

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مولود معمري - تيزي وزو -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

فرع علم الاجتماع



الرقابة الادارية وتأثيرها على أداء العاملين

دراسة ميدانية بمصنع دواسات الفرامل _Plaquettes de frein_

بتيميزارت _ ولاية تيزي وزو _

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

تحت إشراف الدكتورة:

د- هلال غنيمة

إعداد الطالبة:

-قليل صارة

السنة الجامعية : 2023-2024

كلمة شكر

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا

الواجب وفقنا على إنجاز هذا العمل

بقلبه يملأه الفرح والسعادة، وبتحقيق حلم طال انتظاره، أتقدم بخالص الشكر

لكل من ساهم في إنجازي هذا

أولاً أشكر الله تعالى فهو الرزاق الكريم الذي أنعم علي بالصحة والعافية

والعزيمة، وقدرني على إكمال دراستي

كما أتقدم بالتقدير والامتنان العميق للأستاذة الفاضلة الدكتورة "هلال

عزيمة" على دعمها وتوجيهاتها السديدة خلال رحلتي البحثية

كما لا أنسى أساتذتي ومعلمي وكل من علمني حرفاً وأعطاني درساً

الشكر الجزيل إلى عمال مصنع دواسات الفرامل بتميزارت وعلى رأسهم

السيد ايهب أحمد قيس، كما أتقدم بالشكر الخالص إلى كل من

ساهم من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل

إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل إلى من رعيتني بعينيها وكستني بحلها وعطفها

إلى أحب الناس إلى روعي قلبي حفضها الله، أمي الغالية

إلى من جمعنا تحت جناحيه طوال حياته، وأحسن تربيتي وأوطني أحسن

المراتب، أذامه الله تاجا فوق رؤوسنا، أبي الغالي

إلى إخوتي الأعزاء من كانوا سندي طيلة مشواري الدراسي، رابع،

مناد، حكيمة

إلى من فضلم الله بالعلم، ونوروا لنا طريق التعلم اساتذتنا الأفاضل

إلى من رافقوني طيلة حياتي الدراسية شاركوني صغيرة وكبيرة،

صديقاتي المقربات

إلى كل من أحبه قلبي وغفل عنه قلبي

ملخص الدراسة باللغة العربية:

تعتبر الرقابة من العمليات الإدارية الهامة التي لا يمكن الاستغناء عنها ومن الدعائم الأساسية في المؤسسة الاقتصادية، لما لها من تأثيرات مهمة في كافة عناصر المنظمات ولقدرتها على التأثير في الموارد البشرية وتوجيههم لتحقيق أداء متميز من خلال تطوير كفاءتهم وتفجير طاقتهم بما يحقق أهداف المنظمة. ومن خلال هذا المنطلق ونتيجة للأهمية الملحوظة للرقابة الإدارية، فاعتمدنا في هذه الدراسة على إشكالية تدور حول سؤال رئيسي مفاده، كيف تؤثر الرقابة الإدارية على أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية لدواسة الفرامل بتميزارت؟

وقصد ضبط موضوع الدراسة والتحكم فيه أكثر قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- تؤثر الرقابة الإدارية بشكل ايجابي على أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية، والتي جزئت بدورها إلى فرضيات فرعية وهي كالتالي:
- تستخدم المؤسسة الاقتصادية أدوات وتقنيات فعالة في ممارسة الرقابة على أداء العمال داخل المؤسسة.
- زيادة الانضباط في اجراءات الرقابة الادارية تؤدي إلى تحسين مستوى الاداء لدى العمال.

ولكي يتم اختبار الفرضيات المطروحة قمنا بإجراء دراسة ميدانية في المؤسسة الصناعية لدواسة فرامل السيارات بتميزارت، معتمدين في ذلك المنهج الوصفي، وكما استعنا بأدوات في جمع البيانات متمثلة في الملاحظة، والاستمارة التي اعتبرت الأداة الرئيسية لجمع المعلومات والتي وجهت لعينة عشوائية قدر عددها ب 50 فردا.

بعد تفريغ البيانات وعرضها وتحليلها وتفسيرها، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- للرقابة الإدارية تأثير إيجابي على أداء العاملين والرفع من مستوى الكفاءة المهنية.
- الاعتماد على وسائل وأدوات رقابية لها دور فعال في انضباط وتحفيز وتطوير أداء العاملين وبالتالي تحقيق أهداف المنظم
- زيادة الانضباط في اجراءات الرقابة الادارية تخلق جو عمل ايجابي، وتشجع الموظفين على أداء عملهم بكل إخلاص وتطور مهارتهم وتحسن أدائهم.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الادارية، الأداء، الأدوات الرقابية، الانضباط.

ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية:

Control is considered one of the important administrative processes that cannot be dispensed with and one of the basic pillars of the economic institution, due to its important effects on all elements of organizations and its ability to influence human resources and direct them to achieve distinguished performance by developing their efficiency and unleashing their energy in a way that achieves the goals of the organization. From this standpoint and as a result of the noticeable importance of administrative control, we relied in this study on a problem that revolves around a main question, which is: How does administrative control effect the performance of workers within the industrial institution?

Having further controlled and adjusted to the subject of the study, we have formulated the following main hypothesis:

- Administrative control has a positive impact on the performance of workers within the industrial establishment. Which in turn was divided into sub-hypotheses as follows:
- the economic institution uses effective tools and techniques in exercising control over performance. Workers within the institution.
- Increasing discipline in administrative control procedures leads to improving the level of performance in Workers.

In order to test the hypotheses, we conducted a field study in industrial establishments. Car brake pedals are distinguished by the descriptive approach, and we have prepared with tools in collecting data represented by observation, and the questionnaire which was considered the main collection tool, the information was collected from a random sample of 50 individuals.

After unpacking, displaying, analyzing and interpreting the data, the study reached a set of results:

-Administrative control has a positive impact on employee performance and raising the level of professional efficiency. Relying on control methods and tools has an effective role disciplining, motivating and developing employee performance and thus achieving the organization's goals.

-Increasing discipline in administrative control procedures creates a positive work environment and encourages ...

-Employees perform their work with dedication, develop their skills and improve their performance.

Keyword: Administrative control, performance, control tools, discipline.

فهرس المحتويات

الصفحة	العناوين
	الشكر والاهداء
	ملخص الدراسة باللغة العربية
	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ _ ب	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: الإطار العام للإشكالية	
6	أولاً: أسباب اختيار الموضوع
6	ثانياً: أهمية الدراسة
7	ثالثاً: أهداف الدراسة
7	رابعاً: إشكالية الدراسة
9	خامساً: فرضيات الدراسة
10	سادساً: تحديد المفاهيم
14	سابعاً: الدراسات السابقة
23	ثامناً: المقاربة النظرية
31	تاسعاً: صعوبات الدراسة
الفصل الثاني: الرقابة الإدارية	
34	تمهيد

35	أولاً: أهمية الرقابة الإدارية
36	ثانياً: أهداف الرقابة الإدارية
37	ثالثاً: أسس الرقابة الإدارية
39	رابعاً: خصائص الرقابة الفعالة
40	خامساً: أنواع الرقابة الإدارية
45	سادساً: خطوات الرقابة الادارية
47	سابعاً: أساليب الرقابة الإدارية
52	ثامناً: مقومات النظام الرقابي الاداري الفعال
54	تاسعاً: معوقات نجاح النظام الرقابي الاداري
56	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي	
59	تمهيد
60	أولاً: أهمية الأداء الوظيفي
61	ثانياً: أنواع الأداء الوظيفي
64	ثالثاً: عناصر الأداء الوظيفي
66	رابعاً: محددات الأداء الوظيفي
66	خامساً: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
67	سادساً: أهمية تقييم الأداء الوظيفي
70	سابعاً: أهداف تقييم الأداء الوظيفي
71	ثامناً: طرق تقييم الأداء الوظيفي
78	خلاصة الفصل
الجانب التطبيقي	

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
82	أولاً: مجالات الدراسة
82	1_ المجال الجغرافي
85	2_ المجال البشري
85	3_ المجال الزمني
86	ثانياً: الدراسة الاستطلاعية
87	ثالثاً: المنهج المتبع
88	رابعاً: الأدوات والتقنيات المستخدمة
91	خامساً: مجتمع البحث وعينة الدراسة
الفصل الخامس: عرض وتحليل بيانات الدراسة	
95	تمهيد
96	أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة
125	ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
127	ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
129	رابعاً: الاستنتاج العام للدراسة
131	خاتمة
133	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

فهرس الجداول:

الصفحة	الجدول	الرقم
96	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	01
97	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	02
98	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة المدنية	03
99	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	04
101	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة المهنية	05
102	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الاقدمية في العمل	06
103	يبين توزيع افراد عينة الدراسة حسب بعد الإقامة عن مكان العمل	07
104	يوضح الأساليب التي تؤدي إلى فشل العملية الرقابية	08
105	يوضح مدى استخدام الأدوات التكنولوجية في ممارسة الرقابة الإدارية	09
106	يمثل العلاقة بين الرقابة المباشرة على العمل وانجاز المهام في الوقت المحدد	10
107	يمثل العلاقة بين الأسلوب الرقابي الممارس وتأدية الاعمال بمصداقية	11
108	يمثل تقييم العمال للنظام الرقابي ومدى مساهمته في تحسين الاداء	12
109	يبين العلاقة بين الفئة والرقابة المباشرة على العمل	13
110	يوضح الأساليب الرقابية الأكثر استعمالا في المؤسسة وعلاقتها بإنجاز المهام في الوقت المحدد	14
111	يمثل مدى مساهمة الأساليب الرقابية في كشف الأخطاء قبل وقوعها	15
113	يوضح العلاقة بين ممارسة الادوات التكنولوجية ومدى مساهمة الرقابة في تحسين الأداء	16
114	يبين مدى انجاز المهام في الوقت المحدد	17
115	يوضح مدى مساهمة النظام الرقابي في تحسين الأداء	18
116	يمثل العلاقة بين الإقامة والالتزام الرسمي للعمل	19
117	يوضح الشيء الذي يحفز العامل على الانضباط وطبيعة علاقته	20

	بالرؤساء في العمل	
119	يمثل العلاقة بين اتخاذ الإدارة لإجراءات تأديبية ضد الموظف وتصرف المشرف في حالة وجود أخطاء	21
120	يمثل العلاقة بين الفئة ووفرة كافة شروط العمل	22
121	يوضح العلاقة بين تأدية الاعمال المطلوبة بمصداقية والشيء الذي يحفزك للانضباط في العمل	23
122	يمثل العلاقة بين الاقدمية والالتزام الرسمي للعمل	24
124	يمثل مدى انضباط الإدارة في ممارسة النظام الرقابي وعلاقته بالرضا الوظيفي	25

فهرس الاشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
49	يمثل نموذج خريطة غانت في شكلها البسيط	01
55	يمثل معوقات نجاح النظام الرقابي	02
77	يوضح طرق تقييم الأداء	03
84	يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصناعية لدواسات الفرامل	04
96	الشكل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس	05
97	الشكل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب السن	06
98	الشكل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	07
100	الشكل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	08
101	الشكل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية	09
102	الشكل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	10

مقدمة:

يشهد العالم تحولات وتغيرات كثيرة في تركيب المجتمعات والمنظمات تمثلت بالنمو الاقتصادي السريع والتسارع التكنولوجي الهائل والخصخصة والعولمة ودخول كثير من الدول النامية مرحلة التصنيع واعتماد أسلوب التنمية والتطوير نحو مستقبل أفضل، وهذه التغيرات لم تحدث نتيجة لزيادة رأس المال أو استخدام التكنولوجيا في المنظمات فحسب، بل بالدرجة الأولى من خلال القوى البشرية العاملة في المنظمات، فالعنصر البشري المدرب والكفؤ هو أهم عناصر الإنتاج بما يحمله من قيم وفكر يساعد على ترسيخ السلوكيات الراقية والحضارية.

وينظر إلى المنظمة على اعتبار أنها جهد جماعي لتحقيق هدف مشترك، وبالتالي تحتاج على اختلاف أنواعها إلى تبني مجموعة من الوظائف والعمليات الإدارية الهامة التي لا يمكن الاستغناء عنها كالتهيئة والتقييم والتكوين والرقابة، حيث هذه العناصر تساهم بشكل جد فعال في تحقيق الأهداف لضمان استمرار نجاحها في المجال الذي تعمل فيه وتحسين أدائها وفعاليتها وأيضاً ضمان قدرتها بالتكيف مع المتغيرات البيئية.

ويعد موضوع الرقابة الإدارية من أكثر المواضيع التي اهتم بها الباحثون والدارسون، كونها واحدة من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق النجاح والاستدامة في بيئات العمل المعقدة والمتغيرة باستمرار، وتعتبر الرقابة بمثابة النظام العصبي في الهيكل التنظيمي حيث تتيح للإدارة التعرف على سير العمل في جميع الاوقات، و تقييم مدى التزام العاملين بالخطوط الموضوعية، علاوة على ذلك تساهم في تحديد اي انحرافات عن المسار المخطط له في وقت مبكر، مما يتيح للإدارة فرصة اتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة قبل تفاقم المشكلات، هذا بدوره يساعد في تقليل المخاطر و ضمان سير العمل بسلاسة، الى جانب هذه الفوائد تعزز الرقابة الالتزام بالمعايير و السياسات مما يحافظ على محتوى

عالي من الانضباط، ومع ذلك من المهم ان تمارس بحكمة و تستمد الى مبدأ الثقة المتبادلة بين الادارة و العاملين بحيث تكون وسيلة لدعم الاداء و تحفيز العاملين على تقديم افضل ما لديهم بدلا من ان تكون عبئا او مصدرا للضغوط، و تحقيق هذا التوازن هو المفتاح لنجاح الرقابة الادارية والحفاظ على الاستقرار التنظيمي و تضمن توافق الاداء مع الاهداف الاستراتيجية، كما يعتمد انضباط الافراد داخل المؤسسة على مدى التزام وخضوع العاملين للقوانين واللوائح والانظمة والتعليمات من قبل ادارة المؤسسة، وهذا لا يأتي الا بالرقابة والادارة الحكيمة.

وعلى هذا الاساس جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على بعض العناصر التي توضح لنا الغموض الذي قد يتشكل في اذهاننا على الرقابة وذلك من خلال تعريفها وتوضيح اهميتها ووظائفها واهدافها داخل المؤسسة الاقتصادية مع التركيز على اساليبها في تقييم الاداء، وتحقيقا لذلك تم تقسيم الدراسة الى خمسة فصول، بحيث خصص الفصل الاول للإطار النظري والتطبيقي للدراسة ضم اشكالية الدراسة واسباب اختيارها واهميتها واهدافها، تحديد مفاهيمها والنظريات المفسرة للدراسة والدراسات السابقة المشابهة لها، كما خصصنا الفصل الثاني للرقابة الإدارية وفيه تم التطرق إلى أهمية وأهداف الرقابة الإدارية، أسسها، خصائصها، أنواعها، خطواتها، أساليبها، مقوماتها، وأخيرا معوقاتنا، اما الفصل الثالث تضمن متغير الأداء الوظيفي وفيه تم التطرق إلى أهمية الأداء الوظيفي، أنواعه، عناصره، محدداته، وكذا مفهوم تقييم الأداء، أهميته، أهدافه، وطرق تقييم الأداء، و كما تناولنا الفصل الرابع الذي يشمل الاجراءات المنهجية للدراسة والمتمثلة في مجالات الدراسة، المنهج، أدوات جمع البيانات وأخيرا عينة الدراسة، وفي الأخير تطرقنا للفصل الخامس الذي خصص لعرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات، كما تم فيه تناول النتائج العامة للدراسة و ثم الإنهاء بخاتمة.

الجانب النظري

الفصل الأول:

الإطار العام للإشكالية

الفصل الأول: الإطار العام للإشكالية

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

ثانياً: أهمية الدراسة

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: إشكالية الدراسة

خامساً: فرضيات الدراسة

سادساً: تحديد المفاهيم

سابعاً: الدراسات السابقة

ثامناً: المقاربة النظرية

تاسعاً: صعوبات الدراسة

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

لكل بحث علمي أو دراسة سوسيوولوجية مجموعة من الأسباب التي تحفز الباحث إلى اختيار موضوع بحثه والتعمق فيه وعلى الأساس يرجع اختيار موضوع بحثنا إلى عدة أسباب موضوعية وذاتية نذكر منها:

أ_ أسباب ذاتية:

- _ الميل الشخصي لهذا الموضوع والرغبة في التخصص أكثر في هذا المجال.
- _ الرغبة الشخصية في تحصيل مهارات البحث العلمي، وفك الغموض عن هذه الظاهرة من خلال اكتساب المزيد من المعارف والاستفادة منها.
- _ تكوين نظرة عامة عن هذه العلمية وإدراك علاقة الرقابة بالأداء الوظيفي داخل المؤسسات الجزائرية.

ب_ أسباب موضوعية:

- _ ارتباط الموضوع ارتباطاً جوهرياً بمجال تخصص في علم اجتماع تنظيم وعمل.
- _ الرغبة في تسليط الضوء على مدى تكيف الفرد وانسجامة مع العمل الذي يؤديه.
- _ قابلية دراسة البحث وامكانية النزول به للميدان.
- _ الأهمية العلمية والعملية لموضوع الدراسة ومحاولة تطبيق ما تم دراسته في المقاييس النظرية في الميدان.

ثانياً - أهمية الدراسة:

إن أهمية هذه الدراسة مستمدة من أهمية الموضوع نفسه كونه يدرس موضوعاً أساسياً وحساساً، متمثلاً في الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي، حيث يمكن اعتبار الرقابة الإدارية

بعملية جد فعالة بواسطتها نستطيع التحقق من مدى تنفيذ الأهداف والخطط المرسومة للمنظمة، كما تساهم في تقييم الأداء والكشف عن الأخطاء والانحرافات ومنع تكرارها و كما تبرز أهمية الموضوع في تحسين الأداء الوظيفي فساعدتهم العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي في تحسين أداء العمال من خلال تحديد معايير الأداء وتوجيه العمل لتحقيق الأهداف المحددة والتأكيد على واقع اهتمام المؤسسات بموضوعي الرقابة والأداء الوظيفي ونظرا لأهميته البالغة والواسعة لكونها نظام ضبطي وديناميكي يساهم في تنمية الموارد البشرية وتوجيههم لتحقيق الاهداف المرسومة وازافة للقيمة العلمية والعملية للظاهرة المدروسة.

ثالثا: أهداف الدراسة:

تسعى دراستنا إلى تحقيق عدة أهداف تمكنا من التعرف على الرقابة الإدارية بعناصرها وأبعادها المختلفة في موضوع الأداء الوظيفي وعلاقته بالرقابة ومحاولة ابراز دور الرقابة في تحسين أداء العمال وذلك عن طريق إدراك مختلف مشكلات التسيير والتحديات التي تواجهها الإدارة الجزائرية واقتراح بعض الحلول لخلق نظام رقابي فعال وبالتالي تحقيق الأهداف المخططة، كما تمكنا من الاحتكاك والتقرب من المختصين في مجال دراستنا لمعرفة وجهة نظرهم حول موضوع الرقابة الادارة وإضافة إلى التعرف على أفضل الأساليب الرقابية التي يمكن للمنظمات الاعتماد عليها خلال تقييم الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

رابعا: إشكالية الدراسة

تعتبر قيمة العمل من اهم القيم التي تقوم عليها المجتمعات وتبنى بها الحضارات، وعلى هذا الأساس تكون المؤسسات والمنظمات بمثابة وحدات اجتماعية هادفة، ذات تكوين انساني منظم ومنسق ليتفاعل فيها الأفراد ضمن حدود محدودة نسبيا من أجل تحقيق أهداف مشتركة تستخدم البيئة الخارجية المحيطة بها، وعليه فيعد العنصر البشري بداخلها أهم

مصدر للنجاح وهو عنصر ديناميكي يؤدي عند استثماره بفعالية الى خلق قيمة للمؤسسة، والارتقاء بأدائها و تموقعها في السوق، وأحد المكونات المهمة والضرورية ولا يمكن أن توجد المنظمات بدونهم مهما كانت التجهيزات الآلية متطورة.

حيث يعد الأداء الوظيفي للعمال من العمليات الإدارية الأساسية ومن المواضيع الحساسة التي لا بد الاهتمام بها عند التفكير والتخطيط لعمليات التطوير في أية مؤسسة، فمن خلالها تتمكن الإدارة العليا من تصميم وإعداد برامج تطويرية تتناسب مع ظروف المؤسسة واحتياجاتها وقدراتها الفعلية¹، كما أن أهمية الأداء لا تتوقف على المؤسسة، بل تتعدى الى نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة، فيتم خلال هذه العملية الوصف لسلوك العامل والنتائج المتحصل عليها وإنجازاته خلال فترة محددة، كما تهتم بقياس الأداء بناء على الأهداف والسياسات والبرامج والخطط التي تسبق تحديدها بقصد اكتشاف مواطن الضعف والأخطاء لتقويمها وتقادي تكرارها، لذلك يستوجب المحافظة عليها والعناية بها للحد من مشكلات التنظيم، مما دفع الى ابتكار عمليات إدارية بما فيها التخطيط والتنظيم الذي يساعد على تحديد مسارات العمل التي ينبغي اتباعها لتحقيق الأهداف المستقبلية للمنظمة، إلى جانب القيادة التي تتجلى لنا في المهارات والأساليب القيادية والتصرفات الممارسة من طرف القائد التي من خلالها يدير المنظمة، وبعدها الرقابة فهذه الأخيرة تلعب دورا رئيسيا في تنظيم هذه المؤسسات، التي تمثل عملية قياس النتائج الفعلية بأهداف الخطة وتشخيص وتحليل سبب انحرافات الواقع بالمطلوب، وإجراء التعديلات اللازمة لضمان عودة الأنشطة الى المسار المخطط لها وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة²، وهي الإشراف والمراجعة من سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية سير الأعمال والتأكد من أن المواد المتاحة تستخدم وفقا للخطة الموضوعة، وذلك بوضع معايير أداء محددة وواضحة

¹فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان،

2010، ص8.

²محمد عيسى الفاعوري، الرقابة الإدارية، دار كنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007، ص 13.

للعاملين لتقييم أدائهم بانتظام، باستخدام أدوات تنفيذ وتقييم الأداء بشكل فعال مما ينتج إمكانية التنبؤ بالمشكلات والانحرافات السلبية التي ستحدث قبل وقوعها ومحاولة وضع التدابير والترتيبات الملائمة لتجنبها وضمان السير الحسن لها، وذلك من خلال مراجعة أداء العاملين وكيفية استغلال الموارد لرفع كفاءة الافراد والآلات وفقا لمعايير الإنتاج والكشف عن الجوانب الإبداعية وتحفيزها، وتقليل المشاكل شرط أن تتناسب الرقابة مع طبيعة ظروف العمل.

كما يساعد النظام الجيد للرقابة الإدارية في ضمان استخدام الموارد بكفاءة وفعالية، بالإضافة الى تحقيق المسؤولية من خلال تحديد الأدوار بوضوح وتنفيذ الإجراءات الضرورية للتأكد من التزام المؤسسة بالمعايير المهنية والأخلاقية والقانونية وبذلك يتم تعزيز التنظيم وتحقيق أهداف المؤسسة واستدامتها، وانطلاقا من المعطيات حاولنا من خلال هذه الدراسة معرفة الدور الذي تلعبه الرقابة الإدارية داخل المؤسسة الصناعية لدواسة فرامل السيارات بتيميزارت، والتي من خلالها طرحنا السؤال المركزي التالي:

_ كيف تؤثر الرقابة الإدارية على أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية؟

والذي تنفرغ عنه الأسئلة الجزئية التالية:

_ ماهي الأدوات والتقنيات المستخدمة في ممارسة الرقابة الإدارية على أداء العمال داخل المؤسسة الصناعية؟

_ كيف يساهم زيادة الانضباط في اجراءات الرقابة الإدارية في تحسين أداء العمال داخل المؤسسة؟

خامسا: فرضيات الدراسة.

الفرضية العامة:

_ تؤثر الرقابة الإدارية بشكل إيجابي على أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية.

الفرضيات الجزئية:

_ تستخدم المؤسسة الاقتصادية أدوات وتقنيات فعالة في ممارسة الرقابة على أداء العمال داخل المؤسسة.

_ زيادة الانضباط في إجراءات الرقابة الإدارية تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء لدى العمال.

سادسا: تحديد المفاهيم:

1. تحديد مفهوم الرقابة:

▪ الرقابة لغة:

_ جاء في المسعود "أنه يقصد بالرقابة الرقيب والحارس والحافظ ورقيب النفس".¹

_ "راقب، يراقب، مراقبة فهو مراقب أي راقب الشخص أو الشيء، حارسه ولاحظه ورصده".²

▪ الرقابة اصطلاحا:

_ الرقابة الإدارية تعرف على انها مراجعة الإنجاز وفقا للخطط الموضوعية كما أنها

تعرف بعملية قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير والخطط الموضوعية ومعرفة أسباب

الانحرافات بين النتائج المحققة والنتائج المطلوبة واتخاذ فعل تصحيحي.

¹ حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي، الرقابة الإدارية، ط1، الحامد للنشر والتوزيع، 2011م، ص 19.

² أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، ط1، علم الكتب، 2008م، ص 923.

_ محمود عساف في كتابه أصول الادارة عرفها بأنها: " الوظيفة الرئيسية في قياس أداء المرؤوسين وتصحيحه من أجل التأكد من الأهداف قد تحققت وأن الخطط قد وضعت موضع التنفيذ بالطريقة الصحيحة".¹

■ الرقابة اجرائيا:

الرقابة هي الوظيفة التي يمكن عن طريقها التأكد من أن كل شيء يسير وفق الخطط الموضوعة، كما تمكنا من اكتشاف مواقع الضعف والانحرافات وتصحيحها ومنع حدوثها، وذلك متابعة لمؤسسة صناعة دواسات الفرامل بتميزارت باعتمادها على اجراءات ادارية ووسائل مختلفة لضمان حسن سيرورة العمل ومنه بلوغ أهدافها.

2. مفهوم الأداء الوظيفي:

■ الأداء لغة:

_ أصل الأداء من اللفظة اللاتينية Perforare ومنها اشتقت اللفظة الإنجليزية Performance والتي تعني انجاز العمل وتأديته.²

■ الأداء اصطلاحا:

_ "الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".

_ كما عرف أيضا: " هو العلاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة".¹

¹ محمد محمود علاونة، الأصول العلمية والعملية في الرقابة الإدارية، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، 2014م، ص 123_124.

² عادل بومجان، "تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتورة في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014.

■ التعريف الإجرائي:

الأداء هو السلوك الذي تقيم به المؤسسة قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة الصناعية بتميزارت.

3. مفهوم الانضباط الوظيفي:

■ الانضباط لغة:

مصدر من الضبط وهو ضبط الشيء حفظه بالحزم، ... ويقصد به هنا الحزم في تنظيم الأمور بمعنى اهتمام التقني بجميع الأنظمة المنظمة لمهنته والمحافظة عليها، سواء الانضباط في الاوقات أو التصرفات، أو الشكل أو التعامل مع جميع المستويات.²

■ الانضباط اصطلاحا:

_ الانضباط هو " الالتزام بقواعد السلوك والعمل أو ضبط النفس عن أي عمل يخالف القواعد المرسومة سواء داخل بيئة العمل أو خارجها".

_ كما يعرف على أنه مجموعة القواعد التي تصنعها الادارة بهدف توضيح الإطار العام للسلوك الذي يجب الالتزام به من قبل العاملين في المنظمة وما يترتب على الخروج عن هذه القواعد والإجراءات من عقوبات قانونية.³

¹ بختة بطاهر، الادارة الاستراتيجية وقياس الأداء التنافسي، ط1، الناشر ألفا للوثائق، عمان الاردن، 2021م، ص74_75.

² بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011م، ص124.

³ سنان الموساوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2004م، ص 218_219.

_ الانضباط يعرف على أنه سلوك تنظيمي يقوم به أعضاء التنظيم بغرض إظهار الطاعة والسلوك الودي اتجاه التنظيم وإظهار نية التعاون الفعلي واحترام الأوامر والقوانين الرسمية.¹

▪ التعريف الإجرائي:

الانضباط الوظيفي هو التزام الموظف بالقواعد والأنظمة والسياسات الخاصة بالعمل، بما في ذلك الالتزام بمواعيد العمل وأداء المهام بفعالية وكفاءة من أجل تحقيق بيئة عمل منظمة ومنتجة تساهم في تحقيق أهداف مؤسسة صناعة دواسات الفرامل بتيميزارت.

4. مفهوم الأدوات الرقابية:

▪ الأدوات لغة:

_ كلمة أصلها الاسم (الأدوات)، جمع لأداة، ويعني آلة، أي ما يستعان به لإنجاز غرض من الأغراض، أدوات كتابية أو مكتبية أي مجموع ما يستعمل من أشياء في مصلحة أو مؤسسة.²

▪ الأدوات اصطلاحاً:

_ أدوات الرقابة في مجال علم الإدارة العامة هي الوسائل الفنية العديدة التي تستعملها الإدارات العامة لمراقبة نفسها، حيث يعتمد الأفراد والأجهزة الرقابية على العديد من الأدوات القياسية والمؤشرات الصادقة في نتائجها لمدى الإنجاز البشري، ومعدلات إحراز التقدم والنمو في تسيير نشاط المنظمة المعينة وسعيها نحو إدراك أهدافها في ضوء

¹ ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001م، ص23.

² أحمد مختار عبد الحميد عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، ط1، عالم الكتب، 2008، ص76.

الأوامر والقرارات المسيرة لها، فهي تعد بمثابة المرآة التي توضح النتائج التي يسفر عنها تنفيذ البرامج والخطط والسياسات.¹

■ التعريف الإجرائي:

هي كل الوسائل والأدوات والتقنيات والأساليب التي تستخدمها مؤسسة دواسات الفرامل بتميزارت، في عملية المراقبة والتحكم من أجل ضمان تحقيق الأهداف وكفاءات تعليمية والتي من شأنها تسهيل وتحسين الأداء في نشاط معين.

سابعا: الدراسات السابقة:

تعتبر مرحلة الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة من أهم المصادر التي يرجع اليها الباحث من اجل تزويد رصيده المعرفي وإثراء مشكلة بحثه، وتوجيهه نحو المصادر والمراجع الأكثر أهمية، ومن هذا المنطلق حولنا الاستعانة ببعض الدراسات التي تخدم الموضوع بشكل مباشر أو غير مباشر، وسوف نستعرض في هذا العنصر الدراسات السابقة على النحو الآتي:

1_ الدراسة الأجنبية:

من اعداد الباحث بيتر تامونوينيني، نوبنيوكبوجي باتريك، بعنوان الرقابة الإدارية وكفاءة الموظفين في التصنيع في ولاية ريفرز، أطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراة في العلوم الإدارية، نجيريا، 2021.

Peter Tamunoininaemi, Nwinyokpugi Patrick, Administrative Control and Employee Efficiency of Manufacturing in Rivers

¹زيد منير عبوي، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق للنشر والتوزيع، غزة، 2006، ص180.

State, Nigeria, Thesis submitted to obtain a doctorate degree in administrative sciences, 2021.

وتهدف هذه الدراسة إلى معالجة مسألة كفاءة الموظفين من خلال الرقابة الإدارية بين شركات التصنيع في ولاية ريفرز، والتحقق من الاستخدام الأمثل للموارد، ودراسة العلاقة بين الانضباط وكفاءة الموظفين في شركات التصنيع.

وترتكز الدراسة على الفرضيات البحثية التالية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التسلسل القيادي وكفاءة الموظفين في

شركات التصنيع في ولاية ريفرز، نيجيريا.

2. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الانضباط وكفاءة الموظفين في

شركات التصنيع في ولاية ريفرز، نيجيريا.

3. الثقافة التنظيمية لا تعدل بشكل كبير العلاقة بين الرقابة الإدارية وكفاءة

الموظفين في شركات التصنيع في ولاية ريفرز، نيجيريا.

ومن أجل التحقق من هذه الفرضيات اعتمد الباحثين على أداة الاستبيان كونها الأنسب

لمثل هذه الدراسة، ومجتمع البحث يتمثل في 24 شركة تصنيع في ولاية ريفرز وتم اختيار 4

موظف اداري في كل منهم بشكل عشوائي وتقدر حجم العينة 96 موظف.

وعليه خرجا الباحثين بنتائج والتي نلخصها في:

_ اظهرت النتائج أن هناك علاقة ايجابية قوية بين الانضباط ومقاييس كفاءة

الموظف.

_ الثقافة التنظيمية تلعب دورا هاما في تعزيز العلاقة الايجابية بين المسؤولية

الاجتماعية للشركات وأداء الشركة.

_ الرقابة الإدارية تتم عن طريق التسلسل القيادي والانضباط.

❖ اوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة:

تختلف دراستنا الحالية عن الدراسة السابقة في الأهداف المرسومة حيث تسعى السابقة إلى معالجة مسألة كفاءة الموظفين من خلال الرقابة الادارية، والحالية في بيان دور الرقابة وتأثيرها على أداء العاملين، وكما تختلف في الإطار الزمني والمكاني، والنتائج التي تتوصل إليها نظرا لاختلاف الأهداف ومجال التطبيق، ولكنهما اتفقت في أداة جمع المعطيات المتمثلة في الاستمارة.

2_ الدراسة العربية:

لأحمد كمال مصطفى الملاحي، تحت عنوان "دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري" أجريت هذه الدراسة في جهاز الشرطة الفلسطينية، دراسة مقدمة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في تخصص "القيادة والإدارة"، سنة 2016.

وتهدف هذه الدراسة إلى اكتشاف واقع نظام الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية، وحيث انطلقت الدراسة من التساؤل التالي:

ما دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية؟

وكما تشكلت لدى الباحث الأسئلة الفرعية:

1. ما علاقة الهيكل التنظيمي بتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية؟

2. ما علاقة استخدام وسائل والأدوات الرقابية بتحسين مستوى الأداء الإداري في هذا الجهاز؟

3. ما علاقة تحقيق متطلبات فعالية الرقابة الإدارية بتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية؟

4. ما علاقة الجهات الرقابية في جهاز الشرطة الفلسطينية بتحسين الأداء الإداري فيها؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0,05 \geq \alpha)$ بين متوسطات

استجابة أفراد العينة حول دور الرقابة الإدارية وتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: (العم، الرتبة العسكرية، المؤهل العلمي)؟

وللإجابة على هذه التساؤلات صاغ الفرضيات التالية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0,05 \geq \alpha)$ بين دور الرقابة الإدارية وتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.

وينفرد من الفرضية الرئيسية الفرضيات التالية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0,05 \geq \alpha)$ بين الهيكل

التنظيمي وتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية؟

2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0,05 \geq \alpha)$ بين استخدام

الوسائل والأدوات الرقابية وتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.

3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0,05 \geq \alpha)$ بين تحقيق

متطلبات فعالية الرقابة الإدارية وتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز شرطة الفلسطينية.

4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0,05 \geq \alpha)$ بين الجهات الرقابية وتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.

5. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0,05 \geq \alpha)$ بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول دور الرقابة الإدارية وتحسين مستوى الأداء الإدارية في جهاز الشرطة الفلسطينية تعزى المتغيرات الشخصية التالية (العمر، الرتبة العسكرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومجتمع الدراسة يتكون من الضباط العاملين في الجهات الرقابية، واستخدم طريقة الحصر الشامل واعتمد على الاستبانة كأداة كونها الأنسب لجمع مجتمع الدراسة.

وعليه توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج والتي نلخصها في:

_ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0,05 \geq \alpha)$ بين دور الرقابة الإدارية وتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة وهي علاقة إيجابية.

_ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0,05 \geq \alpha)$ بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول دور الرقابة الإدارية وتحسين مستوى الأداء الإداري.

_ يشارك العاملون في إعداد بطاقة الوصف الوظيفي بدرجة قليلة.

_ ينظر العاملون إلى أسلوب الملاحظة الشخصية بارتياح.

_ يتم تقييم أداء العاملين بشكل دوري ونزيه، بدرجة متوسطة.

❖ نقاط التشابه بين الدراسة هذه والدراسة الحالية.

تتمثل أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والسابقة في زمان ومكان اجراء البحث، كما نجد هناك اختلاف فيما يخص فرضيات كلاهما، أما عن أوجه الاتفاق بين الدراسة والدراسة الحالية في موضوعها الرئيسي وهدفها العام واستخدام نفس المنهج الوصفي وأداة الاستبانة.

3_ الدراسات المحلية:

أ. الدراسة الأولى:

دراسة لآمال بوسفط، تحت عنوان "الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال"، أجريت هذه الدراسة بمؤسسة الخزف الصحي بجيجل أنموذجاً، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، سنة 2015_2016.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أساليب الرقابة التنظيمية على الموارد البشرية في المؤسسة، وما دورها في التحقق من مطابقة أداء الأفراد مع الخطط المعتمدة، وانطلقت هذه الدراسة بالتساؤل الرئيسي التالي:

"هل تساهم الرقابة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية؟"

ويتفرع تحت هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية:

1. هل التطبيق الصارم للقوانين التنظيمية يؤدي إلى زيادة انتاجية الموارد البشرية

بالمؤسسة الجزائرية؟

2. هل تساهم الأساليب الرقابية المطبقة في تحقيق جودة أداء الموارد البشرية بالمؤسسة

الجزائرية؟

3. هل مطابقة الاداء مع الخطط يؤدي إلى الكشف عن الانحرافات والاختفاء في العمل

بالمؤسسة الجزائرية؟

وللإجابة على هذه التساؤلات صاغت الباحثة الفرضيات التالية:

الفرضية العامة:

تساهم الرقابة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية.

والفرضيات الجزئية:

1. التطبيق الصارم للقوانين التنظيمية يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية.

2. تساهم الأساليب الرقابية المطبقة في تحقيق جودة أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية.

3. مطابقة الأداء مع الخطط يؤدي إلى الكشف عن انحرافات وأخطاء الموارد البشرية في الأداء بالمؤسسة الجزائرية.

ومن أجل التحقق من هذه الفرضيات اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي، وأدوات البحث المتمثلة في الملاحظة، والمقابلة والاستمارة كونها المناسبة لمثل هذه الدراسة كما قامت باللجوء إلى العينة الطبقية واختيار الأفراد بطريقة عشوائية بحيث تقدر نسبتها ب 78 عاملا من المجتمع الأصلي المقدر ب 372 عاملا.

وعليه خرجت الباحثة بعدة نتائج والتي نلخصها فيما يلي:

_ التطبيق الصارم للقوانين يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموارد البشرية.

_ الأساليب الرقابية المطبقة في المؤسسة والتي تميزت بنوع من التشدد تساهم في تحقيق جودة أداء العمال.

_ مطابقة أداء الأفراد مع الخطط يكشف عن الأخطاء والانحرافات التي يقع فيها العمال.

_ الرقابة التنظيمية تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية.

❖ أوجه الاختلاف والاتفاق بين الدراسة الحالية والسابقة:

تظهر نقاط التشابه بين الدراسة السابقة والحالية في المتغير التابع المتمثل في أداء العمال داخل المؤسسة الاقتصادية، كما اعتمدتا على نفس المنهج والمتمثل في المنهج الوصفي، وتتفقا في أدوات البحث المتمثلة في الملاحظة والاستمارة، أما أوجه الاختلاف فتظهر في زمان ومكان إجراء الدراسة الميدانية وفي المتغير المستقل المتمثل في الرقابة التنظيمية في الدراسة السابقة والرقابة الإدارية في الدراسة الحالية.

ب. الدراسة الثانية:

عنوانها " دور الرقابة الإدارية في تحقيق التنمية المحلية" دراسة ميدانية بمقر ولاية الجلفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في تخصص علم اجتماع التنظيم مقدمة من طرف "كمال بودانة"، جامعة محمد خضير -بسكرة - سنة 2019_2020 .

وهدفت هذه الدراسة لمعرفة أساليب الرقابة الإدارية وتأثيرها على التنمية المحلية، وإدراك واقع الرقابة المنتهجة بولاية الجلفة، حيث انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي " إلى أي مدى تساهم الرقابة الإدارية بمصالح ولاية الجلفة في تحقيق التنمية المحلية؟"

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية:

1. إلى أي حد ينعكس واقع الرقابة الإدارية المنتهجة على التنمية المحلية بولاية الجلفة؟
2. كيف تساهم أساليب ووسائل الرقابة الإدارية المتبعة في التنمية المحلية بولاية الجلفة؟
3. ما المشكلات والعقبات التي تعيق نظام الرقابة الإدارية على التنمية المحلية بولاية؟
4. كيف تساعد مداخل تطوير الرقابة الإدارية بولاية الجلفة في رفع مستوى التنمية المحلية؟

وللإجابة على هذه التساؤلات صاغ الباحث الفرضيات التالية:

الفرضية العامة:

تساهم الرقابة الإدارية بمصالح ولاية الجلفة في تحقيق التنمية المحلية.

والفرضيات الجزئية:

1. واقع الرقابة الإدارية المنتهجة يعزز التنمية المحلية بالولاية.
2. أساليب ووسائل الرقابة الإدارية المتبعة في الولاية تحقق التنمية المحلية بالولاية.
3. شساعة المساحة وعدم كفاءة التقارير والمحابة وضعف الوعي لدى القائمين على الرقابة الإدارية تحد من التنمية المحلية.
4. تساعد مداخل تطوير الرقابة الإدارية بولاية الجلفة إيجابا في رفع مستوى التنمية المحلية.

ومن أجل التحقق من هذه الفرضيات اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وأداة الاستبيان لجمع البيانات الميدانية اللازمة لهذه الدراسة حول عينة بحث، حيث اعتمد الباحث على أحد نماذج العينات الغير عشوائية (غير احتمالية) نموذج العينة العمدية والتي تقدر بـ 30 موظف، والمتمثلة للمجتمع الأصلي، وعليه خرج الباحث بعدة نتائج نذكر منها:

_ وجود رقابة ادارية بشكل دائم على مجالات التنمية المحلية بولاية الجلفة .

_ وجد الباحث أن الرقابة ليست وظيفة تمارس صلاحيتها عن طريق التعسف في استخدام السلطة وتبني الوسائل الإجبارية لضمان أداء الأعمال.

_ وجود رقابة إدارية بشكل دائم ومستمر ولكنها غير فعالة على برامج ومشاريع التنمية المحلية، وإضافة إلى عدم استخدام مفتشي الرقابة الوسائل التكنولوجية الحديثة

_ ضعف التنمية المحلية بالولاية لا يرجع وحده للرقابة الإدارية فهناك أسباب أخرى عديدة منها التهميش، وأن التنمية غير متوازنة وطنيا.

❖ اوجه الاختلاف والاتفاق بين الدراسة الحالية والسابقة:

تظهر نقاط التشابه بين الدراسة السابقة والحالية في كونهما تبنتا نفس المتغير المستقل وهو الرقابة الإدارية، كما أنهما اعتمدتا نفس المنهج المتمثل في المنهج الوصفي، والاستمارة كأداة لجمع البيانات، أما نقاط الاختلاف فتظهر في التغير التابع المتمثل في التنمية المحلية في السابقة وأداء العاملين في الحالية، اختلفت في مكان وزمان إجراء البحث، كما ان الدراسة السابقة ركزت على أساليب الرقابة الإدارية في تحقيق التنمية وأما الحالية ركزت أكثر على تأثير الرقابة الإدارية على أداء العاملين.

_ جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

_ ساعدتنا في تكوين رصيد نظري على التحليل والتفسير.

_ أفادتنا في الحصول على المصادر اللازمة لموضوع الدراسة الحالية، كما اعتمدنا على بعضها كمراجع للدراسة.

_ كما استفدنا منها منهجيا وأعانتنا على وضع أسئلة الاستمارة واختيار الأدوات الملائمة في جمع البيانات والمعلومات وكذلك عند تعيين المنهج والعينة الخاصة بالدراسة.

ثامنا: المقاربة النظرية:

أ_ النظريات المفسرة للرقابة الإدارية:

1_ المدرسة الكلاسيكية (1880_1930):

ويقصد بها النظرية القديمة التي تفسر السلوك الانساني، وباختلاف نماذجها فإنها افترضت أن الأفراد غير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل وغير عقلانيين وأنهم انفعاليون، ولذلك فإنهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة وفعالة، ومن هنا بدأت افتراضات هذه النماذج الكلاسيكية تؤمن بضرورة فرض نموذج رشيد عقلائي وقوي على العاملين وذلك للسيطرة والتحكم في السلوك داخل المنظمات.

وتشمل النظرية الكلاسيكية على ثلاثة اتجاهات فكرية تتمثل في: نظرية الادارة العلمية، نظرية المبادئ الإدارية، نظرية البيروقراطية.

1.1_ نظرية الإدارة العلمية:

إن أصحاب هذه النظرية هم اول من فكروا علميا في تفسير سلوك العامل في المنظمة وفي كيفية حفزه من أجل مزيد من العطاء والبذل، ولكن منطلقهم لم يكن البحث في تحسين أحوال الفرد الاجتماعية وزيادة راتبه وتوفير حريته الفردية وديمقراطية الإدارة في المنظمة، وإنما كان منطلقهم مناقشة مشاكل الإنتاجية، وكيفية رفع إنتاجية الفرد العامل لكي تزدهر في النهاية الايديولوجية الرأسمالية التي تعتمد على زيادة الإنتاج مع قلة التكلفة كمعيار لنجاحها.

وأدت نظرتهم نحو زيادة الإنتاج إلى اعتبار العامل اداة من أدوات الإنتاج، وعليه فلبي يتمكن الفرد من إعطاء أقصى طاقته الإنتاجية فلا بد أن تهتم الإدارة بتدريبه على

العمل وأن تراقبه بواسطة المشرفين مع حفزه ماديا ومعاقبته إذا قصر في إنتاج الكمية المطلوبة منه.

ولقد تبلورت فلسفة الإدارة العلمية في كتاب فردريك تايلور Fredrick Taylor بعنوان "مبادئ الإدارة العلمية" كالتالي:

- أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال، وتضطلع الإدارة بمهام الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، ومن أجور وتعيين الأفراد، وتدريبهم... بينما يضطلع العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة لهم.
 - وجود طريقة مثلى للعمل ويتعين على الإدارة اكتشاف تلك الطريقة وتعليمها للعاملين لاتباعها في أداء مهامهم وأعمالهم.
 - تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة، وضرورة معرفة انطباق الطرق لأداء كل مهمة.
 - أن يتم اختيار الفرد للعمل في المنظمة بطريقة تناسب العمل، بمعنى تطبيق قاعدة "وضع الرجل المناسب في المكان المناسب".
 - إن الفرد العامل مخلوق رشيد واقتصادي، بمعنى أهمية الحوافز المادية للفرد ويمكن دفعه للأداء من خلالها، ولكي يصل إلى أقصى إنتاجية يصبح لزاما على الإدارة أن تزيد أجره كما زادت إنتاجيته.
 - إن الفرد يحتاج التدريب لتحسين مستوى عمله ورفع إنتاجيته، ويحتاج إلى الإشراف الدقيق المباشر حتى لا يتهرب من العمل أو يبطل فيهِ.
- وبعد ذلك قام الزوجان فرانك وويليان جليبرت بمحاولات تسمى (دراسات الوقت والحركة)، وهي تلك الدراسات التي تقوم ببحث أنواع الحركات التي يؤديها العامل في عمله ووقت كل حركة، وقد تبين من تحليل هذه الحركات أن بعضها يمكن حذفه والبعض الآخر يمكن دمجها أو اختصاره، أو إعادة ترتيب الحركات بالشكل الذي يؤدي إلى أداء أسرع وأسهل.

الخلاصة أن الإدارة العلمية ركزت على ضرورة التخصص في العمل، وحسن الاختيار والتدريب للعاملين، وأنه يمكن السيطرة على سلوك الأفراد داخل أعمالهم من خلال تصميم مثالي موحد للوظائف ولأداء العمل ومن خلال الحوافز المادية.

2.1_ نظرية البيروقراطية:

كلمة البيروقراطية مأخوذة من كلمة Bureau الفرنسية ومعناها مكتب، فالبيروقراطية تعني حكم المكاتب وقد جاء بها العالم الألماني ماكس فيبر Max Weber الذي طور مفهوم البيروقراطية في وضعها المثالي بهدف توفير الحد الأعلى من الكفاءة الإنتاجية.

خصائص البيروقراطية المثالية:

إن للبيروقراطية المثالية خصائص محددة وهي:

- عدم التحيز:

إن جميع القوانين واللوائح يجب أن تنفذ بطريقة غير شخصية على اعتبار ان خدمة المتعاملين مع المنشأة هي الهدف الأساسي للمنشأة.

- تقسيم الأعمال وتنميطها: يجب أن تقسم الأعمال وأن تتمط حسب الاختصاصات، ولكي يتم انجاز هذا التقسيم لابد من تحليل الاعمال إلى عناصرها كما يجب أن توضع معايير لتقدير مدى كفاية انجاز كل جزء من الأجزاء التي تم تقسيم الأعمال إليها وفعاليتها دون اعتبار للشخص الذي يقوم بالعمل وبالتالي يساعد على تلافي تدخل النواحي الشخصية في العمل ويقلل من الحاجة إلى أشخاص معينين وبعدهم لإنجاز العمل لان التركيز هنا ينصب على الوظيفة لا على الموظف.

- تدرج الوظائف في مستويات السلطة:

إن الوظائف ليست مقسمة حسب الاختصاصات فحسب وإنما هي مدرجة حسب سلم خاص للسلطات، حيث يأخذ الهيكل التنظيمي للمنشأة شكل هرم تتولى الوظائف التي في قمته رسم السياسات ووضع الأهداف والتي في وسطه وضع القرارات المتعلقة بكيفية تنفيذ الأهداف ووضع السياسات موضع التنفيذ وفي قاعدته يتم تنفيذ الإجراءات والأعمال التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف.

• استخدام الخبراء:

إن التنظيم البيروقراطي مبني على أساس استخدام الخبراء حيث يتم استخدام الأشخاص بناء على مؤهلاتهم وخبراتهم فالمحسوبية والقرباية غير معترف بها في التنظيم البيروقراطي المثالي، وعمل الخبير ينحصر في اتخاذ القرارات الرشيدة وفي معالجة المشاكل التكنولوجية والسهر على تحقيق الكفاية في أداء الأعمال.

• القواعد والتعليمات:

تدل القواعد والتعليمات بشكل دقيق على ماهية الوظيفة وعلى من هم الرؤساء والمرؤوسون بالنسبة لكل وظيفة من الوظائف وكيفية أداء تلك الوظيفة.

ومن الفوائد التي تنتج عن وضع الأنظمة والقواعد والتعليمات ما يلي:

أ_ الوحدة وعدم التباين في أداء الأعمال المتشابهة.

ب_ عدم التحيز في المعاملة.

ج_ تحمي المرؤوس من تعسف الرئيس.

• التدوين الكتابي:

يجب اصدار الاوامر والقرارات والتعليمات بشكل كتابي والاحتفاظ بجميع الأوراق والمستندات الخاصة بالمنشأة وذلك لكي تكون جميع القواعد والإجراءات والتعليمات الرسمية عامة ومستقرة وهذا يقتضي وجود جهاز متخصص للمكتب الرسمي أي وجود ديوان وملفات وموظفين يقومون بمهمة حفظ الأوراق والمعلومات بشكل مرتب يساعد على استخراجها وقت الحاجة إليها.

- وجود نظام خدمة:

لكل منشأة بيروقراطية نظام خدمة وكادر وسلم رواتب للعاملين فيها وهدف هذا النظام هو تشجيع العاملين على البقاء في الخدمة وعدم ترك المنشأة.

- التفريق بين دور الموظف الرسمي وعلاقاته الشخصية:

ينصب الاهتمام على دور الموظف الرسمي ويتم التمييز بين دوره كموظف يقوم بواجبه وبين علاقاته الشخصية ويطلب من الموظف عدم ترك علاقاته الشخصية تؤثر على موضوعيته في تأديته لواجباته.

- السرية:

يجب ان يراعى أكثر ما يمكن السرية والالتزام بها في جميع أعمال المنشأة وتتفاوت أهمية هذا العنصر بتفاوت طبيعة عمل المنشأة فتبلغ أقصى درجاتها في المنشآت العسكرية وأجهزة الأمن كما تتفاوت أقسام المنشأة الواحدة في مدى وجوب المحافظة على الانغلاق والسرية فيها، فأقل درجات الانغلاق والسرية تبدو واضحة في قسم العلاقات العامة في المنشأة.

ويقول ماكس فيبر أنه إذا ما توفرت الخصائص السابقة في التنظيم تصبح المنشأة وقد أطلق فيبر لفظ البيروقراطية على الأجهزة الحكومية بينما أطلق لفظ الإدارة على المنشآت الاقتصادية.¹

2_ المدرسة النيوكلاسيكية:

سميت بالمدرسة الكلاسيكية المحدثه لأنها تختلف عن المدرسة الكلاسيكية بكونها لم تنتظر على التنظيم وأفراده من زاوية الهيكل الرسمي وعوامل الرشد بل اهتمت بالفرد وسلوكه في التنظيم وركزت على أهمية التنظيم غير الرسمي وتأثيره على أفراد التنظيم وتندرج ضمنها النظرية التالية:

1.2_ نظرية العلاقات الإنسانية:

من روادها إلتون مايو (Elton Mayo)، وقد وضع نظريته هذه من خلال خبراته ودراساته وممارساته الادارية في شركة ويسترن إلكترونيك في الولايات المتحدة، 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 على انتاجية العاملين، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها دراسات هذه النظرية:

_ الإنسان هو محور العملية الإنتاجية وأهم عناصر الإنتاج على الاطلاق.

_ هناك علاقة طردية بين ارتفاع الروح المعنوية وزيادة الانتاجية لذلك يجب معاملة العنصر البشري معاملة حسنة لتبقى معنوياته مرتفعة.

¹ سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة...الأصول والتطبيقات، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2004م، ص

_ الحوافز الاقتصادية وحدها لا تكفي لزيادة الإنتاجية وتحقيق الرضا بل يجب استخدام الحوافز المعنوية.

_ القيادة الديمقراطية هي القيادة الناجحة وهي القيادة التي تسمح بالمشاركة والمبادأة وتخلق مناخا طيبا للعمل.

_ أن المنشأة نظام اجتماعي بالإضافة إلى كونها كيان قانوني واقتصادي، وأن هذا النظام الاجتماعي يلعب أدوارا هامة في تحديد سلوك الفرد، وهذه الأدوار تختلف عن أدوار ومعايير التنظيم الرسمي للمنشأة.

_ يحتاج مديرو المنشآت إلى مهارات سلوكية، وخلفية اجتماعية كافية إلى جانب مهاراتهم الفنية والإدارية.

_ يجب على إدارة المنشأة التقرب من أعضاء التنظيم الغير رسمي ومعرفة أسباب نشوئه وأهدافه ومعالجتها وليس اختيار أسلوب المواجهة لأن الخاسر الوحيد في هذه الحالة هي المنشأة ومصالحها.¹

ب_ نظريات الأداء الوظيفي:

1.1_ نظرية الحاجات ل "ماسلو":

يرى بأن دافعية الفرد نحو العمل ترتبط بمدى إشباع هذا الأخير لحاجاته، و صنفها إلى صنفين: **الحاجات الأولية** تتضمن حاجات فيزيولوجية أساسية وحاجات الأمان، و**الحاجات الثانوية** وتتضمن حاجات الانتماء والتقدير والاحترام وتحقيق الذات. واهتم "ماسلو" بالحاجات ودورها في دفع الموظف نحو العمل وتحسين مستوى أدائهم وبالتالي توفير الاستقرار المهني بتوضيح الحاجة إلى التقدير والاحترام وتحقيق الذات في قمة الهرم

¹ 1.3 علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط8، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2014م، ص 60_61.

مؤكداً بأنه يبدأ أولاً بإشباع الحاجات الأساسية المتمثلة في الحاجات الفيزيولوجية والأمنية والاجتماعية ثم ينتقل لمحاولة إشباع حاجاته المعنوية في أعلى الهرم وأن إشباعها له تأثير إيجابي على اندفاعه نحو العمل لتحقيق الأهداف المرجوة، وإشباع الرغبة الملحة لديه وذلك من خلال تدرجه إلى مكانة اجتماعية مميزة وهو ما يدفعه إلى النمو للوصول إلى أعلى الوظائف.

2.1_ نظرية الحاجة للإنجاز "ماكليلاند":

تؤكد بأن الخصائص الشخصية لبعض الأفراد تجعلهم ذاتياً يندفعون طبيعياً للأداء، ويتصرفون كما لو كانوا يملكون مصادر ذاتية لتحفيز أنفسهم من منطلق أنهم يختلفون من حيث مدى امتلاكهم لدوافع ذاتية للإنجاز والأداء العالي المتميز والنجاح في تحقيق الأهداف، والتي يلتزمون بتحقيقها وهي غالباً ما تكون أهدافاً عالية المستوى، وتبين الدراسات بأن مثل هؤلاء الأفراد يحتلون غالباً المواقع المهمة خاصة الإدارية، إذ تضمن المنظمة بأنهم سيحفظون أنفسهم بأنفسهم وهذه سمة مهمة في القائد الإداري¹.

تاسعا: صعوبات الدراسة:

إن أي باحث في المجال العلمي أو العملي يصادف صعوبات وحواجز كثيرة قد تعيقه في إنجاز بحثه، ومن بين الصعوبات التي واجهتنا أثناء دراستنا نذكر ما يلي:

_ وجود صعوبة في إجراء الدراسة الميدانية بسبب ضغوط العمل وكثرة المهام الموكلة للعاملين صعبت علينا تطبيق أدوات البحث العلمي.

_ صعوبة إيجاد مؤسسة لإجراء الدراسة الميدانية، وصعوبة التواصل مع المبحوثين وهذا راجع لطبيعة أو نوع العمل المنجز، إضافة إلى الضغوطات نتيجة العمل الموكل لهم.

_ التردد من موضوع الرقابة لكونه موضوع حساس نوعاً ما.

¹ عائشة بية زينوني، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الإدارة العمومية الجزائرية، مجلة التواصل في العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار - عنابة، جوان 2018، ص 316.

الفصل الثاني:

الرقابة الإدارية

الفصل الثاني: الرقابة الادارية

تمهيد.

أولاً: أهمية الرقابة الإدارية.

ثانياً: أهداف الرقابة الإدارية.

ثالثاً: أسس الرقابة الإدارية.

رابعاً: خصائص الرقابة الفعالة.

خامساً: أنواع الرقابة الإدارية.

سادساً: خطوات الرقابة الإدارية.

سابعاً: أساليب الرقابة الإدارية.

ثامناً: مقومات النظام الرقابي الإداري الفعال.

تاسعاً: معوقات نجاح النظام الرقابي الإداري.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

تحرص جميع المؤسسات على اتخاذ العديد من الإجراءات التي تضمن السلامة المهنية لكافة العاملين فيها، ويعد انشاء قسما للرقابة الإدارية واحدة من تلك الإجراءات، التي تحافظ على التوازن بين الوسائل والأهداف أو بين الجهود والنتائج بقصد التأكد والتحقق بان هناك توافق بين الأداء الفعلي والأداء المقصود، ومحاولة الكشف عن نقاط الضعف والفجوات وتصحيحها ومنع حدوثها مستقبلا، والتأكيد على تنفيذ الأهداف والخطط الموضوعية للمنظمة.

وسيتم في هذا الفصل تسليط الضوء على ماهية الرقابة الإدارية ابتداء من أهميتها وأهدافها، ثم محاولة عرض خصائصها، أنواعها، وخطواتها وأساليبها، وفي الأخير ابراز مختلف معوقاتها ومقومات نجاحها.

أولاً: الرقابة الإدارية:

ازدادت أهمية الرقابة في وقتنا الحاضر نتيجة لاتساع نطاق الإدارة وتعدد أجهزتها وضخامة حجمها، حيث يتجلى دورها الهام في ميع المؤسسات والهيئات والعمل على تحقيق الأداء بأعلى كفاءة، ونظرا لصلتها الوثيقة بباقي مكونات العمليات الإدارية، فيمكن لنا إبراز أهميتها فيما يلي:¹

1. الرقابة وظيفة إدارية معينة بتقييم أداء الوظائف الأخرى لواجباتها المحددة أصلا ومن ثم تقويمها باتجاه الأهداف المرسومة.
2. تحرص على التأكد من كون العمل التنفيذي يسير وفق القوانين النافذة.
3. تعمل على الحد من الإسراف في المال العام، وكذلك الحرص على كون مزايا وحقوق الأفراد المقررة محترمة وأن الجميع سواسية أمام القانون.
4. الرقابة ليست وظيفة منعزلة عن وظائف الإدارة العلمية بل هي جزء أساسي منها.
5. يجب أن تملك الرقابة الحلول الصحيحة للمشاكل التي تواجه سير العمل التنفيذي وأن تقدم الدعم اللازم له لتذليل الصعوبات التي تواجهها.
6. الكشف عن ميزات وتفوق وإبداع أفراد المنظمة ومكافأتهم وحفز الأفراد الذين لا يعملون بإخلاص وإنتاجية.
7. لا بد أن تكون العملية الرقابية متناسبة مع طبيعة وخصوصية المشروع المنفذ.
8. للرقابة أدواتها الواضحة والموضوعية والمفهومة التي تتمكن من خلالها على تشخيص مستوى الأداء وتصحيحه في حالة الانحراف عن ما هو مخطط.

ومن خلال ما سبق ذكره؛ تبين لنا أن هناك حاجة ماسة للرقابة الإدارية وهذه الحاجة لا تقتصر على المنظمات العامة دون الخاصة أو الكبيرة دون الصغيرة، كونها

¹ سلمان عكاب الجنابي، علي حسين الحسيناوي، الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2014م، ص104.

عملية ملازمة ومستمرة لوظائف الإدارة، وهي الوظيفة التي تبين نقاط الضعف في العملية الإدارية وتتخلص أهميتها في الأدوار التي تقوم بها لتحقيق الأداء المطلوب.

ثانياً: أهداف الرقابة الإدارية:

تستعى مختلف المنظمات بنظام الرقابة الإدارية لتحقيق مجموعة من الأهداف، والتي تتمثل في:

- _ اكتشاف ومعرفة المشاكل والمعوقات التي تعترض العمل التنفيذي.
- _ التأكد من تخفيض تكاليف العمل بالمنظمة والحد من الإسراف الزائد.
- _ استيعاب الأخطاء وسوء التصرف وحالات الانحراف، والتأكد من أن الموظفين لا يتصرفون بالنزاهة والأمانة.
- _ التأكد من انسياب المعلومات من وإلى مختلف المستويات.¹
- _ التأكد من سير المسائل الفنية على الوجه المطلوب وفقاً للقواعد والأصول.
- _ تقييم المديرين للتأكد من كفاءتهم في كافة المستويات وحسب سلوكهم.
- _ إدراك أن القوانين تسير وفقاً للطريق الصحيح.
- _ التأكد من أن المستويات الإدارية العليا على إمام تم بما يتم من أعمال في المستويات المختلفة.²

وعليه فيمكن القول ان أهداف الرقابة لا تكمن فقط في التعرف على الانحرافات على الخطط والمعايير، بل أنها تتعلق بجوانب أكثر إيجابية تساعد على إنجاز الأهداف بأعلى

¹ محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، 2014م، ص 151-152.

² محمد عيسى الفاعوري، الرقابة الإدارية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007م، ص 21.

كفاءة وفعالية، إلا أن تحقيق هذه الأهداف يتطلب تدفق المعلومات الرقابية بسرعة وفي الوقت المناسب، حتى يمكن الربط بين الوحدات وأهداف الإدارة العليا مع توفر المعلومات التي يحتاجها المدير لمراقبة الأداء الفعال للتنفيذ وقياس الإنجاز واتخاذ الإجراءات لتصحيح الانحرافات.

ثالثاً: أسس الرقابة الفعالية:

لكي تتم عملية الرقابة على أساس ناجح وسليم، ويتم الأداء والإنجاز على النحو الذي تحدده الأهداف والمعايير الموضوعية، ولأجل أن تكون الرقابة أكثر كفاءة وفعالية فلا بد من الاسترشاد بعملية من الأسس والتي تتمحور فيما يلي:¹

1_ اتفاق النظام الرقابي مع حجم وطبيعة النشاط الذي تتم الرقابة عليه: وهذا يعني أن يكون النظام الرقابي مصمماً وفقاً لاحتياجات وطبيعة الوظيفة أو النشاط موضوع الرقابة، فالمنظمة الكبيرة الحجم تحتاج إلى جهاز رقابي أكبر حجماً من ذلك الذي يطبق في منظمة صغيرة الحجم، وتوضح نظم الرقابة، على ضوء الفهم الواضح والمحدد لأهداف وسياسات المنظمة، والخطط والبرامج الموضوعية.

2_ تحقيق الأهداف على مستوى عالٍ من الفعالية والكفاية والعلاقات الإنسانية السليمة: يجب أن يراعى في نظام الرقابة الدوافع والسلوكيات والجوانب الإنسانية لدى العاملين عند اختيار وسائل القياس ومعايير تقويم الأداء والإنجاز، فلا يكون الهدف من عملية الرقابة تصيد الأخطاء وعقاب المقتصرين، وإنما اكتشاف الأخطاء أو الانحرافات والبحث عن أسبابها وتصحيحها، والعمل على تجنب وقوعها مستقبلاً.

3_ الموضوعية في اختيار المعايير الرقابية: بحيث تكون وسائل القياس ومعايير الإنجاز موضوعية ومعلنة لجميع العاملين في الجهاز من رؤساء ومرؤوسين.

¹ حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي، مرجع سابق، ص 38_39.

4_ الوضوح وسهولة الفهم: بحيث يتم وضع معايير تقريبية وواضحة للإنجاز المستقبلي المرغوب، وفي حالة استخدام معدلات رياضية أو خرائط رقابية يجب شرحها وتدريب العاملين الجدد على استخدامها حتى يتم التنفيذ على أساس سليم.

5_ إمكانية تصحيح الأخطاء: وذلك بالتعرف على المشكلات والمعوقات التي تعترض العمل التنفيذي وتؤثر في مدى كفايته، ثم دراسة الأسباب والعوامل التي أدت إلى ذلك والظروف المختلفة التي أحاطت بالأداء وذلك بقصد اتخاذ الإجراءات اللازمة ضمانا للتنفيذ المنتظم.

6_ توافر القدرات والمعارف الإدارية والفنية للقائمين على أجهزة الرقابة: وذلك بإسناد اختصاصات ومهام الرقابة وتقييم الأداء إلى تشكيل تنظيمي توضح اختصاصاته وسلطاته، ونوع العلاقات التي تربطه ببقية الأقسام التنظيمية الأخرى في المنظمة، وأن يتبع هذا التشكيل التنظيمي لأعلى سلطة في المنظمة ضمانا للحياد والموضوعية، ولدعمه وتعزيز موقفه باعتباره يستمد سلطاته وصلاحياته من السلطة العليا، وأن يتم اختيار أفراد هذا التشكيل التنظيمي الرقابي ممن يتميزون بالموضوعية والقدرة على التحليل المنطقي والاستنتاج.

7_ وضوح المسؤوليات وتحديد الواجبات: فالتصميم الملائم لنظام رقابي ما من شأنه أن يساعد في التقويم الموضوعي لإنجاز الآخرين وأدائهم وتكون مسؤولية الفرد مرتبطة بمقدرته على السيطرة على العوامل التي تؤثر بصورة مباشرة على إنجاز أي عمل.

8_ الإقتصاد والمرونة: ينبغي أن تكون تكاليف النظام الرقابي المقترح معقولة نسبيا وتتناسب مع الفوائد الناتجة عنه، كما ينبغي أن يتوفر في النظام نوع من المرونة من شأنها أن تساعد على اتخاذ الإجراءات البديلة الممكنة لتصحيح الانحرافات فور حدوثها.

9_ استمرارية الرقابة: ويشير هذا المبدأ إلى أهمية إحكام الرقابة حال البدء بتنفيذ الوظائف أو المهام واستمرارها لحين الانتهاء من التنفيذ.

10_ دقة النتائج ووضوحها، يجب أن تكون المعلومات أو البيانات الإحصائية الناجمة عن الرقابة واضحة وبعيدة عن التعقيد أو الغموض لتسيير عملية اتخاذ القرارات.

وإلى هنا يتضح لنا أن اسس الرقابة الإدارية تشمل وضع معايير واضحة وقابلة للقياس، ووجود نظام دقيق لجمع وتحليل البيانات، ومرونة في التكيف مع التغيرات، كما تتطلب القدرة على اتخاذ إجراءات تصحيحية سريعة عند اكتشاف الانحرافات، وضمان تنفيذ هذه الاجراءات بشكل فعال لتحقيق الأهداف بكفاءة.

رابعاً: خصائص الرقابة الفعالة:

لكي يكون نظام الرقابة فعالاً، يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص منها.¹

1_ الرقابة المستمرة: التي تعمل على سرعة اكتشاف الأخطاء ومعرفة أسبابها وإبلاغ الجهة المسؤولة في الوقت المناسب بما يمكن الأخيرة في تصحيح مسار لتنفيذ لمنع وقوع الخطأ مستقبلاً.

2_ الرقابة الاقتصادية الفعالة: فالمدير الذي يبذل جهداً كبيراً في اكتشافه لسبب خطأ بسيط بما قد يعطل من العمل من العمل ويزيد من التكلفة بشكل كبير لا يقوم حقيقة برقابة فعالة وإنما يضيء على العملية الرقابية تعقيداً تصبح معه غير اقتصادية حيث تزيد تكلفة القيام بها عن عائد ما في صورة منع أو تقليل حدوث أخطاء لها تكلفة معينة.

1محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، المملكة العربية الأردنية، 2016، ص 216.

3_ الرقابة التي تتوقع حدوث الأخطاء: وتعمل على اتخاذ الاحتياجات اللازمة لتجنب حدوثها، ويمكن الاستفادة من اتجاهات نتائج التنفيذ الماضية والحالية في التوقع، وحتى وإن افتقر هذا التوقع للدقة الكاملة فهو أفضل من عدم التوقع على الإطلاق، وكثير من الأساليب الرياضية متاحة اليوم ويمكن استخدامها في توقع الأخطاء.

4_ الرقابة التي تميز بين الأخطاء: وتركز على معرفة أسباب الأخطاء المعنوية أو الجسمية غير المقبولة وكيفية معالجتها.

5_ الرقابة المرنة: فالمعايير المستخدمة في الرقابة يجب أن تتميز بالمرونة الكافية، بحيث تتغير إذا تغيرت ظروف التنفيذ بشكل لم يكن متوقعا عند التخطيط ووضع المعايير.

وفي الأخير يمكن القول ان الرقابة الإدارية هي البداية والنهاية للوظائف الإدارية، ولا يمكن للمؤسسة أن تكون ناجحة ومحقة لأهدافها، إلا إذا استطاعت الرقابة فيها أن تؤدي مهامها بفعالية، وهذا لا يتحقق إلا بتوفير عدة خصائص رقابية داخل المنظمة.

خامسا: أنواع الرقابة الإدارية:

تتفاوت الأنواع المختلفة الرقابة الإدارية في طبيعة الإجراءات والاليات المستخدمة في كل نوع، حيث تصنف كما يلي:

1: الرقابة حسب المعايير:

وتتضمن رقابة على أساس الإجراءات ورقابة على أساس النتائج.

أ_ الرقابة على أساس الإجراءات:

تقوم الرقابة على أساس القواعد والإجراءات بقياس التصرفات التي تصدر عن المنظمات العامة ومطابقتها بمجموعة القوانين والقواعد والضوابط والطرق والإجراءات، ويركز هذا النوع

من الرقابة على التصرفات التي تصدر من وحدات الإدارة العامة وعن العاملين فيها وليس كل ما تحققه هذه التصرفات من نتائج نهائية.

ب_ الرقابة على أساس النتائج:

تقوم الرقابة على أساس النتائج بقياس النتائج النهائية التي تحققها المنظمات العامة وفق معايير يمكن قياسها موضوعيا، فهذا النوع من الرقابة لا يتابع ويقدم التصرفات والنشاطات التي تقوم بها المنظمات العامة وإنما يركز فقط على النتائج التي تحققها هذه المنظمات.

2: الرقابة حسب موقعها من الأداء.

أ_ الرقابة السابقة:

وتسمى بالرقابة المانعة أو الوقائية وتهدف إلى ضمان حسم الأداء أو التأكد من الالتزام بالنصوص القانونية والتعليمات في إصدار القرارات أو تنفيذ الإجراءات، وتهدف أيضا إلى ترشيد القرارات وتنفيذها بصورة سليمة وفعالة.¹

ب_ الرقابة المرحلية:

ويقصد بها متابعة العملية التنفيذية ومقارنة ما يتم تحقيقه أولا بأولا مع الخطة التي يتم جدولتها حسب الزمن، وذلك بقصد تحديد الانحرافات السلبية والعمل على تصحيحها فور حدوثها، كما يمتد دور هذه الرقابة إلى كشف الإمكانيات غير الملحوظة في الخطة، فإذا تبين للإدارة أن استخدام مواد أولية بديلة يؤدي إلى تحسين الإنتاج أو تخفيض تكلفته، فإن ادخال هذا الضعف في العملية الإنتاجية سيؤدي حتما إلى زيادة إنتاجية المشروع وبالتالي تحقيق الأهداف المقررة بزمن وتكلفة أقل.²

¹ محمد حسن أحمد، الإدارة بنجاح، ط1، دار كنوز للمعرفة، عمان، 2007م، ص 19_20.

² حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي، مرجع سابق، ص 172.

ج_ الرقابة اللاحقة:

في هذا النوع من الرقابة يتم تقويم تصرفات وقرارات وإجراءات وحدات الإدارة العامة التنفيذية بعد حدوثها فعلا، فهي تعني بتقويم الأداء بعد أن يكون هذا الأداء قد وقع بالفعل مما يجعلها ذات طابع تقويمي أو تصحيحي وفي ظل الرقابة اللاحقة تمارس وحدات الإدارة العامة صلاحيتها وسلطاتها في التصرف قبل التنفيذ وخلالها، فهي إذا استرشدت بالمعايير والأهداف الموضوعية، واستعدت بالمعايير والأهداف الموضوعية، واستعدت للتقويم الذي سيرد على أدائها بعد انتهائه إلا ان صلاحيات التعرف تظل بيد الجهات الرقابية كما يلاحظ بالنسبة للرقابة السابقة.

3: الرقابة وفقا لمصادرها.

وتتفرغ إلى الرقابة الداخلية والخارجية.

أ_ الرقابة الداخلية:

وتسمى هذه الرقابة أيضا بالرقابة الذاتية، وهي الدعامة الرئيسية لكل أعمال الرقابة لأنها تعني قيام وحدات الإدارة نفسها بالرقابة على أنشطتها وأدائها وأي رقيب خارجي لا بد أن يعجز عن تقصي كل نواحي القصور وأن يكشف عن أسبابها مالم تكن وحدات الإدارة نفسها منظمة بالشكل الذي يمكنها من ذلك، لذا فالاهتمام بالرقابة يجب أن يبدأ بالجهاز الحكومي ذاته، وأن يستهدف تمكين الأجهزة الإدارية من ممارسة الرقابة الذاتية والتعود عليها.¹

ب_ الرقابة الخارجية:

تعتبر الرقابة الخارجية عملا متمما للرقابة الداخلية، ذلك لأنه إذا كانت الرقابة الداخلية على درجة عالية من الإتقان بما يكفل حسن الأداء فإنه ليس ثمة داع عندئذ إلى رقابة أخرى

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص 210_212.

خارجية، لذلك فإن الرقابة الخارجية في العادة تكون شاملة أي غير تفصيلية كما أنها تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة، من ما يكفل الاطمئنان إلى أن الجهاز الإداري للمنظمة أو المنشأة لا يخالف القواعد والإجراءات وعادة ما يتبع أجهزة الرقابة الإدارية العليا، وهذا ما يعطيها مكانة مرموقة وقوة دفع عالية واستقلالية يمكنها من حرية العمل وبعدها عن تدخل الأجهزة التنفيذية في أعمالها أو محاولة التأثير في اتجاهاتها.¹

4: الرقابة حسب أهدافها أو موضوعها.

بموجب هذا التقسيم هناك نوعان من الرقابة:

أ_ الرقابة الإيجابية:

وتهدف هذه الرقابة إلى التأكد من أن كافة الإجراءات والتصرفات يتم العمل بها طبقاً للوائح والأنظمة والتعليمات المعمول بها داخل المنظمة بما يكفل تحقيق أهدافها من جهة والتنبؤ بالانحرافات والأخطاء المحتمل حدوثها واتخاذ الإجراءات اللازمة والقرارات الخاصة لمنع حدوث الانحرافات، ومن جهة أخرى أي العمل على ضمان حسن سير العمل في المنظمة، وهذه الرقابة تعتبر أحد الأساليب الناجحة في حفز الموظفين وتنميتهم وبالتالي تطوير وتحسين المنظمة.

ب_ الرقابة السلبية:

وتعمل هذه الرقابة على البحث عن الأخطاء والانحرافات والعمل على منع حدوثها مع التركيز على معاقبة مرتكبي هذه الأخطاء والانحرافات، وبمعنى آخر تعمل على تصيد

¹محمد حسن أحمد، مرجع سابق، ص 21.

الأخطاء والانحرافات، لهذا تسمى بالرقابة البوليسية، ففي غالبية المنظمات الإدارية في الدول النامية تأخذ بالرقابة السلبية وتتعمد تجاهل الرقابة الإيجابية.¹

5: الرقابة حسب المستوى.

أ_ الرقابة الاستراتيجية:

تركز على كيفية تنفيذ الإستراتيجيات الشاملة للمنظمة أو وحدات أعمالها وأقسامها الرئيسية ووظائفها وأن دور هذه الرقابة يتحدد بمساعدة المنظمة في إنجاز الأهداف على هذه المستويات الثلاث (الكلي، الأعمال، الوظيفي).

ب_ الرقابة الهيكلية:

وهذه الرقابة تهتم بكيفية إنجاز مختلف عناصر الهيكل التنظيمي لوظائفها ومهامها للوصول الى غايتها وكمثال لها تدقيق النسب الخاصة بالاتفاق الإداري للتأكد من أن هذه النفقات لا تتجاوز الحدود الموضوعة لها.

ج_ الرقابة المالية:

تهتم بمراقبة الموارد المالية للمنظمة، فمثلا وضع نظام لمتابعة حسابات الزبائن والتأكد من أنهم يسددون التزاماتهم وفق المواعيد المتفق عليها هو مثال على هذا النوع من الرقابة.

د_ رقابة العمليات: مجال تركيزها هو المراحل التي بموجبها تحول المنظمة المدخلات من الموارد الى منتجات في شكل سلع وخدمات ومن أمثلة هذا النوع من الرقابة هو ضبط جودة المنتجات، علما بأن الرقابة المالية ورقابة العمليات تمثل رقابة للإدارات الدنيا أو الإشرافية.²

¹حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي، مرجع سابق، ص180_181.

²كمال بودانة، دور الرقابة الإدارية في تحقيق التنمية المحلية، أطروحة دكتوراة في علم الاجتماع، جامعة بسكرة،

2019، ص 45_46.

وبناء على ما ذكرناه نستخلص أن الشركات تستخدم العديد من أنواع الرقابة وكل نوع من هذه الأنواع يناسب طبيعة ونشاط وحجم كل شركة، ووفقا للعديد من المعايير والمؤشرات المعتمدة في التصنيف فقد تكون هناك أنواع حسب المستوى، المصدر، وحسب موقعها من الأداء، وموعد إجرائها، وأيضا حسب أهدافها أو موضوعها.

سادسا: خطوات الرقابة الإدارية:

تتطلب عملية الرقابة الإدارية ثلاث خطوات أو مراحل رئيسية تتمثل في:

1_ وضع المعايير:

من المنطقي أن أول خطوة في عملية الرقابة هي وضع الخطط، لأن الخطط تختلف في درجة تفصيلها وتعقيدها، ونظرا لأن المديرين لا يستطيعون ملاحظة كل شيء فإن يجب أن توضع معايير، والمعيار هو نموذج أو مستوى الأداء المرغوب تحقيقه، والمعايير هي الأهداف المطلوب تحقيقها من الأداء، ويمكن تقسيم معايير الأداء إلى نوعين: معايير كمية ومعايير نوعية.

أ_ المعايير الكمية: هي المعايير التي يمكن التعبير عنها في صورة رقمية مثل النفود، الوقت، النسب، وغيرها، وتتميز المعايير الكمية بأنها محددة بصورة مقبولة، ويمكن قياسها وفهمها بسهولة.

ب_ المعايير النوعية: من الواضح أنه يصعب قياس كل أنشطة المشروع بصورة كمية فليست كل المعايير يمكن التعبير عنها بالوقت، هي معايير شخصية، ومثال ذلك يتوقع من كل العالمين أن يكونوا الولاء للمشروع، أن يعتبروا أنفسهم أعضاء في فريق يعمل بتعاون وفعالية، وأن يظهروا بمظهر نظيف، وفي كل التعاملات مع المستهلك، يجب على الموظفين أن يظهروا مشاعر إيجابية نحوه، ويعملوا على إخفاء مشاعر العدا، وكل هذه المعايير

شخصية يختلف تقييمها من شخص إلى آخر فقد يقوم مديرون بالتقييم، ويتضح أن لهم آراء مختلفة حول خصائص الولاء، التعاون، أو المشاعر الإيجابية. مما ينتج عنه نتائج تقييم مختلفة، وبالتالي يصعب تطبيقها.¹

وعليه يمكن القول أن وضع المعايير هي الخطوة الاولى في عملية الرقابة الإدارية، حيث يتم تحديد الأهداف والمستويات المثالية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها في مختلف المجالات مثل الإنتاجية، الجودة، الزمن، والتكاليف.

2_ قياس مستوى الأداء الفعلي وتحليل أسباب الانحراف إن وجدت:

يتم في هذه الخطوة مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط في ضوء المعايير الموضوعية سافا وتحديد نوع وطبيعة الانحرافات والفرق بينهما، بمعنى ما إذا كانت هذه الانحرافات ملائمة أو غير ملائمة للمؤسسة، عند الانتهاء من القياس تقوم المصلحة المعنية بتحديد وتحليل أسباب هذه الانحرافات.²

3_ تصحيح الانحراف:

في هذه المرحلة يبرز دور الرقابة الفعالة والهادفة في معالجة الانحراف في القصور في تحقيق الأهداف المرسومة، وذلك عن طريق تقصي الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات ومحاولة إيجاد حلول لهذه المعضلات التي تكون حجر عثر في تحقيق الأهداف المخطط لها، "وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أن الرقابة يجب ألا تكون ذات طابع انتقامي، بمعنى الإساءة إلى مسببي الانحرافات والمشاكل مستقبلا فالهدف الأساسي من الرقابة هو تحسين الإنجاز أو تطوير الجودة أو تحقيق دقة العمليات أو أنظمة معينة".

¹ محمود الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص 212_213.

² السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة لنيل شهادة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2007، ص22.

ان اكتشاف الانحرافات التي حالت دون تحقيق الأهداف المرسومة لا يعني التي حالت دون تحقيق الأهداف المرسومة بالنسبة للقطاع الصحي ليس بالسهولة تحديد أسبابها لأن هناك متغيرات متعددة تتصف بالتعقيد والتشابك فيما بينها مسؤولة عن هذا الانحراف، وأن معرفة هذه المتغيرات وأبعادها بشكل واضح ودقيق يساعد بشكل مباشر في معالجة الانحرافات وتحقيق الأهداف المخططة.¹

وإلى هنا يتضح لنا أن العملية الرقابية تبدأ بتحديد الأهداف وتنتهي بتحقيقها، مما يجعلها تتطلب وضع معايير لقياس مدى التقدم أو عدم التقدم في اتجاه الأهداف المحددة، ومن ثم العمل على قياس الأداء ومقارنته مع المعايير لتحديد الأخطاء والانحرافات، وفي الأخير محاولة اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتصحيحها، وهذه الخطوات يمكن استخدامها في أي مجال من مجالات الرقابة مثل الرقابة عن الأموال، الروح المعنوية، جودة المنتجات، ... إلخ.

سابعاً: أساليب الرقابة وأدواتها:

هناك عدد من الأساليب التخصصية التي تمكن المدراء من الوقوف على مدى التقدم بالعمل ومعرفة الإنجاز وتحديد الإجراءات التصحيحية اللازمة لأي انحرافات أو أخطاء يتم اكتشافها في سير العمل، ويمكن تصنيف أساليب الرقابة إلى المجموعات الآتية:

1: أساليب وصفية.

أ_ الملاحظة الشخصية:

تعني اتصال مباشر بين الملاحظ والقائمين على العمل، أي رؤية ما يفعله المنفذ عن كثب والاستماع إلى وجهات نظرهم.

¹ طلق عوض الله السواط وآخرون، الإدارة العامة المفاهيم، الوظائف، الأنشطة، ط2، دار حافظ للنشر والتوزيع، ص

مزايا الملاحظة:

- حصول الإداري على صورة حقيقية عن موقف العمل وظروفه عند التنفيذ.
- التعرف للإداري على الأفراد الذين يقومون بالعمل وآرائهم واقتراحاتهم.
- تجعل المسؤولين أكثر قدرة على فهم تقدير التقارير الأخرى على سير المنظمة.¹

ب_ سجلات وبطاقات الدوام:

سجل الدوام عبارة عن كشف يوقع عليه الأفراد عند بداية الدوام وعند انتهائه، وفي المصنع تتم الاستعاضة عن كشف الدوام ببطاقة يدخلها العامل في آلة (ساعة) تسجل ساعة حضوره ومغادرته ثم تراجع البطاقة في نهاية كل شهر أو أسبوع لمعرفة من يحضر متأخرا إلى الدوام ومن يخرج قبل انتهاء الدوام، حيث يتخذ الإجراء اللازم للتصحيح، الذي قد يكون خصما من الراتب أو لفت نظر أو الخصم من إنجازات الموظف.

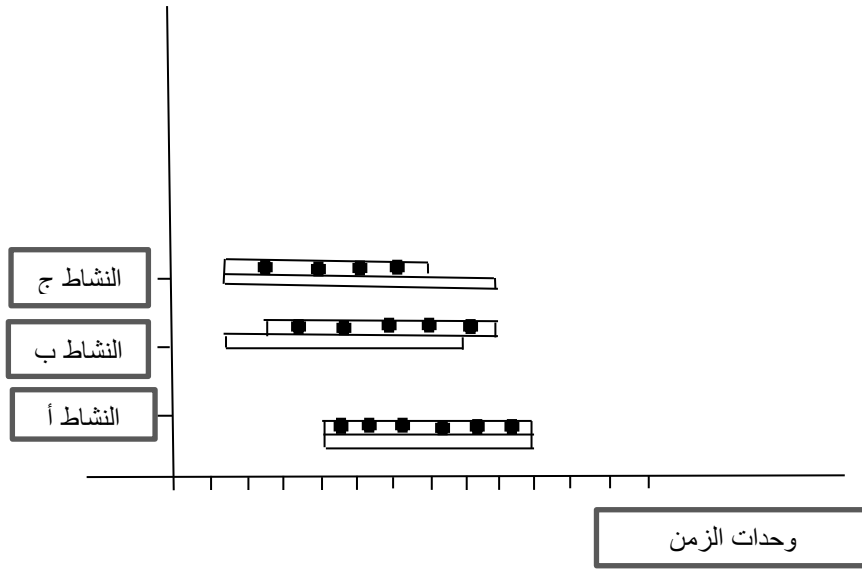
ج_ التقارير الرقابية:

وهي التقارير التي يرفعها المرؤوسين إلى رؤسائهم عن سير الأعمال والمشكلات التي تواجه العمل ويتضمن التقرير مقترحات الحل للانحرافات السلبية، وأهم هذه التقارير المثيرة للجدل هي التقارير السنوية التي تكتب عن أداء الموظفين.

د_ خريطة غانت:

تستخدم خرائط غانت للرقابة على زمن الإنتاج، وتتكون من محورين "سيني وصادي"، المحور السيني يكتب عليه الزمن الذي تستغرقه كل عملية صناعية وإدارية، والصادي يمثل الأنشطة التي يتم تنفيذها، وهناك زمن معياري وزمن فعلي، ويوضح الشكل (1_10) خريطة غانت في شكلها البسيط:

¹ محمد عيسى الفاعوري، مرجع سابق، ص 100.



الشكل رقم (02): يمثل نموذج خريطة غانت في شكلها البسيط

فالنشاط (أ) مثلا سيبدأ العمل به بالوحدات الزمانية الرابعة وينتهي في بداية العاشرة، أي العمل به سيستغرق (6) وحدات المستطيل الأبيض، والوحدة الزمنية إما أن تكون بالدقائق أو بالساعات، أو بالأيام، ...

والنشاط (ب) سيبدأ العمل به في بداية الوحدة الأولى وسينتهي في منتصف الثامنة، أي سيستغرق ثماني وحدات ونصف الوحدة.

وخارطة غانت بهذا الوضع أداة للتخطيط ، ويمكن تحويلها إلى أداة رقابية بكل سهولة، وذلك برسم الزمن الفعلي الذي استغرقه العمل في النشاط المعين على شكل مستطيل آخر مظلل أعلى المستطيل الأصلي العائد للنشاط نفسه، وبمقارنة المستطيلين يستطيع المراقب أن يحدد النشاطات التي أنجزت في الزمن المتوقع وتلك التي استغرق العمل بها وفقا أكثر أو وفقا أقل، ففي (1_10) ثم انجاز النشاط (أ) في الوقت المحدد وإنجاز النشاط (ب) بعد الوقت المحدد بوحدة زمنية واحدة، كما تم البدء به متأخرا عن الموعد المحدد، ما يستدعي البحث عن السبب لاتخاذ الإجراء اللازم للتصحيح، أما النشاط (ج) فقد تم إنجازه بوقت أقل بثلاث وحدات زمنية ، ما يستدعي البحث عن السبب واتخاذ الإجراء اللازم التصحيح.

هـ_ التحليل المخبري:

يستخدم هذا الأسلوب للرقابة على جودة المنتج، فقد يتطلب في بعض الأحيان أخذ عينة من المنتج وتحليلها في المختبر للتعرف عن تركيبها الفنية والمواد المصنعة منها، والهدف من ذلك هو التأكد من مدى مطابقة السلعة لمواصفات الجودة المرغوبة.

و_ الرسوم البيانية:

تستخدم بأشكال مختلفة للمقارنة بين المعيار المحدد والإنجاز الفعلي الذي تحقق، وميزة هذا الأسلوب الشائع استخدامه في الدراسات والأبحاث والتقارير السنوية للشركات، وإن عملية المقارنة فيه وتحديد الانحرافات السلبية أو الإيجابية تتم بسهولة وسرعة.

ز_ الزيارات الميدانية:

عادة ما يخطر ببال المراقب (من يحق له المراقبة) أن يتأكد بنفسه من حسن سير العمل وسلامة التنفيذ وانضباطية العاملين في الدوام، وهذه الزيارات تتم إما بصورة مفاجئة أو معتادة، فالمدير مثلاً قد يقوم بالزيارات المفاجئة لمكان العمل في وقت غير محدد، ويفصل بين الزيارات والأخرى أسبوعان أو شهر، أما الزيارات المعتادة فهي تختلف فقد يتعود المدير أن يزور مكان العمل يومياً أو كل يومين، إما في الصباح أو عند الظهر أو قبل مغادرة الموظفين الدوام.¹

ح_ الشكاوى:

تعتبر من أهم الوسائل في الرقابة الإدارية، الشكاوي نوعان هما:

¹ ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون، مبادئ علم الإدارة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص293_295.

- شكاوي استرجاعية: وهي الشكاوي التي تقدم إلى المرجع نفسه الذي صدر عنه العمل الذي لحق الضرر بالشاكي.
- شكاوي تسلسلية: وهي الشكاوي التي يقدمها المتضرر إلى رئيس الموظف المتسبب بالضرر.

2: أساليب كمية.

الأساليب الكمية المستخدمة في عملية الرقابة كثيرة، وقد زاد الاعتماد عليها خلال العقدين الماضيين بعد انتشار أجهزة الكمبيوتر واستخداماتها في الشركات الا أن هذه الأساليب لن يتم بحثها الان لأنها تتطلب معرفة متخصصة لم يتعرض لها الطالب على هذا المستوى من الدراسة ومنها:

أ_ النسب المالية: تستخدم هذه الطريقة في الحكم على كفاءة الأداء في مجالاته المتعددة مثل: الإنتاج، التسويق، ... حيث يتم مقارنتها عادة مع النسب المستخدمة في المنظمات المشابهة الناجحة أو مع النسب المستخدمة في السنوات الماضية ويتم بعدها تقرير مناسبتها أو عدم مناسبتها وهناك أنواع عديدة من النسب مثل: نسب السيولة، نسب الحماية، نسب التداول، التشغيل، الربحية، الإنتاجية، ... إلخ.¹

ب_ بطاقة الجرد الشامل(المستمر): وهي عبارة عن بطاقة يكتب فيها عدد وحدات المخزون من الصنف الواحد الداخلة إلى المخزن وتاريخ إدخالها، وعدد الوحدات الخارجة، التي تم صرفها، والرصيد المتبقي، والنقطة الرقابية في هذه البطاقة هي المعادلة الآتية:

$$\text{البضاعة الداخلة} - \text{البضاعة الخارجة} = \text{الرصيد المتبقي.}$$

¹ محمد عيسى الفاعوري، مرجع سابق، 95_100.

ج_ الموازنات التقديرية: وهي عبارة عن خطة مالية مكتوبة إما باللوحات (ساعات عمل، وحدة انتاج، عدد الأفراد) أو المبالغ النقدية، وتتم عن طريق مقارنة الرقم الفعلي مع الرقم التقديري (المعيار) والزمن الفعلي الذي استغرقه تنفيذ المشروع.

د_ شبكة بيرت (PERT): وتستخدم في مجال الرقابة على زمن تنفيذ الأعمال الإنشائية، حيث تتم المقارنة بين الزمن المتوقع (المعيار) والزمن الفعلي الذي استغرقه تنفيذ المشروع.

وعليه يمكن القول ان أهداف غانت تشبه تماما بأهداف أسلوب بيرت، إلا أن الأسلوب الأول ليس له المقدرة على مراقبة تكاليف المشروع (البرنامج) جنباً إلى جنب مع رقابة الوقت.¹

ثامنا: مقومات النظام الرقابي الفعال:

حتى يتحقق نظام الرقابة أهدافه يجب توافر المقومات والمستلزمات الآتية:

1_ أن تكون إجراءات الرقابة مفهومة: في بعض الأحيان تكون الطرق المستخدمة لقياس النتائج صعبة الفهم أو الاستعمال مما يؤدي إلى عدم القدرة على تحديد موضوع الانحراف ومن ثم عدم تصحيحه، لذلك ينبغي أن تكون إجراءات الرقابة سهلة ومفهومة للعاملين بالمنشأة.

2_ أن تكون إجراءات الرقابة مقبولة: لا بد أن يقبل ويفتتح العاملون بالإجراءات الرقابية التي تطبقها المنظمات ويمكن تحقيق عنصر القبول مشاركتهم في وضع هذه الإجراءات.

3_ أن يحقق الفائدة الاقتصادية من وجوده: ذلك أن إضافة أو وجود نظام للرقابة في أي منظمة سيزيد من الأعباء المالية، والميزة الأساسية لوجود هذا النظام يتوقف على مدى

¹ ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون، مرجع سابق، ص 296.

تحقيقه للوفورات الاقتصادية الناتجة عن تكلفته لنظام الرقابة بمقارنته بالخسائر المادية التي ستتحملها المؤسسة في حال عدم وجوده.

4_ مراعاة الجانب الإنساني للعاملين: بمعنى ان لا يشعر العاملين أن الهدف من الرقابة هو مجرد اكتشاف أخطائهم أو تصديها ومحاسبة المسؤول عنها، بل يجب أن تفسر الرقابة للعاملين على أنها وسيلة لمساعدتهم على تصحيح أدائهم وتطويره لتحقيق الأهداف المشتركة.

5_ ملائمة النظام الرقابي: يجب أن يلائم النظام الرقابي مع طبيعة نشاط المنظمة من حيث الأدوات المستخدمة، فالأدوات الرقابية تختلف باختلاف المعيارين السابقين.¹

6_ توافر الوسائل الآلية لتشغيل البيانات:

لاشك أن احدث الوسائل الآلية لتسجيل البيانات المطلوبة، فضلا عن واقعها وانتظامها، وهذا من العوامل المهمة في مجال الرقابة وانتظامها، وهذا من العوامل المهمة في مجال الرقابة، لان السرعة والدقة و الانتظام تمكن الإدارة من اكتشاف الأخطاء والانحرافات ومواطن الضعف بسرعة، و بالتالي توضح الإجراءات المصححة كما تمكن الإدارة من رسم سياستها وخططها في الوقت المناسب.

7_ وجود مجموعة أساليب المحاسبية والغير المحاسبية:

يلزم توفر مجموعة من الأساليب التي يستعين بها الجهاز الإداري والموظفين في القيام بإجراءات الرقابة، واختيار هذه الأساليب يتوقف على ظروف كل مشروع وطبيعة العمليات والمستوى الإداري.²

¹كمال بربر، الإدارة عملية ونظام، ط 1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1996م، ص 161.

²نزار عوني اللبدي، تنمية الاداء الوظيفي، ط1، دار دجلة ناشرون وموزعون، عمان، 2015، ص148.

وعليه فيمكن القول ان النظام الرقابي الذي يتناسب مع منظمة ليس بالضرورة أن يتناسب مع منظمة أخرى، وعند تصميمه فيجب أن يتمشى مع أهداف المنظمة وأن يراعي بتصحيحه قدرته على إيجاد أحسن وأنجم الطرق في الكشف عن الأخطاء والانحرافات قبل حدوثها، وأن يحقق تصحيح مسار التنفيذ ويحقق التوازن في مسار الخطط ومسار التنفيذ.

تاسعا: معوقات نجاح النظم الرقابية:

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

1_ الرقابة الزائدة: يقبل العاملون عادة درجة معينة من الرقابة، إذا زادت عنها تؤدي إلى رفضهم لها.

2_ التركيز في غير محله: تركز بعض النظم الرقابية في أحيان كثيرة على نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظر العاملين، حيث تعكس من وجهة نظرهم رؤية محدودة جدا مما قد يثير العاملين ضد هذه الرقابة.

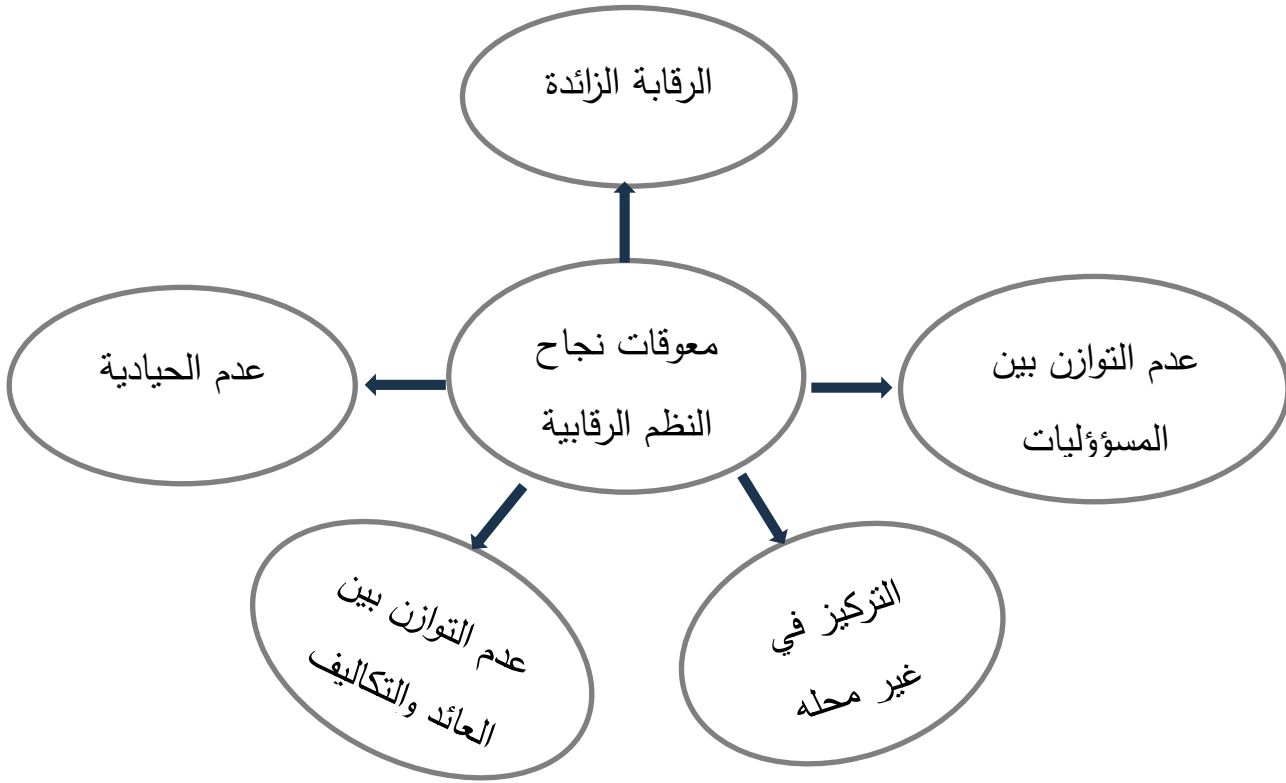
3_ عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات: يشعر العاملون أحيانا بأن المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوح لهم من صلاحيات وفي نفس الوقت يتطلب النظام الرقابي الرقابة اللاصقة والمراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل.

4_ عدم التوازن بين العائد والتكاليف:

قد يكون عدم كفاية العائد أو المكافآت التي يحصل عليها العاملين من أسباب مقاومة هؤلاء للنظم الرقابية.

5_ عدم الحيادية: قد يؤدي عدم تصميم النظم الرقابية بشكل محايد إلى عدم قبول العاملين لهذه النظم.

شكل رقم (03): يمثل معوقات نجاح النظم الرقابية



المصدر: (من اعداد الطالبة)

ومن خلال ما ذكرناه يمكن القول ان نظام الرقابة يمكن أن يكون دافعا وحافزا نحو الأداء الفعال، وفي أحيان أخرى وعندما يفتقر للمرونة والحيادية قد يكون سببا في تفشي كل ما هو سلبي وآثاره سلبية أكثر مما هو مصمم لتجاوزه.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه حول الرقابة الادارية، وما تتضمنه من خصائص جوهرية وأساليب وأنواع متعددة يمكن القول بأنها تلعب دورا مهما وحيويا داخل المؤسسة يتم من خلالها سير نشاط المؤسسة، ونظرا لارتباطها بالعمليات الأخرى من تخطيط وتنفيذ، فلا يمكن لأي مؤسسة مهما كان حجمها، صناعية او خدماتية الاستغناء عنها، كونها دافعا فعالا للرفع من مستوى أداء الأفراد بها وبالتالي الرفع من مستوى أداء المؤسسة ككل، كما أنها وسيلة لتصحيح الانحرافات في مختلف أوجه نشاطات المؤسسة.

الفصل الثالث:

الأداء الوظيفي

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد

أولاً: أهمية الأداء الوظيفي

ثانياً: أنواع الاداء الوظيفي

ثالثاً: عناصر الأداء الوظيفي

رابعاً: محددات الأداء

خامساً: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

سادساً: أهمية تقييم الأداء الوظيفي

سابعاً: أهداف تقييم الأداء الوظيفي

ثامناً: طرق تقييم الأداء الوظيفي

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات السابقة بشكل خاص، حيث يعتبر الأداء مقياس يظهر مدى فاعلية الموظف في انجاز عمله، ومدى مساهمته في تحقيق اهداف المؤسسة، ويتوقف مستوى الأداء على قدرات مهارات وخبرات العاملين التي تقع خلف مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهلات، الميول، وخبرات العاملين، فنجاح أي منظمة مرتبط بمستوى أفرادها وكفاءتهم، ودرجة الأداء تختلف من منظمة لأخرى باختلاف نوع الرقابة والمكونات المادية والبشرية والمقومات ذات الصلة بتلك المؤسسات، وهذا ما يدفعنا من خلال هذا الفصل التطرق لماهية الأداء الوظيفي وأهميته، ومن ثم أنواعه وعناصره، وفي الأخير عملية تقييم الأداء الوظيفي.

أولاً: أهمية الأداء الوظيفي:

بعد التعرف على ماهية الأداء الوظيفي التي تم تحديدها في عنصر المفاهيم سنتعرف إلى أهميته في ضمان استمرارية عمل المنظمة وتطويرها ومواكبة أحدث الوسائل التكنولوجية المعاصرة، حيث يمكن اعتبار الأداء ذو أهمية قصوى لعمل المنظمات، كما يمكن أرباب العمل من التنبؤ بالأخطار والأزمات ووضع استراتيجيات للتصدي لها ومحاربتها، وحل العقبات التي تواجهها، لذلك فيمكن لنا إبراز أهمية الأداء فيما يلي:

- يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.
 - غالباً ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد، وهذا يؤدي إلى اهتمام الفرد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه.
 - يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل، فإذا حدثت أية تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدمتهم.¹
- تجدر الإشارة إلى أن هناك عدة أسباب تمثل الدوافع الأساسية لإبراز أهمية الأداء الوظيفي وهي كالتالي:

1. تساهم عملية تحسين الأداء الوظيفي في تعزيز وزيادة قيمة المخرجات مقارنة بتكلفة المدخلات المستخدمة.
2. تقويم عملية تحسين الأداء الوظيفي بدور بارز في تحقيق لأرباح التي تستمر في خدمة الأفراد من خلال توفير بعض السلع والخدمات بأسعار منخفضة.

¹ فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص45.

3. مواجهة التحديات التي تقابلها المنظمة والمتمثلة في الصراع من أجل البقاء من خلال زيادة قدرتها التنافسية مع المنظمات الأخرى، فضلا عن ضمان ديمومة النمو لها.

4. كما أن رفع كفاءة الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة له مردود إيجابي ويتجلى ذلك من خلال إمكان المنظمة في تحقيق فائض يتم استثماره أو توزيعه على أعضائها وبموجب سياسة المنظمة.

5. إن عملية رف مستوى الأداء الوظيفي في المنظمة من أهم الواجبات التي تعنتي بها الإدارة لزيادة الإنتاجية التي تؤدي إلى تحقيق فوائد عديدة.¹

ثانيا: أنواع الأداء الوظيفي:

نظرا لصعوبة تحديد مفهوم الأداء لدى الباحثين جعل تحديد أنواعه يختلف من باحث إلى آخر حسب معايير معينة، وحسب دراسة كل باحث، وإن اختيار المعيار الدقيق والعملية في الوقت ذاته يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف أنواع الأداء، ولذا يمكن أن نتطرق بإيجاز يجاز إلى بعض المعايير التي أولا ما الباحثون كل الاهتمام في تحديد أنواع الأداء نذكر منها:

1: التصنيف حسب معيار المصدر.

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين:

أ_ **الأداء الداخلي:** يشير إلى مدى امتلاك العاملين لإمكانات لتحقيق أهداف الأداء التي تم تحديدها وفقا لمستوى أداء الشركات التي ينتمون إليها في الأمد القصير والطويل، فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:

¹ باسم مصطفى على البساطي، أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي، رسالة للحصول على درجة الماجستير المهني في أعمال الإدارة، جامعة المنصورة، 2021، ص 61.

_الأداء المالي: يعبر عن كيفية استخدام المؤسسة لمواردها ووسائلها المالية المتوفرة لديها بطريقة فعالة.

_الأداء البشري: يشير إلى مستوى أداء الأفراد داخل المؤسسة مهما كان مستواهم وموقعهم الوظيفي.

الأداء التقني: يظهر قدرة المؤسسة على الإنتاج بطريقة فعالة عن طريق استعمال كل استثماراتها وتجهيزاتها في سبيل ذلك.

ب_ الأداء الخارجي:

فهو مرتبط بالمحيط الخارجي للمؤسسة، وهو ناتج عن التغيرات التي تحدث في خارج المؤسسة، هذه التغيرات تنعكس على الأداء إيجابا أو سلبا، لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها في المستقبل وعلى المؤسسة أن تسعى جاهدة لمحاولة قياس وتحليل هذا الأداء، ويمكن أن يظهر هذا الأداء في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة إذ لا تتحكم فيه أو يصعب عليها ذلك كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي، نتيجة مثلا لارتفاع رقم أعمالها في ظروف معينة، كازدياد الطلب على منتج المؤسسة أو خروج أحد المنافسين.¹

¹ بختة بطاهر، الإدارة الإستراتيجية وقياس الأداء التنافسي، ط1، الناشر ألفا للوثائق، عمان الاردن، 2021، ص 78.

2: التصنيف حسب معيار الشمولية.

حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى ما يلي:

أ_ الأداء الكلي: وهو الذي يتحسب بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو، ...

ب_ الاداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة.¹

3: التصنيف حسب المعيار الوظيفي.

يرتبط أساسا بعنصر التنظيم وتقسيم الوظائف داخل المؤسسة وبناء على الوظائف المعروفة، يتم تقسيم الأداء إلى عدة أنواع منها:

أ_ أداء وظيفة المالية: يتمثل في قدرة المؤسسة على بناء هيكل مالي فعال وتحقيق معدل مردودية جيد، الذي يعمل على تحقيق توازن مالي مقبول بأقل تكاليف ممكنة.

ب_ أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق الأداء الإنتاج عندما تقوم المنظمة بإنتاج منتوجات عالية الجودة وبتكاليف منخفضة وهذا ما يحقق لها إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمنظمات الأخرى.

ج_ أداء وظيفة الأفراد: فالعنصر البشري عنصر متغير يصعب تحديد كفاءته وفعاليتيه بشكل واضح، حيث أنه يبقى جد قاصرة على إعطاء التقييم الكامل، لأن الجانب النفسي

¹ عبد المالك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2001، ص 89.

كالمعمل تحت الضغط والتوتر عوامل لا يمكن إخضاعها للدراسة أو الوصف الذي يمكن معه تحديد الأسباب بشكل دقيق.

د_ أداء وظيفة التسويق: يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق ومنها، الحصة السوقية، إرضاء العملاء من خلال معرفة عدد ونوع شكاوي العملاء، مقدار المردودات من المبيعات.

هـ_ أداء وظيفة التموين: يتمثل في القدرة على الحصول على المواد المناسبة في الأوقات المناسبة وبأسعار مناسبة، وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.

و_ أداء وظيفة البحث التطوير: يمكن دراسة هذا الأداء من خلال المؤشرات التالية: درجة تحديد الآلات ومواكبة التطور، التنوع في المنتجات، وغيرها.

ز_ أداء وظيفة العلاقات العمومية: في هذه الوظيفة تتحد أبعاد مفهوم الأداء حسب الموردين، المساهمين، العملاء، الموظفين وأخيرا الدولة الذي تطرقنا إليه سابقا، فالأداء هو احترام المؤسسة لأجال التسديد والاستمرار في التعامل معها بالنسبة للموردين¹

ثالثا: عناصر الأداء الوظيفي:

للأداء عدة عناصر تتمثل فيما يلي:²

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والخلقية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

¹ بختة بطاهر، مرجع سابق، ص 79.

² سليمي ماس فرحات، ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ط1، منشورات دار الحلازونية، 2019، ص 127_128.

2. 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.

3. كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة الإنجاز.

4. المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية والعمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

وهناك تقسيم آخر لعناصر للأداء ويتمثل في:

- المدة: ونقصد هنا الفترة التي أنجز فيها النشاط وتختلف باختلاف النشاط الذي يمارسه العامل.
- المعارف والمهارات: وتختلف باختلاف العامل حيث كل عامل يتميز بمعارفه ومعلوماته ومن خلالها يتميز أداءه غيره من العمال.
- الكمية: ونقصد هنا بمقدار العمل أو الأداء المنجز.
- طريقة الأداء: تتميز بالاختلاف، حين كل عامل وطريقته الخاصة في أداء مهامه، قد تتأثر طريقة أداء العمل بمجموعة من العوامل مثل: أدوات العمل، ظروف العمل، الأجر.

وعليه فتبقى هذه العناصر الأداء نوعية من حيث تطبيقها في المؤسسة وذلك نظرا لتنوع

وتزايد المؤسسات والإمكانيات للعنصر البشري.

رابعاً: محددات الأداء:

- القدرات: تشمل هذه القدرات على نوعين، القدرات الفطرية والقدرات المكتسبة، فالقدرات الفطرية هي قدرات عقلية تتجلى في ذكاء الفرد ونباهته، في حين القدرات المكتسبة هي التي تلعب فيها البيئة والزمن دوراً في تكوينها وتدريبها.
- الجهد: وهو يعبر عن كمية الطاقة الناتجة عن دوافع تؤثر في المستخدم يبذل جهداً محدداً، تمثل الطاقة التي يبذلها المستخدم لأداء عمله.
- إدراك الدور الهام: يعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه.¹

ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً قائمة ويكون لديهم قدرات ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فإن الطريقة يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة لكنه كسول ولا يبذل جهداً كبيراً في العمل فيكون أداءه مثل هذا الفرد أيضاً منخفضاً، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعاً في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر.

خامساً: مفهوم تقييم الأداء:

عرف بأنه عملية بموجبها يتم تقدير العاملين بشكل منصف وعادل لتكون مكافأتهم بقدر ما يقدمونه من انجاز وبالاستناد إلى معايير يتم بموجبها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم.

¹ بختة بطاهر، مرجع سابق، ص 81.

_ وعرف كذلك بأنه: "عملية ترتيب العمل إما تصاعدياً أو تنازلياً حسب مقدرتهم وخبرتهم وعاداتهم الشخصية والسلوكية".

_ فتقييم الأداء هو "عملية تنظيمية تهدف إلى مقارنة مستوى العمل المقدم من أفراد التنظيم باعتماد معايير محددة تمكن من ترتيب مستوى أدائهم ومن ثم تحديد درجة كفاءتهم الفعلية".¹

ويعرفه الكبيسي: "على أنه العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدل على مستويات الأداء المتحقق فعلاً للعاملين ومقارنته بأدائهم السابق وبأداء أقرانهم أو بالمعدلات والمعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق".

_ كما يعرفه (العلاقي) بأنه العملية التي يتم بمقتضاها قياس مدى إلزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من التزامه بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم.

_ وعرفه أندرو سيزلاقي ومارك جي: "تقييم الأداء يمثل المقياس الأساسي للحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمنظمات، ... ويستخدم لإبراز نقاط القوة والضعف في الأفراد والجماعات والمنظمات".²

سادساً: أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

يعتبر موضوع تقييم الأداء للعاملين من المواضيع المهمة والحساسة وذلك لأنه يتصل بصورة مباشرة بالعنصر البشري وأن عملية التقييم يجب أن تكون بصورة موضوعية وعلمية وعلى أساس العدالة والمساواة التي تحقق هدف المنظمة ومن ثم تحقق حاجات المجتمع ككل من أجل النهوض نحو الأفضل وتوضح أهمية التقييم من خلال ما يلي:

¹ فريدة بوغازي، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وقضايا معاصرة، ط1، الناشر ألفا للوثائق، عمان الأردن، 2021، ص245.

² سليمي ماس فرحات، مرجع سابق، ص132.

أ_ أهميته للمنظمة:

_ تستطيع المنظمة من خلال عملية التقييم الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفعالية المنظمة.
 _ يساهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة للعاملين مما ينعكس إيجاباً على تحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنظمة.

ب _ أهميته للمديرين:

_ دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.
 _ دفع المديرين على تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

ج _ أهميته للأفراد:

_ سيشكل فرص للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يرغبون به من ترقية والحصول على مكافآت مجزية.
 _ رفع معنويات العاملين.

_ مؤشرات الأداء تعتبر بمثابة نوع من الحوافز للتنظيم البشري إذا ارتكزت على أسس سليمة.¹

د_ أهميته بالنسبة لإدارة الموارد البشرية:

وتتمثل أهميته من خلال تأثير معظم الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية:

¹مصطفى كولار وآخرون، تسيير ادارة الموارد البشرية، ط1، الناشر ألفا للوثائق، 2019، ص147_148.

_ في تخطيط الموارد البشرية: إن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية لاسيما وأن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريا وسنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد البشرية في السوق وهذا من شأنه أن يرتبط بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية بدأ باستقطاب الموارد البشرية واختيارها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فاعلية، لذا أن تخطيط ووضع السياسات السليمة لعملية التقييم لأداء الأفراد العاملين.

_ في 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 ان الاحتياجات التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائيا أو اعتباطيا وإنما يركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المنظمة.¹

_ في الترقية وتخطيط المسارات الوظيفية: توضح نتائج عملية التقييم المستمر إمكانيات الموارد البشرية التي على أساسها يتم تحديد الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها الفرد عن طريق الترقية على مدى حياته الوظيفية، إذا يوضح التقييم من هو المرشح للترقية وماهي الوظيفة التي يمكن أن يرقى إليها هذا المرشح.

_ في النقل الوظيفي: تعتبر نتائج تقييم الأداء معيارا هاما ووسيلة فعالة لمعرفة العاملين الذين هم بحاجة إلى نقل لوظيفة أخرى تتلائم قدراتهم بحيث يكون أكثر إنتاجية في المكان الجديد.²

¹ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، ادارة الموارد البشرية، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007م، ص 152_153.

² مصطفى كولار وآخرون، مرجع سابق، ص 149.

سابعاً: أهداف تقييم الأداء:

لاشك أن عملية تقييم الأداء تحقق العديد من الفوائد والأهداف للمنظمة أو العاملين أنفسهم ومنها ما يلي:¹

- المساهمة في تخطيط الموارد البشرية حيث أن نتائج عملية التقييم قد توضح بعض القصور في أداء بعض العاملين وذلك ليس لضعف قدراتهم ومهاراتهم وإنما يرجع لعدم انسجامهم مع متطلبات وظائفهم، وذلك يعد مدخلاً لنقلهم إلى أعمال أخرى تتفق مع قدراتهم.
- تفسير عملية تقييم الأداء في الحكم على مدى سلامة مراحل وعمليات التعيين.
- تساهم عملية تقييم الأداء في رفع معنوية العاملين وخلق مناخ صالح لبناء العلاقات الإنسانية.
- تساعد عملية تقييم الأداء في توفير الأساس الموضوعي والعادل للكثير من الأنشطة والأعمال المرتبطة باستخدام الموارد البشرية مثل: الترقية، النقل، الأجور، التحفيز.
- إن عملية تقييم الأداء تهتم في إشعار العاملين بالمسؤولية من خلال إدراكهم بأن أعمالهم وسلوكهم ستكون موضع تقييم من رؤسائهم.
- كشف ما قد يوجد من قصور في مهارات الاتصال لدى الرؤساء إذا تبين قصور فيهم والمرؤوسين لأهداف ومعايير التقييم.
- إن وجود نظام عادل لتقييم الأداء يؤدي إلى تدعيم العلاقة الفنية بين الإدارة والعاملين وذلك لشعور الآخرين بأن معاملة الإدارة لهم تتم على أسس موضوعية عادلة لا مجال فيها للمحاباة أو الأهواء الشخصية.

¹ محمد بن دليم القطحاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، ط1، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، 2008، ص163_164.

ومن خلال ما سبق يمكن القول ان نتائج عملية التقييم لأداء العاملين تستخدم في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية والفنية والتي لها أهميتها سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى الفرد.

ثامنا: طرق تقييم الأداء الوظيفي:

هناك طرق متعددة لقياس أداء الأفراد في المؤسسات، وقد استخدمت عدة معايير في تحديد وتمييز هذه الطرق، إلا أن البعض يقوم بتقسيمها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة، كما يلي:

1: الطرق التقليدية:

أ_ طريقة التوزيع الإجباري:

يتم في هذه الطريقة وضع بعض القيود على حرية المقيم Appraiser في توزيع العاملين، وتقدير أدائهم ، وعلى هذا فإن المقيم أن يقوم بتوزيع ترتيب العاملين الذين يقوم بقياس أدائهم بالشكل الذي يركز على فكرة التوزيع الطبيعي، حيث تتركز تقديرات الأداء حول الوسط، وتندرج ارتفاعا وانخفاضا في الاتجاهين طبقا لتوزيع المساحات تحت منحنى التوزيع الطبيعي المعروف للقارئ، ويمكن تصوير هذا التوزيع الإجباري كما يأتي:

ضعيف	مقبول	متوسط	جيد	ممتاز
↑↑	↑↑	↑↑	↑↑	↑↑
%10	%20	%40	%20	%10

وكما يتضح من الشكل السابق يكون المقيم مجبرا Forced على إدخال النسب المئوية المذكورة في اعتباره عند توزيع العاملين حسب كفاءتهم، فإذا كان عدد العاملين مائة عامل، فيكون التوزيع كالاتي:

10 عمال في كل من طرفي الخط.

20 عاملا بين المتوسط والممتاز.

20 عاملا بين المتوسط والضعيف.

40 عاملا في نقط الوسط.

وعني عن الذكر أن استخدام هذه الطريقة يمنع المقيم من التساهل أو التشدد في قياس أداء العاملين.

ب_ طريقة الترتيب:

وهذه الطريقة تتلخص ببساطة في أن يطلب من كل مشرف القيام بترتيب الأفراد التابعين له ترتيبا تنازليا من الأحسن نحو الاسوء، والأساس في الترتيب هنا ليس خصائص معينة أو صفات محددة، ولكن الأساس هو الأداء العام للعمل، ولاشك أن هذه الطريقة رغم بساطتها وسهولتها فإنها ما زالت تعاني من نفس العيوب التي تعاني منها الطريقة السابقة، يضاف إليها ثمة صعوبة في تطبيق هذه الطريقة عندما يزيد عدد العاملين في إدارة أو قسم عن عشرين شخصا، كذلك فإنه من السهل قياس أداء العاملين البارزين أو الضعفاء، أما تقييم أداء المتوسطين فيكون أكثر صعوبة.¹

¹مصطفى نجيب شاويش، ادارة الموارد البشرية (ادارة الأفراد)، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2007م، ص

ج_ طريقة التقييم بالبحث عن الصفات أو الخصائص:

تركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات، مثل التعاون مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين، وبانتظار في مواعيد العمل، والسرعة والدقة في أداء العمل، والالتزام والقدرة على حل المشكلات وغيرها من الصفات، وتتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات، ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديراً 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.

د_ طريقة المقارنة بين العاملين:

وهي تشبه الطريقة السابقة، وتعرف أحياناً بمقارنة أزواج مع العاملين، حيث يقوم الرئيس بمقارنة كل فرد في المجموعة مع كل فرد من أفراد السابقين، وتناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة، حيث تقل فاعليتها كلما زاد أعضاء المجموعة، لطول الذي تستغرقه من ناحية ولصعوبة المقارنة من ناحية أخرى، مثل الترقية، لعدم توافر أسس المقارنة، وقد يقتصر الغرض من استخدامها على اختيار فاعلية سياسات اختيار والتعيين.¹

2: الطرق الحديثة.

إن طرق قياس الأداء السابقة كانت مستخدمة إلى حد كبير قبل الحرب العالمية الثانية، وسبب القصور الواضح في كل منها بدأ البحث عن طريق أفضل لقياس أداء الأفراد، ومن بين تلك الطرق الحديثة نشير إلى ما يأتي:

¹ فاروق عبده فلي، محمد عبد المحيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ص 272_273.

أ_ طريقة الاختيار الإجباري:

تقوم هذه الطريقة على أساس اختيار المقيم لعبارتين من مجموع أربع عبارات تصف صفة معينة بالفرد، بحيث تصف أحد العبارات المختارة الفرد بأفضل ما يكون والعبارة الأخرى أبعد ما تكون عن وصف الفرد، كما يوضح المثال التالي:

_ المجموعة الأولى:

1_ يتصف بالجرأة.

2_ يحب المسؤولية.

_ المجموعة الثانية:

1_ يتصف بالسلبية.

2_ لا يحب المسؤولية.

تتميز هذه الطريقة بأن الأوزان المعطاة لكل عبارة مختارة غير معروفة لدى المقيم ويحتفظ بها بشكل سري في المنظمة، وهذا يؤدي إلى تقليل درجة التحيز في عملية التقييم، فقد تختار "أ" من المجموعة الأولى، "ب" من المجموعة الثانية وتسحب نقاط إيجابية للمقيم في كلتا الحالتين، بينما يختار المقيم "ب" من المجموعة الأولى، "أ" من المجموعة الثانية ولا يأخذ أية نقاط إيجابية في التقييم وذلك أن المقيم لا يعرف أي من العبارات الإيجابية تصف الأداء الجيد للفرد أو أي من العبارات السلبية أبعد ما تكون عن وصف الفرد.¹

¹ كمال بربر، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997م، ص 132.

ب_ طريقة تقييم الأداء باستخدام الإدارة بالأهداف:

يقوم مدخل الإدارة بالأهداف على أساس تقييم المرؤوسين بناء على قدرتهم إلى الوصول إلى الأهداف التي وضعوها هم أو شاركوا في وضعها، وتتضمن الإدارة بالأهداف ثلاث خطوات أساسية:

_ وضع الغايات والأهداف لكل مستوى في المنظمة: تبدأ العملية عند قيام الإدارة العليا بوضع الغايات البعيدة المدى للمنظمة كالأهداف المالية وغيرها.

وبناء على ذلك يبدأ الدوائر والأقسام بوضع الأهداف الخاصة بها للحصول على الغايات التي وضعتها الإدارة العليا، وفي النهاية فإن الإدارة الإشرافية والموظفين العاديين هم الذين يضعون الأهداف التي تساهم في تحقيق غايات المنظمة.

_ إقرار أهداف المرؤوسين من قبل المدراء ومرؤوسيهـم: تعد المشاركة في وضع الأهداف من أهم سمات الإدارة بالأهداف، حيث يجتمع المدراء مع مرؤوسيهـم ويقرروا الأهداف التي يسعى المرؤوسين إلى تحقيقها.

_ قيام المديرين ومرؤوسيهـم بمراجعة مدى تقدم المرؤوسين باتجاه تحقيق الأهداف، بعد الاتفاق على تحديد الأهداف، يصبح المدراء مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف، حيث يجتمع المدراء دوريا مع مرؤوسيهـم لتقييم مدى التقدم.

وعادة، تربط الترقيات والزيادات في الرواتب بعملية وضع الأهداف وتحقيقها، حيث يتلقى المدراء الذين حققوا أهدافهم مكافآت أعلى من هؤلاء الذين لم يحققوا أهدافهم، وإن علانية نتائج تقويم أداء الموظفين وفقا لنظام الإدارة بالأهداف يعرف الأفراد مستوى أدائهم وينمي روح المنافسة بينهم ويدعوا الرؤساء إلى توخي روح العدالة والموضوعية.¹

¹ محفوظ احمد جودة، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، 2022م، ص264_265.

ج_ طريقة الأحداث الحرجة:

التي تقوم على تحديد المتطلبات الأساسية لكل وظيفة، ويقوم الرئيس بمتابعة 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 تباعا وفقا لطبيعتها، سواء كانت إيجابية أو سلبية، ولعل أهم مميزات هذه الطريقة: تركيزها على تقييم أداء العامل، واعتمادا على الوقائع الموضوعية، وذلك بخلاف الطرق التقليدية التي كانت تركز على السمات الشخصية للفرد.

د_ 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 فإن تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه ورؤساءه ومرؤوسيه، وتتميز هذه الطريقة بالخصائص الآتية:

_ اشتراك الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم.

_ اشتراك القائمين بعملية التقييم في اختيار وتحديد الصفات موضوع التقييم.

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

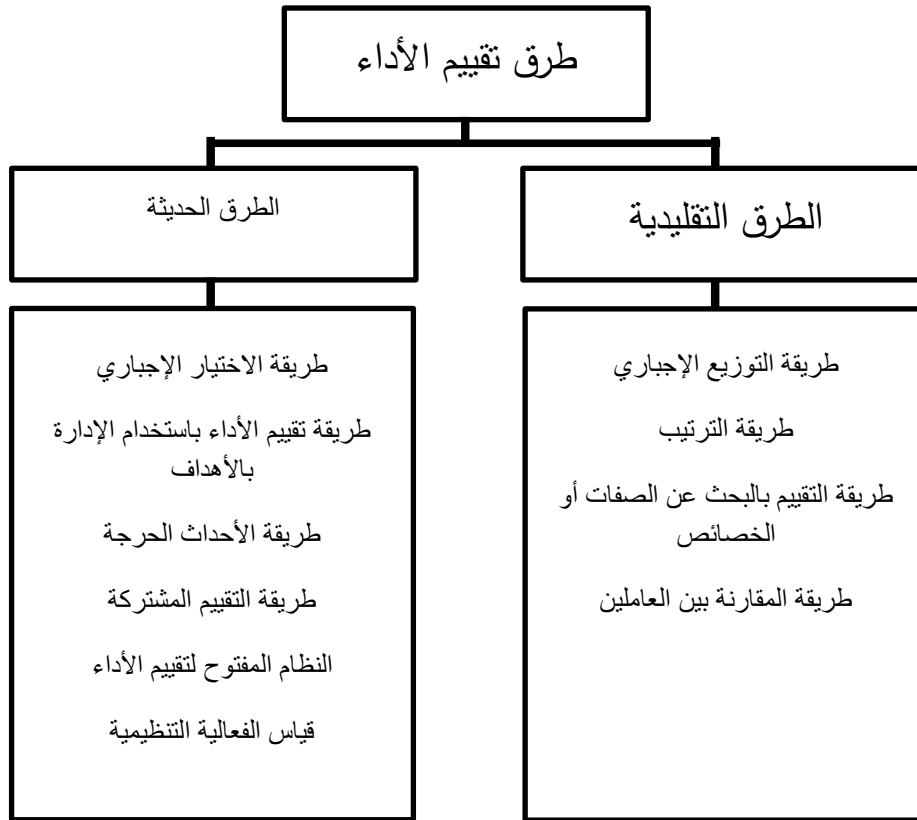
هـ_ النظام المفتوح لتقييم الأداء:

الذي يستند عكس النموذج السابق، 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.

و_ قياس الفعالية التنظيمية:

حيث تقوم بعض المؤسسات بالاعتماد على قياس فعالية المؤسسة كوسيلة لتقييم أدائها.¹

شكل رقم (04): يوضح طرق تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الطالبة.

¹فاروق عبده فليح، مرجع سابق، ص 275_277.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل يمكن الاستخلاص أن الأداء له أهمية بالغة في تسيير أي مؤسسة ويمثل الركيزة الأساسية في كل منظمة، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، لذا كان لزاما متابعة هذا الأداء بصفة مستمرة ومنتظمة حتى تتمكن الإدارة المسؤولة من الحكم الموضوعي على مدى كفاءة الفرد في عمله، كما تناولنا عملية تقييم الأداء التي ترتبط بالرقابة ارتباطا وثيقا، بحيث يساعد على معرفة المشاكل والعراقيل التي تواجه المؤسسة وتوضيح طرق وأساليب علاجها.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية للدراسة

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: مجالات الدراسة

1_ المجال الجغرافي

2_ المجال البشري

3_ المجال الزمني

ثانياً: الدراسة الاستطلاعية

ثالثاً: المنهج المتبع

رابعاً: الأدوات والتقنيات المستخدمة

خامساً: مجتمع البحث وعينة الدراسة

أولاً: مجالات الدراسة:

يعد مجال الدراسة الخطوة الأساسية في البحث الاجتماعي وذلك لما يكتسبه من أهمية أثناء الدراسة الميدانية، حيث اتفق جميع المهتمين بمناهج البحث الاجتماعي أن لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية تتمثل في المجال الجغرافي، المجال البشري والمجال الزمني.

1_ المجال الجغرافي: يقصد بالمجال الجغرافي النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني حيث أجريت هذه الدراسة بمصنع صناعة دواسات فرامل السيارات (Plaquettes de frein) التي تقع في قرية ميرة بلدية تيميزارت، 30 كلم شمال شرق ولاية تيزي وزو.

نشأة وتطور المصنع:

يعد مصنع ايكام لصفائح السيارات أول مصنع في الجزائر، اذ تمت نشأته في ماي 2019، في قرية جبلية نائية بقرية ميرة ، وهو أول مصنع متخصص في انتاج صفائح الفرامل الموجهة للمركبات الخفيفة والثقيلة على المستوى الوطني، وقد بلغت القيمة الإجمالية للاستثمار 900 مليون دج، كما يغطي 40 بالمائة من احتياجات السوق الوطنية وأنه منتج محلي 100 بالمائة ذو نوعية مطابقة للمعايير الدولية، وهو عبارة عن ثمرة تمويل مشترك من بنك التنمية المحلية بنسبة 70% والسيد مدير المصنع آيت احمد بنسبة 30% ويهدف وفقا لصاحبه لإنتاج 15 مليون وحدة اعتبارا من السنة الأولى على أن يصل إلى 20 مليون وحدة في السنة الثانية.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

تعد المؤسسة نظام مركب ناتج عن تنسيق بين مختلف الإمكانيات المساهمة في النشاط، ولكون المؤسسة مسيرة بشكل فعال فلا بد أن تكون وحدتها أو مصالحها منظمة ومرتبطة حسب الوظائف، حيث تتشكل مما يلي:

أ_ المدير العام: وهو الرئيس والمشرف على جميع مصالح المؤسسة ويتأسها في المجالس الإدارية كما يقوم بإمضاء جميع الوثائق الخاصة بالمؤسسة وإصدار القرارات والأوامر ووضع الاهداف والخطط التي تسعى المؤسسة لتحقيقها مستقبلا.

ب_ السكرتارية: ويتجلى مهامها في ضمان خدمات ادارة المديرية، كما تتولى تنظيم مواعيد المدير واستعمال الفاكس للإرسال والمراسلات ومختلف الوثائق وترتيب الوثائق في خزان الأرشيف.

ت_ مساعد المدير العام: يشارك في تسيير مختلف الاعمال ومكلف بالتدقيق والمراقبة والتنظيم، وهو الذي يتولى مكان المدير في حالة غيابه وكما يساهم في انجاز تقارير النشاطات اليومية والشهرية والثلاثية والسنوية وكما يهتم بتطبيق سياسة الجودة بالشركة واعداد الدراسات والوضعيات المتعلقة بالتخطيط لمشاريع جديدة.

ث_ مسؤول ادارة الموارد البشرية: وهو المكلف بمهام بلورة ومتابعة سياسة المؤسسة وتنظيم كل ما يتعلق بالمستخدمين والتعريف بالمشاكل المتعلقة بالإنتاج وطرق نظام الجودة.

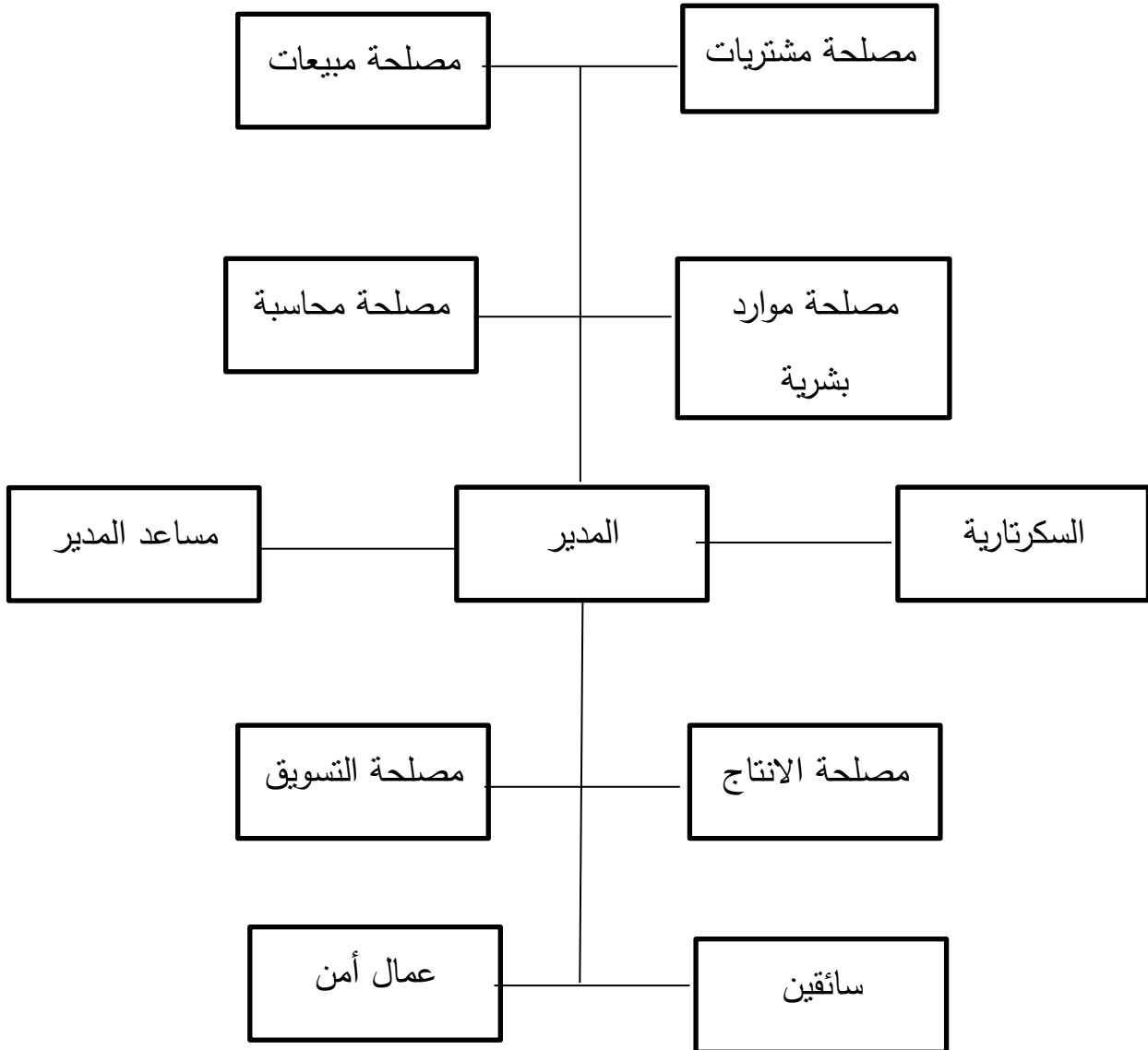
ج_ مسؤول تجاري: وهو الذي يتولى سياسة التطوير والترويج التجاري لمنتجات المؤسسة وكذا يمثل الشركة مع باقي المتعاملين التجاريين والزبائن ويتفاوض معهم بخصوص الاتفاقيات التجارية.

ح_ مديرية التقنية والصيانة: مكلفة بعمليات الصيانة لكل معدات المؤسسة من أجهزة ميكانيكية وكهربائية واستغلال العتاد والتجهيزات المتوفرة للمؤسسة.

خ_ مديرية المالية والمحاسبة: وتكلف بإدارة مختلف مداخل المصنع وتكاليف الانتاج ومحاسبة المشتريات والمبيعات وإضافة إلى اعداد التقارير الشهرية وتحليلها محاسبة سندات الخزينة.

د_ مصلحة التكاليف والميزانيات: خصصت لمعالجة كل التكاليف والمصاريف التي تحققت خلال العمليات التي قامت بها المؤسسة.

الشكل رقم (05): يمثل الهيكل التنظيمي العام لمصنع دواسات الفرامل بتميزارت "ايكام"



المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

2_ المجال البشري:

يتمثل في مجتمع الدراسة أو عدد الافراد العاملين بمصنع دواسات الفرامل بتيميزارت، و الذي قدر عددهم ب 90 عامل موزعين على مختلف المصالح والأقسام كما هو موضح في الشكل التالي:

15	إطار
12	عون تحكم
63	عون تنفيذ
90	المجموع

المصدر: مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة.

3_ المجال الزمني:

يقصد بالمجال الزمني المدة الزمنية التي استغرقها موضوع البحث بشقيه النظري والميداني، حيث تم البدء بجمع الجانب النظري وتنظيمه ابتداء من شهر نوفمبر 2023 الى غاية إتمام الدراسة، أما بالنسبة للدراسة الميدانية فاستغرقت مدة اجراءها حوالي 20 يوما، وكانت ابتداء من 10 ماي 2024 إلى غاية 2 جوان 2024 وكانت هذه المراحل كالتالي:

المرحلة الأولى:

وهي عبارة عن جولة استطلاعية لاكتشاف ميدان الدراسة من أجل الحصول على تصريح الموافقة لإجراء الدراسة، وجمع المعلومات والوثائق الكافية وكان ذلك في يوم 10 ماي 2024.

المرحلة الثانية:

في هذه المرحلة تمت مراجعة وضبط أسئلة استمارتنا مع الأستاذة المشرفة، وفي 18 ماي 2024 تم عداد الاستمارة الأولية واختبارها على بعض أفراد المؤسسة الصناعية، ومن ثم ادخال التعديلات اللازمة واعداد الاستبيان النهائي في 23 ماي 2024.

المرحلة الثالثة:

واستغرقت من 29 ماي 2024 إلى 2 جوان 2024 حيث تم مقابلة العمال توزيع الاستمارات، وذلك للتعرف أكثر عن المبحوثين وتوضيح أي سؤال لا يفهمه المبحوثين خاصة بالنسبة للعمال الأميين أو الذين مستواهم الدراسي دون المتوسط وكانت إجاباتهم في غاية البساطة والصراحة.

المرحلة الرابعة:

قمنا بتبويب البيانات وتفرغها في جداول بسيطة ومركبة باستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS ، ثم تحليلها وتفسيرها واستخلاص نتائج الدراسة حسب الفرضيات والدراسات السابقة، وحسب النظريات المفسرة للدراسة.

ثانيا: الدراسة الاستطلاعية

تعتبر الدراسة الاستطلاعية من أهم الخطوات الأولى التي يشرع الباحث في القيام بها لغرض الاستطلاع والتقرب من الظاهرة التي يريد دراستها، وقصد تعميق العرفة بموضوع بحثه وجمع المعلومات والبيانات التي تخص الموضوع بمختلف جوانبه، وتشكيل إطار العمل البحثي بشكل سليم.

ولقد استغرقت دراستنا الاستطلاعية زمنا معتبرا نظرا للصعوبات التي واجهتنا خلال البحث عن مؤسسة لإجراء الدراسة، بحيث تلقينا الرفض من العديد من المؤسسات الصناعية

نتيجة لمخاوفهم المتعلقة بالخصوصية، حماية البيانات والمخاطر التنافسية، كما وقد تفتقر إلى الوقت أو الرغبة في المشاركة في دراسات لا تعود عليها بفوائد واضحة ونقص الوعي بأهمية المشاركة في البحث العلمي من طرف أصحاب الاعمال بالولاية التي ينتمي اليها.

وقد تم قبولنا في مصنع دواسات الفرامل في بداية شهر ماي 2024، حيث قمنا بجولة استطلاعية داخل المؤسسة استغرقت أسبوع ابتداء من 10 ماي 2024، وفيها تمكننا من تحديد موضوع بحثنا بدقة وذلك بتعيين بعض متغيرات الدراسة ومن خلال المعلومات القيمة التي تم جمعها في هذه المرحلة باستخدام الملاحظة حيث تمكننا من الحصول على صورة مبدئية وشاملة حول المؤسسة ومصالحها وهياكلها، وعدد العمال العاملين فيها وكيفية عملها، وكما أصاحت لنا الفرصة من اجراء مقابلة مباشرة مع مدير المصنع قصد الحصول على معلومات دقيقة وشاملة بعمليات تسيير العمل، والسماح لنا بالدخول إلى مناطق المصنع، والحصول على رؤية معمقة حول نقاط القوة فيه والتي يمكن البناء عليها وكذلك نقاط الضعف التي تحتاج إلى المعالجة، وكما قابلنا بعض العمال فيها مما ساعدنا على استكمال محتوى الاستمارة، حيث قمنا بإعداد 10 استمارة وتم توزيعها على العمال كنظرة أو تجريب أولي من أجل التأكد من صحة الاسئلة ومدى وضوحها ودقتها.

ثالثا: المنهج المتبع.

لكل بحث علمي إطاره المنهجي الذي من خلاله يحصر الباحث جوانب بحثه في حقبة من المراحل لتسهيل تتبع هذه الدراسة، ويعتبر بمثابة المرشد الذي يتبناه حتى يتم بحثه بدقة، ولا يمكن لأي باحث اجراء بحثه دون الاعتماد على منهج واضح يساعده على تشخيص مشكلة موضوعه واكتشاف الحقيقة والإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها، وما يصلح لدراسة ظاهرة قد لا يصلح لدراسة ظاهرة غيرها، حيث يعرف المنهج: "بأسلوب للتفكير والعمل يعتمد على الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة"

_كما يعرف أيضا " بالأسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسة ظاهرة معينة والذي من خلاله يتم تنظيم الأفكار المتنوعة بطريقة تمكنه من علاج مشكلة البحث".¹

ولقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي باعتباره الأنسب لموضوع دراستنا الذي يندرج ضمن البحوث الاستكشافية الوصفية حيث يسمح لنا بوصف العلاقة القائمة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي عند العمال وتشخيصها، وبالتالي الوصول الى معرفة دقيقة عن موضوع الرقابة الإدارية وتأثيرها على أداء العمال في المؤسسة الجزائرية، حيث سمح المنهج بتوفير صورة عن الوضع الحالي للظاهرة المدروسة بوصفها وصفا موضوعيا ومن ثم تشخيصها، وللكشف عن مختلف عناصرها وفحصها للوصول إلى رصد الدور الذي تلعبه الرقابة داخل المؤسسة ومدى تأثيرها على أداء العاملين فيها.

فيمكن تعريف المنهج الوصفي على أنه " وصف ما هو كائن، وتفسيره، وتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع، وأيضا تحديد الممارسات السائدة، والتعرف على المعتقدات والاتجاهات عند كل من الأفراد والجماعات وطرائقها في النمو والتطور".² كما يرى آخرون أن "المنهج الوصفي يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة".³

رابعاً: الأدوات والتقنيات المستخدمة:

عندما ينتهي الباحث من اختيار موضوع الدراسة وتحديدها، وعندما يصوغ فروضها، ويحدد العينة المطلوبة، يضطر إلى تحديد الأدوات الأساسية التي تمكنه من جمع البيانات

¹ محمد سرحان علي المحمودي، *مناهج البحث العلمي*، ط3، دار الكتب، الجمهورية اليمنية، صنعاء، 2019م، ص 35_36.

² بور محمد، *الموجه في منهجية العلوم الاجتماعية*، دار الأمل للطباعة والنشر والتوزيع، المدينة الجديدة، تيزي وزو، 2014، ص 66.

³ عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، *مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث*، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2007، ص 139.

والمعلومات والحقائق الضرورية التي تساعده على اختبار فرض أو فروض بحثه على نحو سليم، ولذلك اعتمدنا على أداة الملاحظة وأداة الاستمارة.

1_ الملاحظة:

تعتبر الملاحظة أداة رئيسية في دراسة السلوك الإنساني خاصة في المواقف التي يعذر فيها استخدام أدوات أخرى، وهي تستخدم في كافة ميادين الحياة لجمع المعلومات واستخلاص النتائج، فقد عرفها دي غرو (De Gorat): "إن الملاحظة تستخدم في جمع البيانات التي يصعب الحصول عليها عن طريق المقابلة والاستغناء وذلك دعم تعاون المبحوثين كما تستخدم الملاحظة في البحوث الاستكشافية والوصفية والتجريبية".¹

كما تعرف الملاحظة على أنها: "جهد حسي وعقلي منظم ومنتظم يقوم به الباحث بغية التعرف على بعض المظاهر الخارجية المختارة الصريحة والخفية للظواهر والأحداث والسلوك الحاضر في موقف معين ووقت محدد".²

تم الاستعانة بالملاحظة في دراستنا كأداة تدعيمية لجمع المعلومات، ووسيلة للاطلاع على الجو السائد وطريقة العمل المطبقة داخل المؤسسة، وتسجيل السلوك بمختلف أنواعه، والتقرب أكثر من أفراد العينة وفهم الجوانب المختلفة للظاهرة والتعمق فيها، كما تسمح لنا بمشاهدة بعض الانحرافات والأخطاء خاصة على مستوى الأداء، وكيف تمكنت الجهات الرقابية من الكشف عن هذه الانحرافات.

¹كمال محمد المغربي، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006م، ص 130_131.

²سعد سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2019م، ص 151.

2_ الاستمارة:

تعتبر الاستمارة أهم أداة لجمع البيانات فهي عبارة عن أسئلة توجه للمبحوثين للإجابة بكل موضوعية، حيث يعرفها أحمد عودة وفتحي حسن 1987 بأنها "أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية التي تتطلب الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث".¹

كما تعرف أيضا "وسيلة من وسائل جمع البيانات انتشرت في كثير من البحوث النفسية والاجتماعية، ويأتي ذلك عن طريق استمارة او كشف يضم مجموعة من الأسئلة المكتوبة حول موضوع البحث، والتي توجه للأفراد بغية الحصول على بيانات موضوعية وكمية وكيفية، من جماعات كبيرة الحجم، وذات كثافة عالية".²

وتم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات من الميدان قصد اختبار الفرضيات وكونها المناسبة لطبيعة الدراسة فهي تسمح لنا بالتعرف على أداء وأفكار المبحوثين حول موضوع البحث وتمتاز هذه الأداة بكونها تساعد على جمع المعلومات الجديدة والمستمدة مباشرة من الواقع، وهي من الأدوات الهامة في جمع أكبر عدد من البيانات من قبل المبحوثين، وهي الأداة التي يجسد من وفي إطار الإجابة عن فرضيات الدراسة تم صياغة الاستمارة وتصميمها، حيث تتكون من مجموعة من الاسئلة المغلقة التي بدورها تسهل قياس الآراء مثل نعم أو لا، بالإضافة إلى اسئلة مفتوحة تسمح بالتعبير عن الآراء بشكل اعمق وحر، وتم صياغة الأسئلة بأسلوب واضح وسائل كي يتمكن المبحوث على استيعابه بسرعة، وتم توزيعها على مجموعة من الموظفين مع توجيهات دقيقة حول

¹ محمد سويلم البسيوني، أساسيات البحث العلمي في العلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2013م، ص219.

² حسين رشوان، أصول البحث العلمي (الخصائص-الوظائف-الأهداف-المفاهيم-الاتجاهات-الاتجاهات النظرية)، بدون ط، مؤسسة شباب الجامعة، اسكندرية، 2018م، ص 169.

كيفية ملئها، وذلك نظرا لوجود مستوى تعليمي منخفض لدى بعضهم ما وجب علينا التدخل بطرح الاسئلة عليهم وتوضيحها بشكل مباشر لضمان فهمهم الجيد.

تتضمن الاستمارة 28 سؤال بما فيها الأسئلة المغلقة والمفتوحة منظمة في ثلاث محاور كالتالي:

المحور الأول: ضم 7 أسئلة خاصة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة.

المحور الثاني: يضم 10 أسئلة تعالج متغيرات لاختبار الفرضية الأولى للدراسة التي تشمل التعرف على مختلف أدوات وتقنيات ممارسة الرقابة على أداء العمال.

المحور الثالث: ضم 11 أسئلة حول مساهمة زيادة الانضباط في إجراءات الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء لدى العمال.

وكما تم الاعتماد أيضا على الأساليب الإحصائية الرياضية حيث تم الاستعانة ببرنامج SPSS لغرض تفرغ وتبويب البيانات المتحصل عليها.

خامسا: مجتمع البحث وعينة الدراسة

أ_ مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين بمصنع دواسات الفرامل ببلدية تيميزارت ولاي تيزي وزو، إذ بلغ عدد أفراد المجتمع ب 90 عامل بما فيهم الرؤساء والمرؤوسين بمختلف المصالح.

ب_ العينة وطريقة اختيارها:

تعد مرحلة اختيار العينة من أهم الخطوات المنهجية ومن ابرز شروط البحث العلمي في أي دراسة ميدانية، ونظرا لعدم تمكن الباحث من اجراء دراسته على كافة وحدات

المجتمع يلجأ الباحث إلى اعتماد العينة التي هي الجزء الذي يؤدي إلى معرفة الكل، شرط أن تكون ممثلة تمثيلاً صحيحاً لمجتمع البحث.

تعتبر العينة "مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة واجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي".¹

ولقد تم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة كونها الأنسب لمجتمع بحثنا، حيث قدمت لنا من طرف رئيس الموارد البشرية قائمة من العمال وقمنا بتقييمها تسلسلياً ومن ثم سحب أرقام منها دون تحيز وإعطاء لكل واحد منهم نفس فرصة الظهور، وكما تتميز هذه العينة ببساطة تطبيقها واستعمالها. وتعرف على أنها "العينة التي اختيرت بطريقة يكون لكل عنصر في المجتمع نفس فرصة الاختيار، وأن اختيار أي عنصر لا يرتبط باختيار أي عنصر آخر".²

ولقد قمنا بتحديد حجم عينة الدراسة تقدر ب 50 مبحوث، متماثلة لمجتمع البحث بنسبة 45% وذلك من خلال تطبيق القاعدة الثلاثية الآتية:

$$\text{العينة} = \frac{\text{المجتمع الكلي} \times \text{النسبة المختارة}}{100}$$

100

$$90 \times 50 / 100 = 45، \text{ ومنه نتحصل على حجم العينة الكلي وهو } 50 \text{ مفردة.}$$

¹ محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي - القواعد والتطبيقات - ط2، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، 1999م، ص 84.

² مصطفى ربحي عليان، البحث العلمي أسسه، مناهجه، أساليبه، إجراءاته، بيت الأفكار الدولية، ص 167.

الفصل الخامس:

عرض وتحليل بيانات الدراسة

الفصل الخامس: عرض وتحليل بيانات الدراسة

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

رابعاً: الاستنتاج العام للدراسة

خاتمة.

تمهيد:

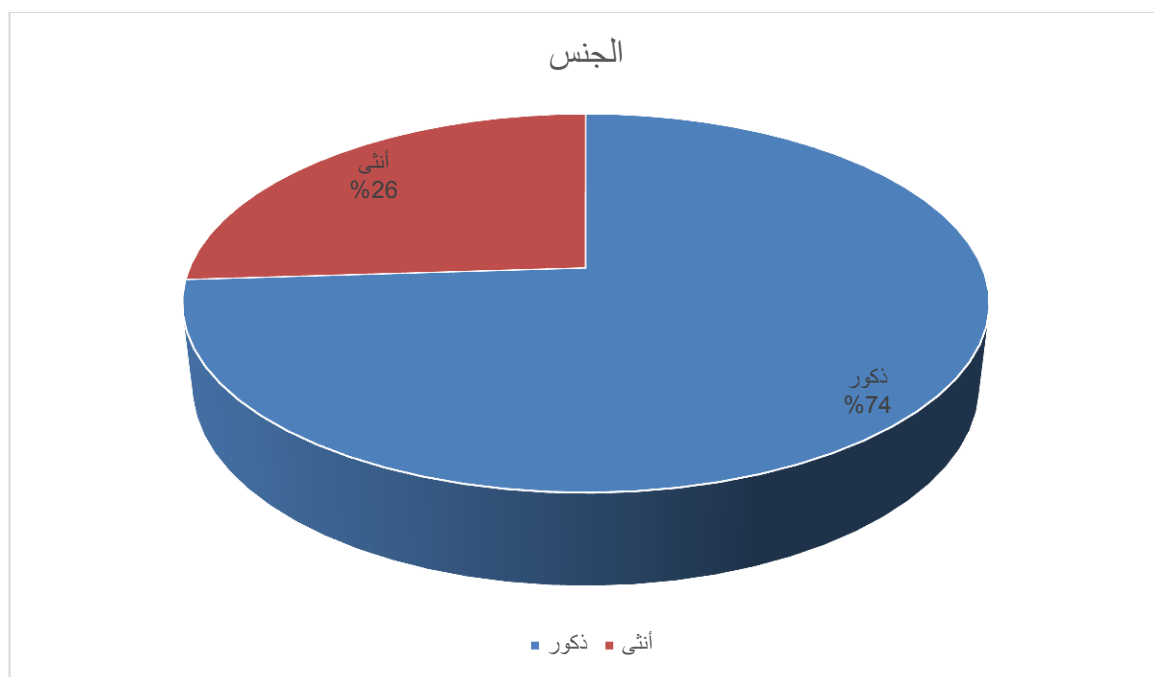
بعد تحديدنا للإجراءات المنهجية للدراسة من منهج وأدوات جمع البيانات نتناول في هذا الفصل إلى جمع وتحليل ومناقشة بيانات الدراسة الميدانية اعتمادا على مختلف الإجابات التي تم الحصول عليها من المبحوثين، وتعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل البحث العلمي كونها ترصد لنا مدى صحة وصدق ما أتينا به في الفصول السالفة.

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة:

1_ البيانات الشخصية:

الجدول رقم (01): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	37	%74
أنثى	13	%26
المجموع	50	%100



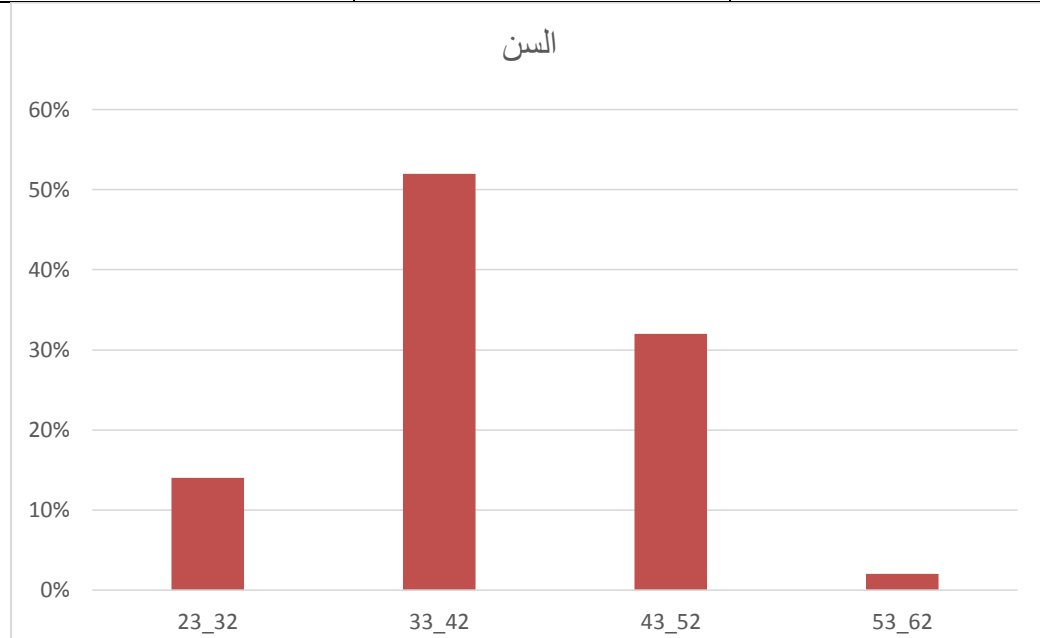
الشكل رقم (06): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يبين هذا الجدول عدد أفراد العينة حسب الجنس، حيث تقدر نسبة الذكور بـ %74 من مجموع العينة المدروسة، أما نسبة الإناث فهي قليلة جداً مقارنة مع نسبة الذكور وتقدر بـ %26 من مجموع العينة المدروسة.

ويتضح مما سبق أن يمكن تفسير هذه النتيجة على أساس طبيعة النشاط الممارس في المؤسسة الصناعية والذي يتطلب جهد عضلي كبير يتلاءم مع قدرات الرجل على عكس النساء اللواتي لا يتوافق عليهم بعض مهام العمل نظرا لطبيعة فطرتهم

الجدول رقم (2): يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة
32-23	7	%14
42-33	26	%52
52-43	16	%32
62-53	1	%2
المجموع	50	%100



الشكل رقم (07): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن

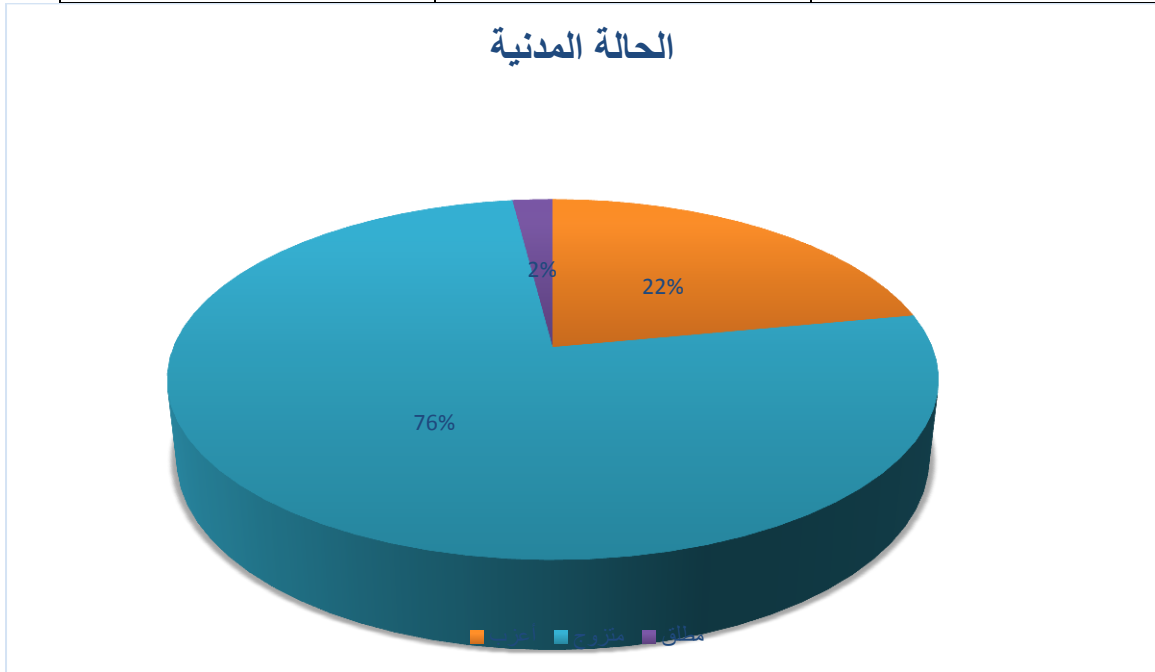
يوضح الجدول أعلاه فئات سن المبحوثين حيث نلاحظ أن أعلى نسبة تمثل الفئة العمرية من 33 إلى 42 سنة، بنسبة 52% ثم تليها الفئة من 43 إلى 52 سنة والتي قدرت بنسبة

32% ثم نجد الفئة من 23 إلى 32 سنة تمثل نسبة 14%، أما في الأخير نجد نسبة 2% وهي تمثل فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم من 53 سنة فما فوق.

وفي قراءتنا لهذه النتائج نلاحظ اغلبية المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين 33 و 42 سنة وذلك يعود إلى القوة البدنية والحيوية التي تتمتع بها هذه الفئة والقادرة على العطاء وإحداث التغييرات والإبداع ومواجهة العراقيل التنظيمية والنهوض بأهداف المؤسسة، كما يلاحظ أن أقل نسبة تتراوح أعمارهم ما بين 53 إلى 60 نظرا لعجزهم وانخفاض قدرتهم على العطاء.

الجدول رقم (3): يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية

الحالة المدنية	التكرار	النسبة
أعزب	11	22%
متزوج	38	76%
مطلق	1	2%
المجموع	50	100%



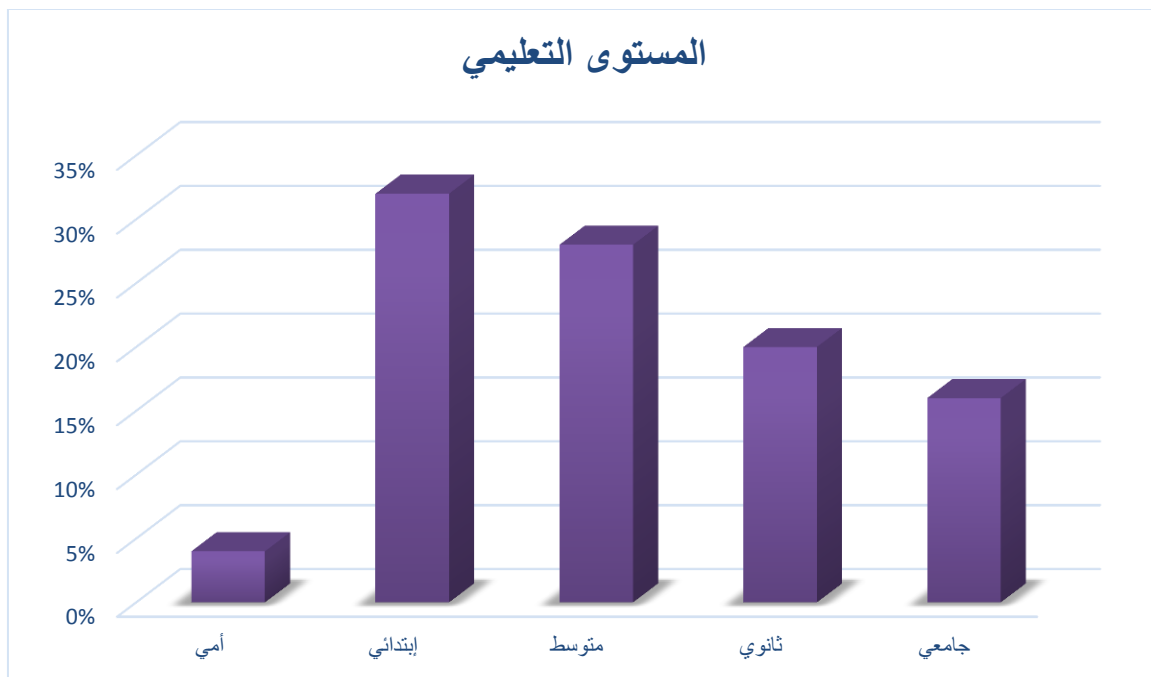
الشكل رقم (08): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية.

يبين الجدول اعلاه الحالة المدنية للمبحوثين، حيث نلاحظ أن أعلى نسبة تمثل الأفراد المتزوجين والتي تقدر ب 76%، ثم تليها فئة العزاب ونسبتها 22% وفي الاخير نجد نسبة المطلقين شبه منعدمة وتقدر ب 2% من مجموع أفراد العينة المدروسة.

من خلال ما سبق يظهر لنا أن معظم المبحوثين متزوجين ويمكن تفسير النسبة الأعلى لهم نظرا لطبيعة الحالة الاجتماعية وما تقتضيه الأسرة من مسؤوليات واعباء، لذا نجدهم يعملون بجدية أفضل لتوفير المتطلبات المعيشية والاجتهاد من أجل ضمان الاستقرار في العمل، على خلاف العمال العزاب الذين يرغبون في صنع طموحاتهم وبناء مستقبل أفضل.

الجدول رقم (04): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
4%	2	أمي
32%	16	ابتدائي
28%	14	متوسط
20%	10	ثانوي
16%	8	جامعي
100%	50	المجموع



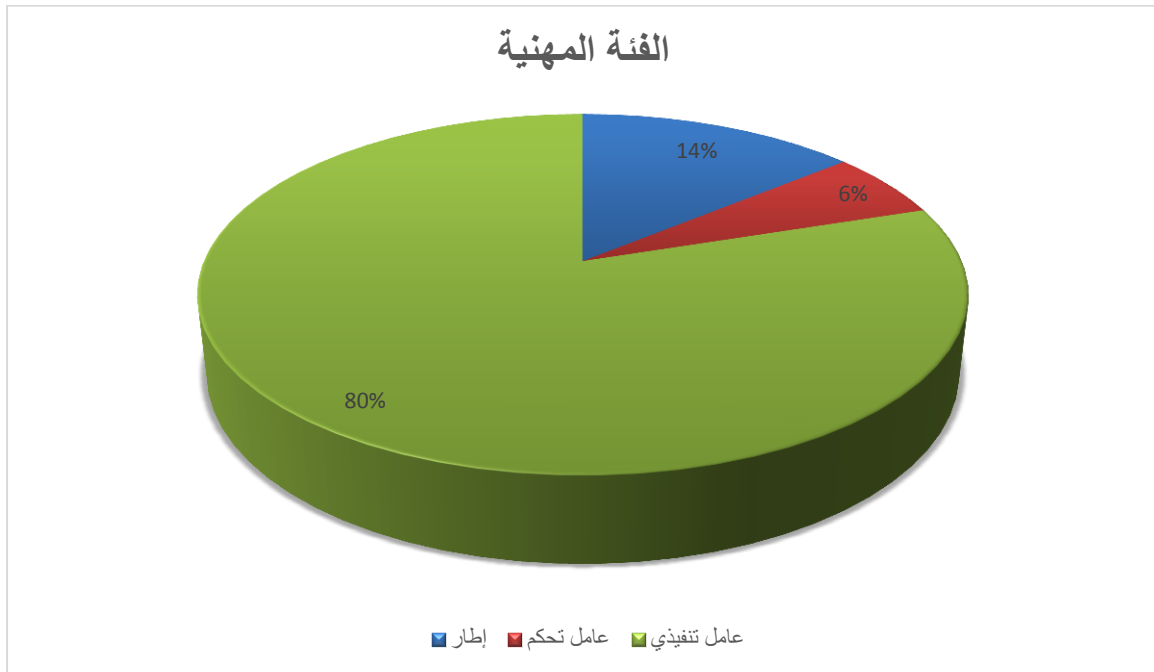
الشكل رقم (09): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

يوضح الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من المبحوثين مستواهم التعليمي يتراوح ما بين الابتدائي والمتوسط حيث تقدر نسبتهم ب 32% من المستوى الابتدائي ونسبة 28% من المستوى المتوسط، وتليها الفئة ذات المستوى الثانوي المقدر بنسبة 20% بينما الذين بلغوا مرحلة التعليم العالي يمثلون نسبة 16% وفي الأخير نجد نسبة الأميين ضئيلة تقدر ب 4% من أفراد العينة.

وانطلاقاً من النسب المتحصل عليها في الجدول نلاحظ أن أغلبية المبحوثين مستواهم العلمي متدني وذلك راجع لطبيعة ونوع النشاط الممارس الذي يتطلب القدرات العضلية أكثر من الذهنية خاصة لدى عمال التنفيذ، باستثناء الإداريين والمهندسين الذين تتطلب منهم مستوى تعليم ومهارات عالية وذلك ضماناً للسير الحسن للإدارة والإنتاج.

الجدول رقم (5): يبين توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية

النسبة	التكرار	الفئة
14%	7	إطار
6%	3	عامل تحكم
80%	40	عامل تنفيذي
100%	50	المجموع



الشكل رقم (10): يبين توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية.

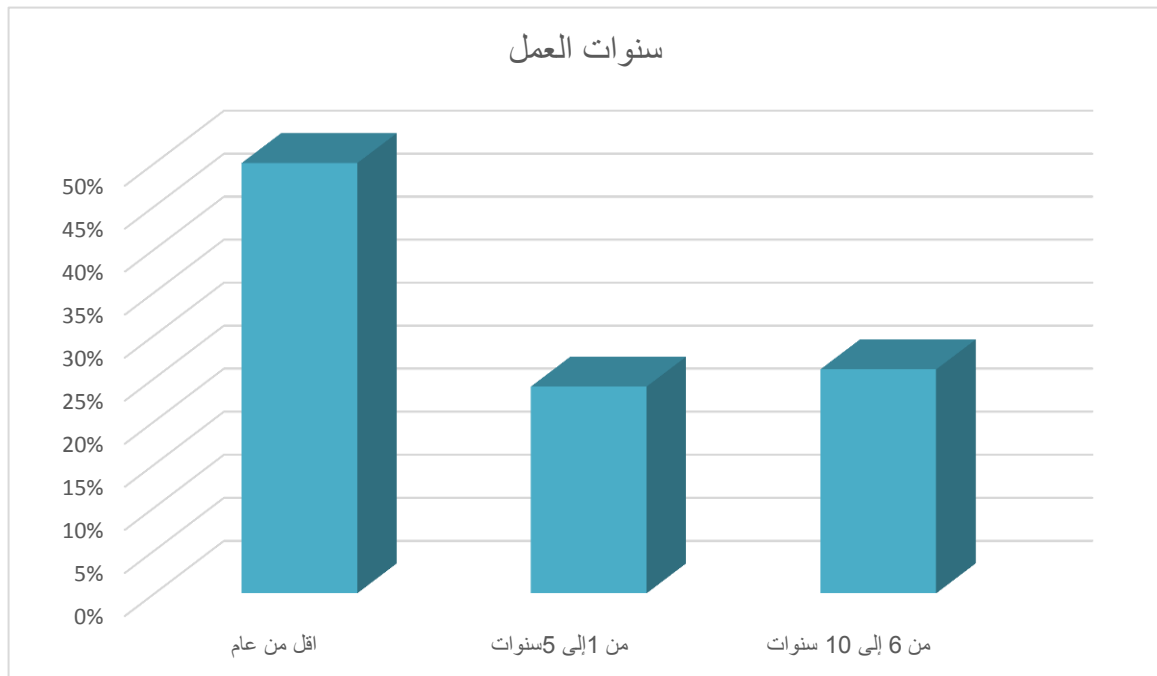
يتبين لنا من خلال معطيات الجدول أعلاه أن أعلى نسبة تمثل فئة التنفيذيين حيث تقدر نسبتهم بـ 80% وتليها نسبة 14% ويمثلون عمال إدارات وفي الأخير نجد نسبة 6% من أفراد العينة يمثلون في عمال تحكم.

وانطلاقاً من قراءتنا لهذه النتائج يمكن القول أن نسبة عمال التنفيذ هي أكبر نسبة وهذا راجع إلى أن المؤسسة تحتاج إلى عدد كبير من عمال التنفيذ من أجل تحقيق الإنتاجية

وزيادة الربح، أما بالنسبة لفئة الإطار فيعود لحاجة المؤسسة إلى عمال يملكون الخبرة والمعرفة بطبيعة العمل وسير المؤسسة وكذلك حاجة المؤسسة إلى العمل الإداري إلى مؤهل علمي عال، أما أعوان التحكم فوجودهم في المؤسسة يعود إلى حاجة هذه الأخيرة إلى عمال يملكون القدرة على التحكم في انجاز المهام الموكلة إليهم وتحديد الأهداف وتقسيم المهام.

الجدول رقم (06): يبين الأقدمية في العمل لأفراد العينة

الأقدمية	التكرار	النسبة
أقل من عام	25	50%
من 1 إلى 5 سنوات	12	24%
من 6 إلى 10 سنوات	13	26%
المجموع	50	100%



الشكل رقم (11): يبين توزيع أفراد العينة وفقاً لسنوات العمل

استنادا إلى الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة من المبحوثين ليست لديهم أقدمية في العمل فأكبر نسبة تمثل الفئة الأقل من عام والتي قدرت ب 50% ثم تليها فئة المبحوثين الذين لديهم أقدمية من 6 إلى 10 سنوات بنسبة تقدر ب26% ثم في الأخير تأتي فئة العمال الذين لديهم أقدمية من 1 إلى 5 سنوات بنسبة 24% من مجموع أفراد العينة.

ومن هنا يمكن القول ان قلة الخبرة المهنية راجع إلى حداثة نشأة المؤسسة، وأن هذه الأخيرة تحرص دائما على التوظيف الدائم والمستمر الذي يتطلب تحديد واستقطاب اليد العاملة المؤهلة، أما بالنسبة لتباين الأقدمية في العمل يعود بالفائدة على الشركة وذلك من خلال الاستفادة من خبرتهم المهنية وتجاربهم السابقة في المؤسسة.

الجدول رقم (07): يبين بعد إقامة المبحوثين عن مكان العمل

النسبة	التكرار	الإقامة
12%	6	بعيد
40%	20	بعيد نوعا ما
48%	24	قريب
100%	50	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه اتضح لنا أن أعلى نسبة تمثل الفئة القريبة لمكان العمل إذ تقدر ب48% وتليها البعيدة نوعا ما بنسبة40% ونجد نسبة قليلة تقدر ب12% لأفراد العينة البعيدين عن مكان العمل.

ومن خلال ما سبق يمكن القول ان سبب توظيف العمال القريبين لمكان العمل أكثر من البعيدين وذلك راجع إلى طبيعة المنطقة الجبلية والنائية البعيدة عن المدينة مما يصعب تنقل العمال القاطنين بعيدا عن المصنع.

2_ أدوات وتقنيات ممارسة الرقابة على أداء العمال

الجدول رقم (08): يوضح الأساليب التي تؤدي إلى فشل العملية الرقابية

النسبة	التكرار	الأساليب المؤدية لفشل العملية الرقابية
56%	28	عدم دقة النظام الرقابي
14%	7	عدم الحيادية
30%	15	الرقابة الزائدة
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين قد صرحوا أن عدم دقة النظام الرقابي يؤدي إلى فشل العملية الرقابية داخل المؤسسة حيث قدرت نسبتهم بـ 56% وتليها نسبة الذين يرون أن الرقابة الزائدة أمر سلبي حيث قدرت نسبتهم بـ 30%، أما البعض الآخر فأكدوا أن عدم الحيادية تؤدي إلى فشل الرقابة إذ تقدر نسبتهم بـ 14% من أفراد عينة مجتمع الدراسة.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول تبين لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين يرون أن أسباب فشل العملية الرقابية راجعة لعدم دقة النظام الرقابي وذلك قد يعود إلى عدم كفاءة بعض المسؤولين سواء من حيث الخبرة أو المؤهل أو التأثير بالأحكام الشخصية تؤدي إلى عدم وضوح الإطار القانوني للرقابة مما يتسبب في فشل وعدم نجاح العملية الرقابية وبالتالي تدني الإنتاجية، ومن جهة أخرى يصرح البعض الآخر بأن الرقابة الزائدة تؤثر سلباً على الرقابة الإدارية حيث تسيطر على حرية العامل وتضغط عليه مما ينجر عنها الإكراه والروتين في العمل وتجعل الفرد العامل ينظر لنفسه بمثابة آلة بلا أحاسيس ومعنويات.

الجدول رقم (09): يوضح مدى استخدام الأدوات التكنولوجية في ممارسة الرقابة الإدارية

النسبة	التكرار	مدى استخدام الأدوات التكنولوجية
98%	49	نعم
2%	1	لا
100%	50	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول الإحصائي أعلاه أن نسبة 98% من المبحوثين صرحوا أن المؤسسة تستعمل أدوات تكنولوجية في ممارسة العملية الرقابية، في حين نسبة ضئيلة منهم أكدوا أن المؤسسة لا تستخدم الأدوات التكنولوجية تكاد أن تكون شبه منعدمة إذ تقدر بـ 2% من الجموع الكلي.

نستخلص من خلال البيانات السابقة أن هذه المؤسسة الصناعية تحرص على الالتزام الجيد للعمال والمواظبة الدائمة في العمل، كما يبرز مدى تمكن المؤسسة من التحكم في التكنولوجيا الحديثة وذلك باستخدام الأدوات المتطورة المتمثلة في كاميرات المراقبة، البصمة، ... وغيرها من الأدوات وذلك تفادياً لوقوع الأخطاء وسعياً نحو تحقيق الأهداف والأرباح، ومنه تبرز المكانة والقيمة التي تحظى بها الرقابة داخل المؤسسة الصناعية

الجدول رقم (10): يمثل العلاقة بين الرقابة المباشرة وإنجاز المهام في وقته المحدد

المجموع		لا		نعم		إنجاز المهام الرقابة المباشر
ن	ت	ن	ت	ن	ت	
100%	38	/	/	100%	38	نعم
100%	12	50%	6	50%	6	لا
100%	50	12%	/	88%	44	المجموع

تبين الإحصائيات المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن الاتجاه العام يمثل فئة المبحوثين الذين صرحوا بأن العاملين يقومون بإنجاز مهامهم في الوقت المحدد ويمثلون نسبة 88%، وتدعمها فئة المبحوثين الذين يرون أن الرقابة المباشرة تساهم في انجاز المهام في الوقت المحدد بنسبة تقدر ب 100%، مقابل انعدام النسبة في الفئة التي صرحت بأن انجاز المهام في وقته لا يتعلق بوجود الرقابة المباشرة على العمل، أما الاتجاه الثاني فيمثل فئة المبحوثين الذين أكدوا بأن العاملين لا يقومون بإنجاز مهامهم في الوقت المحدد بنسبة تقدر ب 12% وتدعمها نفس نسبة تقدر ب 100% من المبحوثين الذين يرون أن الرقابة المباشرة لا تساهم في انجاز المهام في الوقت المحدد، والفئة التي أكدت أن الرقابة المباشرة تؤدي إلى أداء المهام في وقته المناسب.

يتبين لنا من خلال القراءة الإحصائية أن المؤسسة تتسم بالمصداقية، وأنها تحرص على أداء العمل في وقته المحدد، وأن الرقابة المباشرة على العمل تساهم في التأكد من أن أهداف المشروع التي وضعت قد انجزت ونفذت وبالتالي إصلاح ما قد يعترئها من أخطاء أو انحرافات في أقرب وقت ممكن، مما يؤدي إلى خلق الفعالية الإنتاجية وتحقيق أهدافها.

الجدول رقم (11): يمثل العلاقة بين الأسلوب الرقابي الممارس وتأدية الأعمال بمصداقية وفعالية

المجموع		أبدا		نادرا		أحيانا		دائما		تأدية الأعمال المطلوبة الأسلوب الرقابي
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
%100	2	/	/	/	/	/	/	%100	2	التقارير الشهرية
%100	8	/	/	/	/	/	/	%100	8	البصمة
%100	1	/	/	/	/	/	/	%100	1	الزيارات المفاجئة
%100	2	/	/	/	/	%100	2	/	/	كاميرات المراقبة
%100	37	%5,4	2	%2,7	1	%67,6	25	%24,3	9	كلها معا
%100	50	%4	2	%2	1	%54	27	%40	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتجه نحو فئة المبحوثين الذين أشاروا أن الأساليب الرقابية تؤدي أحيانا إلى أداء العمل بمصداقية وفعالية ويمثلون نسبة 54%، وتدعمها الفئة التي تصرح بأن وجود كاميرات المراقبة تحفز على العمل بمصداقية بنسبة تقدر ب 100%، مقابل 67,6% من الافراد الذين يؤكدون بان استخدام كل الاساليب معا تشجع العمال على العمل، أما الاتجاه الثاني فيمثل المبحوثين الذين صرحوا بأن الأساليب الرقابية تشجع دائما على تأدية العمل بشكل فعال وذلك بنسبة 40%، وتدعمها فئة الذين يصرحون بأن التقارير الشهرية والبصمة والزيارات المفاجئة لمكان العمل تساهم دائما في تأدية الواجب بمصداقية بنسبة تقدر ب 100%، مقابل الذين قالوا أن كل الاساليب تحفز على العمل بنسبة تقدر ب 24,3%، أما في الاتجاه الثالث فنجد 4% من المبحوثين الذين صرحوا بأن الأساليب الرقابية لا تشجع العاملين على تأدية عملهم على أكمل وجه، وتدعمها الفئة التي تؤكد أن وجود الأساليب الرقابية كلها معا لا تحفز على الأداء بنسبة تقدر

ب2,5%، وفي الأخير صرحوا 2% من المبحوثين أن الاساليب الرقابية نادرا ما تشجع على العمل بمصداقية ، وتدعمها 2,7% من الفئة التي صرحت بأن وجود كافة الاساليب الرقابية تحفز على أداء العمل بأكثر فعالية.

يتضح لنا من خلال القراءات الإحصائية أن الأساليب الرقابية تلعب دورا حيويا في تعزيز مصداقية الأداء في بيئة العمل، ويمكن أن تعمل كحافز إيجابي، حيث تشجع الموظفين على تحسين أدائهم ويصبحون أكثر وعيا بأهمية أدوارهم ومسؤولياتهم، مما يعزز يعزز من مصداقية العمل والمخرجات، وكما يساعد الأسلوب الرقابي في الكشف المبكر عن الأخطاء أو الممارسات غير الأخلاقية، ومنه معالجتها بسرعة قبل أن تتفاقم.

الجدول رقم (12): يمثل تقييم العمال للنظام الرقابي ومدى مساهمته في تحسين الأداء

المجموع		كثيرا		نوعا ما		قليل		أبدا		الرقابة وسيلة تساعد على تحسين الأداء تقييمك للنظام الرقابي
نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	
100%	10	/	/	/	/	80%	8	20%	2	ضعيف
100%	31	/	/	96,8%	30	3,2%	1	/	/	متوسط
100%	9	100%	9	/	/	/	/	/	/	جيد
100%	50	18%	9	60%	30	48%	9	4%	2	المجموع

من خلال الجدول المتقاطع أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام يمثل المبحوثين الذين أكدوا أن النظام الرقابي وسيلة تساعد نوعا ما على تحسين الأداء بنسبة تقدر ب60%، وتدعمها نسبة 96,8% من المبحوثين الذين صرحوا بأن النظام الرقابي ضعيف داخل المؤسسة، أما الاتجاه الثاني يمثل 48% من المبحوثين الذين أشاروا إلى أن الرقابة تساعد قليلا على تحسين الأداء، وتدعمها فئة المبحوثين الذين أكدوا أن النظام الرقابي ضعيف داخل المؤسسة بنسبة تقدر ب 80%، في حين نسبة 3,2% من الفئة صرحوا أن النظام الرقابي متوسط

داخل المؤسسة، وتليها فئة المبحوثين الذين قالوا أن النظام الرقابي يساعد كثيرا في تحسين العمل بنسبة تقدر بـ18%، وتدعمها نسبة 100% من المبحوثين الذين يرون أن النظام الرقابي جيد، وفي الأخير نجد الفئة التي تصرح بأن الرقابة لا تساهم في تحسين الأداء بنسبة تقدر بـ4%، وتدعمها 20% من المبحوثين الذين قالوا النظام الرقابي ضعيف داخل المؤسسة.

وعلى هذا الأساس فيمكن القول ان الرقابية تحظى بمكانة هامة داخل المؤسسة عامة وعلى العملية الإنتاجية خاصة، حيث تمثل وسيلة لتوفير بيانات ومعلومات دقيقة عن الأداء، كما تعزز من الشفافية داخل المؤسسة مما يجعل العمال يشعرون بالثقة في أنه سيتم تقييم أدائهم بموضوعية، وكما ترتبط بتقديم تغذية راجعة منتظمة للموظفين، وذلك يمكن أن يكون حافزا لهم على تحسين أدائهم باستمرار، مما ينعكس ايجابا على تحقيق أهدافها وزيادة فعاليتها وكفاءتها.

الجدول رقم (13): يبين العلاقة بين الفئة والرقابة المباشرة على العمل

المجموع		لا		نعم		الرقابة المباشرة على العمل	الفئة
ن	ت	ن	ت	ن	ت		
7	7	7	7	/	/		إطار
3	3	3	3	/	/		عامل تحكم
40	40	2	2	38	38		عامل تنفيذي
50	50	12	12	38	38		المجموع

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام للمبحوثين يصرحون أن هناك رقابة مباشرة على العمل وتقدر نسبتهم بـ76%، وتدعمها فئة العمال التنفيذيين الذين أكدوا بوجود الرقابة من حين إلى آخر بنسبة تقدر بـ95%، مقابل 5% منهم صرحوا بعدم وجود

رقابة مباشرة على العمل، أما الاتجاه الثاني فيمثل المبحوثين الذين صرحوا بعدم وجود الرقابة المباشرة على العمل بنسبة تقدر بـ24%، وتدعمها نسبة 100% من عمال التحكم والإطارات الذين أشاروا إلى عدم وجود رقابة، في حين 5% من التنفيذيين صرحوا بغياب الرقابة المباشرة على العمل

ومما سبق نتوصل إلى أن الرقابة المباشرة على العمل تتأثر بشكل كبير بالفئة الإدارية المسؤولة، حيث يتم توزيع المسؤوليات وفقا لمستوى الهيكل التنظيمي، حيث تمثل الرقابة المباشرة في عملية الإشراف والمراقبة اليومية للمهام والأنشطة من قبل المشرفين وتوجيه وتدريب الموظفين الجدد لضمان تنفيذ العمل بكفاءة وفعالية، بينما الفئة الإدارية الاعلى تركز على التطوير المهني والتدريب الإستراتيجي، والفئة الأدنى تقوم باتخاذ القرارات التشغيلية اليومية وتضمن أن الأنشطة تتمشى مع الخطط الموضوعة.

الجدول رقم (14): يوضح الاساليب الرقابية الأكثر استعمالا في المؤسسة وعلاقتها

بإنجاز المهام في الوقت المحدد.

المجموع		لا		نعم		انجاز المهام في الوقت المحدد	الأسلوب الرقابي
نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار		
100%	2	/	/	100%	2		التقارير الشهرية
100%	8	/	/	100%	8		البصمة
100%	1	/	/	100%	1		الزيارات المفاجئة
100%	2	/	/	100%	2		كاميرات المراقبة
100%	37	16,2%	6	83,8%	31		كلها معا
100%	50	12%	6	88%	44		المجموع

تبين الإحصائيات المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن أكبر نسبة تمثل فئة المبحوثين الذين ينجزون مهامهم في الوقت المحدد بنسبة تقدر بـ88%، وتدعمها فئة الذين صرحوا أن التقارير الشهرية والبصمة والزيارات المفاجئة والكاميرات تساعد في انجاز المهام في الوقت المحدد بنسبة تقدر بـ100% في حين نجد نسبة 83,8% ترى أن كل الاساليب معا تساهم في انجاز المهام في وقته، أما الاتجاه الذي يليه يمثل المبحوثين الذين أجابوا انهم لا يقومون بتأدية واجبهم في الوقت المحدد بنسبة تقدر بـ12% وتدعمها نسبة 16,2% من المبحوثين الذين صرحوا أن وجود الاساليب الرقابية كلها لا تحفز على انجاز المهام في الوقت المحدد.

ومن خلال النسب المبينة أمامنا يتضح لنا أن الأساليب الرقابية تساهم بشكل واضح وفعال في ضمان انجاز العمل في الوقت المحدد، حيث تشعر العامل بواجبه ومسؤولياته، والحفاظ على تركيز الفريق والتزامه بالجدول الزمنية، مما يساهم في زيادة الإنتاجية وتقليل الوقت المهدر، اضافة إلى الحرص على تفادي ارتكاب الأخطاء ومعالجة المشكلات المحتملة في الوقت المبكر، وبالرغم من كل هذه الايجابيات إلا أن الرقابة المفرطة تؤدي أحيانا إلى اشعار العامل بالملل ويرى نفسه أداة من أدوات الإنتاج كما جاءت في نظرية الإدارة العلمية لفردريك تايلور.

الجدول رقم (15): يبين مدى مساهمة الأساليب الرقابية في كشف الأخطاء قبل وقوعها.

المجموع		لا		نعم		الرقابة تؤدي الى كشف لأخطاء الأسلوب الرقابي
ن	ت	ن	ت	ن	ت	
%100	2	/	/	%100	2	التقارير الشهرية
%100	8	/	/	%100	8	البصمة
%100	1	/	/	%100	1	الزيارات المفاجئة
%100	2	/	/	%100	2	كاميرات المراقبة
%100	37	%18,9	7	%81,1	30	كلها معا
%100	50	%14	7	%86	43	المجموع

نوضح أرقام هذا الجدول أن الاتجاه الأعلى يمثل المبحوثين الذين صرحوا بأن الرقابة الإدارية تؤدي إلى كشف الأخطاء قبل وقوعها بنسبة تقدر بـ 86%، وتدعمها نسبة 100% من الأفراد الذين صرحوا أن التقارير الشهرية والبصمة والكاميرات والزيارات المفاجئة تساعد على كشف الأخطاء، في حين صرحوا نسبة 81,1% منهم أن كل الأساليب الرقابية معا تساهم في ادراك الاخطاء قبل وقوعها، أما الاتجاه الثاني فيمثل نسبة 14% من الذين أكدوا أن الرقابة الادارية لا تكشف الأخطاء قبل وقوعها، وتدعمها الفئة التي صرحت أن كافة الأساليب الرقابية تدي إلى كشف الأخطاء قبل وقوعها وذلك بنسبة تقدر بـ 18,9% من المبحوثين.

من خلال تحليلنا للجدول السابق نلاحظ أن الأساليب الرقابية تعتبر بمثابة ادوات هامة تستخدم لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية والكشف عن الأخطاء قبل وقوعها، وذلك من خلال التعرف على المخاطر المحتملة التي قد تواجه المنظمة ، وتحديد العمليات الغير فعالة وتطوير استراتيجيات التعامل معها، و كما تهدف مراجعة العمليات إلى تقييم كفاءة وفعالية العمليات التشغيلية، وهذا ما أكدت عليه المدارس الإدارية الحديثة في نظرية النظم،

وباستخدام هذه الأساليب كلها معا تمكن للمنظمات تحديد ومعالجة أخطاء الأداء بشكل فعال، مما يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتحقيق الأهداف المحددة بفعالية أكبر.

الجدول رقم (16): يوضح العلاقة بين ممارسة الأدوات التكنولوجية ومدى مساهمة الرقابة في تحسين الأداء.

المجموع		كثيرا		نوعا ما		قليل		أبدا		وسيلة الرقابة تساعد على الإداء ممارسة أدوات تكنولوجية
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
49	%100	8	%16,3	30	%61,2	9	%18,4	2	%4,1	نعم
1	%100	1	%100	/	%8	/	/	/	/	لا
50	%100	9	%18	30	%60	9	%18	2	%4	المجموع

تكشف معطيات الجدول أعلاه أن الاتجاه العام يمثل فئة المبحوثين الذين صرحوا أن الرقابة تساعد نوعا ما في كشف الأخطاء بنسبة تقدر ب 60%، وتدعمها نسبة 61,2% من الذين أكدوا أن ممارسة الأدوات التكنولوجية وسيلة تساعد على الأداء، في حين نسبة 8% من الأفراد يرون أن الأدوات التكنولوجية لا تساهم في تحسين الأداء، أما في الاتجاه الثاني يشير إلى فئة المبحوثين الذين منهم من يرى أن الرقابة وسيلة تساعد قليلا على الأداء والبعض الآخر يرى أنها وسيلة تساعد كثيرا على تحسين الاداء وذلك بنسبة تقدر ب 18% في كلا الحالتين ، واخيرا نجد نسبة 4% يصرحوا أن الرقابة الإدارية وسيلة لا تساعد على الأداء بشكل جيد، وتدعمها فئة الذين أكدوا أن الأدوات التكنولوجية وسيلة لا تساعد على تحسين الأداء بنسبة تقدر ب 4,1% من أفراد البحث.

من خلال هذه النسب المبينة أمامنا يتضح لنا أن الرقابة الإدارية وسيلة هامة تساعد على تحسين الأداء، وتتم هذه الرقابة بوجود الأدوات التكنولوجية بمختلف أنواعها وبها نتمكن من التأكد من أن الموظفين ينفذون مهامهم بشكل صحيح وفعال، والتأكد من التزامهم بالسياسات والإجراءات المحددة، وكما تسمح لنا من الكشف عن الأخطاء وتصحيحها، وتوفير التغذية الراجعة المستمرة للموظفين، مما يساهم في تحسين أدائهم وتطوير مهارتهم.

3_ زيادة الانضباط في اجراءات الرقابة الإدارية تؤدي إلى تحسين مستوى الاداء لدى

العمال

الجدول رقم (17): يبين مدى انجاز المهام في الوقت المحدد

النسبة%	التكرار	انجاز المهام في الوقت المحدد
88%	44	نعم
12%	6	لا
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الإحصائي التالي أن أكبر نسبة من المبحوثين صرحوا أنهم يقومون بإنجاز مهامهم في الوقت المحدد حيث قدرت نسبتهم بـ 88%، في حين نسبة ضئيلة منهم أكدوا أنهم لا ينجزون مهامهم في الوقت المحدد إذ تقدر نسبتهم بـ 12% من المجموع الكلي.

ومن البيانات الإحصائية التالية نستخلص أن هذه المؤسسة تحرص على انجاز المهام في الوقت المحدد لما له من أهمية في تحقيق الأهداف والنجاح المستدام والتقليل من الهدر في الوقت والموارد، وكما نجد أن الالتزام بالمواعيد يعزز سمعة المؤسسة كمحترفة وموثوقة في أعين العملاء والشركاء، ويحقق توازن أفضل بين العمل والحياة الشخصية للموظفين مما

يعزز من رضاهم الوظيفي ويقلل الضغط عليهم، وكم هذا يساهم في بيئة عمل أكثر استقراراً وإيجابية ما يساهم في تحسين أداء الموظفين والإدارة.

الجدول رقم (18): يوضح مدى مساهمة النظام الرقابي في تحسين الأداء

النسبة %	التكرار	النظام الرقابي وسيلة تساعد على تحسين الأداء
4%	2	أبداً
18%	9	قليلاً
60%	30	نوعاً ما
18%	9	كثيراً
100%	50	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول الإحصائي أعلاه أن أكبر نسبة من المبحوثين قد أكدوا أن النظام الرقابي وسيلة فعالة لتحسين الاداء حيث قدرت نسبتهم ب60% وتليها نفس نسبة تقدر ب18% وتمثل الأفراد الذين صرحوا أن النظام الرقابي وسيلة تساعد كثيرا على تحسين الأداء، والبعض الآخر منهم يرى أن الرقابة تساهم بشكل قليل في تحسين الأداء، وفي الأخير نجد نسبة ضئيلة تقدر ب4% قالوا أن النظام الرقابي لا يساعد في أداء المهام بفعالية.

ومن خلال ما سبق يمكن القول ان النظام الرقابي يلعب دوراً حيوياً في تحسين أداء المؤسسة والعمال لذلك نجد المؤسسة تكن له اهتمام بالغ، حيث نجده يساهم في تعزيز الشفافية داخل المؤسسة ويساعد في التأكد من أن جميع العمليات تتم وفقاً للمعايير والقوانين المعمول بها، مما يعزز من جودة المنتجات والخدمات المقدمة، وكما يساعد في تحسين العمليات والمهام من خلال تحديد المشاكل والعمل على حلها بسرعة، ويحفز للتقدم نحو الأهداف المحددة وضمان أن كل الجهود تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (19): يمثل العلاقة بين الإقامة والالتزام الرسمي للعمل.

المجموع		أبدا		نادرا		أحيانا		دائما		الالتزام الرسمي للعمل	مكان الإقامة
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت		
6	100%	1	16,7%	5	83,3%	/	/	/	/		بعيد
24	100%	/	/	1	4,2%	9	73,3%	14	58,3%		بعيد نوعا ما
20	100%	3	15%	/	/	/	/	17	85%		قريب
50	100%	4	8%	6	12%	9	18%	31	62%		المجموع

يتبين لنا من خلال معطيات الجدول التالي أن الاتجاه الأعلى يمثل فئة من المبحوثين الذين أكدوا أنهم ملتزمين دائما بالوقت الرسمي للعمل بنسبة تقدر ب 62%، وتدعمها نسبة 85% من العمال القريبين لمكان العمل، في حين نجد نسبة 58,3% من العمال البعيدين نوعا ما على العمل قالوا أنهم ملتزمين دائما بوقت الدخول والخروج للمؤسسة، أما الاتجاه الثاني يبين فئة العمال الذين صرحوا أنهم أحيانا ملتزمين بالوقت الرسمي للعمل بنسبة تقدر ب 18%، وتدعمها نسبة 73,3% من العمال البعيدين نوعا ما على العمل، فحين الاتجاه الثالث يمثل فئة المبحوثين الذين أجابوا أنهم نادرا ما يلتزمون بوقت الدخول والخروج بنسبة تقدر ب 12%، وتدعمها نسبة 83,3% من المبحوثين البعيدين على مقر العمل، في حين 4,2% من البعيدين نوعا ما صرحوا أنهم نادرا ما يلتزمون بالوقت الرسمي للعمل، وفي الأخير نجد نسبة 8% من المبحوثين غير ملتزمين بوقت الدخول والخروج، وتدعمها نسبة 16,7% من المبحوثين البعيدين عن العمل والغير ملتزمين بالوقت الرسمي للعمل.

من خلال اطلعنا على معطيات الجدول نستخلص أن الالتزام بالوقت الرسمي للعمل يلعب دورا حيويا في تحسين الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة، حيث يعزز من استقرار المؤسسة ويساهم في خلق بيئة عمل ايجابية مبنية على الالتزام بأخلاقيات العمل والاجتهاد في تنفيذ المهام، ونجد أن مكان الإقامة و الالتزام الرسمي لهما علاقة وثيقة حيث يؤثر كل منهما على الآخر، وقرب مكان الإقامة يسهل على العاملين الوصول إلى وظائفهم في الوقت المحدد ويقلل من وقت وجهد التنقل، مما يزيد من وقت الراحة والاستقرار المالي والنفسي اللازم، مما ينعكس ايجابيا على أدائهم والتزامهم بالعمل.

الجدول رقم (20): يوضح الشئ الذي يحفز العامل على الانضباط وطبيعة علاقته بالرؤساء في العمل.

المجموع	جيدة		حسنة		سيئة		طبيعة العلاقة بالرؤساء الذي يحفزك للانضباط	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%100	21	/	/	%52,4	11	%47,6	10	حسن العلاقات في بيئة العمل
%100	23	/	/	%100	23	/	/	الحصول على المعلومات الكافية
%100	6	%50	3	%50	3	/	/	متابعة العمل
%100	50	%6	3	%74	37	%20	10	المجموع

تشير احصائيات الجدول التالي أن أكبر نسبة تمثل فئة المبحوثين الذين صرحوا أن طبيعة علاقتهم بالرؤساء حسنة وتقدر نسبتهم ب74% وتدعمها نسبة 100% من الذين أكدوا أن الحصول على المعلومات الكافية تحفز على الانضباط في العمل، في حين نسبة 52,2% قالوا أن حسن العلاقات في بيئة العمل تساهم في الانضباط أكثر في العمل، أما الاتجاه

الثاني فيمثل فئة المبحوثين الذين صرحوا أن علاقتهم بالرؤساء سيئة بنسبة تقدر ب20% وتدعمها فئة المبحوثين الذين أكدوا أن حسن العلاقات في بيئة العمل تساعد على الانضباط في العمل بنسبة تقدر ب47,6%، أما الاتجاه الأخير يشير إلى الذين صرحوا أن طبيعة علاقتهم بالرؤساء جيدة بنسبة تقدر ب6% وتدعمها فئة المبحوثين الذين أكدوا أن متابعة العمل تحفز على الانضباط وتحسين العلاقة بالرؤساء بنسبة تقدر ب50% من افراد العينة.

يتضح لنا ممن خلال الإحصائيات أعلاه أن طبيعة العلاقات الحسنة بالرؤساء تساهم بشكل فعال في تحفيز العاملين على أداء واجبهم، ونجد أن التواصل الجيد بينهم يضمن تدفق المعلومات بشكل سلس ويعزز من وضوح الأهداف، وإضافة بدعم العاملين نفسياً ومعنوياً ويشعرهم بالثقة والامان وكما نجد حسن العلاقات في بيئة العمل يؤدي إلى خلق بيئة عمل ايجابية خالية من النزاعات وأيضاً الحصول على المعلومات الكافية توجه العاملين وترشدهم لتحقيق الاهداف المهنية ورفاهية العاملين، إضافة إلى متابعة العمل من أجل التأكد من أن جميع العمليات تتم وفق المعايير المحددة.

الجدول رقم (21): يمثل العلاقة بين اتخاذ الإدارة لإجراءات تأديبية ضد الموظف وتصرف المشرف في حالة وجود أخطاء.

المجموع		عقابك مباشرة		تنبيهك		عند وجود الاخطاء تقوم الادارة يعمل المشرف باتخاذ اجراءات ضد الموظف
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100%	43	7%	3	93%	40	نعم
100%	7	100%	7	/	/	لا
100%	50	20%	10	80%	40	المجموع

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن أكبر فئة تمثل المبحوثين الذي صرحوا بأن عند وجود الأخطاء يعمل المشرف على تنبيه العمال بنسبة تقدر بـ 80% وتدعمها فئة المبحوثين الذين يرون أن الإدارة تقوم باتخاذ إجراءات ضد الموظف في حالة وجود الأخطاء بنسبة تقدر بـ 93%، مقابل نسبة 7% من الفئة التي صرحت بأن الإدارة تقوم بعقاب العمال مباشرة بعد ارتكابهم للأخطاء، أما الاتجاه الثاني فيمثل فئة المبحوثين الذين أكدوا أن عند وجود الأخطاء يقوم المشرف على عقاب العمال مباشرة بنسبة تقدر بـ 20%، وتدعمها فئة المبحوثين الذين صرحوا بأن الإدارة لا تتخذ إجراءات تأديبية ضد الموظف في حالة ارتكابه للأخطاء بنسبة تقدر بـ 100% من أفراد العينة.

يتبين لنا من خلال هذه النسب أن في حالة وجود الأخطاء يعمل المشرف على تنبيه العمال والتدخل السريع لتصحيح الأخطاء وتمكين فرصة التعلم وتجنب الأخطاء مستقبلا وشعور العامل بخطئه وتفدي عقابه مباشرة وإشعاره بالإهانة والذل وذلك يعزز من معنوية العامل وتعزز الثقة في نفسه، وهذا ما نراه في نظرية الحاجة للإنجاز لـ **ماكليلاند** التي تؤكد بأن الخصائص الشخصية لبعض الافراد تجعلهم ذاتيا يندفعون طبيعيا للأداء وهذه سمة مهمة في القائد الاداري، وبالرغم من ذلك فنجد الإدارة تطبق اجراءات تأديبية ضد الموظف في حالة وجود الاخطاء دافعا للموظف لتحسين سلوكه والحفاظ على جودة العمل والمعايير المهنية التي تعتمد عليها المؤسسة.

الجدول رقم (22): يمثل العلاقة بين الفئة ووفرة كافة شروط العمل.

المجموع		لا		نعم		وفرة شروط العمل الفئة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	7	%100	7	/	/	إطار
%100	3	%100	3	/	/	عامل تحكم
%100	40	%27,5	11	%72,5	29	عامل تنفيذي
%100	50	%42	21	%58	29	المجموع

تبين الإحصائيات المتحصل عليها من هذا الجدول أن أكبر نسبة تمثل المبحوثين الذين صرحوا بوفرة كافة شروط العمل بنسبة تقدر بـ 58%، وتدعمها فئة المبحوثين التنفيذيين الذين أكدوا بوجود كافة الشروط اللازمة للعمل بنسبة تقدر بـ 72,5% من أفراد البحث، أما الاتجاه الثاني فيمثل المبحوثين الذين أقرروا بعدم وفرة كافة مستلزمات العمل حيث تقدر نسبتهم بـ 42%، وتدعمها نسبة 100% من كلا من عمال الإطارات والتحكم الذين أكدوا بعدم وفرة شروط العمل اللازمة، في حين 27,5% من التنفيذيين صرحوا بغياب كافة شروط العمل.

من خلال تحليلنا للجدول السابق نلاحظ أن المؤسسة تحرص على توفير كافة شروط العمل وتتعلق بتحديد الترتيبات والمزايا التي تنطبق على الموظف بناء على فئته المهنية، حيث نجد الفئة تحدد نوعية المسؤوليات والمهام التي يتوقع من الموظف أداءها، ولكل فئة شروط محددة وحقوق وواجبات تحدد بناء على نوعية الوظيفة أو الخدمة، مما يساهم في وضوح التوقعات وإدارة الموارد البشرية بشكل فعال، ومثلما أكدت عليه نظرية الحاجات لـ ماسلو التي يرى فيها أن دافعية الفرد نحو العمل ترتبط بمدى إشباع هذا الأخير لحاجاته الأولية والثانوية التي تدفع هذا الأخير لتحسين وتطوير أدائه.

الجدول رقم (23): يوضح العلاقة بين تأدية الأعمال المطلوبة بمصداقية والشيء الذي يحفزك للانضباط في العمل.

المجموع		متابعة العمل		الحصول على معلومات		حسن العلاقات في العمل		الشيء الذي يحفزك للانضباط تأدية الاعمال المطلوبة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100%	20	30%	6	15%	3	55%	11	دائما
100%	27	/	/	63%	17	37%	10	أحيانا
100%	1	/	/	100%	1	/	/	نادرا
100%	2	/	/	100%	2	/	/	أبدا
100%	50	12%	6	46%	23	42%	21	المجموع

يوضح الجدول الإحصائي أعلاه أن أعلى نسبة تمثل فئة المبحوثين الذين أكدوا أن الحصول على المعلومات الكافية للأداء تحفز على الانضباط الوظيفي بنسبة تقدر بـ 46%، وتدعمها فئة المبحوثين الذين يقومون أحيانا بتأدية العمل المطلوب منهم، في حين نسبة 15% منهم أكدوا أنهم دائما يقومون بتأدية العمل المطلوب منهم بمصداقية، أما الاتجاه التالي فيمثل فئة المبحوثين الذين صرحوا أن حسن العلاقات في مكان الأداء تحفز على الانضباط في العمل بنسبة تقدر بـ 42%، وتدعمها نسبة 55% من المبحوثين الذين قالوا أنهم دائما يحرصون على تأدية مهامهم، في حين 37% أكدوا أنهم يعملون بمصداقية وفعالية، ويليه الاتجاه الثالث الذي يبين فئة المبحوثين الذين صرحوا بأن متابعة العمل يحفز على الانضباط في أداء المهام بنسبة تقدر بـ 12%، وتدعمها نسبة 30% قالوا أنهم دائما يقومون بأداء واجبهم بمصداقية.

من خلال ملاحظة هذه النسب الإحصائية المذكورة سابقا نلاحظ أن تأدية الاعمال بمصداقية والانضباط في العمل مرتبطان ارتباطا وثيقا، فالحصول على المعلومات الكافية للأداء وحسن العلاقات في العمل ومتابعة العمل فهي عبارة عن حوافز للانضباط في

الاداء، مما يمكن العامل من العمل بمصداقية ويعزز أيضا الشعور بالمسؤولية الذاتية، حيث تترك أهمية الالتزام بالجدول الزمنية والمعايير المحددة، حيث نجد "إلتون مايو" في نظرية العلاقات الانسانية يرى الإنسان محور العملية الإنتاجية ويصرح أن هناك علاقة طردية بين ارتفاع الروح المعنوية وزيادة الانتاج لذلك يجب معاملة العنصر البشري معاملة حسنة لتبقى معنوياته مرتفعة، لأن الحوافز الاقتصادية وحدها لا تكفي لتحقيق الاهداف.

الجدول رقم (24): يمثل العلاقة بين الأقدمية والالتزام الرسمي للعمل.

المجموع		أبدا		نادرا		أحيانا		دائما		الالتزام الرسمي للعمل الأقدمية
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
100%	25	/	/	4%	1	36%	9	60%	15	أقل من عام
100%	12	33,3%	4	41,7%	5	/	/	25%	3	من 1 الى 5 سنوات
100%	13	/	/	/	/	/	/	100%	13	من 6 إلى 10 سنوات
100%	50	8%	4	12%	6	18%	9	62%	31	المجموع

تشير احصائيات الجدول التالي أن أعلى نسبة تمثل فئة المبحوثين الذين أجابوا بأنهم يلتزمون بالوقت الرسمي للعمل بنسبة تقدر ب62%، وتدعمها فئة العمال التي لها من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 100% في حين نجد نسبة 60% من العمال الذين لهم أقل من عام ونسبة 25% من العمال الذين لهم أقدمية من سنة إلى 5سنوات، ويليه الاتجاه الثاني الذي يمثل فئة المبحوثين الذين يلتزمون بالوقت الرسمي للدخول والخروج من العمل بنسبة تقدر ب18% وتدعمها فئة المبحوثين الذين لهم أقدمية أقل من عام بنسبة تقدر ب36%، أما الاتجاه الثالث فيشير إلى المبحوثين الذين قالوا انهم نادرا ما يلتزمون بالوقت الرسمي

للعمل بنسبة تقدر بـ 12% وتدعمها نسبة 41,7% من المبحوثين الذين لهم أقدمية من عام إلى 5 سنوات، وأخيرا فيمثل فئة المبحوثين الذين صرحوا أنهم نادرا ما يلتزمون بالوقت الرسمي للعمل بنسبة تقدر بـ 8% وتدعمها نسبة 33,3% من العمال الذين لهم من عام إلى 5 سنوات في العمل.

ومن هذا نتوصل إلى أن الالتزام الرسمي للعمل والأقدمية عاملان يؤثران على أداء الموظف ومساهمته في المؤسسة، حيث نجد أن الموظفون الذين قضوا وقتا طويلا في المؤسسة غالبا ما يمتلكون فهما أعمق لطبيعة العمل والعمليات الداخلية، ما يمكنهم بالالتزام بالمعايير المطلوبة على غرار الجدد الذين لم يتعودوا على متطلبات العمل، كما نجد المؤسسات تميل إلى منح الثقة والدعم والمكافآت للعمال ذوي الأقدمية ما يشجعهم على الاستمرار في الالتزام بهمامهم لتحقيق اهداف المؤسسة، وكما يمكن أن تؤثر عوامل أخرى مثل الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية وطبيعة العمل على مستوى الالتزام.

الجدول رقم (25): يمثل مدى انضباط الإدارة في ممارسة النظام الرقابي وعلاقته بالرضا الوظيفي.

المجموع		لا		نعم		الرضا الوظيفي انضباط الإدارة في ممارسة النظام الرقابي
ن	ت	ن	ت	ن	ت	
100%	26	11,5%	3	88,5%	23	جيدة
100%	18	5,6%	1	94,4%	17	حسنة
100%	6	33,3%	2	66,7%	4	متوسطة
100%	50	12%	6	88%	44	المجموع

تشير إحصائيات الجدول أعلاه أن أكبر نسبة تمثل المبحوثين الذين صرحوا بأنهم راضون على عملهم بنسبة تقدر بـ 88%، وتدعمها نسبة 88,5% من الأفراد الذين أكدوا أن الإدارة تتضبط بشكل جيد في ممارسة النظام الرقابي، في حين صرحوا نسبة 66,7% منهم أن الإدارة تتضبط بشكل متوسط في أداء النظام الرقابي، أما الاتجاه الثاني فيمثل نسبة 12% من الذين أكدوا أنهم غير راضيين على وظيفتهم، وتدعمها الفئة التي ترى أن الإدارة حسنة في ممارسة النظام الرقابي بنسبة تقدر بـ 5,5% في حين نجد الذين يرون أن الإدارة تتضبط بشكل جيد في ممارسة النظام الرقابي حيث قدرت نسبتهم بـ 11,5% من أفراد عينة مجتمع البحث.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول تبين لنا أن أغلبية العمال راضون على عملهم وذلك راجع إلى حرص وانضباط الإدارة في تطبيق الأنظمة الرقابية بشكل عادل وشفاف ومهني، مما يشعر الموظفون بالأمان والاستقرار ويعزز الشعور بالعدالة بينهم وان جهودهم تقدر بشكل مناسب مما يزداد من رضاهم الوظيفي، كما أنه عبارة عن داعم يوفر للعمال التوجيه والنصائح اللازمة التي تحفزهم وتمكن لهم قدرا من الاستقلالية والثقة في أنفسهم ومكان عملهم.

ثانياً: عرض ومناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة:

1_ مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الأولى:

انطلاقاً من الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها: "تستخدم المؤسسة الاقتصادية أدوات وتقنيات فعالة في ممارسة الرقابة على أداء العمال" يتضح أن إدارة المؤسسة تهدف إلى ضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وجدارة وذلك باعتمادها على أدوات وتقنيات تمكنها من اتخاذ قرارات مستنيرة ومراقبة الأنشطة التنظيمية في الوقت الفعلي وأن جميع الجهود تتماشى مع الخطط والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء

والإنتاج، وهذا ما لاحظناه من خلال تحليل الجداول الإحصائية احصائيا وسوسولوجيا، ومن خلال الجدول رقم (02) المبين لمدى تمكن المؤسسة من التحكم في التكنولوجيا الحديثة في ممارسة العملية الرقابية ونجد أن أغلبية المبحوثين بنسبة 98% صرحوا أن المؤسسة تستعمل أدوات ووسائل تكنولوجية في ممارسة الرقابة الادارية.

كما أشار الجدول رقم (04) بنسبة تقدر ب54% إلى أن الأساليب الرقابية تلعب دورا هاما في تعزيز مصداقية الأداء في بيئة العمل، كما تشجع العمال على تحسين أداءهم وأدوارهم وتساهم في الكشف المبكر عن الاخطاء والانحرافات ومعالجتها قبل تفاقمها، وفي محاولة معرفتنا ان كانت الأساليب الرقابية تساهم في انجاز المهام في الوقت المحدد فقد أكدت نسبة 88% من الجدول رقم (07) أن الوسائل الرقابية تساهم بشكل كبير وفعال في ضمان انجاز العمل في الوقت المحدد، كما تشعر العامل بواجبه ومسؤولياته، وتحافظ على تركيز الفريق والتزامه بالجداول الزمنية مما يقلل من الوقت المهدر.

أما فيما يتعلق في دور هذه الأساليب في الكشف عن الاخطاء قبل وقوعها فإن الجدول رقم (08) يؤكد بنسبة 86% أن الأساليب الرقابية تعتبر بمثابة أدوات هامة في ضمان تحقيق الاهداف التنظيمية، وتمكن المنظمات من تحديد ومعالجة أخطاء الاداء بشكل جيد، وتبيان العمليات الغير فعالة وتطوير استراتيجيات التعامل معها.

كما نجد أن الأدوات التكنولوجية تساهم في تحسين الأداء، وتمكننا من التأكد من أن الموظفين ينفذون مهامهم بشكل صحيح، وتوفر التغذية الراجعة المستمرة للموظفين وتطور مهارتهم وهذا ما أكدته نسبة 60% من المبحوثين في الجدول رقم (09) الذي يبين أن الادوات التكنولوجية تساعد في تحسين أداء العمال.

وعليه يمكن القول ان الفرضية الفرعية الأولى قد تحققت إلى حد كبير.

2_ مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثانية:

بتقديم الجداول المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية والتي مؤداها "زيادة الانضباط في إجراءات الرقابة الإدارية تؤدي إلى تحسين مستوى أداء العمال"، يتضح لنا أن المؤسسة تحرص على الانضباط في إجراءات الرقابة الإدارية لكونها تساعد في تعزيز الانضباط في بيئة العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية بشكل فعال وكفاء، ويشعر العاملون أن هناك تقديراً لأدائهم مما يحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم، وهذا ما دلت عليه نسبة 74% من الجدول رقم (13) أن الانضباط في طبيعة العلاقات بالرؤساء تساهم في تحفيز العمال على أداء واجبهم وإضافة إلى حسن العلاقات في بيئة العمل التي تؤدي إلى خلق جو عمل إيجابي خالي من النزاعات والمشاكل، وكل ذلك يساعد على انضباط جميع العمليات وتتم وفق المعايير المحددة.

كما أشار الجدول رقم (14) بنسبة 80% بأن المشرف في حالة وجود الأخطاء يعمل على تنبيه العمال لتصحيح الأخطاء ويمكن لهم فرصة التعلم وتجنب تلك الأخطاء مستقبلاً، وكما يتفادى عقابه مباشرة وأشعاره بالإهانة والذل مما يؤدي للحفاظ على جودة العمل والمعايير المهنية التي تعتمد عليها المؤسسة.

أما فيما يتعلق بالشيء الذي يحفز العامل للانضباط في العمل وتأدية عمله بمصداقية فإن الجدول رقم (16) يبين بنسبة تقدر 46% أن تأدية الأعمال بمصداقية والانضباط في العمل مرتبطان ارتباطاً وثيقاً، فحصول العامل على كافة المعلومات وحسن العلاقات في بيئة العمل عبارة عن حوافز تشجع المبحوثين على تلبية عملهم على أفضل وأكمل وجه، وتعزز الشعور بالمسؤولية الذاتية مما يمكن من الرفع من مستوى الأداء وبالتالي ارتفاع المردودية الانتاجية معاً.

أما بخصوص انضباط الإدارة في ممارسة النظام الرقابي وعلاقته بالرضا الوظيفي فقد بين الجدول رقم (18) بنسبة 88% أن أغلبية المبحوثين راضون على عملهم وذلك نظرا لحرص وانضباط الإدارة في تطبيق الأنظمة الرقابية بشكل عادل وشفاف، مما يشعر العمال بتقبلهم لوظيفتهم ويعزز روح الانتماء لعملهم، وأن جهودهم تقدر بشكل مناسب وذلك يزيد من رضاهم وتمسكهم بمكان عملهم.

واستنادا إلى كل ما تقدم يمكن أن نستنتج أن الفرضية الفرعية الثانية قد تحققت.

ثالثا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

بعد وأن تعرضنا في الجانب النظري لمجموعة من الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة، تم التطرق لنتائج هذه الدراسات ومقارنتها بالنتائج المتوصل إليها في الدراسة الحالية، وفيما يلي عرض لأهم نقاط التشابه والاختلاف مع هذه الدراسات:

_ دراسة كمال بودانة بعنوان " دور الرقابة الادارية في تحقيق التنمية المحلية، توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج منها وجود الرقابة الإدارية بشكل مستمر ودائم على مجالات التنمية المحلية وهذا ما يتفق مع نتائج دراستنا الحالية التي تكن اهتمام كبير للعملية الرقابية، وكما لاحظنا عدم استخدام مفتشي الرقابة الوسائل التكنولوجية الحديثة والاقتصار في عملية الرقابة المسبقة وأثناء التنفيذ، مما يؤخر اكتشاف الأخطاء ويجعل تصحيحها غاية الصعوبة، وهو ما يختلف مع نتائج دراستنا الحالية التي تعتمد على الأدوات والوسائل التكنولوجية الحديثة، كما تحرص على الرقابة المسبقة واللاحقة للعمل مما يسهم في تطوير أداء العاملين.

_ دراسة آمال بوسفط، تحت عنوان " الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال"، وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج منها التطبيق الصارم للقوانين مما يزيد إنتاجية الموارد البشرية وأن الأساليب الرقابية المطبقة في المؤسسة تميزت بنوع من التشدد وذلك ما يحقق

جودة العمل، وهذا ما يتفق مع دراستنا الحالية التي تحرص على التطبيق الصارم لعملية الرقابة الإدارية والدور الذي تلعبه الرقابة في تحسين الأداء الوظيفي والتقليل من الانحراف، وكما تتفقا كلاهما في إجراء المقارنة بين أداء العمال والخطط المستهدفة بعد الانتهاء من العمل.

_ أما دراسة كمال مصطفى الملاحي، بعنوان " دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري، توصلت هي الأخيرة لنتائج تنص على وجود علاقة وطيدة بين الرقابة الادارية وتحسين مستوى الاداء لدى العمال وكلاهما يحرصان على تطبيق الرقابة الإدارية، وما لا يتوافق كون الرقابة في دراستنا تعتمد على أساليب وأدوات تكنولوجية حديثة أما في الدراسة السابقة تعتمد على أدوات تقليدية كالرقابة المباشرة أو التقارير.

رابعاً: الاستنتاج العام

في ضوء المعطيات المقدمة من خلال دراستنا النظرية والميدانية لموضوع الرقابة الإدارية وتأثيرها على أداء العاملين بمصنع دواسات الفرامل بتيميزارت، وبناء على تحليل بيانات الفرضية الأولى التي تؤكد أن الأدوات والتقنيات المستعملة في ممارسة الرقابة من طرف المؤسسة تساعد على أداء العاملين، مما ينعكس ايجاباً على تحقيق أهدافها وتقديم التغذية الراجعة وتقييم الاداء الدوري مما يزيد من فعاليتها وكفاءتها، فالأدوات التي تستعملها المؤسسة من التقارير والرقابة المباشرة والملاحظة من طرف المشرف، وكذلك وجود شكاوي واستعمال بطاقات الدوام تزيد من عملية الرقابة داخل المصنع وتساهم في الكشف عن الأخطاء في الوقت المناسب، كما تساعد على الانضباط في العمل والتطوير وكذا التخفيف على الأداء وضبط سلوكيات العامل والانتقان في أداء العمل. ولذلك فنجد هذه المؤسسة تحرص على الالتزام بوسائل وتقارير تتماشى مع التطورات التكنولوجية الحديثة ومنه ضمانا للتنفيذ المثالي للخطط المرسومة والاهداف الموضوعية، حيث اكدت المدرسة الكلاسيكية على مثل هذا النوع من الرقابة لتحسين الأداء.

كما وقد تم اثبات الفرضية الثانية أن زيادة الانضباط في اجراءات الرقابة الإدارية تساعد في تحسين مستوى الأداء لدى المبحوثين، فعندما تكون الإدارة ملتزمة بتطبيق الرقابة بشكل دقيق ومنتظم يتضمن ذلك متابعة الاداء ومراقبة العمليات وتقييم النتائج لتحقيق الأهداف المطلوبة، فإن ذلك يضمن اكتشاف ومعالجة المشاكل والانحرافات مبكرا، بالإضافة إلى تعزيز الشفافية والمساءلة، وكل ذلك يسهم في خلق جو عمل ايجابي يحفز العمال على أداء عملهم بكل اخلاص وامتناء ويرفع من روح الابتكار والإبداع لديهم، مثلما أكدت عليه المدرسة النيوكلاسيكية في نظرية العلاقات الإنسانية، ومنه فنجد أن الانضباط في ممارسة العملية الرقابية تؤدي حتما إلى تطوير أداء الموظفين واداء المؤسسة ككل.

وعليه توصلت الدراسة إلى نتيجة عامة مفادها أن الرقابة الإدارية تؤثر بشكل ايجابي على أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية لدواسات الفرامل بتميزارث.

خاتمة:

وفي ختام بحثنا المتواضع المعنون بـ "الرقابة الإدارية وتأثيرها على أداء العاملين" من خلال بابيها النظري والميداني توصلنا إلى أن الرقابة الإدارية ليست مجرد عملية تقليدية لإشراف الأداء، بل هي العين الساهرة إلى جانب التخطيط والتنظيم والتوجيه، حيث تتابع سير العمل وتقيم الأداء، وتكشف عن الانحرافات عن الخطط والأهداف الموضوعية ومن خلالها يمكن للإدارة تحديد نقاط الضعف والقوة واتخاذ القرارات المناسبة لتصحيح المسار وتحسين الأداء، ومن الواضح أن نجاح أي مؤسسة صناعية يعتمد بشكل كبير على مدى فعالية نظام الرقابة الإدارية فيها، حيث يعكس ذلك قدرتها على مواجهة التحديات وتحقيق التفوق في سوق يتسم بالمنافسة الشديدة.

وقد تمكنت المؤسسة الصناعية لدواسات فرامل السيارات بتميزارات من الرفع من مستوى أداء عاملها وذلك من خلال الحرص على الالتزام بنظام رقابي يقوم على إطار قانوني مرن وواضح يتكيف ويتماشى مع كل الوظائف الموجودة بالمؤسسة وفق أساليب ووسائل متطورة تعتمد على الحداثة والتكنولوجية، وهذا ما يتوفر في المؤسسة ومنه ما يؤثر إيجاباً على أداء العاملين خاصة وعلى مردودية المؤسسة عامة، وضماناً لاستدامة التميز في الأداء ضمن بيئة عمل متغيرة وديناميكية.

وعلى هذا الأساس يمكن القول إن الرقابة الإدارية في التنظيم ضرورية وتزيد من أداء العاملين لكن لا بد أن تمارس بطريقة علمية معقولة بعيدة عن الصرامة والحزم وهذا بغية استمرارية المؤسسة، وزيادة إنتاجها وفعاليتها، وهذا ما أكدت عليه النتائج والبيانات الإحصائية المتوصل إليها في الدراسة.

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

❖ قوامس ومعاجم:

- 1- عبد الحميد عمر أحمد مختار، معجم اللغة العربية المعاصرة، ط1، عالم الكتب، 2008.
- 2- قاسمي ناصر، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.

❖ الكتب:

- 3- الفروخ فايز عبد الرحمن، التعلم وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 4- عباس علي، أساسيات علم الإدارة، ط8، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2014.
- 5- بدر فاطمة والصبغ معاذ، أساسيات الإدارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.
- 6- الجنابي سلمان عكاب، الحسناوي علي حسين، الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2014.
- 7- الهواسي محمود حسن، البرزنجي حيدر شاكر، مبادئ علم الإدارة الحديثة، 2014..
- 8- الفاعوري محمد عيسى، الرقابة الإدارية، بدون ط، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007.
- 9- المغربي محمد الفاتح محمود بشير، أصول الادارة والتنظيم، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، المملكة العربية الأردنية، 2016.
- 10- أحمد محمد حسن، الإدارة بنجاح، ط1، دار كنوز للمعرفة، عمان، 2007.
- 11- المساعدة ماجد عبد المهدي، مبادئ علم الإدارة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

- 12- بربر كمال، الإدارة عملية ونظام، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1996.
- 13- عوني اللبدي نزار، تنمية الأداء الوظيفي، ط1، دار دجلة ناشرون وموزعون، عمان، 2015.
- 14- سليمي ماس فرحات، ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ط1، منشورات دار الحلازونية، 2019.
- 15- بوغازي فريدة، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وقضايا معاصرة، ط1، الناشر ألفا للوثائق، عمان الأردن، 2021.
- 16- كولار مصطفى وآخرون، تسيير ادارة الموارد البشرية، ط1، الناشر ألفا للوثائق، عمان، 2007.
- 17- حمود خضير كاظم، كاسب الخرشة ياسين، ادارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 18- بن دليم القطحاني محمد، ادارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، ط1، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، 2008.
- 19- شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2007.
- 20- عبده فلييه فاروق، عبد المحيد محمد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- 21- بربر كمال، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997.
- 22- جودة محفوظ أحمد، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، 2022.

- 23- سرحان علي المحمودي محمد، **مناهج البحث العلمي**، ط3، دار الكتب، الجمهورية اليمنية، صنعاء، 2019.
- 24- الطراونة حسين أحمد، عبد الهادي توفيق صالح، **الرقابة الإدارية**، ط1، الحامد للنشر والتوزيع، 2011.
- 25- بور محمد، **الموجه العلوم الاجتماعية**، دار الأمل للطباعة والنشر والتوزيع، المدينة الجديدة، تيزي وزو، 2014.
- 26- بوحوش عمار، الذيبينات، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2007.
- 27- المغربي كمال محمد، **أساليب البحث العلمي العلوم الإنسانية والاجتماعية**، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 28- المشهداني سعد سلمان، **منهجية البحث العلمي**، ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2019.
- 29- سويلم البسيوني محمد، **أساسيات البحث العلمي في العلوم التربوية والاجتماعية والانسانية**، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2013.
- 30- رشوان حسين، **أصول البحث العلمي (الخصائص، الوظائف، الأهداف، المفهومات، الاتجاهات النظرية)**، مؤسسة شباب الجامعة، اسكندرية، 2018.
- 31- عبيدات محمد وآخرون، **منهجية البحث العلمي -القواعد والتطبيقات**- ط2، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، 1999.
- 32- علاونة محمد محمود، **الأصول العلمية والعملية في الرقابة الإدارية**، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، 2014.
- 33- بطاهر بختة، **الإدارة الإستراتيجية وقياس الأداء التنافسي**، ط1، الناشر ألفا للوثائق، عمان الأردن، 2021.

34- خلف السكارنة بلال، أخلاقيات العمل، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

35- الموساوي سنان، ادارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

36- سلمان العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010.

37- المساوي سنان، الإدارة المعاصرة... الأصول والتطبيقات، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

38- عبوي زيد منير، مدخل إلى الادارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق للنشر والتوزيع، غزة، 2006.

❖ المقالات والمجلات:

39- بية زيتوني عائشة، الرقابة الادارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الإدارة العمومية الجزائرية، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، جوان 2018.

40- مزهوده عبد المالك، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2001.

❖ الرسائل والذكرات:

41- بومجان عادل، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014.

42- بودانة كمال، دور الرقابة الادارية في تحقيق التنمية المحلية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة بسكرة، 2019.

43- بلوم سعيد، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة لنيل شهادة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2007.

- 44- مصطفى علي باسم، أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي، رسالة للحصول على درجة الماجستير المهني في أعمال الإدارة، جامعة المنصورة، 2021.
- 45- بوعطيط جمال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في تخصص علم النفس التربوية والأرطفونيا، جامعة منتوري بشير، قسنطينة، 2008 .

الملاحق



الملحق رقم (01):



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مولود معمري تيزي وزو _ تامدة _

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

استمارة بحث حول:

الرقابة الإدارية وتأثيرها على أداء العاملين

دراسة ميدانية بمصنع دواسات الفرامل **Plaquettes de frein**
بميرة _ تميزارت _

رسالة مقدمة لنيل شهادة ماستر في تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل.

إشراف:

إعداد الطالبة:

أ. هلال غنيمة

قليل صارة

ملاحظة: إن الغرض من ملئ الاستمارة هو مساعدة الباحثة في إجراء بحثها لإنهاء مذكرة الماستر نحيطكم علما بأن معلومات هذه الاستمارة لا تستعمل إلا لأغراض علمية، الرجاء وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة، وفي الأخير تقبلوا منا جزيل الشكر على مساعدتكم لنا في هذا العمل.

السنة الجامعية: 2023_2024

المحور الأول: البيانات الشخصية.

1_الجنس:

ذكر أنثى

2_السن: ...

3_الحالة المدنية:

أعزب متزوج مطلق أرمل

4_المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي امي

5_الفئة المهنية:

إطار عامل تحكم تنفيذي

6_الأقدمية في العمل: ...

7_بعد الإقامة عن مكان العمل:

بعيد قريب نوعا ما قريب

المحور الثاني: أدوات وتقنيات ممارسة الرقابة على أداء العمال.

8_ماهو تقييمك للنظام الرقابي داخل المؤسسة؟

ضعيف متوسط جيد

9_ماهو الأسلوب الرقابي الأكثر استعمالا في المؤسسة؟

التقارير الشهرية البصمة

الزيارات المفاجئة لمكان العمل كاميرات المراقبة كلها معا

10_ هل هناك رقابة مباشرة على العمل من حين إلى آخر؟

نعم لا

11_ هل تؤدي الرقابة إلى كشف الأخطاء قبل وقوعها؟

نعم لا

12_ في حالة وجود أخطاء؛ هل يعمل المشرف على:

تنبيهك عقابك مباشرة

13_ ماهي الأساليب التي تؤدي إلى فشل العملية الرقابية؟

عدم دقة النظام الرقابي عدم الحيادية الرقابة الزائدة

آخر:

14_ هل تقدم شكاوي في حالة وجود مشكلات؟

نعم لا

15_ هل تمارس أدوات تكنولوجية في ممارسة الرقابة الإدارية؟

نعم لا

في حالة نعم فيما تتمثل:

.....

16_ هل تقوم بإبلاغ المسؤولين في حالة ملاحظتك للفساد واللامبالاة من طرف زملائك؟

نعم لا

17_ هل يقوم النظام الإداري على تشجيع التواصل الفعال بين الإدارة والعمال؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب "لا" لماذا؟

18_ ما طبيعة علاقتك بالرؤساء داخل العمل؟

سيئة حسنة جيدة

المحور الثالث: زيادة الانضباط في إجراءات الرقابة الإدارية تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء لدى العمال.

19_ هل تقوم بإنجاز مهامك في الوقت المحدد؟

نعم لا

20_ هل تقوم بتأدية الأعمال المطلوبة بمصداقية وفعالية؟

دائماً أحياناً نادراً أبداً

21_ هل المكان الذي تعمل فيه يحتوي على كافة شروط العمل (التهوية والإضاءة، الحرارة)؟

نعم لا

22_ هل أنت راضي عن عملك؟

نعم لا

23_ هل تحرص على الالتزام الرسمي للعمل (وقت الدخول والخروج)؟

دائماً أحياناً نادراً أبداً

24_ هل تتغيب عن العمل؟

نادراً أحياناً كثيراً

في حالة الإجابة ب 'ب' كثيراً هل يرجع ذلك إلى: تهميشك في العمل نظام رقابي شديد

مكان العمل غير مريح عدم وجود علاوات وتحفيز للعمل

25_ هل تجد النظام الرقابي وسيلة تساعد على تحسين الأداء؟

أبدا قليلا نوعا ما كثيرا

26_ ماهو الشيء الذي يحفزك للانضباط في العمل؟ حسن العلاقات في بيئة العمل

الحصول على المعلومات الكافية لأداء العمل متابعة العمل

27_ هل تقوم الإدارة باتخاذ إجراءات تأديبية ضد الموظف عند ارتكاب الأخطاء في العمل؟

نعم لا

28_ ما مدى انضباط الإدارة في ممارسة النظام الرقابي في العمل؟

.....