



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

الموضوع:

دور الرقابة الادارية في تنمية أداء العاملين

دراسة ميدانية بإدارة جامعة غرداية

مذكرة مقدّمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

في تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ:

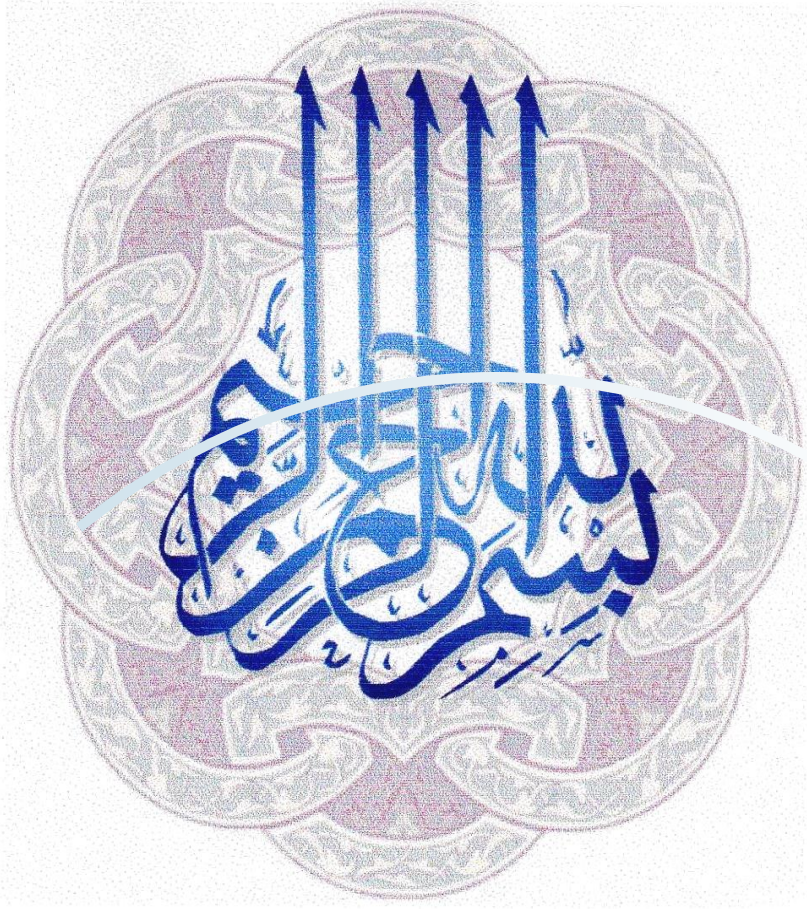
د. عويسي كمال

إعداد الطالبة:

مسعودة حريز

الاسم و القب	الصفة	الرتبة
عويسي كمال	مشرفا و مقرا	أستاذ محاضر "ب"
رباحي مصطفى	مناقشا	أستاذ محاضر "أ"
بيدة عبد المالك	رئيسا	أستاذ مساعد "أ"

السنة الجامعية: 2016-2017م / 1437-1438هـ





فهرس المحتويات

مقدمة.....أ-ت

الجانبي النظري

الفصل الأول: الإطار المنهجي

الصفحة	العنوان
04	1. الإشكالية.....
05	2. الفرضية.....
05	3. أسباب اختيار الموضوع.....
06-05	4. أهمية الدراسة.....
06	5. أهداف الدراسة.....
11-06	6. الدراسات السابقة.....
13-12	7. مفاهيم الدراسة.....
14	8. المقاربة السوسولوجية.....

الفصل الثاني: الرقابة الإدارية

الصفحة	العنوان
19-16	1. مفهوم الرقابة الادارية.....
21-19	2. أهمية الرقابة.....
22	3. أهداف الرقابة.....
24-23	4. أساسيات الرقابة وعناصرها
26-24	5. وسائل الرقابة.....
29-27	6. أنواع الرقابة.....
31-30	7. خطوات الرقابة.....
32	8. معوقات الرقابة.....

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

الصفحة	العنوان
36-35	1. مفهوم الأداء الوظيفي.....
38-37	2. أهمية الأداء.....
40-38	3. محددات الأداء الوظيفي وعناصره.....
42-41	4. مفهوم تقييم الأداء.....
43	5. أهمية تقييم الأداء.....
45-44	6. أهداف تقييم الأداء.....
49-45	7. معايير تقييم الأداء.....
53-50	8. طرق تقييم الأداء.....

الجانب الميداني

الفصل الأول: الإطار المنهجي

الصفحة	العنوان
58-57	1. مجال الدراسة.....
60-58	3. منهج الدراسة.....
61	4. تقنيات الدراسة.....
63-62	5. أساليب تحليل البيانات.....

الفصل الثاني: التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي

الصفحة	العنوان
67-65	1. تحليل جداول البيانات الشخصية.....
75-68	2. تحليل بيانات الفرضية الأولى.....
76	3. الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى.....

الفصل الثالث: تحمل المسؤولية وأثرها على الأداء

الصفحة	العنوان
85-78	1. تحليل بيانات الفرضية الثانية.....
86	2. الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية.....
88-87	3. الاستنتاج العام.....

خاتمة.....90

قائمة المراجع:92-96

الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	65
02	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	66
03	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	66
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	67
05	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	68
06	يوضح آليات الرقابة وعلاقتها بالمهام الموكلة	69
07	يوضح إهمال الرقابة وانخفاض تحفيزهم وعلاقته بالقيام بالمهام في الوقت المحدد	70
08	يوضح التأثير المباشر للرقابة على الاداء من خلال خلق جو المنافسة بين الزملاء	71
09	يوضح التأخر في العمل وعلاقته بالقيام بالمهام الموكلة	72
10	يوضح غياب الرقابة وعلاقتها بأداء الأعمال الموكلة	73
11	يوضح حسن أدائك وعلاقته بالقيام بالمهام في الوقت المحدد	74
12	يوضح مساهمة الرقابة في تعزيز الانتماء لدى العامل	75
13	يوضح مراقبة الرؤساء للأداء وعلاقته بالمنافسة بين زملاء العمل	78
14	يوضح تغيب أحد الزملاء وعلاقته بالشعور في حسن الأداء	79

80	يوضح الاعتماد على النفس و تعامل الرئيس عند انخفاض الاداء	15
81	يوضح التغيب عن العمل وعلاقته بالقيام بالمهام في الوقت المحدد	16
82	يوضح لوائح الحضور وعلاقتها بالحرمان من تحسين الأداء	17
83	يوضح مراقبة رئيسك للأداء وعلاقته بالاهتمام بالاداء	18
84	يوضح التغيب عن العمل	19
85	يوضح الرقابة من طرف الرئيس وعلاقتها بالقيام بالمهام الإدارية	20

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
25	يوضح أنواع التقارير الرقابية	01
40	يوضح محددات الأداء	02
87	يوضح نموذج يبين المعايير (العوامل) التي تقيم	03



مقدمة:

تواجه المؤسسات اليوم أكثر من أي وقت مضى تحديات متعددة مصدرها أساسا اتساع البيئة الخارجية التي تمارس في اطارها نشاطها وسط العديد من المتغيرات التي تمتاز بالتعدد و التداخل حيث تعمل هذه المتغيرات على تحديد مكانة و مستوى و قيمة المؤسسة في المجتمع سواء على الصعيد الوطني أو الدولي والمؤسسات الناجحة هي التي تعتمد على إدارة جيدة تمكنها من مواجهة المشاكل و الصعوبات، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الوظائف و العمليات الإدارية و الهامة التي لا يمكن الاستغناء عنها كالتخطيط و التنظيم، و التوجيه، و الرقابة، حيث أن هذه العناصر تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان بقائه واستقرارها وتحسين أدائها وفعاليتها وضمان قدرتها على التكيف ومواجهة المنافسة الحادة التي تتعرض لها.

إن المتتبع لمراحل التطور والنمو التي مرت بها المؤسسات الى يومنا هذا يدرك أنها تتخبط بالعديد من المشاكل والمعوقات التي لازمتها كنقص التأطير، والخبرة، وانتشار مظاهر الإهمال، والتسيب، وسوء استعمال الموارد المادية والبشرية، حيث بنيت مختلف البحوث والدراسات أن أهم ما يعرقل تحقيق الأهداف المسطرة هو نقص الكفاءات البشرية الموجهة توجيهها سليما لرفع مردود المؤسسات نحو جودة الأداء والزيادة في كفاءة أداء العاملين بصفة خاصة.

تعتبر الرقابة الإدارية عملية إدارية أو وظيفة أساسية في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الجامعية بصفة خاصة باعتبارها محور دراستنا، فبواسطتها يمكن قياس كفاءة أداء العاملين وكذا قياس مدى كفاءة الخطط الموضوعة وأساليب تنفيذها وما إذا كان هناك بدائل أفضل لتحقيقها، فعن طريق الرقابة تتمكن

المؤسسات من معرفة مدى الرقي في أداء أفرادها وتحقيقهم للأهداف المحددة والموضوعة، و من هنا نستطيع القول أن وظيفة الرقابة ترتبط بالعملية الإدارية ارتباطا وثيقا، و تعتبر في نفس الوقت الأداة الفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة، فالتخطيط، و التنظيم و التوجيه، و التنسيق و اتخاذ القرارات يؤثران في الرقابة و يتأثرون بها بمعنى آخر أنه يوجد تفاعل بين وظائف الإدارة السالفة الذكر بما يحقق في النهاية الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة الى تحقيقها.

وفي هذا الإطار كان الهدف الأساسي من وراء دراستنا الكشف عن أهمية الرقابة الادارية ودورها في تنمية أداء العاملين في جامعة غرداية ولتحقيقه قسمنا العمل الى جانبين حيث تناولنا في الجانب النظري فصلين، أما الجانب الميداني ويضم ثلاث فصول، مع العلم أن كل فصل في هذه الدراسة يحتوي مجموعة من المباحث وكل مبحث يحتوي على مطالب.

حيث نتناول في الفصل الأول المعنون الإطار المنهجي للدراسة وتطرقنا فيه الى الاشكالية

والفرضيات وأسباب اختيار الموضوع وأهمية الدراسة وأهداف الدراسة، بالإضافة الى الدراسات السابقة التي عالجت الموضوع ومفاهيم الدراسة والمقاربة السوسولوجية.

ونتناول في الفصل الثاني والذي هو تحت عنوان مدخل نظري حول الرقابة الإدارية، تطرقنا فيه الى التعريف، أهمية الرقابة، أهداف الرقابة، أساسيات الرقابة وعناصرها، وسائل الرقابة، أنواع الرقابة، خطوات الرقابة، معوقات الرقابة.

ونتناول في الفصل الثالث تحت عنوان مدخل نظري حول الأداء الوظيفي تطرقنا فيه الى تعريف الأداء الوظيفي وأهمية الأداء، محددات الأداء وعناصره، مفهوم تقييم الأداء، أهمية تقييم الأداء، أهداف تقييم الأداء.

ونتناول في الجانب الميداني، المبحث الأول تطرقنا في الفصل الرابع الى مجالات الدراسة، المنهج المتبع، تقنيات الدراسة، أساليب تحليل البيانات، أما الفصل الخامس تطرقنا الى تحليل جداول البيانات الشخصية وتحليل بيانات الفرضية الأولى، والاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية، أما الفصل السادس تناولنا فيه تحليل بيانات الفرضية والاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية، والاستنتاج العام.

الفصل الأول: الإطار المنهجي

1. الاشكالية
2. الفرضيات
3. اسباب اختيار الموضوع
4. أهمية الدراسة
5. أهداف الدراسة
6. الدراسات السابقة
7. مفاهيم الدراسة
8. المقاربة السوسولوجية
9. صعوبات الدراسة

1) الإشكالية:

إن تطور أي مجتمع مرتبط بشكل كبير ومباشر بتطور مؤسساته التي تعمل داخله لتحقيق التعاون فإن كل مؤسسة تعتبر عنصر تغيير إجتماعي التي تقود المجتمع نحو مستويات أعلى و أوضاع أفضل من التطور و التقدم و بهذا تستولى المؤسسة على مكانة هامة في العالم الحالي الذي نعيش فيه بإعتبارها عنصر مهم من عناصر إزدهار المجتمعات و عليه توجب تفعيل عملية الرقابة في جميع المؤسسات للتأكد من كيفية تأديتها لدورها، و تصحيح الأخطاء و الإنحرافات في الأداء إن وجدت.

والرقابة كغيرها من الوظائف الإدارية ساهمت بدور رئيسي في تنظيم المجتمع ومؤسساته عبر مراحل تاريخية، تشهد بضرورة وأهمية العملية الرقابية بإعتبارها وظيفة من الوظائف الإدارية الرئيسية وبأن ترتيبها في الوظائف الإدارية الرئيسية وموقعها له دلالة وهي أنها عملية رجعية للتأكيد من السير الصحيح للوظائف الإدارية التي تسبقها من تخطيط، تنظيم وتوجيه وكونها وظيفة ليست منفصلة عن الوظائف الادارية الأخرى بل تتعدى ذلك إلى كونها عنصر رئيسي به يكتمل الأداء الاداري في المنظمات.

و من المفروغ منه أن تتوجد بعض الأخطاء و الجهود الضائعة و الإحتكاك ما ينجم عنه من إختلالات تجعل من الأداء ينحرف عن الأهداف المنشودة، فقد يكون مثلا التشكيل الوظيفي غير سليم و التخطيط ناقص و التوجيه تعوزه الفاعلية، و مثل هذه الأخطاء تجعل من الوظيفة الرقابية ضرورية في جميع المنظمات فالرقابة الإدارية واحدة من الوظائف (تنظيم، تخطيط، الرقابة) الرئيسية الأربعة تهتم بمراقبة أداء المنظمة، وتحديد إذا كانت حققت أهدافها أم لا، فالتخطيط و التنظيم و التوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم و فعاليتهم والرقابة معنية بمتابعة كل هذه الوظائف لتقييم أداء المنظمة اتجاه تحقيق أهدافها.

وعليه جاءت هذه الدراسة للكشف عن مدى تأثير الرقابة الإدارية على أداء الموظفين ودورها في تنميته ومنه جاء طرحنا للإشكالية على النحو الآتي:

" ما دور الرقابة الإدارية في تنمية أداء العاملين؟ "

ويتفرع هذا السؤال الرئيسي إلى أسئلة فرعية كالآتي:

- التساؤلات الفرعية:

- 1- كيف تؤثر الرقابة في دفع العاملين نحو العمل؟
- 2- هل تساعد الرقابة العاملين على تحمل مسؤوليات في المنظمة؟

(2) الفرضيات:

1. تؤدي الرقابة إلى دفع العاملين نحو العمل.
2. تساعد الرقابة العاملين على تحمل مسؤوليات في المؤسسة.

(3) أسباب اختيار الموضوع:

- ميولاتي الشخصية نحو موضوع الرقابة الإدارية والرغبة في توسيع معرفتي بالموضوع.
- نظرا للأزمات المتكررة التي تحصل في المنظمات الجزائرية، ومحاولة التعرف أين الرقابة من كل ذلك.
- التعرف على نظرة الفرد الجزائري داخل المنظمة لعملية الرقابة.
- الأهمية الكبيرة لموضوع الرقابة في الإدارة.

(4) أهمية الدراسة:

- تظهر أهمية الدراسة من أهمية موضوعها حيث تعتبر الرقابة الإدارية من بين أهم مواضيع الدراسة لعلماء الاجتماع التنظيم والعمل وكونها العنصر الرئيسي لمراقبة الأداء ومعرفة الإنحرافات والقصور إن وجد.
- إن أهمية الدراسة في الكشف عن الرقابة بإعتبارها محفز نحو العمل أو معين له في الإدارية الجزائرية.

- تعد الرقابة من الوظائف الادارية المهمة والتي ترتبط ارتباطا كبيرا بجميع الوظائف الإدارية
- هدف الدراسة تسليط الضوء على واقع الرقابة في إدارة جامعة غرداية.

5) أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على وظيفة الرقابة الادارية من المنظور النظري السوسولوجي
- معرفة مدى تأثير الرقابة على أداء الموظف ودورها في تحفيز العاملين نحو العمل.
- وهل تساعد الرقابة الادارية العمال على تحمل مسؤوليات جديدة.
- معرفة نظرة العامل الجزائري للرقابة وموقفه منها.
- التعرف على الجوانب السلبية والايجابية لعملية الرقابة.

6) الدراسات السابقة:

1- الدراسة الأولى:

دراسة مسلط صالح ملافخ بعنوان: (أساليب الرقابة في أقسام الشرطة وأثرها في رفع كفاءة الأداء لرجل الشرطة) لنيل درجة الماجستير، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض 1413هـ. وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة الأساليب الرقابية وطرق ممارستها في أقسام الشرطة لتبني الإيجابي منها وتقديم المقترحات والحلول البديلة للمعوقات التي تعترض من تطبيق تلك الأساليب.

ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بتحديد أربعة أقسام للشرطة بمدينة الرياض وهي (قسم الروضة والنسيم والبطحاء والعليا). وركز دراسته على أهم المشكلات التي تتعرض لأمن المواطن و المجتمع فحددها في ستة قضايا (دخول المنازل، السكر، الإصابات، المضاربات، إطلاق النار، الأخلاقيات) حيث قام بإجراء مقارنة بين الأداء الفعلي و المستهدف بين الأقسام في تلك القضايا معتمدا على قياس الأداء(الإنجاز) على

أساس العامل الزمني بين ورود القضية و حتى يتم إنجازها و الفصل فيها، و كذلك مقارنة سرعة الإنجاز و وسائل حل المشكلة أو الفصل فيها بين الأقسام، و أيضا مقارنة نوع من أنواع الجرائم المختارة مع بعض يبين الأقسام المحددة من حيث العدد و ظروف الجريمة و التصرف فيها.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدم وجود سجلات إدارية وإحصائية توضح تاريخ الإبلاغ عن القضايا وكذلك توضح ما هي الإجراءات التي تمت في تلك القضايا المختارة من إحالتها إلى جهة الاختصاص أو إنهاء القضية، كما أظهرت الدراسة سوء استخدام السجلات الموجودة وعدم المراقبة والتدريب على كيفية الاستفادة منها.

هذه الدراسة تتفق مع الدراسة الحالية في أهمية الرقابة الإدارية ولكنها تختلف عن الدراسة التي نحن بصددتها كونها ركزت إهتمامها على الرقابة الادارية على أداء الضباط بأقسام الشرطة ولم تهتم بالرقابة الادارية على أداء الأفراد بالقضايا التي حددها الباحث هي من اختصاص الضباط، كما أن هناك إختلاف كبير بين الدراستين من حيث الأهداف والمجال المكاني والزمني التي تمت فيها الدراسة واستفادة الباحث منها فيما يختص بصياغة مفهوم وماهية الرقابة الادارية.

2- الدراسة الثانية:

دراسة سعيد يوسف الغامدي بعنوان (فاعلية الدور الرقابي للمفتشين الاداريين العاملين في إدارات تعليم البنين في المملكة العربية السعودية) وذلك لنيل درجة الماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة 1415هـ.

و قد استهدفت هذه الدراسة التعرف على مدى فاعلية الدور الرقابي للمفتشين الاداريين العاملين في أجهزة التفيتش الإداري (المتابعة الادارية) بإدارات تعليم البنين في المملكة السعودية و لتحقيق هذا الهدف

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لجمع و تحليل المعلومات الخاصة بهذه الدراسة من خلال أداتي الاستبيان، الأولى مكونة من (24) مفردة طبقت على (155) مديرا من مديري المدارس بمنطقة جدة التعليمية و ذلك لقياس فاعلية الدور الرقابي للمفتشين الإداريين من وجهة نظر مدراء المدارس، و الاستبيان الثاني مكون من (20) مفردة طبقت على (10) مفتشين إداريين بهدف قياس درجة أهم العوائق التي تقلل من فاعلية دورهم الرقابي وذلك من وجهة نظر المفتشين أنفسهم و من أبرز ما توصلت اليه الدراسة من نتائج أن هناك تطابق وجهات نظر الطرفين (مدراء المدارس و المفتشين الإداريين) حول ضعف فاعلية الدور الرقابي للمفتشين الإداريين بصفة عامة.

وتلتقي هذه الدراسة مع الدراسة التي نحن بصددنا حول التطرق إلى تعاريف ومفاهيم الرقابة الادارية وأهميتها وأساليبها وأنواعها وقد إحتوت على إطار نظري جيد استفاد منه الباحث في صياغة بعض المفاهيم المتصلة بالدراسة الحالية إلا أنها تختلف عن دراسة الباحث في الحالية من حيث المجال البشري والمكاني في عملية التطبيق كونها ركزت على الدور الرقابي للمفتشين الإداريين والموجهين ومدراء المدارس في المدارس التابعة لإدارة التعليم وتتفق معها في المنهج المستخدم.

3- الدراسة الثالثة:

دراسة من إعداد زدام عمار بعنوان (تأثير الرقابة على كفاءة أداء العاملين في المنشآت الرياضية) و هي دراسة لنيل شهادة الماجستير في نظرية و منهجية التربية البدنية و الرياضية تخصص الادارة و التسيير الرياضي 2011 غير منشورة.

قام الباحث في هذه الدراسة بالبحث عن الاساليب التي تمكن من رفع وزيادة كفاءة أداء العاملين ومردود المنشآت الرياضية كما تعتبر الرقابة أحد الوظائف الأساسية في العملية الادارية، وهي تمثل أكثر

الوظائف الإدارية تعقيدا أو ارتباطا بكافة وظائف الادارة الأخرى، ونظرا لأهمية الرقابة في أي منظمة كانت خاصة المنشآت الرياضية قام الباحث بطرح الإشكال التالي:

ما هو تأثير الرقابة الادارية على كفاءة أداء العاملين في المركب الرياضي الشهيد حملاوي؟

- هل تتأثر كفاءة أداء العاملين بطرق تطبيق الرقابة الادارية؟

كما قام بصياغة الفرضية العامة التالية:

- تؤثر الرقابة الادارية الفعالة إيجابيا على كفاءة أداء العاملين في المركب الرياضي الشهيد حملاوي.

- الفرضية الجزئية:

- تؤثر الأساليب الرقابية على كفاءة أداء العاملين في المركب الرياضي الشهيد حملاوي .

- تتأثر كفاءة أداء العاملين في المركب الرياضي الشهيد حملاوي سلبا بعدم التطبيق المدروس للرقابة

الادارية

اتبع المنهج الوصفي المسحي منهجا اجرائيا لجميع وتفسير وتحليل النتائج المتحصل عليها ولأجل الحصول على

المعلومات والبيانات والحقائق قام الباحث بالاعتماد على أداة الاستبانة وقد تكونت عينة البحث من 85

عاملا في المركب الرياضي الشهيد حملاوي قسنطينة.

توصل الباحث بعد دراسته الميدانية إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- يوجد تأثير إيجابي للرقابة الادارية على كفاءة الأداء بالنسبة للعاملين و هذا التأثير إيجابي مرهون بتوفر

مجموعة من العوامل كتحديد الأهداف و لكن لم تتحقق هذه الفرضية لان الايجابية المقصودة مرهونة

بتوفير الاساليب الرقابية و فعاليتها و الاهداف المرجوة منها.

- تطبيق الرقابة بطريقة عشوائية و غير مدروسة يؤدي حتما إلى نتائج سلبية على أداء العاملين في

المركب الرياضي الشهيد حملاوي.

- أما بالنسبة للعمال فأنا نجد العديد من الظروف والعوامل المحددة لكفاءةهم على وجه الأكمل نذكر منها نقص في الاستغلال الأمثل لإمكانيتهم وكذا النقص في التنسيق بين الأعمال والمهام التي يقومون بها في المركب وعدم تشجيع روح الابتكار والابداع لدى العاملين وعدم التجانس والتوافق في أداء الأعمال وكذا انفراد الرؤساء في اتخاذ القرارات كلها عوامل تحدد كفاءة العاملين وتؤثر عليها سلبا. ومن خلال النتائج السابقة الذكر توصل الباحث إلى وضع إقتراحات حول تحسين الأداء:
- التخطيط الدقيق من خلال اعداد جداول في المركب وفتح المجال أمام التكوين والتربص بغرض الرفع من كفاءة العاملين ودعم روح الإبتكار ومحاولة إشراك العاملين في الأمور التي تهم المركب، ومحاولة الابتعاد عن التسلط خلال الرقابة على الاداء.

4- الدراسة الرابعة:

دراسة من إعداد بن مرزوق عنتره بعنوان (الرقابة الادارية ودورها في مكافحة الفساد الاداري في الادارة الجزائرية) مقدمة لنيل شهادة الماجستير بقسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية وهي دراسة ميدانية لولاية برج بوعرييج أجريت سنة 2008 غير منشورة. طرحت هذه الدراسة الاشكالية التالية:

- إلى أي مدى يمكن أن تساهم الرقابة الادارية الفعالة في الحد من خطورة ظاهرة الفساد الاداري في الادارة الجزائرية؟ وما واقعها في ولاية برج بوعرييج؟
- فرضيات هذه الدراسة يمكن نورها فيما يلي:

- هناك علاقة عكسية بين الفساد الاداري والرقابة الادارية فكلما انخفضت درجة الرقابة الادارية تزايدت احتمالات ظهور الفساد الاداري وحدته، والعكس صحيح أيضا فكلما ارتفعت درجة الرقابة الادارية انخفض احتمال ظهور الفساد الاداري.

وانطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها التعرف على دور الرقابة الادارية في مكافحة الفساد الاداري في ولاية برج بوعرييج.

وعلى ضوء ما سبق يمكن تقديم جملة من النتائج والتوصيات التي قد تسهم في حل مشكلة الفساد الاداري في الجزائر ويمكن إجمالها في النقاط التالية:

- إن ظاهرة الفساد كانت نتيجة أزمة اجتماعية قيمية بدرجة الأولى خاصة مع تجليات مظاهر العولمة.

- إن الرقابة الادارية أداة فعالة لمكافحة الفساد الاداري من الناحية النظرية، غير أن واقعها في الادارة الجزائرية يبين عدم استغلالها، ولذلك فإن مكافحة الفساد الاداري تستلزم قيام اجهزة الرقابة الادارية بالدور المطلوب منها، وذلك بالكشف عن المفسدين وتطبيق القوانين في حقهم بدقة وعدالة، وعدم التسامح معهم بمعاقبتهم إذا تبث جرمهم.

7) مفاهيم الدراسة:

1- الرقابة الإدارية:

هي إحدى عناصر العملية الإدارية، وتسعى إلى متابعة العمل وقياس الإنجاز الفعلي له ومقارنته مع ما هو مخطط له باستخدام معايير رقابية يقارن بها هذا الإنجاز، حيث نتيجة لمقارنة تحدد الإنجازات الإيجابية التي يجب تدعيمها والإنحرافات السلبية التي يجب علاجها وتجنبها مستقبلا وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة¹.

- التعريف الإجرائي للرقابة الإدارية:

هي عملية متابعة المسؤول لأداء العمال المشرف عليهم متابعة و تشجيع نقاط القوة عندهم وتصحيح الإنحرافات إن وجدت.

2- الأداء الوظيفي:

هو نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للإستخدام المعقول للموارد المتاحة².

- التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي:

هو مجموع الجهود التي يبذلها الفرد داخل عمله، بهدف تحقيق أهدافه وتحقيق أهداف المنظمة.

3- الحوافز:

هي مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي أو ربما وفقا لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الآجر³.

1- موفق حديد محمد، الإدارة العامة، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، ص186.

2- المير عبد الرحيم علي، العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات التنموية، مجلة الإدارة العامة، المجلد الخامس والثلاثون، العدد الثاني، الرياض، معهد الإدارة العام، 1995م، ص213.

3- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007، ص ص 348-349.

- التعريف الإجرائي للحوافز:

هي كل ما يتحصل عليه العامل من مكافأة نتيجة لمجهوداته القيمة داخل المنظمة.

4- الإدارة:

هي مؤسسة تتمتع بالشخصية المعنوية تستند لها صناعة وتنفيذ ومتابعة تنفيذ القرارات الصادرة عن مجلس الإدارة، أو متابعة تنفيذ القرارات الصادرة عن الجهات المركزية¹.

- التعريف الإجرائي للإدارة:

هو ذلك النشاط الذي يهتم بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة المنظمة لتحقيق أهدافها.

5- المؤسسة:

هي مجموعة من الأشخاص مندمجين في وحدة اقتصادية أو اجتماعية قانونية لتحقيق هدف مشترك من خلال تجميع الموارد المادية والبشرية الضرورية لذلك واستغلالها استغلالا عقلانيا².

- التعريف الإجرائي للمؤسسة:

هي وحدة تحول المدخلات إلى مخرجات، تهدف لخدمة المجتمع.

1- ناصر قاسيمي، دليل المصطلحات علم الاجتماع تنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص10.

2- ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص120.

- المقاربة السوسولوجية:

بما أن الرقابة وظيفة من الوظائف الادارية عليه تطرقنا في دراستنا إلى النظرية البنائية الوظيفية :

- تعتبر بأنه يجب النظر للأحداث الاجتماعية بأنها مكونة من أجزاء مترابطة مفصلينا و وظيفيا بحيث يكون كل جزء مكمل للآخر بنائيا و حركيا و وظيفيا.

- ظهرت البنائية الوظيفية على أعقاب البنائية الاجتماعية مع نهاية القرن 19 و بداية القرن 20 على يد العالم البريطاني هريت سبنسر كرد فعل للتراجع و الإخفاق التي منيت به كل من البنائية و الوظيفية.

- تعتبر البنائية الوظيفية المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأجزاء تتعاون جميعا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و بالتالي تحقيق التناسق.¹

و باعتبار الرقابة تعتبر نسق من أنساق العملية الإدارية و التنظيمية، فهي بدورها تلعب دورا أساسيا في تحقيق التوازن المؤسسة، و منه قمنا بتقريب النظرية البنوية التي تعد من أهم و أقدم النظريات الاجتماعية التي ترى أنه بما أن الرقابة وظيفة من الوظائف الادارية و هي جزء من الأجزاء الأخرى للعملية التنظيمية فهي إذا ضرورية لتحقيق التناسق و تحقيق تكامل المؤسسة.

و عليه فالرقابة تعتبر كموجه و ضابط و رابط فعال لتحقيق تكامل بين وظائف الادارية التخطيط،

التوجيه، التنظيم

¹-إحسان محمد الإحسان: النظريات الاجتماعية المتقدمة، دار وائل، ط2001، ص43.

الفصل الثاني: الرقابة الإدارية

تمهيد

1. تعريف الرقابة

2. أهمية الرقابة

3. أهداف الرقابة

4. أساسيات الرقابة وعناصرها

5. وسائل الرقابة

6. أنواع الرقابة

7. خطوات الرقابة

8. معوقات الرقابة

خلاصة

تمهيد:

إن الرقابة الإدارية عنصر أساسي وهام في العملية الإدارية التي يقوم بها المسؤول في أي مستوى إداري وتبرز أهميتها في كونها أداة تعمل على تحديد وقياس درجة أداء النشاطات التي في المنظمات من أجل تحقيق أهدافها والرقابة عملية مخططة ومنظمة تهدف إلى وضع معايير للأداء تتفق مع الأهداف المنشودة.

1) الرقابة الإدارية:

- إن تحديد مفهوم الرقابة الإدارية كغيره من المفاهيم الأخرى التي لم يتفق الفقهاء والدارسون لها حول تحديد مفهوم دقيق لها، حيث تصدى لها كل منهم من زاوية تعكس تخصصه، أو من البيئة الثقافية والاجتماعية التي ينتهي إليها، ومن حيث لفظ الرقابة في حد ذاته كونه يحمل معاني متعددة ومتباينة في ذات الوقت¹.

- للرقابة الادارية مفاهيم متعددة ومتنوعة تختلف في معظمها من حيث درجة التفاصيل، وتتفق في غالبيتها من حيث المحتوى. فمهما اختلفت وتعددت التعريفات للرقابة الادارية فإنها تكاد تجمع بأن الرقابة الادارية هي عملية قياس النتائج الفعلية... مقارنة النتائج الفعلية بأهداف الخطة (أو النتائج المتوقعة) وتشخيص وتحليل سبب انحرافات الواقع بالمطلوب، وإجراء التعديلات اللازمة لضمان عودة الانشطة إلى المسار المخطط لها وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة فالرقابة كانت تعني بالنسبة إلى هنري فايول أن يتم التأكد من أن كل شيء يسير وفقا للخطة الموضوعة.²

- تعتبر الرقابة الادارية واحدة من الوظائف الرئيسية الأربعة التي تتكون منها العملية الادارية. والترتيب المعتاد لهذه الوظائف هو التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة. إن كلمة الرقابة وموقعها في ترتيب وظائف الادارة، له دلالة

1 –Roy arakelion, la notion de contrôle, thèse de doctorat, université, PARIS 1, v1, 2000, p3.

2- ياغي محمد عبد الفتاح، الرقابة في الادارة العامة، ط2، دار وائل للنشر، عمان الاردن، 2012، ص20.

معينة وهي أن هذه الوظيفة الادارية ليست منفصلة عن الوظائف الادارية في المؤسسات المصرفية وفي شركات المساهمة وغيرها¹.

- كما عرفها ديسلر 1962 بأنها الوظيفة التي تضمن أن الأنشطة توفر لنا النتائج المرغوبة وتتعلق الرقابة بوضع هدف وقياس الأداء وإتخاذ الإجراء التصحيحي².

- بينما يرى البعض الآخر أن الرقابة على الأداء هي مجرد تنسيق للأعمال ويعرفها على أنها إيجاد الارتباط بين الأعمال وتنسيقها على حساب الخطط الموضوعة لإنجاز أهداف أمنية محددة³.

- وكما جاء ذكرها في القرآن الكريم في العديد من الآيات الكريمة التي تشير إلى كلمة "رقابة" ودورها في التزام المسلم، حيث أنه يدرك أنه مراقبا من طرف الله-عزوجل- ويستوجب عليه أن يستشعر هذه الرقابة في ذاته ويدرك أنه محاسب لا محالة على أعماله، لأن القرآن الكريم هو الكتاب الذي لا يغادر صغيرة ولا كبيرة إلا وأحصاها ومن هذه الآيات ما يلي:

قال الله تعالى: " ما يلفظ من قول الا لديه رقيب عتيد" (الآية 18 سورة ق) تدل على حفظ مخرجات اللسان.

وقال تعالى أيضا: " يا أيها الناس اتقوا ربكم الذي خلقكم من نفس واحدة وخلق منها زوجها وبث منها رجالا كثيرا ونساء واتقوا الله الذي تساءلون به والأرحام إن الله كان عليكم رقيبا" (الآية 1 النساء).

1- الرقابة هي المراجعة للأعمال للتأكد من مطابقة تنفيذها على المقاييس الموضوعية من أجل اكتشاف

الأخطاء أو نقاط الضعف والعمل على تصحيحها في حينها.

1- علي عباس، الرقابة الادارية في منظمات الاعمال، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص19.

2- جوهر عبد الله حسين، الادارة الحديثة التخطيط التطوير و الرقابة، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، ص.39.

3- يونس عبد الغفور، دراسات في الادارة العامة، المكتب المصري الحديث للطباعة و النشر، القاهرة، 1967، ص176.

2- إن تعريف الرقابة الإدارية لا يتوقف عند تعريف بسيط لها، بل يجب تمييزها عن المفاهيم القريبة منها لأن الرقابة الإدارية لها مفهوم قانوني مستقل ولا يمكن تعريفها إلا من خلال 3 عناصر هدفها وتنظيمها وكيفية أدائها.

- إن مفهوم الرقابة يتلاقى مع مفاهيم أخرى قريبة له كالتحري والمتابعة والملاحظة، والتحكم، وأن مفهوم الرقابة ليس لها مضمون خاص بها، بحيث لا يمكن لها وحدها أن تفسر العلاقات من الأجهزة أو نوعية هاته العلاقات، أو طبيعتها إلا بعد معرفة مجال تطبيقها وبذلك تكون أم الرقابة الادارية والمالية والقضائية، معنى ذلك أن مفهوم الرقابة ليس بمفهوم قانوني مستقل وليس بالغريب ملاحظة أن أي نظام قانوني لا يعرف الرقابة إلا من خلال موضوعها ومجالها¹.

- تعريف الرقابة حسب اتجاهات فكرية رئيسية:

1- الفكر الكلاسيكي:

ينظر أنظار الفكر الكلاسيكي إلى الرقابة الإدارية على أنها عملية تفتيش وتخويف لأفراد التنظيم. لذا، فقد استخدم أنصار هذا الاتجاه الفاظ معينة مثل القوة Power والسلطة Authority فالمدير التقليدي يستخدم قوته وسلطته الرسمية لإرغام الأفراد على تنفيذ الأوامر ومحاسبتهم عندما يخطئون. فالرقابة في نظر أصحاب هذا الاتجاه عبارة عن عملية تركز على التهديد بالعقوبة والوعد بالمكافأة لتحقيق المشروعية ومنع الانحرافات.

2- الفكر السلوكي:

ينظر أنصار الفكر السلوكي إلى الرقابة الإدارية من الجانب الإنساني حيث يركز تعريفهم لها من زاوية القدرة على التأثير على سلوك الآخرين بإيجابية، فقد عرفها أحد أنصار هذه المدرسة بأنها قدرة فرد (أو مجموعة من الأفراد) في التأثير على سلوك فرد آخر (أو مجموعة أخرى من الأفراد) أو تنظيم معين بحيث يحقق التأثير النتائج المرجوة...

¹- Walid Iaggoune, le contrôle de l'état sur les entreprises privées industrielles en Algérie, Edition internationales, 1996, p23.

3-الاتجاه العلمي:

ركز أنصار هذا الاتجاه على الناحية التطبيقية للرقابة وخطوات القيام بها فقد عرفها أحد أنصار هذا الاتجاه بأنها تتمثل في القيام بثلاث خطوات هي:

أ- وضع المعايير.

ب- قياس الأداء ومقارنته بالمعايير.

ت- تصحيح الفرق بين النتائج والخطط الموضوعة¹.

و منه نستخلص أن الرقابة هي عملية مدروسة أو عفوية ترتبط بكل مسعى انساني ينشد تحقيق هدف أو أهداف معينة فعندما يضع المرء لنفسه هدفا محددًا و يسعى لتحقيقه فلا بد أن يقوم بصفة دورية بمراجعة تقدمه نحو هذا الهدف و إذا وجد إنحراف عن الهدف أو عثر على عقبات في طريق الوصول إليه فانه يحاول تصحيح اتجاهه و التعامل مع جميع العقبات المختلفة التي قد تعترض طريقه، ليستطيع في الاخير المواصلة نحو تحقيق الهدف المنشود و الرقابة الادارية هي مراقبة أداء المنظمة و تحديد ما إذا كانت نتائجه تتوافق مع الاهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

(2) أهمية الرقابة: تكمن أهمية الرقابة في كونها إحدى وظائف الإدارة الأساسية، فهي بحق أهم وظائف

القائد الإداري إذ بواسطتها يمكن التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمنظمة فهي وظيفة

مراجعة لإصلاح الأخطاء الموجودة في التنظيم².

1- ياغي محمد عبد الفاتح، مرجع سابق، ص ص 21-22.

2- بن جبتور عبد العزيز صالح، مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 215.

- الرقابة عملية ترشيد علمي للقرارات التي يتخذها المدير في دورة العمل كاملة (التخطيط، التنظيم والتوجيه والتنسيق ثم التنفيذ والمتابعة والتقييم)، فهي أحد العناصر الرئيسية الهامة للعملية الإدارية التي يقوم بها المدير في أي مستوى إداري.
- الرقابة الإدارية عملية مستمرة وملازمة ومكاملة ولا يمكن أن تؤدي بشكل منفصل عن الوظائف الإدارية الأخرى.
- تمكن من اكتشاف الانحرافات وتحديد المسؤول عن الإنحراف وتعمل على خدمة الإدارة ومساعدتها في ضمان أن الأداء يتم وفقا للخطة الموضوعة¹.
- إن العملية الرقابة تعمل على رفع مستوى فعالية وكفاءة الأنشطة الفنية وغيرها في قطاع الخدمات والإنتاج على جميع مستويات المنظمة من خلال التأكد من أن أنظمة العمل تؤدي إلى أكبر نفع بأقل النفقات الممكنة.
- توفير بدائل وأساليب حديثة لحل المشكلات وإختيار تكفل الحد من هذه المشكلات في المستقبل.
- الكشف عن ميزات وتفوق وإبداع أفراد المنظمة كي يتسنى للإدارة مكافأة وحفز الأفراد الذين يعملون بإخلاص وإنتاجية².
- هذه الوظيفة من أهم الوظائف للقائد الإداري إذ بواسطتها يستطيع التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمنظمة، أي أنها وظيفة مراجعة وكذلك وظيفة تعمل على إظهار نقاط الضعف وكشف الأخطاء الموجودة بالتنظيم حتى يمكن إصلاحها والعمل على منع تكرارها.

1- ديدري زاهد محمد، الرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص15.

2- ياغي محمد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص25.

- والرقابة إدارية مطلوبة في كل المستويات الإدارية وليست مقصورة على الإدارة العليا فقط وإن كانت تختلف من موقع لأخر حسب اختلاف السلطات المخولة للمديرين في المنظمة¹.
- تساعد الرقابة على التبصر والاطلاع على كثير من الحقائق والمعلومات الدقيقة والصحيحة المتعلقة بالأمر والمسائل التي ترغب الإدارة في اتخاذ قرارات بشأنها كما تعتبر الرقابة معياراً أو مؤشراً على مدى نجاح القيادة الإدارية أو فشلها في تنفيذ السياسات المرسومة، وبذلك تكون الرقابة كأداة مساعدة لتوجيه القيادة الإدارية في اتخاذ قرارات رشيدة ومنسجمة مع الأهداف المرسومة أو ما استجد عليه².
- تبرز أهمية الرقابة في صلتها الوثيقة مع باقي مكونات العملية الإدارية. فالرقابة لها صلة وثيقة بالتخطيط: فهي تسمح للمدير بالكشف عن المشاكل والعوائق التي تقف إزاء تنفيذ الخطة وتشعره في الوقت المناسب بضرورة تعديلها أو العدول عنها كلية أو الأخذ بإحدى الخطط البديلة على نحو ما أشرنا عن التعرض لموضوع التخطيط.
- والرقابة لها صلة بالتنظيم فهي التي تكشف عن أي خلل يسود بناء الهيكل التنظيمي.
- وفي مجال التنظيم لا يستطيع المدير أن يفوض واجباته إلا إذا توفرت لديه وسائل رقابية فعالة لمراجعة النتائج لأن المفوض يظل مسؤولاً عن إنجاز المفوض عليه للواجبات فوضها.
- والرقابة لها صلة أيضاً بعملية إصدار الأوامر وبعملية التنسيق إذ يستطيع المدير عن طريقها التعرف على مدى تنفيذ قراراته ومدى فعاليتها ومدى قبولها من جانب الأعضاء التنظيم وهي التي تمكن المدير في النهاية من معرفة أوجه القصور في التنسيق في منظمته الإدارية فيعمل على تلافيها أو تذليلها³.

1- مصطفى محمد محمود، الرقابة الإدارية، دار بداية ناشرون و موزعون، عمان الاردن، ط1، 2012، ص101.

2- الطراونة حسين أحمد، عبد الهادي توفيق صالح، الرقابة الادارية، دار مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان الاردن 2011، ص25.

3- مصطفى محمد محمود، مرجع سابق، ص102.

3 أهداف الرقابة:

- حماية الصالح العام: وهي محور الرقابة، وذلك بمراقبة النشاطات، وسير العمل وفق خططه وبرامجه في شكل يحدد الأهداف المرجوة، والكشف عن الانحرافات والمخالفات وتحديد المسؤولية الادارية.
 - توجيه القيادة الادارية أو السلطة المسؤولة إلى التدخل السريع، لحماية الصالح العام، واتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة لتصحيح الأخطاء من أجل تحقيق الأهداف.
 - ما يحتمل أن تكشف عن عملية الرقابة من عناصر وظيفية أسهمت في منع الإخفاف، أو تقليل الأخطاء، وهذا يؤدي إلى مكافأة هذه العناصر وتحفيزها معنوياً ومادياً¹.
 - تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر وظيفة تقييم الأداء بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة ومتابعة باقي وظائف إدارة الموارد البشرية، فهي الوظيفة التي تقع عند ملتقى جميع أنشطة الموارد البشرية (التدريب، الحوافز، الترقية، تخطيط القوى العاملة...)².
- وعليه فإن الرقابة تهدف إلى تقويم العمل وتوجيهه من أجل تجنب الأخطاء، دون إحداث إرباك في العملية الإدارية وكشف عن مدى قيام المسؤول بتحديد وسائل الإتصال وتوضيح العلاقات ومعرفة مقاييس ومعايير الأداء.

- إن كان للعملية الرقابية هدف عام، وهو التحقق من مدى إحترام مبدأ المشروعية عند قيامها بمختلف نشاطاتها، فإن لها أهداف أخرى لا تقل أهمية عن مراقبة مدى سلامة تطبيق تلك الطرق والإجراءات. بذلك فهي

1- حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص119.

2 - Pascal Des ressources humaines et compétitivité de l'Entreprise, Ed Uimm, Paris, 1987, p63.

تسعى إلى متابعة كيفية تجسيد الأهداف المرسومة وذلك بقياس الأداء والإنجاز الفعلي له ومقارنته مع ما هو مرسوم له، وذلك باستخدام معايير تقنية والتي على أساسها تقارن النتائج بالأهداف المنشودة¹.

(4) أساسيات الرقابة وعناصرها:

لكي تتم الرقابة على أساس سليم، ولكي يتم الأداء والإنجاز على النحو الذي تحدده الأهداف والمعايير الموضوعية،

ولأجل أن تكون الرقابة أكثر فعالية، فلا بد من الاسترشاد ببعض المبادئ:

أولاً: اتفاق النظام الرقابي المقترح مع حجم وطبيعة النشاط الذي تتم الرقابة عليه.

ثانياً: تحقيق الأهداف على مستوى عال من الفاعلية والكفاءة والعلاقات الإنسانية السليمة.

ثالثاً: الموضوعية في اختيار المعايير الرقابية.

رابعاً: الوضوح وسهولة الفهم.

خامساً: إمكانية تصحيح الأخطاء والانحرافات.

سادساً: توافر القدرات والمعارف الإدارية والفنية للقائمين على أجهزة الرقابة.

سابعاً: وضوح المسؤوليات وتحديد الواجبات.

ثامناً: الإقتصاد والمرونة.

تاسعاً: استمرارية الرقابة.

عاشراً: دقة النتائج ووضوحها².

1- الفاعوري محمد عيسى، الإدارة بالرقابة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 89.

2- حسونة فيصل، مرجع سابق، ص 120.

- عناصر الرقابة:

أولاً: تحديد الأهداف والمعايير.

ثانياً: مقارنة النتائج المتحققة مع المعايير المرسومة.

ثانياً: قياس الفروق والتعرف على أسبابها.

رابعاً: تصحيح الانحرافات ومتابعة سير التنفيذ.

خامساً: مراجعة الاداء وقياس النتائج مع مطابقتها للأهداف مرة أخرى¹.

(5) وسائل الرقابة:

من الضروري توفر وسائل يتوجب توظيفها من طرف المسؤولين على عملية الرقابة الإدارية في تقييم الأداء الفعلي تقييماً موضوعياً يسمح بتحديد الانحرافات والاختلالات الحاصلة فيه ومقارنتها مع الأداء المنشود من طرف المنظمة، وعليه إتفق العديد من مفكرو الإدارة على أنه يتعين إستعمال وسائل مختلفة للرقابة الادارية ومن أهم هذه الوسائل نجد:

1- الملاحظة الشخصية:

تشير المراجع والدراسات إلى أن هذه الأداة هي من أقدم أدوات الرقابة الإدارية ومن أفضل الوسائل لجمع المعلومات "وهو أسلوب رقابي يسري عبر الاتصال المباشر بين القائم على الرقابة الإدارية، والقائمين بالعمل بهدف رؤية ومشاهدة ما يفعله المرؤوسين الأمر الذي يتيح للمعنى الحصول على صورة قريبة من الواقع عن مواقف العمل وظروفه عند التنفيذ².

- وتعتبر الملاحظة الشخصية ذات طبيعة مهمة للمسؤولين أو المديرين بحيث يحصلون على حقيقة العمل ومعرفة العاملين بشكل شخصي وهذا له أثر فعال في الأداء لأن التفاعل الشخصي يكون مواجهة مع العاملين.

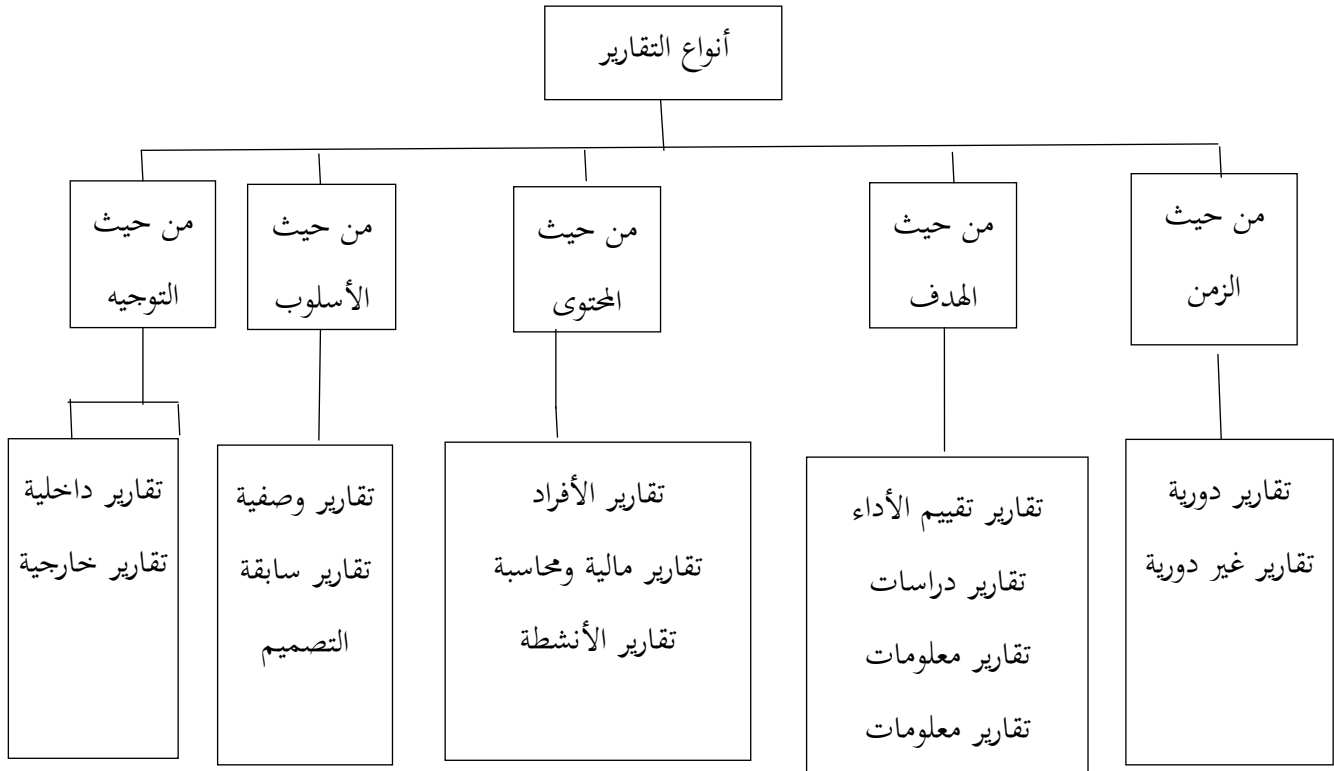
1- مصطفى محمد محمود، مرجع سابق، ص95.

2-ديري زاهد محمد، الرقابة الادارية، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2011، ص269.

2- التقارير الإدارية:

التقرير عرض رسمي للحقائق الخاصة بموضوع أو مشكلة معينة عرضاً تحليلياً وبطريقة مبسطة وتكون فيه ترجمة الأحداث التي تواجهه أو تقوم بها المنظمة، وهو وعاء يحمل بداخله شيئاً محدداً، ووسيلة عرض (في شكل كتابي أو شفوي)¹.

- تختلف هذه التقارير حسب إختلاف محتواها وشكلها والزمن الذي صدرت فيه، وبما تقدمه لقارئها من معلومات أو الهدف من كتابتها، والشكل رقم (01) يوضح أنواع التقارير الرقابية.



شكل رقم(1): يبين أنواع التقارير الرقابية

المصدر: الطراونة والهادي، مرجع سابق، ص73.

1- الطراونة حسين أحمد، عبد الهادي توفيق صالح، مرجع سابق، ص71.

تعتبر التقارير مصدرا رئيسيا للمعلومات عن أداء المنظمة ككل وذلك بشرط أن تتوفر على مجموعة من الشروط أهمها، أن تكون مختصرة على المعلومات الأساسية والبيانات المؤثرة وعلى إظهار الإنحرافات بسرعة، وتعكس التوقيت الملائم والتمائل المستمر والإعتماد على الحقائق والبيانات المحددة وسهولة القراءة والتركيز على المستقبل وتعتبر التقارير الإدارية من أقدم الوسائل المستخدمة في عملية الرقابة ومن أهمها:

• الشكاوى والتظلمات والاقتراحات:

تمثل الطلبات المقدمة إلى الأجهزة الرقابية بهدف تحريك نشاطها وعملها إجراء التحقيق حول حادثة أو واقعه أو حلل معين في بعض الأعمال أو السلوكيات، وقد تتخذ هذه الشكاوى تسميات عديدة مثل: البلاغات المقترحات، التظلمات، الطعون وكلها تعني كشف خلل سلوكي أو وظيفي.

والمطلوب في هذا النوع من الأدوات هو الاهتمام بوضع التنظيم دقيق يحكم كيف الاستفادة من تلك الشكاوى وتحديد وسائل تقديمها والجهات المعنية بحلها ولتحقيق ذلك من الواجب أن يستند التنظيم هذا إلى القواعد التالية:

- تحديد الجهات المختصة بتلقي الشكاوى ومعالجتها بشكل حاسم وواضح.
- التزام السرعة وعدم كشف مصادر تلك الشكاوى أو مقدميها تجنبا لظاهرة الخوف الرقابي وسلبياتها.
- مقابلة وتقريب جهات تلقي الشكاوى.
- إلزام مقدمي الشكاوى والمعنيين بضوابط موضوعية وسرد الحقائق المسندة.
- اتباع التوقيت الملائم لتقديم الشكاوى وبثها¹.

1-الشماع خليل محمد حسن، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الاردن، 2004، ص 189.

6) أنواع الرقابة:

يوجد العديد من أنواع الرقابة الإدارية، ويمكننا التعرف عليها حسب معيار المستخدم في تصنيفها مثلاً حسب معيار الزمن، الكمية، النوعية، التكلفة، الشمولية، وسوف ندرس أهم هذه الأنواع كما يلي:

- الرقابة من حيث توقيت حدوثها:

على أساس هذا المعيار الزمني يمكن تصنيف الرقابة إلى ثلاثة أنواع:

1- الرقابة الوقائية:

يعمل هذا النوع من الرقابة على أساس التنبؤ أو توقع الخطأ واكتشافه قبل حدوثه، ويأخذ هذا النوع من الرقابة بالحسبان ضرورة الاستعداد لمواجهة أو الحيلولة دون حدوثه، وفي الممارسة العملية يعني أن على المدير ألا ينتظر حتى تأتيه المعلومات عن وقوع الخطأ أو الانحراف بل يتوجب عليه أن يسعى إليها بنفسه ويحاول كشفه قبل حدوثه، أي عليه أن يوجه ويشرف ويتابع سير العمل بصورة مستمرة لكي يمنع حدوث الخطأ¹.

2- الرقابة المتزامنة:

يقصد بهذا النوع مراقبة سير العمل أولاً بأول، أي منذ بدايته وحتى نهايته، فنقيس الأداء الحالي ونقيمه بمقارنته مع المعايير الموضوعية لاكتشاف الانحراف أو الخطأ لحظة وقوعه والعمل على تصحيحه فوراً لمنع استفحال أثره الضار ولوقف تفاقم الخسارة.

3- الرقابة اللاحقة:

لا تتوقف الرقابة بمجرد إنجاز العمل، حيث يقارن هذا الإنجاز الفعلي العام مع المعايير الموضوعية سلفاً في الخطة والغرض من هذا الإجراء هو رصد الانحرافات والابلاغ عنها لعلاجها ومع تكرار حدوثها في المستقبل.

¹ - علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الاردن، ط1، 2004، ص ص 181-184.

- الرقابة من حيث مستوياتها الادارية:

تصنف الرقابة وفق هذا المعيار ضمن ثلاث أنواع وهي:

1- الرقابة على مستوى الفرد:

يسعى هذا النوع من الرقابة إلى تقييم أداء الافراد العاملين ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل وسلوكهم وذلك بمقارنة أدائهم مع المعايير الخاصة بذلك.

2- الرقابة على مستوى الوحدة الادارية:

يهدف هذا النوع إلى قياس الانجاز الفعلي الادارة واحدة أو قسم من أقسامها لمعرفة مدى كفاءة أدائها لمهامها وتحقيق الاهداف المطلوبة منها.

3- الرقابة على مستوى المؤسسة ككل:

وهو المستوى الثالث للرقابة في منظمات الأعمال، والغرض منه تقييم الاداء الكلي للمؤسسة ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الاهداف العامة التي تعمل من أجل تحقيقها، ومن بين تلك الادوات الرقابية المستخدمة لهذا الغرض مثلاً: نسب الربحية ومقدار حصة المؤسسة في السوق التجاري وقدرتها التنافسية ... إلخ.

- الرقابة من حيث مصدرها:

يمكن تصنيف الرقابة وفق هذا المعيار إلى رقابة داخلية وأخرى خارجية.

1- الرقابة الداخلية:

وهي الرقابة التي تتم داخل المؤسسة على كافة المستويات الادارية والافراد العاملين فيها على اختلاف وظائفهم، وفي بعض المؤسسات الكبيرة وهناك وحدة ادارية متخصصة بهذا العمل¹.

¹ - علي عباس، مرجع سابق، ص ص 181-184.

2- الرقابة الخارجية:

وهي الرقابة التي تتم من خارج المؤسسة وتقوم بها اجهزة رقابية متخصصة، وتكون تبعيتها في الغالب للدولة مثلاً: البنك المركزي جهة رقابية خارجية على البنوك الاخرى، وزارة التعليم العالي جهة رقابية خارجية على أداء الجامعات الاهلية وغيرها، وزارة التجارة والصناعة جهة رقابية على الشركات وهناك جهات رقابية خاصة مثل مكاتب تدقيق الحسابات المعتمدة من الحكومة.

- الرقابة من حيث نوعية الانحراف:

تصنف الرقابة وفق هذا المعيار إلى نوعين ايجابية وسلبية

1- الرقابة الإيجابية:

ويقصد بها تحديد الانحرافات الايجابية لمعرفة اسبابها وتدعيمها ومن تم الاستفادة منها بشكل أكثر في المستقبل.

2- الرقابة السلبية:

ويقصد بها الكشف عن الاخطاء والانحرافات السلبية وتحديد معرفة أسبابها ومسبباتها والعمل على تصحيحها فوراً واتخاذ الاجراءات لمنع تكرار حدوثها في المستقبل.

- الرقابة من حيث تنظيمها:

تصنف الرقابة طبقاً لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع:

1- الرقابة المفاجئة:

وهو ذلك النوع من الرقابة الادارية الذي يتم بصورة مفاجئة ودون سابق موعد أو إنذار من أجل مراقبة العمل وضبطه دون اتخاذ ترتيبات مسبقة من المدير أو الرئيس المباشر¹.

2- الرقابة الدورية: وهي التي تنفذ كل فترة زمنية أي حسب جدول زمني منتظم حيث يتم تحديدها يومياً أو

أسبوعياً أو شهرياً.

¹ - علي عباس، مرجع سابق، ص ص 181-184.

3- الرقابة المستمرة: وتتم عن طريق المتابعة والاشراف والتقييم المستمر لأداء العمل.

7) خطوات الرقابة:

1- تحديد معايير الأداء:

وفي هذه الخطوة يتم تحديد وتعريف معايير الاداء والاهداف ويمكن تصنيف المعايير الرقابية المطبقة في المؤسسات

وفقا لنوع النشاط المقاس إلى نوعين هما:

● معايير المدخلات والمخرجات:

- معايير المدخلات:

وتشير إلى تلك المعايير المصممة لقياس جهود العاملين الواجب بذلها لأداء المهام المكلفين بها أو مواصفات

المواد التي تدخل في عملية الانتاج، أمثل التزام الموظف بالقوانين والاجراءات المحددة من قبل المؤسسة، وكذلك

عندما تُحدد إدارة الانتاج مواصفات ومقاييس محددة لقطع الغيار أو المواد الأولية التي تدخل في صناعة المنتج.

- معايير المخرجات:

وهي معايير مصممة لقياس نتائج الاداء من ناحية التكلفة والوقت.

● معايير تاريخية وفنية ومقارنة:

- معايير تاريخية: وهي معايير التي تقوم على مقارنة الاداء الحالي بالأداء السابق.

- معايير مقارنة: ويقصد بها المعايير التي تقوم بمقارنة المعدلات الحالية لأداء المؤسسة، بمعدلات الاداء في

المؤسسات المنافسة أو المشابهة لها¹.

- معايير مقارنة: ويقصد بها المعايير التي تقوم بمقارنة المعدلات الحالية لأداء المؤسسة، بمعدلات الاداء في

المؤسسات المنافسة أو المشابهة لها.

1- محمد صلاح فادي، أساسيات الإدارة، ط1، دار المستقبل للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2012، ص ص 121-125.

- معايير فنية: وتشير إلى تلك المعايير التي تعتمد على الدراسات والوسائل العلمية في احتساب الوقت، والحركة اللازمة لأداء لكل نشاط، مثل المعايير التي تحدد قدرة احتمال الآلات، مستويات الجودة المقبولة، وكذلك مواصفات العطاءات.

2- قياس الاداء الفعلي:

في الخطوة الثانية لعملية الرقابة يتم الطلب من المديرين أو المسؤولين أن يقيسوا الانجاز ويقرروا إذا ما كان هذا الانجاز متفق مع المعايير الموضوعية.

والقياس ينبغي أن يكون دقيقا لدرجة يمكن بواسطتها ضبط أي فروقات بين الاداء الفعلي والاداء المتوقع.

- تزداد بصفة عامة صعوبة قياس الاداء كلما صعدنا إلى أعلى الهرم التنظيمي.

- ما الذي سيتم قياسه في الأداء؟

الاشياء المقاسة ستختلف باختلاف طبيعة الأنشطة التي تمارسها كل وحدة تنظيمية داخل المؤسسة، فمثلا قد يعتمد مدير الانتاج على معايير كمية، كعدد الوحدات المنتجة في اليوم لكل عامل، بينما قد يعتمد مدير شؤون العاملين على معايير شخصية للحكم على الاداء كسلوكيات العامل¹.

3- مقارنة النتائج مع المعايير والأهداف:

تتمثل في مقارنة الاداء الفعلي مع الاهداف والمعايير المحددة في مرحلة التخطيط وهذه الخطوة هامة في اختيار كفاءة العملية الرقابية وقدرتها على ضبط أي انحرافات بين مستويات الاداء المتوقعة والمتحققة على أرض الواقع.

- تستخدم المعادلة الرقابية التالية في احتساب درج الانحراف بين الاداء الفعلي والمعياري (الأداء المتوقع).

$$\text{درجة الإنحراف} = \text{الأداء المتوقع} - \text{الأداء الفعلي}$$

إذا جاء ناتج المعادلة الرقابية قيمة صفرية، فإن ذلك يعني أن الاداء الفعلي مطابق للمعايير الموضوعية، أي مساو للأداء المتوقع.

1- محمد صلاح فادي، مرجع سابق، ص ص 121-125.

4- اتخاذ الاجراءات التصحيحية:

التي من خلالها تتمكن الادارة من تصحيح الانحرافات، وتصويب الاخطاء وسد الفجوة بين الانجاز المتوقع والانجاز الفعلي في المرات القادمة.

8) معوقات الرقابة:

تعاني النظم الرقابية من مقاومة العاملين لها، ويرجع ذلك إلى عوامل كثيرة من أهمها:

1- الرقابة الزائدة:

يقبل العاملون عادة درجة معينة من الرقابة، إذا زادت عنها تؤدي إلى رفضهم لها.

2- التركيز في غير محله:

تركز بعض النظم الرقابية في أحيان كثيرة على نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظر العاملين حيث تعكس من وجهة نظر العاملين حيث تعكس من وجهة نظرهم رؤية محدودة جدا مما قد يثير العاملين ضد هذه الرقابة.

3- عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات:

يشعر العاملون أحيانا بأن المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوح لهم من صلاحيات وفي نفس الوقت قد يتطلب النظام الرقابي الرقابة اللصيقة والمراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل، مما يرتبط سلبيا بقبول العاملين والتجاوب مع النظم الرقابية.

4- عدم التوازن بين العائد والتكاليف:

قد يكون عدم كفاية العائد والمكافآت التي يحصل عليها العاملون من أسباب مقاومة هؤلاء للنظم الرقابية.

5- عدم الحيادة:

قد يؤدي عدم تصميم النظم الرقابية بشكل محايد إلى عدم قبول العاملين لهذه النظم¹.

1- حسونة فيصل، مرجع سابق، ص ص 123، 122.

خلاصة:

إن الرقابة الإدارية من بين أهم الوظائف الإدارية و التي لها علاقة مع الوظائف الإدارية الأخرى، كما تعتبر عملية مستمرة و ملازمة لحياة المنظمة و استمرارها، حيث تمارسها الإدارة للتأكد من أن ما يجري عليه العمل داخل الوحدات الإدارية يتم وفقا للخطة الموضوعية و السياسات المرسومة و البرامج المعدة و في حدود القوانين و القواعد و التعليمات المعمول بها، لتحقيق الأهداف المنشودة و النتائج المرغوبة و من هنا فإن الرقابة الإدارية تلعب دورا مهما و أساسيا في تحديد كفاءة الإدارة و تصحيح الأخطاء و الانحرافات في أعمالها و تفاديها في المستقبل.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد

1. تعريف الأداء الوظيفي

2. أهمية الأداء

3. محددات الأداء وعناصره

4. مفهوم تقييم الأداء

5. أهمية تقييم الأداء

6. أهداف تقييم الأداء

خلاصة

تمهيد:

إن المنظمة كيان اجتماعي، يسعى الفرد من خلال العمل داخلها لإشباع حاجاته المادية والمعنوية وتحقيق أهدافه وطموحاته، ويلعب أداء الفرد دورا هاما في التأثير على أداء المنظمة، كونه يمثل البنية الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات باختلاف أنواعها وأحجامها ومجالات عملها لممارسة العمل وتحقيق أهداف المنظمة، وذلك بالعمل المنظم والسعي نحو تحقيق أفضل مستويات الأداء، ويتم ذلك من خلال تحديد الأداء المنشود من طرف المنظمة ومحاولة الموازنة بين الأداء الفعلي للأفراد وأداء المنشود من طرف المنظمة.

1) الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد¹.

قدم الباحثون عدة تعاريف للأداء أهمها التعريف الذي قدمه نيكولاس (F.Nickols) والذي عرف الأداء (Performances) أنه نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك².

الأداء كلمة مترجمة عن الكلمة اللاتينية (Performances) والتي تشير إلى الاهداف المسطرة³.

أما تعريف الأداء من الجانب الإداري جاء في معجم المصطلحات الاجتماعية، على أنه "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب ويمكن معرفة

1-حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1999، ص 216.

2- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات العربية للتنمية الادارة، مصر، 2003 ص 15.

3- خطاب عابدة، التخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، دار الفكر العربي، الإسكندرية، 1989 ص 216.

هذا المعدل عن طريق تحليل الاداء أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما، ولتتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء أو يعتمد في ذلك على تقارير الاداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم تقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في فترة زمنية محدودة¹.

كما يعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، والأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمنظمة من منظمين ومدربين ومنفذين ... إلخ. كذلك الأداء هو أي نشاط سلوكي يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال².

يعرفه **عاشور** على أنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول نوعية الجد ونمط الأداء³.

و منه نستخلص أن الاداء الوظيفي هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة و وفق نمط أداء معين، من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة و بأقل تكلفة ممكنة، كما هو درجة تحقيق و إتمام المهام و المسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد و بما يحقق أهداف المنظمة، و هذا من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة و النوعية، بواسطة التدريب المستمر للعاملين أي أنه محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات و التقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.

1- أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت لبنان، 1992، ص310.

2- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، جامعة قلمة، 2000، ص12.

3- عاشور أحمد صقر، السلوك الانساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2005، صص 25-26.

(2) أهمية الأداء:

تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود، و تنتج مخرجات، و تحقق الأهداف المصممة لها كما تحتاج لعدة موارد لتتفاعل هذه الموارد مع بعضها البعض، و تنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، و قد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلف و الأداء هو المكون الرئيسي للعملية، و هو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية و يحول المواد الخام و الموارد إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها و قيمة الجهد و عمل العنصر البشري، بذلك تحقق الربح، و عليه فإن اثبات كلفة الموارد و تفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية و أفضل قدرة و أقل كلفه و أكثر ربحاً¹.

وعليه تظهر الأهمية البالغة للأداء الوظيفي داخل المنظمات، باعتباره الناتج النهائي لمصلحة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة.

كما تظهر أهميته بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه المباشر بدورة حياتها في مراحل مختلفة، حيث يلعب دوراً هاماً في التأثير على أداء المنظمة فالتصرفات والأنشطة التي يقوم بها الفرد في المنظمة من انتظامه في العمل واتصاله بالآخرين وانفعالاته ورضاه عن العمل وقيامه بأداء مهامه تعتبر حجر الأساس والنواة الأولى لما تحققه المنظمة من أداء.

1- الدجلة عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص ص 98-99.

وأن هذه الأهمية التي يحظى بها أداء الفرد هي السبب الرئيسي وراء سعي جميع المنظمات الإنتاجية منها والخدماتية على حد سواء إلى العمل على محاولة جني أفضل مستويات الأداء وأقصى حدود الفائدة من كل عامل.

3) محددات الأداء وعناصره:

1- محددات الأداء:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها يميز بعض الباحثين بين ثلاثة محددات للأداء الوظيفي هي:

1- **الجهد:** حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والعقلية الذي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

2- **القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة والتي تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة.

3- **إدراك الدور أو المهمة:** يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء.

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

محددات الأداء الوظيفي: الجهد X القدرات X إدراك الدور¹.

1- حسن راوية محمد، مرجع سابق، ص 216.

- ويرى البعض الآخر من الباحثين أن محددات الأداء تتلخص في:

1- **الدافعية:** إن الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء، فهذا

الجهد يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل.

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

3- **إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** 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 التالية:

$$\text{محددات الأداء الوظيفي} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}^2$$

2- عناصر الأداء:

للأداء الوظيفي عدة عناصر ومكونات أساسية يمكن حصرها في:

1- **المعرفة بمتطلبات العمل:** ويشمل المعارف العامة، المهارات الفنية والمهنية البراعة والقدرة على

التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء، وما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل.

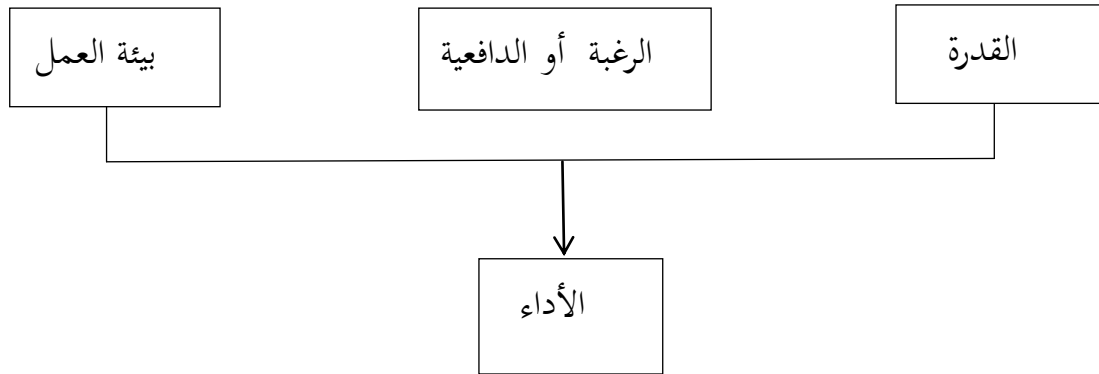
2- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل

ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

3- **المثابرة والثوق:** تشمل الجدية، التفاني في العمل، قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز

الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

الشكل رقم (2): يبين محددات الأداء



المصدر: مصطفى أحمد سيد، إدراك السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، (ب د ن)، 2000، ص 146.

4) مفهوم تقييم الأداء:

هو العملية التي يتم بموجبها تقدير الجهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به¹.

تقييم الأداء هو دراسة وتحليل أداء العاملين وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمل مسؤوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى.

ولقد تعددت المسميات بشأن تقييم أداء العاملين لكنها من الناحية الموضوعية لا تخرج عن كونها وسيلة لقياس الأداء الفردي أو الجماعي للعاملين والحكم على مدى انجازهم للأهداف المتوخى بلوغها، إذ أن ذلك

1- شحادة نظمي و آخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر، عمان، ط1، 2000، ص.70

من شأنه أن يرتبط بقدرات ومهارات وقابلية الأفراد العاملين للأداء تركز بشكل أساسي على كفاءة وفاعلية الإنجاز المراد تحقيقه¹.

من خلال هذه التعاريف يرى أن تقييم أداء العامل هو نظام يسمح بقياس كفاءة العامل في إنجاز أعماله خلال فترة زمنية معينة وتحليل أدائهم من خلال ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، والحكم أيضا على إمكانية تطور وتقدم الفرد في المستقبل باعتباره عملية إدارية مخططة مسبقا، مستمرة، وهي عملية إيجابية تسعى لكشف العيوب، والإهتمام أيضا بنقاط القوة في الجهود التي يبذلها الفرد داخل المؤسسة.

كما يعرف تقييم الأداء على أنه: عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بطريقة منصفة وعادلة لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بما لتحديد مدى كفاءتهم في العمل الذين يعملون به².

تعريف ماهر أحمد تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم ويحتاج الأمر إذن أن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها³. من خلال التعريف نجد أنه نظام يسمح بقياس كفاءة العامل في إنجاز أعماله خلال فترة زمنية معينة.

1- صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العملية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للتوزيع و النشر الإسكندرية، مصر، 2002، ص257.

2- الطائي يوسف حجيم و آخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، ط1، الوراق للنشر و التوزيع، عمان 2006، ص 226.

3- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 406.

ويعرف البعض الآخر تقييم الأداء بأنه عملية تتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقا من قبل إدارة الموارد البشرية، يتم بموجبه قياس أداء العاملين وسلوكهم وتقييمها في أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجها خلال فترات زمنية محددة مسبقا¹.

من خلال التعاريف السابقة يعرف تقييم الأداء بأنه الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسائل متعددة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في انجاز الأعمال بطريقة موضوعية، وذلك لتحقيق أداء مناسب وإيجابي يهدف إلى وصول المنظمة لأهدافها المرسومة مسبقا.

نظام تقييم أداء العاملين هو النظام الذي من خلاله نستطيع الحكم على الأداء الماضي، الحاضر والاستعدادات المستقبلية مع مراعاة محيط العمل¹.

قد تختلف نتائج منطمتين متنافستين على الرغم من تماثل توفر الموارد المادية والمالية والتكنولوجية والمعلوماتية فيهما، حيث قد يرجع هذا الاختلاف إلى تباين أداء العاملين في كل منهما².

(5) أهمية تقييم الأداء:

من خلال التعاريف السابقة لعملية تقييم الأداء تظهر أهميتها البالغة كونها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط.

1-درة عبد الباري إبراهيم و آخرون، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين (منحى نظمي)، ، وائل للنشر ط1، 2008 ص270.

1 – Seklou et autres, **gestion de ressources humaines**, de boeck université, Bruxelles, 2 Edition, p123.

2 – Bratton, j.and gold, **Human Resources Management**, theory Practices 3 Ed, Great Britain, Bath, Press, 2003.

كما تعد عملية تقييم أداء الأفراد هامة سواء بالنسبة للمنظمة أو بالنسبة للفرد العامل بالمنظمة تهتم بذلك لمعرفة العامل الجيد من الغير الجيد بالنسبة لعناصر محددة كالتعاون الانضباط والانتاجية والاشراف، تمهيدا لتحفيز العامل الجيد وإرشاده ومعاقبة العامل غير الجيد على أدائه، أما بالنسبة للعامل فتعد عملية تقييم الأداء وسيلة لكي يتعرف العامل على نقاط القوة والضعف لديه، وبالتالي فإنه يقوم بتقييم نقاط الخلل لديه ويعزز نقاط القوة بما يؤدي إلى تحسين أدائه¹.

تتضح أهمية تقييم الأداء من كونها موضوع ذو أهمية بالغة بالنسبة للفرد و بالنسبة للمنظمة على حد سواء حيث تهتم كل المنظمات لمعرفة من العامل الجيد و العامل الغير جيد، و ذلك لتستطيع تحفيز العامل الجيد و تشجيعه أكثر على إتقان العمل، و العمل على معرفة أسباب الإنحراف في سلوك العامل الغير جيد و محاولة تصحيح الأخطاء في سلوكاته و إرشاده إلى سبيل تحسين سلوكه داخل المنظمة، و معاقبته على ما بذر منه من سلوكات غير سوية، أما بالنسبة للعامل فهي تساعد للتعرف على نقاط القوة و الضعف لديه و عليه فإنه يقوم بتقييم نقاط الضعف عنده و يعزز نقاط القوة و بالتالي يعكس هذا بشكل إيجابي على أدائه.

6) أهداف تقييم الأداء:

يرى بربر كمال أن برامج تقييم الأداء تحقق هدفين هما:

1- هدف إداري: وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء.

1- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2010، ص244.

2- هدف تطويري: وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف ضد العاملين تمهيدا للتغلب عليها

بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن كريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم¹.

إن الدواعي الإدارية والقانونية التي ترعى إنجازات الأفراد، قد تفرض أهداف تتعلق بقياس أدبيات وسلوكيات الأفراد. وعلى العموم، يمكننا حصر أهداف تقييم أداء الموارد البشرية بالأهداف التالية:

1- أهداف وظائفية استرجاعية.

2- أهداف تدريبية تطويرية.

3- تشخيص مشاكل الأداء.

3- أهداف إدارية قانونية

تشكل وظائف الترقية Promtion و الإسقاط demotion و الانتقال transfer و الانهاء termination الهدف الأول من أهداف تقييم أداء الموارد البشرية، بحيث أن القرارات المتخذة بشأن هذه الوظائف تبني بالدرجة الأولى على أساس تقييم أداء الأفراد، كما أن قرار استرجاع الأداء feedback employee يعتبر المقياس المباشر لتعريف الفرد بنتائج أدائه و توجيهه نحو الأداء الطبيعي المتوقع منه.

الهدف الثاني لأهداف تقييم أداء الموارد البشرية له صلة مباشرة بالنواحي التدريبية التطويرية الناتجة عن إجراء تقييم المؤسسات لأداء الأفراد إذ تستخدم المؤسسات النتائج التي يظهرها التقييم و تحدد على ضوء ذلك من هم الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب و التطوير، بعدئذ يتم وضع البرامج التدريبية التطويرية التي تناسب مع اهداف الأداء المطلوب، يعتبر تشخيص المشاكل التي تنتج عن العمل و ممارسة الأفراد للوظائف المنوطة

¹ - برير كمال، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، الحمراء بيروت، 1997، ص

بهم الهدف الثالث من أهداف تقييم الأداء إذ أن عملية تقييم الأداء، بالاستناد إلى مستويات محددة للأداء تكشف بوضوح عن نوع المشاكل التي تتعرض حسن أداء الأفراد بمهارة و فاعلية لوظائفهم. هذا التشخيص يساعد حتما على تحديد الحاجات التدريبية ونوع المعرفة والمهارات والقدرات التي يحتاج إليها الأفراد للتغلب على مشاكل الأداء كما أن التشخيص يكشف من هم الأفراد الأكفاء. وأهمية هذا الهدف بالذات تبرز من خلال جعله لعملية تقييم الأداء تنطلق من معرفة الأداء الجيد قبل تصنيف الأداء ومعرفة نهايته.

الهدف الأخير من تقييم أداء الموارد البشرية هو إداري قانوني محض فالإدارة الحديثة للمؤسسة تركز في عصرنا هذا على عمل الأفراد كفريق معاً، و ترغب بمكافأة الأفراد على أدائهم كمجموعة، و هذا بالتالي معناه أن الإدارة الحديثة تعول على الدوافع الجماعية التي تحددها ثقافة المؤسسة للأفراد، و التي تتوقع بالتالي منهم الالتفاف حول الأداء الجماعي و الالتزام الدقيق بشروطه أضف إلى ذلك أن تقييم أداء الفرق أو المجموعات أسهل من تقييم أداء الأفراد، كما أن قانونية التقييم للفرق و المجموعات لدوافع وظائفية متعددة أسهل و أوضح، و على الأقل أمام الرأي العام المتمثل بمجموعات العمل¹.

(7) **معايير تقييم الأداء:** إن على مسؤولي إدارات الموارد البشرية وهم يضعون نظاماً لتقييم أداء العاملين

أن يجيبوا عن السؤال التالي:

ماذا نقيم في أداء الموظفين؟ وما الجوانب التي تقوم بتقييمها في أداء الموظفين؟، إن تحديد هذه الجوانب

وهو ما يسمى بتحديد معايير تقييم الأداء.

والواقع أن تحديد معايير تقييم الأداء أمر ضروري لنجاح نظام تقييم الأداء، لأنه يشكل أرضية واحدة ينطلق

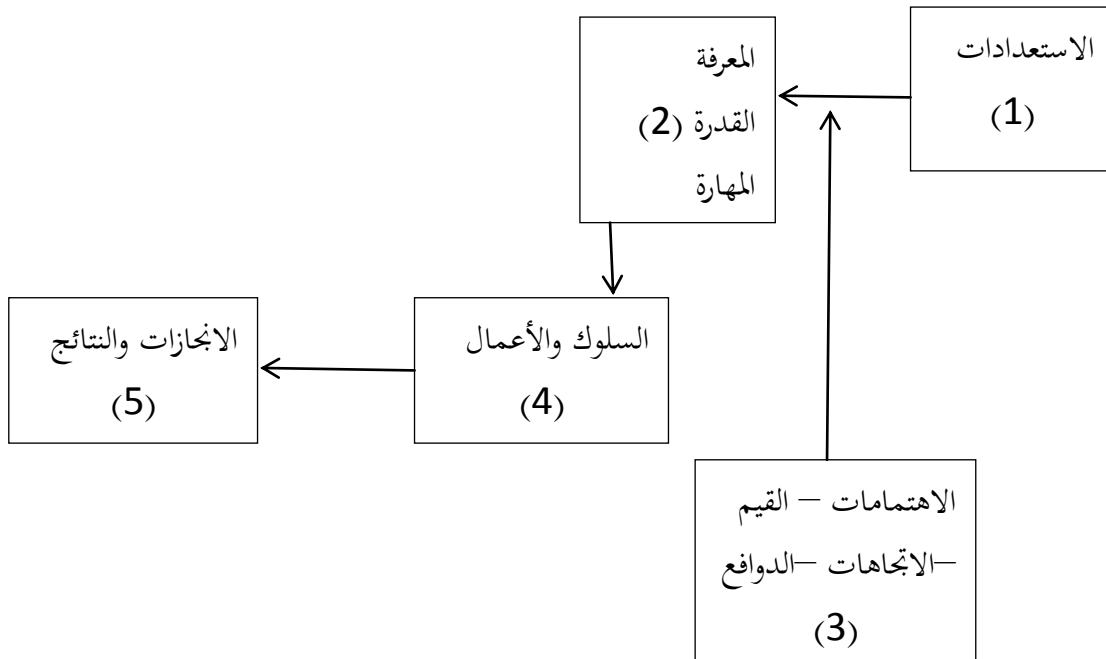
منها الاطراف أصحاب العلاقة في التقييم، وعلى رأسهم العاملون ورؤسائهم ومن الأمثلة على المعايير:

1- بلوط حسن ابراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 2002، ص ص 365-367.

معرفة العمل، القيادة المبادأة، الابداع، نوعية الأداء، حجم العمل، التعاون، القدرة على اتخاذ القرارات، القدرة على حل المشكلات، القدرة على الإتصال، القدرة على تخطيط، القدرة على التنظيم، الاتجاهات نحو العمل، تفويض السلطات.

ومن الملاحظة أن هذه المعايير أو الجوانب والعوامل عناصر متنوعة بعضها يتعلق بسلوك الموظف، وبعضها يتعلق بشخصيته، وبعضها يتعلق بالنتائج والانجازات التي يحققها والواقع أن هذه العوامل تختلف فيما بينها بالنسبة لصعوبة أو سهولة قياسها وبالنسبة لمدى ارتباطها بالأداء أو الجانب موضع القياس. وفيما لي نموذج يبين المعايير (العوامل) التي تقيم في أدوات التقييم:

الشكل رقم (3): نموذج يبين المعايير (العوامل) التي تقيم



المصدر: عبد الباري ابراهيم، درة وزهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 266

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

1- النتائج (الصندوق رقم 5):

تعتبر جهود الموظف التي تترجم إلى نتائج جوانب باهتمام الرؤساء وفي معظم الأحيان فإننا نستطيع أن نقيس النتائج، ويمكن التعبير عن النتائج في بعض الوظائف في شكل أرقام مثل عدد الوحدات المنتجة، وفي حالات أخرى فإننا يجب أن نصدر حكماً ما لمعرفة نوعية وحجم النتائج المتحققة على أن قياس النتائج لوحدها لا يكفي بل يجب أن تدعم معرفتنا بالنتائج بمعرفتنا بالسلوك الذي يوضح جوانبنا مهمة من فعالية الموظف.

2- السلوك (الصندوق رقم 4):

إن السلوك عنصر مهم من عناصر التقييم، ورغم صعوبة قياسه إلا أنه عنصر مهم للأنشطة التطويرية المستقبلية (كالتدريب) للموظف¹.

3- الشخصية (الصندوق رقم 1، 2، 3):

الشخصية هي مجموعة خصائص وسمات الشخص التي تميزه عن غيره، وتتضمن الشخصية عناصر مثل تكوين الإنسان العاطفي والعقلي والجسمي، وكما توضح الصناديق 1، 2، 3 أعلاه فإن الشخصية تتكون من استعدادات الإنسان (Aptitudes) ومعارفه، وقدراته، ومهارته، واهتماماته، وقيمه واتجاهاته ودوافعه، ومن السمات الايجابية التي تتضمنها أدوات التقييم في العادة الإبداع، والمبادأة والتعاون ومدى تحمل الضغوط

¹ - عبد الباري ابراهيم، درة وزهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 266

والمعرفة بالعمل، والقدرات المختلفة التي يمتلكها الموظف لإنجاز الأعمال. ويمكن استنتاج عناصر الشخصية ومنها:

- غموض المفاهيم المتعلقة بسمات الشخصية مثل مدى الاعتماد على الموظف، ومدى تحمله للضغط وتعاونه مع الآخرين.
- الاختلاف بين الباحثين حول عناصر الشخصية التي تسهم في أداء معين والوزن النسبي الذي يعطي لكل عنصر.
- وجود عناصر في شخصية الفرد يصعب قياسها والتحكم فيه، ولذا فإنه يصعب على الموظف تغييرها ولعل هذا يجعل الموظف يحقق موقف العناد والدفاع عن النفس إذا ما قيمت تلك العناصر بطريقة تتطلب التحسين¹.

إن تلك المعايير (العوامل) التي تحدد تقييم الأداء تتناول بعدين من حياة الموظف: أداء الموظف الحالي، و إمكاناته المستقبلية و يدور نقاش واسع بين المهتمين بإدارة الموارد البشرية حول أفضلية التركيز على أي بعدين، و من الواضح أن تقييم الأداء يهتم بالأداء الحالي في الوظائف غير الإشرافية أما المشرفون و المديرون فيقيمون في ضوء أدائهم الحالي و إمكاناتهم المستقبلية و من المسائل المرتبطة بمعايير تقييم الأداء موضوع نوع المعايير و هل هي خصائص بشرية للعاملين أم أهداف يجب أن تنجز؟؛ و لقد حرص المدخل التقليدي على تقييم خصائص و سمات العاملين أما المدخل الحديثة فإنها تركز على الأهداف التي تنجز، و تنظر إلى تقييم الأداء على أنه نظام ذو توجه تنموي تطويري.

¹ - عبد الباري ابراهيم، درة وزهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص266

وتدل الدراسات العلمية التي اجريت على معايير تقييم الأداء على أن نظام تقييم الأداء الفعال هو نظام تتعدد فيه المعايير، ليس معيارا واحدا أو عدد ضئيلا منها.

ومن وجهة اخرى فإن اختبار معيار معين دون معيار آخر يعتمد على الهدف من تقييم الأداء، فإذا كان الهدف هو تحسين الأداء الوظيفي فإن المعيار يجب أن يكون مرتبطا بذلك الأداء، وإن كان الهدف هو قياس القدرات الاتصالية الاجتماعية المستقبلية فإن هذه الجوانب يجب أن تبرز في التقييم¹.

8) طرق تقييم الأداء:

إن لتقييم الأداء طرق عديدة شائعة الاستعمال في تقييم الأداء ومن أهمها ما يلي:

1- طريقة التدرج البياني:

تعتبر هذه الطريقة من أبسط الطرق وأكثرها شيوعا، ويقاس أداء الموظف هنا وفق معايير محددة مثل نوعية الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، المظهر، التعاون... إلخ. وتحدد لدرجات على أساس (1،5) أو (1،3) حيث يمثل الرقم (1) أقل درجة للتقويم و (5) أو (3) أعلى درجة².

رغم سهولة هذه الطريقة وانخفاض تكاليف أعدادها إلا أنه يفترض أوزان واحدة لكل الخصائص بعضها عن بعض، كما أن المعايير المستخدمة خاضعة للحد وليست دقيقة، هذا بالإضافة إلى إمكانية تخيل المشرف القائم بعملية التقييم، كما قد لا ترتبط بعض الخصائص الموضحة في نموذج التقويم بالوظيفة المراد تقويمها.

1-عبد الباري ابراهيم دره، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص. 268.

2- مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي-، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002، ص110.

- نموذج تقييم أداء الموظف على طريقة سلم التدرج البياني:

استمارة تقييم أداء الموظفين

الشركة العامة	
اسم الموظف.....	عنوان الموظف:
التاريخ: / ... /	
القسم:	القائم بالتقويم:
درجات التقويم:	
العناصر ضعيف 1 مقبول 2 جيد 3 جيد جدا 4 متميز 5	
نوعية الأداء، الدقة الموضوعية، كمية الأداء، الحاجة للإشراف و توجيهه، الإنتظام في الدوام، القدرة على الإبداع، التعاون مع الزملاء و الرؤساء، اتباع التعليمات.	
رئيس القسم:	التاريخ: / ... /
التوقيع:	
مسؤول إدارة الموارد البشرية.....	

2- طريقة الأحداث الحرجة:

وتعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة وهي الأساس التي تركز عليه هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، والتي تؤثر في أداء الأفراد، سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه وتحدد قيمة لكل حادثة حسب أهميتها للعمل.

وبموجب هذه الطريقة يركز المقيم على السلوكيات الأساسية المساهمة في أداء هذه المواقف الجوهرية الإيجابية أو السلبية يتم تسجيلها من قبل المشرف المقيم خلال فترة معينة (فترة التقييم) لكل فرد عامل حيث يتضمن التسجيل خلاصة توضيح ماذا حدث، أي تسجيل المواقف الايجابية والمواقف السلبية¹.

أو بمعنى آخر تعتمد الادارة في هذه الطريقة على فتح ملفات خاصة لكل موظف داخل التنظيم و يدون هذا السجل الأحداث الحرجة و الايجابية التي قام بها أو واجهها الموظف أثناء تأديته لعمله، و كيف كان سلوك هذا الموظف في مواجهة هذه الأحداث، أما سلوكه العادي فلا يتم تسجيله أثناء القيام بهذه العملية، و تساعد هذه الطريقة في بيان نقاط القوة و الضعف في سلوك هذا الموظف خلال هذه الفترة و أثناء مواجهة هذه الأحداث، إلا أن هذا الأسلوب يحتاج إلى جهد فكري و حيوي يبذله المشرف في مراقبة سلوك العاملين و من أهم ما يميز هذه الطرق كونها ذات أهمية و فائدة للأفراد العاملين في توفير التغذية العكسية حول أدائهم، و من أهم عيوبها التركيز على بعض الحوادث الهامة أو الحرجة و هذه الحوادث تعتبر وقائع محددة سواء سيئة أو جيدة و انخفاض الموضوعية في عملية التقييم، حيث أن المواقف المؤثرة في بداية فترة التقييم قد تكون مواقف مؤقتة تم تلقيها من طرف العامل².

1-موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات العمل، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص 222.

2-مهدي حسين زويلف، إدارة الأفراد-مدخل كمي-، دار المجدولاي للنشر، الأردن، ط3، 1991، ص 257.

3- طريقة المقارنة الزوجية:

لا تعتمد هذه الطريقة على استخدام معايير محددة للتقييم، فبدلاً من مقارنة أداء بأتماط معيارية للأداء أو السلوك، يقارن الرئيس بين المرؤوسين في قسمه أو إدارته بتقييمهم كأزواج من حيث كمية الإنتاج وجودته والتعاون مع الرئيس والزملاء، ويقيم المرؤوسين بحسب عدد المرات التي امتاز فيها وكان أحسن من زملائه. وهذه الطريقة وإن تميزت بزيادة درجة الموضوعية فإنها تكون صعبة ومعقدة في حالة وجود أعداد كبيرة من المرؤوسين حيث تزيد المجموعات الثنائية مما يصعب ويظيل عملية التقييم، كما أنها لا توضح تماماً مجال ودرجة كفاءة المرؤوسين فهي توضح أن أحمد أفضل من شريف فقط دون إظهار نواحي الضعف في كل منهما¹.

4- الإدارة بنظام الأهداف:

تتخذ من هذه الطريقة وضع مجموعة من الأهداف قابلة القياس لكل موظف ومراجعة مدى تقديمه نحو تحقيقها وتتطلب من المدير أن يحدد أهداف معينة للكل، كما يشير موظف تم يناقشها ويناقش سيره وتقدمه في العمل نحو هذه الأهداف هذه المصطلح لبرنامج شامل للتقييم على مستوى المنظمة، بحيث يضع أهداف شاملة لها وهو نظام أو برنامج تقييمي².

¹ -جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، 2003، ص. 335.

² - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص153.

5- طرق التوزيع الاجباري:

يقسم وفق هذه الطريقة مرؤوسيه لمجموعات بحسب المستوى العام لأداء الفرد ويرتب مجموعات المرؤوسين حسب موقعها على ما يشبه منحنى التوزيع الطبيعي حيث تتركز الظواهر حول الوسط وتقل عن الأطراف، وهكذا يكون معظم المرؤوسين في المستوى المتوسط وأقلهم في المستوى الأعلى والأدنى ويوزع الرئيس مرؤوسيه، وفقا لنسب يحددها ليكون 20% منهم في مرتبة ضعيف و60% في مرتبة متوسط و20% في مرتبة جيد أو يوزعهم على خمس نقاط على المنحني:

10% ضعيف، 20% متوسط، 40% جيد، 20% جيد جدا، 10% ممتاز، وهكذا فالنسبة لمجموعة تتكون من 46 مرؤوسا فإن الرئيس وفق هذه الطريقة يصنفهم كما يلي:

5 ضعيف، 9 متوسط، 18 جيد، 9 جيد جدا، 5 ممتاز.

خلاصة:

إن الأداء الوظيفي هو الأساس الذي تقوم عليه جميع المنظمات و المنشآت الصناعية كانت أو التجارية، خدمية، و في أي مجال كانت، لأنه يمكن أن تكون عملية إنتاج أو تقديم خدمة دون أداء الأفراد لأعمالهم وأنشطتهم التي تسمح لهم بالإنتاجية، حيث يمد الأفراد العاملين بالثابرة والاجتهاد ليكتسب خبرة و مهارات جديدة و بالتالي الوصول للإبداع والإبتكار في أداء المهام و الوصول إلى أداء ممتاز يسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة و منه تبرز قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية و الانتاجية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المؤسسات.

الجانبة

الميداني

الفصل الأول: الجانب الميداني

مجال الدراسة

منهج الدراسة

تقنيات الدراسة

أساليب تحليل البيانات

تمهيد:

يعتبر البناء المنهجي خطوة أساسية في ضبط اتجاه ومنحى كل دراسة أو بحث علمي يقوم به الباحث إذ يتم وضع أبعاد الموضوع وتحديد زواياه بطريقة موضوعية ودقة محكمة وبها تسهّل للباحث مهمة البحث والوصول إلى نتائج علمية تخدم أهداف الدراسة.

1. مجال الدراسة:

أ-المجال المكاني:

- أنشأت ملحقة جامعة الجزائر بغرداية بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 08 رجب 1425
- الموافق لـ 24 أوت 2004.
- بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-302 المؤرخ في 16 أوت 2005 أنشئ المركز الجامعي بغرداية، مع انضمام ملحقة المعهد الوطني للتجارة بتمثيلي إلى المركز.
- ترقية المركز الجامعي إلى مصاف الجامعة، وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-248 المؤرخ في 04 يونيو 2012.

ب-المجال الزمني:

تمت الدراسة بإدارة جامعة غرداية ودامت 06 أشهر على عدة مراحل الأولى بتاريخ 2016/01/03 تتمثل في زيارة استطلاعية للإدارة قمنا فيها بمعرفة ظروف إجراء الدراسة والوقوف عند مختلف العراقيل التي قد تواجهنا وإيجاد الوسائل المناسبة للتعامل معها، والثانية بتاريخ 2016/02/14 لتوزيع استمارات أولية (عددها 10) وذلك لمعرفة مدى صحة أسئلتها المخصصة لجمع المعلومات وقدرة الموظفين على الإجابة عنها، أما الثالثة بتاريخ 2016/02/21 فكانت لتوزيع الاستمارات النهائية ومن ثم جمعها بتاريخ 2016/03/07 .

ج.المجال البشري واختيار العينة:

* مجتمع الدراسة: "أنّ مجتمع البحث هو عبارة عن مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر والتي يجري عليها البحث أو التقصي¹" حيث يتكون مجتمع بحثنا هذا من عمال إدارة جامعة غرداية و البالغ عددهم 83 .

* عينة الدراسة:

"للعينة دور كبير في نجاح البحث الإمبريقي، لذلك يتوجب أن يكون مجتمع البحث ممثلا ومتجانسا يخدم أغراض وأهداف البحث، ولهذا يقوم الباحث باختيار العينة التي يحتاجها موضوع بحثه فطبيعة الموضوع وأهدافه هي التي تحدد للباحث طبيعة العينة" تتكون عينة الدراسة من 60 عامل من مجتمع الدراسة تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

2.منهج الدراسة:

يعتبر المنهج مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف معين إذن فالمنهج تلك الطريقة التي يتبعها الباحث للوصول إلى نتائج معينة بطريقة علمية دقيقة كما يقوم بتوجيه الباحث للوصول إلى هذه الحقائق².
ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث لذلك تم الاعتماد في هذه الدراسة على المناهج التالية:

¹ - موريس أنجرس: "منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية" تر: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص298.

² - موريس أنجرس: مرجع سابق، ص98.

1) المنهج الوصفي :

يعرف المنهج على أنه " هو مجموعة من القواعد العلمية والمنطقية بما يتمكن الباحث من تفكيك وتركيب وربط المعلومات بموضوعية، وبه تنسج الأفكار وتعرض التصورات المجسدة لها في السلوك والفعل¹ " ويعرف أيضا " هو أسلوب للتفكير والعمل يعتمد على الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول الى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة²"

واعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي، بحيث يعرف على أنه " دراسة ووصف خصائص وأبعاد ظاهرة من الظواهر في إطار معين أو في وضع معين يتم من خلاله تجميع البيانات والمعلومات اللازمة عن هذه الظاهرة وتنظيم بعض البيانات وتحليلها للوصول الى أسباب ومسببات هذه الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها " وبالتالي استخلاص نتائج يمكن تعميمها مستقبلا.

وتم استخدام هذا المنهج من أجل معرفة خصائص الظاهرة والمتغيرات والعوامل التي تسببها من خلال معرفة دور الرقابة في تنمية أداء العاملين، كذلك تأثير بعض المتغيرات على الأداء.

وقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج التاريخي من أجل تتبع التطور التاريخي للرقابة وأداء العاملين في المؤسسة ومعرفة أهم التغيرات الحاصلة كما بينا في الفصول السابقة.

2) تقنيات الدراسة:

نظرا لتعقيد السلوك الانساني وتشابكه، وصعوبة فهم متغيراته. قد يستخدم الباحث أكثر من أداة لجمع المعلومات والبيانات التي تخص بحثه قصد تحقيق نوع من الدقة العلمية، وتجنب العديد من الأخطاء كالتحيز والذاتية.

¹ - عقيل حسين عقيل، قواعد المنهج وطرق البحث العلمي، دار ابن كثير، (ب.د.ن) (ب.ب) (ب.ت). ص 6.

² - مصطفى رجي عليان وعثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط 1، 2000، ص 33.

وبناءً على ذلك استخدمنا في بحثنا الأدوات التالية:

1. **المقابلة:** "تعتبر المقابلة من الأدوات الفعالة في جمع المعلومات وهي تفاعل لفظي يتم بين شخصين أو فردين يتم في موقف المواجهة وفيها يحاول أحدهما وهو القائم بالمقابلة أن يحصل على بعض المعلومات أو التعبيرات لدى المبحوث والتي تدور حول آرائه أو خبرته أو معتقداته"¹

حيث اعتمدنا على هذه التقنية في الدراسة الاستطلاعية لأنها أفضل وسيلة للحصول على مختلف المعلومات المطلوبة سواء خاصة أو عامة من المبحوثين، وبمصدقية أكثر.

2. **الإستمارة:** "هي وسيلة الاتصال الرئيسية بين الباحث والمبحوث وتحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص المحاور التي نريد معلومات عنها من المبحوث"².

هي تقنية اختبار يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة من أجل الحصول منهم على معلومات يتم معالجتها كميًا فيما بعد ونقارن بها ما تم اقتراحه في الفرضيات وتعتبر الإستمارة " تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد وبطريقة موجهة، ذلك ان صيغ الإجابات تحدد مسبقًا هذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية"³.

"عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه للأفراد للحصول على معلومات حول الموضوع أو مشكلة البحث"⁴ وتتركز الإستمارة على طرح سلسلة من الأسئلة على مجموعة من المستجوبين تكون في الغالب ممثلة لمجتمع احصائي معين تتصل هذه الأسئلة بأوضاع المستجوبين الاجتماعية والمهنية والعائلية"⁵ وقد تناولنا في الإستمارة المتعلقة بالموضوع محل الدراسة مجموعة من الأسئلة تم تقسيمها إلى أربع محاور:

¹- عمار بوحوش، محمد ذنبيات: "مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث" ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985، ص 99.

²- موريس أنجوس: مرجع سابق، ص 204.

³- سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبية للنشر والتوزيع، الجزائر، ط 2، 2012، ص 155.

⁴- رمون كيني، لو كات كمنهود: "دليل الباحث العلمي في العلوم الاجتماعية" تر: يوسف الجباعي، المكتبة العصرية، بيروت، ط1، 1997، ص 226.

⁵- رشيد زرواتي: "منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية" دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004، ص 108.

المحور الأول: يشمل البيانات الشخصية ويحتوي على 05 أسئلة.

المحور الثاني: يشمل البيانات المتعلقة تحفيز العاملين نحو العاملين ويحتوي 10 أسئلة.

المحور الثالث: يشمل البيانات المتعلقة تحمل المسؤولية في العمل ويحتوي 06 أسئلة.

المحور الرابع: يشمل البيانات المتعلقة بالأداء الوظيفي ويحتوي 09 سؤال.

3) أساليب تحليل البيانات:

عند تحليل النتائج دراستنا اعتمدنا على منهجين:

أ. منهج كمي:

"وهو الأسلوب الذي تستعمل فيه النسب المئوية للكشف عن فرضيات ومتغيرات الدراسة وهو عبارة عن مجموعة اجراءات التي تهدف في الأساس إلى قياس الظاهرة موضوع الدراسة"¹ الذي ساعدنا على تفرغ البيانات والمعطيات المجمعة في الجداول البسيطة والمركبة للوصول إلى نتائج وقد اعتمدنا على هذا الأسلوب من خلال قانونين:

$$1. \text{ قانون حساب النسب المئوية} = \frac{\text{مجموع التكرارات} \times 100}{\text{عدد أفراد العينة}}$$

$$2. \text{ قانون حساب معامل التوافق} = \sqrt{\frac{B-1}{B}}$$

$$\left[\begin{array}{c} \text{مربع الخلية} \\ \hline \text{مجموع صف الخلية} \times \text{مجموع عمود الخلية} \end{array} \right] \text{ حيث } B = \text{مجموع}$$

¹-موريس أنجرس: مرجع سابق، ص 100.

وتحدد نوعية العلاقة من الجدول التالي:

نوع العلاقة	قيمة معامل التوافق
علاقة طردية تامة	1+
طردية قوية	من 0.7 إلى أقل من 1+
طردية متوسطة	من 0.4 إلى أقل من 0.7
طردية ضعيفة	من صفر إلى أقل من 0.4
علاقة منعدمة	صفر
علاقة عكسية تامة	1-
عكسية قوية	من -0.7 إلى أقل من -1
عكسية متوسطة	من -0.04 إلى أقل من -0.7
عكسية ضعيفة	من صفر إلى أقل من -0.4

ب. منهج كفي:

"هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات تهدف إلى تحديد وفهم الظاهرة حل الدراسة"¹ كما يعتمد هذا الأسلوب على الجانب الوصفي، والذي ساعدنا على التحليل والتعليق على النتائج المتوصل إليها".

¹ - موريس أنجس، مرجع سابق، ص 100.

الفصل الثاني: التحفيز وأثره على الأداء

تحليل جداول البيانات الشخصية

تحليل بيانات الفرضية الأولى

الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى

تمهيد: قبل الشروع في تحليل الفرضية نتطرق إلى تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة.

1-تحليل جداول البيانات الشخصية

الجدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة %	التكرار	السن
28.33 %	17	أقل من 25 سنة
50 %	30]35-25]
16.67 %	10]45-35]
5 %	03	أكثر من 46 سنة
100	60	المجموع

من خلال قراءة الاحصائية للجدول المبين أعلاه نلاحظ أن الفئة العمرية [26- 35] تمثل الغالبية

بنسبة قدرت ب 50% ثم تليها نسبة 28.33 % لدى الفئة العمرية أقل من 25 سنة لتليها بعد ذلك على

التوالي 16.67% و 5% لكل من الفئة العمرية [35 45] و 46 سنة فأكثر.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين أن أغلبية أفراد العينة هي الفئة الشبابية الغالبة في ميدان

الدراسة وهذا راجع لطبيعة العمل الممارس داخل المؤسسة ويفسر ذلك من خلال الدافعية والتوجه القوي نحو

أداء المهام الموكلة لهم، أما فئة [35-45] و 46 سنة فأكثر تنخفض نسبة التحاقهم بالعمل انخفاض ملحوظ

ومتتالي و ما يفسر ذلك هو كون المبحوث يشعر بالملل من تكرار نفس الأعمال والروتين وتقدمه في السن.

الجدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
36.66%	22	ذكور
63.34%	38	إناث
100%	60	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الغالبية من أفراد العينة تمثلها العاملات الإناث بنسبة 63.34%.

تليها نسبة 36.66% فقط يمثلها العمال الذكور، و ما يفسر ذلك هو أن العمل أصبح من أولويات المرأة

وحاجتها الملحة للعمل والظروف التي تعيشها داخل الأسرة وخارجها بحيث نرى أنها اقتحمت ميدان العمل

بشكل كبير ومتسارع في الآونة الأخيرة.

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
36.66%	22	ثانوي
51.67%	31	جامعي
11.67%	07	ما بعد التدرج
100	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الباحثين الذين لهم مستوى جامعي قدرت ب 51.67% وهي تمثل الأغلبية، تليها نسبة الذين مستواهم التعليمي ثانوي بلغت نسبتهم 36.66 %، لتليها بعد ذلك نسبة الباحثين الذين لديهم مستوى ما بعد التدرج قدرت ب 11.67%، ومنه يتبين أنّ غالبية أفراد العينة لهم مستوى جامعي وهذا راجع لشروط التوظيف وهي المؤهل العلمي لشغل وظيفة معينة.

الجدول رقم(04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة %	التكرار	الحالة الاجتماعية
60 %	36	أعزب
38.33 %	23	متزوج
1.67 %	1	أرمل
100	60	المجموع

نلاحظ من خلال أن الغالبية من أفراد العينة هي من فئة العزاب بنسبة قدرت ب 60% ثم تليها نسبة المتزوجون بنسبة قدرت ب 38.33% لتليها بعد ذلك نسبة المطلقين والأرامل على التوالي 11.66% و 1.66%.

الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

النسبة %	التكرار	الأقدمية
33.33%	20	أقل من 3 سنوات
25%	15	من 3 إلى 6 سنوات
51.66	25	أكثر من 6 سنوات
100	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نصف أفراد العينة لديهم أقدمية أكثر من 6 سنوات بنسبة قدرت بـ 51.66% ثم تليها نسبة المبتدئين في العمل (أقدمية أقل من 3 سنوات) قدرت بـ 30% لتليها بعد ذلك نسبة العمال الذين لديهم من 3 إلى 6 سنوات عمل قدرت بـ 18.33%.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح لنا أغلب أفراد العينة ذوي الخبرة في المؤسسة وهم الغالبية بـ أكثر من 6 سنوات حيث أن الخبرة هي أحد العناصر الأساسية في العمل، فمدة العمل تؤدي بالقادة الى أداء أعمالهم بشكل متميز وتسمح له بالحصول على آراء ومعلومات تتسم بالموضوعية، والاطلاع على كل معطيات والمجريات التي تحدث داخل العمل وبأدق التفاصيل، ومنه يتبين أن غالبية أفراد العينة تتكون من فئة مبتدئين وفئة أكثر من 6 سنوات عمل وهذا راجع الى الفترة الزمنية بين مسابقات التوظيف التي تضعها المؤسسة.

2-تحليل بيانات الفرضية الأولى:

الجدول رقم (06): يوضح آليات الرقابة الإدارية وعلاقتها بإنجاز المهام الموكلة

المجموع		أحيانا		لا		نعم		إنجاز المهام آليات الرقابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
56.7	34	29.42	10	11.76	04	58.82	20	الزيارات المفاجئة
28.3	17	11.77	02	17.65	03	70.58	12	الملاحظة
11.6	7	14.29	1	0.0	0	85.71	6	التقارير الإدارية
3.3	2	0.0	0	0.0	0	100	2	الشكاوى والتظلمات
100	60	21.67	13	11.66	7	66.67	40	المجموع

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام نحو فئة العمال الذين ينجزون مهامهم بنسبة قدرت بـ66.67% تدعمها نسبة 85.71% لفئة العمال الذين صرحوا بأنهم يعتمدون في آليات الرقابة على التقارير الإدارية ، ونسبة 21.67% لفئة العمال الذين صرحوا أنهم أحيانا ما ينجزون مهامهم في أداء الأعمال تدعمها نسبة 29.42% من العمال الذين يعتمدون على آليات الرقابة من خلال الزيارات المفاجئة ، و تليها نسبة 11.66% لفئة العمال الذين صرحوا أنهم لا ينجزون مهامهم الموكلة لهم تدعمها نسبة 17.65% من العمال الذين يعتمدون في آليات الرقابة عن طريق الملاحظة .

مما سبق يتبين لنا أنّ أغلب أفراد العينة يقومون بإنجاز المهام الموكلة لهم في أداء أعمالهم على أكمل وأحسن وجه وهذا يساهم بدوره في رفع مستوى الأداء وأن آليات الرقابة المعتمدة لدى إدارة جامعة غرداية واعتمادها على التقارير الإدارية كأسلوب فعال لوصول المؤسسة لتحقيق الأهداف.

الجدول رقم (07): يوضح إهمال الرقابة وانخفاض التحفيز وعلاقته بالقيام بالمهام في الوقت المحدد

الجموع		لا		نعم		القيام بالمهام انخفاض التحفيز
ك	%	ك	%	ك	%	
44	73.3	03	6.82	41	93.18	نعم
16	26.7	02	12.50	14	87.50	لا
60	100	05	8.34	55	91.66	الجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام يتجه نحو فئة العمال الذين يقومون بالمهام في الوقت المحدد بنسبة 91.66% تدعمها نسبة 93.18% من العمال الذين صرحوا بأن انخفاض التحفيز يؤثر على أدائهم لمهامهم ثم تليها نسبة فئة العمال الذين صرحوا بأنهم لا يقومون بأداء مهامهم قدرت بـ 8.34% تدعمها نسبة العمال الذين صرحوا بأن انخفاض التحفيز لا يؤثر على أداء مهامهم قدرت بـ 12.50%.

ومنه نستنتج أنّ أغلب العمال يقومون بأداء مهامهم في الوقت المحدد الذي يضمن السرعة في الأداء والإنجاز والمهارة المطلوبة في العمل وتزيد في اكتسابه المزيد من الخبرات والمعارف وتنمية قدراته وتوظيفها لتسهل له العمل بمهارة أكثر.

الجدول رقم(8): يوضح التأثير المباشر للرقابة على الأداء من خلال خلق جو المنافسة بين الزملاء

المجموع		لا		نعم		المنافسة بين الزملاء الأداء
%	ك	%	ك	%	ك	
58.3	35	14.29	05	85.71	30	نعم
41.7	25	28	07	72	18	لا
100	60	20	12	80	48	المجموع

انطلاقاً من البيانات الموضحة داخل الجدول نجد أنّ الاتجاه العام يتجه نحو نسبة فئة العمال الذين صرحوا بأن هناك منافسة في العمل قدرت بـ 80% تدعمها نسبة 85.71% لفئة العمال الذين صرحوا بأنهم يبذلون جهد في العمل، ثم تليها نسبة 20% لفئة العمال الذين صرحوا بأنه ليس هناك منافسة بين الزملاء في العمل، تدعمها نسبة 28% لفئة العمال الذين لا يبذلون جهد في العمل.

يتبين لنا أنّ المنافسة بين الزملاء في العمل يزيد من تحفيزه وحرصه واهتمامه بإنجاز العمل بالسرعة في الأداء والمهارة المطلوبة لتحقيق ذلك وأن أغلب أفراد العينة صرحوا بأنهم يبذلون جهداً في العمل والقيام بالمهام الموكلة لهم وهذا ما يعود على المؤسسة بالفائدة من خلال الرفع من مستوى الأداء وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

الجدول رقم(9): يوضح التأخر في العمل وعلاقته بالقيام بالمهام الموكلة

المجموع		أحيانا		لا		نعم		انجاز المهام الموكلة التأخر في العمل
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
68.3	41	24.39	10	9.75	4	65.85	27	نعم
31.7	19	15.78	3	15.78	3	68.42	13	لا
100	60	21.66	13	11.67	7	66.67	40	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات الموضحة في الجدول أن الاتجاه العام يتجه نحو فئة العمال الذين صرحوا بأنهم يقومون بإنجاز المهام الموكلة لهم بنسبة قدرت بـ 66.67%، تدعمها نسبة 68.42% لفئة العمال الذين صرحوا بأنهم لا يتأخرون عن العمل ونسبة 21.66% لفئة العمال الذين صرحوا بأنهم أحيانا ما ينجزون المهام الموكلة لهم تدعمها نسبة 24.39% من العمال الذين صرحوا بأنهم يتأخرون عن العمل، ثم تليها نسبة 11.67% لفئة العمال الذين لا ينجزون المهام الموكلة لهم تدعمها نسبة 15.78% للعمال الذين لا يتأخرون عن العمل.

بالتالي يتبين لنا أن قيام العمال بالمهام الموكلة له عند تكليفه بالقيام بعمل ما ترسخ لديه بأن له دور فعال في المؤسسة ولا يمكن الاستغناء عنه و ما يفسر ذلك هو التحفيز المقدم من طرف الرؤساء وحرصه على انجاز الأعمال والمهام الموكلة هو رد فعل على مكافئة العامل عند حسن الأداء يزيد من اصراره وتحسين أدائه أكثر فأكثر وذلك لبلوغ المكافئة.

الجدول رقم (10): يوضح غياب الرقابة وعلاقتها بأداء الأعمال الموكلة

المجموع		أحيانا		لا		نعم		أداء الأعمال غياب الرقابة
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
32	53.3	7	21.87	4	12.50	21	65.62	نعم
28	46.7	6	21.42	3	10.71	19	67.85	لا
60	100	13	21.66	7	11.67	40	66.67	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتجه نحو فئة العمال الذين بأنهم يعتمدون على أنفسهم في أداء الأعمال الموكلة إليهم بنسبة قدرت بـ 66.67% تدعمها نسبة 67.85% لفئة العمال الذين صرحوا بأنهم يجدون الحرية في العمل في غياب الرقابة، ونسبة 21.66% لفئة العمال أحيانا يقومون بالاعتماد على أنفسهم في أداء الأعمال الموكلة لهم تدعمها نسبة 21.87% لفئة العمال الذين صرحوا بأن غياب الرقابة تشعرهم بالحرية، تليها نسبة العمال الذين يعتمدون على أنفسهم في أداء الأعمال الموكلة إليهم قدرت بـ 11.67% تدعمها نسبة 12.50% لفئة العمال الذين صرحوا بأنهم غياب الرقابة تشعرهم بالحرية في العمل.

من خلال القراءة الإحصائية يتبين أن الاعتماد على النفس في أداء الأعمال الموكلة إليك تساعد العمال على تنمية مهاراتهم وامكانياتهم وتفجير الطاقات الفردية، وأن أغلب أفراد العينة يقرون بأن غياب الرقابة تشعرهم بالحرية في العمل وتفتح لهم المجال في أداء الأعمال بكل تفاني واتقان وإطلاق العنان لأفكارهم

لمعالجة المشاكل التي يواجهونها في العمل وحلها بطريقة سليمة وجيدة تضمن المهارة والكفاءة والسرعة في الأداء.

الجدول رقم(11): يوضح حسن أدائك وعلاقته بالقيام بالمهام في الوقت المحدد

المجموع		لا		نعم		القيام بالمهام في الوقت المحدد
ك	%	ك	%	ك	%	حسن أدائك
32	53.3	5	15.62	28	100	نعم
19	31.7	0	0.0	27	84.37	لا
60	100	5	8.33	55	91.67	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام يتجه نحو نسبة فئة العمال الذين صرحوا بأن القيام بالمهام في الوقت المحدد بنسبة قدرت بـ 91.67%، تدعمها نسبة 100% لفئة العمال الذين صرحوا بأن حسن الأداء يرجع الى فعالية الرقابة، ثم تليها نسبة فئة العمال الذين لا يقومون بالقيام بالوقت المحدد قدرت بـ 8.33% تدعمها نسبة 15.62% لفئة العمال الذين صرحوا بأن حسن الأداء يرجع الى فعالية الرقابة.

من خلال ما سبق يتضح لنا أن القيام بالمهام في الوقت المحدد واحترام العامل أوقات العمل الرسمية يزيد ذلك من أدائه وهذا راجع إلى استثمار الوقت الكامل والمخصص لأداء المهام بإتقان وفعالية، وأن حسن الأداء يعود بدوره الى فعالية الرقابة وهذا ما يجعل العامل يبذل جهد أكبر في العمل واثبات نفسه بأنه جدير بالعمل المكلف به ليضمن أكبر قدر المكافآت التي يقدمها له رئيسه في العمل.

الجدول رقم (12): يوضح مساهمة الرقابة في تعزيز الانتماء لدى العامل

الجموع		لا		نعم		الأداء يعزز من الانتماء مساهمة الرقابة للمؤسسة
ك	%	ك	%	ك	%	
9	15	0	0.0	9	100	نعم
51	85	1	2.7	50	98.03	لا
60	100	1	1.67	59	98.33	الجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتجه نحو فئة العمال الذين صرحوا بأن الاهتمام بالأداء يعزز من انتمائك للمؤسسة بنسبة قدرت بـ 98.33% تدعمها نسبة 100% لفئة العمال الذين صرحوا بأن الرقابة تساهم في تحفيز العاملين نحو العمل، ونسبة 1.67% لفئة العمال صرحوا بأن الاهتمام بالأداء يعزز من انتمائك للمؤسسة تدعمها نسبة 2.7% لفئة العمال الذين صرحوا بأن الرقابة لا تساهم في تحفيز العاملين نحو العمل.

من خلال القراءة الإحصائية يتبين أن الاهتمام بالأداء يعزز من انتمائك للمؤسسة وبدوره يساعد العمال على كسب ثقة الرؤساء في المؤسسة وأن المستوى العالي في الأداء بالنفع على العمال والمؤسسة وتثمينه يثمر نتائج إيجابية ويزيد من الرغبة في العمل، وأن الرقابة تساهم بدرجة كبيرة في تحفيز العاملين نحو العمل وتوجيه العاملين نحو الطريق الصحيح الذي يضمن تحقيق الأهداف إضافة الى ذلك أن الاستثمار في المورد البشري يقودنا الى وصول المؤسسة الى الريادة وتقديم جودة في الأداء.

الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى:

من خلال تحليل جداول الفرضية الأولى والمتمثلة تؤثر الرقابة في تحفيز العاملين نحو العمل، استنتجنا أن آليات الرقابة دور في انجاز المهام المؤكدة اليك كما أنّ التأخر في العمل وحسن الأداء ومساهمة الرقابة في تحفيز العاملين وللرقابة أثر في مستوى الأداء، وأن غياب الرقابة يجعلك تشعر بالحرية في العمل لسنوات العمل الطويلة والمستوى التعليمي والمكافئة عند حسن الأداء دور فعال في تنمية أداء العاملين.

الفصل الثالث: تحمل المسؤولية و أثرها على

الأداء الوظيفي

تحليل بيانات الفرضية الثانية

الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية

الاستنتاج العام

1. تحليل بيانات الفرضية الثانية:

الجدول رقم (13): يوضح مراقبة الرؤساء للأداء وعلاقته بالمنافسة بين زملاء العمل

المجموع		لا		نعم		المنافسة بين زملاء العمل مراقبة الرؤساء للأداء
%	ك	%	ك	%	ك	
58.3	35	14.29	5	85.71	30	نعم
41.7	25	28	7	72	18	لا
100	60	20	12	80	48	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات الموضحة أعلاه أن الاتجاه العام يتجه نحو نسبة 80% لفئة العمال الذين صرحوا بأنهم يتنافسون مع زملائهم في العمل أداء الأعمال بجودة عالية تدعمها نسبة 85.71% لفئة العمال الذين صرحوا أن مراقبة الرؤساء لأدائك تجعلك تقوم بمهامك على أكمل وجه، تليها نسبة 20% لفئة العمال الذين صرحوا بأنهم لا يتنافسون مع زملائهم في العمل أداء الأعمال تدعمها نسبة 28% للعمال الذين صرحوا أن مراقبة الرؤساء لأدائك لا تجعلك تقوم بمهامك.

من خلال ما سبق نستنتج أنّ أغلب أفراد العينة صرحوا بأن مراقبة الرؤساء لأدائك تجعلك تقوم بمهامك الموكلة اليك ويظهر ذلك في أدائهم وهذا راجع إلى أن العامل يشارك زملاءه أعباء عمله في أداء الاعمال بجودة عالية بالتالي تبادل المسؤوليات لتحقيق نتائج ايجابية تمكّن من رفع الأداء.

الجدول رقم(14): يوضح تغيب أحد الزملاء وعلاقته بالشعور في حسن الأداء

المجموع		لا		نعم		الشعور بحسن الأداء تغيب أحد الزملاء
%	ك	%	ك	%	ك	
78.3	47	12.76	6	87.23	41	نعم
21.7	13	0.0	0	100	13	لا
100	60	10	6	90	44	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أن الاتجاه العام يتجه نحو نسبة 90% لفئة العمال الذين صرحوا بأن الثقة عند الشعور بحسن أدائك تدعمها نسبة 100% لفئة العمال الذين صرحوا أنهم لا يقبلون إنهاء مهام أحد الزملاء في حالة غيابه، تليها نسبة 10% لفئة العمال صرحوا أن مراقبة الرؤساء لأدائك لا تجعلك تقوم بمهامك تدعمها نسبة 12.76% لفئة العمال الذين صرحوا بأنهم لا يقبلون إنهاء مهام تغيب أحد أفراد العائلة.

من خلال ما سبق نستنتج أنه كلما تغيب أحد أفراد العائلة لا يقبلون إنهاء مهامه وهذا إن دلّ فإنما يدل على وجود العلاقة الجيدة بين العاملين فيما بينهم وترابطهم علاقة قرابة وهذا ما يساعد على تكوين فرق عمل ويزيد من ثقتهم في الشعور بحسن أدائهم بحيث يسعى كل عامل لتحقيق الأداء الذي يميزه على زملائه ويجعله في القمة وبهذا بدوره يساعد العاملين على تحمّل المسؤولية في المؤسسة.

الجدول رقم (15): يوضح الاعتماد على النفس و تعامل الرئيس عند انخفاض الاداء

المجموع		أحيانا		لا		نعم		الاعتماد على النفس تعامل الرئيس عند انخفاض الأداء
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
40	24	25	06	8.33	02	66.66	16	يعاقبك
43.3	26	15.38	04	11.53	03	73.07	19	يحفزك
5	03	0.0	0	33.34	1	66.66	2	لا يبالي
11.7	07	42.85	3	14.28	1	42.85	3	يوجهك
100	60	21.67	11	11.66	20	66.67	40	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات الموضحة في الجدول أن الاتجاه العام يتجه نحو نسبة 66.67% لفئة العمال الذين صرحوا بأنهم يعتمدون على أنفسهم في إنجاز الأعمال ،تدعمها نسبة 73.03% لفئة العمال الذين صرحوا بأن انخفاض مستوى الأداء يقوم رئيسك بتحفيزك، تليها نسبة 21.67% لفئة العمال الذين صرحوا بأنهم يعتمدون على أنفسهم في إنجاز الأعمال تدعمها نسبة 42.85% لفئة العمال الذين صرحوا بأن انخفاض مستوى الأداء يقوم رئيسك بتوجيهك تليها نسبة 11.66% للعمال الذين صرحوا بأنهم يعتمدون على أنفسهم في إنجاز الأعمال تدعمها نسبة 33.34% فئة العمال الذين صرحوا بأن انخفاض مستوى الأداء يقوم رئيسك لا يبالي .

مما سبق يتبين لنا أنّ انخفاض مستوى الأداء يقوم رئيسك بتحفيزك نحو العمل سواء كانت المكافآت المادية أو المعنوية (تقديم شكر وتقدير، الاعتراف بالإنجازات من طرف الزملاء....) والعمل على بث روح

المسؤولية لدى العاملين و أن الاعتماد على النفس في أداء الاعمال يساهم بدرجة كبيرة في تنمية مهاراتهم وقدراتهم في العمل ليكتسبوا من خلالها كفاءة في العمل وجودة عالية في سرعة الأداء من خلال السنوات التي قضاها في المؤسسة وهذا ما قد يحقق نتائج إيجابية تعود بالنفع العميم على المؤسسة.

الجدول رقم(16): يوضح التغيب عن العمل وعلاقته بالقيام بالمهام في الوقت المحدد

المجموع		لا		نعم		التغيب عن العمل
%	ك	%	ك	%	ك	
71.7	43	11.63	05	88.37	38	نعم
28.3	17	0.0	0	100	17	لا
100	60	8.33	05	91.67	55	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول نلاحظ أنّ الاتجاه العام يتجه نحو فئة العمال الذين صرحوا بأنهم يهتمون بالقيام بالمهام في الوقت المحدد بنسبة قدرت بـ 91.67 % تدعمها نسبة 100% لفئة العمال الذين صرحوا بأنهم لا يتغيبون عن العمل ونسبة 8.33% لفئة العمال الذين يقومون بالمهام الموكلة لهم في الوقت المحدد تدعمها نسبة 11.63% لفئة العمال الذين صرحوا بأنهم يتغيبون عن العمل.

ومنه يتبين أنّ القيام بالمهام في الوقت المحدد واهتمام العامل بالحضور الدائم للمؤسسة بحيث أن نظام التحفيز في المؤسسة من امتيازات تقدم للعامل الغرض منها توفير جو مريح والشعور بالطمأنينة والراحة في العمل وهذا بدوره يساهم بدرجة كبيرة في زيادة الرغبة في العمل والحد من التغيب وشعور العامل بأنه عنصر

فعال ولا يمكن الاستغناء عنه من طرف المؤسسة وذلك من خلال الاستثمار في هذا المورد لقيادة المؤسسة نحو الأفضل والريادة في مجالها وضمان البقاء والاستمرار.

الجدول رقم (17): يوضح لوائح الحضور وعلاقتها بالحرمان من تحسين الأداء

المجموع		لا		نعم		تحسين الأداء لوائح الحضور
ك	%	ك	%	ك	%	
30	50	08	26.67	22	73.33	نعم
30	50	3	10	27	90	لا
60	100	11	18.33	49	81.67	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتجه نحو فئة العمال الذين صرحوا أنهم يجرمون من تحسين الأداء داخل المؤسسة بنسبة قدرت بـ 81.67% تدعمها نسبة العمال الذين صرحوا أنّ لوائح الحضور تساعد على محاربة تأخر العاملين للحضور لمكان العمل قدرت بـ 73.33%، تليها نسبة 18.33% لفئة العمال الذين صرحوا يجرمون من تحسين الأداء داخل المؤسسة، تدعمها نسبة 26.67% لفئة العمال الذين صرحوا أنّ لوائح الحضور تساعد على محاربة تأخر العاملين للحضور لمكان العمل.

من خلال القراءة الإحصائية يتبين أنّه عندما يجرمون من تحسين الأداء داخل المؤسسة ولجوء الإدارة الى الرقابة على لوائح الحضور للحد من تأخر العامل للحضور الى مكان العمل و ما يفسر ذلك هو أنّ العامل يتماطل في أداء الأعمال ولا يجب ترك الحرية المطلقة في أدائه لمهامه لهذا تلجأ الإدارات الى الرقابة من خلال

جعله يتحمل مسؤولية أعباء العمل وأن يكون قادراً على مواكبة التغيرات الحاصلة في المحيط الداخلي للمؤسسة (تعليمات، نظم، القانون الداخلي...) والمحيط الخارجي الذي يمتاز بالتحويلات السريعة.

الجدول رقم (18): يوضح مراقبة رئيسك للأداء وعلاقته بالاهتمام بالأداء

المجموع		لا		نعم		مراقبة مرؤوسك
ك	%	ك	%	ك	%	
35	58.3	01	2.86	34	97.14	نعم
25	41.7	0	0.0	25	100	لا
60	100	01	1.07	59	98.03	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام يتجه نحو 98.03% وهي نسبة فئة العمال الذين صرحوا بأنهم يهتمون بأدائهم ويعزز انتمائهم للمؤسسة، تدعمها نسبة العمال الذين صرحوا بأن مراقبة مرؤوسيك لأدائك تجعلك تقوم بأدائك على أكمل وجه سنة قدرت بـ 97.14%، تليها نسبة 1.07% لفئة العمال الذين صرحوا بأنهم يهتمون بأدائهم ويعزز انتمائهم للمؤسسة، تدعمها نسبة 2.86% لكل من فئة العمال الذين صرحوا بأن مراقبة مرؤوسيك لأدائك تجعلك تقوم بأدائك على أكمل وجه.

من خلال ما سبق يتبين أن الاهتمام بالأداء يعزز الانتماء داخل المؤسسة بحيث و ما يفسر ذلك هو أن غالبية العمال يحسنون من أدائهم عندما تكون رقابة من طرف الرؤساء وذلك من خلال علاقات العمل التي تنشأ بين العامل والرؤساء من تلقاء المهام التي يكلف بها هذا الأخير ويسعى العامل لإثبات نفسه وجدارته في أداء الأعمال بكل تفاني واثقان.

الجدول رقم (19): يوضح التغيب عن العمل

التغيب عن العمل	ك	%
نعم	17	28.33
لا	43	71.67
المجموع	60	100

نلاحظ من خلال الجدول أنّ توزيع أفراد العينة نجد أنّ الاتجاه العام يتجه نحو 71.67% وهي نسبة فئة العمال الذين صرحوا أنهم لا يتغيبون عن العمل، تليها نسبة 28.33% لفئة العمال الذين صرحوا بأنهم يتغيبون عن العمل.

بالتالي يتبين لنا أنّ معظم أفراد العينة لا يتغيبون عن العمل ولديهم رغبة قوية في الحضور للمؤسسة هو خدمة المؤسسة و ما يفسر ذلك هو سعي المؤسسة لتكريس قيم الولاء والانتماء للعامل نحو المؤسسة التي يعمل بها والعمل على التوازن بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة والرفع من مستوى الأداء والتشجيع على المبادرة مما يعزز لديهم روح المسؤولية والشعور بالراحة النفسية والطمأنينة وتخفف الضغط عنهم في العمل وتساعد على الرفع من الأداء.

الجدول رقم (20): يوضح الرقابة من طرف الرئيس وعلاقتها بالقيام بالمهام الإدارية

المجموع		لا		نعم		القيام بالمهام الإدارية الرقابة من طرف الرئيس
ك	%	ك	%	ك	%	
35	58.3	07	20	28	80	نعم
25	41.7	03	12	22	88	لا
60	100	10	16.67	50	83.33	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات الموضحة في الجدول أنّ الاتجاه العام يتجه نحو نسبة العمال الذين صرحوا بأنهم يقومون بالمهام الإدارية على أكمل وجه قدرت بـ 83.33% تدعمها نسبة 88% للعمال الذين صرحوا بأنهم لا تزعجهم الرقابة من طرف مرؤوسك، تليها نسبة 16.67% للعمال الذين صرحوا بأنهم لا يقومون بالمهام الإدارية على أكمل وجه، تدعمها نسبة 20% للعمال الذين صرحوا أنّهم تزعجهم الرقابة من طرف مرؤوسك.

من خلال ما سبق يتبين لنا أنّ القيام بالمهام الإدارية على أكمل وجه له دور فعّال في تحديد مستوى الأداء، وهذا راجع الى أن توفير البيئة المناسبة التي تساعد العامل على إبداء آرائه والمشاركة في اتخاذ القرار تساهم بشكل فعّال في تعزيز الثقة بين العامل والرؤساء وهذا ما قد ينعكس إيجاباً على المؤسسة.

2. الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية:

من خلال تحليل جداول الفرضية الثانية والمتمثلة في أن الرقابة تساعد الرقابة العاملين على تحمل مسؤوليات في المؤسسة، توصلنا أنّ الرقابة على لوائح الحضور، مراقبة الرؤساء للأداء، التغيب عن العمل وعلاقتها بالقيام بالمهام الإدارية، مراقبة الرؤساء وعلاقتها بالمنافسة بين الزملاء في العمل، وانخفاض مستوى الأداء وعلاقتها بالاعتماد على النفس في إنجاز الأعمال من أهم العوامل لرفع الأداء، كما أنّ للرقابة من طرف رئيسك وعلاقتها بالقيام بالمهام الإدارية على أكمل وجه دور فعال في إتقان العمل بالتالي تأثر الأداء.

الاستنتاج العام:

من خلال عرضنا لنتائج الفرضيات يمكن القول إنها مكملة لبعضها البعض وسنتطرق لأهم نتائج الفرضيات:

نتائج الفرضية الأولى: لقد توصلنا من خلال الفرضية الأولى إلى النتائج التالية:

❖ آليات الرقابة الإدارية وعلاقتها بإنجاز المهام الموكلة لهم واعتمادها على التقارير الإدارية كأسلوب فعال

لوصول المؤسسة لتحقيق الأهداف وأداء المهام يساهم في تحسين الأداء.

❖ لالتزام بالرقابة وانخفاض تحفيزهم وعلاقته بالقيام بالمهام في الوقت المحدد يضمن السرعة في الإنجاز

والأداء واكتساب المزيد من الخبرات والمعارف.

❖ الرقابة لها أثر على الأداء وعلاقته بالقيام بالمهام الإدارية وذلك بالتخفيف من إهمال الموظف المهام

الموكلة له وتذكيره بالإجراءات والنظم السائدة.

❖ بذل جهد في العمل وعلاقتها بالمنافسة بين الزملاء في العمل يزيد من اهتمامه وحرصه على إنجاز

العمل.

❖ الالتزام بالحضور في الوقت المحدد وعلاقته بالقيام بالمهام الموكلة اليك يظهر ذلك من خلال المكافآت

التي يقدمها الرؤساء للرفع من الأداء.

❖ الرقابة الإدارية وعلاقتها بأداء الأعمال الموكلة إليك تساعد العامل على تنمية مهاراتهم وامكانياتهم

لتحسين مستوى أدائهم.

❖ أن حسن أدائك وعلاقته بالقيام بالمهام في الوقت المحدد يظهر ذلك في احترام أوقات العمل الرسمية

والقيام بالمهام في الوقت المحدد بكل تفاني واثقان.

نتائج الفرضية الثانية: لقد توصلنا من خلال الفرضية الثانية إلى النتائج التالية:

- ❖ مراقبة الرؤساء للأداء وعلاقته بالمنافسة بين زملاء العمل يظهر ذلك من خلال أداء مهامهم ومشاركة زملاءه أعباء وظيفته.
- ❖ تغيب أحد أفراد العائلة وعلاقته بالشعور في حسن الأداء من خلال العلاقة الجيدة بين العمال ويزيد الثقة فيما بينهم والشعور بحسن الأداء.
- ❖ انخفاض مستوى الأداء وعلاقته بالاعتماد على النفس في إنجاز الأعمال من خلال التحفيز والمكافآت التي يقدمها الرؤساء واكتسابهم كفاءة في العمل.
- ❖ التغيب عن العمل وعلاقته بالقيام بالمهام في الوقت المحدد من خلال الحضور الدائم للمؤسسة وتوفير جو ملائم للعمل يساهم بدوره في زيادة الرغبة نحو العمل.
- ❖ لوائح الحضور وعلاقتها بالحرمان من تحسين أدائك والحد من التأخر في العمل وجعله يتحمل أعباء مسؤولية عمله.
- ❖ مراقبة مرؤوسك للأداء وعلاقته بالاهتمام بأدائك من خلال علاقات العمل الجيدة والسعي لإنجاز العمل بكل تفاني واثقان.
- ❖ الحضور الدائم للمؤسسة وتكريس مبدأ الولاء والانتماء للرفع من مستوى الأداء.
- ❖ الرقابة من طرف مرؤوسيك وعلاقتها بالقيام بالمهام الإدارية يظهر ذلك في توفير البيئة المناسبة وروح المبادرة والمشاركة في اتخاذ القرار مما ينعكس إيجاباً على المؤسسة.

خاتمة

خاتمة:

إن الرقابة الإدارية هي على العكس مما يتصور البعض من أنها تتبع التنفيذ حيث تولي اهتمام للكشف عن الأخطاء والانحرافات فقط، بل إنها عملية مستمرة منذ بدء التخطيط وحتى المرحلة الأخيرة من التنفيذ أي ملازمة لهذا التنفيذ أولاً بأول مهمتها في هذه المرحلة الطويلة ليس النظر الى ما نفذ فقط والتنبؤ بما سيحدث في المستقبل.

لهذا فإن الرقابة الإدارية يمكن أن تحقق نتائج حسنة في تقييم الأداء الا إذا اعتمدت على نظام رقابي يعتمد على إطار قانوني مرن وواضح ودقيق يتكيف ويتماشى مع كل المهن والوظائف الموجودة في المؤسسة وفق أساليب ووسائل متطورة تعتمد على الحداثة والتكنولوجيا، ومن رغم هذا فإن تجاهل النظام الرقابي قد يخلق بعض النتائج السلبية مثل كبح وتضييق النطاق على العاملين حيث يصبح أنه لا يبدع لأنه قد يحس بأنه مراقب بصفة مستمرة وليس جزءاً من أداء عمله وبالتالي فإنه محدود الحرية.

وهكذا كنتيجة عامة يمكن القول بأن الرقابة الإدارية في التنظيم ضرورية ولكن لا بد وأن تمارس بطرق علمية معقولة ومدروسة بشكل أفضل حتى تتم المؤسسة في البقاء والاستمرار وتؤدي بالتالي الى التحسين من الأداء وتساهم الرقابة بدرجة كبيرة في تقييم أداء العاملين.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1. مراجع باللغة العربية:

الكتب المتخصصة:

1. أنجوس موريس: "منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية" تر: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004.
 2. بدر أحمد: "أصول البحث العلمي ومناهجه" وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، ط1، 1986، 2.
 3. بدوي أحمد زكي ، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت لبنان، 1992.
 4. برب كمال، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الحمراء بيروت، 1997.
 5. بلوط حسن ابراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، ط1، 2002.
 6. بن جبتور عبد العزيز صالح ، مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
 7. بوحوش عمار ، محمد ذنبيات: "مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث" ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985.
- ج. المجالات:
8. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، 2003.
 9. جودة محفوظ أحمد ، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2010، ص244.

قائمة المراجع

10. جوهر عبد الله حسين، الادارة الحديثة التخطيط التطوير والرقابة، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة.
11. حديد محمد موفق الإدارة العامة، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع.
12. حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1999.
13. حسونة فيصل ، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
14. حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، جامعة قالمة، 2000.
15. خطاب عايدة ، التخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، دار الفكر العربي الإسكندرية 1989.
16. الدجلة عبد الرؤوف ، تكنولوجيا الأداء البشري، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 2001.
17. درة عبد الباري إبراهيم ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات العربية للتنمية الادارة، مصر.
18. درة عبد الباري إبراهيم وآخرون، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (منحى نظمي) وائل للنشر ط1، 2008.
19. ديدري زاهد محمد ، الرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
20. زاهد محمد ديري ، الرقابة الادارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011، ص269.
21. زرواتي رشيد ، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية" دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004.

قائمة المراجع

22. زويلف مهدي حسين ، إدارة الأفراد-مدخل كمي-، دار المجدولاي للنشر، الأردن، ط3، 1991.
23. السالم مؤيد سعيد ، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي-، عالم الكتب الحديث، الأردن.
24. سبعون سعيد ، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر والتوزيع، الجزائر، ط 2، 2012.
25. سيد أحمد ، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، (ب د ن)، 2000، ص 146.
26. سيد مصطفى أحمد ، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص153.
27. الشماع خليل محمد حسن ، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع الاردن، 2004.
28. الطائي يوسف حجيم وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2006، ص 226.
29. الطراونة حسين أحمد ، عبد الهادي توفيق صالح، الرقابة الادارية، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان الاردن 2011.
30. عاشور أحمد صقر ، السلوك الانساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2005.
31. عبد الباقي صلاح الدين ، الجوانب العملية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للتوزيع والنشر الإسكندرية، مصر، 2002.

قائمة المراجع

32. عبد الغفور يونس ، دراسات في الادارة العامة، المكتب المصري الحديث للطباعة والنشر، القاهرة 1967.
33. عقيل حسين عقيل، قواعد المنهج وطرق البحث العلمي، دار ابن كثير، (ب.د.ن) (ب.ب) (ب.ت).
34. علي عباس ، أساسيات علم الادارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الاردن، ط1، 2004.
35. علي عباس ، الرقابة الادارية في منظمات الاعمال، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن 2008.
36. عليان مصطفى ربحي ، عثمان غنيم: "أساليب البحث العلمي" دار صفاء النشر والتوزيع، عمان، ط2 2008.
37. عليان مصطفى ربحي وعثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2000.
38. فادي حمد صلاح، أساسيات الادارة، ط1، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2012.
39. الفاعوري محمد عيسى، الإدارة بالرقابة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2008.
40. قاسيمي ناصر ، دليل المصطلحات علم الاجتماع تنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

قائمة المراجع

41. كيني رمون ، لوك قات كمبهدود: "دليل الباحث العلمي في العلوم الاجتماعية" تر: يوسف الجباعي المكتبة العصرية، بيروت، ط1، 1997.

42. اللوزي موسى ، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، عمان، 2002.

43. ماهر أحمد ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.

44. ماهر أحمد ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.

45. مصطفى محمد محمود، الرقابة الإدارية، دار بداية ناشرون وموزعون، عمان الاردن، ط1، 2012.

46. المير عبد الرحيم علي ، العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات التنموية، مجلة الإدارة العامة، المجلد الخامس والثلاثون، العدد الثاني، الرياض، معهد الادارة العام 1995م.

47. نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر، عمان، ط1، 2000، ص70

48. ياغي محمد عبد الفتاح ، الرقابة في الادارة العامة، ط2، دار وائل للنشر، عمان الاردن، 2012.

2.مراجع باللغة الأجنبية:

49. arakelion Roy, **la notion de contrôle**, thèse de doctorat université, paris, v1, 2000, p3.

50. laggoune Walid, **le contrôle de l'état sur les entreprises privées industrielles en Algérie**, Edition internationales, 1996.

51. Pascal Des ressources humaines et compétitivité de l'Entreprise, Ed Uimm, Paris1, 1987.

52. Seklou et autres, **gestion de ressources humaines**, de boekck université, Bruxelles, 2 Edition.

53. Bratton, j.and gold, **Human Resources Management**, theory Practices 3 Ed, Great Britain, Bath, Press, 2003.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

استمارة بعنوان:

الرقابة وتنمية أداء العاملين

دراسة ميدانية بجامعة غرداية

السلام عليكم:

أرجوا من سيادتكم المحترمة الإجابة على أسئلة الإستمارة، وأحيطكم علما أنها تدخل في إطار إنجاز مذكرة تخرج (ماستر)، وهذا في إطار البحث العلمي كما نعدكم أن تكون هذه الإجابات سرية. ولكم منا فائق التقدير والاحترام.

وشكرا

حريز مسعودة

ملاحظة: ضع علامة (X) في المكان المناسب

السنة الجامعية: 2016/2015

إستمارة

البيانات الشخصية :

- 1 - الجنس: ذكر أنثى
- 2 - السن :
- 3 - الوضعية العائلية: أعزب متزوج أرمل مطلق
- 4- المستوى التعليمي: ثانوي جامعي ما بعد التدرج
- 5 - الأقدمية : أقل من 03 سنوات من 03 إلى 06 سنوات أكثر من 06 سنوات

بيانات خاصة بالرقابة و تحفيز العاملين نحو العمل:

6- ما هي أهم آليات الرقابة الإدارية المستعملة في مراقبة أداء العاملين؟

- الزيارات المفاجئة
- الملاحظة
- التقارير الإدارية
- الشكاوي و التظلمات و الاقتراح

7- هل تساهم الرقابة في تحفيز العاملين نحو العمل؟

نعم لا آخر:

8- هل إهمال الرقابة يؤدي إلى انخفاض رغبة العاملين و تحفيزهم نحو العمل؟:

نعم لا

9- هل للرقابة أثر على مستوى أدائك ؟ : نعم لا

10- هل تجهد على نفسك بالعمل المتواصل طوال اليوم؟: نعم لا

11- هل سبق لك وأن تأخرت في عملك؟: نعم لا

12- هل سبب تأخرك راجع إلى:

- عدم توفر وسائل النقل والمواصلات
- التعب والإرهاق

- مرضك أو مرض أحد أفراد عائلتك
- لان كل زملائي يتأخرون
- لان مسؤولي المباشر عادة لا يحاسبني على تأخري

13- هل غياب الرقابة يجعلك تشعر بالحرية؟

نعم لا

14- يرجع حسن أدائك على فعالية الرقابة؟

نعم لا

15- في غياب الرقابة المتواصلة هل يكون أدائك مثل وجود الرقابة؟

نعم لا

بيانات عن دور الرقابة في تحمل المسؤوليات في العمل:

16- هل مراقبة مرؤوسيك لأدائك تجعلك تقوم بمهامك على أحسن وجه؟

نعم لا

17- إذا تغيب أحد أفراد العمل عن عمله و أمرك مسؤولك بإنهاء مهامه هل تقبل؟ : نعم لا

- في حالة نعم: هل تقبل من أجل:

تحسين أدائك إرضاء لمرؤوسك لعلاقة الصداقة مع العامل

18- في حالة ملاحظة مسؤولك المباشر انخفاضاً في مستوى أدائك؟ ماذا يفعل؟

يعاقبك يحفزك لبدل مجهود أكثر لا يبالي يوجهك

- في كل الحالات ماهي ردة فعلك:

تحاول أن تبذل مجهوداً أكبر تتدمر مع مسؤولك المباشر لا تبالي لأنك أعرف منه بعملك

19- هل تتغيب عن العمل؟: نعم لا

- هل السبب هو:

- عدم توفر المواصلات
- مرضك أو مرض أحد أفراد العائلة
- حالات الوفاة

• حضور المناسبات

20- هل تزعجك الرقابة من طرف مرؤوسك؟:

نعم لا

لماذا:.....

21- هل ترى أن لجوء الإدارة إلى الرقابة على لوائح الحضور يساعد على محاربة تأخر الموظفين للحضور للعمل؟:

نعم لا

بيانات خاصة بالأداء الوظيفي:

22- هل تقوم بمهامك الادارية على أكمل وجه؟

نعم لا

- إذا اجبت بنعم فهل هذا من أجل:

الحصول على مكافأة تفادي العقوبات خدمة المؤسسة ضمير مهني

حي لعملي حتى لا أتعرض للمسائلة من قبل الجهات الرقابية في المؤسسة

23- هل تعتمد على نفسك في إنجاز المهام في أداء الأعمال الموكلة إليك؟

نعم لا أحيانا

25- هل تتنافس مع زملائك في أداء الأعمال بجودة عالية؟:

نعم لا

26- هل تحس بالثقة عند شعورك بحسن أدائك؟:

نعم لا

27- هل تشعر بذاتك عندما تحقق الهدف من حسن الأداء؟

نعم لا

28- هل اهتمامك بأدائك يعزز من انتمائك للمؤسسة؟

نعم لا

29- هل تحرم على تحسين أدائك داخل المؤسسة؟

نعم لا

30- هل تقوم بمهامك في الوقت المحدد؟

لا نعم

31- كيف تقيم أدائك داخل المؤسسة: ...

