



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس والفلسفة



العنوان:

أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي لدى عمال التكوين المهني

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم

وتسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:
- أ.د. غريب حسين

إعداد الطلبة:
❖ سلنت إدريس
❖ عروسي بريا عبد الرؤوف

السنة الجامعية

2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا "

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

(سُورَةُ الْإِسْرَاءِ، الْآيَةُ رَقْمَ 85).

التشكرات

نشكر الله عز وجل ونحمده حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، ملء السماوات وملء الأرض وملء ما شاء الله من شيء بعد، يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه أن وفقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع وأمدنا بالهمة والمثابرة من أجل المواصلة، ونصلي ونسلم ونبارك على الحبيب محمد المصطفى قدوتنا ومعلمنا .
وتتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف "غريب حسين" الذي لم يبخل علينا بنصائحه وإرشاداته طيلة قيامنا بهذا العمل رغم إنشغالاته الكثيرة .
وتتقدم بالشكر إلى كل الاساتذة المحاضرين واساتذة الاعمال الموجهة والطاقم الاداري على النصائح المفيدة لإتمام هذا العمل سواء من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة أو دعوة صادقة أو إتسامة مشرقة .

شكرا

الإهداء 01

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله وكفى و الصلاة و السلام على الحبيب المصطفى و آله و من و في

أما بعد:

الحمد لله الذي وثقنا لتشين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد و العمل بفضلته
تعالى مهداتنا إلى الوالدين الكريمين و اسأل الله لها طول العمر و دوام الصحة و العافية، كما أهديه
إلى أخي الكبير جلول حفظه الله و أخي التوأم رضا و كل أخواتي البنات و أزواجهم و اولادهم كما
لا أنسى جميع الأهل و الأقارب و لا بد من ذكر الأصحاب و الأصدقاء، كما أهديه إلى جميع زملائي في
الدفعة و كل من ساعدني و لو بابتسامة .

و في الأخير لا أنسى ان أهدي هذا العمل لابن أخي العزيز صهيب عبد الرحمان

سليت إدريس

الإهداء 02

بسم الله الرحمن الرحيم

الصلاة والسلام على أشرف المرسلين خير الأنام محمد عليه أفضل
الصلاة وأكسى السلام أما بعد:

أولا وقبل كل شيء، أحمد الله الذي لا تذيب اللحظات إلا بذكره وشكره ولا تذيب الآخرة
إلا بعفوه، وأصلي وأسلم على من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة ونور العالمين سيدنا
محمد عليه الصلاة والسلام

ثانيا أهدي هذا العمل المتواضع إلى من لها منبع الحب والحنان ووهبها الله الوفاق اللذان
غرسا في قلبي حب العلم والمعرفة منذ نعومة أظفاري الذي أرحو من الله أن يمدني عمرها
والدنيا، إلى منبع الأُنس والمحبة أخوتي، كما لا أنسى صديقايا المقربان خليل وادريس
وكل من التقيتهم من الأصدقاء والاحبة

وإلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل المتواضع

عمروسي بريمة عبد الرؤوف

ملخص الدراسة :

سنتعرف في هذه الدراسة على أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي في مؤسسة المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني (المجاهد تريكي خالد) بحرارة - الجلفة حيث بحثنا في تعريف الرقابة الإدارية في الفصل الثاني وتعرفنا على معاييرها وطرق تطبيقها، وفي الفصل الثالث تعرفنا على المتغير المستقل "الأداء الوظيفي" قمنا بتعريفه وذكر مظاهره وخصائصه كما رأينا من خلال الدراسة التطبيقية كيف تم تحقيق الرقابة الإدارية وكيف أثرت على الأداء الوظيفي في مؤسسة الدراسة وختارنا عينة من أجل تطبيق الدراسة .

تعرف العينة على انها مجموعة من الافراد مختارة من مجتمع البحث على أسس علمية واضحة وتاخذ اشكالا مختلفة بناء على نوعيت وظروف البحث كما انها تستخدم لتسهيل عملية البحث العلمي .

-جرت هذه الدراسة الاستطلاعية من شهر ماي من السنة الدراسية 2021/2022 حيث كانت العينة بطريقة عشوائية بسيطة تكونت من 22 موظف ورؤساء مصالح من المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني (المجاهد تريكي خالد) بحرارة- الجلفة.

- في ضوء المعطيات المقدمة في هذا العمل وخاصة في جانبه الميداني تمكن الباحثان من الوصول الى صحة الفرضيات المقترحة حيث تأكد أن للرقابة مكانة في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني (المجاهد تريكي خالد) بحرارة- الجلفة

بحيث أن الأسلوب الرقابي المطبق يؤثر على الأداء الوظيفي كما أن للرقابة الإدارية دور في زيادة الفعالية داخل المؤسسة

- توصلنا الى العديد من النتائج الاخرى في فرضياتنا المختلفة بينت لنا مسار الدراسة والتأكد من ان موضوعنا يسير وفق مسار صحيح
- ✓ توجد علاقة وطيدة بين أداء المهام والتنظيمات الإدارية .
 - ✓ توجد نوع من العلاقة القوية بين أداء المهام والتنظيمات الإدارية .
 - ✓ المعهد الوطني لديه تحقيق للحالة العامة للأداء الوظيفي الجيد من خلال تطبيق معايير الرقابة الادارية.
 - ✓ تحقق الإجتماعات و اللجان المراقبة للاداء الوظيفي في المعهد مستوى أداء وظيفي ممتاز في مؤسسة المعهد الوطني.

كلمات المفتاحية : الرقابة الادارية ، الاداء الوظيفي ، التكوين ، الجلفة

Summary of the study:

In this study, we will learn about the impact of administrative control on the functioning of the institution of the National Institute for Vocational Training. Mujahid Treki Khalid warmly examined the definition of administrative control in Chapter II and learned about its criteria and methods of application, and in Chapter III we identified the independent variable "Functional performance" We defined it and mentioned its manifestations and characteristics as seen through the applied study how management control was achieved and how it affected the functioning of the study institution and we selected a sample for the application of the study.

The sample is defined as a group of selected individuals from the research community on clear scientific grounds and takes different forms based on the quality and conditions of the research as it is used to facilitate the process of scientific research.

keywords: administrative control, job performance, composition, institute, djalfa.

الصفحة	فهرس المحتويات
*	شكر
*	اهداء
*	الملخص
*	فهرس المحتويات
أ	مقدمة
*	الجانب النظري
	الفصل الاول :الاطار العام للدراسة
01	اشكالية
03	الفرضيات
04	أسباب اختيار الموضوع :
05	أهداف الدراسة :
06	أهمية الدراسة
06	تحديد المفاهيم والمصطلحات
07	دراسات سابقة
	الفصل الثاني : الرقابة الادارية
09	تعريف الرقابة الادارية
12	مستويات الرقابة الادارية
14	خطوات العملية الرقابية
16	انواع المعايير الرقابية
22	تصحيص الانحرافات
	الفصل الثالث : الاداء الوظيفي
26	تمهيد
27	مفهوم الأداء الوظيفي، عناصره ومحدداته
27	مفهوم الأداء الوظيفي
29	عناصر الأداء الوظيفي
31	محددات الأداء الوظيفي
33	أهداف تقييم الأداء
38	معدلات ومعايير الأداء
39	معايير الأداء الوظيفي

43	مشكلات تقييم الأداء الوظيفي
	الفصل الرابع : الجانب التطبيقي
48	الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة
65	دراسة خصائص العينة
77	اختبار الفرصيات و عرض النتائج و مناقشتها
85	خاتمة
86	التوصيات
87	قائمة المصادر والمراجع
91	الملاحق

الصفحة	فهرس الأشكال
14	الشكل : مراحل عملية الرقابة
32	الشكل (01): محددات الأداء الوظيفي
37	الشكل (02): أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي
38	الشكل (03): وصف الأداء الوظيفي
47	الشكل (04): الهيكل التنظيمي للمعهد
66	الشكل(05) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
67	الشكل (06) : توزيع عينة الدراسة حسب العمر
69	الشكل (07) : توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية
70	الشكل (08) : توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي
72	الشكل (09) : توزيع عينة الدراسة حسب القرب من العمل
73	الشكل(10) : توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الصفحة	فهرس الجداول
51	الجدول (01) : الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان
52	الجدول (02) : المتوسطات المرجحة و الاتجاه الكبيرة لها
53	الجدول(03) : المتوسطات المرجحة للأبعاد و المتغيرات و المستويات الموافقة لها
56	الجدول (04) : يبين عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة من العاملين المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني (تريكي خالد) // الجلفة .

59	الجدول(05) : يوضح مدى الاتساق الداخلي بين فقرات محاور الرقابة الادارية
61	الجدول(06) : يوضح مدى الاتساق الداخلي بين فقرات كل محور
63	الجدول(07) : معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام طريقة" ألفا كرونباخ"
65	الجدول(08) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
67	الجدول (09) : توزيع عينة الدراسة حسب العمر
68	الجدول (10) : توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية
70	الجدول(11) : توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي
71	الجدول (12) : توزيع عينة الدراسة حسب القرب من العمل
73	الجدول (13) : توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية
74	الجدول (14) : يبين اتجاهات و ميولات اجابات عينة الدراسة على محورالرقابة الادارية
75	الجدول (15) : يبين اتجاهات و ميولات اجابات عينة الدراسة على محور الأداء الوظيفي
78	الجدول (16) : إختبار الارتباط لمحور الرقابة الادارية على محورالأداء الوظيفي
79	الجدول (17) إختبار الارتباط لبعء التنظيمات الإدارية على محورالأداء الوظيفي
80	الجدول (18) : إختبار الارتباط لبعءأداء المهام على محورالأداء الوظيفي
82	الجدول (19) : إختبار الارتباط لبعء أداء المهام على محورالأداء الوظيفي
83	الجدول (20) : إختبار الارتباط لبعء أداء المهام على محورالأداء الوظيفي

مقدمة

مقدمة:

¹ يعتبر الفساد الإداري أهم عوائق التنمية في الدولة الحديثة، وللأسف فإن أكثر الدول حاجة إلى التنمية من الدول النامية هي أكثرها فساداً، مع حاجة تلك الدول إلى مسارعة الخطى لتقليل الفجوة الحضارية بينها وبين الدول المتقدمة.

² ومن أهم وسائل مقاومة الفساد الإداري تفعيل الرقابة الإدارية، وتقويتها لتؤدي ثمارها. وقد كثرت النظريات والدراسات في مجال الرقابة الإدارية وتنوعت، وجلها يدور حول النظريات الحديثة في الرقابة الإدارية. وكان مما لفت انتباهي في قراءاتي التراثية وجود ثروة من المبادئ والنظريات الإدارية في تراثنا الإسلامي والتي تحتاج إلى من يخرجها بصيغة حديثة تقربها من القراء.

يتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بموضوع الأداء وبمدى فاعلية وكفاءة المؤسسات في تأدية وظائفها، وتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، سواء كانت هذه المؤسسات تربية أو تجارية أو حرفية، ومن هنا جاء التركيز على إدارة هذه المؤسسات بصورة تضمن لها الوصول إلى أهدافها من خلال رفع مستوى الأداء لتضمن لها الاستمرارية والنمو والتطور. وما يشهده العالم هذه الأيام من تنافس واهتمام بموضوع الأداء كل ذلك يتطلب من المؤسسات التركيز على العنصر البشري لتحقيق أهدافها من خلال استخدام

¹ د. ماجد احمد الزامل، 19/06/2018، الرقابة الإدارية والمالية، العدد: 4305. [https://www.ahewar.org/debat/](https://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=751027)

² عبد العزيز بن سعد الدغيثر، 09/02/2009، الرقابة الإدارية، دون طبعة، دون دار نشر. <https://www.startimes.com/?t=14745105>

الموارد واستغلال الفرص المتاحة والطاقات المتوفرة، كل هذه الدوافع تتطلب رفع مستوى الأداء البشري والأداء المؤسسي للمؤسسات من أجل تقديم الخدمات بسرعة وجودة عالية، وذلك من أجل الاستجابة لاحتياجات وتوقعات العاملين

وقد قسمنا دراستنا هذه الى جانبين نظري وفيه فصل اول اطار عام للدراسة وفصل ثاني حول الرقابة الادارية وفصل ثالث حول الاداء الوظيفي ، واما الجانب التطبيقي فقسم الى فصلين ، فصل اجراءات البحث الميدانية وفصل عرض وتحليل نتائج الذي قمنا بانجازه على الرغم من الظروف الخاصة لجائحة الكورونا.

الجانب النظري

الفصل الاول :

الإطار العام للدراسة

اولا- الاشكالية :

يعتبر وجود المؤسسات أمر ضروري في وقتنا الحالي ولا يمكن الإستغناء عنه، ذلك أن أهمية هذه المؤسسات تكمن في تقديم العديد من الخدمات للأفراد وتسهل عليهم الكثير من الأمور المتعلقة بحياتهم اليومية، كما تعمل على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، وللأسباب السابقة الذكر يتبين أن للمؤسسة دور كبير في حياة الأفراد ولكنه وعلى الرغم من ذلك تبقى هناك حقيقة لا يمكن تجاهلها وهي أن عموم المؤسسات اليوم تتطلب وجود تنظيم إداري لتسييرها وذلك تفاديا للمشكلات التي قد تتعرض لها، ولن يتحقق ذلك إلا عبر مجموعة من الأهداف تضعها المؤسسة والتي من أهمها هدف البقاء والإستمرارية في الوجود مع مواكبة التطورات الخاصة طيلة سنوات بقائها.

وقد رأيت بعض الدراسات الأخرى ان الرقابة الادارية تعاني من مشكلة فعلية وتؤثر على الاداء الوظيفي في مختلف القطاعات وهذا ما بينته نتيجة الدراسة الخاصة بالطالبتين **بصدوق فاطمة الزهراء و عذاب حميدة .**

-ضعف النظام الرقابي في الكلية نتيجة لغموض محاوره، وكيفية تطبيقه، مما يؤثر سلبا على تحقيق الأهداف المرجوة.

-وجود قصور في إدارة الكلية التي توكل لها عملية متابعة وتقييم أداء الأستاذ ، إضافة إلى انه لا توجد هيئة مؤهلة تشرف وتقوم بعملية الرقابة وفق إجراء ومعاييرها العملية المناسبة.

-الأستاذ الجامعي لا يحبذ فكرة وجود رقابة إدارية على أداءه خاصة إذا كان المسئول عن تقييمه اقل منه مستوى، وبالتالي فالأستاذ يفضل الرقابة الذاتية.

كما توصلت دراسة اخرى مشابهة من طرف **صري حافظ ، جامعة محمد خيضر**

تؤثر الرقابة الإدارية على تقييم أداء بشكل كبير ويكون هذا التأثير بصورة ايجابية أكثر منه سلبية ،حيث يعتبر تقييم الأداء بمثابة قاعدة البيانات يستعين بتا صاحب القرار الإداري في اتخاذ معظم قراراته الإدارية.

-يفضل العاملون استخدام الرقابة المستمرة في تقييم الأداء على حقي الأساليب حيث تؤدي هذه الأخيرة إلى تحسين أداءه ومسؤولياته.

-يتسم النظام الرقابي على الأداء ببعض الخلل وهذا ما أكده بعض العمال لأنه لا يتماشى مع بعض الوظائف مما يؤثر على تقييم شاغلي هذه الوظائف

¹هناك تعريفات كثير للإدارة كما هو معروف, ولعل اكثر التعريفات إقناعاً لي كمختص بهذا الفرع من المعرفة هو ان الإدارة " عملية منظمة تتطوي على التنسيق ما بين الموارد البشرية والموارد المادية لتحقيق الأهداف الموضوعة بأقل قدر من الكلفة " وإذا كانت الإدارة هي كما ورد آنفاً في اي مجال من مجالات الحياة فإن الإدارة في مجال التعليم الجامعي هي تلك الإدارة الهادفة إلى تحقيق اهداف التعليم والتي يمكن ان تُختصر في ثلاثة هي .. التدريس, البحث العلمي, وخدمة المجتمع وبحيث يكون تحقيق هذه الأهداف بأقل كلفة مادية و بشرية.

تندرج تحت الإدارة عدة مجالات منها الرقابة الذي يعرف على أنه عملية منهجية يحدد من خلالها الأنشطة والمهام التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف المسطرة , وتصنيف هذه الأنشطة والمهام بناء على أسس محددة لتشكيل وحدات تنظيمية تخول لها الصلاحيات الضرورية لإنجاز الأعمال المطلوبة منها, كما يتم تحديد طبيعة العلاقات

¹ د.أحمد بطاح ، 2016/11/26 ، لإدارة الجامعية وتحديات المستقبل ،طلبة نيوز للإعلام الحر ،دون طبعة ،دون دار نشر .

بينها لتسمح بإنشاء فضاء يمكن الأفراد من التعاون وتوظيف مختلف الطاقات بشكل أكثر فعالية.

فالرقابة ما زالت تعتبر المشكلة الرئيسية للعديد من المنشآت والعملية الرقابية في الإدارات ما زالت عملية معقدة فهي لا ترتبط فقط بالنظام الرقابي و بالهيكل التنظيمي والأساليب القيادية ، وإنما بالخطط والأهداف التي تعتبر القوة المركزية للمؤسسة . وفي هذا الاطار سنحاول من خلال هذه الدراسة الاجابة على الاشكالية الرئيسية التالية:

ما اثر الرقابة الادارية على الاداء الوظيفي للعمال في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني ؟

وتتدرج تحته الاسئلة الفرعية التالية :

-هل يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية للرقابة الادارية على الاداء الوظيفي ؟

-مامستوى الرقابة الادارية للعمال في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني ؟

-مامستوى الاداء الوظيفي للعمال في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني ؟

ثانيا-الفرضيات :

1-الفرضية العامة :

- يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة للرقابة الادارية على الاداء الوظيفي.

2-الفرضيات الفرعية :

- توجد علاقة ارتباطية دالة احصائية عند مستوى دلالة بين بعد التنظيمات الادارية و الأداء الوظيفي للموظفين .
- توجد علاقة ارتباطية دالة احصائية عند مستوى دلالة بين بعد اداء المهام و الأداء الوظيفي للموظفين .
- توجد علاقة ارتباطية دالة احصائية عند مستوى دلالة بين بعد الحالة العامة للمعهد و الأداء الوظيفي للموظفين .
- توجد علاقة ارتباطية دالة احصائية عند مستوى دلالة بين بعد الاجتماعات واللجان و الأداء الوظيفي للموظفين .

ثالثا-أسباب اختيار الموضوع :

تعتبر مرحلة إختيار الموضوع من أهم مراحل البحث فهي تعكس مدى قدرات و طموحات الباحث ، وترجع أسباب اختيارنا لموضوع الرقابة الادارية وتأثيره على الأداء الوظيفي إلى عدة أسباب و مبررات منها ما هي موضوعية وأخرى ذاتية:

1-المبررات الموضوعية:

- محاولة معرفة وتشخيص الرقابة الادارية داخل المؤسسات.
- تتمثل في كون الرقابة الادارية يعمل على تحديد الصلاحيات والاختصاصات لكل هيئة إدارية.

-محاولة إظهار أهمية الرقابة الادارية ت المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني.

-قابلية الدراسة للبحث و إمكانية النزول به إلى الميدان.

-إبراز الأهمية الكبيرة التي يلعبها الرقابة الادارية في تحسين الأداء الوظيفي.

2-المبررات الذاتية:

-التخصص العلمي الذي يدرس فيه الباحث.

-طبيعة اختصاصنا والمتمثل في علم النفس تنظيم والعمل، خاصة وأن الرقابة الادارية يعتبر من بين أهم موضوعات هذا التخصص

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

-قلة الدراسات السوسولوجية التي ربطت بين الرقابة و الأداء الوظيفي.

-شعور الباحث بقيمة و أهمية هذا الموضوع في التخصص.

رابعا-أهداف الدراسة: تهدف أي دراسة علمية منهجية عادة إلى الإجابة على بعض التساؤلات وتحقيق بعض الأهداف التي تختلف باختلاف مشكلة الموضوع، ويمكن تلخيص أهم هذه الأهداف فيما يلي:

- ✓ طرح تصور نظري و فكري لمفهوم الرقابة الادارية في التكوين و علاقته بالأداء.
- ✓ موضوع الرقابة من منظور سوسولوجي.
- ✓ توضيح العلاقة بين الرقابة الادارية والأداء الوظيفي.
- ✓ الرغبة في التوصل إلى مدى صدق وصحة الفرضيات الموضوعية
- ✓ التمهيد لدراسات لاحقة اكثر عمقا وتخصصا في المجال الادارية.
- ✓ تحليل أثر الرقابة الادارية على فعالية أداء عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني .

خامسا- أهمية الدراسة وتتمثل في:

يعتبر موضوع الرقابة الادارية من اكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان علم النفس تنظيم والعمل.

مفهوم الأداء الوظيفي:**التعريف اللغوي:**

يعرف الأداء في المعاجم و القواميس العربية بأنه مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أي أوصله أدى الأمانة وأدى الشيء الذي قام به.

-التعريف الاصطلاحي:

- من خلال النظر إلى الدراسات والبحوث في مجال الإدارة والتسيير نجد أن الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل أسند إلى شخص أو مجموعة من الأشخاص للقيام به.²
- حيث يقصد به الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وادراك الدور والمهام وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة لوظيفة الفرد.³
- ومن جهة أخرى يعرفه قاموس بأنه النتيجة المثلى التي تستطيع آلة ما تحقيقها.
- كما تعرفه راوية حسن بأنه يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة⁴
- أما مجيد سوسن شاكر تعرفه بأنه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل.⁵
- ويعرفه ناصر قاسمي بأنه جملة السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها العاملون لانجاز مهام معينة.⁶

² بدوي، مصطفى، 1984، ص166)

³ سعيد، سلطان، 2003، ص 219

⁴ محمد حسن، 2000، ص2015

⁵ شاكر، 2011، ص77

⁶ قاسمي، 2011، ص180

-التعريف الإجرائي:

ونعرف الأداء الوظيفي في دراستنا هذه بأنه كل جهد فكري وعضلي يبذله العامل في موقع عمله مقابل عائد محدد ،وتحدد بالدرجات التي يحصل عليها العمال مقابل ادائهم لخدمة معينة تعرفنا عليه من خلال الاستبيان الموزع.

سابعا-دراسات سابقة :

من خلال مراجعتنا لمختلف المراجع والبحوث نجد العديد من الباحثين الذين تطرقوا إلى هذا الموضوع

1-مذكرة ماستر للطالبتين بصدوق فاطمة الزهراء و عتاب حميدة سنة 2010تحت

عنوان اثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

-ضعف النظام الرقابي في الكلية نتيجة لغموض محاوره، وكيفية تطبيقه، مما يؤثر سلبا على تحقيق الأهداف المرجوة.

-وجود قصور في إدارة الكلية التي توكل لها عملية متابعة وتقييم أداء الأستاذ ، إضافة إلى انه لا توجد هيئة مؤهلة تشرف وتقوم بعملية الرقابة وفق إجراء Iq ومعاييرها العملية المناسبة.

-الأستاذ الجامعي لايجبذ فكرة وجود رقابة إدارية على أداءه خاصة إذا كان المسئول عن تقييمه اقل منه مستوى،وبالتالي فالأستاذ يفضل الرقابة الذاتية.

2-مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص سياسة عامة وإدارة محلية من إعداد الطالب **صري حافظ السنة الجامعية ،2013-2014جامعة محمد خيضر، بسكرة،**

تحت عنوان تأثير الرقابة الإدارية على أداء العاملين وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

-تؤثر الرقابة الإدارية على تقييم أداء بشكل كبير ويكون هذا التأثير بصورة ايجابية أكثر منه سلبية ،حيث يعتبر تقييم الأداء بمثابة قاعدة البيانات يستعين بتا صاحب القرار الإداري في اتخاذ معظم قراراته الإدارية.

- يفضل العاملون استخدام الرقابة المستمرة في تقييم الأداء على في الأساليب حيث تؤدي هذه الأخيرة إلى تحسين أداءه ومسؤولياته.
- يتسم النظام الرقابي على الأداء ببعض الخلل وهذا ما أكده بعض العمال لأنه لا يتماشى مع بعض الوظائف مما يؤثر على تقييم شاغلي هذه الوظائف .

الفصل الثاني :

الرقابة الإدارية

* تعريف الرقابة :

¹ يمكن تعريف الرقابة بأنها عملية منتظمة systematic process يتأكد من خلالها المدراء من مدى تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف وباستخدام طرق فعالة وذات كفاءة عالية effective and efficient manner. ويصف Robert J. Mockler الأجزاء الضرورية في العملية الرقابية control process فيقول أن الرقابة الإدارية هي عبارة عن جهد منظم systematic effort لتحديد مقاييس للأداء لتحقيق الأهداف المخططة⁽¹⁾.

² ويمكن القول أن كلمة الرقابة قد ترعرعت جذورها مع العالم Frederick W. Taylor عند تبنيه لفكرة الإدارة العلمية في بداية القرن العشرين حيث كانت مهمة لم تكن مفهومة .

ويعرفها البعض بأنها تلك العملية التي تحاول التأكيد على أن النشاطات الفعلية تتلاءم مع النشاطات المرغوب فيها أو الأهداف التي سبق تحديدها⁽²⁾. فالرقابة تعمل على كشف الانحرافات وتصحيحها كما تزود المدير بتغذية راجعة تساعده في تحديد الأهداف المستقبلية ووضع المعايير أو المقاييس اللازمة .

ويمكننا القول أن الرقابة هي عملية التأكد من أن ما تم التخطيط له هو ما تم تنفيذه وكشف الانحرافات وتصحيحها إن وجدت للوصول إلى الأهداف المحددة مسبقاً ، وبهذا التعريف يمكن استنتاج الآتي :

- 1- لا بد من وجود هدف مخطط له .
- 2- أن يكون هناك أداءً مخططاً له .
- 3- أن هناك أداءً سيتحقق عند التنفيذ .

¹ الصباح ، عبد الرحمن / مبادئ الرقابة الإدارية / دار الزهران للنشر والتوزيع-عمان 1997 . ص107

²توفيق، جميل / إدارة أعمال / دار النهضة العربية .بيروت 1986 ص 418

- 4- سيتم تقييم الأدائين .
- 5- سيتم كشف الانحرافات .
- 6- سيتم تصحيح الانحراف بالسرعة المناسبة .
- 7- التأكد من أن الهدف قد تحقق .

* دور الرقابة (3) : Role of control

تعتبر الرقابة الوظيفة الرئيسية الرابعة للإدارة ومن خلالها يمكن تحقيق الأهداف والخطط الاقتصادية بالإضافة إلى وظائف الإدارة الأخرى وتعتبر التخطيط والرقابة وظيفتين متلازمتين تعتمد كل منهما على الأخرى ولذلك فإن الرقابة تلعب دوراً مهماً في مساعدة المدراء من خلال خمسة تحديات وهي :

1) التغلب على المشكلات والمصاعب في حالات عدم التأكد :

Coping with Uncertainty: إن الأشياء قد لا تتماشى عادة مع الخطط الموضوعية أو أهداف المؤسسة التي سيتم تنفيذها وتحقيقها مستقبلاً لأن هناك الكثير من العوامل البيئية التي قد تحدث تغييرات مستمرة، ومن هنا نشأت كلمة غموض أو حالات عدم التأكد مثل حالة الطلب على المنتج التكنولوجي، مدى وفرة المادة الخام ، ولذلك ومن خلال تطور نظام رقابي فعال قد يمكن الإدارة من متابعة أنشطتها وتمنحها السرعة في كشف وتصحيح الانحرافات وتحقيق الأهداف ...

1. جاري ديستر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2007. بتصرف

(2) كشف الأشياء غير المنتظمة: Detecting Irregularities

⁴فأهمية الرقابة تتمثل في كشف الأشياء غير المنتظمة أو التي تتصف بالشذوذ والغير مرغوب فيها في المنشأة مثل عيوب المنتجات ، ارتفاع التكاليف، ارتفاع معدل دوران العمل، وبذلك فإن الكشف المبكر للأشياء الغير عادية في الغالب قد يوفر للمنشأة الوقت والمال والجهد ويحد من المشكلات أو المصاعب الصغيرة والتي قد تصبح أكثر تعقيداً لاحقاً.

(3) تحديد الفرص . Identifying opportunities

وتتمثل أهمية الرقابة في التركيز أو الإشارة إلى المواقف أو العمليات التي تؤدي بصورة جيدة وغير متوقعة والتي من شأنها أن تنبه وتوجه الإدارة إلى فرص مستقبلية محتملة ، فشركة الاتصالات الفلسطينية على سبيل المثال كانت تعلم جيداً ومن خلال التقارير حجم الطلب الكبير على الهاتف الخليوي ساعدها في وضع استراتيجيات تجارية وتسويقية ناجحة لكل فروعها بل تعدته لتحدد طبيعة الأجهزة المرغوب شراءها ومكان شراءها وحتى كيفية عرضه وكيفية إقناع العميل بحيازته⁵.

(4) إدارة المواقف الصعبة : Handling complex situations

قد ينمو ويتسع حجم المنشأة أو ترتبط بمشاريع عمليات كبيرة ومعقدة وبالتالي لا بد من استخدام العملية الرقابية لتعزيز عملية التنسيق coordination ، كذلك فإن العمل في ظل القواعد الدولية غالباً ما يؤدي إلى زيادة درجة التعقيد أو الصعوبات التي تواجهها الإدارة مما يدعو إلى ضرورة وجود نظام رقابي جيد .

⁴ الصباح ، عبد الرحمن / مرجع سابق ص 111

توفيق، جميل / إدارة أعمال / دار النهضة العربية .بيروت 1986 ص 418

(5) لا مركزية السلطة . Decentralization Authority

⁶إن وجود نظام رقابي جيد يعزز ويشجع المدراء على اتخاذ قرارات بتفويض السلطات للمستويات الإدارية الدنيا وهذا يعني أن الرقابة تساعد الإدارة في تجاوز المحددات والقدرات الإنسانية ، كما أنها تساعد في عملية التنظيم من خلال الحصول على المصادر المادية والبشرية وتوجيهها نحو تحقيق الهدف .

وأخيراً تتمثل أهمية الرقابة إلى حد كبير في أغراضها وأهدافها من خلال عملية التقييم

والمتابعة وتصحيح الأداء فالأنظمة الرقابية تزود الشركة بقوة التوجيه والتكامل والتحفيز

وبذلك نستطيع القول أن الشركات التي تتمتع بإدارة جيدة هي تلك الشركات التي تمتلك

أنظمة رقابية فعالة والتي من شأنها أن تعزز قدرتها على تنفيذ استراتيجياتها

*** مستويات الرقابة (4) : Levels of Control**

إن مسئولية وظيفة التخطيط تختلف باختلاف المستويات الإدارية ولذلك فإن مسئولية وظيفة الرقابة تختلف باختلاف المستوى وبالتالي فإن هناك ثلاث مستويات رقابية تعمل على زيادة احتمالات تحقيق الخطط والسياسات والأهداف المحددة وهي:-

أولاً : الرقابة الاستراتيجية : Strategic Control

⁷وهذا النوع من الرقابة يتضمن مراقبة ومتابعة العوامل البيئية الأكثر تعقيداً والتي يمكنها التأثير وبصورة كبيرة على مدى تطبيق الخطط الاستراتيجية، كما ويتضمن تقييم جوهر أو فحوى الإجراءات التنظيمية الاستراتيجية المتخذة والتأكيد على تنفيذ الخطط

⁶ الشنواني ، صلاح / التنظيم الإداري في قطاع الأعمال /دار المعارف -مصر 1966 ص195
⁷الشنواني ، صلاح / التنظيم الإداري في قطاع الأعمال /دار المعارف -مصر 1966 ص195

الاستراتيجية كما خطط لها ، وتساهم الرقابة الاستراتيجية في وضع خطط رقابية تكتيكية وتشغيلية ، والجدير ذكره أن الرقابة الاستراتيجية تتم وبصورة أساسية من خلال مدراء الإدارة العليا Top-Level Managers الذين يتمتعون بالخبرة وبالنظرة الشمولية لكل أنشطة وأقسام المنشأة المختلفة .

ثانياً : الرقابة التكتيكية : Managerial Control/ Tactical Control

وهي نوع من أنواع الرقابة التي تقوم بها الإدارة الوسطى Middle Management والتي تركز على تقييم عملية التنفيذ للخطط التكتيكية ، متابعة النتائج الدورية المرافقة لعملية التنفيذ ، متابعة مدى التقدم ومدى تحقيق الأقسام⁽⁴⁾ لأهدافها وبرامجها وموازنتها و متابعة التقارير الأسبوعية والشهرية للخطط ، ويمكننا القول أن الرقابة التكتيكية يمكنها المشاركة مع الرقابة الاستراتيجية من خلال تقديم المعلومات المتعلقة بالقضايا الاستراتيجية .

ثالثاً : الرقابة التشغيلية : Operational Control

وهذا النوع من الرقابة يقوم به مديري المستويات الإدارية الدنيا Low-Level Managers من خلال الإشراف على تنفيذ الخطط التشغيلية ، متابعة النتائج اليومية للأنشطة، اتخاذ الإجراءات الصحيحة عند الطلب، إعداد الجداول، الموازنات ، القواعد ، ومخرجات محددة عادة ما تكون مخصصة للأفراد .

والرقابة التشغيلية تقدم تغذية راجعة عما يجري في المنشأة وعلى المدى القريب وللتعرف أيضاً على مدى تحقيق كل من الأهداف القصيرة والطويلة الأجل .

2-مراحل عملية الرقابة

* عملية الرقابة : The Control Process

تختلف الأنظمة الرقابية نظراً لاختلاف الأهداف والأغراض والمواقف ولذلك لا يوجد

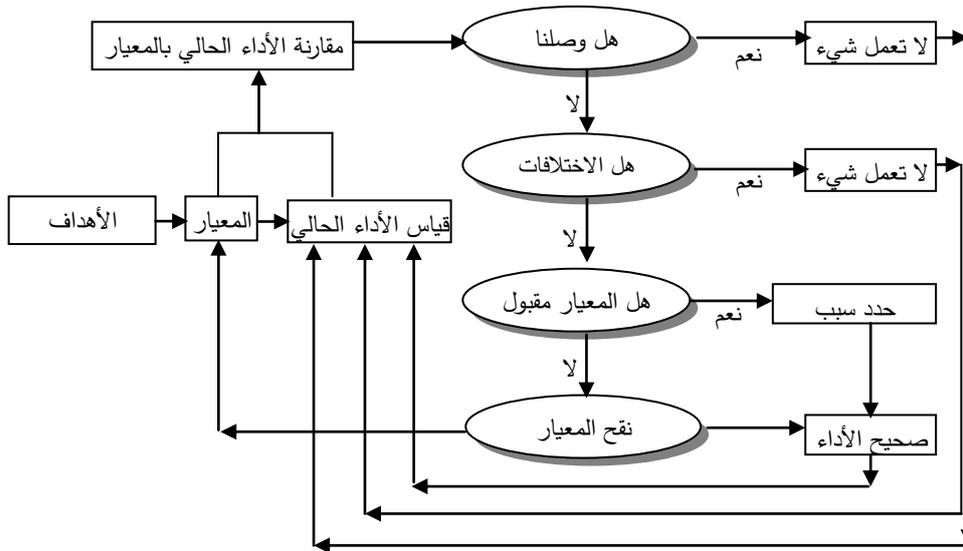
نظام رقابي أمثل يمكن استخدامه في جميع المجالات ولكن يمكن القول أن مثل هذه

الأنظمة تتبع وبشكل عام مجموعة من الخطوات الأساسية.⁸

* خطوات العملية الرقابية : Steps In the Control Process

إن العملية الأساسية المستخدمة في الرقابة تظهر في شكل رقم (6-1) وتتكون هذه

العملية من مجموعة خطوات .



الشكل: مراحل عملية الرقابة

⁸ المغربي، كامل - زوليف، مهدي - وآخرون / أساسيات في الإدارة / دار الفكر في النشر والتوزيع 1994/ص199

⁹ عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.2

1. وضع المعايير الرقابية : Establish Standards

أوتعتبر الخطوة الأولى في العملية الرقابية والتي تم تحديدها مسبقاً في عملية التخطيط ، والمعايير هنا توضح مجموعة المقاييس المستخدمة في تقييم الأداء بالإضافة إلى تقييم سلوك الفرد المرافق لهذا الأداء وعلى سبيل المثال فإن المعايير قد تستند إلى جودة المنتج أو إلى الفعالية التي تم من خلالها تقديم الخدمات ، والمعايير قد تعكس طبيعة الأنشطة المحددة والضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة مثل القدوم إلى العمل في الوقت المحدد ، اتباع قوانين الأمن والسلامة في العمل ، وقد تكون عبارة عن مجموعة من الإرشادات الأخلاقية التي تحكم طبيعة الاستثمار التي تنوي الإدارة القيام بها وعلى وجه العموم فإن المعايير تخدم ثلاث أغراض رئيسية متعلقة بسلوك وتصرفات الموظفين وهي :

- 1- تساعد الموظفين على فهم وإدراك ما تتوقعه الإدارة منهم وتوضح لهم الكيفية التي سيتم من خلالها تقييم أعمالهم مما يدفعهم إلى القيام بأعمالهم بفعالية وكفاءة .
- 2- تعتبر قاعدة البحث والتحري والكشف عن الصعوبات والمعوقات الوظيفية المتعلقة ببعض القيود الشخصية للموظف مثل نقص القدرات ، التدريب ، الخبرة أو أية قيود من شأنها أن تحد من تأدية العامل لعمله على أفضل وجه وبالتالي فإن تحديد المعوقات الوظيفية أو ما يسمى بالعجز الوظيفي قد يعزز دور الإدارة في كشف الانحرافات وتصحيحها قبل أن تصبح هذه الأخطاء أكثر خطورة ويتعذر على الإدارة معالجتها .
- 3- تساعد على التخفيف من حدة التأثيرات الناتجة عن التعارض في الأهداف بين الموظفين والإدارة مما يؤدي إلى زيادة معدل الحوادث ، زيادة معدل السرقات ، زيادة معدل الفاقد من المادة الخام ، زيادة عطل الآلات والمعدات .

* النقاط الاستراتيجية للرقابة⁽⁵⁾ :

إن التفاوت الكبير في وظائف المنشأة والإدارات والتنوع في المنتجات والخدمات المراد قياسها والعدد الكبير من السياسات والخطط يجعل من الصعوبة بمكان إيجاد قواعد محددة يمكن الاسترشاد بها عند اختيار النقاط الاستراتيجية للرقابة ولذلك تعتبر القدرة على اختيار النقاط الاستراتيجية أحد فنون الإدارة نظرا لان الرقابة السليمة تتوقف على هذه النقاط وعلى المدير أن يسأل نفسه الأسئلة التالية :

- ما هي افضل النقاط التي تعكس أهداف إدارتي ؟
 - ما هي افضل المعايير التي توضح لي متي لا يتم تحقيق الأهداف ؟
 - ما هي المعايير التي تقيس أي انحراف
 - ما هو المعيار الأقل تكلفة .
 - أي المعايير التي تكون معلوماتها متاحة ومتوفرة بطريقة اقتصادية.
- * أنواع المعايير الرقابية :

المعايير هي عبارة عن ترجمة للخطط و الأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج الخاصة بكل منشأة وهذا يعني أن كل برنامج وكل هدف وكل سياسة وكل اجراء قد تصبح كلها معايير تستخدم لقياس الأداء الفعلي أو المتوقع .

ويمكن تقسيم المعايير في الحياة العملية لأنواع التالية :

* المعايير المادية "الطبيعية"⁽⁶⁾:

وهي تلك المعايير التي تتعامل مع مقاييس نقدية (مالية) وتعكس الأداء الكمي مثل ساعات العمل البشري والوحدات المسجلة لكل ساعة عمل للآلة وعدد أمتار السلك لكل

طن من الحديد وقد تعكس أيضا الجودة النوعية للمخرجات مثل شدة التحمل وثبات اللون وقوة المقاومة والمتانة.¹⁰

1. معايير التكلفة :

وتتعامل مع المقاييس النقدية أو المالية والتي غالباً تسود وتنتشر في المستويات التشغيلية فهي تصنع قيم نقدية لتكاليف العمليات ومن أمثلتها مقدار تكلفة العامل تكلفة ساعة العمل تكلفة المولد تكلفة المبيعات لكل دولار .

2. معايير رأس المال:

وهي نوع من أنواع معايير التكلفة ولكنها مرتبطة برأس المال وليس بتكلفة العمليات وتظهر نتيجة لتطبيق المقاييس النقدية على البنود المادية ولذلك فهي مرتبطة بالميزانية العمومية ومن أمثلتها معدل العائد على الاستثمار معدل دوران رأس المال نسبة الإقراض لحق الملكية .

3. معايير الإيرادات :

وترتبط هذه المعايير عادة بالقيم النقدية ومن أمثلتها الإيراد عن كل راكب، المسافة كيلو متر في منشأة لنقل ركاب، والقيمة بالدولار لكل طن حديد مباع، ومتوسط المبيعات لكل عميل ... إلخ .

*** معايير غير ملموسة :**

وهي تلك المعايير التي يتعذر التعبير عنها بمقاييس عددية أو كمية سواء كانت مادية أو نقدية ومن أمثلتها معايير تحديد كفاءة المدير ،مدي نجاح برنامج العلاقات العامة ، الأمانة التي يتمتع بها رؤساء الأقسام ، معايير قياس الولاء والانتماء وقياس حجم العلاقات الإنسانية داخل العمل رغم التقدم الكبير في علم النفس وعلم الاجتماع ونجاحهم في تقديم الأساليب التي جعلت من الممكن الإلمام بالممول والدوافع الإنسانية وعلى كل حال فإن استخدام المعايير غير الملموسة آخذ في التناقص وذلك من خلال تحويل الأهداف النوعية إلى أهداف كمية .

2. قياس الأداء : Measure Performance

¹¹وتعتمد عملية قياس الأداء على مدى صدق وصحة المعايير الموضوعية ومدى قابليتها لقياس النشاط المنوي فحصه الانحرافات في غياب مقاييس الأداء الفعلي والمطلوب هنا

¹¹ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ، بتصرف

هو قياس درجة الكفاءة في إنجاز الأعمال باستخدام معايير متنوعة تتناسب مع الشيء

المراد قياسه والمعايير الرقابية وحدها لا تمكن من تقييم الأداء وكشف.¹²

3. مقارنة الأداء بالمعايير:

Compare Performance To Standards

وتتمثل هذه الخطوة بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية حيث تعتمد هذه الخطوة وبدرجة كبيرة على طبيعة المعلومات التي تم تجميعها من قبل المدير والتي تمكنه من تقييم الأداء وحساب الانحرافات والكشف عن نقاط القوة والضعف ، ومن خلال هذا التقييم يتمكن المدير من تقدير ما إذا كانت الانحرافات ضمن الحدود المسموح بها أم أنها¹⁴¹³ تحتاج إلى بعض التصحيح ؟ ففي حالة خروج الأداء عن المعيار مع بقاءه داخل الحدود المسموح بها فهذا يستوجب أيضاً تدخل المدير لأن هذا يعني أن هناك نقطة ضعف قد لا ترقى لمستوى الانحراف ولكنها تعتبر ظاهرة تحتاج إلى دراسة وتتطلب من المدير تجهيز تقارير خاصة بهذه الحالة ، أما الانحراف فإنه يعني التدخل السريع لتصحيحه¹⁵ وتلعب الإدارة بالاستثناء Management By Exemption في هذه الخطوة مجالاً كبيراً حيث تختصر الخطوات الرقابية للمدير¹⁶ .

المقصود بالإدارة بالاستثناء هي مبدأ رقابي يوجب تدخل المدير في حالات للحصول على بيانات رقابية تفيد وتؤكد وجود انحرافات جوهرية عن المعيار . أي من الممكن

¹⁵ حسن مهدي زويلف، إدارة الأفراد في المنظور الكمي والعلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي، عمان، 1993، ص52

للمدير وتسهيلاً للرقابة أن يتجاوز عن بعض الأخطاء والانحرافات التي لا تؤثر على الأهداف على أن يركز فقط على الأخطاء الاستثنائية .

* تتضمن مرحلة مقارنة الأداء بالمعايير الأنشطة التالية⁽⁷⁾:

1. قياس النتائج الفعلية للأداء بناء على ما يتم فعلاً أو حتى توقع هذه النتائج بناء على المعايير الموضوعية ، بفرض تحديد الانحرافات.
2. توصيل المعلومات والبيانات إلي الشخص المسئول عن معرفة الانحرافات ومعالجتها بالكيفية والوقت المناسبين .

و تتنوع طرق قياس الأداء حسب تعدد أوجه النشاط من منشأة لأخرى ، وتتطلب عملية القياس والتقييم مراعاة العوامل التالية:

أ. ضرورة توفر الدقة والبراعة في القياس :

فالقياس يتطلب التوقف بدقة على نتائج التنفيذ للتمكن بعدئذ من مقارنتها بالمعايير الموضوعية مقدماً ويستلزم ذلك دقة وبراعة في القياس وبالذات في النواحي غير الملموسة وتتوقف درجة الدقة في القياس على طبيعة العمل نفسه بل وعلى براعة المدير في تحديد نوعية البيانات والمعلومات التي يحتاجها وفي كيفية استخدام تلك البيانات والمعلومات .

ب. قياس النتائج كمية وكيفية :

من الضرورة بمكان أن تهتم الإدارة بقياس النتائج الكمية كرقم المبيعات وبالنتائج الكيفية كقدرة مدير المنشأة في الحفاظ على العملاء الحاليين أو استجلاب عملاء جدد.

ت. استخدام حالات معينة في الرقابة (using case study in control):

¹⁷ ومثال ذلك متابعة رضاء العاملين من خلال مقاييس متعددة فيها: معدل دوران العاملين ونسبة الغياب والبطء في الأداء وحالات عدم الرضي التي تظهر على بعض العاملين وعدد ونوعية مقترحات العاملين .فقياس هذه الحالات يمكن أن يعكس مدى رضي العاملين عن التنظيم وبالتالي يتم توفير معلومات للإدارة عن اتجاهات العاملين تفيد في التخطيط والتنظيم والرقابة ،فمتابعة الحالات الخاصة من قبل الرقابة يمكن من معرفة أسباب أي انحراف أو تكرار أو عدم الرضا ¹⁸.

ويجب أن تهتم الرقابة هنا بالأعراض والظواهر التي تظهر أثناء سير العملية التنفيذية لأنها تعني أن أمراً غير عادياً يحدث ويؤدي إلي نتائج خطيرة ،ويؤكد هذا أهمية استخدام أسلوب الرقابة المستمرة التي لا تنتظر تحقيق الأداء بل تساير التنفيذ وتتوقع اتجاهاته . وعند استخدام الأعراض كمقاييس رقابية يجب مراعاة العوامل والظروف الخارجية المسببة لتلك الأعراض .

ث. استخدام التنبؤ في الرقابة (using of forecasting in control) :

يستخدم أسلوب التنبؤ أو التوقع في حالة اتباع أسلوب الرقابة المستمرة الموجهة بغرض اتخاذ قرار تصحيحي واتباع هذا الأسلوب يستخدم كمؤشر لحدوث انحرافات أكثر منه لقياس النتائج الكلية فاستخدام التنبؤ في قياس النتائج يفيد بدراسة احتياجات المستهلكين وكذلك للتنبؤ بالزيادة أو الانخفاض المتوقع في المبيعات من خلال اعتبارات الكمية والجودة والوقت والتكلفة .

ج. استخدام العينات في القياس (using samples in measurement) :

¹⁷ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.

¹⁸ عساف ، محمود - أصول إدارة - كلية التجارة - جامعة المنصورة-مصر 1982 -ص567
Richard L.Daft "Management" by dryden press U.S.A 2nd Ed1991 p:512

ويحدث ذلك عندما يصعب تقييم كل النتائج الفعلية فيستخدم نظام العينات للتغلب على هذه المشكلة فالرقابة على جودة الأغذية مثلاً تتم عن طريق فحص عينات من الإنتاج وهكذا الشأن في فحص عينات من الأدوية للحكم على جودة الإنتاج من هذا الصنف .
ح. طرق الحصول على معلومات عن النتائج الفعلية

(ways of obtaining information's on actual results)

يحتاج الأمر في مرحلة التقييم إلي الحصول على معلومات وبيانات دقيقة من شأنها أن تعكس النتائج الفعلية ، و أهم هذه الطرق :

الملاحظة الشخصية والحوار والاجتماعات والتقارير الرقابية ويأتي إلى جانب ذلك من حيث الأهمية عامل السرعة في وصول التقارير الرقابية إلي المسئول عن اتخاذ القرارات التصحيحية .

4. تصحيح الانحرافات (8) : Take Corrective Action

يتمثل الهدف الأساس لعملية الرقابة بتصحيح الأخطاء والانحرافات فمجرد الكشف عن الأخطاء والانحرافات لا يعني شيئاً للمؤسسة ولا يفيدها إلا إذا اقترن بخطوات تصحيحية تعيد العمل إلى مساره الصحيح وفقاً لما كان مخططاً له والتصحيح يعني العمل على إزالة الأسباب والعوامل التي نتج الانحراف بتأثيرها . وتعتبر الانحرافات السلبية ومعالجتها الموجبة هي الخطوة الأساسية للعملية الرقابية . أما بالنسبة للانحرافات فينبغي على المدير معالجتها بعد التعرف على أسبابها وفي بعض الحالات قد تكون الانحرافات الموجبة كبيرة ومتكررة وهذا يشير إلى أن المعيار الرقابي والذي سبق وصفه أقل مما كان يجب أن يكون عليه حاله وحينئذٍ يتم التصحيح بتعديل المعيار الرقابي ومن هنا يمكن القول أن تصحيح الانحراف أو تعديله عادة ما يتخذ ثلاث أشكال :

1-البقاء على الوضع الحالي .

2-اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة .

3- تغيير المعايير .

إن عملية الرقابة لا تعطي ثمارها من جراء المقاييس أو مقارنة الإنتاج الفعلي بالمقاييس الموضوعية بل من جراء اتخاذ القرارات الضرورية لتصويب الأعمال الفعلية وإغلاق الفجوة بينها وبين المعايير المرغوبة وبالتالي فإن الإجراء التصحيحي قد يتم من جراء استخدام الوسائل التالية :

1. تعديل ظروف العمل :

كلما ازداد تغير الظروف كلما انحرفت النتائج الفعلية عن مسارها الطبيعي وتباعدت الأهداف التي تم تحقيقها عن الأهداف المطلوبة في الأصل ، ولهذا يجب العمل ما أمكن علي تعديل ظروف العمل بما يتطابق والافتراضات التي بنيت عليها الخطة.¹⁹

2. تحسين طرق اختيار العمال وطرق تدريبهم وتوجيههم :

يمكن القول عامة أن العامل يقوم بواجبه تبعاً لقدرته الجسمية والفعلية وتناسباً مع درجة التدريب والتوجيه التي تلقاها .

3. تعديل الخطط عند الحاجة :

وهنا يمكن القول أن الخطط ليست قانون يحذر تعديلها فهي نتيجة الاجتهادات الشخصية وتفسير العوامل البيئية وافتراض استمراريتها في المستقبل فهي عرضة للأخطاء وعلى المسئول مراقبتها من الحين للآخر.

4. تحسين وسائل الحفز :

¹⁹ عبدالرحمن صباح ،مرجع سابق 194-206

2. حسن رأوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، دون طبعة، الإسكندرية، 1999.

إن وضع الخطط الجيدة أو إدخال تعديلات عليها عند الحاجة أو التدريب أو التوجيه والإرشاد لا تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة بل يجب أن تقوم الإدارة بالاهتمام والعناية بالعنصر الإنساني وحفزه لبذل أقصى جهوده في تحقيق تلك الأهداف .

5. البحث عن الأسباب وليس الظواهر :

يجب على المسئول أن يفرق بين الأسباب والظواهر قبل اتخاذ أي إجراء تصحيحي من خلال معالجة أسباب المرض الجذرية وليس العرضية .

* دور المعلومات في العملية الرقابية (9) :

إن أهمية المعلومات في الرقابة تتبع من أن نظم الرقابة لا تتعدى كونها نظاماً للمعلومات وتعتمد على صحتها في عملية تصحيح الأخطاء ويمكن تقسيم المعلومات التي تعنى بقياس ووصف أداء العمل الفعلي من حيث :

1. الوقت المناسب لوصول المعلومات : أي هل جاءت المعلومات في حينها لأنها قد

تصبح لا فائدة لها ولا يعول عليها إذا لم تصل في الوقت المناسب .

2. الثقة بالمعلومات : وتعود الثقة suitable time reliability إلى صحة

المعلومات وخلوها من الأخطاء الميكانيكية والكتابية .

3. صحة المعلومات : فقد تكون المعلومات موثوق بها لأنها تخلو من الأخطاء إلا

أنها غير صحيحة فالصحة validity تأتي من صدقها في الكشف والإفصاح عن

الشيء المراد بدقة وموضوعية ودافعية حيث إننا لا نقر أن استخدام مجمل

المبيعات كمؤشر لربحية المشروع .

4. إرسال المعلومات إلى الجهات المختصة : تسلم المعلومات إلى الجهات المختصة أو المعنية بالأمر وصاحبة السلطة والمسئولية والقادرة على اتخاذ القرار .

الفصل الثالث :

الأداء الوظيفي

تمهيد:

الأداء نشاط يعكس كلا الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ويرتبط بالمرجات التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، ولا شك أن الأداء يدل على ما يتمتع به العاملون في المنظمات من مهارات وقدرات وإمكانيات فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب انجازه فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان لا يرقى للمستوى المطلوب لإنجاز العمل فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة وتدريب العاملين عليها رفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم، وهذا لا يتم التعرف عليه إلا في ظل تقييم أداء العاملين، أين يعد تقييم هذا الأخير من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، ذلك أن أداء العاملين يعتبر حجر الزاوية بالنسبة لنجاح المنظمة وفعاليتها في بيئتها وتحقيق الاستمرار لها. فنظام تقييم الأداء وسيلة من وسائل إدارة الموارد البشرية التي تمكن المؤسسة من الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية من أجل المحافظة على الوتيرة الحسنة لإنتاجية المؤسسة مهما كان نشاطها. ومنه خصصنا هذا الفصل للتعريف بالأداء الوظيفي ولأهم محدداته، وأهدافه، وكذا مفهوم عملية تقييم الأداء .

1 مفهوم الأداء الوظيفي، عناصره ومحدداته :**1-1- مفهوم الأداء الوظيفي**

تعددت مفاهيم الأداء الوظيفي وفقا لأراء الكتاب والباحثين في إعطائهم مفهوما واحدا ولعل مرد ذلك يرجع إلى منطلقاتهم الفكرية وتصوراتهم، ومنه سنستعرض في هذا المبحث أهم تعريفات الأداء الوظيفي:

أولا: المعنى اللغوي للأداء

رغم الدراسات العديدة التي أجريت حول موضوع الأداء، إلا أن الكتاب في هذا المجال لم يتوصلوا إلى إجماع حول مفهوم محدد له نظرا لتعدد اتجاهاتهم واختلاف الأهداف المتوخاة من دراستهم ويستمد مصطلح الأداء أصله من اللغة الإنجليزية وبالذات من الفعل

"to performer" والذي يعني تنفيذ أو تأدية عمل¹.

والأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية "performer" التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء معين²، كما يعرف على انه البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد، وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة³.

أما حسب ما جاء في معجم ابن منظور هو مصدر للفعل أدى ويقال أدى الشيء أو صله، والاسم الأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به⁴.

ثانيا: التعريف الاصطلاحي للأداء الوظيفي

يعرف الأداء الوظيفي بأنه: "مدى مطابقة العمليات الإنتاجية التي يتم انجازها في فترة زمنية محددة للخطط الموضوعة مسبقا، والتعرف على أوجه القصور ونقاط الضعف، والانحراف على الخطط الموضوعية، ووضع الحلول العلمية والعملية التي تكفل تجاوز القصور وتجنب الانحراف في الإنتاج مستقبلا⁵."

¹ Ecosip, Dialogue Autour de la Performance en Entreprise, Editions Harmattan, Paris, 1999, p18.

² Alain Fernandez, **Les nouveaux Tableaux de Bord d'organisation**, Paris, 2000, p40.

³ عبد الملوك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، العدد 1، 2001، ص85.

⁴ ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، المجلد 14، بيروت، ص26.

⁵ العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد

10، ص323.

ويعرف الأداء الوظيفي كذلك بأنه: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الأفراد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد."⁶

ويمكن تعريفه أيضا على أنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء وتعبير كمية الجهد هنا عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة والجودة، أما نمط الأداء هو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله."⁷

كما يمكننا القول بأن هنالك إجماع واضح من قبل الباحثين على أن الأداء الوظيفي عبارة غاية أو هدف يراد الوصول إليه، كما نلاحظ أن هناك زوايا متباينة في النظر للأداء الوظيفي فالبعض يتناوله من خلال أداء الأفراد، أو أداء فريق العمل (الجماعة)، والبعض الآخر يتناوله من خلال النظر إلى أداء المؤسسة ككل. ومنه فإن الأداء الوظيفي عبارة عن⁸:

- جهد يهدف إلى تحول المدخلات إلى مخرجات.
- جهد يسعى إلى تحقيق أهداف الوظيفي.
- سلوك وظيفي هادف يظهر نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.
- سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة.
- استجابة تتكون من أفعال ورد.

⁶ حسن رأوية محم، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، دون طبعة، الإسكندرية، 1999، ص 216.

⁷ عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص ص 25 - 26.

⁸ موسى محمود وزهير الصباغ، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، الإدارة العامة للنشر، السعودية، 1989، ص 19.

1-2- عناصر الأداء الوظيفي

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن مستوى وجودة أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين، ومن هذه المساهمات ما ذكروا في إبراز عناصر الأداء من خلال النقاط التالية:

أولاً: أنشطة العمل والجوانب المتغيرة والثابتة فيها:

إن عملية تحديد أنشطة العمل والأهداف التي تخدمها، وأهميتها من حيث الوقت الذي يستغرقه، والآثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل مكونات العمل. وقد حاولت دراسات كثيرة العمل على تحديد المكونات المستقرة (غير المتغيرة نسبياً) في أداء العمل إضافة إلى تحديد الأنشطة والمهام التي تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي به العمل أو الأفراد الذين يقومون به أو الظروف المحيطة به وذلك على النحو التالي⁹:

- 1- الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن:** وهي الأنشطة التي تتسم بتغيرها مع مرور الزمن وذلك بفعل متطلبات الوقت الذي يؤدي به العمل مثل تغير مهام الموظف في نهاية الزمن نتيجة زيادة خبرة الموظف من ممارسته للعمل، فيقول مثلاً درجة اعتماده على رئيسه في الحصول على المشورة أو المساعدة.
- 2- الأنشطة التي تتغير بتغير أو تفاوت الأفراد الذين يقومون بالعمل:** وهذا يحدث نتيجة تفاوت الطريقة التي يؤدي بها الموظف العمل عن الموظف الآخر من خلال ما يمتلكه من خصائص وخبرات خاصة في أداءه تميزه عن غيره من الموظفين، وهذا الاختلاف في الأداء نابع من افتراض أن الكثير من الأعمال لها أكثر من طريقة أو أسلوب لانجازها والوصول إلى أهدافها، إضافة إلى الأعمال نفسها تختلف في درجة إعطائها الحرية للفرد في اختيار وسيلة الأداء الملائم له. فهناك أعمال تتيح للفرد الحرية في اختيار الطريقة الملائمة لأدائها بما يتناسب مع خصائص الفرد مثل أعمال

⁹ عدنان الجعري، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2009، ص ص 39 40.

البحوث والتدريس والإدارة وهناك أعمال أخرى لا تتيح للفرد هذه الحرية بحكم طبيعتها¹⁰.

3- الأنشطة التي تتغير بتغير الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء: وهي التغيرات الناتجة من طبيعة البيئة التي تؤدي فيها الأعمال، حيث أن هذه البيئة لها أثرها الواضح على الأنشطة والأعمال المختلفة مثل التوقف المفاجئ لإحدى آلات الإنتاج مما يتطلب توقف العاملين عن عملية الإنتاج لحين الانتهاء من أعمال الصيانة الخاصة بتلك الآلة، وما يواجهه المدير من أزمات العمل اليومية التي تجعله يضطر إلى التحول من عمله في التخطيط ورسم السياسات إلى أعمال مواجهة هذه الأزمات وإيجاد الحلول لها، وهناك عوامل متعددة لهذه الظروف والمواقف التي تسهم في تغير الأداء منها متغيرات تتعلق بالبيئة المادية مثل الإضاءة والتهوية للعمل مثل المشرفين والعمال وجماعات العمل من خلال خصائص هؤلاء العمال أو المشرفين واتجاهاتهم وثقافتهم ونمط علاقاتهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض، ومتغيرات تاريخية مثل تلك المتغيرات التي تعرض لها العمل في الماضي وحالات النجاح والفشل السابقة في الأداء، ومتغيرات كيفية والتي تتعلق بتكوين أنشطة العمل في الأزمنة المختلفة، وطبيعة ضغوط العمل والأزمات التي تكشف الأداء¹¹.

ثانياً: العلاقة بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب للعمل

إن أنشطة العمل تتم من خلال تجميع الأنشطة إلى مهام والمهام إلى أعمال بحيث تكون على أساس التجانس والتكامل بين هذه الأنشطة ليس فقط على الأنشطة والمهام التي تنتمي إلى عمل معين بل إلى العلاقات بين الأعمال المختلفة ومعرفة العلاقات الداخلية الخارجية بين الأنشطة مما يترتب على ذلك إعادة تصميم الأنشطة أو حتى العمل أحياناً وإمكانية إعادة تصميم الرقابة ككل.

¹⁰ عدنان الجعري، نفس المرجع، نفس الصفحة.
¹¹ نفس المرجع، نفس الصفحة.

1-3- محددات الأداء الوظيفي

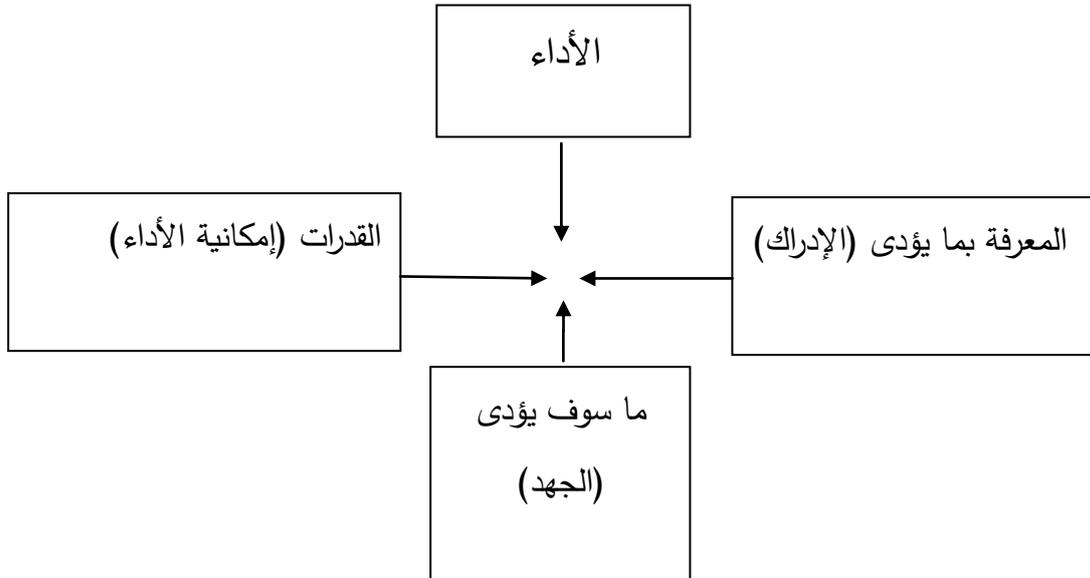
تتضح محددات الأداء الوظيفي أساسا في الجهد المبذول من طرف الفرد والقدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة، مدى إدراكه لمتطلبات الوظيفة، مناخ العمل وفيما يلي نتطرق إليها بالتفصيل:

- **القدرات التي يتمتع بها الأفراد لأداء الوظيفة:** أي القدرة على أداء العمل فعلى المنظمة أن تكون على معرفة بقدرات الأفراد ودوافعهم واتجاهاتهم وذلك لكي تستطيع توزيع العمل والمهام على العاملين بطريقة صحيحة¹².
 - **الجهد المبذول من طرف الأفراد:** يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي بذلها الفرد لأداء مهنة أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.
 - **مدى إدراكه لمتطلبات الوظيفة:** تشير القدرات والخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته.
 - **بيئة العمل أو مناخ العمل:** وهي تتكون من البيئة الداخلية والخارجية، بالنسبة للبيئة الداخلية فتمثل في جمع مكونات المنظمة من سياسات وقيادات وأنظمة وغيرها أما البيئة الخارجية فتتكون بدورها من ثلاثة بيئات وهي البيئة العالمية، والبيئة الإقليمية، والبيئة المحلية، وكلها لها تأثير على المنظمة¹³.
- وهناك من يرى أن الأداء هو نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من:
- **الجهد:** وهو كمية الطاقة والجهد الذي يبذله المستخدم لأداء عمله، وتكون هذه الطاقة ناتجة على دوافع تؤثر في المستخدم ليبدل جهد محدد، فالدافعية هي القوة التي تحرك وثير المستخدم كي يؤدي العمل، أي قوة الحماس والرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه القوة تنعكس في درجة الجهد الذي يبذله ومثابرتة واستمراره في الأداء.
 - **القدرات:** وهي نوعان قدرات مكتسبة وقدرات فطرية، فالقدرات المكتسبة التي تلعب فيها البيئة والزمن دورا في تكوينها وصلها وهي أيضا تؤثر على القدرات الفطرية بتطويرها وتكون عن طريق التعلم والتدريب أما القدرات الفطرية في قدرات عقلية تتجلى في

¹² ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على الماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة جدة، 2013، ص55.

¹³ نفس المرجع، ص56.

- ذكاء الفرد ونباهته وقدرات عقلية تتمثل في قدرات جسمانية كبنية الجسم واللياقة البدنية والقدرات الحركية وحدة البصر والسمع.
- الإدراك: هو عملية ذهنية تقوم بالانتقاء والرقابة وتعديل أو تغيير وتفسير المعلومات التي تأتي عن طريق الحواس وذلك حسب الانطباعات والمعايير¹⁴.
 - الوظيفة: كل ما يتعلق من واجبات ومسؤوليات التي تحتويها الوظيفة، وما ينتظر من الموظف من إضافات في هذه الوظيفة تبعا لقدرات وإمكانياته العلمية والجسمية،
 - البنية الرقابية: وهي كل ما يتوفر في المنظمة من تنظيمات تسهل وتنظم العملية الإنتاجية في المنظمة من آلات وطرق تنظيم الادارية من طرق القيادة ونظم التحفيز والردع وأيضا نظم الاتصال الداخلي¹⁵.
 - المحيط الخارجي: المحيط الخارجي للمنظمة له تأثير على أداء العامل في منظمته مثل الرواتب التي تدفع في المؤسسات الأخرى، وأيضا مكانة المؤسسة وسمعتها وقدرتها على المنافسة ومواجهة التحديات، كل هذه العناصر تؤثر على أداء العامل. وفيما يلي: شكل يوضح ويلخص أهم محددات الأداء الوظيفي:



شكل رقم (01): محددات الأداء الوظيفي¹⁶

¹⁴ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دون طبيعة، دار النهضة العربية، بيروت، 1997، ص66.
¹⁵ Dimitri Weiss, **Ressources nomines**, édition d'organisation, paris 2003, p78.
¹⁶ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، مصر، 1986، ص120.

- لكن تبقى محددات الأداء الوظيفي تختلف ولا يوجد اتفاق تام عليها وذلك راجع للأسباب التالية¹⁷:
- ✓ يختلف أداء فئة معينة من العاملين على أداء فئة أخرى وبالتالي فليس بالضرورة أن محددات أداء تلك الفئة هي نفسها محددات أداء الفئة الأخرى.
- ✓ كما أن محددات أداء العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة أن تكون هي نفسها محددات أداء العاملين في منظمة أخرى.
- ✓ كما أن عوامل البيئة الخارجية كذلك أثر في تحديد محددات الأداء الوظيفي.

2- تقييم الأداء الوظيفي وأهدافه

تعد عملية تقييم الأداء الوظيفي ضرورية لأي مؤسسة لأنه تنتج عنها قرارات كثيرة ومن ذلك الحكم على استحقاق العاملين البقاء في العمل مثلا أو استحقاقهم للترقية أو الرفع في درجاتهم أو حتى الاستغناء عنهم وفيما يلي بعض التعاريف لمفهوم تقييم الأداء الوظيفي وأهم أهدافه والمشاكل التي تعرقله:

2-1- تعريف تقييم الأداء الوظيفي، أهدافه وأهميته.

يمكن تعريف عملية تقييم الأداء على أنها: "عملية مخططة ومستندة إلى قواعد وأساليب محددة بشكل موضوعي واقعي، كما أنها عملية ايجابية لا تسعى لكشف العيوب والأخطاء بهدف إيقاع العقوبات على المقصرين من الموظفين وهي عملية حركية مستمرة، وإن كانت نتائجها النهائية لا تظهر في نفس اللحظة."¹⁸

ويمكن تعريف عملية تقييم الأداء الوظيفي كذلك بأنها: "عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتنفيذ العملي لتحديد فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا، وفي أي مجال."¹⁹

"هي عملية تقدير كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه."²⁰

¹⁷ ريم بنت عمر بن منصور الشريف، مرجع سبق ذكره، الصفحة نفسها.

¹⁸ أحمد نادر أبوشيخة، إدارة الموارد البشرية- إطار نظري وحالات علمية-، دون طبعة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص

331-332.

¹⁹ العربي عطية، مرجع سبق ذكره، ص324.

²⁰ وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، مديرية النشر لجامعة قالم، الجزائر، 2004، ص123.

وفي تعريف آخر فتقييم الأداء هو "عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل عادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك إلى معايير تتم على أساس مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل بحيث يجب أن يتحلى بها أثناء عمله²¹".

إذا فعملية تقييم الأداء الوظيفي هي عملية إدارية مستمرة يقوم بها شخص أو مجموعة من الأشخاص المؤهلين للقيام بهذه العملية، وذلك للوصول إلى مدى كفاءة العاملين في أداء عملهم ووظائفهم خلال فترة من الزمن.

2-2- أهداف تقييم الأداء

تتعدد أهداف تقييم الأداء وهذا يعود لسياسات المتبعة في إدارة الموارد البشرية ومن بين أهم أهداف الأداء مايلي²²:

1- على مستوى الجامعة :

- يساعد على وضع نظام فعال للرقابة وهذا لتسهيل التقييم بين الرئيس والمرؤوسين ويكون على أساس ومعايير موضوعية، والأمر يستلزم من الاحتفاظ ببيانات منظمة على أداء العاملين من نقاط القوة والضعف وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المنظمة رفع مستوى أداء المستخدمين واستثمار قدراتهم مما يساعد على التقدم والتطور.
- ضمان عدالة المعاملة وذلك باستخدام أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء وبذلك يكون جزاء العامل مما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس الجهد وكفاءة العامل في عمله.
- إيجاد مناخ ملائم وتحسين المحيط الاجتماعي للعمل من زيادة الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكوى المستخدمين اتجاه المؤسسة.
- يساعد المؤسسة على وضع معدلات أداء موضوعية ومعايير دقيقة.
- يساعد على احترام نظام العمل وقواعده.

²¹ العربي عطية، المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

²² مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، دون طبعة، دار محلاوي للنشر، عمان، الأردن، 1998، ص204.

2- على مستوى المديرين:

- تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المؤسسة قادرة على مراقبة جهود الرؤساء وقدراتهم التوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها فمن خلالها تقوم الإدارة العليا بتقديم توجيهات ودورات تكوينية للرؤساء من أجل التوجيه الأمثل لهم وهذا بتكوين علاقة جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين وتكوينهم على تقييم الأداء الأمثل والموضوعي²³.
- تكوين علاقات جيدة مع المستخدمين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم.
- تنمية قدرات المدير أو المشرف في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات السليمة فيما يتعلق بالمستخدمين.
- التعرف على كيفية أداء العاملين علمي وموضوعي.

3- على مستوى المستخدمين:

- رفع حالة الشعور بالمسؤولية لدى المستخدمين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم أن الجهود التي يبذلونها سبيل تحقيق أهداف المؤسسة تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويجتنبوا العقوبات.
- اقتراح الطرق المناسبة لتطور سلوك المستخدمين وتجديد بيئتهم الوظيفية.
- توفر نتائج التقييم للأداء التغذية العكسية للعاملين حيث يعرف كل عامل من خلالها حقيقة أدائه بإيجابيات وسلبياته فيتوقع أن يتولد لديه دافع الرغبة لتطوير أدائه وتحسينه.

❖ ولعملية تقييم الأداء الوظيفي كذلك عدة أهداف أخرى نذكر منها أهمها

فيما يلي²⁴:

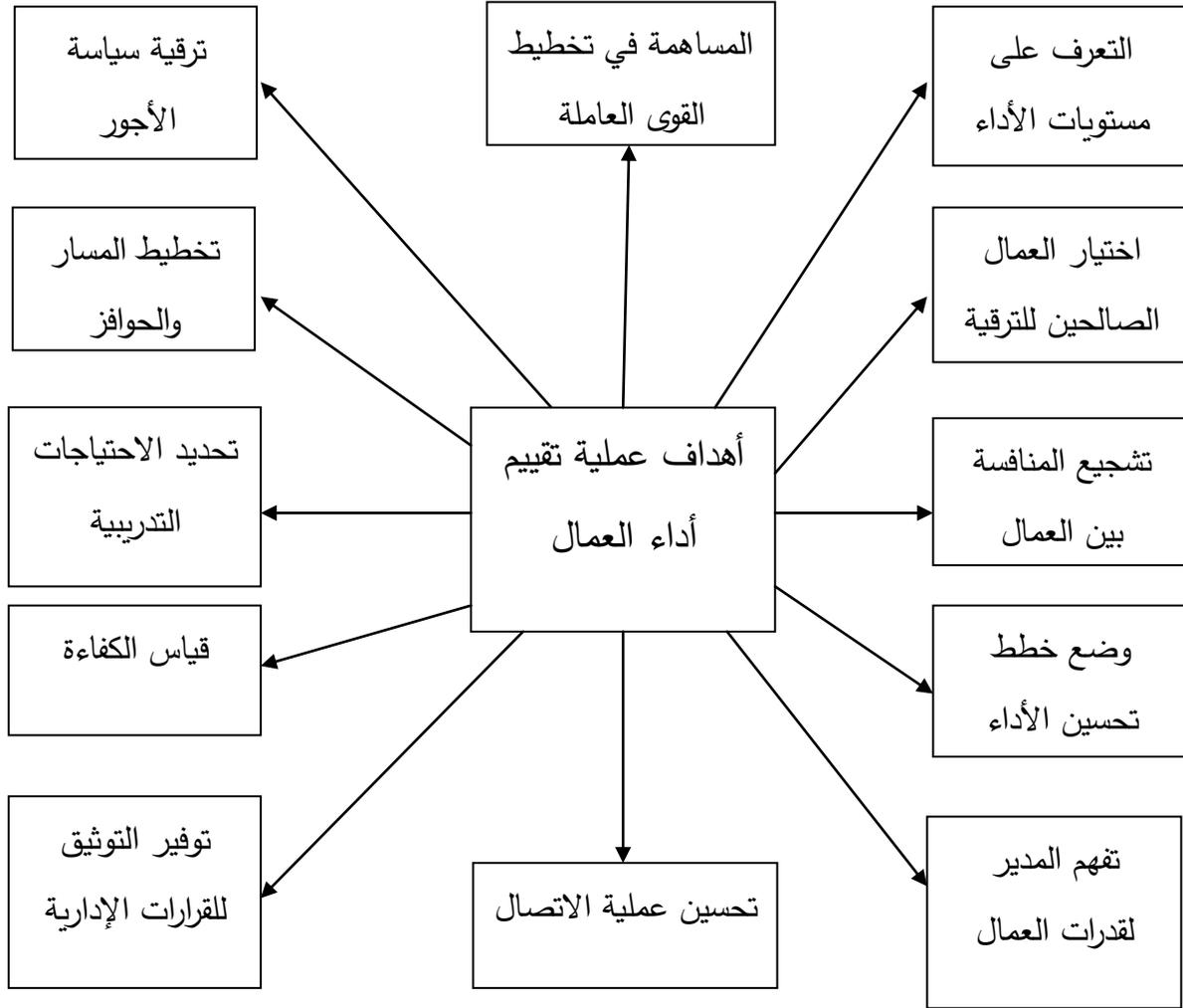
- تزويد متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين.
- تحديد القدر اللازم من التدريب لرفع مستوى الأداء.

²³صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص369.

²⁴ العربي عطية، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة.

- تحديد الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل إيجاد نوع من التنافس بين الأفراد
- أداة اتصال بين العاملين من جهة وبين رؤوسهم من جهة أخرى وقد تساعد في تحسين الفهم المشترك بين الطرفين.
- يفيد في التخطيط للموارد البشرية في المنظمة فهو يشكل أداة مرجعية لمدى توفر موارد بشرية معينة بمؤهلات محددة واقتراح إحلال موارد بشرية أخرى محلها.
- وسيلة تغذية عكسية فهي تبين المطلوب من العاملين وفق معايير أداء معينة.
- يزود مسؤولي إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين في المنظمة. يشكل أداة لتقييم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المؤسسة أو خارجها.
- يساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتحصل عليها من العملية يمكن زيادة رواتب العاملين أو تخفيضها بل ويمكن اقتراح نظم حوافز لديهم.

❖ وفيما يلي مخطط يلخص أهم أهداف عملية تقييم الأداء: ²⁵



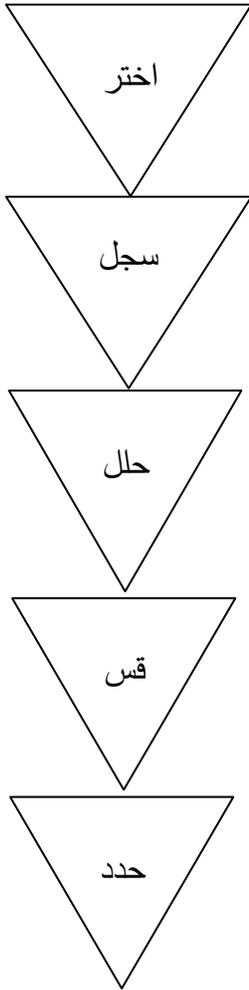
الشكل (02): أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي

²⁵ الاقتصادية العلوم في الماجستير رسالة مقدمة لنيل شهادة الاقتصادية، المؤسسة في البشري المورد لأداء فعال نحو تقييم يخلف، رايح 2007 ، 38 ، بومرداس، بوقرة، أمجد جامعة التسيير، وعلوم

2-2-2-معدلات ومعايير الأداء

أولاً: معدلات الأداء

تتطلب عملية الحكم على الأداء الوظيفي أو تقييمه ومعدلات الأداء الوظيفي من خلال تحديد القيم المرتبطة، بالخطط والتي تقاس على ضوءها النتائج المتحققة لذا يعتبر معدل الأداء أداة تخطيطية تعبر عن غاية مطلوب بلوغها، وقد يعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين ودون تحديد معدلات ومعايير الأداء يصعب قياس الأداء والوصول إلى حكم سليم على مدى كفاءته، إن وصف معدلات الأداء عملية تتم من خلال عدد من الخطوات كما يوضحها الشكل الموالي:

شكل (03): وصف الأداء الوظيفي²⁶

²⁶ حسن مهدي زويلف، إدارة الأفراد في المنظور الكمي والعلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي، عمان، 1993، ص 289.

• وفيما يلي شرح لأهم هذه الأوصاف للأداء الوظيفي:

1-الاختيار: تشير هذه الخطوة إلى اختيار أنسب الأعمال لقياسها، فقد يكون موضوع الأداء عملا جديدا لم يسبق قياسه، أو تغير في طريقة أدائه يتطلب تحديد زمن نمطي جديد لم يسبق قياسه، أو شكاوي الموظفين من ضيق الوقت المسموح به لأداء عمل معين، أو لغيرها من الأسباب، لذا يعتبر الاختيار الخطوة الأولى في توصيف معدلات الأداء²⁷.

2-التسجيل: وتشير هذه الخطوة إلى تسجيل الحقائق، المعلومات والبيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل والأساليب وعناصر النشاط الذي يتضمنها العمل، كما تتضمن هذه الخطوة الأجزاء المكونة للنشاط المتجددة في العمل.

3-التحليل الانتقادي: تركز هذه الخطة صحة البيانات المسجلة للتأكد من استغلال الوسيلة والحركة الأكثر فاعلية، وعزل العناصر الغربية التي لا تساعد على الإنتاجية، وتخص هذه الخطوة بقياس كمية العمل المستغلة في كل عنصر، وبالوقت والأسلوب الفني المناسب لقياس العمل.

4-التحديد: يتم في هذه الخطوة تحديد سلسلة النشاطات اللازمة للتشغيل تحديدا دقيقا يشمل الوقت القياسي لأداء النشاط والأساليب والتقنيات المعينة التي تستخدم في أدائه. علما أن معدلات الأداء تختلف من مجتمع لآخر ومن مؤسسة لأخرى لتأثرها بالعادات والتقاليد السائدة في المجتمع وبالظروف البيئية المحيطة بالعمل، وبدرجة التقدم التقني والمعلوماتي السائد في المؤسسة.

5-القياس: وتخص هذه الخطوة بقياس كمية العمل المستغلة في كل عنصر، وبالوقت والأسلوب الفني المناسب لقياس العمل.

ثانيا: معايير الأداء الوظيفي

يهدف وضع معايير للأداء الوظيفي إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات وأوجه القصور، تستخدم هذه المعايير للترقية بين فعالية الأداء وكفاءة الأداء، ففعالية الأداء تشير إلى قيام الأفراد بتحقيق أهداف المؤسسات وتنفيذ الأعمال والمهام المطلوبة منهم،

²⁷ المرجع نفسه، ص289.

أما كفاءة الأداء فتشير إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل اقتصادي ودون إسراف في تنفيذ مهام العمل وتحقيق أهداف المؤسسة، وتتنحصر أهم معايير الأداء الوظيفي فيما يلي²⁸:

الجودة: هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة، فضلا للإتقان في مستوى الجودة المطلوبة في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج، والأهداف والتوقعات.

الكمية: هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعداها، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء الوظيفي، مما يصيب الموظفين بالتراخي واللامبالاة، لذلك يتم الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكسبه الفرد من خبرات تدريب وتسهيلات.

الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأس مال وليس دخل مما يحتم أهمية الاستغلال الأمثل في كل لحظة لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن.

الإجراءات: الإجراءات عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح باستخدامها لتحقيق الأهداف بالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في انجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات.

2-3- طرق ومشكلات تقييم الأداء الوظيفي

تتعدد طرق تقييم الأداء بين طرق تقليدية تستعمل في التقييم وطرق حديثة، لكن كلا الطريقتين لا يخلوان من مشكلات لتقييم الأداء وذلك راجع لعدة أسباب سنتطرق إليها في هذا المبحث.

²⁸ الخليفة زياد سعيد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، جدة، 2007، ص76.

أو لا: طرق تقييم الأداء الوظيفي

رغم تعدد وتباين طرق تقييم الأداء، إلا أن مختلف الدراسات تجمع على أن هناك طرق تقليدية وأخرى حديثة وسنوضح ذلك كما يلي:

1- **الطرق التقليدية:** تعتمد الطرق التقليدية في عملية التقييم على الحكم الشخصي للرؤساء على المرؤوسين ومن أهمها:

أ- **طريقة التدرج البياني:** وتعد هذه الطريقة من أبسط طرق تقييم الأداء وتقوم على أساس حصر مجموعة السمات أو الخصائص المراد تقييمها مثل الجودة والمصادقية ثم تحديد مدى تقييم كل خاصية بدءاً من غير مرضية وغير فائقة، ويبدأ المشرف في تقييم كل مرؤوس من خلال وضع دائرة حول الدرجة التي يحصل عليها كل مرؤوس بالنسبة لكل خاصية، ثم تجميع الدرجات التي يحصل عليها الفرد في جميع الخصائص.²⁹

ب- **طريقة الترتيب:** يكون الرئيس فكرة عامة عن أفرادها، وبالتالي يمكنه أن يقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً، تطلب هذه الطريقة وجود عدد محدود من الأفراد حتى يستطيع الرئيس ترتيبهم، كما تمتاز بالسهولة والبساطة، لكنها تقتقد للموضوعية ولا تعطي نتائج دقيقة لأنها تعتمد على الحكم الشخصي كما أنها صعبة عند وجود عدد كبير من الأشخاص.³⁰

ج- **طريقة المقارنة المزدوجة:** بهذه الطريقة يتم تقييم العاملين بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية، ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم. وتتميز هذه الطريقة بأنها إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة، ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريباً كما لو اتبعت أي طريقة أخرى من طرق التقييم، ومن عيوبها البساطة والسهولة، كما يصعب استخدامها في الأقسام التي تحتوي عدداً كبيراً حيث سيكون

²⁹ جاري ديستلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2007، ص324.

³⁰ عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص26.

عدد المقارنات كبيراً، ولا تصلح لأغراض التدريب والترقية والغرض منها هو اختيار مدى نجاح المنظمة في عملية الاختيار والتحسين.³¹

د- طريقة التوزيع الإجباري: تتم هذه الطريقة بقيام المشرف بتوزيع رؤوسيه حسب قدراتهم وكفاءاتهم على شكل منحني طبيعي حيث تقع النسبة العالية في أي مجموعة كبيرة في الفئة المتوسطة ثم تندرج التوزيعات بنسب أقل بالتساوي على طرفي المنحنى، وهكذا تنطلق هذه الطريقة من افتراض مؤداه إن غالبية الموظفين يكونون عادة من ذوي الكفاءات المتوسطة فحين تكون نسبة قليلة منهم من ذوي الكفاءات المرتفعة وتقابلها نفس النسبة تقريباً.

2- الطرق الحديثة: لقد وجهت انتقادات كثيرة إلى طرق التقييم التقليدية، لاعتمادها على السمات الشخصية للمرؤوسين بدلاً من اعتمادها على الأهداف الممكن قياسها للأداء. كما أنها تعاني من التحيز الشخصي للرؤساء وبالتالي بدأ التفكير في تطوير الطرق التقليدية ومن بين تلك الطرق الحديثة ما يلي:

أ- طريقة الوقائع الحرجة: تعتبر هذه الطريقة من أحدث طرق تقييم الأداء، إذ يتم بموجبها جمع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تؤثر في أداء الموظف، ويطلب من المقيم أن يقوم بملاحظة أداء مرؤوسيه بشكل دقيق ليحدد أياً من هذه الوقائع حدثت خلال تأديتهم واجبات ومسؤوليات ووظائفهم. وبعد الانتهاء من ذلك تقوم الإدارة بتقييم أداء الموظف، وذلك على أساس عدد الوقائع التي حدثت في أدائه.³²

ب- طريقة الاختيار الإجباري: تقوم هذه الطريقة على تحديد العوامل المختلفة المتعلقة بالعمل نفسه وليس التركيز على السمات الشخصية لشاغل الوظيفة، وتطبيقها يستلزم وضع مجموعة من العبارات التي تصف أداء الفرد في شكل ثنائيات (واحد تعبر عن الصفات المرغوبة والأخرى تعبر عن الصفات غير المرغوبة في أدائه)، وعلى القائم بالتقييم أن يختار من كل زوج من العبارات تلك العبارات الأكثر

³¹ المرجع نفسه، ص28.

³² خالد ماضي أبو ماضي، معوقات تقييم أداء العاملين وسبل علاجها، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص23.

انطباقا على أداء الفرد محل التقييم، ثم ترجمة هذه العبارات إلى أو زان كمية طريق مفتاح أو شفرة سرية ليس بمعرفة القائم بالتقييم³³.

ج- **طريقة التوزيع الإجباري:** يطلب من المقيم بموجب هذا الأسلوب إجراء تقييم للعاملين ومن ثم توزيعهم وفق نسب مئوية في مستويات أداء محددة مختلفة على شكل التوزيع الطبيعي حيث يقسم العاملين إلى مجموعات على سبيل يطلب من المقيم أن يقيم ما نسبته % 40 من العاملين بدرجة متوسط، % 10 منهم كمتميزين، %20 بمستوى جيد، % 20 بمستوى أقل من المتوسط، % 10 غير مقبول أي ضعيف³⁴.

ثانيا: مشكلات تقييم الأداء الوظيفي

هناك من العديد من المشكلات والمعوقات التي تقف أمام عملية تقييم الأداء الوظيفي وهي:

- أ- **المشكلات التي تتعلق بالمقيم:** ويمكن إيجازها فيما يأتي:
 - إن المشرفين لا يعرفون جيدا ما يقوم به العاملون، ومن ثم لا يستعطون أن يقيموا أداءهم ش بكل موضوعي.
 - قد لا تكون لديهم معايير واضحة لقياس أداء العاملين مما يؤدي بالتالي إلى تقييمات غير سليمة نتيجة لاختلاف وتنوع المعايير.
 - إن هناك بعض المشرفين يترددون في إعطاء تقييمات للعاملين لاسيما إذا كانت تقييماتهم سلبية .
 - وقوع المشرفون أثناء تقييمهم في أخطاء مثل: الميل نحو الوسط في التقييم، والميل إلى اللين أو التشدد في التقييم، الوقوع في التحيزات الشخصية، والميل إلى خطأ التقييم العشوائي.

³³ محمود أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية، في عصر الاقتصاد الإلكتروني، الطبعة الأولى، مكتبة عين شمس، 2002، ص417.

³⁴ نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر، عمان، 2009، ص186.

ب- المشكلات المتعلقة المتعلقة بالمرؤوسين الذين يتم قياس أدائهم: ويمكن حصرها فيما يلي³⁵:

- عدم معرفة العامل ما هو مطلوب منه
- عدم قدرة على أداء ما هو مطلوب منه عدم فهم العامل لنظام التقييم
- شعور العامل بالحييف والظلم وعدم الأمان
- ميل العامل للكسل وعدم اهتمامه بنتائج التقييم .
- ثمة مشكلات تسبب أخطاء في التقييم ولا يكون العامل مسؤولا عنها وذلك مثل: وجود سمات وخصائص لدى العامل تشبه خصائص المقيم مما يجعل الأخير يتحيز له.

³⁵ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص105.

الجانب التطبيقي

تمهيد :

بعد أن اتضحت الرؤية في أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بجانب الدراسة والمتمثلين في

الرقابة الادارية بمختلف جوانبها والآداء الوظيفي الذي ازداد الاهتمام به بالنسبة

للمؤسسات و المنظمات، والتي تعمل على تحسين آداء موظفيها و الوصول إلى أهدافها

المسطرة.

سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الدراسة الميدانية، وذلك لدراسة أثر الرقابة الادارية

على الآداء الوظيفي ، وهذا من خلال المعلومات التي تم الحصول عليها من طرف

الموظفين في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني (تريكي خالد) . الجلفة .،

وذلك عن طريق الاستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث المختارة عشوائيا

نبذة تعريفية عن مكان الدراسة الميدانية :

المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني (تريكي خالد)

الموقع : حي بحرارة - مدينة الجلفة

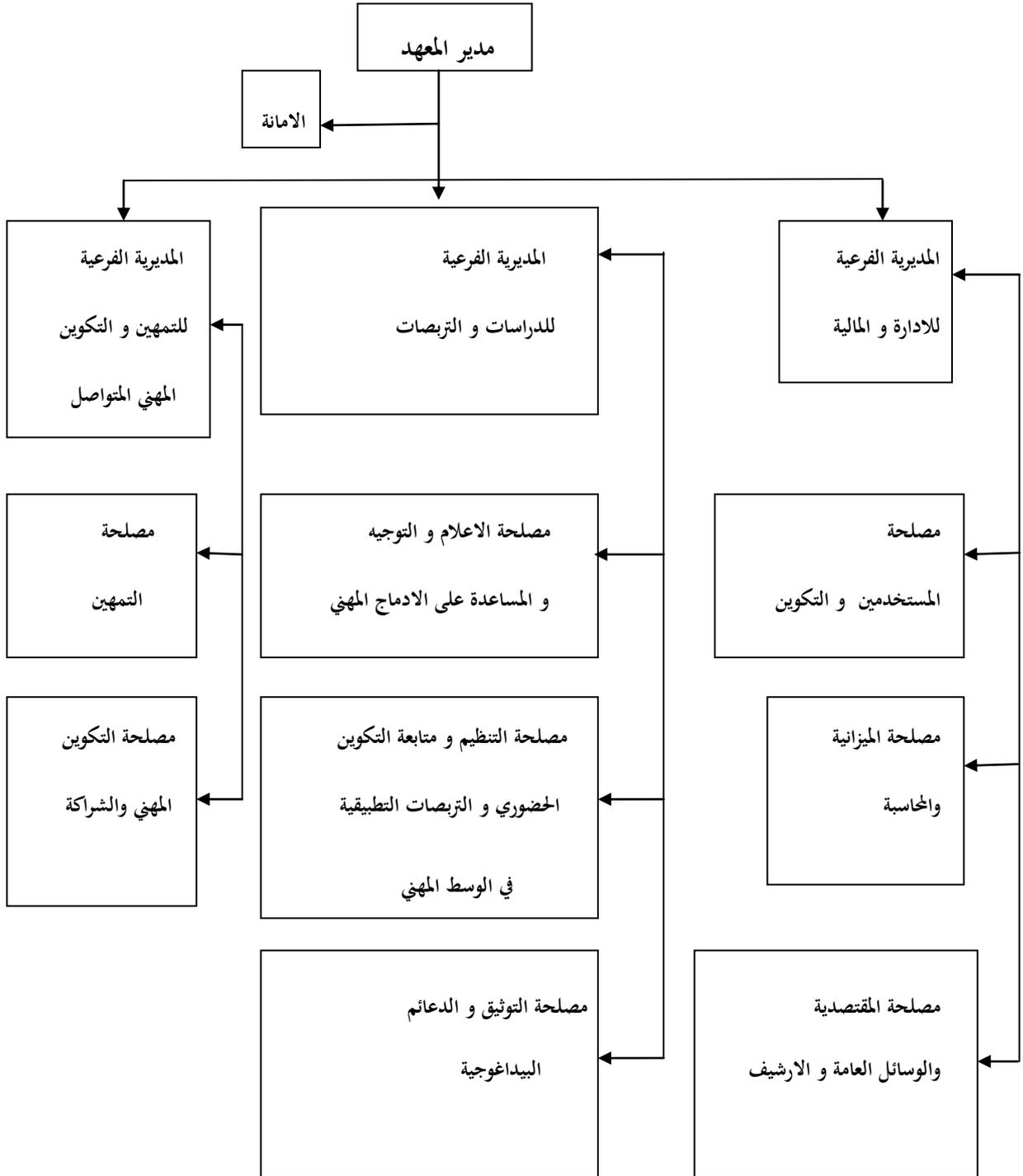
الطاقة النظرية البيداغوجية : 300 مقعد

الداخلية : 120 سرير

المطعم : 240 وجبة

القاعات : (10 قاعات تدريس - 04 ورشات متخصصة - 06 ورشات

01 قاعة اجتماعات - 04 مخابر - 01 مكتبة)



شكل (04): الهيكل التنظيمي للمعهد

أولاً : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى كل من عينة الدراسة، أسلوب جمع البيانات، الأدوات الإحصائية المستعملة، بالإضافة إلى خصائص عينة الدراسة وعرض وتحليل الاستبيان.

01/ :عينة الدراسة، أسلوب جمع البيانات، والأدوات الإحصائية المستعملة

أ. عينة الدراسة:

اجريت هذه الدراسة على العاملين الذين يعملون ب :المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني (تريكي خالد) . الجلفة .، حول موضوع:"الرقابة الادارية وعلاقتها بالآداء الوظيفي"، حيث قمنا بتوزيع:31 استبيان على موظفي المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني (تريكي خالد) . الجلفة ..

ب. أسلوب جمع البيانات (مصادر جمع المادة العلمية الميدانية):

وذلك عن طريق استخدام المصادر الأولية في جمع البيانات وهي المصادر التي تقودنا إلى بيانات مباشرة عن الموضوع محل البحث وهي:

ب-1- الملاحظة: تعتبر الملاحظة من المراحل التمهيديّة التي تستعمل في البحث الاستطلاعي بعد طرح المشكلة في إطار النظري ومحاولة الوصول إلى التفسيرات واقعية للتساؤلات أو الافتراضات واستعمالنا الملاحظة البسيطة و المباشرة باعتبارها مصدر المعلومات في الموقف الطبيعي وذلك للتعرف على ما إذا كان هناك أثر للرقابة الادارية على الآداء الوظيفي.

ب-2- الاستمارة:

1- بناء أداة الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، و على المنهج المتبع في البحث، و الوقت المسموح به، و الإمكانيات المادية المتاحة، ركزنا على الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة وهي (الاستبيان) أكثر من باقي الأدوات، وذلك لعدم توفر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع إضافة إلى صعوبة الحصول عليها، وبغية الإجابة على إشكالية و تساؤلات الدراسة قمنا بتصميم استبانة معتمدين على تلك الدراسات التي تناولت : "الرقابة الادارية" و "الآداء الوظيفي"، حيث كان الهدف الأساسي منها هو أن تكون شاملة لمختلف أركان البحث النظري لتعطي صورة واقعية عن الممارسات المرتبطة بموضوع الدراسة.

2- تصميم الاستبيان:

اعتمدنا في الدراسة الميدانية على استمارة استبيان بها مجموعة من الأسئلة وذلك بغرض جمع البيانات اللازمة وهذا لاختبار فرضيات البحث و المساعدة في تقييم : "أثر الرقابة الادارية على الآداء الوظيفي"، حيث تم تطوير الاستبانة بمراحل عدة حتى نتأكد من صلاحيتها وقدرتها على تحقيق الهدف المنشود منها، حيث تضمنت الاستبانة ما يلي: موضوع الاستبيان: و الذي يتم توضيحه في مقدمة الاستبيان.

غرض الاستبيان: و الموضح كذلك من خلال المقدمة المدرجة فيه.

شرح طريقة الإجابة: وذلك من خلال وضع العلامة (x)؛ في الخانة المناسبة للإجابة.

مكونات الاستبيان: حيث أننا قمنا بتقسيم الاستبيان إلى جزأين كالتالي:

الجزء الأول: البيانات العامة

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الشخصية و الوظيفية للعينة و المتمثلة في: الجنس ، العمر ، الحالة العائلية ، المستوى الدراسي ، الخبرة المهنية ، القرب من العمل .

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

وتضمن هذا الجزء مختلف المحاور التي تضم جملة من العبارات التي تقيس "الرقابة الادارية و الأداء الوظيفي"، حيث على كل مستجوب اختيار الخانة التي تعبر عن وجهة نظره حول كل عامل من العوامل المذكورة.

كما ذكرنا سابقا فقد استخدمنا في الاستبيان الأسئلة المغلقة و المصصمة وفق مقياس ليكرت (Lekert) الخماسي الذي يعد الأنسب بالنسبة لهكذا دراسات، وقد كانت الخيارات المتاحة أمام كل عبارة كما يلي (كبيرة جدا، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جدا)، وقد أكدنا لأفراد عينية البحث على ضرورة اختيار إجابة واحدة فقط أمام كل فقرة، ومن أجل تحديد الاتجاه أعطينا لاحتمالات الإجابة الخمسة السابقة أوزانا محددة كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (01) : الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان

الوزن	خيارات الإجابة
5	كبيرة جدا
4	كبيرة
3	متوسطة
2	قليلة
1	قليلة جدا

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

وانطلاقاً من الأوزان الموضحة في الجدول (1) أعلاه ولحساب طول خلايا ليكرت الخماسي (الحدود العليا و الدنيا) تم حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية (4=0.8)، ثم بعد ذلك تم إضافة هذا العدد إلى أقل قيمة في المقياس و هو الواحد الصحيح، واستمرت الإضافة إلى غاية الوصول إلى أعلى قيمة في المقياس وهي العدد خمسة وكانت الناتج كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (02) : المتوسطات المرجحة و الاتجاه الكبيرة لها

الاتجاه	المتوسط المرجح	
قليلة جدا	(1.79 - 1)	1
قليلة	(2.59 - 1.8)	2
متوسطة	(3.39-2.6)	3
كبيرة	(4.1 - 3.4)	4
كبيرة جدا	(5 - 4.2)	5

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام (SPSS) ، ص: 450

من خلال هذا الجدول (2)، يمكننا أن نستنتج بأن تحديد الاتجاه العام نحو كل فقرة من فقرات الدراسة يكون وفقا للآلية التالية:

إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (5-4.2)، فهذا يعني إن الاتجاه العام نحو تأكيد ما جاء فيها يتجه نحو "كبيرة جدا".

إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (4.19 - 3.4)، فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأكيد ما جاء فيها يتجه نحو "كبيرة".

إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (2.59 - 1.8)، فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأكيد ما جاء فيه يتجه نحو "متوسطة".

إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (3.39 - 2,6)، فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأكيد ما جاء فيه يتجه نحو "قليلة".

إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (1-1.79)، فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأكيد ما جاء فيه يتجه نحو " قليلة جدا " .

أما بالنسبة لتقدير مستوى كل متغير أو بعد (المتغير عبارة عن مجموعة من الأبعاد، و البعد عبارة عن مجموعة من الفقرات)، فإننا نحتاج إلى مقياس خاص يحدد درجة مستوى كل متغير، وفي هذا الصدد تؤكد العديد من الدراسات على المقياس الثلاثي الذي يضم ثلاث مستويات للتصنيف وهي: مرتفع، متوسط، منخفض.

ولتحديد القيم الغالبة لها يتم اللجوء إلى حساب المدى، (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية، (4\3=1.33)، ثم بعد ذلك تم إضافة هذا العدد إلى أقل قيمة في المقياس و هو الواحد الصحيح، واستمرت الإضافة حتى الوصول إلى أعلى قيمة في المقياس وهي العدد خمسة وكانت الناتج كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (03) : المتوسطات المرجحة للأبعاد و المتغيرات و المستويات الموافقة لها

المستوى	المتوسط المرجح
منخفض	(1-2.33)
متوسط	(2.34-3.67)
مرتفع	(3.68-5)

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

من خلال الجدول (3) يمكننا أن نستنتج مستوى الأبعاد و المتغيرات في هذه الدراسة والذي سيكون كالآتي:

إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير يتراوح ما بين (3.68-5)، فهذا يعني أن مستواه العام يميل لأن يكون مرتفعا .

إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير يتراوح ما بين (2.34-3.67)، فهذا يعني أن مستواه العام يميل لأن يكون متوسطا .

إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير يتراوح ما بين (1-2.33)، فهذا يعني أن مستواه العام يميل لأن يكون منخفضا .

ضم الاستبيان (34) عبارة وزعت و بوبت في المحاور التالية :

المحور الأول: يعكس آراء العاملين حول "الرقابة الادارية"ب: المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني (تريكي خالد) . الجلفة محل الدراسة ، وقد تضمن هذا المحور هو الآخر (38) عبارة تعكس المحاور الاربعة الرئيسية للرقابة الادارية وهي:

- التنظيمات الإدارية

- أداء المهام

- الحالة العامة للمعهد

- الاجتماعات و اللجان

حيث تم توزيع العبارات على الترتيب التالي:

العبارات من 01-10 تقيس التنظيمات الإدارية

العبارات من 11-23 تقيس أداء المهام.

العبارات من 24-28 تقيس الحالة العامة للمعهد.

العبارات من 29-38 تقيس الاجتماعات و اللجان

المحور الثاني : يعكس آراء العاملين حول "الأداء الوظيفي"المتبناة من طرف المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني (تريكي خالد) . الجلفة .، وقد تضمن (34) عبارة بعد عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين و إجراء التعديلات اللازمة عليها، وبعد التأكد من مدى صدقها وثباتها، أصبحت الاستبانة جاهزة للتطبيق الميداني، وذلك وفق الخطوات التالية:

قمنا بعرض نموذج الاستبانة النهائي على الأستاذ المشرف، والذي أعطى ملاحظاته على تطبيق أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة.

تم توزيع الاستمارات على عدد من أفراد العينة محل الدراسة، واسترجاع بعض الاستمارات في نفس اليوم ، حيث بلغ إجمالي الاستمارات المسترجعة (22) استمارة من أصل (31)استمارة ، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (04) : يبين عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة من العاملين المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني (تريكي خالد) / الجلفة .

الاستبيان الخاص بالعاملين		المؤسسة محل الدراسة
عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الموزعة	
22	31	المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني (تريكي خالد) . الجلفة .
%70.96		نسبة الاسترجاع الكلية

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

من خلال الجدول (04) أعلاه يتضح أننا قمنا بتوزيع (31) استبيان خاص بالعاملين في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني (تريكي خالد) . الجلفة ، واسترجاع (22) استبيان صحيحة وقابلة للمعالجة الإحصائية، وقد بلغت نسبة الاسترجاع للاستمارات الصحيحة (70.96%).

مع عدم تسجيل استبعاد أي استمارة لعدم صلاحيتها للتحليل ، ليتمتع برغم محتوى الاستمارات في برنامج (spss).

3- الأدوات الإحصائية المستعملة:

و بغرض تحقيق أهداف الدراسة و تحليل البيانات و تفسيرها تم الإعتماد على الحزمة

الإحصائية للعلوم الاجتماعية " (spss) Statistical Package for Social

"Sciences"، فبعد ترميز البيانات و إدخالها ، تم الإعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة و تتمثل هذه الأدوات في :

التوزيعات التكرارية: لإظهار إجابات مفردات عينة الدراسة .

النسب المئوية: لإظهار نسب إجابات عينة الدراسة .

المتوسطات الحسابية: لتحديد اتجاه الإجابات .

الانحرافات المعيارية: لإظهار درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي .

معامل الارتباط: لإظهار تأثير قوة الإجابات "سبيرمان".

معامل الارتباط: لإظهار تأثير المتغيرات "البرسون" .

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

معامل ألفا كرونباخ "Cronbach's alpha": وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة، حيث يؤخذ هذا العامل قيما تتراوح بين الصفر و الواحد، وكلما اقترب الواحد الصحيح فهذا يعني ثباتا أكبر للدراسة ، حيث يعرف في مجال منهجية البحث العلمي قاعدة عامة للتعامل مع هذا المعامل مفادها الآتي:

إذا كان معامل "ألفا كرونباخ" أقل من (0,6)؛ فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ضعيف، الأمر الذي يلزم إعادة النظر في أداة الدراسة .

إذا كان معامل "ألفا كرونباخ" يتراوح بين (0,6-0,7)؛ فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول .

إذا كان معامل "ألفا كرونباخ" يتراوح بين (0,7-0,8)؛ هذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات جيد .

إذا كان معامل "ألفا كرونباخ" أكبر من (0,8)؛ فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز.

4-إختبارات الصلاحية :

4- 1 -صدق أداة الدراسة

يقصد به أن أداة الدراسة (الاستبانة) صالحة لقياس ما أعدت لأجله، كما يعرف صدق أداة الدراسة على انه: "شمول الاستمارة على كل عنصر من العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى"، بحيث تكون مفهومة لكل فرد من أفراد العينة المعنية بالدراسة.

1- الصدق الظاهري (صدق المحكمين): وللتأكد من صدق أداة الدراسة تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة المهنية، و قد أخذنا بعين الاعتبار كل الملاحظات التي قدمها السادة المحكمين حيث قمنا بما يلزم من تعديلات في ضوء مقترحاتهم و توصياتهم، ليخرج الاستبيان في صورته النهائية و الموضحة في ملحق الخاص بالاستبانة و التي تم تطبيقها على عينة الدراسة.

الصدق الذاتي (الاتساق الداخلي): وللقيام بهذا الاختبار قمنا بحساب معامل الارتباط "سبيرمان" بين درجة كل فقرة من فقرات كل محور و الدرجة الكلية لجميع فقرات كل محور وقد حصلنا على النتائج المبينة في الجداول الآتية:

1-2 الرقابة الادارية :

الجدول(05) : يوضح مدى الاتساق الداخلي بين فقرات محاور الرقابة الادارية

المحور الثاني: أداء المهام			المحور الأول: التنظيمات الإدارية		
مستوى المعنوية	معامل الارتباط	رقم العبارة	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.086	0.374	11	0.061	0.406	01
0.000	0.781	12	0.000	0.797	02
0.000	0.692	13	0.007	0.559	03
0.459	0.167	14	0.000	0.835	04
0.001	0.693	15	0.000	0.731	05
0.032	0.458	16	0.000	0.782	06
0.000	0.730	17	0.000	0.867	07
0.004	0.594	18	0.024	0.478	08
0.145	0.321	19			
0.023	0.481	20	0.002	0.620	09
0.000	0.789	21			
0.728	0.379	22	0.000	0.699	10
0.115	0.346	23			

المحور الرابع: الاجتماعات و اللجان			المحور الثالث: الحالة العامة للمعهد		
مستوى المعنوية	معامل الارتباط	رقم العبارة	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.248	0.257	29	0.099	0.361	24
0.152	0.316	30			
0.000	0.732	31	0.029	0.466	25
0.027	0.470	32			
0.097	0.363	33	0.000	0.807	26
0.085	0.375	34			
0.018	0.498	35	0.001	0.678	27
0.026	0.473	36			
0.0343	0.212	37	0.001	0.648	28
0.003	0.604	38			

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

كما يتضح من الجدول (05) ؛ أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة وكل محور من محاور متغير الرقابة الادارية موجبة و قوية على أكثرها ، و أن أغلب الفقرات كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ بحيث تعتبر صادقة إلى حد يمكن الاعتماد عليها لما وضعت لقياسه.

1-2 الأداء الوظيفي:

الجدول (06) : يوضح مدى الاتساق الداخلي بين فقرات كل محور

محور الأداء الوظيفي					
رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
39	0.103	0.647	56	0.502	0.017
40	0.876	0.000	57	0.477	0.025
41	0.307	0.164	58	0.425	0.048
42	0.899	0.000	59	0.344	0.116
43	0.565	0.006	60	0.673	0.001
44	0.576	0.005	61	0.752	0.000
45	0.502	0.017	62	0.899	0.000
46	0.477	0.025	63	0.477	0.025

0.000	0.899	64	0.048	0.425	47
0.346	0.211	65	0.116	0.344	48
0.006	0.565	66	0.126	0.336	49
0.647	0.103	67	0.041	0.440	50
0.000	0.876	68	0.346	0.211	51
0.164	0.307	69	0.001	0.654	52
0.000	0.899	70	0.021	0.488	53
0.006	0.565	71	0.017	0.502	54
0.000	0.899	72	0.005	0.576	55

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

كما يتضح من الجدول (06)؛ أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرتو محور الأداء الوظيفي موجبة و قوية على اكثرها، و أن كل الفقرات كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ بحيث تعتبر صادقة إلى حد يمكن الاعتماد عليها لما وضعت لقياسه.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة :

إن ثبات أداة البحث (الاستبانة)؛ الذي يعني: التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة إذا تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم.

ولقياس مدى ثبات أداة البحث (الاستبانة)؛ استخدمنا معامل (ثبات ألفا كرونباخ cronbach's alpha)؛ الذي يعتبر أفضل الطرق للدلالة على تقدير الثبات، حيث قمنا باحتسابه لأداة الدراسة ككل ولكل متغير على حدى، ومن ثم احتسابه لكل بعد من أبعاد الدراسة، وهذا ما نبرزه في الجدول التالي:

الجدول (07) : معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام طريقة "ألفا كرونباخ"

1 . الرقابة الادارية		
ثبات المحور	عدد العبارات	أبعاد ومحاور الدراسة
0.861	10	التنظيمات الإدارية
0.625	13	آداء المهام
0.546	5	الحالة العامة للمعهد
0.735	10	الاجتماعات و اللجان
0.891	38	ثبات محور الرقابة الادارية

2 . الأداء الوظيفي		
0.916	34	ثبات محور الأداء الوظيفي
0.951	72	معامل الثبات العام

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول (7) أن قيمة معامل "ألفا كرونباخ" مرتفعة لمحاور الرقابة الادارية حيث كانت على الترتيب (0.861 / 0.625 / 0.546 / 0.735) لكل من (التنظيمات الإدارية ، أداء المهام ، الحالة العامة للمعهد ، الاجتماعات و اللجان على الترتيب ، في حين بلغ معدل الثبات للمحور (0.891) و هي قيمة مهمة جدا تدل على ثبات استبيان محور الرقابة الادارية.

وكذلك قيمة معامل "ألفا كرونباخ" كانت ضمن الحد المقبول جدا لمعامل الثبات لمحور الأداء الوظيفي حيث كانت (0.916) وهذا يعني ثبات استبيان محور الأداء الوظيفي. و هذا ما يلاحظ ايضا في معدل الثبات العام للدراسة ككل حيث بلغ (0.951) ، وهو من الحد المقبول جدا، وهذا يعني درجة كبيرة من الثبات ، وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية قابلة للتوزيع و هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

ثانياً: دراسة خصائص عينة الدراسة

ونوضح ذلك من خلال عرض وتحليل البيانات، و الجداول و الأشكال البيانية التالية توضح ذلك :

001 / :التحليل الوصفي لنتائج الإستبيان

بهدف الإلمام بجميع جوانب موضوع الدراسة سنقوم بعرض تفصيلي لأهم الخصائص الشخصية و الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة، من خلال الأبعاد ممتلة في: الجنس ، العمر ، الحالة العائلية ، المستوى الدراسي ، الخبرة المهنية ، القرب من العمل وبعد تفريغ الاستمارات حصلنا على النتائج التالية :

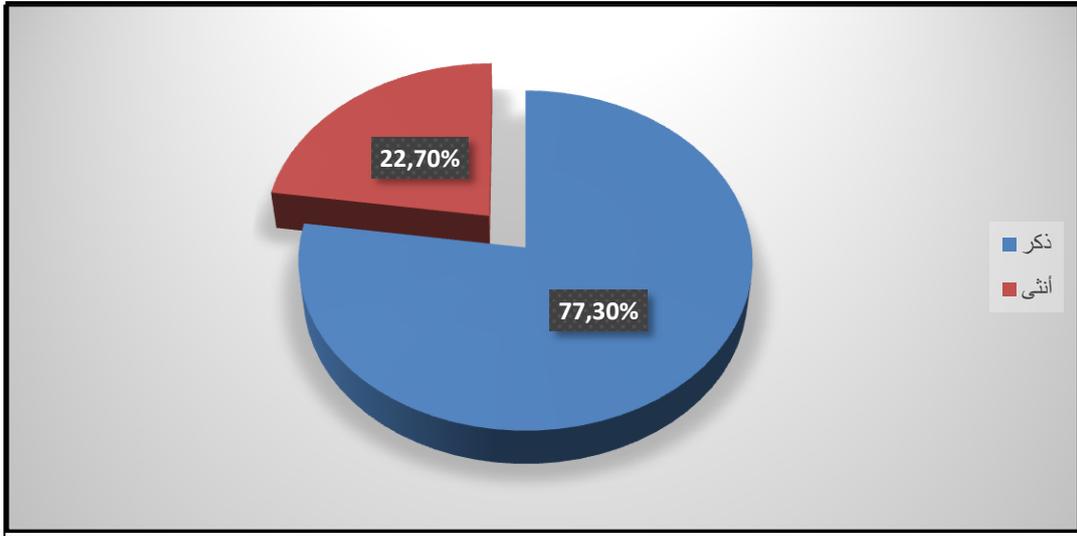
1 . توزيع عينة الدراسة حسب الجنس: يلخص الجدول والشكل التاليين النتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب الجنس :

الجدول(08) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسب المئوية	التكرار	الجنس
77.3	17	ذكر
22.7	5	أنثى
100	22	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

الشكل (05) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

يتضح من خلال الجدول (8)؛ و الشكل (1)؛ أن عينة الدراسة تتشكل من الذكور بنسبة مئوية بلغت (77.3%) ، بينما بلغت النسبة المئوية للإناث في عينة الدراسة (22.7%).

2 . توزيع عينة الدراسة حسب العمر :

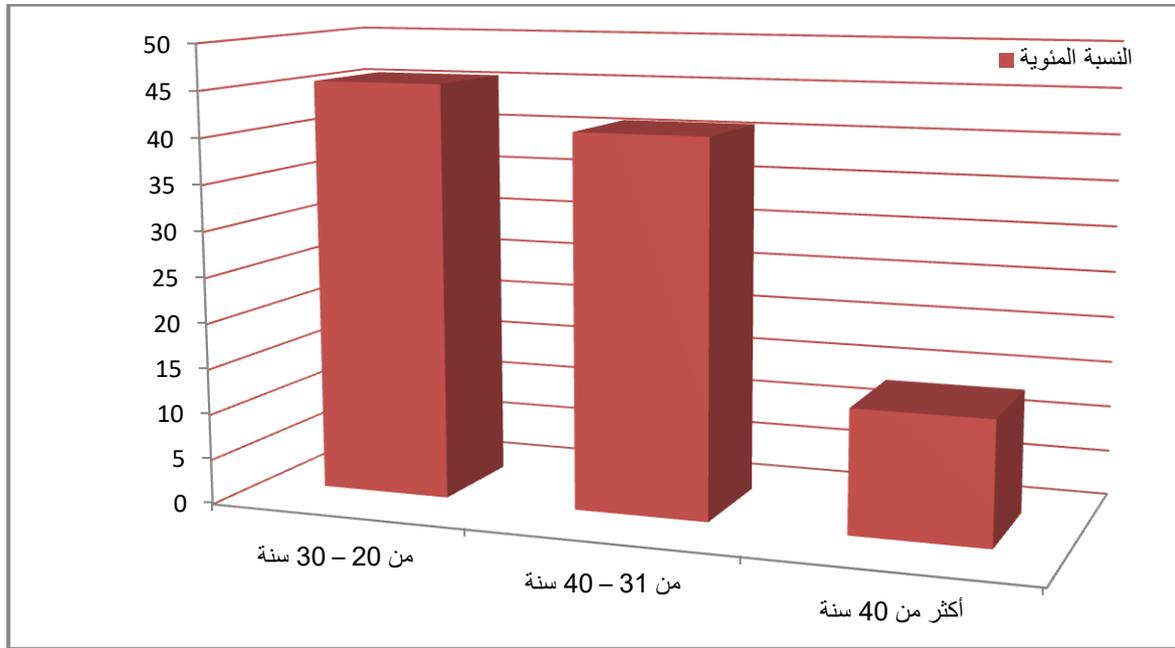
يلخص الجدول والشكل التاليين النتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب العمر .

الجدول (09) : توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 20 - 30 سنة	10	45.5
من 31 - 40 سنة	9	40.9
أكثر من 40 سنة	3	13.6
المجموع	22	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

الشكل (06) : توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

يتضح من خلال الجدول (9)؛ و الشكل (2)؛ أن ذوو الفئة العمرية الغالبة على أفراد عينة الدراسة هي الفئة (من 20-30 سنة) بنسبة مئوية بلغت (45.5%) ، بينما تمثل الفئة العمرية (من 31-40 سنة) بنسبة مئوية بلغت (40.90%)؛ لتأتي بعدها الفئة العمرية (أكبر من 40 سنة) بنسبة مئوية بلغت (13.6%).

3. توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية:

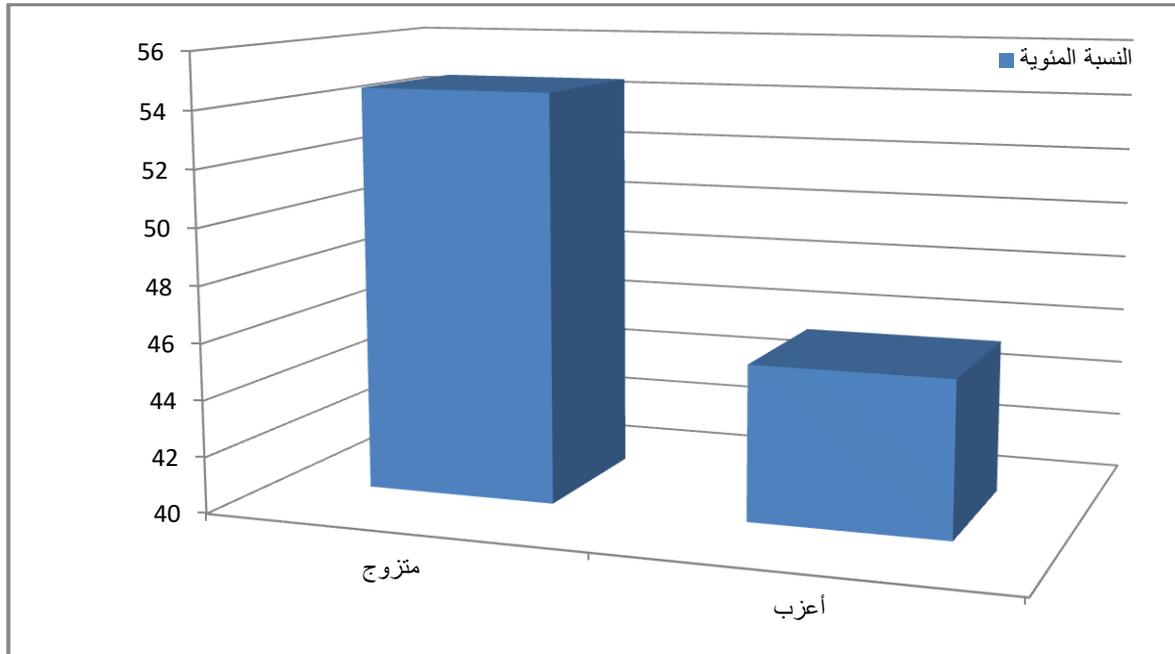
يلخص الجدول والشكل التاليين النتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية

الجدول (10) : توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
54.5	12	متزوج
45.5	10	أعزب
100	22	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

الشكل (07) : توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

يتضح من خلال الجدول (10)؛ و الشكل (3)؛ أن الحالة العائلية الغالبة هي متزوج بنسبة مئوية بلغت (54.5%) ، بينما تمثل الحالة العائلية أعزب بنسبة مئوية بلغت (45.5%) .

4. توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي:

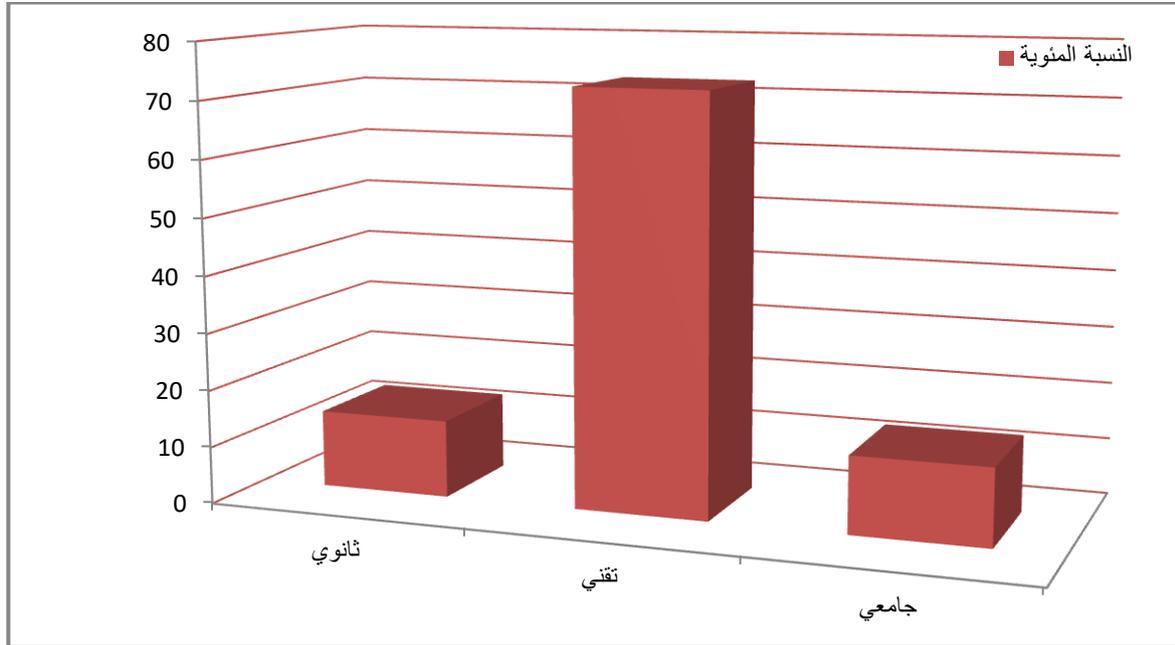
يلخص الجدول والشكل التاليين النتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي.

الجدول (11) : توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الدراسي
13.6	3	ثانوي
72.7	16	تقني
13.6	3	جامعي
100	22	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

الشكل (08) : توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

يتضح من خلال الجدول (11)؛ و الشكل (4)؛ أن ذوو المستوى الغالب على أفراد عينة الدراسة هو المستوى جامعي بنسبة مئوية متساوية بلغت (72.7%) ، بينما يمثل ذوو المستوى التقني و الثانوي نفس النسبة و التي بلغت (13.6%) .

5 . توزيع عينة الدراسة حسب القرب من العمل:

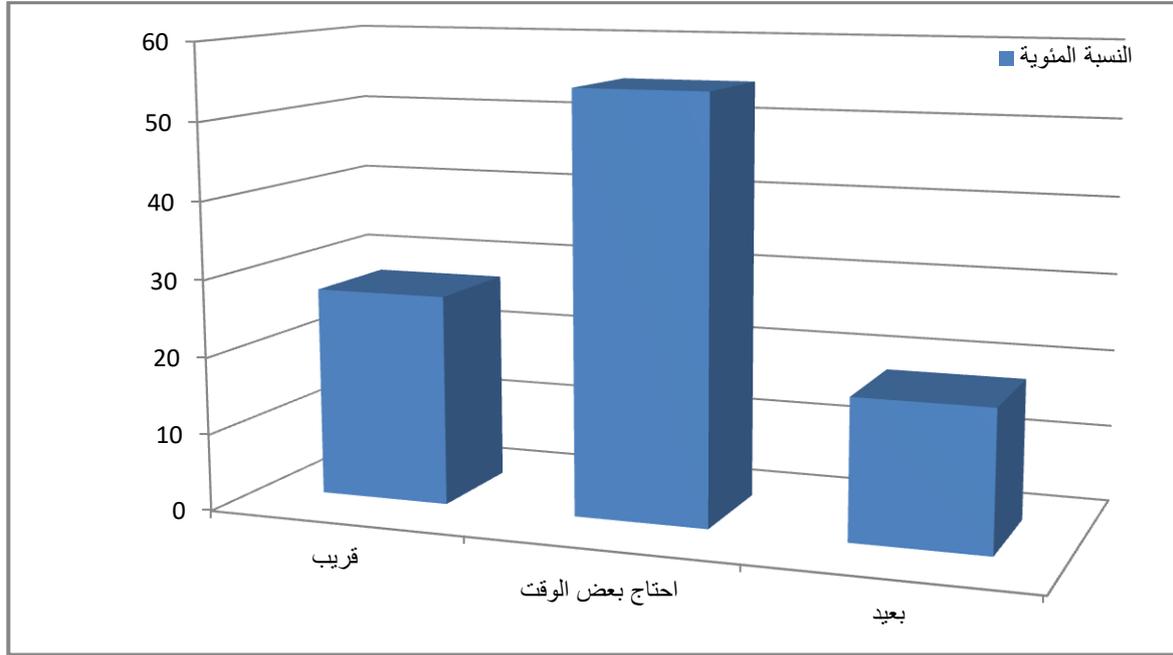
يلخص الجدول والشكل التاليين النتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب القرب من العمل

الجدول (12) : توزيع عينة الدراسة حسب القرب من العمل

القرب من العمل	التكرار	النسبة المئوية
قريب	6	27.3
احتاج بعض الوقت	12	54.5
بعيد	4	18.2
المجموع	22	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

الشكل (09) : توزيع عينة الدراسة حسب القرب من العمل



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

يتضح من خلال الجدول (12)؛ و الشكل (5)؛ أن الحالة غالبية عينة الدراسة تحتاج إلى بعض الوقت للوصول إلى مكان العمل بنسبة مئوية متساوية بلغت (54.5%) ، بينما الذين هم قريبون من مكان العمل يشكلون بنسبة مئوية بلغت (27.3%)؛ تليها الذين عم بعبدين عن مكان العمل بنسبة مئوية بلغت (18.2%) .

6 . توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية :

يلخص الجدول والشكل التاليين النتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل.

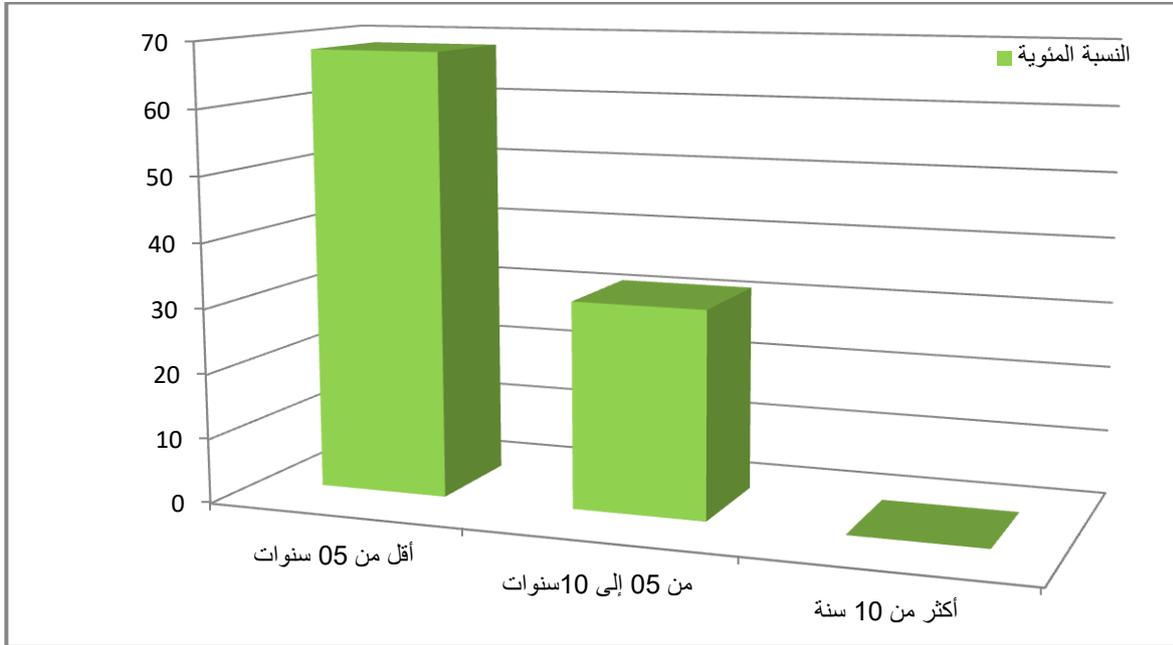
الجدول (13) : توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
68.2	15	أقل من 05 سنوات
31.8	7	من 05 إلى 10 سنوات
0	0	أكثر من 10 سنة
100	22	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

1

الشكل (10) : توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

يتضح من خلال الجدول (13)؛ و الشكل (6)؛ أن أصحاب الخبرة المهنية الغالبة على أفراد عينة الدراسة هي الفئة (أقل من 05 سنوات) بنسبة مئوية بلغت (68.2%)، بينما يمثل أصحاب الخبرة المهنية (من 05 -10 سنوات) نسبة مئوية بلغت (31.8%).

002/ دراسة اتجاهات وميولات إجابات عينة الدراسة

ويتم ذلك على كل من الفقرات ومجالات أبعاداً ومتغيرات الدراسة، و ذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

1 . محور الرقابة الادارية

جدول (14) : يبين اتجاهات و ميولات اجابات عينة الدراسة على محور الرقابة الادارية

البعـد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
بعد التنظيمات الإدارية	3.16	0.76	متوسط
بعد أداء المهام	3.23	0.51	متوسط
بعد الحالة العامة للمعهد	3.15	0.79	متوسط
لاجتماعات و اللجان	3.29	0.55	متوسط
المحور الأول: الرقابة الادارية	3.22	0.55	متوسط

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

يتضح من خلال الجدول (14)، أن اتجاهات و ميولات اجابات عينة الدراسة
 علىأبعادمحور "الرقابة الادارية" كانت كالتالي :

1. بعد"التنظيمات الإدارية"متوسطه الحسابي بلغ (3.16)، بانحراف معياري قدره(0.76)، وهو يعبر على مستوى متوسط لإدراك أفراد العينة محل الدراسة لهذا البعد
 2. بعد"آداء المهام"متوسطه الحسابي بلغ (3.23)، بانحراف معياري قدره(0.51) ، وهو يعبر على مستوى متوسط لإدراك أفراد العينة محل الدراسة لهذا البعد
 3. بعد "الحالة العامة للمعهد"متوسطه الحسابي بلغ (3.15)، بانحراف معياري قدره(0.79) ، وهو يعبر على مستوى متوسط لإدراك أفراد العينة محل الدراسة لهذا البعد
 4. بعد "الاجتماعات و اللجان"متوسطه الحسابي بلغ (3.29)، بانحراف معياري قدره(0.55) ، وهو يعبر على مستوى متوسط لإدراك أفراد العينة محل الدراسة لهذا البعد
- وعليه و بناءا على النتائج الواردة في الجدول (12) فإن المحور الأول " الرقابة الادارية "متوسطه الحسابي بلغ (3.22)، بانحراف معياري قدره(0.55)، مما يشير إلى عدم وجود تباين في إجابات أفراد العينة حول هذا المحور الشيء الذي يدل على اتفاق آراء واتجاهات أفراد العينة حول محور " الرقابة الادارية "بالمؤسسة محل الدراسة ، و هو أقل من الواحد مما يترجم إلى عدم وجود تباين في تصورات الأفراد. رغم وجود تباينات في إجابات الأفراد بالنسبة لكل بعد على حدى. ويعتبر مستوى أدارك الرقابة الادارية لأفراد العينة متوسط أي أنلهم إدراك متوسط لأهمية الرقابة الادارية لتعزيز الأداء الوظيفي .

2 . محور الأداء الوظيفي

جدول (15) : يبين اتجاهات و ميولات اجابات عينة الدراسة على محور الأداء الوظيفي

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
محور الأداء الوظيفي	3.31	0.64	متوسط

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

يتضح من خلال الجدول (15) أن نتائج المحور الثاني و المتعلق ب: الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة الذي بلغ المتوسط العام المرجح له (3.31) بانحراف معياري قدره (0.64)، يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا المحور، ويعتبر مستوى إدراك أهمية محور "الأداء الوظيفي" من قبل أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة متوسط .

ثالثاً: اختبار الفرضيات وعرض النتائج ومناقشتها

بعد ماتم عرض الإجراءات المنهجية للدراسة في المبحث السابق ، ستقوم في هذا المبحث بعرض النتائج المتوصل إليها في البحث الحالي على ضوء أهداف البحث و فرضياته ، و تحليل النتائج للتأكد من صدق أو رفض الفرضية.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الفرضيات

تنص الفرضية الأولى على ما يلي:

يوجد أثر نودلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ للرقابة الادارية على الأداء الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة.

وتتفرع هذه الفرضية إلى أربعة فرضيات فرعية وهي:

يوجد أثر نودلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ لبعء التنظيمات الإدارية على الأداء الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة.

يوجد أثر نودلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ لبعء أداء المهام على الأداء الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة.

يوجد أثر نودلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ لبعء الحالة العامة للمعهد على الأداء الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة.

يوجد أثر نودلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ لبعء الاجتماعات و اللجان على الأداء الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة.

1 - اختبار الفرضيات الرئيسية :

أثر الرقابة الادارية على الأداء الوظيفي .

عرض النتيجة :

الجدول (16) : إختبار الارتباط لمحور الرقابة الادارية على محورا الأداء الوظيفي

المتغيرات	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(R) معامل الارتباط	(R2) معامل التحديد	مستوى الدلالة
الرقابة الادارية	22	3.31	0.64	0.958	0.918	0.000
الأداء الوظيفي						

من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

يبين الجدول (16) نتائج إختبار صحة النموذج الخاص بإختبار أثر الرقابة الادارية على الأداء الوظيفي حيث يظهر من خلاله أن نتائج التحليل تشير إلى أن النموذج دال إحصائيا في تفسير معادلة الإنحدار، كما أن قيمة معامل الإرتباط $R(0.958)$ ، في حين معامل التحديد $R^2(0.918)$ ، وعليه، نستنتج أن الرقابة الادارية تفسر ما نسبته (91.8%) من التغيرات في الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة .

بناءً على النتائج السابقة، نرفض الفرضية الصفرية ، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للرقابة الادارية على الأداء الوظيفي" .

الفرضيات الفرعية :

1- 1 الفرضية الفرعية الأولى :

إختبار الفرضية الأولى والمتعلقة بأثر التنظيمات الإدارية على الأداء الوظيفي

تضمنت الفرضية ما يلي:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التنظيمات الإدارية على الأداء الوظيفي

عرض النتيجة :

الجدول (17) إختبار الارتباط لبعد التنظيمات الإدارية على محور الأداء الوظيفي

مستوى الدلالة	(R2) معامل التحديد	(R) معامل الارتباط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد أفراد العينة	المتغيرات
0.000	0.910	0.954	0.76	3.16	22	التنظيمات الإدارية الأداء الوظيفي

من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

يبين الجدول (17) نتائج إختبار صحة النموذج الخاص بإختبار أثر التنظيمات الإدارية على الأداء الوظيفي حيث يظهر من خلاله أن نتائج التحليل تشير إلى أن النموذج دال إحصائياً في تفسير معادلة الإنحدار، كما أن قيمة معامل الارتباط $R(0.954)$ ، في حين

معامل التحديد R2 (0.910)، وعليه، نستنتج أن التنظيمات الإدارية تفسر ما نسبته (91.10%) من التغيرات في الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة

بناءً على النتائج السابقة، نرفض الفرضية الصفرية ، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتنظيمات الإدارية على الأداء الوظيفي" .

2-1 الفرضية الفرعية الثانية :

إختبار الفرضية الثانية والمتعلقة بأثر أداء المهام على الأداء الوظيفي

تضمنت الفرضية ما يلي:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعء أداء المهام على الأداء الوظيفي

عرض النتيجة :

الجدول (18) : إختبار الارتباط لبعء أداء المهام على محور الأداء الوظيفي

مستوى الدلالة	(R2) معامل التحديد	(R) معامل الارتباط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد أفراد العينة	المتغيرات
0.000	0.713	0.844	0.51	3.23	22	اداء المهام
						الأداء الوظيفي

من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

يبين الجدول (18) نتائج إختبار صحة النموذج الخاص بإختبار أثرآداء المهام على الأداء الوظيفي حيث يظهر من خلاله أن نتائج التحليل تشير إلى أن النموذج دال إحصائيا في تفسير معادلة الإنحدار، كما أن قيمة معامل الإرتباط $R(0.844)$ ، في حين معامل التحديد $R^2(0.713)$ ، وعليه، نستنتج أن أداء المهام تفسر ما نسبته (71.13%) من التغيرات في الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة .

بناءً على النتائج السابقة، نرفض الفرضية الصفرية ، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لأداء المهام على الأداء الوظيفي" .

1-3 الفرضية الفرعية الثالثة :

إختبار الفرضية الثالثة والمتعلقة بأثر الحالة العامة للمعهد على الأداء الوظيفي

تضمنت الفرضية ما يلي:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لبعدها الحالة العامة للمعهد على الأداء الوظيفي

عرض النتيجة :

الجدول (19) : إختبار الارتباط لبعء أداء المهام على محور الأداء الوظيفي

المتغيرات	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(R) معامل الارتباط	(R2) معامل التحديد	مستوى الدلالة
الحالة العامة للمعهد	22	3.15	0.79	0.738	0.545	0.000
الأداء الوظيفي						

من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

يبين الجدول (19) نتائج إختبار صحة النموذج الخاص بإختبار أثر الحالة العامة للمعهد على الأداء الوظيفي حيث يظهر من خلاله أن نتائج التحليل تشير إلى أن النموذج دال إحصائياً في تفسير معادلة الإنحدار، كما أن قيمة معامل الارتباط R (0.738)، في حين معامل التحديد R2 (0.545)، وعليه، نستنتج أن الحالة العامة للمعهد تفسر ما نسبته (54.50%) من التغيرات في الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة بناءً على النتائج السابقة، نرفض الفرضية الصفرية ، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحالة العامة للمعهد على الأداء الوظيفي" .

1-4 الفرضية الفرعية الرابعة :

إختبار الفرضية الرابعة والمتعلقة بأثر الاجتماعات و اللجان على الأداء الوظيفي

تضمنت الفرضية ما يلي:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعدا الاجتماعات و

اللجان على الأداء الوظيفي

عرض النتيجة :

الجدول (20) : إختبار الارتباط لبعدا أداء المهام على محورالأداء الوظيفي

مستوى الدلالة	(R2) معامل التحديد	(R) معامل الارتباط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد أفراد العينة	المتغيرات
0.000	0.655	0.810	0.55	3.29	22	الاجتماعات و اللجان
						الأداء الوظيفي

من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

يبين الجدول (20) نتائج إختبار صحة النموذج الخاص بإختبار أثر الاجتماعات و اللجان على الأداء الوظيفي حيث يظهر من خلاله أن نتائج التحليل تشير إلى أن النموذج دال إحصائيا في تفسير معادلة الإنحدار، كما أن قيمة معامل الارتباط R (0.810)، في حين معامل التحديد R2 (0.655)، وعليه، نستنتج أن الاجتماعات

و اللجان تفسر ما نسبته (65.50%) من التغيرات في الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة .

بناءً على النتائج السابقة، نرفض الفرضية الصفرية ، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاجتماعات و اللجان على الأداء الوظيفي" .

خاتمة

خاتمة:

تم التوصل في هذه الدراسة الى موضوع الرقابة الادارية واثره على الاداء الوظيفي انطلاقا من شرحنا للتساؤل هل هناك اثر الرقابة الادارية والاداء الوظيفي لدى عينة من عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بالجلفة ،حيث تبين لنا من خلال التوقع والملاحظة .

ون خلال بحثنا المتواضع ، المعنون ب الرقابة الادارية واثرها على الاداء الوظيفي توصلنا الى ان الرقابة الادارية تعد احدى الوظائف الاساسية للادارة الى جانب التخطيط والتنظيم والتوجيه وهي عبارة عن عملية تقييم النشاط الفعلي للتنظيم ومقارنته بالنشاط الاداري والمخطط ومن ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية وكمية بغية اتخاذ كل ما يلزم لمعالجة الانحرافات وهي وظيفة تتمثل في متابعة اداء وانشطة التنظيم للتأكد من انجاز النتائج التي من خلالها ترفع مستوى عاملها ، بحيث تأكدنا من صحة فرضيتنا الرئيسية القائلة بانه : يوجد أثر نودلالة إحصائية عند مستوى معنوية للرقابة الادارية على الاداء الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة. ومنه تمكنت مؤسسة المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني من من رفع مستوى اداء العاملين لانه كما بينت الاجابات الخاصة بالموظفين انه بالفعل يمكن تشكل الرقابة الادارية الفارق بين تطبيقها وعدمه .

التوصيات والاقتراحات :

يمكن التوصية بمزيد من المواضيع لاثاء البحث العلمي :

➤ علاقة الرقابة الادارية ب الولاء التنظيمي

➤ العوامل المؤثرة في الرقابة الادارية

➤ الادارة الالكترونية واثرها على مستوى الرقابة الادارية

➤ الرقابة الادارية في العمل ومستوى لالتزام التنظيمي

قائمة المصادر

والمراجع

المصادر و المراجع:

1. ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، المجلد 14، بيروت.
2. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، مصر، 1986
3. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دون طبعة، دار النهضة العربية، بيروت، 1997
4. أحمد نادر أبوشیخة، إدارة الموارد البشرية- إطار نظري وحالات علمية-، دون طبعة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010
5. توفيق، جميل / إدارة أعمال / دار النهضة العربية .بيروت 1986 ص 418
6. جاري ديستلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2007.
7. حسن رأوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، دون طبعة، الإسكندرية، 1999.
8. حسن مهدي زويلف، إدارة الأفراد في المنظور الكمي والعلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار مجد لأوي، عمان، 1993.
9. خالد ماضي أبو ماضي، معوقات تقييم أداء العاملين وسبل علاجها، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007
10. الخليفة زياد سعيد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، جدة، 2007.
11. رابح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، 2007 .،

12. ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على الماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة جدة
13. الشنواني ، صلاح / التنظيم الإداري في قطاع الأعمال / دار المعارف - مصر 1966 ص 195
14. الصباح ، عبد الرحمن / مرجع سابق ص 111
15. الصباح ، عبد الرحمن / مبادئ الرقابة الإدارية / دار الزهران للنشر والتوزيع-عمان 1997 . ص 107.
16. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
17. عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
18. عبد المليك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر ، العدد 1، 2001.
19. عدنان الجعري، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2009
20. العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 10.
21. عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006
22. محمود أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية، في عصر الاقتصاد الإلكتروني، الطبعة الأولى، مكتبة عين شمس، 2002
23. المغربي ، كامل - زويلف ، مهدي - وآخرون / أساسيات في الإدارة / دار الفكر في النشر والتوزيع 1994/ص 199

24. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، دون طبعة، دار محد لأوي للنشر، عمان، الأردن، 1998.
25. موسى محمود وزهير الصباغ، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، الإدارة العامة للنشر، السعودية، 1989..
26. نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر، عمان، 2009
27. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004.
28. د.ماجد احمد الزاملي، 2018/06/19، الرقابة الإدارية والمالية، العدد: 4305، <https://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=751027>
29. عبد العزيز بن سعد الدغيثر، 2009/02/09، الرقابة الإدارية، دون طبعة، دون دار نشر . <https://www.startimes.com/?t=14745105>
30. د.أحمد بطاح، 2016/11/26، لإدارة الجامعية وتحديات المستقبل، طلبة نيوز للإعلام الحر، دون طبعة، دون دار نشر. <https://talabanews.net/arB#.YpbBIITMLIU>
31. تاجوري جليلة، 2015/2014 الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسير الموارد البشرية، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي .
32. مرشح طاهر شكري "حسن علي"، 2016، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية نابلس - فلسطين .

33. بهناس حفصة ،سليمانى حسيبة ،2020/2019، الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين ،مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي ،كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ،جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم .
34. د.مسعود شريقي ،أ.حكيم العيداني ،15/06/2017 ،أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي لإطارات دور الشباب ،مجلة علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي ،العدد 14 ،معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، جامعة البويرة .

Alain Fernandez, Les nouveaux Tableaux de Bord

1. d'organisation, Paris, 2000.
2. Aldag and stearms
3. Aldage and Stearn "Management" by south western publishing co. cincinnati,ohio 2,ED 1991 .
4. Dimitri Weiss, Ressources nomines, édition d'organisation, paris 2003.
5. Ecosip, Dialogue Autour de la Performance en Entre0prise, Editions Harmattan, Paris, 1999.
6. James Higgins. "the management challenge" Macmillan publishing company ,USA 1991 p 568
7. Kathryn. Batrol and David martin "Management" McGRAW–Hill, INC. 1991 , P 595.

الملاحق

جامعة زيان عاشور بالجلفة
كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية
تخصص علم النفس و التنظيم و العمل

إستبيان

القسم الاول : مقدمة

إلى السادة :

عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني (المجاهد تريكي خالد)

بحرارة - الجلفة

تحية طيبة و بعد :

يقوم الطالبان : (سلت ادريس - عروسي بزية عبد الرؤوف) باعداد مذكرة تخرج عنونها (أثر الرقابة الادارية على الاداء الوظيفي لدى عمال التكوين المهني) لنيل شهادة الماستر , بجامعة الجلفة و لاستكمال المذكرة و تحقيق اغراض الدراسة قمنا باعداد هذا الاستبيان , لذا يرجى من سيادتكم الاجابة عن فقراتها بامانة و موضوعية اذ انها ستستخدم لاغراض البحث العلمي كما نعدكم أن تكون موضع عناية و سرية تامة .

نشكر حسن تعاونكم

الطالبين : سلت ادريس

عروسي بزية عبد الرؤوف

القسم الثاني: البيانات الشخصية (متغيرات الدراسة المستقلة)

يرجى وضع علامة (X) في المربع المناسب :

الجنس	نكر <input type="checkbox"/>	انثى <input type="checkbox"/>		
السن	30-20 <input type="checkbox"/>	40-31 <input type="checkbox"/>	اكثر من 40 <input type="checkbox"/>	
الحالة العائلية	متزوج <input type="checkbox"/>	اعزب <input type="checkbox"/>	ارمل <input type="checkbox"/>	مطلق <input type="checkbox"/>
المستوى الدراسي	ثانوي <input type="checkbox"/>	جامعي <input type="checkbox"/>	تقني <input type="checkbox"/>	
الخبرة المهنية	اقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/>	10- سنوات <input type="checkbox"/>	اكثر من 10 سنوات <input type="checkbox"/>	
القرب من العمل	قريب <input type="checkbox"/>	احتاج لبعض الوقت <input type="checkbox"/>	بعيد <input type="checkbox"/>	

القسم الثالث :

الجزء الاول : واقع الرقابة الادارية

يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة من وجهة نظرك :

الرقم	الفقرات	بدرجة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
	المجال الاول : التنظيمات الادارية					
1	التزم بدوام العمل					
2	التزم بالتدوين في سجل الحضور اليومي					
3	هناك متابعة من طرف المدير لدوام حضوري					
4	هناك متابعة من طرف المدير لتوقيعي في سجل الحضور اليومي					
5	في حالة الغياب او التأخر اخضع للاجراءات اللازمة					
6	اوقع في سجل الحضور و المغادرة بشكل يومي					
7	يمكنني اخذ اجازة من العمل					

					8	يتم الموافقة على طلب الاجازة بعد تقديم الطلب بسرعة
					9	اتقيد بالتوقيت الرسمي للدوام
					10	يتم تطبيق اجراءات الحضور و الغياب و الاجازات على الجميع بعدل
						المجال الثاني : اداء المهام
					11	احافظ على جميع الوثائق و السجلات الخاصة بالعمل
					12	ارتب جميع مستلزمات و ادوات العمل بشكل دوري
					13	اتابع جميع المراسلات الواردة إلي و اقوم بتصنيفها
					14	ارفع التقارير الادارية بصورة دورية الى المسؤولين
					15	اراعي التسلسل الاداري في المراسلات و رفع التقارير
					16	انجز المهام الموكلة إلي في وقتها المحدد
					17	نجري اجتماعات تنسيقية بشكل دوري
					18	اتبع مخطط لانجاز المهام للمدى القريب و المتوسط
					19	احصل على المساعدة في حالة صعوبة تادية احدى المهام
					20	اقدم المساعدة في حالة صعوبة تادية بعض المهام من طرف الزملاء
					21	هناك ضغط كبير في برنامج المهام و العمل
					22	المجال الزمني للدوام يسمح بانجاز المهام بسهولة
					23	انجاز المهام يحتاج الى التنقل خارج المعهد
						المجال الثالث : الحالة العامة للمعهد
					24	اتأكد من سلامة ادوات العمل
					25	احافظ على ممتلكات المعهد من بنايات و اجهزة و معدات و مركبات
					26	احافظ على جمالية المعهد و نظافته
					27	اشارك في تجميل المعهد (نباتات و زينة)
					28	احافظ على نظافة الجناح الصحي و النادي

					المجال الرابع : الاجتماعات و اللجان	
					احضر جميع الاجتماعات	29
					اشارك بفعالية في الاجتماعات	30
					استفيد من حضور الاجتماعات	31
					اناقش جميع الخطط و المهام في الاجتماعات	32
					يتم حل المشاكل و العوائق في الاجتماعات	33
					يتم عقد اجتماعات طارئة في حالة حدوث امر طارئ	34
					يتم الخروج بمجموعة من التوصيات بعد نهاية كل اجتماع	35
					اشارك في مختلف اللجان	36
					يتم توثيق هذه الاجتماعات في السجلات الرسمية	37
					في حالة عدم حضورى للاجتماعات اخضع للاجراءات الرسمية	38

الجزء الثانى: الأداء الوظيفي

يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة من وجهة نظرك :

بدرجة					الرقم	الفقرات
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
						المجال الاول : المستوى الاداري
						اعد خطة سنوية لمهام العمل
						انجز معظم الخطة السنوية خلال السنة
						احدد طرق و اهداف انجاز الخطة السنوية
						اوزع المهام على العمال الذين اشرف عليهم
						احدد الاحتياجات اللازمة لانجاز مهام العمل وفق الخطة السنوية
						اعقد اجتماعات دورية للعمال الذين اشرف عليهم

					ادرس جميع التعليمات الواردة و ناقشها مع العمال الذين اشرف عليهم	45
					اقيم بشكل دوري اداء العمال الذين اشرف عليهم	46
					المجال الثاني : المستوى الفني	
					اتعرف على المناشير الجديدة المتعلقة بالعمل	47
					اقدم طلب للمسؤولين بجميع الاحتياجات المهنية الخاصة بالعمل	48
					اوفر جميع الاحتياجات الفنية و المهنية للعمال الذين اشرف عليهم	49
					اقوم بالاشراف و التوجيه للعمال الذين اشرف عليهم	50
					استفيد من التوجيه و الاشراف المباشر من طرف رؤسائي في العمل	51
					المجال الثالث : المستوى الاجتماعي	
					اتعرف الى امكانيات البيئة المحلية و حاجاتها و اهتماماتها	52
					احاول احداث تأثير بين المعهد و البيئة المحلية	53
					اوثق صلة المعهد بالبيئة المحلية من خلال التعريف و الاستفادة	54
					اعمل على تعزيز الثقة بين مختلف عمال المعهد	55
					اشارك في المناسبات الاجتماعية مع الزملاء في المعهد	56
					يتم تنظيم نشاطات ترفيهية و رياضية لعمال المعهد	57
					اتبع قوانين الامن و السلامة داخل المعهد	58
					اتابع مدى تطبيق قوانين الامن و السلامة من طرف العمال الذين اشرف عليهم	59
					اتعرف على مختلف المشاكل الشخصية للعمال الذين اشرف عليهم	60
					احاول حل مختلف المشاكل للعمال الذين اشرف عليهم	61
					اشعر بتطبيق العدل على جميع عمال المعهد	62
					اشعر بالرقابة من طرف المسؤولين	63

					اشعر بالرقابة الذاتية في العمل	64
					هناك طاقة ايجابية بين عمال المعهد	65
					احافظ على اسرار العمل و عمال المعهد	66
					اراعي المصداقية و الثقة و عدم اخفاء المعلومات	67
					اطبق المساءلة على العمال الذين اشرف عليهم	68
					اخضع لنظام المساءلة في العمل	69
					اراعي المرونة في العمل	70
					اناقش الافكار الابداعية والجديدة	71
					اتقبل الملاحظات و الاقتراحات الصادرة من الزملاء في العمل	72

إنتهت فقرات واسئلة الاستبيان

شكرا على حسن التعاون