

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



مذكرة تخرج بعنوان:

الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العامل داخل  
المؤسسة الصناعية  
دراسة ميدانية بالمؤسسة جن جن للأقمصة - جيجل -

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

تحت إشراف:

تالي جمال

إعداد الطالبتين:

بولوجية سهام

بوشكريط سعيدة

لجنة المناقشة:

الأستاذ تالي جمال ..... مشرفا مقرر

الأستاذ بليط عبد الله ..... رئيسا

الأستاذ بوربيع جمال ..... عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2016/2015

## فهرس المحتويات

شكر وتقدير

مقدمة ..... أ-ب

### الإطار النظري للدراسة

#### الفصل الأول: موضوع الدراسة

- تمهيد..... 6
- 1 - الإشكالية..... 7
- 2- الفرضيات..... 8
- 3- تحديد المفاهيم ..... 9
- 4- أهمية الدراسة ..... 13
- 5- أسباب اختيار الموضوع ..... 13
- 6- أهداف الدراسة ..... 14
- 7- الدراسات السابقة ..... 14
- خلاصة الفصل..... 21

#### الفصل الثاني: التراث النظري لموضوع الدراسة

- تمهيد ..... 23
- I. النظريات الكلاسيكية..... 24
- 1- نظرية الإدارة العلمية..... 24
- 2- نظرية التكوين الإداري..... 25
- II. النظريات النيوكلاسيكية..... 26
- 1- نظرية الفلسفة الإدارية..... 26
- 2- نظرية العلاقات الإنسانية..... 27
- III. النظريات الحديثة..... 28
- 1- نظرية الحاجات..... 28

- 2- النظرية الموقفية ..... 29.....
- 3- نظرية اتخاذ القرار ..... 30.....
- 32..... خلاصة

### الفصل الثالث: ماهية الرقابة

- تمهيد ..... 34.....
- 1- خطوات الرقابة الإدارية ..... 35.....
- 2- أهمية الرقابة الإدارية..... 36.....
- 3- أهداف الرقابة الإدارية..... 36.....
- 4- خصائص الرقابة الإدارية..... 37.....
- 5- مبادئ الرقابة الإدارية..... 38.....
- 6- عناصر الرقابة الإدارية ..... 39.....
- 7- أساليب الرقابة الإدارية ..... 40.....
- 9 - مجالات الرقابة الإدارية..... 40.....
- 10- أنواع الرقابة الإدارية ..... 41.....
- 11- معوقات الرقابة الإدارية ..... 43.....
- 44..... خلاصة

### الفصل الرابع: الأداء الوظيفي وتقييمه

- تمهيد ..... 46.....
- 1- عناصر الأداء الوظيفي ..... 47.....
- 2- أنواع الأداء الوظيفي ..... 48.....
- 3- محددات الأداء الوظيفي ..... 48.....
- 4- مقياس الأداء الوظيفي ..... 50.....
- 5- مستويات الأداء الوظيفي ..... 51.....
- 6- العوامل المؤثرة على الأداء ..... 52.....
- 7- معوقات الأداء الوظيفي ..... 53.....
- 8- تقييم الأداء الوظيفي ..... 53.....

62.....خلاصة

### الفصل الخامس: الإجراءات الميدانية للدراسة

64.....تمهيد

65.....1-مجالات الدراسة

66.....2-المنهج المستخدم للدراسة

67.....3-أدوات جمع البيانات

70.....4-مجتمع الدراسة

70.....5-أساليب التحليل

71.....خلاصة

### الفصل السادس: عرض البيانات ومناقشته

73.....تمهيد

74.....1-تفريغ البيانات الإحصائية وتحليلها

95.....2-نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة

99.....3-النتائج المستخلصة من الدراسة

100.....4-أهم التوصيات و الاقتراحات

101.....خلاصة

103.....خاتمة

## قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجداول	الصفحة
1	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	74
2	يمثل توزيع أفراد العينة حسب العمر.	74
3	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية.	75
4	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	76
5	يمثل توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في ميدان.	76
6	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري.	77
7	يمثل توزيع أفراد العينة حسب نوع عقد العمل.	77
8	يمثل كم يبعد المصنع عن مقر الإقامة.	78
9	يمثل الخضوع للرقابة اثناء العمل.	78
10	يمثل متى يقوم الرئيس متابعة العمل.	79
11	يبين التعرض للمسائلة عند إتلاف بعض الآلات.	80
12	يمثل نوع الأدوات الرقابية التي تخضع لها العامل أثناء العمل	81
13	يمثل زيادة معاملة المشرف الحسنة من مردودية في العمل.	81
14	يبين إذا كانت المعلومات التي تصل من المشرف واضحة ومفهومة.	82
15	يمثل حدوث خلاف بين العامل والمشرف.	83
16	يمثل اعتماد المؤسسة على برامج تدريبية تساعد في تحسين مهارات.	84
17	يبين تعامل الرئيس مع العامل عند غياب بدون مبرر.	84
18	يمثل استماع المشرف لانشغالات العمل.	85
19	يمثل كيفية تلقي الأوامر.	86
20	يمثل الإلتزام بالدوام اليومي للعمل.	86
21	يمثل اعتراض العمال بخصوص بعض القوانين.	87
22	يبين إذا كانت الإدارة تضع الملحقات واللوائح تعريف بقوانين العمل.	88
23	يمثل معنى القوانين.	88
24	يمثل الفرصة للعامل للإبداء للرأي.	89
25	يمثل كيفية إطلاع العاملين على لائحة العمل الداخلية.	90
26	يبين أن القوانين المنظمة تزيد من إقبال على العمل.	90
27	يمثل ترخيص الإدارة للعامل بالخروج عند استدعاء الأمر.	91
28	يمثل تجاوز المشرف لصلاحيات الممنوحة له عند قيامه بالعملية الرقابية.	92

92	العلاقة بين الحالة المدنية والالتزام بالدوام اليومي للعمل	29
93	العلاقة بين الخلاف مع المشرف وسنوات الخبرة في ميدان العمل	30

### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
29	سلم الحاجات عند ماسلو	1
60	مسؤوليات تقييم الأداء	2

تعيش المنظمات مرحلة من الانطلاق والتطور فرضها التقدم العلمي والتكنولوجي والتغير الاجتماعي الذي انعكس على كافة نشاطاتهم وأدى هذا التطور إلى اتساع نطاق عمل المنظمات ونمو في نشاطاتها والتي امتدت إلى ميادين وقطاعات متعددة للسعي جاهدة من أجل تحقيق رفاهية للمواطنين ورخائهم في كافة المجالات وتكون قادرة على مواجهة التحديات التي أوجدها التطور، ثم إن عمل المنظمات لم تقتصر على استخدام ثروتها فقط وإنما استخدامها للقوى البشرية وحملها على اكتساب وتجسيد كل الطاقات المبدعة، وهنا تبرز أهمية الرقابة الإدارية على الأداء في المنظمات الحكومية أو منظمات الأعمال التجارية.

ولهذا يمكن القول أن الرقابة الإدارية إحدى العمليات الأساسية في المنظمات المختلفة، وهي إحدى الوظائف الإدارية الهامة، والتي تعتبر الأداة الفعالة لتحقيق أهداف المنشأة، فالرقابة الإدارية لها دور أساسي في تحديد كفاءة الإدارة ورفع مستوى فعالية النشاطات، وضمان ترشيد فعلي في القرارات التي يتخذها القادة الإداريين وتنفيذ هذه القرارات بأفضل صورة.

فالرقابة الإدارية تعتمد على أسلوب الرقابة الإدارية التي تقوم على أساس التنبؤ بما يقع، ثم اتخاذ الإجراءات الوقائية قبل حصول انحرافات، أي دور الرقابة يعد عملاً مستمراً تمارسه الإدارة قبل وأثناء وبعد تنفيذ الخطط بالكامل كون العملية الرقابية فعالة ومستمرة في إنجاز مهام وأهداف المنظمة على اعتبار العملية الرقابية عملية أساسية في اتخاذ القرارات وتجاوز السلبيات المحققة أثناء التنفيذ. وعلى هذا الأساس، قمنا بتقديم دراستنا إلى إطارين، إطار نظري وإطار تطبيقي.

### الإطار الأول: ينقسم إلى أربع فصول:

- **الفصل الأول:** يضم موضوع الدراسة، فقد تناولنا فيه الإشكالية وتحديد المفاهيم وأهمية الموضوع وأسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، الدراسات السابقة لموضوع الدراسة.
- **الفصل الثاني:** فقد تناولنا فيه التراث النظري لموضوع الدراسة الذي يضم ثلاثة اتجاهات: كلاسيكية، نيوكلاسيكية، الحديثة.
- **الفصل الثالث:** ماهية الرقابة الإدارية، وقد تناولنا فيه أهمية وأهداف وأنواع... إلخ
- **الفصل الرابع:** ويضم أساسيات الأداء الوظيفي، ويضم مجموعة من عناصر، محددات، مقياس، مراحل، كما يضم تقييم الأداء.

أما الإطار التطبيقي: فقد تناولنا فيه فصلين:

- الفصل الخامس: تناولنا فيه الإجراءات المنهجية للدراسة.
- الفصل السادس: تناولنا فيه القراءة السوسولوجية للمعطيات الميدانية.

## الفصل الأول: موضوع الدراسة

### تمهيد

- 1- الإشكالية.
- 2- تحديد المفاهيم.
- 3- أهمية الدراسة.
- 4- أسباب اختيار الموضوع.
- 5- أهداف الدراسة.
- 6- الدراسات السابقة.

### خلاصة

## تمهيد

يعدا لإطار النظري الركيزة الأساسية والإطار المرجعي العام للبحث من الناحية السيسولوجية، من أجل ذلك حاولنا أن نسعى من خلال هذا الفصل إلى وضع إطار محدد نبرز فيه إشكالية الدراسة والأسباب الذاتية والموضوعية الكامنة وراء اختيارنا لموضوع الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعمال بالإضافة إلى تبيان الأهمية العلمية والعملية لموضوع البحث وبناءا على هذا الأساس قمنا بتحديد جملة من المفاهيم قصد إزالة الغموض من جهة وإعطاء البحث صيغة وقيمة علمية من جهة أخرى.

## 1- الإشكالية:

نشأت المؤسسات الصناعية نتيجة لمجموعة متلاحقة من التطورات السياسية والاجتماعية والإدارية وذلك من أجل تلبية المتطلبات التنظيمية والعلمية، كما تعددت الأشكال التنظيمية للمؤسسة وتبوعت أغراضها ومجالات نشاطها ودرجة استقلاليتها وحريتها وإدارة شؤونها الإدارية والمالية، ويرتبط استمرارها وتطورها بفعالية الوظائف التي تقوم بها كوظيفة التوجيه والقيادة والرقابة.

وباعتبار المؤسسة كيان إنتاجي وتنظيمي يسعى إلى تحقيق أهداف جماعية، فإنه يحتاج إلى العنصر البشري كركيزة أساسية داخل التنظيم من أجل توجيه الأعمال وتوفير الخدمات النفسية والمادية اللازمة، فالعامل يقوم بعمله وفق مجموعة من الإجراءات والقوانين والوثائق واللوائح التي تضعها المؤسسة من أجل السير الحسن للمؤسسة وهذه الأخيرة تجسد لنا مفهوم الرقابة الإدارية التي حظيت باهتمام كثير من العلماء والباحثين الإدارة نظرا لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية وذلك من خلال استخدام أساليب رقابية تتلاءم مع الظروف السائدة للعمل داخل المؤسسة.

ولقد برزت عدة مدارس اختلفت في تناولها لموضوعي الرقابة والأداء الوظيفي فنجد أن المدرسة الكلاسيكية ركزت على الرقابة الصارمة والتخصص الوظيفي ووجود مجموعات عمل صغيرة على القوانين والقواعد الصارمة، في حين جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية لتنادي بالرقابة المرنة والعمل على تحسين الكفاءة الإنتاجية مع الاهتمام بالجانب الإنساني للعنصر البشري كونه كفيلا بتحسين الأداء مما يساعده على تحقيق أهدافه بينما جاءت المدرسة الحديثة بنظرة توافقية حيث جمعت بين الصرامة والإنسانية كأساس لنظام الرقابة الإدارية.

فالرقابة الإدارية تعتبر عنصرا فعالا وهاما من العناصر العملية الإدارية التي يقوم بها الإداري في أي مستوى كان، فهي تعمل على إظهار نقاط الانحرافات في المنظمة ولمختلف المستويات، كما تساهم في تصحيح الأخطاء بسرعة، أيضا تعمل على قياس درجة أداء النشاطات التي تتم في المنظمة، ولقد استعملت أجهزة الرقابة في مجال القطاع العام وبشكل كبير فشملت الرقابة على السلطة التنفيذية والرقابة على الأجهزة الحكومية المختلفة وكذلك شملت عملية الرقابة الإدارية القطاع الخاص بكافة أنشطته وأعماله ومستوياته، وفي ظل الظروف الاقتصادية والمالية التي تتسم بالمنافسة الشديدة بين منظمات الأعمال لابد من إعطاء أهمية للرقابة الإدارية حتى تستطيع هذه المنظمات الوصول إلى الأهداف وتحقيق النجاح وتحقيق كل ما هو جديد للمستهلك من خلال الرقابة الجيدة على جودة المنتج وكذلك

الرقابة على أداء الأفراد وتقييم الأداء باعتبار الأداء كل ما يتمتع به العامل من مهارات وقدرات وإمكانيات فإذا كان الأداء يناسب العمل المطلوب إنجازه فإنه يحقق الغرض المطلوب أما إذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب إنجازه فإنه يتطلب أحدث الوسائل والطرق الجديدة والعمل على تدريب العاملين عليها وتحسين مستوى الأداء من أجل قياس مستوى الإنجاز والمردودية للمؤسسة وكل هذا من خلا تطبيق مختلف الوسائل والأدوات الرقابية الملائمة.

وعلى هذا الأساس تنطلق الدراسة الحالية من سؤال مفاده:

- ما علاقة الرقابة الإدارية بالأداء الوظيفي لدى العامل داخل المؤسسة؟
- وقصد ضبط موضوع الدراسة أكثر قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:
- هل تؤثر الرقابة الديمقراطية على مردودية العامل داخل المؤسسة؟
- هل للقوانين والإجراءات دورا في زيادة الفعالية التنظيمية داخل العمل؟
- وبناء على هذه التساؤلات قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

#### الفرضية العامة:

- للرقابة الإدارية علاقة بالأداء الوظيفي لدى العامل.

#### الفرضيات الفرعية:

- تؤثر الرقابة الديمقراطية على مردودية العامل.
- للقوانين والإجراءات دورا في زيادة الفاعلية التنظيمية.

## 2-تحديد المفاهيم الأساسية:

**2-1- الرقابة:** كلمة الرقابة مشتقة من التعبير الفرنسي **Control**، أي الدور المضاد وهو الذي يتأكد من

صحة وصدق الدور الأصلي ومطابقته للواقع الذي آل إليه، وتتعدد تعاريف الرقابة منها:

- تعريف هنري فيول: " التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطط الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء ويقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها وهي تنطبق على كل شيء ". (1)

- أما الدكتور محمد ماهر عليش: " العملية التي تسعى إلى التأكد من أن الأهداف المحددة والسياسات المرسومة، والخطط والتعليمات الموجهة، إنما تسند بدقة وعناية كما تعني الرقابة من النتائج المحققة تطابق تماما ما تتوقعه الإدارة وتصبو إليه ". (2)

- الدكتور صالح شنوفي: " الرقابة وظيفة إدارية تعمل على قياس وتصحيح أعمال المساعدين والمرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف والخطط المرسومة قد حققت ".

- أما علماء الإدارة عرفوها: " إن الرقابة الإدارية تهتم بقياس الأداء ومقارنة تلك المعايير التي تم تحديدها للخطة ثم تصحيح الانحرافات السلبية وتدعيم الانحرافات الإيجابية عن تلك المعايير ". (3)

- أما تعرف الرقابة على أنها عملية ضبط وتوجيه للسلوك من الناحية السلبية والإيجابية وال ضبط قد يكون رسميا كالقوانين أو غير رسمي كالتقاليد. (4)

**2-2- الإدارة:** إن الإدارة ليست معنى واحد بل تعددت التعاريف حولها ومن بينها نذكر:

- يعرفها فردريك تابور: " إن الإدارة هي ان تعرف بال ضبط ماذا تريد ثم نتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأفضل وأرخص طريقة ممكنة ". (5)

- يعرفها دوغلاس: " الإدارة هي العملية التي بواسطتها يمكن توجيه أنشطة الآخرين نحو أهداف مشتركة ". (6)

(1) جميل احمد توفيق: إدارة أعمال، دار النهضة العربية، بيروت، 1998، ص3-4

(2) محمد ماهر عليش: إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، ط1، 1999، ص17

(3) على عباس: الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص24

(4) أحمد زكي يدوي: معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، ط1، ص156

(5) محمد أحمد فياض: مبادئ الإدارة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن 2009، ص 13

(6) على السلام أبو قحف: أساسيات تنظيم الإدارة، دار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 11.

- يعرفها عساف: " ظاهرة إنسانية واعية تقدم على أسس التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة، تهدف إلى تمكين الناس من إنشاء منظماتهم ومشاريعهم وتسير هذه المنظمات بما يضمن تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية". (1)

- يعرفها الجبوسي محمد رجاء الله: " الإدارة بأنها عبارة عن مجموعة من الأعمال والنشاطات والقواعد التي تهدف إلى الحصول على الغايات والأهداف المطلوبة المخطط لها من خلال العمل والجهد الجماعي للقوى العاملة، ضمن الوظائف الإدارية التي تضمن تحقيق الأهداف بفعالية". (2)

- يعرفها محمد عبد الوهاب: " الإدارة هي عملية اجتماعية مستمرة تعمل استغلال المواد المتاحة استغلالاً أمثل عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للوصول إلى هدف محدد" (3)

### 2-3- الرقابة الإدارية:

- عرفها أرثر بليان: " بأنها عملية التأكيد من انجاز الأهداف التنظيمية بكفاءة".

- عرفها روين كتلير: " أنها عملية مراقبة النشاطات لضمان إنجازها حسب ما هو مخطط وتصحيح الانحرافات " (4)

- يعرفها أحمد ماهر: " هي مقارنة الأداء والفعل لما هو مخطط له واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذ لزم الأمر". (5)

- يقول هود حبيب: " أن الرقابة الإدارية هي عملية تقييم الأداء باستخدام معايير محددة سلفاً واتخاذ القرارات التصحيحية في ضوء عملية تقييم لهدف ضمان غايات المنظمة وأهدافها بأقصى درجة ممكنة من الكفاءة والفعالية". (6)

- التعريف الإجرائي للرقابة الإدارية: "هي وظيفة إدارية يقوم بها المشرف باستعمال الأدوات والأساليب الملائمة من أجل تحقيق الخطط الموضوعة سلفاً، وتصحيح انحرافات العمال".

(1) عبد المعطي، محمد عساف: مبادئ الإدارة، المفاهيم واتجاهات مكتبة المحاسب، عمان 1994 ص 23.

(2) الجسوني محمد رجاء الله: وسيلة الإدارة، علم التطبيق، دار المسيرة، عمان، 2000، ص 17.

(3) زهير بوجمعة شلبي: الصراع التنظيمي، دار اليازوري للنشر، الأردن، ط2، 2001، ص 58.

(4) محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 ص 430.

(5) أحمد ماهر: الإدارة المبادئ والمهارات: دار الجامعية، الإسكندرية، مصر سنة 2004 ص 73.

(6) حنا نصر الله: الإدارة العامة، دار زهران، عمان، الأردن سنة 2010 ص 263.

## 2-4- الأداء:

- يعرفه أحمد صقر عاشور: "هو قيام الفرد بالمهام والأنشطة المختلفة التي يتكون منها عمله".<sup>(1)</sup>
- يعرفه منصور أحمد منصور: "مدى صلاحية العامل لعمله وسلوكه من أجل النهوض بأعباء عمله وتحمله للمسؤولية في مدة زمنية محددة".<sup>(2)</sup>
- يعرفه عاطف محمد منير: "الأداء هو مدى مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم ومدى سلوكهم أثناء العمل ومقدار التحسن الذي طرأ على أساليب الأداء".<sup>(3)</sup>

## 2-5- الوظيفة:

- هي عبارة عن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي يكلف بها شخص معين يمنح له قدر من السلطات التي تمكنه من القيام بتلك الواجبات والمسؤوليات.<sup>(4)</sup>
- كما تعرّف الوظيفة على أنه نوع من العمل الذي يمكن للبناء أدائه بوضوح لتحقيق أهداف معينة ويتضمن المفهوم الإداري للكلمة الواجبات والمسؤوليات والسلطات، وهي مكونات الوظيفة.<sup>(5)</sup>

## 2-6- تعريف الأداء الوظيفي:

- يعرف الأداء الوظيفي عند "أندروه" بأنه التفاعل لسلوك الموظف وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة.<sup>(6)</sup>
- ويعرفه "هابنز" الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف.<sup>(7)</sup>
- ويعرف عند علماء الإدارة بأنه العملية التي يتعرف من خلالها على الأداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح.<sup>(8)</sup>

(1) عاشور أحمد صقر: الأداء بين الإدارة والإرادة، مكتبة الثقافة الإدارية، سوريا، ط1، 2000، ص 14.

(2) منصور أحمد منصور: سلوك الأفراد في المنظمة، دار التراث العربي، لبنان، 2001، ص 10.

(3) عاطف محمد منير: الإدارة الحديثة والحوافز، الدار الجامعية للنشر، لبنان، ط1، 1990، ص 40.

(4) مصطفى محمد أبو بكر: الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعة الإسكندرية، 2008، ص 53.

(5) ميتشال مان: موسوعة العلوم الاجتماعية، ترجمة لعادل مختار الهواري سعيد عبد العزيز مضموم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1992، ص 274.

(6) على سلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب، القاهرة، ط2، سنة 1989 ص 120.

(7) عاشور احمد صقر: السلوك التنظيمي في المنظمات، الدار الجامعية ببيروت، لبنان، ط1، سنة 1989 ص 98.

(8) أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصرن سنة 1999، ص 19.

- التعريف الإجرائي: الأداء الوظيفي هو كل ما يقوم به الفرد في وظيفة من توظيف للمهارات والقدرات والمجهودات، مع الالتزام بواجبات ومهام الوظيفة وقواعد العمل داخل المنظمة التي يعمل بها من أجل إنجاح العمل.

### 3-تحديد بعض المفاهيم المرتبطة:

- 1-**الفعالية:** كغيره من المفاهيم، تعرّض مفهوم الفعالية إلى تفاوت واختلاف وجهات النظر الفكرية من حيث تحديد معناه، حيث عرفت الفعالية على أنها "الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها"<sup>(1)</sup>.  
- وعرفت أيضا أنها درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها. <sup>(2)</sup>  
- وعرفت أيضا: أنها قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر على الأهداف المحققة.<sup>(3)</sup>
- 2- **الكفاءة الإنتاجية:** هو معيار مقياس مدى قدرة المشروع على حسن اشتغال عناصر الإنتاج، لإنتاج السلعة المطلوبة بالكمية المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة<sup>(4)</sup>

وهناك فرق بين الكفاءة والكفاية حيث أن الكفاية مرتبطة بنتائج الكمية بينما الكفاءة فهي مرتبطة بنتائج النوعية.

وفي تحليلنا لهذا التعريف نقول بأن الكفاءة هي معيار بين قدرة إدارة المشروع في استغلال عناصر الإنتاج المتاحة ومستوى هذا الاستغلال يهدف على تحقيق الأهداف العملية الإنتاجية من حيث الكمية والجودة والتكلفة.

**الكفاءة الإنتاجية الكلية = الإنتاج الكلي لمستلزمات الإنتاج = المخرجات ، المدخلات**

<sup>(1)</sup> خليل محمد حسن السباع، خضر كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط2، ص 327

<sup>(2)</sup> صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر،

2006، ص197.

<sup>(4)</sup> [http://: www. Manhal.net/php 27/01/2016.13.25.05](http://www.Manhal.net/php/27/01/2016.13.25.05)

<sup>(4)</sup> رضا إسماعيل البيوني، إدارة الأفراد ، مؤسسة طبية للطبع والنشر، القاهرة، مصر، 2009، ص 10.

#### 4- أهمية الدراسة:

- إثراء المعرفة العلمية حول موضوع الرقابة الإدارية .
- تكمن أهمية الدراسة باكتمال بعض النقص الحاصل في موضوع الرقابة الإدارية، ومحاولة الوقوف على طبيعة الرقابة المستخدمة من قبل الإدارة.
- إن لموضوع الدراسة أهمية كبيرة في ظل الاهتمام البالغ الذي أصبح يحيط بالموارد البشرية.
- يعتبر موضوع الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي من المواضيع الحساسة والمتداولة.

#### 5- أسباب اختيار الموضوع:

- تعد عملية اختيار موضوع الدراسة عملية صعبة ومعقدة على الباحث، حيث يكون في حيرة من أمره أي المواضيع التي سيتناولها لدراسة ميدانية، ولقد قمنا باختيار موضوع الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي بعد توفر مجموعة من الأسباب الذاتية وأخرى موضوعية والتي تتمثل فيما يلي:

##### أ- الأسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية لدراسة هذا الموضوع والتعمق فيه والكشف عن مختلف جوانبه.
- ارتباط موضوع الدراسة ارتباطا مباشرا بالتخصص.
- توظيف رصيدنا المعرفي الذي تحصلنا عليه طيلة فترة دراستنا في الجامعة.
- المحاولة من معايشة الظاهرة ميدانيا.
- تكوين نظرة علمية حول موضوع الدراسة.

##### ب- الأسباب الموضوعية:

- الرغبة في الكشف عن مكانة الرقابة الإدارية داخل المؤسسة وأثرها على العمال.
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرين: الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي.
- نقص الدراسة السابقة فيما يخص موضوعنا.
- محاولة إثراء المكتبة بموضوع هام في المؤسسة الاقتصادية.

## 6\_ أهداف الدراسة:

- إن أي باحث يقوم بإنجاز أي بحث علمي في أي مجال كان لابد أن يكون له هدفا أو مجموعة أهداف محددة والتي تتمثل فيما يلي:
- التعرف على مدى وجود فروق بين المشرفين في اعتمادهم على الرقابة.
- التعرف على أنماط الرقابة الإدارية في المؤسسة المقصود بالدراسة.
- الكشف عن واقع الرقابة الإدارية في المؤسسة الجزائرية.
- محاولة التحكم في تقنيات البحث ميدانيا وكيفية الربط بين الخلفية النظرية والعمل الميداني.
- تقييم التوصيات المناسبة التي تفيد المسؤولين وتساعدهم في تحسين أساليب إدارة الرقابة والعمل على تجنب الآثار السلبية التي قد تتجم عنها.

## 7- الدراسات السابقة:

### 7-1- الدراسة الأجنبية:

- دراسة التون مايو إلى جانب زملائه بدراسة ميدانية في مصانع ها وثورن بمدينة شيكاغو الأمريكية، وكان الغرض الأساسي من إجراء هذه الدراسة هو البحث عن تأثير المتغيرات المادية على إنتاجية الفرد، فانطلقت هذه الدراسة من فرضيات والتي صاغها كل من " التون "، " فرانك " وغيرهما، والتي تظهر الإنسان العامل على أنه وحدة يمكنه تقدير كفايته الإنتاجية بالطريقة العلمية، وكانت الصياغة على هذا النحو:

- أثر الحركات الضائعة على أداء العامل لعمله.

- أثر التعب على الكفاية الإنتاجية للعامل.

-أثر البيئة الفيزيائية على أداء العامل.

- العينة:** تم اختبار الفرضيات في إطار عينة بحث ثم اختيار هل من بين 30 ألف عامل، وتتكون من مجموعة تجريبية وأخرى ضابطة.

### الإجراءات المنهجية:

-اعتمد على الملاحظة المباشرة، حيث لاحظ المجموعة التجريبية وذلك من خلال 12 مرحلة.

-المقابلة أجراها مع الفتيات، والأسئلة تمحورت حول العلاقة السائدة بين الفتيات وبين المشرفين عليهم<sup>(1)</sup>

(1) عبد الباسط محمد حسن: علم الاجتماع الصناعي، مكتبة الغريب، ط3، 1982، ص34.

وأهم النتائج التي توصل إليها " التونمايو " من خلال دراسته تتمثل في:

- يواجه العمل سياسات الإدارة كمجموعات حيث أن هناك ضغوطا اجتماعية على الفرد مصدرها التقاليد والأعراف التي تحكم الجماعات.

- أن الإدارة الديمقراطية أي التي تشرك أفرادها في اتخاذ القرار هي الأسلوب الأفضل لتحقيق أهداف الإنتاجية.

- تلعب القيادة الإدارية دورا أساسيا في التأثير على الجماعات وسلوك أعضائها منفردين و متجمعين.

- أن الشكوك لا تكون بالضرورة تقديرا موضوعيا للحقائق، فهي في الغالب عرض يفصح عن إضراب في مكانة الفرد. (1)

### التعليق على الدراسة:

وتحليلا للبيانات وجد " التونمايو " أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على الأداء سواء كان بالإيجاب أو بالسلب، وهذا قد ساعدنا كثيرا في ضبط فرضيات الدراسة، أيضا في بناء أسئلة الاستمارة.

### 7-2- دراسة عربية:

- الدراسة الأولى: في إطار الحصول على شهادة الماجستير بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية لسنة 2004 قام الباحث عبد الله عبد الرحمان النميان بدراسة ميدانية مسحية على شرطة منطقة حائل وهذه الدراسة بعنوان الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

تتمحور إشكالية الدراسة في التعرف على واقع للرقابة الإدارية في الأجهزة الأمنية، وقصد ضبط الموضوع أكثر والتحكم في مساره قام يطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو واقع أنظمة الرقابة الإدارية في شرطة منطقة حائل، وما مدى فعالية اتجاه الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية؟

- ما هي الإجراءات والوسائل المتبقية في العملية الرقابية؟

- ماهي أهم العقبات والمشكلات التي تواجهها العملية الرقابية في شرطة منطقة حائل؟

- ماهي المقترحات المؤدية لتطوير أنظمة الرقابة الإدارية؟

(1) عبد الباسط محمد حسن: مرجع سابق، ص 35.

مجتمع الدراسة هم الضباط وضباط الصف من (رقيب، رئيس رقباء) المقدر عددهم 363 مبحوثاً، وتمت الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة.

**أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

- 1- أظهرت نتائج الدراسة وجود الرقابة بشكل دائم على الأقسام التابعة للشرطة وأن هذه الرقابة فعالة.
- 2- الرقابة الإدارية تمارس من خلال الزيادات المفاجئة والاجتماعات واللقاءات الدورية والاتصالات السرية.
- 3- أهم المشاكل والعقوبات التي تواجه الرقابة الإدارية وهي العلاقات الشخصية وضعف الرقابة الذاتية وعدم نظام رقابي متخصص وحديث.
- 4- مقترحات تطوير الرقابة مثل الحوافز المادية والمعنوية، وتشجيع المنافسة بين أقسام ومراكز الشرطة وتشجيع العاملين وتوعيتهم بممارسة الرقابة الذاتية.
- 5- وجود علاقات إيجابية وسلبية، ووجود فروق ذات دلالات إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية واستجابات أفراد العينة على بعض الفقرات في المحاور. (1)

**التعليق على الدراسة:**

عالجت هذه الدراسة موضوع الرقابة الإدارية، وقد ساعدتنا هذه الدراسة في ضبط موضوع دراستنا وذلك من خلال بناء الإشكالية ووضع فرضيات الدراسة أيضاً ساعدتنا في إعطاء خلفية عن الموضوع.

**- الدراسة الثانية: دراسة " محمد علي محمد " (1969 - 1970):**

قام الدكتور " محمد علي محمد " بدراسة التنظيم في شركة للأصواف والمنتجات بمصر، حيث تناول إشكالية محاولة التعرف على طبيعة التنظيم المصري الذي تعرض إلى تغييرات جذرية مع انتقال الملكية من الخاصة إلى العامة، وأصبح للعامل دور كبير في المشاركة في التسيير وقد شملت هذه الدراسة الفرضيات التالية:

- طبيعة العلاقة بين المشرف والعمال والطابع الغالب على اتصالاتهم.
- مدى معرفة العمال لطبيعة الدور الرسمي الذي يؤديه المشرف ونطاق المسؤولية لكل منهم.
- اتجاه المشرف نحو العمال زمجى تمرکز إشرافه حول الإنتاج.

(1) عبد الله عبد الرحمان النميان: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية تحت إشراف أ/د عامر الكبيسي، عملية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية سنة 2003.

العينة: قد تمثلت عينة البحث في 205 عامل.

المنهج: اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي وذلك لمعرفة فرص التقدم.

الإجراءات المنهجية:

- الملاحظة: استخدم الباحث الملاحظة المباشرة، العلاقات بين الرؤساء والمسؤولين (أي العلاقة السائدة بين مكونات النسق الاجتماعي).
  - المقابلة: كانت المقابلة حرة، أما الاستمارة فقسمت إلى 09 أقسام ولقد توصل الباحث في هذه الدراسة إلى مجموعتين من النتائج أهمها:
  - اتساع نطاق الإشراف والمراقبة نتيجة التدعيم البيروقراطية وطبيعة العمل.
  - اتساع الحجج، حيث صار رئيس العمل يتناول الإشراف في بعض الأقسام مما يزيد عن 60 عامل ما صعب عملية الاتصال. (1)
  - أغلب عمال المؤسسة أقرروا بعدم إشراكهم في اتخاذ القرارات.
  - أقر 51.4 من أفراد العينة بأنهم لا يتلقون من المسؤولين في الإدارة العليا اهتماما كبيرا بالعمل والإشراف على أدائهم وذلك أنهم يتكفون بإصدار القرارات المكتوبة وتفويض السلطة للمستويات الدنيا(2).
- التعليق على الدراسة:

ومن خلال هذه الدراسة يمكن القول إنها يمكن الاستفادة منها كثيرا في بناء الاستمارة ووضع الأسئلة وكذا الاستفادة من نتائجها في التحليل (دراستنا)

3-7- دراسات جزائرية:

- الدراسة الأولى:

في إطار الحصول على شهادة الماجستير لجامعة منتوري قسنطينة لسنة 2007، قام الباحث "السعيد بلوم" بدراسة ميدانية لمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم، وهذه الدراسة بعنوان أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، تتمحور إشكالية الدراسة في معرفة هل تساهم أساليب الرقابة بأنواعها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، وقصد ضبط الموضوع أكثر والتحكم في مساره، قام الباحث بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- إلى أي مدى تؤثر أساليب الرقابة المطبقة داخل المؤسسة على تماسكها؟

(1) محمد علي محمد: مجمع للمصنع، (دراسة في علم الاجتماع التنظيمي)، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر 1975 ص 49.

(2) المرجع نفسه، ص 49

- هل تساهم أساليب الرقابة في التنمية الفعالة للمؤسسة؟
  - هل تؤدي أساليب الرقابة المختلفة إلى تقييم فعال لأداء المؤسسة الاقتصادية؟
  - هل تساهم أساليب الرقابة في اكتشاف الأخطاء ووضع الحلول المناسبة لمعالجتها؟
  - هل تساهم أساليب الرقابة في ضمان احترام القوانين وحماية المصلحة العامة للمؤسسة الاقتصادية؟
- مجتمع الدراسة هم العاملين والموظفين في المؤسسة والمقدر عددهم ب 1386 عامل وموظف نظرا إلى أن مجتمع الدراسة كبير ويتكون من طبقات مختلفة فقد اعتمد الباحث على العينة العشوائية الطبقية، وباختيار تناسبي يمثل 15% وعليه كان حجم العينة هو 209.
- واستخدم الباحث المنهج الوصفي، ولضم وتحليل البيانات الخاصة بهذه الدراسة، استخدم الباحث أداة الاستمارة على الملاحظة والمقابلة في حجم المعلومات.

#### أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- 1- أن الرقابة عملية ديناميكية تتصف بالحركية فهي تحاول تقييم الأداء في كل وقت وزمن من العمليات الإدارية الهامة والتي لا يمكن الاستغناء عنها في أي مؤسسة اقتصادية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه.
- 2- ضعف العملية الرقابية في مؤسسة السوناكوم من ناحية الموارد البشرية ومن الناحية المالية أثر على المردود الإنتاجي داخل المؤسسة كما أثر على الاستقرار العام للمؤسسة.
- 3- ضعف دور الرقابة التجارية أثر سلبا على الدعاية الجيدة للمنتج مما تسبب في كساد وقلة البيع حيث يوجد حوالي 1200 جرار لم يتم بيعه.
- 4- ضعف الإطار القانوني للنظام الرقابي، فهو قديم لا يتماشى طبيعة المهن والوظائف ما أثر على عملية الإنتاجية في المؤسسة.
- 5- تأثر النظام الرقابي في المؤسسة لجملة من الضغوطات الخارجية في مقدمتها الضغوطات السياسية والاقتصادية.
- 6- هناك تحيز شخصي أثناء تطبيق النظام الرقابي في المؤسسة من قبل الأشخاص القائمين عليه مما يسبب في تدني المردود والأداء لدى العمال.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup>السعيد بلوم: أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تحت اشراف

احمد، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، سنة 2007

## التعليق على الدراسة:

قامت هذه الدراسة بتناول موضوع الرقابة الإدارية والأداء وهو نفس موضوع دراستنا، ولهذا قمنا بتوظيفها في بحثنا وقد ساعدتنا هذه الدراسة في حوصلة موضوع بحثنا من خلال بناء الإشكالية ووضع فرضيات الدراسة، كما ساعدتنا النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة في معرفة واقع الرقابة الإدارية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

## خلاصة

من خلال ما تم التطرق إليه وما سبق ذكره في هذا الفصل، يمكن القول أن الإطار العام للدراسة يساهم بشكل كبير في توجيه الباحث للمسار الصحيح للدراسة، كما تزودنا ببعض المفاهيم المرتبطة بالموضوع، كما أن هذه المرحلة تزيل هذا الغموض واللبس الذي كان يسود موضوع الدراسة الحالية، وهذا من خلال تحديد المشكلة البحثية وأسباب اختيار الموضوع وأهمية الدراسة ثم تحديد المفاهيم وصولاً إلى الدراسات السابقة.

## الفصل الثاني: التراث النظري لموضوع الدراسة

### تمهيد

#### I. النظريات الكلاسيكية:

- 1- نظرية الإدارة العلمية.
- 2- نظرية التكوين الإداري.

#### II. النظريات النيوكلاسيكية:

- 1- نظرية العلاقات الإنسانية.
- 2- نظرية الفلسفة الإدارية.

#### III. النظريات الحديثة:

- 1- نظرية اتخاذ القرار.
- 2- نظرية الحاجات.
- 3- نظرية الموقفية.

### خلاصة

## الفصل الخامس: الإجراءات الميدانية

تمهيد:

- 1- مجالات الدراسة.
- 2- المنهج المستخدم في الدراسة.
- 3- أدوات جمع البيانات.
- 4- تحديد مجتمع الدراسة (العينة).
- 5- أساليب التحليل.

خلاصة.

## الفصل السادس: عرض البيانات ومناقشتها

### تمهيد

- 1- تفرغ البيانات الإحصائية وتحليلها.
- 2- نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة.
- 3- النتائج المستخلصة من الدراسة.
- 4- أهم توصيات دراسة.

### خلاصة

**تمهيد:**

في هذا الفصل سيتم عرض أهم النظريات المفسرة للنظام الرقابي وعلاقته بالأداء الوظيفي، إذ سنقوم بإبراز نظرية تلوى الأخرى انطلاقاً من النظريات الكلاسيكية و المتمثلة في كل من نظرية الإدارة العلمية ونظرية التكوين الإداري وأهم ما جاءت به، ثم تليها النظريات النيوكلاسيكية والمتمثلة في نظرية العلاقات الإنسانية ونظرية الفلسفة الإدارية وصولاً إلى النظريات الحديثة والمتمثلة في نظرية الحاجات واتخاذ القرار والموقفية، هذا مع عرض أهم ما جاءت كل النظريات حسب وجهة نظرها حول موضوع الدراسة.

## I. النظريات الكلاسيكية:

### - نظرية الإدارة العلمية:

ظهرت حركة الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية بين سنتي 1900م و1920م، وقد أدت إلى ظهور عدّة عوامل موضوعية كالتطور الاقتصادي الأمريكي حركة التصنيع<sup>(1)</sup>، ومن أبرز المفكرين الذين اهتموا بهذه الحركة "فريدريك تايلور" والذي لقب بـ "أبو الإدارة العلمية" حيث كان تايلور عامل بسيط في مصنع تمّ تدرجه في المنصب إلى أن وصل إلى درجة كبير المهندسين وعين مراقبا على الأعمال الحديثة.

كان اهتمام تايلور مركز حول كيفية زيادة الإنتاج على اعتبار أن العامل أداة من أدوات الإنتاج، وعليه لكي يتمكن العامل من إعطاء أقصى طاقاته الإنتاجية فلا بد أن تهتم الإدارة بتدريبه على العمل وتراقبه بواسطة المشرفين مع تحفيزه ماديا (المكافئة النقدية) في سبيل زيادة الإنتاج، ومعاقبته إذا قصر في إنتاج الكمية المطلوبة منه، كما يرى أن الرقابة في محور العملية وأساس نجاحها<sup>(2)</sup>. ومن الخصائص التي تقوم عليها هذه النظرية الضبط الذي يمثل وظيفة أساسية تقوم بعملية التنسيق بين الرؤساء والمرؤوسين، حيث تتحدد المهام الإشرافية التنفيذية، المراقبة والمتابعة داخل البناءات التنظيمية، وترتيب العمليات الوظيفية قصد توصيل الأوامر وتسهيل المهام الداخلية وتحديد المسؤوليات الوظيفية.<sup>(3)</sup>

ولقد ركز تايلور على مبادئ أساسية كإجراءات محددة يجب أن تتبعها الإدارة في تحقيق الكفاية الإنتاجية في العمل والمتمثلة في:

- استخدام خبراء مختصين للإشراف على الظروف المختلفة المحيطة بالعامل مثل وسائل العامل بسرعة الأداء.

- ضرورة تقسيم العمل وفقا لطبيعة الأعمال والمهام، فالإدارة تتحمل مسؤولية التخطيط والتوجيه بينما يتولى لعمال تنفيذ أوامر الإدارة والتي تتولى تجزئة الأعمال والمهام وتحليلها إلى عناصر بسيطة ومحددة

(1) حسان الجليلي: التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر 2008، ص 21.

(2) عبد الله محمد عبد الرحمان: إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية والممارسات الواقعية، دار المعرفة الجامعية، بيروت (دس) ص 52.

(3) رايح كعباش: علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع والاتصال، الجزائر، 2006، ص 110.

وفقا لطريقة تنفيذ وحيدة مثل الأمر الذي يسهل من عملية تدريب العمال على أداء المهام وتحديد المسؤولية الفردية لكل شخص في المنظمة.<sup>(1)</sup>

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

- يجب أن يكون هناك تعاون كامل بين الإدارة والعمال.

- اعتماد أسلوب دراسة الحركة والزمن لغرض استبعاد الضياع في الجهد الإنتاجي المبذول، اعتباره أساسا إداريا وعلميا سليما لقياس الكفاءة الأولى بموضوعية بعيدا عن المواقف الشخصية في تحديد المكافئات في المنظمة الصناعية.<sup>(2)</sup>

ومن خلال ما سبق نستخلص أن التaylorية أعطت أهمية كبيرة للرقابة الرسمية الصارمة في العمل لأنه نظر للمنظمة من زاوية الهيكل الرسمي حيث ركز على عملية العمل دون مراعاة الجانب الإنساني والاجتماعي للأفراد العاملين، أيضا اهتمت بالفرد على مستوى الإنتاج وأوقفت البناء المعرفي الذي يمكن تطبيقه على كل المستويات الإشرافية والتركيز على الوحدات الإنتاجية أدى إلى إهمال تحليل البناءات التنظيمية مما جعل عملية الإنتاج المنظمة على أساس هذه المبادئ تفقد أهميتها.

## 2 - نظرية التكوين الإداري:

رائدها هنري فايول (1841 م - 1925 م) وهو مدير فرنسي عمل في مناصب الإدارة العليا، واهتمت دراسته بالأعمال والوظائف الإدارية<sup>(3)</sup>، إذ تفترض هذه النظرية ضرورة وضع ضوابط محددة للأداء، ومن خلال العلمية الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة، ويؤكد فايول أن جميع النشاطات تتطلب درجات متفاوتة القيام بوظائف خمس أساسية وهي:

- الرقابة: تعني التأكد من أن الجهود العلمية متناسقة ومنسجمة مع الخطط الموضوعية.

- التنسيق: لتحقيق التوافق بين الجهود والأفكار المتباينة.

- التنظيم: وهو تحديد الأهداف والسياسات الخاصة بكل الأنشطة.

- التخطيط: هو تحديد الأهداف والسياسات الخاصة بكل الأنشطة التي يقوم بها المدير والتي يتم من خلال رسم خطة عمل.

(1) رايح كعباش: المرجع السابق، ص 110.

(2) صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، اليازوري لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 55.

(3) حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم الاجتماع والتنظيم، مؤسسة شمان الجامعية، مصر، 2004، ص 130.

- التوجيه: وتعني توجيه المرؤوسين العاملين في المنظمة. (1)
  - كما قسم " هنري فايول " النشاطات والمشاريع الصناعية إلى ستة أنشطة أساسية والتي تتمثل في:
  - نشاطات فنية: كالإنتاج والتصنيع.
  - نشاطات تجارية: كالبيع والشراء والتبادل والمبادلة.
  - نشاطات مالية: كالبحث عن مصادر أموال والاستخدام الأمثل لرأس المال.
  - نشاطات الأمن والوقاية: كحماية الممتلكات والأشخاص.
  - نشاطات المحاسبة: كالمحاسبات والموازنات كما تشمل الإحصاء.
  - نشاطات إدارية: والتي تتمثل في الوظائف التي سبق ذكرها.
- لقد أكد هنري فايول أن الرقابة تؤكد للإدارة أنه إذا كانت الأمور تسير وفق الخطة والتنظيم والتوجيه، إذ يرى أن الرقابة عملية تفتيش وبحث عن الأخطاء وتهديد للأفراد، ومن أبرز المفاهيم المعتمدة علمياً هي القوة والسلطة، مما يعني أن المسؤول عن العملية الرقابية يفرض سلطته وقوته في إجبار العاملين على تنفيذ الأوامر والتعليمات. (2)

## II. النظريات النيوكلاسيكية:

### 1- نظرية الفلسفة الإدارية:

تقوم هذه النظرية على افتراض منطقي تؤكد خلالها أن أي سلوك إداري إنما يسند على فلسفة إدارية محددة، كما أن هذه النظرية تركز على السلوك الذي يمارسه أي مدير في أي مستوى تنظيمي معين، حيث أن المدير في إدارته للمنظمة التي يعمل فيها يسند إلى فكر فلسفي معين، وهذا السلوك يتأثر به العاملون في مختلف مستوياتهم التنظيمية،<sup>(3)</sup> ولقد اقترح مارك جروجر وجود فلسفتين مختلفتين شأن الإنسان: الأولى نظرية x وهي سلبية، والثانية y وهي إيجابية.

- نظرية x: حيث تركز هذه النظرية على أن العاملين والموظفين هم كسالى ولا يحبون العمل ولكنهم مرغمون عليه لأنهم بحاجة إلى تأمين معيشتهم ولا تدفعهم إليها الحاجة الاقتصادية، ولهذا يتوجب ممارسة الرقابة والإكراه عليهم، إذا أنهم يحاولون التهرب من المسؤولية ويبحثون فقط عن الاستمرار المادي<sup>(4)</sup>،

(1) محمود سلمان العميان: السلوك التنفيذي في متطلبات أعمال، دار وائل، عمان، الأردن، ط3، 2003، ص 130.

(2) صلاح عبد القادر النعيمي: المرجع السابق، ص 59.

(3) خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون: السلوك التنظيمي، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 71.

(4) صبحي العتبي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار حامد، الأردن، 2002، ص 50.

ولقد ربط مارك جروجر دوغلاس هذه النظرية بأفكار المدرسة الكلاسيكية التي لا تعطي الأهمية للعامل وتعتمد على الرقابة الصارمة.

- **نظرية y:** إلى جانب إيماننا بدوافع العمل وحاجات العاملين فإنها تحاول تقديم فروض أخرى تفسر بعض مبادئ السلوك الإنساني وعلى النحو التالي:

- تنتظر للعاملين على طبيعتهم كبشر لم يحلفوا ضد آمال الإدارة وأهدافها.

- إن الإنسان يطلب الحرية في العمل والتحرر من القيود وهو يفضل أن يكون قائدا وليس تابعا ولهذا ركزت الإدارة على تشجيع النقد الذاتي كوسيلة لتقييم العاملين ومراقبتهم.

- وقد فضل مارك جروجر افتراضات نظرية y واقترح أن توجه للمديرين في تصميم المنظمات وتحفيز المرؤوسين إذ يري أن الفرد يكون أكثر إنتاجية عندما يتمتع بالرقابة الذاتية، أي ن الناس موجهون ذاتيا للحصول على الأهداف. (1)

## 2 - نظرية العلاقات الإنسانية:

شكلت العلاقات الإنسانية بداية تطور ونشوء المدرسة السلوكية في الإدارة، وقد ركزت كيفية تعامل المدير مع المرؤوسين.

أكدت على أهمية الحاجات وأهداف الفرد وتوقعاته. فقد اقترنت هذه الدراسة بالكاتب الأسترالي " ألتون مايو " 1880 إلى 1949. ومن أهم الدراسات التي قام بها هو وزملائه في جامعة " هارفرد " وكان الهدف من هذه الدراسات معرفة تأثير بعض المتغيرات المادية مثل الإضاءة وفترات الراحة وظروف العمل وساعات العمل ودفع الأجور على الإنتاجية العامة، وكانت نتائج تلك الدراسات متناقضة حيث لم تثبت بصورة قاطعة أي علاقة مباشرة بين تلك العوامل وإنتاجية العامل، ولكنها أفرزت النتائج التالية:

1- المنظمة كيان إنتاجي بالإضافة إلى كونها نظام قيم، وأن هذه النظام يحدد معايير وسلوك الفرد قد تختلف عن معايير وأدوار التنظيم الرسمي للمنظمة وهذه المعايير تؤثر على إنتاجية الأفراد.

2- لا تتم إثارة دوافع الفرد بفعل حوافز اقتصادية فقط، فالحوافز المعنوية لها تأثير أيضا في زيادة دافعية الأفراد للعمل والإنتاجية.

3- تلعب الجماعات الرسمية في العمل دورا في تحديد اتجاهات الأفراد وأدائهم.

(1) حسن حريم: مبادئ الإدارة الحديثة نظريات وعمليات الإدارة، دار المكتبة الحامد، عمان، الأردن، ط1، سنة 2006، ص 56

4- هناك علاقة إيجابية بين أسلوب الإشراف الديمقراطي وإنتاجية العامل. (1)

وقد اتسمت النظرية الإنسانية من تجارب " هاوتون " بعض المبادئ الإنسانية أهمها:

- التنظيم عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات الأفراد وليس مجرد أفراد منعزلين غير مرتبطين.

- إن قيادة الإدارة تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي. (2)

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن مدرسة العلاقات الإنسانية قد نجحت في تشخيص وتحليل عوامل ومتغيرات جديدة مؤثرة على الفرد داخل المنظمة، وإدراك أهمية جماعات العمل غير الرسمية بتأثيرها على الإنتاج، إلا أن الشيء المبالغ فيه لدى هذه المدرسة هو اعتبارها كل جماعة العمل سعيدة بالضرورة، طالما أن روحها المعنوية مرتفعة فليس بالضرورة أن تكون جماعة العمل منسجمة وفي اتفاق دائم بل قد يسود الصراع والتفرق، كما أن بتركيزها على التنظيم غير الرسمي أنها تهمل التنظيم وكذا يصعب مراقبتها والسيطرة عليها.

### III. النظريات الحديثة:

#### 1- نظرية الحاجات عند " إبراهيم ماسلو ":

تقوم هذه النظرية على افتراضات نظرية y وهو يرى أن الإنسان كائن مميز يسعى لتحقيق أهداف مهمة أهمها تحقيق الذات، ويقترن اسمه بهذه النظرية التي ترى أن للعامل حاجات متعددة، فهو إنسان يطلب المزيد إذ أنه يشبع حاجة حتى يطالب بغيرها، وتتشكل تلك الحاجات على شكل هرم قاعدته حاجات فيزيولوجية طبيعية، فهو أن يؤكل ليعيش أولاً، ويبدأ التفكير بحاجة أخرى تليها في سلم هرم الحاجات وهي حاجة الأمن والاطمئنان، أي يكفيه شر المخاطر والحرمان، ثم يبدأ اللغز في البحث عن غاية أخرى وحاجات أخرى المتمثلة في حاجة الانتماء للجماعات، أي حاجة اجتماعية لكي يكون مقبول في الجماعة حتى يحقق الغريزة الاجتماعية ويبدأ التفكير في حاجة أخرى وهي حاجة الشعور بالتقدير

(1) محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1 سنة 2006، ص 65.

(2) عبد الله عبد الرحمان: علم الاجتماع الصناعي، النشأة والتطورات الحديثة، دار المعرفة الجامعية، بيروت، ص109

والاحترام من طرف آخرين أما الحاجة التي تقع في القمة هي حاجة إلى تحقيق للذات والرغبات الذاتية وهذه لا تقل أهمية عن حاجات أخرى وهي حاجة الإنسان للثقة بالنفس، وحاجة للأمان والاستقرار.

الشكل (01) يمثل نظرية سلم الحاجات عند ماسلو.



المصدر: موسى خليل: الإدارة المعاصرة (المبادئ، الوظائف، الممارسة) مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ص194

من خلال ما سبق نستخلص أن هذه النظرية ركزت على ضرورة اهتمام الإدارات بتلبية حاجات العاملين لتحقيق الرضا الوظيفي، وتحسين الإنتاجية، وأن حرمان العاملين من حاجاتهم الأساسية قد يؤدي إلى نتائج عكسية على الإدارة والمنظمة. (1)

## 2- نظرية الموقفية: (1970 إلى الآن)

تعتبر هذه النظرية امتدادا لنظرية النظم، فهي تنظر للمنظمة باعتبارها نظام مفتوح، تسعى هذه النظرية لفهم العلاقات التفاعلية بين أجزاء المنظمة وبين المنظمة وبيئتها الخارجية وتحديد أنماط من العلاقات والمتغيرات وتأكد على طبيعة الأبعاد المتعددة للمنظمة.

- تسعى لفهم كيفية عمل المنظمات وإدارتها في ظل ظروف متغيرة وفي ظروف محددة.

(1) محمد قاسم القريوتي: المرجع السابق، ص70.

وهذه النظرية في النهاية هي موجهة لاقتراح نماذج تصميم وإدارة المنظمات أكثر ملائمة للمواقف في حالات معينة.

إن المدرسة الموقفية تقر بأهمية كل المدارس السابقة وما جاءت به من أفكار ومبادئ ومفاهيم، لكنها ترى أنه ليس هناك نظرية معينة أو أسلوب إداري معين هو الأمثل والأنسب لكل المنظمات في كل الظروف والأزمنة، دائما يجب تشخيص الأسلوب المناسب يعتمد (contingent) على الموقف (الحالة). ومن هنا كان الاهتمام أتباع وأنصار هذه النظرة وسعيهم لتحديد أهم المتغيرات وعوامل الموقفية التي تؤثر على قرارات وتصميم الأعمال وهيكل التنظيمي والعمليات التنظيمية المختلفة، ومن بين العوامل الموقفية التي حظيت باهتمام أنصار هذه النظرية هي: بيئة المنظمة، حجم المنظمة، دورة حياة المنظمة، التقنيات المستخدمة، استراتيجيات المنظمة، نوع العاملين في المنظمة الثقافة وغيرها. (1)

من خلال ما سبق نرى أن هذه النظرية لا تزال تحظى باهتمام من طرف الباحثين، أكدت على أهمية المدخل الشخصي في حل المشكلات وضرورة قيام المدير مهما كان مستواه بتحليل الموقف وفهم متغيراته واختيار الحل المناسب للأفراد والجامعات، ومن ناحية أُنبِهت إلى المتغيرات الهامة التي تؤثر أداء المدير والمنظمة (البيئة، حجم التقنيات وغيرها) وأوضحت بعض علاقات التأثير بين هذه العوامل والقرارات وتصميم الوظائف وهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية المختلفة كالرقابة والتخطيط.

### 3-نظرية اتخاذ القرار:

ويطلق عليها أيضا مدرسة علم الإدارة (Management Science)، أو المدرسة الكمية (Quantitative School) أبو بحوث العمليات (Opération Research) وجوهر هذه المدرسة هو استخدام صنع القرارات، ونظم المعلومات والرياضيات والإحصاء باعتباره أداة مساعدة في حل المشكلات الإنتاج والعمليات ...

وهكذا تركز هذه المدرسة في حل المشكلات الفنية وليست مشكلات السلوك الإنساني.

وكان للعالم " هريرتسايمون " (Herbert Simon) عالم السياسة والاجتماع الأمريكي دور كبير في نشوء نظرية القرارات، أكاديميا وعمليا، وقد ساوى بين الإدارة وصنع القرار ورأى أن عمل المدير هو أساسا صنع القرارات فركز اهتمامه أكثر فعالية ونجاحا، وحدد عملية صنع القرار.

(1) حسن حريم: مرجع السابق، ص 71-72.

أيضاً أكدت هذه النظرية على أن القرارات التي يتخذها المدير لا بد أن تكون عديدة ومتنوعة ولكن يمكن تصنيفها إلى قرارات روتينية بسيطة ومتكررة وقرارات غير روتينية وغير متكررة ولما كانت معظم القرارات من النوع الثاني فقد استدعى الأمر استخدام النماذج الرياضية والإحصائية وبحوث العمليات والمحاكاة الحاسوبية وغيرها من أجل التوصل إلى قرارات صائبة ومع تطور تقنيات المعلومات والحاسوب، تصبح القرارات المعقدة روتينية نوعاً ما. (1)

ومن خلال ما سبق فإن هذه النظرية قدمت عدداً من الأساليب والأدوات الهامة التي تساعد صانعي القرارات في مجالات عديدة على صنع قرارات صائبة وناجحة، ومن بين تلك الأساليب البرمجة الخطية، التحليل الشبكي، المحاكاة، نقطة التعادل وغير ذلك، إلا أنها لم تعط الأهمية الكبيرة للأفراد وكيفية استخدامهم لتلك الأساليب والأدوات.

(1) حسن حريم: مرجع السابق، ص 72.

### خلاصة

مما سبق نستخلص أن النظريات بمختلف أزمونها قد أعطت أهمية للرقابة الإدارية وذلك من خلال تفسيرها لعملية الرقابة، لكن لا بد أن تتكامل هذه النظريات وتتوحد فيما بينها حتى تعطينا تفسيراً كاملاً حول عملية الرقابة وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

## الفصل الثالث: الرقابة الإدارية

### تمهيد

- 1- خطوات الرقابة الإدارية.
- 2- أهمية الرقابة الإدارية.
- 3- أهداف الرقابة الإدارية.
- 4- خصائص الرقابة الإدارية.
- 5- مبادئ الرقابة الإدارية.
- 6- عناصر الرقابة الإدارية.
- 7- أساليب الرقابة الإدارية.
- 8- مجالات الرقابة الإدارية.
- 9- أنواع الرقابة الإدارية.
- 10- معوقات الرقابة الإدارية.

### خلاصة

عندما يكون مستوى الأداء الفعلي أقل من مستوى الأداء المخطط له، وقد تكون إيجابية عندما يكون الأداء الفعلي يفوق الأداء المخطط له، ويرجع ذلك إلى فعالية القائمين على التنفيذ. (1)

## 2- أهمية الرقابة الإدارية:

تكتسي الرقابة أهمية بالغة وخاصة من بين عناصر العملية الإدارية وذلك للأسباب التالية:

- الرقابة من أهم الوظائف الإدارية تعمل على تحقيق الأداء كما ينبغي بفعالية وكفاءة، وذلك لتفادي الوقوع في الخطأ، والعمل على تصحيح الانحرافات أولاً بأول.

- الرقابة تعمل على التنقيش وتخويف الأفراد والعاملين حتى يستلموا أوامر السلطات العليا وتنفيذها.

- الرقابة لها تأثير على سلوكيات الأفراد العاملين في المنظمة تأثيراً إيجابياً من أجل تحقيق الأهداف المرجوة باعتبارها أن الإنسان بطبيعته متحمل للمسؤولية ويعمل دون خوف من العقاب. (2)

- الرقابة مهمة للتخطيط خلال إلقاء الضوء على المشاكل. والمعوقات التي تقف أمام تنفيذ الخطط، بما يساهم في تعديل الخطة أو العمل على حل المشاكل التي تواجهها كما أنها تكتشف الخلل في التنظيم في مستوياته المختلفة.

- تسهيل الحصول على المعلومات الصحيحة للمديرين والمشرفين والمساهمة في اتخاذ القرارات السليمة لكي تصدر القرارات المناسبة، وتكشف الرقابة كذلك مدى نجاح وفشل القرارات المتخذة.

- محاولة ضمان الملائمة بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم، فتوقعات الأفراد وأهدافهم الشخصية قد تتعارض مع ما تسعى المنشأة إلى تحقيقه ومن ثم فإن النظام الرقابي الفعال هو الذي يقلل من النزاعات بين الفرد والمنظمة. (3)

## 3- أهداف الرقابة الإدارية:

للرقابة الإدارية أهداف وهي كالتالي:

- إخضاع المؤسسة للنظم واللوائح والقوانين التي تنظم عمل الأفراد.

- مراقبة ممارسات المدير ورؤساء الأقسام في التوجيه والإشراف على الأفراد، وعلى الطريقة التي تتخذ فيها القرارات المتعلقة بصرف الأموال ومدى التقيد بالموصفات.

(1) محمد إسماعيل بلاح: المرجع السابق، ص 256.

(2) زاهر محمد ديري: الرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011 م ص 37 - 38.

(3) زيد منير عبودي وسامي: مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص

- التأكد من أن الموارد المادية والبشرية تستخدم بطريقة مثلى ولا تهدر بدون مقابل.
- تعمل الرقابة على رفع كفاءة الأفراد والآلات والمواد الخام، وتتأكد من أنها تستخدم وفق المعايير المحددة لها.
- يكشف عن مدى ولاء ورضا الموظفين والعمال ورؤسائهم على المؤسسة التي يعملون فيها.
- قيام اتصال موثق ومتين بين مختلف المستويات الإدارية. (1)
- تحديد المعوقات والأسباب التي أدت إلى الانحرافات.
- تقديم المشورة والنصح للمسؤولين لتفادي وقوع المشاكل أثناء تنفيذ الخطط.
- اقتراح السبل والإجراءات التصحيحية لتفادي الانحرافات مستقبلا وتحسين فعالية الخطط. (2)
- العمل على التأكد من أن الخدمات الحكومية تقدم للجميع.
- التأكد من توافر الانسجام بين مختلف الوحدات الإدارية للمنظمة واتجاهها نحو الهدف المشترك للمنظمة.
- التأكد من أن القوانين هي القرارات للسلطة التشريعية والسلطة التنفيذية. (3)
- التأكد من تنفيذ الأعمال داخل المنظمة وفقا لما خطط له. (4)

#### 4 - خصائص الرقابة الإدارية:

هناك العديد من الخصائص والمتطلبات التي يجب أن تتوفر في أي نظام رقابي سليم حتى يتسنى تحقيق الاستفادة الموجودة، ومن ضمن هذه الخصائص ما يلي:

أولاً: يجب أن تكون الرقابة اقتصادية: فينظر دائما إلى أي نشاط من زاوية العائد والتكلفة، فعادة ما يجب على أي نشاط تحقيق منافع تفوق التكلفة المترتبة على تأديته، ومن ثم يجب مقارنة العائد من وضع نظام رقابي سليم بالتكلفة المصاحبة له، وقد تضحي المنشأة بوضع نظام رقابي معين في سبيل الحفاظ على انضباط العمل أو الإحساس بالعدالة في المعاملة. (5)

(1) د. علي عباس: المرجع السابق، ص 34

(2) د. حنا نصر الله: الإدارة العامة، دار زهران للنشر والتوزيع، ط16 سنة 2010، ص265.

(3) زيد منير عبودي وسامى: المرجع السابق، ص 177-178.

(4) عبد الله محمد عبد الرحمان: إدارة المؤسسات الاجتماعية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية ص 102-103 سنة 2001.

(5) عبدالسلام أبوقحت: نظم الإدارة الحديثة، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2011، ص 205.

- **الوضوح والسهولة والفهم:** لا بد أن يراعي نظام الرقابة مناسبه للنشاط من ناحية ولقدرة المديرين على فهمه وقراءة تقاريره من ناحية أخرى، كما يجب ألا يكون التعقيد في خرائط وشبكات الرقابة هو القاعدة، لأن كثير من المديرين لا يستطيعون فهم تلك الخرائط مما يجعلها غير فعالة في تحقيق أهداف التنظيم.
- **التوقيت المناسب:** يجب مراعاة الوقت وأهميته من قبل معدي تقارير الرقابة، بحيث تصل هذه التقارير في الوقت المناسب وليس في وقت متأخر يصعب التعرف وتصحيح الأخطاء.
- **الموضوعية والواقعية:** يجب أن تكون معايير التقييم موضوعية وغير خاضعة للعناصر الشخصية، بمعنى يجب تجنب تقييم المرؤوسين على أسس غير موضوعية.
- **المرونة:** يجب توفر المرونة في التكيف مع المتغيرات المستجدة على التنظيم كتغيير الخطط والأهداف.<sup>(1)</sup>
- **الإعتبار الإنساني:** لا بد من أجواء التعاون والمودة (لأن المتعارف على الرقابة أنها غالباً منفردة باعتبارها مصدر من الضغط والتفتيش وتصحيح الأخطاء) فلا بد من مشاركة المنفذين في وضع معايير الرقابة وإعطائهم أدوات رقابة تمكنهم من اكتشاف موقف أدائهم.
- **الدورية والاستمرار:** يجب ألا تكون الرقابة متباعدة بل يجب دوريتها واستمرارها حيث تكون قبل التنفيذ، أثناء التحضير، بعد التنفيذ..<sup>(2)</sup>
- **الخبرة والكفاءة:** أي يكون الجهاز الرقابي ذو كفاءة وخبرة في مجال النشاط المراقب.<sup>(3)</sup>

#### 5- مبادئ عملية الرقابة التي تحكم النظام:

- وهناك بعد المبادئ الهامة التي تحكم حركة استمرار الرقابة في العملية الإدارية وهذه المبادئ نلاحظها فيما يلي:
- **تركيز المسؤولية عن تحقيق هدف معين في شخص معين بذاته وقد ما يكون من الصعب تحقيق ذلك، يلزم أن نضع الرقابة على عدة مستويات حسب تكرار الأداء وتعدد الأفراد والعناصر المدخلة في**

(1) محمد قاسم القريوتي: المرجع السابق، ص 349.

(2) زاهر محمد ديري: المرجع السابق ص 43.

(3) صبحي جبر العتيبي: تطور الفك والأساليب في الإدارة، دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005 ص 200.

العمليات، أي تقسيم الرقابة حسب المراحل مثل مرحلة الشراء ثم مرحلة التخزين ثم مرحلة الإنتاج من أجل البيع وهكذا. (1)

- متابعة تقدم العمل بصفة مستمرة خطوة بخطوة وذلك لإتمام عملية الرقابة بطريقة سليمة، وحيث أن هدف الرقابة هو كشف المتاعب والمشاكل لذا ينبغي تحديد بعض النقاط الإستراتيجية على سير العمل وجعلها مراكز رقابية فعالة.

- التوقيت الملائم في إتمام العملية الرقابية بحيث لا تكون متأخرة كثيرا حتى يصعب إجراء التصحيح الملائم، وربما تكون الإدارة على علم أو إدراك لما يجب أن تكون عليه النتائج وبهذا تتدخل في الوقت الملائم. (2)

### 6- عناصر الرقابة الإدارية:

إن نظام الرقابة الإدارية يتكون من العناصر الرئيسية التالية:

- **الهدف:** وهو المدى أو السقف الذي تسعى المؤسسة أو المنظمة إلى تحقيقه، وبعبارة أخرى هو النتيجة التي ينبغي الوصول إليها في نهاية الفترة.
- **المعيار:** هو النتيجة النموذجية المرغوب فيها أو كمية ونوعية الهدف المطلوب إنجازه في نهاية الفترة، والذي يتم التعبير بالوسط الحسابي العمودي أو الأفقي وحسب الشروط التالية:
- أن يكون موضوعي وقابل للقياس.
- أن يميز بين الانحرافات المقبولة وغير المقبولة.
- أن يكون ملائم لزمته ومكانه.
- **نوع الرقابة:** أي لا بد من استخدام نوع الرقابة الذي ينسجم ونوع وحجم العمل أو النشاط المطلوب تقييمه.

- **الأدوات الرقابية:** وهي الوسائل والأدوات التي لا بد من استخدامها لوضع وظيفة الرقابة موضع التطبيق الفعلي على أرض الواقع، وذلك من خلال استخدام فحص نتائج دم المريض من قبل الطبيب لتشخيص نوع المرض، ونتائج التربة من قبل المهندس المدني لتحديد حجم الحديد المطلوب للبناء، واستخدام النتائج المالية السنوية من قبل المستثمر لتقييم أداء المؤسسة أو المنظمة.

(1) Robert N: Inthony&chuDearder, Management Control Supteris “ Homewoodellinisi Richard D.R” uim cc. The 1980 pp 323-497.

(2) أحمد محمد المصري: التخطيط والمراقبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية ص 147 - 148 سنة 2004.

- نظام جديد للاتصال: من شأنه أن يضمن تقديم المعلومة المناسبة في الوقت المناسب لاسيما وأن المعلومة الجيدة هي أساس القرار الجيد والقرار الجيد هو أساس النجاح والتقدم إلى الأمام. (1)

#### 7- أساليب الرقابة الإدارية:

للرقابة الإدارية عدة أساليب يتم من خلالها تطبيق الرقابة وهذه الأساليب تتمثل في:

- **التقارير الإدارية:** وهي تعتبر من أكبر الأساليب فعالية بسبب إعطائها صورة واضحة عن كيفية إنجاز الأعمال ومدى كفاءتها وتطابقها مع الخطط المرسومة، إضافة إلى دقتها وتحقيقها للتنسيق بين الإدارات والأقسام، وتعتمد على كفاءتها على لغتها السليمة وتعابيرها الإنشائية وإتباعها للقواعد العلمية المتبعة في كتابة التقارير، كما يعزز فعالية التقارير ما تتضمنه من بيانات ومعلومات إحصائية تحليلية صحيحة.

- **الملاحظة والتفتيش:** يعتمد هذا الأسلوب على قدرات المشرفين الإداريين في ملاحظة المرؤوسين أثناء قيامهم بأداء أعمالهم، وأيضاً ملاحظة الطرق والأساليب والنتائج التي يتوصل إليها المرؤوسين أثناء سير العمل، كما يتضمن هذا الأسلوب إضافة إلى الملاحظة القيام بعمليات فحص وسلامة الإجراءات الإدارية من الناحيتين الشكلية والموضوعية، وهنا يأتي دور عمليات التفتيش من خلال فحص الوثائق والسجلات والأوراق الرسمية وغير الرسمية، أحياناً يكون الأسلوب المتبع في إجراءات التفتيش فجائياً أو مخطط له.

- **ضبط الموازنة والاتفاق:** إن اعتماد أسلوب الموازنات التقديرية، يعتبر أداة تخطيطية في التنظيمات الإدارية، خاصة إذا تم إتباع المنهجية العلمية المدروسة من حيث دقة التقدير والتنبؤ، فالموازنة تقوم بضبط عمليات الإنفاق الحكومي، وترشيدها وفقاً للمخصصات الموضوعية، حيث يستدل من وجود نقص أو فائض في عمليات الإنفاق على قصور العمل الإداري وإجراءاته. (2)

#### 8- مجالات الرقابة الإدارية:

يمكن عرض أهم مجالات استخدام الرقابة:

- **الرقابة على الموارد الإعلامية:** الرقابة على المعلومات الغرض منها التأكد من أن التنبؤات قد تم إعدادها بدقة وفي الوقت المناسب، وأن المعلومات التي يحتاجها المديرين في نشاط اتخاذ القرارات تصلهم

(1) فيصل محمود الشوارة: مبادئ إدارة الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010 م، ص 223-224.

(2) الدكتور موسى اللوزي: التنمية الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000، ص123.

- في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة والدقة المناسبة التي يمكن الاعتماد عليها ضمن هذا الأساس (الإعلام) يجب نقل الصورة الجيدة للمنظمة إلى البيئة الخارجية.
- في مجال الإنتاج: تستخدم الرقابة في هذا المجال للتأكد من كمية الإنتاج وجودتها في المواد والمستلزمات الأخرى من عملية الإنتاج.
- في مجال التسويق: تعمل الرقابة الإدارية في هذا المجال في التأكد من أن مستوى الطلب على منتجات الشركة من قبل المستهلكين هو كما يجب أن يكون.
- في مجال الموارد المالية: تعتبر الرقابة المالية من أهم مجالات الرقابة للتأكد من توفر الموارد المالية التي تحتاجها المنظمة لضمان استمرار عملياتها ونشاطاتها ومراقبة حسن استخدام هذه الموارد والمحافظة عليها ومراقبة الوضع المالي للمنظمة.
- في مجال الموارد البشرية: مراقبة سلوكيات العاملين للتأكد من انضباطهم وتقييدهم بالسياسات والتعليمات، كذلك للتأكد من صلاحية وسلامة سياسات وعمليات وإجراءات الاختيار والتعيين بحيث يتم اختيار القدرات والمهارات التي تتطابق مع متطلبات الوظائف.
- في مجال الشراء: تستخدم للتأكد من سلامة وجودة المشتريات، وللتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة وبالكمية المحددة، ويتم التأكد أيضا من وصولها في الوقت المحدد والمتفق عليه في عقد الشراء.
- في مجال المخزون: تشمل الرقابة في مجال التخزين مراقبة حركة المخزون ومستويات المخزون لضمان توفر الموارد المختلفة بما يكفل استمرار العمليات والنشاط من ناحية، ومنع أي اختلاس أو فقدان أو تلف. (1)

## 9- أنواع الرقابة الإدارية:

### 9-1- الرقابة من حيث توقيت حدوثها: "Timeliness control"

على أساس هذا المعيار الزمني يمكن تصنيف الرقابة إلى نوعين:

#### أ- الرقابة الوقائية:

يعمل هذا النوع من الرقابة على أساس التنبؤ أو توقع الخطأ واكتشافه قبل حدوثه، يأخذ هذا النوع من الرقابة بالحسبان ضرورة الإستعداد لمواجهة أو الحيلولة دون حدوثه، وفي الممارسة العملية يعني أن

(1) حسن حريم: المرجع السابق، ص 317.

على المدير ألا ينتظر حتى تأتيه المعلومات عن وقوع الخطأ أو الانحراف، بل يتوجب عليه أن يسعى بنفسه إليه ويحاول كشفه قبل حدوثه، أي عليه أن يوجه ويشرف ويتابع سير العمل بصورة مستمرة.

#### ب- الرقابة المتزامنة:

يقصد بهذا النوع مراقبة سير العمل أولاً بأول أي منذ بدايته وحتى نهايته، فتقيس الأداء الحالي وتقيمه بمقارنته مع المعايير الموضوعية لاكتشاف الانحرافات أو الخطأ لحظة وقوعه والعمل على تصحيحه. أيضاً تعمل الرقابة على رصد الانحرافات والإبلاغ عنها بعد فورا لعلاجها ومنع تكرار حدوثها في المستقبل.

#### 9-2- الرقابة من حيث مستوياتها الإدارية: تصنف الرقابة وفق هذا المعيار إلى نوعين هما:

##### أ- الرقابة على مستوى الفرد:

يسعى هذا النوع من الرقابة الإدارية إلى تقييد أداء الأفراد العاملين ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل وسلوكهم وذلك بمقارنة أدائهم مع المعايير الخاصة بذلك الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية، يهدف هذا النوع إلى قياس وتقييم الإنجاز الفعلي لإدارة واحدة أو قسم من أقسامها لمعرفة مدى كفاءة أدائها لمهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها. (1)

##### ب- الرقابة على مستوى الشركة ككل:

وهو المستوى الثالث للرقابة في المؤسسات والشركات والغرض منه تقييم الأداء الكلي فيها ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل من أجل تحقيقها مثل نسب الربحية التي تم تحقيقها في نهاية السنة.

#### 9-3- الرقابة من حيث مصدرها:

##### أ- الرقابة الداخلية:

وهي الرقابة التي تتم داخل المؤسسة وعلى كافة المستويات الإدارية والأفراد العاملين فيها على اختلاف وظائفهم ومواقعهم في التنظيم سواء كانوا مدراء أو رؤساء أقسام.

(1) د. علي عباس: مبادئ الإدارة، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 181-183.

ب- الرقابة الخارجية:

وهي الرقابة التي تتم من خارج المؤسسة وتقوم بها أجهزة رقابية متخصصة وتكون تبعيتها في الغالب للدولة مثلا ديوان الخدمة الحديثة يراقب عملية التوظيف وتحديد الدرجات الوظيفية وما إلى غير ذلك. (1)

9-4- الرقابة من حيث نطاق استعمالها:

أ- رقابة شكلية: ونعني بالرقابة الشكلية هي تلك الإجراءات المتبعة في أداء العمل الإداري.

ب- رقابة موضوعية: تتصل بنتائج العمل وقياس مدى إنجاز الأهداف المبتغاة. (2)

10- معوقات الرقابة الإدارية:

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

- الرقابة الزائدة: يقبل العاملون عادة درجة معينة من الرقابة، إذ زادت عنها تؤدي إلى رفضهم لها ويرجع ذلك إلى رغبة العاملين في الإحساس بالمسؤولية الذاتية والتمتع بدرجة من الحرية في مواقع العمل.

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

- عدم التوازن بين المسؤولية والصلاحيات: يشعر العاملون أحيانا بأن المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوح لهم من صلاحيات في نفس قد يتطلب النظام الرقابي الرقابة الضيقة والمراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل مما يرتبط سلبيا بقبول العاملين والتجاوب مع النظم الرقابية. (3)

- عدم التوازن بين العائد والتكاليف: قد يكون عدم كفاية العائد أو المكافآت التي يحصل عليها العاملون من أسباب مقاومة هؤلاء العاملين للنظم الرقابية.

- عدم الحيادية: قد يؤدي عدم تصميم النظم الرقابية بشكل محايد إلى عدم قبول العاملين لهذه النظم ويحدث ذلك عندما تتدخل إحدى الإدارات لتفضيل معايير تتناسب أكثر مع مستويات ونظم الأداء بداخلها. (4)

(1) د. علي عباس: الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، مكتبة الجامعة الشارقة، ط1، سنة 2008.

(2) سامي جمال الدين: الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، مكتبة الجامعة الشارقة، ط1، سنة 2008، ص27.

(3) أحمد منصور: القوى العاملة، تخطيط الوظائف وتقييم أدائها، وكالة المطبوعات، الكويت، ط2، سنة 1975، ص120.

(4) جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية، ط1، سنة 1983، ص115.

## خلاصة

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل، نستخلص أن الرقابة الإدارية وسيلة فعالة لتحسين الأداء الوظيفي للعامل وتطويره بشكل فعال يساعد في تحقيق الأهداف، وحتى تكون الرقابة فعالة لابد على الإدارة أن تقوم بمقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوبة.

## الفصل الرابع: الأداء الوظيفي وتقييمه

### تمهيد

- 1- عناصر الأداء الوظيفي.
- 2- أنواع الأداء الوظيفي.
- 3- محددات الأداء الوظيفي.
- 4- مقياس الأداء الوظيفي.
- 5- مستويات الأداء الوظيفي.
- 6- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.
- 7- معوقات الأداء الوظيفي.
- 8\_ تقييم الاداء الوظيفي.

### خلاصة

**تمهيد**

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق للرقابة الإدارية سوف نحاول في هذا الفصل التطرق إلى الأداء الوظيفي في المؤسسة باعتبار المؤسسة الناجحة التي تسعى إلى الحفاظ على عمالها من خلال تطوير قدراتهم ومهاراتهم، والاهتمام بهم من أجل تحقيق الأهداف، وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى محورين، تضمن المحور الأول الأداء الوظيفي الذي يتمحور حول العناصر، أنواع، محددات، مقياس، أما في المحور الثاني فتناولنا فيه أهمية، أهداف تقييم الأداء، خصائص، فوائد .. إلخ.

### 1- عناصر الأداء الوظيفي:

هي مكونات أساسية للأداء فهي دليل على وجود أداء فعال لما لها أهمية في تحديد مستوى الأداء وقد حددها "عاشور أحمد صقر" فيما يلي:

– **أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة فيما يلي:** إن تحليل مكونات العمل يتم بداية من خلال تحديد أنشطة العمل والأهداف التي تخدمها وأهميتها من حيث الوقت المستغرق والنتائج المترتبة عليها، حيث يتم تحديد المكونات المستقرة نسبياً في أداء العمل بالإضافة إلى تحديد المكونات المتغيرة بتغيير الزمن الذي يؤدي فيه العمل وتتمثل هذه التغييرات فيما يلي:

أ- **الأنشطة التي تتغير بتغيير الزمن:** وهي التي تتميز بتغيير الزمن بفعل متطلبات الوقت الذي يؤدي فيه العمل كتغيير مهام الموظف في آخر السنة عن مهامه الأخرى خلال السنة، وهذا قد يكون بسبب اكتسابه لخبرة أكثر.

ب- **الأنشطة التي تتغير بتغيير الأفراد الذين يؤدون العمل:** والمقصود هنا الاختلاف بين الأفراد الذين يؤدون الأنشطة وما يستخدمونه من خبرات وخصائص ومهارات، وهذا الاختلاف راجع إلى الأفراد، فالعمل قد يكون نفسه لكن كيفية القيام به تختلف، فلكل عامل طريقته الخاصة لإنجازه، وتختلف أيضاً من حيث درجة الحرية في اختيار الوسيلة الأداء الملائم. (1)

ج- **الأنشطة التي تتغير بتغيير ظروف العمل:** وهي تتغير نسبة للعمل التي من شأنها التأثير على الأنشطة كعطل الآلات، نقص الإضاءة والتهوية، خصائص المشرفين على العمل ومدى تأثيرهم على العمل وضغوط العمل، كل هذه العوامل وغيرها ستؤدي إلى وجود تغييرات على مستوى الأداء.

– **العلاقة بين الأنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب للعمل:** إن المعرفة هذه الأنشطة تكون عن طريق تجميعها على مهام، والمهام إلى أعمال وهذا التحديد علاقة التكامل والتناسق بين هذه الأنشطة ليست فقط التي تنتهي إلى عمل معين بل إلى علاقات بين الأعمال المختلفة، هذا قد يستدعي إعادة تصميم العمل أو إعادة تصميم التنظيم ككل.

– **المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل:** على ضوء الأنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة، يمكن تحديد المواصفات المطلوبة التي يجب أن تتوفر في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة

(1) عاشور أحمد صقر: السلوك الإنساني في المنظمات، المرجع السابق، ص 331.

لتحديد العلاقة أي علاقة التكامل والتناسق بين الأنشطة نقوم بتجميعها إلى مهام والمهام إلى أعمال وذلك لمعرفة هذه العلاقة وعلى ضوء هذه الأنشطة نقوم بتحديد المواصفات المطلوبة التي يجب توفرها في الفرد الذي يقوم بهذا النشاط.<sup>(1)</sup>

## 2- أنواع الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي هو الإنجاز الذي يحقق نتيجة الفرد في عمله من مجهود ذهني أو بدني، والأداء الوظيفي عدة أنواع وهي كالآتي:

- **الأداء المعياري:** هو النتائج التي تضعها المؤسسة سلفا وذلك وفق تقديرات مفترضة، انطلاقا من نتائج المتحصل عليها في السنة المنتهية وفق متغيرات السوق، يبقى هذا عن طريق تقديرات علمية نسبية، وهذا ما يؤثر بطريقة مباشرة على حجم الموارد البشرية المعيارية المفترضة لهذه السنة.

- **الأداء الفعلي:** يتمثل في النتائج النهائية من حيث الكم والنوع والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية المختلفة خلال فترة زمنية محددة.

وقد أثبتت الممارسة العلمية عدم تطابق الأداء المعياري مع الأداء الفعلي، فمن النادر جدا أن تحدث مطابقة بينهما حيث أن جانبا قد يبنى على التقدير والتخمين العملي، والآخر جاء نتيجة إنجازات فعلية.

- **الأداء الفردي:** هو النتائج التي يتوصل إليها الفرد عن طريق القيام بالعمل الموكل إليه المتكون من مسؤوليات وواجبات، وذلك وفق المدة الزمنية المحددة والكمية المطلوبة والنوعية والجودة اللازمة، ونظرا لما يكسبه الأداء الفردي من تأثير كبير على الأداء فيمكن قياسه وفق ثلاث متغيرات هي: نوعية العمل، حجم العمل، المواظبة.<sup>(2)</sup>

## 3- محددات الأداء الوظيفي:

هي العوامل التي تحدد الأداء الوظيفي للفرد، وهي استثناء لما قدمه Vroom عام 1994، هي تفاعل بين ثلاث عناصر هي: الدافعية، القدرات، الإدراك.

(1) عاشور أحمد صقر: المرجع السابق، ص 332.

(2) سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل لنشر سنة 2000، ص 247.

– الدافعية

هي القوة التي تحرك الفرد للعمل، بمعنى الطاقة التي يبذلها العامل لأجل أداء عمله، بمعنى هي الرغبة في عمل شيء، وهذه الرغبة مشروطة بقدرة العمل في إشباع حاجة ما لدى الفرد. وبمعنى آخر أنها التفسير لسبب السلوك الإنساني خاصة ما يتعلق بسبب تفاني فرد ما في العمل وإخلاصه وولائه له، بينما يحاول فرد آخر تجنب العمل بينما يشعر الآخر بالملل والضجر والرغبة في التهرب منه ويتطلب هذا تفهم دوافع السلوك البشري. (1)

والدافعية هي المحرك الأساسي التي تدفع الفرد للعمل وبدونها لا يمكن للفرد العمل.

– القدرات

القدرات النفسية الحركية من أحد الميادين الثلاثة من القدرات الأولية، وهي الميدان الوحيد الذي لقي اهتماما قليلا من جانب المهتمين بالقياس العقلي، لدى لم يتم البحث فيها نموا كبيرا كسائد القدرات الأخرى، وكان هذا في بداية الأمر والذي قد يرجع سببه إلى عدم توصل البحوث التي عملت في ذلك الوقت للعلاقة بين القدرات وبين النجاح في بعض النواحي المختلفة من السلوك، إلى جانب اعتقاد بعض الباحثين السابقين بأن العمليات العقلية تفهم جيدا لتحليلها لمكوناتها الحركية إلا أن البحوث الميدانية الحديثة بينت أن مكونات بعض الأعمال تتضمن نشاطا حركيا، كما أن المهارات الحركية صارت ميدانا أساسيا للبحث والقدرات هي الاستعدادات والقدرات الذهنية والبدنية للأداءات المتعددة، وتندرج هذه القدرات تحت فئتين هما: (2)

أ – القدرات الذهنية

هي قدرات ترتبط بالقدرة على أداء مختلف المهام الذهنية، وتتفاوت الحاجة إلى هذه القدرات باختلاف الوظائف خاصة بالنسبة لمستويات الإدارة العليا التي تتطلب اتخاذ قرارات تستند على تحليل المعلومات والتفكير بعناية، من أهم هذه القرارات الذهنية ما يلي:

– الذكاء.

– السرعة الإدراكية.

– الذاكرة.

(1) رواية حسن: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، سنة 2001 ص 211.

(2) محمود السيد أبو النيل: علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الفكر العربي، مصر، سنة 2005 ص 202.

### ب- القدرات البدنية

تشير إلى القدرة على أداء المهام البدنية المختلفة، ومن أهم تلك القدرات في مجال الأداء في العمل ما يرتبط بالقوة أي القدرة بذلك قوة عضلية وما يرتبط بالمرونة وهي القدرة على الإنهماك في المهام البدنية، وتلعب القدرات دورا رئيسيا في الكثير من الوظائف لذلك تؤخذ في اعتبار الأفراد دور المؤسسات.

### 3- الإدراك

يعرف الإدراك بأنه عملية تفكيرية تشتمل على انتقاء المعلومات وإعطائها معنى يمكن من خلاله أيتم تفسير أو إدراك نفس الظاهرة بطرق مختلفة حسب مستويات الإدراك المختلفة من قبل المشاهدين لتلك الظاهرة أي الإدراك يختلف من شخص لآخر رغم أن الظاهرة واحدة إلا أن الأفراد يختلفون في فهمها، كل منهم له تفكيره الخاص.<sup>(1)</sup>

### 4- مقياس الأداء الوظيفي:

#### - العناصر

تمثل العناصر مجموعة من الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الموظف لكي يكون قادرا على أداء وظيفته بشكل جيد وفعال، وتقسم هذه العناصر إلى عناصر ملموسة وعناصر غير ملموسة، ومن البديهي أن يكون قياس العناصر غير الملموسة أصعب في عملية القياس من العناصر الملموسة، ومن الأمثلة على العناصر الملموسة والتي يمكن قياسها بسهولة عملية حضور الموظف وانصرافه في الأوقات المحددة، ومن الأمثلة على العناصر غير الملموسة الأمانة والصدق والانتماء غير ذلك.

- **المعدلات:** وهي عبارة عن ميزات يمكن من خلاله قياس إنتاجية الموظف ومن حيث ثلاث جوانب:

أ- **معدلات كمية:** وهي عبارة عن محدد من الوحدات التي يجب على الفرد إنتاجها خلال فترة زمنية محددة.

ب- **معدلات نوعية:** وتعني وجوب وصول أداء الشخص إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان.

ج- **معدلات كمية ونوعية:** هذا المعدل مزيج من الكم والنوع، فبالإضافة إلى وجوب إنتاج عدد معين من وحدات الإنتاج، يجب أن يصل مستوى الأداء إلى حد معين من الجودة والدقة والإتقان.<sup>(2)</sup>

(1) محمود السيد أبو النيل: المرجع السابق، ص 202.

(2) د. فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، سنة 2008، ص 149.

5- مستويات الأداء:

– **مستوى المنظمة:** هو أعلى مستوى في المنظمة، وهو ذلك المستوى الذي يحقق التطابق الخارجي للأداء، ثم يقرر ما هو الأداء الداخلي المطلوب الذي يتطابق مع محيط العمل والمدير التنفيذي العام هو المسؤول في المنظمة هو الذي يحدد هذا المستوى من الأداء ويديره، وهو ذلك الشخص الذي يدير الأعمال كافة ويمثل هذا المستوى كونه وجود الأعمال والتي تشمل وتحتوي باقي مستويات الأداء وتعتبر الإطار العام لها، ويشمل هذا المستوى العمليات الإدارية، التخطيط والتنظيم، ووضع السياسات وتحديد العمليات .. إلخ

ويشمل حلقة وصل بين العملاء وحاجاتهم وبين العاملين المطلوب منهم تحقيق هذه الحاجات.

– **مستوى العمليات:** عند النظر إلى قلب أي تنظيم يمكن لأي شخص أن يلاحظ ذلك العدد الضخم من العمليات والوظائف المتداخلة والتي عن طريقها يتم إنجاز الأعمال.

يركز هذا المستوى على خطوات الأداء الرئيسية التي يستخدمها الأفراد ومجموعات العمل لإنتاج أو خدمة مخرجات العمل المحددة.

عند التعامل مع موضوع تنمية الأداء البشري في أي منظمة يجب على المعنيين بذلك المشاريع أن يأخذوا بعين الاعتبار العوامل المتعلقة بمستوى أداء العمليات المتمثلة في: الجودة، العمليات الداخلية، مستوى أداء الفرد والمنظمة.

– **مستوى الوظيفة: (منفذ العمل)** يتم الحصول على مخرجات المنظمة بواسطة العمليات وإدارتها ويتم من قبل أفراد ذوي وظائف و فرق عمل بحيث تتوفر لدينا وظائف وأعمال لتنفيذ الخطوات العمليات المباشرة، وعندما تتوفر وظائف للمدراء والتنفيذيين الذين يسهلون على الأفراد ويساعدونهم على تحقيق مستوى أداء معين ينسجم ويتوافق مع مستوى أداء المنظمة والعمليات نفسها، وبشكل الأفراد ما يسمى بنظام الأداء البشري الذي يتألف من خمسة عناصر: المنفذ، أدوات، آلة، تعليم، تدريب، المخرجات، الحصيلة، التعدية الرجعية. (1)

(1) فيصل عبد الرؤوف الدجلة: تكنولوجيا الأداء البشري، دائرة المكتبة الوطنية، الأردن، ب ط، 2001، ص 100-101.

**6- العوامل المؤثرة على الأداء:** من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ما يلي:

- غياب الأهداف المحددة: إن المنظمات التي تعمل دون أن يكون لها شمولية وتفصيلية الأعمال فإنها لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقّقه من إنجازات.

- عدم المشاركة في الإدارة: إن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القدرات من العوامل التي ساهمت في خلق فجوة بين القيادات الإدارية والموظفين، وينتج عن ضعف المشاركة في العمل ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة وهذا بدوره يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى الموظفين.

فلكي تحقق المؤسسة فعاليتها لا بد من إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، فالعمل الجماعي ضروري للرفع من معنويات العمال وإكسابهم نوعاً من الثقة والشعور بالمسؤولية.

- اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات أدائهم والمردود المعنوي والمالي الذين يحصلون عليهم، فكلما كان هناك ارتباط واضح بين مستوى أداء الموظف والترقيات والعلاوات والمكافآت والحوافز المالية الأخرى التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل الحفز على الأداء مؤثرة كذلك. (1)

- مشكلات الرضا الوظيفي: إن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى الموظفين يعتبر من العوامل الأساسية التي تؤدي إلى تدني معدلات الأداء، حيث لا يقتصر الرضا الوظيفي على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء، فالمؤسسة التي تسعى إلى تحسين أداء موظفيها لا بد أن تعتمد على نظام حوافز سليم قائم على اختلاف مستوياتهم سواء كانت حوافز مادية أو معنوية تخلق لديهم شعور بالرضا الوظيفي.

- الشيب الإداري: يعتبر الشيب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء الموظفين، فالشيب الإداري يعني ضياع ساعات من العمل يقضيها المسؤول أو الموظف في أعمال ليس لها صلة به، فالشيب الإداري ينتج عن ضعف القيادة والإشراف بسبب عدم التزام الإدارة والمشرفين

(1) حمود بن مطلق العماج: علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملم عبد العزيز الطبية الحرس الوطني، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية 2003 ص 67-68.

الإداريين بالنظام وعدم احترامهم للوقت، الأمر الذي يدفع العمال لإهمالهم لأدوارهم داخل المؤسسة، مما يضعف أداءهم ويقلل من مستوى إنتاجهم. (1)

### 7- معوقات الأداء الوظيفي:

هناك مجموعة من المعوقات والحواجز التي تحول دون بلوغ الأداء المطلوب، وتتمثل في:

- **ظروف فيزيقية للعمل:** وتتمثل في الرطوبة، الحرارة، التهوية، الضوضاء، فإذا كانت هذه الظروف ملائمة فإنه ينتج عنها في تركيز الفرد مما يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائه. (2)

- **عدم وضوح السياسات والمهام:** وهناك أفراد لا يعرفون ما ينبغي فعله لأنه لا أحد يبين لهم مسؤولياتهم.

- **التغيب:** عدم حضور شخص إلى العمل تدرج في جداول العمل، ويعتبر التأخير جزء من التغيب وإن كان لفترة قصيرة، وأسباب التغيب منها ما هو شخصي، اجتماعي، تنظيمي، مثل عدم كفايتها مقارنة بما تمنحه المنظمات المنافسة، وللد من هذه الظهيرة وجب على المنظمة تقديم المزايا الإضافية والخدمات المقدمة للعاملين لأجل المحافظة والإبقاء على التزام العامل وولائه للمنظمة التي يعمل فيها.

- **حوادث العمل:** هي الأخطاء التي تواجه العامل أثناء تأديته مهامه، وتوجد عدة أسباب لوقوع هذه الحوادث والإصابات التي تتمثل في الأسباب التقنية والتكنولوجية الناتجة عن الأعطاب وقدم الآلات وأخرى ناتجة عن سوء التحكم في الآلة، بالإضافة إلى الظروف النفسية، وللد من حوادث العمل يجب على المنظمة اتخاذ جملة من الإجراءات منها:

المراقبة المستمرة، مدى جاهزية الآلات، حث العمال على ارتداء لوازم الوقاية. (3)

### 8- تقييم الأداء الوظيفي:

#### - مفهوم تقييم الأداء

سادت في مجال تقييم الأداء العاملين أكثر من مصطلح أو مفردة أو مفهوم وقد استخدمت هذه المصطلحات بصفة مترادف أحيانا قليلة بصفة الوعي بالفرق بين هذه المصطلحات وتعد مفاهيم التقويم والتقييم والقياس أكثر هذه المصطلحات استخداما في هذا المجال ولذلك فإنه من المهم وقبل الحديث في

(1) حمود بن مطلق العماج: ، مرجع سابق، ص 68- 64.

(2) محمد سعيد أنوار سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، ط1، ص 488- 489.

(3) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، 2007، ص 150- 151.

مفهوم تقييم الأداء أن يتم التعرف على دلالة المصطلحات الثلاثة القياس والتقييم والتقييم بهدف تجنب تداخل أو الخلط أحيانا بين هذه المفاهيم والذي قد يحدث عند استخدام هذه المصطلحات الثلاثة عن مفهوم واحد وهو تقييم الأداء، فنتيجة لانتشار مفهومي القياس والتقييم الأداء كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية، ظهرت مشكلة استخدام المصطلحات للدلالة على نفس عملية تقييم الأداء بسبب الترجمة الحرفية من اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية، ويقود التفحص الدقيق للمصطلحات الثلاثة إلى استنتاج بأن عملية قياس وتقييم مركبة تتضمن ثلاث عمليات فرعية.

- **القياس:** يشير هذا المفهوم إلى تعبير عن مستوى الأداء لموظف ما باستخدام الأرقام أو الرموز مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأداء (السمة) المقاسة إن كان تصنيفيا أو ترتيبيا أو فئويا أو نسبيا وهو ما يعرف<sup>(1)</sup> بمستويات القياس التي تتصف بالهرمية وذلك من خلال استخدام أدوات القياس المعروفة ونشير هنا إلى مستوى الأداء المحقق مقارنة بمعايير الموضوع، ويطلق على هذه العملية بالقياس، حيث أن القياس ضروري لكل من التقييم والتقييم حيث يوفر قاعدة من البيانات تجمع عادة على طول فترة التقييم وتكون موثقة عادة بما يسمى بالسجل الأداء التراكمي، إذن فالقياس سابق على التقييم والتقييم إذ يتم الحكم على أداء الأشخاص في ضوء المعلومات التي يتم جمعها.

- **التقييم:** يشير إلى إعطاء مستوى الأداء قيمة تعبر عن مستوى الأداء المحقق إذا كان جيدا أو ضعيفا أو متدنيا أو مقبولا.. إلخ.

في ضوء المعلومات التي وفرتها عملية القياس بمعنى إعطاء الأداء قيمة أو وضعه على سلم التدرج، وهذا يتضمن توفر معلومات حول كمية أو مقدار الأداء، والتي توفرها عملية القياس حيث يتم تصنيف أو ترتيب أو مقارنة هذه القيمة والتي تمثل العامل الذي يمتلك الأداء بين أقرانه أو بالنسبة لمحكات محددة ويطلق على هذه العملية التقدير (value).<sup>(1)</sup>

- **التقويم:** يعتبر على العموم المفهوم الأعم والأشمل، ويشير إلى إصدار الحكم مع تضمين ذلك الحكم واتخاذ في مستوى الأداء المحدد الذي يمثله الموظف أو العامل مثل إخضاعه تحت المراقبة أو ترقيته، كما يشير إلى تعزيز نقاط القوة والضعف في الأداء ويطلق على هذه العملية التقويم. (Evaluation)

(1) إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار الحرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص215.

بمعنى أن عملية التقييم مقترنة بعملية اتخاذ القرار وليس بالضرورة أن يكون المقوم هو نفسه الذي يتخذ القرار، فالمعلومات أحيانا تقدم لمتخذي القرار أو المسؤول ويتم القرار اعتمادا على هذه المعلومات. إذن، فعلمية التقييم متكاملة لتقييم الأداء يجب أن يتضمن كل من القياس والتقييم، وهو ما يعبر عنه بمصطلح (appraisal) أي يجب أن تنطوي هذه العملية على مهمة تحديد وقياس وإدارة أداء العاملين في مؤسسة وهي تشمل على ثلاث مكونات أساسية:

- الأداء المؤثر على فعالية الأداء التنظيمي.
- مستوى جودة الأداء الفعلي قياسا بما تم تخطيطه.
- مقارنة الأداء الفعلي بالمعيار واتخاذ إجراءات ضرورية لتحديد الأداء. إذن فعلمية التقييم متكاملة لكل من القياس والتقييم والتقييم.

#### - أهداف تقييم الأداء

يتضح من خلال ما سبق أن تقييم الأداء من أنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وهي عند قيامها بعملية التقييم فهي تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:

#### أ- الأهداف الخاصة بالمؤسسة

- الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية واستراتيجية ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ استراتيجية التنظيمية المتمثلة بالمنتجات المحددة.
- المساهمة في إعداد سياسة جيدة للرقابة لكي يقوم الرئيس بتقديم مرؤوسيه على أساس سليم، فلا بد من توفر قاعدة من البيانات المنظمة حول أداء العاملين ونقاط القوة والضعف وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المؤسسة.<sup>(1)</sup>
- تحديد تكاليف العمل وترشيد سياسات للتوظيف وسياسات الإنتاج عن طريق ربط بين عوائد والكلفة.
- صياغة معايير الموضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحديدية للعمل ومستلزماته.
- تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية حيث تعتبر وظيفة تقييم الأداء بمثابة الوظيفة التي تقوم بمراجعة باقي وظائف إدارة الموارد البشرية.
- توفير توثيق القرارات الإدارية والمبررات التي دعت اتخاذها ومساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية.

<sup>(1)</sup> إبراهيم المحاسنة: المرجع السابق ص 118.

ب- الأهداف الخاصة بالعاملين: أما الأهداف التي تتحقق للعاملين نتيجة لعملية تقييم الأداء فهي متعددة، نوجزها فيما يلي:

- تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة تقع تحت عملية تقييم الأمور والتي تدفعهم يجتهدون في العمل للحصول على مستويات الأداء العالية وكذلك على المكافآت وتجنب الإجراءات العقوبات.

- يمثل قياس الأداء بالنسبة للعامل معلومات حول أدائه إذ يعتبر هذا الهدف من أقوى المبررات في مختلف أنظمة التقييم المؤسسي، وتشير إلى قياس مستوى أداء العاملين مقارنة بالمعايير الأخرى المرتبطة بالوظيفة والمهام.

- تطوير قدرات ومهارات العاملين واستثمارها بشكل أفضل في المستقبل، خاصة وأن مفهوم المهارات أصبح يشكل جوهر وسمعة وقيمة ومكانة المؤسسات. (1)

- تزويد العاملين بتغذية راجعة حول أدائهم بمقارنة توقعاتهم وتوقعات المؤسسة حول أداءهم.

- توفير الوسائل والطرق والبدائل المناسبة لتطوير سلوك العاملين الوظيفي وتحسين البيئة الوظيفية التي يعملون بها.

ج- الأهداف الخاصة بالمديرين (المقيمين): تمارس عملية التقييم الأداء عادة من قبل المديرين باعتبارهم مشرفين ولديهم مجموعة من الأهداف تتحقق بالنسبة لهم، ومن أهم هذه الأهداف ما يلي:

- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه.

- تنمية قدرات ومهارات المديرين على اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين في المؤسسة.

- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الاتصالات بهم، الأمر الذي يؤدي إلى تنمية العلاقات بينهم إضافة إلى زيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية، وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى.

- التعرف على كيفية أداء العامل بشكل علمي وموضوعي. (2)

- أهمية تقييم الأداء:

والتي يمكن تحديدها من خلال ما يلي:

- زيادة مساهمة العنصر البشري في العملية الإنتاجية.

(1) إبراهيم المحاسنة: المرجع السابق، ص 119.

(2) إبراهيم محمد المحاسنة: المرجع السابق ص 120.

- تحديد أفضل سبل الاستخدام الأفضل للموارد البشرية مما يجعلهم أكثر فاعلية وإنتاجية.
- المساهمة في تحديد معايير قياس وتقسيم كفاءة الأداء التي تكمن من قياس درجة مساهمة العنصر البشري من الإنتاج. (1)
- يساعد تقييم الأداء في تحديد أفضل سبل تحفيز العاملين عن طريق وضع نظام الأجور والحوافز يتناسب مع الجهد والكفاءة المبذولة في الأداء.
- اكتشاف الانحرافات ومعرفة أساليبها لكي تتخذ الإجراءات التصحيحية منعا لتكرارها، حيث يتم
- الكشف عن الانحرافات لكل نشاط من أنشطة المنظمة وذلك يساعد المستويات الإدارية المختلفة على ممارسة الوظيفة الرقابية. (2)
- تمثل العملية الإدارية أهم الأنشطة الرئيسية للإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها ملاحظات أداء الأفراد.
- تستطيع المنظمة من خلال عملية التقييم الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفعالية المنظمة. (3)
- يعتبر تقييم الأداء وسيلة لضمان عدالة المعاملة وإشعار العاملين بمسئولياتهم.
- تساعد في تزويد المستويات الإدارية بالوسائل الإدارية الملائمة لقياس وتخطيط الأداء داخل الوحدة الاقتصادية، وبالتالي اعتمادهم على دقائق صحيحة وواقعية عند اتخاذ القرارات

#### - خصائص تقييم الأداء:

- أن يكون صادقا: يستطيع قياس السلوك أو النشاط الذي له علاقة بإنجاز عمل الفرد بشكل جيد وفعال.
- أن يكون ثابت ويمكن الاعتماد عليه: وهذا يشير إلى قدرة نظام التقييم على التطبيق مع توفر نتائج متماثلة مما يعني ثبات نتيجة تقييم أداء أحد الأفراد خلال فترة معينة.
- القبول من المهتمين: ويدل ذلك على ضرورة تقبل الأفراد لهذا النظام والنتائج المترتبة عن تنفيذه.
- العدالة والحساسية: ويعني ذلك قدرة النظام على التمييز بين الأداء الجيد وغير الجيد، مع إشعار أطراف التقييم بتأثيره الإيجابي على أهداف الفرد وأهداف المنظمة بحسب توقعاتهم.

(1) محمدرسلان الجبوسي، جميلة جادالله: الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 262.

(2) يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 226.

(3) محمد الصيرف: إدارة الموارد البشرية، دار الفجر الجامعي، إسكندرية، مصر، 2007، ص 209.

- الموضوعية: وهذا يعني أن يكون النظام عمليا يضمن قبوله والافتتاح بفائدته من قبل الإدارة العليا وأطراف التقييم.

- العلنية: يجب أن يكون نظام التقييم علنيا وليس سرّيا، وهذا يتضمن إمكانية مناقشة نتائجه من خلال المقابلات التي تعقب إجراء التقييم.<sup>(1)</sup>

#### - فوائد تقييم الأداء:

- إن تقييم الأداء أساس جوهري لعمليات التطوير الإداري، حيث تسهم عملية التقييم توفير معلومات هامة عن مستوى أداء العاملين، أي أن نتائج تقييم الأداء يمكن أن تكون مرشدا وموجها لعديد من برامج التطوير الإداري.

- يسهم نظام تقييم الأداء في الكشف عما يكون هناك من طاقات وقدرات كامنة لدى الأفراد وغير مستغلة في الوقت الحالي، ويمكن أم يكون ذلك مدخل لإعادة تقييم العمل وتوزيع المسؤوليات والأعياد والأدوار بما يكفل الاستفادة من هذه الطاقات والقدرات البشرية.

- يكشف نظام تقييم الأداء عن العاملين الذين لا تتفق قدراتهم واستعدادهم مهاراتهم مع ما يقومون به من أعمال، تتطلب مستوى أعلى من القدرات والمهارات، ويمكن أن يكون ذلك مدخل لتخطيط الموارد البشرية.

- يسهم نظام تقييم الأداء في تحسين وتطوير أداء العاملين، فهو يعاون الرؤساء الإداريين في اكتشاف جوانب الضعف والقصور في كفاءة العاملين والعمل على تقويتها عن طريق جهود التدريب والتنمية.

- يسهم نظام تقييم الأداء في رفع معنويات العاملين وخلق مناخ صالح للعلاقات الإنسانية.

- يكفل نظام تقييم الأداء استمرار الرقابة والإشراف على أداء العاملين، فالرؤساء ملزمون بوضع تقديرات عن أداء المرؤوسين، وذلك يتطلب المراقبة والمتابعة على أداء المرؤوسين.

- يسهم نظام تقييم الأداء في كشف ما قد يكون هناك مشكلات إدارية.

- يسهم نظام تقييم الأداء في دعم العلاقة بين العاملين والإدارة.<sup>(2)</sup>

#### - مسؤولية إجراء التقييم:

بوسع المنظمة إتباع نظام تقييم بحيث يخول كل من المرؤوسين من المنظمة ومرؤوسيهم إجراء التقييم كالتالي:

(1) عبد الفتاح الحميد المغربي : دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية ، المكتبة العصرية لنشر والتوزيع ، مصر، ط1، سنة 1997 - 2005، ص195

(2) دكتور زكي محمود هشام: إدارة الموارد البشرية، منشورات ذات السلاسل للنشر والتوزيع، الكويت، ط2، ب س، ص 259-255.

- أ- المشرفون يقيمون مرؤوسيههم: يعتبر هذا الأسلوب الأكثر شيوعاً ويقوم على فرضية بأن المشرف يعتبر الأقر على وضع تقييم فعلي لمرؤوسيه نظراً لاحتكاكه المباشر اليومي معهم وعلى المشرف في هذه الحالة الإلتزام بعناصر معينة أثناء التقييم وهي:
- أن تطبق المعايير بشكل منظم على أداء العاملين.
- أن أية تعديلات في تعويضات المرؤوسين ينبغي أن تكون مبنية على التقديرات التي يحصل عليها.
- أن تبنى التقديرات على الأداء الفعلي.
- ينبغي جمع المعلومات حول الأداء وتعديلها قبل عملية التقديرات والقياس. (1)
- ب- المرؤوسين يقيمون رؤساءهم: نجد هذا الأسلوب على نطاق واسع في الجامعات الجزائرية، ومن فوائده مساعدة المشرف على تحسين أداءه من خلال معرفة نقاط ضعفه، حيث نجد في بعض المؤسسات الصناعية الجزائرية أن العامل هو الذي يقوم بتصحيح أخطاء مشرفه، إلا أن هذا الأسلوب لا يخلو باحتمال نفور الرؤساء والشعور بالقلق والخوف، فهذا شيء طبيعي لأنه يهدد منصبه الوظيفي، وكما قد تستغل هذه المواقف من المرؤوسين في تحقيق على حساب الرؤساء كالضغط عليهم بزيادة الأجور والتغيب المستمر، فهذه العادة معروفة لدى العمال الجزائريين [بتصرف].
- ج- الموظفون في المستوى نفسه يقيمون من قبل زملائهم: إذ يؤدي إتباع هذا الأسلوب في بعض الأحيان إلى سلبات خاصة إذا طبق على مندوبين المبيعات مثل: التناحر والتضارب، وهذا الأسلوب منعماً تقديرياً في المؤسسة الجزائرية.
- د- التقييم الذاتي: يستخدم هذا الأسلوب كأداة للتنمية الذاتية للموظفين، حيث تطلب من الموظف وتجبره على التفكير في نقاط القوة والضعف لديه واقتراح سبل لتحسين أداءه والمعايير لذلك. (2)
- هـ- مقيمون من الخارج: أن تلجأ المنظمات إلى الطلب من الخبرات من الخارج لإجراء تقييم للعاملين لديها خاصة في المجالات المهنية والفنية بهدف الوصول إلى تقييم حيادي، وهذا الأسلوب نجده بكثرة لدى المؤسسات العربية (بصفة خاصة في الجزائر) وهذا راجع إلى عدم امتلاك العمال والمشرفين للخبرة الكافية للتقييم، إلا أن لهذا الأسلوب سلباته من حيث أنه مكلف في الجهد والمال والوقت من جهة، كما يؤثر على نفسية العمال من جهة أخرى.

(1) يوسف جحيم الطائي وآخرون: المرجع السابق، ص 236.

(2) يورك برس: تقييم الأداء، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان، 2007، ص 138.

جدول رقم (1) : يمثل مسؤوليات تقييم الأداء

مدراء الإدارات	إدارة الموارد البشرية
- إجراء تقييم الموظفين.	- تصميم نظام التقييم واختيار النماذج والأساليب.
- تعبئة النماذج المخصصة للتقييم وإعادتها لإدارة الموارد البشرية.	- تدريب المدراء في إجراء التقييم.
- مراجعة تقارير الأداء على العاملين.	- تطبيق نظام تقييم الأداء بشكل دوري.
	- حفظ السجلات والقيود بالعاملين.

مصدر: يوسف جحيم الطائي وآخرون: المرجع السابق ص 231 (1)

- الصعوبات التي يواجهها تقييم الأداء:

لو كان من الممكن تقييم جميع الأفراد العاملين على أساس عدد الوحدات المنتجة، أو قيمة المبيعات أو غير ذلك من المعايير الموضوعية، لأصبح دور عملية التقييم بسيطاً، إلا أن معظم حالات التقييم تتم على أساس التقديرات الشخصية مما يعرض عملية التقييم للكثير من الأخطاء منها:

- التحيز من جانب المقيم للعوامل التي يفصلها: إذ قد يعطي المقيم أحد الأفراد معدلات عالية أو منخفضة للعوامل الداخلية في التقييم على أساس إقناع القائم بالتقييم.

- التأثر بسلوك الأفراد قبل فترة التقييم: إن المقصود بالتقييم أن يكون عن فترات زمنية معينة قد تكون سنة مثلاً، إلا أنه كثيراً ما يحدث أن يتأثر المشرف الذي يقوم بالتقييم بتصرفات مرؤوسيه في الفترة الأخيرة التي تسبق عملية التقييم، فإذا كان أداء الفرد مناسباً فمن المحتمل إلى أن يمنحه تقديراً مرتفعاً والعكس صحيح.

- التحيز الشخصي: وهو أن يتحيز المشرف مع أو ضد أحد الأفراد لأسباب لا علاقة لها بالأداء، كالتحيز بسبب الدين أو العرق أو الجنس أو العائلة التي ينحدر منها الفرد.

- الإتجاه إلى التقييم بعيداً عن الحقيقة: وهنا يأتي تقييم بعض المشرفين ولجميع الأفراد غالباً، فيما يأتي تقييم بعض المشرفين منخفضاً، وهناك من المشرفين من يرى ضرورة إخفاء تفوق بعض الأفراد على الآخرين خوفاً من نقل الجديدين وبقاء الآخرين تحت إشرافه. (2)

(1) يوسف جحيم الطائي وآخرون: المرجع السابق، ص 231

(2) الدكتور نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 359-360.

- أسباب فشل برامج تقييم الأداء:
- قصور المعلومات لدى المديرين والمرتبطة بالأداء الفعلي للأفراد.
- عدم وضوح معايير تقييم الأداء للعاملين.
- المأخذ غير الجدي لعملية تقييم الأداء من قبل المديرين.
- عدم استعداد المديرين لمراجعة الأداء مع العاملين.
- الافتقار إلى صدق وأمانة المدير عند التقييم.
- افتقار المديرين لمهارات تقييم الأداء.
- القصور النتائج عن عدم معرفة الموظفين بنتائج الأداء الذي يقومون به باستمرار التقييم المثالي والمستمر.
- عدم كفاية الموارد اللازمة لتقييم مكافآت الأداء المتميز.
- عدم كفاية المنافسات التي تتم بهدف تطوير الموظفين.
- استخدام المديرين للغات الغامضة وغير واضحة في عملية تقييم الأداء.
- شعور المديرين بالإحباط نظراً لأنهم يحصلون على مزايا محددة أو لا يحصلون على أي مزايا بالمرّة نظراً ما يفقدونه من وقت ومجهود مقابل تقييم الأداء.
- عدم قدرة المديرين على التكيف مع نتائج تقييم الأداء. (1)

(1) سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة الإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مصر، 2008-2007، ص 413-

### خلاصة

من خلال ما سبق ذكره، يمكن القول أن الأداء الوظيفي يعتبر من أهم الدعائم الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة، وهو مرتبط بمجموعة من المتغيرات والمحددات الموجودة في محيط العمل، والتي تؤثر بصفة مباشرة على الأداء وتتحكم فيه.

## الفصل الخامس: الإجراءات الميدانية

تمهيد:

- 1- مجالات الدراسة.
- 2- المنهج المستخدم في الدراسة.
- 3- أدوات جمع البيانات.
- 4- تحديد مجتمع الدراسة (العينة).
- 5- أساليب التحليل.

خلاصة.

## تمهيد:

عند تطرقنا للجانب النظري سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الجانب الميداني، وحتى يتسنى لنا القيام بهذا فمن الواجب تحديد مجالات الدراسة من مجال جغرافي (مكاني)، زمني، بشري، والمنهج الملائم لطبيعة ونوع الدراسة إضافة إلى أدوات جمع البيانات وتحديد عينة الدراسة.

### 1- مجالات الدراسة:

يقصد بمجال الدراسة ذلك النطاق الجغرافي والبشري والزمني الذي أجريت فيه هذه الدراسة وتحديد مجال الدراسة يعد خطوة أساسية في أي دراسة.

**1-1- المجال الجغرافي:** يقصد به المكان الذي أجريت فيه الدراسة وبما أن دراستنا تستهدف البحث والكشف عن الدور الذي تلعبه الرقابة الإدارية في تأثير على الأداء الوظيفي داخل المؤسسات ، لهذا كان لازم علينا اختيار مؤسسة للبحث عن الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، ولهذا الغرض تم تحديد مكان لإجراء الدراسة في مؤسسة جن جن للأقمصة.

#### نشأة مؤسسة أقمصة جن جن:

تعد هذه المؤسسة من الناحية القانونية مؤسسة الشخص الوحيد والمسؤولية المحددة EURL يقدر رأس مالها بـ 29.000.000 دج.

ظهرت إلى الوجود في 14 مارس 1964 تحت اسم SONAC وبعد إدماجها في 01 جويلية 1973 تحت مؤسسة SONITEX وإعادة هيكلتها تنظيميا في 04 ديسمبر 1982 وتحولت إلى ETOTEX ابتداء من 01 جانفي 1989 وأصبحت تسمى: jijel Djen Pv Chemise Rie Djendje (ECJ). تقع المؤسسة في منطقة حضرية تتوفر على كل وسائل النقل والاتصال بقلب ولاية جيجل في شارع "بوريج الصديق" قريبة من الطريق الوطني الرابط بين قسنطينة -جيجل- بجاية-الجزائر، تبعد عن السكة الحديدية بـ 1 كلم وأقرب من ميناء جن جن وكذلك مطار فرحات عباس.

**1-2- المجال الزمني:** يحدد المجال الزمني بالفترة التي تستغرق فيها الدراسة والتي قد تمتد من بداية التفكير في مشكلة البحث إلى غاية استخلاص النتائج العامة وبالنسبة لموضوع الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي فقد كان المجال الزمني على شكل مراحل وهي كالتالي:

- **المرحلة الأولى:** كانت عبارة عن جولة استطلاعية بالمؤسسة وتمت الموافقة على إجراء التربص بالمؤسسة وهي تعتبر أول خطوة في البحث حيث تم اختيار موضوع الدراسة والتي امتدت من ديسمبر 2016 إلى غاية جانفي 2016 حيث تم الإطلاع على مختلف الدراسات ذات الصلة بالموضوع وهو ما ساعدنا في بناء الموضوع من خلال طرح الإشكالية والفرضيات والتي تكون منطلق لهذه الدراسة.

- **المرحلة الثانية:** امتدت من شهر جانفي إلى شهر فيفري فكان العمل على مستوى النظري بتحرير الفصول النظرية لهذه الدراسة من خلال جمع المعلومات والمراجع المكتبية بهدف الإحاطة النظرية

بالموضوع، ثم قمنا بزيارة لمكان الدراسة للتعرف على ظروف العمل من خلال مشاهدة الواقع الذي يعملون فيه، وحددنا الوحدة التي تتناسب مع موضوع الدراسة - وحدة الإنتاج -.

- المرحلة الثالثة: امتدت من مارس إلى غاية أواخر شهر أبريل، وهي مرحلة البدء في العمل الميداني، من خلال تحديد مجالات الدراسة من مجال جغرافي، مكاني، بشري ثم البدء في صياغة أسئلة الاستمارة في شكلها النهائي من أجل توزيعها على المبحوثين.

1-3- المجال البشري: تم تحديد المجال البشري للدراسة من خلال التعرف على مجتمع الدراسة من وثائق وسجلات المصنع، وتحديد حجم العينة حسابيا.

يقصد بالمجال البشري عدد الموارد البشرية بمصنع جن جن للأقمصة إذ يبلغ عدد العمال 131 عامل موزعين على النحو التالي:

مصالح	مصصلحة	مصصلحة	مصصلحة	مصصلحة	مصصلحة	مصصلحة	مصالح
إطارات	03	01	01	01	01	01	09
عمال للتحكم	/	05	01	03	01	01	11
عمال للتنفيذ	/	100	01	02	08	/	111
المجموع	03	106	03	06	11	02	131

## 2- المنهج المستخدم للدراسة:

لكي يستطيع أي باحث دراسة مشكلة بحث بطريقة علمية وهادفة فذلك يقتضي منه إتباع خطوات علمية وذلك لتحديد نوع الطريقة التي سيتبعها في مواجهة المشكلة موضوع الدراسة وهو ما يسمى في العلوم الاجتماعية بمنهج البحث.

"يعرف المنهج على أنه عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه"<sup>(1)</sup>، ويرتبط المنهج المطبق في دراسة أي ظاهرة بحثية بطبيعة الموضوع المدروس وبالإنشائية المطروحة ويرتبط كذلك بالفرضيات المقدمة لمعالجة الموضوع، ففي دراسة موضوع الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي سوف يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ويعرف على أنه شكل من أشكال الوصف والتحليل والتفسير العلمي بغية وصف الظاهرة كما وكيفا بواسطة جمع المعلومات النظرية والمعطيات الميدانية وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة.<sup>(1)</sup>

(1) رشيد زرواتي: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، أسس علمية وتدريبية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004، ص 267.

واستخدمنا المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتماشى مع موضوع الدراسة وأهدافها فهو يساعد في الحصول على بيانات ومعلومات شاملة، وواقعية حيث يسمح بدراسة واقع الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، بحيث هذا المنهج يصف الرقابة الإدارية وصفا دقيقا ويعبر عنها كما وكيفا، من خلال جمع البيانات والمعلومات التي تخص الرقابة الإدارية وتصنيفها وتحليلها وفهم علاقتها بالأداء الوظيفي بغرض الوصول إلى نتائج علمية وتفسيرات صادقة ومن ثم صياغة توصيات مفيدة.

### 3- أدوات جمع البيانات:

إن الأدوات التي يتم استخدامها في جمع البيانات في هذه الدراسة تمثلت في الملاحظة والمقابلة والاستمارة والوثائق والسجلات.

– **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة من بين أهم الوسائل التي يعتمد عليها الباحث، وإحدى أدوات جمع البيانات وتستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة النظرية والمكتبة، كما تستخدم في البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الاستمارة والمقابلة والوثائق والسجلات، ويمكن للباحث تبويب الملاحظة، وتسجيل ما يلاحظه عن المبحوثين سواء كان كلاما أو سلوكا. (1)

كما تعد إحدى أدوات جمع البيانات وتستخدم في مجال دراسات السلوك الإنساني كما تستخدم الملاحظة للكشف عن ظروف وكيفية سير العمل داخل المصنع، وذلك من خلال ملاحظة طريقة تعامل الرؤساء مع العمال من خلال إعطائهم الأوامر، وإشرافهم وكذا طبيعة العلاقات السائدة فيما بينهم وقد اعتمدنا على الملاحظة البسيطة، والتي كان لها الدور في الكشف على طبيعة الرقابة السائدة في المصنع، وقد لاحظنا وجود مراقبين يقومون بمراقبة نوعية وكفاءة العملية الإنتاجية وقد ساعدتنا الملاحظة كذلك في التوصل إلى ما يلي:

- معرفة ظروف العمل التي يسودها نوع من التقاهم والتعاون بين الموظفين، واحترام متبادل بينهم.
- ملاحظة تطبيق القوانين بشكل كبير من قبل المسؤولين.
- لاحظنا أن أغلبية العاملات يرتدون ملابس خاصة بالعمل (المآزر).
- لاحظنا أن هناك مسؤولة مشرفة فكل واحدة تراقب الأداء إضافة إلى المسؤول العام.
- لاحظنا أن أغلبية العمال كانوا من فئة الإناث.

(1) رشيد زرواتي، المرجع السابق، ص 267.

- لاحظنا عدم وجود وقت كافي للراحة وتناول الوجبات.

- وجود انضباط والتزام بمواقيت العمل.

- لاحظنا نقص الإضاءة في ورشة العمل.

كما ساعدتنا كذلك هذه الأداة على التعرف على كيفية سير العملية الإنتاجية من بدايتها حتى نهايتها وعلى مختلف المراحل التي تمر بها.

- الوثائق والسجلات:

"تعرف على أنها تلك اللوائح القانونية وتشمل القوانين الوطنية والقوانين الداخلية لتسيير المؤسسة

الاجتماعية كما تشمل قوائم العمال والإداريين وطرائق تسيير الإنتاج وطبيعة العمل بها".<sup>(1)</sup>

وقد تم استخدام بعض السجلات والوثائق الإدارية، خاصة قوائم العمال، والإداريين والتي تخص الجانب البشري لضمان الحصول على البيانات الخاصة بعدد العمال وتوزيعهم على الوحدات الإنتاجية والتعرف على تسلسل السلطة والمسؤولية على الإدارات ومختلف أقسامها كما تحصلنا على الجانب التاريخي للمصنع، والهيكل التنظيمي، كما تعرفنا على طبيعة منتجاتها وأهم زبائنها...

- الاستمارة:

"تعتبر الاستمارة مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على المعلومات حول

موضوع أو مشكلة أو موقف، حيث يتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد".<sup>(2)</sup>

وتضمنت الاستمارة المعتمدة في دراستنا الحالية على نوعين من الأسئلة:

(1) الأسئلة المغلقة:

• هل تخضع للرقابة أثناء العمل؟

نعم  لا

(2) الأسئلة المفتوحة: وهي التي تتفرع من السؤال المغلق والغرض منها الإيضاح أكثر.

- هل حدث وأن اعترضتم بخصوص بعض القوانين؟

نعم  لا

<sup>(1)</sup> رشيد زرواتي، المرجع نفسه، ص 151.

<sup>(2)</sup> المرجع نفسه، ص 108.

- إذا كانت الإجابة بنعم كيف كان رد فعل الإدارة؟

تجاهل الموقف

تعديل بعض القوانين

استمرار العمل بشكل عادي

وقد قمنا بصياغة أسئلة الاستمارة بما يتماشى مع الإشكالية وقد تضمنت 28 سؤال، موزعين على 3 محاور.

**المحور الأول:** البيانات الشخصية عن المبحوث ويضم الأسئلة من السؤال 01 إلى السؤال 08.

**المحور الثاني:** تؤدي الرقابة الديمقراطية إلى زيادة المردودية في العمل من السؤال 09 إلى السؤال 18.

**المحور الثالث:** تؤدي القوانين والإجراءات إلى زيادة الفعالية التنظيمية من السؤال 19 إلى السؤال 28.

ولقد قمنا بحساب قيمة الصدق لكل بند من البنود المشكلة للاستمارة مقابلة وذلك من خلال رأي المحكمين ، حيث قمنا بجمع القيم المحصل عليها في البنود والتي تقدر ب 19.5 ثم قسمها على عدد البنود والمقدرة ب 32 بنتائج المحصل عليها هي قيمة صدق المحتوى.

$$0.60 = 19.5/32$$

وعلى اختبار هذه القيمة وذلك من خلال مقارنتها ب 0.60 وجدناها أنها مساوية لها.

إذن يمكن القول أن الاستبيان صادق وثابت.

- **المقابلة:** تعرف بأنها وسيلة لتقصي الحقائق والمعلومات باستخدام طريقة منظمة، تقوم على الحوافز، أو الحديث اللفظي (الشفوي) مباشرة بين الباحث والمبحوثين<sup>(1)</sup>.

وقد قمنا بتقنية المقابلة في دراستنا هذه مع بعض العاملين وذلك يوم 20 فيفري 2016 على الساعة 10,00 صباحا وذلك بغية التعرف على الهيكل التنظيمي للمصنع وطريقة سير العمل.

كما تمت مقابلة رئيس وحدة الإنتاج وذلك يوم 06 أفريل 2016 على الساعة 11,30 صباحا حيث قام بتزويدنا بالهيكل التنظيمي للوحدة وعدد العمال والإطارات في هذه الوحدة.

وقد تم تطبيق المقابلة مع رئيس وحدة الإنتاج يوم 10 أفريل 2016، وتم طرح بعض الأسئلة التي تجعل المبحوث يتكلم بحرية شاملة وجمع مجموعة من المعلومات من أجل الاستفادة منها في التعرف على سير العمل ونوعية الرقابة المطبقة.

(1) الدكتور ناجي عبد النور: منهجية البحث السياسي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011، ص66.

#### 4- مجتمع الدراسة:

يقصد بالمجتمع مجموعة الوحدات الإحصائية المعرفة بصورة واضحة، والتي يراد منها الحصول على البيانات وبناء على طبيعة موضوع الدراسة والإشكالية المطروحة، فقد تم تحديد مجتمع الدراسة حيث يتكون من جميع العمال بوحدة الإنتاج.

ونظرا لحجم مجتمع الدراسة، فقد لجأت إلى استخدام أسلوب المعاينة، ونعني بالعينة مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة، يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها.

**العينة:** تتوفر على شروط أهمها: النوع، الحجم.

– **نوع العينة:** لقد اعتمدنا في هذه الدراسة راهنة المتعلقة بالرقابة الإدارية والأداء الوظيفي (الموظفين، العمال) على العينة العشوائية الطبقية، إن إختيار هذا النوع من المعاينة، لم يكن إختيارا اعتباطيا بل هو مبني على جملة من المبررات العلمية والواقعية ولدى إختارنا وحد الإنتاج وهي تعتبر مجتمع الدراسة والتي تضم عدد من العمال يقدر بـ " 106 " عامل وموظف منهم إطارات وعمال التحكم وعمال التنفيذ.

– **حجم العينة:** قمنا بإحصاء عدد الموارد البشرية المكونين لمجتمع الدراسة ومقدرة بـ 106 حيث يتم حساب العينة بالطريقة التالية:

عينة الدراسة:  $\frac{\text{العدد الكلي للموارد البشرية} \times \text{نسبة التمثيل المختارة}}{100}$

100

ومنه:  $31,8 = \frac{106 \times 30}{100}$  عامل

100

حيث تمثل 30% نسبة التمثيل المختارة ، 100%: مجتمع الدراسة.

31,8 وتمثل عدد أفراد العينة أي 32.

#### 5- أساليب التحليل:

عند تعاملنا مع معطيات بحثنا قمنا بإتباع أسلوبين تم تداولهما في أغلب الدراسات الإجتماعية وهما الأسلوب الكمي والكيفي.

فالأول تم استخدامه في تعميم البيانات والحساب، أما الثاني فقد استعملناه في التفسير والتحليل للبيانات المكتملة في ضوء ما أشرنا إليه في الجانب النظري للدراسة أو ما لمسناه من خلال الملاحظة.

ولمعالجة نتائج الدراسة الحالية اعتمدنا عن الإحصائية التالية :

– النسبة المئوية : وتم حسابها كالأتي التكرار  $100X$  / مجموع العينة

– واستعملنا ك<sup>2</sup> لاختبار العلاقة بين المتغيرين

## خلاصة:

تم في هذا الفصل تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية بدءاً بتحديد المجالات الثلاث للدراسة من مجال جغرافي (مكاني)، بشري، زمني والمنهج المتمثل في المنهج الوصفي التحليلي دون إغفال أدوات جمع البيانات، من ملاحظة، استمارة، مقابلة حيث تم التطرق في هذا الفصل إلى عينة الدراسة من حيث كيفية اختيارها ونوعها.

## الفصل السادس: عرض البيانات ومناقشتها

### تمهيد

- 1- تفرغ البيانات الإحصائية وتحليلها.
- 2- نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة.
- 3- النتائج المستخلصة من الدراسة.
- 4- أهم توصيات دراسة.

### خلاصة

## تمهيد:

بعد تحديدنا في الفصل السابق للإطار المنهجي المتبع في دراستنا سوف نقوم في هذا الفصل بعرض وتحليل البيانات والمعطيات التي تم جمعها من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها، ليتم بعدها عرض نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء الفرضيات التي انطلقنا منها في الجانب النظري وفي ضوء الدراسات السابقة أيضا وهذا بغية التحقق من مدى مصداقيتها. كما أننا سوف نقوم في هذا الفصل أيضا بتقديم اقتراحات وتوجيهات حول الرقابة الإدارية.

المحور الأول: البيانات الشخصية:

جدول رقم 1: يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمال
78,12%	07	ذكر
21,87%	25	أنثى
100%	32	المجموع

وجد أن عدد أفراد عينة بحثنا من جنس الإناث 25 فرد وذلك بنسبة 12, 78% بالمقابل يبلغ عدد الذكور 07 أفراد بنسبة 21,87% ويمكن تفسير تدني نسبة الذكور في المؤسسة إلى طبيعة العمل الذي يتلاءم أكثر من العنصر الأنثوي.

ونفسر النسبة الضئيلة للذكور لأن أغليبتهم, لا يميلون إلى هذا النوع من الأعمال.

جدول رقم 02: يبين توزيع أفراد العينة حسب السن:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمال
59,37%	19	من 20-30 سنة
28,12%	09	من 31-40 سنة
12,5%	04	من 41-50 سنة
00%	00	من 50 سنة فما فوق
100%	32	المجموع

من خلال البيانات نلاحظ أن الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة هي الفئة المناسبة لأداء العمل، وهي تحتل النسبة الأكثر، وهذا راجع إلى قدرتهم الكبيرة على التحمل، كما تليها الفئة العمرية من 31-40 سنة ويمكن اعتبار هذه الأخيرة أنها تملك الخبرة الكافية في الاستمرار في العمل وتحقيق أهداف المؤسسة.

كما يمكن القول أن هذه المؤسسة ركزت على فئة الشباب وهذا راجع إلى طبيعة العمل الذي يحتاج إلى القدرة على التحمل وإتقان العمل وإنجاز الطلبات في الوقت المناسب، ولذا تسعى المؤسسة إلى استقطاب اليد العاملة الشابة.

جدول رقم 03: يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية:

النسبة المئوية	التكرار	العينة احتمال
62,5%	20	أعزب
28,12%	09	متزوج
6,25%	01	مطلق
3,12%	01	أرمل
100%	32	المجموع

نلاحظ بأن أغلبية أفراد العينة عزاب حيث بلغ عددهم 20 من أصل 32 أي ما يعادل 62,05% وهذا يدل أن أغلبية العمال لهم التزامات ومسؤوليات نحو العمل، الذي يمارسونه إذا أنهم يقضون أغلب وقتهم في العمل بينما بلغ عدد المتزوجين 09 عمال بنسبة 28,12% وهي فئة لها التزامات أسرية تؤثر بشكل كبير على أعمالهم، وسجلنا حالتين في فئة المطلقين وحالة واحدة من الأرامل وقدرت نسبهم ب 6,25% و 3,12% وهذا ما يعكس الأوضاع الاجتماعية للعمال داخل المؤسسة.

جدول رقم 04: يبين المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمال
12,5%	04	ابتدائي
43,75%	14	متوسط
43,75%	14	ثانوي
00%	00	جامعي
100%	32	المجموع

من خلال هذه المعطيات نلاحظ أن أغلبية مجتمع الدراسة هم ذو مستوى متوسط و ثانوي وهذا دليل على أن المؤسسة في مجال الإنتاج لا تحتاج إلى عمال ذوي شهادات واختصاصات عالية بل تحتاج إلى المهارة والجهد العضلي أكثر ما هو فكري وقدرت نسبهم ب 87,5% إلى جانبها أفراد ذوي مستوى ابتدائي إذا بلغ عددهم 4 عمال بنسبة 12,5% مما يعني أن المؤسسة تعطي الأهمية لجميع مستويات التعليم.

الجدول رقم 05: يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في ميدان العمل:

النسبة المئوية	التكرار	العينة احتمال
50%	16	5 سنوات
28,12%	09	10 سنوات
21,87%	07	15 سنة
100%	32	المجموع

نلاحظ أن أغلبية أفراد المؤسسة لديهم 5 سنوات خبرة في ميدان العمل بنسبة 50% هي الفئة المعتبرة داخل المؤسسة، وهذا دليل على أن المؤسسة تعتمد على تكوين الفئة الشابة، وهذه الفئة من العمال هم العمال المؤقتين في حين نجد 09 عمال مدة خبرتهم 10 سنوات أي بنسبة 28,12% و 07

عمال تفوق خبرتهم 15 سنة وهذا دليل أن المؤسسة تعتمد على عمال ذوي خبرة في الميدان من أجل السير الحسن للعمل وتجنب الأخطاء والمشاكل الناجمة على سوء استخدام الآلات.

جدول رقم 06: يمثل الراتب الشهري:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمال
21,87%	07	8000
15,87%	05	12000
62,5%	20	20000
100%	32	المجموع

نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يتقاضون أجرا 20000 بنسبة 62,5% وهذا الأجر لا يكفي لتلبية حاجيات العمال بمختلف جوانبها في حين نجد بعض أفراد العينة أجورهم منخفضة جدا تتراوح بين 8000 و12000دج وهي تؤثر على أدائهم بدرجة كبيرة.

جدول رقم 07: يبين توزيع أفراد العينة حسب عقد العمل:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمال
68,75%	22	مؤقت
31,25%	10	دائم
100%	32	المجموع

ومن خلال البيانات نلاحظ أن نسبة العمال المؤقتين هي النسبة الأعلى تقدر ب 68,75% وكان عدد أفرادها 22 وهي نسبة كبيرة مما يعني أن المؤسسة لا تعتمد على فئة فعالية مستقرة وهذا من أجل منح فرص للعمال الآخرين للالتحاق بالمؤسسة والاستفادة من خبرتهم وكفاءتهم، بالمقابل قدرت نسبة الدائمين ب 31,25% لأفراد العينة عددها 10 عمال.

جدول رقم 08: كم يبعد المصنع عن مقر الإقامة:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمال
56,25%	18	من 1كلم-5كلم
28,12%	09	من 10كلم-15كلم
15,62%	05	15كلم فما فوق
100%	32	المجموع

نلاحظ أن معظم أفراد العينة يقيمون في منطقة حضارية بنسبة 56,25% أي ما يعادل 18 فرد وهذا يرجع إلى موقع المؤسسة إذ أنها تقع وسط المدينة, وهذا يساعد المؤسسة في تفادي مشاكل الغياب وتأخر من قبل العمال.

المحور الثاني: تؤدي الرقابة الديمقراطية إلى زيادة المردودية في العمل:

الجدول رقم 09: يبين الخضوع للرقابة أثناء العمل:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمال
90,62%	29	نعم
9,37%	03	لا
100%	32	المجموع

توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم 01 والخاص بالخضوع للرقابة أثناء العمل، بأن 29 فرد بنسبة 90,62% يبينون أنهم يخضعون للرقابة أثناء العمل بينما نجد 03 افراد بنسبة 9,37% لا يخضعون للرقابة أثناء العمل.

وتعكس هذه البيانات مدى تأثير الرقابة على أداء العاملين وهذا مؤشر يؤثر بشكل كبير على إنتاجية المؤسسة وأهدافها، وقد أكد معظم العاملين أن ممارسة الرقابة تجعل الموظف أكثر التزاما واهتمام بالعمل وهذا يبين أن هذه المؤسسة تخضع عمالها لرقابة من أجل السير الحسن للعمل، وقد لاحظنا من

خلال إجابات المرؤوسين أن 29 فرد تقريبا أغلبية العمال يخضعون لرقابة في العمل، مما يعني أن الرقابة أمر ضروري في المؤسسة أما 3 أفراد فلا يهتمون لها أصلا إذ يرون أن وجودها أو غيابها لا يغير من أي شيء في المؤسسة وهذا يرجع إلى درجة الولاء والرضا الوظيفي لهؤلاء العمال.

الجدول رقم 10: يبين متى يقوم الرئيس بمتابعة العمل.

النسبة المئوية	تكرار	العينة الاحتمال
25%	08	أثناء العمل
68,75%	22	بعد العمل
6,25%	02	لا يقوم بالمتابعة
100%	32	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول رقم 02 نلاحظ أن 22 من مجموع أفراد العينة يؤكدون بأن الرئيس يقوم بمتابعة العمال بعد العمل، وهذا بنسبة 68,75% في حين نجد 08 من مجموع أفراد العينة بنسبة 25% يقوم الرئيس بمتابعة عملهم أثناء العمل، كما نجد عاملين فقط لا يخضعون للمتابعة من قبل الرئيس.

من خلال هذا يمكن القول أن متابعة الرئيس للعمال أمر إيجابي لأن الفئة المتخصصة في الإنتاج تتطلب متابعة مستمرة حتى لا تكون هناك أخطاء حيث أكد العمال أن متابعة الرئيس لعملهم بعد العمل يدفعهم إلى إتقان العمل وبدل الجهد أما الفئة التي يتابعها الرئيس أثناء العمل تسعى لرفع من الجودة وتحسين أدائهم في العمل، كما يرون أن ذلك يجنبهم حوادث العمل والأمراض المهنية.

الجدول رقم 11: يبين التعرض للمساءلة أثناء إتلاف الآلات:

النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية	تكرار	احتمال	العينة الاحتمال
%80,79	26	%59,37	19	التوبيخ	نعم
		%9,37	03	التعويض	
		%12,05	04	الخصم من الأجر	
%18,75	06	/	/	/	لا
%100	32	/	/	/	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول رقم 03 يتضح أن %80,79 من أفراد العينة يتعرضون للمساءلة من قبل المشرف عند إتلاف وسائل العمل حيث 19 فرد بنسبة %59,37 يتعرضون للتوبيخ و 03 أفراد بنسبة %9,37 يقومون بتعويض ما أتلّف في حين 04 أفراد بنسبة %12,05 يتم الخصم من أجرهم

من خلال البيانات يتضح أن المؤسسة تسعى جاهدة للمحافظة على ممتلكات العامة وذلك من خلال تطبيقها للإجراءات اللازمة اتجاه أي عامل يتسبب في إتلاف الآلات وحسب رأي العمال فأغليبيتهم يوبخهم المشرف، وقد يلجأ المشرف إلى طلب التعويض والخصم من الأجر أما بالنسبة للفئة التي لا تتعرض للمساءلة، فقد توصلنا أن هذه الأخيرة هي التي لها أقدميه في العمل وقدرة كبيرة على تسيير وسائل وأجهزة لأنها تملك خبرة ومعرفة في ميدان كما أنها تستطيع تصحيح أعطاب البسيطة التي تحدث أحيانا في بعض الآلات القديمة.

الجدول رقم 12: يبين الأدوات الرقابية التي تخضع لها أثناء العمل:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمال
40,62%	13	القوانين
6,25%	02	إجراءات العمل
53,12%	17	السجلات والوثائق
100%	32	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول رقم 04 الذي يبين نوع الأدوات الرقابية التي يخضع لها العمال أثناء العمل حيث نجد 17 فرد الذي يقدر نسبته 53,12% حصروا عملية الرقابة في السجلات والوثائق في حين نجد 13 فرد نسبتهم ب 40,62% حصروها في القوانين بينما نجد فردين بنسبة 6,25% حصروا في إجراءات العمل.

من خلال هذه المعطيات نلاحظ أن أغلبية العمال يخضعون لرقابة من خلال مراقبة سجلات الحضور والانحرف أما الفئة الأخرى فتخضع للقوانين العامة التي تسهل لهم سير العمل وتحدد لهم المسؤولية، ما المتبقين يخضعون لإجراءات العمل وهذا يعني أنه كلما كانت الرقابة تطبق على الجميع تنقص نسبة الشكاوى والعكس كلما طبقت القوانين على البعض زادت الشكاوى من طرف العمال وهذا يؤثر بشكل كبير على مستقبل العمال.

الجدول رقم 13: يبين زيادة معاملة المشرف الحسنة من المردودية في العمل:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمال
87,5%	28	نعم
12,5%	04	لا
100%	32	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول رقم 05 نلاحظ أن أغلبية العمال أكدوا أن معاملة المشرف الحسنة تزيد من مردود يتهم وذلك بنسبة 87,5% وبمقابل نجد 04 أفراد بنسبة 12,5% لا تزيد معاملة المشرف من مردوديتهم من خلال هذا يمكن القول أن معاملة المشرف الحسنة تعتبر عامل مهم يساهم بشكل كبير في تحسين مستوى الأداء من خلال دفعهم للعمل والإبداع واكتساب الخبرة من المشرفين وزملاء والشعور بالحرية وهذا يؤدي إلى الرفع من المردودية وزيادة الجهد.

الجدول رقم 14: يبين وضوح المعلومات التي تصل من المشرف:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمال
81,25%	26	نعم
18,75%	06	لا
100%	32	المجموع

تؤكد البيانات الإحصائية في الجدول رقم 06 أن أغلبية العمال يؤكدون وضوح المعلومات التي تصلهم من المشرف أثناء أدائهم للعمل وذلك بنسبة 81,25% في حين نجد 18,75% معلومات التي تصلهم من المشرف غير واضحة ومفهومة

من خلال هذا يمكن القول أن أغلبية عمال مصلحة الإنتاج يزودون بالمعلومات الخاصة بطريقة العمل وهذا أمر إيجابي بالنسبة للمؤسسة باستجابة العمال وتفاعلهم مع المشرف لأنه الشخص الأقرب إليهم فهو يؤثر بدرجة كبيرة على زيادة ونقص الإنتاج، حيث يرى العمال أن المشرف بمثابة المرشد لهم يوجههم ويبين لهم الصح من الخطأ، أما العمال الآخرين يرون هذه العملية ليست ضرورية بالنسبة إليهم فهم يتمتعون بالمهارات والكفاءة لتسيير أمورهم، كما أن مهاراتهم وقدراتهم تفوق قدرات المشرف لدى لا ينتظرون منهم أي توجيه.

الجدول رقم 15: يبين حدوث خلاف بين العامل والمشرف:

النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	الاحتمال	العينة الاحتمال
%43,25	14	%25	08	عدم وضوح المهام التي يعطيها المشرف	نعم
		%12,5	04	تعسف المشرف	
		%6,25	02	الصرامة	
%56,25	18	/	/	/	لا
%100	32	/	/	/	المجموع

تبين الشواهد الإحصائية في الجدول رقم 07 أن نسبة %43,25 يقرون حدوث خلاف بينهم وبين المشرف حيث تمثل نسبة %25 سبب الخلاف يعود إلى عدم وضوح المهام التي يعطيها المشرف، في المقابل نجد أن %12,5 يعود السبب إلى تعسف المشرف في حين نسبة %6,25 أكدوا أن السبب هو الصرامة في العمل و% 56.25 أكدوا بعدم حدوث خلاف بينهم وبين المشرف.

ومن خلال هذا يمكن القول أن الفئة التي حدث خلاف بينها وبين المشرف ترجع السبب إلى المشرف وذلك يرجع إلى عدم وضوح المهام وهذا يكون من خلال إعطاء الأوامر فقط وعلى العمال إلا التنفيذ كما أنه يعاملهم بصرامة وتعسف وهذا يؤدي إلى عدم القدرة على الإطلاع على العمل الذي ينجزونه وهذا ما يشعروهم بالملل مما يؤدي إلى نقص الإنتاج وبالتالي صعوبة تحقيق أهداف المؤسسة.

أما الفئة المتبقية فهي راضية عن أسلوب وطريقة تعامل المشرف وهذا ما يمنع حدوث خلافات.

الجدول رقم 16: يبين اعتماد المؤسسة على برامج تدريبية تساعد في تحسين المهارات:

النسبة المئوية	تكرار	العينة احتمالات
68.15%	22	نعم
31.25%	10	لا
100	32	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول رقم 08 نلاحظ اعتماد المؤسسة على برامج تدريبية وتكوينه للعاملين بنسبة 68.75% أي 22 فرد من أفراد العينة في حين نجد 10 أفراد بنسبة 31.25% من أفراد العينة لا يخضعون لهذه البرامج التدريبية.

من خلال ما سبق نستطيع القول أن أغلبية العمال في المؤسسة يتم تدريبهم هذا يساهم بشكل كبير في تحسين كفاءة وزيادة المردودية كما يدل على أن المشرفين يقومون بعملهم على أكمل وجه وهذا من خلال الدورات التدريبية والتكوينية التي تساعد العمال على انجاز الأعمال الصعبة والمعقدة من خلال تدريبهم على آلات والأمر المبهمة، أما بالنسبة للفئة التي لا تخضع لتدريب فهم يرون هذه العملية ليست ضرورية بالنسبة لهم فهم يتمتعون بالمهارات وكفاءات اللازمة لأداء العمل.

الجدول رقم 17: يبين تعامل الرئيس مع العامل عند غياب المبرر:

النسبة المئوية	تكرار	العينة احتمالات
53.17%	17	بصرامة
46.87%	15	بتسامح
0%	0	لا مبالاة
100%	32	المجموع

حسب المعطيات الإحصائية في الجدول رقم 09 يظهر أن الرئيس في العمل يتعامل بصرامة في أغلب الأحيان عند الغياب بدون مبرر بنسبة 53.17% أي 17 فرد من أفراد العينة، في حين نجد 15 منهم أكدوا أن المشرف يسامح معهم في المقابل نجد ولا عامل يرى أن الرئيس لا يبالي. من خلال ما سبق يتضح أن الإجراءات المعتمد عليها داخل المؤسسة صارمة حيث أن غياب بدون مبرر تفرض عليه عقوبة مثل الإنقاص من الأجر، وهذا يجعل العمال يتأخرون عن انجاز الأعمال، فالأجر يعتبر الحافز الأول لكل عامل، أما الفئة التي يتسامح معها فهي تقدم مبرر عن الغياب، كالمرض وهذا ما يبين أن المؤسسة تسعى جاهدة إلى تقليل من الأسباب التي تعرقل انجاز الأعمال في الوقت المناسب.

جدول رقم 18: يبين سماع المشرف لانشغالاتهم العمال:

النسبة المئوية	تكرار	العينة احتمالات
50%	16	دائما
43.75%	4	نادرا
6.25%	02	أبدا

يتضح من الجدول رقم 10 أن 16 فرد بنسبة 50% لا يسمع المشرف لانشغالاتهم ومشاكلهم في حين 14 فرد من أفراد العينة بنسبة 43.75% يرون أن المشرف لا يسمع لانشغالاتهم إلا نادرا، فبينما فردين من أفراد العينة بنسبة 6.25% لا يسمع المشرف لانشغالاتهم أبدا.

من خلال ما سبق يمكن القول أن العمال في المؤسسة يعطون الأهمية للمشرف وذلك من خلال دوره داخل المصنع في حل المشاكل التي يتعرض لها العمال أثناء انجازه للعمل، إذا أكد العديد من الباحثين على تأثير المشرف على زيادة ونقص الإنتاج من حيث الكم والكيف، أما الفئة التي لا يسمع لها المشرف إلا نادرا فهذه الفئة علاقتهم سيئة معه وهذا تضح لنا من خلال تصرفات إجابات بعض العمال وهذا ما يؤثر سلبا على المردودية.

المحور الثالث: تؤدي القوانين والإجراءات إلى زيادة الفعالية التنظيمية:

الجدول رقم 19: يوضح عملية تلقي الأوامر:

النسبة المئوية	تكرار	العينة احتمالات
87.5%	28	مباشرة
12.5%	04	غير مباشرة
100%	32	المجموع

يبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (11) والمتعلق بتلقي الأوامر بحيث 28 عامل يرون أن الأوامر يتلقونها بطريقة مباشرة وذلك بنسبة 87.5% في حين نجد 4 عمال وذلك بالنسبة 12.5% يرون أن الأوامر لا تتم بطريقة غير مباشرة.

ومن خلال المعطيات المسجلة نرى أغلبية العمال هذه المؤسسة صرحوا بأن القوانين تتم بطريقة مباشرة مما يوحي بأن المشرفين المسؤولين يسهرون على تطبيق القوانين وإعطائها شكل واضح ومفهوم وذلك من أجل فهم طريقة العمل أكثر وبدوره يعكس مدى وضوح المهام والمسؤوليات.

الجدول رقم 20: يمثل مدى التزام العاملين بالدوام اليومي للعمل:

النسبة المئوية	تكرار	العينة الإحتمال
100%	32	نعم
0%	0	لا
100%	32	المجموع

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (12) والمتعلق بالالتزام اليومي للعامل اتجاه عمله فنجد أن كل العمال ملتزمون بالدوام اليومي للعمل وهذا ما وضحته الأرقام المسجلة بحيث أن 32 عامل ونسبة 100% ملتزمون بالدوام اليومي للعمل في حين لم نسجل أي نسبة بخصوص عدم الالتزام.

ومن خلال المعطيات المسجلة نجد أن كل العمال ملتزمون بالادوام اليومي للعمل وهذا ما يفسر انضباط واحترام العمال لمواقيت العمل كما يفسر أيضا الاجتهاد والاهتمام الكبير للعمال بإنهاء عملهم في الوقت المحدد من أجل السير الحسن للعمل ووصولاً إلى تحقيق الأهداف وانجاز المهام وهو الشيء الذي كانت تسمى إليه النظريات من خلال جعل العمال يتقيدون بالقوانين والإجراءات المسطرة قصد تحقيق الفعالية والذي كان من طريق التحكم في العمل والعمال.

جدول رقم 21: يمثل اعتراض العمال لبعض القوانين:

النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	الاحتمال	العينة الإجمالي
%56,25	18	9,37%	03	تجاهل الموقف	نعم
		25%	08	تعديل بعض القوانين	
		21%	07	الاستمرار بشكل العادي	
%43,75	14	/	/	/	لا
%100	32	/	/	/	المجموع

تبين الشواهد الكمية الواردة في جدول رقم 13 والمتعلق باعترض العمال لبعض القوانين فنجد أن 18 عامل يصرحون بأنهم يعترضون لبعض القوانين المطبقة وذلك بنسبة %56,25 وهذه النسبة بدورها تنقسم إلى عمال فمنهم 3 عمال صرحوا أن عند اعتراضهم للقوانين يكون رد فعل الإرادة اتجاههم بتجاهل الموقف وذلك بنسبة %9,37، في حين نجد 8 عمال يصرحون أيضا عند اعتراضهم للقوانين بكون رد فعل الإدارة اتجاههم بتعديل بعض القوانين وقدرت نسبتهم ب%25، كما نجد 7 عمال آخرين صرحوا عند اعتراضهم لبعض القوانين يكون رد فعل الإدارة باستمرار العمل بشكل عادي وقد قدرت نسبتهم ب %21,87 فحيث نجد 14 العامل والتي قدرت نسبتهم ب %43,75 لا يعترضون عن القوانين المطبقة داخل العمل.

ومن خلال المعطيات المسجلة نرى أن أغلبية العمال يعترضون عن بعض القوانين المطبقة داخل العمل وهذا ما يعكس عدم الرضا عن طريقة العمل وعن الأساليب والإجراءات المطبقة على العمال كما يفسر هذا أيضا كمحاولة منهم لإبداء رأيهم وإبراز وجودهم داخل أماكن العمل وهذا ما يؤكد أن الإدارة لا تهتم بمشاكل العمال بل تسعى إلى تطبيق قوانينها وإجراءاتها دون مراعاة ظروف العمال.

الجدول رقم 22: يمثل وضع الإدارة الملصقات واللوائح للتعريف بالقوانين:

النسبة المئوية	تكرار	العينة الاحتمال
87,5%	28	نعم
12,5%	04	لا
100%	32	المجموع

يبين الشواهد الكمية المبينة في الجدول رقم (14) يتضح أن 28 عامل التي قدرت نسبتهم ب 87,5% بحيث يقرون بأن الإدارة تقوم بوضع الملصقات واللوائح من أجل التعريف بالقوانين وتوضيح طريقة العمل أكثر في حين نجد نسبة أخرى والتي تقدر ب 12,5% مقابل 4 أفراد صرحوا بعدم وضع الإدارة اللوائح والملصقات للتعريف بالقوانين.

ومن خلال البيانات المتحصل عليها نجد أغلبية العمال يصرحون بأن الإدارة تقوم بوضع اللوائح والملصقات لتعريف بالقوانين وهي أكبر نسبة سجلناها ويرجع هذا إلى أن الإدارة تسعى إلى وضع تسهيلات من أجل السير الحسن للعمل، إزالة الغموض والإبهام عن قوانين العمل بالتالي معرفة طريقة العمل أيضا من أجل وضوح المهام والتعليمات للعامل وهذا ما تسعى إليه المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.

الجدول رقم 23: يمثل معنى القوانين:

النسبة المئوية	تكرار	العينة الاحتمال
5,37%	12	تحديد المسؤولية
43,75%	14	السير الحسن
18,75%	06	الانضباط
100%	32	المجموع

بين الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (15) والمتعلق بمعنى القوانين بحيث أن 14 عامل والتي تقدر نسبتهم بـ 43,75% يرون معنى القوانين هي السير الحسن للعمل في حين نجد 12 عامل آخر والتي قدرت نسبتهم بـ 37,5% يرون أن القوانين هي تحديد المسؤولية ونجد أيضا 6 عمال والتي تقدر نسبتهم بـ 18,75% أرجعوا معنى القوانين إلى الانضباط .

ومن خلال هذه المعطيات المسجلة فإن أغلبية العاملين يرون أن القوانين ما هي إلا السير الحسن للعمل وهذا يعني أن للقوانين دورا هاما في تسيير المهام وتنظيمها وتحديد الوظائف داخل المؤسسة، ثم إن أي مؤسسة مهما كان نوعها تعتمد على نظام والذي هو مجموعة من القوانين والإجراءات التي يعتمد عليها بتسيير العمل بشكل الذي يحقق أهداف المؤسسة وإدراك العمال لمعنى القوانين مؤشر ضروري في تحسين الأداء.

الجدول رقم 24: إتاحة الفرصة للعامل لإبداء رأيه:

النسبة المئوية	تكرار	العينة الاحتمال
81,25%	26	نعم
75,18%	06	لا
100%	32	المجموع

يبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم 16 والمتعلق إتاحة الفرصة للعامل لإبداء رأيه بحيث 26 عامل والتي تقدر نسبتهم ب 81,25% يقرون بأنهم تتاح لهم الفرصة في إبداء رأيهم في حين نجد 6 عمال وذلك بنسبة 18,75% صرحوا بعدم إتاحة الفرص لهم لإبداء رأيهم. ومن خلال المعطيات المسجلة نجد أن أغلبية العاملين تتاح لهم الفرصة لإبداء آرائهم حول أمور العمل وهذا بدور يسهل طريقة العمل أكثر مما يخلق شعور لدى الفرد بانتماء لهذه المؤسسة وبالتالي إعطاء كل المهارات سواء الفكرية أو العضلية، وبالتالي هناك ديمقراطية وحرية التعبير وهذا ما يسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها.

الجدول رقم 25: يمثل كيفية إطلاع العاملين على لائحة العمل الداخلية:

النسبة المئوية	تكرار	العينة الاحتمال
62.5%	20	من قبل المسؤولين
21.87%	07	عن طريق الملصقات
15.62%	05	عن طريق القانون الأساسي
100%	32	المجموع

يبين الشواهد الكمية المتمثلة في الجدول رقم 17 والمتعلق بكيفية إطلاع العمال على لائحة العمل الداخلية فنجد 20 عامل وذلك بنسبة 62,5% يطلعون على لائحة العمل من قبل المسؤولين فحيث نجد 7 عمال آخرين وذلك بنسبة 21,87% يطلعون على لائحة العمل عن طريق الملصقات والإشعارات أيضا نجد 5 عمال يطلعون على لائحة العمل عن طريق القانون الأساسي وذلك بنسبة 15,62%. ومن خلال هذه المعطيات نجد أن أغلبية العمال يطلعون على لائحة العمل من قبل المسؤولين والمشرفين وهذا دليل على أن مسؤولين في هذه المؤسسة يسعون إلى إعطاء المعلومات الخاصة بالعمل للعاملين والحرص على وصول هذه المعلومات من جهة وتطبيقها من جهة أخرى وهذا بدوره يخلق الحماس لدى العاملين من أجل إتقان العمل وإنجازه في الوقت المحدد وعليه فإن مسؤولين هذه المؤسسة يحرصون على تنظيم العمل وهو بدوره يحقق الفعالية لدى العامل وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم 26: يبين دور قوانين المنظمة في إقبال العمال على العمل:

النسبة المئوية	تكرار	العينة الاحتمال
%81.25	26	نعم
%18.75	06	لا
100%	32	المجموع

يبين الشواهد الكمية المبينة في الجدول رقم 18 والمتعلق بدور قوانين المنظمة في إقبال العمال على العمل فوجد 26 عامل صرحوا بأن للقوانين المنظمة لها دور كبير في إقبال العمال على العمل وذلك بنسبة %81,25 في حين نجد 6 عمال بنسبة %18,75 صرحوا بأن القوانين ليس لها دور في إقبالهم على العمل.

ومن خلال هذه المعطيات نجد أن أغلبية العاملين يؤكدون على دور القوانين المنظمة في تسهيل طريقة العمل وفهم المهام والوظائف وبالتالي هناك سهولة في العمل وهذا دليل على الدور الكبير للقوانين في تنظيم سير العمل وضبط العمال .

الجدول رقم 27: يمثل مدى ترخيص الإدارة للعامل بالخروج حين استدعاء الأمر:

النسبة المئوية	تكرار	العينة الاحتمال
%87,5	28	نعم
%12,5	04	لا
%100	32	المجموع

يبين الشواهد الكمية الموضحة في الجدول رقم 19 المتعلق بترخيص الإدارة للعمال بالخروج إذا استدعى الأمر فمعظم عمال المؤسسة يصرحون بأن إدارة المؤسسة تسمح لهم بالخروج عند استدعاء الأمر وقد عددهم بـ 28 عامل بنسبة %87,5 في حين نجد أن 4 عمال صرحوا بعدم سماح الإدارة لهم بالخروج عند استدعاء الأمر.

ومن خلال المعطيات المسجلة نجد أن أغلبيتهم ترخص لهم الإدارة بالخروج عند استدعاء الأمر وهذا مؤشر جيد على أن الإدارة تهتم بالظروف الاجتماعية للعامل أيضا تسعى جاهدة لإعطاء الراحة للعامل سواء داخل العمل أو خارج نطاق العمل.

الجدول رقم 28: يبين تجاوز المشرف لصلاحيات الممنوحة له عند قيامه بالعملية الرقابية:

النسبة المئوية	تكرار	العينة الاحتمال
40,62%	13	نعم
59,37%	19	لا
100%	32	المجموع

يبين الشواهد الكمية الموضحة الجدول رقم 20 المتعلقة بتجاوز المشرف لصلاحيات الممنوحة عند قيامه بالعملية الرقابية نجد أغلبية العمال والذي يقدر عددهم بـ 19 عامل بنسبة 59,37% يرون أن المشرف لا يتجاوز الصلاحيات الممنوحة له عند قيامه بالعملية الرقابية في حين نجد 13 عامل بنسبة 40,62% يرون أن المشرف يتجاوز صلاحيته الممنوحة له أثناء ممارسة العملية الرقابية.

ومن خلال هذه المعطيات المسجلة نجد أن أغلبية العمال يرون أن المشرف لا يتجاوز الصلاحيات الممنوحة له وهذا دليل على أن المشرفين يتقيدون بالصلاحيات التي تمنحها لهم الإدارة وهم يعملون على تطبيق العملية الرقابية بطريقة سليمة ومحكمة وهذا مؤشر على وجود تنظيم لتطبيق القوانين وبالتالي المشرفين يتعاملون مع العمال بشكل الذي يسمح لهم القانون.

جدول رقم 29: يبين طبيعة العلاقة بين الحالة المدنية والالتزام بالدوام اليومي للعمل:

0.05	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	المجموع	العينة			الاحتمال
				لا	نعم		
7.81	3	1,32	20	5	15	أعزب	
			%100	%25	%75		
			9	06	6	متزوج	
			%100	%33	%67		
			2	0	2	مطلق	
%100	0	%100					
1	0	01	أرمل				
%100	0	%100					
32	08	24	المجموع				
%100	%25	%75					

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين طبيعة العلاقة بين الالتزام بالدوام اليومي للعمل والحالة المدنية حيث أن 75% من أفراد العينة يلتزمون بالدوام اليومي للعمل حيث نجد 25% من أفراد العينة لا يلتزمون بالدوام اليومي للعمل.

ولكن عند إدخالنا لمتغير الحالة المدنية نجد أن 100% من المطلقين والأرامل يلتزمون بالدوام اليومي و 67% من المتزوجين يلتزمون بالدوام اليومي للعمل وقد يرجع ذلك إلى الأفكار الإيجابية والنظرة الإيجابية للعامل اتجاه عمله بحيث يسعون إلى الاجتهاد ومن أجل انجاز العمل في الوقت المحدد وهذا يعني الالتزام بقواعد العمل وبدوره يساهم في سرعة انجاز المهام وتحقيق الفعالية التنظيمية، فأغلبية المطلقين والأرامل ملتزمين بالدوام اليومي للعمل وهذا راجع للظروف الاجتماعية لهذه الفئتين وخاصة أن هذا الفئة لديها متطلبات أسرية تدفعها إلى ذلك، أما فئة العزاب هي تلك الفئة الطموحة للعمل ولهذا نجدها ملتزمة بدوام اليومي للعمل أيضا نجد فئة المتزوجين تلتزم بالدوام اليومي وهذا راجع أن هذه الفئة لها يد كبيرة في إعانة الأسرة.

كما نجد أن 33% من المتزوجين لا يلتزمون بالدوام اليومي وهذا راجع إلى أن هذه الفئة لها التزامات أسرية مما يجعلها لا توفق بين التزام بالعمل والالتزام الأسري.

ولتأكيد ذلك قمنا بحساب كا<sup>2</sup> وكانت النتائج كالآتي:

كا<sup>2</sup> المحسوبة 1,32، كا<sup>2</sup> اصغر من النظرية 81,7.

إذن: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بالدوام اليومي والحالة المدنية.

جدول رقم 30: يبين العلاقة بين الخلاف مع المشرف وسنوات الخبرة في ميدان العمل:

0.05	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	المجموع	لا	نعم	العينة
						الاحتمال
7,81	3	2,43	16	06	10	5 سنوات
			%100	%37	%63	
			09	05	04	10 سنوات
			%100	%55,56	%44,44	
			07	02	05	15 سنة
			%100	%29	%71	
			32	13	19	المجموع
			%100	%40,62	%59,37	

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين طبيعة العلاقة بين الخلاف مع المشرف وسنوات الخبرة بأن 59,37% من أفراد العينة يحدث خلاف بينهم وبين المشرف في حين نجد أن 40,62% من أفراد العينة لا يحدث خلاف بينهم وبين المشرف في العمل.

ولكن عند إدخالنا لمتغير سنوات الخبرة في ميدان العمل نجد أن 63% من العمال اللذين أقدميتهم في المؤسسة 5 سنوات يحدث خلاف بينهم وبين المشرف و 44,44% من العمال اللذين أقدميتهم في المؤسسة 10 سنوات يحدث خلاف بينهم وبين المشرف و 71% من العمال أقدميتهم 15 سنة يحدث خلاف بينهم وبين المشرف ويرجع ذلك إلى أن الفئة التي أقدميتهم 5 سنوات هي الفئة المعتبرة داخل المؤسسة لأن هذه الفئة هي الفئة الشابة والتي تعتبر من عمال المؤقتين اللذين يجدون صعوبة في تأقلم مع أوضاع المؤسسة كما تحدث بينهم مشاكل يومية وكذلك يجدون صعوبة في تأقلم مع الأوامر التي تصلهم من المشرف، أما الفئة التي أقدميتهم 10 سنوات و 15 سنة فهم العمال اللذين يملكون مهارات ومعارف و مستواهم يفوق مستوى المشرف، حيث أن عدم التوافق بين المشرف والعمال يؤدي حتما إلى دوران العمل وبالتالي تدهور الإنتاج كما نجد أن:

37% من العمال أقدميتهم 5 سنوات.

55,56% من العمال أقدميتهم 10 سنوات.

29% من العمال أقدميتهم 15 سنة.

كل هذه النسب تبين عدم حدوث خلاف بينهم وبين المشرف وهذا يرجع إلى الرضا الوظيفي داخل المؤسسة وشعورهم بالاستقرار في أماكن العمل، وهذا ما يمنع حدوث الخلافات والمشاكل ما ينتج عنه علاقة تعاون وتفاهم مع المشرف.

ولتأكيد ذلك قمنا بحساب كا<sup>2</sup> وكانت النتائج كآلاتي:

كا<sup>2</sup> المحسوبة 2.43 أصغر من كا<sup>2</sup> النظرية 7.81 .

إذن لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخلاف مع المشرف والأقدمية في العمل.

### 1- نتائج الدراسة وفق الفرضية الأولى:

من خلال الفرضية الأولى التي جاءت تؤدي الرقابة الديمقراطية إلى زيادة المردودية وكانت النتائج

الخاصة بها كما يلي:

- إذ أشارت الأرقام الإحصائية بأن أغلبية أفراد العينة بنسبة 90,62% يقرون بأن هناك رقابة في العمل وذلك من خلال الجدول رقم 01.

- كما توصلنا إلى أن 62,75% من أفراد العينة يقوم الرئيس بمتابعة عملهم بعد انجازه وذلك في الجدول رقم 02.

- إن نسبة 80,79% من أفراد العينة يخضعون المساءلة أثناء إتلاف الآلات وذلك من خلال الجدول رقم 03.

- كما توصلنا إلى أن 53,12% من أفراد العينة يخضعون أثناء العمل إلى السجلات والوثائق من خلال جدول رقم 04.

- كما توصلنا إلى أن 87,5% من أفراد العينة يقرون أن معاملة المشرف الحسنة تزيد من المردودية في العمل وذلك من خلال الجدول رقم 05.

- كما توصلنا إلى أن 81,25% من أفراد العينة يقرون وضوح المعلومات التي تصلهم من المشرف وهذا في الجدول رقم 06.

- كما توصلنا إلى أن 56,25% من أفراد العينة يقرون عدم حدوث خلاف بينهم وبين المشرف وذلك من خلال الجدول رقم 07.

- كما توصلنا إلى أن 68,15% من أفراد العينة يؤكدون على اعتماد المؤسسة على برامج تدريبه تساعد في تحسين المهارات وذلك من خلال الجدول رقم 08.

- كما توصلنا إلى أن 46,7% من أفراد العينة يؤكدون على تعامل المشرف لامعهم تسامح عند غياب بدون مبرر وذلك من خلال الجدول رقم 09.

- إن نسبة 50% من أفراد العينة يسمع المشرف لانشغالاتهم وذلك من خلال الجدول رقم 10.

- ومنه تأكدنا من صدق الفرضية بنسبة 58.66%.

## 2- نتائج الدراسة وفق الفرضية الثانية:

من خلال الفرضية التي جاءت تؤدي الإجراءات والقوانين إلى زيادة الفعالية التنظيمية:

- إذ أشارت الأرقام الإحصائية بأغلبية أفراد العينة وذلك بنسبة 87,5% يقرون بأن الأوامر التي يتلقونها تتم بطريقة مباشرة وواضحة ومفهومة وهذا من خلال الجدول رقم 11.

- كما توصلنا إلى أن 100% من أفراد العينة يلتزمون بالذوام اليومي وهذا ما وضحه الجدول رقم 12.

- كما توصلنا إلى أن 56,25% من أفراد العينة يعترضون عن بعض القوانين المطبقة اتجاههم وهذا ما وضحه الجدول رقم 13.

- إن نسبة 87,5% من أفراد العينة يقرون بأن الإدارة تعمل على وضع الملصقات ولوائح من أجل التعريف بالقوانين وهذا ما وضحه الجدول رقم 14.

- كما توصلنا إلى أن 43,75% من أفراد العينة يرون أن معنى القوانين ما هي إلا السير الحسن للعمل وهذا ما وضحه الجدول رقم 15.

- إن نسبة 81,25% من أفراد العينة تتاح لهم فرصة لإبداء رأيهم وهذا وضحه الجدول رقم 16.

- إن نسبة 62,5% من أفراد العينة يقرون بأن طريقة اطلاعهم على لائحة العمل الخارجية تكون من قبل المسؤولين وهذا ما وضحه الجدول رقم 17.

- كما توصلنا إلى 81,25% من أفراد العينة يقرون بدور القوانين المنظمة في إقبال العمال على العمل وهذا ما وضحه الجدول رقم 18.

- إن نسبة 87,5% من أفراد أو العينة يقرون بأن الإدارة ترخص الخروج عند استدعاء الأمر وهذا ما وضحه الجدول رقم 19.

- كما توصلنا إلى أن 59,37% من أفراد العينة أقرروا بأن المشرف لا يتجاوز الصلاحيات الممنوحة له عن قيامه للعملية الرقابة وهذا ما وضحه الجدول رقم 20.

- ومنه تأكدنا من صدق الفرضية الثانية بنسبة 74,68%

## 3- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

بعدما تم عرض بعض الدراسات المشابهة لموضوع الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي تم التطرق إلى نتائج هذه الدراسات ومقارنتها بنتائج المتوصل إليها في الدراسة الحالية وفيما يلي عرض لأهم نقاط التشابه والاختلاف بين الدراسات.

وبالرجوع إلى دراسة "التون مايو" حول البحث من تأثير التغييرات المادية على إنتاجية الفرد؟ حيث توصلت هذه الدراسة أن الإدارة الديمقراطية هي التي تشرك أفرادها في عملية اتخاذ القرار وهذا الأسلوب الأفضل في تحقيق الأهداف والإنتاجية. وهذا ما توصلنا إليه من خلال دراستنا أن أغلبية العمال تتاح لهم الفرصة لإبداء آرائهم حول أمور العمل.

كما توصلت هذه الدراسة إلى أن الشكاوي لا تكون تقريرا موضوعيا للحقائق بل هي في الغالب عرض يفصح عن إضراب في مكانة الفرد.

وهذا ما توصلت إليه دراستنا أن اعتراضات العمال والشكاوي المقدمة في الغالب تسعى من أجل الوصول إلى حلول وتقادي وقوع مشاكل داخل مكان العمل.

وقد تطرقت دراسة التون مايو إلى دور القيادة الإدارية في التأثير على الجماعات و سلوك أعضائها منفردين و متجمعين في حين لم تتطرق دراستنا إلى هذا النوع من الوظائف الإدارية بل كانت دراستنا متمحورة حول وظيفة الرقابة الإدارية.

أيضا جاءت في دراسة "التون مايو" دور الضغوطات الإجتماعية وتأثيرها على سير العمل في حين لم تتطرق دراستنا إلى موضوع الضغوطات الإجتماعية.

وبالرجوع أيضا إلى دراسة عبد الله عبد الرحمن توصلنا إلى أن وجود الرقابة الإدارية بشكل دائم على الأقسام التابعة لشرطة وإن هذه الرقابة فعالة، وهذا ما يقر به أفراد العينة في دراستنا إذ أكدوا أنهم يخضعون للرقابة أثناء العمل وذلك بنسبة 90,62% كما توصل إلى أن أهم المشاكل والعقوبات التي تواجه الرقابة الإدارية هي العلاقات الشخصية وضعف الرقابة الذاتية وعدم وضع نظام رقابي متخصص وحديث وهذا ما توصلنا إليه في دراستنا حيث أكدوا العمال على وجود خلافات بينهم وبين المشرف وذلك مرتبط بدرجة كبيرة لعدم وضوح المهام التي يعطيها وتعسفه واتصافه بصرامة في العمل وذلك بنسبة 43,25%.

في حين أوجه الاختلاف بين دراستين يكمن في أن دراسة عبد الله عبد الرحمن تطرقت إلى مقترحات لتطوير الرقابة والمتمثلة في الحوافز المادية والمعنوية وتشجيع المنافسة بين أقسام ومراكز الشرطة في حين أن دراستنا توصلت إلى أن اعتماد المؤسسة على برامج تدريبية والمتابعة اليومية للعامل والمعاملة الحسنة من قبل المشرف تؤدي إلى تحسين الأداء.

أما دراسة "محمد علي محمد" والتي قام بها بالمصانع المصرية أكدت أن أغلبية العمال لا يشركون في اتخاذ القرارات على عكس ما توصلنا إليه في دراستنا حيث أقر العمال أنهم يتم استشارتهم في اتخاذ القرارات وذلك بنسبة 81,25%.

وبالرجوع إلى دراسة "سعيد بلوم" التي أكدت على الدور التي تلعبه الرقابة داخل المؤسسة فهي تقوم بتقييم الأداء في كل وقت وزمان وهي من العمليات الضرورية التي لا يمكن الإستغناء عنها وهذا ما توصلنا إليه في دراستنا من خلال إعطاء أهمية كبيرة للرقابة الإدارية وذلك من خلال المتابعة اليومية للعامل سواء أثناء العمل وبعد العمل.

أما فيما يخص أوجه الاختلاف بين الدراستين فإن هذه الدراسة توصلت إلى وجود تحيز شخصي أثناء تطبيق النظام الرقابي من قبل الأشخاص القائمين عليه في حين أن دراستنا توصلت إلى أن العملية الرقابية تطبق على جميع العمال المؤسسة دون استثناء.

## 4\_النتائج العامة المستخلصة من الدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها ومن خلال الفروض الجزئية التي تأكد لنا وجود علاقة ارتباطية بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي في المؤسسة الصناعية:

إذ أن الفرضية الأولى التي مفادها الرقابة للديمقراطية تؤدي إلى زيادة المردودية في العمل أكدت الأرقام الإحصائية على صدقها إذ يؤكد أغلبية أفراد العينة، على وضوح المعلومات التي تصلهم من المشرف ذلك بنسبة 81,25%.

كما أكدت النتائج 87,5% أن معاملة المشرف تزيد من المردوديته.

بالإضافة إلى أن نتائج الفرضية التي مفادها تؤدي الإجراءات إلى زيادة الفعالية التنظيمية، أثبتنا صدق هذه الفرضية بنسبة كبيرة حيث وجدنا أن 100% من أفراد العينة ملتزمون بالدوام اليومي للعمل. كما أن الأوامر التي يتلقاها العمال تتم بطريقة مباشرة ومفهومة وهذا يسهل على العمال فهم طريقة العمل وإنجاز المهام والوظائف دون عراقيل.

من خلال هذه النتائج المتوصل إليها لكن القول أن هناك ارتباط بين المتغيرين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي إذ أن للرقابة دور أساسي في رفع المردودية داخل المؤسسة وزيادة الفعالية التنظيمية بالتالي استقرار العمال في العمل.

5\_ أهم توصيات الدراسة:

- من خلال ما توصلنا إليه في دراستنا من النتائج المتعلقة بالرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، قمنا باقتراح مجموعة من النصائح التي تفيد المؤسسة في حل المشاكل:
- لا بد على الإدارة التأكيد من النمط الرقابي الذي يلاءم الأفراد العاملين.
  - تكوين اطارت متخصصة في الرقابة.
  - التقرب من العمال ومحاولة التعرف على المشاكل التي يتعرضون لها وما يؤثر على أدائهم الوظيفي داخل المؤسسة وذلك من أجل تحقيق الاستقرار والانضباط داخل المؤسسة.
  - لا بد من الرفع من الأجور المقدمة للعاملين مع مراعاة الجوانب الاقتصادية والاجتماعية للعامل من أجل زيادة الدافعية للعمل.
  - وضع مراقب ومشرف تكون أخلاقه حسنة كي يستطيع العمال التأقلم منه.
  - إعداد برنامج رقابي دوري ومستمر مع إمكانية تعديله إذا لزم الأمر.
  - الاهتمام بالرعاية الصحية والسلامة المهنية للعمال بتوفير الوقاية والأمن من أجل تحسين الكفاءة الإنتاجية.
  - نسبة العمال المؤقتين أكثر من نسبة العمال الدائمين وهذا يؤثر سلبا على إنتاجية المؤسسة لذلك يتوجب إعادة النظر في هذا الموضوع.

### خلاصة:

تعتبر هذه المرحلة الركيزة الأساسية التي تقوم عليها الدراسة فلقد تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض بيانات الدراسة ثم تحليلها وتفسيرها باستخدام التكرارات والنسب المئوية ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الفرعية والعامية، حيث توصلنا إلى أن هناك علاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى العامل وبالتالي فرضيات الدراسة تحققت.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الرقابة الإدارية من العمليات الهامة التي لا يمكن الاستغناء عنها في المؤسسة حيث تحتل مكانة هامة.

وإن العملية الرقابية هي على العكس مما يتصور البعض من أنها تتبع التنفيذ حيث تولي أهمية للكشف عن الأخطاء والانحرافات فقط، بل إنها عملية مستمرة منذ بدأ التخطيط وحتى المرحلة الأخيرة من التنفيذ أي ملازمة لهذا التنفيذ حيث مهمتها في هذه المرحلة الطويلة ليست النظر إلى ما نفذ فقط بل إلى المستقبل والتنبؤ بما سيحدث ومحاولة اجتنابه وإنها مقرونة بعملية التخطيط.

كما توصلنا من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها في مؤسسة جن جن للأقمصة حول موضوع الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي تبين لنا أن هذا النظام هدفه الأساسي هو حماية موارد المؤسسة من الضياع، وإضافة إلى أنه وسيلة للتحقق من دقة البيانات المتعلقة بنشاط المؤسسة، وعليه فإن عدم اعتماد المؤسسة الإنتاجية على الرقابة سوف ينجم عليه العديد من المشاكل كتداخل الاختصاصات والمسؤوليات مما يعرقل السير الحسن للعمل، وهنا ينبغي مراعاة أنماط المراقبة التي يعتمد عليها بحيث تكون متناسقة مع أهمية العمليات نفسها.

## قائمة المراجع:

### أولاً: المراجع باللغة العربية

#### I. الكتب

- 1- إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الردن، ب ط، سنة 2000.
- 2- أحمد صقر عاشور: الأداء بين الإدارة والإدارة، كتبة الثقافة الإدارية، سوريا، ط1، سنة 2000.
- 3- أحمد صقر عاشور: السلوك التنظيمي في المنظمات، دار الجامعة، بيروت، لبنان، 1989.
- 4- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، ط1، 1999.
- 5- أحمد ماهر: الإدارة والمبادئ والمهارات، دار الجامعة الإسكندرية، معسر سنة 2004.
- 6- أحمد محمد المصري: التخطيط والمراقبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، سنة 2004.
- 7- أحمد منصور: القوى العاملة، التخطيط الوظائف وتقييم أدائهم، وكالة المطبوعات، الكويت، ط2.
- 8- جميل أحمد توفيق: إدارة العمال، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، سنة 1998.
- 9- الجيسوني محمد رجاء الله وجميلة: الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، سنة 2000.
- 10- حسان الجيلالي: التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، بسكرة، الجزائر، 2008.
- 11- حسن حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، نظريات وعمليات الإدارة، ووظائف المنظمة، دار المكتبة الحامد، الأردن، ط، 2006.
- 12- حسن عبد الحميد أحمد رشوان: علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، إسكندرية، مصر، 2004.
- 13- حنا نصر الله: الإدارة العاملة، دار الزهران للنشر والتوزيع، ط1، 2010.
- 14- خضر كاظم: حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2009. خليل محمد حسن السماع، خيضر كاظم، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط2.
- 15- رايح كعباش: علم الاجتماع، مخبر علم الاجتماع والاتصال، الجزائر، بيروت، 2006.
- 16- راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، سنة 2001.
- 17- رشيد زرواتي: منهجية البحث في العنوم الاجتماعية، أسس علمية وتدريبية، دار الكتاب الحديث، الجزائر.

- 18- رضا اسماعيل البيوني: إدارة الافراد، مؤسسة طيبة للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، سنة 2009.
- 19- زاهد بوجمعة الشلب: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، سنة 2011.
- 20- زاهد محمد ديربي: الرقابة الإدارية، دار السيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان سنة 2011.
- 21- زكي محمود هشام: إدارة الموارد البشرية، منشورات ذات السلاسل للنشر والتوزيع، الكويت، ط2.
- 22- زيد منير عبودي وسامية: مدخل للإدارة العامة بين النظرية التطبيق، دار الشروق والنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 23- سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع سنة 2000.
- 24- صبحي العتبي: تطور الفكر الأنشطة الإدارية، دار حامد، الأردن، سنة 2002.
- 25- صبحي العتبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، سنة 2005.
- 26- صلاح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الإتصال والبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، سنة 2006.
- 27- صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة اليازوري، العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، سنة 2005.
- 28- عاشور أحمد صقر: السلوك التنظيمي في المنظمات، دار الجامعة، بيروت، لبنان، ط1، 1989.
- 29- عاطف محمد منير: إدارة الحديثة والحوافز، دار العربية للنشر والتوزيع، لبنان، ط1، سنة 1990.
- 30- عبد الباسط محمد حسين: علم الإجتماع الصناعي، مكتبة الغريب، ط3، سنة 1982.
- 31- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: اتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة المصرية، سنة 2007.
- 32- عبد السلام أبو قحت: أساسيات التنظيم الإدارية، دار الجامعة إسكندرية، ب ط، سنة 2003.
- 33- عبد السلام أبو قحت: نظم الإدارة الحديثة، دار التعلم الجامعي، الإسكندرية، 2014.
- 34- عبد الفتاح الحميد المغربي: دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 1997-2005.
- 35- عبد الله محمد عبد الرحمن: إدارة المؤسسات الإجتماعية بين الإتجاهات النظرية وممارسات الواقعية، دار المعرفة الجامعية، بيروت.

- 36- عبد المعطي محمد عساف: مبادئ الإدارة المفاهيم، اتجاهات مكتبة المحاسب، عمان، الأردن، ب ط، 1994.
- 37- علي سلمى: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار الغريب، القاهرة، ط2، مصر، سنة 1989.
- 38- علي عباس: الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2008.
- 39- فيصل الحسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، سنة 2008.
- 40- فيصل عبد الرؤوف الدجلة: تكنولوجيا الأداء البشري، دائرة المكتبة الوطنية، الأردن، سنة 2010.
- 41- محمد رسلان الجيبوسي، جميلة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2000.
- 42- محمد أحمد فياض: مبادئ الإدارة، دار السفارة لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ب ط، سنة 2009م.
- 43- محمد إسماعيل بلاح: مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الأزارطة، إسكندرية، سنة 2002.
- 44- محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، للنشر والتوزيع، ط1، إسكندرية، مصر.
- 45- محمد السيد: علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الفكر العربي، مصر، 2005.
- 46- محمد الصيرف: إدارة الموارد البشرية، دار الفجر الجامعي، مصر، 2007.
- 47- محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ب ط، سنة 2010.
- 48- محمد علي محمد: مجتمع المصنع (دراسة في علم الاجتماع التنظيمي)، الهيئة المصرية العامة للكتاب، إسكندرية، مصر، سنة 1975.
- 49- محمد قاسم القريوني: مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، سنة 2006.
- 50- محمود سليمان العميان: السلوك التنفيذي في متطلبات أعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، سنة 2003.
- 51- محمد ماهر عيش: إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، ط1، الكويت، سنة 1999.

- 52- مصطفى مجد أبو بكر: الموارد البشرية (مدخل لتحقيق المسيرة التنافسية)، دار الجامعية، إسكندرية، مصر، ب ط، سنة 2008.
- 53- منصور أحمد منصور: سلوك أفراد في المنظمة، دار التراث العربي، لبنان، ب ط، سنة 2001.
- 54- موسى اللوزي: تنمية الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، سنة 2000.
- 55- ناجي عبد النور: منهجية البحث السياسي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، سنة 2011.
- 56- نائل عبد الحافظ العواملة: إدارة المؤسسات العامة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2011.
- 57- يورك يرس: تقييم الأداء، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، ب ط، سنة 2007.
- 58- يوسف حجيم الطائي وآخرون: مدخل إدارة الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ب ط، سنة 2006.

## II. الرسائل الجامعية:

- 1- حمود بن مطلق العماج: علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين، مدينة الملم عبد العزيز الطبعة للحرس الوطني، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، سنة 2003.
- 2- رتيبة بن الصم: أثر الرقابة الإدارية على أداء العامل في مؤسسة صناعية، تحت إشراف فزاز الطاهر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر 2009.
- 3- السعيد بلوم: أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير تحت إشراف أحمد، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007.
- 4- عبد الله عبد الرحمن النيمان: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية تحت إشراف أ. عامر الكبسي، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، سنة 2003.

## III. المعاجم والموسوعات:

- 1- أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات: في العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، ط1.
- 2- ميشال مال: موسوعة العلوم الاجتماعية، ترجمة مختار الهواري وعبد العزيز مضموم، دار المعرفة الجامعية، مصر سنة 1992.

## ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- 1- ROBERTN. INTHONY. OOHEN. Dearder manegment control suptens Horne wood Richard. D.R win cc thed 1980 pp 323.497.

## ثالثا: المواقع الإلكترونية:

1- <http://www.manhal.net.php>. 27/01/2016 13.25.05

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر  أنثى

2. العمر: 20-30 سنة  31-40 سنة  41-50 سنة

50 سنة فما فوق

3. الحالة المدنية:

أعزب  متزوج(ة)  مطلق(ة)  أرمل(ة)

4. المستوى التعليمي:

إبتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

5. سنوات الخبرة في ميدان العمل:

5 سنوات  10 سنوات  15 سنة فما فوق

6. الراتب الشهري: .....

7. نوع عقد العمل: مؤقت  دائم

8. كم يبعد المصنع عن مقر الإقامة؟ .....

المحور الثاني: تؤدي الرقابة الديمقراطية إلى زيادة المردودية في العمل؟

9. هل تخضع للرقابة أثناء العمل؟

نعم  لا

10. متى يقوم الرئيس بمتابعة عملك؟

أثناء  بعد  لا يقوم بمتابعة

11. عندما تتسبب في إتلاف بعض الآلات هل تتعرض للمسائلة؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم ما نوع هذه المسائلة؟

التوبيخ  التعويض  الخصم من الأجر

12. ما نوع الأدوات الرقابية التي تخضع لها اثناء قيامك بعملك؟

القوانين  إجراءات العمل  السجلات والوثائق

13. هل تزيد معاملة المشرف الحسنة من مردوديتك في العمل؟

نعم  لا

14. هل المعلومات التي تصلك من المشرف واضحة ومفهومة؟

نعم  لا

15. هل سبق وأن حدث خلاف بينك وبين المشرف في العمل؟

لا

نعم

إذا كانت الإجابة بنعم إلى ماذا يرجع ذلك؟

الصرامة

تعسف المشرف

عدم وضوح المهام التي يعطيها المشرف

أخرى تذكر.....

16. هل تعد المؤسسة على برامج تدريبية تساعد في تحسين مهاراتك؟

لا

نعم

17. عند غيابك بدون مبرر كيف يتعامل معك رئيسك؟

لا مبالاة

بتسامح

بصرامة

18. هل يستمع المشرف لانشغالاتك؟

أبدا

نادرا

دائما

المحور الثالث: تؤدي القوانين والإجراءات إلى زيادة الفعالية التنظيمية

19. كيف تتم عملية تلقيك للأوامر؟

مباشرة  غير مباشرة

20. هل تلتزم بالدوام اليومي للعمل؟ نعم  لا

21. هل حدث وإن اعترضتم بخصوص بعض القوانين؟ نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم كيف كان رد فعل الإدارة؟

تجاهل للموقف  تعديل بعض القوانين  استمرار العمل بشكل عادي

22. هل تقوم الإدارة بوضع الملصقات واللوائح لتعريف بالقوانين العمل؟

نعم  لا

23. في نظرك ماذا تعني القوانين؟

- تحديد المسؤولية
- السير الحسن للعمل
- الإنضباط

24. هل تتاح لك الفرصة لإبداء الرأي؟

نعم  لا

25. كيف يتم إطلاع العاملين على لائحة العمل الداخلية؟

- من قبل المسؤولين
- عن طريق الملصقات والإشعارات
- عن طريق القانون الأساسي

26. هل القوانين المنظمة تزيد من إقبالك على العمل؟

لا

نعم

27. هل ترخص لك الإدارة بالخروج إذا استدعى الأمر؟

لا

نعم

28. هل يتجاوز المشرف الصلاحيات الممنوحة له عند قيامه بالعملية الرقابية؟

لا

نعم

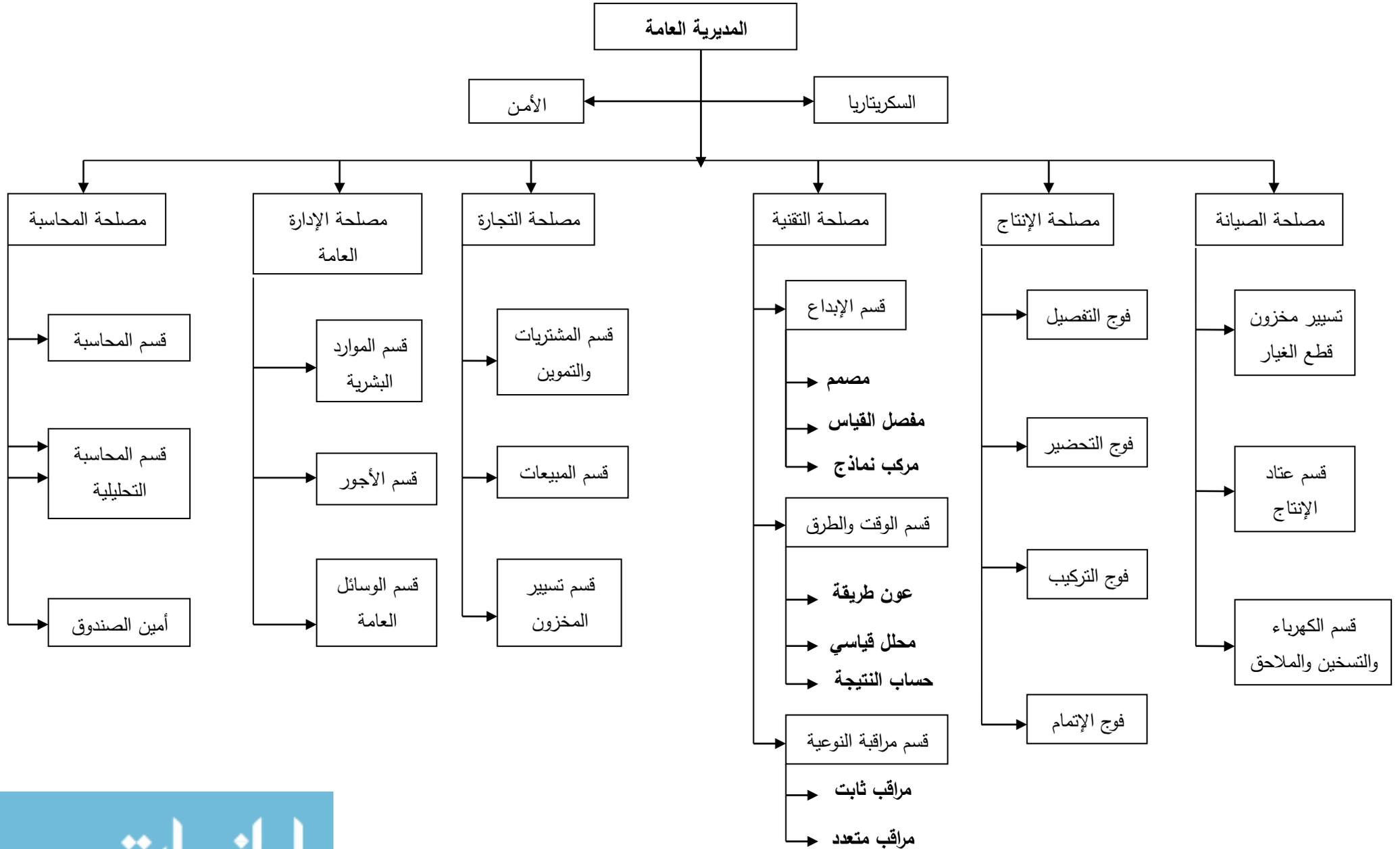
ملحق رقم 01: حساب قيمة الصدف لكل بند من البنود المشكلة للاستمارة مقابلة يتم الاعتماد على الجدول التالي:

قيمة الصدف	رأي المحكمين		البنود	قيمة الصدف	رأي المحكمين		البنود
	لا يقيس	يقيس			لا يقيس	يقيس	
1	00	04	15	01	00	04	01
0,5	01	03	16	00	02	02	02
01	00	04	17	0,5	01	03	03
0,5	01	03	18	0,5	01	03	04
0,5	01	04	19	01	00	04	05
01	00	02	20	00	02	02	06
00	02	04	21	0,5	01	03	07
01	00	04	22	01	00	04	08
01	00	02	23	0,5	01	03	09
00	02	03	24	1	00	04	10
0,5	01	04	25	0,5	01	03	11
01	00	04	26	01	00	04	12
01	00	03	27	01	00	04	13
0,5	01	04	28	0,5	01	03	14
01	00						

الملحق رقم 02: قائمة بأسماء المحكمين لأداة الدراسة

الدرجة العلمية	الإسم واللقب المحكمين
- أستاذ محاضر.	- بو بكر هشام.
- أستاذة محاضرة.	- سيساوي فضيلة.
- أستاذ محاضر.	- كعواش عبد الرؤوف.
- أستاذ محاضر.	- خطابي ادريس

## الهيكل التنظيمي لمؤسسة أقمصة جن-جن



## دليل المقابلة:

- 1) هل تعتمدون على نظام رقابي داخل مؤسستكم؟
- 2) ما هي نوعية الرقابة التي تمارس على العمال؟
- 3) هل يأخذ العمال وتوجهات والإرشادات؟
- 4) هل الإنضباط في العمل يؤدي إلى حسن الأداء؟
- 5) هل الأداء الجيد داخل المؤسسة يقتصر على الأقدمية في العمل؟
- 6) ما هي الأساليب المتبعة في الرقابة الإدارية؟

### ملخص الدراسة:

تعد المؤسسات الصناعية من بين المؤسسات الاقتصادية التي نشطت فيها عملية الرقابة الإدارية باعتبارها وظيفة إدارية تقوم بتصحيح العملية الإدارية إن انحرفت عن مسارها السليم وعليه تهدف هذه الدراسة التي أجريت بالمؤسسة جن جن للأقمصة وهي مؤسسة صناعية ذات الشخص الوحيد والتي تحمل عنوان "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي" إلى :

- التعرف على طبيعة الرقابة الإدارية داخل المؤسسة و الدور الذي تلعبه الرقابة الديمقراطية في التأثير على مردودية العامل وكذا مختلف الأساليب و الوسائل الرقابية التي تعتمد عليها في نشاطها.
  - التعرف على الدور الذي تلعبه القوانين والإجراءات في زيادة الفعالية التنظيمية في العمل.
  - إزالة الغموض وتوضيح الصور وذلك بإبراز الدور الحقيقي لعلاقة الرقابة الإدارية بالأداء الوظيفي.
- وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتناسب مع هذا النوع من البحوث، إما عن طريق اختيار العينة فقد كانت العينة الطبقيّة العشوائية وهذا للإجابة على التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة والذي مفاده: هل هناك علاقة بين الرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي للعامل داخل المؤسسة؟ وتندرج تحت الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تؤثر الرقابة الديمقراطية على مردودية العامل داخل المؤسسة؟
  - هل للقوانين والإجراءات دور في زيادة الفعالية التنظيمية في العمل؟
- وقد انطلقت الدراسة من فرضية رئيسية مفادها:
- توجد علاقة بين الرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي للعامل داخل المؤسسة.
  - وبعد الدراسة الميدانية وجمع وتحليل البيانات تبين لنا:
  - أن المؤسسة تعطي أهمية كبيرة لعملية الرقابة الإدارية .
  - تبين أن هناك متابعة يومية للعمال من قبل المشرفين.
  - وجود علاقة ودية بين العمال والمشرفين وهذا بدوره أدى إلى زيادة مردودية العاملين.
  - اعتماد المؤسسة على برامج تدريبية تساعد على تحسين المهارات
  - إعطاء فرصة للعامل لإبداء آرائهم فيما يخص القرارات التي تصدرها الإدارة
  - تبين ان هناك وعي كامل للعمال بأهمية القوانين داخل المؤسسة
  - ولقد ارتأينا ان نختم هذه الدراسة بجملة من التوصيات والاقتراحات فيما يخص موضوع دراستنا.

## Résumé

On considère que les sociétés ou entreprises à caractère industriel parmi les institutions ou le contrôle administratif est obligatoire tant que fonction administrative que surveillance contrôle rectifie les erreurs et redresse les lacunes en fonction des objectifs et des ressources.

Dans ce cadre la cette étude effectuée à l'entreprise Djen-djen textile (chemises) et dont le thème est « le contrôle administratif et sa relation

Avec le rôle et la fonction du travail (travailleurs) à l'intérieur d'une entreprise à visé » :

- Connaître la nature du contrôle administratif à l'intérieur de l'entreprise et le rôle de ce dernier et son influence sur le rendement du travailleur et son amélioration ainsi qu'on va découvrir les différents moyens et méthodes employés

- Reconnaître le rôle des lois et des mesures dans la croissance et une organisation meilleure du travail.

- Enlever toute confusion et apporter une vision claire en montrant la véritable relation entre le rôle du contrôle administratif le rôle fonctionnel du travail.

- Dans notre étude nous avons opté pour les procédés fondés sur la description et l'analyse car nous sommes convaincus que cela convient mieux à nos recherches et nous avons choisi le prototype de façon arbitraire pour répondre à la question principale « quelle est la relation et existe-t-elle entre le contrôle administratif et le rôle fonctionnel du travailleur à l'intérieur d'une entreprise ? ».

- Ce qui nous mène à l'autre interrogation de façon secondaire ;

- Le contrôle administratif influe-t-il sur le rendement du travailleur à l'intérieur de l'entreprise ?

- Est-ce que les lois et les mesures entreprises ont une influence sur le rendement et l'organisation du travail ?

- L'hypothèse sur laquelle a été passée cette étude est la suivante ;

- Il existe une véritable relation entre le contrôle administratif et le rôle du travailleur au sein de l'entreprise.

- Après l'étude menée sur le terrain et l'analyse des données et des observations nous pouvons conclure ;

- Il y'a effectivement un rôle très important du contrôle administratif auquel toute entreprise est rattachée.

- Il y'a un suivi au quotidien et de façon permanente des travailleurs par les responsables.

- L'existence d'une bonne entente et une ambiance positive entre les ouvriers et les responsables ce qui donne de bons résultats et un meilleur rendement.

- L'existence de programmes de formation et de recyclage des ouvriers pour améliorer leur niveau.

- La prise en considération des avis et points de vue des ouvriers dans les décisions prises par l'administration.

- L'existence d'une prise de conscience totale des ouvriers vis-à-vis de l'entreprise des lois au sein de l'entreprise.

- Aucune analyse dans les rôles et les fonctions des ouvriers ; chacun assure clairement son rôle en collaboration avec l'autre.

- Nous concluons notre étude par un ensemble de consignes et de propositions.