025/2024



شكر وعرّفان

الحمد لله الذي وهبنا هبة العلم والمعرفة نعمه ونستعين به الواحد القهار العليم الجبار ووحيه لسيدنا محمد صلى الله عليه وسلم لقوله تعالى: بعد بسم الله الرحمن الرحيم **أَقْرَأَ بِأَسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ** (1) **خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ** (2) **أَقْرَأَ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ** (3) **الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ** (4) **عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ** (5) "العلق 1-5.

نهدي جزيل الشكر والعرّفان الى من دعب وحبب روح المثابرة والعمل والجهد المبذول. الى كل من ساهم وساعدنا على انجاز هذا المشروع ونخص بالذكر أستاذنا الفاضل "د. جمال فطام".

وكل مؤطرينا في مؤسسة سوناطراك.

دون أن ننسى كل أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

الإهداء

قال الله تعالى: {وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا...}
أهدي عملي إلى أعظم عاطفة في الوجود إلى بهجة القلب وصفاء الحجب والورد
إلى الاسم الذي يخفي حقيقة نجاحي إلى من لا معنى للحياة بدونها الغالية أمي
إلى أبي العزيز الذي قادني إلى الطريق وسعى إلى تعليمي حفظه الله وعافاه
إلى كل من تحمل مني ومعني عبي، انجاز هذه المذكرة.

الأخضر طويسات.

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الحالية الى الكشف عن العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي، حيث تم التطبيق على عينة من 30 عاملا بمؤسسة الصيانة (DML) بالأغواط مصلحة الموارد البشرية، اعتمدنا في دراستنا على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات من اعداد الطالب، كما تم اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي وبرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

1. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي داخل مؤسسة الصيانة DML؟
2. هل توجد فروق في مستوى الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة الصيانة DML تعزى لمتغير الجنس؟
3. هل توجد فروق في مستوى الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة الصيانة DML تعزى لمتغير السن؟
4. هل توجد فروق في مستوى الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة الصيانة DML تُعزى لمتغير الأقدمية؟

الكلمات المفتاحية: الرقابة الإدارية- الأداء الوظيفي- مصلحة الموارد البشرية

Abstract :

The present study aimed to explore the relationship between administrative control and job performance. The study was conducted on a sample of 30 employees at the maintenance company (DML) in Laghouat, specifically within the Human Resources Department. A questionnaire prepared by the student was used as the primary tool for data collection. The study adopted the correlational descriptive approach and utilized the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The study reached the following results:

1. Are there statistically significant differences in the levels of administrative control and job performance within the DML maintenance company?
2. Are there differences in the level of administrative control and job performance among DML maintenance company workers attributable to the gender variable?
3. Are there differences in the level of administrative control and job performance among DML maintenance company workers attributable to the age variable?
4. Are there differences in the level of administrative control and job performance among DML maintenance company workers attributable to the seniority variable?

Keywords: Administrative control – Job performance – Human Resources Department

فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات

| الصفحة | المضمون |
|--------|-----------------------------------|
| أ | شكروعرفان |
| ب | إهداء |
| ت | ملخص الدراسة |
| ج | فهرس المحتويات |
| د | قائمة الجداول |
| ر | قائمة الأشكال |
| 1 | مقدمة |
| | الفصل الأول: الإطار المفاهيمي |
| 3 | مشكلة الدراسة |
| 4 | فرضية الدراسة |
| 4 | أهداف الدراسة |
| 5 | أهمية الدراسة |
| 5 | مصطلحات الدراسة |
| 6 | الدراسات السابقة |
| | الفصل الثاني: الرقابة الإدارية |
| 8 | تمهيد |
| 9 | مفهوم الرقابة الإدارية |
| 9 | أنواع الرقابة الإدارية |
| 11 | أهداف الرقابة الإدارية |
| 11 | أهمية الرقابة الإدارية |
| 12 | أدوات الرقابة الإدارية |
| 12 | مبادئ الرقابة الإدارية |
| 14 | مجالات الرقابة الإدارية |
| 14 | معوقات الرقابة الإدارية |
| 16 | خلاصة الفصل |
| | الفصل الثالث: الأداء الوظيفي |
| 17 | تمهيد |
| 18 | مفهوم الأداء الوظيفي |
| 18 | أهمية الأداء الوظيفي |
| 18 | العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي |
| 20 | محددات الأداء الوظيفي |

| | |
|----|---|
| 21 | عناصر الأداء الوظيفي |
| 21 | وسائل قياس الأداء الوظيفي |
| 22 | معادلات الأداء الوظيفي |
| 23 | معوقات الأداء الوظيفي |
| 24 | خلاصة الفصل |
| | الفصل الرابع: الجانب الميداني |
| 25 | تمهيد |
| 26 | منهج الدراسة |
| 26 | مجتمع وعينة دراسة |
| 30 | الدراسة الاستطلاعية |
| 30 | حدود الدراسة |
| 30 | أدوات جمع البيانات |
| 31 | الخصائص السيكومترية |
| 32 | أساليب الاحصائية |
| 33 | خلاصة الفصل |
| | الفصل الخامس: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة |
| 34 | تمهيد |
| 35 | مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى |
| 35 | مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية |
| 36 | مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة |
| 38 | الاستنتاج العام للدراسة |
| 39 | مقترحات الدراسة |
| 40 | قائمة المصادر والمراجع |
| | الملاحق |

فهرس

الجداول

فهرس الجداول:

| الصفحة | عنوان الجدول | رقم |
|--------|---------------------------------|-----|
| 26 | يوضح الموارد البشرية للمؤسسة | 01 |
| 27 | توزيع أفراد العينة حسب الجنس | 02 |
| 27 | توزيع أفراد العينة حسب السن | 03 |
| 28 | توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية | 04 |
| 28 | توزيع أفراد العينة حسب المصالح | 05 |
| 29 | معامل الفا كرو نباخ | 06 |
| 30 | الصدق | 07 |
| 34 | نتائج الفرضية الأساسية | 08 |
| 35 | نتائج الفرضية الثانية | 09 |
| 36 | نتائج الفرضية الثالثة | 10 |
| 36 | نتائج الفرضية الرابعة | 11 |

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال:

| الصفحة | عنوان الشكل | رقم |
|--------|--------------|-----|
| 27 | حسب الجنس | 01 |
| 28 | حسب السن | 03 |
| 29 | حسب الأقدمية | 02 |

مقدمة:

تُعد الإدارة من الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات في العصر الحديث، نظراً لدورها المحوري في تنظيم الموارد، وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المنشودة بأقل التكاليف وأعلى درجات الفاعلية والكفاءة. ولم تعد الإدارة مجرد وظيفة تنفيذية تقليدية، بل أصبحت علماً قائماً بذاته، يُعنى بالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، وكل ما من شأنه تحسين الأداء العام للمؤسسة، وضمان استمراريتها في بيئة متغيرة تتسم بالديناميكية والتنافس الشديد.

وفي هذا السياق، تحتل الرقابة الإدارية مكانة بارزة ضمن وظائف الإدارة، إذ تُعد الوسيلة التي تُمكن الإدارة من التأكد من أن الأداء يسير وفق الخطط المرسومة، وأن الأهداف الموضوعية يتم بلوغها بكفاءة. فالرقابة لا تقتصر على اكتشاف الأخطاء والانحرافات، بل تمتد لتكون أداة فعّالة في تصحيح المسار، وتحفيز العاملين، وضمان جودة العمل والرفع من المردودية الوظيفية. إنها عملية مستمرة ومتكاملة تُمكن الإدارة من تقييم الأداء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب.

من جهة أخرى، يُعتبر الأداء الوظيفي من أهم مؤشرات نجاح المؤسسات وفعاليتها؛ إذ يقاس نجاح أي منظمة بمدى قدرتها على تحقيق النتائج من خلال الأداء الفعلي لموظفيها. ويتأثر الأداء بمجموعة من العوامل التنظيمية والهيكلية والنفسية، وعلى رأسها نظام الرقابة المعتمد في المؤسسة. لذلك، فإن فهم العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي يشكّل ضرورة علمية وعملية للإدارة الحديثة.

وانطلاقاً من هذه الأهمية، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على مدى تأثير الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي داخل المؤسسات. وقد تم في هذا السياق تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول متكاملة:

- **الفصل الأول:** الإطار المفاهيمي، ويشكّل أرضية تأسيسية للبحث، حيث تم فيه عرض إشكالية الدراسة، وتحديد التساؤلات المطروحة، وصياغة الفرضية الأساسية، إضافة إلى توضيح أهمية الموضوع، وأسباب اختياره، وأهدافه، ثم تقديم أهم المصطلحات المفاهيمية والدراسات السابقة ذات الصلة.

- **الفصل الثاني:** الرقابة الإدارية، وقد خصص لدراسة الرقابة بمختلف جوانبها النظرية، بدءاً من تعريفها، وأهدافها، وأنواعها، إلى أدواتها ومبادئها ومجالات تطبيقها، مع التطرق إلى أبرز المعوقات التي قد تعترضها داخل المؤسسات.
 - **الفصل الثالث:** الأداء الوظيفي، وتم فيه تناول هذا المفهوم الحيوي من جوانبه المختلفة، مثل تعريفه، وأهميته، والعوامل المحددة له، والعناصر التي يتكوّن منها، بالإضافة إلى الوسائل المعتمدة لقياسه، والمعوقات التي تؤثر فيه سلباً.
 - **الفصل الرابع:** الجانب التطبيقي، ويحتوي على الدراسة الميدانية التي أُجريت داخل مؤسسة محددة، حيث تم عرض المنهج المعتمد، والدراسة الاستطلاعية، وخصائص مجتمع البحث، وأدوات جمع البيانات، إضافة إلى عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها، وربطها بالإطار النظري للدراسة.
- وفي ضوء ما تقدّم، تهدف هذه الدراسة إلى تقديم فهم علمي دقيق لطبيعة العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي، وما إذا كانت الرقابة تساهم فعلاً في الرفع من فعالية أداء الموظفين، أم أنها قد تتحول إلى عامل كبح وإحباط في حال إساءة استخدامها. ومن شأن نتائج هذه الدراسة أن تساهم في دعم الممارسات الإدارية الرشيدة، وتعزيز جودة الأداء في مختلف المؤسسات.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي

- أولاً: مشكلة الدراسة.
- ثانياً: فرضيات الدراسة.
- ثالثاً: أهداف الدراسة
- رابعاً: أهمية الدراسة
- خامساً: مصطلحات
- سادساً: الدراسة .
- سابعاً: الدراسات السابقة.

1- مشكلة الدراسة:

تُعد دراسات الإدارة وتسيير الموارد البشرية من أبرز المجالات التي استأثرت باهتمام واسع من قبل الباحثين والممارسين الإداريين في السنوات الأخيرة، وذلك بالنظر إلى الأدوار الجوهرية التي تؤديها في تحقيق أهداف المؤسسات. ولم تعد كفاءة المؤسسة تُقاس فقط بقدرتها على تعبئة الموارد المالية والمادية، بل أصبحت مرهونة أيضًا بمدى قدرتها على إدارة مواردها البشرية بفعالية، وتحفيزها على اكتشاف قدراتها الكامنة وتفجير طاقاتها الإبداعية. غير أن تحقيق هذا المستوى من الأداء الوظيفي لا يتم إلا بتجاوز مجموعة من المظاهر السلوكية السلبية التي قد تعيق الإنتاجية، مثل الإهمال، التسبب، اللامبالاة، ضعف الانتماء، الفساد، والتغيب عن العمل. ولمواجهة هذه التحديات، تبرز أهمية الدور الرقابي الذي تضطلع به الإدارة في متابعة سير العمل، وضمان التزام الموظفين بمهامهم، وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

إن الرقابة الإدارية بوصفها إحدى الوظائف الأساسية في علم الإدارة، تمثل آلية إشرافية وتنظيمية تهدف إلى متابعة الأداء، وتقييمه، وتصويب الانحرافات حال وقوعها. وتُمارس الرقابة من خلال أدوات مختلفة كالإشراف المباشر، التفتيش، والتقارير الدورية، مما يجعلها عنصراً فاعلاً في دعم وتحسين الأداء الوظيفي. وقد أكدت العديد من الدراسات أهمية هذه الوظيفة، من بينها دراسة ياسين (2014) التي سعت إلى تحديد درجة فعالية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين. من ناحية أخرى، يُعد الأداء الوظيفي مفهوماً جوهرياً في الحقل الإداري، إذ يُمثل المحصلة النهائية للجهد العقلي أو البدني الذي يبذله العامل في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة. وقد حظي هذا المفهوم باهتمام متزايد من قبل الباحثين، نظراً لأهميته البالغة سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة. فالأداء لا يعكس فقط مدى التزام الموظف، بل يعبر أيضاً عن كفاءة المنظومة الإدارية ككل.

ورغم ما تتمتع به الرقابة من جوانب إيجابية، خاصة فيما يتعلق بتقويم أداء الأفراد وتحسين مخرجات العمل، إلا أنها قد تتحول في بعض السياقات إلى هاجس أو عائق نفسي يحد من المبادرة، ويُضعف من حماس الموظف، إذا ما مورست بأساليب تقليدية أو سلطوية. ومن هنا تتضح الإشكالية الجوهرية لهذه الدراسة، والتي تنطلق من التساؤلات التالي:

1. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي

داخل مؤسسة الصيانة DML ؟

2. هل توجد فروق في مستوى الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة

الصيانة DML تعزى لمتغير الجنس؟

3. هل توجد فروق في مستوى الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة

الصيانة DML تعزى لمتغير السن؟

4. هل توجد فروق في مستوى الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة الصيانة

DML تُعزى لمتغير الأقدمية؟

2- فرضيات الدراسة:

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية في مستوى الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي داخل

مؤسسة الصيانة DML.

2. توجد فروق في مستوى الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة الصيانة

DML تُعزى لمتغير الجنس.

3. توجد فروق في مستوى الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة الصيانة

DML تُعزى لمتغير السن.

4. توجد علاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة الصيانة DML

تُعزى لمتغير المنصب

3- أهداف الدراسة:

- الكشف عن العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى أفراد العينة في مؤسسة

الصيانة بالأغواط. (DML)

- تحديد مستوى الرقابة الإدارية السائد حاليًا لدى أفراد العينة.

- تحديد مستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد العينة.

- معرفة مدى تأثير الرقابة الإدارية المعتدلة على تعزيز الأداء الوظيفي إيجابيًا لدى أفراد

العينة.

- التعرف على الفروق بين الجنسين في كل من الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى أفراد العينة.

4- أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها البالغة من كونها تتناول موضوعين حيويين ومتراپطين بشكل وثيق في سياق الإدارة الحديثة للموارد البشرية: الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي. في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات اليوم، لم يعد تحقيق الأهداف التنظيمية يعتمد فقط على الموارد المادية والمالية، بل أصبح مرهوناً بقدرة المؤسسة على إدارة مواردها البشرية بكفاءة وتحفيزها لتحقيق أفضل أداء. تأتي أهمية هذه الدراسة من سعيها للكشف عن العلاقة بين هذين المتغيرين، مما يساهم في فهم أعمق لكيفية تأثير ممارسات الرقابة على دافعية الموظفين وإنتاجيتهم، لا سيما في مؤسسة حيوية مثل مديرية الصيانة بالأغواط. (DML) من خلال نتائجها، يمكن للدراسة أن توفر رؤى قيمة للإدارة حول كيفية تطبيق الرقابة بأساليب تدعم الأداء الوظيفي ولا تعيقه، وبالتالي تعزيز الفعالية التنظيمية والمساهمة في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل عام، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المؤسسة في بيئة عمل متغيرة ومعقدة.

5- مصطلحات الدراسة .

أ) مفهوم الرقابة الإدارية إجرائياً: يعرف الطالب الرقابة الإدارية في الدراسة الحالية بأنها تعتبر أمراً ضرورياً في العملية الإدارية فهي التي تحد من قصور الانحراف الذي يشوب مراحل النشاط أي الأداء وتعمل على صيانة الإجراءات المضادة في ذلك الانحراف وهو الدرجة الكلية التي يتحصل عليها المفحوص بعد تطبيق الاستبيان.

ب) المفهوم الإجرائي للأداء الوظيفي: يعرف الطالب الأداء الوظيفي في الدراسة الحالية بأنه عبارة عن غاية أو هدف يراد الوصول إليه كما أنه مجموعة من أنماط السلوك الأدائي ذات علاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته وهو الدرجة الكلية التي يتحصل عليها المفحوص بعد تطبيق الاستبيان.

6-الدراسات السابقة.

هناك عدة دراسات قد تناولت موضوع الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي فيما يلي سنتناول أبرز وأهم هذه الدراسات.

1-دراسة حول الرقابة الإدارية:

- الدراسة الأولى: دراسة عبد الرحمان نسيان 2004/2003 .

قدمت هذه الدراسة لنيل الماجستير من كلية الدراسات العليا بقسم العلوم الإدارية أكد بصية نابف العربية للعلوم الأمنية تحت عنوان الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي أشرف عليها الدكتور عامر الكبيسي وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج تتبين فيما يلي : وجود رقابة إدارية بشكل دائم على الأقسام التابعة للشرطة أظهرت نتائج الدراسة أن الرقابة الإدارية تمارس من خلال الزيارات المفاجئة والاجتماعات الدورية والاتصالات السرية.

- الدراسة الثانية: دراسة بريش ريمة 2013/2012 .

موضوع هذه الدراسة هي الرقابة الإدارية على المرافق العامة ضد فكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير العام تخصص قانون الإدارة العامة والتي انطلقت من الإشكالية التالية ما مدى فعالية الرقابة الإدارية الممارسة على المرافق العامة والتي توصلت للنتائج التالية:

- قلة الاهتمام بالرقابة الإدارية.
- الرقابة المستخدمة يغلب عليها الطابع التقليدي البسيط.
- ضعف الإطار القانوني للنظام الرقابي الإداري.

- الدراسة الثالثة:دراسة نصري حافظ 2014/2013.

كان موضوع الدراسة تأثير الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين دراسة حالة مديرية الصيانة بسكرة سوناطراك من أجل نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص سياسة عامة وإدارة المحلية و التي انطلقت من الإشكالية التالية: على أي مدى تؤثر الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين؟ والنتائج المتوصل إليها:

- وجود علاقة ايجابية بين الرقابة الإدارية وتقييم أداء العاملين.
- الرقابة الإدارية تساعد على مراقبة المنظمة من خلال متابعة أداء العمال.
- عملية تقييم الأداء تؤدي إلى تحسين عملها.

2-دراسات متعلقة بالأداء الوظيفي:

- الدراسة الأولى : دراسة الشراري 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح برنامج تدريبي لتطوير الأداء الوظيفي للمدري للمدارس الثانوية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية وقد أظهرت النتائج الآتية :

ضرورة تبني البرنامج المقترح لتطوير الأداء الوظيفي لمديرية المدارس الثانوية بمحافظة القريات مملكة العربية السعودية والعمل على تطوير وتحديث البرامج التدريبية التي تحتاجها من مديرية المدارس وتنظيم فعالية تخدم المجتمع المحلي.

- الدراسة الثانية: دراسة الشريف 2013.

هدفت هذه الرسالة إلى التعرف على دور إدارة تطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامع الملك عبد العزيز.

وقد أشارت النتائج الدراسة إلى الأتي قيام الإدارة التطوير الإداري بالدور الذي يسعى إلى تحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات الأقسام داخل الجامعة.

تطوير الهيكل التنظيم على ضوء حجم العمل.

و أشارت إلى وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير وهي طول الإدارات المتابعة داخل العمل تعقيد الإجراءات المتابعة لدى العمل عدم ملائمة مكان وظروف العمل.

- الدراسة الثالثة: دراسة حلاوى 2015 .

تضمنت هذه الدراسة موضوع غموض الحياة الوظيفية وأثارها على مستوى الأداء الوظيفي لموظف القطاع الحكومي المدنيين في قطاع غزة، وقد توصلت إلى النتائج التالية :

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين غموض الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي. هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول غموض الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية.

الفصل الثاني: الرقابة الإدارية

تمهيد

- أولاً: مفهوم الرقابة الإدارية .
 - ثانياً: أنواع الرقابة الإدارية.
 - ثالثاً: أهداف الرقابة الإدارية.
 - رابعاً: أهمية الرقابة الإدارية .
 - خامساً: أدوات الرقابة الإدارية.
 - سادساً: مبادئ الرقابة الإدارية.
 - سابعاً: مجالات الرقابة الإدارية.
 - ثامناً: معوقات الرقابة الإدارية .
- خلاصة الفصل.

تمهيد:

تعد الرقابة الإدارية إحدى أهم الوظائف في العمل الإداري إذ يستطيع بها المسؤولون من التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المسطرة من طرف المنظمة أي أنها الأداة أو الوظيفة التي تمكن من مراجعة العمل الذي يساع عمله.

ولا يقصر دور الرقابة عن اكتشاف الانحرافات على الخطة التي سطرته المنظمة بل يجب العمل على تصحيح هذه الانحرافات والمشاكل الايجابية والسلبية منها. إن الرقابة هي الحلقة الأولى والأهم في العملية الإدارية يتبعها أغلب مسؤولي المنظمات سواء الخاصة أو الحكومية.

لذا سنتطرق في فصلنا هذا إلى الرقابة الإدارية وأهميتها وأهدافها وما هي أهم مبادئها في المؤسسة وكونها عملية ديناميكية مستمرة تتطلب إجراءات مدروسة حتى تتماشى مع خطط وأهداف وسياسات المؤسسة.

1- مفهوم الرقابة الإدارية.

الرقابة هي عملية متابعة دائمة تهدف أساسا للتأكد من الأعمال الإدارية وتسييرها في الاتجاه الصحيح وفي اتجاه الأهداف المخططة بصورة مرضية.

الرقابة هي عملية قياس نتائج ومقارنتها بالخطط أو المعايير وتشخيص أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المرغوب فيها واتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما يكون ذلك ضروري. وهي الوظيفة التي تعني تنظيم وتوجيه الجوهر والخاصة بالعمل وفقا للخطة الموضوعية من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة (أحمد ماهر، 2002، ص267).

وهي وظيفة يقوم بها الفرد أو مجموعة من الأفراد تهدف إلى الترشيد العلمي للقارات وتهدف وظيفتها في مراقبة الأداء والتأكد من كفاءة العاملين وكشف الأخطاء وفي العمل أو التأكد من أن العمل يسير وفق الأهداف المحددة.

يعرفها الفرنسي "Henry Fayol" الرقابة هي التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبق الخاصة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرارها ونجد الكاتبان "سيرنوبيتير" هي إحدى عناصر وظائف العملية الإدارية وتهدف على مراقبة العمل وقياس الأداء الفعلي ومقارنته مع ما هو مخطط باستخدام الإنجازات الإيجابية التي يجب تعزيزها والانحرافات السلبية التي يجب تصحيحها وتجنبها مستقبلا وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة (عباس علي، 2001، ص147).

ومن التعاريف السابقة نستطيع في الأخير تلخيص مفهوم الرقابة الإدارية وهي وظيفة من وظائف العملية الإدارية حيث تشمل في كل الإجراءات والأساليب والطرق ومستويات الأداء من جميع النواحي وضمان تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة أو المنظمة.

2- أنواع الرقابة الإدارية.

هناك عدة أنواع من الرقابة الإدارية التي تطبق على المنظمات وتتعرف عليها على حسب المعايير التالية:

1.2. أنواع الرقابة حسب توقيت القيام بها:

أ- الرقابة المستمرة الموجهة: وتسمى أيضا بالوقائية ويقصد بها توقع الخطأ أو الانحراف

قبل حدوثه والاستعداد لمواجهته أو العمل على منع حدوثه.

وذلك من خلال الجولات والدوريات الميدانية المفاجئة والقيام بالإشراف والتوجيه.

ب- الرقابة المرحلية: ويقصد بها رقابة الغدارة على كل مرحلة من مراحل الخطة بعد تنفيذها، وتتبع الرقابة بعد تقسيم الخطة إلى مراحل ثم يمنع قياس النتائج بعد اكتمال كل مرحلة.

ت- الرقابة بعد التنفيذ: يسمى هذا النوع بالرقابة التعددية أو اللاحقة أو الغير المباشرة، ويبدأ نشاط الرقابة عند الانتهاء من تنفيذ الخطة واكمال نتائجها وهي رقابة من شأنها معالجة الأخطاء والانحرافات ولكن يعد حدوثها في الوقت المناسب.

2.2 أنواع الرقابة حسب أهدافها:

أ- الرقابة الإيجابية: وتهدف إلى التأكد من أن كافة الإجراءات والتصرفات يتم العمل بها طبقاً للوائح والأنظمة والتعليمات المعمول بها داخل المنظمة بما يكفل تحقيق الأهداف من جهة ومن جهة أخرى التنبؤ بالأخطاء المعتمد حدوثها واتخاذ الإجراءات اللازمة لتفادي حدوثها.

ب- الرقابة السلبية: وتعمل على البحث عن الأخطاء والعمل على منع حدوثها مع التركيز على معاقبة مرتكبي هذه الأخطاء.

3.2 أنواع الرقابة الإدارية حسب نوع وسائل جمع الحقائق:

أ. الرقابة على الوثائق والمستندات: يكون النشاط الرقابي على الوثائق والسجلات الموجودة في المنظمة للتثبيت من صحتها.

ب. الرقابة على سلوك العاملين أو أدائهم للعمل: يعتمد هذا النوع على الملاحظة الشخصية لسلوك العاملين وأدائهم للعمل إذ يقوم المسئول بالمراقبة والمشاهدة بنفسه.

4.2 الرقابة الإدارية حسب مصدرها:

أ. الرقابة الداخلية: وهي الرقابة الذاتية تقوم بها المنظمة بنفسها على كل أو بعض العمليات التي تقوم بها المنظمة والغرض منها ضبط الأعمال الجارية والأحكام ومسايرها والاتجاه الصحيح.

ب. الرقابة الخارجية: وهي التي يعهد بها إلى جهات متخصصة مستقلة وغير الحكومية المختلفة ويقوم كل من هذه الأجهزة الرقابية الخارجية على نوع معين من النشاط. (ثابت عبد الرحمان، 2005، ص238).

5.2 أنواع أخرى:

أ. الرقابة الشاملة: وتكون على جميع الأعمال والنتائج الكلية مكلف بها فرد أو مجموعة أفراد.

ب. الرقابة الجزئية: وتكون على جزء معين من الأعمال.

ج. الرقابة المفاجئة: وتستخدم في حالات معينة للتأكد من انضباط الأفراد في العمل وتعمل الهيئة جولات تفتيشية مفاجئة.

3- أهداف الرقابة الإدارية.

أهداف الرقابة الإدارية تتجاوز عملية كشف الأخطاء والانحرافات إلى عملية الإصلاح نظراً لما تحتويه من متابعة وتقويم إلى تنمية الإبداع والابتكار عن طريق كشف وتحديد الجهود التي تستحق التحضر والتشجيع.

إذا أهداف الرقابة الإدارية تتمثل عموماً في:

أ- الهدف الإصلاحي: ويقوم على داعمين هما تشخيص الانحراف أو الخطأ الإداري ووضع الحل الملائم والأفضل لتصحيح وتقويم تلك الأخطاء.

ب- الهدف التشجيعي: ويتمثل في التحضير إذ تسعى الرقابة نحو ترسيخ مبدأ الرعاية العاملة والمتساوية لحقوق ومزايا العاملين وضمان مكافأة واثبات السلوكيات والجهود.

ت- الهدف العقابي: ويمثل الطابع الجزئي على المعالجة من ارتكاب الأخطاء عبر تحديد المسؤولية وتحديد جوانب الخلل الحاصل بعدم التكرار ووفق ضياع وهدر الوقت والجهد لكن بعيداً عن الظلم والتعسف.

ونجد أهداف أخرى للرقابة الإدارية غير ما ذكرناه سابقاً وهي:

- ضمان التناسق والتعامل من خلال الاتصال الفعال بين مختلف مستويات الغدارية.
- حماية المصالح العامة وهي محور الرقابة وذلك مراقبة النشاطات وسير العمل.
- الرفع من كفاءة الأفراد من خلال صقل الأفكار نحو الإبداع (موسى خليل، 2005، ص184).

4- أهمية الرقابة الإدارية .

- للرقابة أهمية بالغة في مختلف المجالات الإدارية لضمان تحقيق الأهداف وهي كما يلي:
- تساعد الإدارة في الكشف عما قد يكون هناك من مشكلة تعارض تنفيذ العمل المطلوب مثل الأخطاء والانحرافات كما تساعد التنبؤ بها وحالة احتمال حدوثها وتفاديها.
- كونها عملية ديناميكية شاملة بمعنى أنها ذات علاقة بكل عناصر العملية الإدارية.

- التأكد من أن جميع الأنشطة التي تنفذ تسير في الاتجاه المحدد للأهداف المخطط لها.
- الرقابة تساعد على تقييم الأداء الكلي لجوانب النشاط في المنظمة و اجراءاتها المتعددة.
- التأكد من حسن استخدام جميع المواد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية.
- تحقيق المرجعية الشاملة لخطط والأهداف مع اكتشاف أي نقص من القدرات الفنية.(موسى خليل، مرجع سابق، ص190)

5- أدوات الرقابة الإدارية.

1.6 التقارير الإدارية: يعتبر كوسيلة لإعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية اجراء

العمل ومدى كفاءته وانجازه وهذا يسمح بمقارنة مستويات الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية للأداء المخطط له وتوجيه بالدرجة الأولى الجهة المسؤولة في اتخاذ القرار في تصحيح الأخطاء واتخاذ الإجراءات اللازمة وتكون دورية .

2.5 التقارير الدورية: تكون هذه التقارير بصورة دورية يومية، أسبوعية وشهرية، بعد الانتهاء من كل مرحلة من المشروع أو المشروع كله يضعه المدراء ويخاطب الإدارة العامة وتكون مختصرة تعمل البيانات والمعلومات والجداول والأرقام.

3.5 تقارير سير العمل: تنجز من رؤساء الإدارات أو نوابهم وتوجه الإدارة العليا متضمنة أنشطة للإدارة وتعتبر كهزمة وصل بين مستويات الإدارة الوسطى والعليا ونجد فيها الإشارة إلى الإنجازات والمشاكل والتوصيات.

4.6 تقارير قياس كفاءة الموظفين: وهي تقارير دورية يقاس فيها قدرات العمال ومدى تعاونهم مع بعض زملائهم في العمل، وذلك لتحضير الموظفين على الأداء وتحسين وتوعية عملهم بالإضافة إلى تحسين أوضاعهم الوظيفية. (ثابت عبد الرحمان، مرجع سابق، ص240).

6- مبادئ الرقابة الإدارية.

لكي يكون نظام الرقابة فعال يجب أن تتوفر فيه مجموعة من المبادئ المتمثل في:

1.6 مبدأ الموضوعية: وهو أن يعكس النظام الجوانب الموضوعية في الرقابة بعيدا عن الميولات الشخصية، بمعنى استعمال معايير واضحة محددة ومعلنة مسبقا.

لأنه عادة ما تؤدي المعايير الموضوعية بالعاملين بالرضا والطمأنينة .

2.6 مبدأ التعامل والتناسق: يجب أن يتعامل النظام الرقابي مع سائر النظم التنظيمية الأخرى خصوصاً النظام التخصصي، بمعنى آخر انه لا يمكن تصور وجود رقابة بدون معايير إقامة مستمدة من التخطيط والتنسيق.

3.6 مبدأ الوضوح والبساطة: من المبادئ الرئيسية لنظام الرقابة أن يكون سهل الفهم والتطبيق من جانب الأفراد الذين يطبقونه ومن جهة الأفراد الذين سيطبق عليهم من جهة أخرى.

4.6 مبدأ سرعة كشف الانحرافات والإبلاغ عن الأخطاء: تعني فعالية الرقابة واقتصاديتها وترتبط ارتباطاً واضحاً وأساسياً لعنصر الوقت فكلما كان النظام الرقابي سريع في كشف الأخطاء والتبليغ عنها بسرعة وتحديد أسبابها، كان النظام فعالاً ويتقادم الأخطاء.

5.6 مبدأ النظرة المستقبلية: أي النظام الرقابي الناجح وهو النظام الذي يركز على المستقبل أكثر من الماضي وذلك يعني:

- الاهتمام بالتنبؤ بالأخطاء والعمل على تصحيحها وتفاديها.
- الاهتمام بتحقيق الأهداف.

6.6 مبدأ الدقة: ان غياب الدقة يضر المنظمة أو المؤسسة فعند حصول المدراء على معلومات غير دقيقة واستخدامها وتطبيقها يمثل كارثة تتحمل نتائجها المؤسسة في النهاية، لذلك يجب أن تكون الدقة في المعلومات المتعلقة بالرقابة.

7.6 مبدأ العاقر الذاتي: يعني اتخاذ السبل المناسبة لمقاومة النظام الرقابي وذلك لوجود العواقب الذاتية للعاملين لتنفيذ النظام والعمل على إنجاحه مع مراعاة الجانب النفسي عند تطبيق النظام الرقابي من الأساليب التي تميز العواقب:

- اشتراك المنفذين في وضع معايير الرقابة.
- إمداد المنفذين بالوسائل الرقابية التي تمكنه من معرفة أدائهم.

8.6 مبدأ المرونة: يعكس استجابة نظام الرقابة للتغيرات المتوقعة حدوثها دون أن يكون هناك حاجة إلى تغيير جوهري في هذا النظام أو فشلاً كاملاً.

9.6 **مبدأ الواقعية:** يجب أن تقوم الرقابة على معلومات واقعية تعكس الصورة الحقيقية لوضعية المنظمة أي تكون المعلومات معبرة للواقع الحقيقي بالفعل. (إبراهيم عبد العزيز، 2004، ص 254).

7-مجالات استخدام الرقابة الإداري.

يعد تطبيق واستخدام الرقابة الإدارية شاملا لمجموعة من المجالات وهي:

1-**مجال الإنتاج:** وهو تطبيق الرقابة على الإنتاج من أجل تحقيق التوافق بين المنتجات والمعدات والوقت والنشاطات الخاصة لانجاز ما هو مطلوب.

2-**مجال التسويق:** هو تطبيق الرقابة على الخدمات والسلع مما يساهم في توفيرها ضمن الزمان والمكان المناسبين، وتنفيذ الرقابة الإدارية على تسويق مجموعة من العمليات وهو متابعة حجم المبيعات ومعرفة الأرباح الناتجة عنها وقياس كميتها ومنطقة ما.

3-**مجال الموارد البشرية:** هو تنفيذ دور الإدارة في الرقابة على الموظفين، ومتابعة أداء كل موظف من خلال مجموعة من الأسس ومنها: المصارعة الشخصية والتعاون وتحقيق الأهداف وغيرها.

4- **مجال التنظيم:** وذلك بمراقبة الالتزام بالتخطيط التنظيمي المحدد وكذلك التأكد من توفر التعاون على كافة المستويات الإدارية.

5- **مجال المصروفات والرأسمالية:** وذلك في ضوء ميزانية المصروفات الرأسمالية التي تمثل فيه احتياجات المشروع وأقسامه التنظيمية من المصروفات في السنة القادمة. (عباس علي، مرجع سابق، ص 68).

8- معوقات نجاح الرقابة الإدارية.

تلقى عملية الرقابة الإدارية صعوبات ومقاومة كبيرة من المرؤوسي لهذا تسعى الإدارة معرفة هذه الصعوبات والعمل على حلها كما يلي:

1-**الإفراط في الرقابة:** فعل إدارة تسعى جاهدة لمتابعة ومراقبة الكثير من الأنشطة لتحقيق الأهداف المرجوة وتفادي الأخطاء فهناك بعض المؤسسات طالبة لمراقبة القرارات الشخصية للعمال على سبيل ماذا يلبسون وقصات الشعر مثل المنظمات العسكرية والجدير بالذكر الإدارة الجيدة لاتركز على المظاهر وانما على النتائج ومن هنا نوضح أن عملية الرقابة هي أداة للتعرف على المتغيرات أكثر من أنها أداة ضغط ومنع الحريات.

2- **نقص المرونة:** عندما تكون المعايير دقيقة موثقة وموضوعية فإن الناس بطبيعتهم يفرضونها لأنهم على علم أن الرقابة ستوضح مدى إيجابية وسلبية أعمالهم وأدائهم وبالتالي كل منظمة تعرف بعض الأفراد والعناصر المعروفين للتقصير في أدائهم لواجباتهم ويقومون بخلق مقاومة للرقابة الإدارية.

3- **الرقابة الاستبدادية والغير دقيقة:** معظم العمال يرغبون بتقديم أداء جيد والأداء المطلوب والالتزام بالرقابة لكنهم يقاومون الرقابة التي يرونها غير صحيحة وغير دقيقة والاستبدادية.

لقد ذكر آثار نيومان وسمر دوارن أسباب تؤدي إلى نفور الشخص من الوسائل الرقابية أهمها:

- عدم تقبل الشخص لأهداف المشروع.
- عدم عقلانية مستويات الإنجاز.
- عدم الثقة بصحة المقاييس الرقابية.
- الضغط من مصادر غير شرعية (أحمد ماهر، مرجع سابق، ص154).

خلاصة الفصل :

إن عملية الرقابة الإدارية تمثل الوسيلة والوظيفة الأخيرة للإدارة في تقسيم النشاط الفعلي ومقارنته بما هو مخطط ومسطر وتحديد الانحرافات والمشاكل والعمل على معالجتها وتصحيحها، لقد ظهر لنا في هذا الفصل دور الرقابة الإدارية وكيفية تحديدها للمعايير والأسس الجيدة للأداء الجيد المخطط له، إن كل المقاطع التي قمنا بالتطرق إليها قد أوضحت وأعطت لنا نظرة واضحة وشاملة حول عملية الرقابة الإدارية وكيفية التعامل معها وتطبيقها في المؤسسات.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد.

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي .

ثانياً: أهمية الأداء الوظيفي

ثالثاً: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

رابعاً: محددات الأداء الوظيفي.

خامساً: عناصر الأداء الوظيفي

سادساً: وسائل قياس الأداء الوظيفي .

سابعاً: معادلات الأداء الوظيفي .

ثامناً: معوقات الأداء الوظيفي .

خلاصة الفصل .

تمهيد:

حظيا موضوع الأداء الوظيفي اهتمام كبير من قبل المفكرين في حقل الغدارة لأن النجاح مرتبط بالأداء الوظيفي فيها. فهو من السلوكات التي يسعى لوصول لهدف معين وتختلف النظرية الإدارية للأداء الوظيفي، حيث يتم التعامل معه بصفة قياس الأداء الفرد أو أداء مجموعة من الأفراد أو أداء المنشأ بصفتها وحدة واحدة. وقد حاولنا في هذا الفصل التعرف على الأداء الوظيفي.

1- مفهوم الأداء الوظيفي.

يشير الأداء الوظيفي لدرجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهة، فالجهة يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج (نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، 2010، ص 17)

يعرفه أحمد صقر عاشور على أنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتمكن منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس الأفراد عليها وهذه الأبعاد هي: كمية الجهد المبذول وتوعية الجهد ونمط الأداء (أحمد صقر عاشور، 2005، ص 25) .
عرفه كذلك المعجم الإداري بأنه: الدرجة التي يصل إليها النشاط الإنمائي والشريك الإنمائي في العمل وفق معايير، ومواصفات، ومبادئ معينة أو في تحقيق النتائج وفقا للأهداف الخطط المعلنة. (سمير شريكي، 2006، ص 17)

2- أهمية الأداء الوظيفي.

يتبلور أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي:

- إن الأداء الوظيفي يعد مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر وأعمال أخرى في المستقبل وبالتالي يساعد على اتخاذ قرارات النقل والترقية.
- للأداء أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره ناتج نهائي للأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة.
- له دور في إنجاح خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.
- له ارتباط بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين حيث أن العاملين ذوي الأداء المتدني يكون دائما مهددين بالاستغناء عن خدماتهم. (حجاج آمال، 2014، ص 38).

3- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.

يمكن التمييز بين نوعين من العوامل خارجية وعوامل داخلية.

1.3. العوامل الخارجية : وتتفرع الى :

أ. العوامل الاقتصادية: يعتبر الاقتصاد المحرك الفعال لثروات أي بلد وتعتبر المؤسسة الاقتصادية بمفهومها الإنتاج نقطة إنطلاق لأي اقتصاد تأخذ من الموارد اللازمة وتطرح

فيه النتائج المرغوبة مع إحترام كل المعايير ومن الطبيعي أن تتأثر كل من المؤسسة وكذا أفرادها بالعوامل الاقتصادية.

ب. **العوامل الاجتماعية والثقافية:** يؤثر هذا النوع من العوامل بشكل مباشر على الأداء وهذا بالنظر إلى النمط السلوكي المشترك في المجتمع نذكر أمثلة على ذلك الأداء المرتفع عند العمل في الجماعات مقارنة بالأداء الفردي بالمنظور الثقافي لبعض المجتمعات مثل: المجتمعات اليابانية التي تملك معدلات أداء أم أن الأفراد مؤسساتها ثقافية (اليوغا) قبل أثناء وبعد العمل .

ج. **العوامل السياسية والقانونية:** تعتبر هذه العوامل من العناصر الهامة ذات تأثير كبير على الأداء في المؤسسة وتكون هذه العوامل من مؤسسات.

النظام الحكومي، سياسات دولة المالية، النقدية، الخارجية وسياسات الدولة بالنسبة لاستثمار الخارجي كما شمل أيضا تشريعات والقرارات الإدارية وأراء المحاكم واللوائح والإجراءات المنظمة للمؤسسات.

بصيغة عامة تشمل العوامل السياسية والقانونية العناصر التالية :

- السياسة الخارجية للدولة.
- مقدرة النظام على تحقي الاستقرار السياسي.
- وضوح الأهداف على مستوى الاقتصاد الوطني.
- تشريعات والقوانين.
- مدى انتشار الديمقراطية والأحزاب.

د. **العوامل التكنولوجية :** تتأثر بشكل كبير بالمحيط التكنولوجي، حيث أن التكنولوجية المستخدمة من طرف المؤسسة قد تساهم في تخفيض أو رفع حجم التكاليف وتحدد نوعية المنتوجات وخير دليل على هذا نهوض المؤسسات الواعية بمثل هذا التأثير والتخصيص أقسام البحث والتنمية والمواكبة كالتطورات التكنولوجية الواقعة بهدف ضمان أداء بشري يسمح لها بتحقيق كل الأهداف المسطرة.

2.3. **العوامل الداخلية:** وتنقسم إلى قسمين:

أ. **العوامل التقنية :** وتضم ما يلي :

- نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف الفعلية ومعالجة المعلومات.

- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة على عدد العمال.
- تصميم المؤسسة من حيث : المخازن، الورشات، الآلات داخل الورشات، نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له.
- التوافق بين منتوجات المؤسسات ورغبات طالبيها.
- تناسب بين طاقة التخزين والإنتاج في المؤسسة.
- مستويات الأسعار.
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.
- ب. العوامل البشرية : هي تلك القوة التي تؤثر على المؤسسة وتتلخص فيما يلي:
 - التركيبة البشرية للمؤسسة من حيث السن والجنس.
 - مستوى تأهيل عمال المؤسسة.
 - توافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يستغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.
 - نظام المكافآت والحوافز.
 - الجو السائد بين العمال والعلاقة بين المشرفين والمنفذين.(حجار آمال ، مرجع سابق، ص 103)

4- محددات الأداء الوظيفي.

اختلف تحديد محددات الأداء الوظيفي باختلاف توجهات الباحثين والدارسين للأداء الوظيفي وتمثل فيما يلي:

1.4 الجهد: يشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته ووظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

2.4 القدرات: تشير إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

3.6 إدراك دور المهمة: ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميتها في أدائه.

وهناك فريق من الباحثين يميزون محددات الأداء الوظيفي فيما يلي:

أ- **الدافعة:** أن للجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد لأداء فهذا يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس درجة دافعيته لأداء العمل.

ب- **قدرات الفرد وخبراته السابقة:** هي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

ت- **ادراك الفرد لدوره الوظيفي:** يعني تصوراته وانطباعاته عن سلوك الأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

ويرى البعض الآخر أن محددات الأداء الوظيفي تتمثل في:

أ- **القدرة:** وتعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء.

ب- **الرغبة:** وهي حاجة ناقصة لإتباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل أو هي تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء.

ت- **بيئة العمل:** وتمثل في الملامح المادية مثل الإضاءة، تهوية ساعات العمل، تجهيزات والأدوات المستخدمة (موساوي حليلة، 2015، ص 44-45).

5- عناصر الأداء الوظيفي.

هناك عدة عناصر أو مكونات أساسية للأداء يمكن حصرها فيما يلي:

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

ب- **نوعية العمل:** وتمثل فيما يدركه عن عمله الذي يقوم به ما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعات وقدرة على التنظيم والتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

ت- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في ظروف العادية للعمل ومقدار وسرعة هذا الإنجاز.

ث- **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله. (نادر حامد عبد الراز، أبو شرخ، المرجع السابق، ص 20).

6- وسائل قياس الأداء الوظيفي.

يقاس الأداء الوظيفي بالوسائل والأدوات التالية:

1.6 أدوات القياس الهندسية: طورت العديد من الأدوات لقياس عمليات تشغيل الآلة وجود المنتج وصفات إنتاجية ومراقبة السلوك الإنساني من دوائر تلفزيونية المغلفة أو أجهزة الإنذار في المتاجر الكبيرة للكشف عن السارقين.

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

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

4.6 الملاحظة الشخصية: ويقصد بها مراقبة العمل والأفراد بواسطة المدير أو المشرف للتأكد من أن مستوى الأداء يطابق المعايير الموضوعية وتنقسم الملاحظة بدورها إلى قسمين : ملاحظة رسمية والغير رسمية.

5.6 مستوى الرضا: ويمكن مستوى الرضا في المعلومات التي تأتي من تعليقات المستهلكين أو العاملين الذين يتأثرون بنشاط موضوع القياس (خالد البوش، 2017، ص 71-72).

7- معادلات الأداء الوظيفي.

1.7 الاختيار: وتشير هذه الخطوة إلى اختيار أنسب الأعمال لقياسها فقد يكون موضوع لأداء عمل جديد لم يسبق قياسه أو تغيير في طريقة أدائه يتطلب تحديد زمن نمطي جديد أو شكاوى العاملين من ضيق الوقت المسموح به لأداء عمل معين أو لغيرها من أسباب لذا يعتبر الاختيار الخطوة الأولى في توظيف معادلات الأداء .

2.7 التسجيل: وتشير هذه الخطوة إلى تسجيل الحقائق والمعلومات والبيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل كما تتضمن هذه الخطوة أجزاء المكونة للنشاط المتجدد في العمل .

3.7 التحليل الإنتقادي: وتركيز هذه الخطوة على اختيار صيغة البيانات المسجلة للتأكيد من استقلال الوسيلة الأكثر فاعلية وعزل العناصر الأخرى ذات التأثير الجانبي في العملية الإنتاجية.

4.7 القياس: وتختصر هذه الخطوة بقياس كمية العمل المشغلة لكل عنصر بالوقت والأسلوب الفني المناسب لقياس العمل.

5.7. التحديد: ويتم في هذه الخطوة تحديد سلسلة النشاطات اللازمة لتشغيل تحديدا دقيقا يشمل الوقت القياسي لأداء النشاطات والأساليب والتقنيات المعيدة التي تستخدم في أدائه. (حنقي محمود سليمان، دون سنة، ص 33-35، بتصرف).

8- معوقات الأداء.

هناك بعض العوامل خارجة عن قدرة الفرد والتي تؤثر على مستوى أدائه بالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار إلا أنها يجب أن تؤخذ كذلك لأنها حقيقة وموجودة ومن أكثر عوائق الأداء شيوعا ما يلي:

- عدم الكفاية في تسهيلات العمل وتركيزات وتجهيزات.
- سياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة .
- نقص التعاون بين الأفراد وتأثير نمط الإشراف الحرارة والإضاءة والضوضاء .
- الحظ والصدفة واللذان يعتبران كعائقين للأداء.
- عدم استغلال نظام التحفيز وآثاره على أداء الفرد.

ومن هنا يجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤشرات الجهد والقدرة فمثلا إذا حدث عطب في أي آلة أو جهاز يمكن أن تؤثر بسهولة الجهد الذي يبذله الفرد في العمل فإن هذه السياسات الغير واضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن ينسب إلى التوجيه الخاطئ للمجهود. كما أن نقص في التدريب يمكن أن تسبب في استغلال سيء للقدرة الموجودة لدى الأفراد ومن أهم أو أكبر مسؤوليات الإدارة ما يلي:

- توفير شروط عمل كافية ومناسبة للموظفين.
- توفير بيئة مدعمة فيها عوائق الأداء إلى أقصى درجة ممكنة. (رواية محمد حسن، 2002، ص 217).

خلاصة الفصل:

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من المواضيع الأكثر تشعبا وغموضا وأكثرها تعقيدا بالنسبة لمنظمات ولاختلاف نتائج الدراسات في هذا المجال لذا يعد الأداء الوظيفي هو مجموعة من النشاطات المرتبطة بالعمل الناتج عن الموظف وطبيعة تنفيذه لهذه النشاطات لذ يسعى العديد من المدراء لتقييم الأداء الوظيفي الخاص بموظفيه سواء خلال إعتقاد أساس ربع سنوي مما يساهم في المساعدة على معرفة الفرد لقدراته لذ يسعى للوصول لهدف معين.

الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للدراسة

تمهيد

أولاً: المنهج الدراسة

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

ثالثاً: الدراسة الاستطلاعية

رابعاً: حدود الدراسة

خامساً: أدوات جمع البيانات

سادساً: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

خلاصة

تمهيد:

يشكل هذا الفصل حلقة الوصل الأساسية بين الإطار النظري للدراسة والتطبيق العملي لها، حيث نتطرق فيه إلى الجانب الميداني الذي يعكس كيفية تنفيذ البحث على أرض الواقع. يتضمن هذا الفصل مختلف العناصر المنهجية التي اعتمدنا عليها لإتمام دراستنا، من اختيار المنهج الملائم، وتحديد أدوات جمع البيانات، إلى تحديد الحدود الزمانية والمكانية والبشرية. كما يشمل عرضًا للخصائص السيكو مترية للأدوات، ووصفًا للدراسة الأساسية، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل النتائج، وذلك بهدف ضمان دقة البحث وموثوقية.

أولاً: منهج الدراسة

نظراً لطبيعة دراستنا وأهدافها التي تسعى لتحقيقها ، ورغبتنا في دراسة وتبيان تأثير الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي والظواهر بدقة كبيرة وتحليلها جيداً، فقد اعتمدنا المنهج الوصفي الارتباطي كمنهج أساسي لدراستنا يعني هذا المنهج بوصف الظواهر كما هي في سياقها الطبيعي، ثم قياس العلاقات الارتباطية بين المتغيرات قيد الدراسة بموضوعية ومنهجية عالية. ومن خلال تطبيق المنهج الوصفي الارتباطي، نستطيع أولاً تقديم صورة واضحة وشاملة لواقع ممارسات الرقابة الإدارية داخل المؤسسة، ثم ثانياً تحليل الروابط الإحصائية بين مستويات الرقابة الإدارية ومستويات الأداء الوظيفي المختلفة. بهذا الأسلوب المنهجي المنظم، نتمكن من تحليل الظروف المحيطة بالموضوع وشرح التداخل بين المتغيرات، مما يسهم في تقديم تفسير علمي دقيق واستنتاجات موثوقة تدعم توصيات عملية لتعزيز الأداء الوظيفي عبر الإحصاء

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينته

1-2: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من عينة عمال في مؤسسة الشركة الوطنية للصيانة (DML) الاغواط البالغ عددهم 301 عامل حسب رئيس قسم الموارد البشرية

الجدول (1) يوضح الموارد البشرية للمؤسسة الوطنية للصيانة (DML) الاغواط للمجتمع

الأصلي

| العدد | الصف |
|-------|-----------------------|
| 13 | المصلحة التقنية |
| 17 | مصلحة الموارد البشرية |
| 30 | المجموع |

2-2: عينة البحث

تُعرّف العينة على أنها مجموعة من الأفراد يتم اختيارهم بشكل علمي لتمثيل مجتمع الدراسة تمثيلاً دقيقاً. وقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة لضمان شمول مختلف أقسام المؤسسة وتنوع مجالات العمل. وقد تكونت عينة الدراسة من 30 عاملاً من الشركة الوطنية للصيانة بالأغواط، يمثلون مختلف المناصب والمهام، وشملت أقسام الإنتاج المتنوعة داخل المؤسسة.

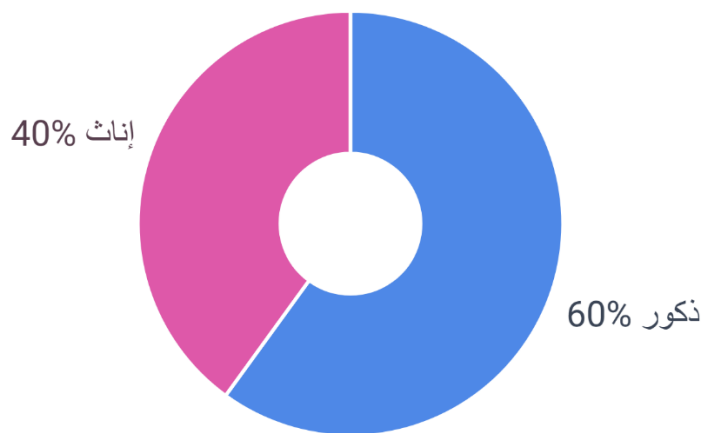
أ- حسب الجنس:

الجدول (2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| النسبة المئوية | التكرار | |
|----------------|---------|------|
| 60 | 18 | ذكور |
| 40 | 12 | إناث |

من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss

توزيع الجنس في العينة



شكل رقم (1): يوضح توزيع العينة حسب الجنس

نلاحظ من الشكل أن أغلبية أفراد العينة هم ذكور ، ممثلين بنسبة 60% هذا يدل أن المؤسسة محل الدراسة تستقطب فئة الذكور

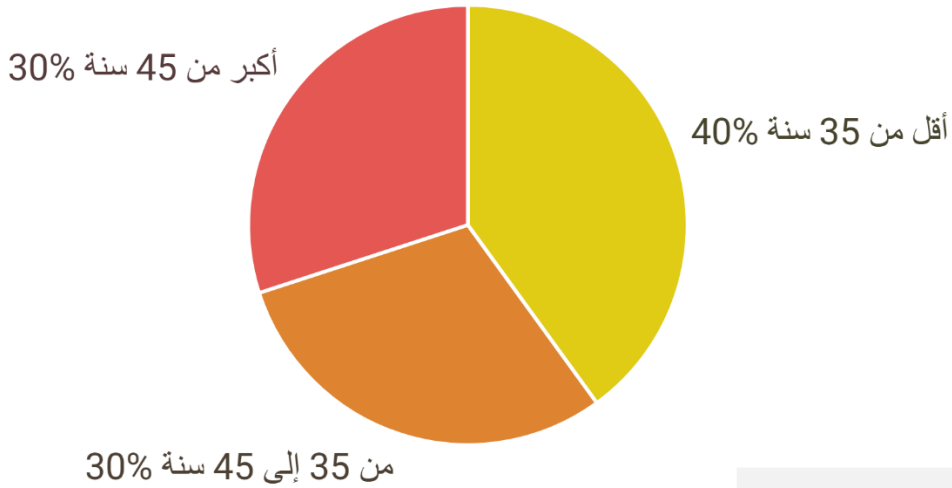
ب- حسب السن

الجدول(3):توزيع أفراد العينة حسب السن

| النسبة المئوية | التكرار | |
|----------------|---------|------------------|
| 40 | 12 | أقل من 35 سنة |
| 30 | 9 | من 35 الى 45 سنة |
| 30 | 9 | أكبر من 45 سنة |

من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss

توزيع الفئات العمرية في المجموعة



شكل رقم(2): يوضح توزيع الفئة العمرية

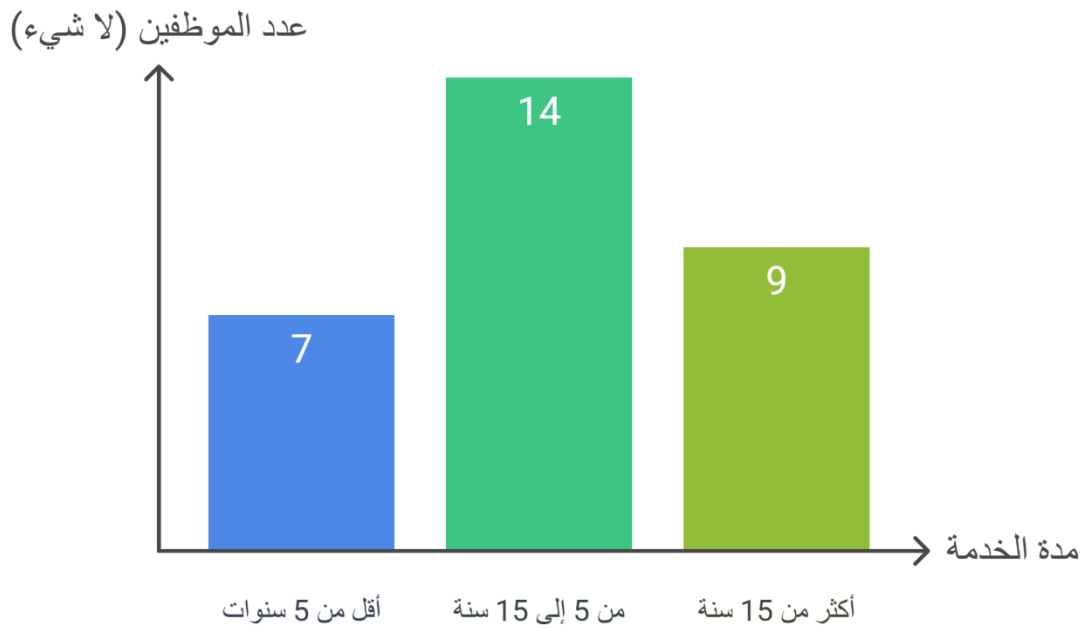
نلاحظ من الشكل أن أغلبية أفراد العينة تتمركز في الفئة العمرية "أقل من 35 سنة" بنسبة 40% (تمثل 12 فردًا)، ثم تأتي الفئة العمرية من "35 سنة إلى أقل من 45 سنة" في المركز الثاني بنسبة 30% (تمثل 9 أفراد)، يليها فئة "45 سنة فأكثر" بنسبة 30% (تمثل 9 أفراد).

ت- حسب الأقدمية

الجدول (4): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

| النسبة المئوية | التكرار | |
|----------------|---------|-----------------|
| 23.3 | 7 | أقل من 5 سنوات |
| 46.7 | 14 | من 5 إلى 15 سنة |
| 30 | 9 | أكثر من 15 سنة |

من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss



توزيع الموظفين حسب مدة الخدمة

شكل رقم (3): يوضح توزيع الموظفين حسب الأقدمية

من خلال الجدول، نجد أن أعلى نسبة، والمقدرة بـ 46.7%، تمثل الأفراد الذين لديهم خدمة في المؤسسة تتراوح من 5 إلى 15 سنة (عدد 14 من أصل 30). تليها نسبة 30% للأفراد

الذين تفوق خبرتهم 15 سنة (عدهم 9)، ثم تأتي النسبة الأقل، والمقدرة بـ 23.3%، وهي تخص الأفراد ذوي الخدمة أقل من خمس سنوات (عدهم 7).

ث- حسب المصالح

الجدول (5): توزيع أفراد العينة حسب المصالح

| النسبة المئوية | التكرار | |
|----------------|---------|-----------------------|
| 43.33 | 13 | المصلحة التقنية |
| 56.67 | 17 | مصلحة الموارد البشرية |

من اعداد الطالب بناءا على مخرجات spss

تشير المعطيات إلى أن المصلحة التقنية تُعد الأكثر تمثيلاً في العينة بنسبة 43.3% (13 موظفًا)، تليها مصلحة الموارد البشرية بنسبة 33.3%، ما يعكس تركّزًا أكبر في المصلحة التقنية ضمن المؤسسة.

ثالثا: الدراسة الاستطلاعية

نظرا لأهمية الدراسة الاستطلاعية قبل الشروع في أي دراسة أو بحث معمق فهي تعتبر المرحلة الأولى بالنسبة لنا بحيث من خلالها تستطيع أخذ نظرة أولية شاملة سطحية حول موضوع دراستنا وذلك بجمع معلومات وبيانات حول موضوع البحث من مختلف جوانبه.

وهدفنا من هذه الدراسة كان اخذ فكرة بسيطة حول موضوعنا المتمثل في تأثير الرقابة الادارية على الاداء الوظيفي قبل شروعا في الدراسة الاساسية ليسهل علينا البحث ويمهد لنا الطريق لتعمق أكثر لهذا قمنا بجولة بسيطة أولية في مؤسسة الشركة الوطنية الصيانة (DML) وتعرفنا على هياكلها ونظامها وطرق سير المؤسسة والعمل فيها وقد قمنا بهذه الجولة في شهر أبريل.

رابعا: حدود الدراسة

المحدد المكاني: مؤسسة الشركة الوطنية الصيانة (DML) بالأغواط

المحدد الزمني: 11 الى 26 أبريل 2025

المحدد البشري: عمال قسم الموارد البشرية مؤسسة الصيانة (DML) بالأغواط

خامسا: جمع البيانات

اعتمدنا في دراستنا على الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات المختلفة الموضوع بحثنا وطبيعة الاسئلة وحجم الاستبيان يعود إلى طبيعة الموضوع المدروس والأسئلة تكون سهلة وواضحة وكافية لتحقيق هدف البحث ومعالجة كلا المتغيرين الرقابة والاداء الوظيفي كما اعتمدنا على الملاحظة البسيطة.

سادسا: الخصائص السيكومترية لأدوات القياس

كما تم التأكد من ثبات الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach-Alpha والجدول التالي يوضح ذلك:

1. ثبات معامل الفا كرونباخ في قياس أداء العاملين:

الجدول(6):معامل الفا كرونباخ

| المقياس | البنود | قيمة الفا كرونباخ | الحكم |
|----------------|--------|-------------------|----------|
| الأداء الوظيفي | 19 | 0.85 | ثبات قوي |

من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss

بما ان ألفا كرونباخ أكبر من 0.6 فإن المقياس يتمتع بثبات جيد.

2. حساب الصدق

(1) الصدق:

لحساب الصدق نقوم بحساب T-test للفروق بين الدرجات العليا والدنيا في المقياس

الجدول(7): يمثل الصدق

| الحكم | الدالة الاحصائية | قيمة t | الفروق في المتوسط الحسابي | X | N | الدرجات العليا |
|----------|------------------|--------|---------------------------|----|----|----------------|
| يوجد صدق | 0.05 | 2.05 | 8 | 78 | 30 | الدرجات الدنيا |
| | | | | 70 | 30 | الدرجات الدنيا |

من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss

بما أن الفروق في المتوسط دالة احصائيا عند 0.05 فإن المقياس يتمتع بصدق

سابعا: الأساليب الإحصائية

تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية spss النسخة 26 في حساب الخصائص السيكو

مترية لأدوات القياس وفرضيات الدراسة حيث تم الاعتماد على:

1 -اختبار t-test

2 -المتوسط الحسابي

3 -الدالة الاحصائية

4 - معامل الفا كرو نباخ

5 -النسبة المئوية

6 -F. ANOVA

7 -F.levene

خلاصة الفصل:

قمنا بتحديد المنهجية المناسبة للدراسة، مع التركيز على ضبط أدوات البحث لضمان دقة النتائج. كما استعرضنا العينة المختارة، موضحين معايير اختيارها ومدى تمثيلها لمجتمع الدراسة. بالإضافة إلى ذلك، تم تسليط الضوء على الأساليب الإحصائية المعتمدة في التحليل، لضمان موضوعية واستنتاجات قائمة على أسس علمية.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية العامة
للبحث

ثانياً: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية
الأولى

ثالثاً: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية
الثانية

رابعاً عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية
الثالثة

استنتاج عام

اقتراحات وتوصيات

تمهيد:

في هذا الفصل، سنعمل على عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية بهدف الكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل، وهو الرقابة الإدارية، والمتغير التابع، المتمثل في الأداء الوظيفي. كما سيتم اختبار الفرضيات المطروحة مسبقاً من خلال استخدام الأدوات الإحصائية المناسبة، وذلك لتحديد مدى صحة هذه الفرضيات في ضوء البيانات المتوفرة، وربطها بما توصلت إليه الدراسات السابقة في نفس المجال.

1- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى.

الفرضية الأولى:

توجد علاقة بين مستوى الرقابة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة.

جدول الفرضية الأساسية - العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي

| المتغير | عدد المشاركين (ن) | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الارتباط (r) | مستوى الدلالة (p) | الترتيب |
|------------------------|-------------------|-----------------|-------------------|--------------------|-------------------|---------|
| مستوى الرقابة الإدارية | 30 | 3.80 | 0.76 | 0.62 | أقل من 0.05 | 1 |
| مستوى الأداء الوظيفي | 30 | 3.95 | 0.72 | | | 2 |

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة القوة بين مستوى الرقابة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.62$) وهو يشير إلى أن العلاقة ليست عشوائية بل متسقة.

كما أن مستوى الدلالة الإحصائية ($p < 0.05$) يؤكد أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية، أي أن احتمال ظهورها بسبب الصدفة ضعيف جدًا.

بالتالي، تدعم النتائج الفرضية الأساسية، وتدلل على أن ارتفاع الرقابة الإدارية في المؤسسة يرتبط بتحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين. ومنه نقبل فرضية البحث H1 لتحقيقها.

2- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية.

الفرضية الثانية:

تأثير مستوى الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي وفق درجات التطبيق

كلما ارتفع مستوى تطبيق الرقابة الإدارية، زاد الأداء الوظيفي للموظفين.

| الترتيب | مستوى الدلالة | متوسط الأداء الوظيفي | عدد المشاركين | مستوى الرقابة الإدارية |
|---------|---------------|----------------------|---------------|------------------------|
| 1 | $p < 0.05$ | 4.10 | 15 | مرتفع |
| 2 | $p < 0.05$ | 3.80 | 10 | متوسط |
| 3 | $p < 0.05$ | 3.50 | 5 | منخفض |

تشير النتائج في الجدول إلى أن الرقابة الإدارية عندما تكون مرتفعة يرتفع الأداء الوظيفي، حيث سجل أعلى المتوسطات 4.10 مقارنة بمستويات الرقابة المتوسطة والمنخفضة.

الموظفون الذين يخضعون لمستوى رقابة منخفض لديهم معدلات أداء أقل، مما يؤكد ضرورة وجود نظام رقابي متوازن لضمان تحسين الأداء الوظيفي.

3- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة.

الفرضي الثالثة:

تأثير الرقابة الإدارية المعتدلة على الأداء الوظيفي

الفرضية: تؤدي الرقابة الإدارية المعتدلة إلى انخفاض الأداء الوظيفي لدى الموظفين.

| الترتيب | مستوى الدلالة | متوسط الأداء الوظيفي | عدد المشاركين | مستوى الرقابة الإدارية |
|---------|---------------|----------------------|---------------|------------------------|
| 1 | $p < 0.05$ | 4.20 | 15 | رقابة معتدلة |
| 2 | $p < 0.05$ | 3.60 | 15 | رقابة صارمة |

تشير النتائج إلى أن الرقابة المعتدلة تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي، حيث سجل الموظفون متوسط أداء 4.20 وهو أعلى من المتوسط المسجل لدى الموظفين تحت الرقابة الصارمة 3.60.

الرقابة الصارمة تؤدي إلى انخفاض الأداء الوظيفي، مما يشير إلى الحاجة لاعتماد أساليب رقابية أكثر مرونة لضمان بيئة عمل محفزة.

الفروق بين الجنسين في الأداء الوظيفي

| الجنس | عدد المشاركين | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (t) | مستوى الدلالة (p) |
|-------|---------------|-----------------|-------------------|----------|-------------------|
| ذكر | 18 | 4.10 | 0.60 | 2.21 | أقل من 0.05 |
| أنثى | 12 | 3.70 | 0.55 | | |

يتضح من النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في متوسط الأداء الوظيفي، حيث تفوق الذكور على الإناث

بمعدل متوسط أداء بلغ 4.10 مقابل 3.70. وبلغت قيمة t (2.21) مع دلالة إحصائية (p < 0.05) تشير إلى أن هذا الفرق في الأداء بين الجنسين ليس ناتجًا عن الصدفة بل هو فرق حقيقي.

الفروق بين الجنسين في الرقابة الإدارية

| الجنس | عدد المشاركين | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (t) | مستوى الدلالة (p) |
|-------|---------------|-----------------|-------------------|----------|-------------------|
| ذكر | 18 | 3.90 | 0.70 | 1.98 | أقل من 0.05 |
| أنثى | 12 | 3.60 | 0.65 | | |

تشير نتائج الجدول إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في إدراكهم لمستوى الرقابة الإدارية.

حيث أظهر الذكور تقييمًا أعلى لمستوى الرقابة مقارنة بالإناث (3.90 مقابل 3.60)، وقيمة $t = 1.98$ عند مستوى دلالة

($p < 0.05$) تؤكد أن هذا الفرق حقيقي.

يمكن تفسير هذا التفاوت الإدراكي بوجود اختلاف في تعامل الإدارة مع الجنسين، أو في مدى تأثير كل جنس بنمط الرقابة المعتمد في المؤسسة.

الاستنتاج

العام

الاستنتاج العام:

تناولت دراستنا موضوع الرقابة الإدارية وعلاقتها الأداء الوظيفي وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين مستوى الرقابة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.62$) عند مستوى دلالة ($p < 0.05$) ، وهو ما يدل على أنه كلما ارتفع مستوى الرقابة الإدارية في المؤسسة، ارتفع معه أداء الموظفين. ويُعزز هذا الارتباط المتوسط إلى القوي الفرضية الأساسية التي تفترض وجود علاقة بين المتغيرين.

أما فيما يتعلق بالفروق بين الجنسين، فقد أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً في الأداء الوظيفي تعزى إلى الجنس، حيث تفوق الذكور على الإناث في متوسط الأداء (4.10 مقابل 3.70)، وذلك بقيمة ($t = 2.21$) عند مستوى دلالة ($p < 0.05$) ، ما يشير إلى أن الذكور أظهروا أداءً وظيفياً أعلى بدرجة يُعتد بها إحصائياً.

وفي السياق نفسه، كشفت النتائج عن وجود فروق دالة أيضاً في إدراك الرقابة الإدارية حسب الجنس، حيث سجل الذكور متوسطاً أعلى في مستوى الرقابة الإدارية (3.90) مقارنة بالإناث (3.60)، بقيمة ($t = 1.98$) ودلالة ($p < 0.05$). وتشير هذه الفروق إلى اختلاف في إدراك الرقابة وتأثيرها بين الجنسين، وهو ما قد يعكس فروقات ثقافية أو تنظيمية في بيئة العمل.

كما توصلت الدراسة الى وجود مستوى مرتفع للرقابة الإدارية لدى افراد العينة، كما توصلت الدراسة الى ان الرقابة الإدارية المعتدلة تؤثر إيجاباً على الأداء الوظيفي لدى أفراد العينة.

مقترحات الدراسة:

1. تعزيز أساليب الرقابة الإدارية الفعّالة:

- توصي الدراسة بضرورة اعتماد نظام رقابي إداري واضح ومتكامل يتسم بالاستمرارية والعدالة، لما له من أثر إيجابي مثبت على رفع مستوى الأداء الوظيفي.

2. اعتماد نمط رقابة معتدل ومتوازن:

- تشير النتائج إلى أن الرقابة المعتدلة هي الأكثر فاعلية، لذا يُقترح على المؤسسات الابتعاد عن النمط الصارم المفرط في المتابعة أو الرقابة الشكلية غير الفعّالة، والعمل على تحقيق توازن بين الرقابة والمرونة الإدارية.

3. مراعاة الفروقات بين الجنسين في بيئة العمل:

- نظرًا لاختلاف إدراك الذكور والإناث لمستوى الرقابة، تقترح الدراسة إعادة النظر في آليات الإشراف والتوجيه لضمان العدالة والإنصاف في المعاملة، بما يعزز الشعور بالانتماء والثقة لدى جميع الموظفين.

4. ربط تقييم الأداء الوظيفي بمؤشرات الرقابة الإدارية:

- يُقترح تضمين مؤشرات الرقابة الإدارية ضمن أنظمة تقييم الأداء الوظيفي، بما يسمح بقياس فاعلية الرقابة وتأثيرها الحقيقي على إنتاجية الموظفين.

5. تنمية الوعي بأهمية الرقابة كأداة تطوير لا كأداة ضبط:

- تعزيز الثقافة التنظيمية التي تنظر إلى الرقابة كوسيلة للدعم والتحسين المهني، وليس كأداة عقابية، مما يعزز التفاعل الإيجابي معها من قبل الموظفين.

6. إجراء دورات تدريبية للمديرين والمشرفين:

○ يُنصح بتوفير برامج تدريبية مستمرة للمسؤولين الإداريين حول أساليب الرقابة الفعالة، وكيفية تطبيقها بما يراعي الخصوصيات النفسية والسلوكية للموظفين.

7. إشراك الموظفين في تطوير أنظمة الرقابة:

○ توصي الدراسة بتفعيل مشاركة الموظفين في تصميم أدوات الرقابة الإدارية، بما يرفع مستوى التقبل والالتزام ويقلل من المقاومة التنظيمية.

8. القيام بدراسات تكميلية مستقبلية:

○ تقترح الدراسة التوسع في البحث حول أثر الرقابة الإدارية على جوانب أخرى مثل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، والدافعية، مع التركيز على متغيرات النوع الاجتماعي، الخبرة، والموقع الوظيفي.

قائمة

المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

- إبراهيم عبد العزيز شيمة، الإدارة العامة والعملية الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر، 2001.
- أحمد بن صالح بن هليل العربي، الرقابة الإدارية، وعلاقتها بعبء في الأداء، رسالة ماجستير، 2003.
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2002 .
- أمال نجاح، حواء بوزيان، بوزيان حنان، مقدم، ابتسام، الاتصال التنظيم وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ليسانس في اتصال والعلاقات العامة، 2014.
- ثابت عبد الرحمان، إدارة الأعمال، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2005.
- حليلة موساوي، دور الاتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي في إدارة الجماعات المحلية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم سياسية، 2015.
- حنفي محمد سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعة العربية للنشر، مصر، 2001.
- خالد البوش، الرقابة الإدارية وأثارها على الأداء الوظيفي للعمال في أم البواقي، مذكرة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع تنمية وتسيير موارد بشرية، 2017.
- روية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للطباعة والنشر، القاهرة، 2002.
- ريمة بريش، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في القانون العام تخصص قانون الإدارة العامة قسم الحقوق السياسية جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي السنة الجامعية 2012-2013 .
- زاهر محمد ديري، الرقابة الإدارية، دار أسامة للنشر، الأردن، 2011 .
- سمير الشويكي، المعجم الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي، 2006.
- ش، م، ل مجاني الطالب، دار المجاني، بيروت الطبعة 7، 2001.

- عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعة، الإسكندرية، 2005.
- عباس علي، الرقابة الإدارية على المال والأعمال، مكتبة الرائد للنشر، الأردن، 2001.
- عبد الله عبد الرحمان النسيان، الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، 2003.
- موسى خليل، الإدارة المعاصرة، المؤسسة الجماعية للنشر، لبنان 2005.
- نادر حامد الزرق أبو شرح، تقسيم أثر الحوافز، مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، 2010.

الملاحق

يهدف هذا الاستبيان إلى دراسة تأثير الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي في المؤسسات. يرجى الإجابة بموضوعية وصدق، فإجاباتك ستساعد في تطوير استراتيجيات إدارية أكثر كفاءة. جميع الإجابات ستظل سرية وتستخدم للأغراض البحثية فقط.

البيانات الشخصية:

✓ الجنس:

ذكور أنثى

✓ السن:

أقل من 35 سنة من 35 إلى 45 سنة 45 سنة فما فوق

✓ الأقدمية:

أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات 15 سنة فما فوق

المحور الأول: الرقابة الإدارية

| رقم | العبرة | موافق | محايد | غير موافق |
|-----|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | يوجد نظام رقابي واضح في المؤسسة. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 | إجراءات الرقابة الإدارية في المؤسسة واضحة وسهلة الفهم. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 | يتم تطبيق الرقابة الإدارية بشكل مستمر في المؤسسة. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 | تساعد الرقابة الإدارية في تصحيح الأخطاء الإدارية. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 | تؤثر الرقابة الإدارية على التزام الموظفين بالمهام المطلوبة. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6 | يتم تطبيق الرقابة الإدارية بشكل عادل على جميع الموظفين. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7 | المؤسسة تخضع لزيارات رقابية دورية من جهات خارجية. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8 | تؤثر الرقابة الإدارية إيجابيًا على شعور الموظفين بالأمان الوظيفي. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9 | النظام الرقابي الحالي بحاجة إلى تطوير. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10 | الأسلوب الرقابي المستخدم في المؤسسة هو الأكثر فاعلية. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

| رقم | العبرة | مو افق | محايد | غير مو افق |
|-----|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 11 | تؤثر الرقابة الإدارية إيجابيًا على جودة الأداء الوظيفي. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12 | تؤثر إجراءات الرقابة الإدارية في المؤسسة على إنتاجية الموظفين. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13 | الرقابة الدقيقة تساعد في تحسين مستوى الأداء الوظيفي. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14 | الرقابة الإدارية تزيد من سرعة إنجاز المهام الوظيفية. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15 | الرقابة الإدارية تمنح الموظفين حرية التصرف أثناء أداء مهامهم. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16 | الرقابة المشددة تؤثر على استقلالية الموظفين في اتخاذ قرارات العمل. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17 | تؤدي الرقابة الإدارية إلى تحسين مهارات الموظفين المهنية. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18 | تعتبر الرقابة الإدارية وسيلة فعالة لتحسين الأداء الوظيفي. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19 | الأساليب الرقابية الحالية تحفز الموظفين على تحسين أدائهم الوظيفي. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

ANOVA

الأداء الوظيفي

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|------|------|
| Between Groups | 17,154 | 2 | 8,577 | ,186 | ,832 |
| Within Groups | 1108,031 | 24 | 46,168 | | |
| Total | 1125,185 | 26 | | | |

Oneway حسب التسمية

ANOVA

الأداء الوظيفي

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|------|------|
| Between Groups | 32,213 | 2 | 16,106 | ,354 | ,706 |
| Within Groups | 1092,972 | 24 | 45,541 | | |
| Total | 1125,185 | 26 | | | |

Group Statistics

| | الجنس | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|--|-------|----|-------|----------------|-----------------|
| | ذكور | 19 | 72,58 | 7,113 | 1,632 |
| | إناث | 8 | 71,50 | 5,451 | 1,927 |

Independent Samples Test

Levene's Test for
Equality of Variances

t-test for Equality of Means

| | | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
|----------------|-----------------------------|-------|------|------|--------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|-------|
| | | | | | | | | | Lower | Upper |
| الأداء الوظيفي | Equal variances assumed | 2,212 | ,149 | ,383 | 25 | ,705 | 1,079 | 2,819 | -4,727 | 6,885 |
| | Equal variances not assumed | | | ,427 | 17,197 | ,674 | 1,079 | 2,525 | -4,244 | 6,402 |

Oneway حسب السن

Report

| المصالح | Mean | N | الأداء الوظيفي | |
|-----------------------|-------|----|----------------|--|
| | | | Std. Deviation | |
| المصلحة التقنية | 78.75 | 8 | 3,694 | |
| مصلحة الموارد البشرية | 73.00 | 9 | 5,292 | |
| مصلحة الزبائن | 66.40 | 10 | 3,658 | |
| Total | 72.26 | 27 | 6,578 | |

ANOVA

| | Sum of Squares | df | Mean Square | الأداء الوظيفي | |
|----------------|----------------|----|-------------|----------------|------|
| | | | | F | Sig. |
| Between Groups | 581,230 | 2 | 290,615 | 9,546 | ,001 |
| Within Groups | 730,622 | 24 | 30,443 | | |
| Total | 1,311,852 | 26 | | | |

T-Test

| | | | |
|--------------|------|-------|-------|
| 9 أكبر من 15 | 33,3 | 33,3 | 100,0 |
| Total | 27 | 100,0 | 100,0 |

| | Frequency | المصالح | | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------|-----------|---------|-------|---------------|--------------------|
| | | Percent | | | |
| Valid | 8 | 29,6 | 29,6 | 29,6 | |
| المصلحة التقنية | 8 | 29,6 | 29,6 | 29,6 | |
| مصلحة الموارد البشرية | 9 | 33,3 | 33,3 | 63,0 | |
| مصلحة الزبائن | 10 | 37,0 | 37,0 | 100,0 | |
| Total | 27 | 100,0 | 100,0 | | |

Means

| الجنس | | | | |
|-------|-----------|-------|---------|--------------------|
| | Frequency | Valid | | Cumulative Percent |
| | | y | Percent | |
| Valid | ذكور 19 | 70,4 | 70,4 | 70,4 |
| | إناث 8 | 29,6 | 29,6 | 100,0 |
| | Total 27 | 100,0 | 100,0 | |

| العمر | | | | |
|-------|----------------|-------|---------|--------------------|
| | Frequency | Valid | | Cumulative Percent |
| | | y | Percent | |
| Valid | أقل من 35 13 | 48,1 | 48,1 | 48,1 |
| | من 35 إلى 45 9 | 33,3 | 33,3 | 81,5 |
| | أكبر من 45 5 | 18,5 | 18,5 | 100,0 |
| | Total 27 | 100,0 | 100,0 | |

| الأدوية | | | | |
|---------|----------------|-------|---------|--------------------|
| | Frequency | Valid | | Cumulative Percent |
| | | y | Percent | |
| Valid | أقل من 5 4 | 14,8 | 14,8 | 14,8 |
| | من 5 إلى 15 14 | 51,9 | 51,9 | 66,7 |

| | | | | |
|---------|-------|--------|------|------|
| بنده 13 | 67,33 | 53,077 | ,478 | ,855 |
| بنده 14 | 67,19 | 55,772 | ,340 | ,861 |
| بنده 15 | 67,22 | 53,641 | ,538 | ,852 |
| بنده 16 | 67,26 | 55,199 | ,318 | ,863 |
| بنده 17 | 66,74 | 59,199 | ,153 | ,865 |

Reliability

Scale: مقياس الأداء الوظيفي

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,862 | 17 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale | | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|--------|----------------------------|--------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| | | Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | |
| | | Deleted | Deleted | |
| 01 بند | 66.74 | 57,199 | ,356 | ,860 |
| 02 بند | 66.93 | 52,610 | ,572 | ,850 |
| 03 بند | 67.00 | 53,923 | ,596 | ,850 |
| 04 بند | 67.00 | 53,385 | ,714 | ,847 |
| 05 بند | 67.37 | 50,934 | ,602 | ,849 |
| 06 بند | 67.07 | 55,225 | ,448 | ,856 |
| 07 بند | 67.11 | 53,564 | ,423 | ,858 |
| 08 بند | 67.07 | 52,994 | ,508 | ,854 |
| 09 بند | 66.78 | 56,795 | ,356 | ,860 |
| 10 بند | 67.11 | 53,333 | ,649 | ,848 |
| 11 بند | 67.19 | 50,849 | ,620 | ,848 |
| 12 بند | 67.04 | 53,652 | ,543 | ,852 |

T-Test

Group Statistics

| | القيم | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|----------------|--------------|---|-------|----------------|-----------------|
| الاداء الوظيفي | القيم | 9 | 80,22 | 4,494 | 1,498 |
| | القيم الدنيا | 9 | 66,33 | 3,162 | 1,054 |

Independent Samples Test

Levene's Test for Equality of Variances

t-test for Equality of Means

| | | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
|----------------|-----------------------------|-------|------|-------|--------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|--------|
| | | | | | | | | | Lower | Upper |
| الاداء الوظيفي | Equal variances assumed | 1,786 | ,200 | 7,583 | 16 | ,000 | 13,889 | 1,832 | 10,006 | 17,772 |
| | Equal variances not assumed | | | 7,583 | 14,363 | ,000 | 13,889 | 1,832 | 9,970 | 17,808 |

