



الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في علم النفس تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

محساس حسبية

إعداد الطالبتين:

❖ عبدو صارة

❖ علواش آمال

السنة الجامعية: 2020/2019

كلمة شكر وعرفان

الحمد لله المتصف بصفات الكمال، المنعوت بنعوت الحلال الذي علّم ما كان وما يكون وما هو كائن في الحال والمآل، له سبحانه الحمد والشكر

والنعمة والفضل والخلق والأمر والثناء.

وعملاً بقول المصطفى صلى الله عليه وسلم: « من لم يشكر الناس لم يشكر

الله ومن أهدى إليكم بمعروفه فكافئوه فإن لم تستطيعوا فادعوا له».

وتطبيقاً لهذا الحديث وعرفاناً بالجميل نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة

الفاضلة " محساس حسيبة، على حسن قبولها للإشراف على هذا العمل المتواضع

ومساعدتها وعدم بخلها علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة وصبرها الطويل معنا

فلكل الشكر والتقدير يا أستاذة .

كما نشكر الأستاذ " صديق بالحاج " و كل من قدم لنا مساعدة سواء

بكتاب أو معلومة أو حتى توجيه لانجاز هذا العمل، أساتذة كانوا أم طلبة أو

حتى أصدقاء الذي جمعنا بهم حب العلم وشغفه العمل.

إهداء

الحمد لله نعمد ونستغفره ونستعين به ونؤمن به ونتوكل عليه، نسأل الله العلي
القدير الذي وفقنا وجعل عملنا هذا خالصا .

أهدي هذا العمل إلى:

"أمي الغالية" التي جعل الله الجنة تحت إقدامها، وجاء في القرآن ذكرها، وجعل الرسول
صلى الله عليه وسلم الأحق بصحبة أبناءها إلى من كانت منبع الدفء والحنان وسمرته
الليالي لأهل إلى أما أنا عليه الآن

"أبي الغالي" أستاذي ومرشدي الذي علمني معاني الحياة وغرس في أعماقي الإرادة
والصبر والمثابرة مثلي الأعلى في الأمانة والثناء
إلى أخواتي: زينب وزوجها محمد وولديهما أنفال وميمو
مريم وزوجها رشيد حفظهم الله وجميلتهم أية نور.

حدودة سدي في الحياة ومنازة قلبي وأمانة رفيقة عمري ودفتر ذكرياتي ، وشروق
تكوته العائلة وحبابة قلبي.

إلى ذاتي الحنوننة و جدتي الغالية حفظها الله و أطال الله في عمرها
إلى صديقات العمر: سميرت بالجامعة فجمعتنني بأحن وأعز صديقات على قلبي
إلى من كانوا قربي طيلة مشواري الدراسي تقاسمنا خلالها الأفراح والأحزان وعشنا فيما
أحلى الأيام: نوري، الخولتان ،حنان ،نجاح،أمال ، ،أمانة
إلى كل من أضيف لهم " ياء الملكية "

إلى كل من يعرفه سارة سواء من قريب أو بعيد، فإذا لم تسعهم ورقتي وسعهم قلبي.

إهداء

اهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى:

إلى من رعتني بدعمها و كستني بحبها و عطفتها إلى أحبه الناس ، حفظها الله و أبقاها لي تاجا فوق رأسي "أمي الغالية".

إلى من علمني الحرفه و مسك القلم في المهد إلى من أحسن تربيته إلى "أبي العزيز
"حفظه الله و أطال في عمره،

إلى إخوتي: سعاد - أحلام - حدة - عيسى - محمد .

إلى جدي و جدتي و أخوالي و خلاتي و أعمامي و عماتي .

إلى امرأتي و صديقاتي الذين رافقتم طوال المشوار الدراسي :

"سارة _ حنان _ الخولتين _ نجاح"

إلى كل من ساعدني في انجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد .

مَقْدِمَةٌ

تعاني المؤسسات الاقتصادية الكثير من التحديات، التي ترجع أساسا إلى اتساع البيئة الخارجية، التي تمارس فيها نشاطها والعديد من المتغيرات التي تمتاز بالتعقد، والتداخل حيث تعمل هذه المتغيرات على تحديد مكانة المؤسسة في المجتمع. سواء على الصعيد الوطني أو الدولي، والمؤسسات الناجحة هي التي تعتمد على إدارة جيدة تمكنها من مواجهة المشاكل والصعوبات، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الوظائف والعمليات الإدارية الهامة التي لا يمكن الاستغناء عليها كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. حيث أن هذه العناصر تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وضمان بقائها، واستمرارها، وتحسين أدائها وفعاليتها وضمان قدرتها على التكيف ومواجهة المنافسة لحادة التي تتعرض لها.

وفي هذا البحث تم التطرق إلى الرقابة الإدارية، لما لها من أهمية بارزة داخل المؤسسة الاقتصادية، فهي نشاط إداري منظم يهتم بالإشراف والمتابعة وقياس الأداء بناء على الأهداف والسياسات والبرامج والخطط التي سبق تحديدها بقصد اكتشاف مواطن الضعف والأخطاء والانحرافات لعلاجها وتقويمها وتقادي تكرارها مرة أخرى.

من الضروري الإصرار على ممارسة أنشطة الرقابة باستمرار وفي مختلف الأوقات لأن تنفيذ الأعمال والمهام لا يتم في الغالب بشكل تام ومنتقن، ومن المعروف أن العمال متفاوتون في قدراتهم ودافعيتهم وأمانتهم وأدائهم، الأمر الذي يفترض وجود رقابة مستمرة، حتى يمكن إزالة أسباب الصراع بين العاملين بمؤسسات و توفير الراحة والأداء الجيد .

إن الأجهزة الرقابية هي التي تساهم في ربط أجزاء العمليات الإدارية مع بعضها البعض وغياب العملية الرقابية يؤدي إلى تفكك عناصرها، فهي تطور التنظيم وتنشط الأداء في المؤسسة، لذا فإننا نحتاج إلى مهارات عالية وخبرة كافية وأساليب متطورة للرفع من الإنتاج وتحسينه.

وبالتالي التطرق إلى معرفة بعض العناصر التي توضح الغموض الذي قد يتشكل في الأذهان عن الرقابة، وذلك من خلال تعريفها وتوضيح أهميتها ووظائفها وأهدافها داخل المؤسسة الاقتصادية مع التركيز على أساليبها ووسائلها في تقييم الأداء.

لذلك فقد قسم هذا البحث إلى قسمين: هما الجانب النظري والجانب التطبيقي .

حيث يشمل الجانب النظري على أربع فصول:

الفصل الأول: وقد اختص فيه طرح الإشكالية مع الإشارة إلى أسباب اختيار الموضوع، وكذلك جملة من التساؤلات والفرضيات التي احتوت منها بالإضافة إلى ذكر أهمية وأهداف الدراسة. بالإضافة إلى تحديد المفاهيم و بالإضافة إلى الدراسات السابقة وكذا المعوقات التي تم التعرض إليها بالبحث.

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

المبحث الأول: بعنوان ماهية الإدارة يحتوي على مفهومها بصفة عامة أهميتها وكذا مجالاتها بالإضافة إلى أساليبها و مبادئها وأبعادها.

المبحث الثاني: بعنوان ماهية الرقابة الإدارية يحتوي على مفهوم الرقابة الإدارية وأهميتها وأنواعها والمراحل والخطوات والأدوات والمبادئ والعناصر، وكذا أهم المعوقات.

الفصل الثالث: بعنوان الأداء الوظيفي وتقييم الأداء يحتوي على مبحثين هما:

المبحث الأول: تحت عنوان الأداء الوظيفي يندرج ضمنه مفهومه، عناصره، مكوناته، شروط قياسه، محدداته، أبعاده، وأسرار قوته داخل المؤسسة .

المبحث الثاني: فقد تبين فيه تقييم الأداء الوظيفي من مفهومه إلى مراحل ومجالاته وأهدافه إلى طرق تقييمه ومبادئه وشروطه.

-الفصل الرابع: والذي تم التطرق فيه إلى الجانب المنهجي للدراسة.

الإطار المنهجي العام للإشكالية

إشكالية البحث :

ينظر إلى الرقابة في المنظمات بأنها الجهد المنظم لتحديد معايير الأداء، وفقا للأهداف التي تخططها ومقارنة الأداء الفعلي مع تلك المعايير. أي استبيان أهميتها واتخاذ كل ما هو ضروري من أجل ضمان حسن استخدام الموارد المنظمة بكفاءة وفعالية نحو تحقيق أهدافها، وبتركيز أكثر تكون الرقابة هي الوظيفة الرابعة من وظائف الإدارة وهذا لا يعني أنها أقل أهمية، إنما يتعلق الأمر بطبيعتها الخاصة.

ولذلك فإن الرقابة الإدارية ونظرا لأهميتها في وسط المنظمات يجب أن تحظى بقدر من العناية و الاهتمام نظرا لارتباطها بالعديد من العمليات خاصة الأداء و تقييمه كعملية و الإشراف علي مدى سير العمل داخل المؤسسة .

حيث تبقى المؤسسات عامة و المؤسسة الجزائرية خاصة في صراع دائم و دوامة مشاكل كضعف التسيير و مشاكل الإنتاج و من خلال هذا البحث يمكن التعرف على الدور الذي تلعبه الرقابة الإدارية في المؤسسات من خلال الإشكال التالي:

هل للرقابة الإدارية دور في تحسين الكفاءة الإنتاجية للعمال في المؤسسة الاقتصادية ؟.

و تتفرع إلى أسئلة جزئية :

-هل للرقابة الإدارية دور في تقييم الأداء بالمؤسسة الاقتصادية؟

الفرضيات:

- الرقابة الإدارية لها دور في تحسين الكفاءة الإنتاجية للعمال داخل المؤسسة الاقتصادية

-الرقابة الإدارية لها دور في التقييم الأداء العمال داخل المؤسسة الاقتصادية.

أسباب اختيار الموضوع:

1- **الأسباب الذاتية** : تكمن أسباب اختيار الموضوع فيما يلي:

-الرغبة في دراسة موضوع الرقابة الإدارية و الدور الذي تلعب في تحسين الأداء الوظيفي للعمال، وهذا من أجل تكوين نظرة عامة عن هذه العملية.

-محاولة إبراز و إظهار هذه العملية و مدى فعاليتها في تحسين الأداء للعاملين و كيفية تطبيقها

ميدانيا.

2- **الأسباب الموضوعية** : تكمن أهمية مشكلة الرقابة بالنسبة للمؤسسة في السعي للوقوف على أهم

خصائصها ومجالاتها وهذا من أجل تكوين إطار معرفي حول موضوع الرقابة.

-محاولة إفادة المؤسسات الجزائرية بدراسات واقعية تمس مشاكلها خاصة في مستويات تدهور

الأداء.

-الحاجة للقيام بالمزيد من الدراسات حول هذا الموضوع لتحسيس المؤسسة بأهمية المورد البشري

والاعتناء بمستوى أدائه.

-الاهتمام والميول الشخصي بدراسة هذا الموضوع سواء من الجانب النظري ونظيره في الجانب

التطبيقي.

أهمية الدراسة :

تتوقف أهمية أي بحث علي أهمية الظاهرة المدروسة علي قيمتها العلمية و العملية و مدى

إسهامها في إثراء المعرفة النظرية من جهة و الميدانية من جهة أخرى و تكتسب هذه الدراسة أهمية

خاصة لأنها تتناول موضوع حساس داخل المؤسسات و هي الرقابة الإدارية باعتبارها عملية فعالة

تساهم في تقييم الأداء و الكشف عن الأخطاء و الانحرافات.

أهداف الدراسة:

لكل دراسة أو بحث علمي هدف يسعى الباحث إلى تحقيقه، من خلال اهتمامه بالظاهرة المدروسة مبينة كالتالي:

- التعرف على الرقابة الإدارية و الدور الذي تلعبه في زيادة فعالية الأداء الوظيفي.

-التعرف علي الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الكفاءة الإنتاجية .

-السعي إلى معرفة القوانين التنظيمية لتسيير المؤسسة الاقتصادية.

-التعرف على الرقابة الإدارية في تقييمها الناجح للأداء.

-إثراء المكتبة بموضوع الرقابة الإدارية و نتائج هذه الدراسة.

-الكشف عن الظاهرة المدروسة ميدانيا ،وتعني بذلك معرفة العلاقة الحقيقية الموجودة بين أساليب

الرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

تحديد المفاهيم و المصطلحات:

1- تحديد مفهوم الرقابة الإدارية:

أ - **تعريف الرقابة لغة** : لقد كانت الكلمة الانجليزية Control مشتقة من الكلمة الفرنسية contre

والمقطع الثاني Role أما المقطع الأول فهو مشتق من الكلمة اللاتينية contre وتعني مواجهة،أما

المقطع الثاني role تعني السجل أو القائمة و تطلق كلمة centre role علي السجل أو القائمة التي

تضم بعض الأسماء و التي تحمل معني الرقابة. " (قلاني،2008،ص 15)

أ -تعريف الرقابة اصطلاحيا :

عرفها هنري فايول على أنها "عملية التأكيد من انجاز الأهداف التنظيمية بكفاءة"(الو

مصطفى،95،2002)

ويعرفها الشناوي على أنها "وظيفة إدارية تعمل على قياس و تصحيح أعمال المساعدين المرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف و الخطط المرسومة قد تحققت و نفذت" (قلاني، 2005، ص 55)

ج- تعريف الرقابة الإدارية إجرائيا:

الرقابة هي عملية مهمة في المنظمة وهي تشمل على المتابعة، الإشراف على الأفراد من اجل لأداء جيد لهم.

2- تحديد مفهوم الأداء الوظيفي:

أ- تعريف الأداء الوظيفي لغة: " محصلة و نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة أفراد لانجاز عمل معين في فترة زمنية معينة " (بريد، 1996، ص 15).

ب- تعريف الأداء الوظيفي اصطلاحا :

يعرفها بدوي مصطفى على أنها "نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لانجاز عمل معين و يضيف أن الأداء الفرد هو محصلة لدافعية ذلك الموظف للعمل وقدرته على العمل" (بريد، 1996، ص 4)

ج- تعريف الأداء الوظيفي إجرائيا:

هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعملية من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة وفق نمط أداء معين و تقدير جهود العاملين بشكل منصف.

تحديد مفهوم تقييم الأداء:

أ- تعريف تقييم الأداء اصطلاحا:

تعريف بيش Beach: "تقسيم الأداء هو التقويم المنظم للفرد مع احترام أدائه في العمل و كرامته في التطور" (العديلي، 1995، ص 59).

تعريف فيلدمان و أرنو لد Feldman- Arnold: فيعرفان تقسيم الأداء بأنه عملية قياس و تقويم

أداء أعضاء المنظمة" (العديلي، المرجع السابق، 6).

ب - تعريف تقييم الأداء إجرائيا:

تقييم الأداء هو عملية قياس و تقويم أداء أعضاء المنظمة لإبراز مدى قدرتهم و كفاءتهم و يكون دوريا.

الدراسات السابقة :

أ- دراسة : عبد الله عبد الرحمان النميان:

أجرى (النميان، 2002) دراسة أكاديمية من أجل نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية تحت

عنوان " الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية"

و الذي انطلق من السؤال المركزي التالي: ما هو واقع الرقابة الإدارية في الأجهزة الأمنية وكانت

الأسئلة الجزئية كالتالي:

- ما هو واقع أنظمة الرقابة الإدارية في شرطة منطقة حائل وما حدي فعاليتها تجاه الأداء الوظيفي

في

الأجهزة الأمنية ؟

- ما هي الأجزاء و الوسائل المتبعة في العملية الرقابية ؟

- ما هي أهم العقبات و المشكلات التي تواجهها العملية الرقابية في شرطة منطقة حائل ؟

- ما هي المقترحات المؤدية لتطوير أنظمة الرقابة الإدارية ؟

وقد هدفت الدراسة إلى الإجابة عن تساؤلات الدراسة كالتالي :

-تحضى الأصول النظرية في مجال الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي.

-التعرف على الجوانب السلبية و الإيجابية في عملية الرقابة الإدارية.

-تقديم التوصيات و الاقتراحات المناسبة لتفعيل عملية الرقابة.

-أظهرت النتائج أهم المشاكل و العقبات التي تواجه الرقابة الإدارية وهي العلاقات الشخصية وضعف الرقابة الذاتية وعدم وجود نظام رقابي متخصص حديث.

-أظهرت الدراسة المقترحات لتطوير الرقابة الإدارية مثل الحوافز المادية و المعنوية و تشجيع المنافسة بين أقسام و مراكز الشرطة و تشجيع العاملين و نوعيتهم بممارسة الرقابة الذاتية.

-وجود علاقة إيجابية أو سلبية ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية واستجابة أفراد العينة علي بعض الفقرات.

ب- دراسة : أحمد بن صالح بن هليل الحربي:

أجرى(بن هليل الحربي 2002) دراسة لنيل شهادة الماجستير في الأعمال الإدارية تحت عنوان الرقابة الإدارية و علاقته بكفاءة الأداء سنة" والذي انطلق من السؤال المركزي التالي: ما علاقة الرقابة الإدارية بكفاءة أداء المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي بالرياض و الأسئلة الجزئية التالية:

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

الملكي؟

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

الجمركيين ؟

وقد هدفت دراسة إلى البحث علاقة الرقابة الإدارية بكفاءة الأداء وذلك من خلال التعرف على

أساليب وأدوات الرقابة الإدارية على النشاط الجمركي بجمرك مطار الملك خالد الدولي بمدينة

الرياض ومن ثم الكشف عن مدى فعالية ما يستخدم من أساليب رقابية، ثم التعرف على مدى فعالية ما

يستخدم من الأساليب رقابية ثم التعرف على معوقات تطبيق الرقابة الفعالة.

وتوصل في الأخير إلى النتائج التالية:

-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 .

ورغم هذا فنلاحظ أن هناك اختلاف بسيط بينها و الدراسة الحالية و تكمل في أنها ربطة الرقابة الإدارية بمتغير تابع للكفاءة عكس دراستنا الحالية ربطت المتغير المستقل بالمتغير التابع للأداء الوظيفي لكنها تلتقيا في متغير واحد وهو المتغير المستقل الرقابة الإدارية

-3دراسة نادبة سلخان:

أجرت(سلخان 2007) دراسة أكاديمية لنيل شهادة الماستر في التدقيق و مراقبة التسيير قامت بها نادبة سلخان تحت عنوان: "لوحة القيادة ودورها في الرقابة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية". و الذي انطلق من السؤال المركزي التالي :

ما مدى فعالية لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية؟
والفرضيات كانت كالتالي:

-تعتبر لوحة القيادة أداة ضرورية لمراقبة تسيير أداة المورد البشري في مؤسسة سونلغاز.

-تتميز لوحة القيادة الاجتماعية في مؤسسة سونلغاز بطريقة تقديم المؤشرات الخاصة لمعالجة كل

وظيفة من وظائف إدارة المواد البشرية.

-يتم تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز بناء على المؤشرات و المعلومات الضرورية الفعالة

التي تحتويها لوحة القيادة

-أما الدراسة الميدانية فقد اعتمد على المنهج الوظيفي و الأدوات التالية : استمارة و مقابلات حرة مع

بعض إطارات في مؤسسة سونلغاز بورقلة وتوصلت في الأخير إلى النتائج التالية:

✓ أن لوحة القيادة ووجودها في المؤسسة فهي أداة حقيقية فعالة يعتمد عليها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة.

✓ نفت إنشاء المسؤولين إدارة الموارد البشرية بأن الانحرافات المسجلة والأهداف والإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب.

✓ أن هناك القيادة اجتماعية في إدارة الموارد البشرية.

✓ اختيار لوحة القيادة أداة فعالية في فعاليته الأداء للعاملين داخل مؤسسة سونلغاز بورقلة.

وبهذا كانت هذه الدراسة تحوى على متغيرين لوحة القيادة و الرقابة و إبراز الدور الذي تلعبه هذه الأخيرة على الرقابة وأداء العاملين بينما احتوت الدراسة التي تحت بعد دراستها على متغير الرقابة و الأداء الوظيفي ، فقد كانت مختلفين في المتغير المستقل و لكن كان لهما نفس الهدف للوصول إلى كيفية تحسين الأداء لدى العمال.

أما دراستنا فسنحاول إعطاء الدور الهام للرقابة و الدور الذي تؤديه في زيادة تحسين الأداء الوظيفي، و رغم هذا لدينا نفس المتغيرات من الرقابة ، الأداء الوظيفي وهما يحولان إبراز الدور الذي تلعبه الرقابة في المؤسسة.

التعقيب على الدراسات السابقة :

ورغم الاعتماد على الدراسات السابقة كمصدر أول إلا إن هناك مجموعة من الاختلافات بينها وبين الدراسة الحالية و تكمل في كونها:

1- ربطت الرقابة الإدارية كمتغير مستقل بمتغير تابع للأداء الوظيفي كعلاقة بينهما في الأجهزة الأمنية ، فقد حاولت إبراز العقبات و الإجراءات و الوسائل المتبعة في العملية الرقابية عكس دراستنا فقد

حاولنا إبراز الرقابة الإدارية والدور الذي تلعبه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين و الوصول إلي هذه النتائج و رغم هذا نجد أنهما يصلان إلي نفس المبتغي و هو إيجاد العلاقة بين الرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي كعملية في وسط المؤسسة

2- نلاحظ أن هناك اختلاف بسيط بينها و الدراسة الحالية و تكمل في أنها ربطة الرقابة الإدارية بمتغير تابع للكفاءة عكس دراستنا الحالية ربطت المتغير المستقل بالمتغير التابع للأداء الوظيفي لكنها تلتقيا في متغير واحد وهو المتغير المستقل الرقابة الإدارية

3- كانت هذه الدراسة تحوى على متغيرين لوحة القيادة و الرقابة و إبراز الدور الذي تلعبه هذه الأخيرة على الرقابة وأداء العاملين بينما احتوت الدراسة التي تحت بعد دراستها على متغير الرقابة و الأداء الوظيفي ، فقد كانت مختلفين في المتغير المستقل و لكن كان لهما نفس الهدف للوصول إلى كيفية تحسين الأداء لدى العمال.

أما في هذا البحث إعطاء الدور الهام للرقابة و الدور الذي تؤديه في زيادة تحسين الأداء الوظيفي، و رغم أن هناك نفس المتغيرات من الرقابة ، الأداء الوظيفي وهما يحولان إبراز الدور الذي تلعبه الرقابة في المؤسسة . أن معظم متغيرات الدراسة تتشابه مع البحث من خلال دراسة تأثير وكذلك تتشابه من حيث المنهج وأدوات جمع البيانات حيث تم أيضا الاعتماد عليها في الجانب النظري.

الفصل الأول: الرقابة الإدارية

المبحث الأول: إطار مفاهيمي حول الرقابة الإدارية

مفهوم الرقابة الإدارية

أهداف الرقابة الإدارية

أهمية الرقابة الإدارية

المبحث الثاني: مجالات وأساليب ومعوقات نجاح الرقابة الإدارية

مجالات الرقابة الإدارية

أساليب الرقابة

معيقات نجاح الرقابة الإدارية

خلاصة الفصل .

الفصل الأول: الرقابة الإدارية.

1-تعريف الرقابة الإدارية

تعد الرقابة من أهم الدعائم الأساسية في المؤسسة الاقتصادية. فهي عملية ديناميكية مستمرة تتطلب إجراءات مدروسة من أجل ضمان التماشي مع الخطط والسياسات التي تعتمد عليها المؤسسات في تسير أعمالها، حيث يتم التعرف من خلالها على أن ما تم تنفيذه وفق ما خطط له داخل الإدارة، حيث أنها تؤدي الكثير من الخدمات للمواطنين ولذلك أصبح من الضروري أن تسير هذه المؤسسات على خطة واضحة المعالم، للحد من القصور والانحراف الذي يشوب مراحل النشاط الإداري، وتدارك القصور مع عدم السماح بخروج النشاط الإداري عن الحدود المرسومة له، وعليه قسم هذا الفصل إلى مبحثين وذلك على نحو التالي: إطار مفاهيمي حول الرقابة الإدارية وأساليب وطرق تقييم نجاح الرقابة الإدارية.

إن الرقابة الإدارية وظيفة إدارية أساسية في المؤسسة، هي العكس مما يتصور البعض من أنها تتبع التنفيذ فقط حيث تحاول كشف الأخطاء والانحرافات بل إنها عملية مستمرة منذ بدء التخطيط، وحتى المرحلة الأخيرة من التنفيذ فهي تتضمن إنجاز العمليات الصحيحة وفي الوقت الصحيح وبالطريقة الصحيحة. لذلك تقضي دراسة هذا المبحث على بيان مفهوم الرقابة الإدارية من خلال التطرق إلى مختلف التعاريف التي طرحت فيها، وكذلك تحديد أهدافها وأهميتها في نجاح المؤسسة الاقتصادية.

تعتبر الرقابة الإدارية من أهم الوظائف الإدارية الرئيسية، فنظرا لأهميتها البالغة تم التطرق إليها في عدة تعاريف "هي عملية تقييم النشاط الإداري، المخطط الفعلي للتنظيم ومقارنته بالنشاط الإداري ومن ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بغية اتخاذ ما يلزم لمعالجة الانحرافات". (الغول، 2013، ص93).

كما ورد في القرآن الكريم ما يشير إلى تعدد المعاني كلمة الرقابة وتصرفاتها المتعددة وفي ذلك قوله عز وجل "ما يلفظ من قول إلا لديه رقيب عتيد" (سورة ق الآية 18 الصفحة 519).

كما عرفها محمد عباس بأنها "عملية تهدف إلى التأكد من أن الأهداف المحدودة والسياسات المرسومة والخطط الموضوعية والأوامر والتعليمات الموجهة تنفذ بدقة وعناية" (عباس، 2002، ص106)

وبالتالي التحقق من أن النتائج التي حققها تطابق تماما ما تتوقعه الإدارة وتصبو إليه من خلال الأهداف والسياسات و الخطط المرسومة سابقا.

و قد جاء في تعريف آخر للرقابة على أنها "عملية قياس النتائج ومقارنتها بالخطط او المعايير وتشخيص أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المرغوبة واتخاذ الإجراءات الصحيحة عندما يكون ضروريا" (عبد الرزاق ناصر جمال، 2012، ص38).

2- أهداف الرقابة الإدارية:

للرقابة الإدارية العديد من الأهداف في إدارة المؤسسة، التي تهدف إلى تحقيقها من اجل ضمان استمرارها في عصر المعرفة و المنافسة وجب التركيز على هذه الأهداف وهو ما أشار إليه علي عباس في أهداف الرقابة الإدارية:

(أ) إخضاع المؤسسة لنظم و اللوائح والقوانين التي تنظم عمل الأفراد.

(ب) مراقبة ممارسات المدير ورؤساء الأقسام في التوجيه والإشراف على الأفراد.

(ج) التأكد من أن الموارد المادية والبشرية تستخدم بطريقة مثلى وبدون مقابل.

(د) تعمل الرقابة على الرفع من كفاءة الأفراد والآلات والمواد الخام وتتأكد من أنها تستخدم وفق المعايير المحدد لها.

(هـ) تكشف عن مدى ولاء ورضا الموظفين والعمال ورؤسائهم على المؤسسة.

(و) قيام اتصال موثق ومتمين بين مختلف المستويات الإدارية. (علي عباس، 2002، ص 34).

و لقد تم الإشارة إلى بعض الأهداف الرئيسية التي يمكن تحقيقها الرقابة، والتي سطرها الباحثون فيما يلي:

- التكيف مع التغيرات البيئية .

- إيقاف تراكم الأخطاء .

- تخفيض التكاليف .

- الاهتمام برغبات العمال و تطلعاتهم .

- تنظيم العمل و التأكد من إستمراريته. (مصلحي شريف، 2013، ص 246).

3- أهمية الرقابة الإدارية:

للرقابة الإدارية أهمية كبيرة فهي تعمل على تحقيق الأداء، كما تستدعي قيامها بفاعلية وكفاءة وذلك من

اجل تقادي الوقوع في الخطأ والعمل على تصحيح الانحرافات ، لذلك تظهر أهميتها في ناحيتين وهما :

أ- الناحية النظرية: ترجع أهمية الرقابة من الناحية النظرية في كونها عملية تساعد على ترشيد

علمي للقرارات التي يتخذها المسؤولين في دورة العمل الكاملة والتي بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق

والمتابعة والتقييم، كما أنها تعتبر أحد العناصر الرئيسية الهامة للعملية الإدارية،

فهي تلعب دورا هاما وأساسيا في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المنظمة ، زيادة على ذلك فهي

تساعد في تحديد كفاءة الإدارة على تحقيق الأهداف والنتائج المنشودة.

ب- من الناحية العلمية: ترجع أهمية الرقابة في الإدارة العامة من الناحية العلمية لاعتبارات عديدة فهي تلعب دورا هاما في الحياة الاقتصادية والاجتماعية ، الأمر الذي أدى إلى تطور وظائف الدولة . وقيامها بدور هام في العمليات التنموية الاقتصادية والاجتماعية. بالإضافة الى دورها التقليدي في تحقيق المساواة . كما تساهم في زيادة حجم الإدارة العامة اتساع نشاطها وتعدد أعمالها وزيادة عدد موظفيها، كل ذلك يستدعي مراقبة هذه النشاطات و الأعمال للتأكد من أنها تسير وفقا للخطط الموضوعة لها. بالإضافة إلى التأكد من حسن استخدام الموارد المحددة من أموال وموارد ولوازم وأجهزة ضرورية وموارد بشرية ، و تحقيق الوفرة المادي في تكلفة التنفيذ والحد من الإسراف الذي لا مبرر له. الكشف عن ميزات أفراد المنظمة كي يتسنى للإدارة مكافأة وتحفيز الأفراد اللذين يعملون بإخلاص وإنتاجية .(الفاعوري

2017 ص 19. 20)

المبحث الثاني : الرقابة الإدارية و معيقات نجاحها.

تعد الرقابة الإدارية عملية جوهرية في أي مؤسسة وتدخل في كافة مجالات نشاطاتها ،فهي بمثابة وظيفة دائمة ومستمرة كما تعتبر عنصرا مهما من عناصر الإدارة الحديثة وتحتل مكانة مهمة فيها ،فهي لم تعد تقتصر على مراجعة الوحدات المالية فقط بل امتدت لتشمل أداء المورد البشري والتحقق من مدى توافق البرامج الموضوعة مع الأهداف المسطرة .

1-مجالات الرقابة الإدارية: للرقابة الإدارية مجالات عديدة يمكن تصنيفها إلى أربعة مجالات:

أ-الرقابة على الموارد المادية : ومن أمثلها الرقابة على المخزون (المخزون لا يجب أن يزيد عن حد أقصى معين ولا يقل عن حد أدنى معين) كذلك الرقابة على الآلات والمعدات .

ب-الرقابة على الموارد المالية: ومن أمثلها الرقابة على مديونية المنظمة (حتى لا يصل إلى مستوى مبالغ فيه)والرقابة على حسابات العمال لتأكد من تحصيلها في مواعيد محددة و تحديد سياسة الأجور. (مصلحي، 2013، ص 248).

ج-الرقابة على الموارد البشرية : تتضمن بعض الأنشطة مثل اختيار العاملين ووضعهم في الأعمال الملائمة لهم وتدريبهم ووضع معايير تقييم أدائهم ،والطريقة الأساسية للرقابة على العاملين في المؤسسة و قياس الأداء يعني الطريقة التي تحدد بها المؤسسة مستوى أداء المطلوب إنجازه من كل فرد وبمنظور رقابي ، يمكن المسؤول من ملاحظة و تقييم مرؤوسيه ومقارنة هذا الأداء بالمعايير المرغوبة ويتالي اكتشاف أي مشاكل تعوق الأداء الجيد للعاملين.

د-الرقابة على المعلومات: إن المعلومة الدقيقة في الوقت المناسب تعتبر أصلا من أصول المؤسسة بناء عليه فأن الرقابة على المعلومات الغرض منها التنبؤات التي هيا أصل العملية التخطيطية قد تم إعدادها

بدقة وفي الوقت المناسب ،ويدخل ضمن هذا النوع من الرقابة نقل صورة جيدة عن المؤسسة إلى البيئة الخارجية. (مصلحي ،2002 ،ص 29).

يمكن أن تطبق الرقابة الذاتية في مختلف المنظمات إلا أن الحاجة إليها في منظمات الخدمات أكثر من منظمات الأعمال ،وذلك أن الرقابة في منظمات الخدمات تعتمد على كثير من المعدلات التقديرية التي تخضع لتقدير شخصي للأفراد وهذا يجعل الرقابة الإدارية أكثر ملائمة لهذه المنظمات وتعطي الرقابة الذاتية التي يقوم بها الفرد مجالات عديدة نذكر منها :

_التزام الفرد بمواعيد العمل خاصة عندما لا يكون ملتزم بالتواضع عند الحضور والانصراف

_مدى التزام الفرد بإنجاز الأعمال المطلوبة من خلال تواجده بالعمل

_مدى جودة أداء الفرد لعمله ،ومدى تحقيق الأداء للأهداف المتوقعة منه .(احمد

2-أساليب الرقابة الإدارية :

تقوم الرقابة الإدارية باستخدام أساليب عديدة ومتنوعة وذلك من أجل مراقبة الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المنظمات ، ونكتفي هنا للإشارة إلى الكاتب محمود حسن الهواسي الذي تكلم في أن أساليب الرقابة الإدارية والذي بدوره قسمها إلى أربعة أساليب هي كالتالي :

- الرقابة بلا استثناء: مهمتها التركيز على مراجعة الأخطاء المهمة .

- الأساليب التقليدية: وتتمثل في الملاحظة الشخصية والتقارير والموازنات التقديرية ونقطة التعادل

- أساليب الرقابة المتخصصة: مثل تصميم المعلومات وخريطة جانن وطريقة بيرت والمسار الحرج وتعد من الأساليب الكمية .

- أساليب الرقابة الشاملة: لقياس الربح والخسارة والفائدة على الاستثمار، النسب المالية، رقابة المجالات الرئيسية، التدقيق الداخلي والخارجي. (الهواسي، 2014، ص 158).

3- معوقات نجاح الرقابة الإدارية:

تعاني الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال من العديد من الصعوبات التي تعد حاجزا أمام نجاحها، وهذه العوامل كثيرة تذكر منها:

- الرقابة الزائدة : يتقبل العمال عادة درجة معينة من الرقابة، إذا زادت عنها تؤدي إلى رفضهم لها .
 - التركيز في غير محله: تركز بعض النظم الرقابية في الكثير من الأحيان على نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظر العاملين، حيث تعكس من وجهة نظرهم رؤية محدودة جدا مما قد يثير استياء العاملين لهذه الرقابة.

- عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات: يشعر العمال أحيانا بأن المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوع لهم من صلاحيات وفي نفس الوقت قد يتطلب النظام الرقابي والمراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل، مما يرتبط سلبا بقبول العاملين والتجاوب مع نظم الرقابية . و أيضا من أهم المعوقات التي تعترض نجاح الرقابة: عدم التوازن بين العائد والتكاليف .

- عدم الحيادية : قد يؤدي عدم تصميم النظم الرقابية بشكل محايد إلى عدم قبول العاملين وتبقى هناك معوقات لعدم نجاح الرقابة لم نذكر يعد وما زالت تدرس من خلال الكتاب والباحثين . (محمد، 2001، ص 59).

خلاصة الفصل :

تعد الرقابة الإدارية الوسيلة التي يمكن من خلالها معرفة كيفية تسيير العمل، لتحقيق الأهداف المنشودة، والكشف عن جوانب الأخطاء و أوجه التقصير و الانحراف، والعمل على إصلاحها ووضع الإجراءات اللازمة للحد منها.

ومنه نصل إلى أن الرقابة الإدارية تلعب دورا هام، فلا يمكن لأي مؤسسة صغيرة كانت أو كبيرة صناعية أو خدمتية، الاستغناء عنها كونها وسيلة لتصحيح الانحرافات وبتالي فأن تطبيقها داخل المؤسسات يعتبر أداة فعالة لرفع مستوى الأداء الوظيفي .

الفصل الثاني: الأداء

الوظيفي

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

تعريف الأداء الوظيفي

محدداته

شروط قياسه

أبعاده

أسرار قوته داخل المؤسسة

المبحث الثاني: تقييم الأداء

مفهوم تقييم الأداء

مراحل تقييم الأداء

طرق تقييم الأداء

خطوات تقييم الأداء

القائمون على عملية تقييم الأداء

خاتمة الفصل.

المبحث الأول: الأداء الوظيفي

1_تعريف الأداء الوظيفي

تعتبر عملية الأداء الوظيفي سياسة من السياسات الإدارية الهامة والمعقدة وبمثابة الوسيلة التي تدفع المؤسسة للعمل بحيوية ونشاط. حيث تجبر الرؤساء على مراقبة وملاحظة أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر لتمكن من تقييم ومراقبة أدائهم والتحكم فيه وكذلك المعرفة الصحيحة لقدرات العنصر البشري في المؤسسة.

يعرف الأداء الوظيفي على انه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. وغالبا يحدث تدخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة. أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد" (صقر، 2005، ص20). وبالتالي فهو يقوم على طريقة التي يمارس بها العامل نشاطه، والجهد المقرون به.

وأشير إليه في تعريف اخر على انه "قيام الفرد بأنشطة ومهام مختلفة التي يتكون منها عمله، يمكننا أن نميز بين ثلاث أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمي الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء" (صقر، المرجع نفسه، ص24).

تعتبر كمية الجهد عن الطاقة المبذولة من الفرد في عملية ما، خلال فترة زمنية معينة أما نوع الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة والجودة، ونمط الأداء هو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله.

ويعرف أيضا "جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العمال لمساعدة العوامل الدافعة وبنية العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة واقتصر وقت واقل تكلفة" (عبد المطلب، 2001، ص95).

2_ تطور مفهوم الأداء الوظيفي

النظرة القديمة للأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء الوظيفي من أهم المواضيع التي تحدد درجة تطور الاقتصاد، حيث من خلال تتشكل الركائز المادية لأي مؤسسة التي تضم السير والتقدم نحو التطور و الرفاهية خاصة بالنسبة للحياة الاجتماعية التي تحققها البلدان التي تعكس مباشرة على تطور الدخل القومي لها.

لهذا كان الاهتمام بقياس الأداء منذ القدم، حيث كان لتايلور الفضل في الدراسة الدقيقة للحركات العملية للعمال، توقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارتها ومراقبتها. ولقد كان جوهر الدراسة التي أجراها تايلور هي أن هناك مجموعة من التفاصيل لحركات تشترك فيها عمليات كثيرة، بحيث إذا أمكن مشاهدة هذه الحركات ودراسة الزمن المستغرق فمن الممكن اعتبار النتيجة وحدة فنية يستفاد منها في العمليات المتشابهة التي لم يجرى بها دراسة الزمن الخاص بها. (جاسم، 2004، ص 37_38).

نلاحظ مما سبق أن النظرة إلى الأداء كانت تقتصر فقط على الزمن المستغرق للأفراد و المعدات لتحديد معدلات الأداء لكن سرعان ماتطورت تلك النظرة و فن تغيرات المحيط التي تتطور بسرعة كبيرة.

النظرة الحديثة للأداء الوظيفي:

تواجه المؤسسة اليوم تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة الأداء وما تحققه من انجازات، بما يصل إلى غيرها من المؤسسات الأحسن و الأفضل و الانجح في السوق وما يعبر عنه، وقد تطورت هذه الفكرة بتأثير المنافسة العالمية والرغبة في الوصول إلى مستويات في الأداء ومن ثم ظهرت فكرة المستوى العالمي في الأداء. (طلال، 2001، ص 45).

3_ مكونات الأداء الوظيفي:

يرى العلماء والمفكرون أن الأداء ناجح أم العكس، وهنا لا بد من الوقوف على عدة معايير من أجل تقييم الأداء، حيث تستطيع الوقوف على مواطن القوة والتغلب على مواطن الضعف، ويتفق على انه لا يوجد معايير أو مكون واحد فقط يمكن اتخاذه أساسا للحكم على نجاح أو فشل الأداء، وبالتالي يجب الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من المكونات التي صنفت إلى مجموعات، وفيما يلي نبرزها:

-الفاعلية:

تعرف الفاعلية على أنها: "قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة." (صقر، 2005، ص 64). ويشمل عدة معايير منها:

_ تحقيق الأهداف: تقاس فاعلية المنظمة بمدى تحقيق الأهداف المسطرة.

_تأسيس موارد المدخلات: تقاس فاعلية المنظمة بالفترة على تأمين الموارد الضرورية للمنظمة ومدى نجاح هذه الأخيرة في التعامل مع البنية الخارجية.

_العمليات الداخلية: تكون المنظمة فعالة إن وجدت المعلومات ببسر وسهولة وسادت روح الانتماء والالتزام بالرضا الوطني بين المتعاملين، مع ادني قصر من النزاع الضار والصداع داخل المنظمة، تكون هذه الأخيرة بمثابة العمليات الداخلية للمؤسسة التي تتجلى من خلال الفاعلية. (المرجع نفسه، ص 75).

-الكفاءة:

"تشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات مع موارد الخام والأموال والعمال اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين. وتعني الكفاءة تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف، وتكون منظمة كفؤ، يعني أن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى إليه، وتستخدم الإنتاجية كقياس أو معيار أساسي لقياس الكفاءة. وتعرف الإنتاجية بأنها نسبة المخرجات الناتج إلى المدخلات، وهي العلاقة بين المدخلات (سلع، خدمات) بين المدخلات من الموارد البشرية والمادية. (سعيد محمد، 2013، ص 80).

-البعد الإنساني:

بالإضافة إلى المكونين السابقين للأداء الوظيفي، يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار مدى اهتمام مدير المنظمة بالعاملين داخلها، إذ من الشأن ذلك أن يعزز التزام العاملين وانتمائهم وتعاونهم بما يساعد في تحقيق أهداف المنظمة. (المحاسنة، 2013، ص 18).

حيث أن حصول الفرد على التدعيم سواء كان مادي أو معنوي تتحول إلى طاقة جسمانية وعقلانية في أداء الفرد لعمله.

4_ محددات الأداء الوظيفي

إن أداء العاملين يعبر عن الأثر الصادق لجهودهم وإدراك دورهم ومهامهم، ويعني أن الأداء في وقت معين يمكن أن ينظر إليه على أنه إنتاج لعلاقة متداخلة بين مجموعة من المحددات ، وهي كالتالي:

_الجهد: وهو عبارة عن الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، والجهد يختلف من مهمة أو عمل إلى آخر، وأيضاً يختلف من شخص إلى آخر، فيكون نتائجه متباينة إما صعبة أو متوسطة أو كبيرة.

فالجهد عادة ما يتعلق بالحالة النفسية للعامل والبنية المحيطة به، وكذا طبيعة الحوافز التي تمنح له مقابل أداء عمل معين.

_القدرات: وهي تلك الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء عمل معين، والقدرة تكون مقرونة بالكفاءة والمهارة، وتختلف من شخص إلى آخر، وتختلف من فترة زمنية إلى أخرى.

أن التدريب و التكوين يلعبان دورا فعالا في تحسينها والرفع منها.

_إدراك دور المهام: يعني ذلك الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، فإن فهم الدور والمهام من طرف العامل يؤدي إلى الإتيان، وتحقيق النجاح وتحسين الغاية والهدف المطلوب، وذلك يؤدي إلى أداء فعال في العمل، ولتحسين مستوى عالي في الأداء من وجود حد أدنى من الإتيان في مكونات ومحددات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون مجهودات كبيرة يكون لديهم قدرات متفوقة.(خليل، 2005، ص85).

وبالتالي فإن العلاقة بين محددات الأداء، هي علاقة تكامل وترابط وتأثير وتأثر، ولكي يكون العمل متكامل لا بد من توفر هذه المكونات.

5_ أبعاد الأداء الوظيفي

إن للأداء الوظيفي أبعاد يعتمد عليها في أي مؤسسة، وهي إجراءات واليات تنظيمية مبنية على أساس زيادة وعي المنظمة، وهي كالتالي:

-البعد الاجتماعي:

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى المدى من تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم الفكرية والأدائية. لان مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسساتهم، خاصة في وقت حاجة العاملين لها. وتتجلى أهمية هذا البعد في التأثير السلبي واهتمام المؤسسة بالجانب الاقتصادي فقط على حساب الجانب الاجتماعي، اذ يؤثر ذلك سلبا في تحقيق المؤسسة لأهدافها. فقد أشار العلم الخاص بالإدارة إلى وجود الرقابة في المؤسسة التي تعتمد على مدى الانسجام بين الفعالية الاقتصادية والفعالية الاجتماعية.

-البعد التنظيمي:

نقصد بالبعد التنظيمي الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسة لمجال تنظيمي لتحسين أهدافها، ومن ثمة يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء. مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية المعتمدة، وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية، وهذا يعني أن المؤسسة تصل إلى مستوى فعالية أكثر (توفيق، 1994، ص111-115).

ونستنتج مما سبق أن المعايير المتعلقة بقياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقييم الأداء.

تبقى هذه الأبعاد إجراءات عملية ومدى تحقيق الرضا لدى الأفراد، فالفرد واحتياجاته تختلف فيما بينهم نظرا لظروف كل عامل، وما يتطلبه من ذلك.

6_شروط الأداء الوظيفي

أصبح قياس الأداء من القضايا الأساسية التي تقوم عليها تقسيم الأداء، ويقصد بالقياس عملية تحديد القيمة الرقمية للأشياء أو الأحداث أو المعطيات المعنوية، وفقا لقواعد معينة التي يجب أن تكون متوافقة مع خصائص الأشياء، ويجب أن تتوفر مجموعة من الشروط حتى تتمكن من قياس الأداء الوظيفي.

- التوافق الاستراتيجي:

ويقصد بهذا الشرط مدى تمكن نظام تقييم الأداء من إبراز الأداء الوظيفي الذي يتوافق وينسجم مع استراتيجيات وأهداف المؤسسة، فعلى سبيل المثال: إذا كانت المنظمة تركز في ثقافتها واستراتيجياتها على خدمة العملاء (المحاسبة، 99، 2004). فان نظام التقييم يمثل هذه المؤسسة يجب أن يظهر أو يبين كيفية ومستوى وجودة قيام العاملين في مجال الخدمة، أي أن تقييم أداء العاملين في مجال الخدمة على وجه الخصوص، حيث أن المشرف والزلاء لإنتاج لهم الفرصة عادة لملاحظة سلوك الموظف، وهنا يعتبر العميل الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف والحكم على أداءه، حيث يعتبر أفضل وسيلة ومصدر للمعلومات بشأن الأداء.

- الصدق:

ويقصد بها مقدرة مقياس الأداء على تقييم كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة من جميع أبعادها ونواحيها، ويشمل ذلك عادة صدق المحتوى (المحاسبة، مرجع نفسه، ص100). وحتى يتمتع المقياس بالصدق يجب أن يعكس الأداء الوظيفي الحقيقي والمقصود، والذي يتضمن كافة الأبعاد التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة.

- الثبات:

ويقصد بالثبات مدى استقرار وثبات نتائج قياس الأداء، والتي يتم الحصول عليها في أوقات مختلفة، أو أشخاص مختلفين، وحتى بأدوات قياس مختلفة. أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن قياس لآخر ومن خاصية إلى أخرى. ويعتبر الثبات مؤشر على دقة الأداء الوظيفي والتقييم، وللثبات عدة معاني تختلف باختلاف الغرض من القياس كذلك الغرض من التقييم.

- التمييز:

يقصد بها قدرة المقياس على التمييز بين مستويات الأداء للعاملين، أي أن مقياس الأداء لا بد أن يميز بين حجم ومقدار الجهود التي يبذلها العاملون، لأنه يترتب عنها مستويات أداء توزيعها من حيث الترتيب، إذ يفرض انه كلما زاد الجهد المبذول كلما زاد مستوى الأداء، وتبرز أهمية هذه

الخاصية في أنها توفر معلومات التي تمكن متخذي القرار من إصدار القرارات الصائبة بشأن المؤسسة.

7_ أسرار قوته داخل المؤسسة

قدم مركز الخبرات المهنية برنامجاً تدريبياً عن الأداء، وقد عرفت ثلاث عشرة سرا لقوة الأداء الوظيفي، توصل إليها " روجو داو سون roujou Dawson " بناء على خبراته الطويلة وهي كالتالي:

- ✓ حب المغامرة وتحمل المخاطرة.
- ✓ تحمل مسؤولية أنفسهم.
- ✓ الإحساس الدائم بوفرة بدائل الحلول.
- ✓ معايشة مسبقة للنجاح قبل وقوعه والتنبؤ بالخطأ.
- ✓ لا يسمح للآخرين بجذبهم إلى مستويات أداء أقل.
- ✓ يؤمنون بضرورة تغيير ما يجب تغييره.
- ✓ يعرفون كيف يخلقون الفرص.
- ✓ يعرفون كيف يسخرون قدراتهم على اختلافها لخدمة المؤسسة.
- ✓ تعلم كيفية تحديد مسؤولياتهم.
- ✓ المحافظة على الوقت والاستثمار فيه.
- ✓ يحولون الخوف إلى ثروة عمل.
- ✓ تعلموا كيفية منح الحب مع أعمالهم(الدوري، 2008، ص 56).

إن أسرار قوة الأداء في غاية الأهمية، وهي محل تجاري ونقاش ويبحث من طرف المدراء، في مؤسسة من أجل تحقيق أهدافها وما تصبوا إليه. ولعل هذه الأسرار تقيده ولو بقليل في توضيح قوة الأداء وكيفية الوصول إلى أسرار قوته.

المبحث الثاني: تقييم الأداء

1_ مفهوم تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء العملية الجوهرية للرقابة، ولقد تعددت التعاريف لتقييم الأداء منها: "هو جزء من الرقابة، يرتبط بنهاية الأداء، حيث يعتبر العملية المستمرة والمصاحبة لتدفق الأنشطة". (صقر، 2005، ص 45).

ومن بين التعاريف المتاحة والأكثر استعمالاً عن تقييم الأداء على أنه مجموعة الإجراءات منها عملية التحليل، وتقييم أنماط ومستويات أداء العاملين وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية و المتوقعة، كأساس تقويم وترشيد هذه الأنماط والمستويات". (الزغبى، 2013، ص 12).

ويعرف أيضاً على أنه "مجموعة الإجراءات التي تساعد في تجميع و مراجعة ومشاركة واعطاء واستخدام المعلومات المتجمعة من حولنا حول العمل والعمال". (المرجع نفسه، ص 47).

ومن خلال هذه التعاريف السابقة يمكن تلخيص القول بان تقييم الأداء هو آخر حلقات العملية الإدارية.

2_ مراحل تقييم الأداء

يمكن تعداد مراحل تقييم الأداء في عدة المراحل التالية، وكذلك لاستخدامها في عملية التقويم، والتعرف على الجوانب التي تركز عليها، حيث حدد "peterj Reed بترج رييد" أربع مراحل لتقييم الأداء وهي:

- مرحلة الإعداد الأولى: على المسؤول الأول تخصيص وقت لإعداد المقابلة، ولذلك لابد من تخصيص الوقت الكافي لهذه المرحلة، من اجل تحديد الإطار المحدد لها. بحيث لابد من وجود وثيقة واضحة تمثل نموذج التقييم، حيث يجب أن يحتوي التقييم على أقسام تمكن من تسجيل الأفكار والاقتراحات بشأن الأهداف، وكذلك نقاط القوة والضعف من اجل التحسين، و الطموحات المستقبلية من منظور الطرفين معا.
- اتفاقية الأداء: هي المرحلة الثانية من مراحل التقويم، والتي ينبغي إن تكون عبارة عن قائمة الأهداف المشتقة مباشرة من أهداف الإدارة أو وحدة الأعمال، والتي ينبغي أن تكون محددة وقابلة للقياس والتحقيق. إلا انه يجب أن يتفق عليها الطرفان، وكذا أي أهداف أو مقاييس محتملة مرتبطة به.

- مرحلة مراجعة الأداء: تشترط هذه المرحلة عقد اجتماع مراجعة عن نقاط الوسطية، التي تم التوصل إليها بعد مرور ستة أشهر عادة. وتعطي هذه المقابلة الطرفين فرصة معرفة ما إذا كانت الأهداف المتفق عليها أصلاً تزال ذات صلة ومناسبة من حيث التوقيت.
- فإذا لم تكن كذلك يمكن تعديلها وإضافة أهداف جديدة لها. حيث يوفر ذلك فرصة التقييم، ليس فقط لشعور العامل بأنه استفاد من التدريب، وإنما أيضاً ما إذا كان التدريب مناسباً وفعالاً.
- مرحلة تقييم الأداء: وهي آخر مرحلة من مراحل تقييم الأداء حسب بترج ريبيد ، والتي غالباً ما تشعر بالخوف في النفس، حيث أن التقييم المرادف لمصطلح الإدارة، وأنه حلقة من سلسلة الإدارة. حيث لا بد أن يكون موضوعياً بمعنى الكلمة بعيداً عن الذاتية، من أجل تحقيق نتائج ظاهرية، والبعد عن التعامل بقسوة و الاستعلاء مع موظفيهم على نحو استوطني. كما انه يكمن للأفراد تقديم أفضل ما عندهم فقط في حالة وجود نظام وهياكل تنظيمية ملائمة، لذلك لا بد من إتباع المراحل الأساسية في المراقبة من طرف الإدارة(الدحلة ،2001،ص88-93).

3_ طرق تقييم الأداء:

هناك عدة طرق لتقييم الأداء وهذا راجع إلى حجم المنظمة، إضافة إلى الإمكانيات المتاحة، ومن هذه الطرق مايلي:

- **مقياس إعطاء الدرجات:** وهي تقييم العامل وذلك بمنحه درجات بناء على بعض المؤشرات منها: الوفاء والإخلاص للمنظمة، التعاون مع الزملاء وكيفية العمل معهم، حيث يقوم المسؤول بتقييم الموظف بناء على هذه المعايير.
- **الأحداث الجوهرية:** حيث يقوم الشخص المسؤول بتسجيل معلومات عن سلوكيات العامل في بعض الحالات والأحداث الجوهرية، سواء كانت سلبية أو ايجابية ويتم تسجيل الواقعة أو الحادثة و السلوك الذي قام به العامل مع تاريخ وقوعهم.
- **الترتيب:** هو تصنيف العاملين من الأكثر فعالية وإنتاجية إلى الأقل، حيث يقوم الشخص المسؤول بتقييم العاملين على مقارنتهم ببعضهم البعض.
- **قائمة الاختيار:** وتتطلب قيام الشخص المسؤول باختيار عبارات أو جمل تصف أداء العامل وسلوكاته، حيث يتم وضع نقاط لهذه السلوكات، وتختلف هذه الأخيرة باختلاف أهميتها للمنظمة.

- **المقارنة الزوجية:** إذ يتم المقارنة بين العاملين اثنين، وتكرر هذه العملية لبقية الموظفين. ولتوضيح ذلك نعطي مثال: يقارن العامل أ مع العامل ب، والعامل ج مع العامل د، فإذا تصورنا أن نتيجة التقييم هي أن (أ) أفضل من (ب)، وأن (ج) أفضل من (د)، وبعدها نقارن (أ) مع (ج) فنجد مثلا أن (ج) أفضل من (أ). (الكرفي، 2001، ص65).

وبهذه الطرق يمكننا القول أن هناك العديد من المؤشرات والمقاييس التي تمكن استخدامها في تقييم الأداء، وكل مؤسسة تختلف في طرق تقييم الأداء كما ذكرنا سابقا.

4_ أهمية تقييم الأداء الوظيفي

- (1) **تخطيط الموارد البشرية:** يساهم التقييم بشكل كبير في تحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد في المنظمة وحاجتها الفعلية للقوى البشرية، وربط ذلك بتحديد السياسات التنظيمية بدأ باستقطاب الموارد البشرية الكفاء واختيارها وتدريبها وتطويرها واستثمارها بكل فعالية.
- (2) **تحسين الأداء وتطوره:** إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطوره، إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة على معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين فيها، لعلها تسعى في ممارسة سبل التطور المناسبة.
- (3) **اكتشاف الاحتياجات التدريبية وتحديدها:** يعتبر التقييم من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية، وتحديد البرنامج التدريبي التي يتطلبها تحسين وتطور الأداء العاملين في المنظمة.
- (4) **وضع نظام عامل الرواتب والحوافز والمكافآت:** إن قياس الأداء يساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، فهي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من تقييم الأداء، يمكن زيادة رواتب العاملين وإنقاذها، يمكن اقتراح نظام حوافز يعتمد على الجهد الفعلي المبذول من قبلهم.
- (5) **انجاز عملية النقل والترقية:** يكشف عن قدرات العاملين وبالتالي ترقيتهم إلى وظائف تتناسب مع كفاءاتهم العلمية، وتتسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء كما يساعد في نقل ووضع كل عامل في الوظيفة التي تتناسب مع قدراته.
- (6) **معرفة المعلومات ومشاكل العمل:** يساهم تقييم الأداء في توفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بالخلل والضعف واللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات المطبقة في العمل،

ومعرفة الضعف في المعدات والأجهزة والآلات، وبالتالي تمكن المؤسسة من إجراء المتحسسات والتغيرات المطلوبة التي يمكن أن تكون فعالة في تحقيق انجاز العاملين (أبو ناصر، 95، 2002).

5_ القائمون بعملية تقييم الأداء

المشرف أو الرئيس: يعتبر التقييم والحكم على أداء الفرد، من خلال المشرف الرئيسي التقييم التقليدي والأكثر شيوعاً واستخدامها، كما أن هذه العملية هي جزء من مسؤوليات المدير، ولا يمكن التهرب منها والمشرفة من خلال مركزه الذي يمكنه من التعرف على متطلبات العمل وإعطاء أفضل حكم وتقدير.

التقييم عن طريق الزملاء: يمثل زملاء الموظف احد المصادر القيمة للمعلومات في الأداء، خاصة في المواقف التي يصعب على المشرف ملاحظة سلوك مرؤوسيههم، فالزملاء تتوفر لديهم خبرات واسعة عن المتطلبات أداء الوطنية، كما تتوفر لديهم الفرص متجددة من اجل ملاحظة بعضهم البعض.

التقييم الذاتي: لا يستخدم كمصدر وحيد للمعلومات عن الأداء، إلا انه يمثل احد المصادر العامة، فان الأفراد يستطيعون الحكم على سلوكياتهم الخاصة، كما أنهم يمتلكون كافة نواحي المعرفة عن الأداء ومحدداته، إلا أن الميل للمبالغة فيه جد وارد.

التقييم عن طريق العملاء: تبرر أهمية هذا المصدر عن تقييم الأداء العاملين في مجالات الخدمة على وجه الخصوص، حيث أن المشرف والزملاء للإنتاج لهم الفرصة لملاحظة سلوك الموظف، ولهذا يعتبر العميل الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك هذا الأخير، والحكم على أداءه، وبالتالي يعتبر أفضل مصدر للمعلومات بشأن الأداء وتقييمه (مرسي، 2005، ص 442).

خلاصة الفصل:

لقد كان الأداء الوظيفي ولا يزال موضع الاهتمام في الأوساط الإدارية، لما له من أهمية ، فيعبر بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمة. فالأداء الجيد يرتكز على خلفية عملية توضح المهام وتبسط الإجراءات والخطوات، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة. إن تحديد جوانب القوة والضعف في أداء العاملين يوضح للمنظمة إمكانياتها في الاستثمار في العنصر البشري، وكيفية التعامل معهم بالطرق العملية المناسبة.

الفصل الثالث : الجانب المنهجي

تمهيد:

- 1- المنهج المستخدم.
- 2- الدراسة الاستطلاعية
- 3- حدود الدراسة.
- 4- مجتمع البحث.
- 5- عينة الدراسة.
- 6- أدوات جمع البيانات.
- 7- أدوات تحليل البيانات.

تمهيد:

أصبحت الدراسات و الأبحاث الاجتماعية بمختلف مجالاتها، لا تكفي بمجرد التفسيرات النظرية بل هي الأخرى تسعى إلى التقرب من الواقع الاجتماعي، و ذلك بإجراء دراسات ميدانية لتحقيق الكثير من النتائج و الأهداف دون الاكتفاء بالتأمل العقلي، و التطور النظري كأساس للوصول إلى الحقائق التي تفسر الواقع الاجتماعي .

1- المنهج الدراسة:**- تعريف المنهج:**

يعتبر المنهج مجموعة العمليات و الخطوات، التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه و للخروج بالفرضيات

و بالتالي فالمنهج هو" الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاستكشاف الحقيقة و الإجابة عن الأسئلة.(زرواطي، 2002، ص56)

و انطلاقا من هذا سنحاول الوقوف على دور الرقابة في تحسين الأداء الوظيفي للعمال لذلك استخدام المنهج الوصفي في دراستنا الذي يصف لنا الظاهرة و ينسجم مع معطيات الدراسة الاستطلاعية و التي تحتاج إلى الوصف و التحليل و الكشف عن العلاقات و فحصها للوصول إلى رصد الأدوار و الرقابة و توعيتها و الدور الذي تلعبه داخل المؤسسة.

فيمكن القول أن المنهج الوصفي هو" عبارة عن طريقة الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة و تصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها(مشير، 2003، ص4)

و من خلال هذا الأسلوب و إتباعه يمكننا رصد عمليات الرقابة الإدارية بالمؤسسة و مدى نجاحها في تحسين الأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة .

2- الدراسة الاستطلاعية:

إن إجراء الدراسات الاستطلاعية يعد أمراً ضرورياً في كثير من البحوث، لأنها أساس أي عمل، و تكمن كذلك في معرفة الصعوبات و تحديد المشكلات الهامة، و هي عبارة عن جولة استطلاعية قمنا بها بمؤسسة بريد الجزائر حيث استغرقت مدتها 3أيام، تم من خلالها التعرف على المؤسسة و مصالحها و هيكلها و عدد العمال العاملين فيها و كيفية عملها.

3:حدود الدراسة:**- المجال المكاني:**

لقد تم إجراء البحث في مصنع الاسمنت والذي تم إنشائه سنة 1983 بسور الغزلان جنوب ولاية البويرة و الذي يضم عدة وحدات منها وحدة إنتاج الأمان الصناعي و إدارة الموارد البشرية.

- المجال الزمني:

قمنا بالبحث في السنة الجامعية 2020/2019، حيث تمت زيارة للميدان الذي سننجز فيه البحث والمتمثل في مصنع الاسمنت، حيث تم استقبالنا من طرف المدير و قدمنا أنفسنا و شرحنا الموضوع والأهداف التي نود التوصل إليها .

و بعدها أخذنا الاستبيانات وحيث تم تجريب الاستبيان ، في شكلها النهائي بعد إدخال بعض التعديلات عليها و لم يكن تطبيق الاستمارات عن طريق توزيعها و لكن عن طريق مقابلتهم إما فرديا أو جماعيا حتى يتسنى لنا التعرف أكثر عن المبحوثين و توضيح أي سؤال لا يفهمه المبحوثين .

- المجال البشري:

بعد تحديد الإشكالية بدقة اتضح لنا مجتمع البحث، حيث يتكون المصنع من 449 عامل

4- الأدوات المستخدمة:

إن الأدوات المستخدمة هي الوسيلة التي تجمع بها المعلومات، و ليس هناك تصنيف موحد لهذه الأدوات حيث تتحكم طبيعة الموضوع أو الظاهرة المراد دراستها، و فروض البحث في اختيار

الأدوات و الوسائل و التقنيات التي سوف يستعملها الباحث ،لذلك نستخدم مجموعة من الأدوات وفقا لمبدأ المرونة المنهجية لذلك تم الاعتماد على أداة الاستبيان.

- الاستبيان وهو عبارة عن أداة تتكون من أسئلة حول البحث وموضوعها، تهدف للكشف عن الظواهر وتحديد ما حيث توجه هذه الأسئلة إلى المبحوثين من أجل الحصول على معلومات، والبيانات حول مشكلة أو موضوع ما.

5- عينة الدراسة

أولاً : عينة الدراسة:

-تعريف العينة:

إن طبيعة موضوع الدراسة و المتمثلة في الدور الذي تلعبه الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة المذكورة سابقا.

فيمكن تمثيل العينة بأنها "مجتمع البحث أو جمهور البحث أي جميع مفردة الظاهرة التي يدرسها الباحث أو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكون موضوع مشكلة البحث(ماجد،1999، 56) و بالتالي هي عدد الظواهر التي لها خواص مشتركة و التي تكون جزءا من المجتمع الإحصائي بحيث تكون العينة ممثلة للمجتمع الأصلي تمثيلا صادقا .

-اختيار نوع العينة:

إن المجتمع البحث لدراستنا الحالية يتكون من 449 عمال بموجب الموضوع الدراسة طبقنا على بعض العمال و كانت العينة 50عاملا.

و الذي يقصد به ذلك النوع من الدراسات التي يتم بواسطتها تطبيق أداة الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة أو عينة كبيرة منهم و ذلك لقصد وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها و درجة وجودها فقط دون أن يتجاوز ذلك دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب .

6- أدوات جمع البيانات :

إن هذا البحث يتطلب استخدام و ابتلاع تقنيات و أساليب و أدوات بحث علمية تساعدنا على جمع المعلومات و البيانات و الحقائق و من أهم الأدوات التي اعتمدنا عليها نجد :

-**الاستبيان المكتوب:** عبارة عن وسيلة علمية تساعد في جمع المعلومات و الحقائق الموضوعية ، حيث تم تصميم استبيان يتكون من 16 سؤال من بينها أسئلة مفتوحة و أخرى مغلقة، احتوت على البيانات الشخصية حول المبحوثين و أيضا أسئلة عن مدى وعي العمال بالرقابة و مدى تطبيقها في الواقع .

استمارة الاستبيان لهدف البحث في موضوع "الرقابة الإدارية و علاقتها بتحسين الأداء" وبعدها تحكيمها لقياس صدقها وثباتها ،و يتم تطبيقها تجريبيا للتأكد من صلاحيتها (ملائمتها) لواقع الدراسة ،حيث يتم توزيع الاستبيانات على العينة لمعرفة النتائج و العمل على تصحيح الأخطاء و معالجة الصعوبات وكذا شرح كل سؤال غامض يتبادر لهم .

7- أدوات تحليل البيانات:

من اجل تحقيق عملية تحليل البيانات لا بد من التحقق من النتائج المتوصل لها و التأكد من سرية المعلومات التي تم جمعها يتم تفريغ البيانات و تحليلها حسب الفرضيات ومن ثم تلخيص أهم النتائج التي تم التوصل إليها و أخيرا وضع مجموعة من الاقتراحات.

-**الأساليب الإحصائية:** الأدوات الإحصائية المستخدمة لتحليل النتائج :

النسب المئوية و التكرارات و الدلالات الإحصائية لمعرفة النتائج المتحصل عليها و الفروق بين التكرارات يتم تحليل الفرضيات كالتالي :

الفرضية الصفرية (H_0): الاختلافات بين التكرارات تدل على وجود اتجاهات مختلفة في المؤسسة وليس اتجاه واحد.

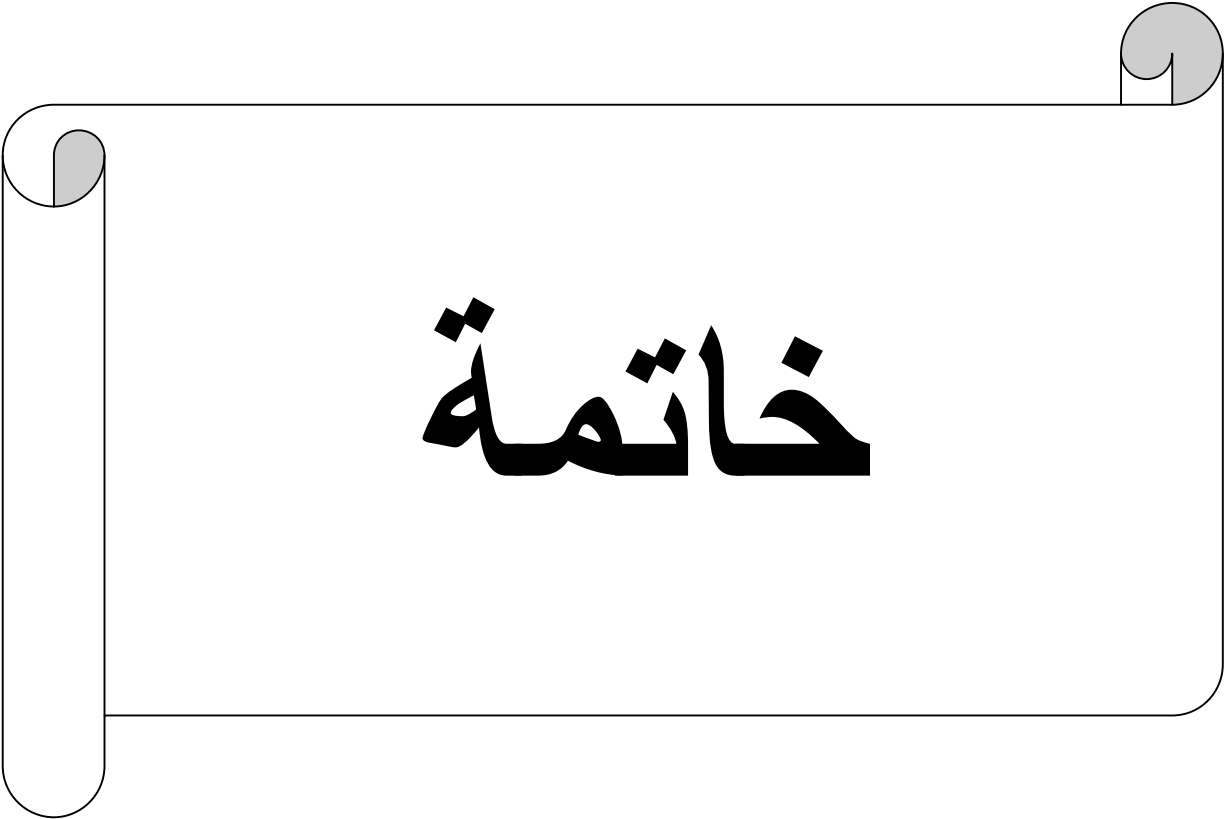
الفرضية البديلة (H_1): الاختلافات تدل على وجود اتجاه معين غالب في المؤسسة.

وحتى يتم قبول أو رفض الفرضية نقف على درجة الدقة المتفق عليها و نسبة المقارنة بين (x_1-x_2)

(x_3)

خلاصة:

من خلال هذا البحث تم استخلاص أن الرقابة الإدارية توصل إلى أفضل درجاته من خلال التقييم الجيد و الرقابة الفعالة، كما أنها تساعد العاملين على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات، وأخيرا فإنها يساعد العاملين على حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم ،لهذا فإن العملية الرقابية لا يمكن لها أن تحقق نتائج حسنة في تقييم الأداء إلا إذا اعتمدت على نظام رقابي يعتمد علي إطار قانوني مرن واضح و دقيق يتماشى مع كل الوظائف الموجودة في المؤسسة وفق أساليب و وسائل متطورة تعتمد علي الحداثة و التكنولوجيا .



خاتمة

خاتمة:

- من خلال انجاز البحث هذا تم التوصل إلى جملة من المعارف و استخلصنا العديد من النتائج ، و كانت من جملة هذه النتائج التي أدرجناها على النحو التالي :
- أن الرقابة تمثل إحدى الوظائف الرئيسية للإدارة التي يمكن من خلالها زيادة مستوى أداء العاملين في المؤسسة
 - إن العملية الرقابية هي على العكس مما يتصور البعض من أنها تتبع التنفيذ حيث تولي اهتمام عن الأخطاء و الانحرافات فقط، بل هي بمفهومها الحديث هي الركيزة و الطريقة التنظيمية للمؤسسة، التي من خلالها تضبط و ترفع مستوى أداء العمال و تساهم بشكل فعلي في زيادة الفعالية.
 - الرقابة عملية مستمرة منذ بدء التخطيط وحتى المرحلة الأخيرة من التنفيذ أي ملازمة لهذا التنفيذ و التنبؤ بما سيحدث فهي تكون مقرونة بجميع العمليات ، لهذا فإن العملية الرقابية لا يمكن لها أن تحقق نتائج حسنة في تقييم الأداء إلا إذا اعتمدت على نظام رقابي يعتمد على إطار قانوني من واضح و دقيق، يتماشى مع كل الوظائف الموجودة في المؤسسة وفق أساليب و وسائل متطورة تعتمد على الحداثة و التكنولوجيا.
 - رغم هذا لا ننسى بعض السلبيات لعملية الرقابة، إذا طبقت بطريقة غير صحيحة ، فتكبح إبداعات العمال و قد يحس بأنه مراقب و يقيم بطريقة خاطئة و كنتيجة عامة يمكن القول بأن الرقابة في التنظيم ضرورية تمارس بطرق علمية معقولة ومدروسة بشكل أفضل، حتى تتم استمرارية المؤسسة في العمل وبالتالي تؤدي إلى زيادة إنتاجها و فعاليتها .



الملاحق

استبيان:

نعرض لكم هذا الاستبيان ، راجين منكم ملأها بوضع علامة (+) أمام الإجابة المعبرة عن رأيكم ، و نحيطكم علما أن المعلومات المقدمة لا تستخدم سوى للغرض العلمي .

البيانات الشخصية:

- الجنس: ذكر أنثى:
- السن : 29-20 39-30 49-40 50 فأكثر
- المستوى التعليمي: جامعي ثانوي متوسط
- الموقع الجغرافي : حضري شبه حضري ريفي
- سنوات العمل : اقل من 05 10-05 15-10 أكثر من 15
- مفهوم الرقابة : لحراسة و رصد العمال التفتيش و متابعة الأداء السيادة و الإكراه و القوة
- نوع الرقابة المطبقة في المنظمة التي تعمل بها :

- رقابة على الموارد البشرية رقابة للتأكد من الالتزام بالقوانين رقابة على الآلات
- اعتقادهم بأهمية الرقابة بأنواعها:

- يومية شهرية سنوية

-أهم الأدوات المستعملة للمراقبة:

- تقارير كاميرات تكليف لجان خاصة

- ما إذا كانت هناك أس يبين عليها النظام الرقابي لضمان الكفاءة الإنتاجية:

- نعم لا

-طرق زيادة الفعالية:

- زيادة في الكفاءة المهنية زيادة في القدرات الابتكارية

هل الدورات التكوينية تؤدي إلى تحسين الكفاءات الإنتاجية :

- نعم لا

-هل التسبب و انعدام الرقابة الإدارية يقلل من تحسين الكفاءة الإنتاجية داخل المؤسسة:

- نعم لا

-هل الرقابة تساعد في تطوير كفاءاتهم الإنتاجية:

لا

نعم

-ما تقييم الأداء الذي تعتمد المؤسسة في عملية الرقابة:

ضعيف

ممتاز

جيد

-الرقابة عنصرا إداري له دور في زيادة الكفاءة العلمية:

لا

نعم

-هل هنالك عراقيل تعيق تنفيذ الأداء بكفاءة وفعالية و بدوره يؤثر في الرقابة:

لا

نعم

-هل هناك خضوع لعملية تقييم الأداء:

لا

نعم

-هل هنالك مشرفون حول عملية تقييم الأداء :

لا

نعم

شكرا لتعاونكم .

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

- _ القرآن الكريم برواية حفص.
- _ أبو ناصر مدحت، الأداء الوظيفي، ط01، دار الأمل للنشر والتوزيع، مصر، 2012.
- _ أحمد ماهر، الإدارة المبادئ و المهارات، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- _ الدوري زكرياء، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها، ط01، دار الكتاب للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- _ الزغبى علي فلاح، مبادئ إدارة الأصول والأساليب العلمية، ط01، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2013.
- _ الشريف عبد المالك طلال، أنماط القيادة ودورها وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مكة المكرمة، 2001.
- _ الكرفي مجيد، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية، ط01، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- _ المحاسنة إبراهيم محمد، إدارة تقييم الأداء الوظيفي، ط01، دار جديد للتوزيع، 2013.
- _ أنور سعيد محمد سلطان، السلوك التنظيمي، ط01، الدار الجامعية الجديدة، 2003.
- _ توفيق عبد الرحمان، رقمنة الأداء، ط01، مصدر سلطة الإصدارات للنشر والتوزيع، العراق، 1994.
- _ جمال الدين مرسي محمد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، دار النهضة للنشر والتوزيع، الإسكندرية. مصر، 2005.
- _ حسن الهواسي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار المعرفة للنشر و التوزيع، 2014 .
- _ خليل موسى، الإدارة المعاصرة، ط01، دار الوفاق للنشر والتوزيع، بيروت. لبنان، 2005.
- _ رشا الغول، التنظيم الذاتي للرقابة الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، مصر ، القاهرة، 2013 .
- _ صقر عاشور احمد، السلك الإنساني في المنظمات، ط01، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- _ عبد الرؤوف الدخلة فيصل، تكنولوجيا الأداء البشري، ط01، المكتبة الوطنية، عمان، 2001.

- _ عبد الرزاق سالم الرفاضلة ناصر جمال، تطور مفاهيم الحديثة في الرقابة الإدارية، ط01، دار الأعمال العلمي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012.
- _ عبد الله جاسم، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، ط01، الرياض، 2004.
- _ علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، الطبعة 01، إثراء للنشر والتوزيع، بيروت، 2002.
- _ علي مصلحي شريف وآخرون، الإدارة في منظمات الأعمال وأسس الرقابة عليها، دار التعليم العيادي للطباعة و التوزيع، الإسكندرية، 2013.
- _ محمد إبراهيم، الرقابة الإدارية، ط01، دار جامعة للنشر و التوزيع، 2001.
- _ محمد سعد الفاعوري، الإدارة- الرقابة، دار الكنوز للمعرفة، عمان، 2007.
- _ عبد المطلب سامح، إدارة الأفراد، ط 01، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.الأردن، 2001.
- _ رشيد زرواطي، تدريبات على منهجيات البحث العلمي، ط 1، الجزائر، دار الفتح، 2002.
- الرسائل الجامعية :
- 1- عبد الله عبد الرحمان النميان ،الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية ،رسالة لنيل شهادة ماجستير تخصص علوم إدارية ،رسالة منشورة ،جامعة المملكة العربية السعودية ،كلية الدراسات العليا، 2001
- 2- أحمد بن صالح بن هليل الحربي ،الرقابة الإدارية و علاقتها بكفاءة الأداء ،رسالة لنيل شهادة ماجستير في الأعمال الإدارية،رسالة منشورة ،جامعة الملك سعود،كلية العلوم الإدارية،. 2004
- 3-نادية سلخان ،القيادة و دورها في الرقابة علي أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية ،رسالة لنيل ماستر في التدقيق و المراقبة،رسالة منشورة ،جامعة قاصدي مرياح ورقلة ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، 2007.

الفهرس

الصفحة	الموضوع
	كلمة شكر
	اهداء
أ-ج	مقدمة
13-5	إشكالية البحث :
05	الفرضيات:
06	أسباب اختيار الموضوع:
06	أهمية الدراسة :
07	أهداف الدراسة
07	تحديد المفاهيم و المصطلحات:
09	الدراسات السابقة :
12	التعقيب على الدراسات السابقة :
22-15	الفصل الأول: الرقابة الإدارية.
15	1-تعريف الرقابة الإدارية
16	2-أهداف الرقابة الإدارية:
17	3-أهمية الرقابة الإدارية:
19	المبحث الثاني : الرقابة الإدارية و معيقات نجاحها.

19	1-مجالات الرقابة الإدارية:
20	2-أساليب الرقابة الإدارية :
21	3-معيقات نجاح الرقابة الإدارية:
22	خلاصة الفصل :
35-24	الفصل الثاني: الأداء الوظيفي
24	المبحث الأول: الأداء الوظيفي
24	1_تعريف الأداء الوظيفي
25	2_تطور مفهوم الأداء الوظيفي
25	3_مكونات الأداء الوظيفي:
27	4_محددات الأداء الوظيفي
27	_أبعاد الأداء الوظيفي
28	6_شروط الأداء الوظيفي
30	7_أسرار قوته داخل المؤسسة
31	المبحث الثاني: تقييم الأداء
31	1_مفهوم تقييم الأداء
31	2_مراحل تقييم الأداء
32	3_طرق تقييم الأداء:

33	4_ أهمية تقييم الأداء الوظيفي
34	5_ القائمون بعملية تقييم الأداء
35	خلاصة الفصل:
41-37	الفصل الثالث : الجانب المنهجي
37	تمهيد:
37	1 - المنهج المستخدم.
38	2- الدراسة الاستطلاعية
38	3- حدود الدراسة.
38	4- الادوات المستخدمة.
39	5-عينة الدراسة.
40	6-أدوات جمع البيانات.
40	7- أدوات تحليل البيانات.
41	خلاصة الفصل
43	خاتمة
45	الملحق
48	قائمة المصادر والمراجع
51	الفهرس