

جامعة غرداية
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء

- دراسة ميدانية للعمال الإداريين بجامعة غرداية -

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

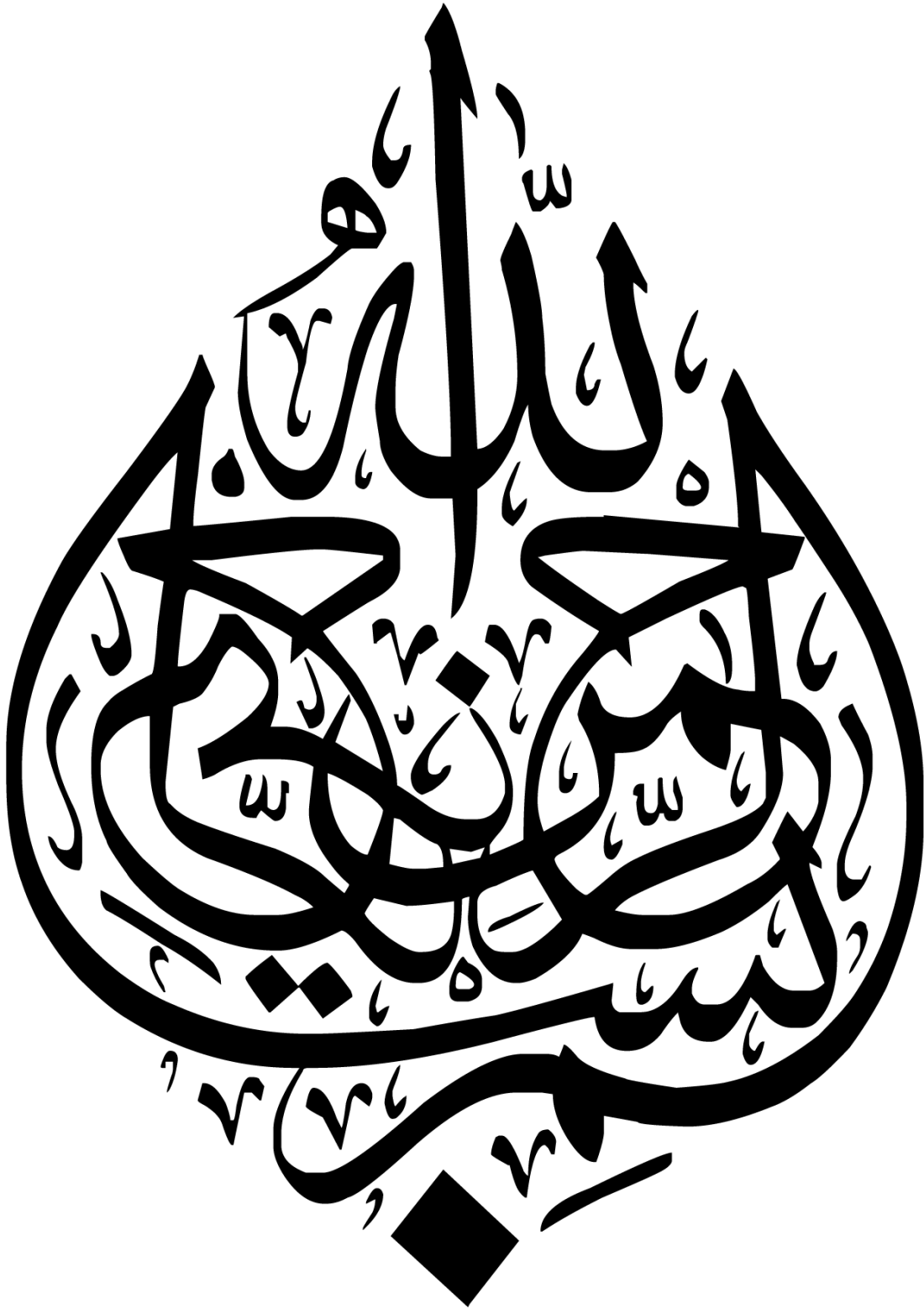
إشراف الأستاذة:

د. مهيري دليلة

إعداد الطالبة:

صفاء بن أحمد

الموسم الجامعي: 1440-1441هـ/2019-2020م



الشكر و التقدير

قبل كل كلام أحمد الله تعالى، الذي وفقني في مشواري و على إنجاز هذا العمل المتواضع وأتقدم
بجزيل الشكر و التقدير إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة مهيري دليلة، على ما قدمته لي من
توجيهات و إرشادات فقد كانت لي سنداً و أعطت لي يد العون و المساعدة في إنجازي لمشروع
بحثي العلمي؛

كما أتقدم لجميع أساتذة علم الاجتماع بجامعة غرداية بالشكر و التقدير لهم و مساهمتهم في تكويننا
طيلة هذا المسار الجامعي؛

كما أتوجه بالشكر الى كل من ساهم في هذا العمل من تشجيع و تحفيز، و ساهم في انمامه، والذي
أسأل الله ان يحتسبها أجرا لهم.

الإهداء

أهدي ثمرة عملي هذا إلى من أعطت ولم تطلب الشكر، إلى من رعتني بحبها وعطفها، حبيبي وغاليتي أمي.. أحب الناس إلى قلبي، حفظها الله و أطال في عمرها؛

إلى أمي الثانية، فرحتي وروحي، غاليتي خديجة بن أحمد، التي ربّنتني وأعطتني حنان الأم و الحب بدون مقابل، التي شجعتني و أعطتني الدعم و العون عند الحاجة، رعاها الله و أطال عمرها؛

إلى سَندي و ظهري و عُكازي عند السُّقوط، إلى فخري و عزتي ، إلى أغلي حبيب على قلبي أبي " مبروك " حفظه الله و رعاها و أطال عمره؛

وإلى اختي ايناس، صخرة شامخة، الغالية العظيمة، الكريمة في عطفها وحبها؛ و إلى إبانتى أختي فرح و مريم، و إلى حبيبتى واختي و صغرتي و ابنتي مروة، لؤلؤة المنزل؛

وإلى أخي جمال و محمد و عبد الرحمان حفظهم الله لي يا رب.

و لا أنسى بذكر صديقتي و توأم روحي الغالية أسماء بن عيسى، هي من أرشدتني و من تعبت و سهرت معي حقاً، في انجازي لهذا العمل، أدعو الله أن يحفظها و يرعاها و أن يوفقها إن شاء الله؛

إلى روح أستاذي و معلمي الغالي سبقاق حميد، الذي أسأل الله أن يرحمه و يغفر له و يسكنه فسيح جناته؛

ولكل من ساهم في هذا العمل، اهدي هذا الجهد.

فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
/	■ الشكر والتقدير
/	■ الاهداء
/	■ فهرس المحتويات
/	■ فهرس الجداول
/	■ فهرس الاشكال
/	■ ملخص
14	■ مقدمة
/	❖ الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
18	I. أسباب اختيار الموضوع
18	II. اهمية الموضوع و أهداف الدراسة
19	III. اشكالية الدراسة
20	IV. فرضيات الدراسة
21	V. تحديد وتحليل مفاهيم الدراسة
23	VI. المقاربة السوسولوجية للدراسة
25	VII. الدراسات السابقة
/	❖ الفصل الثاني: الرقابة الإدارية
33	● تمهيد
34	◆ <u>المبحث الأول</u> : ماهية الرقابة الإدارية
34	I. مفهوم الرقابة الادارية
37	II. أهمية الرقابة الادارية
38	III. أهداف الرقابة الادارية
38	IV. أنواع الرقابة الادارية
40	◆ <u>المبحث الثاني</u> : خصائص، مجالات، و أدوات الرقابة الادارية

40	I. خصائص الرقابة الادارية
42	II. مجالات الرقابة الادارية
43	III. أدوات الرقابة الإدارية
46	خلاصة الفصل
/	❖ الفصل الثالث: ماهية الأداء و تقييم الأداء
48	● تمهيد
49	◆ <u>المبحث الأول</u> : ماهية الأداء
49	I. مفهوم الأداء
51	II. محددات الأداء
53	III. مفهوم كفاءة الأداء
54	<u>1-</u> تقييم كفاءة الأداء
55	<u>2-</u> الغرض من تقييم كفاء الأداء
55	◆ <u>المبحث الثاني</u> : تقييم الأداء
55	I. مفهوم تقييم الأداء
58	II. أهمية تقييم الأداء
59	III. خصائص تقييم الأداء
60	<u>1-</u> اساليب تقييم الأداء
62	IV. معايير تقييم الأداء.
63	<u>2-</u> صعوبات تقييم الأداء .
64	خلاصة الفصل
/	الفصل الرابع: الاطار الميداني للدراسة
	◆ <u>المبحث الاول</u> : خصائص مجتمع الدراسة، منهج و ادوات جمع البيانات
66	<u>تمهيد</u>
67	المطلب الاول: مجالات الدراسة

72	المطلب الثاني: المنهج المستخدم في الدراسة
76	المطلب الثالث: ادوات وتقنيات جمع بيانات الدراسة
78	المطلب الرابع: خصائص عينة الدراسة
81	♦ <u>المبحث الثاني</u> : تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة والنتائج العامة لها.
81	المطلب الأول: تحليل ومناقشة الفرضية الأولى
93	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة الفرضية الثانية
102	المطلب الثالث: النتائج العامة للدراسة
105	خاتمة الدراسة
108	قائمة المراجع
112	الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
78	يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس.	1
78	يُبين توزيع المبحوثين حسب السن	2
79	يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	3
79	: يبين توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية	4
80	يبين توزيع المبحوثين حسب الاقدمية في العمل	5
81	يبين موقف المبحوثين لاعتقادهم بأن لمسؤول رب العمل دورا رئيسي في سير العمل حسب متغير السن	6
82	يبين وجهة نظر المبحوثين حول دور الضبط الصارم على تحفيزهم على تحسين مستوى الأداء لديهم حسب متغير الجنس	7
82	يبين وجهة نظر المبحوثين حول دور رب العمل في رفع روح المعنوية للموظفين لتعزيز الاداء لديهم من خلال متغير الجنس	8
83	يبين رأي المبحوثين حسب تأثير وجود رب العمل أثناء العمل حسب متغير الجنس	9
84	يبين اعتقاد المبحوثين بأن صرامة رب العمل هي التي تدفعهم نحو انجاز المهام بشكل مطلوب، حسب متغير السن	10
85	يبين رأي المبحوثين في تصرف رب العمل عند تدني مستوى الأداء حسب متغير الجنس	11
86	يبين رأي المبحوثين بالالتزام على الاقتناع وعلاقته بالرقابة الايجابية في تحسين وأدا المهام	12
86	يبين وجهة نظر المبحوثين حول الرقابة الصارمة في دفعهم الى أداء المهام وعلاقتها بدور الانضباط الصارم	13
87	يبين وجهة نظر المبحوثين لمدى احترامهم توقيت العمل عند تفعيل الرقابة وعلاقتها بارتفاع أداء المؤسسة بارتفاع انضباط العمال	14

87	يبين اجابات المبحوثين حول دور التحفيز المعنوي في رفع الاداء وعلاقته بأكثر الحوافز التي تدفع لتحسين الاداء	15
91	يبين مفهوم المبحوثين للرقابة الادارية حسب متغير الجنس	16
92	يبين اجابات المبحوثين حول نوع الرقابة المطبقة وعلاقتها بوجود صعوبات ومشاكل أثناء تأديتهم للمهام	17
95	يوضح اجابات المبحوثين حول أكثر الاساليب الرقابية المطبقة وعلاقتها بمستوى الزيارات الدورية لرب العمل	18
95	: وجهة نظر المبحوثين حول تسبب الملاحظة الشخصية بضغط نفسي لهم وعلاقته باسلوب تعامل رب العمل معهم	19
95	يبين دور النظام الرقابي في زيادة فعالية الأداء من خلال متغير المستوى التعليمي	20
97	يبين رأي المبحوثين حول دور الرقابة المطبقة في المؤسسة في رفع انتاجية الأداء لهم حسب متغير السن.	21
97	يبين موقف المبحوثين من الدورات التكوينية في تحسين الأداء حسب متغير الجنس.	22
98	يبين رأي المبحوثين حول تقديم المؤسسة لحوافز مادية ومعنوية لتحفيزهم على تحسين الأداء حسب متغير الجنس.	23
98	يبين مستوى تفعيل الرقابة الادارية من خلال السجلات حسب متغير الجنس.	24

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
24	يوضح الوظائف الإدارية للمؤسسة	1
25	يوضح التصور النموذجي لنظرية البنائية الوظيفية	2
61	يوضح أساليب المقارنة بين العاملين	3
68	يوضح كليات جامعة غرداية	4
69	يوضح الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية	5

ملخص الدراسة

أهمية الدراسة: يمكننا تلخيص أهمية الدراسة في فعالية النظام الرقابي بمختلف أساليبه و وسائله على الموظفين الإداريين لجامعة غرداية، و دوره في رفع كفاءة الاداء. وأهداف الدراسة: يمكننا القول أن هدف الرئيسي للدراسة ، هو الكشف عن علاقة الرقابة الادارية بكفاءة الاداء للعمال الإداريين لجامعة غرداية ، و تأكيد الدور الهام للأدوات والأساليب الرقابية في ضبط سير العمل ، و مدي فعالية هذا النظام على الجهاز الاداري لمؤسسة جامعة غرداية. حيث انطلقت إشكالية الدراسة من التساؤل الرئيسي: كيف تساهم الرقابة الادارية في تحقيق كفاءة أداء العمال الإداريين لجامعة غرداية؟

متغيرات الدراسة: المتغير المستقل: الرقابة الإدارية، المتغير التابع: كفاءة الأداء.

المنهج المستخدم في هذه الدراسة: المنهج الوصفي كونه يصف لنا الظاهرة بشكل دقيق .

نوع العينة: عينة طبقية عشوائية، أخذنا 71 موظف إداري و مجتمع الدراسة: العمال الإداريين لجامعة غرداية و يقدر عددهم 283 موظف إداري.

نتائج الدراسة: يمكننا تحصيل نتائج الدراسة في نقاط التالية:

- لعملية الانضباط التي تعتمد عليها ادارة الجامعة دوراً في تحسين اداء الموظفين الإداريين.
- أن الانضباط الايجابي على موظفين يدفع من العمال الى تطبيق القوانين و نظام المؤسسة .
- يرتبط ارتفاع انتاجية الاداء المؤسسة بمدى انضباط العاملين بيها .
- التحفيز المعنوي و المادي للموظفين لديه دوراً في دفع الموظفين الإداريين على احترام نظام المؤسسة و تأدية مهام و تطوير الأداء هم في مؤسسة .
- تفعيل الأساليب و الإجراءات الرقابية التي تعتمد عليها المؤسسة لها دور، في تحسين و تطوير أداء الموظفين الإداريين.
- إن الرقابة الصارمة المتشددة تعيق و تكبح فعالية الأداء لدى الموظفين.

Abstract:

the importance of studying: We can summarize the importance of the effectiveness of the supervisory system with its various methods and means on the administrative staff of the University of Ghardaia, and its role in raising the efficiency of the performance of administrative staff

The objectives of the study: We can say that the main objective of the study is to reveal the relationship of administrative control with the efficiency of the performance of the administrative staff of the University of Ghardaia, and to confirm the important role of tools and methods of administrative control in controlling workflow, and the effectiveness of this system on the institution's administrative apparatus, University of Ghardaia. **The problem of the study started from the main question:** How does administrative control contribute to achieving the efficiency of the administrative staff performance of the University of Ghardaia?

Study variables: the independent variable: administrative control, the dependent variable: performance efficiency.

The method used in this study: The descriptive method, as it describes a phenomenon accurately for us. **Sample type:** a stratified random sample, we took 71 administrative employees and **the study community:** administrative workers of the University of Ghardaia and their number is estimated at 283 administrative employees.

Results of the study: We can collect the results of the study in the following points:

- The discipline process adopted by the university administration has a role in improving the performance of administrative staff.
- Positive discipline on employees pushes workers to implement laws and the institution system.
- The high productivity of the organization's performance is related to the discipline of its employees.
- The moral and material motivation of the employees has a role in pushing the administrative staff to respect the organization's system and perform the tasks and develop the performance they are in an organization.
- Activating the control methods and procedures adopted by the institution that have a role in improving and developing the performance of administrative staff.
- The strict controls are restrictive and impede and inhibit the effectiveness of performance of employees.

مقدمة

مقدمة:

يَشهدُ العالمُ تطوراً وتحوّلاتٍ جذريةً في الهياكل الإدارية، مُخلفةً وراءها مُناخاً جديداً من التّقلبات في الأوضاع الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية، على غرار ما كانت عليه سابقاً، حيث برزت هذه الأوضاع المتعددة، بشكل كبير و تميزت بالحركية والتغير والتقدم والتطور وبسرعة غير مسبوقه من قبل، بحيث شمل ذلك مختلف مجالات الحياة الانسانية و أثر بشكل كبير على جوانب حياة الافراد، بحيث تعددت الحاجات التي يحتاجها الانسان، مما استدعى تَبني مؤسسات و منظمات تعمل على تلبية تلك الحاجات، وتقديم الخدمات المختلفة، ومع التزايد الرهيب في الموارد المتاحة بمختلف تنوعها، اقتضى على المنظمات إلى تنمية قدراتها، والعمل على تحسين مراكزها، و مهاراتها، من أجل تحقيق فوائد و مزايا تخدم مصالحها و مصالح عملائها، لذلك تم استخدام أنظمة تعمل على التنظيم و التحقق من الاستخدام الأمثل و الأفضل لمواردها، و بمقابل تحتاج المنظمة للموارد البشرية من أجل تلبية نشاطها و أعمالها، و عليه تقوم المنظمة بانتقاء احتياجاتها من عنصر الموارد البشري، من أجل تحقيق نجاعة نشاطاتها بشكل أنسب، لذلك توجه العلماء إلى الاهتمام بدراسة الإدارة وتحديد أهم نقاط ضعفها ونقاط قوتها من أجل تحقيق اهدافها ورفع انتاجية أداء المؤسسات، بحيث الإدارة تتبنى مجموعة من السياسات والبرامج و الأساليب المتعددة و المتنوعة من أجل تحقيق مُبتغاهها، و من أجل تحقيق نتائج مبرجة مسبقاً، تطلب ذلك إتباع نظام رقابي داخل الهيكل الإداري للمؤسسات، حتى يتم التأكد من أن المهام و الأعمال تم تنفيذها بشكل مُنظم، وكما هو مُخطط له مسبقاً.

بحيث تُعد الرقابة الإدارية عملية مُكاملة و مُلازمة للوظائف الإدارية و أحد أهم العناصر الهامة في الوظائف الإدارية المتعددة، بحيث الرقابة الادارية يتم تفعيلها من خلال الأساليب و الإجراءات المُختلفة، فهي عملية مُتابعة مُستمرة، و متجددة و متواصلة، تُطبقها الإدارة للتأكد من أن المهام يتم تنفيذها بشكل سليم و مطلوب، فعملية الرقابة هي سلسلة مُتكاملة و متصلة بحلقات الوظائف الإدارية، بحيث لها دور فعال في عملية التعديل و التقييم و الضبط، لباقي الحلقات الوظائف الإدارية الأخرى، فتواجه الرقابة الإدارية داخل التنظيم ضروري جداً لمحاربة الانحرافات و الاخطاء و منع تكرارها مجدداً، لذلك فإن عملية الرقابة لا تتوقف على التصحيح

وقياس الأداء، بل تُسعى بشكل مباشر لتسهيل وظائف العملية الإدارية وسرعة في إنجاز المهام، وفي تقديم الخدمات بشكل أنسب وبكفاءة عالية، و من هنا يمكننا القول أن الرقابة الإدارية يتمحور دورها الأساسي في تحديد و تصنيف مدى كفاءة العملية الإدارية، والعمل على الرفع في معدل نشاطاتها و توجيه رؤساء العمل على اتخاذ القرارات الأنسب و تطبيقها بأفضل صورة ممكنة، وذلك حرصاً على تحقيق الأهداف المنشودة والنتائج المطلوبة، حيث يظهر تأثير النظام الرقابي من خلال فاعلية في تحسين أداء الموظفين الإداريين، و دور الجهاز الإداري في التسيير و التنظيم والتوجيه من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

إن العملية الرقابية تلعب دوراً هاماً في ربط أجزاء العملية الإدارية ببعضها البعض، فيتجسد دور العملية الرقابية من خلال تطوير التنظيم و تنشيط الأداء داخل المؤسسة، فمن خلال الأساليب المتقدمة وإجراءات النظام الرقابي التي يؤدي رفع في انتاجية الاداء و تحسينه، و من هنا سنحاول التطرق إلى عناصر التي قد شكلت لدينا غموض و تساؤل في اذهاننا حول موضوع الرقابة الإدارية، ذلك من خلال تعريفها و إبراز أهميتها و أهدافها داخل التنظيم مع توضيح أساليبها و أدواتها في عملية تقييم الأداء، و لتحقيق ذلك فقد قسمنا الدراسة إلى قسمين أساسيين: الإطار النظري، الإطار الميداني.

الفصل الاول: الإطار المنهجي للدراسة

حيث ورد فيه أسباب اختيار الموضوع، الأهمية و الأهداف، إشكالية الدراسة، مع الإشارة الى مجموعة من التساؤلات الفرعية و الفرضيات، بالإضافة الى تحديد المفاهيم و المقاربات السيسولوجية، و الدراسات السابقة و مقارنة بين الدراسات، و ذكر أهم المعوقات التي تعرضت إليها دراستنا .

أما الفصل الثاني : بعنوان الرقابة الإدارية فيندرج ضمنه مبحثين أساسيين هما :

المبحث الاول: تحت عنوان ماهية الرقابة الإدارية يحتوي هذا المبحث على مفهوم الرقابة الإدارية و أهميتها و أهدافها و أبرز أنواعها .

المبحث الثاني: يحتوي أهم خصائص الرقابة الإدارية و مجالاتها متعددة و أدوات مستخدمة في الرقابة الإدارية .

الفصل الثالث: بعنوان ماهية الأداء و تقييم الأداء بحيث قسم إلى مبحثين هما:

المبحث الاول : تحت عنوان ماهية الأداء بحيث يندرج ضمنه مفهوم الأداء ، محددات الأداء ، الرقابة على الأداء ، تم كفاءة الأداء ، و تقييم كفاءة الأداء ، و غرض من تقييم كفاءة الأداء .

المبحث الثاني : تحت عنوان تقييم الأداء بحيث يندرج ضمنه مفهومه ، و اهميته و خصائصه، و أساليب تقييم الأداء ، معايير و صعوبات تقييم الأداء .

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة فقد شمل مبحثين هما :

المبحث الاول : مجالات الدراسة و المنهج المستخدم في الدراسة

المبحث الثاني: أدوات و تقنيات جمع البيانات الدارسة، و خصائص عينة الدراسة.

الفصل الخامس: بعنوان عرض و تحليل البيانات الفرضيات الدراسة، و قد ضمّ مبحثين هما:

المبحث الاول : تفرغ البيانات حسب الفرضيات .

المبحث الثاني: تحليل البيانات حسب الفرضيات.

الفصل الأول:

الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الأول : مشكلة الدراسة

- I. أسباب اختيار الموضوع الدراسة
- II. أهمية الموضوع الدراسة
- III. اهداف موضوع الدراسة
- IV. الاشكالية الدراسة
- V. فرضيات الدراسة

المبحث الثاني: مفاهيم، المقاربة، و الدراسات السابقة

- I. تحديد المفاهيم الدراسة
- II. المقاربة السوسويولوجية
- III. الدراسات السابقة

المبحث الأول: مشكلة الدراسة

I. أسباب اختيار الموضوع:

- القلق السوسوسيوولوجي زرع لدي رغبة في معرفة موضوع اساليب الرقابة الادارية المستخدمة داخل المؤسسات و تشكيل فكرة شاملة حول هذا الموضوع .
- الوضع المتدني للمؤسسات بمختلف انواعها و مجالاتها هو الذي جعلنا نحاول القيام بدراسة اساليب الرقابة متبناه او مستعملة داخل التنظيم.
- الرغبة بالقيام بمزيد من الابحاث حول هذا موضوع لتحسين اداء المؤسسة و التنبيه بأهمية المورد البشري و عمل على تحسين الاداء.
- نظرا لعدم تناول موضوع الرقابة الادارية في تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل بشكل كبير تمت دراسة موضوع الرقابة الادارية من الجانب الاجتماعي .

II. اهمية الموضوع :

تتوقف اهمية البحث على مدى اهمية الموضوع المطروح، و ذلك من خلال ما يقدمه من رصيد معرفي علمي، من خلال مجالين هما النظري و الميداني، مبرزنا لنا نقاط مهمة، بحيث تناول هذا البحث موضوعا حساس جدا داخل التنظيم أو المؤسسة، و هو الرقابة الادارية بحيث من خلال دراستنا لهذا الموضوع ابرزنا مدى فعالية العملية الرقابية على نجاعة اداء العمال، و مساهمتها البارزة على تحسين زيادة كفاءة الاداء و محاولة كشف الانحرافات، و معرفة معوقات العملية الرقابية، و العمل على معالجة الاخطاء داخل المؤسسة .

III. أهداف الدراسة:

- ◆ معرفة دور الرقابة الادارية في عملية فعالية العمال داخل المؤسسة.
- ◆ معرفة دور الرقابة الادارية في تحسين الكفاءة الانتاجية.
- ◆ معرفة دور نظم الرقابة في عملية الالتزام بأنظمة العمل.

◆ معرفة الاساليب والاجراءات الرقابية التي تحقق الانضباط للعمال و التي تحد من التسبب الاداري داخل المؤسسة.

IV. الاشكالية:

التغير الاجتماعي تلك العملية الحتمية التي تقود المجتمع نحو اوضاع و ظروف أفضل، ومستويات أرقى و أعلى من التطور و الازدهار، فتطور المجتمع يعني تطور وديناميكية جميع مؤسساته، وتأثره به وعلى جميع عملياتها الإدارية، ومع التطورات المتسارعة التي يعرفها العالم اليوم أصبحت العمليات الادارية تلعب دورا كبيرا في نجاعة وأداء المؤسسات، بل وحتى في استمرارية ونجاح المؤسسة او فشلها وزوالها، الأمر الذي ادى الى العمل على تطوير الاساليب التي ترفع من اداء العمال وتحسين ورفع مستواهم وكفاءتهم.

وقد أصبحت العملية الرقابية اليوم، احد أهم الوظائف الادارية نظرا لأهميتها في رفع وتحسين اداء الموارد البشرية داخل المؤسسة، من خلال خليط متجانس من الوظائف التي تدعم العملية الرقابية (التخطيط، التوجيه، التنظيم)، وذلك من اجل تحقيق اهداف المؤسسة و الرفع من مستوي الاداء و تعزيز الكفاءة الانتاجية، لهذا يتم تنشيط و تفعيل العملية الرقابية داخل جميع المؤسسات، حرصا على المتابعة المستمرة لمدى فاعلية الإدارة لدورها، و العمل على المعالجة، التصحيح والتقليل من انحرافات الاداء و التسبب الاداري، الذي ينقص من مردودية الاداء داخل المؤسسة .

فالرقابة الادارية نجدها دائما ما تربطها علاقة طردية جدلية بأداء العمال كون أن أي تأثير في أحدهما يفرض بالضرورة تأثيرا في الآخر على اختلاف مستواه ودرجته، فالحديث عن الأداء يمثل ذلك السلوك الوظيفي للعاملين في المؤسسة، بالعمل على تسخير وتوجيه سلوك العاملين نحو أهداف المؤسسة، واضفاء الحماس والابداع في اعمالهم.

وبالحديث عن كلاهما(الرقابة والأداء) وما تحدثه هذه العلاقة من تأثير داخل جميع المؤسسات سواء كانت حكومية او خاصة، تقوم إدارة المؤسسة بتطبيق و تفعيل العملية الرقابية، على مختلف الموارد البشرية، وذلك من اجل ضمان متابعة لعميلة الاداء ولكن مع هذا تشهد معظم المؤسسات نوع من الازمات و المعوقات و المشاكل العديدة التي تعيق اداء المؤسسة نذكر منها

التسيب الاداري , عدم الالتزام بقوانين العمل ، وعدم الانضباط بالأخلاقيات المهنة و انحرافات في السلوك, مما نتج عنها ضعف و هشاشة في مردودية و إنتاجية اداء العمال داخل المؤسسة، فهذا التأثير الحاصل بين كلاهما قد شكل لدينا محور اهتمام و دفع بنا إلى تسليط الضوء على هذه الدراسة، ما شكلت لنا أسئلة هامة و تمحورت حولها اشكالية بنيت بها الدراسة وهي كالتالي:
كيف تساهم الرقابة الادارية في تحقيق كفاءة أداء الموظفين الإداريين لجامعة غرداية؟

والذي تتفرع منه سؤالين هما كالاتي:

- هل لعملية الانضباط التي تعتمدها ادارة الجامعة على الافراد دور في تحسين اداء عمال جامعة غرداية؟
 - ما مدى تفعيل الاساليب والاجراءات الرقابية التي تعتمدها جامعة غرداية في تحسين وتطوير اداء عمالها؟
- V. فرضيات الدراسة:**

لقد بنيت هذه الدراسة على فرضية عامة و طرحت كالاتي:

الفرضية العامة:

تساهم الرقابة الادارية في تحقيق كفاءة أداء عمال جامعة غرداية

وتفرعت منها هي الأخرى فرضيتين جزئيتين كالتالي:

- لعملية الانضباط التي تعتمدها ادارة الجامعة على الافراد دور في تحسين اداء عمال جامعة غرداية.

- لتفعيل الاساليب و الاجراءات الرقابية التي تعتمدها جامعة غرداية دور في تحسين و تطوير أداء عمالها.

المبحث الثاني : مفاهيم، المقاربة، الدراسات السابقة .

I. تحديد مفاهيم الدراسة:

● مفهوم الرقابة الادارية : "هي متابعة اولا بأول للتعرف على قدرتها على تقويم الخطأ الناتج عن الاعمال و عادة من يقوم بهذه المراقبة وحدات تكون داخل التنظيم الرقابة السابقة واللاحقة في الادارة و الرقابة هي قسم لا ينفصل عن الإدارة و التخطيط و التوجيه لأنها من وظائفها."¹

المفهوم الاجرائي للرقابة الادارية :

هي عملية التقييم و قياس جودة اداء العمال داخل التنظيم من قبل الإدارة او وحدات التنظيم والعمل على تصحيح الاخطاء و الانحرافات داخل المؤسسة من اجل تحسين الاداء

● مفهوم الرقابة:

"هي تلك المهمة من الوظيفة الادارية و التي يتم بموجبها مراجعة المهام و الاداء المنجز للتعرف على ما تم تنفذه بالمقارنة لما خطط و نظم في ظل الرؤيا و المهمة و الاستراتيجيات المرسومة مسبقا واتخاذ الاجراء اللازم في حال وجود تفاضل أو الاختلاف"²

المفهوم الاجرائي للرقابة :

هي القيام بعملية مقارنة بين ما تم التوصل له و بين الخطط التي تم وضعها في العملية الرقابية و معرفة مدى نجاعة هذا المخطط المستخدم و معرفة اسباب عدم نجاح الرقابة و العمل على تصحيح الأخطاء ووضع حلول .

¹ ناصر القاسمي ، دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم و عمل ، ديوان مطبوعات الجامعة ، الجزائر، 2011، ص 23

²شعلان الشمري ، مفاهيم في الادارة ، بدون ذكر دار نشر، جدة ، 2012 ، ص 84

● مفهوم الاداء :

"هي جملة السلوكيات التي يقوم بها العاملون انجاز مهام معينة و يتحدد الاداء اذا كان جيدا بناء على معنويات مرتفعة و التكوين الجيد للعاملين و التكنولوجيا العالية و تصميم المهام و قدرة التنظيم و الأفراد قوعد السلوك الجماعي بحيث يتم التحكم في العمل من الناحيتين الكمية و النوعية"¹

المفهوم الاجرائي للأداء : يقاس الاداء و مدي فاعليته من خلال الخبرة التي تكون لدى عمال المؤسسة و مدي رغبتهم في العمل و الرغبة في تحسين و تطوير و ايضا قدرة هياكل الادارة على التخطيط المسبق للمهام الموزعة للعاملين.

● مفهوم الكفاءة:

"الاستغلال الامثل و العقلاني للإمكانات بحيث تتحقق المعادلة بين المدخلات و المخرجات و الاداء بالطريقة الصحيحة لتحقيق الاهداف او هي الاداء بالطريقة الصحيحة و بالوسائل الملائمة لتحقيق الاهداف باقل التكاليف و باقل جهد و وقت ممكن"²

المفهوم الاجرائي للكفاءة : هي القيام بالمهام المنسوبة للعمال بشكل كامل و صحيح و قدرة في تحقيق مطالب و اهداف المؤسسة بشكل سليم و موازنة بين الوقت و التكلفة و ايضا الجهد المبذول .

● مفهوم الادارة : "هي تنفيذ الاعمال عن طريق الاخرين لتحقيق هدف

معين مع ما يتطلب ذلك من تخطيط و تنظيم و رقابة و غير ذلك من وظائف المديرين"³

المفهوم الاجرائي للإدارة : هي السلطة الاعلى التي تتحكم في عملية

اعطاء الاوامر من خلال التخطيط المسبق توجيه و تنظيم و المراقبة ,,, الخ و ذلك من اجل تحقيق اهدافها

¹ ناصر قاسمي، نفس مرجع السابق، ص 25

² المرجع نفسه، ص 34

³ طلعت ابراهيم لظفي، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب لطباعة، القاهرة، 2007، ص 58

- مفهوم الانضباط: "هو سلوك تنظيمي يقوم به اعضاء التنظيم بغرض إظهار الطاعة والسلوك الودي اتجاه القيادة و اتجاه التنظيم و اظهار نية التعاون الفعلي و احترام الاوامر والقوانين الرسمية للتنظيم"¹
- المفهوم الاجرائي للانضباط : هي مجموعة من انماط السلوك يلتزم بها العامل من خلال الالتزام بالمهام الموكلة له و احترام السلطة المكلفة و إتباع اوامر التنظيم و اتباع القوانين المطبقة داخل التنظيم .

II. مقارنة الدراسة:

تعددت الدارسات و النظريات حول موضوع الرقابة الادارية بحيث اختلفت وجهات نظر الباحثين في علم الاجتماع على حسب طبيعة البيانات التي تهتمُ بها هذه الدراسة ، كون أن العلماء و الباحثين في علم الاجتماع اختلفوا في اختصاصهم و ميولهم العلمي، و من بين هذه النظريات التي يمكننا ان نسقط عليها دراستنا حاليا هي البنائية الوظيفية، كون هذه النظرية قريبة جدا من دراستنا و هذا ما سوف نحاول تبينه من خلال ربط نظرية البنائية الوظيفية بالرقابة الادارية

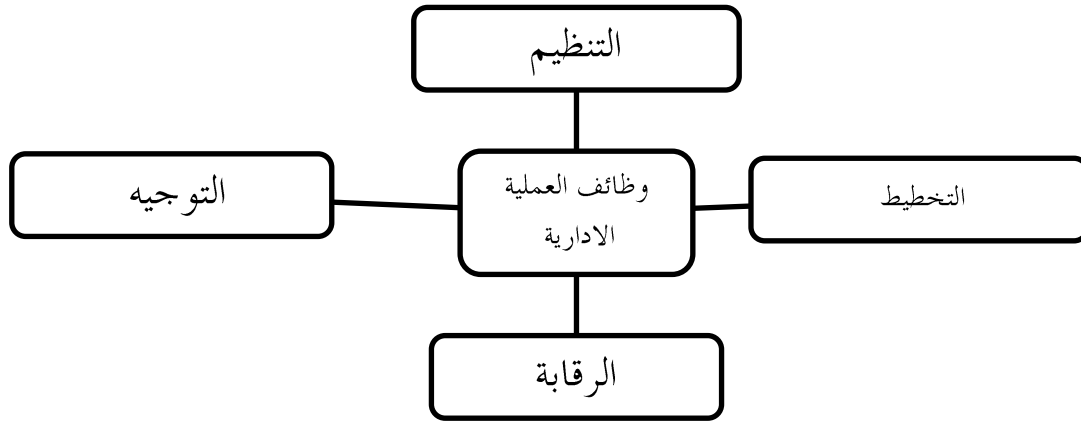
" لقد ظهرت النظرية البنائية الوظيفية في نهاية القرن التاسع عشر و بداية القرن العشرين وكانت بمثابة رد فعل للمعوقات و الانتقادات و المشكلات التي واجهت لكل من النظرية البنوية والنظرية الوظيفية"². إن النظرية البنوية الوظيفية جاءت لتكمل الاعمال التي بدأت كل من البنوية و الوظيفية , ذلك ان البنوية الوظيفية تعترف ان لكل مجتمع و مؤسسة او منظمة بناء، و البناء يتحلل الى اجزاء و عناصر تكوينية ، و لكل جزء وظيفة أو عنصر وظيفة تساعد على ديمومة المجتمع أو المؤسسة والمنظمة .

¹ ناصر قاسمي، مرجع سابق . ص 22 .

² احسان محمد الاحسان ، النظريات الاجتماعية المتقدمة ، ط1، دار الواصل، 2001 ، ص 49

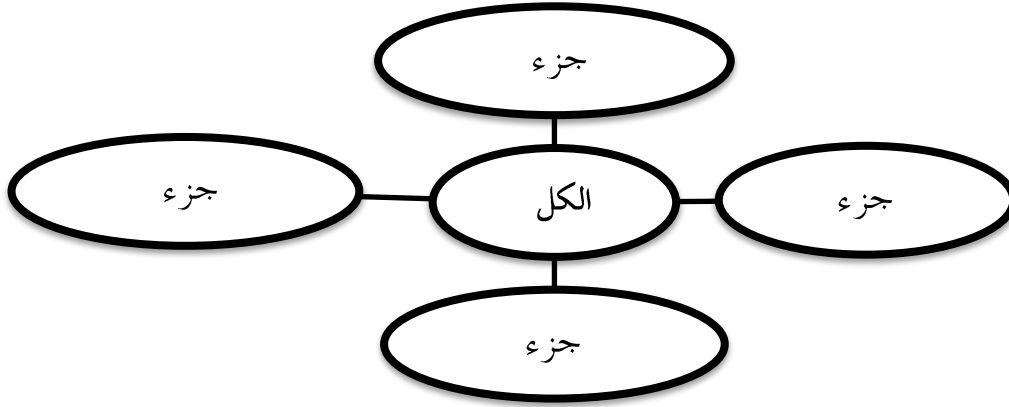
"بحيث شبه " هربرت سبنسر " الكائن الاجتماعي بالكائن العضوي فهو يتكون من مجموعة مؤسسات أو نظم اجتماعية فرعية كالنظام الاقتصادي، السياسي، الديني، التربوي، الاسري، والنظام الواحد يتحلل الى الادوار القيادية و الوسطية و القاعدية و لكل دور الواجبات والحقوق الاجتماعية."¹

بما ان الرقابة تُعد من أهم الوظائف الادارية التي تتكون من (التخطيط ، التوجيه ، التنظيم ، تم الرقابة)، بحيث هي نسق من انساق العملية الادارية متكاملة فكل وظيفة ادارية مرتبطة بوظيفة التي قبلها و كل وظيفة تقوم بأداء دورها من اجل تحقيق التوازن و انسجام المؤسسة، و من هنا يمكن إسقاط النظرية البنائية الوظيفية التي ترى ان الكل الذي يتألف من جزء وبحيث يقوم كل جزء منها بأداء دوره، و هذه الاجزاء مرتبطة مع بعضها البعض، و من هنا نستطيع القول ان الرقابة تحقق تكامل بين الوظائف الادارية من بينها التوجيه ، التخطيط ، التنظيم ،,,, الخ التي من خلالها يتم تحقيق التكامل و التناسق الانسجام داخل المؤسسة .



شكل رقم 1: يوضح الوظائف الإدارية للمؤسسة

¹ احسان محمد الاحسان، نفس المرجع السابق ، ص 52



شكل رقم 2 : يوضح التصور النموذجي لنظرية البنائية الوظيفية.

المصدر: من اعداد الطالبة

III. الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: الرقابة التنظيمية و الاداء

هي دراسة أكاديمية من اجل نيل شهادة الماجستير في تنمية وتسير الموارد البشرية, لصاحبها ايمان محامدية رسالة منشورة ، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة ، كلية علوم الاجتماعية ، 2009.

والذي انطلق من السؤال مركزي التالي : هل هناك علاقة بين الرقابة التنظيمية و

معدلات الاداء ؟

و كانت الاسئلة الجزئية كالتالي :

1- هل يؤدي الالتزام بالقواعد البيروقراطية الي زيادة التحكم في العمل ؟

2- هل يؤدي تحديد الأدوار التنظيمية الي زيادة الفعالية ؟

3- أي الانماط الرقابية الأكثر فعالية في زيادة الاداء ؟

الفرضيات :

الفرضية العامة: هناك علاقة ذات دلالة بين الرقابة التنظيمية و الاداء .

الفرضيات الجزئية:

- يؤدي الالتزام بالقواعد البيروقراطية الي زيادة التحكم في العمل

- يؤدي تحديد الادوار التنظيمية الي زيادة الفعالية

اما الدراسة الميدانية :

اعتمدت على اسلوب المسح بالعينة و هو أحد أساليب المنهج الوصفي عن طريق الادوات التالية: الملاحظة , المقابلة الحرة , السجلات و الوثائق إضافة الى اعتماد التحليل الكمي و كيفي للبيانات .

نتائج الدراسة:

اظهرت نتائج الدراسة ان الالتزام بالقواعد البيروقراطية يؤدي الى التحكم في العمل على اعتبار ان كل من وضوح اللوائح التنظيمية و تنفيذ قوانين الانضباط تؤدي الى انجاز العمل في المواعيد المحددة و السرعة في انجاز المهام و تحمل المسؤولية

اظهرت النتائج ان العلاقة الارتباطية بين وضوح القواعد البيروقراطية و بين اتباع قواعد المنظمة للعمل و زيادة الاداء.

كما اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الخاصة بالاتصال و الأداء حيث توصلت إلى وجود العلاقة الارتباطية بين القاعدة البيروقراطية و المواظبة اي انه كلما كانت القواعد واضحة كلما زادت معدلات المواظبة الامر الذي يساهم في زيادة الفعالية من تم تحقيق الاهداف

مقارنة

إن هذه الدراسة قد عرفت اوجه تشابه واختلاف بينها وبين دراستنا، حيث أن هذا الملاحظ من خلال العنوان " الرقابة التنظيمية والأداء" من خلال معرفة العلاقة بين الرقابة التنظيمية ومعدلات الاداء و هو ما يتشابه مع المتغير المستقل والتابع لدراستنا، وتشابهت هذه الدراسة أيضا في طرحها لأحد الأسئلة الجزئية بهدف معرفة الأنماط الرقابية الأكثر فعالية في زيادة الأداء ، اضافة الى استخلاصها لنتائج أن الانضباط يؤدي الى انجاز العمل والتي كانت احد مرتكزات دراستنا ،اما اختلاف كان من حيث اعتماد على أسلوب المسح بالعينة ، و متغير المستقل الرقابة التنظيمية و ربطه بالأداء على خلاف دراستنا التي تم ربط الرقابة الادارية بمتغير التابع كفاءة الاداء، فقد ساعدت هذه الدراسة موضوع بحثنا كثيرا، من خلال التوجيه في اختيار منهج الدراسة، اضافة الى الاشارة والتوجيه لبعض المصادر والمراجع الاساسية لموضوعي الرقابة والاداء، ويمكن القول ان اوجه الاختلاف، قد ابرزت في تركيز الدراسة على بعد البيروقراطية، اضافة الى اساس تقنيات هذه الدراسة التي تمحورت في الملاحظة والمقابلات الحرة.

الدراسة الثانية : الرقابة الإدارية و علاقتها بكفاءة الأداء

وهي دراسة لنيل شهادة الماجستير في الأعمال الإدارية تحت عنوان الرقابة الإدارية و علاقتها بكفاءة الأداء؟ ، أحمد بن صالح بن هليل الحربي: رسالة منشورة ،جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، 2004.

والتي انطلقت من السؤال المركزي التالي: ما علاقة الرقابة الإدارية بكفاءة أداء المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي بالرياض ؟

و كانت الأسئلة الجزئية كالتالي:

1- ما أساليب و أدوات الرقابة الإدارية على أداء المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الملكي؟

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

المراقبين

الجمركيين؟

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

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

أما الدراسة الميدانية:

المنهج و الادوات : اعتمد على المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي.

أما الادوات فقد تم استعمال الاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات و بيانات العمال الجمركيين بالمطار . و الاساليب الاحصائية ، النسب المئوية ، التكرارات ، المتوسط الحسابي .

نتائج الدراسة:

إن بحث و مناقشة مشكلات العمل مع العاملين عند حدوثها لا يتم بشكل فعال بجمرك المطار، ويمثل هذا الجانب أحد أبرز الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الإدارية الفعالة على أداء المراقبين الجمركيين ، وتدني متابعة الأداء بجمرك مطار الملك خالد، للكشف المستمر عن تطبيق الرقابة الفعالة على أداء المراقبين، وأن الأساليب الرقابية المتبعة بجمرك مطار لا تركز على تطوير الأداء.

-تدني متابعة الاداء بجمارك مطار الملك خالد الدولي للكشف المستمر ع السير العمل للتأكد من انه يسير وفقاً للخطة الموضوعة.

-عدم فعالية غالبية الاساليب و الادوات الرقابية بجمرك مطار الملك خالد الدولي في رفع مستوى الاداء المراقبين الجمركيين
مقارنة :

إن دراسة " الرقابة الادارية و علاقتها بكفاءة الأداء. هي أكثر دراسة قريبة لدراستنا حالياً ، حيث كانت بمثابة مرجع اساسي و ملهم لبحثنا ، و رغم هذا لم نلاحظ اختلاف كبير بين الدراستين بحيث تم ربط المتغير المستقل الرقابة الادارية بالمتغير التابع كفاءة الاداء، و هذا ما قد تم استعماله في دراستنا ايضاً، ايضاً تم الاستعانة في كل من الدراستين بنفس ادوات و تقنيات الاستمارة لجمع المعلومات ، و المنهج الوصفي ايضاً ، و الاختلاف كان في ان كانت دراستنا توضح دور الاساليب الرقابية في تحسين اداء العمال ، و دور انضباط العمال في زيادة و تحسين اداء المؤسسة، حيث هذه الدراسة طرحت في أحد الأسئلة الجزئية بهدف معرفة الأساليب الرقابية الأكثر فعالية في زيادة الأداء، و الصعوبة التي تواجه النظام الرقابي على فاعلية الاداء ، و اخر الاختلاف هو مكان الدارسة الميدانية المطار أما دراستنا فكانت في مؤسسة جامعة غرداية .

الدراسة الثالثة : ، " الرقابة الادارية و علاقتها بالأداء الوظيفي في الاجهزة الامنية

هي دراسة اكااديمية من اجل نيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية تحت عنوان " الرقابة الادارية و علاقتها بالأداء الوظيفي في الاجهزة الامنية ، لصاحبها عبد الله عبد الرحمان النميان ، رسالة منشورة ، جامعة المملكة العربية السعودية، كلية الدراسات العليا، .2001.

و الذي انطلق من السؤال المركزي التالي : ما هو واقع الرقابة الادارية في الاجهزة الامنية ؟
و كانت الاسئلة الجزئية كالتالي :

- ما هو واقع انظمة الرقابة الادارية في شرطة منطقة حائل و ما مدي فعاليتها تجاه الاداء الوظيفي في الاجهزة الامنية؟ 2 - ماهي الاجزاء و الوسائل المتبعة في العملية الرقابية ؟ 3- ماهي اهم العقبات و المشكلات التي تواجهها العملية الرقابية في شرطة في منطقة الحائل؟ 4 - ماهي المقترحات المؤدية لتطوير انظمة الرقابية الادارية ؟

الفرضيات :

- (1) تغطي الاصول النظرية في مجال الرقابة الادارية على الاداء الوظيفي
- (2) التعرف على الجوانب السلبية و الإيجابية في عملية الرقابية الادارية
- (3) تقديم التوصيات و الاقتراحات المناسبة لتفعيل عملية الرقابية
- (4) اجراء مقارنة بين النظرية و الواقع للوصول الى تحديد نقاط الاختلاف و

الضعف

اما الدراسة الميدانية :

المنهج و الادوات : اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي

و اعتمدت على أدوات وهي الاستمارة على عينة شرطة منطقة الحائل .

نتائج الدراسة :

اظهرت النتائج وجود الرقابة الادارية بشكل دائم على الاقسام التابعة لشرطة المنطقة و ان هذه الرقابة فعالة ، اذ اظهرت النتائج اهم المشاكل و العقبات التي تواجه الرقابة الادارية و هي العلاقات الشخصية ، و ضعف الرقابة الذاتية ، و عدم وجود نظام رقابي متخصص حديث ، اظهرت الدراسة المقترحات لتطوير الرقابة الادارية مثل الحوافز المادية و المعنوية و تشجيع المنافسة بين الاقسام و مراكز الشرطة و تشجيع العاملين و توعيتهم بممارسة الرقابة الذاتية، و وجود علاقة ايجابية او سلبية ووجود فروق ذات دلالة احصائية بين المتغيرات الديموغرافية و استجابة افراد العينة على بعض الفقرات ؟

مقارنة :

ان دراسة " الرقابة الادارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية" قد عرفت هي الأخرى أوجه تشابه واختلاف بينها وبين موضوع دراستنا من خلال انها كانت نوعا ما دراسة شاملة لموضوع الرقابة الادارية من خلال معرفة واقع وانظمة الرقابة الادارية في ميدان البحث والاجراءات والوسائل المتبعة في العملية الرقابية مع معرفة العقبات والمشكلات واطافة المقترحات

لتطوير الرقابة في مؤسسة ميدان البحث، وهو ما توافق مع دراستنا من خلال معرفة الاجراءات والوسائل المتبعة في العملية الرقابية ، بالإضافة الى توافق الدراسة وتقنيات البحث حيث ان اساس كلا الدراستين كانت تقنية الاستمارة، وبذلك يمكن القول ان اوجه الاختلاف لم تكن كثيرة كون ان دراستنا كانت جزءا مما طرحته هذه الدراسة، واعتمدناها كأساس في توجيه العديد من مرتكزات بحثنا.

الفصل الثاني

الرقابة الإدارية

المبحث الاول : ماهية الرقابة الإدارية

تمهيد

- .I مفهوم الرقابة الادارية
- .II أهمية الرقابة الادارية
- .III اهداف الرقابة الادارية
- .IV أنواع الرقابة الادارية

المبحث الثاني: خصائص، مجالات، و أدوات الرقابة الادارية

- .I خصائص الرقابة الادارية
- .II مجالات الرقابة الادارية
- .III أدوات الرقابة الإدارية

خلاصة الفصل

تمهيد

تعد الرقابة الادارية إحدى أهم الركائز المهمة لسير المؤسسة، فهي تُعد عملية ديناميكية متواصلة و مستمرة ،تتم من خلال إجراءات مُختلفة و مدروسة بعناية فائقة ،وذلك من أجل التوافق بين الخطط و الاهداف و المصالح التي تتبناها المؤسسة. لصالح سير أعمالها بشكل متقن و بكفاءة جد عالية.

فيمثل دور الرقابة في المحافظة على هذا التوازن، بين الجهود المبذولة و النتائج المحصل عليها، بحيث يتمحور دورها في المقارنة بين الاداء الذي نفذ و المخطط الذي خطط للقيام به ،بهدف الوصول و التأكد من مدي تحقيق التوازن بين الأداء القائم و الأداء المخطط له. و بما أن الرقابة إحدى الوظائف الهامة للإدارة فهي تقوم بكشف جميع الانحرافات و الأخطاء و ذلك من بداية التخطيط الى غاية مرحلة التنفيذ، فهي تساعد على اكتشاف كفاءات اداء العمال في فترات وجيزة و بأقل تكلفة ممكنة ،فهنا لها دوراً هاماً في ضمان سير العمل ، وتضمن احترام القوانين و القواعد القائمة داخل التنظيم، والمهام بشكل صحيح .

المبحث الأول: ماهية الرقابة الادارية

I. مفهوم الرقابة الادارية

لقد تم وضع العديد من المفاهيم المختلفة باختلاف التعبير اللغوي لها و محتواها و الغرض منها، وقد تم التوصل إلى اتفاق نهائي على تعريف مفهوم الرقابة الادارية في بعض النفاط المتشابهة، و من هنا يمكننا عرض مجموعة من وجهات النظر لمفهوم الرقابة الادارية من بينها تعريف : " (هنري فايول): تنطوي الرقابة على التحقق إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة وأن غرضها هو الإشارة الى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها وهي تنطبق على كل شيء معدات، أفراد، أفعال"¹. من وجهة نظر هنري ان الرقابة الادارية هو قيام بتحقق و محاولة معرفة اذا تم تطبيق الخطة و تعليمات الموضوعة , و هدفها تحديد نقاط الضعف و ذلك من أجل معالجتها و تحقق من عدم حدوثها مرة أخرى. و يعرفها الديري: "متابعة الأعمال و التأكد من أنها تتم وفقا لما أريد لها، و العمل على تصحيح أي انحراف يقع في المستقبل"²

"أما الدكتور محمد ماهر عيسى فعرفها بأنها: عملية تهدف الى التأكد من الأهداف المحدودة والسياسات المرسومة و الخطط الموضوعة والأوامر و التعليمات الموجهة و خلافه".³ "أما الدكتور صلاح الشنواني يعرفها: وظيفة إدارية تنطوي على قياس وتصحيح أعمال المساعدين والمرؤوسين بغرض التأكد من أن الاهداف والخطط المرسومة قد حققت و نفذت"⁴. من خلال ما تم تقديمه في التعريفات فإن الرقابة الادارية عملها الاساسي هو معرفة اذا تم تنفيذ الخطط والأوامر الصادرة بشكل صحيح و منجز، و ايضا هي القيام بتصحيح مهام العمال و متابعتها والتأكد من تنفيذها بشكل مخطط له سابقا .

¹حسين احمد الطراونة ، الرقابة الادارية المفهوم و الممارسة ، ط 1 ، دار حامد للنشر، عمان ، 2012 ص 20

² نفس المرجع السابق ، ص 20

³حسين احمد الطراونة ، نفس المرجع السابق ، ص 21

⁴ نفس المرجع السابق ، ص 21

فيما سبق تطرقنا الى مفهوم الرقابة الادارية كوظيفة ادارية على انها عملية تصحيح و قياس اداء العمال ، و ذلك من أجل التأكد من ان الاهداف التي تم التخطيط لها قد تم انجازها بشكل صحيح.

"أما السلوكيون و أنصارهم فقد عرفوا الرقابة الادارية من المنظور الانساني ومن بينهم من رواد الفكر السلوكي الحديث " تيري جورج " الذي عرفها بأنها " قدرة المدير على التأثير في سلوك الأفراد في تنظيم معين بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة "¹ من خلال توضيح أعلاه ان للمدير قدرة على تأثير على اسلوب تصرف العمال و ذلك بغرض تحقيق الاهداف .

"ومن كتب الادارة العرب الدكتور محمد ماهر عليش : الذي عرف الوظيفة الرقابية بأنها عملية التي تسعى الى التأكد من أن الاهداف المحددة و السياسات المرسومة والخطط و التعليمات الموجهة إنما تنفذ بدقة وعناية ، كما تعني الرقابة من النتائج المحققة تطابق تماما ما تتوقعه الإدارة و تصبوا إليه."²

لقد اجمعت التعريفات السابقة لعدد من العلماء و قد اجمعوا على بعض نقاط التشابه و الاختلاف في بعض النقاط لكن المضمون و المحتوي مفهوم لمصطلح الرقابة الادارية كان واحد و من هنا يمكننا تقديم مجموعة نقاط تشابه في تعريفات العلماء لمفهوم الرقابة الادارية :

- "أن الرقابة الادارية تهتم بقياس الاداء و مقارنته بتلك المعايير التي تم تحديدها في خطة، ثم تصحيح الانحرافات السلبية وتدعيم الانحرافات الايجابية عن تلك المعايير
- وأن الرقابة ليست وظيفة مستقلة و منفصلة عن الوظائف الادارية الأخرى وانما هي وظيفة تكتمل بها العملية الادارية من بدايتها حتى نهايتها
- وأن الرقابة واجبة وضرورية لجميع الانشطة في المؤسسة للتأكد التام من أن العمل يسير بدقة نحو تحقيق تلك الاهداف"³

¹ علي عباس ، الرقابة الادارية في منظمات الاعمال ، ط 1 ، إثناء لنشر ، عمان ، 2008 ، ص 24

² نفس المرجع السابق ، ص 24

³ علي عباس ، نفس المرجع السابق ، ص 25.

"¹الرقابة الادارية هي الوظيفة التي تعني بتنظيم و توجيه الجهود بالعمل وفقا الخطة الموضوعة من اجل الوصول الى تحقيق الاهداف المرغوبة"

"إن الرقابة الادارية تعد إحدى اهم الوظائف الادارية داخل المؤسسة بحيث تقوم على متابعة سير الاعمال المخطط لها مسبقا من اجل الوصول الى النتائج المرغوبة من المؤسسة الإدارية تم تحرص على معالجة جميع الاخطاء الموجودة .

ايضا هي العملية التي يتم فيها التحقق من مدي سير النشاطات و الاوامر الصادرة تسير كما هو مخطط له و ذلك من خلال عملية مقارنة اداء العمال للمهام المنسوبة إليهم مع الخطة الموضوعة. بحيث تعد الرقابة الادارية إحدى أهم الوظائف الادارية المساهمة في نجاح سيرورة الإدارة و ذلك من خلال المراقبة المستمرة لسير العمل و التحقق المستمر لعدم الابتعاد عن الخطة الموضوعة وذلك من اجل تحقيق النتائج المرغوبة ."²

في علم الادارة الحديث هناك نماذج منها ما يسمى بالرقابة الادارية و "هي الرقابة التي يمارسها الجهاز الإداري للدولة على نفسه سواء، كانت الرقابة داخل المنظمة الادارية أو من السلطة المركزية منها الرقابة الداخلية : و هي التي يمارسها رئيس المنظمة الادارية، أو مديريها على موظفيه"³

"والرقابة الخارجية : وهي التي تمارس من السلطة الإدارية المركزية ويطلق عليها بالوصاية الادارية."⁴

الرقابة الادارية هي وظيفة إدارية وهي عملية مستمرة متجددة . يتم بمقتضاها التحقق من أن الاداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف و المعايير الموضوعة . و ذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف و المعايير بغرض التقويم والتصحيح "¹

¹معن محمود عباصرة، القيادة و الرقابة والاتصال الاداري ، ط1 ، دار حامد ، عمان ، 2008.ص 71

² نفس المرجع السابق،، بتصرف ، ص 72

³محمد محمود مصطفي ، الرقابة الادارية ، ط1 ، ، دار البادية ، عمان ، 2012 ص 89

⁴ محمد محمود مصطفي، نفس المرجع السابق ، ص 89

و من هنا نستنتج ان الرقابة الادارية هي احدى الوظائف الادارية التي وظيفتها متابعة و مراقبة الاداء الفعلي لتأدية مهام ،من خلال عملية قياس الاداء ،و المقارنة مع الخطط الموضوعه مسبقا، والتأكد من إذا قد تم تطبيق الخطط الموضوعه ،و تُم يتم تصحيح الاخطاء و الانحرافات و التحقق من عدم تكرار هذه الاخطاء مجددا في المستقبل .

II. أهمية الرقابة الادارية

"في العملية الادارية نجد هناك ارتباط بين الرقابة و التخطيط و هي تعد احدى نقاط الضعف في العملية الادارية و من هنا يمكننا ان نلخص اهمية الرقابة الادارية في النقاط التالية :

- أولا : تشجع الادارة على تحقيق الاهداف بحيث يبرز دور الرقابة في كشف الصعوبات و الاخطاء و بحيث تقوم الرقابة باتخاذ القرارات و ذلك من اجل عدم وقوع أي اخطاء
- ثانيا : يتم النظر الى العوامل المؤثرة في تطبيق الخطط الموضوعه تقوم الرقابة بعملية تعديل و تغيير الخطط من اجل التفادي و وقوع الاخطاء و الانحرافات
- ثالثا : تقوم الرقابة الادارية بضمان سير حسن العمل و تحقيق النتائج المرغوبة بشكل سليم
- رابعا : العدالة بين العمال من خلال الدعم المعنوي و المادي و تشجيع العمال الذين يبذلون طاقة و جهد في العمل من اجل تحقيق اهداف المؤسسة لرفع الانتاجية و تحسين الاداء
- خامسا : معرفة المستوى القائم في العمل
- سادسا : القيام بمراقبة عدم حدوث الاخطاء و الانحرافات
- سابعا : تنسيق بين المجموعة الواحدة من اجل تنفيذ الخطط و تحقيق النتائج المرغوبة²

¹ ، نفس المرجع السابق . ص90

² معن محمود عاصرة , المرجع السابق . ص 73.

نستنتج ان للرقابة الادارية اهمية جد عالية في تحقيق فاعلية و نجاح العملية الادارية و العمل على تحقيق النتائج المخطط لها و المرجو منها بشكل سليم و صحيح .

III. أهداف الرقابة الادارية

من خلال ما تطرقنا اليه سابقا يمكننا تلخيص الاهداف التي تسعى لتحقيق الرقابة الادارية الفعالة فيما يلي :

- "التعرف على المشكلات و العقبات و تحديد الاسباب و تقديم الحلول
- إكتشاف الاخطاء قبل وقوعها و المعالجة و التصحيح الفوري لها
- التأكد ان العمليات الفنية تسير وفق المخطط المرسوم
- التحقق من أن المسؤولين تؤدي بشكل مناسب
- رفع الروح المعنوية و تعزيزها و تقديم حوافز مادية و معنوية"¹

من هنا يمكننا قول ان اهداف الرقابة الادارية تتمثل في العمل على معرفة الانحرافات و اسباب وقوعها و تقديم حلول مناسبة و التأكد من سير الخطط المرسومة لها مع تحقق من عدم تكرارها.

IV. أنواع الرقابة الإدارية

لقد تم تحديد انواع الرقابة الادارية و ذلك من خلال معايير مختلفة و متعدد و منه يمكننا التعرف عليها كالآتي :

"أولا : الرقابة من حيث توقيت حدوثها:

- 1- الرقابة الوقائية : يعمل هذا النوع من الرقابة على أساس التنبؤ أو توقع الخطأ و اكتشافه قبل حدوثه , يأخذ هذا النوع من الرقابة بالحسبان ضرورة الاستعداد لمواجهة
- 2- الرقابة المتزامنة : هي عملية مراقبة سير العمل مند بدايته و الى غاية نهايته فنقيس الاداء و نقيمه , بمقارنته مع المعايير الموضوعة لاكتشاف الاخطاء أو العمل على تصحيحه"¹

¹ حسن أحمد طراونة ، المرجع السابق ، 25

"ثانيا : الرقابة من حيث مستويها الادارية :

- 1_ الرقابة على مستوى الفرد : الهدف من هذا النوع من الرقابة الادارية الى تقييم اداء العاملين وتحديد مستوى كفاءتهم في العمل و ذلك من خلال المقارنة بين الاداء و المعايير المرسومة
- 2_ الرقابة على مستوى الوحدة الادارية : هذا النوع يخص الادارة بحد ذاتها بحيث يقوم بتقييم انجاز الإدارة و أقسامها و تحديد كفاءتها و مدى فاعليتها في تنفيذ المهام و تحقيق الاهداف
- 3_ الرقابة على مستوى الشركة ككل : و هو للرقابة في المؤسسات و الشركات و الغرض منه تقييم الأداء، و معرفة مدى كفاءتها في تحقيق الاهداف العامة²

"ثالثا : الرقابة الادارية من حيث مصدرها :

و ذلك يكون من خلال إذا كانت الرقابة الادارية داخل مؤسسة او خارجها :

- 1 - الرقابة الداخلية : و هي الرقابة التي تتم داخل المؤسسة و على كافة المستويات الادارية والافراد العاملين فيها على اختلاف وظائفهم، و مواقعهم في التنظيم سواء كانوا مدراء أو رؤساء أقسام
- 2- الرقابة الخارجية :تتم هذه الرقابة خارج اطار المؤسسة ومن قبل الأجهزة الرقابية المتخصصة، و تكون تحت اشراف الدولة ،مثلا ديوان الخدمة المدنية يراقب عملية التوظيف و تحديد الدرجات الوظيفية والترقيات و إنهاء الخدمة

رابعا: الرقابة من حيث نوعية الانحراف:

يمكننا ان نصنف الرقابة الادارية إلى رقابة ايجابية و رقابة سلبية

- 1 - الرقابة الايجابية : تقوم هذه الرقابة بتحديد الانحرافات الايجابية و معرفة أسبابها وذلك من أجل الاستفادة منها

¹ على عباس ، المرجع السابق ،26

² علي عباس ، المرجع السابق ،ص 27.

الرقابة السلبية : وهي عملية الكشف عن الاخطاء و الانحرافات السلبية و تحديد أسبابها وتصحيحها ومنع تكرار حدوثها مرة اخري¹

"خامسا : الرقابة من حيث تنظيمها :

- الرقابة المفاجئة : و هو ذلك النوع من الرقابة الادارية الذي يتم بصورة مفاجئة و دون سابق إنذار من أجل مراقبة و ضبط العمل و ضبطه دون اتخاذ ترتيبات مسبقة من المدير أو الرئيس المباشر

-2 الرقابة الدورية : و هي التي تنفذ كل فترة زمنية ، أي حسب جدول زمني منتظم ، حيث يتم تحديدها يوميا أو أكثر كل أسبوع

3- الرقابة المستمرة: و تتم عن طريق المتابعة و الإشراف و التقييم المستمر لأداء العمل²

و من خلال ما تطرقنا اليه نستنتج ان للرقابة الادارية أنواع مختلفة و متعددة و تختلف أنواعها على حسب المعيار المستخدم في تصنيفها منها من حيث توقيتها أي الزمن و ايضا من حيث مستوياتها الادارية فرد , الادارة , الشركة ككل... الخ او من حيث مصدرها داخلية او خارجية او من حيث ادا كانت ايجابية او سلبية او من حيث تنظيمها من رقابة دورية , مفاجئة و مستمرة .

المبحث الثاني : خصائص و مجالات و أدوات الرقابة الادارية :

I. خصائص الرقابة الإدارية

يقوم النظام الرقابي الفعال بتبني مجموعة من خصائص يتم مرعتها أثناء تفعيل النظام الرقابي داخل التنظيم او المؤسسة و من بين هذه الخصائص كالتالي :

¹ على عباس، نفس مرجع السابق، ص 28 . 29 .

² علي عباس ، مرجع السابق .، ص 29

- "1-الموضوعية : في عملية الرقابة يجب أن تكون موضوعية وتوضح اسباب حدوث الخطأ ويتقبل المخطئ خطأه ، ويسعى الى تصحيح هذا الخطأ
- 2- المرونة : يقصد بها ان يتم تصميم النظام بطريقة يمكنها التواء من الواقع في حالة حدوث بعض المتغيرات و ان يناسب التطبيق وفق هذه المتغيرات دون إحداث تعديلات"¹
- "3- ماداً تراقب : حدد بدقة ، المطلوب رقابته ، معيار قياسه، نقاط المراقبة ، تحديد الوضع الحالي بحيث لا بد لهذه الامور أن تكون واضحة للمراقب و المراقب
- اضبطه يعمل شيئاً صحيحاً : يجب ان يسعى النظام الرقابي الى تصحيح و التشجيع ، بل يحاول أن يضبط الافراد يؤدون شيئاً صحيحاً ، بمعنى أن يلتقط الشيء الجيد ليشرجه
- 4- السرعة :من أساسات النظام الرقابي الفعال سرعة اكتشاف الانحرافات قبل تسببها لمشاكل قد تتضخم، و هذا يعني ضرورة العملية الرقابية في الفترات المتقاربة و المتناسبة.
- 5- الوضوح : لا بد من الوضوح لمن يراقب و لمن يراقب ، أي ما المطلوب من النقاط حول الاداء وما هي معايير قياسها
- 6- الشمول : لا تعارض بين هذا المبدأ و البساطة ووضوح النظام الرقابي، و يقصد بشمول ألا يقتصر النظام الرقابي على نقاط على حساب أخرى و خاصة المستهدفات، و من الضروري ألا يحدث مراقبة ما يسهل مراقبته فقط.
- 7-الملائمة : ويقصد بها ملائمة النظام الرقابي لطبيعة النشاط و لطاقت و الافراد وللنواحي التنظيمية بالمنظمة و للظروف الداخلية و الخارجية"²
- "8- الاقتصادية : أن يكون عائد النظام الرقابي أكبر مما ينفق فيه من الجهد والوقت و المال

¹عبد الفتاح دياب حسين ، التخطيط و الرقابة الادارية <أساس نجاح > ط1، مطبعة النيل، جيزة ، 1996 ، ص124

²عبد الفتاح دياب حسين . مرجع السابق، 125

9-الدورية و الاستمرار : يجب الاتكون الرقابة كنبضات ، منفصلة على فترات متباعدة بل يجب دوريتها و استمرارها حيث تكون : قبل التنفيذ ، اثناء التنفيذ ، بعد التنفيذ بهذا يكون النظام أقرب لتحقيق المستهدفات¹

ومنه نستنتج ان للنظام الرقابي مجموعة من الخصائص من بينها الموضوعية من حيث دراية تامة بأسباب حدوث الأخطاء و استيعاب الاخطاء و العمل على تصحيحها، ايضا المرونة بحيث يكون النظام مرن و يتلاءم مع طبيعة الواقع ايضا لابد ان تحدد ماذا تراقب ؟ و معايير قياسه و أخذ كل تدابير المراقبة و يجب للنظام ان يقوم بالتصحيح و التشجيع و أن يلتقط شيئ جيد، ايضا السرعة في اكتشاف الاخطاء و الانحرافات و الوضوح و الشمول الملائمة ايضا الاعتبار الإنساني من حيث زرع روح التعاون و التضامن داخل النظام الرقابي، ايضا الاستمرارية و الدورية اي وجود الرقابة بشكل مستمر منذ بداية تنفيذ الى غاية نهايته

II. مجالات الرقابة الإدارية

ان للرقابة الادارية دورا فعال في نجاح و ضمان سير حسن العمل و ذلك يتم من خلال تطبيق النظام الرقابي بشكل سليم من خلال تنفيذ الخطط الموضوعية طبقاً لما هو مطلوب و منه يمكننا القول أن النظام الرقابي يتلاءم مع كافة النشاطات المختلفة و من هنا يمكننا تحديد مجالات استخدام هذا النظام الرقابي :

"1- في مجال الانتاج : تستخدم الرقابة في هذا المجال للتأكد من كمية الانتاج و جودتها ، و عدم و الجودة في المواد و المستلزمات الاخرى في عملية الانتاج

2- في مجال الشراء: و تستخدم للتأكد من سلامة و جودة المشتريات ، و التأكد من مطابقتها للموصفات المطلوبة و كمية المحددة ، و من تم التأكد أيضا من وصولها في الوقت المحدد و المتفق عليه في عقد الشراء.

¹. المرجع نفسه، ص 126

3- في مجال التخزين : و هو من المجالات الرئيسية التي تستخدم فيها الرقابة على حركة المخزون من حيث كمية الواردة و الصادرة و الرصيد المتبقي و مخزون الامان ، كما تعمل الرقابة على حماية المخزون من أخطاء التلف.

4- في مجال الاموال : و تدعى بالرقابة المالية التي تعمل عمل مراقبة التدفقات النقدية الداخلية والخارجة من صندوق الشركة ومعرفة مدى كفاءة استخدام الاموال

5- في مجال السلوك و التصرف : أن المقصود من استخدام الرقابة في هذا المجال هو مراقبة سلوك الافراد داخل الشركة و في كل إدارة أو قسم من أقسامها¹

من هنا نستنتج ان للرقابة الادارية دخلاً و دوراً هاماً في العديد من المجالات المختلفة بحيث أن الرقابة تتواجد في جميع المجالات من الانتاج و مجال الشراء و البيع و مجال التخزين و مجال الاموال من التدفقات المالية و في مجال السلوك من خلال مراقبة تصرفات الافراد داخل المؤسسة.

بعد كل عملية رقابية يتم تحصيل النتائج و عليه يمكن الاستفادة من النظام الرقابي في مجالات اخرى و متعدد من بينها :

- 1) "تستخدم نتائج العملية الرقابية كتغذية عكسية في تعديل الخطط و تطويرها
- 2) تستخدم في الحكم على أداء الأفراد عند مكافأهم أو عقابهم في حالات الانحراف السلبي والايجابي²
- 3) "تساعد في تحديد الرواتب و الاجور بحسب خبرتهم الافراد و كفاءتهم .
- 4) المساعدة في تحديد قدرة إدارة الشركة على إدارة الاموال و مدى نجاح سياستها في تحقيق أهدافها³.

¹ علي عباس ، المرجع السابق ، ص 29

² نفس المرجع السابق ، ص 30

³ علي عباس ، المرجع السابق ، ص 30

III. أدوات الرقابة الادارية

إن للرقابة الادارية العديد من الأساليب و الأدوات المختلفة التي يستخدمها داخل التنظيم من أجل ضمان سير العمل و من بين هذه الأدوات نذكر ابرزها :

- "الميزانية التقديرية
- البيانات الاحصائية
- التقارير
- تحليل النقاط
- المراجعة الداخلية
- الملاحظة الشخصية"¹
- الميزانية التقديرية : تسمى ايضا التخطيطية ، تهتم بالتقدير الإيرادات والمصروفات سواء على صعيد منظمات الاعمال و الدولة و تستخدم الميزانية التقديرية مع تكاليفها ، كوسيلة رقابية ثم كوسيلة فعالة للتخطيط الإداري تم للتنسيق بين الاعمال المشروع المختلفة فهي أداة للتعبير عن الاهداف و السياسات و الخطط
- البيانات الاحصائية : تقوم إدارة المؤسسة بإعداد إحصائيات في المجالات المختلفة لنشاطها وتستعمل هذه الاحصائيات وخلال السلاسل الزمنية لدارسة تطور الأعمال و التنبؤات و تقدم هذه الإحصائيات في شكل جداول ، خرائط ، رسوم بيانية ، حيث يمكن إجراء المقارنات بين مختلف المؤشرات"²
- "التقرير : هو أسلوب معروف في جميع المنظمات و ذلك من خلال تطبيقه والاعتماد عليه لأنه يعتبر وسيلة تهدف إلى إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية إجراء العمل ومدى كفاءة إنجازها، و هذا يسمح بمقارنة مستويات الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة للأداء المخطط، توجه التقارير بالدرجة الأولى إلى الجهة المسؤولة عن اتخاذ قرار

¹ محمود محمد مصطفى، الرقابة الادارية، ط1، دار البادية ، 2012، ص109

¹ سعيد بلوم ، أساليب الرقابة و دورها في تقييم الأداء المؤسسة الاقتصادية ، دارسة ميدانية بمؤسسة المحركات ، رسالة مكمله

لنيل شهادة الماجستير، تنمية الموارد البشرية ، جامعة قسنطينة ، ص 50، 51

تصحيح الانحراف و اتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك¹ وتتمثل هذه التقارير كالتالي :

تقرير الدورية ، تقرير سير الاعمال ، تقرير قياس كفاءة الموظفين ، تقرير الفحص.

■ تحليل النقاط :

"يمثل تحليل نقطة التعادل وسيلة تخطيطية مفيدة حيث أنه يبين النتائج التي يمكن أن تحققها المؤسسة عند مختلف العلاقات ما بين التكاليف التي تتكبدها المؤسسة و بين إيراداتها عند تلك النقطة، و يعمل هذا الأسلوب على تمثيل وضع المؤسسة في خطة معينة، و لهذا الأسلوب تطبيقات كثيرة تساعد الإدارة في التزويد بالأفكار عن مستوى النشاط

■ المراجعة الداخلية:

هي التقييم المستمر للأعمال و العمليات المنجزة و أداة فعالة للتأكد من حسن التنفيذ والكشف عن الأخطاء والانحرافات في جميع النواحي

■ الملاحظة الشخصية :

إن أسلوب الملاحظة يتم أثناء إنجاز العمل فهو يكشف الأخطاء عند وقوعها و بالتالي يكون تصحيح الأخطاء أكثر فعالية إن الحاجة إلى استخدام أسلوب الملاحظة يتوقف على مستوى مهارة العاملين و كفاءتهم في أداء عملهم و على درجة مهارة المشرفين و المدراء و على النظام السائد في إنجاز الأعمال²

من خلال ما تطرقنا اليه سابقا توصلنا الى أن للرقابة الادارية العديد من الادوات والاساليب التي يستخدمها داخل التنظيم و ذلك من أجل اقامة نظام رقابي فعال و ناجح بآتم وجه و من اهم الادوات المستخدمة هي الملاحظة الشخصية و البيانات الاحصائية و السجلات و ايضا هناك تحليل النقاط و المراجعة الداخلية و الميزانية التقديرية؛ كل هذه الادوات تستخدم من اجل نجاعة ادارة اي مؤسسة بحيث يتم تقديم المعلومات اللازمة حول الظروف والاوزاع و مجريات العمل من خلال التقرير وايضا تقييم الاعمال المنجزة من خلال المراجعة الداخلية

¹ المرجع نفسه، ص48

² سعيد بلوم، نفس المرجع السابق، ص52

والكشف عن الاخطاء و العمل على تصحيحها من خلال الملاحظة الشخصية و تقدير نسبة الارادات و الارباح للمؤسسة و نسبة انتاجية اداء المؤسسة من خلال الميزانية التقديرية و مراقبة تطور الاعمال و التنبؤات على شكل الاحصائيات من خلال البيانات الاحصائية .

خلاصة الفصل :

تعد الرقابة أحر عنصر في وظائف الإدارة بحيث تعد وظيفة أساسية التي بمقتضاه يتم القياس و المقارنة ثم تحديد سبب الانحراف و من ثم معالجة الأخطاء , فالرقابة الإدارية هي عملية ديناميكية فمن خلالها يتم ترجمة الخطط المرسومة الى الأعمال القابلة لتفييد بحيث يتم رصد جميع الأخطاء و انحرافات و تحديد سبب وقوعها، و العمل على معالجتها و ذلك من اجل تحقيق نظام رقابي فعال و ناجح يخدم مصلحة المؤسسة.

فالرقابة الإدارية هدفها الأساسي متابعة سير الأعمال أول بأول، و ذلك بشكل مستمر و دوري من خلال الأدوات الرقابية , فالرقابة الإدارية هي الوسيلة التي من خلالها يتم تطبيق القوانين و الحث على احترامها و تطبيقها من أجل بناء قوة إدارية فعالة التي تصنع مصالح المؤسسة و تساهم في تحسين و تطوير الاداء.

الفصل الثالث

ماهية الأداء و تقييم الأداء

المبحث الاول : ماهية الأداء

تمهيد

.IV مفهوم الأداء

.V محددات الأداء

.VI الرقابة على الأداء

.VII مفهوم كفاءة الأداء

1-تقييم كفاءة الأداء

2-الغرض من تقييم كفاء الأداء

المبحث الثاني: تقييم الاداء

.V مفهوم تقييم الاداء

.VI أهمية تقييم الاداء

.VII خصائص تقييم الاداء

1-أساليب تقييم الأداء

.VIII معايير تقييم الاداء و صعوبات تقييم الاداء .

خلاصة الفصل

تمهيد

يعد الأداء من أهم المواضيع المتناولة في وظائف إدارة الموارد البشرية فإن نجاعة المؤسسة و سيرها و تقدمها مرتبط بشكل مباشر بمدى فعالية كفاءة عنصر موردها البشري، كونه أهم عنصر انجاز المهام ، بشكل تام وبكفاءة عالية ، و ذلك من خلال أدائه لمختلف الوظائف المكلف بإنجازها ، فالمؤسسة مكلفة بقيام بعملية تقييم اداء الموظفين ، ذلك من أجل تحسين فاعلية الأداء و زيادة إنتاجية المؤسسة و تحصيل نقاط الضعف و نقاط القوة لديها ,و العمل على إيجاد حلول لتسهيل العمل و التطوير و زيادة فعالية الاداء .

المبحث الأول: ماهية الأداء

I. مفهوم الأداء

إن الأداء يحتل مكانة خاصة في أي منظمة أو مؤسسة حيث يرتبط بشكل وثيق بأسلوب سلوك الأفراد و المنظمة بحد ذاتها، ذلك أن الأداء يعتبر تحصيل حاصل لأنشطة الأفراد و المؤسسة، و قد تم تقديم العديد من التعريفات المختلفة لمفهوم الأداء حيث عُرف الأداء: "الأداء بأنه تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته ومفهوم الأداء يتضمن معايير أخرى إضافة إلى معياري الكفاءة والفاعلية مثل: معدلات الدوران والحوادث والغيابات والتأخير حيث أن الفرد العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية وكذلك يسهم في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل كالانتظام في العمل وقلة حوادثه"¹

منه يمكننا القول أن الأداء يتم تحديده من خلال تفاعل سلوك الافراد ، من تفاعل مجهوداته و منه يتم تحديد مستوى أداء الموظف ، و مدى المساهمة التي يقدمها في الزيادة الانتاجية في العمل ، كذلك تم تقديم تعريف الاداء حيث يعرف الأداء : " بأنه قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة"²

منه يمكننا القول أن الأداء يتم تحديده من خلال تفاعل سلوك الافراد ، من تفاعل مجهوداته و منه يتم تحديد مستوى أداء الموظف ، و مدى المساهمة التي يقدمها في الزيادة الانتاجية في العمل ، كذلك تم تقديم تعريف الاداء حيث يعرف الأداء : " بأنه قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة"³

¹عبد الله عبد الرحمان النيمان ، الرقابة الإدارية و علاقتها بكفاءة الاداء الوظيفي في الاجهزة الامنية "دارسة مسحية على

شرطة منطقة حائل" دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية ، كلية الدراسات

العليا، 2003 ، ص 36

². المرجع نفسه، ص36

³. المرجع نفسه، ص36

كما عرف هانز, *Haiiynes* : "الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال، كما يعرفه الأداء بأنه "قدرة الفرد على تحقق أهداف الوظيفة التي يشغلها"¹ ، ومنه فإن الاداء تحصيل حاصل عمل الذي يقدمه الموظف و قيام بتحقيق مصالح المنظمة , وكذلك يعرف الأداء الوظيفي بأنه " تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة والأداء كذلك هو النتائج المحددة للسلوك ،وبالتالي فإن الأداء الإيجابي هو النتائج المرغوبة المحددة للسلوك ،وبالمقابل فإن الأداء السلبي هو النتائج غير المرغوبة المحددة للسلوك "² و منه فالموظف يقوم بإنجاز مهام مكلف بها، و منه تحقيق نتائج سوءا كانت مرغوبة أو غير مرغوبة ،ومن هذه نتائج يتم تحديد سلوك الفرد أثناء العمل، أما تعريف توماس جلبرت *tomas Gilbert* إن الاداء هو : "مصطلح الأداء ويقول بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء ، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز ، و إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً"³ حيث وضح توماس جلبرت في تعريفه : أن الاداء هو خليط بين السلوك الفرد من خلال ما يقوم به من أعمال في التنظيم و الانجاز الذي هو نتائج العمل الذي قام به الفرد اثناء العمل .

"ويعرف الأداء : قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله . فالأداء هو ما يقوم به الفرد من مهام و الاعمال مختلفة التي يتم تحديدها من قبل رؤساء عمله، إذا: فالأداء هو مجموعة من المهام و الاعمال المقدمة من طرف رؤساء العمل ،لعمال لإنجازها ،و يعرف سليمان : أن الأداء هو قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم الى عدد من المخرجات

¹ نفس المرجع السابق، ص 37

² عبد الله عبد الرحمان النيمان، نفس المرجع السابق، ص 37

³ المرجع نفسه، ص 38

بمواصفات محددو بأقل تكلفة ممكنة¹، و "يعرف المير الاداء الوظيفي : بأنه نشاط يُمكنُ الفرد من انجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح و يتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة"² إذا: و منه فإن الفرد يستطيع إنجاز مهامه و عمله و تحقيق النتائج المرغوبة بالاستخدام الذكي للموارد المتوفرة له , و "يعرف الأداء : ناتج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة ، لإنجاز عمل معين ,"³ ويرى بعض الإداريين أن الأداء "هو وسيلة لتحقيق غاية و هي النتائج و بهذا فإن الأداء هو الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط و الناتجة عن تفاعل عدد من العوامل المتداخلة في التنظيم .و يشير فريدريك تايلور : ان الأداء في المنظمات ما هو إلا تحقيق أقصى إنتاجية في الفرد و الألة"⁴

إذا فإن الاداء هو تحقيق مراحل التخطيط للوصول الى نتائج محددة ،بحيث يتم ذلك بعد تفاعل عوامل التنظيم.

نستنتج أن الأداء هو جهد مبذول من قبل الموظف و ذلك من خلال تنفيذ المهام والأعمال المكلف القيام بها و إنجازها بشكل مخطط له ، و بالتالي الأداء يتم قياسه من خلال النتائج التي حققها الفرد أثناء عمله

II. محددات الاداء :

"و تنقسم محددات الأداء الى مجموعتين هما :

عوامل تتصل بالفرد نفسه من حيث:

- القدرات و المهارات
- التركيب النفسي

¹ مرشح طاهر شكري ,الرقابة الادارية و علاقتها بكفاءة الاداء . مديري المدارس الحكومية الاساسية . الاطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة , فلسطين ، ص 40

² المرجع نفسه ،ص 40

³ أحمد بن صالح بن هليل الحربي .الرقابة الادارية و علاقتها بكفاءة الاداء ,دراسة ميدانية على مراقبين جمارك مطار خالد دولي , بحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية ،ص 64

⁴ المرجع نفسه، ص 64

• التركيب الاجتماعي

عوامل تتصل بالعمل ذاته و بنية العمل:

- واجبات و مهام و طبيعة العمل
- التنظيم الاجتماعي للعمل
- الموارد و الامكانيات المادية¹

و منه نستنتج ان الأداء الفعال ، لديه محددات تدرج خلف عوامل مختلفة من بينها العوامل التي تتصل بالفرد نفسه من خلال قدراته ، التركيب النفسي و الاجتماعي ، و عوامل تتصل بالعمل و بنية العمل من خلال تلك الواجبات و المهام و الموارد المادية و البشرية حيث أن القدرة على فهم هذه المحددات هي البداية في صنع و إنشاء نظام فعال للإدارة الأداء

III. الرقابة على الأداء

"إن الرقابة على الأداء تسهم بشكل فعّال في ترشيد اتخاذ القرارات، لأنها تمدّ صانعي القرارات بالمعلومات اللازمة حول مدى ملاءمة السياسات، والبرامج لتحقيق الأهداف المرغوبة والمحددة مسبقاً، وبالتالي فهي تكشف عن مدى ملاءمة السياسات والقرارات لظروف العمل. ومستويات العاملين، وما إذا كانت تلك القرارات تحتاج إلى تعديل أو تغيير وفقاً للظروف التي تعمل فيها المنظمة"² يمكننا القول عندما يتم المراقبة على أداء الافراد أو المنظمة يمكننا جمع المعلومات و البيانات حول البرامج و السياسات المتعددة ، و معرفة مدى ملائمتها ، و ذلك من أجل أخذ القرارات المناسبة التي تخدم مصالح المؤسسة من أجل تحقيق و انجاز الاهداف التي تم تخطيط لها مسبقا.

"في كتاب الإدارة أن الرقابة على الأداء تحقق الأهداف من بينها هدفين رئيسيين و هما :

¹ على السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة و النشر ، القاهرة ، ص 266

² أحمد بن صالح بن هليل الحربي ، نفس المرجع السابق ، ص 70

أهداف وظيفية: وهي الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها المسئول عن مراقبة الأداء و تتمثل:-

التحقق من كفاءة استخدام الموارد المتاحة وفقاً لما هو مخطط له مع تحديد أسباب سوء استخدامها والتأكد من تحقيق النتائج المحددة مسبقاً مع تحديد مستويات الانحراف عن تحقيق النتائج وأسبابها.¹

"الأهداف الاستراتيجية وهي عبارة عن الأهداف غير المباشرة والتي تعود على المنظمة من جراء تطبيق الرقابة على الأداء من بينها :

- 1 - المحافظة على المال العام والحد من الإسراف والتبذير في النفقات.
- 2 - كسب رضا المستفيدين من نتائج الأداء وإقناعهم بمدى كفاءة وفعالية البرامج .
- 3 - تحسين نوعية المعلومات المتعلقة بنتائج إدارة المال العام والالتزام للسلطة العليا في الدولة"²

ومن هنا نستنتج: أن الرقابة على الأداء تساهم في تزويد إدارة المنظمة بالمعلومات اللازمة من أجل اتخاذ القرارات المناسبة التي تخدم مصالح المنظمة و تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرغوبة و المحددة مسبقاً و للرقابة على الأداء هدفين : الوظيفة التي يسعى المسئول عن مراقبة الأداء إلى تحقيقها والأهداف الاستراتيجية و هي التي تعود على المنظمة من جراء تطبيق الرقابة على الأداء.

IV. مفهوم كفاءة الأداء و تقييم كفاءة الأداء و الغرض منها.

"مفهوم كفاءة الاداء

: (يرى المينيف: أن الكفاءة في الأداء تعني الصلاحية والقدرة على إتمام هدف أو عملية ما بنجاح طبقاً لما هو محدد لها) ,إذا: المقصود من كفاءة الأداء أن يتم إنجاز المهام بنجاح و يتم ذلك بما تم تخطيط له مسبقاً و بشكل مطلوب , كما أن الكفاءة في أداء المنظمات يعبر عنها من خلال النسبة بين المدخلات إلى المخرجات , أي أن كفاءة الأداء في المنظمات

¹ المرجع نفسه، ص 70

² المرجع نفسه، ص 71

ترتبط بالاستخدام الأمثل للموارد المادية، والبشرية المتوفرة في المنظمة، وذلك عن طريق استخدام الأساليب المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة أي ان تحقيق كفاءة الاداء العالية مرتبط بمدى القدرة على الاستغلال الامثل للموارد المادية و البشرية و منه تحقيق مصالح المؤسسة فمن خلال المورد البشري الذي يعتبر عنصر هام لتحقيق كفاءة الأداء الذي نعني به القيام بالاختيار الأمثل للموظفين المؤهلين¹ و "من اجل تحقيق كفاءة الأداء العالية يجب مراعاة برامج التخطيط قبل تأدية المهام و انجازها من خلال جمع المعلومات عن طبيعة النشاط و الهدف المراد تحقيقها فإدارة المنظمات من أجل تحقيق اهدافها التي تسعى إليها وحب عليها خفض تكاليف الأداء داخل التنظيم و تطوير أساليبها²

و منه نستنتج أن كفاءة الأداء هي القدرة على تحقيق الأهداف الموضوعية بشكل تام وطبقا لما تم التخطيط له، بحيث كلما كان هناك استغلال جيد للموارد البشرية و المادية يتم تحقيق كفاءة الاداء العالية و بالاستعانة بالأساليب المثلى و المناسبة من أجل تحقيق الأهداف و مصالح المؤسسة .

1-تقييم كفاءة الاداء :

يتم تقييم كفاءة الأداء من خلال بعض المؤشرات و تتمثل كالآتي :

- "العمل موضع التقييم و مكوناته
- معدل الأداء المخطط و يشمل ذلك الأبعاد التالية : كمية العمل (الانجاز) ، جودة العمل ، الوقت المستغرق في العمل ، تكلفة العمل .
- سلوك الأداء، أي الاسلوب و النمط الذي يتبعه الفرد في أداء واجبات العمل ، و يعبر ذلك عن الجانب الانساني في علاقات الفرد بالآخرين .
- احتمالات التطور في الاداء ، و تشمل قدرات الفرد على تقبل و استيعاب الافكار والاساليب الجديدة و قدراته على التكيف مع التغيرات و اكتساب مهارات جديدة ."³

¹ احمد بن صالح بن هليل الحربي ، المرجع السابق ،ص66

² المرجع نفسه، ص 67

³ علي السلمي ، نفس المرجع السابق ، ص 272

و منه نستنتج تقييم كفاءة الاداء يتم تحديده من خلال معايير متعددة و واضحة من حيث العمل و مكوناته ، و معدل الأداء المخطط من كمية الأعمال المنجزة و الجودة و الوقت المستغرق في العمل و التكلفة ، أيضا سلوك الأداء من خلال أسلوب الفرد اثناء عمل قدرة الفرد على تطور مهارته و قدرته .

2-الغرض من تقييم كفاءة الاداء :

يتمثل الغرض من تقييم كفاءة الاداء كالتالي :

- "التأكد من قدرة الفرد و رغبته في تحقيق الاهداف التي تريدها الادارة .
- يقدم تقييم كفاءة الأداء للإدارة على مجموعة من المعلومات المهمة ، التي تستطيع الاعتماد عليها في عملية التخطيط وتنفيذ البرامج تنمية الموارد البشرية .
- النتائج المحتملة لتقييم كفاءة الاداء ،منها : (أداء اقل من المعدل ، أداء يقارب المعدل ، أداء يتميز عن المعدل) بحيث هذه النتائج قد تكون مؤقتة أو مستمرة ."¹

نستنتج أن لتقييم كفاءة الأداء هدف و غرض واضح و مهم حيث، يتمثل هذا الغرض في معرفة قدرة الفرد و رغبته في تحقيق المصالح التي تخدم اهداف الادارة ، ويقدم تقييم كفاءة الأداء مجموعة من المعلومات، التي تساعد في عملية التخطيط و تنفيذ برامج التنمية البشرية ، و ايضا تقديم نتائج التي يحصلها تقييم كفاءة الاداء من أعلى درجة في الأداء إلى أدنى درجة أداء .

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء

I. مفهوم تقييم الأداء :

"في مختلف المجالات الاقتصادية و السياسية أو الاجتماعية تتكون العملية الادارية من مجموعة خطوات متسلسلة و مترابطة مع بعضها البعض ، و بدايةً من تحديد الاهداف من خلال استغلال الموارد المتاحة للوحدة الادارية، ثم يتم التخطيط للبرامج و السياسات المدروسة و وضع توقيت

¹ المرجع نفسه ، ص 273

مناسب و محدد لتحقيق الاهداف المطلوبة ،ثم تأتي مرحلة تنفيذ الخطة، و من ثم تأتي اخر مرحلة وهي مرحلة تقييم الأداء"¹

" فإن تقييم الأداء يتأثر بهذه المراحل بحيث الهدف من تقييم اي نشاط هو معرف اذا يتحقق هذا نشاط بشكل مخطط له وايضا معرف للأهداف التي ننشأ لها هذا النشاط من الأول , بحيث لا بد من استخدام مبدأ النسبية في التقييم و ذلك عند اختيار أساليب التقييم ,"² "و جوهر تقييم الأداء يكون بقياس الأداء الفعلي على أي مقياس و ليكن معايير الأداء ، والانحرافات يجب تحليلها و التعرف على أسبابها و تحديد المسؤول عن حدوثها و أخيرا يقتضي الامر اتخاذ الاجراءات العلاجية لتداركها"³

" الأداة الادارية تستخدم لتقدير جهود و سلوك الموظف الوظيفي (كمياً و نوعياً) خلال مدة محددة سابقة ،لتقييم دوره في تحقيق المنظمة لأهدافها خلال فترة التقييم الهدف الاساسي لتقييم الاداء ، هو تحقيق التوازن بين حاجات المنظمة ، وحاجات الموظفين وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة التي انبثقت عن الرؤية و الرسالة خاصة بها"⁴ بحيث يعتبر تقييم الاداء الوسيلة الادارية التي من خلالها يتم تقدير المستوى و الجهد المبذول من قبل الموظف خلال مدة محددة و خلال فترة التقييم يتم تحقيق اهداف المنظمة بحيث الهدف من تقييم الاداء توفير توازن بين اهداف الموظفين خاصة و اهداف المنظمة .

للعملية الرقابية العديد من الانشطة من بينها تقييم الأداء الذي يعتبر الأداة التي من خلالها يتم قياس و معرفة مستوى أداء الموظفين و العمال بحيث تعرف عملية تقييم الأداء : "عملية إصدار الحكم عن الأداء و سلوك العاملين في العمل و يترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين ،أو ترفيتهم أو نقلهم الى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها ، أو تنزيل درجاتهم المالية ،أو تدريبهم أو تأديتهم أو فصلهم و الاستغناء عنهم"⁵ إذا :يمكننا القول أنه أثناء تقييم الأداء

¹ ليلي فتح الله ، دارسات في المحاسبة الحكومية ، ط1، مكتبة عين الشمس ،القاهرة، 1983، ص35

² المرجع نفسه، ص 35

³ المرجع نفسه ،ص 36

⁴ رولا نايف المعاينة ، إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار كنوز للمعرفة للنشر ، عمان ، 2012، ص 116

⁵ شعلان الشمري ، مفاهيم في الادارة ، دون ذكر دار النشر ، جدة ، 2012 ، ص ، 89

يتم إصدار قرارات بخصوص موظف بعد تقييم عمله ، و جهده ، بحيث يتم حُكم عن عمله و أداءه و سلوكه من خلال عملية فصله أو ترقية أو نقلهم إلى مكان آخر ،، الخ

"فهي عملية تركز على العاملين أنفسهم ، وليس على المهام المحددة ، و قد تتم عملية تقييم الاداء بشكل دوري ، سواء شهري أو فصلي أو سنوي ، ولكنها يجب أن تتم على الاقل مرة واحدة خلال كل سنة و ذلك حتى يتضح للإدارة الخط البياني الذي يوضح مدى إنتاجية العاملين "1 ، إذا: يتم استخدام تقييم الاداء بشكل دوري و مستمر و بتوقيت محدد من أجل معرفة مراحل تطور في اداء الموظفين أيضا تقييم الاداء : "و هو ما قد يساعد في رسم الخطط المستقبلية كما يساعد في عمليات التحفيز من حيث تقديم المكافآت و العقوبات ، كذلك هذه العملية من المسؤوليات إدارة الموارد البشرية ، و هناك عدة أسباب لقيام بهذه المهمة"2 "تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، و يحتاج الأمر إذن أن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم و بشكل يُمكنُ من القيام بتقييم ادائهم خلالها."3 أي أن تحقيق تقييم أداء للعمال يتطلب تجاوز فترة زمنية محددة مسبقا ، و ذلك من أجل تقييم جيد للأداء هم .

منه نستنتج: إن تقييم الأداء هو أحد أهم المراحل التي تتكون منها العملية الإدارية بحيث يهدف تقييم الأداء الى معرفة الأهداف نشأة هذا النشاط ، و إذا يتم تحقيقه بفعل أو لا ، و بحيث يقاس الأداء من خلال معرفة أسباب حدوث الانحرافات ، من أجل معالجتها و القضاء عليها و يعتبر تقييم الأداء وسيلة التي من خلالها يتم تقدير جهد مبذول من قبل موظف و سلوكه أثناء فترة محددة للتقييم ، بحيث يهدف تقييم الأداء إلى موازنة بين الأهداف الخاصة للموظفين و الأهداف خاصة للمنظمة ثم بعد ذلك يتم اتخاذ قرارات مصيرية للموظف بعد تقييمه طبعاً مثلاً : فصله ترقيته ، تزييل رتبته ،،،

¹المرجع نفسه ، ص 90

²المرجع نفسه ، ص 91

³ أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة ، تنايس ، 2004 ، ص 284

II. أهمية تقييم الأداء :

إن أهمية تقييم الأداء تنقسم على مستويات مختلفة من بينها على مستوى المنظمة ، مستوى المدير، ومستوى الفرد و الموظف التنفيذي ، و منه و يمكننا توضيح ذلك كالتالي :

1- "أهميتها على مستوى المنظمة :

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الاخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي الموظفين .
- رفع مستوى أداء الموظفين و استثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم و التطور.
- تقييم برامج و سياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستعمل كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.¹

2- "أهميتها على مستوى المديرين :

- دفع المديرين و المشرفين الى تنمية مهارتهم و إمكانياتهم الفكرية و تعزيز قدراتهم الابداعية .
- دفع المديرين الى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين و التقرب اليهم للتعرف على المشاكل و الصعوبات .²

3- "أهميتها على مستوى الموظفين :

- تجعل الموظف أكثر شعوراً بالمسؤولية ، و ذلك لزيادة شعوره بالعدالة و جميع جهوده المبذولة تؤخذ بالحسبان من قبل المنظمة .
- دفع الموظف للعمل بإجتهاد و جدية و إخلاص ليتربح فوزه باحترام و تقدير رؤسائه معنوياً و مادياً .³

¹ نزار عوني الليدي ، تنمية الاداء الوظيفي و الاداري ، ط1 ، دار دجلة ، عمان ، 2015. ص 18

² المرجع نفسه ، ص 18

³ نزار عوني الليدي ، نفس المرجع السابق ، ص 19

منه نستنتج أن أهمية تقييم الأداء لها مستويات عديدة من بينها على مستوى المنظمة حيث تكمن أهميتها في اهتمام بحاجات الموظف من خلال رفع مستواهم و استثمار قدراتهم و توفير مناخ ملائم للعمل , ومن ثم على مستوى المديرين و ذلك من خلال قيام بدفع المديرين بتنمية قدراتهم و إمكانياتهم و تطوير علاقاتهم مع المرؤوسين و الموظفين و ذلك لحل المشاكل , ثم على مستوى الموظفين تدفع الموظف إلى تحمل المسؤولية و الاجتهاد و الاخلاص في العمل.

المطلب الثالث: خصائص و أساليب تقييم الأداء

1- خصائص تقييم الأداء:

"إن تقييم الأداء أداة فعالة لتحقيق الاغراض المراد منه ، و لتجنب السلبيات هناك العديد من الخصائص و المتغيرات تتوفر في أي نظام يتم تصميمه لقياس أداء الموظفين ، بحيث يجب أن يشمل تقييم الأداء الجوانب الشخصية و الإدارية و الإنسانية و الفنية المتعلقة بالموظف و الوظيفة و بالمنظمة ، و يتم اعطاء أوزان كمية هذه المتغيرات تبعا لدرجة أهميتها . و منه نعرض بعض الجوانب :

- احترام الوقت و الالتزام بالمواعيد و الخطط و الجداول و مراعاة المكان و الزمان المتفق عليها.
- الصفات: الخصائص الشخصية و مدى توفر قيم الأمانة و الصدق و الإخلاص و الانتماء و الولاء للمنظمة و للمصلحة العامة في التصرف و السلوك.¹
- "القدرات و المواهب و مدى تطورها و تنميتها و توظيفها في اتخاذ القرارات و معالجة المشاكل و في الابتكار و التجديد .
- العلاقات الانسانية التي تنظم صلات الموظف برؤسائه و مرؤوسيه و عملائه.
- الرغبة و الاستعداد للتضحية و العمل في الظروف و الاماكن الخطرة و أوقات العمل الاضافية.

¹ محمد أحمد عبد النبي ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار زمزم لنشر ، عمان ، 2010 ص 38

- غياب الموضوعية لدى البعض أو عدم الالتزام بالقيم الاخلاقية و المهنية التي تستوجب الصراحة و الصدق و الامانة و الجرأة في قول الاشياء و الحكم على الاخرين بعيداً عن التحيز أو الضغوط أو المجاملات¹

منه نستنتج أن لنظام أي مؤسسة يتبنى مجموعة من الخصائص المتمثلة في الجوانب المتعدد و المختلفة منها الشخصية و الادارية و الانسانية ,, الخ , بحيث بواسطتها يتم تقييم اداء الموظف من بين هذه الصفات : منها احترام قواعد العمل مثل احترام الوقت و الالتزام بالخطط و المواعيد , أيضا صفات شخصية للموظف مثل الاخلاص في العمل و الامانة و الولاء , و أيضا القدرات و المواهب و مدى تطورها و العلاقات بين رؤساء العمل و القدرة على كسب مديرين و انشاء علاقات معهم .

2- أساليب تقييم الاداء :

"تتعدد اساليب تقييم الاداء و تختلف من منظمة الى اخرى و من حالة الى أخرى ، تبعاً لسياسة المنظمة ، و لما تراه الادارة مناسباً من بين هذه الأساليب :

◆ سلم التقدير التمثيلي :

و أكثر الأساليب شيوعاً و فيه يتم تقدير اداء العاملين بناء على خط بياني متصل يبدأ بأقل درجة وينتهي بأعلى درجة ، مثل ضعيف ، ضعيف ، متوسط ، جيد ، جيداً جداً ، ممتاز .²

◆ "قوائم الرصد:

وفيها يتم وفقاً لعبارات وصفية سلوكية ، مثل نادراً ما يرتكب أخطاء ، متعاون مع زملاءه ، و يقوم المقيم بوضع اشارة بجانب العبارات التي يرى أنها تنطبق على العامل

✓ حسب الموقع

و يقوم المقيم وفق هذا الأسلوب بتسجيل الأحداث و المهام الاساسية التي كان فيها العامل فعالاً أو غير فعال في أدائها و هذا الاسلوب قد يحتاج الى كثير من الوقت³

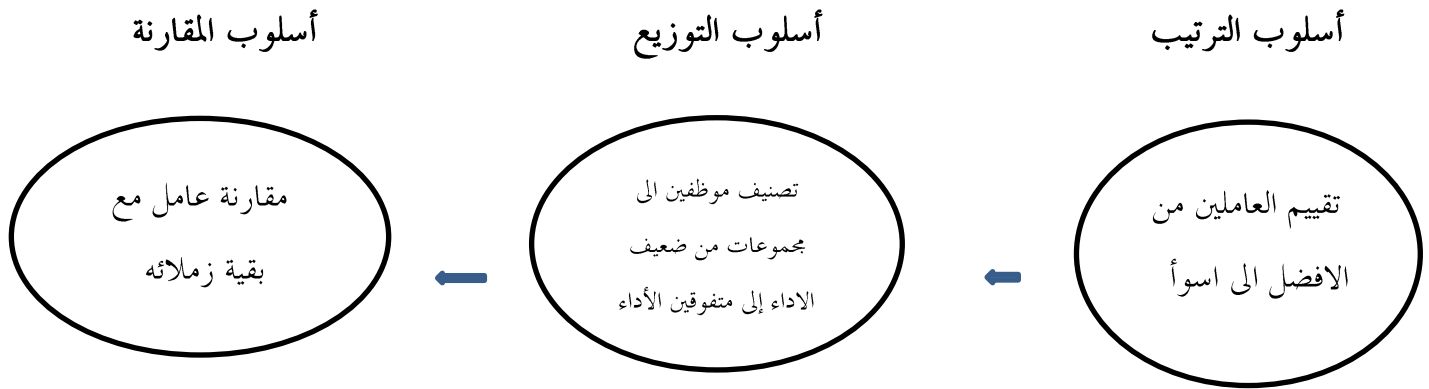
¹ محمد أحمد عبد النبي، نفس مرجع السابق، ص 38

² شعلان الشمري، المرجع السابق، ص 92

³ المرجع نفسه، ص 92

◆ "المقارن بين العاملين :

وفي هذا الاسلوب تتم مقارنة أداء العاملين فيها بين بعضهم البعض، و يتم ذلك غالبا وفق أحد الطرق الثلاث التالية : أسلوب الترتيب ،اسلوب التوزيع إجباري ، اسلوب المقارنة المزدوجة ،.



الإعداد: الطالبة

شكل رقم 3: يوضح أساليب المقارنة بين العاملين

◆ اختبارات الأداء:

وفي هذا الاسلوب يتم كل فترة إعطاء العاملين اختبارا مكتوبا أو علميا أو كلاهما وذلك حسب طبيعة المهام التي يقومون بها ،ثم بعد ذلك يتم تقييمهم وفقا للدرجات التي حصلوا عليها في الاختبار ،وهذا اسلوب يناسب الاعمال التخصصية أكثر من مناسبتها للأعمال الأكثر عمومية ،فهو مثلا يناسب المحاسب أكثر من مسؤول الموارد البشرية¹

¹ شعلان الشمري ، نفس مرجع السابق ، ص 93

ومنه نستنتج أن أساليب تقييم الأداء تتعدد و تختلف منها أسلوب سلم التقدير، الذي يتم فيه وضع درجات أداء من أعلى درجة إلى غاية اضعف درجة ، ايضا قوائم الرصد ،من خلال عبارة وصفية يتم وضع اشارة عليها ، ايضا هنا أسلوب حسب الموقع: و هو أسلوب تسجيل الأحداث ومهام العامل ، و ايضا أسلوب المقارنة: بين العاملين و هو مقارنة العمال فيما بينهم ، و آخر الاسلوب هو اختبارات الاداء: و هو عبارة عن اختبار خطي كتابي يتم فيه اختبار قدراتهم الذهنية.

III. معايير تقييم الأداء و صعوبات تقييم الأداء:

1-معايير تقييم الأداء

"وهي تلك العناصر التي تستعمل كركائز، و تصنف هذه المعايير إلى:

- معايير نواتج الاداء : تخص بقياس كمية و جودة الاداء
- معايير سلوك الاداء : مثل معالجة شكاوي العملاء ، إدارة الاجتماعات ، كتابة التقارير ، المواظبة على العمل و التعاون مع زملاء... إلخ
- معايير صفات شخصية : مثل المبادأة ، الانتباه ،دافعية عالية ، و الاتزان الانفعالي ."¹

و منه نستنتج أن لتقييم الأداء مجموعة من المعايير تتمثل في معايير الانتاج التي تشمل قدرة الموظف على الالتزام بالتوقيت تنفيذ مهامه و انجاز المهام المطلوبة منه بكفاءة عالية بإتقان و بجودة, اما معايير السلوك الأداء متمثلة بالالتزام الموظف بأوقات الدوام و انضباطه في العمل مع قدرته على التعاون مع زملائه , و أما سلوك صفات شخصية و تشمل العلاقات التي تنشئ بين المديرين و الموظفين و الدافعية الممثلة في رغبته على التطوير

،،،، الخ

¹نزار عوني الليدي ، نفس المرجع السابق ، ص 20

2- صعوبات تقييم الأداء

ترجع صعوبات تقييم الاداء الى :

- "عدم المقدرة على انشاء معايير سليمة ودقيقة يقاس عليها الاداء الفعلي ، و كذلك عدم المقدرة على التميز بين العوامل الكمية و غير الكمية المتعلقة بالخدمات.
 - تضارب مصالح الافراد ، و هذه مشكلة يجب التغلب عليها للوصول الى النتائج المرغوب فيها من تقييم أداء الافراد.
 - ومن الأكثر المسائل صعوبة هي نظرة الافراد الى مؤشرات تقييم الأداء كوسيلة ارهاب ، مما يؤدي الى عدم تعاون الموظفين و بالتالي عدم تحقيق نتائج المرجوة . لذلك يجب أخذ العامل البشري في الاعتبار حتي يكون تقييم الاداء فعال ."¹
- نستنتج أن تقييم الأداء يواجه صعوبات عديدة، من بينها عدم القدرة على انشاء معايير سليمة التي يقاس عليها اداء الافراد ،ايضا تضارب بين مصالح الموظفين ، و عدم تعاون الموظفين فيما بينهم ، و بالتالي عدم تحقيق النتائج المرغوبة . لذلك توجب استغلال المورد البشري كونه العنصر الأساسي في تحسين الأداء وذلك من اجل أن يكون تقييم الأداء فعال.

¹ ليلي فتح الله ، المرجع السابق، ص38

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا توصلنا إلى النتائج التي توضح الدور الهام و الرئيسي لأداء الافراد ، بصفة الية و ديناميكية على انتاجية المؤسسة ، فأداء العمال يتم تحديده من خلال تفاعل سلوك العمال ، و من خلال الجهد المبذول من طرفهم ، و بالتالي يتم تحدد الأداء اذا كان مقبول أو لا ،إذن فإن الأداء هو نتائج جهود الافراد العاملين داخل التنظيم ، و من خلال تلك الجهود يتم تحديد مستويات الأداء ، أقوى و أضعف في الاداء ، فإن تحقيق كفاءة الاداء العالية يستلزم انجاز المهام و الأعمال بشكل تام و مخطط له ، و بالتالي فإن تقييم الاداء يساهم بشكل كبير في تحديد مواطن القوة و الضعف لدى العمال من حيث قدراتهم ومهاراتهم المتعددة داخل التنظيم الاداري، فتقييم الاداء يتم وفقا لتقدير سلوك و جهود الافراد العاملين داخل التنظيم خلال فترة التقييم ، و ذلك بالاستعانة بالأساليب المختلفة والمتعددة، للوصول لنتائج التقييم بشكل دقيق و مطلوب ، و من هنا فإن التقييم يساعد الادارة و أصحاب القرارات في اتخاذ التدابير و الإجراءات التي تساهم في الارتقاء و تطوير مهارات الافراد ، و ذلك من اجل تحقيق الاهداف و المصالح التي تخدم المؤسسة و تعود عليها بالفائدة سواء على صعيد العامل أو المؤسسة بحد ذاتها .

الفصل الرابع:

الاطار الميداني للدراسة

◆ المبحث الاول: خصائص مجتمع الدراسة، منهج و ادوات جمع البيانات

المطلب الاول: مجالات الدراسة

المطلب الثاني: المنهج المستخدم في الدراسة

المطلب الثالث: ادوات وتقنيات جمع بيانات الدراسة

المطلب الرابع: خصائص عينة الدراسة

◆ المبحث الثاني: تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة والنتائج العامة لها.

المطلب الأول: تحليل ومناقشة الفرضية الأولى

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة الفرضية الثانية

المطلب الثالث: النتائج العامة للدراسة

- الاستنتاجات العامة للدراسة

- خاتمة الدراسة

- قائمة المراجع

- الملاحق

تمهيد

كانت الدراسات في علم الاجتماع سابقاً، تعتمد في دراستها الاجتماعية على التفسيرات النظرية والتطور النظري، تعتمد على النظريات الاجتماعية فقط، في تحليل الظواهر الاجتماعية، و تفسير الواقع الاجتماعي بأبعاده المتعددة، و مع التقدم و التطور الذي تشهده العلوم الآن، أصبحت نتائج الدراسات أدق و أقرب الى الواقع الاجتماعي و بشكل كبير، من خلال القيام بدراسات ميدانية للواقع الاجتماعي للحصول على نتائج أكثر دقة وأكثر مصداقية في العمل و النتائج المحصلة، و مع بروز عولمة تكنولوجية وتطور وسائل البحث العلمي، حاول العلماء الجمع بين الجانب النظري والجانب العلمي للحصول على نتائج دقيقة و بنسبة كبيرة، باستخدام مناهج و تقنيات متعددة و ذلك سعياً نحو الوصول لأبحاث علمية أكثر واقعية و مصداقية .

I. مجالات الدراسة

1- المجال المكاني:

إن موضوع الدراسة و طبيعة الدراسة هيا التي تحتم و تفرض على الباحث اختيار المجال مكاني مناسب ، و الذي يخدم طبيعة بحثه و موضوعه بشق ابعاده , بحيث يساعده مجال المكاني في تنمية رصيد معلوماتي و فكري للباحث و يرشده نحو مبتغاه, بحيث تتناسب مع موضوع بحثه و تساعد في تعزيز معلوماته حول موضوع و تخدم فرضياته التي وضعها من أساس، و لهذا تم اختيار مجال مكاني لدراستي هيا جامعة غرداية للإجراء هذا البحث العلمي و منه نقدم لكم تعريفاً للمؤسسة جامعة غرداية .

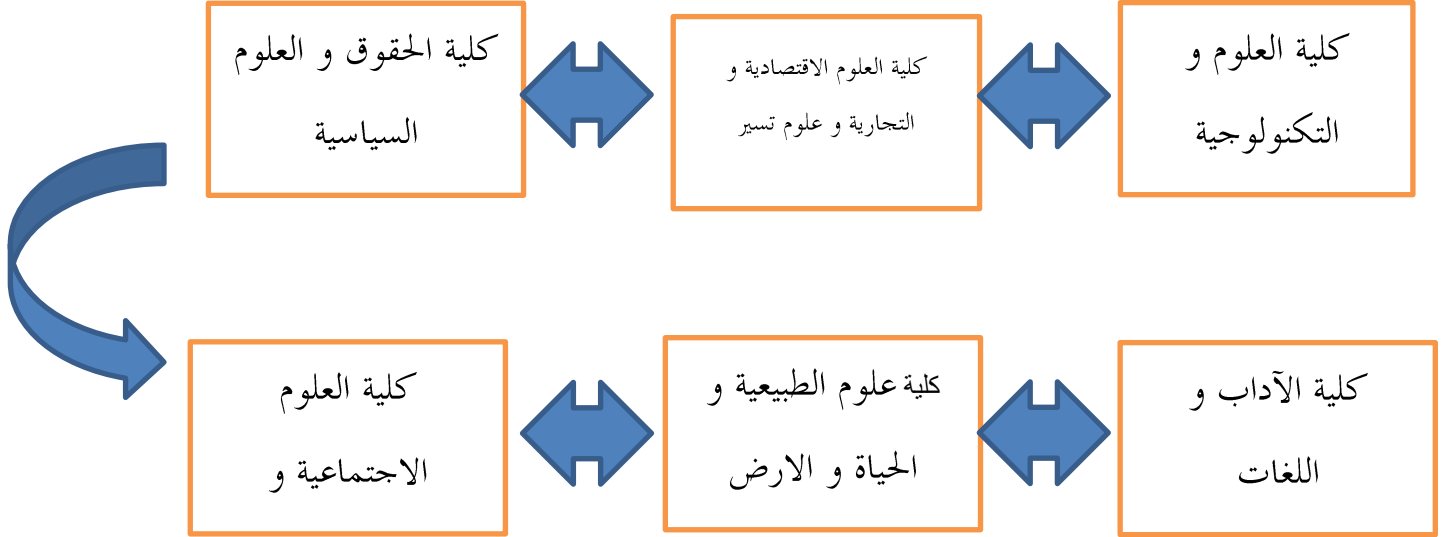
● التعريف بالمؤسسة :

شهد قطاع التعليم العالي بولاية غرداية تطورا متسارعا فمن ملحقة بجامعة الجزائر بغرداية مع صدور القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 08 رجب 1425 الموافق ل2004/08/24 إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05/302 المؤرخ في 16 أوت 2005 ليتوج ذلك بارتقاء المركز على مصاف الجامعات الوطنية وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12/248 المؤرخ في 14 رجب 1433 الموافق ل04 يونيو 2012 مترتبة على مساحة قدرها 30 هكتار و تتسع ل4000 مقعد بيداغوجي، بالإضافة الى 6000 مقعد بيداغوجي استلمت منه 2000 مقعد و 4000 مقعد قيد الإنجاز و تحتوي على هياكل بيداغوجية متنوعة: (مدرجات، مخابر عيادة طبية، قاعات للتدريس ، 02 مكتبة وقاعات، ديوان المطبوعات الجامعية قاعات للأترنت، مطالعة، مركز التعليم المكثف للغات، قاعات محاضرات، ميديا تيك، مطبعة جامعية، قاعات للاجتماعات، قاعة التعليم المتلفز، مكاتب ادارية وبيداغوجية، نوادي، محكمة افتراضية، مرافق رياضية)

فروع جامعة غرداية : حيث تتكون الجامعة من كليات و اقسام متعدد منها :

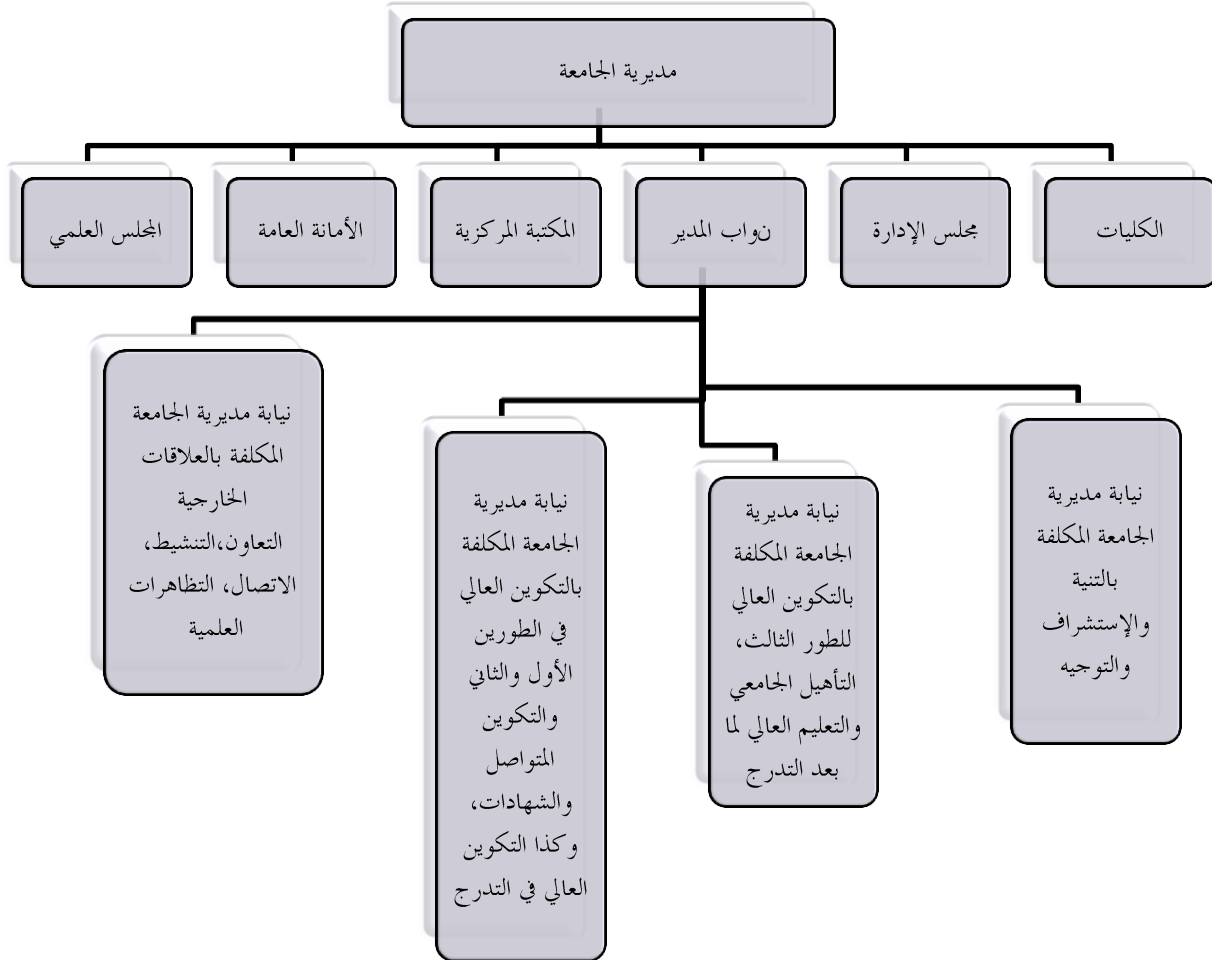
6 كليات : كلية العلوم و التكنولوجيا , كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم تسيير , كلية الآداب و اللغات و كلية الحقوق و العلوم السياسية و كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية , كلية علوم الطبيعية و الحياة و الارض .

"شكل رقم 4: يوضح كليات جامعة غرداية"¹



¹ مصدر : اعداد الطالبة

شكل رقم 5: يوضح الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية



المصدر: دليل الطالب لجامعة غرداية للموسم الجامعي 2020/2019 ص 4

2 - المجال الزمني : في هذه الدراسة تم تقسيمها على مرحلتين وهما:

المرحلة الأولى: وتمت فيها الدراسة الاستكشافية والاستطلاعية : حيث امتدت المرحلة من 2019/11/10 إلى 2019/11/15 حيث تم في هذه المرحلة استكشاف ارض الميدان عن طريق ملاحظة , لجامعة غرداية بضبط موظفين الإداريين ، والقيام بمقابلات مع بعض الباحثين و تقديم بعض اسئلة بشكل مباشر .

بحيث تُعد دراسات الاستطلاعية من أهم مراحل في بحث علمي ، حيث لها دورا في تحليل المشكلات وتحديد الصعوبات بحيث يمكننا تعريفها : "إن الدراسات الاستطلاعية تستهدف تحديد معالم مشكلة البحث حينما تكون المشكلة غير محددة فهي تستلزم مرونة في التصميم مادام الباحث يجهل الكثير عن الظاهرة التي يدرسها"¹ ، و ذلك من خلال قيامنا بزيارة مؤسسة الجامعة غرداية ابتداء من 11/12/2019 الى غاية 2020/02/24، بحيث حاولنا جمع بعض معلومات من خلال ملاحظة شخصية بمعرفة المؤسسة واقسامها و كلياتها و هيكلها و حددنا عدد العمال المتواجدين فيها ، و قد تم لفت نظرنا ، عن طريق ملاحظة بالمشاركة، التي "تعد اكثر ادوات استخداما في جمع المعلومات من خلال مشاهدة مباشرة لظاهرة مدروسة و قد تم تعريفها : "هيا عملية مراقبة او مشاهدة لسلوك الظاهرة و مشكلات و الاحداث و مكوناتها المادية و البيئية و متابعة سيرها و اتجاهاتها و علاقتها و بأسلوب علمي منظم و مخطط و هادف و بقصد التفسير و تحديد العلاقة بين المتغيرات و التنبؤ بسلوك الظاهرة او توجيهها لخدمة أغراض الانسان و تلبيته احتياجات"² أن لجامعة غرداية متعدد من حيث هيكلها و كلياتها و أقسامها و تعدد لمستويات الادارية لها، و قد تما ملاحظة أكثر أساليب الرقابية استعمالا ، هيا سجلات حضور و غياب , تقرير , و أيضا رقابة دورية من قبل رؤساء عمل (ملاحظة الشخصية من قبل رب العمل) , أيضا لم ألاحظ وجود أجهزة مراقبة داخل مكاتب موظفين، التي أرى أنها من وسائل الرقابة الادارية . بعد ذلك قمت

¹ محيي محمد مسعد، كيفية كتابة الأبحاث والاعداد للمحاضرات، المكتب العربي الحديث، ط2، الاسكندرية، 2000، ص32

² رجاء وحيد دويدري , نفس مرجع السابق , ص 317

بمقابلة مع بعض الموظفين والتي عرفها موريس أنجرز بأنها : تلك التقنية المباشرة التي تستعمل لمساءلة أفراد على انفراد و في بعض حالات مجموعات بطريقة نصف مواجهة.¹

و طرحت بعض اسئلة : من بينها

- ما مفهومك للرقابة الادارية ؟
- ماهي اكثر الاساليب الرقابية استخداماً في الادارة ؟ كيف يتم تطبيق نظام رقابي ؟
- هل النظام الرقابي يدفعك في عمل و تحسين الاداء لديك ؟
- هل النظام الرقابي يدفعك بالتزام و انضباط في عمل ؟

من خلال ما لاحظته و اجوبة بعض موظفين : يرى بعض ان الرقابة الادارية تدفع بعض على انضباط بقواعد العمل , ايضا انها ساهمت كثير في نجاح نظام الاداري , و تدفع موظفين على تحسين و تطوير الأداء و اكثر أساليب استخداماً هو تقرير مكتوبة و رقابة مباشرة من قبل رؤساء عمل عن طريق ملاحظة الشخصية ، أما كاميرات مراقبة لا تتوفر بشكل كبير في مكاتب الموظفين الإداريين أو باحرا منعدمة تماما داخل مكاتب الموظفين الإداريين.

المرحلة الثانية: الدراسة الميدانية

و تعد اكثر مراحل تأثيراً في مجاري بحث بحيث بدأت هذه مرحلة في فترة زمانية من 2020/07/23 إلى غاية 2020/08/06 ، حيث تمت هذه العملية عبر طريقتين الاستثمارة الكترونية و الاستثمارة الورقية عن طريق توزيع مباشر للاستثمارة للموظفين ، لكن كانت نسبة استجابة لاستثمارة الورقية قليلاً جداً ، لذلك تم باستعانة بالاستثمارة الإلكترونية التي ساعدتني بشكل كبير في جمع بيانات موظفين الإداريين ، بحيث تم إرسال تلك الاستثمارات عن طريق ايميل أو عبر مواقع التواصل الاجتماعي (face book) ، ثم قمنا بمرحلة تفريخ الاستثمارة و تحليلها من خلال تفريخ البيانات التي تم جمعها عن طريق برنامج spss ، بعد ذلك قمنا بإنشاء جداول وتحليلها ودراستها و لتتوصل الى نتائج نهائية.

¹نبيل حميدشة ، المقابلة في البحث الاجتماعي ، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة سكيكدة ، 2018 ، ص 98

.II منهج الدراسة

1- تعريف المنهج:

في أي بحث علمي يعتمد الباحث عن منهج يتبعه و يستعين به كمرشد خلال رحلته علمية بحثية، و ذلك من خلال خطوات و مراحل متسلسلة و مترابطة مع بعضها بعض ، و بغية تحقيق اهداف بحثه والحصول على اجابة عن تساؤلات بحثه و تحصيل نتائج طامح في الوصول اليها من بداية مشوار بحثه ، و تحقق من صحة الفرضيات التي وضعها منذ البداية، و نتيجة لطبيعة هذه الاهداف و الذي يقتضي بنا تحديد و الكشف عن الاشكالية المطروحة، تحت عنوان الرقابة الادارية و علاقتها بكفاءة الأداء ، لدى الموظفين الإداريين لجامعة غرداية ، فقد تم استخدام المنهج الوصفي الذي يعد مناسباً لدراستنا، ويستطيع أن يحقق الأهداف التي جاءت بها، و منه يمكننا القول ان منهج يعرف : " هو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل و تحديد عملياته ، حتى يصل الى نتيجة معلومة " ¹ ، ويعرف ايضا "مجموعة الخطوات العلمية الواضحة والدقيقة التي يسلكها الباحث في مناقشته أو معالجة ظاهرة اجتماعية أو سياسية أو إعلامية معينة" ²

ومنه يمكننا تعريف المنهج الوصفي حسب "قول سكيثس : يراد بالدراسات الوصفية ما يشمل جميع الدراسات التي تهم بجمع و تلخيص الحقائق الحاضرة المرتبطة بطبيعة جماعة أو عدد الاشياء أ، نظام فكري أو اي نوع من الظواهر التي يمكن أن يرغب شخص بدراستها . " ³ ، أما ويثني : "فان الدراسة الوصفية هي التي تتضمن دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة الظاهرة او موقف او مجموعة من الاوضاع" ⁴

¹ رجاء وحيد دويدري ، البحث العلمي و أساسياته النظرية و ممارسته العلمية . دار الفكر المعاصر ، ط1، بيروت 2000 ، ص 129

² بوحوش عمار ، منهجية البحث العملي و تقنيته في العلوم الاجتماعية ، المركز الديمقراطي لعربي للدراسات ، برلين ، 2019، ص 14

³ مروان عبد المجيد ابراهيم . اسس البحث العلمي للأعداد الرسائل الجامعية ، مؤسسة الورق لنشر ، ط الاولى ، عمان ، 2000م، ص 125

⁴ نفس المرجع السابق ، ص 125

ايضا يمكننا القول على المنهج الوصفي : " بصفة عامة يمكننا القول ان البحث الوصفي يبدأ بـ خطة و بهدف محدد يتم بناء عليها مصادر المعلومات التي يجب اللجوء اليها و استيفاء البيانات المطلوبة منها و تسجيلها و تحليلها ."¹

و بالاعتماد على منهج الوصفي و تطبيقه و إتباع خطواته يمكننا ان نتوصل الى مدي تطبيق نظام الرقابة الادارية بالمؤسسة و إلى أي مدى قد تم تحقيق نجاح النظام الرقابي في تحقيق كفاءة اداء ; الموظفين الإداريين للجامعة .

مجتمع الدراسة و اختيار العينة

يعد مجتمع الدراسة أول عنصر الذي يتمحور عليه موضوع دراسة الباحث و يعد محط البداية التي يبدأ بها و يأخذ معالم دارسته منها ، حيث يعرف مجتمع الدراسة : " و يقصد به كامل أفراد أو أحداث أو المشاهدات موضوع البحث أو الدراسة ."² ، و مع اختلاف و تنوع الدراسات و تعددها اصبح لكل بحث علمي خصوصية تميزه عن غيره من الابحاث العلمية المختلفة , بحيث مجتمع الدراسة لهذا البحث العلمي هو الموظفين الإداريون لجامعة غرادية الذي يقدر عددهم الاجمالي حوالي 283 موظف اداري ينقسمون في كليات و أقسام و إدارات كالآتي :

- عمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: تضم 21 موظف الاداري
- عمال كلية الآداب واللغات: تضم 18 موظف الاداري
- عمال كلية الحقوق والعلوم السياسية: تضم 17 موظف الاداري
- عمال الادارة المركزية: تضم 145 موظف الاداري
- عمال كلية العلوم والتكنولوجيا: تضم 32 موظف الاداري
- عمال كلية العلوم الاجتماعية والانسانية: تضم 26 موظف الاداري
- عمال كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الارض: تضم 24 موظف الاداري .

¹ محسن أحمد الحضري ، الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير و الدكتوراة ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، 1992 ،

1- تعريف العينة :

العينة يبرز دورها الكبير في العناصر المنهجية بحيث تعد العينة مصدر أو مجتمع البحث، الذي يتم من خلاله جمع المعلومات أو البيانات الميدانية بحيث يستعين الباحث بعينة عند استحالة دراسة جميع مفردات مجتمع الدراسة، و من هنا يمكننا اسقاط هذا الى مفهوم العينة: "هي فئة تمثل مجتمع البحث أو جمهور البحث أي جميع المفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث ، او جميع الافراد او الاشخاص او الاشياء الذين موضوع مشكلة البحث ."¹

و يمكن تعريفها : "هي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة و إجراء الدراسة عليها و تم استخدام تلك النتائج و تعميمها على كامل مجتمع الدراسة الاصيلي ."²

حيث تم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة التي يمكن تعريفها على انها "العينة العشوائية وفيها يختار أفراد بشكل عشوائي بحيث يعطى لكل فرد من المجتمع نفس الفرص التي تعطى لغيره عند الاختيار. وهنا يكون لكل فرد من أفراد المجتمع فرص متكافئة في الاختيار أو يكون نصيب كل فرد من احتمال أن يسأل أو يستجوب مساوي لنصيب أي فرد اخر من المجتمع"³

الأدوات و التقنيات المستخدمة

تعددت و تنوعت أدوات البحث العلمي، بحيث طبيعة الظاهرة المدروسة، و موضوع الدراسة و ايضا فرضيات الدراسة، هي التي تتحكم في نوع الأدوات المستخدمة ، لذلك يتم استخدام الأدوات و التقنيات، منها الملاحظة الشخصية للباحث، و المقابلة، و الاستبيان، و هي أكثر الوسائل استخداما في بحوث العلمية .

¹ رجاء وحيد دويدري ، نفس المرجع السابق ، ص 306

² محمد عبيدات ، منجية البحث العلمي القواعد و المراحل و تطبيقات ، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية ، الجامعة الأردنية ، 1999 ، ص 84

³ مروان عبد المجيد ابراهيم، مرجع سابق، ص 160

الإستبيان : نظرا للتوسع الذي تعرفه الجامعة من: الكليات والاقسام وعدد العينة الكبير، اضافة الى الظروف استثنائية التي مرت بها هذه الدراسة، اخترنا اداة الاستبيان الإلكترونية , و مع العدد الهائل لمجتمع الدراسة التي لا يمكن الالتقاء بهم جميعا وتسجيل اقتراحاتهم واجوبتهم اخترنا الاستبيان لتسهيل امور البحث و سرعة جمع المعطيات، و قد تم تقديم بعض تعريفات للاستبيان :

"الاستبيان عبارة عن صحيفة او كشف يتضمن عددا من الاسئلة تتصل باستطلاع الرأي او بخصائص اية ظاهرة متعلقة بنشاط اقتصادي او اجتماعي او ثقافي و من مجموعة الاجابات عن الاسئلة نحصل على معطيات الاحصائية التي نحن بصدد جمعها ."¹ "يرتكز هذا التحقيق على طرح سلسلة من الأسئلة على مجموعة من المستجوبين تكون في الغالب ممثلة لمجتمع إحصائي معين؛ تتصل هذه الأسئلة بأوضاع المستجوبين الاجتماعية والمهنية والعائلية، وبآرائهم، وبموقفهم من آراء أو رهانات إنسانية واجتماعية، وبتوقعاتهم، وبمستوى معرفتهم او وعيهم بالنسبة لحدث او مشكلة، او اي نقطة أخرى تم الباحثين"² و قد استخدمنا نوعين للاستمارة منها الإلكترونية نظرا لظروف التي تمر بيها عبد توزيعها في مواقع و مجموعات و ايميل و توزيعها بشكل مباشر على موظفين الإداريين عبر الاستمارة الورقية بحيث الاستمارة تساعد الباحث على جمع المعلومات و البيانات التي تخدم موضوع البحث و عند انشاء الاستمارة و جب عدم خروج على مضامين و اطار فرضيات المطروحة للوصول للنتائج مرغوبة و بحيث تم صياغة الأسئلة الاستمارة الى محاور و يمكننا طرحها كا التالي :

بحيث تتكون استمارة هذه الدارسة من 32 سؤال و قسمت الى 3 محاور اساسية :

المحور الاول : يضم البيانات الشخصية : السن , الجنس , الحالة الاجتماعية , الوضعية التعليمية , و الأقدمية في عمل , يضم 5 اسئلة

المحور الثاني : دور عملية الانضباط في تحسين الأداء الموظفين الإداريين و يضم 13 سؤال .

¹ عبد الحميد عبد المجيد البلداوي , اساليب البث العلمي و التحليل الاحصائي , دار الشروق , طبعة 2 , عمان , 2007 , ص22

² زرعون كيني لوك فان كمبهود, دليل الباحث في العلوم الاجتماعية, تر: يوسف الجباعي, المكتبة العصرية, بيروت, ص

المحور الثالث : دور أساليب و الاجراءات الرقابية في تحسين أداء الموظفين الإداريين و يضم

14 سؤال.

المطلب الرابع: عينة الدراسة وخصائصها

الجدول رقم 1: يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس.

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
67,6%	48	ذكر
32,4%	23	أنثى
100%	71	المجموع

من خلال الجدول رقم 1: يتضح لنا أن فئة الذكور تمثل نسبة 67,6% بتعداد 48 ذكر، أما الإناث فهن يمثلن نسبة 32,4% بتعداد 23 أنثى، وما يمكن القول فيه ان الذكور أكثر فئة تعمل داخل مؤسسة الجامعة، وهذا راجع للموقع الجغرافي الذي تتواجد فيه جامعة غرداية، و هذا لا يشكل إشكال مع فئة الذكور، أما فئة الإناث لا تتلاءم مع ظروفهن كون أن مكان الجامعة بعيد جداً، و يتحتم مواصلات و وقت و هو لا يساعد طبيعة الأنثى و حالتها الاجتماعية والعائلية

الجدول رقم 2: يبين توزيع المبحوثين حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
21,1%	15	أقل من 25 سنة
49,3%	35	26_34
19,7%	14	35_ 44
9,9%	7	45- 54
100%	71	المجموع

يبين الجدول رقم 2: نلاحظ أن اكبر فئة عمرية تعمل في مؤسسة الجامعة هي فئة تتراوح ما بين 26-34 سنة و ذلك بنسبة 49,3% ، بتعداد 35 مبحوثا، حيث تتميز هذه المرحلة العمرية بالقدرات العالية و تفاوت جهود والتنافس و بذل طاقاتهم و قدرتهم في مجال العمل ، تليها مباشرة الفئة التي تتراوح ما بين أقل من 25 سنة و ذلك بنسبة 21,1%، حيث تتميز هذه المرحلة

بطاقة وحماسة الشباب و القدرة على الابتكار وتقديم الجديد ، و تأتي الفئة الثالثة التي تتراوح 35-44 سنة بنسبة 19,7% و هي فئة الكهول، التي تتميز بوجود موظفين يتحملون المسؤولية و لديهم كفاءة عالية في تأدية العمل، و اخيراً فئة ما بين 45-54 سنة ، بنسبة 9,9%، بحيث يمتاز الموظفون هذه الفئة العمرية بالخبرة و الأقدمية في مجال العمل.

الجدول رقم 3: يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	الوضعية التعليمية
4,2%	3	متوسط
8,5%	6	ثانوي
87,3%	62	جامعي
100%	71	المجموع

من خلال الجدول رقم 3: بين لنا أن أكبر نسبة هي فئة الجامعيين إذ تقدر بنسبة 87,3% بتعداد 62 مبحوث، و يرجع هذا إلى طبيعة مؤسسة الجامعة ، كونها تستقطب موظفين ذوي مستويات عالية و الاطارات و الكفاءات، تليها مباشرة فئة المستوى الثانوي التي تقدر ب 8,5% بتعداد مبحوثين، و تليها فئة مستوى المتوسط بنسبة ضئيلة جداً ب 4,2% ، بحيث هناك تفاوت واختلاف في النسب مستوى التعليمي، حيث لاحظنا أن نسبة الجامعيين هي أكبر من نسبة فئة الثانوي و المتوسط و ذلك راجع كون أن الجامعة تحتاج لموظفين ذوي مستويات علمية عالية و كفاءات عليا .

الجدول رقم 4: يبين توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
54,9%	39	أعزب
39,4%	28	متزوج
2,8%	2	مطلق
2,8%	2	أرمل

المجموع	71	100%
---------	----	------

من خلال الجدول رقم 4: نلاحظ أن فئة العزاب تحتل المرتبة الاولى بنسبة تقدر بـ 54,9% بتعداد 39 مبحوث، تليها مباشرة فئة المتزوجين، حيث تقدر نسبة 39,4%، بتعداد 28 مبحوث و تليها بعد ذلك فئة المطلقين و الأراامل على التوالي بنسبة تقدر بـ 2,8%، بمجموع 4 لكلاهما، حيث يرجع سبب كون فئة العزاب تحتل المركز الأول، هو الطموحات الشبابية و الرغبة في التكوين و إثبات ذاتهم و توفير ظروف معيشية أحسن، أما المتزوجين يرجع ذلك إلى ظروف الحالة الاجتماعية من خلال توفير حاجيات أسرهم و تلبية متطلبات الحياة .

الجدول رقم 5: يبين توزيع المبحوثين حسب الاقدمية في العمل

الاقدمية	التكرار	النسبة المئوية
اقل من خمس سنوات	32	45,1%
5-9 سنوات	22	31,0%
10-14 سنة	8	11,3%
15-19 سنة	4	5,6%
20-24 سنة	3	4,2%
25 سنة فما فوق	2	2,8%
المجموع	71	100%

من خلال الجدول رقم 5: يبين لنا الجدول نسبة الموظفين تبعاً لأقدميتهم في العمل، حيث اكبر فئة عادت لفئة " الأقل من 5 سنوات " بنسبة 45,1% بتعداد 32 مبحوث، وتليها مباشرة فئة "5-9 سنوات " بنسبة تقدر بـ 31% بتعداد 22 مبحوث، و بعدها بالمرتبة الثالثة تأتي فئة "10-14 سنة" بنسبة 11,3%، و تليها فئتين بين "15-19 سنة" و "20-24 سنة"، بنسب متفاوتة جدا، تُقدر بـ 5,6% و 4,2% و في المرتبة الاخيرة فئة بين (25 سنة فما فوق)، بنسبة تقدر بـ 2,8% فقط؛ من خلال ما تم توضيحه نلاحظ ان اكبر فئة موجودة في مؤسسة الجامعة هي (أقل من 5 سنوات)،.

◆ المبحث الثاني: تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة والنتائج العامة لها.

المطلب الأول : عملية الانضباط التي تعتمدها الادارة و دورها في تحسين الاداء.

الجدول رقم6: يبين موقف الباحثين لاعتقادهم بأن مسؤول رب العمل دورا رئيسي في سير

العمل حسب متغير السن

موقف	موافق		غير موافق		غير متأكد		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
أقل من 25 سنة	12	80%	1	6.7%	2	13.3%	15	100%
26-34 سنة	28	80%	5	14.3%	2	5.7%	35	100%
35-44 سنة	10	71.4%	3	21.4%	1	7.1%	14	100%
45-54 سنة	5	71.4%	2	28.6%	0	0%	7	100%
المجموع	55	77.5%	11	15.5%	5	7%	71	100%

من خلال الجدول اعلاه، والذي يمكن قراءته احصائيا ان الاتجاه العام يمثل نسبة 77.5% للمبحوثين الذين أبدوا موافقتهم على ان للمسؤول دور في سير العمل بتعداد 55 مبحوثا، تدعمه في ذلك الخانتين بنسبة 80% لكلاهما وهي للفئة الأقل من 25 سنة والفئة 26-34 سنة، بمجموع 30 مبحوثا، في حين يمثل الاتجاه المعاكس نسبة 15.5% بتعداد 11 مبحوثا، تدعمه في ذلك بنسبة 28.6% للخانة 45-54 سنة.

ويمكن تحليل هذا سوسيولوجيا، ان اتفاق المبحوثين في ذلك دليل على ذلك الدور الرئيسي الذي يلعبه المسؤول في سير التنظيم، من خلال تأديته للمهام التي تنعكس على أداء الموظفين، كون كلما كان المسؤول اكثر التزاما وتحملا للمسؤولية، انعكس ذلك على أداء العمال بنفس المستوى، من خلال التزامهم وتحملهم للمسؤولية أيضا، إذ يعتبر الممثل الرئيسي لمعرفة مستوى أداء العمال، والمحفز أو المثبط الرئيسي في ذلك.

الجدول رقم 7: بين وجهة نظر المبحوثين للضبط الصارم على تحفيزهم على تحسين مستوى الأداء لديهم حسب الجنس

الجنس	النظرة	دائما		أحيانا		اطلاقا		المجموع	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
ذكر		13	27.1%	25	52.1%	10	20.8%	48	100%
أنثى		3	13%	13	56.5%	7	30.4%	23	100%
المجموع		16	22.5%	38	53.3%	17	23.9%	71	100%

من خلال الجدول 7، نلاحظ أن الاتجاه العام يمثل نسبة 53.3% بتعداد 38 مبحوثا، صرحوا ان الضبط الصارم أحيانا ما يساهم في التحفيز على اداء العمل، تدعمه الخانة بنسبة 56.5% بتعداد 13 أنثى، في حين الاتجاه المعاكس يمثل نسبة 23.9% الذين صرحوا بأنه نادرا ما يعمل ذلك على التحفيز في العمل، تدعمه خانة الإناث بنسبة 30.4% بتعداد 7 إناث.

و نستنتج من خلاله أن الرقابة الصارمة أحيانا ما تحفز من أداء العمل، وباعتبار الفروقات الفردية بين العمال، اضافة الى اختلاف مستوى تحملهم المسؤولية، يبرز بعض الاضطراب في مستوى أداء العمل، كون المبالغة في تسهيل الرقابة أو عدم وجودها أصلا يساهم في تماطل وكسل بعض العمال، وعدم تحملهم للمسؤوليات، ويقلل من مستوى انضباطهم داخل العمل، وهو ما يجعل عملية الأداء غير متوازنة وبالتالي التأثير على عملية تحقيق الأهداف.

الجدول رقم 8: يبين وجهة نظر المبحوثين حول دور رب العمل في رفع الروح المعنوية للموظفين لتعزيز الاداء لديهم من خلال متغير الجنس.

الجنس	رأي	دائما		أحيانا		اطلاقا		المجموع	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
ذكر		4	8.3%	22	45.8%	22	45.8%	48	100%
أنثى		2	8.7%	11	47.8%	10	43.5%	23	100%

المجموع	6	8.5%	33	46.5%	32	45.1%	71	100%
---------	---	------	----	-------	----	-------	----	------

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام يمثل نسبة 46.5% بتعداد 33 مبحوثا، صرحوا أن أحيانا ما يعمل رب العمل على رفع الروح المعنوية لديهم، تدعمه الخانة المركزية بنسبة 47.8% بتعداد 11 أنثى، في حين الاتجاه المعاكس يمثل نسبة 45.1% الذين أكدوا على أنه اطلاقا ما يتم ذلك، تدعمه خانة الذكور بنسبة 45.8% بتعداد 22 ذكر.

سوسيولوجيا يمكن القول أن دور رب العمل في رفع الروح المعنوية للعمال له تأثير كبير في مستوى أدائهم، إذ يعمل على انشاء تلك العلاقات المبنية على الثقة وتبادل تحمل المسؤولية، التي تنعكس على الأداء بالايجاب وتحفزهم للعمل اكثر، وتزيد من مستوى انضباطهم، وتوجيه تركيزهم نحو تحقيق اعلى قدر ممكن من الكفاءة والفعالية للوصول الى الهدف، اضافة الى زيادة مستوى الولاء لديهم.

الجدول رقم 9: يبين رأي المبحوثين حسب تأثير وجود رب العمل اثناء العمل حسب متغير الجنس.

الجنس رأي	يحفز على الأداء		مراقب		احباط		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
ذكر	22	45.8%	22	45.8%	4	8.3%	48	100%
أنثى	6	26.1%	13	56.5%	4	17.4%	23	100%
المجموع	28	39.4%	35	49.3%	8	11.3%	71	100%

يبين الجدول أعلاه أن الاتجاه العام يمثل نسبة 49.3% بتعداد 35 مبحوث، الذين صرحوا أن وجود رب العمل يشعرهم أنهم مراقبين، تدعمه في ذلك الخانة التي تمثل الاناث بنسبة 56.5% بتعداد 13 أنثى، في حين الاتجاه المعاكس تمثل نسبة 39.4% تدعمه الخانة 45.8% بتعداد 22 ذكر.

وما يمكن ملاحظته سوسيولوجيا أن وجود رب العمل باستمرار، يعمل على شعور العمال بانهم مراقبين، ما يخلق لديهم شعور عدم الثقة وعدم تحمل المسؤولية، كون أن هذا يوحي الى أن

المسؤول لا يثق في مدى كفاءة العمال ومدى تحملهم للمسؤولية، وأدائهم للعمل والتصرف بحرية، وهو ما يؤكد الاناث في ذلك، كون ان هذا يعمل على عدم قدرتهم على التصرف بحرية، خاصة اذا كان المسؤول من الجنس الاخر، كون أن الرقابة الصارمة تنعكس بالسلب على الأداء، وتزعزع من مستوى العلاقات بين المسؤول والعمال.

الجدول رقم 10: يبين اعتقاد الباحثين بأن صرامة رب العمل هي التي تدفعهم نحو انجاز المهام بشكل مطلوب ، حسب متغير السن.

المجموع		غير متأكد		احيانا		دائما		الموقف
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	السن
%100	15	%20	3	%66.7	10	%13.3	2	أقل من 25 سنة
%100	35	%25.7	9	%45.7	16	%28.6	10	26-34 سنة
%100	14	0	0	%100	14	0	0	35-44 سنة
%100	7	%28.6	2	%28.6	2	%42.9	3	45-54 سنة
%100	71	%19.7	14	%59.2	42	%21.1	15	المجموع

من خلال الجدول 10 يتضح لنا ان الاتجاه العام يمثل نسبة 59.2% بتعداد 42 مبحوثا، الذين صرحوا أنه احيانا ما تعمل صرامة رب العمل لدفعهم بانجاز المهام، تدعمه الخانة للفئة الأقل من 25 سنة بنسبة 66.7%، في حين يمثل الاتجاه المعاكس نسبة 21.1% بتعداد 11 مبحوث، الذين صرحوا أنه دائما ما يتم ذلك، تدعمه الخانة للفئة من 45-54 سنة بنسبة 42.9% وبتعداد 3 مبحوثين.

ونستنتج من خلاله ان اتخاذ رب العمل بعض الصرامة في العمل، تعمل أحيانا على التحفيز في العمل، باعتبار أن الصرامة الشديدة والدائمة لا يمكن أن تفي بالغرض ، نتيجة شعور العمال بالضغط الشديد، والشعور بعدم الثقة ونقص كفاءتهم نتيجة هذه الرقابة الشديدة المستمرة، كما ان التماطل والرقابة المتساهلة قد تدفع الى الكسل وعدم تحمل المسؤولية، وبالتالي انعكاس هذا على الأداء، اضافة الى انها تفي بالغرض للعمال الغير المسؤولين والمتماطلين في اداء المهام.

الجدول رقم 11: بين رأي المبحوثين في تصرف رب العمل عند تدني مستوى الأداء حسب متغير الجنس.

التصرف الجنس	يوجهك		لا يكثر		تحفيز بدل جهد أكبر		عقاب		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
ذكر	16	33.3%	9	18.8%	15	31.3%	8	16.7%	48	100%
أنثى	11	47.8%	5	21.7%	2	8.7%	5	21.7%	23	100%
المجموع	27	38%	14	19.7%	17	23.9%	13	18.3%	71	100%

من خلال الجدول 11 نقرأ احصائيا أن الاتجاه العام يمثل نسبة 38% بتعداد 27 مبحوثا، الذين صرحوا ان رب العمل يعمل على توجيههم في حالة تدني مستوى الأداء، تدعمه الخانة 47.8% بتعداد 11 أنثى، في حين يمثل الاتجاه المعاكس نسبة 23.9% والذي يبين على تحفيز رب العمل على بذل جهد أكثر، تدعمه الخانة 31.3% الممثلة للذكور، بتعداد 15 ذكر.

وما يمكن ملاحظته سوسيولوجيا أن الرقابة المرنة التي تعمل على التحفيز والتوجيه، هي التي تعطي أكثر النتائج الايجابية وتعمل على تحسين الأداء، فالمسؤول الكفو هو الذي يعمل على استغلال قدرات الأفراد وتطويرها ووضعها في المكان المناسب، حتى يضمن أداء يتسم بالكفاءة والفعالية، اضافة الى كسب رضا العمال وزيادة انتاجيتهم، وشعورهم بالتقدير، وبالتالي تحقيق لأهداف الأفراد والتنظيم في آن واحد، وباعتبار ان كفاءة المسؤول وحنكته تظهر عند مدى تحكمه في المشاكل واقتراح الحلول عند مواجهة الصعوبات وتدني في مستويات الأداء، فاضافة الى هذا فإنها تعبر عن نوع الرقابة المطبقة داخل المؤسسة.

الجدول رقم 12: بين رأي المبحوثين بالالتزام المبني على الاقتناع وعلاقته بالرقابة الايجابية في تحسين وأداء المهام

الالتزام	موافق	غير موافق	غير متأكد	المجموع
----------	-------	-----------	-----------	---------

الرقابة الايجابية		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
دائما		40	%83.3	2	%4.2	6	%12.5	48	%100
أحيانا		13	%59.1	2	%9.1	7	%31.8	22	%100
اطلاقا		1	%100	0	0	0	0	1	%100
المجموع		54	%76.1	4	%56	13	%18.3	71	%100

إن ما يمكن قراءته احصائيا من الجدول 12 أن الاتجاه العام يمثل نسبة 76.1% الذي يؤكد على ان الالتزام المبني على الاقتناع يؤدي الى الأداء الجيد في المهام، تدعمه الخانة 83.3% بتعداد 40 مبحوثا، الذين يرون أن الرقابة الايجابية بالثناء والتقدير والمدح تعمل على تحسين الأداء ورفعها، في حين يمثل الاتجاه المعاكس نسبة 56% بتعداد 4 مبحوثين، تدعمه الخانة بنسبة 9.1% من المبحوثين الذين يرون أنه أحيانا ما تعمل الرقابة الايجابية على تحسين الأداء.

ان ما يمكن قراءته سوسولوجيا، أن الالتزام المبني على الاقتناع والرقابة الايجابية المبنية على المدح والثناء والتقدير، تساهم وبنسبة كبيرة في رفع وتحسين الأداء، إذ أن ما يمكن قوله ان طبيعة النفس البشرية تجدها اكثر اجتهادا وكفاءة، عندما تجد الظروف الحسنة والتحفيزات الايجابية، وبذلك يكون العمل هنا مبني على الاقتناع اكثر منه على الخوف من العقاب، و خوفا من المسؤول او الاجراءات العقابية، اضافة الى ان جودة ومستوى الأداء من اتقان واخلاص في العمل نجدها اكثر عند الأفراد الملتزمين بالاقتناع اكثر منه من هم ملتزمين خوفا من العقاب، فهي تخلق فرصا اكثر للإبداع والابتكار والمساهمة في طرح الحلول والاقتراحات من اجل تحسين مستوى الاداء.

الجدول رقم 13: يبين وجهة نظر المبحوثين حول الرقابة الصارمة في دفعهم الى أداء المهام وعلاقتها بدور الانضباط الصارم في الدفع نحو التحايل والتهرب من العمل.

الانضباط الصارم		موافق		غير موافق		غير متأكد		المجموع	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%

								الرقابة الصارمة
%100	2	0	0	0	0	%100	2	دائما
%100	23	%43.5	10	%21.7	5	%34.8	8	أحيانا
%100	46	30.4	14	28.3	13	%41.3	19	اطلاقا
%100	71	%33.8	24	%25.4	18	%40.8	29	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام يمثل نسبة 40.8% التي ترى أن الانضباط الصارم يؤدي الى التحايل والتهرب من العمل، تدعمه الخانة التي ترى أن اطلاقا ما كانت الرقابة الصارمة تؤدي الى تحسين المهام بنسبة 41.3% وبتعداد 19 مبحوث، في حين يمثل الاتجاه المعاكس نسبة 33.8% من المبحوثين الغير متأكدين في ذلك، تدعمه في ذلك خانة الأحيانا بنسبة 43.5%، وبتعداد 10 مبحوثين.

و نستنتج من خلال الجدول، ان الرقابة الصارمة والانضباط الصارم يساهم في دفع العمال نحو التهرب والتكاسل في انجاز الأعمال، نتيجة شعورهم بالضغط والرقابة الشديدة، والتي تنتج عنه عدة مشاكل داخل التنظيم من خلال خلق صراعات ظاهرة أو باطنة، سواءا بين المسؤول والعامل، أو بين العمال أنفسهم، اضافة الى شعور العامل بعدم كفاءته نتيجة هذه الرقابة والانضباط الشديد، وعدم قدرته على تحمل المسؤولية.

الجدول رقم 14: يبين وجهة نظر المبحوثين لمدى احترامهم توقيت العمل عند تفعيل الرقابة وعلاقتها بارتفاع أداء المؤسسة بارتفاع انضباط العمال.

								التوقيت
المجموع		اطلاقا		أحيانا		دائما		الأداء
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	

دائما	21	%42	22	%44	7	%14	50	%100
أحيانا	6	%33.3	10	%55.6	2	%11.1	18	%100
اطلاقا	0	0	1	%33.3	2	%66.7	03	%100
المجموع	27	%38	33	%46.5	11	%15.5	71	%100

من خلال الجدول 14 نلاحظ أن الاتجاه العام يمثل نسبة 46.5% بتعداد 33 مبحوثا، الذين يرون أن تفعيل الرقابة احيانا ما يدفعهم لاحترام توقيت العمل، تدعمه نسبة 55.6% للفئة التي صرحت انه احيانا ما ترتبط ارتفاع انتاجية المؤسسة بمستوى انضباط العمال فيها، في حين يمثل الاتجاه المعاكس يمثل نسبة 38%، تدعمه الخانة 42% للمبحوثين الذين صرحوا انه دائما ما ترتبط ارتفاع انتاجية المؤسسة بمدى انضباط العمال فيها.

نستنتج من خلال هذا الجدول أن احترام توقيت العمل يعد من احد أوجه انضباط العمال ومدى احترامهم للإجراءات والقواعد داخل المؤسسة، فانضباطهم يعني ارتفاع انتاجية المؤسسة وتحسن الأداء فيها وزيادة كفاءة عمالها، لان تطبيق الاجراءات والقواعد يعمل في صالح المؤسسة في زيادة انتاجيتها.

ان احترام توقيت العمل يعد مؤشرا هاما لمعرفة مستوى تطبيق الرقابة داخل المؤسسة مع مستوى التزام الأفراد لها، فاحترام توقيت العمل يعني ان الخطط والاسراتيجيات المرسومة نحو تحقيق الهدف تسير وفقا لما هو مطلوب.

الجدول رقم 15: يبين اجابات المبحوثين حول دور التحفيز المعنوي في رفع الاداء وعلاقته بأكثر

الحوافز التي تدفع لتحسين الاداء

الحوافز	المكافآت المادية		الترقيات		التحفيز المعنوي		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
التحفيز المعنوي								

موافق	15	%24.6	33	%54.1	13	%21.3	61	%100
غير موافق	1	%33.3	2	%66.7	0	0	3	%100
غير متأكد	1	%14.3	3	%42.9	3	%42.9	7	%100
المجموع	17	%23.9	38	%53.3	16	%22.5	71	%100

نلاحظ من خلال الجدول 15، أن الاتجاه السائد يقدر بنسبة 53.3% للمبحوثين الذين أكدوا على أن الترقيات تعمل على تحسين الأداء، تؤيده الخانة المركزية 66.7% الذين أكدوا على أنهم غير موافقين في موقف التحفيز المعنوي ودوره في رفع الأداء، في حين يمثل الاتجاه المعاكس نسبة 23.9% للمبحوثين الذين أكدوا أن المكافآت المادية تعمل على تحسين الأداء، تدعمه خانة الغير موافقين على أن التحفيز المعنوي يشجع على رفع الأداء بنسبة 33.3%.

ويمكن القول أن الحوافز تلعب دورا هاما في تحسين الأداء ورفعها، من خلال تشجيع العمال وتحفيزهم، وتختلف هذه الحوافز من مكافآت مادية، ترقيات و تحفيز معنوي من خلال الثناء، التقدير والمدح، ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن التحفيز المعنوي كان بنسبة ضئيلة، والتي يمكن القول أن تلبية الاحتياجات الأساسية كان أولى (اي المكافآت المادية، الترقيات)، باعتبار ان التحفيز المعنوي يعتبر ضرورة أساسية من أجل التحفيز المستمر، ومن اجل تشجيع العمال وشعورهم بالرضا والتقدير والاحترام، وبالتالي فهي تنعكس لا اراديا على مستوى ادائهم.

سوسيولوجيا يعد مؤشر الحوافز في ادبيات التنظيم والعمل أحد اهم العوامل التي يمكن ان تساهم في تشجيع الأفراد وتحسين مستويات الأداء لديهم، وهو ما يؤكد تناول العديد من العلماء له والتأكيد على ضرورة وجوده داخل التنظيم.

استنتاج الفرضية الأولى:

من خلال الجداول الاحصائية والتفسيرات السوسيولوجية للفرضية الأولى والتي كانت مفادها "العملية الانضباط التي تعتمدها ادارة الجامعة على الافراد دور في تحسين اداء عمال جامعة غرداية"، والتي تم بمقتضاها تركيب جداول تناقش ما جاءت به هذه الفرضية، والتي خلصت إلى نتائج جزئية يمكن عرضها كالآتي:

- وجود صعوبات ومشاكل يواجهها أعضاء التنظيم أثناء تأديتهم لمهامهم، وتختلف هذه الصعوبات من أخرى ظاهرة وروتينية، وأخرى نادرة الحدوث على اختلاف مستوى ظهورها.
- الدور الرئيسي للمسؤول داخل التنظيم، الذي يعتبر القدوة الأولى للأفراد داخل التنظيم، باعتبار ان التزامه ومستوى تحمله للمسؤولية يفرض ذلك على العمال التزاما وتحملا للمسؤولية اكثر، وهو الذي يعمل على بناء تلك الثقة بين اعضاء التنظيم ويحفزهم وبالتالي انعكاسها على أدائهم ومستوى انضباطهم.
- دور الزيارات الدورية التي يقوم بها رب العمل في تحفيز العمال للاطلاع على مستوى الأداء، باعتبار أن الرقابة المرنة تعمل على خلق عنصر الثقة بين العمال، وعدم خلق الضغط الشديد عليهم، ولا يؤدي لنفورهم ويزيد من مستوى انضباطهم.
- أن الرقابة الصارمة احيانا ما تحفز على الأداء، باعتبار ان الفروقات الفردية داخل التنظيم يجب اخذها بعين الاعتبار، لأن ليس جميع الأفراد هم ذوو وعي متشابه ومستوى واحد في تحمل المسؤوليات.
- رغم الدور الرئيسي الذي يلعبه المسؤول داخل التنظيم، إلا أن وجوده باستمرار يعمل على شعور العمال بأنهم مراقبين دائما، ويخلق لديهم شعور عدم الثقة وعدم القدرة على تحمل المسؤولية، اضافة الى شعورهم بأنهم غير أكفاء وغير اهل لتلك المهمة.
- ان التعامل المرن لرب العمل مع العمال و ضمن الشروط والقواعد التنظيمية، اضافة الى أخذ العامل الانساني في ذلك، يعمل على تحسين الأداء وزيادة مستوى انضباط الأفراد، باعتبار ان هذا التعامل يساعد على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية وتحمل الأفراد للمسؤولية وزيادة مستوى انضباطهم.
- الرقابة المرنة تلعب ذلك الدور المهم في تحفيز وتوجيه العمال، فالمسؤول الكفو هو الذي يعمل على استغلال قدرات الأفراد وتطويرها ووضع صاحب المهارة المناسب في المكان المناسب.
- ان الالتزام المبني على الاقتناع والرقابة الايجابية المبنية على المدح والثناء والتقدير، تساهم بنسبة كبيرة في رفع وتحسين الأداء، رفع كفاءة العمال وزيادة من مستوى انضباطهم.

- ان الرقابة الصارمة والانضباط الصارم يساهم في دفع العمال نحو التهرب والتكاسل في انجاز الأعمال، باعتبار أنها تعمل على زيادة شعورهم بالضغط والرقابة الشديدة.
- احترام توقيت العمل يعد احد أوجه انضباط العمال ومدى احترامهم للإجراءات والقواعد داخل المؤسسة، فانضباطهم يعني ارتفاع انتاجية المؤسسة وتحسن الأداء فيها وزيادة كفاءة عملها.
- دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين اداء العمال والرفع منه، لأنها تعتبر أحد الضروريات الأساسية في تحفيز نشاط العمال.

إن النتائج الجزئية التي خلصت اليها الفرضية الأولى، تشير الى دور عملية الانضباط في تحسين اداء الافراد داخل التنظيم، انطلاقا من الأساليب الرقابية التي تعتمدها المؤسسة وتحرص على تطبيقها من أجل ضمان المؤسسة لتحقيق اهداف وسير العملية التسييرية داخلها بنجاحة ودون أي اخلال بتوازن سيرها، ما يثبت ذلك تحقق هذه الفرضية التي جاءت بها هذه الدراسة.

المطلب الثاني: تفعيل الأساليب و الإجراءات الرقابية التي تعتمدها المؤسسة، و دورها في تحسين وتطوير الأداء

الجدول رقم 16: يبين مفهوم المبحوثين للرقابة الادارية حسب متغير الجنس

المجموع		التسلط والاكراه		عملية تجسس وحراسة ورصد العمل		التفتيش ومتابعة الأداء		مفهوم الرقابة الجنس
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100%	48	12.5%	6	8.3%	4	79.2%	38	ذكر
100%	23	13%	3	8.7%	2	78.3%	18	أنثى
100%	71	12.7%	9	8.5%	6	78.9%	56	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، ان الاتجاه السائد يقدر بنسبة 78.9% من المبحوثين الذين صرحوا ان مفهوم الرقابة بالنسبة لهم هو عملية التفتيش ومتابعة الأداء، تؤيده خانة الذكور

بنسبة 79.2%، في حين يمثل الاتجاه المعاكس نسبة 12.7% تدعمه في ذلك خيانة الاناث بنسبة 13%.

سوسيولوجيا يمكن القول أن اعتقاد وتصور العمال لمفهوم الرقابة، يعتبر امرا هاما وضروريا، حتى يتسنى لهم معرفة القوانين والإجراءات والأساليب الرقابية الموجودة وفهمها، وبالتالي سهولة تطبيقها؛ وباعتبار ما جاء في الفصل النظري وتعريف الرقابة على أنها عملية تهم بقياس الاداء و مقارنته بتلك المعايير التي تم تحديدها في خطة، ثم تصحيح الانحرافات السلبية وتدعيم الانحرافات الايجابية عن تلك المعايير، اضافة الى اعتبارها على انها ليست وظيفة مستقلة ومنفصلة عن الوظائف الادارية الأخرى وانما هي وظيفة تكتمل بها العملية الادارية من بدايتها حتى نهايتها، مع تأكيد على انها واجبة وضرورية لجميع الانشطة في المؤسسة للتأكد التام من أن العمل يسير بدقة نحو تحقيق تلك الاهداف، لذلك فان مفهومها يأخذ ابعادا عديدة فباعتمادها أحدى اهم الوظائف الادارية داخل المؤسسة و تقوم على متابعة سير الاعمال المخطط لها مسبقا من اجل الوصول الى النتائج المرغوبة من المؤسسة الإدارية تم تحرص على معالجة جميع الاخطاء الموجودة .

الجدول رقم 17: يوضح اجابات المبحوثين حول نوع الرقابة المطبقة وعلاقتها بوجود

صعوبات ومشاكل أثناء تأديتهم للمهام

نوع الرقابة	رقابة صارمة		رقابة ايجابية مرنة		رقابة عادية		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
وجود الصعوبات								
نعم	7	12.5%	21	37.5%	28	50%	56	100%
لا	2	13.3%	4	26.7%	9	60%	15	100%
المجموع	9	12.7%	25	35.2%	37	52.1%	71	100%

من خلال الجدول 17 نلاحظ أن الاتجاه السائد يقدر بنسبة 52.1% من المبحوثين الذين صرحوا ان نوع الرقابة المطبقة في الجامعة هي رقابة عادية، تؤيده في ذلك الخانة المركزية للمبحوثين الذين صرحوا انه لا توجد صعوبات ومشاكل أثناء تأدية المهام بنسبة 60%، في حين يمثل الاتجاه المعاكس نسبة 35.2% من المبحوثين الذين صرحوا أن الرقابة الايجابية المرنة المطبقة داخل الجامعة

ويمكن القول من خلال هذا الجدول ان نوع الرقابة المطبقة داخل المؤسسة يلعب دورا هاما في التأثير على تأدية المهام لدى الافراد وخلق مشاكل وصعوبات لهم، إذ نجد من خلال الجدول أن وجود الرقابة العادية ووجود الرقابة الايجابية المرنة ساعد في تسهيل المهام للأفراد، وقلل من وجود صعوبات ومشاكل يمكن أن تواجههم من خلال تأدية لمهامهم، باعتبار ان الرقابة احد العمليات المهمة في التأثير على الأداء وكفاءته، فالرقابة المرنة تلعب ذلك الدور المهم في تحفيز وتوجيه العمال، فالمسؤول الكفو هو الذي يعمل على استغلال قدرات الأفراد وتطويرها ووضع صاحب المهارة المناسب في المكان المناسب.

وباعتبار ان الرقابة تسعى الى مجموعة أهداف واستنادا الى الفصل النظري فان اهدافها تتمحور في التعرف على المشكلات والعقبات وتحديد الاسباب و تقديم الحلول، اضافة الى اكتشاف الاخطاء قبل وقوعها و المعالجة و التصحيح الفوري لها ، والتأكد ان العمليات الفنية تسير وفق المخطط المرسوم، مع التحقق من أن المسؤولين تؤدي بشكل مناسب ومع تأكيد على رفع الروح المعنوية و تعزيزها وتقديم حوافز مادية و معنوية

الجدول رقم 18: يبين أكثر الأساليب المطبقة للعملية الرقابية وعلاقتها بمستوى الزيارات الدورية

لرب العمل

المجموع	الملاحظة الشخصية	كاميرات مراقبة	التفتيش الدوري والمفاجئ	التقرير	الاساليب عدد
---------	------------------	----------------	-------------------------	---------	--------------

الزيارات	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
دائما	8	38.1%	2	9.5%	0	0%	11	52.4%	21	100%
أحيانا	12	27.9%	10	23.3%	5	11.6%	16	37.2%	43	100%
اطلاقا	5	71.4%	1	14.3%	1	14.3%	0	0%	7	100%
المجموع	25	35.2%	13	18.3%	6	8.5%	27	38%	71	100%

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن الاتجاه السائد يقدر بنسبة 38% من المبحوثين الذين

صرحوا ان اكثر الاساليب تطبيقا في العملية الرقابية هو اسلوب الملاحظة الشخصية، تؤيده في ذلك نسبة 52.4% من المبحوثين الذين أكدوا ان رب العمل يقوم بزيارات دائمة لهم، في حين يمثل الاتجاه المعاكس نسبة 35.2% من المبحوثين الذين صرحوا ان اكثر الاساليب استعمالا هي التقارير، تؤيده في ذلك الخانة ذات نسبة 71.4% من المبحوثين الذين أكدوا انه اطلاقا ما يقوم رب العمل بزيارات دورية لهم

ونستنتج من خلال الجدول أن اكثر الاساليب تطبيقا في مؤسسة البحث يرجع الى الملاحظة

الشخصية والمتزامنة مع تصريح المبحوثين بعدد الزيارات الدورية لرب العمل لهم، اذ وبحسب ما جاء في الفصل النظري وبتعريف السلوكيون لمفهوم الرقابة انها قدرة المدير او المسير باعتباره احد عناصر الرقابة على التأثير في سلوك الأفراد في تنظيم معين بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة ويقلل من وقوع اعضاء التنظيم في المشاكل والاطغاء، ويعتبر أحد الاساليب الرقابية

كما يمكن القول أن هذا يفسر مستوى الرقابة المرنة التي يقوم بها رب العمل، من خلال

خلق عنصر الثقة بين العمال، وعدم خلق الضغط الشديد عليهم، حتى لا يشعر الأفراد بالرقابة الصارمة والشديدة عليهم، وحتى لا تؤدي الى نفور العمال من تأديتهم للعمل والعمل على تحملهم للمسؤولية، وخلق الثقة بين المسؤول والعامل في ذلك، اضافة الى التقارير التي يمكن اعتبارها استنادا الى ما جاء في الفصل النظري، أسلوب معروف في جميع المنظمات والمؤسسات و ذلك من خلال تطبيقه والاعتماد عليه لأنه يعتبر أحد الوسائل التي تهدف إلى إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية إجراء العمل ومدى كفاءة إنجازه، الأمر الذي يسمح بمقارنة مستويات الأداء الفعلي بالمعايير

الموضوعة للأداء المخطط، توجه التقارير بالدرجة الأولى إلى الجهة المسؤولة عن اتخاذ قرار تصحيح الانحراف و اتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك.

الجدول رقم 19: وجهة نظر الباحثين حول تسبب الملاحظة الشخصية بضغط نفسي لهم وعلاقته بأسلوب تعامل رب العمل معهم

المجموع		لا		نعم		الملاحظة اسلوب رب العمل
%	ت	%	ت	%	ت	
100%	28	25%	7	75%	21	رسمية
100%	33	48.5%	16	51.5%	17	حسنة
100%	10	10%	1	90%	9	سيئة
100%	71	33.8%	24	66.2%	47	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن الاتجاه السائد يقدر بنسبة 66.2% من الباحثين الذين صرحوا أن الملاحظة الشخصية تسبب لهم ضغط نفسي، تؤيده في ذلك الخانة المركزية بنسبة 90% التي تعبر عن الاسلوب السيء لتعامل رب العمل، في حين يمثل الاتجاه المعاكس نسبة 33.8% من الباحثين، تدعمه الخانة 48.5% من الباحثين الذين صرحوا ان اسلوب تعامل رب العمل حسن

يمكن القول ان الملاحظة الشخصية المفرطة تسبب للأفراد ضغطا نفسيا لهم، حيث يشعر الأفراد انهم مراقبون باستمرار، اضافة الى شعورهم بعدم الثقة وعدم قدرتهم على تحمل المسؤولية، او انهم غير مؤهلين وغير اكفاء لداء المهام الموكلة لهم، ما يعمل هذا على زعزعة العلاقات بين المسؤول والعمال، ويخلق صراعات باطنية قد تتحول الى مشاكل ظاهرة مستقبلا، ويسبب ضغطا نفسيا وعدم شعور العمال بالراحة والاستقرار أثناء أداء مهامهم

وباعتبار ان اسلوب تعامل رب العمل يعتبر احد اوجه العملية الرقابية واحد اساليبها، فانه يمكن استنتاج ان تعامل رب العمل مع العمال هو تعامل مرن، يخضع للشروط التنظيمية والقواعد

القانونية، والأخذ باعتبار العامل الانساني في ذلك، كون أن هذا يعمل على تحسين أداء العمال، وزيادة مستوى انضباطهم لا اراديا، لأن التعامل المرن يفرض لا اراديا تحمل المسؤولية، والعمل على تحسين الأداء، ويحفز من رغبة العمال في العطاء أكثر بكفاءة وفعالية يحققون بها أهدافهم، واهداف التنظيم، لان شعور الفرد داخل التنظيم وشعوره بتحقيق ذاته داخلها ينعكس بالايجاب، ويعمل على انشاء علاقات تعاونية ذات طابع تضامني قوي تسعى الى تحقيق الهدف.

واستنادا للفصل النظري فانه يمكن القول سوسيولوجيا ان أسلوب الملاحظة يتم أثناء إنجاز العمل فهو يكشف الأخطاء عند وقوعها وبالتالي يكون تصحيح الأخطاء أكثر فعالية، لذلك إن الحاجة إلى استخدام أسلوب الملاحظة يتوقف على مستوى مهارة العاملين و كفاءتهم في أداء عملهم و على درجة مهارة المشرفين و المدراء وعلى النظام السائد في إنجاز الأعمال.

الجدول رقم 20: يبين دور النظام الرقابي في زيادة فعالية الأداء من خلال متغير المستوى التعليمي

المجموع	دورات تكوينية		قدرات ابتكارية		كفاءة مهنية		وصف المستوى	
	%	ت	%	ت	%	ت		
%100	3	%33.3	1	%33.3	1	%33.3	1	ابتدائي
%100	3	%33.3	1	%66.7	2	0	0	متوسط
%100	6	%33.3	2	%16.7	1	%50	3	ثانوي
%100	59	33.9%	20	%18.6	11	%47.5	28	جامعي
%100	71	%33.8	24	%21.1	15	%45.1	32	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه، أن الاتجاه السائد يقدر بنسبة 45.1% من الباحثين الذين صرحوا أن الأساليب الرقابية تساعد على الزيادة في الكفاءة المهنية، تؤكد في ذلك نسبة 47.5% لخانة الجامعيين الذين أكدوا ذلك، في حين يمثل الاتجاه المعاكس نسبة 33.8% الذين صرحوا بأن الأساليب الرقابية تساعد في زيادة الدورات التكوينية، تؤيده خانة الجامعيين الذين أكدوا ذلك بنسبة 33.9% وبتعداد 20 مبحوث.

وما يمكن قوله سوسيولوجيا أن تنوع الأساليب الرقابية وتعددتها يساعد على رفع وزيادة فعالية الأداء من خلال متغيرات عديدة كالكفاءة المهنية، زيادة القدرات الابتكارية، الدورات التكوينية، فباختبار أن النظام الرقابي جزء لا يتجزأ من العمليات الإدارية، فإن مستواه ومدى فعاليته تساعد كثيرا في زيادة فعالية الأداء، وتعديل بعض سلوكيات الأفراد والجماعات داخلها، وزيادة مستوى الكفاءة لديهم.

الجدول رقم 21: يبين رأي المبحوثين حول دور الرقابة المطبقة في المؤسسة في رفع انتاجية الأداء لهم حسب متغير السن.

رأي السن	دائما		احيانا		غير متأكد		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
أقل من 25 سنة	2	13.3%	12	80%	1	6.7%	15	100%
26-34 سنة	10	28.6%	15	42.9%	10	28.6%	35	100%
35-44 سنة	2	14.3%	10	71.4%	2	14.3%	14	100%
45-54 سنة	2	28.6%	2	28.6%	3	42.9%	7	100%
المجموع	16	22.5%	39	54.9%	16	22.5%	71	100%

يبين لنا الجدول 21، أن الاتجاه السائد يقدر بنسبة 54.9% من المبحوثين الذين صرحوا أنه احيانا ما يكون للرقابة المطبقة في المؤسسة دور في رفع انتاجية الأداء لهم، تؤيده في ذلك الخانة 80% للفئة أقل من 25 سنة التي أكدت ذلك، في حين يمثل الاتجاه المعاكس نسبة 22.5% لكل من المبحوثين الذين صرحوا أنه ما يتم ذلك واطلاقا ما يتم ذلك، تؤيد كلاهما خانة الفئة [45-54 سنة] بنسبة 28.6% للمبحوثين الذين أكدوا "دائما"، وبنسبة 42.9% للمبحوثين الذين أجابوا ب"اطلاقا".

سوسيولوجيا يمكن القول أن الرقابة المطبقة في المؤسسة تلعب دورا كبيرا في التأثير على انتاجية الأفراد، من خلال مجموعة الأساليب والاجراءات التي تختم الأفراد تطبيقها واحترامها، وبالتالي فهي تعكس وترجم مستوى أداء الأفراد داخلها، فرقابة ايجابية مرنة تعني مدى وعي

الأفراد ومدى قدرتهم على تحملهم المسؤولية، إضافة الى دلالة على الثقة التي تمنحها المؤسسة لأفرادها نتيجة كفاءتهم ومستوى الوعي لديهم، وهو ما يثبت عكس ذلك اذا وجدنا رقابة صارمة، التي تترجم غالبا أنه يجب أن تكون، نتيجة سلوكيات بعض الأفراد التي تُحتم ردعها من خلال الاساليب والاجراءات الرقابية لضمان السير الحسن للعملية التسييرية، ولضمان السير نحو الهدف.

الجدول رقم 22: يبين موقف المبحوثين من الدورات التكوينية في تحسين الأداء حسب متغير

الجنس.

الموقف		لا		نعم		الجنس
%	ت	%	ت	%	ت	
%100	48	%8.3	4	%91.7	44	ذكر
%100	23	%8.7	2	%91.3	21	أنثى
%100	71	%8.5	6	%91.5	65	المجموع

يبين لنا الجدول أعلاه، أن الاتجاه السائد يقدر بنسبة 91.5% للمبحوثين الذين أكدوا أن للدورات التكوينية دور في تحسين الأداء، تؤيده في ذلك خانة الذكور بنسبة 91.7%، في حين يمثل الاتجاه المعاكس نسبة 8.7%، تؤيده في ذلك خانة الاناث بنسبة 8.7%.

اذ يمكن القول سوسولوجيا، ان الدورات التكوينية تأخذ منحى هام في تحسين أداء الأفراد داخل التنظيم، باعتبار أنها تساهم في زيادة معارفهم في التنظيم وفي تخصصهم، وإضافة الخبرات لهم وزيادة كفاءتهم، فالمؤسسة التي تعمل على تنويع الدورات التكوينية والاهتمام بها نجدها تعرف مستوى أداء عاليا، إضافة الى نوعية ذلك الأداء وجودته، وبالتالي زيادة قدراتهم الابتكارية والابداعية، وقدرة الافراد على حل مختلف المشاكل والصعوبات التي تواجههم.

الجدول رقم 23: يبين رأي المبحوثين حول تقديم المؤسسة لحوافز مادية ومعنوية لتحفيزهم على

تحسين الأداء حسب متغير الجنس.

المجموع		اطلاقا		أحيانا		دائما		الجنس رأيي
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
%100	48	%33.3	16	%47.9	23	%18.8	9	ذكر
%100	23	%43.5	10	%52.5	12	%4.3	1	أنثى
%100	71	%36.6	26	%49.3	35	%14.1	10	المجموع

يبين لنا الجدول 23 ان الاتجاه السائد يقدر بنسبة 49.3% للمبحوثين الذين صرحوا أنه أحيانا ما تكون للحوافز المادية والمعنوية دورا في تحسين الأداء، تؤيده في ذلك الخانة 52.5% من الاناث الذين أكدوا ذلك، في حين يمثل الاتجاه المعاكس نسبة 36.6%، تؤيده في ذلك خانة الاناث بنسبة 43.5%.

يمكن القول من خلال هذا الجدول، أن دور الحوافز في تحسين الأداء أمر وارد باعتبار أنها تلعب دورا هاما في تحفيز الأفراد داخل التنظيم والرفع من معنوياتهم وشعورهم بالثقة والمسؤولية ووجود تقدير واحترام واهتمام بهم، ما ينعكس الأمر هذا لا اراديا على أدائهم وجودته، ويعمل على رفع مستوى الولاء لديهم للمؤسسة والتضحية من أجلها، والحرص على وصولها للهدف. الجدول رقم 24: يبين مستوى تفعيل الرقابة الادارية من خلال السجلات حسب متغير الجنس.

المجموع		اطلاقا		أحيانا		دائما		الجنس مستوى
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
%100	48	%4.2	2	%56.3	27	%39.6	19	ذكر
%100	23	%13	3	%47.8	11	%39.1	9	أنثى
%100	71	%07	5	%53.5	38	%39.4	28	المجموع

يبين لنا الجدول اعلاه أ ان الاتجاه السائد يقدر بنسبة 53.5% من المبحوثين الذين صرحوا أنه أحيانا ما يتم تفعيل الرقابة من خلال السجلات، وهو ما تؤكد خانة الذكور بنسبة 56.3%،

في حين يمثل الاتجاه المعاكس نسبة 39.4% الذين صرحوا أنه دائما ما يتم تفعيلها بتأكيد لحانة الذكور بنسبة 39.6% بتعداد 19 مبحوث.

إن ما يمكن ملاحظته من خلال هذا الجدول، أن السجلات وباعتبارها أحد الأساليب الرقابية التي تساهم في تفعيلها، تعتبر من أحد الأوجه لظاهرة للعملية الرقابية، التي تسندها بعض الأساليب الأخرى والتي نجد منها اختلافا متفاوتا لتفضيل الأفراد واحدة عن أخرى باختلاف ميولاتهم.

استنتاج الفرضية الثانية:

من خلال الجداول الاحصائية والتفسيرات السوسولوجية للفرضية الأولى والتي كانت مفادها "التفعيل الاساليب و الاجراءات الرقابية التي تعتمدھا جامعة غرداية دور في تحسين و تطوير أداء عمالھا"، والتي تم بمقتضاھا تركيب جداول تناقش ما جاءت به هذه الفرضية، والتي خلصت إلى نتائج جزئية يمكن عرضها كالاتي:

- اعتقاد وتصور العمال لمفهوم الرقابة، يعتبر أمرا هاما وضروريا، باعتبار ان هذا يسمح لهم بمعرفة القوانين والاجراءات والأساليب الرقابية الموجودة داخل المؤسسة، وبالتالي فهمها وامكانية تطبيقها.
- الملاحظة الشخصية باعتبارها احد الاساليب الرقابية، تترجم مسؤولية رب العمل والحرص على الوقوف على مدى سير الأداء، وتصحيح الأخطاء بالتأكد من سير الأداء ضمن الأهداف المطلوبة.
- رغم أهمية الملاحظة الشخصية داخل التنظيم ودورها الهام في التأكد من سيرورة الأداء، إلا ان الافراط فيها يسبب ضغطا نفسيا للأفراد ويشعرهم بعدم الثقة وعدم قدرته على تحمل المسؤولية، ويوحى الى شعورهم بعدم الكفاءة، وانشاء صراعات ظاهرية او باطنية بين المسؤول والعامل التي يمكن تحويلها الى مشاكل تُحل بتوازن التنظيم وتعيق من تحقيق أهدافه.
- تعتبر الأساليب الرقابية امرا حتميا داخل التنظيم، باعتبار ان الرقابة جزء لا يتجزأ من العمليات التسييرية واساسا لها.

- يعمل النظام الرقابي الجيد على زيادة الكفاءة المهنية للعمال وزيادة قدراتهم الابتكارية، كون ان مستوى هذا النظام ومدى فعاليته يساعد كثيرا في زيادة فعالية الأداء، فالنظام الرقابي المطبق داخل اي تنظيم يترجم مستوى اداء الأفراد داخله، فرقابة ايجابية مرنة تعني مدى وعي الأفراد ومدى قدرتهم على تحملهم المسؤولية، اضافة الى دلالة على الثقة التي تمنحها المؤسسة لأفرادها نتيجة كفاءتهم ومستوى الوعي لديهم، وهو ما يثبتته عكس ذلك اذا وجدنا رقابة صارمة.
- تعد الدورات التكوينية أمرا ضروريا داخل التنظيم الذي يسعى الى تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، وزيادة مستوى كفاءة افراده واطافة الخبرات والمعارف لرصيدهم حتى يتسنى لهم مواجهة مختلف العراقيل والصعوبات التي تواجه التنظيم نتيجة ذلك التكوين والرصيد المعرفي المكتسب من الدورات التكوينية.
- كاحد الأساليب الرقابية داخل التنظيم، تلعب السجلات حيزا هاما في ذلك باعتبارها احد الأساليب سهلة التنفيذ وعدم وجود تعقيد وتشابك في فهمها او تطبيقها، اضافة الى سهولة الوصول اليها.

الاستنتاج العام للدراسة :

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها من تفرغ البيانات في جدول و تحليل الفرضيات و تفسيرها و من خلال دراستنا لموضوع الرقابة الادارية و علاقتها بكفاءة الاداء لجامعة غرداية تم التوصل الى النتائج التالية :

لعملية الانضباط التي تعتمد عليها الإدارة الجامعة دوراً في تحسين أداء الموظفين، من خلال الدور الرئيسي الذي يلعبه المسؤول داخل التنظيم، بتطبيقه للأساليب الرقابية من خلال الزيارات الدورية والمفاجئة إضافة الى الملاحظة الشخصية والتأكد من سيرورة الأداء، فالرقابة الايجابية المرنة تعمل على بناء ذلك الالتزام المبني على الاقتناع وليس على الخوف، الذي ينتج بدوره كفاءات قادرة على تحقيق الأهداف وتواجه مختلف الصعوبات والمشاكل التي تواجه التنظيم.

لتفعيل الاساليب و الاجراءات الرقابية التي تعتمد عليها جامعة غرداية دور في تحسين و تطوير أداء عمالها، من خلال ضرورة وعي العمال بمفهوم الرقابة التي تمكن معرفة القوانين والاجراءات وبالتالي سهولة تطبيقها، فالنظام الرقابي الجيد يعمل على زيادة الكفاءة المهنية للعمال، وزيادة قدراتهم الابتكارية، ويتم تفعيل ذلك من خلال الدورات التكوينية، والحوافز المادية والمعنوية التي تلعب دوراً هاماً في تحفيز النشاط لدى العمال وتحسين مستوى ادائهم.

الخاتمة

الخاتمة:

وفي نهاية موضوعنا الذي حاولنا من خلاله الكشف عن الرقابة الادارية المطبقة في مؤسسة جامعة غرداية و علاقتها بكفاءة الأداء، و ذلك من خلال التساؤل الرئيسي للدراسة " كيف تساهم الرقابة الادارية في تحقيق كفاءة أداء عمال جامعة غرداية؟ التي تتفرع إلى اسئلة جزئية : لعملية الانضباط التي تعتمدها ادارة الجامعة على الافراد دوراً في تحسين أداء عمال جامعة غرداية ،وما مدى تفعيل الأساليب والإجراءات الرقابية التي تعتمدها جامعة غرداية في تحسين وتطوير أداء عمالها.

و من خلال ما تطرقنا إليه في الفصول النظرية السابقة ، و حول موضوع الرقابة الادارية بمختلف عناصرها المتعددة، حيث الأغلبية كان لهم تصور خاطئ لمفهوم الرقابة الإدارية، فهي ليست عملية مراقبة و ترصد وتفتيش ، وليست عملية تنفيذ و كشف عن الأخطاء والانحرافات فقط، بل دورها يتجلى في العديد من الأدوار التي تُنظم سيرورة العمل وتضبط سلوكيات الموظفين أثناء العمل وتساهم في زيادة انتاجية أداء الموظفين ، بحيث تُعد الرقابة الإدارية عملية متواصلة و مستمرة، و ذلك مند بداية وضع الخطط و المهام إلى غاية التنفيذ و إنجاز المهام بشكل مطلوب، اذ يتطلب نجاعة نظام رقابي فعال من خلال اعتماد المؤسسة تطبيق نظام رقابي مرن و متزن، وله قابلية الأخذ و العطاء مع الموظفين، بحيث هذا النظام يُسهل عملية ضبط سلوك الموظفين و يُحفزهم على إنجاز المهام و تحسين مستوى الأداء، و بمقابل إذا تم تطبيق النظام الرقابي بشكل خاطئ فقد يعود سلباً على نظام المؤسسة و انتاجية الموظفين و يكبح طاقاتهم و يسبب تدني في مستوى الاداء.

إن تحقيق كفاءة أداء عالية للمؤسسة يتوجب على الجهاز الإداري للمؤسسة ، تفعيل نظام رقابي مرن وإيجابي معتدل و العمل على توجيه الموظفين نحو سبل تحقيق الإنجازات و أهداف المؤسسة وتنفيذ المهام المرسومة ، سعياً نحو تحقيق كفاءة الأداء العالية ، فإذا ما تم تفعيل الرقابة الإدارية على الجهاز الإداري و بشكل سليم و بمعايير مُحَظَّط لها مسبقاً ، يُكسبُ للمؤسسة ضمان سير العمل و نجاعة الجهاز الإداري و ارتفاع في مردودية انتاجية الموظفين في الاداء .

ومنه يمكننا قول أن للرقابة الإدارية علاقة طردية مع كفاءة أداء الموظفين، بحيث من خلال دراستنا توصلنا ان النظام الرقابي المرن الإيجابي بمختلف أساليبه له دور في تحفيز الموظفين على بذل

الطاقات والجهود من أجل تحسين و تطوير الأداء و بالتالي تحقيق كفاءة الاداء وتحقيق رضا الأفراد داخل التنظيم، وتحقيق لأهداف المؤسسة في آن واحد.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

❖ المعاجم:

(1) ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم و عمل ، ديوان دار المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

❖ الكتب:

(2) احسان محمد الاحسان، النظريات الاجتماعية المتقدمة ، ط1، دار الوائل، عمان، 2001 .

(3) أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعية ، تنيس، 2004

(4) بوحوش عمار ، منهجية البحث العملي و تقنيته في العلوم الاجتماعية ، المركز الديمقراطي لعربي للدراسات ، برلين ، 2019

(5) حسين احمد الطراونة ، الرقابة الادارية المفهوم و الممارسة ، ط1 ، دار حامد للنشر، عمان ، 2012 .

(6) رجاء وحيد دويدري ، البحث العلمي و أساسياته النظرية و ممارسته العلمية . دار الفكر المعاصر ، ط1، بيروت 2000

(7) رولا نايف المعاينة ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار كنوز للمعرفة للنشر ، عمان ، 2012

(8) ريمون كيني، لوك فان كمنهود، دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، المكتبة العصرية، بيروت .

(9) شعلان الشمري ، مفاهيم في الادارة ، بدون ذكر دار النشر، جدة، 2012.

(10) طلعت ابراهيم لطفي ، علم الاجتماع التنظيم ، دار غريب للطباعة، القاهرة، 2007

(11) عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، اساليب البحث العلمي و التحليل الاحصائي، دار الشروق ، طبعة 2 ، عمان ، 2007

- 12) عبد الفتاح دياب حسين ، التخطيط و الرقابة الادارية ، ط1، مطبعة النيل، جيزة 1996،
- 13) على السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة و النشر ، القاهرة ، ص 266
- 14) علي عباس ، الرقابة الادارية في منظمات الاعمال ، ط1 ، إثراء لنشر ، عمان ، 2008.
- 15) ليلي فتح الله ، دارسات في المحاسبة الحكومية، ط1 ، القاهرة ، مكتبة عين الشمس 1983، ص35،
- 16) محسن أحمد الحضري ، الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير و الدكتوراه ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، 1992
- 17) محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار زمزم لنشر ، عمان 2010،
- 18) محمد عبيدات ، منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل و التطبيقات ، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية ، الجامعة
- 19) محمد محمود مصطفى ، الرقابة الادارية ، ط1 ، دار البادية ، عمان ، 2012 .
- 20) محي محمد مسعد، كيفية كتابة الأبحاث والاعداد للمحاضرات، المكتب العربي الحديث، ط2، الاسكندرية، 2000
- 21) مروان عبد المجيد ابراهيم . اسس البحث العلمي للأعداد الرسائل الجامعية ، مؤسسة الورق لنشر ، ط1 ، عمان ، 2000
- 22) معن محمود عياصرة ، القيادة و الرقابة والاتصال الاداري ، ط1 ، دار حامد ، عمان ، 2008.
- 23) نزار عوني الليدي ، تنمية الاداء الوظيفي و الاداري ، ط1 ، دار دجلة ، عمان ، 2015.

❖ المجالات :

(24) نبيل حميد شة ، المقابلة في البحث الاجتماعي ، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة سكيكدة ، 2018 ،

❖ الرسائل الجامعية:

(25) سعيد بلوم ، أساليب الرقابة و دورها في تقييم الأداء المؤسسة الاقتصادية ، دراسة

ميدانية بمؤسسة المحركات ، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تنمية الموارد البشرية ،

(26) أحمد بن صالح بن هليل الحربي ، الرقابة الإدارية و علاقتها بكفاءة الأداء ، دراسة لنيل

شهادة الماجستير في الأعمال الإدارية، رسالة منشورة ،جامعة الملك سعود، كلية العلوم

الإدارية، 2004.

(27) إيمان محامدية ، الرقابة التنظيمية و الاداء ، دراسة أكاديمية من اجل نيل شهادة الماجستير

في تنمية وتسير الموارد البشرية، رسالة منشورة ، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة ، كلية

العلوم الاجتماعية ، 2009.

(28) مرشح طاهر شكري، الرقابة الادارية و علاقتها بكفاءة الاداء، مديري المدارس الحكومية

الاساسية، اطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول عل درجة الماجستير في الادارة ، فلسطين .

(29) عبد الله عبد الرحمان النميان، الرقابة الادارية و علاقتها بالأداء الوظيفي في الاجهزة الامنية

دراسة اكاديمية من اجل نيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية، رسالة منشورة ،جامعة

المملكة العربية السعودية، كلية الدراسات العليا، 2001.

الملاحق

جامعة غرداية
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء

- دراسة ميدانية للعمال الإداريين بجامعة غرداية -

إشراف الأستاذة:

د. مهيري دليلة

إعداد الطالبة:

صفاء بن أحمد

الموسم الجامعي: 1440-1441هـ/2019-2020م

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرني أن أقدم لكم هذه الاستبانة و التي صُممت للحصول على بعض البيانات، التي تخدم أهداف البحث العلمي، الذي أقوم بإعداده، استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل بجامعة غرداية " بعنوان الرقابة الإدارية و علاقتها بكفاءة الأداء"

وقد أعددت هذا الاستبيان بهدف معرفة وجهة نظركم و آراءكم و الوصول الى مقترحات وحلول مناسبة في موضوع بحثي، مع أخذ بعين الإعتبار بأن جميع إجاباتكم ستكون موضع العناية و الاهتمام و بمنتهى السرية و لن تستخدم هذه البيانات إلا لأغراض البحث العلمي.

" لذا أرجو الاجابة و وضع علامة في (x) في مكانة مناسب "

➤ المحور الاول : البيانات الشخصية

1 الجنس :

ذكر () أنثى ()

2- السن :

- أقل من 25 سنة () ، 26_34 سنة () ،
- 35_44 سنة ()
- 45-54 سنة () . 55 سنة فما فوق ()

3- الحالة الاجتماعية:

أعزب () متزوج () مطلق () أرمل ()

4 - الوضعية التعليمية :

ابتدائي () متوسط () ثانوي () جامعي ()

5 - الاقدمية في العمل:

10 - اقل من خمس سنوات () ، 5-9 سنة () ،

14 سنة ()

25, 19-15 سنة () ، 20-24 سنة () ،

سنة فما فوق ()

➤ محور الثاني : للعلمية الانضباط التي تعتمدها الإدارة على الافراد دورا في تحسين الاداء

6-هل واجهتك صعوبات و مشاكل أثناء تأديتك لعملك ؟

نعم () لا ()

7-هل تعتقد أن مسؤول رب العمل دورا رئيسي في سير العمل ؟

موافق () غير متأكد () غير موافق ()

8-هل يقوم مسؤول رب العمل بزيارات دورية لكم أثناء العمل ؟

دائما () أحيانا () إطلاقا ()

9-من وجهة نظرك هل ترى ان ضبط الصارم يحفزك على عمل و تحسين من مستوى ادائك ؟

دائما () احيانا () إطلاقا ()

10-هل يقوم رب العمل برفع روح المعنوية من خلال "ترقيات" مكافآت " رفع و تعزيز الاداء

لديكم

دئما () احيانا () إطلاقا ()

11-هل وجود رب العمل اثناء عملك ؟

✓ يشعرك بالإحباط ()

✓ يشعرك أنك مراقب ()

✓ يحفزك على التزام بأداء العمل ()

12- كيف يمكنك وصف طريقة و اسلوب تعامل رب عمل معك اثناء عملك ؟

- ✓ رسمية ()
 ✓ حسنة ()
 ✓ سيئة ()
 ✓ صارمة ()

13- هل تظن أن صرامة رب عمل هو عامل رئيسي الذي يدفعك للإنجاز مهام بشكل حسن ؟

- دئما () احيانا () إطلاقا ()

14- في حالة ملاحظة رب العمل تدني في مستوي اداء في العمل ماذا يفعل ؟

- ✓ عقاب ()
 ✓ تحفيز على بذل جهد اكبر ()
 ✓ لا يكثرث ()
 ✓ يوجهك ()

15- من وجهة نظرك هل ترى ان التزام مبني على الاقتناع وليس خوف من العقاب يؤدي

للتصرف السليم و انجاز مهام بشكل جيد ؟

- موافق () غير متأكد () غير موافق ()

16- من وجهة نظرك هل الانضباط قائم على التهديد و عقاب يوجه العمال الى التكاسل و

تحايل و تهرب من الاداء العمل ؟

- موافق () غير متأكد () غير موافق ()

17- هل ترتبط ارتفاع الانتاجية الاداء مؤسسة بمستوى الانضباط عاملين بيها ؟

- دئما () احيانا () إطلاقا ()

18- هل لرفع روح معنوية للعمال دورا في تحفيزك على رفع و تعزيز الأداء في العمل ؟

موافق () غير متأكد () غير موافق ()

➤ محور الثالث : تفعيل الاساليب و الاجراءات الرقابية التي تعتدها المؤسسة دورا في
تحسين و تطوير الأداء

19- مفهومك لرقابة الإدارية للأداء العمال ؟

- ✓ التفتيش و متابعة الأداء
- ✓ عملية تجسس و حراسة و رصد للعمل
- ✓ تسلط و الاكراه

20- ما نوع الرقابة الادارية مطبقة في مؤسستكم ؟

- ✓ الرقابة الصارمة مشددة
- ✓ الرقابة الإيجابية مرنة
- ✓ الرقابة العادية

21- ماهي اكثر اساليب الرقابية فعالة و مطبقة في مؤسستكم ؟

- ✓ التقرير ()
- ✓ التفتيش الدوري و مفاجئ ()
- ✓ كاميرات ()
- ✓ الملاحظة الشخصية ()

22- هل الملاحظة (المراقبة) الشخصية من قبل رب العمل يسبب لك ضغط نفسي ؟

نعم () لا ()

23- من وجهة نظرك هل ترى ان للأساليب الرقابية دورا في تحسين الاداء العمال ؟

دائما () احيانا () اطلاقا ()

24- هل تظن ان النظام الرقابي يساعد في زيادة فعالية الاداء ؟ من خلال ؟

✓ زيادة في الكفاءة المهنية ()

✓ زيادة في القدرات الابتكاريه ()

✓ زيادة في الدورات التكوينية للعمال ()

25- هل تفعيل الرقابة يدفعك للاحترام توقيت العمل ؟

دائما () احيانا () اطلاقا ()

26- هل الرقابة المطبقة في مؤسستكم تدفعك على رفع الإنتاجية و تحسين في الأداء ؟

دائما () احيانا () اطلاقا ()

27- هل للدورات التكوينية دورا هام في تحسين كفاءة اداءك في العمل ؟

نعم () لا ()

28- هل تقدم مؤسستكم حوافز مادية و معنوية لتحفيزكم على تحسين اداءكم ؟

دائما () احيانا () اطلاقا ()

29- ما هي اكثر الحوافز التي تظن انها عامل اساسي لدفعك على تحسين اداءك في العمل

✓ المكافآت المادية ()

✓ الترقيات ()

✓ تحفيز المعنوي "ثناء, المدح, التقدير, " ()

30- من وجهة نظرك الرقابة السلبية الصارمة (عقاب, تهديد) هي التي تدفعك لتحسين اداء

تنفيذ مهامك المكلف بها ؟

دائما () احيانا () اطلاقا ()

31- من وجهة نظرك هل الرقابة الايجابية" الثناء . التقدير هي التي تدفع لتحسين اداءك في

العمل

دائما () احيانا () اطلاقا ()

32-- هل يتم تفعيل الرقابة الادارية من خلال سجلات (سجل الحضور و الغياب . سجل الرواتب , سجل الشكاوي) ؟

دائما () احيانا () اطلاقا ()