

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي



قسم: العلوم الاجتماعية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

## الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية على عينة من العمال الإداريين بمؤسسة  
الوظيفة العمومي لولاية الوادي

مذكرة مكملة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

في: علم الاجتماع  
تخصص: تنظيم وعمل

إشراف دكتور  
د.مرابط شوقي

من إعداد الطالبين  
✓ ذهب أسامة  
✓ بودرال حنان

السنة الجامعية: 2022/2021

# الشكر والإعتراف

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم

الحمد لله على إحسانه والشكر له على توفيقه وامتنانه ونشهد

أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيماً لشأنه ونشهد

أن سيدنا ونبينا محمد عبده ورسوله الداعي إلى رضوانه صلى الله عليه وعلى آله

وأصحابه وأتباعه وسلم.

بعد شكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لإتمام

هذا البحث المتواضع تقدم بجزيل الشكر

للأستاذ "مرابط شوقي"

الذي لن تكفي حروف هذه المذكرة لإيفائه حقه بصبره

الكبير علينا، ولتوجيهاته العلمية التي لا تقدر بثمن؛

والذي ساهم بشكل كبير في إتمام واستكمال

هذا العمل، كما أنه من دواعي الوفاء والإخلاص أن

نشكر كافة أساتذتنا بقسم العلوم الانسانية الذين

ساعدونا بتوجيهاتهم وعلى مساندتهم لنا ونصائحهم السديدة، ولا ننسى

أن نشكر كل من ساهم من قريب او بعيد لإعداد هذه المذكرة.

فالشكر الجزيل للجميع

# إلى قلبك

إلى ما سرت به

إلى التي تحمل اخف كلمة نطق بها السان

ونبع منها الحنان لكي امي الحبيبة

إلى صاحب القلب الكبير الذي كان

هويتي حيثما اسير و علمني الخير على خطى المصطفى لك

أبي الغالي

أسأل الله ان يطيل في عمرهما وان يمنحهما العافية ويجعل عاقبتهما

الجنة عرضها السموات والارض .

إلى القلوب التي احاطتني بالرعاية ورافقتني في دروب الحيات

اخوتي واخواتي

وإلى كل من مد لنا يد العون في هذا العمل .

إلى هؤلاء وأولئك أهدي ثمرة جهدي .

أسامة

# إلى قلبك يا أمي

إلى التي تحمل اخف كلمة نطق بها السان  
ونبع منها الحنان لكي امي الحبيبة  
إلى صاحب القلب الكبير الذي كان  
هويتي حينما اسير و علمني الخير على خطى المصطفى لك  
أبي الغالي

أسأل الله ان يطيل في عمرهما وان يمنحهما العافية ويجعل عاقبتهما  
الجنة عرضها السموات والارض .

إلى القلوب التي احاطتني بالرعاية ورافقتني  
في دروب الحيات اخوتي واخواتي  
وإلى كل من مد لنا يد العون في هذا العمل .  
إلى هؤلاء وأولئك أهدي ثمرة جهدي .

حنان

## ملخص :

هدفت هذه الدراسة المتمثلة في تحديد علاقة الرقابة الإدارية بتحسين الأداء الوظيفي للعمال و توضيح العلاقة الموجودة بين الرقابة الادارية وأداء العاملين داخل مؤسسة الوظيفية و قد توصلنا في هذه الدراسة إلى أن العملية الرقابية هي عكس ما يتصور البعض وأنها تتبع تنفيذ وتولي الاهتمام بالأخطاء والانحرافات فقط، بل هي بمفهومها الحديث الركيزة والطريقة التنظيمية للمؤسسة التي من خلالها تضبط وترفع مستوى أداء العمال، وتساهم بشكل فعلي في زيادة الفعالية وهي عملية مستمرة منذ بدأ التخطيط إلى المرحلة الاخيرة من التنفيذ.

**الكلمات المفتاحية:** الرقابة، العمال، الاداء الوظيفي.

This study aimed to determine the relationship of administrative control to improving the job performance of workers and to clarify the relationship between administrative control and the performance of workers within the functional institution.

In its modern sense, it is the foundation and organizational method of the institution through which it controls and raises the level of workers' performance, and actually contributes to increasing efficiency, and it is a continuous process from the beginning of planning to the last stage of implementation.

**Keywords:** control, workers, job performance.

# فهرس المحتويات

	الموضوع
	الآية
	الشكر العرفان
	فهرس المحتويات
أ	المقدمة
<b>الفصل الأول</b> <b>الإطار المنهجي للدراسة</b>	
8	تمهيد
9	أولاً: الإشكالية
12	ثانياً : أهمية الدراسة
12	ثالثاً : الموضوع أهداف الدراسة
14	رابعاً : مبررات اختيار
14	خامساً : فروض الدراسة
15	سادساً: دراسات السابقة
<b>الفصل الثاني</b> <b>الرقابة التنظيمية</b>	
19	أولاً: أهمية الرقابة التنظيمية
22	ثانياً: أهداف الرقابة التنظيمية
26	ثالثاً: خصائص الرقابة التنظيمية
30	رابعاً: خطوات الرقابة التنظيمية
36	خامساً: أنواع الرقابة التنظيمية
40	سادساً: أدوات الرقابة التنظيمية
<b>الفصل الثالث</b> <b>الأداء</b>	

47	أولاً: أهمية الأداء
48	ثانياً: عناصر ومحددات الأداء
52	ثالثاً: مراحل الأداء
53	رابعاً: معدلات الأداء
58	خامساً: العوامل المؤثرة في الأداء
60	سادساً: معايير وطرق تحسين الأداء
62	سابعاً: تقييم الأداء
71	ثامناً: علاقة الرقابة بتقييم الأداء
<b>الفصل الرابع</b>	
<b>المدخل النظرية المفسرة للرقابة الاداء الوظيفي</b>	
75	أولاً: النظرية الكلاسيكية
79	ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية
82	ثالثاً: النظريات الحديثة
<b>الفصل الخامس</b>	
<b>تحليل ومناقشة الدراسة</b>	
88	المبحث الأول: الطرق والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية
88	المطلب الأول: طرق الدراسة الميدانية
93	المطلب الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية
95	المبحث الثاني: تحليل الاستبيان وعرض النتائج
95	المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص العينة
102	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
121	الخاتمة
123	قائمة المراجع
الملاحق	

## الفصل الأول: موضوع الدراسة

تمهيد

أولاً: الإشكالية

ثانياً: أهمية الدراسة

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: مبررات اختيار الموضوع

خامساً: فروض الدراسة

سادساً: تحديد المفاهيم

سابعاً: دراسات سابقة

تمهيد :

تناولت مختلف النظريات الاجتماعية والدراسات الامبريقية ظاهرتي الرقابة والأداء من منظورات مختلفة، مما أدى إلى عدم وضوح العلاقة الارتباطية القائمة بينهما على اعتبار أنهما يشكلان جزأين من البناء التنظيمي، الذي يتكون من العديد من المتغيرات التي تندرج ضمن أطر نظرية ومداخل منهجية تحاول تحديد طبيعة العلاقات القائمة بينهما وفي هذا الإطار نشير إلى أهمية التفسيرات والمعالجات التي تحاول تجسيد الارتباطات بين الرقابة وتأثيراتها على مستوى الأداء، والتي لازالت محل نقاش وجدل في مختلف الدوائر العلمية وعليه تحاول الدراسة الراهنة تحديد تأثيراتها وتفاعلاتها في الواقع المعاش.

أولاً: الإشكالية

تعد الرقابة التنظيمية من أبرز الموضوعات التي تلقى إهتماماً واضحاً في عدة مجالات وخاصة منها السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، على اعتبار أن الرقابة من المحددات الرئيسية لنجاحها أو فشلها أي تحقيق أهدافها وإستقرارها، وهذا لإهتمامها بأداء العامل وكيفية تطويره.

لهذا حظيت الرقابة التنظيمية في السنوات الأخيرة باهتمام العديد من الباحثين والمنظرين، تهدف التعرف على الدور الفعال الذي تلعبه في ضبط العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، وتنظيم العمل وزيادة الأداء باتباع القوانين والإجراءات الصادرة عن المؤسسة

وفي ضوء هذا ظهرت العديد من الرؤى والبدائل النظرية التي تناولت موضوع الرقابة وفقاً لمتغيراتها، حيث ركزت النظريات الكلاسيكية على الرقابة الصارمة والإلتزام بالقواعد البيروقراطية من خلال ما جاءت به النظرية البيروقراطية لـ " فيبر"، وما جاء به "تايلور" في مبدأ "الحركة والزمن" الذي يقوم على إستبعاد كل الحركات الزائدة وتحديد الوقت اللازم لكل حركة لتحسين الأداء، والإعتماد على تحديد الأدوار من خلال التركيز على التخصص الوظيفي وتقسيم العمل، ونمط الإشراف الدقيق من خلال الرقابة اللصيقة .

وهذا ما يتطابق مع جاءت به نظرية الأمريكية " A" التي ركزت على الرقابة الصارمة والرسمية وضرورة الإلتزام بالقوانين والإجراءات، وإتباع الطريقة الرسمية في تقييم الأداء في حين تؤكد نظرية العلاقات الإنسانية على ضرورة إشباع الرغبات الإنسانية للأفراد وفتح الإتصال بين العمال والإدارة ، وإتباع الرقابة المرنة في سبيل زيادة الأداء.

ضوء ما سبق تعددت مقاربات الرقابة التنظيمية، لكن مجملها ركزت على متغير الأداء في علاقته بالرقابة، وهذا باعتباره من أهم المؤشرات التي تعبر عن فعالية المؤسسة ومدى توصلها لتحقيق أهدافها، حيث أن كل مؤسسة تبحث عن أحسن الطرق التي تؤدي إلى زيادة أداء العامل

لهذا نجد البعض يركز على الرقابة الصارمة و إتباع القواعد البيروقراطية وتحديد الأدوار التنظيمية، لزيادة أداء العامل في حين يركز البعض الآخر على الرقابة المرنة لزيادة أداء العامل.

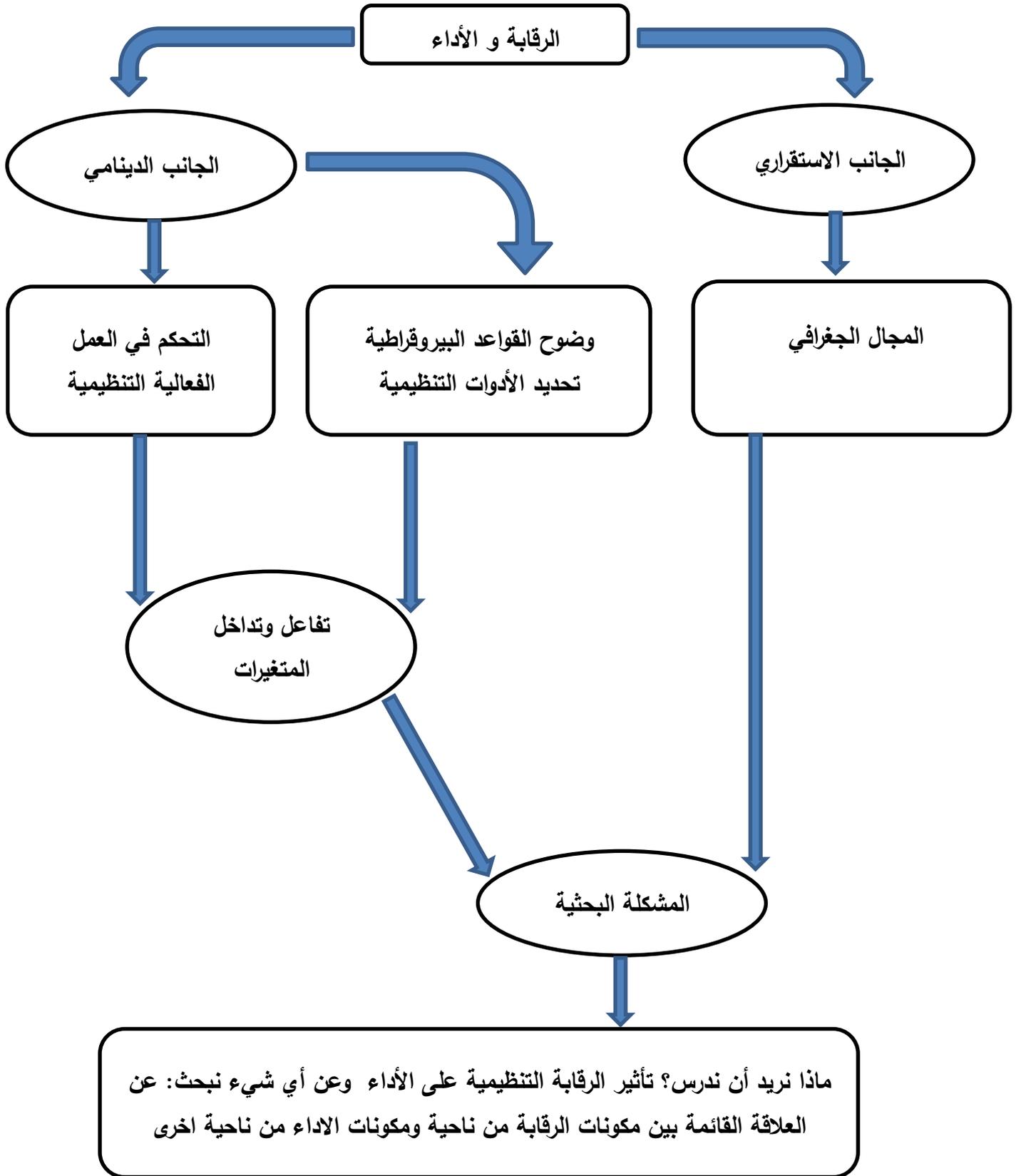
وضمن هذا الإطار تحاول الدراسة الراهنة تقصي العلاقة القائمة بين الرقابة التنظيمية والأداء في مؤسسة الوظيف العمومي، من خلال التساؤل المحوري الفرعية التالي :

**هل هناك علاقة بين الرقابة التنظيمية و معدلات الأداء ؟**

ينطوي هذا التساؤل على ثلاث أسئلة فرعية تحدد معالم الإشكالية الراهنة:

- ✓ هل يؤدي الالتزام بالقواعد البيروقراطية إلى زيادة التحكم في العمل ؟
- ✓ هل يؤدي تحديد الأدوار التنظيمية إلى زيادة الفعالية؟
- ✓ أي الأنماط الرقابية الأكثر فعالية في زيادة الأداء ؟

شكل 1: معالم الإشكالية



ثانيا: اهمية الدراسة.

تكمن اهمية الدراسة الرقابة في انها تعتبر متغير تنظيمي لأنها تكون ضمن اهتمام المسيرين والباحثين في كون يعتبر دورها البارز في الرقابة ومتابعة وتوجيه الاداء الوظيفي لدى مجموعه من الادريين وخاصة لدى الوظيف العمومي وتظهر أهمية الرقابة الإدارية الوظيفية من قدرتها على الربط بين الخطط ، والبرامج، والقرارات المناسبة لتنفيذها وفق الأهداف ، وفي إطار من التعليمات المحددة لذلك ، من تأكدها أن الممارسة تتم باتقان واقتصاد وسرعة مناسبة.

ثالثا : أهداف الدراسة.

من مجمل المبررات السابقة ، وفي ظل مختلف النظريات والأبحاث المتوفرة حول موضوع الرقابة التنظيمية والأداء، وفي ضوء معاشتنا لواقع المؤسسات الجزائرية، تسعى الدراسة الراهنة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ محاولة التعرف على مؤشرات الرقابة.
- ✓ محاولة التعرف على مؤشرات الأداء .
- ✓ الكشف عن إرتباط الرقابة التنظيمية بالأداء.
- ✓ التعرف على نمط الرقابة الأكثر فعالية في زيادة الأداء.
- ✓ تحديد العلاقة بين تحديد الأدوار التنظيمية والفعالية.

رابعا : مبررات اختيار الموضوع

نظرا لأهمية الرقابة كمتغير تنظيمي، ونظرا للاهتمام المتزايد من طرف المسيرين والباحثين لدورها في متابعة وتوجيه أداء المرؤوسين، فإنها تعتبر بؤرة ارتكاز نظرية التنظيم.

لذلك فقد تعددت الدراسات الإمبريقية التي تبحث في علاقة هذا المتغير بمختلف المتغيرات التنظيمية الأخرى، على الرغم من التباين الذي يمكن ملاحظته في نتائجها، فهناك

دراسات توصلت إلى أن الإلتباع الصارم للقواعد البيروقراطية هي الطريقة الأفضل لرفع الإنتاج وتحسين الأداء، في حين توصلت دراسات أخرى إلى أن نمط الرقابة أو الإشراف الذي يسمح للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرار والمشجع على الاتصال الغير رسمي في المؤسسة هو الأكثر في رفع روحهم المعنوية وزيادة أدائهم.

وهذا ما أكدته الكثير من النظريات التي تناولت موضوع الرقابة من منظورات مختلفة حيث ركزت النظريات الكلاسيكية على الضبط الصارم في زيادة الأداء، في حين أبرزت النظريات النيوكلاسيكية أهمية الرقابة المرنة والعلاقات الإنسانية في رفع الروح المعنوية للعامل وزيادة أدائه، أما النظريات الحديثة فقد اهتمت بالقيادة الديمقراطية كنمط إشراف موجه للعمال بغرض تحقيق أهدافهم، وأهداف المؤسسة على حد سواء إلا أن الاختلاف بين واقع المؤسسات التي أجريت فيها هذه الدراسات الإمبريقية وواقع المؤسسة الصناعية الجزائرية، يفرض علينا البحث في معطيات واقعنا الراهن قصد بلوغ أهمية الرقابة كمتغير تنظيمي مستقل في أي مؤسسة وارتباطه بمختلف المتغيرات التنظيمية الأخرى، على اعتبار أن للرقابة دور أساسي في التحقق من أن المؤسسة تقدم فعلا خدمات تلبي حاجات حقيقية للمجتمع ككل، كما تساعد على مراقبة المؤسسة من الداخل أيضا من خلال متابعة إنتاج المؤسسة وأداء العمال وهذا من خلال تقييم المشرفين لقدرات العمال وكفاءتهم في العمل وفي نفس الوقت تعليمهم وتوجيههم، وهذا ما يساهم في رفع روحهم المعنوية التي تؤدي منطقيا لزيادة الأداء، هذا الأخير الذي أولته الكثير من الدراسات أهمية بالغة لأنه يعد من أهم العوامل الأساسية المعبرة على إنتاجية العامل، حيث أن انه هو الذي يقوم به العامل هو الذي يعكس حجم الإنتاج، فكلما كان العامل مهتما بالوظيفة التي يؤديها في المؤسسة وكان يخضع للرقابة، كلما ساهم هذا في زيادة إنتاجية المؤسسة وزيادة الفعالية التنظيمية وهذا ما يؤدي إلى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها وبالتالي ضمان بقائها وديمومتها والمحافظة على قدراتها في المنافسة والتحري

ومن هذا تظهر العلاقة بين الرقابة والأداء، حيث يعتبر كلاهما جزء لا ينفصل على آخر، فكلما كانت هناك رقابة كلما زاد أداء العمل.

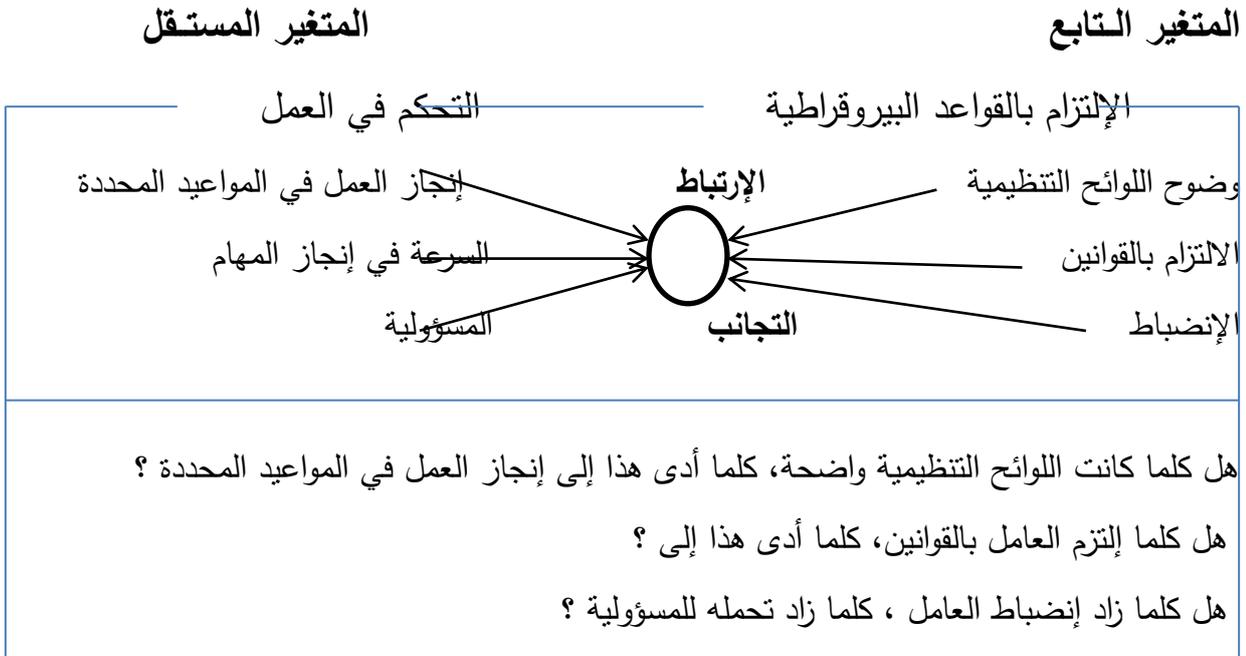
وهذا ما زاد في رغبتنا في تناول هذا البحث الذي نحاول من خلاله الوصول إلى العلاقة بين المتغير المستقل (الرقابة) والمتغير التابع (الأداء).

### خامسا : فروض الدراسة

في ضوء الأدبيات المتوفرة حول الرقابة التنظيمية والأداء، وفي ضوء الحقائق الواقعية صاغت الدراسة الراهنة فرضية عامة وفرضيتان جزئيتان  
**الفرضية العامة :** هناك علاقة ذات دلالة بين الرقابة التنظيمية والأداء.

**الفرضية الجزئية الأولى:** يؤدي الإلتزام بالقواعد البيروقراطية إلى زيادة التحكم في العمل

### شكل رقم (2) نموذج يوضح متغيرات الفرضية الأولى



سادسا: المفاهيم الاجرائية

### 1. تعريف الرقابة التنظيمية

لغة:

الرقابة لغة مصدر رقب، وقد وردت للدلالة على معان عديدة منها

المحافظة، يقال: رقب الرجل وطنه، أي: حرسه وحفظه وحماه، ومنه الرقيب الذي هو اسم من أسمائه سبحانه وتعالى وهو الحافظ الذي لا يغيب عنه شيء، وجاء أيضا: الرقيب: الحافظ المنتظر، وبابه دخل. قال الله تعالى: "إن الله كان عليكم رقيبا"، أي: حفيظا. (شادي أنور كريم الشوكي، 2012، ص 13).

اصطلاحا: هنالك العديد من التعاريف لمفهوم الرقابة، فقد اقترح الكتاب تعاريف عديدة تفاوتت في مدى شموليتها وعمقها.

حيث عرفها "هنري فايول" على أنها: "الإشراف والمراجعة من سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية سير العمال والتأكد من أن الموارد المتاحة تستخدم وفقا للخطة المرسومة".

وعرفها "كونتز" و"ادونيل" بأنها: "قياس أعمال المرؤوسين وتصويبها بغرض التأكد من أن أهداف المشروع و الخطط التي وضعت لتحقيقها قد أنجزت "

وقال: "جويتز" أن: "الرقابة الإدارية تسعى إلى جعل الأحداث والأفعال تتوافق والخطط"

أما "دبديان" فقد عرفها بأنها: "عمليات التأكد من الانجاز الفعال لأهداف المنظمة" (حسين حريم و آخرون، 1998، ص 326).

ومن التعاريف السابقة يتبين أنه لا يمكن أن نقوم بعملية الرقابة ما لم يوجد هناك أهداف وخطط واضحة تسعى إلى تحقيقها ولا نستطيع مراقبة المرؤوسين أيضا في غياب الخطط مهما كانت أهميتها، فالرقابة الجيدة تعتمد على التخطيط السليم.

## 2. تعريف الأداء:

**لغة:** لقد شاع استخدام مصطلح الأداء وكثر استعماله في التعبير عن مدى بلوغ الأهداف فهو لغة يقابل اللفظة اللاتينية Performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما والتي اشتقت منها اللفظة الانجليزية Performance التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه. (عبد الملوك مزهودة، 2001، ص 86 )

**اصطلاحا:** لقد تعددت التعاريف المقدمة لهذا المفهوم منها :

عرف "أندروود Andrewd" الأداء بأنه: "تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده و قدرته"

كما عرف "هاينز" الأداء بأنه: "النتاج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال".

ويرى "سليمان" أن الأداء هو: "قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة". ( ناصر محمد إبراهيم السكران، 2004، ص 54 ).

من هذه التعاريف تبين أن التعريف الأول يرى أن الأداء عبارة عن سلوك، بينما التعريف الثاني يرى بأنه حصيلة الجهد المبذول، أما التعريف الثالث فيرى بأن الأداء عبارة عن القدرة على الانجاز.

سابعا: الدراسات السابقة

1.دراسة ايمان محمديه(2009.2008) الرقابة التنظيمية والاداء مركب تمييع الغاز الطبيعي GL1/K بسكيدة نموذجاً .

هدفت هذه الدراسة الى ربط المبررات السابقة في ظل مختلف النظريات والابحاث المتوفرة حول موضوع الرقابة التنظيمية الاداء وفي ضوء معاشتها الواقع المؤسسات الجزائري تسعى دراسة الراهنة الى تحقيق الاهداف التالية ومحاولة التعرف على المؤشرات الرقابة ومحاولة التعرف على مؤشرات الاداء وكشف على الارتباطات الرقابة التنظيمية بالأداء والتعرف على نمط الرقابة الاثر فعالية في زيادة الاداء .

2.دراسة تجوري جلييلة (2015.2014) في عنوان الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الاداء الوظيفي لدى العمال دراسة ميدانية في مؤسسة البريد الجزائر .

هدفت هذه الدراسة في تحسين القوانين التنظيمية لمؤسسة الاقتصادية واثراء المكتبة بموضوع الرقابة الادارية ونتائج الدراسة التعرف على القابة الإدارية هدفت ايضا الكشف على دراسة وتعني بذلك معرفة العلاقة الحقيقية الموجودة بين اساليب الرقابة الإدارية والاداء الوظيفي المؤسسة.

3. صباط يسرى (2017.2016) في عنوان الرقابة الادارية في تحسين الاداء دراسة ميدانية بمؤسسة المينائية جن جن -جيجل-

هدفت هذه الدراسة معرفة العلاقة الموجوده بين الاشراف والفاعلية في الاداء محاولة معرفة دور المراقبة اثناء العمل في رفع المستوى الاداء التعرف على نمط الرقابة لاكثر فاعلية في زيادة الاداء.



## الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

أولاً: أهمية الرقابة التنظيمية

ثانياً: أهداف الرقابة التنظيمية

ثالثاً: خصائص الرقابة التنظيمية

رابعاً: خطوات الرقابة التنظيمية

خامساً: أنواع الرقابة التنظيمية

سادساً: أدوات الرقابة التنظيمية

### تمهيد:

تعتبر الرقابة الوظيفية الرابعة من وظائف الإدارة، والتي تتضمن الأعمال والقرارات التي يقوم بها المديرون للتأكد من أن نتائج الأعمال التي تم إنجازها مطابقة تماما لما تم تحديده مسبقا في الخطة والتأكد أيضا من حسن سير الأعمال داخل المنظمة. والرقابة وظيفة إدارية مطلوبة في جميع المستويات، فهي ليست مقتصرة فقط على الإدارة العليا بل تختلف من مستوى لآخر حسب اختلاف الصلاحيات المخولة للمدراء في المنظمة. كما أن الرقابة لا يمكن أن تؤدي بمعزل عن الوظائف الإدارية الأخرى من تخطيط وتنظيم وتوجيه، حيث أن وظيفة التخطيط بحاجة إلى رقابة وكذلك التنظيم والتوجيه، وفي نفس الوقت الرقابة أيضا بحاجة إلى تخطيط وتنظيم حتى تتم على أفضل حال. إضافة إلى ذلك يجب أن تأخذ الرقابة بعين الاعتبار العوامل المختلفة المؤثرة على العمل فهي تتأثر بفلسفة الإدارة وتوفر الموارد اللازمة لتحقيق النتائج وكذلك بعوامل البيئة الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والقانونية والثقافية... الخ. وفي هذا الفصل سنتعرف على الرقابة التنظيمية من خلال التطرق إلى أهمية الرقابة، أهداف الرقابة، خصائص الرقابة، خطوات الرقابة، أنواع الرقابة، أدوات الرقابة، مجالات الرقابة ومعوقاتها.

أولاً: أهمية الرقابة التنظيمية

الرقابة من أهم وظائف القائد الإداري إذ بواسطتها يستطيع التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمنظمة، أي أنها وظيفة مراجعة وكذلك وظيفة تعمل على إظهار نقاط الضعف وكشف الأخطاء الموجودة بالتنظيم حتى يمكن إصلاحها والعمل على منع تكرارها.

والرقابة وظيفة إدارية مطلوبة في كل المستويات الإدارية وليست مقصورة على الإدارة العليا فقط، وإن كانت تختلف من موقع لآخر حسب اختلاف السلطات المخولة للمديرين في المنظمة، وتبرز أهمية الرقابة في صلتها الوثيقة بباقي مكونات العملية الإدارية

فالرقابة لها صلة وثيقة بالتخطيط فهي التي تسمح للمدير بالكشف عن المشاكل والعوائق التي تقف إزاء تنفيذ الخطة وتشعره في الوقت المناسب بضرورة تعديلها أو العدول عنها كلية أو الأخذ بإحدى الخطط البديلة .

والرقابة لها صلة بالتنظيم فهي التي تكشف للمدير عن أي خلل يسود بناء الهيكل التنظيمي لوحدته الإدارية. (محمد محمود مصطفى، 2012، ص102)

وفي مجال التفويض لا يستطيع المدير أن يفوض واجباته إلا إذا توفرت لديه وسائل رقابية فعالة لمراجعة النتائج، لأن المفوض يظل مسؤولاً عن إنجاز المفوض إليه للواجبات التي فوضها .

والرقابة لها صلة أيضاً بعملية إصدار الأوامر وبعملية التنسيق، إذ يستطيع المدير عن طريقها التعرف على مدى تنفيذ قراراته ومدى فعاليتها ومدى قبولها من جانب أعضاء التنظيم وهي التي تمكن المدير في النهاية من معرفة أوجه القصور في التنسيق في منظمته الإدارية فيعمل على تلافيها أو تدليلها. (أسامة خيري، 2012، ص261).

كما تظهر أهمية الرقابة والحاجة إليها نتيجة لتوافر العديد من الأسباب وذلك على النحو التالي - :إن هناك دائما فجوة زمنية بين الوقت الذي يتم فيه تحديد الأهداف والخطط والوقت الذي يتم فيه تنفيذها، وخلال هذه الفترة قد تحدث ظروف غير متوقعة تسبب انحرافا في الإنجازو اتخاذ الإجراءات اللازمة للقضاء عليه.

عادة ما تختلف أهداف التنظيم عن أهداف الأفراد العاملين داخل هذا التنظيم، فتوقعات الأفراد وأهدافهم الشخصية قد تتعارض مع ما تسعى المنشأة إلى تحقيقه، ومن ثم فإن الرقابة الفعالة تسعى المنشأة إلى تحقيقه، ومن ثم فإن الرقابة الفعالة تسعى إلى أن يكون عمل الأفراد موجها أساسا في المقام الأول نحو تحقيق الأهداف التنظيمية (محمد فريد الصحن، 1997، ص 307 308).

كما تبرز أهمية الرقابة فيما يلي :

- ✓ أنها الوظيفة التي تستطيع المؤسسة من خلالها معرفة مقدار ما تم إنجازه من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها .
- ✓ يمكن بواسطتها التنبؤ بالمستقبل ومعرفة الصعوبات التي قد تواجه الخطة .
- ✓ في غياب الرقابة نجد أن الفوضى تسود العمل في المؤسسة حيث يسمح للفرد أن يعمل بشكل سيئ .
- ✓ الرقابة تزيد الحماس وتشجع الكفاءات وتعمل على تحقيق الأهداف بأقصى كفاءة ممكنة .
- ✓ التأكد من أن العمل يتم بالشكل الصحيح وأن القوانين مطبقة بغير إخلال .
- ✓ تزود المديرين بمعلومات عن الموارد البشرية والموارد المادية، لذلك نجدهم يقومون بمراجعة أداء مرؤوسيههم لتحديد الأداء الفعلي. ( ختام عبد الرحيم السحيمات، 2009، ص 110 - 111 )

✓ كما تكمن أهمية الرقابة في تلافي موضوع الأخطاء مما يجنب المنظمة تكاليف باهضة وضياع وقت وجهود كبيرة في معالجة الأخطاء والانحرافات .

- ✓ اكتشاف الأخطاء بمجرد وقوعها والإسراع في معالجتها في الوقت المناسب التأكد من قيام المرؤوسين والعاملين بالعمل المناسب في الوقت المناسب والمكان المناسب وباستخدام الموارد المناسبة.
- ✓ التأكد من كفاءة المديرين وحسن إدارتهم .
- ✓ تعطي المنظمة خبرة الاستفادة من أخطاء الماضي والحاضر وبالتالي الاحتياط للمستقبل .
- ✓ الرقابة تساعد على تقويم الأداء الكلي لجوانب النشاط في المنظمة وأجزائها المتعددة. ( ضرار العتيبي وآخرون، 2007، ص 244 ) .
- ✓ كونها عملية ديناميكية شاملة، بمعنى أنها ذات علاقة بكل عنصر من عناصر العملية الإدارية في المنظمة وخاصة التخطيط واتخاذ القرارات كما أنها تنصب على جميع مدخلات المنظمة (الأفراد، الأموال، الأجهزة، المواد، مصادر المعلومات، السياسات، الخطط وغيرها)، ومخرجاتها، وتشمل أيضا جميع المستويات الإدارية فيها. ( ربحي مصطفى عليان، 2007، ص 195 )
- ✓ تتميط الأداء: وبالتالي زيادة كفاءة المنظمة وتقليص النفقات .
- ✓ المحافظة على موجودات المنظمة: تقليص الخسائر الناتجة عن السرقات والهدر وسوء الاستخدام المنتشرة في منظمات اليوم
- ✓ تتميط الجودة: يساعد الإدارة على تلبية مواصفات المهندسين أو مصممي المنتجات في المنظمة ومتطلبات القوى الخارجية مثل توقعات أو طلبات العملاء في نفس الوقت .
- ✓ تقييد السلطة: وضع حدود لممارسة السلطة المفوضة بدون موافقة سلطة أعلى، فالسياسات والتوجيهات المختلفة هي وسائل لتحديد المساءلة وتفويض السلطة المطلوبة- .
- ✓ قياس الأداء أثناء العمل: فالرقابة تتضمن قياس أداء الأفراد والجماعات لأنها تشكل في مجموعها أداء المنظمة، وهنا لابد من وضع أساليب لقياس هذا الأداء .

✓ يمكن أن يكون للرقابة تأثير إيجابي على دافعية العاملين: برامج الحوافز، تقاسم الأرباح، منح الجوائز والتقدير أساليب تستخدم لربط الحوافز المالية بالأداء وتقدير الفرد، وهذا الربط يزيد من دافعية العاملين.

✓ هنالك العديد من أدوات الرقابة تساعد الإدارة في تحقيق توازن بين الخطط والبرامج المتنوعة في المنظمة: فالموازنات الرئيسية واستخدام اللجان وفرق العمل والمستشارين الخارجيين والرقابة المالية تستخدم بصورة متكررة لتحقيق هذا الاستخدام للرقابة. (حسين حريم، 2006، ص 305 306).

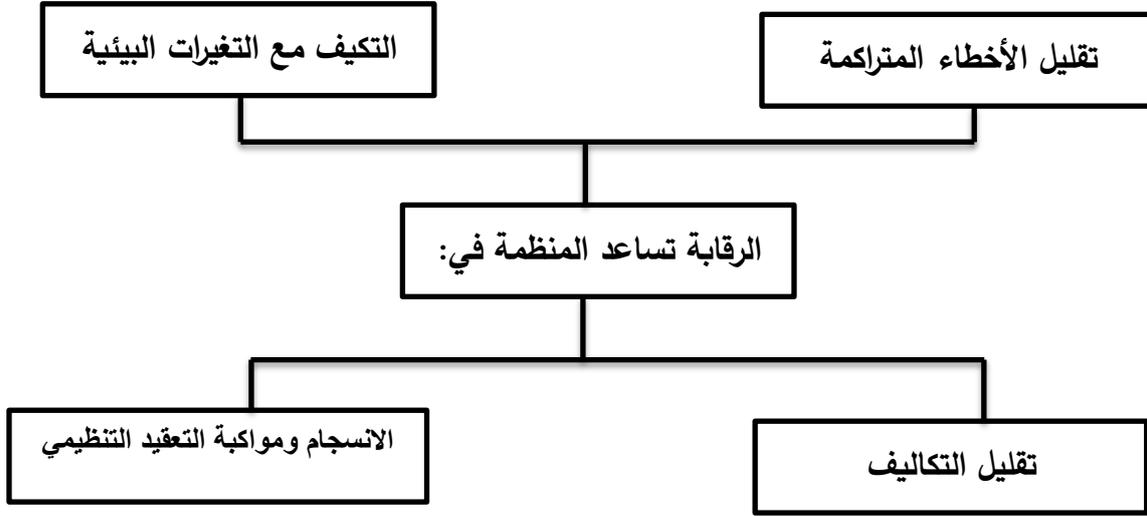
وما يمكن قوله أن الرقابة ذات أهمية بالغة بالنسبة للمنظمات فهي تشمل كل وظائف العملية الإدارية، ففي التخطيط تسعى وظيفة الرقابة إلى الكشف عن كيفية تنفيذ الخطة بحيث يمكن تعديلها والأخذ بإحدى الخطط البديلة وذلك وفقا لما تمليه الإمكانيات المتاحة بالمنظمة، كما تسهم الرقابة أيضا في تبسيط الإجراءات وطرق العمل، بينما تظهر أهمية الرقابة في التنظيم من خلال تيسيرها لعملية التفويض وذلك عن طريق ما توفره من وسائل لمراجعة النتائج، كما أنها تقدم الكثير من المعلومات التي يتم في ضوءها مراجعة التنظيم ومراجعة معدلات الأداء وتسهيل التوجيه والإشراف وتنمية المهارات القيادية.

### ثانيا: أهداف الرقابة

تتعدد الأغراض من وجود الرقابة والنظام الرقابي في منظمات الأعمال وتعطي قدرة كبيرة للمنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية، وتقليل تراكم الأخطاء والحد منها في كل المجالات، كذلك تساعد المنظمة على كيفية التعامل مع التعقيد المنظمي المتزايد بسبب تعقد الحياة بشكل عام وكبر حجم المنظمات، كما تساعد على تخفيض التكاليف عن طريق تقليل التالف والوقت الضائع وغيرها.

وهذه الفكرة نوضحها في الشكل التالي:

شكل (1) رقم يوضح أهداف الرقابة:



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، ظاهر محسن الغالبي، 2007، ص 225 .

#### أ- التكيف مع المتغيرات البيئية Adapting to Environmental Change :

لقد أصبحت بيئة منظمات الأعمال معقدة ومضطربة وكل المنظمات تواجه التغيير فإذا استطاع المدير أن يحدد الأهداف ويحققها دائما وبدون مشكلة فلا حاجة للرقابة، لكن هذا الأمر مستحيل التحقيق وسبب ذلك هو أن الفاصلة الزمنية بين وقت تحديد الأهداف ووقت الوصول إليها يتأثر بكثير من الأحداث سواء على مستوى المنظمة أو بيئتها، وهذه الأحداث تعوق الوصول للهدف، وهنا يبرز دور النظام الرقابي الجيد فهذا النظام يساعد المدراء على استباق التغيرات والتعامل معها والتكيف مع الحالة الجديدة.

#### ب- تقليل تراكم الاخطاء Limiting the Accumulation of Errors:

إن الأخطاء الصغيرة والانحرافات البسيطة قد لا تؤثر في المنظمة ماليا مثلا، ولكن تراكم هذه الأخطاء والانحرافات الصغيرة يمكن أن يؤدي إلى مشكلة كبيرة. إن المعالجة تكون أولا بأول وأي انحراف يجب أن يؤخذ على محمل الجد لأن هذا الخطأ الصغير قد يخفي وراءه ما هو أكبر وأخطر.

### ج- المواكبة والانسجام مع التعقيد التنظيمي

عندما تكون المنظمة بسيطة في هيكلها وعملها كأن تكون موجودة في رقعة جغرافية محلية وتنتج منتجا واحدا فقط فإن نظامها الرقابي سيكون بسيطا، لكن العمل الكبير الذي ينتج منتجات كثيرة ويستخدم مواد أولية متنوعة ويغطي مساحات جغرافية واسعة وله منافسون كثيرون فإنه يحتاج إلى نظام رقابي يستطيع أن يوضح هذا التعقيد ويساعد الإدارة في التعامل معه ومعرفة كل آليات عمله

### د- تخفيض التكاليف Minimize Costs :

إذا ما استخدم النظام الرقابي بشكل فعال فإنه سيؤدي إلى خفض كبير في التكاليف من خلال ضبط عمليات الإنتاج ووضع معايير دقيقة للأداء ونسب التالف والوقت الضائع.(صالح مهدي محسن العامري، ظاهر محسن منصور الغالبي، 2007، ص225)

ومن أهم أهداف الرقابة أيضا :

✓ مراقبة ممارسات المدير ورؤساء الأقسام في التوجيه والإشراف على الأفراد، وعلى الطريقة التي تتخذ بها القرارات المتعلقة بصرف الموال ومدى التقيد بالموصفات الكمية والنوعية التي يجب توفرها في السلعة أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة .

✓ التأكد من أن الموارد المادية والبشرية تستخدم بطريقة مثلى ولا تهدر بدون مقابل .

✓ تعمل الرقابة على رفع كفاءة الأفراد والآلات والمواد الخام وتتأكد من أنها تستخدم وفق المعايير المحددة لها.

✓ تكشف عن المدراء والأفراد المبدعين وتكافئهم .

✓ تكشف عن مدى ولاء ورضا الموظفين والعمال ورؤسائهم على المؤسسة التي يعملون فيها .

✓ قيام اتصال موثق ومتمين بين مختلف المستويات الإدارية.(علي عباس، 2008 ص34).

✓ التحقق من مدى كفاية السياسات والإجراءات والمخططات التي تضعها الإدارة العليا بالمنشأة لتنفيذ الأعمال والمهام التي تنفذها .

✓ إدارة المؤسسة على أسس علمية من خلال توفر العناصر الأساسية، وأهمها دليل الإجراءات والدورات المستحدثة، وهيكل تنظيمي مع تحديد واضح للوظائف وشرح مضمونها، وتقارير دورية عن سير العمل .

✓ استباق ومنع حدوث الأخطاء والانحرافات وأعمال الغش والاختلاس والتزوير، واكتشاف ما يقع منها أولاً بأول، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجتها ومنع تكرارها .

✓ التأكد من أن الأعمال تسير ضمن المنظمة والقوانين واللوائح والإجراءات المقررة، وأنها تؤدي بأفضل الطرق .

✓ التأكد من توافر الانسجام بين مختلف الأجهزة الإدارية وسيرها جميعاً في اتجاه الهدف الواحد ووفقاً للسياسات المقررة .

✓ الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي، والعمل على توفير بدائل أساليب حديثة لحلها .

✓ التأكد من أن المستويات الإدارية العليا في المنظمة على إمام كاف بما يجري من أعمال في المستويات الإدارية الأخرى للمؤسسة .

✓ زيادة الفعالية وتحسين مستوى الكفاية الإنتاجية التي تشكل عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسة وربحياتها واستمراريتها.

✓ تشجيع العاملين على الالتزام بتنفيذ السياسات الإدارية المرسومة، وتوفير سبل تنفيذها بأفضل الطرق الممكنة .

✓ العمل على تقوية إطار السيطرة والشفافية والمسؤولية.(هاشم حمدي رضا، 2011 ص

لو تصورنا وضع الأنشطة والأفراد فيها بدون رقابة عنهم فسنجد أنها معرضة للأخطار لأنها لن تستطيع تحقيق أهدافها مما يعرضها لاحتمالات الخسارة والتصفية أكثر من احتمالات نموها وازدهارها. لهذه الأسباب تعتبر الرقابة وظيفة إدارية ذات فائدة كبيرة لأنها تضبط الأمور وتدفع بها نحو التوازن وتحقيق أهدافها بسهولة وبتكلفة مناسبة. فأهداف الرقابة لا تكمن في التعرف على الانحرافات عن الخطط والمعايير، بل إنها تتعلق بجوانب أكثر إيجابية تساعد على تحقيق الأداء الفعال للخطط وإنجاز الأهداف بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية. إلا أن تحقيق هذه الأهداف يتطلب تدفق المعلومات الرقابية بسرعة وفي الوقت المناسب حتى يمكن اكتشاف الأخطاء قبل تراكمها أو مرور وقت طويل على حدوثها، كما أن هذا التدفق يجب أن يغطي كافة المستويات الإدارية حتى تكون هناك إمكانية لتصميم المسارات سواء التخطيطية أو التنفيذية في الوقت المناسب.

### ثالثاً: خصائص الرقابة

لكي يكون نظام الرقابة فعالاً ومحققاً للأهداف التي صمم من أجلها فإنه يجب أن يتميز بالخصائص التالية :

**الملاءمة:** حيث من الضروري أن يتلاءم النظام الرقابي مع طبيعة نشاط المنظمة وحجمها وأهدافها وتطلعاتها المستقبلية ونوع الصناعة التي فيها ونوع العملاء وطبيعة السلع أو الخدمات المقدمة وغيرها، فالمنظمة الكبيرة الحجم والمعقدة النشاط تحتاج بالتأكيد إلى نظام رقابي معقد وشامل، بينما قد لا تحتاج الشركة الصغيرة إلا إلى نظام رقابي مبسط .

**السرعة في كشف الانحرافات:** فكلما كان النظام الرقابي قادراً على تحقيق السرعة في اكتشاف الانحرافات أو منع حدوثها أصلاً أصبح ذلك النظام أكثر كفاية في تلافي أكبر قدر ممكن من الآثار السلبية الخطيرة لتلك الانحرافات، ولاشك أن النظام الرقابي الأمثل هو الذي يكتشف الأخطاء ليس فور وقوعها فحسب بل قبل وقوعها إن أمكن ذلك. ( بشير العلاق،

2010، ص 216 217).

**الوضوح:** من المتطلبات الرئيسية لنجاح أنظمة الرقابة الفعالة والكفوءة هو اتسامها بالوضوح وسهولة الفهم من قبل كافة الأفراد المسؤولين عن الأداء، لذا يجب أن تتوافر للأفراد المعنيين في تنفيذ الأهداف القدرة على استيعاب العمل والإحاطة به في مختلف المجالات إضافة لتوفر الاختصاصات والمؤهلات الفكرية والفنية المطلوبة .

**المرونة:** لا تتحقق الأنظمة الرقابية الفعالة إلا مع وجود حالة المرونة التي يتم من خلالها التوافق بين أنظمة الرقابة والمتغيرات الداخلية والخارجية، ولذا فإن جمود المنظمة وعدم قدرتها على التكيف مع المتغيرات والظروف المستجدة داخليا أو خارجيا من شأنه أن يقود إلى عدم قدرة النظام الرقابي في تحقيق المنظمة لأهدافها. ( **خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، 2008، 390 391 ص ص** )

**الاستمرارية:** إن العمل المستمر لأنظمة الرقابة يساعد على اكتشاف الانحرافات في الأوقات المناسبة ويمكن الجهات المسؤولة من تصحيح الأخطاء التي نتجت قبل استفحالها ومحاولة منعها مستقبلا، لذلك فالعمل الرقابي لا يتوقف عند حد معين أو وقت معين في عمل دائم ومستمر وتوقفه يعني ضياع المنظمات. ( **حسين حريم وآخرون، 1998، ص 332** )

**قبوله من قبل أعضاء المنظمة:** يعتبر قبول نظام الرقابة من قبل أعضاء المنظمة أمر مهم لضمان تعاونهم وفعاليتهم وكفاية الرقابة، ولن يكون للرقابة أي مفعول ما لم يرد الأفراد العاملون لها ذلك، إذ أن عمل الشيء الصحيح وعمل الأشياء بشكل صحيح كلاهما يتطلب أفرادا يعملون بقبولهم رضا. ( **أنس عبد الباسط عباس، 2011، ص 205** )

**الموضوعية:** ويقصد بها أن يبتعد النظام الرقابي عن العوامل الشخصية عند القيام بقياس وتقييم الأداء لتكون عملية التحكم وتقييم الانجاز موضوعية بعيدة عن العوامل الشخصية. **التحليل:** ليست مهمة النظام الرقابي اكتشاف الخطأ فحسب بل تحديد أسبابه والعوامل والظروف التي أدت إلى حدوثه، ومن ثم وفي ضوء النتائج يتم اقتراح الحل المناسب، وما هي السبل الكفيلة التي يجب اتباعها لعدم الوقوع فيه ثانية. إن النظام الرقابي الفعال هو

الذي يكشف الخطأ ويحلله ويحدد المسؤول عنه وأسبابه ونتائجه وكيفية علاجه.(عمر وصفي عقيلي، 2007، ص 456).

يجب أن تتولى الرقابة عناصر أمنية واعية: لنجاح هذا النظام لابد أن تتولاها عناصر تتسم بالثقة والأمانة وتؤسس أحكامها على أسس واقعية وموضوعية. إضافة إلى ذلك فإن هذه العناصر يجب أن تكون واعية ومدركة للمهمة التي تباشرها من حيث: نوعية الأعمال محل الرقابة، عناصر الرقابة، معايير الرقابة، أهداف الرقابة وأن تكون على قدر من الخبرة والتخصص في هذا المجال. ( علي محمد منصور، 2004، ص 265 )

يجب أن ترتبط الرقابة بمراكز اتخاذ القرار: ويعني ذلك أن ترتبط الرقابة بالمراكز التنظيمية للقرارات والمسؤولة عن تحقيق الأداء وتقييمه، فالمراكز المختلفة داخل المنشأة والتي تقوم بإصدار القرارات في المجالات المتعددة يجب أن تكون لها أهداف واضحة لإقناع الآخرين بها ومعلومات صحيحة تمكنها من التقييم السليم للتنفيذ الناجح للأهداف .

يجب أن يعتمد النظام الرقابي على الاتصال والمعلومات الإدارية: لابد من توافر نظام سليم يمكن من تلقي وتسجيل كافة المعلومات الخاصة بمعايير الأداء وأيضا القياس الفعلي للأداء، بالإضافة إلى توافر نظام مزدوج الاتجاه للاتصال بما يمكن من توفير المعلومات في الوقت المناسب. ( محمد فريد الصحن، 1997، ص ص 324 326).

التكامل: أي أن يتكامل نظام الرقابة مع باقي الأنظمة الإدارية في المؤسسة وخاصة مع نظام التخطيط .

التعاون: الاعتماد على التعاون الوثيق بين من يقوم بالرقابة ومن يخضع لعملية الرقابة حتى تنجح العملية الرقابية ( هاشم حمدي رضا، 2011، ص ص 133 134).

وضع معايير مقبولة وممكنة الحصول: تعمل عملية الرقابة بفعالية إذا كان هناك دخل أو (معطيات) ملائمة من العاملين المتوقع منهم التوافق مع هذه المعايير عند وضعها، ويجب أيضا أن تتناسب معايير الرقابة مع الوظيفة وأن يبدو أساسا نظام الرقابة مقبولا لهؤلاء الذين

سيتقيدون به فينهض العاملون، ويجب على الإدارة أيضا الأخذ في الاعتبار مشاعر ومواقف الموظفين عند إجراء عملية الرقابة .

**المكافأة على إنجاز المعايير والأهداف الموضوعية:** من الممكن أن يعمل نظام الرقابة بشكل أفضل إذا كان الموظفون يتحملوا مباشرة مسؤولية إنجاز المعايير والأهداف الموضوعية وينالوا التقدير اللازم عن مساهماتهم، إذ التقدير من معنوياتهم ويحثهم إيجابيا على تحقيق الأهداف التنظيمية العليا، وربما يكون هذا التقدير في صورة حوافز مالية أو غيرها . إن أفضل وسائل وأساليب الرقابة الفعالة هي تطوير روح التعاون والمشاركة والإحساس بالمسؤولية ومراقبة الذات وضبط النفس مما ينجم عنه الرضا عن الذات الذي يحث الموظف على الانهماك في العمل والاهتمام بالأداء الفعال .

**سلامة معايير الأداء:** بحيث يقوم نظام الرقابة الفعال على معايير أداء سليمة وأكثر فعالية في القياس وتعبر عن النواحي الكمية والوصفية وتكون واضحة ودقيقة وأن تكون شاملة لكل جوانب النشاط في المنظمة .

**تعدد الطرق المستخدمة في النظام:** من خصائص النظام الرقابي الفعال أن تتعدد بداخله الطرق والأساليب المستخدمة وعدم الاعتماد على أسلوب واحد، فيمكن استخدام معايير مباشرة ومعايير غير مباشرة وطرق كمية وغير كمية داخل النظام الرقابي الفعال .

**أن يكون النظام اقتصاديا:** وهذا يعني أن يكون العائد منه يفوق تكلفته أو يأويها، ومسألة الاقتصاد في النظام مسألة نسبية تتوقف على طبيعة النشاط الذي يتم مراقبته وحجم المنظمة والخسائر المحتملة في حالة عدم وجود رقابة، أو يمكن القول أنه لا معنى أن يبذل المدير جهدا كبيرا في اكتشاف سبب الخطأ البسيط مما قد يعطل العمل ويزيد من تكلفته بشكل كبير. (منال طلعت محمود، 2003، ص 204 207).

**الإيجابية:** تعني الإيجابية أن لايقصد من وراء رقابة الأداء فرض العقاب، كما أن إيجابية النظام الرقابي لا تكون بعد الانتهاء من تنفيذ الأعمال بل تمتد إلى اكتشاف ما سيحدث من أخطاء مستقبلا لتجنبها واتخاذ ما يلزم لعدم تكرارها. والإدارة بنظرتها الموضوعية تبتعد عن

السلبية في الرقابة التي هدفها تصيد الأخطاء لكي تتلافى وقوعها ومن ثم معالجتها إن حدثت قصد عدم تكرارها .

**قدرة النظام على تصحيح الأخطاء:** إذ لا يكفي أن يكون النظام الرقابي قادرا على تحديد الأخطاء والانحرافات بل تصحيح تلك الخطأ وتقويمها بما يساعد على رفع الأداء، ولهذا لابد للنظام الرقابي أن يؤدي العمليات التالية :

✓ تحديد الأخطاء والانحرافات وبيان مواقع حدوثها .

✓ تحديد الجهة المسؤولة عن وقوع تلك الأخطاء والانحرافات .

✓ تحديد الإجراءات الواجبة الإتباع لتصحيح تلك الأخطاء والانحرافات .

✓ اتخاذ التدابير اللازمة للحيلولة دون وقوعها مستقبلا. ( هاني خلف الطراونة، 2012، ص 163164 ).

لا يمكن تصور وجود نظام للرقابة مثاليا يحل محل شعور الفرد بالمسؤولية الشخصية النابعة من ضميره، فشعور الفرد بالواجب وتحكيمه لضميره هو الأساس ومع ذلك ولأن بعض العاملين يغفلون هذه الناحية لذلك أصبح من الواجب وجود نظام فعال للرقابة، فالنظام الرقابي الجيد هو النظام الفعال والسليم ، فالنظام الرقابي السليم هو النظام الذي لا ينسى النواحي الإنسانية والأنماط السلوكية للأفراد والجماعات وإلا فإنهم سيشعرون بأن ذلك النظام يضيق عليهم الخناق ويحدمن حرياتهم ويقتل روح الابتكار فيهم فتضعف روحهم المعنوية وتقل إنتاجيتهم.

#### رابعا: خطوات الرقابة

إن الرقابة بطبيعتها من مسؤولية جميع العاملين في المؤسسة، ولكن يزيد حجم المسؤولية الرقابية كلما اتجهنا بالمستويات الوظيفية إلى أعلى، والمسؤولية الرقابية تقع على مشرف العمل، والمقصود بالمشرف هو المدير العام، وقد يكون مدير الإنتاج أو مدير التسويق أو مدير المواد أو رؤساء الأقسام، أي مجموعة المشرفين بحسب موقعهم في المستوى التنظيمي، وقد يكون المراقب هو أحد العاملين ذاته الذي يصمم نظم المعلومات

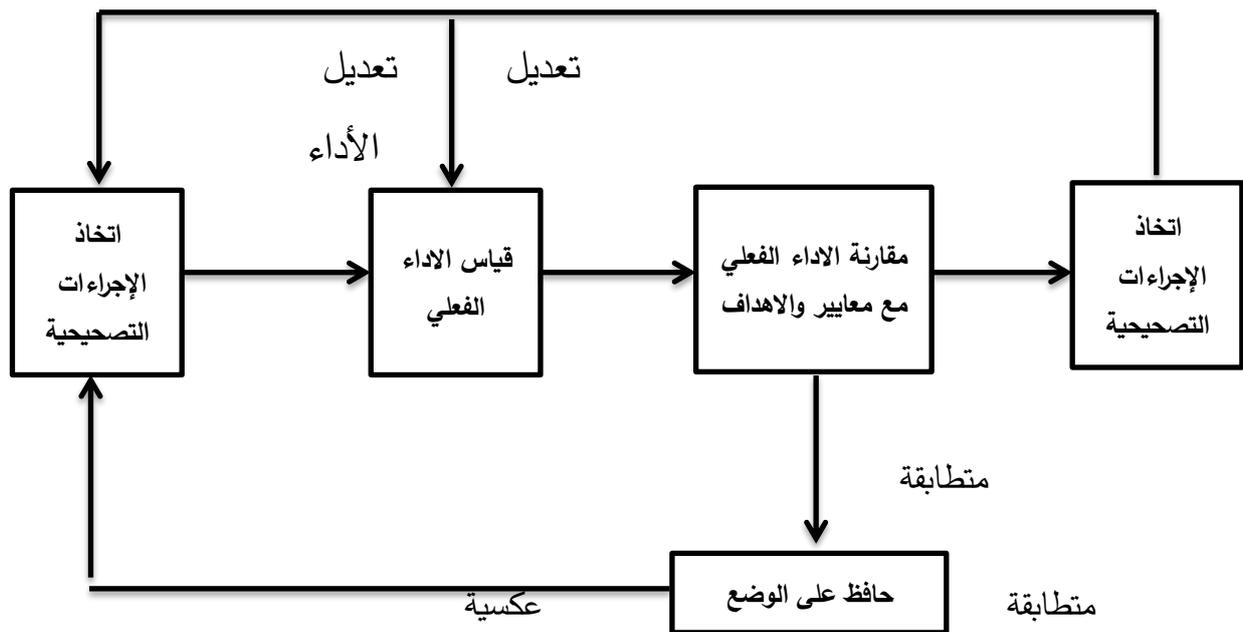
ويحصل على البيانات ويفسرها ويقدم التوصيات حول الإجراءات التصحيحية المناسبة تحقيقاً لمبدأ الرقابة الذاتية التي هي الأساس في العمل الرقابي لأنها تتبع من ضمير وأمانة ولاء الفرد لمؤسسته التي يعمل بها، ولكن القرار النهائي وطلب القيام بالإجراء التصحيحي هو من مسؤولية المدير المختص، ولكي تنجح المؤسسة في عملها الرقابي على تنفيذ الخطة لابد من تحديد وفهم خطوات الرقابة. هناك من يصنف خطوات الرقابة إلى ثلاث خطوات وهناك من يصنفها إلى أربع خطوات وهناك من يصنفها إلى خمس خطوات إلا أننا فضلنا تقسيمها إلى أربع خطوات تبدأ بتحديد الأهداف والمعايير وتنتهي باتخاذ الإجراءات التصحيحية لتكون شاملة ومحددة وهذه الخطوات هي :

- ✓ تحديد الأهداف والمعايير .
- ✓ قياس الأداء الفعلي .
- ✓ مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير والأهداف .
- ✓ اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

وتوضح خطوات الرقابة في الشكل التالي:

### الشكل رقم: 03 خطوات الرقابة

تغذية عكسية



المصدر: ( صالح مهدي محسن العامري، ظاهر محسن منصور الغالبي، 2007، ص 228 ).

### أ- تحديد الأهداف والمعايير Establishing Objectives and Standards

إن الخطط هي الأساس الذي يشق منه أي نظام للرقابة، ومن ثم فمن المنطقي أن تكون أول خطوة في العملية الرقابية هي وضع الخطط في المجالات الوظيفية المختلفة، ولكن من ناحية أخرى فإن هذه الخطط تختلف فيما بينها في درجة التفاصيل اللازمة ودرجة تعقدها بما لا يمكن المديرين من ملاحظة كل شيء في الخطة، وبالتالي تصبح الحاجة إلى تحديد معايير محددة للأداء أمراً ضرورياً، وتعتبر هذه المعايير بمثابة نقاط أو أوجه تركيز معينة يتم اختيارها للتدليل على إنجاز البرنامج أو الخطة المعنية بحيث أن قياس الأداء يعطي للمديرين دلائل محددة عن مدى الرقيا لأداء وهناك أنواع مختلفة من معايير الأداء يمكن استخدامها، وطالما أن النتائج النهائية المسؤول عن تحقيقها تعتبر من أفضل المقاييس لمعرفة مدى كفاءة الانجاز فإن المعايير المرتبطة بأهداف معينة تعتبر من أفضل المعايير التي يمكن استخدامها. ويمكن أن تكون هذه المعايير في شكل مادي مثل كميات الإنتاج، وحدات الخدمة، ساعات العمل، عدد الوحدات المعيبة، أو في شكل إجمالي مثل حجم المبيعات، الأرباح، التكاليف، تكلفة رأس المال، كما يمكن أن تستخدم المعايير غير الكمية مثل الحصول على رضا العملاء، زيادة دافعية العاملين. (محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، 1997، ص 318).

وتختلف معايير الأداء باختلاف المستويات التنظيمية، فهناك معايير أداء على مستوى المشروع وتكون أساساً للتقييم والرقابة على أداء الإدارة العليا، ثم يلي ذلك مجموعة من معايير الأداء الوظيفية (في وظائف الإنتاج والتمويل والتسويق والأفراد) وهي تصلح للرقابة على أداء الإدارات الوظيفية الرئيسية والتي يضطلع بها مديرو الإدارة الوسطى، ثم يلي ذلك مجموعة من معايير الأداء على مستوى الأقسام وتصلح للتقييم والرقابة على أداء الإدارة التشغيلية مثل المشرفين ورؤساء الأقسام، وأخيراً هناك مجموعة من المعايير لأداء الأفراد التنفيذيين وللرقابة على نواتج أعمالهم وسلوك أدائهم. (زاهد الديري، سعادة الخطيب، 2011، ص 227 228).

ويوضح الجدول التالي مثال لمعايير الأداء واختلافها على المستويات التنظيمية :

الجدول 01 مثال على كيفية تحديد معايير الأداء للمستويات التنظيمية المختلفة

المستوى التنظيمي	معايير الأداء
الإدارة العليا	تحقيق معدل عائد على الاستثمار بنسبة 20 %.
إدارة التسويق	تحقيق مبيعات قدرها 20 مليون جنيه
قسم الإعلان	كل 10000 جنيه منفقة على الإعلان لابد وأن تساهم في تحقيق مبيعات بمبلغ 200000 جنيه .
رجال البيع	20000 وحدة لكل رجل بيع سنويا.

المصدر: ( محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، 1997، ص319).

ب- قياس الأداء الفعلي Measuring Actual Performance :

إن الخطوة الثانية في العملية الرقابية هي قياس الأداء في ضوء المعايير والأنماط الموضوعية سلفاً، وفي الواقع العملي تظهر الكثير من الاختلافات في تنفيذ المهام عما كان مخططاً لها سواء في مستوى أداء الأفراد أو الإدارات المختلفة، ومهمة القياس في هذه الحالة هي التأكد من قيام الأفراد والإدارات بتنفيذ الخطط والمهام المطلوبة

وتعتمد سهولة أو صعوبة قياس الأداء على مدى الكفاءة في وضع معايير يمكن تنفيذها بسهولة، فكلما كانت معايير الأداء مناسبة وكانت الوسائل متاحة لتحديد ماذا يفعل الأفراد كلما سهلت عملية القياس. ولكن في الواقع العملي هناك العديد من الأنشطة التي يصعب معها وضع معايير مناسبة وبالتالي يصعب قياسها. فعلى سبيل المثال من السهولة وضع معايير خاصة لساعات العمل للأفراد وعلاقتها بالوحدات المنتجة في حالة الإنتاج على نطاق واسع، بعكس الحال في حالة الإنتاج على أساس الطلبات فيكون من الصعوبة قياس الأداء في هذه الحالة

وتزداد صعوبة قياس الأداء في المستويات الإدارية العليا وفي حالة الأعمال غير الفنية، فهناك صعوبة - على سبيل المثال - في قياس أداء نائب رئيس المالية أو مدير العلاقات الصناعية ومنشأ هذه الصعوبة تكمن في كيفية وضع معايير تحكم أداءها، فالأداء

يعتمد على معايير غامضة مثل تحقيق انتعاش مالي للمؤسسة أو المحافظة على مركز مالي سليم، أو غياب الإضراب، أو زيادة دافعية الأفراد وولائهم للمنشأة، وبنفس المنطلق نجد أن قياس أداء الإدارات المختلفة في بعض الأحيان يعتمد على تقادي النواحي السلبية للأداء، فإذا قامت الإدارة بتخفيض الإسهام المتوقع لها عند مستوى من التكلفة بدون وجود أخطاء خارجة فإنه يمكن القول بأن الأداء على المستوى المرغوب. و بهذا يمكن القول أنه كلما انتقلت الأعمال والمهام من المستوى التنفيذي أي الآلات والمصانع وخطوط الإنتاج إلى المستويات الإدارية الأعلى كلما أصبحت العملية الرقابية أكثر صعوبة وفي نفس الوقت أكثر أهمية، ولهذا فكلما كانت هناك معايير كمية تعتمد على الأهداف المطلوب تحقيقها كلما سهلت عملية القياس. وبالإضافة إلى ذلك فإن المقاييس المختلفة لقياس الأداء والاعتماد على الرقابة التنبؤية والمتزامنة بقدر كاف يساعد على تحقيق نجاح في قياس الأداء في المستويات الإدارية المختلفة. ( محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، 1997، ص ص 319. 320).

كما أن عملية القياس تتم وفق مراحل متعاقبة فقد يكون القياس في مرحلة المدخلات، أو خلال مرحلة التحويل والصنع، أو مرحلة المخرجات. ( خليل محمد حسن الشماع، 2007، ص 306 ).

#### ج- مقارنة النتائج بالمعايير والأهداف : Comparing Results With Objectives and Standards

إن عملية المقارنة توضح لنا الانحرافات الايجابية النافعة والسلبية التي وقعت خلال تنفيذ العمل من المكلفين به، وعملية المقارنة هي في الواقع عملية تقييم للأداء أو الانجاز الفعلي مع ما هو مخطط له. وتتوقف عملية التقييم ونجاحها على مدى الموضوعية في عملية المقارنة، وعلى دقة المعايير المستخدمة، وكذلك على وفرة المعلومات التي جمعها عن طريق القياس.

و في عملية التقييم لابد من دراسة الأسباب التي أدت إلى حدوث الانحرافات السلبية والايجابية أيضا وتحليلها وتكوين صورة كاملة عنها، وكذلك تحديد من هو المسؤول عن حدوثها. ونعرض فيما يلي بعض الأسباب التي تؤدي إلى الانحرافات الايجابية أو السلبية :  
**المعيار:** فقد يكون المعيار صعب التحقيق فينتج في هذه الحالة انحراف سلبي، وقد يكون سهلا بحيث يمكن لأي فرد بلوغه وتجاوزه، وفي هذه الحالة ينتج انحراف إيجابي لكنه غير نافع .

**المنفذ:** عندما يكون مستوى مهارة المنفذين ضعيفا، فلا شك أن الانحراف سيكون سلبيا، أما إذا كانالمستوى عاليا فسيكون في هذه الحالة إيجابيا نافعا .

**الروح المعنوية:** هناك علاقة طردية بين الروح المعنوية والإنتاجية، فإذا كان مستواها عاليا، نتج لدينا إنتاجية عالية وانحرافات ايجابية نافعة، وإذا كان مستواها منخفضا سينتج العكس بلا شك .

**أسباب طارئة:** قد تنتج الانحرافات عن أسباب خارجة عن نطاق الإدارة كتوقف العمل بسبب الإضراب، أو نتيجة سوء الأحوال الجوية، أو بسبب عطل فني أصاب آلة ما، وفي هذه الحالة سيحدث تأخير في إنجاز العمل وحدث انحرافات سلبية. ( عمر وصفي عقيلي، 448 ص، 2002).

تعتبر الملاحظة الشخصية من أبسط الطرق وأكثرها شيوعا لقياس الأداء الفعلي مقابل المعايير، فالموظف الجديد يوضع على أساس التجربة ويعطى تدريبات أثناء العمل، وتتم ملاحظة أدائه بشكل شخصي عن طريق المشرف. وبشكل نمطي يقوم مدير المبيعات بالتعرف على تحصيل المبيعات مع رجال البيع مرة أو مرتين في السنة، وكذلك لكي يقوموا بملاحظة أدائهم، أو يقوم رئيس الصرافين في المصرف بملاحظة الأداء التدريبي لكل صراف جديد وذلك بشكل شخصي.

لكن طريقة الملاحظة الشخصية تصبح صعبة عندما يزداد عدد الأفراد المطلوب رقابتهم، وأيضا عندما تزداد مهمات ومسؤوليات المراقب نفسه، وقد يكمن جزء من الحل في

تقسيم العمل حيث يتولى معاونو المدير مثلا مهمات الملاحظة أيضا، ولا يستطيع كل شخص استخدام الملاحظة لقياس الأداء بفاعلية فالعملية النفسية المعقدة للتصور تؤثر على استخدام الملاحظة الشخصية كأسلوب للقياس، كما تؤثر العمليات النفسية الأخرى للتعليم والدافعية على الملاحظة، وعلاوة على أن الملاحظة الشخصية ذات تأثير نفسي معقد فإنها أيضا تستلزم وتستنفذ وقتا طويلا وكثيرا، ففي هذه الحالات تصبح تقارير الرقابة المكتوبة والرسمية أكثر أهمية. ( بشير العلق، 2010، ص 220).

#### خامسا: أنواع الرقابة

تتنوع الرقابة في المنظمة وفق العديد من المعايير والمؤشرات المعتمدة في التصنيف، فقد تكون هناك أنواع عديدة من الرقابة مختلفة حسب المستوى ودرجة الشمول وقد تختلف أنواعها كذلك حسب المصدر وحسب المجال الذي تطبق فيه أو حسب الجهة المسؤولة عنها أو حسب موعد إجرائها أو حسب طريقة تنظيمها أو حسب طبيعتها. وفيما يلي سنتعرف على أهم هذه الأنواع :

#### 1- تصنيف الرقابة حسب المستوى

يمكن تصنيف أنواع الرقابة على أساس المستوى التنظيمي إلى الأنواع الآتية

#### 1-1- الرقابة على مستوى المنظمة ككل :

يهدف هذا النوع من الرقابة إلى تقييم الأداء الكلي للمنظمة خلال فترة زمنية معينة. ومن المعايير المستخدمة في هذا الصدد هي: معدل العائد من الاستثمار، حصة المنظمة في السوق، معامل الإنتاجية الكلي، الربحية المعدلة، معدل نمو العمالة، معدل نمو الإنتاج غيرهما من المؤشرات. ( عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، 2004، ص563).

وعلى هذا يحدد هذا النوع إلى أي مدى تقوم المنظمة كوحدة واحدة بتحقيق الأهداف الموضوعية سلفا ومدى القى بالأداء الكلي لأنشطتها، ويلاحظ أن الفشل في مقابلة معايير الرقابة على مستوى المنشأة يمكن علاجه عن طريق :

✓ إعادة تصميم الأهداف .

✓ إعادة وضع الخطط .

✓ إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي .

✓ تحقيق وسائل اتصال داخلية وخارجية أفضل .

✓ توجيه دافعية الأفراد داخ المنشأة.(محمد فريد الصحن وآخرون، 2002، ص ص

( 341/342

### 1-2-الرقابة على مستوى الأفراد

حيث يكون التركيز على أداء الفرد للعمل وكذلك السلوكيات المرتبطة بإنجاز هذا العمل

(ثابت عبد الرحمن إدريس، 2005 ، ص 544 ).

فهذا النوع من الرقابة يسعى إلى تقييم أداء الأفراد العاملين ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل، وذلك بمقارنة أدائهم مع المعايير الخاصة بذلك. ( علي عباس، 2008 ،ص 27).

وهناك العديد من المعايير الرقابية التي يمكن استخدامها في هذا الصدد منها: تقارير الكفاءة التي يقوم بإعدادها الرؤساء في مختلف الأقسام والإدارات عن أداء مرؤوسيه بصفة دورية، حجم المبيعات، ميزانية الحوافز.و يتيح استخدام هذه المعايير محاولة زيادة مهارات الأفراد عن طريق تحفيزهم أو تدريبهم أو القيام ببعض الإجراءات التصحيحية لضمان مستوى مستقر من الأداء. ( محمد فريد الصحن وآخرون، 2002، ص 343 ).

### 1-3- الرقابة على مستوى العمليات:

ومجال تركيزها هو المراحل التي بموجبها تحول المنظمة المدخلات من الموارد إلى منتجات في شكل سلع أو خدمات. ( صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، 2007،ص 229).

ويقىس هذا النوع من الرقابة الأداء اليومي للعمليات المختلفة في كافة الأنشطة داخل المنشأة، ويتم فيه تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعة واتخاذ الإجراءات التصحيحية، فعلى سبيل المثال إذا وجد أن المواد الأولية الضرورية لتسيير العمليات الإنتاجية غير

متوافرة بالقدر الكافي يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة للحصول عليه. ( محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، 1997 ، ص 309

**1-4- الرقابة المالية:** وتهتم برقابة الموارد المالية للمنظمة، فمثلا وضع نظام لمتابعة حسابات الزبائن والتأكد من أنهم يسددون التزاماتهم وفق المواعيد المتفق عليها، علما بأن الرقابة المالية و رقابة العمليات تمثل رقابة للإدارات الدنيا أو الإشرافية.(منال طلعت محمود، 2003 ، ص 199 ).

## **2- تصنيف الرقابة حسب موعد إجرائها:**

يمكن تقسيم الرقابة حسب موعد إجرائها إلى: رقابة قبل التنفيذ، رقابة أثناء التنفيذ و رقابة بعد التنفيذ

## **2-1- التنفيذ قبل رقابة FeedForward Control :**

ويطلق عليها أيضا الرقابة الأولية، والهدف منها هو منع أي انحرافات في جودة وكمية الموارد السابقة لكونها تسبق الفعل أو النشاط، وتستخدم أساليب وفنون رقابية قبل البدء بالعمليات أو النشاطات من أجل تجنب أسباب أي انحراف يمكن أن يحدث في تنفيذ خطط المنظمة، فبدلا من الانتظار حتى إنجاز نشاط أو عمل معين ومن ثم مقارنة النتائج بالتوقعات تستخدم الرقابة الأولية السياسات والإجراءات والقواعد لتنفيذ النشاطات مسبقا وتقلص أي انحرافات كبيرة تتطلب إجراءات تصحيحية، وهذا النوع من الرقابة يراقب المدخلات لضمان استيفائها للمعايير الرقابية الضرورية لعملية التحويل الناجح، فالرقابة الأولية تنظم وتضبط جودة وكمية الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية قبل تحويلها إلى مخرجات، يجب اختيار وتعيين الموارد البشرية التي تستوفي شروط ومتطلبات الوظائف المختلفة، والمواد المستخدمة في الإنتاج يجب أن تطابق مستويات الجودة المقبولة ويجب أن تتوفر في المكان والزمان المناسبين، والموارد المالية يجب أن تتوفر بالقدر المناسب وفي الأوقات المناسبة، وهذه الرقابة مصممة لزيادة احتمال تطابق النتائج الفعلية مع النتائج المخططة.( حسين حريم، 2006 ، ص 311 )

## 2-2- رقابة متزامنة مع التنفيذ Control Concurrent :

وهي التي تبدأ ببدء عملية التنفيذ وتلازم التنفيذ داخل المنظمة للتأكد من تطابق ما يتم من أعمال أو ما يتحقق من أهداف ونتائج مع الأهداف المخططة أو المرغوبة والمحددة سلفا، وتستخدم في ذلك الإشراف والملاحظة التي يقوم بها المدير وعلى هذا فهي تركز على النشاط لضمان أداء عمليات التنفيذ وفقا للسياسات المخططة. ( جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الموجود، 2003، ص 163).

والرقابة المتزامنة هي الرقابة الوحيدة التي يمكن أن تواكب وتعالج الظروف التي لا يمكن توقعها، ولذلك فهي تحتل أهمية خاصة وهي تستخدم للكشف عن أي انحرافات عن المعايير المقررة مسبقا ومن ثم السماح باتخاذ إجراء تصويبي وفي نفس الوقت الاستمرار في إنجاز العمل، وتساعد أيضا في تحديد أي مخرجات غير مقبولة، والأهم منع وصول تلك المخرجات إلى الأسواق

## التنفيذ بعد رقابة Feedback Control :

ويطلق عليها أيضا الرقابة العلاجية، تتم ممارستها بعد إتمام العمل لقياس النتائج ومقارنتها بالمعايير المعتمدة مسبقا، وترتكز هذه الرقابة على النتائج ومقارنتها بالمعايير المعتمدة مسبقا كما تركز على النتائج، ويوجه الإجراء التصحيحي نحو تحسين إما عملية الحصول على الموارد أو عمليات التحويل نفسها. وهذه الرقابة ليست مهمة فقط في تصويب النشاطات والعمليات الحالية فقط بل أيضا في توجيه الرقابة الأولية والرقابة المتزامنة للنشاطات المستقبلية، ومن أمثلة الرقابة بعد التنفيذ: تحليل البيانات المالية، تحليل التكاليف المعيارية، قائمة الدخل، الميزانية، والنسب المالية المختلفة وفيها تتم مراقبة المخرجات للتأكد من مطابقتها للمعايير، وهي تطبق بعدما تكون قد تمت عملية التحويل، وهكذا فهي تركز على النتائج بدلا من المدخلات أو عملية التحويل. و مثل هذا النوع من الرقابة مفيد جدا لأنه يوفر للمديرين قاعدة لتقييم مدى واقعية أهداف المنظمة والمعايير، وتوفر تبصرا في الأداء السابق يمكن استخدامه لتجنب الأخطاء في المستقبل، كما يفيد هذا النوع من الرقابة

في صقل وتهذيب قدرات المنظمة التخطيطية، فالمعلومات حول عدد الوحدات المنتجة والمباعة وتكاليف الإنتاج ومستويات الجودة ومعدل العائد على الموجودات وصافي الربح وغيرها ضرورية وأساسية لتعديل وتنقيح الأهداف والمعايير ووضع خطط جديدة، وبتوثيق المنجزات تتمكن الرقابة اللاحقة من توفير تغذية راجعة لتوزيع المكافآت على العاملين (حسين حريم، 2006، ص 312 313).

إن منظمات الأعمال تكون أكثر فاعلية عندما يكون لديها نظام رقابي متكامل يستطيع أن يوفر هذه الأنماط الثلاثة.

#### سادسا: أدوات الرقابة:

تشكل الأدوات الرقابية جزء أساسي من منظومة الرقابة في المنظمة، فهي تفيدها في التحقق من مدى فاعلية الأنشطة التي تمارسها للتأكد من أن الأداء الفعلي يتفق مع ما تم التخطيط له من قبل، ويمكن أن تقسم الأدوات التي تستخدمها العملية الرقابية إلى قسمين رئيسيين :

الأول ويشتمل على أدوات رقابية خاصة بقياس وتقييم نتائج أعمال فردية أو جماعية تشمل نشاط إدارة أو أكثر أو مجال عمل معين

أما القسم الثاني فيشتمل على أدوات رقابية بقياس وتقييم الأداء الكلي للمنظمة، إذ تقتضي المصلحة العامة للإدارة العليا فيها ملاحظة وتقييم الأداء الشامل لها، لمعرفة ما إذا كانت تحقق أفضل النتائج من ممارسة نشاطها أم لا ؟ وهل نجحت في تحقيق ما تصبو إليه أم لا ؟

### 1-الأدوات الرقابية الخاصة :

و تتضمن أدوات متعددة منها ما يلي :

#### 1-1- سجلات وبطاقات الدوام Time Records :

سجل الدوام هو عبارة عن كشف يوقع عليه العاملون عند حضورهم للعمل وانصرافهم منه، حيث يحدد لكل منهم ساعة حضوره وانصرافه، وفي المصانع استعيض عن هذا السجل ببطاقة يدخلها العامل في آلة تسجل عليها ساعة حضوره وانصرافه من العمل

#### 1-2- بطاقة الآلة Maintenance Record

تستخدم هذه البطاقة في معظم المصانع، حيث يسجل عليها اسم الآلة، والتاريخ الذي بدأت فيه العمل، ومواعيد الصيانة الدورية، وتغيير الزيت والتشحيم...إلخ ( عمر وصفي عقيلي، 2007 ، ص 460)

#### 1-3- الملاحظة الشخصية Personal Observation

لا يمكن لأحد أن يغفل أهمية الملاحظة الشخصية كأداة رقابية، فتجوال المدير في أروقة المؤسسة، وتبادلته الحديث مع الموظفين، وتشجيعهم على التقدم إليه لإبداء الملاحظات والآراء، تمثل وسائل نافعة تزود المدير بالكثير من المعلومات عن أداء وسير العمل وتنبهه في حالة وجود انحرافات.

وعلى الرغم من أهمية الملاحظة الشخصية كأداة رقابية إلا أنه لا يجب نسيان أنها لا تتسم بالموضوعية، لذا لا يجب استخدامها بشكل منفرد، ولكن يجب أن تكون مكملة للأدوات الرقابية الأخرى.

#### 1-4- الإدارة بالأهداف Management by Objectives :

تعتبر الإدارة بالأهداف وسيلة تخطيطية ووسيلة رقابية كذلك، حيث يقوم الأفراد بالاشتراك مع رؤسائهم بوضع أهداف عملهم ومراقبة مدى التقدم في تحقيق تلك الأهداف. وعادة ما تتم عملية تقييم أداء الأفراد في ضوء مدى تنفيذهم للأهداف التي تم وضعها بشكل

مشترك بين الأفراد والرؤساء، وهي من الطرق المفضلة في الرقابة حيث تشجع على الرقابة الذاتية بواسطة الأفراد .

### 1-5- حلقات الجودة Quality Circles

حلقات الجودة هي اختصار لمصطلح حلقات الرقابة على الجودة، وهي مجموعات تتكون كل منها من 6 أعضاء إلى 12 عضوا من مستويات عمالية غير إدارية ينتمون إلى وحدة تنظيمية مشتركة، ويقومون بالاجتماع دوريا لحل المشاكل التي تواجههم أثناء العمل. ويقوم هذا الأسلوب الرقابي على مبدأ اشتر اك العاملين في اتخاذ قرارات التخطيط والرقابة على جودة الإنتاج، ويتم تدريب أعضاء حلقات الجودة لإكسابهم مهارات معالجة وحل مشاكل العمل، ومهارات استخدام الوسائل الإحصائية، ومهارات العمل الجماعي، ويشارك عادة في اجتماعات هذه الحلقات متخصص في إدارة الاجتماعات وأحيانا أحد المشرفين. ولضمان نجاح هذه الحلقات وتحقيق الهدف منها يستبعد خبراء الكفاءة الإنتاجية من الاجتماعات وذلك لكي لا يشعر العاملون بالحرج من إبداء الرأي بسبب تواجد مثل هذا الخبير. ( ثابت عبد الرحمن إدريس، 2005، ص ص 560، 561).

### 2- الأدوات الرقابية الشاملة :

هناك عدد من الأدوات الرقابية الشاملة والتي تتمثل فيما يلي:

### 2-1-الموازنات التقديرية Budgets :

تعتبر الموازنات أداة رقابية مهمة بيد الإدارة وتمثل خطة رقابية معروضة بشكل كشوفات مالية مقيمة بوحدات نقدية معينة أو وحدات عينية من المنتجات أو بوحدات زمنية أو أي عوامل يمكن قياسها كميا، وتعد الموازنات لكل قسم من الأقسام ولكل نشاط من الأنشطة نتيجة لطبيعتها الكمية فإنها تعطي للمنظمة قدرة على قياس الأداء بسهولة ومقارنته على صعيد الأقسام أو المستويات الإدارية المختلفة من فترة إلى أخرى، والموازنات تخدم منظمة الأعمال في أربعة قضايا أساسية :

**الأولى:** مساعدة المدراء على تنسيق الموارد واستخداماتها في إطار مختلف البرامج والمشروعات .

**الثانية:** مساعدة الإدارة في تحديد المعايير الخاصة بالرقابة .

والثالثة تمثل دليل عمل لاستخدام موارد المنظمة وتوقع النتائج من هذا الاستخدام .

وأخيرا فإن الموازنات تسهل عملية تقييم الأداء للمدراء والوحدات التنظيمية.

ويمكن تلخيص أهم أنواع الموازنات في الآتي :

**الموازنات المالية:** تتكون الموازنة المالية من ثلاث أجزاء رئيسية :

**موازنة التدفق النقدي:** يبين هذا النوع كل مصادر الدخل النقدي في مجالات الإنفاق شهريا

أو أسبوعيا أو يوميا .

**موازنة النفقات الرأسمالية:** يبين هذا النوع كلفة الموجودات الرئيسية مثل المكائن والأرض

وغيرها .

**ميزانية تقديرية شاملة:** يبين هذا النوع تنبؤات بالوضع العام للموجودات والمطلوبات في

المنظمة تعكس ما يحدث في إطار جميع الموازنات الأخرى.

**الموازنات التشغيلية:** تتكون الميزانية التشغيلية من جزأين :

(صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، ص ص 234 ، 235 ) .

**ميزانية المصروفات:** ويبين هذا النوع قيمة المصروفات المتوقعة مقسمة حسب بنود

الصرف: الأجر، الخدمات، البريدية، خدمات الحاسب وغيرها .

**موازنة الأرباح:** يبين هذا النوع الأرباح المتوقعة نتيجة الفروقات بين كلفة المبيعات وسعر

بيعتها

**الموازنات غير المالية:** تتكون الموازنة غير المالية من ثلاث أجزاء :

**موازنة العمل:** يبين هذا النوع ساعات العمل المباشرة المتاحة للاستخدام .

**موازنة المساحة المكانية:** يبين هذا النوع عدد الأمتار أو الأقدام المربعة المتاحة لمختلف

العمليات أو الأنشطة .

موازنة الإنتاج: يبين هذا النوع عدد الوحدات التي سوف تنتج خلال فترة زمنية قادمة.(صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، ص 235 )

تعد الميزانيات التقديرية أو التخطيطية من أقدم الوسائل الرقابية. فهي ترجمة رقمية للخطة عن فترة زمنية مقبلة، وبمعنى آخر هي قائمة للنتائج المتوقعة من الخطة معبر عنها بقيم مالية.

وبذلك تربط الميزانيات التقديرية عملية التخطيط بالرقابة، ومنها ينشأ نظام محكم من الرقابة يتيح للمدراء التعرف على مقدار الأموال اللازمة لتنفيذ خطة العمل ومن الذي سيقوم بعملية الصرف وفي أي الوجوه وما هي الإيرادات المتوقعة. فعن طريق المقارنة بين الأرقام المخططة والأرقام الفعلية للمصروفات والإيرادات يتم تحديد الانحرافات المالية، وهذا يعني أن التقديرات المالية الرقمية الواردة في الميزانيات هي بمثابة معايير يقاس بها الانجاز في المنظمة في فترة زمنية محددة.( ربحي مصطفى عليان، 2007، ص 209).

## الفصل الثالث: الأداء

أولاً: أهمية الأداء

ثانياً: عناصر ومحددات الأداء

1- عناصر الأداء

2- محددات الأداء

ثالثاً: مراحل الأداء

رابعاً: معدلات الأداء

خامساً: العوامل المؤثرة في الأداء

سادساً: معايير وطرق تحسين الأداء

سابعاً: تقييم الأداء

ثامناً: علاقة الرقابة بتقييم الأداء

**تمهيد:**

أثار موضوع الأداء اهتمام الباحثين والمفكرين في حقل الإدارة والتنظيم للبحث عن حلول للمشكلات المتعلقة بهذا الموضوع، حيث تسعى بعض المنظمات إلى تطبيق أساليب رقابية جديدة تزيد من إنتاجية العامل وانضباطه في العمل وكذلك إشراك العمال في اتخاذ القرارات وخلق حوافز جديدة للعمال في العمل وغيرها من الأساليب التي تهدف إلى تحقيق هدف واحد هو تحسين الأداء، ذلك لأن العامل البشري هو المحور الحقيقي له في المنظمات، كما أنه يعتبر أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم مستوى الانجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة.

### أولاً: أهمية الأداء

للأداء أهمية كبيرة في أية منظمة نذكر منها :

- تتألف أية عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة والأداء هو المكون الرئيسي للعملية وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري) الذي يدير العملية ويحول المواد الخام (الموارد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل (إنتاجية) العنصر البشري وبذلك تحقق الربح، وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة وأقل تكلفة وأكثر ربحاً .

- للأداء أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزاً، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً، كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في: مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز ومرحلة الريادة، إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً إنما يعتمد على مستوى الأداء بها.

-كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة. (شامي صليحة، 2010، ص ص 64 65).

#### ثانيا: عناصر ومحددات الأداء

- 1- عناصر الأداء: هناك عدة عناصر أو مكونات أساسية للأداء يمكن حصرها فيما يلي :
  - ✓ المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها .
  - ✓ نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء .
  - ✓ كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الانجاز .
  - ✓ المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.
- 2- محددات الأداء: يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها حيث يميز بعض الباحثين بين ثلاثة محددات للأداء هي :
  - ✓ الجهد: حيث يشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته .
  - ✓ القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.
  - ✓ إدراك الدور أو المهمة: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور

أي أن الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات وإدراك الدور أو المهام. (راوية حسن، د س، ص 210).

وفي نفس المنحى يميز بعض الباحثين محددات الأداء فيما يلي :

✓ **الدافعية:** الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء، فهذا الجهد يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل فبمقدار ما يكتف الفرد جهده بقدر ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل .

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

✓ **إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** يعني تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

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

فالأداء ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من دافعية الفرد، قدرات الفرد وخبراته السابقة (التعليم، التدريب، الخبرة..... ) وإدراك الفرد لدوره الوظيفي، فهذه العوامل الثلاثة تتفاعل فيما بينها لتحديد الأداء. ( عاشور أحمد صقر، 2005، ص ص 38 39 ).

ويرى بعض الباحثين الآخرين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي: الرغبة، القدرة وبيئة العمل.

الرغبة: هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك اتجاه إشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من محصلة :

✓ اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها .

✓ المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته .

القدرة: تعبر القدرة عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء وتتألف بدورها من محصلة :

✓ المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل .

✓ المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله أو مهارة استخدام المعرفة .

✓ مدى وضوح الدور .

بيئة العمل: تتمثل في ملامح مادية مثل: الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات والأدوات المستخدمة وأخرى معنوية مثل: العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين (شامي صليحة، 2010، ص 67).

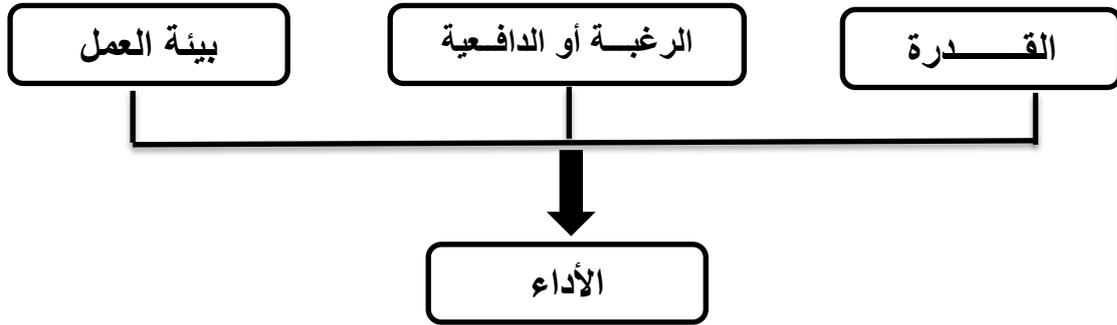
ومنه يمكن التوصل للمعادلات البسيطة التالية:

الرغبة = الاتجاهات والحاجات غير المشبعة X مواقف بيئة العمل

القدرة = المعرفة X المهارة X وضوح الدور

أما الأداء = الرغبة X القدرة X بيئة العمل.

ويبين الشكل التالي محددات الأداء:



المصدر: ( شامي صليحة، 2010، ص 68).

رغم اختلاف الباحثين في التحديد الدقيق لمحددات الأداء، وذلك نظرا لارتباطه بالسلوك الإنساني المعقد إلا أنها تشترك في النقاط الثلاث التالية:

**الموظف:** وما يمتلكه من معرفة، مهارة، قيم، اتجاهات ودوافع خاصة بالعمل .

**الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتعة .

**الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل، الإشراف، وفره الموارد، الأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي. ويمكن صياغة هذه المحددات في المعادلة التالية:

محددات الأداء = دالة في ( المهارات والمعارف X الدافعية X بيئة العمل)

حيث تخضع بعض العوامل لسيطرة الموظف مثل كفاءة الموظف في العمل بينما البعض الآخر يخرج عن هذه السيطرة كالبيئة التنظيمية التي تتضمن عوامل خارجية (البيئة الخارجية) وعوامل داخلية (المناخ التنظيمي وما يتضمنه من هيكل تنظيمي، نمط الإشراف، الاتصال، الحوافز...) حيث تتطوي هذه الفروض الثلاثة في معطياتها على القصور الداخلي للفرد وقدرته على إنجاز عمله بكفاءة وفعالية وما يتطلع إلى تحقيقه من خلال أدائه لهذا العمل فالأفراد يميلون إلى وضع مستوى معين من الأداء يطمحون للوصول إليه اعتمادا على خبراتهم وإنجازاتهم السابقة، فإذا حققوا مستوى الطموحات أو

فاقوها شعروا بالنجاح والسرور والرضا، أما إذا فشل مستوى أدائهم عن تحقيق الطموحات المأمومة فالنتيجة هي الشعور بالفشل، لهذا تعد تجربة النجاح والفشل ذات تأثير كبير في المستوى الجديد من الطموح فالنجاح يؤدي إلى مستوى أعلى من الأداء، فالطموحات المستقبلية لها دور كبير ومؤثر في تحديد مستوى الأداء وتنميته. فأداء الفرد لعمله تسبقه عملية مفاضلة بين عدة بدائلو هذه المفاضلة تتم على أساس قيمة العوائد المتوقع الحصول عليها من أداء هذا العمل ودرجة هذا التوقع لدى الشخص وهذه المفاضلة تختلف من شخص لآخر ومن منظمة لأخرى.

ان التباين في الأداء ناتج في الأصل عن متغيرات عديدة منها: الفيزيولوجية، المادية، التنظيمية، الاجتماعية، البيئية والتقنية وهو تفاعل لسلوك الموظف وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته ويعمد أغلب المديرين إلى التأثير على السلوك والأداء من خلال التوجيه والإرشاد، وثمة مجموعة أخرى من المحركات تتبع إتمام العمل ولها أثر رجعي على الجهود والسلوك والأداء اللاحق ففي ظروف مماثلة نرى أن جهد الفرد وسلوكه وأدائه يحدث استجابة لمؤثرات بيئية وجوانب شخصية ودوافع وقدرات وإدراك وتعليم لازمة جميعا لحدوث الفعل وأنها عوامل يرتبط بعضها ببعض ارتباطا وثيقا وتؤثر على السلوك والأداء. ( شامي صليحة، 2010، ص ص 68 69).

### ثالثا: مراحل الأداء

يتميز الأداء الفعال بمروره بعدة مراحل من تحديد أهداف عامة ثم أهداف مرحلية إجرائية وتنفيذ ثم تقويم ومراجعة وإعادة المحاولات في حالات الفشل حتى يتمكن الفرد من تحقيق أهدافه بطريقة مرضية، وهنا تتعزز الممارسات الفعالة لأن النجاح يحفز على النجاح وهذا يسمح ببلورة إستراتيجية فعالة للتدخل من أجل التغيير وإنجاز المهام المختلفة.

يمكن تحديد مراحل الأداء الفعال في خطوات تتمثل في وضع الأهداف، التخطيط لتحقيقها، توفير شروط النجاح، الجد والإتقان ثم تقييم مدى النجاح في تحقيق الأداء وهي مراحل يمكن توضيحها فيما يلي:

أ- **تحديد الأهداف:** تتمثل هذه المرحلة في وضع أهداف بطريقة مدروسة بحيث تكون قابلة للتحقيق والتنفيذ .

ب- **التخطيط لإنجاز المهام:** إن وضع الأهداف العامة والغايات المراد الوصول إليها غير كاف إذ لا بد من تحديد المراحل والخطوات التي تمر بها عمليات الانجاز مع الوقوف عند كل خطوة وكل مرحلة بالدراسة والتحصيص والاستشارة عند الحاجة.

ج- **توفير شروط النجاح:** قبل بداية إنجاز أي مهمة يجب توفير كل شروط نجاحها من وسائل وأدوات وخبرات، وهذا يساهم في إنجاز المهمة والاقتصاد في الوقت والجهد المبذول لتجسيدها

د- **الجد والإتقان في الانجاز:** بعد تحديد الهدف وتحديد خطوات إنجازه وتوفير شروط نجاحه يجب العمل بجد وتفان لتجسيده من دون تكاسل ولا تقاعس ولا استسلام للمعوقات التي قد تعترض عملية الانجاز.

هـ- **تقويم الأداء:** عند الانتهاء من الانجاز لا بد من مرحلة أخيرة هي تصحيح وتقويم الأداء للتعرف على الايجابيات والسلبيات والنقائص إن وجدت من أجل الاستفادة منها والعمل على تجنبها في المحاولات المستقبلية (رباب أقطي، 2009، ص 73)

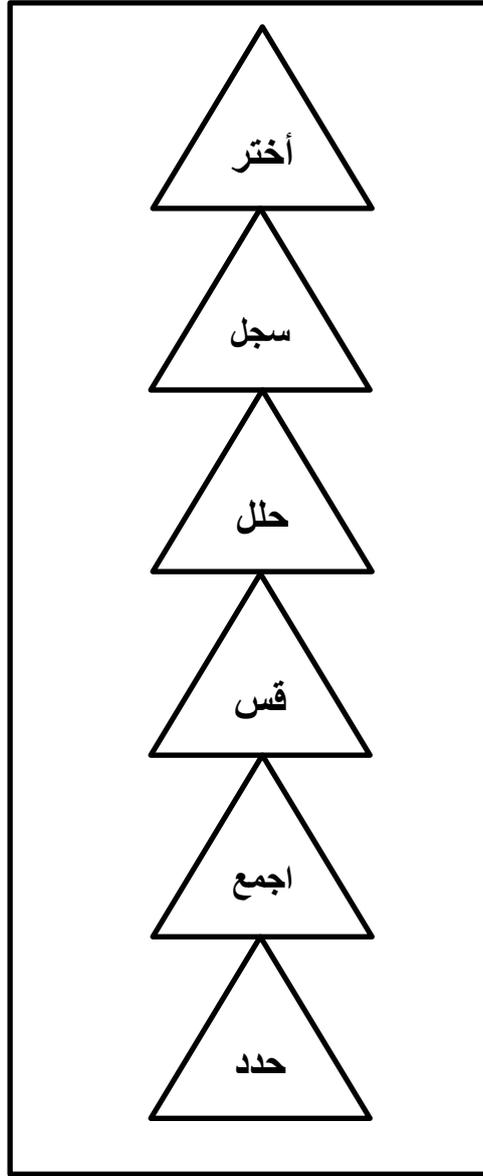
إن احترام هذه الخطوات كفيل بالمساعدة على تقليص الوقت والجهد ومصاريف الانجاز واكتساب خبرات ودروس من الأخطاء.

رابعاً: معدلات الأداء

إن عملية الحكم على الأداء أو تقييمه تتطلب وصف معدلات الأداء 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 تمر خلال ست خطوات يوضحها الشكل الموالي: (ناصر محمد إبراهيم السكران، 2004، ص 55 56).

الشكل يمثل وصف معدلات الأداء



المصدر: ( ناصر محمد إبراهيم السكران، 2004 ، ص 56 )

الاختيار: وتشير هذه الخطوة إلى اختيار أنسب الأعمال لقياسها، فقد يكون موضوع الأداء عملاً جديداً لم يسبق قياسه أو تغييره في طريقة أدائه يتطلب تحديد زمن نمطي جديد أو شكاوى العاملين من ضيق الوقت المسموح به لأداء عمل معين أو غيرها من الأسباب، لذا يعتبر الاختيار الخطوة الأولى في توصيف معدلات الأداء.

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

**التحليل الإنتقادي:** وتركز هذه الخطوة على اختيار صحة البيانات المسجلة للتأكد من استقلال الوسيلة الأكثر فاعلية وعزل العناصر الأخرى ذات التأثير الجانبي في العملية الإنتاجية .

**القياس:** وتختص هذه الخطوة بقياس كمية العمل المستغلة في كل عنصر وبالوقت والأسلوب الفني المناسب لقياس العمل .

**التحديد:** ويتم في هذه الخطوة تحديد سلسلة النشاطات اللازمة للتشغيل تحديدا دقيقا يشمل الوقت القياسي لأداء النشاط والأساليب والتقنيات المعينة التي تستخدم في أدائه.

إن تقدير معدلات الأداء يختلف من مجتمع لآخر ومن منظمة لأخرى لتأثرها بالعادات والتقاليد السائدة في المجتمع وبالظروف البيئية المحيطة بالعمل وبدرجة التقدم التقني والمعلوماتي للمنظمة، ومع ذلك فإن معدلات الأداء لها أهمية خاصة وأهداف معينة تتمثل فيما يلي:

✓ وضع مواصفات محددة للعمليات وأوجه النشاط قبل البدء في العملية الإنتاجية من أجل قياس المنتج النهائي والحكم على مدى جودته .

✓ توضيح مستوى الأداء المطلوب أو المرغوب فيه من خلال توفير مؤشرات قابلة للقياس مثل: السرعة، الدقة، الاقتصاد والكفاءة .

✓ التعاون على قياس الأداء الفعلي للعاملين .

✓ توفير الفهم المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين لأن تصرفات الجميع تحكمها معايير محددة سلفا .

✓ توفير الأسس السليمة لمعالجة المشاكل أو الإنحرافات التي تعيق فاعلية الأداء.

ويرى بعض الباحثين أن تكون العبارات التي تصاغ بها معدلات الأداء أقل رسمية من تلك التي تستخدم في وصف الوظائف وأن تكون هناك نماذج وأنماط مختلفة من معدلات الأداء لإمكانية استخدامها وفقا للمستوى الإداري الذي سيعتمده، وأن تهتم معدلات الأداء بالجوانب التالية :

**مجالات الأداء:** وهي المجالات المتوقع أن تحقق فيها النتائج وتتدرج في شكل أولويات .

**مؤشرات الأداء:** تحديد مؤشرات الأداء في كل مجال من مجالات النتائج المتوقعة .

**معدلات الأداء:** يتحدد في الغالب بنظام الفئتين، الأداء المرضي والأداء المتميز. ( ناصر محمد إبراهيم السكران، 2004، ص 56 57).

**خامسا:** العوامل المؤثرة في الأداء :يمكن التمييز بين نوعين من العوامل: عوامل خارجية وعوامل داخلية .

**1- العوامل الخارجية:** يقصد بالعوامل الخارجية تلك المؤثرات التي تمس بأداء المؤسسة سلبا أو إيجابا وهذا دون تحكم المؤسسة فيها وهي تنقسم إلى :

**1-1- العوامل الاقتصادية:** يعتبر الاقتصاد المحرك الفعال لثروات أي بلد، وتعتبر المؤسسة الاقتصادية بمفهومها للإنتاج نقطة الانطلاق لأي اقتصاد تأخذ منه الموارد اللازمة وتطرح فيه النتائج المرغوبة مع احترام كل المعايير، ومن الطبيعي أن تتأثر كل من المؤسسة وكذا أفرادها بالعوامل الاقتصادية وتنقسم هذه العوامل بدورها إلى :

**عوامل اقتصادية كلية:** كالفلسفة الاقتصادية للدول، معدلات نموها الاقتصادي، سياسات التجارة الخارجية، معدلات التضخم، نسب أسعار الفائدة.....، وتمتاز هذه العوامل بتأثيرها في المدى الطويل على أداء المؤسسة .

**عوامل اقتصادية قطاعية:** كوفرة المواد الأولية، الطاقة، درجة المنافسة، هيكل السوق، توفر اليد العاملة المؤهلة وتسوية الأجور.....، وتؤثر هذه العوامل على أداء المؤسسة في المدى القصير.

**1-2- العوامل الاجتماعية والثقافية:** يؤثر هذا النوع من العوامل بشكل مباشر على الأداء وهذا بالنظر إلى النمط السلوكي المشترك في المجتمع، ونذكر كمثال على ذلك الأداء المرتفع عند العمل في الجماعات مقارنة بالأداء الفردي، أو بالمنظور الثقافي لبعض المجتمعات مثل المجتمعات اليابانية التي تملك معدلات أداء فائقة، هل لأن لها ثقافة العمل والأداء أم أن لأفراد مؤسساتها ثقافة "اليوغا" قبل أثناء وبعد العمل .

**1-3- العوامل السياسية والقانونية:** تعتبر هذه العوامل من العناصر الهامة ذات التأثير الكبير على الأداء في المؤسسة، وتتكون هذه العوامل من مؤسسات النظام الحكومي، سياسات الدولة المالية، النقدية الخارجية وسياسات الدولة بالنسبة للاستثمار الخارجي، كما تشمل أيضا التشريعات والقرارات الإدارية وآراء المحاكم واللوائح والإجراءات المنظمة للمؤسسات ويدخل ضمن هذه العوامل كافة الجماعات والمؤسسات والأفراد التي تملك القوة في التأثير على قرارات المؤسسة، وتسعى المؤسسة للحصول على تأييدها من المستهلكين والموردين والمساهمين والنقابات والاتحادات التجارية . بصفة عامة تشمل العوامل السياسية والقانونية العناصر التالية :

✓ السياسة الخارجية للدولة .

✓ مدى قدرة النظام على تحقيق الاستقرار السياسي .

✓ وضوح الأهداف على مستوى الاقتصاد الوطني .

✓ التشريعات والقوانين .

✓ مدى انتشار الديمقراطية والأحزاب

لا يجب على المؤسسة التأقلم مع العوامل السياسية والقانونية فحسب بل يجب عليها التنبؤ بالقوانين والقرارات والسياسات الحكومية.

**1-4- العوامل التكنولوجية:** تتأثر المؤسسة بشكل كبير بالمحيط التكنولوجي (المعارف العلمية، البحث العلمي، الإبداعات التكنولوجية، تداول براءات الاختراع ...) حيث أن التكنولوجيا المستخدمة من طرف المؤسسة قد تساهم في تخفيض أو رفع حجم التكاليف

وتحدد نوعية المنتجات وخير دليل على هذا نهوض المؤسسات الواعية بمثل هذا التأثير وتخصيص أقسام البحث والتنمية لمواكبة كل التطورات التكنولوجية الواقعة بهدف ضمان أداء بشري يسمح لها بتحقيق كل الأهداف المسطرة.

2- العوامل الداخلية: وتنقسم إلى قسمين :

2-1- العوامل التقنية: هي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم على الخصوص ما يلي :

✓ نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف الفعلية وفي معالجة المعلومات .

✓ نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال .

✓ تصميم المؤسسة من حيث: المخازن، الورشات والآلات داخل الورشات، نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له .

✓ التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها .

✓ التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة .

✓ مستويات الأسعار .

✓ الموقع الجغرافي للمؤسسة

2-2- العوامل البشرية: هي مختلف القوى التي تؤثر على استخدام المورد البشري

في المؤسسة وتضم على الخصوص :

✓ التركيبة البشرية للمؤسسة من حيث السن والجنس .

✓ مستوى تأهيل عمال المؤسسة .

✓ التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة .

✓ نظامي المكافآت والحوافز .

✓ الجو السائد بين العمال والعلاقة بين المشرفين والمنفذين.(سليم مجلخ، 2010، ص

140).

سادسا: معايير وطرق تحسين الأداء :

1- **معايير الأداء:** يهدف وضع معايير الأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات وأوجه القصور، وتستخدم هذه المعايير للتفرقة بين فعالية الأداء وكفاءة الأداء ففعالية الأداء تشير إلى قيام الأفراد بتحقيق أهداف المنظمات وتنفيذ الأعمال والمهام المطلوبة منهم، أما كفاءة الأداء فتشير إلى استخدامهم الموارد المتاحة بشكل اقتصادي ودون إسراف في تنفيذ مهام العمل وتحقيق أهداف المنظمة، وتتنحصر معايير الأداء فيما يلي:

**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 عن الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج، الأهداف والتوقعات.

**الكمية:** هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعداها وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء مما يؤدي بالعاملين إلى التراخي واللامبالاة لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات .

**الوقت:** ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأس مال وليس دخل مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي دون رجعة فهو لا يقدر بثمن ويعد أحد الموارد الخمسة الأساسية في مجال إدارة الأعمال وهي: المواد، المعلومات، الأفراد، الموارد المادية والوقت الذي يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل. لذلك يراعي الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل:

✓ كمية العمل المطلوب القيام به.

✓ عدد العمال اللازمين لإنجاز العمل .

**الإجراءات:** هي عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز الأعمال أو تسلمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل ولضمان اتفائه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات واللوائح والقوانين (شامي صليحة، 2010، ص 7).

2- طرق تحسين الأداء: تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى. يوجد العديد من الوسائل والأساليب التي تساعد في تحسين الإنتاجية والأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة، وهذه الوسائل تتضمن الهيكل التنظيمي، العنصر البشري، الآلات والمعدات، التكنولوجيا المستخدمة، ومن تلك الوسائل التالي :

✓ تنمية القوى البشرية بالتدريب .

✓ خلق الدوافع والحوافز لدى العاملين .

✓ الإدارة بالأهداف .

✓ المشاركة والعمل الجماعي .

✓ تصميم العمل (الوظيفة)

✓ إزالة العناصر غير المنتجة في العمل .

✓ استخدام أساليب عمل محسنة.

إن هذه الوسائل والأساليب ما هي إلا أمثلة لوسائل كثيرة ويتطلب تحسين أداء أي منظمة توازن العناصر الأربعة التالية: الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا والتكلفة ويؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار ويطلق على هذا المنهج المتكامل "إدارة التحسين الشاملة".

✓ عناصر إدارة التحسين الشاملة: تتكون إدارة التحسين الشاملة من خمسة عناصر أو طبقات أساسية هي:

**الطبقة الأولى (التوجيه):** يمثل التوجيه الاستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية والتي تعمل على تركيز الطاقات وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسية في المنظمة .

**الطبقة الثانية (المفاهيم الأساسية):** تتميز هذه الطبقة بأن أحجار بنائها تضع المنظمة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال .

**الطبقة الثالثة (عمليات التسليم):** يركز بناء هذه الطبقة على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المنظمة أكثر كفاءة وفعالية وتزيد من قدرتها على التكيف وفي الوقت ذاته تخفض الوقت والجهد والتكلفة .

**الطبقة الرابعة (التأثير التنظيمي):** يختص هذا البناء بوضع المقاييس والهيكل التنظيمي للمنظمة .

**الطبقة الخامسة (المكافآت والاعتراف بالفضل):** يختص هذا البناء بنظام المكافآت والاعتراف بالفضل الذي يتضمن المكافآت المالية وغير المالية بهدف دعم أهمية المهام الأخرى داخل البناء الهرمي. (شامي صليحة، 2010، ص ص 74 75).

سابعاً: تقييم الأداء:

1- تعريف تقييم الأداء: هناك من يرى أن تقييم الأداء هو مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مقدما لأن الفاعلية الواقعية لمؤسسة معينة تتحد عن طريق درجة تحقيقها لأهدافها.

وهناك من يقصد بتقييم الأداء مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المستهدفة وتحليل الانحرافات بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية واتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تقلل من الانحرافات أو تمنع حدوثها. ومن الملاحظ أن هذه التعريفات تتفق في أن تقييم الأداء هو مقارنة الهدف بالنتائج، مع إشارة إلى أن الأهداف هي أهداف المؤسسة ككل أو أنها معدلات أداء قياسية لهذا النشاط لا يجب تحقيق أقل منها. (فاروق عبده فلي، السيد محمد عبد المجيد، 2009، ص 265).

2- أهمية تقييم الأداء: لقد حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء، و تتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي :

**تخطيط الموارد البشرية:** إذ أن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما وأن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق هذا من شأنه أن يرتبط بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية بدءا باستقطاب الموارد البشرية الكفوءة واختيارها وتعبئتها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فاعلية لدى فغن تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية التقييم لأداء الأفراد العاملين .

**تحسين الأداء وتطويره:** إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة على معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها، ثم إن هؤلاء الأفراد لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد العاملين ويدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل، أما الأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني أو الإداري فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب مثلا في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها .

**تحديد الاحتياجات التدريبية:** مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة، إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائيا أو اعتباطيا وإنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المنظمة .

**وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت:** إن المكافآت المعطاة للعامل تستند على الجهد المنجز في تحقيق الأداء وهذا ما يعزز لدى العاملين عدالة التوزيع للحوافز والمكافآت من قبل الإدارة العليا في المنظمة من شأنها أن تعمق الولاء والانتماء للمنظمة وتشعر الفرد العامل بأن الإدارة العليا تعترف بفضل العاملين في قيامهم بالإنجاز السليم وعدالتهم بالتقييم وإعطاء كل ذي حق حقه وفقا للأداء سيما في معايير الحوافز والمكافآت.

**إنجاز عمليات النقل والترقية:** إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات والقابليات إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن الإدارة من نقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية والعملية لمواقع أو مراكز وظيفية تتسجم مع قدراتهم وقابلياتهم في الأداء من ناحية أخرى، وهذا ما يجعل الإدارة العليا بالمنظمة على دراية تامة بإمكانية الترقية أو النقل أو الاستغناء عن العاملين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء .

معرفة معوقات ومشاكل العمل: يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكامن الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف أيضا في المعدات والأجهزة والآلات، أي أن التقييم يكشف مكامن القوة والضعف عموما في جميع العناصر الإنتاجية وبالتالي يمكن للمنظمة تحسيناً وتطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين والتغييرات المطلوبة. (خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، 2013، ص ص 152 154).

3- أهداف تقييم الأداء: يهدف تقييم الأداء إلى تحقيق ما يلي :

- ✓ المساعدة في تحديد سياسات الترقية أو النقل أو الفصل أو المكافأة أو غير ذلك من الحوافز أو العقوبات .
- ✓ اكتشاف نقاط الضعف لدى العاملين كأساس يتم- عليه- تحديد الاحتياجات التدريبية .
- ✓ اكتشاف العناصر البشرية المتفوقة وتحديد مجالات إبداعها .
- ✓ مساعدة المشرفين أو الرؤساء المباشرين على تعلم: كيف يمكن أن يقيم الرؤساء مرؤوسيهـم .
- ✓ المساعدة في تحديد الأعمال والمهام أو التوكيلات التي يناط أمر إنجازها بالموظفين في ضوء قدراتهم وإمكاناتهم وطاقاتهم .
- ✓ الاستفادة من ذلك في مراقبة ومتابعة تصرفات الموظفين بشكل عام وفي إجراء مقابلات معهم واختبارهم .
- ✓ المساعدة في تحديد سبل تطور الموظفين وفي دفعهم لتطوير أنفسهم.
- ✓ -إيجاد مناخ من الثقة والتعامل والأخلاق عن طريق توكيد هذه العلاقة والعدالة في التقييم الموضوعية في إصدار الأحكام .
- ✓ الاستفادة من ذلك في تحديد سياسة الأجور والمرتبات وغيرها من السياسات الأخرى ذات الصلة بالإدارة .

✓ تحديد تكاليف العمل الإنساني وإمكانية ترشيد السياسات الإنتاجية وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين العائد والتكلفة.(فاروق عبده فليه والسيد محمد عبد المجيد، 2009، ص 267).

4- مراحل تقييم الأداء: تعد عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطا سليما مبنيا على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة وبالتالي يمكن أن نتعرف على تلك المراحل وهي كالتالي:

4-1- وضع توقعات الأداء: تعد هذه الخطوة أولى خطوات عمليات تقييم أداء العاملين حيث يتم التعاون فيما بين المنظمة والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

4-2- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياسا إلى المعايير الموضوعية مسبقا، من خلال يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية حيث يتم توفير المعلومات عن كفاءة إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل، أي سيتم هنا تحديد عملية تقييم الأداء مستمر وبالتالي فهي ليست وليدة ظروف زمنية أو مكانية معينة ينتج عنها لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال ودور بارز في تصحيح الانحرافات التي قد تحدث في العمل وبالتالي تفادي الوقوع في مثل تلك الأخطاء أو الانحرافات مستقبلا .

4-3- تقييم الأداء: بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة .

4-4- التغذية العكسية: يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير فإن التغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع

الفرد في معرفة كيفية أدائه المستقبلي، ولكي تكون التغذية العكسية نافعة ومفيدة لابد أن يفهمها الفرد العامل أي استيعاب المعلومات التي تحملها إليه التغذية العكسية 5.5 .

4-5- اتخاذ القرارات الإدارية: والقرارات الإدارية كثيرة ومتعددة فمنها ما يرتبط بالترقية والنقلو التعيين والفصل .....إلخ

4-6- وضع خطط تطوير الأداء: تأتي هذه الخطوة لتمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والقابليات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل.(خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، 2005، ص 205 206).

5- طرق تقييم الأداء: كان الأسلوب المتبع في تقييم الأداء في الماضي يعتمد على ملاحظات الرئيس المباشرو رأيه الشخصي في بعض الصفات التي يتمتع بها العامل، أي أن التقييم كان ينصب على صفات الشخص وخصائصه مثل قدرته على أداء العمل والمواظبة والانتظام والتعاون مع الزملاء وغيرها ولم يكن ينصب على الإنتاجية، ولقد تطورت أساليب التقييم حيث أصبح التقييم مركزا على نتائج الأداء وليس على الفرد. وفيما يلي نتعرض لبعض الطرق التقليدية والحديثة في تقييم الأداء.

#### 5-1- الطرق التقليدية لتقييم الأداء :

طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص: وتركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات مثل: التعاون مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين، الانتظار في مواعيد العمل، السرعة والدقة في أداء العمل، المبادأة والالتزام، تحمل المسؤولية والقدرة على حل المشكلات وغيرها من الصفات، ويتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديرا معيناً بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد ثم تجمع تلك التقديرات ويصبح المجموع ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بالتقييم أنه

يمثل مستوى أداء الفرد. ورغم أن هذه الطريقة تتميز بالبساطة والسهولة إلا أنه يعاب عليها افتقادها للناحية الموضوعية واستنادها إلى التقدير الشخصي .

**طريقة الترتيب العام:** وتتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيباً تنازلياً وفقاً للأداء العام للعمل وليس بناءً على مجموعة الخصائص أو الصفات الشخصية كما في الطريقة السابقة، وهذا يعني أن الأساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس حيث يعطي تقديراً واحداً لأداء المرؤوس مثل: ضعيف، متوسط، جيد، ممتاز، ويعاب على هذه الطريقة أنها لا تهتم بخصائص أو عوامل محددة في أداء الفرد ولكنها تقوم بتقييمه ككل، كما يؤخذ على هذه الطريقة أنها لا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة حيث لا يتوافر أساس واضح لبيان ما إذا كان أفضل فرد في أحد المجموعات مساوياً لأفضل فرد في مجموعة أخرى أو أحسن أو أضعف منه. (فاروق عبده فليبه والسيد محمد عبد المجيد، 2009، ص ص 271 272)

**طريقة المقارنة بين العاملين:** وهي تشبه الطريقة السابقة وتعرف أحياناً بمقارنة أزواج من العاملين حيث يقوم بمقارنة كل فرد في المجموعة مع كل فرد من الأفراد الباقين، وتناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة حيث تقل فاعليتها كلما زاد عدد أعضاء المجموعة لطول الوقت الذي تستغرقه من ناحية ولصعوبة المقارنة من ناحية أخرى، وهذه الطريقة لا تخدم أغراضاً أخرى مثل أغراض الترقية والنقل والتدريب لعدم توافر أسس المقارنة وقد يقتصر الغرض من استخدامها على اختيار فاعلية سياسات الاختيار والتعيين.

**طريقة التوزيع الإجباري:** وتستند هذه الطريقة إلى فكرة التوزيع الطبيعي والتي تقضي بأن مجموعة من الأحداث أو الأشخاص تتركز حول الوسط ويقل تركيزها عند الأطراف، وبناءً على ذلك يقوم الرئيس بتقسيم مرؤوسيه إلى فئات وترتيب كل فئة حسب موقعها أو تركيزها على منحنى التوزيع، وتقوم هذه الطريقة على أساس تقييم الفرد وفقاً للأداء العام للعمل وليس على أساس مجموعة من العوامل أو المعايير المختلفة للتقييم. ومن العيوب التي توجه إلى هذه الطريقة الافتراض الذي تقوم عليه وهو أن كل مجموعات الأفراد

تصنف على أساس المنحنى الطبيعي أي تنقسم إلى ضعيف وجيد وممتاز وهو افتراض قد لا يكون صحيحا في جميع الأحوال كما أنه يصلح للمجموعات الكبيرة فقط .

**5-2- الطرق الحديثة لتقييم الأداء:** نظرا للانتقادات التي وجهت إلى طرق التقييم التقليدية فقد توصل رجال الفكر الإداري إلى مجموعة من الطرق الحديثة التي تتفادى هذه العيوب، ومن هذه الطرق ما يلي :

**طريقة الاختيار الإجباري:** التي تقوم على عدد من العبارات التي تصف أداء العمل يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات عادة ما تكون عبارات ثنائية تعبر عن نواحي إيجابية وأخرى سلبية، وتتميز هذه الطريقة بالبعد عن التحيز الشخصي حيث إن التقدير يتم بوساطة جهة أخرى هي التي تعطي التقديرات لكل عبارة دون تعرف الرئيس على نوعية التقدير ومدى أهميته لعملية التقييم .

**طريقة الأحداث الحرجة:** التي تقوم على تحديد المتطلبات الأساسية لكل وظيفة ويقوم الرئيس بتتبع الأحداث والوقائع الهامة التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل من جانب مرؤوسيه ومقابلتها بالمتطلبات الأساسية السابق تحديدها وتعرف هذه الطريقة ببرنامج سجل الأداء حيث إعداد سجل لكل مرؤوس ويقوم الرئيس بتسجيل الأحداث الهامة وفقا لطبيعتها سواء كانت إيجابية أو سلبية، ولعل أهم مميزات هذه الطريقة تركيزها على تقييم أداء العامل والاعتماد على الوقائع الموضوعية كما تتفادى هذه الطريقة الاعتماد على ذاكرة الرئيس حيث يقضي هذا البرنامج بتسجيل الوثائق فور حدوثها. ( فاروق عبده فلييه والسيد محمد عبد المجيد، 2009، ص ص 272 275).

**طريقة التقييم المشتركة:** التي تقوم على أساس قيام كل فرد من أفراد جماعة العمل بتقييم كل أعضاء الجماعة بطريقة الاقتراع السري وبدون أي اعتبار للمركز الإداري وعلى ذلك فإن تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه. وتتميز هذه الطريقة بالخصائص التالية :

✓ اشتراك الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم .

✓ اشترك القائمين بعملية التقييم في اختيار وتحديد الصفات موضوع التقييم .

✓ تعرف كل مشترك على نتائج عملية التقييم والاستفادة منها .

✓ رقابة المشتركين في التقييم على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم .

**طريقة تقييم الأداء باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف:** يتجه أسلوب الإدارة بالأهداف إلى الاهتمام بأداء المستقبل إلى جانب الأداء في الماضي ويتم ذلك من خلال مشاركة كل من الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف والواجبات التي سيقوم المرؤوس بتحقيقها وقيام المرؤوس بالتقييم لنفسه على ضوء ما أنجزه خلال فترة زمنية معينة والتعرف على نواحي القصور وكيفية مواجهتها تمهيدا للاتفاق مع الرئيس على برنامج جديد يتضمن أهدافا أخرى وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة، وتتناسب هذه الطريقة مع أنواع معينة من الوظائف ولاسيما في مستويات الإدارتين العليا والوسطى والوظائف التي تتضمن قدرا من التفكير وحرية التصرف وإبداء الآراء .

**النموذج المغلق لتقييم الأداء:** ويرتبط هذا النموذج بالفكر الكلاسيكي الذي ينظر للمؤسسة باعتبارها نظاما مغلقا لا يتأثر بالبيئة المحيطة ويعتمد على اعتبارات متعددة أهمها :

✓ مبدأ الترشيح والمنطق.

✓ مبدأ الرجل الاقتصادي .

✓ مبدأ رجل الرفاهية.

و من الطرق التي تستخدم لتقييم الأداء وفق هذا النموذج ما يلي :

التقييم الاقتصادي للأداء .

التقييم القانوني والتشريعي للأداء .

تقييم القيم المتعارضة .بالإضافة إلى إهمال هذا النموذج للمتغيرات والمؤثرات البيئية فإننا نراه لا يأخذ المؤثرات السلوكية أيضا في الحسبان .

النظام المفتوح لتقييم الأداء: الذي يستند على علاقة التأثير المتبادل بين المؤسسة والبيئة وعدم قدرة المؤسسة على تحديد جميع الأهداف والبدائل الممكنة وأثر الجوانب السلوكية المرتبطة بالاتجاهات والإدراك والميول على عملية التقييم .

قياس الفعالية التنظيمية: حيث تقوم بعض المؤسسات بالاعتماد على قياس فعالية المؤسسة كوسيلة لتقييم أدائها. (فاروق عبده فلييه والسيد محمد عبد المجيد، 2009، ص 277).

#### ثامنا: علاقة الرقابة بتقييم الأداء

ترتبط عملية تقييم الأداء بالر قابة ارتباطا وثيقا، فتقييم الأداء يعتبر جزء من نظام الرقابة، وإذا كانت الرقابة تنطوي على عملية قياس الأداء وتصحيحه فإن تقييم الأداء يستهدف دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تصاحب إنجاز الأنشطة سواء على مستوى الفرد أو الوحدة التنظيمية أو المنظمة بوجه عام، ولاشك أن التداخل والارتباط بين عملية الرقابة وتقييم الأداء يعتبر حقيقة لا يمكن تجاهلها، فتقييم الأداء يساعد في تحديد الانحرافات وتوضيح طرق وأساليب علاجها وذلك في مختلف المستويات التنظيمية، كما أن نظام الرقابة الجيد لابد وأن يحتوي نظاما جيدا لتقييم الأداء. (ثابت عبد الرحمن إدريس، 2005، ص 565).

### خلاصة الفصل:

بعد مناقشتنا في هذا الفصل للأداء من عدة جوانب شملت تعريفه، أهميته، عناصره ومحدداته، مراحلها، العوامل المؤثرة فيه كذلك تطرقنا إلى كل من معدلات ومعايير الأداء، تقييم الأداء وعلاقته بالرقابة تبين ما لهذا العنصر من أهمية بالغة لأية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها. لذا كان لزاما متابعة هذا الأداء وتقييمه بصفة مستمرة ومنتظمة حتى تتمكن الإدارة المسؤولة من الحكم الموضوعي على مدى كفاءة الفرد في عمله.

إن تحديد جوانب القوة والضعف في أداء العاملين يوضح للمنظمة إمكاناتها في استثمار الطاقات البشرية الفعلية، والأداء يتم عبر مراحل متسلسلة احترامها كفيل بالمساعدة على تقليص الوقت والجهد ومصاريف الانجاز واكتساب خبرات ودروس من الأخطاء. والأداء يتأثر بمجموعة كبيرة من العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية، القانونية، التكنولوجية والعوامل التقنية والبشرية، كما تناولنا عملية تقييم الأداء، تعريفه، أهميته، أهدافه، مراحل التقييم وبعض الطرق المعتمدة في العملية وكذا أخطاء ومسؤولية تقييم الأداء، وعملية تقييم الأداء ترتبط بالرقابة ارتباطا وثيقا فتقييم الأداء يساعد في تحديد الانحرافات وتوضيح طرق وأساليب علاجها.

## الفصل الرابع: المداخل النظرية المفسرة للرقابة الاداء الوظيفي

أولاً: النظرية الكلاسيكية

1- نظرية الادارة العلمية

2- نظرية التكوين الاداري

ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية

1- نظرية العالقات الانسانية

2- نظرية الحاجات الانسانية

ثالثاً: النظريات الحديثة

1- نظرية الادارة بالاهداف

2- نظرية Z - J - A

**تمهيد:**

تمثل النظرية في الأبحاث الاجتماعية مكانة هامة ذلك لأنها تفسر المعلومات المارد صياغتها فالبحث العلمي لا يقف عند وصف الظاهرة وإنما يذهب إلى تفسيرها وتأويلها. فالنظرية هي مجموعة من الافتراضات يعبر كل منهما عن علاقة بين سمتين أو أكثر بحيث تشكل هذه الافتراضات مع انسقا قابلا للاستنباط، وبحيث تكون المفاهيم والافتراضات قابلة للتحقق من صحتها إمبيريقيا، ويت مبناء النظرية على أساس عناصر أساسية ومركبات تشمل المفاهيم والمتغيرات والمقولات، لهذا فان أهميتها تكمن في أنها شرط ضروري لتفسير وتحليل الظواهر الاجتماعية كما أنها تمدنا بالإجابة التفسيرية لأسباب حدوث الظاهرة، وتساعد على وصف وتحليل الواقع الاجتماعي تحليلا علميا دقيقا. وعليه سنحاول عرض أهم النظريات المفسرة للدارسة وهي النظريات الكلاسيكية، النظريات النيوكلاسيكية، النظريات الحديثة.

### أولاً: النظريات الكلاسيكية

ويرجع سبب تسميتها بالنظريات الكلاسيكية ليس لأنها ظهرت في فترة تاريخية مضت وإنما إلى التفكير الذي تقوم عليه نظرياتها وأفكارها، وظهرت هذه النظريات في أوروبا وأمريكا في نهاية القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين حيث كانت هذه الفترة هي فترة التصنيع الكثيف، وظهور المشروعات الصناعية الضخمة، وكان التنظيم فيما مضى عبارة عن تنظيم حرفي للعمل، ومستوى التعليم لم يكن مرتفعاً. ومن النظريات الكلاسيكية نجد: (ابراهيم عيسى عثمان، 2007، ص 16)

- نظرية الإدارة العلمية.

- نظرية التكوين الإداري.

**نظرية الإدارة العلمية:** شهدت الولايات المتحدة الأمريكية تطور ملحوظا في حركة الإدارة العلمية management movement وخاصة خلال 1900 - 1920 وبعد التوسع الاقتصادي الكبير خاصة في القطاع الصناعي والاستغلال المتزايد لثمار الاختراعات العلمية الحديثة والتطور التكنولوجي ومع التوسع في المواصلات وطرق وسائل الإنتاج ومع زيادة تركيز عدد السكان بالمدن وظهور مجموعة من الرواد فيما يسمى بحركة الإدارة العلمية أمثال فريدريك تايلور، هنري جانن ومارتون أمرسون وغيرهم من المفكرين، وعلى الرغم من اتجاه العديد من الباحثين في حركة الإدارة العلمية إلا أن أصولها ترجع لإسهامات فريدريك تايلور (1856 - 1915).

لهذا اعتبر تايلور أول من فكر في موضوع تحسين وزيادة إنتاجية العاملين إذ توصل من خلال متابعته لأداء العاملين إلى أن الكثير منهم ينجزون أعمالهم بطريقة غير سلمية وغير كفوءة مما يؤدي إلى ضياع الكثير من الجهد والوقت اللذين بالإمكان توظيفهما لغرض زيادة الإنتاج، واعتقد أن هذه المشكلة يمكن تصحيحها إذا تمت مساعدة المشرفين للعاملين لأداء العامل بطريقة أفضل وفق خطوات محددة ومرسومة حيث في عام 1911 م

وضع كتابة مبادئ الإدارة العلمية، حيث استخدم مفهوم دراسة الوقت لتحليل الحركات وفق المهمات المطلوبة للعمل وتطوير طرق كفاءة للإداء.

إن حركة الإدارة العلمية ترعرعت في ظل مرتكازات نظرية فلسفية تجلت في:

اعتماد تقسيم العمل أو التخصص لرفع مستوى الأداء الإنتاجي وتوفير السبل الإرشادية الكفيلة بتوجيه الأفراد العاملين في حقول اختصاصه موفق الأسس العلمية في الإدارة التي أريد الاعتماد عليها في تحقيق الإنتاجية.

- وضع الأسس العلمية في الإدارة اللازمة لتقييم الأداء الإنتاجي من خلال دراسة الوقت والحركة وقياس الحركات البدنية غير ضرورية في أداء العمل واستبعادها من سلسلة العمليات الإنتاجية.

- خلق أجواء التفاعل والتعاون بين الإدارة والأفراد العاملين من خلال استخدام الأسس العلمية في الإدارة في إطار الأداء المطلوب من قبل كل الأفراد العاملين في الخطوط التنفيذية والإدارية معا وتولي النظرة العلمية لعملية التدريب كمتغير أساسي في تنمية الموارد البشرية أهمية بالغة نظار للدور الذي يلعبه في تحسين أداء العمال، إذا ما درب العامل على طريقة الأداء الصحيحة فلا شك أن ذلك يقضي على الإبطاء في العمل.

ولقد وضع تايلور أربعة مبادئ للإدارة العلمية:

- تطوير أي عمل بإتباع أسلوب علمي، يشمل على قواعد عدة للحركة.

- معايير نمطية لتنفيذ العمل، التوافق والمواءمة مع ظروف العمل.

- اختيار العاملين ومنحهم محفزات مادية عند أداء العمل بالطريقة الصحيحة.

- إسناد العاملين ودعمهم من خلال التخطيط بعناية للعمل وتسهيل خطوات انجازه.

إن فالإدارة العلمية عند تايلور دعت إلى ضرورة التخصص في العمل وحسن الاختيار والتدريب للعاملين، وأنه يمكن السيطرة على سلوك الأفراد داخل أعمالهم من خلال تصميم مثالي موحد للوظائف ولأداء العمل من خلال الحوافز المادية.

وفي الأخير يمكن القول أن تايلور أول من حاول دراسة الحركات اللازمة لأداء العمل والزمن التي تستغرقه كل حركة وذلك بهدف تحسين أداء العمل وزيادة الإنتاجية بأقل جهد ممكن، كما أن نظريته حددت المقاييس الدقيقة لتنظيم الأنشطة التي تسهم في زيادة إنتاجية الأفراد وامكانية قياس أداء العامل من

الناحية التنظيمية. كما ركزت على تقسيم العمل والتخصص والهيكلة التنظيمية الرسمي، إضافة إلى مبدأ الرشد والعقلانية في العمل واستخدام العنصر المادي كحافز وحيد لتحفيز الأفراد رغم ذلك يعاب على هذه النظرية أنها اعتبرت الإنسان آلة منتجة وان سلوكه قابل للتنبؤ والتخطيط، كما أنها أهملت العلاقات الإنسانية داخل العمل ودرست التنظيم على انه نسق مغلق.

2- نظرية التكوين الإداري "هنري فايول": لم تتمكن حركة الإدارة العلمية من الوصول إلى نظرية إدارة كاملة سواء في التنظيم أو في الإدارة، فظهرت نظرية التكوين الإداري والتي يطلق عليها أيضا مدرسة التقسيمات الإدارية، ويعد هنري فايول من رواد هذه النظرية (1841 - 1925)، حيث قدم في عام 1916 كتابه المشهور الإدارة الصناعية والعمل.4 لقد أطلق فايول مبادئه الإدارية الأربعة عشر الشهيرة والتي اعتبر تطبيقها معيار المديرين الناجحين وهي كالآتي:

1) تقسيم العمل: أي التخصصية في تنظيم وتنفيذ الأعمال

ب) السلطة: وتعني حق المديرين في إصدار الأوامر لانجاز النشاطات

ت) الانضباط: يستلزم احترام أفراد المؤسسة للقواعد والعقود والتي تدير المؤسسة

ث) وحدة الأمر: تعني تلقي الأوامر من رئيس واحد

ج) وحدة التوجيه: ويدل هذا المبدأ على اتخاذ رئاسة واحدة وخطة واحدة لكل مجموعة من

الأنشطة ذات الهدف الواحد

ح) الخضوع للمصلحة العامة: وهذا يتطلب التعاون والتضحية وتنمية روح العمل الجماعي ووحدة العمل الإدارية والتنظيمية، وهذا ما يؤدي إلى تفضيل مصلحة العامة على المصلحة الخاصة.

خ) مكافأة الأفراد: تعويض الأفراد ومكافأتهم بشكل عادل يوفر رضا العمال وأصحاب العمل ويتناسب مستوى المعيشة وسوق العمل ووضع المؤسسة

د) المركزية: ويقصد بها تمركز السلطة والقرار بالإدارة الأعلى هرميا بما يحقق مصلحة المؤسسة

ذ) تدرج السلطة: أي تسلسل السلطات والرتب الوظيفية من الأعلى إلى الأدنى في السلم الهرمي وعدم خروج الأفراد عن هذا الخط في تنفيذ وتحقيق الاتصال الإداري

ر) الترتيب والنظام: ويستند هذا المبدأ إلى تقسيم الموارد في المؤسسة إلى قسمين موارد بشرية موارد مادية والتنسيق بينهما لتسهيل عمل وأنشطة المؤسسة.

ز) المساواة: يؤكد المبدأ جذب وتحضير الأفراد العاملين والإخلاص والتفاني في العمل عن طريق العدل والمساواة في التصرف معهم وتحقيق الأهداف ورعاية حقوقهم والاهتمام بهم.

س) الاستقرار الوظيفي: وهو المبدأ الذي يفسر المرونة مع الموظفين والعمال كونهم بحاجة إلى بعض

الوقت للتكيف مع الوظيفة وشروط العمل فيها وهذا ما يقلل معدلات دوران العمل ويخفض تكاليفه

ش) المبادرة الشخصية والابتكار: يسمح هذا المبدأ للمديرين بدفع موظفيهم إلى المبادرة في التغيير وتقديم

المقترحات والإبداع في الخطط وابتكار الأفكار والإجراءات لتطوير مفاهيم العمل وممارسته

ص) شعور الانتماء للمؤسسة وروح التعاون: ويبرز هذا المبدأ كفاءة المديرين في تشجيع العاملين وتنمية ارتباطهم وانتمائهم للمؤسسة وثقافتها وادراكية العمل كفريق لأن ذلك يحقق

النتائج المرجوة

ولقد وزع فايول هذه المبادئ بين ست مجموعات وظيفية داخل المنشآت والمؤسسات الصناعية على الشكل الآتي:

- النشاط الفني: ويقصد به ذلك النشاط الذي يتعلق بالإنتاج والتصنيع والتغيير.  
- النشاط التجاري: ويتضمن كافة الأنشطة المتعلقة بالشارء والبيع والمبادلة.  
- النشاط المالي: ويشمل كل ما يتعلق بالبحث عن كافة الأموال اللازمة للمؤسسة والاستخدام الأمثل لها.

- النشاط المحاسبي: ويشمل كافة الأنشطة المتعلقة بالميزانية، الحسابات، التكاليف، الإحصائيات.

-النشاط الأمني: ويقصد به النشاط الخاص بحماية كافة الأصول والأشخاص بالمؤسسة. -  
النشاط الإداري: وهو المتعلق بالتخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة إذ اهتم فايول بعملية الرقابة واعتبرها وظيفة مهمة من وظائف الإدارة التي تتجسد عن طريق عملية الإشراف حيث أوضح انه يجب أن تكون مصلحة العمال وأعمالهم تصب في مصلحة التنظيم وخاضعة له وما على العامل إلا الالتزام بالقواعد والقوانين البيروقراطية للتنظيم المحدد لعمله في مستوى معين.

### ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية

ظهرت كرد فعل لاتجاه الإدارة العلمية والتكوين الإداري حيث ركزت أبحاث هذه النظرية على الأفراد باعتبار أنه مجزءا من الإدارة ويستند هذا الاتجاه إلى أن الطبيعة الإنسانية اجتماعية، فهو على اتصال مع غيره من الناس مكونا معهم شبكة من العلاقات الإنسانية والاجتماعية.

### 1- نظرية العلاقات الإنسانية

من المعروف أن إلتون مايو هو ارئد نظرية العلاقات الإنسانية (1949 - 1980) وضع نظريته هذه من خلال خبرته ودارساته وممارساته الإدارية في شركة ويسترن إلكتروك في الولايات المتحدة الأمريكية ونفذ مع مجموعة من زملائه سلسلة أبحاث عرفت فيما بعد

بسلسلة دراسات هاوثورن الشهيرة، وكان الغرض من هذه الدراسات هو تأثير عدد من المتغيرات المادية كالإضاءة وظروف العمل وفترات الراحة علة إنتاجية العاملين، وفحوى هذه الدراسة هو معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين الحوافز الاقتصادية والظروف المادية لمكان العمل وإنتاجية العاملين، وبعد سلسلة من الأبحاث لمعرفة تأثير الإضاءة والضوضاء والحرارة وغيرها تبين أن تأثير هذه العوامل لا يرتبط بعلاقة منوعمحدد، الأمرالذي دفع الباحثين إلى الاعتقاد بأنه هناك عوامل غير مرئية تساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وليس الظروف المادية والحوافز الاقتصادية وحدها

ومنه فإن دارسته للعلاقات الإنسانية تهدف إلى التعرف على أساليب السلوك الإنساني في التنظيم وإنما طال علاقات بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم، بالإضافة إلىالوصولبالعاملينعنطريقخلق جو من التفاعل بينهم وإشباع حاجاتهم إلى أعلى مستوى من الأداء في ظل جو من التكيف والرضا الاجتماعي والنفسي أو المادي مع التسليم بكل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل غير رشيدة وجوانب غير منطقية باعتباره كائن معقد التركيب عقليا ونفسيا واجتماعيا. وتتطوي نظرية العلاقات الإنسانية على عدد من المبادئ هي:

- تركيز على الأفراد أكثر مما تركز على الجوانب المادية في الأداء.
- الكرامة الإنسانية حيث يتم احترام شخصية كل فرد من الأفراد العاملين بالمنشأة.
- تسعى العلاقات الإنسانية من خلال التعاون والتفاهم إلى إشباع الحاجات وتحقيق الأهداف التنظيمية.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها التون مايو نذكر:

- أن المؤسسة نظام اجتماعي بالإضافة إلى كونها نظام إداري.
- لا تتم إثارة دوافع الأفراد بفعل حوافز اقتصادية فقط، فالحوافز المعنوية لها تأثير أيضا في إثارة دوافع الأفراد.

تلعب الجماعات غير الرسمية في المؤسسة دورا بارزا في تحديد اتجاهات الأف ارد وأدائهم.

من خلال ما سبق يمكن القول أن مدرسة العلاقات الإنسانية نجحت في تشخيص وتحليل عوامل ومتغيرات جديدة مؤثرة على سلوك الفرد في المنظمة، وعلى الرغم من اهتمامها بالعوامل الإنسانية والحوافز الجماعية إلا أنها لم تأت بشيء جديد، فلقد ظلت المشاكل الإنتاجية هي المحور الذي تدور فيه نظرية العلاقات الإنسانية، كما اهتمت بالجانب الاجتماعي والمعاملة الحسنة للعامل واعتبرت ذلك هو المتغير الأساسي لزيادة الإنتاجية وأهملت الرسمي للمنظمة ولم تناقش علاقة السلطة بين الإدارة والعمال بالافتراضات ينازع بين العمال والإدارة ما هو الإظاهرة مرضية، وأن أينازع بين العمال والتنظيم يمكن القضاء عليه عن طريق إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعمال.

### 2- نظريات الحاجات الإنسانية

تعتبر نظرية الحاجات الإنسانية "لأبراهام ماسلو" (1908-1970) من أشهر النظريات حيث كانت نقلة نوعية في تطور الفكر الإداري حيث قصد ماسلو بالحاجة العوز المادي أو النفسي الذي يشعر به الفرد ويحاول الميل لإشباعه، لان الحاجات تولد ضغوطا في العمل وسلوكيات العاملين وتصرفاتهم، وقد أشار ماسلو إلى وجود خمسة مستويات وضعها في تسلسل هرمي ابتداء من الحاجات الفيزيولوجية،

حاجات الأمان، الحاجات الاجتماعية، الحاجة للتقدير، وانتهاء بحاجات تحقق الذات.

إن هذه النظرية قائمة على أساس مبدئين أساسيين:

- الأول مبدأ الحرمان من الإشباع حيث أن الحاجات المشبعة لا أثر لها في دفع الفرد لسلوك معين في حين أن الحاجات الغير مشبعة هي التي تؤثر في سلوك الفرد وتدفعه للبحث عن إشباعه.

- أما الثاني فهو مبدأ التدرج في إشباع الحاجات أي أن الحاجات في مستوى أعلى لا تفعل حالا بعد أن تكون حاجات المستوى الأدنى منه قد أشبعت، فلا يفكر أي عامل في الحاجات

الاجتماعية أو غيرها ما لم تكن الحاجات الفيزيولوجية، أو حاجات الأمان قد أشبعت بحدود معقولة.

### ثالثا: النظريات الحديثة

رغم ما قدمته النظريات الكلاسيكية والنيوكلاسيكية من أفكار ومبادئ في مجال الإدارة والتنظيم إلا أن كلاهما ركاز على جانب واحد دون الآخر، لذلك كان من الضروري بروز نظريات حديثة تحمل أفكار مغايرة وأكثر مرونة تغطي النقص الحاصل في دراسة التنظيم بغية توحيد الجهود به لتحقيق الكفاءة والفعالية.

لذلك سيتم عرض أهم هذه النظريات المتمثلة في:

- نظرية الإدارة بالأهداف

- نظرية A ; J ; Z

### 1- نظرية الإدارة بالأهداف:

ترتبط هذه النظرية بكتابات العالم الأمريكي "بيند ركر" عام 1945 الذي أكد على أن المديرين يجب أن يركزوا على تحقيق الأهداف ويبرزوا كافة الأنشطة من خلال مساهمتهم في تحقيق تلك الأهداف، فالعمل لا يجب أن يكون من أجل العمل نفسه بل الوصول إلى غاية محددة، ومن هذا المنطلق فعلى المديرين من كافة المستويات الإدارية أن يحددوا الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها بالاتفاق مع رؤوسهم، بحيث تكون الأهداف واقعية وضمن الإمكانيات المتاحة وأن يتم تطوير معايير لقياس الأداء بشكل دوري، وذلك للتعرف على المشاكل التي يمكن أن تعيق تحقيق تلك الأهداف والعمل على حلها، إن من شأن ذلك أن يعزز الثقة بين الإدارة والعاملين من ناحية وثقة العاملين بأنفسهم من ناحية أخرى مما يؤدي إلى شعورهم بالرضا، ولهذا تصبح الرقابة رقابة ذاتية تعتمد على المرؤوسين ذاتهم وليس على خوفهم من الرؤساء مباشرين ولا بسبب الخوف من العقوبات التي يمكن أن تقع عليهم في حال تقصيرهم في القيام بمهامهم. ويمكن تلخيص العناصر الأساسية لمفهوم الإدارة بالهداف فيما يلي:

- وضع أهداف واضحة وموجزة ومفهومة
  - أن يشارك في وضع الأهداف الأشخاص الذين ينتظر منهم أن يعملوا على تحقيقها.
  - أن يتم تقييم الأداء على أساس النتائج المتحققة.
- وفي الأخير يمكن القول أن نظرية الإدارة بالأهداف من الناحية الايجابية أسلوب يتسم باستمرار ما يجب عمله في المنظمة في تحقيق الأهداف التنظيمية الموضوعة، كما أن العاملين يلتزمون بالعمل على تحقيق الأهداف.
- ويعاب عليها هدر الوقت خلال عملية وضع الأهداف وأن تطبيق الإدارة بالأهداف يتطلب توافر بيانات كاملة لوضع الأهداف، بالإضافة إلى أن الاتفاق بين الرئيس والمرؤوس على الأهداف وطريقة التنفيذ يحتاج إلى بذل الكثير من الجهد والوقت والمال كما أن الاتفاق بين الرئيس والمرؤوس يفترض توفر تماثل المؤهلات العلمية والعملية وهذا الأمر في الواقع العملي لا يمكن تحقيقه وان حصل فهو بشكل سيء وغير متوازن.

### 2- نظريات A ; J ; Z

#### نظرية Z:

- يعتبر ويليام أوشي ارتد هذه النظرية وهو أستاذ ياباني الأصل في جامعة كاليفورنيا، استفاد من اتجاهات المدرسة الإنسانية من خلفيته اليابانية فطرح نظرية جديدة باسم نظرية Z في الإدارة مند بداية الثمانينات من القرن العشرين ويرجع اهتمامه بالإدارة اليابانية إلى النجاحات الهائلة التي حققتها منظمات الأعمال اليابانية مند نهاية الحرب العالمية الثانية وحتى الآن من حيث جودة المنتجات وحجمها ونتاجية الأف ارد فيها.
- كما تركز هذه النظرية على الفردية وترتبط بين المكافآت والأداء وأن عملية التقييم للعاملين تتم مرة أو مرتين سنويا ويتم التركيز فيها على الأداء أكثر منه على العلاقات الغير رسمية.
- وتستند هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات أهمها:

✓ التوظيف طويل الأمد.

✓ جماعية اتخاذ القرار.

✓ بطيء التقييم لغرض الترقية.

✓ سيادة آليات الرقابة الذاتية.

✓ الاهتمام الشمولي بالفرد وليس بقدراته الفنية فحسب.

ولقد جسد تنظرية Z معالم الفكر الإداري التنظيمي من خل التأكيدا على (3) مرتكازت فكرية تمثلت برؤوس المثلث ( الثقة - المودة - المهارة).

### نظرية J:

تقوم هذه النظرية على أن مشاركة العاملين في الإدارة هو أساس الارتقاء بمستوى الإنتاج، حيث تتم الرقابة على الموظفين وفق هذه النظرية من خلال عملية التنشئة الاجتماعية، عن طريق غرس القيم التنظيمية في نفوس العاملين وتستند هذه النظرية على افتراضات أهمها:

- الإنتاج والثقة توأمان لا يفترقان، فيجب أن يكون هناك إيمانا كاملا بقدرة كل فرد على حسن تقدير الأمور والعمل المستقل دون الحاجة إلى الإشارف الدقيق من قبل الرئيس.

- توظيف العاملين مدى الحياة

- الاهتمام بالعمل الجماعي التعاوني الذي شجع الفرد على بدل أقصى جهد للوصول إلى أحسن النتائج وبالتالي تحمل المسؤولية الجماعية عن الأداء الجماعي.

- عدم التخصص في المهنة الواحدة.

- عملية الرقابة تتم بشكل غير رسمي، إضافة إلى التباعد في الفترات التي يتم فيها التقييم والفترات التي لا يتم فيها التقييم.

### نظرية A:

تقوم هذه النظرية الأمريكية A بممارسة الرقابة الصارمة على الموظفين، من خلال تنظيم هيكل محكم ويعتمد هذا التنظيم على التخصص الوظيفي وتقسيم العمل بشكل دقيق، ويعتمد هذا النموذج على الأسلوب الفردي في اتخاذ القارارت أما عملية تقييم الأداء فتكون بطريقة رسمية مرة سنويا حيث تركز على الأداء وحده ولا تتسم بالشخصية وذلك لصعوبة

تعرف الرؤساء على المرؤوسين بشكل كاف بسبب ضخامة التنظيمات، ومن بين الافتراضات التي تقوم عليها:

في هذا الفصل تم التطرق إلى أهم النظريات المفسرة لموضوع الدارسة، حيث أن كل نظرية من النظريات المتبناة سواء كانت نظريات كلاسيكية أو نيوكلاسيكية أو حديثة فإنها عالجت الموضوع المدروس من وجهة نظر روادها، ولقد ساعدتنا هذا النظريات حول توضيح الرؤى حول موضوع دارستنا.

التوظيف قصير المدى المسؤولية الفردية الرقابة الرسمية المسار الوظيفي المتخصص الوظيفة محددة سنويا.

الفصل الخامس

تخليق ومناقشة

المراسلة

## تمهيد

بغية إسقاط الجانب النظري فيما يخص موضوع "الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي"، كان لابد من إجراء دراسة ميدانية متمثلة في استبيان، كونه الأنسب لطبيعة هذه الدراسة وطبيعة مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع استبيان على أساتذة مختصين بغية تحكيمه، وبعد التحكيم وزعت على عينة الدراسة، أيضا تم توزيعها على الأساتذة الأكاديميين والمهنيين من موظفي مديرية الوظيف العمومي لولاية الوادي، وبعد إجابتهم والتي هي مندرجة تحت محاور محددة للإجابة على الإشكالية المطروحة، وتم تحليل نتائج الاستبيان باستخدام أساليب التحليل الإحصائي ثم تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS-22)، وتم استخلاص النتائج من ذلك، وقد تم عرض هذا الفصل في مبحثين على الشكل الموالي:

- المبحث الأول: الطرق والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية.
- المبحث الثاني: تحليل الاستبيان وعرض النتائج.

### المبحث الأول: الطرق والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية

تمثلت الدراسة الميدانية بشكل أساسي في دراسة وتحليل الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، حيث يشمل هذا المبحث على تحديد الطريقة والأدوات المستعملة في جمع بيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية.

#### المطلب الأول: طرق الدراسة الميدانية

##### 1- منهجية الدراسة:

عرف المنهج على أنه مجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى الحقائق حول الظاهرة موضوع الاهتمام من الباحثين أي مختلف مجالات المعرفة الإنسانية (1)

ويعرفه الدكتور عبد الوهاب أبو سليمان بأنه: استعمال المعلومات استعمالاً صحيحاً في أسلوب علمي سليم يتمثل في أسلوب العرض والمناقشة الهادئة والتزام الموضوعية التامة (2).

وعليه فإن اختيار المنهج لا يكون وفق صور عشوائية وإنما يتوقف ذلك على طبيعة الموضوع أو الظاهرة المدروسة ومن خلال هذا المنطلق فإن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف على أنه أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة من ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية يتم تفسيرها بطريقة موضوعية.

حيث يعرف أيضاً بأنه وصف لحالة تتعلق بظاهرة طبيعية أو مجتمعية خلال فترة زمنية محددة لمعرفة أسبابها ونتائجها ومن ثم تعميمها على الحالات المشابهة (3).

فالمنهج الوصفي التحليلي يعد من أكثر المناهج ملائمة وذلك لسهولة تطبيقه خاصة في مثل هذه الدراسات كما أنه يوفر لنا بيانات مفصلة عن الواقع الفعلي موضوع الدراسة

1 - حسين محمد جواد الجبوري، منهجية البحث العلمي، ط1، دار صفاء للنشر، عمان، 2013، ص 177.

2 - غازي عناية، منهجية إعداد البحث العلمي، ط2، دار المناهج للنشر، عمان، 2008، ص 18.

3 - غازي عناية، نفس المرجع، ص 19.

ويعمل على تقديم تفسير واقعي للمفاهيم ذات الصلة بالموضوع، فالغاية من اعتمادنا على هذا المنهج هو تبيان الرقابة التنظيمية وتشخيص ووصف دورها الفعال وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي في مديرية الوظيف العمومي لولاية الوادي إضافة الى تحليل العناصر الفاعلة فيها والعلاقة فيما بينها.

واعتمدنا على منهج دراسة الحالة ويعرف على أنه "نوع من البحوث النوعية التي من خلالها يكشف الباحث عن الظاهرة المراد دراستها ويجمع المعلومات باستخدام وسائل عدة خلال فترة زمنية معينة (1).

ويعود اختيارنا لمنهج دراسة الحالة، لاعتباره "نوع من البحث المتعمق في فردية وحدة اجتماعية سواء كانت هذه الوحدة نظاما أو مؤسسة اجتماعية، يهدف لجمع البيانات أو المعلومات المفصلة عن الوضع القائم للوحدة وعلاقتها مع البيئة، ثم تحليل نتائجها للوصول إلى تعميمات يمكن تطبيقها على غيرها من الوحدات المشابهة في المجتمع الذي تنتمي إليه هاته الحالة" (2).

## **2- بيانات الدراسة:**

تستلزم هذه الدراسة نوعين من البيانات تتمثل فيما يلي:

### **أولا: البيانات الثانوية**

حيث تم مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بدراسة الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، وتم اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، والتعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال الدراسة.

<sup>1</sup> - منذر الضمن، أساسيات البحث العلمي، ط1، دار المسير للنشر، عمان، 2007، ص 152.  
<sup>2</sup> - عمار بخوش، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 77.

### ثانيا: البيانات الأولية

تمثل بيانات الجانب الميداني من الدراسة، والتي يتم تجميعها لتحليل ظواهر الدراسة، ويتم ذلك من خلال عرض أقسام ومحاور الاستبيان والتي تشمل مجموعة من الفقرات اللازمة لجمع البيانات المطلوبة والتي يعكسها نموذج الدراسة المقترح لمعرفة دور الرقابة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي.

#### 3- حدود الدراسة الميدانية: تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** اهتمت هذه الدراسة بالمواضيع والمحاور المرتبطة أساسا بموضوع الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، وتتوقف جودة الدراسة على نوعية الإجابات المتحصل عليها.

- **الحدود المكانية:** تمت هذه الدراسة بمديرية الوظيف العمومي لولاية الوادي لمعرفة دور الرقابة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي.

- **الحدود الزمنية:** يرتبط مضمون ونتائج الدراسة الميدانية بالزمن الذي أجريت فيه والمقدر بين بداية شهر أبريل 2022 إلى نهاية ماي من نفس السنة.

- **الحدود البشرية:** تستند هذه الدراسة على آراء وإجابات مجتمع الدراسة المتمثلين في الموظفين والعاملين بمديرية الوظيف العمومي بولاية الوادي.

#### 4- مشاكل الدراسة الميدانية:

يعتبر الاستبيان أحد أهم الأدوات الإحصائية لاستقصاء وجمع آراء وإجابات أفراد العينة، حول مواضيع ذات أهمية لنا، بغية إبراز وجهات نظرهم حول الإطار العام لموضوع بحثنا، إلا أن الدراسة لم تسلم من بعض المشاكل والقيود الشكلية والموضوعية، أهمها ما يلي:

- عدم تجاوب بعض أفراد العينة المستهدفين، رغم الإلحاح والتساؤل المستمر عن مصير الاستبيان الذي قدم لهم.

- انشغال عينة الدراسة بالعمل نتيجة ضغوط العمل بالمديرية.

5- أداة الدراسة: تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات الميدانية، باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف الدراسة، حيث أنها ترمي الى استقصاء آراء أفراد العينة حول نوع وقوة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، وقد انطلق فريق البحث لتحقيق ذلك مستفيدا من الإطار النظري والتعريفات الإجرائية التي تم تحديدها من البداية.

6- مجتمع الدراسة وتوزيع الاستبيان: ذكرنا سابقا في جزء الحدود البشرية للدراسة أن المجتمع الذي غطته الدراسة هو الموظفين والعاملين بمديرية الوظيف العمومي لولاية الوادي، واعتمدنا على الاستثمارات المسترجعة كعينة يمكن قبولها نسبيا، وقد تم اعتماد طرق التسليم المباشر لأفراد العينة، حيث تم توزيع 45 استبيانا وتم استرجاع 38 من الموزعة، وتم استبعاد 08 إجابات من مجموع ما تحصلنا عليه لعدم اكتمال إجاباتهم، وعليه فان عدد الاستبيانات التي تم استرجاعها والقابلة للتحليل تمثل ما نسبته 66.67 % من مجتمع الدراسة، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): مجتمع الدراسة وتوزيع الاستبيان

النسب %	العدد	توزيع
		الاستبيان البيان
100	45	عدد الاستبيانات الموزعة
15.56	07	عدد الاستبيانات غير المسترجعة
84.44	38	عدد الاستبيانات المسترجعة
17.77	08	عدد الاستبيانات الملغاة
66.67	30	عدد الاستبيانات الصالحة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على توزيع فقرات الاستبيان

7- هيكل أداة الدراسة الميدانية: حيث اشتمل الاستبيان على قسمين:

القسم الأول: يشمل البيانات الشخصية للعينة المدروسة وتضمنت أربع فقرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، طبيعة العمل، الأقدمية في العمل)، وقد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لعرض المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

القسم الثاني: ويتعلق بمحاور الاستبيان، حيث تكون من 02 محاور بعدد إجمالي للفقرات يقدر بـ 26 فقرة، وهو الجزء الذي اهتم بالاستفسار عن متغيرات الدراسة ويجب عن الإشكاليات الجزئية، وتتمثل المحاور فيما يلي:

(1) المحور الأول: وتم ترميز فقراته بالرمز (A)، وهو عبارة عن استطلاع عام حول وضوح القواعد والتحكم في العمل.

(2) المحور الثاني: هو عبارة عن استطلاع عام حول تحديد الأدوار التنظيمية والفعالية، وتم ترميز فقراته بالرمز (B).

ويمكن توضيح محاور الدراسة في الجدول رقم (02) أدناه:

الجدول رقم (02): محاور الدراسة وتوزيع فقراتها

المحور	ترميز الفقرات	عدد الفقرات	نسبة فقرات كل متغير من فقرات الدراسة
1- وضوح القواعد والتحكم في العمل	من A1 إلى A13	13	50
2- تحديد الأدوار التنظيمية والفعالية	من B1 إلى B13	13	50
<b>المجموع</b>			<b>100</b>

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على توزيع فقرات الاستبيان

وقد تم إعداد أجوبة الفقرات على أساس الإجابات المفتوحة ومتعددة البدائل، وهذا

حتى يتسنى لنا تحديد آراء أفراد العينة حول أهم المواضيع التي تناولها الاستبيان.

## 8- متغيرات الدراسة:

تستند هذه الدراسة على مجموعة من المتغيرات بحيث تفترض أن المتغير المستقل له دور

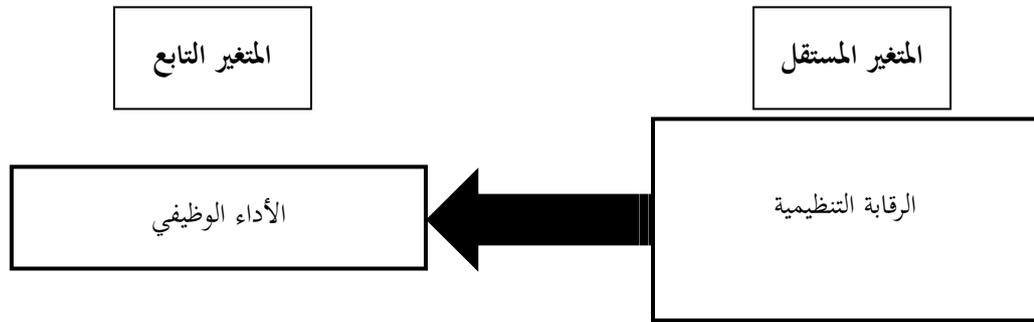
فعال في المتغير التابع، يمكن تقسيمها كما يلي:

✓ المتغير المستقل: يتمثل في الرقابة التنظيمية.

✓ المتغير التابع: يتمثل في الأداء الوظيفي.

ونوضح ذلك في الشكل رقم (01) التالي:

الشكل رقم (01): متغيرات الدراسة



المصدر: من اعداد الطلبة.

## المطلب الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

### الفرع الأول: الأساليب والبرامج الإحصائية المستخدمة في تحليل نتائج الاستبيان

تم استخدام برنامج EXCEL الذي استعملناه في إدخال معلومات الاستبيان التي قمنا

بتشفيرها (ترميزها) سلفا لجعل العملية أسهل، ومن ثما حولناه إلى البرنامج المستخدم في هذه

الدراسة والذي يسمى ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS version 22)

وذلك من خلال مجموعة من الاختبارات الإحصائية الوصفية والاستدلالية نذكرها فيما يلي:

### أولاً: الأساليب الإحصائية الوصفية

يتم استخدامه عموماً للحصول على الملامح والمعالم الرئيسة لمجتمعات الدراسة

والمقارنة بينها وبين مجتمعات أخرى وتضمن الأساليب الإحصائية الوصفية ما يلي:

- استخدام النسب المئوية والتكرارات: تم استخدامها بغية التفريق بين فئات العينة بناء على المعلومات الشخصية لأفرادها، ومعرفة توجه إجابات أفراد العينة إلى إجمالي العينة، وتم اعتماد هذين المؤشرين في كافة عبارات الاستبيان.

#### ثانياً: صدق تحكيم محتوى الاستبيان

يعتبر الثبات والصدق من الخصائص المطلوبة لأداة الدراسة، لذلك تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان من خلال قيامنا بعرض الاستبيان على أساتذة في الاختصاص، بغية التأكد من سلامة بناء نموذج الاستبيان من مختلف جوانبه، خاصة من حيث دقة الأسئلة ومدى شمولية الاستبيان، بحيث تمت الاستجابة لآراء الدكاترة المحكمين، وإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية، ويتمثل كل ذلك في الملحقات حيث تشتمل على استمارة الاستبيان.

### المبحث الثاني: تحليل الاستبيان وعرض النتائج

سنقوم في هذا الصدد بمعالجة كل المحاور المتضمنة للاستبيان وتحليلها واستقراء واستخلاص النتائج منها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS النسخة (22) بحيث يعتبر هذا البرنامج مصدرا لكل الجداول المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة كذلك الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية لتحليل كل محور من محاور الاستبيان.

### المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص العينة

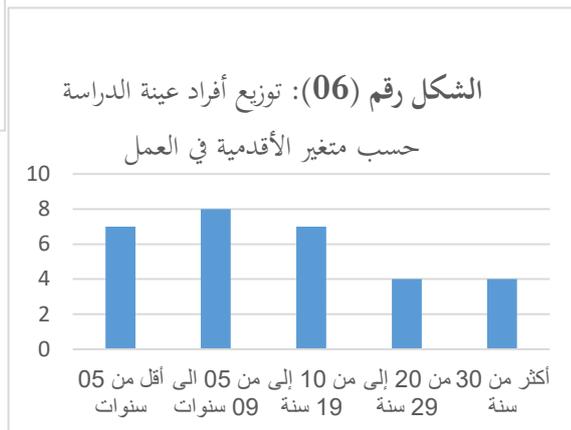
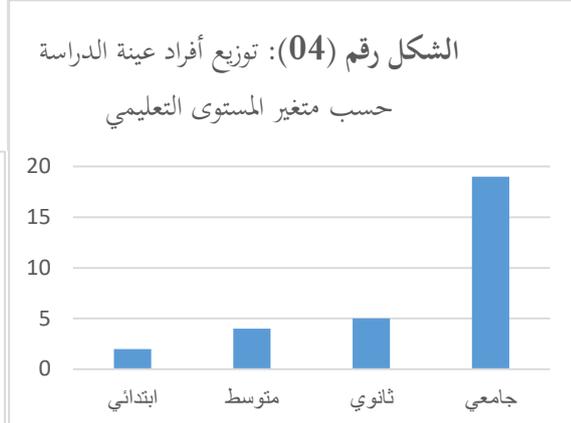
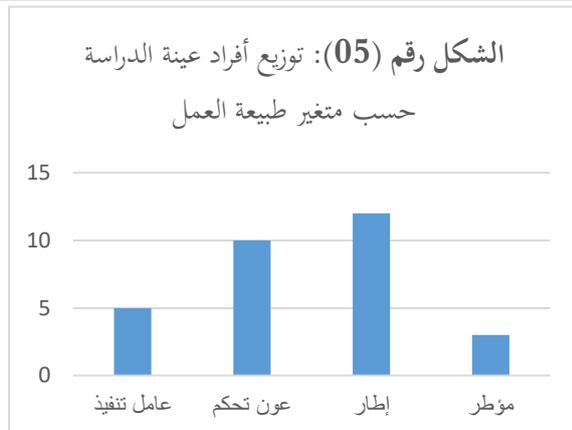
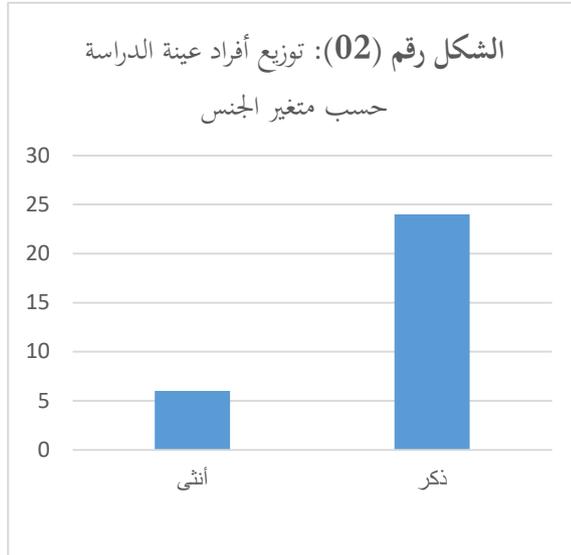
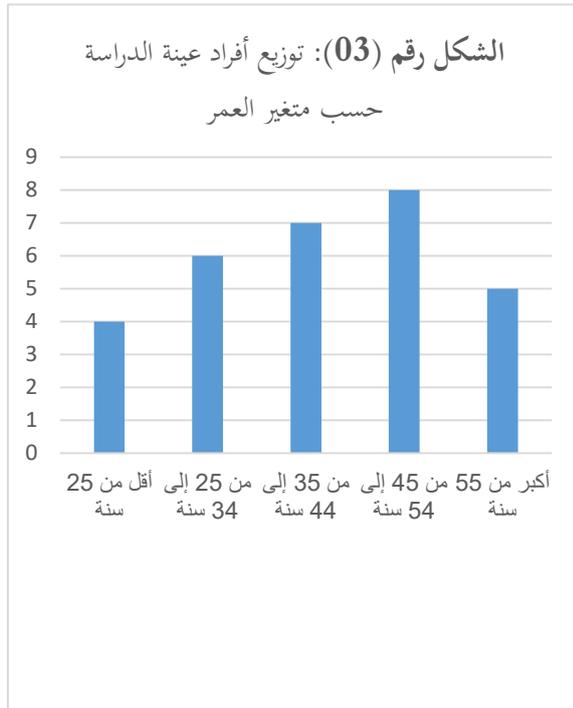
سنحاول في هذا المطلب بالتحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة حسب المتغيرات التالية: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، طبيعة العمل، الأقدمية في العمل. والجدول التالي رقم (03) يبين نتائج توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات السابقة الذكر:

الجدول رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الجنس	أنثى	6	20
	ذكر	24	80
	<b>المجموع</b>	<b>30</b>	<b>100</b>
العمر	أقل من 25 سنة	4	13.33
	من 25 إلى 34 سنة	6	20
	من 35 إلى 44 سنة	7	23.33
	من 45 إلى 54 سنة	8	26.67
	أكبر من 55 سنة	5	16.67
	<b>المجموع</b>	<b>30</b>	<b>100</b>
المستوى التعليمي	ابتدائي	2	06.67
	متوسط	4	13.33
	ثانوي	5	16.67
	جامعي	19	63.33
	<b>المجموع</b>	<b>30</b>	<b>100</b>
طبيعة العمل	عامل تنفيذ	5	16.67
	عون تحكم	10	33.33
	إطار	12	40
	مؤطر	3	10
	<b>المجموع</b>	<b>30</b>	<b>100</b>
الأقدمية في العمل	أقل من 05 سنوات	7	23.34
	من 05 إلى 09 سنوات	8	26.66
	من 10 إلى 19 سنة	7	23.34
	من 20 إلى 29 سنة	4	13.33
	أكثر من 30 سنة	4	13.33
	<b>المجموع</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على الاستبيان وبرنامج SPSS-

ويمكن أيضا توضيح هذه النسب في الأشكال التالية:



المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على برنامج التحرير Word

فقد بينت النتائج المعروضة في الجدول السابق رقم (03) ومن الشكل البياني رقم (02) أن من بين 30 فرد يوجد 20 % من أفراد عينة الدراسة هم إناث، وأن 80 % هم ذكور.

أما متغير العمر فمن خلال الجدول نفسه والشكل البياني رقم (03) فكانت النتائج المعروضة أنه بنسبة 13.33% كانت لفئة من عينة الدراسة الأقل من 25 سنة، و 20% للفئة من 25 الى 34 سنة، ثم 23.33% للفئة من 35 الى 44 سنة، و 26.67% للفئة من 45 الى 54 سنة، ونسبة 16.67% للفئة الأكبر من 55 سنوات.

أما فيما يخص متغير المستوى التعليمي فمن خلال الجدول نفسه والشكل البياني رقم (04) فكانت النتائج المعروضة أنه بنسبة 63.33% كانت لفئة الجامعيين، و 16.67% للثانويين، ثم بنسبة أقل 13.33% لفئة مستوى المتوسط، وأقلهم نسبة 06.67% للابتدائي.

أما فيما يخص متغير طبيعة العمل فمن خلال الجدول نفسه والشكل البياني رقم (05) فكانت النتائج المعروضة أنه بنسبة 33.33% كانت لفئة عون التحكم، و 16.67% لعمال التنفيذ، ثم بنسبة أقل 10% لفئة المؤطرين، والنسبة الأكبر فيهم كانت لفئة الإطارات بقيمة 40%.

ومتغير الأقدمية في العمل فمن خلال الجدول نفسه والشكل البياني رقم (06) فكانت النتائج المعروضة أنه بنسبة 26.66% كانت لفئة من عينة الدراسة من 05 إلى 09 سنوات، ونسبة متساوية لكلا الفئتين (الأقل من 05 سنوات، ومن 10 إلى 19 سنة) بقيمة 23.34%، ونسبة متساوية أيضا لكلا الفئتين (من 20 إلى 29 سنة، والأكثر من 30 سنة) بقيمة 13.33%

### المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

في هذا المطلب سوف نقوم بدراسة وتحليل الاستبيان المتعلق بالرقابة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، وذلك من خلال المحاور الأساسية للفقرات، حيث يحتوي الاستبيان على عبارات مفتوحة ومتعددة الإجابات، ولهذا سنحاول تحليله واستخلاص النتائج منه بمعرفة عدد التكرارات والإجابات والنسب لكل عبارة.

### تحليل المحور الأول: وضوح القواعد والتحكم في العمل

فيما يلي سيتم عرض ومناقشة النتائج المتحصل عليها من إجابات عينة الدراسة على فقرات المحور الأول:

#### 1- العبارة الأولى: هل تعتقد أن اللوائح التنظيمية والقوانين المطبقة في مؤسستكم؟

وقد جاءت نتائج هذه العبارة كما يوضح الجدول التالي رقم (04):

الجدول رقم (04): تكرارات ونسب إجابات عينة الدراسة عن العبارة (01) من

المحور الأول

النسبة %	التكرار	الإجابات
26.66	8	واضحة جدا
33.34	10	واضحة في الغالب
16.67	5	واضحة إلى حد ما
16.67	5	غير واضحة في الغالب
06.66	2	غير واضحة إطلاقا
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن (33.34%) من أفراد العينة يعتبرون أن اللوائح التنظيمية والقوانين المطبقة في المؤسسة واضحة في الغالب، في حين أن ما نسبته (26.66%) من العينة يعتبرونها واضحة جدا، بينما اتجه البعض بنسبة 16.67% بنسبة متساوية لكلا الرأيين (واضحة إلى حد ما، وغير واضحة في الغالب). لنصل لأقل نسبة

بقيمة 06.6% لغير واضحة إطلاقاً، بحيث هذه النسبة قد تعكس تلك الفئة غير المتعلمة والتي قد تجد صعوبات في الوصول الى المعلومة، أو العكس في إفادتهم بالمعلومة.

## 2- العبارة الثانية: هل تلتزم باللوائح التنظيمية المعتمدة في مؤسستكم؟

وقد جاءت نتائج هذه العبارة كما يوضح الجدول التالي رقم (05):

الجدول رقم (05): تكرارات ونسب إجابات عينة الدراسة عن العبارة (02) من

المحور الأول

النسبة %	التكرار	الإجابات
66.67	20	دائماً
33.33	10	غالباً
0	0	أحياناً
0	0	نادراً
0	0	إطلاقاً
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-22

من خلال الجدول أعلاه نجد أن (66.67%) من أفراد العينة غالباً يلتزمون باللوائح التنظيمية المعتمدة في المؤسسة، وما نسبته (33.33%) صرحوا بأن التزامهم دائم، بينما بقية الاختيارات (أحياناً، نادراً، إطلاقاً) كانت بنسب معدومة، وهذه النتائج طبيعية بالنسبة للموظفين إذ انه في الغالب الالتزام يكون مفروض عليهم فرضاً من الإدارة.

### 3- العبارة الثالثة: هل تعتقد أن تطبيق محتوى اللوائح التنظيمية يؤدي إلى إنجاز العمل

في المواعيد المحددة؟

قد جاءت نتائج هذه العبارة كما يوضح الجدول التالي رقم (06):

الجدول رقم (06): تكرارات ونسب إجابات عينة الدراسة عن العبارة (03) من

المحور الأول

الإجابات	التكرار	النسبة %
موافق جدا	20	66.67
موافق	7	23.33
غير متأكد	3	10
غير موافق	0	0
غير موافق تماما	0	0
مجموع تكرار الوسيلة	30	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-22

الملاحظ من الجدول أعلاه أن أفراد العينة أقرروا بأن تطبيق محتوى اللوائح التنظيمية يؤدي إلى إنجاز العمل في المواعيد المحددة بتكرار (20) بنسبة (66.67%) من عدد تكرارات الإجابات، بينما اتجه ما نسبته (23.33%) من العينة لموافقة العبارة، و(10%) من أفراد العينة صرحوا بأهم غير متأكدين من ذلك، أما عدم موافقة العبارة فقد جاءت بنسب معدومة.

### 4- العبارة الرابعة: حسب رأيك، هل يؤدي وضوح التعليمات والقوانين إلى؟

بما أن إجابات هذه الفقرة تعتبر من النوع المتعدد، فإننا هنا سنعتمد على عدد تكرار كل إجابة من كل فرد من أفراد العينة، وقد جاءت نتائج هذه العبارة كما يوضح الجدول التالي

رقم (07):

الجدول رقم (07): تكرارات ونسب إجابات عينة الدراسة عن العبارة الرابعة من

المحور الأول

النسبة %	التكرار	الإجابات
19.05	20	السرعة في إنجاز العمل
28.57	30	الدقة
14.29	15	زيادة الأداء
09.52	10	إنجاز العمل في المواعيد
28.57	30	التحكم في العمل
100	105	مجموع تكرارات الإجابات

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-22

من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة نستنتج أن الفئة تتفق أكثر في عنصر "الدقة" و "التحكم في العمل" بنسبة متساوية لكلاهما بقيمة (28.57%) من مجموع تكرارات الإجابات، ثم عنصر أو إجابة "السرعة في إنجاز العمل" بنسبة (19.05%)، وبنسبة أقل لعنصر "زيادة الأداء" بقيمة (14.29%)، ويصنفون العنصر "إنجاز العمل في المواعيد المحددة" في آخر رتبة بنسبة (09.52%)، وجاءت هذه النتيجة كأنها تحاكي الواقع فعلا إذ أن وضوح التعليمات والقوانين تؤدي إلى معرفة العمال والإدارة معا للمطلوب في حقل العمل وبذلك تتحقق سرعة الإنجاز وأيضا الوصول للدقة المطلوبة فعلا، أما بقية العناصر أو الإجابات فتلك تخضع لعوامل عدة إضافة إلى التعليمات والقوانين لكي تتحقق وتصل المؤسسة أو المنظمة إلى أهدافها المنشودة.

5- العبارة الخامسة: هل تحرص على تنفيذ القوانين الصادرة عن مؤسستك؟

الجدول رقم (08): تكرارات ونسب إجابات عينة الدراسة عن العبارة الخامسة من المحور الأول

النسبة %	التكرار	الإجابات
83.34	25	دائما
13.33	4	غالبا
3.33	1	أحيانا
0	0	نادرا
0	0	إطلاقا
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-22

وقد جاءت نتائج هذه العبارة كما يوضح الجدول أعلاه رقم (08) حيث جاء فيه أن أفراد العينة يجيبون بالأكثرية بأنهم يحرصون على تنفيذ القوانين الصادرة على مؤسستهم بنسبة (83.34%)، مما يعني أن فئة الدراسة تولي اهتماما جيدا للقوانين داخل المؤسسة، ويأتي بنسبة (13.33%) للفئة التي أجابت بغالبا، وإجابة واحدة فقط لفرد واحد أجاب بأحيانا في أقل نسبة وحضور بقيمة (3.33%) وهي تعتبر حالة شاذة، في مقابل ذلك كانت إجابات نادرا وإطلاقا بنسب معدومة.

6- العبارة السادسة: هل تعتقد أن الصرامة في تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية تزيد

في الأداء؟

وقد جاءت نتائج هذه العبارة كما يوضح الجدول التالي رقم (09):

الجدول رقم (09): تكرارات ونسب إجابات عينة الدراسة عن العبارة السادسة من المحور الأول

النسبة %	التكرار	الإجابات
33.33	10	موافق جدا
26.67	08	موافق
10	3	موافق إلى حد ما
13.33	4	غير موافق
16.67	5	غير موافق إطلاقا
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-22

يجيب ما نسبته (33.33%) من أفراد عينة الدراسة بموافق جدا، بمعنى أنهم يرون أن الصرامة لها دور فعال في أداءهم داخل المؤسسة، أما ما نسبته (26.67%) يرون أنهم موافقون بأقل درجة، ويأتي رفض العبارة بغير موافق إطلاقا بنسبة (16.67%) إذ يعتبر هؤلاء أن الصرامة في تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية لا تزيد في الأداء إطلاقا، أما ما نسبته (13.33%) من أفراد الفئة يعبرون بغير موافق فقط للعبارة، وهذا الرفض يعبر عن أن الصرامة لا تكفي لوحدها لتحقيق الأداء المنشود، ويشاركها في تحقيق ذلك عوامل أخرى يوفرها كلا العمال والإدارة لتتكامل الجهود ويتحقق رفع الأداء.

7- العبارة السابعة: إلى أي مدى يساهم تنفيذ القوانين في سرعة إنجاز العمل؟

وقد جاءت نتائج هذه العبارة كما يوضح الجدول التالي رقم (10):

الجدول رقم (10): تكرارات ونسب إجابات عينة الدراسة عن العبارة السابعة من المحور الأول

النسبة %	التكرار	الإجابات
40	12	يساهم بدرجة كبيرة جدا
33.33	10	يساهم بدرجة كبيرة
16.67	5	يساهم بدرجة محدودة
10	3	لا يساهم
0	0	لا يساهم مطلقا
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-22

فيما يخص وجهة النظر في هذه العبارة السابعة من المحور الأول، من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن النسبة الكبيرة من العينة بقيمة (40%) تجيب بأن تنفيذ القوانين يساهم بدرجة كبيرة جدا في سرعة إنجاز العمل، أما نسبة (33.33%) كانت بإجابة يساهم بدرجة كبيرة فقط، أما نسبة (16.67%) ممن أجابوا بأن تنفيذ القوانين له دور محدود في المساهمة في سرعة إنجاز العمل، ونسبة قليلة جدا بقيمة (10%) تصرح بلا يساهم بما يعني أنه بنسبة كبيرة ليست هناك علاقة بين تنفيذ القوانين وسرعة إنجاز العمل.

### 8- العبارة الثامنة: هل تحرص على تطبيق أوامر مشرفك في العمل؟

وقد جاءت نتائج هذه العبارة كما يوضح الجدول التالي رقم (11):

الجدول رقم (11): تكرارات ونسب إجابات عينة الدراسة عن العبارة الثامنة من المحور الأول

النسبة %	التكرار	الإجابات
66.67	20	دائماً
33.33	10	غالباً
0	0	أحياناً
0	0	نادراً
0	0	إطلاقاً
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-22

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن النسبة الكبيرة من العينة بقيمة (66.67%) تجيب بأنها تحرص على تطبيق أوامر مشرفهم في العمل، أما نسبة (33.33%) كانت بإجابة غالباً، أما بقية الإجابات (أحياناً، نادراً وإطلاقاً) كانت بنسب إجابات معدومة، وهذا ما يعكس التزام فئة الدراسة داخل المؤسسة وتطبيقهم لأوامر رؤسائهم.

### 9- العبارة التاسعة: هل تواظب على الحضور الى العمل في الأوقات المحددة؟

وقد جاءت نتائج هذه العبارة كما يوضح الجدول التالي رقم (12):

الجدول رقم (12): تكرارات ونسب إجابات عينة الدراسة عن العبارة التاسعة من المحور الأول

النسبة %	التكرار	الإجابات
83.33	25	نعم
06.67	2	لا
10	3	أحياناً
100	30	مجموع المجيبين بنعم

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-22

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن النسبة الكبيرة من العينة بقيمة (83.33%) تجيب بأنها تواظب على الحضور الى العمل في الأوقات المحددة، أما نسبة (10%) كانت

بإجابة أحيانا، أما نسبة (06.67%) تجيب بأنها لا تواظب على الحضور الى العمل في الأوقات المحددة، وهذه ولو أنها نسبة منخفضة جدا إلا أنها تعبر عن تهاون عدد معين من الفئة بتوقيت العمل وهذا ما يؤثر بالسلب.

#### 10- العبارة العاشرة: في حالة تغيبك عن العمل، كيف يتعامل معك المشرف؟

وقد جاءت نتائج هذه العبارة كما يوضح الجدول التالي رقم (13):

الجدول رقم (13): تكرارات ونسب إجابات عينة الدراسة عن العبارة العاشرة من

المحور الأول

النسبة %	التكرار	الإجابات
16.67	5	عقوبة
33.33	10	إنذار كتابي
33.33	10	إنذار شفوي
6.67	2	استمارة
10	3	لا شيء
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-22

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن النسبة الكبيرة من العينة بقيمة (33.33%) تجيب بالتساوي بين الإنذار الكتابي والإنذار الشفوي، أما العقوبة كانت أقل درجة بنسبة (16.67%)، وما نسبته (10%) ذكروا أنهم لا يتلقون أي رد من مشرفيهم، وهذه النسبة وما سبق أيضا ترشدنا أن نقف لوهلة للتمعن بهذه النتائج، إذ أن المشرف وبنسبة كبيرة يصرحون أنهم يتلقون إنذارا شفويا فقط، وآخرين بنسبة (10%) لا يتلقون أي شيء نستنتج سبب العبارة السابقة التاسعة في المواظبة في الحضور للمؤسسة ويمكن أن يكون تهاونا من الطرفين في تطبيق القوانين داخل المؤسسة، إذ أنه الإنذار الشفوي لا يعد إنذارا قانونيا مستنديا، مما لا تكون له هيبة بقدر هيبة الإنذار الكتابي.

### 11- العبارة الحادية عشر: هل يتابع المشرف عملك؟

وقد جاءت نتائج هذه العبارة كما يوضح الجدول التالي رقم (14):

الجدول رقم (14): تكرارات ونسب إجابات عينة الدراسة عن العبارة الحادية عشر من المحور الأول

النسبة %	التكرار	الإجابات
43.33	13	دائماً
33.33	10	غالبا
16.67	5	أحيانا
6.67	2	نادرا
0	0	إطلاقا
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-22

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن النسبة الكبيرة من العينة بقيمة (43.33%) تجيب بأن المشرف يتابع عملهم دائماً، أما إجابة غالباً كانت أقل درجة بنسبة (33.33%)، وما نسبته (16.67%) ذكروا أن مشرفهم يتابع أعمالهم أحيانا وليس أكثر، أما ما نسبته (6.67%) ذكروا أن المشرف نادراً ما يتابع أعمالهم.

### 12- العبارة الثانية عشر: هل يراقب مشرفك التزامك باللوائح والقوانين من خلال؟

بما أن إجابات هذه الفقرة تعتبر من النوع المتعدد، فإننا هنا سننعمد على عدد تكرار كل إجابة من كل فرد من أفراد العينة، وقد جاءت نتائج هذه العبارة كما يوضح الجدول التالي رقم (15):

الجدول رقم (15): تكرارات ونسب إجابات عينة الدراسة عن العبارة الثانية عشر من المحور الأول

النسبة %	التكرار	الإجابات
31.58	30	مراقبة حضورك
15.79	15	مراقبة أداءك لعملك
21.05	20	التزامك بدقة العمل
31.58	30	إنجاز العمل في مواعيده
100	95	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-22

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن النسبة الكبيرة من العينة كانت بالتساوي بين الإيجابيتين (مراقبة حضورك وإنجاز العمل في المواعيد المحددة) بنسبة (31.58%) لكلاهما، نليها نسبة (21.05%) لإجابة (الالتزام بدقة العمل) وهنا يظهر جليا أن المشرف من خلال الإدارة يهتم أكثر لهاتين العنصرين أكثر من البقية، ثم تأتي إجابة مراقبة الأداء بنسبة (15.79%) ولو أن هذه النسبة هي في الترتيب الأخير إلا أنها نسبة مهمة نسبيا أيضا.

### 13- العبارة الثالثة عشر: أي الأنماط الرقابية التالية تساعد على زيادة الأداء؟

بما أن إجابات هذه الفقرة تعتبر من النوع المتعدد، فإننا هنا سنعتمد على عدد تكرار كل إجابة من كل فرد من أفراد العينة، وقد جاءت نتائج هذه العبارة كما يوضح الجدول التالي رقم (16):

الجدول رقم (16): تكرارات ونسب إجابات عينة الدراسة عن العبارة الثالثة عشر من المحور الأول

النسبة %	التكرار	الإجابات
9.52	10	الرقابة الصارمة
16.19	17	الرقابة الدائمة
23.81	25	الرقابة المرنة
28.57	30	الرقابة الذاتية
21.91	23	الرقابة المستقلة
100	105	المجموع تكرارات الإجابات

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-22

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن أفراد العينة ككل اتفقوا على أن الرقابة الذاتية تجدي أكثر من بقية الأنواع إذ أجاب بها كل أفراد العينة (30 فردا) وهي تأخذ النصيب الأكبر من النسب (28.57%) من تعداد الإجابات الكلية الذي هو بقيمة (105 تكرار أو اختيار إجابة متعددة)، تأتي في المرتبة الثانية الرقابة المرنة بنسبة (23.81%) بعدد (25 فردا من عينة الدراسة اختارها في إجاباته)، ثم الرقابة المستقلة بنسبة (21.91%) وهي رقابة تستقل بذاتها عن كلا الطرفين من الإدارة والعمال، بحيث تحقق بعضا من الموثوقية والمصدقية في تطبيقها للوائح والقوانين الموضوعة من المؤسسة وتكون بعيدة عن احتكار الإدارة والاستفراد بالرقابة لصالحها فقط، وفي تأتي أيضا الرقابة الذاتية بنسبة (16.19%) وهي نسبة حسنة لها أهميتها في اعتراف أكثر من نصف أفراد العينة بها، وفي المرتبة الأخير بنسبة (9.52%) تأتي الرقابة الصارمة التي يعطيها أفراد العينة اهتمام أقل بحيث لا يعطون لها دور كبير في زيادة الأداء، ولو أن لها وزنا نسبيا إلا أنه في آخر النسب اهتماما.

### تحليل المحور الثاني: تحديد الأدوار التنظيمية والفعالة

فيما يلي سيتم عرض ومناقشة النتائج المتحصل عليها من إجابات عينة الدراسة على فقرات المحور الثاني:

#### 1- العبارة الأولى: هل يؤدي تحديد محتوى الأعمال والوظائف الى إتقان العمل؟

وقد جاءت نتائج هذه العبارة كما يوضح الجدول التالي رقم (17):

الجدول رقم (17): تكرارات ونسب إجابات عينة الدراسة عن العبارة الأولى من

المحور الثاني

النسبة %	التكرار	الإجابات
83.33	25	موافق تماما
16.67	5	موافق
0	0	غير متأكد
0	0	غير موافق
0	0	غير موافق تماما
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-22

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن النسبة الكبيرة من العينة بقيمة (83.33%) تجيب بموافق تماما، وما نسبته (16.67%) يجيبون بموافق، أما بقية الإجابات كانت معدومة بنسبة صفرية. وذلك ما نستنتج منه أن عينة الدراسة تهتم كثيرا لمحتوى الأعمال والوظائف لأنها تعتبرها عنصرا مهما لإتقان العمل.

2- العبارة الثانية: هل تقسيم العمل يساعدك على مراقبة عملك؟

وقد جاءت نتائج هذه العبارة كما يوضح الجدول التالي رقم (18):

الجدول رقم (18): تكرارات ونسب إجابات عينة الدراسة عن العبارة الثانية من

المحور الثاني

النسبة %	التكرار	الإجابات
100	30	نعم
0	0	لا
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-22

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن كل أفراد العينة بنسبة (100%) أجابوا بنعم، مقابل لا أحد جاوب بلا، وهذا يفسر أن تقسيم العمل مطلوب بشدة من طرفهم ويعطونه أهمية بالغة ويصرون عليه كأنه اتفاق جماعي.

3- العبارة الثالثة: هل يؤدي تقسيم العمل إلى؟

وقد جاءت نتائج هذه العبارة كما يوضح الجدول التالي رقم (19):

الجدول رقم (19): تكرارات ونسب إجابات عينة الدراسة عن العبارة الثالثة من

المحور الثاني

النسبة %	التكرار	الإجابات
18.19	20	إنجاز العمل في وقته
27.27	30	التحكم في العمل
27.27	30	إتقان العمل
27.27	30	تنظيم العمل
100	110	مجموع الاختيارات والإجابات

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-22

الاستنتاج من الجدول أعلاه أن أفراد العينة يجتمعون بأغلبية بان تقسيم العمل يؤدي الى (التحكم في العمل، إتقان العمل، تنظيم العمل) حيث أن عدد كل أفراد العينة الـ(30) قد اختاروا تلك العناصر ضمن إجاباتهم، وكانت نسبتها بالتساوي من بين العناصر الأخرى

بقيمة (27.27%)، أما إنجاز العمل في وقته فهو في المرتبة الثانية بنسبة (18.19%) حيث تم ضمنه ضمن الإجابات من طرف (20) فردا من أفراد عينة الدراسة.

#### 4- العبارة الرابعة: هل يزيد تقسيم العمل من الرقابة التنظيمية من خلال؟

وقد جاءت نتائج هذه العبارة كما يوضح الجدول التالي رقم (20):

الجدول رقم (20): تكرارات ونسب إجابات عينة الدراسة عن العبارة الرابعة من

#### المحور الثاني

النسبة %	التكرار	الإجابات
12.73	14	توحيد إجراءات العمل
25.45	28	تحديد مضمون الوظيفة
20.91	23	الرقابة اللصيقة
22.73	25	عدم تعارض الأدوار
18.18	20	الأعمال الروتينية المتكررة
100	110	مجموع الاختيارات والإجابات

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-22

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن جل أفراد العينة بعدد (28 فرد) اتفقوا على أن تقسيم العمل يزيد من الرقابة التنظيمية من خلال تحديد مضمون الوظيفة حيث هذا العنصر أخذ نسبة (25.45%) من مجموع تكرارات الإجابات، تأتي في المرتبة الثانية إجابة "عدم تعارض الأدوار" بنسبة (22.73%) بعدد أفراد كبير اختاروها (25 فرد)، ثم "الرقابة اللصيقة" بنسبة (20.91%) بعدد أفراد اختاروها (23 فرد)، ثم "الأعمال الروتينية المتكررة" بنسبة (18.18%) بعدد أفراد كبير اختاروها (20 فرد)، وفي آخر أهمية نسبية (12.73%) وبعدد معتبر (14) فرد من العينة اختاروا الإشارة لها لإجابة "توحيد إجراءات العمل".

5- العبارة الخامسة: هل أنت متخصص في الوظيفة التي تشغلها؟

وقد جاءت نتائج هذه العبارة كما يوضح الجدول التالي رقم (21):

الجدول رقم (21): تكرارات ونسب إجابات عينة الدراسة عن العبارة الثانية من

المحور الثاني

النسبة %	التكرار	الإجابات
60	18	نعم
40	12	لا
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-22

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن (60%) من أفراد العينة بنسبة أجابوا بنعم بمعنى أنهم يشغلون وظائف متخصصين فيها، مقابل نسبة (40%) يصرحون بأنهم غير متخصصين في الوظائف التي يشغلون.

6- العبارة السادسة: هل اتفاق العمل المسند إليك مع تخصصك وخبرتك يزيد من؟

وقد جاءت نتائج هذه العبارة كما يوضح الجدول التالي رقم (22):

الجدول رقم (22): تكرارات ونسب إجابات عينة الدراسة عن العبارة السادسة من

المحور الثاني

النسبة %	التكرار	الإجابات
23.08	30	استخدامك لمهاراتك وقدراتك الفنية
19.23	25	فرصة تحقيق الذات
15.38	20	زيادة الرغبة في العمل
20.77	27	تقليل الوقت اللازم لتعلم العمل
21.54	28	زيادة الحماس
100	130	مجموع تكرار الاختيارات والإجابات

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-22

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن كل أفراد العينة بعدد (30 فرد) اتفقوا على أن اتفاق العمل المسند مع التخصص والخبرات يزيد من " استخدامك لمهاراتك وقدراتك الفنية" حيث هذا العنصر أخذ نسبة (23.08%) من مجموع تكرارات الإجابات، تأتي في المرتبة الثانية

إجابة "زيادة الحماس" بنسبة (21.54%) بعدد أفراد كبير اختاروها (28 فرد)، ثم "تقليل الوقت اللازم لتعلم العمل" بنسبة (20.77%) بعدد أفراد اختاروها (27 فرد)، ثم "فرصة تحقيق الذات" بنسبة (19.23%) بعدد أفراد اختاروها (25 فرد)، ثم "زيادة الرغبة في العمل" بنسبة (15.38%) بعدد أفراد اختاروها (20 فرد).

#### 7- العبارة السابعة: إلى أي مدى يساهم التخصص في تحقيق الرضاء في العمل؟

وقد جاءت نتائج هذه العبارة كما يوضح الجدول التالي رقم (23):

الجدول رقم (23): تكرارات ونسب إجابات عينة الدراسة عن العبارة السابعة من

المحور الثاني

النسبة %	التكرار	الإجابات
50	15	يساهم بدرجة كبيرة جدا
33.33	10	يساهم بدرجة كبيرة
16.67	5	يساهم بدرجة محدودة
0	0	لا يساهم
0	0	لا يساهم مطلقا
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-22

فيما يخص وجهة النظر في هذه العبارة السابعة من المحور الثاني، من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن النسبة الكبيرة من العينة بقيمة (50%) تجيب بأن التخصص يساهم بدرجة كبيرة جدا في تحقيق الرضاء في العمل، أما نسبة (33.33%) كانت بإجابة يساهم بدرجة كبيرة فقط، أما نسبة (16.67%) ممن أجابوا بأن التخصص له دور محدود في المساهمة في تحقيق الرضاء في العمل.

8- العبارة الثامنة: هل تعتقد أن التخصص الوظيفي يجنبك الوقوع في الأخطاء في

العمل؟

وقد جاءت نتائج هذه العبارة كما يوضح الجدول التالي رقم (24):

الجدول رقم (24): تكرارات ونسب إجابات عينة الدراسة عن العبارة الثامنة من

المحور الثاني

النسبة %	التكرار	الإجابات
60	18	نعم
6.67	02	لا
33.33	10	أحيانا
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-22

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن (60%) من أفراد العينة بنسبة أجابوا بنعم، مقابل نسبة (33.33%) بأنهم أجابوا بأحيانا، وبنسبة قليلة نعتبرها شاذة تقدر بـ (6.67%) جاوبوا بلا، ومن هذه النتائج نستنتج أن الموظفين بمديرية التوظيف بولاية الوادي يعتبرون أن العمل في نفس مجال التخصص يجنب الأخطاء الوظيفية ويقلل منها بنسبة معتبرة.

9- العبارة التاسعة: هل واجهتك صعوبات ومشاكل في العمل؟

وقد جاءت نتائج هذه العبارة كما يوضح الجدول التالي رقم (25):

الجدول رقم (25): تكرارات ونسب إجابات عينة الدراسة عن العبارة التاسعة من

المحور الثاني

النسبة %	التكرار	الإجابات
33.33	10	نعم
3.33	1	لا
63.34	19	أحيانا
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-22

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن (63.34%) من أفراد العينة أجابوا بأحيانا تواجههم صعوبات ومشاكل في العمل، مقابل نسبة (33.33%) بأنهم أجابوا بنعم، وبنسبة قليلة نعتبرها شاذة تقدر بـ (3.33%) جاوبوا بلا.

#### 10- العبارة العاشرة: هل تعتقد أن للمشرف دور رئيسي في سير العمل؟

وقد جاءت نتائج هذه العبارة كما يوضح الجدول التالي رقم (26):

الجدول رقم (26): تكرارات ونسب إجابات عينة الدراسة عن العبارة العاشرة من

المحور الثاني

النسبة %	التكرار	الإجابات
33.33	10	موافق جدا
26.67	08	موافق
10	3	موافق إلى حد ما
13.33	4	غير موافق
16.67	5	غير موافق إطلاقا
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-22

يجيب ما نسبته (33.33%) من أفراد عينة الدراسة بموافق جدا، بمعنى أنهم يرون أن للمشرف دور رئيسي في سير العمل داخل المؤسسة، أما ما نسبته (26.67%) يرون أنهم موافقون بأقل درجة، ويأتي رفض العبارة بغير موافق إطلاقا بنسبة (16.67%) إذ يعتبر هؤلاء أنه إطلاقا ليس للمشرف دور رئيسي في سير العمل، أما ما نسبته (13.33%) من أفراد الفئة يعبرون بغير موافق فقط للعبارة، وهذه المعارضة والرفض للعبارة يرجع الى اعتقاد أفراد عينة الدراسة أن الدور الرئيسي ليس محصور على طبقة ما أو مركز أو شخص بل يظهر جليا من خلال تلك النتائج انهم يعتبرون أن كل الأدوار تتكامل لتخلق دورا واحدا رئيسيا مندمجا.

### 11- العبارة الحادية عشر: هل يقوم مشرفك بزيارات لكم أثناء العمل؟

وقد جاءت نتائج هذه العبارة كما يوضح الجدول التالي رقم (27):

الجدول رقم (27): تكرارات ونسب إجابات عينة الدراسة عن العبارة الحادية عشر من المحور

الثاني

النسبة %	التكرار	الإجابات
80	24	دائما
20	6	غالبا
0	0	أحيانا
0	0	نادرا
0	0	إطلاقا
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-22

من نتائج الجدول السابق، يجيب ما نسبته (80%) من أفراد عينة الدراسة بأنه دائما يقوم المشرف بزيارات أثناء العمل، بمعنى أن المشرف يثبت وجوده في ساحة العمل حقا، أما ما نسبته (20%) يرون أنه في الغالب يقوم المشرف بزيارات أثناء العمل، وبقيّة الإجابات أنت بنسب صفرية.

### 12- العبارة الثانية عشر: هل يشارككم المشرف في إنجاز أعمالكم؟

وقد جاءت نتائج هذه العبارة كما يوضح الجدول التالي رقم (28):

الجدول رقم (28): تكرارات ونسب إجابات عينة الدراسة عن العبارة الثانية عشر من المحور

الثاني

النسبة %	التكرار	الإجابات
33.33	10	في كل الأعمال
30	9	إذا أخطأ العمال في العمل
30	9	إذا كان العمل صعبا
6.67	02	أحيانا
0	0	لا يشاركنا إطلاقا
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-22

من نتائج الجدول السابق، يجيب ما نسبته (33.33%) من أفراد عينة الدراسة بأن المشرف يشارك في كل الأعمال، أما الإجابتين بأن المشرف يشارك في الأعمال " إذا أخطأ العمال في العمل" و " إذا كان العمل صعباً" جاءت بنسب متساوية بقيمة (30%)، أما إجابة بأحيانا جاءت بنسبة (6.67%)، أما إجابة "لا يشاركنا إطلاقاً" جاءت بنسبة معدومة (00).

### 13- العبارة الثالثة عشر: هل وجود المشرف أثناء العمل؟:

وقد جاءت نتائج هذه العبارة كما يوضح الجدول التالي رقم (29):

الجدول رقم (29): تكرارات ونسب إجابات عينة الدراسة عن العبارة الثالثة عشر

من المحور الثاني

النسبة %	التكرار	الإجابات
66.67	20	يشعرك بالاستقرار
16.67	5	يحبطك
10	3	يشعرك بالرقابة
6.66	2	يزيد من التزامك
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-22

من نتائج الجدول السابق، يجيب ما نسبته (66.67%) من أفراد عينة الدراسة بأن وجود المشرف يشعره بالاستقرار، أما الإجابة بأن وجوده يأتي بالإحباط بنسب (16.67%) ولعل ذلك يكون ناتجا من بعض الأحاسيس التي تنتاب العامل من وجود رئيسه بموقع العمل، ونسبة (10%) تصرح بأن وجود المشرف يشعره بالرقابة، وهذه طبيعة بشرية عادية إذ أن من أحد مهام المشرف هي الرقابة، ولهذا فالعامل يركز على أثر شي يهتم به هو كالرقابة وتكون رقم واحد في عقله الباطن، ولهذا ننتقل إلى نسبة (6.66%) التي أجاب فيها أفراد العينة بأن وجود المشرف في موقع العمل وأثناءه يزيد من الالتزام لهم.

الطائفة

حاولنا من خلال دراستنا المتمثلة في عالقة الرقابة الإدارية بتحسين الأداء الوظيفي للعمال توضيح العالقة الموجودة بين الرقابة الادارية وأداء العاملين داخل مؤسسة الكاتمية للفلين وتوصلنا إلى أن العملية الرقابية هي عكس ما يتصور البعض أنها تتبع التنفيذ وتولي الاهتمام بالأخطاء والانحرافات فقط، بل هي بمفهومها الحديث الركيزة والطريقة التنظيمية للمؤسسة التي من خلالها تضبط وترفع مستوى أداء العمال، وتساهم بشكل فعلي في زيادة الفعالية وهي عملية مستمرة منذ بدأ التخطيط إلى المرحلة الاخيرة من التنفيذ.

لهذا فإن العملية الرقابية ال يمكن لها أن تحقق نتائج حسنة في تقييم الاداء إلا إذا اعتمدت على نظام رقابي يعتمد على إطار قانوني مرن وواضح ودقيق يتماشى مع كل الوظائف الموجودة في المؤسسة وفق أساليب ووسائل متطورة

ومنه يمكن القول بأن الرقابة في التنظيم ضرورية وأن تمارس بطرق علمية حتى تتم استمرارية المؤسسة في العمل وبالتالي تؤدي إلى رفع مستوى إنتاجها وفعاليتها.

وبالتالي فالرقابة ليس هدفها التسلط والتجبر على العمال بل التحكم في العملية الانتاجية وتصحيحها من خلال القواعد والقوانين الثابتة.

وفي الاخير نقدم مجموعه من الاقتراحات والتوصيات المتمثلة في:

تفعيل دور الرقابة في المؤسسات الإدارية لتحسين الدور الوظيفي في الادارات العامة في الدولة .

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أ- الكتب :

1. أحمد بن مرسلي: مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2005 .
2. أحمد عبد الله الصباب وآخرون: أساسيات الإدارة الحديثة، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ط1، 2013 .
3. أحمد محمد غنيم: أساسيات الإدارة في عصر العولمة، 2005 .
4. أحمد محمود المصري: التخطيط والمراقبة الإدارية، الإسكندرية، 2004 .
5. أسامة خيربي: الإدارة العامة: دار الولاية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012 .
6. أنس عبد الباسط عباس: إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011 .
7. بشير العلاق: تنظيم وإدارة العلاقات العامة، دار اليازوري، عمان، 2010 .
8. بشير العلاق: مبادئ الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008 .
9. ثابت عبد الرحمن إدريس: إدارة الأعمال (نظريات ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005 .
10. جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الموجود: الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003 .
11. جازية كيران: محاضرات في المنهجية لطلاب علم الاجتماع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008 .
12. حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2001 .

13. حسين حريم وآخرون: أساسيات الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1998.
14. حسين حريم وآخرون: أساسيات الإدارة، دار الحامد للنشر، ط2، 2005.
15. حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر، عمان، ط1، 2006.
16. حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
17. حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004.
18. حنا نصر الله: الإدارة العامة (المفاهيم والتطبيقات)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ط1.
19. حنفي عبد الغفار: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2007.
20. خالد عبد الرحيم مطر الهيتي: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2005.
21. ختام عبد الرحيم السحيمات: مفاهيم جديدة في علم الإدارة، عمان، ط1، 2009.
22. خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
23. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط5، 2013.
24. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، عمان، ط1، 2007.

25. خليل محمد حسن الشماع: خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2009 .
26. خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط5، 2007 .
27. راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004 .
28. راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 199
29. ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.
30. زاهد الديري، سعادة الخطيب: إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر، عمان، ط1، 2011 .
31. زياد محمد عبده: أساسيات علم الإدارة، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، .
32. سامي جمال الدين: الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004 .
33. سعد عبد مرسي بدر: الايدولوجيا ونظرية التنظيم مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006 .
34. سعيد سبعون، حفصة جرادي: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2012 .
35. السيد محمد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف للنشر، مصر، 1977، ط2
36. شادي كريم أنور الشوكي: الرقابة على المال العام في الاقتصاد الإسلامي، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012 .

37. صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة الجزائر، 2006 .
38. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2007 .
39. صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005 .
40. صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002 .
41. صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري للنشر، عمان، ط1، 2008 .
42. ضرار العتيبي وآخرون: العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

ب- الرسائل الجامعية

1. ناصر محمد إبراهيم السكران: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي رسالة ماجستير. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية- الرياض- 2004 .
2. رباب أقطي: التكوين الجامعي وعلاقته بكفاءة الإطار في المؤسسة الاقتصادية رسالة ماجستير جامعة باتنة- الجزائر - 2009 .
3. شامي صليحة: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين رسالة ماجستير، جامعة بومرداس - الجزائر - 2010 .
4. سليم مجلخ: أثر التطوير الإداري للموارد البشرية على الأداء الجماعي للإطارات السامية في القطاع البنكي رسالة ماجستير، جامعة باتنة - الجزائر - 2010

ج- المجالات :

1. عبد الملوك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفاعلية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول،

جامعة بسكرة، الجزائر، 2001

قائمة الملحق

## أولاً : البيانات الشخصية

### 1- الجنس:

ذكر ( ) أنثى ( )

### 2- السن:

أقل من 25 سنة ( )

25 - 34 سنة ( )

35 - 44 سنة ( )

45 - 54 سنة ( )

55 فما فوق ( )

### 3- الحالة الاجتماعية:

أعزب ( ) متزوج ( ) مطلق ( ) أرمل ( )

### 4- الوضعية التعليمية:

أمي ( ) ابتدائي ( ) متوسط ( ) ثانوي ( ) جامعي ( )

### 5- طبيعة العمل:

مؤطر ( ) encadrement إطار ( ) cadre ، عامل تنفيذ ( ) exécution، عون تحكم ( ) maitrise

### 6- الأقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات ( )

5 - 9 ( )

10 - 14 ( )

15 - 19 ( )

20 - 24 ( )

25 فما فوق ( )

## ثانيا: وضوح القواعد البيروقراطية و التحكم في العمل:

7- هل تعتقد أن اللوائح التنظيمية و القوانين المطبقة في مؤسستك؟

واضحة جدا ( ) واضحة في الغالب ( ) واضحة إلى حد ما ( ) غير واضحة في الغالب ( ) غير واضحة إطلاقا ( )

8- هل تلتزم باللوائح التنظيمية المعتمدة في مؤسستك؟

دائما ( ) غالبا ( ) أحيانا ( ) نادرا ( ) إطلاقا ( )

9- هل تعتقد أن تطبيق محتوى اللوائح التنظيمية يؤدي إلى انجاز العمل في المواعيد المحددة؟

موافق جدا ( ) موافق ( ) غير متأكد ( ) غير موافق ( ) غير موافق تماما ( )

10- حسب رأيك، هل يؤدي وضوح التعليمات و القوانين إلى:

- ( ) السرعة في انجاز العمل
- ( ) الدقّة
- ( ) زيادة الأداء
- ( ) انجاز العمل في المواعيد
- ( ) التحكم في العمل

11- هل تحرص على تنفيذ القوانين الصادرة عن مؤسستك؟

دائما ( ) غالبا ( ) أحيانا ( ) نادرا ( ) إطلاقا ( )

12- هل تعتقد أن الصرامة في تطبيق القوانين و اللوائح التنظيمية تزيد من الأداء؟

موافق جدا ( ) موافق ( ) موافق إلى حد ما ( ) غير موافق ( ) غير موافق إطلاقا ( )

13- إلى أي مدى يساهم تنفيذ القوانين في سرعة إنجاز العمل؟

- ( ) يساهم بدرجة كبيرة جدا
- ( ) يساهم بدرجة كبيرة
- ( ) يساهم بدرجة محدودة
- ( ) لا يساهم
- ( ) لا يساهم مطلقا

14- هل تحرص على تطبيق أوامر مشرفك في العمل؟

دائماً ( ) غالباً ( ) أحياناً ( ) نادراً ( ) إطلاقاً ( )

15- هل توظب على الحضور إلى العمل في الأوقات المحددة؟

نعم ( ) لا ( ) أحياناً ( )

16- في حالة تغييبك عن العمل، كيف يتعامل معك المشرف؟

عقوبة ( ) إنذار كتابي ( ) إنذار شفوي ( ) استمارة ( )  
لاشيء ( )

17- هل يتابع المشرف عملك؟

دائماً ( ) غالباً ( ) أحياناً ( ) نادراً ( ) إطلاقاً ( )

18- هل يراقب مشرفك التزامك باللوائح و القوانين من خلال:

مراقبة حضورك ( )  
مراقبة أدائك لعملك ( )  
التزامك بأوقات العمل ( )  
إنجاز العمل في مواعيده ( )

أخرى تذكر.....

19- أي الأنماط الرقابية التالية تساعد على زيادة الأداء؟

الرقابة الصارمة ( )  
الرقابة الدائمة ( )  
الرقابة المرنة ( )  
الرقابة الذاتية ( )  
الرقابة المستقلة ( )

### ثالثاً: تحديد الأدوار التنظيمية و الفعالية

20- هل يؤدي تحديد محتوى الأعمال و الوظائف إلى إتقان العمل؟

موافق تماماً ( ) موافق ( ) غير متأكد ( ) غير موافق ( ) موافق  
تماماً ( )

21- هل تقسيم العمل يساعدك على مراقبة عملك؟

نعم ( ) لا ( )

22- هل يؤدي تقسيم العمل إلى:

إنجاز العمل في وقته ( )

التحكم في العمل ( )

إتقان العمل ( )

تنظيم العمل ( )

أخرى

تذكر.....

23- هل يزيد تقسيم العمل من الرقابة التنظيمية من خلال

توحيد إجراءات العمل ( )

تحديد مضمون الوظيفة ( )

الرقابة اللصيقة ( )

عدم تعارض الأدوار ( )

الأعمال الروتينية المتكررة ( )

24- هل أنت متخصص في الوظيفة التي تشغلها؟

نعم ( ) لا ( )

25- هل اتفاق العمل المسند إليك مع تخصصك و خبراتك يزيد من:

استخدامك لمهاراتك و قدراتك الفنية ( )

فرصة تحقيق الذات ( )

زيادة الرغبة في العمل ( )

- ( ) تقليل الوقت اللازم لتعلم العمل  
( ) زيادة الحماس

26- إلى أي مدى يساهم التخصص في تحقيق الرضا في العمل؟

- ( ) يساهم بدرجة كبيرة جدا  
( ) يساهم بدرجة كبيرة  
( ) يساهم بدرجة محدودة  
( ) لا يساهم  
( ) لا يساهم مطلقاً

27- هل تعتقد أن التخصص الوظيفي يجنبك الوقوع في الأخطاء في العمل؟

- نعم ( ) لا ( ) أحياناً ( )

28- هل واجهتكم صعوبات ومشاكل في العمل؟

- نعم ( ) لا ( )

29- هل تعتقد أن للمشرف دور رئيسي في سير العمل؟

- موافق جداً ( ) موافق ( ) غير متأكد ( ) غير موافق ( ) غير موافق جداً ( )

30- هل يقوم مشرفك بزيارات لكم أثناء العمل؟

- دائماً ( ) غالباً ( ) أحياناً ( ) نادراً ( ) إطلاقاً ( )

31- هل يشارككم المشرف في إنجاز أعمالكم؟

- في كل الأعمال ( ) إذا أخطأ العمال في العمل ( ) إذا كان العمل صعباً ( ) أحياناً ( ) لا يشاركنا إطلاقاً ( )

32- هل وجود المشرف أثناء العمل؟

- يشعرك بالاستقرار ( ) يحبطك ( ) يشعرك بالرقابة ( ) يزيد من التزامك ( )  
أخرى تذكر .....

FREQUENCIES VARIABLES=A1-A13 + B1-B13  
/STATISTICS=SUM  
/ORDER=ANALYSIS.

## Fréquences

### Table de fréquences : المحور الأول

العبارة الأولى: هل تعتقد أن اللوائح التنظيمية والقوانين المطبقة في مؤسستكم؟

Pourcentage	Fréquence	Valide
26.66	8	واضحة جدا
33.34	10	واضحة في الغالب
16.67	5	واضحة إلى حد ما
16.67	5	غير واضحة في الغالب
06.66	2	غير واضحة إطلاقا
100	30	Total

العبارة الثانية: هل تلتزم باللوائح التنظيمية المعتمدة في مؤسستكم؟

Pourcentage	Fréquence	Valide
66.67	20	دائما
33.33	10	غالبًا
0	0	أحيانا
0	0	نادرا
0	0	إطلاقا
100	30	Total

العبارة الثالثة: هل تعتقد أن تطبيق محتوى اللوائح التنظيمية يؤدي إلى إنجاز

العمل في المواعيد المحددة؟

Pourcentage	Fréquence	Valide
66.67	20	موافق جدا
23.33	7	موافق
10	3	غير متأكد
0	0	غير موافق
0	0	غير موافق تماما
100	30	Total

العبارة الرابعة: حسب رأيك، هل يؤدي وضوح التعليمات والقوانين إلى؟

Pourcentage	Fréquence	Valide
19.05	20	السرعة في إنجاز العمل
28.57	30	الدقة
14.29	15	زيادة الأداء
09.52	10	إنجاز العمل في المواعيد
28.57	30	التحكم في العمل
100	105	Total

العبارة الخامسة: هل تحرص على تنفيذ القوانين الصادرة عن مؤسستكم؟

Pourcentage	Fréquence	Valide
83.34	25	دائما
13.33	4	غالبًا
3.33	1	أحيانا
0	0	نادرا
0	0	إطلاقا
100	30	Total

العبارة السادسة: هل تعتقد أن الصرامة في تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية

تزيد في الأداء؟

Pourcentage	Fréquence	Valide
33.33	10	موافق جدا
26.67	08	موافق
10	3	موافق إلى حد ما
13.33	4	غير موافق
16.67	5	غير موافق إطلاقا
100	30	Total

العبارة السابعة: إلى أي مدى يساهم تنفيذ القوانين في سرعة إنجاز العمل؟

Pourcentage	Fréquence	Valide
40	12	يساهم بدرجة كبيرة جدا
33.33	10	يساهم بدرجة كبيرة
16.67	5	يساهم بدرجة محدودة
10	3	لا يساهم
0	0	لا يساهم مطلقا
100	30	Total

العبارة الثامنة: هل تحرص على تطبيق أوامر مشرفك في العمل؟

Pourcentage	Fréquence	Valide
66.67	20	دائما
33.33	10	غالبًا
0	0	أحيانا
0	0	نادرا
0	0	إطلاقا
100	30	Total

العبارة التاسعة: هل تواظب على الحضور الى العمل في الأوقات المحددة؟

Pourcentage	Fréquence	Valide
83.33	25	نعم
06.67	2	لا
10	3	أحيانا
100	30	Total

العبارة العاشرة: في حالة تعيبك عن العمل، كيف يتعامل معك المشرف؟

Pourcentage	Fréquence	Valide
16.67	5	عقوبة
33.33	10	إنذار كتابي
33.33	10	إنذار شفوي
6.67	2	استمارة
10	3	لا شيء
100	30	Total

العبارة الحادية عشر: هل يتابع المشرف عملك؟

Pourcentage	Fréquence	Valide
43.33	13	دائما
33.33	10	غالبا
16.67	5	أحيانا
6.67	2	نادرا
0	0	إطلاقا
100	30	Total

العبارة الثانية عشر: هل يراقب مشرفك التزامك باللوائح والقوانين من خلال؟

Pourcentage	Fréquence	Valide
31.58	30	مراقبة حضورك
15.79	15	مراقبة أداءك لعملك
21.05	20	التزامك بدقة العمل
31.58	30	إنجاز العمل في مواعيد
100	95	Total

العبارة الثالثة عشر: أي الأنماط الرقابية التالية تساعد على زيادة الأداء؟

Pourcentage	Fréquence	Valide
9.52	10	الرقابة الصارمة
16.19	17	الرقابة الدائمة
23.81	25	الرقابة المرنة
28.57	30	الرقابة الذاتية
21.91	23	الرقابة المستقلة
100	105	Total

FREQUENCIES VARIABLES= B1-B13  
 /STATISTICS=SUM  
 /ORDER=ANALYSIS.

## Fréquences

### Table de fréquences المحور الثاني

العبارة الأولى: هل يؤدي تحديد محتوى الأعمال والوظائف الى إتقان العمل؟

Pourcentage	Fréquence	Valide
83.33	25	موافق تماما
16.67	5	موافق
0	0	غير متأكد
0	0	غير موافق
0	0	غير موافق تماما
100	30	Total

العبارة الثانية: هل تقسيم العمل يساعدك على مراقبة عملك؟

Pourcentage	Fréquence	Valide
100	30	نعم
0	0	لا
100	30	Total

العبارة الثالثة: هل يؤدي تقسيم العمل إلى؟

Pourcentage	Fréquence	Valide
18.19	20	إنجاز العمل في وقته
27.27	30	التحكم في العمل
27.27	30	إتقان العمل
27.27	30	تنظيم العمل
100	110	Total

العبارة الرابعة: هل يزيد تقسيم العمل من الرقابة التنظيمية من خلال؟

Pourcentage	Fréquence	Valide
12.73	14	توحيد إجراءات العمل
25.45	28	تحديد مضمون الوظيفة
20.91	23	الرقابة اللصيقة
22.73	25	عدم تعارض الأدوار
18.18	20	الأعمال الروتينية المتكررة
100	110	Total

العبارة الخامسة: هل أنت متخصص في الوظيفة التي تشغلها؟

Pourcentage	Fréquence	Valide
60	18	نعم
40	12	لا
100	30	Total

العبارة السادسة: هل اتفاق العمل المسند إليك مع تخصصك وخبراتك يزيد من

Pourcentage	Fréquence	Valide
23.08	30	استخدامك لمهاراتك وقدراتك الفنية
19.23	25	فرصة تحقيق الذات
15.38	20	زيادة الرغبة في العمل
20.77	27	تقليل الوقت اللازم لتعلم العمل
21.54	28	زيادة الحماس
100	130	Total

العبارة السابعة: إلى أي مدى يساهم التخصص في تحقيق الرضاء في العمل؟

Pourcentage	Fréquence	Valide
50	15	يساهم بدرجة كبيرة جدا
33.33	10	يساهم بدرجة كبيرة
16.67	5	يساهم بدرجة محدودة
0	0	لا يساهم
0	0	لا يساهم مطلقا
100	30	Total

العبارة الثامنة: هل تعتقد أن التخصص الوظيفي يجنبك الوقوع في الأخطاء في

العمل؟

Pourcentage	Fréquence	Valide
60	18	نعم
6.67	02	لا
33.33	10	أحيانا
100	30	Total

العبارة التاسعة: هل واجهتكم صعوبات ومشاكل في العمل؟

Pourcentage	Fréquence	Valide
33.33	10	نعم
3.33	1	لا
63.34	19	أحيانا
100	30	Total

العبارة العاشرة: هل تعتقد أن للمشرف دور رئيسي في سير العمل؟

Pourcentage	Fréquence	Valide
33.33	10	موافق جدا
26.67	08	موافق
10	3	موافق إلى حد ما
13.33	4	غير موافق
16.67	5	غير موافق إطلاقا
100	30	Total

العبارة الحادية عشر: هل يقوم مشرفك بزيارات لكم أثناء العمل؟

Pourcentage	Fréquence	Valide
80	24	دائما
20	6	غالبيا
0	0	أحيانا
0	0	نادرا
0	0	إطلاقا
100	30	Total

العبارة الثانية عشر: هل يشارككم المشرف في إنجاز أعمالكم؟

Pourcentage	Fréquence	Valide
33.33	10	في كل الأعمال
30	9	إذا أخطأ العمال في العمل
30	9	إذا كان العمل صعبا
6.67	02	أحيانا
0	0	لا يشاركنا إطلاقا
100	30	Total

العبارة الثالثة عشر: هل وجود المشرف أثناء العمل

Pourcentage	Fréquence	Valide
66.67	20	يشعرك بالاستقرار
16.67	5	يحبطك
10	3	يشعرك بالرقابة
6.66	2	يزيد من التزامك
100	30	Total

CODEBOOK [o] A [o] العمل\_في\_الأقدمية\_في [o] [o] [o] المستوى\_التعليمي [o] [o] [o] العمر [n] [n] A2 [n] A2\_1  
 /VARINFO POSITION LABEL TYPE FORMAT MEASURE ROLE VALUELABELS MISSING ATTRIBUTES  
 /OPTIONS VARORDER=VARLIST SORT=ASCENDING MAXCATS=200  
 /STATISTICS COUNT PERCENT.

## Livre de codes

### الجنس

		Valeur	Nombre	Pourcentage
Attributs standard	Libellé	الجنس		
Valeurs valides	1	أنثى	6	20,0%
	2	ذكر	24	80,0%

### العمر

		Valeur	Nombre	Pourcentage
Attributs standard	Libellé	العمر		
Valeurs valides	1	أقل من 25 سنة	4	13.33
	2	من 25 الى 34 سنة	6	20
	3	من 35 الى 44 سنة	7	23.33
	4	من 45 الى 54 سنة	8	26.67
	5	أكبر من 55 سنة	5	16.67

### المستوى\_التعليمي

		Valeur	Nombre	Pourcentage
Attributs standard	Libellé	المستوى العلمي		
Valeurs valides	1	ثانوي	5	16.67
	2	جامعي	19	63.33
	3	متوسط	4	13.33
	4	ابتدائي	2	06.67

### طبيعة العمل

		Valeur	Nombre	Pourcentage
Attributs standard	Libellé	طبيعة العمل		
Valeurs valides	1	عامل تنفيذ	5	16.67
	2	عون تحكم	10	33.33
	3	إطار	12	40
	4	موظر	3	10

### الأقدمية في العمل

		Valeur	Nom bre	Pourcentage
Attributs standard	Libellé	عدد سنوات العمل		
Valeurs valides	1	أقل من 05 سنوات	7	23.34
	2	من 05 إلى 09 سنوات	8	26.66
	3	من 10 إلى 19 سنوات	7	23.34
	4	من 20 إلى 29 سنوات	4	13.33
	5	أكثر من 30 سنة	4	13.33