

الرقابة الادارية واثرها على الاداء الوظيفي

دراسة ميدانية بمؤسسة ميناء مستغانم

الأستاذ(ة) المشرف(ة) :

- سيدي موسى ليلي

من إعداد الطالب(ة) :

➤ هنوس وسام

قابلة للاداء
في المكتبة



لجنة المناقشة :

الصفة	الرتبة	الأستاذ(ة)
رئيسا	أستاذ محاضر صنف أ	د. بقدوري حورية
مناقشا	أستاذ محاضر صنف ب	د. قدور بن عطية مولود
مشرقا و مؤظرا	أستاذ محاضر صنف أ	د. سيدي موسى ليلي

السنة الجامعية : 2024/2023

الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة ميناء مستغانم

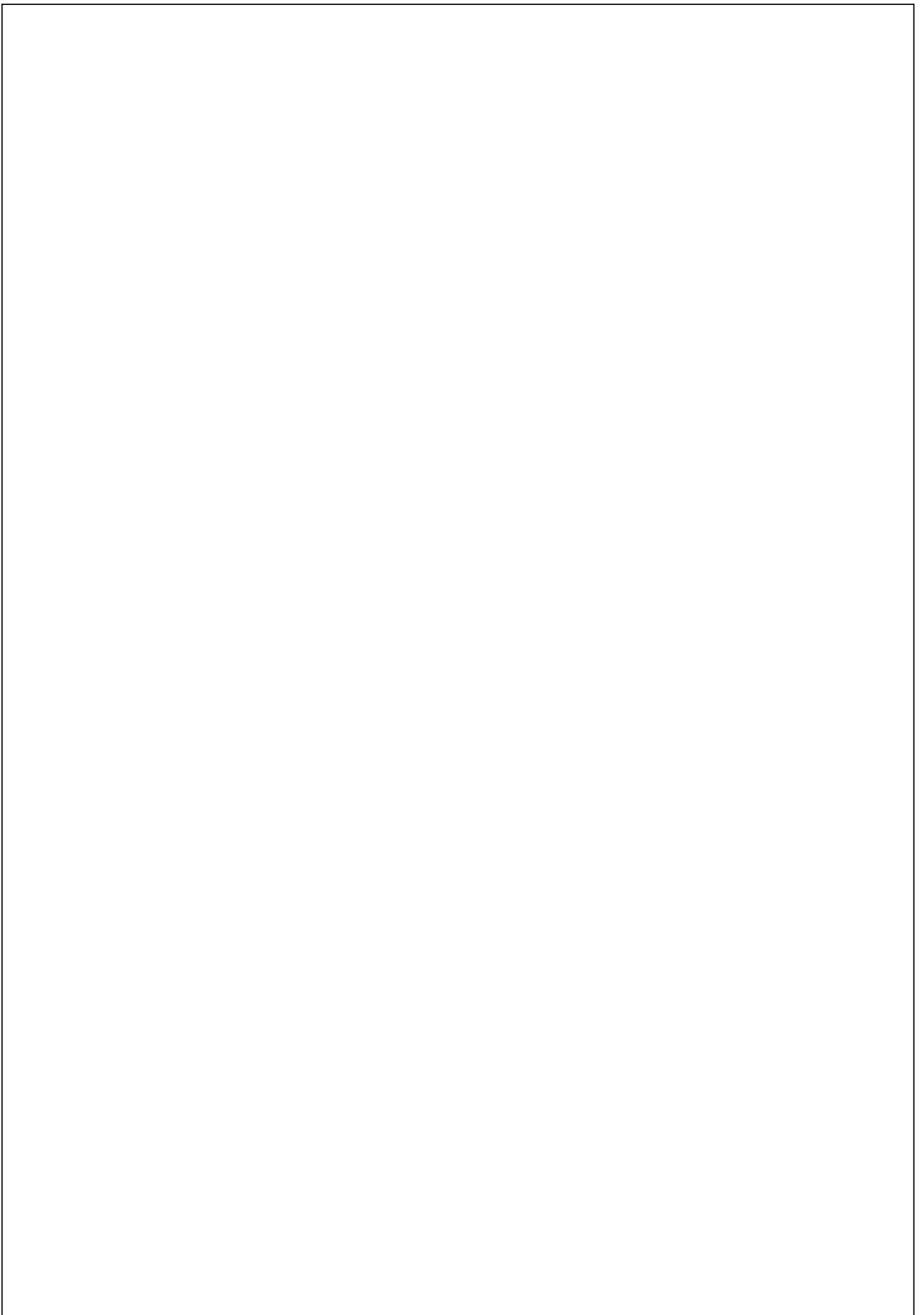
الأستاذة (ة) المشرف (ة) :
- سيدي موسى ليلي

من إعداد الطالب (ة) :
➤ هنوس وسام

لجنة المناقشة :

الصفة	الرتبة	الأستاذ (ة)
رئيسا	أستاذ محاضر صنف أ	د. بقدوري حورية
مناقشا	أستاذ محاضر صنف ب	د. قدور بن عطية مولود
مشرفا و مؤظرا	أستاذ محاضر صنف أ	د. سيدي موسى ليلي

السنة الجامعية : 2024/2023



الاهداء

- إلهي لا يطيب الليل إلا بشركه لا يطيب النهار إلا بطاعتك و لا تطيب اللحظات إلا بذكرك و تطيب الآخرة إلا بعفوك و لا تطيب الجنة إلا برويتك ، فاللهم لك الحمد و الشكر لأنك وفقتني على اتمام هذا العمل و تحقيق حلمي
- أهدي ثمرة عملي هذا الى من كانت سندي في السراء و الضراء الى من اجتهدت و حرص على شأني و تربيته غمرتني من حبها و حنانها الى من يعجز اللسان التاء عليها و القلم عن وصف فضلها الى التي الجنة تحت قدميها.

"امي الحبيبة الغالية اطال الله في عمرها "

- و الى من أشعل المصباح عقلي و أظلمة جهلي و كان خير مرشد نحو العلم و المعرفة الى من ضحى من أجل ان يثير دربي و طريقي الى من زرع فيا ثقة
" ابي العزيز اطال الله في عمره "

- و الى من عشت معهم و ترعرعت بينهم إخواني الاعزاء.
- كما شرفني ان اتقدم بجزيل الشكره الاهداء الى أستاذتي المشرفة الدكتورة " سيدي موسى ليلي " التي لم تبخل علينا بنصائحها و توجيهاتها كما اوجه شكري و اهدائي الى الاستاذة الكريمة " مناد سميرة " التي كانت معنا طيلة الموسم الدراسي من خلال نصائحها و توجيهاتها جزاها الله كل خير كما اتقدم باحر الشكر و الاهداء الى جميع الاحبة و الزملاء و الاصدقاء الذين تقاسمت معهم كل المواقف ، خاصتا زميلتي الفاضلة " بحار مروة " التي كانت بمثابة السند و انها كانت معي في كل الاوقات.

- كما اوجه شكري و اهدائي الى كل عمال مؤسسة " ميناء مستغانم " **" الذين ساعدوني في إعداد هذا العمل المتواضع.**

- و أهدي شكري الى كل من كان سند لي و ساعدني و لو بكلمة طيبة.

ملخص الدراسة:

- هدف هذه الدراسة الى معرفة مدى تأثير الرقابة الادارية على الاداء الوظيفي للعاملين ، من خلال متابعة و الاشراف على أدائهم و تعرف على الاساليب الرقابية التي يريدها العمال ، و معرفة مدى رغبة العمال على العوامل التي تساعدهم لزيادة في كفاءتهم و تحسين أدائهم الوظيفي و مدى تأثيرهم بالهيكل التنظيمي في المؤسسة
- استخدمنا تقنية الاستبيان الذي يدخل ضمن المنهج الكمي على عينة عددهم 62 عامل اختاروا بطريقة قصدية و توصلنا الى النتائج التالية :
- ان الرقابة الادارية ضرورية في كل مؤسسة ، من خلال احترام القوانين المطبقة في المؤسسة ، و بالتالي فالهيكل التنظيمي في المؤسسة يؤثر على أداء العاملين لتأدية عملهم من خلال احترام مواقيت العمل و قيام بالمهام مطلوبة و احترام قوانين المؤسسة.
- ان الرقابة الادارية لها دور في كشف عن الانحرافات و الاخطاء التي يقع فيها العمال في المؤسسة اثناء عملهم و حرص على تصحيحها .
- ان النظام الرقابي في المؤسسة ميناء مستغانم يتميز بالصرامة ، إلا ان العمال يريدون الرقابة الذاتية نظرا لامتلاكهم الخبرة و كفاءة و اخلاص مهني اتجاه عملهم ، و بالتالي نجد الوسائل الرقابية في المؤسسة لا تؤثر على أداء العاملين .
- المؤسسة تتبع وسيلة منح العاملين حق في المشاركة في اتخاذ القرار نظرا لامتلاكهم الخبرة و الكفاءة ، و بالتالي يجعل العامل لا يتأثر بالمشرف من خلال اعطاء فرصة في المشاركة في المسؤوليات و الامور المؤسسة ، تجعل العامل يشعر بالانتماء ، و بالتالي تسهل مهام العامل في تأدية عمله و شعوره بالارتياح ، و هذه الوسيلة تجعل العامل لا يتأثر بالمشرف و كذا الوسائل الرقابية مطبقة في المؤسسة.

- الكلمات المفتاحية:

- الرقابة - الاداء - الاداء الوظيفي - الادارة

Abstract :

- THIS STUDY AMIS TO KNOW THE EXTENT OF THE IMPACT OF ADMINISTRATIVE CONTROL ON THE JOB PERFORMACE OF WORK BY FOLLOWING UP AND SUPERWISING THEIR PERFORMANCE ,IDENTIFYING THE CONTROUL METHODS THAT WORKERS WANT , AND KNOWING THE EXTENT OF WORKERS DESIRE FOR FACTORS THAT HELP THEM TO INCREASE THEIR EFFICIENCY AND IMPRAVE THEIR JOB PERFORMANCR AND THE EXTENT TO WHICH THEY ARE AFFECTED BY THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE IN ENTERPRISE WE USED T

- WE USED THE QUESTIONNAIRE TECHIQUE, WHIVH FALLS WITHIN THE QUANTITATIVE, APPROACH ON A SAMPLE OF 62 WORKEERS WHO , WERE CHOSEN INTENTIONALLY , AND WE REACHED THE FOLLOWING RESULTS :

- ADMINISTRATIVE CONTROL IS NECESSARY IN EVERY INSTUTUTOIN THROUGH RESPECT FOR THE LAWS APPALIED IN THE INSTUTUTION , AND THEROFERE THE INSTUTUTOIN AFFECTS THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES TO PERFORM THEIR WORK BY RESPECTING WORK TIMES , PERFORMING REQUIRED TASKS , AND RESPECTING THE LAWS OF THE INSTITUTION

- ADMINISTRATIVE CONTROL HAS A ROLE IN DATECTING DEVIATIONS AND ERROS THAT WORKERS IN THE ORGANIZATION MAKE DWING THEIR WORK AND ENSWING THAT THEY ARE CORRECTED

- THE SUPERISORY SYSTEM IN THE MOSTAGANEM PORT CORPORATION IS CHARACTERIZED BY STRICTNESS , BUT THE WORKERS WANT SELF CONTROL DUE TO THEIR EXPERIENCE , competence and professional sincerity towards thier work therefore , we find that the supervisory methods in the corporation not affect the performance of the workers

-and that the corporation follows the method of granting workers the right to participate in decision making is due to thier possession of experience and competence and thus makes the worker not affected by honor by giving him an opportunity to participate in responsibilities and institutional matters

It makes the worker feel a sense of belonging and thus facilitates the worker s tasks in performing this work and feeling comfortable , thas means makes the

worker not affected by the supervisor and on control methods are applied in the institution.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
-	الاهداء
-	الملخص
أ ، ب	مقدمة
الفصل الاول : الجانب المنهجي	
5	1- الاشكالية
6	2- اسباب اختيار الموضوع
6	3- اهداف الدراسة
7	4 - أهمية الدراسة
7	5تحديد المفاهيم
9	6 - الدراسات السابقة
14	7 - المقربات النظرية
19	8 - صعوبات الدراسة
الفصل الثاني : الرقابة الادارية	
20	تمهيد
22	تعريف الرقابة الادارية
24	2- تطور الرقابة الادارية
26	3 الرقابة الادارية في قانون الاداري الحديث
27	4- اهداف الرقابة الادارية
27	5-أهمية الرقابة الادارية
29	6 - خصائص الرقابة الادارية
30	7- انواع الرقابة الادارية
30	8- مراحل الرقابة الادارية
36	9- معوقات نجاح النظم الرقابية
38	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : الاداء الوظيفي	
40	تمهيد
41	1 - تعريف الاداء الوظيفي
42	2 - انواع الاداء الوظيفي
44	3- اهمية الاداء الوظيفي و العوامل المؤثرة
46	4 - محددات الاداء الوظيفي
48	5- أساليب تحسين الاداء الوظيفي
50	6- تقييم الاداء و هدفه
52	7 - طرق تقييم الاداء
53	8- مشكلات تقييم الاداء
56	- خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الجانب الميداني	

فهرس المحتويات

58	تمهيد
59	أولا - منهجية الدراسة و أدوات جمع البيانات
62	ثانيا - مجالات الدراسة و عينتها
67	ثالثا - عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة حسب فرضيات الدراسة
91	رابعا - النتائج العامة
94	الخاتمة
96	قائمة المراجع
-	الملاحق

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة حسب متغير جنس	64
02	توزيع أفراد العينة حسب متغير فئة العمرية	64
03	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	65
04	توزيع أفراد العينة حسب متغير مستوى التعليمي	66
05	توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية في العمل	66
06	موقف أفراد العينة من عبارة رقم 06: "تعريف الرقابة الإدارية"	67
07	موقف أفراد العينة من عبارة رقم 07: "هل الرقابة ضرورية في المؤسسة"	68
08	موقف أفراد العينة من العبارة رقم 08: "هل تحترم القوانين"	69
09	موقف أفراد العينة من العبارة رقم 09: "هل تأثر الرقابة الإدارية على عملك"	69
10	موقف أفراد العينة من العبارة رقم 10: "هل تتغير طريقتك عملك بوجود الرقابة الإدارية"	70
11	موقف أفراد العينة من العبارة رقم 11: "هل الرقابة الإدارية تجعلك تنهي مهامك في الوقت المحدد"	70
12	موقف أفراد العينة من العبارة رقم 12: "هل الرقابة الإدارية وسيلة للكشف عن الانحرافات والأخطاء"	71
13	موقف أفراد العينة من العبارة رقم 13: "من الذي يحدد مهامك"	71
14	موقف أفراد العينة من العبارة رقم 14: "ماهيبة المؤهلات التي يمتلكها المكلف بالرقابة"	72
15	موقف أفراد العينة من العبارة رقم 15: "على أي أساس يقيم العمال في المؤسسة"	73
16	موقف أفراد العينة من العبارة رقم 16: "هل التخصص في عمل يزيد الكفاءة"	73
17	موقف أفراد العينة من العبارة رقم 17: "العوامل التي تعيق أداء العامل لوظيفته (صعوبات الأداء الوظيفي)"	74
18	موقف أفراد العينة من العبارة رقم 18: "لماذا تحترم الهيكل التنظيمي الذي وضعته مؤسستك"	75
19	موقف أفراد العينة من العبارة رقم 19: "هل تحترم مواعيت عملك"	75
20	موقف أفراد العينة من العبارة رقم 20: "هل تتأخر عن عملك"	76
21	موقف أفراد العينة من العبارة رقم 21: "ظروف التأخر عن العمل"	76
22	موقف أفراد العينة من العبارة رقم 22: "في حالة التأخر غير المبرر كيف يتعامل معك مشرفك"	77
23	موقف أفراد العينة من العبارة رقم 23: "ما نوع النظام الرقابي الموجود في مؤسستك"	79
24	موقف أفراد العينة من العبارة رقم 24: "أي نوع من رقابة تفضل"	80
25	موقف أفراد العينة من العبارة رقم 25: "هل تسمح لك المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ القرار"	81
26	موقف أفراد العينة من العبارة رقم 26: "هل رغبتك في اتخاذ القرار تمنحك سهولة في تأدية عملك"	81
27	موقف أفراد العينة من العبارة رقم 27: "كيف هي ظروف بيئة العمل"	82
28	موقف أفراد العينة من العبارة رقم 28: "من يقيم أدائك في المؤسسة"	82
29	موقف أفراد العينة من العبارة رقم 29: "ماهيبة وسائل المراقبة المتاحة داخل المؤسسة"	83
30	موقف أفراد العينة من العبارة رقم 30: "في أي مجال تكون المراقبة"	84
31	موقف أفراد العينة من العبارة رقم 31: "هل أنت راضي على أسلوب تقييم أدائك"	85
32	موقف أفراد العينة من العبارة رقم 32: "هل غياب الرقابة تجعلك تحس بالحرية في عملك"	85
33	موقف أفراد العينة من العبارة رقم 33: "هل خوفك من مشرف يجعلك تؤدي عملك بسرعة"	86
34	موقف أفراد العينة من العبارة رقم 34: "كيف تتصرف عند شعورك بالضغط من قبل المشرف"	86

المقدمة

مقدمة

تلعب الرقابة الإدارية دورا هاما في الإدارية، لاعتبارها عنصرا رئيسيا في العملية الإدارية، فهي أداة تعمل على مراقبة النشاط الإداري، وذلك من اجل تحقيق أهداف المنظمة التي كانت قد سطرته من قبل وعلى الرغم من التطور الكبير في علم الإدارة إلا أن الكثير من المدراء لازالوا يطبقون المفاهيم التقليدية للرقابة الادارية، حيث يعتبرونها عملية تفتيش وبحث عن الأخطاء وتهديد الموظفين، ومن خلال هذه النظرة فان المدير يستخدم سلطته أو قوته في إرغام الموظفين على تنفيذ التعليمات والأوامر ومحاسبه المخطئين. أما الأفراد فهم يقومون بأعمالهم خوفا من الوقوع تحت طائلة العقوبة.

وبتطبيق هذا المفهوم، فان الإدارة تفصل بين الرقابة وبين الوظائف الإدارية الأخرى وهي بذلك تفقد المعيار السليم في تقييم الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية، ولهذا كان اهتمامنا بالأداء الوظيفي الذي يعتبر المجهود الذي يبذله العامل وكل ما يقدمه داخل المنظمة وحسب الوظيفة التي يشغلها محاولين ربطه بالرقابة الادارية في المؤسسة الجزائرية وخاصة في مدينة مستغانم وبالذات مينائها الذي يعتبر مؤسسة اقتصادية ادارية هامة.

لهذا وجدنا أن الرقابة الإدارية عملية ضرورية بميناء مستغانم فهي عملية تقييم نشاط المنظمة ومقارنته بالنشاط الذي خططت له مؤسسة ميناء مستغانم، ومن ثم تحديد الانحرافات أو الأخطاء بطريقه كيفية أو كمي، مع معرفه أسبابها بغية تصحيحها، وذلك بهدف تحقيق الأهداف في التخطيط والتنظيم والتوجيه، لأنهم يؤثرون في الرقابة ويتأثرون بها أي أن هناك تفاعل مشترك بين هذه الأنشطة، مما يحقق في النهاية الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

و لدراسة هذا الموضوع تم تقسيمه إلى أربعة فصول: **الفصل الأول للإطار النظري والمفاهيمي للدراسة**، والإشكالية، وأسباب اختيار الموضوع، وأهداف الدراسة وأهمية الدراسة، وتحديد أهم مفاهيمها، مع أهم الدراسات السابقة، والنظريات المفسرة لها وأخيرا صعوبات الدراسة.

أما **الفصل الثاني** خصص للرقابة الإدارية الذي تضمن تمهيد ، ومفهوم الرقابة الإدارية، تطورها ومفهومها في قانون الإداري الحديث ، وأهم أهدافها ، خصائصها ، وأنواعها، و**ثم** مراحلها، ومعوقات نجاح النظم الرقابية، وأخيرا خلاصة الفصل .

أما **الفصل الثالث** تناول تمهيد، وتعريف الأداء الوظيفي، أنواعه، أهميته، العوامل المؤثرة فيه، ومحددات الأداء الوظيفي، ثم أساليب تحسينه ، مع كيفية تقييم الأداء، وهدفه كما تطرقنا إلى أهم الطرق لتقييم الأداء، ومشكلات تقييم الأداء ، واختتامها بخلاصة.

وجاء **الفصل الرابع** للإطار الميداني للدراسة حيث تناول منهجية الدراسة، وأدوات جمع البيانات ، ثم مجالات الدراسة وعينتها، عرض وتحليل نتائج الدراسة حسب فرضيات الدراسة ثم عرض النتائج ، والخاتمة، ثم ملاحق .

الفصل الأول

الجانب المنهجي

1- الإشكالية

تعتبر المؤسسة هيكل تنظيمي مستقل ما ديا، فهي تعمل ما بوسعها لتجسيد أهدافها ومخططاتها المنشودة، ومن اجل تحقيق ذلك تسعى إلى تنظيم رقابة إدارية متمكنة، حتى تقوم بعملية التسيير الجيد ومراقبة الأداء الوظيفي للعمال. كما تسعى إلى أ كبر قدر ممكن من الانتاج، ولاعتبار المؤسسة منظمة في ذات الوقت فهي هيكل اجتماعيا واقعيا ومتعاملا اقتصاديا، فنتبع خصائص التنظيم متكاملًا بطبيعة الحال، من اجل تنظيم سير ها، وحرصا على بقائها، والتحكم فيها لابد من وجود إدارة تعتمد عليها كل مؤسسة في تسيير أمورها، سواء تعلق الأمر بمواردها المادية أو البشرية.

لذلك يعد ميناء مستغانم مؤسسة كبيرة لاعتباره الوحدة البحرية التي تقوم باستقبال السلع والخدمات من الخارج، كما يقوم بعملية تصدير المنتجات والسلع إلى الخارج. لذلك كانت الإدارة تلعب دورا هاما في تسييره وتنظيمه، وحسب الدراسة أظهرت أن إدارته تعتبر العمود الفقري الذي تعتمد عليها المؤسسة، فهي تتبع استراتيجية لتحقيق الاهداف المحددة بأفضل استخدام الموارد المتاحة، من خلال إتباع منهج محدد داخل بيئة العمل.

ولهذا أردنا في دراستنا هذه البحث في العلاقة المرتبطة بالرقابة الإدارية والأداء الوظيفي أو معرفة ما هي الانعكاسات المترتبة على الأداء الوظيفي. ووفق ما سبق ذكره جاءت دراستنا من خلال طرح الإشكال التالي:

- هل الرقابة الإدارية هي وسيلة للتأثير على فعالية الأداء الوظيفي للعامل ؟
- أسئلة فرعية : هل الهيكل التنظيمي للرقابة الادارية يؤثر على فعالية أداء العاملين؟
- . هل الوسائل الرقابية المطبقة داخل المؤسسة تؤثر على أداء العاملين ؟

2. فرضيات

- . الهيكل التنظيمي للرقابة الادارية يؤثر على فعالية الأداء الوظيفي للعمال .
- . الوسائل الرقابية المطبقة داخل المؤسسة تؤثر على أداء العاملين.

3. أسباب اختيار الموضوع

- . رغبتني في دراسة موضوع الرقابة ومدى تأثيره على الاداء الوظيفي للعمال بمؤسسة الميناء.
- . علاقة الموضوع بمجال علم الاجتماع تنظيم و عمل .
- . اعتبار موضوع الرقابة الادارية موضوع مهم في كل مؤسسات من خلال تأثير الاساليب و طرق الرقابية على أداء العامل .
- . الرغبة في دراسة الموضوع داخل مؤسسة ميناء مستغانم .
- . اصبحت الرقابة الادارية ضرورية في كل مؤسسة نظرا للانحرافات الموجودة داخل المؤسسة

4. اهداف الدراسة :

- . اكتساب قدرة على الدراسة الميدانية و البحث العلمي .
- . توضيح أثر الرقابة الادارية بالأداء الوظيفي .
- . تحديد أساليب الرقابة التي يريدها العمال.
- . معرفة مدى رغبة العمال العوامل التي تساعدهم على زيادة كفاءتهم و تحسين أدائهم الوظيفي .
- . التعرف على الامور السلبية و الامور الايجابية للرقابة الادارية في مؤسسة الميناء .
- . كشف عن طبيعة الرقابة الادارية في مؤسسة الميناء.
- . التعرف على تأثير الرقابة الادارية على الاداء الوظيفي للعمال .
- . تعرف على الدور الذي تلعبه الرقابة الادارية في المؤسسات من خلال تأثيرهم على أداء العمال .
- . تعرف على ملامح الرقابة الادارية الممارسة من قبل المراقب على العمال .

5 . أهمية الدراسة :

. تكمن اهمية الرقابة الادارية في المؤسسات له تأثير على الاداء الوظيفي للعاملين ، و ذلك نظرا لدور الذي تلعبه في تأثير على تحقيق رفع جودة الخدمات المؤسسة و الانتاج ، كون الرقابة اساسية للمؤسسات من خلال وظيفتها المتمثلة في متابعة العمال و تأثيرها على الاداء الوظيفي للعمال .

. اعتبار موضوع الرقابة الادارية موضوع حساس داخل المؤسسات .

الرقابة الادارية لها قيمة علمية و عملية في معالجة ظاهرة الانحرافات التي تطغى في المؤسسة و الحرص على تصحيحها مباشرة .

. موضوع الرقابة الادارية يندرج ضمن تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل .

. في المنظمات الكبيرة و المعقدة يصعب وضع معايير دقيقة للأداء ، و بالتالي يحتاج المسؤول التنفيذي الى جميع انواع المعلومات في الوقت المناسب و يستخدم الرقابة الادارية للحكم على مدى دقة المعايير .

6. تحديد المفاهيم:

6.1 مفهوم الرقابة: يعني مصطلح الرقابة بأن " في الادارة الكلاسيكية بأنه الضغط والسلطة، وقد جاءت الرقابة الإدارية من احد المفاهيم الادارة المستمدة من المقاربات الادارية للإدارة و من نظرية ماكس فيبر التي بنت الرقابة على اساس الرسمية المطلقة بحيث تكون القواعد السفلى مطابقة للقواعد العليا بما فيها الاجراءات التي تدخل في إطار الشرعية¹ كما تعني الرقابة بأنها : "تنظيم أو ضبط تحكمي يوجه نحو عملية الاتصال في مجال الأفكار والمعلومات ، ويمارسه أفراد وجماعات في مواقع القوة والسلطة.²

وكذلك يمكن تعريف الرقابة على انها " المهام التنظيمية الموجهة للتأكد من مدى مطابقة النتائج المحققة للنتائج المختلفة الأهداف الموضوعية ، ومدى احترام معايير العمل والآجال والتكاليف والنوعية، والرقابة هي الأداة المساعدة على الانجاز وليست أداة عقاب أو

¹ناصر قاسمي ، دليل المصطلحات علم الاجتماع تنظيم و عمل ، ديوان المطبوعات الجامعية 4، 2011 صفحة 70

²فاروق مداس، مصطلحات علم الاجتماع، دار المدني للطباعة والنشر والتوزيع، بدون بلد،صفحة 127

تهديد تعتمد على الماضي و الحاضر من اجل التحسن في المستقبل ¹ فبأخص هي عملية تقييم و متابعة اداء و مختلف ظروف العمل.

2.6. مفهوم الإدارة : تعرف الإدارة على انها " عملية تنظيم و تخطيط و تنسيق و توجيه عوامل الإنتاج و مشروع اقتصادي، و ينطبق هذا المصطلح على المديرين ضمن التسلسل الهرمي باعتبارهم المشرفين على تسيير الادارة بمختلف هياكلها و توزيع المهام و الوظائف.² يعرفها ستونز على أنها : "عملية تخطيط و تنظيم و القيادة و الرقابة على الجهود كالأفراد وكذلك استخدام الموارد الأخرى لتحقيق الاهداف التنظيمية

والإدارة هي العنصر المسئول عن تحقيق الأهداف والنتائج، التي تسعى لبلوغها جميع المنظمات في مجتمع منظمات خدمة البيئة كالمصنع و المدرسة والنادي ، ويعرفها سرتو على أنها عملية تحقيق الاهداف التنظيم من خلال الافراد و موارد الأخرى لهذا التنظيم.³

3.6.. مفهوم الأداء : يمكن تعريف الاداء على انه " السلوكيات و التصرفات التي يقوم بها العاملون لإنجاز مهام معينة ، ويتحدد الأداء الجيد بناءا على المعنويات المرتفعة والتكوين الجيد للعاملين و التكنولوجيا العالية و تصميم المهام و قدرة التنظيم الافراد و قواعد السلوك الجماعي، بحيث يتم التحكم في العمل من الناحيتين الكمية و نوعية⁴

و من خلال ذلك نستنتج ان اداء هو توكيل العمال مجموعة من الادوار و المهام التي يجب على العمال القيام بها .

4.6.. مفهوم الأداء الوظيفي : "الأداء الوظيفي هو تنفيذ العامل لأعماله و مسؤولياته التي تكلفه بها منظمة او الجهة التي ترتبط وظيفته بها ، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة . وهو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها عمله و يمكننا ان

¹ مرجع سابق ذكره ناصر قاسمي، صفحة 70

² مرجع سابق ذكره فاروق مداس ،صفحة 12

³ جريد منير عبودي ، الإدارة بالأهداف ، دار كنوز المعرفة ،عمان، طبعة 1، 2007، صفحة 19

⁴ مرجع سابق ذكره ناصر قاسمي، صفحة 10

نميز بين ثلاثة ابعاد جزئية يمكن ان يقاس اداء الفرد عليها و هذه الابعاد هي كمية الجهد المبذول و نوعية الجهد و نمط الأداء.¹

7 . الدراسات السابقة :

الدراسة العربية: الدراسة الأولى : الرقابة الإدارية في الوقت المناسب واثرها على تحسين جودة الأداء، تناولت الدراسة إن العديد من العمليات الرقابية تفشل في تحقيق اهدافها بسبب عدم الالتزام معظم موظفيها بتوقيت تطبيقاتها على العمليات التشغيلية ،حيث نتج عن ذلك العديد من الاخطاء في العمل و زيادة الشكاوي العملاء و اصحاب المصالح مما ينعكس في الكثير من الاحيان في تدني جودة الخدمات التي تقدمها منظمات الأعمال لعملائها ، بسبب كثرة الأخطاء و العيوب في المنتجات أو الخدمات ،كما ينتج عن ذلك في بعض الأحيان ارتفاع تكاليف الإنتاج، و بالتالي الخسارة في جهود المنظمات في تحقيق اهدافها و في بناء سمعتها و الثقة بأدائها واهم الاسئلة التي طرحتها الباحثان :

ما اثر الرقابة الوقائية في الوقت المناسب في تحسين جودة الاداء واهم الفرضية لتي طرحت هي :

لا توجد اثر و دلالة احصائية للرقابة الوقائية في تحسين الاداء في مستشفى الزقاء عند مستوى الدلالة.

و من خلال هذا قامت الباحثان عبد الله جميل ابو سلمى و علي عباس في جامعة الشرق الاوسط الاردن 2016 باعتماده في دراسته على اداة الاستبانة و لعل اهم النتائج التي توصلت اليها الاتي :

1. ان توفر المقومات الاساسية للرقابة يعزز الى حد كبير جدا من فعالية الانظمة الرقابة الداخلية في القطاع الصحي في الاردن و تطبيق الرقابة في الوقت المناسب له اكبر الاثر في الحد من الانحرافات و خلق نوعية من الخدمة منخفض ،و بالتالي تأثير على جودة الاداء و يظهر هذا من خلال نتائج تحليل الانحدار و نتائج تحليل الاحصائي بشكل عام .

¹ بن العائب محمد ، تأثير محددات الرضا الوظيفي على الاداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد6 العدد1 ،جامعة الاغواط الجزائر، 2020،صفحة 333

2. اظهرت النتائج الدراسة وجود التزام ملحوظ بتطبيق الرقابة الادارية في الوقت المناسب واثره على تحسين جودة الاداء مستشفى الزرقاء، و ان ادارة مستشفى تشجع العاملين على اكتساب المهارة العلمية و المعرفية الجديدة من خلال برامج التدريب، و هدف المستشفى من ذلك هو زيادة قدرتهم على التحمل المسؤولية من انجاز مهامهم، و قد دهمت هذه العناصر من اظهار عدم صحة الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجوب التأثير على ذو دلالة احصائية من ات تطبيق الرقابة الادارية بأنواعها الرقابة الادارية الوقائية ، الرقابة المتزامنة ، الرقابة اللاحقة على تحسين جودة الاداء .

3. اكدت نتائج الفرض اثر تطبيق توقيت الرقابة المتزامنة على تحسين جودة الاداء ، و ينتج عن ذلك ان العاملين في مستشفى على وعي و ادراك بأهمية التزامهم بمراجعة عملهم اثناء التنفيذ بالتأكد من عدم الوقوع اخطاء فان وجد الخطأ كبير فانهم يلجؤون الى رئيسهم المباشر ليتخذ الاجراء التصحيحي فورا و هذا يعتبر عن مدى الاهتمام بالرقابة المتزامنة اثناء العمل.

الدراسات الجزائرية

الدراسة الأولى : الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الاجهزة الامنية .

تعاني الاجهزة الحكومية من مشاكل الرقابة الادارية و مالها من تأثير على الأداء الوظيفي وخاصة لدى الاجهزة الشرطة العسكرية ومن مظاهرها عدم الالتزام بالأنظمة الرقابية والقوانين و تعطيل المصالح العامة و تمثلت اسئلتها فيما يلي :

. ما هو واقع الانظمة الرقابية في شرطة منطقة الحائل و مدى فعاليتها اتجاه الاداء الوظيفي في الاجهزة الامنية .

. ما هي الاجراءات و الوسائل المتبعة في عملية الرقابية

و من خلال ذلك اعتمد الطالب عبد الله عبد الرحمان النميان من خلال إعداد رسالة ماجستير دكتوراه سنة 2003 في أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية كلية الدراسات العليا ، باعتماده على المنهج الوصفي و تعتبر اهم النتائج التي توصل اليها هي كالاتي :

. اظهرت النتائج الدراسة وجود رقابة ادارية بشكل دائم على الاقسام التابعة لشرطة المنطقة و ان الرقابة فعالة

. اظهرت نتائج دراسة ان الرقابة الادارية تمارس من خلال الزيارات المفاجئة و الاجتماعات و اللقاءات الدورية و الاستعمالات السرية.

. اظهرت نتائج الدراسة المشكلات و العقبات التي تواجه الرقابة الادارية و ما هي العلاقات الشخصية و وضع الرقابة الذاتية و عدم وجود نظام رقابي مختص و حديث .

. اظهرت نتائج الدراسة مقترحات تطوير الرقابة الادارية مثل الحوافز المادية و المعنوية و تشجيع المنافسة بين الاقسام و مراكز الشرطة و تشجيع العاملين و توعيتهم بممارسة الرقابة الذاتية .

. وجود علاقات سلبية و ايجابية ووجود فروق ذاتية دلالة احصائية بين المتغيرات الديمغرافية و استجابات افراد العينة على بعض الفقرات في بعض المحاور .

الدراسة الثانية

اساليب الرقابية و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية ، من خلال معرفة الأساليب الرقابية المختلفة و مدى تأثيرها على تقييم و تحسين الاداء المؤسسة الاقتصادية.

من فرضية مفادها :. كلما كانت هناك رقابة فعالة ادى ذلك الى تقييم جيد للأداء المؤسسة الاقتصادية .

. كلما كانت الاساليب و الوسائل التي تعتمد عليها العملية الرقابية المتطورة ادى ذلك الى تقييم ناجح للأداء المؤسسة الاقتصادية .

و اهم الاسئلة التي طرحها تمثلت في:

. الى اي مدى تؤثر الاساليب الرقابة المطبقة داخل المؤسسة في تماسكها .

. هل تؤدي الاساليب الرقابية مختلفة الى تقييم فعال للأداء المؤسسة الاقتصادية .

اعتمدت الطالبة في رسالتها مكملة لنيل شهادة الماجستير على المنهج الوصفي ، و تمثلت الوسائل التي استخدمها من الملاحظة و المقابلة و الاستمارة :

و اهم النتائج التي توصلت اليها :

. إن الرقابة عملية ديناميكية تتصف بالحركية فهي تحاول تقييم الاداء في كل وقت و زمن

. ان الرقابة من العمليات الادارية الهامة و التي لا يمكن الاستغناء عليها في اي مؤسسة اقتصادية كالتخطيط و التنظيم و التوجيه.

. ضعف دور الرقابة الموارد البشرية و المالية و اثر على العملية الانتاجية في المؤسسة .

. ضعف الاطار القانوني للنظام الرقابي فهو قديم لا يتماشى مع طبيعة المهن و الوظائف مما اثر على العملية الانتاجية داخل المؤسسة.

الدراسة الثالثة : الرقابة الادارية في الحد من مظاهر التسبب الاداري

+لاقتراب اكثر من فهم واقع المؤسسة الجزائرية و المتمثلة في مؤسسة نفضال مقاطعة

الوقود في مدينة تيارت و التي تمثل احد مؤسسة الجزائرية و التي تسعى الى

تحقيق مستويات غالبا من التطور ، الذي يشمل مختلف العمليات التي تقوم بها

من العمليات الادارية و تسويقية و انتاجية و خدماتية و دراسة دور الرقابة الادارية

في الحد من مظاهر التسبب الاداري انطلاقا من فرضية :

تساهم الرقابة الادارية في حد من مظاهر التسبب او زيادة استفحال مظاهر التسبب

الاداري .

تساهم الرقابة الدورية في تراجع مستوى عدم الانضباط في العمل .

اما اسئلة التي طرحتها فتتمثل في :

. الى اي مدى تساهم الرقابة المستمرة في تقليل مستوى عدم احترام مواقيت العمل الرسمية

عند العمال ؟

. الى اي مدى تساهم الرقابة الدورية في تراجع مستويات عدم انضباط في العمل ؟

+عتمدت الطالبتين بوخاتم عبير و بوسته اسماء جامعة ابن خلدون تيارت 2020
2023 على المنهج الوصفي ملاحظة و مقابلة و استمارة و وثائق المسجلة.

و لعل اهم النتائج التي توصلت اليها هي :

. تساهم الرقابة بدرجة متوسطة بتقليل من مستوى عدم احترام مواعيد العمل ، و ذلك من خلال اذا يجب اعتمادها على معايير موضوعية في تحديد الاساليب اللازمة لمثل هذه العملية و ضرورة تلاءمها مع طبيعة المؤسسة .

. تساهم الرقابة الدورية بشكل نسبي في تراجع مستوى عدم الانضباط العمال في العمل و التي لا بد ان تتوفر الشروط استراتيجية لتكون عملية فعالة على مستوى المؤسسة ، وذلك من خلال جعل العامل يحب المسؤولية تجاه عمله و ادخاله دائرة المشاركة و الابتعاد عن التحفيز في المؤسسة عند بعض العمال و ضرورة تكون الاوامر و القوانين في حدود المعقول فتكليف العامل بما لا يقدر عليه يؤدي الى ضغوطات جهة تؤدي بالعامل الى عدم الانضباط .

. تساهم الرقابة المفاجئة في حد من مستوى تكاسل الموظف، و انه لا يمكنه الانحراف و يعمل على تصحيح سلوكه مستقبلا

التعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال الدراسات التي جاء بيها ، و أن معظمهم استعملوا المنهج الكمي و بعض قام بدمج المنهج الكمي و الكيفي كل من المقابلات و الاستمارة و الملاحظة و الوثائق المسجلة و قاموا بطرح فرضيات تتناسب مع موضوعهم، و لكنهم من خلال ذلك نحن سوف نتطرق في شيء مخالف نوعا ما عن دراستهم هي انا سوف ادرس موضوع الرقابة في مؤسسة ميناء مستغانم باعتبارها اول دراسة سوف أقوم بها ، و أنني أحاول أن اعرف هل الرقابة الادارية تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين ، و ان الرقابة الإدارية هي وسيلة ضغط على العمال ام انها تقوم بتقييم اداء العمال من خلال القيام العمال بأعمال الموجهة بأكمل وجه و في وقت المحدد ، و انها وسيلة لكشف الاخطاء ام ان العمال يريد ان يقوم بأداء عمله بدون مشرف عليه و ان وسائل الرقابية لا تؤثر على عمله.

8 . المقاربات النظرية :

1.8. نظرية الإدارة العلمية :

تعتبر فريدريك تايلور المهندس الامريكى و رائد من ورائد المدرسة الكلاسيكية و تأسس وصاحب الإدارة العلمية و يطلق عليه البعض "الاب الروحي لها " و كانت بدايته في البداية كمراقب عمال ثم تدرج الى أن أصبح رسميا للمهندسين ركزت النظرية التaylorية على الاهتمام بالورشات الصناعية، و ربطت الانتاج بالإكراه و القهر للعمال اي الصرامة في اداء العمل فهو سبيل الى لرفع الانتاجية العمل.

" تؤكد هذه النظرية ان العمال حافزا و دافعا في تحسن دخولهم و ذلك باهتمام ببعض المبادئ و الخصائص الهامة مثل تقسيم العمل، و تحقيق أعلى درجة التخصص والتسلسل السلطة و اتباع الطرق العقلانية الرشيدة ، حيث ركز تايلور على اهمية العوامل الفيزيكية التي تحيط بمجال العمل نفسه و بصورة موجزة ، اهتم تايلور لمعرفة العلاقة بين العنصرين السابقين و ليس معرفة ما حول طبيعة التكيف الملائم، و لقد تطورت حركة الادارة العلمية على يد التلاميذ تايلور من بعده حتى تلائم طبيعة التغيرات المستمرة على مجال العمل عموما.¹

"تذهب نظرية الإدارة العلمية الى ان التنظيمات عبارة عن انساق رشيدة ذات أهداف محددة، و تقرض أن العلم يستطيع ان يحدد دائما اسرع و أفضل الطرق لإنجاز العمل و تحقيق اعلى درجة من الكفاءة التنظيمية ، كما تفترض هذه النظرية ان التنظيمات تؤدي أعمالها بدون أية مشكلات كأنساق مغلقة إلى حد ما.²

و ركزت هذه النظرية على مجموعة مبادئ اساسية و التي يكن ان تكون مقارنة لدراستنا و التي تتمحور فيما يلي :

¹ . عبد الله محمد عبد الرحمان ، علم الاجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، صفحة 205

² طلعت ابراهيم لظفي ، علم الاجتماع الصناعي ، دار الغريب للطباعة و نشر و توزيع ، القاهرة 2007 صفحة 35

ترتيب العمليات:

1. **تقسيم العمل** : يعتبر تقسيم العمل وظيفة هامة في مجال التخصص داخل البناءات الداخلية للتنظيمات بل تحديد النشاطات عموماً .
2. **الوظيفية** : هذه الخاصية ذات قيمة هامة لتوصيل الاوامر و لتسهيل المهام الداخلية و تحديد مسؤولية الوظيفة.
3. **البناء** : يعتبر البناء التنظيمي نسقاً او نمطاً معيناً من الوظائف ، بل يتميز ذلك البناء بين بنائات فرعية لها دور وظيفي الهام¹
4. **" الضبط** : يكون الضبط وظيفة هامة بين كل الرؤساء و الاتباع حيث تتعدد المهام الشرفية و التنفيذية و المتابعة داخل البناءات التنظيمية ، فهذه العمليات الوظيفية التي تعتمد عليها الادارة العلمية في تكوين قضاياه الاساسية و تركيزها على اهمية العلاقات العمل و العمال ، و جعلها تأخذ طابع الاستمرار في تجديد و ملائمة التغيرات التكنولوجية و ظروف الفيزيائية المتنوعة بل جعل الاهتمام بها حت في وقتنا الحاضر² فهي اهتمت بظروف البيئة التي كان يعمل فيها العامل و جعلها تتماشى مع متطلبات العامل.
5. **"طريقة مثلى للعمل** : يعقد تايلور بإمكان اداء عملية الانتاج واحة قد تصل الى 50 او 100 طريقة لكن هناك دائماً طريقة واحدة مثلى بأداء العمل باقل جهد و في وقت افضل لذلك اوصى باكتشاف البحث عن طريقة مثلى " one best way " بمراقبة فئة من العمال اثناء تأديتهم لعملهم ، و كذلك القيام ببحوث و هنا يجب ان تتدخل الادارة القيام بهذا الواجب وليس العمال .

¹ مرجع سابق ذكره عبد الله محمد عبد الرحمان ، صفحة 205 و 206

² كمرجع نفسه صفحة 206

6. تحديد كمية العمل و تنظيمه : أدركت الادارة العلمية بان مشكلة الإدارة مع العمال يرجع الى عدم ادراك الادارة لنقطة البداية الصحيحة، و هي تحديد المعدل المقبول للإنتاج لان الادارة كانت تستخدم الضغط على العمال طريقة لتوجيه العمال¹

7. وحدة الاوامر : يؤكد تايلور و اهم رواد الادارة العلمية، على ضرورة وحدة مصادر اصدار الاوامر اذا يرى بأن العامل لا يستطيع احتمال ازدواجية المسؤولية و لا يتحمل تطبيق أمرين مختلفين من مصدرين مختلفين.

8. و في بعض القراءات يقول تايلور عكس ذلك بمعنى انه ينادي بتعدد مصادر اصدار الاوامر

9 . دراسة الاجتهاد البدني : قام بهذه العملية كل من تايلور و جلبرت ، و هذا في مجال الاجتهاد الذي يصيب العمال اثناء القيام بعملهم و هو اجتهاد غير ضروري و ينشأ نتيجة قيام العامل بحركات غير ضرورية اثناء العمل²

ومن هنا قام تايلور بحساب الحركات التي يقوم بها العامل في اداء عمله ، بالإضافة حذف الحركات غير ضرورية التي يقوم بها العامل بالإضافة و حرص على التركيز على الحركات الضرورية فقط .

و تعتبر هذه اهم المبادئ التي ركز عليها تايلور، و انطلاقا من هذه المبادئ قام تايلور بقيام بمجموعة من التجارب و سوف تأخذ البعض منها و التي هي سوف تكون اقرب لدراستنا و هي تتجسد كالاتي :

1. تجربة ملائمة الأدوات المستخدمة بالإنتاج " : لاحظ تايلور الأدوات المستخدمة من قبل العمال في رفع الكتل المعدنية و الخامات المختلفة في المصنع ادوات يجلبها العمال انفسهم لمختلف الاعمال سواء كانت الخامات التي يرفعونها ثقيلة ام خفيفة، و ذلك يستبدل تلك الادوات بالأدوات تتناسب مع طبيعة المواد التي يتعامل معها العمال معا ادى الى حدوث

¹ عبد الكريم بوحفص ، تطوير الفكر التنظيمي الرواد و النظريات ، ديوان المطبوعات الجامعية، 2017 ،صفحة 50 و 51

²مرجع نفسه، صفحة 51

تغيير هائل في حجم الانتاجية ، و قد استخلص من ذلك ضرورة ان تتحمل الادارة مسؤولية تحديد الادوات المستخدمة في الانتاج و القيام بتدريب العمال على استعمالها¹ و كذلك هناك ما سماه بتجربة جرف الخدمات سماه ب عملية جرف الحديد و الفحم " ان استعمال العمال الادوات المستعملة كان يجلبها العمال انفسهم و كانت ثقيلة جدا عند استعمالها لجرف الخامات المعدنية الخفيفة جدا عندما استعمالها لجرف الفحم ،تدارك تايلور ذلك و الزم الادارة على تصميم الادوات المناسبة للعمل المناسبة مما ادى الى توفير التكاليف و تراوحت بين 75 و 80 دولارا امريكا سنويا بالنسبة للعامل الواحد² حاول تايلور في هذه التجربة تغيير الادوات التي يستخدمها العمال بإعطاء كل عامل الاداة التي تتناسب معه .

2. تجربة تغذية الآلات : لاحظ تايلور ان تعامل العاملين مع الآلات و إدخال عناصر الإنتاج `bfeedinbvg the machines` يتم بطرق عشوائية تختلف من عامل لآخر، مما يستوجب تصميم نظام موحد للتعامل مع الآلات و تدريب العمال على العمل و فقا لذلك، و قد ادى الى زيادة الانتاج بشكل ملحوظ³

حيث ان كانت " تجربة مدخلات الانتاج استمرار التجارب بدأها قبل ان ينتقل الى شركة بيت لحم للفولاذ ،و تتعلق بطرق مناسبة لتغذية الآلات العاملة مما سمح له بالحصول على البراءة الاختراع للصناعات الفولاذية ذات سرعة عالية، و قد ادى تغيير طريقة تغذية الآلات العاملة الى تقليص الوقت الازم للعمل الى ثلث الوقت السابق و قد باع تايلور هذا الاختراع فب بريطانيا بمبلغ 100000 دولارا⁴

لخص تايلور من نتائج تجاربه الى تأكيد اهمية المبادئ التالية :

1. "الاختيار العلمي للأفراد على اساس القدرات و المهارات التي تلائم مع متطلبات كل وظيفة.

¹ محمد قاسم القربوني ، نظرية المنظمة و التنظيم ، دار المكتبة الوطنية ، عمان ، طبعة 3 ، 2008 صفحة 77

² مرجع سابق ذكره ، عبد الكريم بو حفص ، صفحة 49

³ مرجع سابق ذكره محمد قاسم القربوني صفحة 77

⁴ مرجع سابق ذكره عبد الكريم بو حفص صفحة 49

2. تدريب العمال على افضل الطرق لإنجاز المهام بكفاءة عالية.
3. تأكيد التعاون من خلال الحوافز و توفير بيئة عمل تساعد على الحصول الى نتائج القصوى في العمل و في ظل الطريقة العلمية¹
- و تبقى هذه النظرية أن لديها علاقة مع الموضوع أن نظرية التاييلورية تهتم بموضوع الرقابة الإدارية بالمؤسسات و، أن مؤسسة ميناء مستغانم من أكثر المؤسسات التي تهتم بموضوع الرقابة الإدارية باعتبارها مؤسسة اقتصادية كبيرة تهتم بالربح و النجاح لذلك تحرص على تطبيق الرقابة داخل المؤسسة لضمان ان العمال يؤدون عملهم بأحسن حال وبالتالي تحقيق اهداف المنظمة .

تقييم النظرية الادارة العلمية

برغم من ان نظرية العلمية ساهمت في تحقيق زيادة في الإنتاج، و لكنها تعرضت الى العديد من الانتقادات من قبل المفكرين و الباحثين و ما يعاب على هذه النظرية انها :

أهملت الجانب المعنوي للعامل ، و ركزت على الجوانب المادية فقط.

. " مساواة تاييلور بين البشر والآلات و هذا مل ادى الى ظهور المعارضة شديدة من طرف النقابات العمال خاصة في بريطانيا و الولايات المتحدة الأمريكية، لأنهم رأو أن أسلوبه ، و منهج الإدارة العلمية جاءوا على حساب الضحايا من جانب العنصر البشري الذي كان عليه ان ينظم في خط الانتاج العام كالألة تحيب عليه حركاته و يعمل وفق خطوات روتينية متكررة، فالزمت العامل القيام بالأعمال قد تكون قاسية و غير مريحة و تعبت على السام و قتل روح الابداع و قد ادى ذلك الى ارتفاع نسبة الغياب و التعطيل العمدي لحطوط الانتاج²

" بالرغم من ان بعض التنظيمات ما زالت تتبع نموذج الادارة العلمية و لتقوم بتطبيق المبادئ الاساسية التي وضعها تاييلور ، إلا انا نظرية الإدارة العلمية تعرضت للنقد من قبل الكثير من علماء علم الاجتماع نظرا لأنها تركزت على حول التنظيم الرسمي و العلاقات

¹مرجع نفسه صفحة 50

²مرجع نفسه صفحة 52

الرسمية بين العمال و المشرفين و تجاهلت السلوك الانساني و تعاملت مع العمال على اعتبار انهم الات الامر الذي يؤدي الى عدم الرضا عن العمل¹

" اعتبر تايلور ان الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا بالمال، و هذا غير صحيح لأنه يمكن ان يتحفز العمال بتوفير جو عمل مناسب و مريح كما اوضحتها المدرسة العلاقات الإنسانية فيما بعد.

. افتراض وجود طريقة افضل لأداء العمل ليس منطقيا لان هذا مرتبط بنوع العمل و الظروف المحيطة بالعمل .

. ركزت النظرية على تقليل من الاجتهاد البدني للعامل بإلغاء الحركات الزائدة و هو في الحقيقة اجتهاد لغير ضروري لكنها تجاهلت الاجتهاد النفسي²

و من خلال هذا ما ذكرناه ان نستنتج ان :

. نظرية الادارة العلمية تقتل المبادرات الفردية .

. الاجر بالقطعة الحافز الواحد للعامل ،هو المال بقدر ما ينتج باجر عليه استقلال العامل سوف يشغل نفسه لكن يحصل على اجر مضعف و بالتالي اجهاد كبير جدا .

. وحدة القيادة يجب على العامل ان يتلقى الاوامر من مشرف واحد فقط .

. عدم احترام مشاعر العامل و عامله لأنه مجرد آلة بنفذ الاوامر فقط .

9 . صعوبات الدراسة

. صعوبة التأقلم مع عمال في مؤسسة مينا مستغانم في بداية.

. بعض العمال لم يساعدوني في ملئ الاستمارة .

. صعوبة كتابة المذكرة نظرا لفساد الحاسوب .

. قلة المراجع خاصتنا في فصل الرقابة الإدارية .

¹ مرجع سابق ذكره طلعت ابراهيم لطفى صفحة 46

² مرجع سابق ذكره عبد الكريم بوحفص صفحة 52

الفصل الثاني

الرقابة الإدارية

تمهيد

يعتبر موضوع الرقابة الادارية من المواضيع الادارية الهامة، باعتباره موضوع هام وحساس في كل مؤسسة من خلال مجالاتها و أنشطتها لأنها وظيفة دائمة فهي لم تتركز على المجال المالي فقط بل تتعداها الى جميع المجالات الادارية و الاقتصادية و غيرها ، فالرقابة الادارية عنصر مهم في كل مؤسسة ، نظرا للمكانة التي تحتلها حتى اصبحت تهتم بالأداء العامل داخل المؤسسة من اجل مكافحة الانحرافات التي تطغى في المؤسسة وحرص على تصحيحها و تأكد من ان الاهداف والبرامج التي وضعتها المؤسسة تتماشى مع الاهداف المسطرة ، و من هذا المنطلق سوف نتطرق في هذا الفصل الى معرفة ماهية الرقابة الادارية و كيف تطورت و اهم اهدافها و اهميتها في المؤسسة و مراحلها و ما هي انواع الرقابة الادارية و اهم خصائصها و ما هي معوقات التي تواجهها عملية الرقابي

1 تعريف الرقابة الادارية

تعتبر الرقابة الادارية على انها على انها تتم من خلال قياس النتائج مطلوبة مقارنة بالنتائج الاهداف التي وضعتها المؤسسة، من اجل تشخيص و التحليل سبب الانحرافات التي وقع فيها الفرد ،و الحرص على ايجاد تعديلات اللازمة لضمان عودة العمل الى مسار المخطط له و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة¹

بالإضافة الى ان هناك ثلاث اتجاهات فكرية تقوم بتعريف الرقابة الادارية على انها :

1 الفكر الكلاسيكي ان الرقابة الادارية " عملية تفتيش و تخويف للأفراد التنظيم، اي ان الرقابة في نظرهم عبارة عن عملية تركيز على تهديد بالعقوبة و الوعد بالمكافأة لتحقيق المشروعات و منع الانحرافات.

2- الفكر السلوكي : ينظر انصارها الى الجانب الانساني ، بانها قدرة الفرد او مجموعة من الافراد في التأثير على السلوك فرد اخر، او تنظيم معين بحيث يحقق التأثير للنتائج المرجوة

3. الاتجاه العلمي : يركز انصارها على الناحية التطبيقية للرقابة و تتمثل في القيام بثلاث خطوات

وضع المعايير ، قياس الاداء و مقارنته بالمعايير ، تصحيح الفرق بين النتائج الفعلية و الخطط الموضوعية²

و كذلك يمكن تعريف الرقابة الادارية على انها " وظيفة ادارية تعمل على قياس و تصحيح اعمال المساعدين المرؤوسين بغرض التأكد من الاهداف و الخطط المرسومة قد تحققت و

¹ .محمد عيسى الفاعوري ،الادارة بالرقابة، دار الكنوز، عمان، الطبعة 1، 2017، صفحة 18

² مرجع نفسه محمد عيسى الفاعوري، صفحة 18

نفذت، او بمفهوم اخر الاداة التي يمكن من خلالها التحقق من البرامج و الاهداف قد تحققت بالأسلوب المعين و بدرجة الكفاءة المحددة اي وفق الجدول الزمن للعملية التنفيذ¹ يعرفها تايروف " الذي يجعل من الرقابة نظام لمطابقة أنشطة العمل الفعلي مع المخطط المحدد له مسبقا لغرض انجاز اهداف المنظمة.

يعرفها الدرج : الرقابة الادارية عملية مستمرة لمقارنة الانجازات الفعلية بالعمليات المخططة، سواء كانت هذه العمليات جملة او تفصيلا و اتخاذ الاجراءات و التوجيهات الازمة ، كما يقصد بالرقابة الادارية ايضا الوظيفة الادارية ايضا الوظيفة الادارية التي توضح ما تم تحقيقه الاهداف و هل تم بكفاية ام لا و في الوقت المناسب ام لا ، و عليه يقوم الرئيس الاداري بقياس الجهود التي بذلت و يقارنها بالأهداف و المستويات الموضوعية لكي يتأكد ما اذا تحقيق هذه الاهداف.²

وكذلك يمكن تعريف الرقابة الادارية على انها " مراجعة الانجاز وفقا للخطة الموضوعية كما تعرف على انها عملية قياس النتائج الفعلية و مقارنتها بالمعايير و الخطط الموضوعية و معرفة اسباب الانحرافات بين النتائج المحققة و النتائج المطلوبة واتخاذ فقط تصحيحي عرف هنري فاييلور الرقابة بمفهوم الاشراف الدائم كما يلي : و الاشراف و المراجعة من السلطة اعلى ، يقصد معرفة كيفية سير الاعمال و التأكد من ان المواد المتاحة تستخدم وفقا للخطة الموضوعية.³

برغم من تعدد تعاريف الرقابة الادارية و باختلافها، الا انها تسير و تصب في اتجاه واحد هي انها عملية مراقبة الرئيس للعمال للأداء الوظيفي لهم ، و تأكد من ان الاهداف

¹ عبد الرحيم ناصر احمد عمر، دور الرقابة الادارية في تحسين مستوى الاداء الوظيفي ،مجلة حقوق في العلوم و تقنيات البدنية الرياضية، المجلد 8، العدد 2 ،الجمهورية اليمنية ، 2023 ، صفحة 15

² ناجي ليتيم و هشام بوبكر، تحديات القوى العاملة في ظل الرقابة الادارية التعسفية في مؤسسة الجزائرية، مجلة الحقوق و العلوم الانسانية، المجلد 36، العدد 2 ، الجلفة، صفحة 282

³ محمد محمود علاونة، الاصول العلمية و العملية في ظل الرقابة الادارية ،دار البداية للناشرون و الموزعون، عمان، طبعة 1، 2014، صفحة 124

التي وضعتها مؤسسة و محاولة كشف الاخطاء و الانحرافات التي تغطي داخل المؤسسة و حرص على تصحيحها .

2. تطور الرقابة الادارية :

تعتبر " المجتمعات الانسانية من متغيرات مختلفة، لعلنا نذكر الكثير منها عبر مراحل التاريخ نتيجة تجاوزات الحاكم او المسؤول لسلطاته و صلاحياته او تجاوز المحكوم لحقوقه قد نتجت عنه في نظام الدولة مبدأ الفصل بين السلطات الثلاث : الشريعة و القضائية و التنفيذية، و نظرا لزيادة المضطربة و حجم مؤسسات التنفيذ التكنولوجي و تحقيق مبدأ الفصل بين الادارة و الملكية تأثرت ادارة الاعمال بهذه المفاهيم الجديدة للرقابة و نظام الدولة آنذاك مما اثرت عليه ظهور انواع مختلفة من الرقابة .¹ وبذلك يقوم بتحقيق العدالة و التكامل و المساواة في الاطار الاداري للمؤسسة ، و من كل مجتمع ككل في ظل تلك الظروف .

وتعتبر الرقابة الادارية من اهم اسهاماتها في تنظيم المجتمعات و مؤسساته عبر مختلف مراحل التاريخ ، و تطورت تبعا لذلك حتى اصبحت اليوم برأي علماء الادارة و الاقتصاد والمالية اي ان النظام اداري او مالي لا تتوفر فيه الرقابة فعالة و منتظمة يعتبر نظاما ناقصا يقتصر على مقومات و جودة و برى هؤلاء العلماء ، ان الرقابة ظاهرة ضرورية في مجتمع لأنها تتمثل الضوابط لكل تصرف يتعدى اثره الغير²

حيث ان الرقابة الادارية تطورت من خلال العصور انها كانت موجودة في الحضارة العربية، و بدايتها في بلاد الرافدين التي شملت العديد من الحكام في تنظيم الامور المالية و الادارية، كما قام بها العرب و خاصتا المسلمين و التي ضمت الرقابة على الامور اموال المسلمين و على ملوكها الولايات في عهد الدولة الاسلامية ، اما الرومان فكانوا يستعملونها

¹. علي عباس ، الرقابة الإدارية في منظمات الاعمال ، مكتبة الجامعة اثناء للنشر و التوزيع مكتبة جامعة الشارقة، جامعة

البيتر، 2008، صفحة 19

²مرجع نفسه صفحة 20

في تنظيم إمبراطوريتها في العصور الوسطى و شيئاً فشيئاً تطورت الرقابة الادارية و ازدهار السلطات ثلاث في نظم دول أوروبا و هي السلطة التشريعية و القضائية¹

يعتبر ان " السلطة التنفيذية في عام 1256 تأسست غرفة المحاسبة بباريس التي انشائها الملك سانت لويس، و كان من مهامها الرقابة على الحسابات و اصدار الاحكام و توالى فيما بعد تطورات متلاحقة على مفاهيم الرقابة و الحاجة الى استخدامها ففي عام 1789 ابان الثورة الفرنسية، اصبحت الرقابة حقا مكتسبا لمثلى الشعب في مناقشة الثقافات العامة و اسلوب تنظيمها و ادارتها ، و مع ظهور الدولة الحديثة تطلب وجود احكام و ضوابط على اداء التخطيط الاقتصادي لتحقيق التنمية القومية و توفير الرخاء لمجتمعاتها²

اما في العصر الحديث تطورت الرقابة الادارية و نالت اهتمام كبير خاصتا الادارية و مالية معا، و بالأخص ازمة الاقتصادية بتحديد الولايات المتحدة الامريكية 1929 و بعدما كانت الرقابة الادارية خارج المؤسسات اصبحت بضرورة تطبيقاتها في الادارة الداخلية و من خلال ممارسة المدراء و رؤساء الاقسام و كذلك على أداء الموظفين³

وفي ضوء ذلك نجد ان "التطورات و المتغيرات في مفهوم العمل النقابي بدأت هذه الوظيفة تؤدي دورها بوضوح و مع تطور حجم المؤسسات و زيادة اعداد العاملين فيها و تعدد أنشطتها و اتساع نطاقها، اصبحت الاختيار حقيقي لأي مدير هو ما يحققه من نتائج و لكي نطبق هذه الاختيار لا بد من وجود معيار يمكن لقياس عليه، و من ثم الحكم على النتائج اعماله و اتخاذ الاجراءات التصحيحية اذا اقتضى الامر فان استطاع المدير القيام بوظيفة التخطيط و التنظيم و التوجيه بطريقة تتميز بالكمال ،و اذا تحققت الاهداف التي تقصدها الخطة فان مدى تحقيق الهدف يصبح مؤثرا للحكم على كفاءته من خلال أداء مهامه.⁴

وفي الأخير نجد أن الأخطاء والانحرافات التي يوجهها الفرد عند تأديته لمهامه وفقا لأهداف التي وضعتها الادارة هذه الاسباب، تدفعنا الى تفعيل دور الرقابة و جعلها ضرورية

¹ بتصرف من مرجع نفسه صفحة 20

² مرجع نفسه صفحة 20

³ بتصرف من مرجع نفسه صفحة 20

⁴ مرجع نفسه صفحة 21

في كل مؤسسة، فهي ضرورية في كل مؤسسة و ان الرقابة الادارية كانت متواجدة منذ القدم و خاصتا في الدول العربية و تطورها شيئاً فشيئاً عبر عصور الزمن نظراً لأهمياتها التي تجعلها عنصر مهم في المؤسسة .

3- الرقابة الادارية في قانون الاداري الحديث

وهي الرقابة ممارسة من قبل الجهاز الاداري للدولة على نفسه سواء تعلق الامر الرقابة داخل المنظمة الادارية او من السلطة المركزية و هي نوعان :

1.3. رقابة داخلية: وهي التي تمارسها المنظمة الادارية او مديرها على موظفه.

2.3. رقابة الخارجية : و هي التي تمارس من السلطة الادارية المركزية، و يطلق عليها بعض بالوصاية الادارية.¹

وبالتالي فرقابة الادارية في فكر الاداري الحديث هي التي تتم من خلال السلطة من خلال وسائلها المختلفة كوسائلها الداخلية او الخارجية، و القيام بعملية تفعيل هذه الرقابة التي لا بد من توفرها في جميع المؤسسات و استخدامها في كافة مجالاتها و تحقيق الاهداف المنشودة.

4- اهداف الرقابة الادارية

تتجسد اهداف الرقابة الادارية من خلال هدفين :

1.4. الهدف المثالي : فيتمثل الهدف المثالي في محاولة منع الوقوع في الازخاء و عمليا قد تكون هناك صعوبة في تحقيقه و احيانا استحالة تحقيقه، و بذلك ينظر اليه على انه هدف المثالي و هذه هي الرقابة الوقائية، و يصعب ان يستحيل تطبيق هذا الهدف نظرا لان التخطيط تقديري و متعلق بالمستقبل ، و بالتالي لا بد ان يكون هناك رد معين للخطأ سبب

¹ عبد العزيز بن سعد الدغثير، الرقابة الادارية التنموية البشرية و تطوير الذات، الرياض، 2016، صفحة 15

تغيير الظروف كما ان الفرد نفسه هو الذي يقوم بالتنفيذ و معرض للخطأ بسبب الطبيعة البشرية¹ ويذكر الى جانب ذلك الهدف الثاني في الرقابة الإدارية.

2.4. "الهدف التطبيقي للرقابة الادارية في منع تكرار او وقوع الخطأ في مفهوم بمعنى وهو مفهوم الاصطلاحي الاداري و ليس مجرد تصعيد الاخطاء فبمنطلق الاصلاح الاداري تصبح الرقابة موضوعية كما تصبح الرقابة للمعاونة ،اما بمنطلق تصعيد الاخطاء تتواجد الادارة مشكلة عدم الحصول على البيانات التي يمكن فعلا من اجراء عملية الرقابة، كما انا العاملين لا يتعاونوا في ايداء مشاكلهم و الصعوبات التي تواجههم²

بالإضافة الى ان هناك مجموعة من الاهداف الرقابة الادارية التي تتمحور كالآتي:

" الوقوف على المشكلات و العقبات التي تتعرض انسياب العمل التنفيذي بقصد تذليلها . اكتشاف الاخطاء فور وقوعها، او هي في سبيل وقوعها كي تعالج فوراً .

تأكد من العمليات الفنية تؤدي وفقا للأصول المقررة ثم تقويم المعوج منها .

التثبت من ان القواعد المقررة مطبقة على وجهها الصحيح و خاصة في المسائل المالية .

التأكد من ان القوانين تسير وفقا الطريق الصحيح .

التأكد من ان مستويات الادارية العليا على اتمام تام بم يتم اعمال في مستويات المحتملة التأكد من الحقوق و المزايا المقررة للأفراد و العاملين محترفة³

و هذا يعتبر اهم اهداف الرقابة الادارية، من خلال حكم على الاداء و تأكد من ان اهداف المنظمة تسير وفقا ما تم التخطيط له و كشف عن الاخطاء التي قام بها العمال و تصحيحها

5-أهمية الرقابة الادارية : تكمن أهمية الرقابة الإدارية من خلال :

" تسهم في تقليل الاخطاء قبل تزايدها، فعلاج الاخطاء قبل تراكمها قد يضع المنظمة في مواقف قوية و عدم تعرضها الى المواقف الحرجة.

¹ محمد فاتح محمود بشير المغربي، الرقابة الادارية، جامعة القران الكريم و العلوم الاسلامية، السودان ، 2020 ، صفحة

12

² مرجع نفسه صفحة 12

³ محمد عيسى الفاعوري ، الادارة بالرقابة ، دار كنوز المعرفة ، عمان، 2007 ،صفحة 21

. النظام الرقابي الفعال يساهم في زيادة قدرة المنظمة على تبسيط التعقيد التنظيمي و التكيف مع استخدام التكنولوجيا لمعالجة أي قصور .
 . يسهم النظام الرقابي الفعال في خفض التكاليف لجعل تكاليف حدودها الدنيا ، من خلال ضبط العمليات الانتاج و وضع معايير و مقياس للأداء¹
 . تعد الرقابة الادارية من اهم الركائز التي تعتمد عليها الادارة ، باعتبارها تتضمن السلامة المهنية للعاملين و المؤسسة و محاربة الانحرافات و الاخطاء التي يؤديها العمال ، و الحرص على تعديلها في الوقت المناسب و هي احد الوسائل الاساسية لتحسين اداء العاملين و ضمان العمل يسير وفق الخطة و الاهداف التي وضعتها المؤسسة لتحقيق ازدهار و تطوير المؤسسة

" الرقابة تشجع الادارة على تحقيق الاهداف، السبب في ذلك هو ان الرقابة يبرر فيها الوقوف على تنفيذ الخطط و تقوم على كشف المشاكل و الصعوبات المترتبة عليه، اولا بأول و تقوم الرقابة في الوقت المناسب بتوجيه الادارة الى ضرورة اتخاذ القرارات لمناسبة من اجل تقادي اي خطأ يقع عند تنفيذ الخطط .
 الرقابة تساهم في تغيير و تعديل الخطط و البرامج ، و ذلك عن طريق النظر الى الظروف التشغيل الفعلي او النظر الى العوامل التي تؤثر بشكل مهم و تطبيق الخطط و تعديل تكون عن طريق تحديد الاجراءات اللازمة لوضع الامور في طريقها صحيح قبل ان تكبر دائرة الانحرافات بشكل لا يمكن بعده من تحقيق الخطط المرجوة²
 بالإضافة الى ان تكمن اهميتها في :

. الرقابة تحقق العدالة : " العدالة المرجوة من الرقابة تكمن في معرفة المقصرين من العاملين، و تشجع الذين يبذلون الجهد لرفع مستوى الخطط التي وضعتها الادارة و الرقابة اذا تمت من قبل الاجهزة المسؤولة، فان ذلك يوفر لنا انتاجية سريعة بكلفة قليلة.

¹ محمد ابراهيم كامل الصوص ، دور الرقابة الادارية في تحقيق التطور التنظيمي ، المجلة العربية للادارة، مجلد40، عدد 4 ،الجامعات الحكومية الفلسطينية ، 2020 ،صفحة 29

² كمال بودانة، و عبد العالي دبله الرقابة الادارية ، مجلة العلوم الاجتماعية ، المجلد 14 ،العدد 02 ، 2020 صفحة

. الرقابة تنير الطريق امام الادارة في معرفة مستوى العمل : لأنها تقوم بتزويد المديرين من الموارد البشرية و الموارد المالية التي يمكن من المدير من متابعة العمال.¹

6 . خصائص الرقابة الادارية :

للرقابة الادارية مجموعة من الخصائص التي تميزها، باعتبار ان الرقابة الادارية الركيزة التي تعتمد عليها الادارة، و لعنا سوف نتطرق الى اهم خصائص الرقابة الادارية و التي تتمحور كالتالي :

1. ان الرقابة الادارية هي نشاط ووظيفة علمية .
 2. ان الرقابة الادارية تمارسها المستويات الادارية الثلاثة و بنسب تختلف من مستوى الى اخر،
 3. ان الرقابة الادارية تهدف الى تبيان الانحراف او الخطأ و تصحيحه استنادا للأهداف الموضوعية بالخطوة ،
 4. ان الرقابة الادارية تساعد على اعطاء التغذية العكسية للأهداف .
 5. ان الرقابة الادارية تساعد على تقييم العاملين و المشرفين على السواء من ناحية المهارات الادارية و تطبيقها²
- ما نذكر كذلك من خصائص الرقابة الادارية :
- " ان الهدف الرئيس من الرقابة هو التأكد من الاعمال تؤدي بأفضل الطرق .
- . الرقابة الادارية تمكننا من متابعة لتنفيذ الخطط الموضوعية مسبقا .
- . الرقابة الادارية تساعدنا على معرفة اسباب الانحراف او الخطأ .
- . الرقابة الادارية تقدم الحلول و المقترحات لأصحاب القرار بعد تحديد الاسباب و تحليلها³
- و من خلال ذلك نستنتج ان خصائص الرقابة الادارية يجب ان تكون قادرة على تحقيق الهدف الموضوع و قيام باكتشاف الاخطاء و معرفة اسبابها و حرص على تصحيحها وحذف الخطأ و سعي على ايجاد حل لها .

¹ مرجع نفسه، صفحة 106

² حيسن احمد الطروانة و توفيق صالح عبد الهادي ، الرقابة الادارية " المفهوم ة الممارسة " ، دار مكتبة الحامد للنشر و

التوزيع ، عمان، 2011 صفحة 22

³ مرجع نفسه صفحة 22

يجب ان يكون نظام الرقابة واضح لكافة العمال .
يجب ان يكون نظام الرقابة تتلاءم من طبيعة بيئة العمل، من خلال وسائل الرقابة و حجم المؤسسة .

و ان تكون نظام الرقابة واضحة لجميع افراد العاملين داخل المؤسسة .
و ان تكون هذه الرقابة قابلة للتعديل في حل ما كان الامر يستلزم تغيير نظام الرقابة ، و انها لا يتماشى مع متطلبات العاملين، و حرص على تغيير هذا نظام الرقابي و جعله يتماشى مع العاملين .

7. انواع الرقابة الادارية :

للرقابة الادارية انواع كثيرة متعددة التي تمارسها المنظمات والمؤسسات والتي سوف نتطرق إليها، والتي يمكن تصنيفها على المسار الاتي :

اولا : الرقابة من حيث القيام بالمهام

" الرقابة المستمرة الموجهة : تسمى الرقابة الوقائية و يقصد بهذا النوع من الرقابة التي توقع الخطأ و الانحراف قبل وقوعه او حدوثه و الاستعداد لمواجهته، او العمل على منع حدوثه، و ذلك من خلال الجولات الدورية الميدانية المفاجئة و القيام بتوجيه الاشراف باستخدام اسلوب المتابعة لسير العمل بصورة مستمرة ، و تظهر اهمية هذه الرقابة اثناء وضع الخطة و مشتقاتها من موازين و معدلات و معايير و يمتد دورها خلال مراحل تحضير المستلزمات الضرورية لتنفيذ الخطة بعد اقرارها ، و تهدف هذه الرقابة الى تحقيق مجموعة من الاهداف (تحقق من انسجام الخطة الاساسية للمشروع¹ نجد ان هذا النوع من الرقابة لها غاية لتحقيق اهداف و توافق الخطة و وضعيتها في المؤسسة مع اداء العاملين في تأدية عملهم .

" الرقابة المرحلية : ويقصد بالرقابة المرحلية رقابة الادارة على كل مرحلة الخطة بعد تنفيذها و تتم الرقابة بعد تقسسي الخطة الى مراحل ثم يتم قياس نتائج التنفيذ الفعلية بعد اكتمال كل مرحلة ومقارنتها بالمعايير الموضوعه مسبقا ، ولا تتم الرقابة على التنفيذ الفعلي

¹ مرح طاهر شكري حسن علي ، الرقابة الادارية و علاقتها بالأداء الوظيفي اطروحة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير الادارة التربوية بكلية الدراسات العليا جامعة النجاح الوطنية نابلس فاسطين 2016 صفحة 21

لمرحلة بعد التأكد من ان المرحلة التي سبقتها قد تمت فعلا كما هو مخطط لها و يسمى هذا النوع بالرقابة التخطيطية لكونها تتم على فترات دورية و وفقا لفترات الخطة للتأكد من ان كل جزئية من الخطة قد تمت في الوقت المخطط و المناسب لها ، و من الاساليب الرقابية التي تستخدم في هذا النوع طريقة تخطيط و تقييم و مراجعة البرامج و طريقة الجداول جانب و طريقة خريطة سير الاجراءات¹ كذلك نجد:

" الرقابة بعد التنفيذ : يسمى هذا النوع بالرقابة البعدية او اللاحقة او غير مباشرة ، في هذه الحالة يبدأ نشاط الرقابة عند الانتهاء من تنفيذ الخطة و اكتمال نتائجها و ذلك بمقارنة النتائج الفعلية النهائية بالمعايير الموضوعية لتحديد الانحرافات اذا هي رقابة من شأنها معالجة الاخطاء ، و لكن لا بد بعد وقوعها اي ليست في الوقت المناسب² و هنا تكون عملية الرقابة الادارية بقيام بمهامها من خلال مراقبة العمال عن بعد ،اي عن انتهاء العمال من العمل يأتي المشرف و يقوم بمراقبة العمال و تصحيح الانحرافات و الاخطاء .

ثانيا: الرقابة من حيث مصدر:

" الرقابة الداخلية : و هي الرقابة التي تتم داخل المؤسسة و على كافة مستويات الادارية والافراد العاملين فيها على اختلاف وظائفهم و مواقعهم في التنظيم ،سواء كانوا امدراء أو رؤساء اقسام و في بعض الشركات الكبيرة و المتوسطة الحجم ،هناك وحدة ادارية متخصصة في هذا العمل³ " الرقابة الخارجية : وهي الرقابة التي تتم من خارج المؤسسة ، وتقوم بها أجهزة رقابية متخصصة وتكون تبعيتها في الغالب الدولة مثلا ديوان الخدمة المدنية ويراقب عملية توظيف

¹ مرجع نفسه صفحة 22

² مرجع نفسه صفحة 22

³ علي عباس ، الرقابة الادارية في منظمات الاعمال ، اثناء للنشر و التوزيع مكتبة الجامعة الشارقة، 2008 ،صفحة 28

وتحديد الدرجات الوظيفية و الترقيات و انتهاء الخدمةالخ ، البنك المركزي يراقب اعمال
الوزرات من حيث اوجه صرف الاموال و تحصيلها و كذلك ديوان الرقابة و التفتيش.¹

ثالثا : الرقابة الادارية حسب اهدافها

. **الرقابة الايجابية** : " تهدف هذه الرقابة الى التأكيد من ان كافة الاجراءات و التصرفات يتم
العمل بها طبق اللوائح والأنظمة والتعليمات المعمول بها داخل المنظمة ، بما يكلف تحقيق
أهدافها من جهة والتنبؤ بالانحرافات و الأخطاء المحتمل حدوثها و اتخاذ الاجراءات اللازمة
و القرارات الخاصة لمنع حدوث هذه الانحرافات من جهة اخرى ، اي العمل على ضمان
حسن سير العمل في المنظمة و هذه الرقابة تعتبر أحد الاساليب الناجحة في حفر الموظفين
و تنميتهم و بالتالي تطوير و تحسين المنظمة²

و كذلك ". **الرقابة السلبية** : و تعمل هذه الرقابة بالبحث عن الاخطاء و الانحرافات و العمل
على منع حدوثها مع التركيز على معاقبة مرتكبي هذه الاخطاء و الانحرافات ، و بمعنى
اخر تعمل على تصعيد الاخطاء و الانحرافات، لهذا تسمى بالرقابة البولسية ففي غالبية
المنظمات الادارية في الدول النامية تأخذ الرقابة السلبية و تتعمد تجاهل الرقابة الايجابية³

رابعا : تصنيف الرقابة حسب المجال

". **الرقابة المادية** : هي التي تمارس على الموارد المادية في منظمة مثل الرقابة على
المخزون الرقابة على جودة المنتجات والرقابة على التجهيزات و المكائن وضبطها.
. **الرقابة المعلوماتية** : الرقابة على الموارد المعلوماتية، تشتمل على كافة البيانات
والمعلومات المتعلقة بالتنبؤ بالمبيعات والتحليل البني والبيانات الظروف الاقتصادية وكل
شيء يتعلق بهذا الامر.

¹مرجع نفسه صفحة 28

²مرجع سابق ذكره، مرجح طاهر شكري صفحة 22 و 23

³مرجع نفسه صفحة 23

. الرقابة البشرية : الرقابة على الافراد، تعني التحقق من البيانات الأفراد و قياس وتقدير كفاءة العاملين، ومعرفة مدى صلاحيتهم في القيام بوظائفهم ومستوى التعاون وتحقيق العمل وأهداف¹. الحرص على توفير الأمن، والحصول على المكافأة المادية والمعنوية بما يساعد إدارة المنظمة لإعطاء الموضوعي لحق الفرد.

انواع اخرى من الرقابة الادارية :

1. الرقابة الشاملة : تكون من خلال الاعمال التي قام به الافراد.
2. الرقابة جزئية : لا تضم كل اعمال التي يقوم بها الموظف.
3. الرقابة تفصيلية الجزئية : تكون من خلال الاعمال التفصيلية المحددة.
4. الرقابة مكتسبة :تكون في المنظمة لغاية تدقيق بعض النتائج.
5. الرقابة حقلية : تكون في مؤسسة اي داخلية.
6. الرقابة المفاجئة : تكون مفاجئة دون علم العمال بهدف تأكد من سير العمل و انضباط العمال.
7. الرقابة الدورية : تكون من خلال جولات لمراقبة الأعمال والنتائج وتكون خلال أسبوع أو شهر أو فصل.²

8. مراحل الرقابة الادارية :

تمر العملية الرقابة الإدارية بعدة مراحل، باعتبار الرقابة الإدارية مهمة في كل مؤسسة باعتبارها الوسيلة لمكافحة الانحرافات والأخطاء التي يوجهها العمال ومتابعة أداء وتقييم العمال، ومن خلال هذا المنطلق سوف نتعرف على اهم المراحل التي تقوم بها الرقابة الادارية :

- 1." **تحديد الأهداف ووضع المعايير** : يساعد تحديد الهدف بدقة في اية المنظمة ،على وضع المعايير الرقابية الملائمة التي يمكن قياس النتائج الفعلية او الاداء لما ينبغي ان يتم انجازه من العمل.

¹. كمال بودانة وعبد العالي دبله ،الرقابة الإدارية، مجلة العلوم الاجتماعية ، المجلد ،14 العدد2، بسكرة 2020، صفحة

². مرجع سابق ذكره مرح طاهر شكري، حسن علي، صفحة 25

2. مقارنة النتائج المحققة من المعايير المرسومة :بعد ان يتم التنفيذ تقاس النتائج بواسطة المعايير المحددة ، حيث تقارن النتائج المحققة بالنتائج المستهدفة التي تم وضعها.¹

3. " قياس وتقييم الأداء الفعلي : يتم في هذه المرحلة تقييم الاداء الفعلي عن طريق مقارنة الاداء الفعلي او المتوقع بالمعايير الرقابية، لمعرفة مقدار الانحراف عنه ثم مقارنة ذلك الاهداف التي مرت بالمرحلة الاولى ، فالتقييم هو الاجراءات الادارية التي تؤخذ لتقرير مدى الاداء المنجز او المتوقع في فترة زمنية محددة ، حيث تعد عملية تقييم الاداء من المهام الصعبة في منظمات الاعمال، او في اي تنظيم اخر و ذلك بسبب صعوبة اعمال بعض العاملين التي لا تحكمها معايير و مقاييس كمية يمكن القياس عليها.²

أو يمكن أن تعرف بانها " عند الحصول انحراف او فروق بين الانجاز المتحقق والانجاز المخطط له ، فان ذلك يدعو الى ضرورة التعرف على الفروق التي حدثت و تحديد لحجمها واس عددها ومعرفة أسبابها، فربما كانت أسباب مالية او فنية او تشغيلية او إنشائية او تنظيمية، وهذه العوامل قد تكون للإدارة سيطرة عليها و قد تعود اسباب الفروق او الانحرافات الى عوامل بيئية اجتماعية او اقتصادية و كلها اسباب خارجة عن سيطرة الادارة في هذه الحالة لابد من اتخاذ قرار او فعل تصحي.³

هناك الكثير من فوائد من خلال تقييم الاداء بواسطة المعايير من اجل تحقيق اهداف المنظمة و هي تتمحور الاتي:

" تنفيذ العاملين اعمالهم بدقة ، ورفع روح المعنوية ، عدم التحيز بين العاملين، اعطاء انطباع حقيقي عن المشرفيين الحكم على سياسات الاستقطاب و الاختيار و التعيين والحكم على مدى ملاءمة العاملين و تأهيلهم بالشكل الصحيح ان تقييم الاداء لا يتم بمعزل عن

¹ عبد الله عبد الرحمان النميان ، الرقابة الادارية وعلاقتها بالاداء الوظيفي في الاجهزة الامنية ، اطروحة مكملة رسالة ماجستير دكتوراه ، كلية الدراسات العليا دراسة مسحية على شرطة منطقة الحائل ، 2003، صفحة 21

² مرجع سابق ذكره محمد طاهر شكري حسن علي صفحة 26 و 27

³ مرجع سابق ذكره عبد الله عبد الرحمان النميان صفحة 22

جماعات العمل، و هو يعتمد اساسا على تقييم الذاتي للقائد احيانا ، و ان الذي يقوم بالتقييم هو قبل كل شيء انسان يؤثر او يتأثر من خلال اجراء التقييم و على العموم¹

4 . تصحيح الانحرافات و متابعة سير التنفيذ : تقوم الادارة بدراسة النتائج و معالجة

الاطياء والانحرافات الحرص على تصحيحها و وجوب تنفيذها و ازالة المعوقات التي تسبب في عدم تطبيق المطلوب ، من اجل عدم الوقوع فيه مرة اخرة و يجب ان يكون منفذا للحصول على النجاحات بتوفير الامكانيات المادية و الحصول على الموارد الاولية و التجهيزات او البحث عن المؤهلين الذين يتقنون التنفيذ الجيد ، و بناءا على ذلك يجب التأكد من الحل الذي تم تطبيقه و معالجة مشكلة بالفعل و يقوم على اتجاه الخطة و بني على أساس سليم.²

وان العناصر الذي يتضمنه تصحيح الانحرافات نجدها كالاتي : " تحليل الانحرافات وتحديد أسبابها، تحديد مجالات الانحراف بضبط ، معرفة العوامل التي ادت الانحرافات ، معرفة الظروف البيئية للانحرافات ، تقديم الحلول و الاقتراحات المناسبة ، اجراء التعديلات اللازمة للأهداف اذا تطلب الامر اما التصحيح فيشتمل ما يلي : الخطط و الاهداف ، عادة توزيع المهام و المسؤوليات ، تعديل في الوسائل و الطرق المستخدمة ، تدريب الموظفين و تأهيلهم تعديا التشريعات او الانظمة ، و تعديل التقارير أو الرقابية.³

وفي ذات السياق يوضح الجانب الاداري في مراحل تقسيم مراحل الرقابة الادارية و التي تكمن في ما يلي :

1. درس تمهيدي للمصلحة او المؤسسة .
2. درس القوانين التي ترى سير العمل و كذلك الخطط و الاهداف و السياسات و القواعد التي تتبناها .
- 3 . فحص و تقييم نظام الرقابة الداخلية للأداء في المصلحة او مؤسسة .
4. فحص دقيق للقطاعات التي تثير النقد .

¹ مرجع سابق ذكره محمد طاهر شكري ، صفحة 27

² بتصرف من مرجع سابق ذكره عبد الله عبد الرحمان النمان ، صفحة 22

³ مرجع سابق ذكره محمد طاهر شكري ، صفحة 28

5. اعداد وضع التقارير¹

كما انه في ذات السياق يمكن التقسيم بجلاء طبيعة عملية الرقابة الخاصة التي تميزها عن عملية التخطيط ، كما يوجد ايضا مراحل العملية الرقابية وفقا لترتيب حدوثها و تتميز بالدقة و الوضوح لذلك يصنف الفكر الاداري مراحل الرقابية الى :

1. وضع معايير للأداء الوظيفي .

2. مقارنة النتائج بالمعايير الموضوعية.

3. تصحيح الانحرافات التي تكشف عنها هذه المقارنة²

9. معوقات نجاح النظم الرقابية:

من الملاحظ ان الرقابة الادارية تعاني من انعكاسات تؤدي بها الى فشل النظم الرقابية و ، هذا يمثل حاجز و عائق في فشل الرقابة ، و هذا سوف نتطرق اليه من معرفة اهم العوائق التي تؤدي الى فشل العملية الرقابية و هي تتمحور كالاتي :

1." الرقابة الزائدة : يقبل العاملون عادة درجة معينة من الرقابة اذا زادت عنها تؤدي الى رفضهم لها .

2. التركيز في غير محله : تركيز بعض النظم الرقابية في احيان كثيرة على نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظر العاملين ، حيث تعكس من وجهة نظرهم رؤية محدودة جدا قد ينيير العاملين ضد هذه الرقابة³

3. "عدم التوازن بين المسؤوليات و الصلاحيات : يشعر العاملون احيانا بان المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوح لهم من صلاحيات ، و في نفس الوقت قد يتطلب النظام الرقابي الرقابة اللصيقة و المراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل مما يرتبط سلبيا بقبول العاملين و التجاوب مع النظم الرقابية⁴ بالإضافة الى ذلك :

¹مرجع سابق ذكره ، عبد الله عبد الرحمان النميان ، صفحة 22

² يتصرف مرجع نفسه ، صفحة 22

³ محمد محمود علانة ، الاصول العلمية والعلية في الرقابة الادارية ، دار البداية تازون و موزعون ، عمان ، طبعة 1

2014 ، صفحة 141

⁴ مرجع نفسه ، صفحة 141

4. "عدم التوازن بين العائد و التكاليف : قد يكون عدم كفاية العائد او المكافأة التي يحصل عليها العاملون من اساس مقاومة هؤلاء النظم الرقابية
5. عدم الحيادية : قد يؤدي عدم تصميم النظم الرقابية بشكل محايد الى عدم قبول العاملين لهذه النظم¹
- و من زاوية اخر نجد مظاهر ضعف الرقابة الادارية و التي تتجسد فيما يلي :
- . " كثرة شكاوي الجمهور او العملاء .
 - . عدم تحقيق الاهداف الموضوعية او عدم تحديد ذلك الاهداف اصلا .
 - . تدمير العمال المنتسبون و هبوط معنوياتهم .
 - . زيادة عدد العاملين او نقصهم عن حاجة العمل .
 - . تعدد حالات الاختلاس و تنوعها و كثرة المخالفات الادارية .
 - . كثرة التحالفات المتصارعة في المنطقة .
 - . تغير الروتين و كثرة التعقيدات في الاجراءات .
 - . هبوط مستوى الانتاج و مستوى الخدمات²
- بالإضافة الى ان المرض و ترك مناصب العمل المفاجئ، و تزايد نسبة الغيابات و المتكررة كل ذلك يؤدي الى فشل الانظمة الرقابية .

¹ مرجع نفسه صفحة 142

² د ناجي لبيتيم و هشام بوبكر ،تحديات القوى العاملة في ظل الرقابة الادارية التعسفية، مجلة الحقوق و العلوم الانسانية،المجلد36، العدد 02 ،جامعة سكيكدة ،صفحة 286

خلاصة الفصل

من خلال ما تم عرضه حول مفهوم الرقابة الادارية، و ما تضمنه من تعريف الرقابة الادارية، و اهدافها، و اهميتها، و اعطاء نظرة واضحة حول موضوع الرقابة الادارية عامة ، و التي تعد من اهم الوسائل الاساسية التي تعتمد عليها كل مؤسسة من خصائصها التي تميزها في قياس الاداء الفعلي و مقارنتها بالأداء المخطط لتحديد الانحرافات و معالجتها ، من اجل الوصول الى تحقيق اهداف المؤسسة و رفع من جودة خدمات المؤسسة و تحسين الكفاءة المهنية و الانتاجية ، باعتبار ان الرقابة الادارية هي احد مؤشرات دالة على مستوى كفاءة الموظفين و معرفة ادائهم و خبرتهم ، و تطرقنا الى معرفة انواع الرقابة الادارية من كل جوانبها السلبية و الايجابية ، و هدفنا من الرقابة الادارية هي تقديم صورة متكاملة عن الرقابة الادارية و مدى حاجة المؤسسة الجزائرية اليها.

الفصل الثالث
الأداء الوظيفي

تمهيد

يعتبر الاداء الوظيفي من بين المواضيع التي قام العديد من العلماء و الباحثين بالاهتمام بها في جميع المجالات سواء الخدماتي او الصناعي او الاجتماعي وغيره من مجالات العمل ، كما يعتبر الاداء بشكل عام من المجهودات العاملين على سبيل تحقيق اهداف المؤسسة ، من خلال اذا يتم تقييم اداء العاملين من خلال قدراتهم و مهارتهم و خبراتهم و كفاءتهم ، التي تكون مرتبطة من خلال متطلبات التي تضمن المؤهلات و الميولات و الاهتمامات و غيرها و لذلك يتمثل المقياس الذي يركز عليه المشرفين لقياس اداء العامل من خلال قياس الجهد المبذول من قبل العامل في وظيفته سواء كان فكريا و عضليا ، و حرص على مراقبة و ملاحظة اداء العمال بشكل دائم و حكم على قدرة الموظف في اداء وظيفته و مسؤوليته من اجل تحقيق اهداف المنظمة و تحقيق انتاجية . لذلك يعتبر تقييم الاداء الوظيفي داخل المؤسسة مهم جدا من اجل تحسين اداء العامل ، و في هذا الفصل سوف نتطرق الى معرفة ماهية الاداء الوظيفي ، انواعه ، و اهمية اداء الوظيفي ، والعوامل المؤثرة فيه ، و اهم محددات الاداء الوظيفي ، و اساليب تحسين الاداء الوظيفي ، و كيفية تقييم الاداء ، و هدفه ، و طرق تقييم الاداء، و اهم المشكلات لتقييم الاداء .

1. تعريف الاداء الوظيفي

تعددت تعريفات الباحثين للأداء الوظيفي لتعريف من بين هذه التعريفات نذكر ما يلي: " الاداء هو درجة تحقيق و اتمام المهام المكونة للوظيفة ، و هو يعكس كيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة ، و غالبا ما يحدث و يتدخل بين الاداء و الجهد فالجهد يثير الى الطاقة المبذولة، اما الاداء فقياس على اساس النتائج ، كما يعرف بانه قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله و الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم اثناء العمليات الانتاجية و العمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الانتاج و الاجراءات التحويلية الكمية و الكيفية.¹

وكذلك يمكن تعريف الاداء الوظيفي على انه " درجة مساهمة الموظف في تحقيق الاهداف التنظيمية من خلال انجاز مهمة محددة، و قيام بواجبات و المسؤوليات معينة ، ويعتبر الاداء الوظيفي احد المؤشرات المهمة في دراسة الاداء التنظيمي بحيث يعبر عن سلوكياته و نتائج يشترك فيها الموظفون و يلتزمون بتحقيقها و هي مرتبطة و تتعلق بالاهداف التنظيمية دفعا لتعريف شومغشون 1989 ، فان الاداء الوظيفي هو جودة و الكمية التي يحققها الافراد او المجموعات، بعد انجاز المهمة و يساهم الاداء الوظيفي في تحسين العديد من جوانب الموظف ، مثل اليلوك و المواقف و الصفات الشخصية التي تساعد على تطوير اداء العاملين بالمعلومات اللازمة، لاتخاذ القرارات و يتكون من اداء المهمة و الاداء السياقي.²

كذلك عرفه **محمد ابراهيم** الاداء الوظيفي بانه " الوظيفة المراد بها مجموعة من الواجبات و المسؤوليات المحددة التي تسند الى فرد معين فالقيام بالواجبات و المسؤوليات محددة التي تستند الى الفرد، وهو الاداء الاداري و ايضا هو يختلف باختلاف الوظيفة فيها يسمى بالوظائف القيادية و العرف الاداري .

¹ اسماعيل محادي ، و نقي الدين قادري ، و ميلود معزوي، الرضا الوظيفي و علاقته بالاداء الوظيفي لعمال المؤسسات الاقتصادية ،مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 09 ،العدد 1، ورقة، 2023 ،،صفحة 165

² شيخي مليكة، و دحو خضرة ،و سعدي عامر برزوق ، تأثير التمكين النفسي على الاداء الوظيفي للعاملين بوجود الرضا الوظيفي ،مجلة التنظيم و العمل، المجلد 8 ،العدد3، سعدي ، 2020 ،صفحة 49

وعرفه احمد عبد الرحمان 2014 بانه الاهتمام بأداء العاملين كأفراد و جماعات والمنشآت ان هي الجهود المصادقة من قبل المنظمات المختلفة لهدف يسعى الجميع لتحقيقه و يتطلب ذلك العمل تحقيق المزيد من الكفاءة في عمليات الاتصال بين الافراد، راسيا و فقيا و توفير الظروف و المهارات التي تساعد العاملين و تؤهلهم للقيام بمهامهم بصورة مميزة¹ كما يعرف الاداء الوظيفي بانه " نتاج جهد معين قام ببذله فرد او مجموعة، لإنجاز عمل معين

كما يشير الاداء الوظيفي الى درجة تحقيق و اتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، و هو يعكس الكيفية التي يحقق او يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ، و غالبا ما يحدث ليس و تداخل بين الاداء و الجهد ، فالجهد يثير الى الطاقة المبذولة اما الاداء فيقاس على اساس النتائج التي حققها الفرد، و كذلك يكون الاداء الوظيفي الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلباته وظيفته ، و يظهر هذا الاشباع من خلال النتائج المحققة²

وبرغم من تعدد تعريفات الاداء الوظيفي الا جميعها تصب في اتجاه واحد، ان الاداء الوظيفي هو ذلك الجهد الذي يقوم به الافراد من اجل اداء مهامهم و مسؤولياتهم و وواجباتهم ، و ان الاداء الوظيفي يختلف من وظيفة الى اخرة حسب المهن التي يقوم بها الفرد.

2 . انواع الاداء الوظيفي :

هناك العديد من انواع الاداء الوظيفي و التي يمكن تصنيفه الى عدة انواع و التي تتدرج كالآتي :

1. اداء المهام : " يقصد به السلوكيات التي تسهم في انجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الانتاج المباشر للبضائع و الخدمات و البيع و جرد المخزون و ادارة العملاء ، و كل اداء يسهم بشكل مباشر او غير مباشر في تنفيذ العمليات المنظمة ، فمثلا في الوظائف الادارية يمكن ان يشمل هذا الاداء او السلوك الحاجة الى احداث تحويل الافراد من حالة

¹ عايش بن موسى الحربي، و فاطمة سلمان الياامي، و هبه احمد العنزوي، أثر تقييم الاداء الوظيفي على اداء العاملين، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 11 ، العدد 02، الرياض، 2023، صفحة 99

² العياشي زرزان، و بوشمال عبد الغاني ، ادارة راس مال الفكري ، و انعكاساته على الاداء الوظيفي ، البوابة الشمالية للجامعة الاردنية، عمان الاردن ، 2020 صفحة 165

النزاع بواسطة الصراع الى جو تنافي ، كذلك ايضا يمكن ان يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لإيجاد مثل هذا الجو ¹

2 " الاداء الداخلي : و ينقسم الى :

أ. الاداء البشري : و هو اداء افراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارها موردا استراتيجيا قادرا على وضع قيمة ، و تحقيق القيمة التنافسية من خلال تسيير مهارتهم

ب. الاداء التقني : و يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال .

د. الاداء المالي : يكمن في فعالية تهيئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة ²

3. " الاداء الخارجي : هو الاداة الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي

فالمؤسسة لا تسبب في احداثه بل المحيط الخارجي كارتفاع سعر البيع و كل هذه المتغيرات تتعكس على الاداء سواء بالإيجاب او بالسلب و ، هذا النوع من الاداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها و هذا مهم اذا تعلق الامر بمتغيرات كمية اين يمكن قياسها و تحديد اثرها ³

4. حسب المعيار الوظيفي : و ينقسم الى "

أ. اداء الوظيفة المالية : تتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي و تحقيق

المردودية الربح العائد على الاستثمار، باعتباره احد اهم أهداف المؤسسة

ب. اداء الوظيفة التسويق: يتحدد هذا الاداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة

بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات ، الحصة السوقية ، رضا العملاء ، شهر العلامة و مدى تموقعها .

د. اداء وظيفة الانتاج : يتحقق عندما تتحقق المؤسسة انتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسة

اخرى ، من خلال انتاج جودة عالية ⁴

¹ باسم مصطفى علي البساطي ، اثر التدريب الاداري على الاداء الوظيفي ، رسالة ماجستير مقدمة الدرجة العلمية

الماجستير المهني في ادارة الاعمال ، جامعة منصور، قسم ادارة الاعمال، 2021، صفحة 71

² البشير الغربي ، إدارة الاداء الوظيفي في المنظمات المعاصرة ، دار المكتبة الجامد للنشر و توزيع عمان ، طبعة 1 ، 2024 ، صفحة 28 و 29

³ سيفي نسرين ،الاتصال التنظيمي و تفعيله للاداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مجلة الرسالة الدراسات

والبحوث الانسانية ،المجلد 8 العدد 1، مؤسسة سونطراك جامعة تبسة ،2023، صفحة 156

⁴ مرجع سابق ذكره البشير غربي، صفحة 30

ذ. اداء وظيفة الافراد : "يعتبر المورد البشري من اهم الموارد في المؤسسة ، و نجاح المؤسسة مرهون بأداء الموظف داخل المؤسسة ، من خلال أدائه من خلال كفاءته و مهارته

1

5. "الاداء الظرفي الموقفي : من كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل و معالجة العمليات الجوهرية في المنظمة ، و هذه السلوكيات التي تسهم في تشكيل كل من ثقافة و المناخ التنظيمي و الاداء المناسب دورا بإضافة في طبيعته ، و انما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الاساسية ، و يعتمد على الظرف الذي يجري فيه معالجة مثلا ممكن ان يكون موجها نحو الزملاء و ذلك بمساعدة في حل مشكلة لها علاقة بالعمل او نحو المنظمة ككل، من خلال الحرص و استمرارية الحماس و بذل مجهود اضافي في العمل او التوجيه نحو العمل التطوعي لتنفيذ المهام خارج الدور الرسمي للوظيفة، و كذلك اتساع اللوائح التنظيمية و الاجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد²

6. "الاداء المعاكس او المجابه : السلوك التصادمي او المجابه يختلف عن نوعين السابقين حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل تأخر عن مواعيد العمل او الغياب و بشكل سلوكيات، مثل الانحراف و العدوان و سوء الاستخدام و العنف و روح الانتقام و المهاجمة³

3. اهمية الاداء الوظيفي و العوامر المؤثرة :

. ترجع اهمية الاداء الوظيفي بالنسبة للفرد و المجتمع من خلال " منظمة اكثر استقرار و اطول بقاء حيث يكون أداء العاملين اداء مميز، و من ثم يمكن قول بشكل عام ان اهتمام إدارة المنظمة و قياسها بمستوى الاداء عادة ما يفوت اهتمام العاملين بها⁴ ".
" ترجع اهمية مفهوم الاداء من وجهة نظر المنظمة الى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة ، و هي مرحلة الظهور مرحلة البقاء و الاستمرارية و مرحلة الاستقرار و مرحلة

¹ مرجع نفسه، صفحة 30

² مرجع سابق ذكره ، باسم مصطفى علي البساطي ، اثر تدريب الاداري على الاداء الوظيفي، صفحة 72

³ مرجع نفسه ،صفحة 72

⁴ بوخلوة باديس و قمو سهيلة ، اثار انماط القيادة الادارية على الاداء الوظيفي ،مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، عدد

1، ورقة ،2015 صفحة 215

السمعة و الفخر و مرحلة التمييز ثم مرحلة الزيادة ،و من ثم فان قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو و الدخول في مرحلة اكثر تقدم انما يتوقف على مستويات الاداء بها ¹

" .الاداء الوظيفي هو اساس الذي يقوم عليه المؤسسات لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير الانشطة لتحقيق اهداف الدراسة .

. يمكن العامل الحصول على الكفاءة المهارية في العمل و يمد العاملين بالمتابعة و الاجتهاد . يسهم في عملية تطوير الذات و اكتساب العاملين اساليب جديدة، تمكنه من الوصول الى الابداع و بالتالي بناء مهمات تؤدي الى زيادة مستوى الانجاز ² . ربط كل شيء تتعلمه بالنتيجة النهائية للتنظيم في المؤسسة .

. الاداء الوظيفي هو النتائج النهائي لمحصلة جميع الانشطة التي يقوم بها الفرد او المؤسسة فان كان هذا المستوى لإنجاز مرتفعا فان ذلك بعد مؤثر واضحا لنجاح المؤسسة و استقرارها. ³

اما العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي فتتجسد من خلال التالي :

" .الموظف : و ما يمتلكه من معرفة و مهارات و اهتمامات و قيم و دوافع و اتجاهات .
 . الوظيفة : ما تتصف به من متطلبات و تحديات و ما تقدمه من فرص عمل .
 . البيئة التنظيمية : و ما تتضمنه من مناخ للعمل و الاشراف و وفرة الموارد و الانظمة الادارية و الهيكل التنظيمي ، حيث توحى الوظيفة من خلالها و تتضمن هذه العوامل ⁴ و الى جانب ذلك هناك مجموعة اخرى قد تؤثر على الاداء الوظيفي باعتبار ان الاداء الوظيفي ضروري في كل مؤسسة ، و العنصر الاساسي التي تحتاجه المؤسسة الا انه هناك مجموعة من الاشياء تؤثر فيه و هي :

" . غياب الاهداف المحددة : فالمنظمات التي تعمل دون ان يكون لها مخططات تفصيلية للأعمال و معدلات انتاج محددة، فإنها لا تستطيع ان تقيس ما تحقق من انجازات و ان

¹ مرجع نفسه، صفحة 2015

² مرجع سابق ذكره ، البشير الغري ادارة الوظيفي في منظمات المعاصرة ،صفحة 31

³ مرجع نفيسه ، صفحة 31

⁴ مرجع سابق ذكره بوخلوة باديس و قمو سهيلة ، اثار انماط القيادة الادارية على الاداء الوظيفي ، صفحة 215

تحاسب موظفيها على معدلات انتاجهم و في هذه الحالة سوف يساوي الموظف الذي يؤدي يكون اذاته محدود

. مشاكل الرضى الوظيفية : ان عدم الرضى الوظيفي او إستحفاضه لدى العاملين يعتبر من العوامل الاساسية في تدني معدلات الاداء و الرضى الوظيفي¹

" نقص المهارات او المعرفة لدى العاملين : و التي تنعكس على مستوى ادائهم ، لذا فان

مهمة ادارة الموارد البشرية لا تقتصر على تهيئة القوى العاملة ، بل الى رفع الكفاءة

الإنتاجية للأفراد العاملين ، و ذلك عبر برامج تدريبية وفق احتياجاتهم²

. " القدرات الفردية : تتخذ الادارة القدرات الفردية للموظف بعين الاعتبار عند التوظيف او

الترقية الموظف، بانها تؤثر على اداء ه و بالتالي تؤثر على مستوى وجوده العمل ، من

القدرات الفردية القدرة على حل المشكلات ، القدرة على العمل مع الفريق ، القدرات القيادية ،

القدرة على التواصل بمهارة ، ادارة الوقت ، القدرة على التحليل ، و منها ايضا الذكاء

العاطفي و الصحة العامة و التي تؤثر في كثير من الاحيان على القرارات و مستوى أداء

العمل³

و هذا يعتبر اهم المؤثرات التي تؤثر على الاداء الوظيفي، الى جانب ذلك نجد عدم الحيادية

و عدم العدل بين الموظف ، لها اثر بليغ في تدني الاداء و جعل العامل عدم الابداع و

عدم العمل بجد في عمله .

4 . محددات الاداء الوظيفي :

تتجسد محددات الاداء الوظيفي فيما يلي :

1 . محددات الداخلية : تنقسم الى

" أ. الجهد : و هو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم و الحافز و الذي يثير الى

الطاقة الجسمية و الحركية و العقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته ، حيث تتأثر هذه

الطاقات مع بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب، و ان هذا الجهد له طاقات و عوامل

¹ مرجع سابق ذكره البشير غربي ، إدارة الأداء الوظيفي في منظمات المعاصرة صفحة 42

² مرجع نفسه صفحة 44

³ مرجع نفسه صفحة 45

تحفزه و تقبطه عوامل اخر مما ينعكس على الاداء، و بذلك يعتبر الجهد من محددات الاداء الوظيفي سواء على الصعيد الفردي او الجماعي¹

أ. " ادراك الدور : و يثير الى الاتجاه الذي يعتقد العامل انه من الضروري توجيه جهوده في العمل ،من خلاله اي توجه جهد العامل بمعنى ان اداء العامل يتحدد بمدى فهمه الدور الذي يقوم به او يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها حيث يتضمن هذا الفهم و الوعي ترجمة للجهود و القدرات و تسخيرها في العمل ، بناء على هذا الفهم و ما هو المعنى و الدلالة التي تشكل بالنسبة للعامل جراء عمله او وظيفته²

2. محددات خارجية : و تتصنف من خلال :

أ. "متطلبات العمل: و تتعلق بكل من الواجبات و المسؤوليات و الادوات و التوقعات المأمولة من العامل اضافة الى طرق و الاساليب و الادوات و المعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه و اعماله .

ب . البيئة التنظيمية : كل ما تشمله البيئة التنظيمية من انظمة ادارية و مناخ العمل و الاشراف و توفير الموارد و الهيكل التنظيمي و غيره من العوامل في بيئة التنظيمية ، فهي تعمل اما على تنشيط او تحفيز العامل و بالتالي جودة ادائه³ بالإضافة الى ذلك هناك مجموعة اخرى لمحددات الاداء الوظيفي :

. الدافعية الفردية : " يتوقف على مدى نجاح المؤسسة و فعاليتها على مدى دافعية حماس افرادها، لذلك فلا بد على الرؤساء و المشرفين ان يفهم معنى و طبيعة و الدافعية الفرد و خاصة في مواقف العمل، من خلال ممارسة الجهد لتحقيق اهداف التنظيمية⁴

" القدرة على الاداء : و تعني قدرة العامل على اداء العمل الموكل اليه بالدرجة المطلوبة من الاتقان ، مقابلا في ذلك المعايير الموضوعية مسبقا و تغيير القدرة و بدرجة مختلفة حصيلة التفاعل بين متغيرين هامين هما : المعرفة و المهارة¹

¹ مرجع سابق ذكره باسم مصطفى علي على البساطي ، اثر التدريب الاداري على الاداء الوظيفي ، صفحة 74

² مرجع نفسه صفحة 74

³ مرجع نفسه صفحة 75

⁴ ابو قطف محمود ، التكوين اثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين ،مذكرة لنيل الماجستير ،جامعة بسكرة

"المعرفة بالمتطلبات الوظيفية : و تشمل المعارف العامة و المهارات الفنية و المهنية و الخلقية العلمية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها.
 . نوعية العمل : و تتمثل فيما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به و ما يمتلكه من رغبة المهارات فنية و براعة و قدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الاخطاء .
 . كمية العمل المنجز : اي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل و مقدار سرعة هذا الابتكار ²
 ". المثابرة و الوثوق : و تشمل الجدية و التفاني في العمل ، و القدرة الموظف على تحمل المسؤولية العمل و احترام فعالية اداء المهام الموكلة اليه ³
5. أساليب تحسين الاداء الوظيفي :

هناك الكثير من أساليب تحسين الاداء الذي من خلاله يتم تحسين مهارات و فعالية و سلوك الموظفين من خلال توفر الادوات المادية و تقييم العمال و تنظيم ظروف العمل و هيكلته، و كل ذلك من اجل الحصول على ازدهار تطوير اسس للمستويات المؤسسة وذلك نجد اساليب تحسين الاداء و التي تتمحور كالتالي :

1. تحسين اداء الموظف : يعتبر الموظف من اكثر العوامل صعوبة في تغير من بين عناصر الاداء و يمكن تحسين اداء الموظف من عدة امور التركيز على نواحي القوة و الاستفادة من هذه المواهب و التركيز على المرغوب من خلال تترك الحرية للعامل في ممارسة عمله، و اعمال التي يحبونها دون ان يهمل عمله، و انما يكون منسجما مع عمله .
 كذلك نجد ربط الاهداف بالشخصية ،من خلال مطابقة اداء مع اهداف العامل
 2. تحسين الوظيفة : ان مضمون الوظيفة له دور في رفع و تدني مستوى الاداء ، فاذا قام العامل بوظيفة غير ملائمة له سوف يؤدي الى تراجع ادائه و لكن هناك اساليب تساهم في تحسين الوظيفة وهي:

¹ مرجع نفسه صفحة 68

² بو خلوة باديس و قمو سهيلة ، اثار انماط القيادة الادارية على الاداء الوظيفي مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية ، ورقلة ، عدد 1 ، 2015 صفحة 215

³ مرجع نفسه صفحة 215

- . المهام الضرورية ، اي جعل المهام الضرورية فقط و تقليصها الى عناصر الاساسية فقط.
- . المهام الملائمة من خلال توزيع المهام و المسؤوليات و الواجبات على حسب مهارات و كفاءة العمال ، حتى تسهل على العامل اداء عمله بأكمل وجه .
- . تصميم الوظيفة من خلال توسيع نطاق الوظيفة و اثرائها و توسيع النطاق من خلال جمع المهام ، من اجل منح العامل زيادة مستويات الحرية المعطاة للموظف .
- . تبادل الوظائف من خلال تبادل الوظائف بين العمال لفترة محددة ، من اجل ازالة الملل و تغيير الروتين و منح العامل دافعية و حماس في العمل .
- . التكليف بمهام الخاصة من خلال منح العامل فرصت في اتخاذ القرارات و مشاركة في حل المشاكل ، مما يغير لهم المهمات و يحفزه على العمل بنشاط و دافعية¹
3. " تحسين الموقف : ان الموقف او البيئة تتيح فرصا للتغيير الذي قد يؤدي الى تحسين مستوى الاداء المطلوب
- 4 . التخطيط لمكان العمل : من حيث اعادة النظر في كيفية الطريقة التي يتم فيه التخطيط لمكان العمل ، و ذلك لتحسين انسياب العمل و القضاء على الوقت الضائع
5. الجداول : يمكن تغيير جداول العمل على حسب مصلحة العمل ، الذي يجب عليهم انجازه في الوقت المحدد و المناسب²
- " المشرف : اي اعادة النظر في عملية الاشراف و هل توجد مقالات في ذلك و هل تحققت درجة مناسبة من التناسق بين اسلوب الاشراف و مستوى الرشد الذي يتمتع به الموظف و الى اي مدى يتم تفويض السلطة للمرؤوسين³
- و للحصول على محصول جيد يجب تكوين العامل و توجيهه ماديا و معنويا ، لكي يؤدي العامل دوره بشكل جيد و انسجام عوامل مادية مع العوامل الفنية و الاقتصادية و الادارية و التنظيمية ، و ذلك لتحقيق تطور و زيادة الفائدة للعمال و المؤسسة و على أفراد المجتمع

¹ .ريهام زيد الحلبي ، مهارات التواصل الاجتماعي و علاقتها بالاداء الوظيفي ، رسالة ماجستير مقدمة لدرجة الماجستير،

في علم النفس جامعة دمشق، 2012 ،صفحة 75

² مرجع نفسه، صفحة 76

³ مرجع نفسه، صفحة 76

لذلك قمنا بإبراز اهم الاساليب التي تمكننا من تحسين اداء العامل ، باعتباره وسيلة مهمة التي تقوم بزيادة فعالية العامل و قيام بعمله بشكل جيد .

6. تقييم الاداء و هدفه :

يعتبر مفهوم تقييم الاداء انه : " تلك العملية التي تعني بقياس كفاءة العاملين و صلاحيتهم و انجازاتهم و سلوكياتهم في عملهم الحالي ، للتعرف على مقدرتهم على مدى تحمل مسؤولياتهم الحالية و استعدادهم لتقليد مناصب اعلى مستقبلا¹ يمكن تعريف تقييم الاداء بانه " قياس مدى مساهمة العاملين في انجاز الاعمال التي تستند اليهم ، و الحكم على سلوكهم و تصرفاتهم اثناء العمل و على مدى التطور في ادائهم ، خلال فترة زمنية محددة²

و كذلك يمكن تعريف الاداء الوظيفي بانه " دراسة و تحليل اداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم اثناء العمل ، و ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية و الحكم على امكانية النمو المهني و التقدم للفرد و المستقبل و تحمله مسؤوليات أكبر او ترقية لوظيفة اخرى، و بذلك فان تقييم بهدف الى دراسة جوانب القوة و الضعف التي تتضمن انجاز الانشطة و المهام المطلوبة سواء كان ذلك على مستوى الفرد او المنظمة او اي جزء من اجزائها ، و بذلك فهي وسيلة لتصويب الانحرافات و تحديد كيفية تنفيذ الاعمال المختلفة³

هدفه :

- . "قياس كفاءة الاداء العاملين لتحديد كفاءة استخدام القوى العاملة .
- . تحديد القدر اللازم من التدريب لرفع مستوى الاداء .
- . كفاءة سياسات التدريب و الاحتياجات التدريبية.
- . تحديد الافراد الذين يمكن ان يتدرجوا في مناصب اعلى في المستقبل .
- . ايجاد نوع من التنافس بين الافراد حتى يستفيدوا من فرص الترقى .

¹ معين امين السيد، ادارة الموارد البشرية ،الجزائر، طبعة 1، 2010، صفحة 301

² محمد عبد الغني حسن ، الجودة في ادارة و تقييم الاداء ، دار الكتب المصرية ، القاهرة ، طبعة 1، 2016 ،صفحة

³ مرجع سابق ذكره بوخلوة باديس و قمو سهيلة ، اثار انماط القيادة الادارية على الاداء الوظيفي، صفحة 215

. توطيد العلاقة بين المشرفين و مرؤوسيهم تحسين الاتصال و زيادة التعارف .

. المام الافراد بنواحي القصور في ادائهم و مدى حاجتهم للتدريب¹

. " ان عملية تقييم اداء الموظفين تشغل مركزا مهما بين اهتمامات القيادات الادارية ، لها من نتائج ايجابية على موظفين و المنظمة يعملون بها ، فهي تهدف الى توفير البيانات و المعلومات الخاصة بالموظفين بغية تحديد الترتيبات الادارية و التخطيط الموارد البشرية فهي تغذية عكسية لطرفي عملية التقييم الموظف و المنظمة

اضافة الى توجيه الافراد نحو المهام الموكلة اليهم و تعزيز مواطن القوة عندهم ، و معالجة مواطن الضعف²

. " يزود تقييم الاداء متخذي القرارات في المؤسسة بمعلومات عن اداء العاملين ، و هل هو مرضي او غير مرضي .

. يساعد تقييم الاداء المسؤولين في المؤسسة ، على الحكم على مدى اسهام العاملين في تحقيق اهداف المؤسسة و على انجازهم الشخصي .

. يشكل تقييم الاداء اداة لتقويم ضعف العاملين و اقتراح اجراءات لتحسين ادائهم ، و قد يأخذ التحسين نقل التدريب داخل المؤسسة او خارجها³

. " يساهم تقييم الاداء في اقتراح المكافأة المالية المناسبة للعاملين ، ففي ضوء المعلومات التي يحصل عليها من تقييم الاداء يمكن زيادة رواتب العاملين او انقاصها ، بل يمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم⁴

و في الاخير نستنتج ان تقييم الاداء الوظيفي لديه عديد من اهداف من خلال معرفة كل عامل و كفاءته اتجاه ادائه لعمله ، و بالتالي القيام بالترقيات الادارية و تبيان نقاط القوة للعامل و الضعف و حرص على تصليح تلك الاخطاء و الانحرافات التي يقع فيها العامل من خلال التقييم يمكن للمشرف ان يعرف كيف يعمل العامل و يؤدي الى زيادة التعارف

¹ مرجع سابق ذكره محمد عبد الغني ، حسن الجودة في ادارة تقييم الاداء صفحة 111

² مرجع سابق ذكره بوخلوة باديس و قمو سهيلة ، اثار انماط القيادة الادارية على الاداء الوظيفي، صفحة 215

³ هديل غدير العتري ، تقييم الاداء الوظيفي للمشرفين التربويين رسالة مقدمة لعمادة الدراسات العليا، للحصول عل درجة

الماجستير جامعة مؤتة، 2012 ، صفحة 13

⁴ مرجع نفسه ، صفحة 13

معها ، و معرفة اذا كان العامل يحتاج الى التدريب اما انه قادر على اداء عمله بأحسن حال.

7 . طرق تقييم الاداء :

هناك العديد من الطرق التي يتم بها تقييم أداء العاملين ، باعتبار تقييم اداء عاملين وسيلة مهمة لتعرف على اداء العاملين لعنا سوف نذكر :

" قائمة معايير التقييم : عبارة عن جدول تصنف فيه عدة معايير و يحدد مدى توفر هذه المعايير في اداء الفرد ، و يتم التقييم الكلي للفرد بجمع المقاييس التي وضعت لكل معيار توفر في هذا الفرد.

. طريقة الترتيب البسيط : يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا من احسن الى الاقل اداء ، و ذلك طبقا للأداء العام و بعيدا عن ما يسمى بالمعايير و هي اكبر مشكلة تعاني منها طريقة ، على الرغم من ما تمتاز به من البساطة¹

. " طريقة مقياس الملاحظات السلوكية : طور هذا المقياس لتلاقي العيوب و المآخذ المترتبة على طريقة المقياس السلوكي المتدرج ، لا يختلف هذا المقياس عن المقياس السابق الا في طريقة تصنيف الافراد العاملين ، اذا يتم ترتيبها استنادا الى خمسة اوزان محددة سابق يشير كل منها الى بعد سلوكي خاص بالعمل مثلا ضعيف ، متوسط حسن جدا ، ممتاز²

. " طريقة الادارة بالأهداف : انتشرت هذه الطريقة حديثا على اعقاب العيوب و الانتقادات التي وجهت الاساليب التقييم السالفة الذكر ، ولدت هذه الفلسفة الادارية كاقترح للمفكر الامريكي بيتر دراك رينة 1957 و تعرف الادارة بالأهداف انها : عملية اجتماع الرئيس مع مرؤوسيه في بداية المشروع او فترة العمل و الاتفاق على النتائج التي ينبغي انجازها بحيث تنبثق الاهداف من معدلات الاداة ، فاذا تدنى مستوى الاداء المطلوب عندئذ يوضع هدف لإعادة توجيه الاداة نحو ما يخدم تطلعات المؤسسة³

¹ نزار عوني اللبدي، تنمية الاداء الوظيفي و الاداري ، دار دجلة المملكة الاردنية الهاشمية، طبعة 1، 2015 ، صفحة

² علي سردوك و يونس زياينة ، صورة المؤسسة منشورات الف للوثائق ، عمان الاردن، طبعة 1، 2023 ،صفحة 61

³ مرجع نفسه، صفحة 61

"طريقة التقييم السري : وفقا لهذه الطريقة يتم تقييم كل فرد عامل في المؤسسة من قبل الرئيس المباشر و زميله في العمل و مرؤوسيه و بطلب من كل طرف مقيم ، ان يتم العملية بشكل سري و تعبئة النماذج دون اطلاع الغير و بعدها يتم اختيار العناصر و الصفات موضع تقييم ثم تتم احاطة كل مشترك في عملية التقييم بنتائجها¹

" طريقة الاختيار الاجباري : و هنا يتم اعداد استمارة لتقييم تحتوي على مجموعات عديدة من العبارات ، كل مجموعة تحتوي على اربع عبارات اثنتان تمثلان الصفات غير مرغوبة، و تتولى ادارة الموارد البشرية وضع شيفرة سرية خاصة بتحديد العبارة او الجملة التي تعتبر اكثر اهمية في كل ثانية و نهذه الشيفرة ، لا يعرفها المقيم الذي يقوم بملا استمارة و ذلك بوضع العلامة المناسبة امام العبارة التي يجد انها مناسبة و يتم تسليمها الى ادارة الموارد البشرية ، و التي تقوم بدورها حل شيفرة فاذا كانت العبارة التي اختارها المقيم بالنسبة لمرؤوسيه فهو الذي اختارها و اضعو الشيفرة تحسب في صالح المرؤوس و العكس²

.قوائم المراجعة : تكون بالتعاون مع ادارة الموارد البشرية و المدراء المشرفين هذه القوائم تهتم ، بالجانب السلوكي و الذاتي اكثر من كونها موضوعية ، حيث تتحدد الادارة تاثير كل صفة او سلوك على اداء الوظيفة تحتفظ الادارة بهذه المقاييس و تسلم القوائم بدون نسب للرئيس الذي يتولى ملئ هذه القوائم بنفسه ، و بعودة القوائم الى الادارة تكون هناك عملية مطابقة بينها و بين النسب ليلخص في النهاية على التقييم النهائي و يطلق على هذه الطريقة كذلك الملاحظة السلوكية³

8. مشكلات تقييم الاداء :

ان تقييم الاداء يجد عدة صعوبات في تحديد الاخطاء و الانحرافات ، و التي سوف نتطرق الى ابرازها :

1. "التحيز او التفضيل الشخصي : قد يفضل المشرف او ينجاز لعامل او مجموعة من العمال عن بقية العاملين ، فيعطيهم تقديرا عاليا او منخفضا لأسباب الشخصية لا تتعلق

¹ مرجع نفسه، صفحة 60 و 61

² هديل غدير العنزي ، تقييم الاداء الوظيفي للمشرفين ،رسالة مقدمة لعامة الدرايات العليا للحصول على درجة الماجستير ،في منطقة عرعر جامعة مؤتة، 2012، صفحة 24

³ مرجع سابق ذكره نزار عوني اللبدي ، تنمية الاداء الوظيفي و الاداري، صفحة 23

بعملية التقييم كتأثير الصداقة او القرابة او المحسوبية... الخ و بالتالي عدم موضوعية عملية التقييم¹

2. تأثير الهالة : قد تغطي صفة من صفات و احدى الخصائص التي يمتاز بها العامل على باقي عناصر التقييم الاخرى

و يقترح " بيتش " لتفادي هذا الخطأ ان يقوم المشرف بتقييم كل مرؤوسيه بالنسبة للعامل واحد من عوامل التقييم ، و بعد انتهائه منه يقوم بتقييمهم جميعا لعامل بدل ان يقيم كل واحد منهم بالنسبة لجميع العوامل التقييم مرة واحدة فيتم لهذا الخطأ²

عدم وضوح الهدف من نظام تقييم الاداء : ان الاهداف المحددة لأي نظام تقييم اداء يجب توضيحها قبل تصميم نظام التقييم و يجب علينا مناقشتها مع الموظفين و الاشرافين بهدف اخذ آراءهم بعين الاعتبار ، و كسب تأسيدهم و بالالتزام بخطة التقييم ، و يجب ان يكون كل فرد مدركا بشكل واضح لما يحاول النظام ان يحققه اي نظام و يصرف النظر عن جودة تصميمه ، فانه من المحتمل ان يفشل اذا كان لدي المدراء و الموظفين الشك و الريبة في الاهداف التي يسعى اليها النظام في عملية التقييم³

" سرية التقييم : يعتبر التقييم حكما و مساعد لأي موظف في ان واحد و لكي يكون التقييم عاملا يهدف الى مساعدة الموظفين ، فانه من الضروري التعرف على الاحكام التي صدرت عنهم كما ينبغي ان يحصلوا على التغذية المرتدة عن تلك الاحكام فاذا كانت المنظمة تهدف الى مساعدة موظفيها على تطوير و تنمية ادائهم ، فانه يجب الاعلان عن نتائج الاداء و ان تكون هناك مناقشة لنواحي القصور في الاداء في حالة اضطرار الادارة الى اللجوء الى عدم الاعلان عن نتائج التقييم رغبة منها في عدم خلق توتر في جو العمل فان تقارير الاداء يجب ان تبقى سرا عن الموظفين الاخرين فقط ، لخلافا للموظف المعني بالأمر⁴

¹ حياة خروف، سيرورة عملية تقييم الاداء ، عناية ، 2023 ، صفحة 527

² مرجع نفسه صفحة 527

³ نزار اللبدي ، تنمية الاداء الوظيفي و الاداري، دار دجلة، عمان، طبعة 1 ، 2015 ، صفحة 74

⁴ مرجع نفسه، نزار اللبدي، صفحة 75

. " المشاكل المرتبطة بسجلات الاداء : لا شك ان المشكلة الاساسية من هنا هي عدم وجود سجلات لمتابعة اداء الموظف ، الامر الذي يجعل عملية التقويم تعتمد على التذكر و الاجتهاد الشخصي المقوم و عدم اعتمادها على الادلة حقائق تثبت فعلا مستوى اداء الموظف ، هذا الوضع يجعل الموظف المقوم ضعيف سواء عندما يناقش الموظف حول الاداء او عندما تتطلب الجهات التي تتراجع نتائج التقويم او الجهات القضائية بيانات حول الاداء¹

. "المشكلات المتعلقة بالمرؤوسين : هناك العديد من المشاكل التي تواجه المرؤوسين و تحد من فعالية عملية التقويم و هي :

. عدم معرفة الموظف لما هو مطلوب منه و هنا لا بد من توعية الموظف بما هو مطلوب منه من مهام و الواجبات

. عدم قدرة الموظف على اداء ما هو مطلوب منه و هنا لا بد من نقل الموظف الى العمل الذي يقدر عليه و يتناسب مع قدراته²

بالإضافة الى ذلك عدم قدرة الموظف من فهم نظام تقييم الاداء ، و على الادارة قيام بواجبها و شرح نظام تقييم الاداء للموظف ، و حرص على توصيل المعلومة له. عدم الحيادية و الظلم العامل و عدم شعوره بالأمان ، لها تأثير سلبي على اداء تقييم العامل و يجب على الادارة ان تكون حارصا في مثل هذه النتائج من خلال تقرير مياره الوظيفي و ما يتخذ بشأنه من قرارات³

¹ لعلى بوكميش ، المشكلات التي تواجه عملية تقويم اداء الافراد و طرق معالجتها ، مجلة الحقيقة ، العدد 11 ، ادرار ، 2008 ، صفحة 91

² مرجع نفسه صفحة 95

³ بتصرف من مرجع نفسه صفحة 95

. خلاصة الفصل

وفي الاخير نستنتج ان الاداء الوظيفي وسيلة ضرورية و هامة في كل ومؤسسة، نظرا لتحقيق اهداف المؤسسة ، و ان مؤسسة تتطلب من الموظف ان يكون ادائه جيد داخل بيئة العمل ن، و ان الاداء الوظيفي يعتبر مؤثرا داخل المؤسسة و لكي يكن الاداء جيد لا بد من الاهتمام بالعوامل التي تؤثر على الاداء الوظيفي .

فالاداء الوظيفي هو قياس قدرة الفرد على اداء عمله و المجهودات التي يبذلها الفرد ، من اجل مساهمة في تحقيق تطور و ازدهار المؤسسة و تقييم ادائه من خلال اكتساب العامل مهارات و مواهب و حكم على اداء الفرد و تحسين ادائه .

الفصل الرابع
الإطار الميداني

تمهيد

بعد تطرقنا في تحديد الإطار النظري العام لهذا البحث ، كلا من فصل الأول و الثاني و الثالث و الذي تناولنا إلى طرح مفاهيم حول الرقابة الإدارية، و تعرفنا على الأداء الوظيفي، و كيفية تأثير الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي ، حيث سوف نحاول من خلال هذا الفصل أن نتناول الجانب التطبيقي لهذا الموضوع، بحيث تم اختيار المؤسسة ميناء مستغانم من خلال فهم واقع الرقابة الإدارية، و تأثيرها على الأداء الوظيفي و توصل إلى نتائج علمية كمية.

أولا . منهجية الدراسة و أدوات جمع البيانات :

1منهج الدراسة : لكل دراسة أو بحث علمي أسس منهجية يبني عليه الباحث قاعدته الأساسية للانطلاق في عملية البحث و الدراسة ، و التي تكون بمثابة المرشد الذي يتبناه حتى تتم الدراسة بدقة فلا بد من وجود منهج يتبعه الباحث من اجل دراسة موضوع البحث لمعرفة جوانبها و تحليل إبعادها.

لذلك يعرف المنهج على انه " هو الطريقة أو الأسلوب الذي يتبعه العالم في بحثه، أو دراسته أيا كان نوعها للوصول إلى حلول لما يتعقبه هذا البحث أو هذه الدراسة من مشاكل أو الوصول إلى النتائج الدقيقة، التي يمكن أن يثق بيها من خلال منهجه المتبع في بحث أو الدراسة ، فيعتبر وجهة النظر التي يحتضنها الباحث للنظر إلى المعطيات أو الحقائق أو المعلومات التي توصل إليها، او الغرض المستعمل في البحث من ذلك وجهة نظر الخاصة بوضع القوانين.¹

ولقد تم الاعتماد على **المنهج الوصفي** باعتباره المنهج المناسب لدراستنا ، وذلك أن موضوع دراستنا يهدف إلى وصف و تشخيص و فهم و تفسير طبيعة الرقابة الإدارية الممارسة من طرف مؤسسة ميناء مستغانم ، و كيفية تأثيرها على الأداء الوظيفي ، ومعالجة البيانات بطريقة كمية علمية .

يعرف **المنهج الوصفي** بأنه " البداية التي تبدأ بيها المناهج البحثية الأخرى : فهو عادة يشتمل على دراسة الظاهرة و بيان خصائصها و حجمها و لكن هذا لا يعني أن يقف المنهج الوصفي عند مرحلة وصف الظاهرة و بيان حجمها ، بل يمتد إلى جميع المعلومات وتحليلها و استنباط الاستنتاجات لتكون أساسا لتفسيرها و توجيهها. ويعتبر في المنهج الوصفي تعبيراً وصفياً فيما يتعلق الأمر في وصف الظاهرة و كمياً فيما يتعلق الأمر بحجم الظاهرة²

¹ ناهد عرفة، **مناهج البحث العلمي**، شارع الخليفة المأمون ، القاهرة، مصر ،طبعة 1، سنة 2006،صفحة 7

² مهدي حسن زويلف و تحسين احمد الطروانة ، **منهجية البحث العلمي**، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ،عمان طبعة 1،سنة 1998 ،صفحة 188

كذلك يمكن تعريف منهج الوصفي على انه " طريقة من طرق التحليل و التفسير بشكل علمي ، للوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية معينة، أو هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة و تصويرها كميًا ، عن طريق جمع معلومات مقننة عن مشكل و تصنيفها و تحليلها و إخضاعها للدراسة الدقيقة.¹

ذلك من خلال استخدام المنهج الكمي الذي يعرف بأنه " و هو نوع من البحوث المسحية التي تعني بجمع البيانات من خلال استعمال أدوات القياس كمية، وتخضع لشروط الصدق و الثبات ، تعالج بياناتها إحصائيا كما يمكن تعميم نتائجها على المجتمع الأصلي.²

2. أدوات جمع البيانات : من اجل انجاز هذه الدراسة، يجب استعمال مجموعة من الأدوات و الوسائل المناسبة ، التي تمكن الباحث من جمع البيانات و المعطيات المناسبة و اعتمدنا في دراستنا هذه على ما يلي :

1. الاستبيان : تعتبر الاستمارة احد الوسيلة و الأدوات التي من خلالها يتم الباحث بجمع البيانات، و هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة سواء كانت مفتوحة أو مغلقة توزع على المبحوثين للإجابة بكل حرية و موضوعية.

كما يمكن تعريف الاستبيان على أنها " مجموعة من الأسئلة و الاستفسارات المتنوعة والمرتبطة بعضها البعض الآخر بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث وذلك في ضوء موضوع البحث أو المشكلة التي اختارها ، و ترسل أسئلة الاستبيان المكتوبة عادة بالبريد العادي ، أو أي طريقة أخرى ، كالبريد الالكتروني إلى مجتمع البحث أو مجموعة من الأشخاص أو المؤسسات التي اختارهم الباحث كعينة بحثه، ومن المفروض

¹ صلاح الدين شروخ ، منهجية البحث العلمي ، دار العلوم ، عنابة ، 2003 صفحة 147

²مياد قاسم ، الفوارق بين المناهج الكيفية و المناهج الكمية في البحوث الاجتماعية (دراسة لتحقيق التكامل البحثي بين المنهجين)،المجلة العربية للنشر العلمي ، العدد30 ، 2021، صفحة 336

الإجابة عن الاستفسارات و تعبئة الاستبيان بالبيانات و المعلومات المطلوبة فيها و إعادتها إلى الباحث بنفس الطريقة التي استلمت بها¹ كما يمكن تعريفه على انه " الأداة الأكثر استخداما في الحصول على المعلومات من المبحوثين مباشرة ، و هو مجموعة من الأسئلة محددة الإجابات مرتبطة ببعضها البعض من حيث الموضوع و بصورة تتكفل للوصول إلى المعلومات التي يهدف الباحث الوصول إليها ، و الاستبيان عن الآخرين هو استمارة تحتوي على مجموعة من الفقرات المصاغة صياغة استفهامية يقوم مشارك في عينة الدراسة بالإجابة عليها بنفسه دون مساعدة و استشارة احد.²

وهي تضم الأسئلة المفتوحة و الأسئلة المغلقة و من خلال دراستي هذه تم اختياري للاستمارة باعتبارها الأداة المناسبة لبحثي و تسمح بجمع أكبر عدد من البيانات والمعلومات من قبل المبحوثين، وتعرف على اثر الرقابة الإدارية على أداء العاملين بمؤسسة ميناء مستغانم و هي الأداة التي يجسد من خلالها الباحث معلوماته النظرية في المجال التطبيقي بنزوله في الميدان و توزيعها ، في ضمن الإجابة عن الفرضيات الدراسة تم توجيه استمارة استبيان إلى عمال مؤسسة الميناء و من خلال هذا ضمت استمارة مجموعة من الأسئلة منها الأسئلة المفتوحة و الأسئلة المغلقة و قد مررنا في إعدادها من خلال مرورنا بالمراحل التالية:

المرحلة الأولى: تم إعداد استمارة أولية، و عرضها على الأستاذة المشرفة لإبداء رأيها فيها.
المرحلة الثانية : تم إخضاع الاستمارة للتحكيم من قبل بعض الأساتذة قسم علم الاجتماع تنظيم و عمل من أستاذة الفضيلة مناد سميرة، و ثم قمت باختبارها من قبل عمال ميناء ووزعتها عليهم ضمت 4 عمال، من اجل التأكد من أن عمال سوف ييبح و يجيب على الأسئلة التي وضعتها من اجل وضع الاستمارة النهائية .

¹ عامر قنديلجي و ايمان السامرائي، البحث العلمي الكمي والنوعي، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان الاردن 2009، صفحة 288

² مهدي حسن زوليف و تحسين أحمد الطروانة ، منهجية البحث العلمي ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان ، طبعة 1 ،سنة 1998 صفحة 79

المرحلة الثالثة : بناء على آراء ملاحظات الأساتذة المحكمة ، و نتائج اختبار الاستمارة و الرجوع إلى الأساتذة المشرفة تم إعادة صياغة الاستمارة ، حيث ضمت 34 سؤال و تم تقسيمهم إلى ثلاثة محاور و هي تتمحور كالآتي :

المحور الأول: يتناول 5 أسئلة خاصة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة .

المحور الثاني : تناول 17 أسئلة حول الهيكل التنظيمي للرقابة الإدارية يؤثر على فعالية أداء العاملين .

المحور الثالث : تناول 12 أسئلة حول الوسائل الرقابية المطبقة داخل المؤسسة تؤثر على أداء عاملين .

ثانيا . مجالات الدراسة وعينتها :

1. مجالات الدراسة :

1.1 المجال المكاني :

أجريت الدراسة الميدانية على مستوى المؤسسة ميناء مستغانم، و هي مؤسسة اقتصادية باعتبارها الواجهة البحرية التي تقوم باستقبال السلع من خارج و تصديرها ، بالإضافة إلى ذلك تساهم في حركة معتبرة في نقل المسافرين ، خاصة أن الميناء يشكل قطب تجاري بامتياز و يساهم في حركة التنمية من خلال التأمين وصول البضائع و المسافرين .

2.1 المجال الزمني :

هو الفترة الزمنية التي استغرقت لإنجاز هذه الدراسة نظريا و ميدانيا ، حيث كانت البداية في الجانب النظري و المنهجي بجمع المعلومات و المراجع اللازمة من أجل مساعدتي في إعداد بحثي ابتداء من نهاية شهر اكتوبر 2023 ، و بعدها بدئت بالجانب الميداني للدراسة فقد قمت بدراسة الاستطلاعية بداية من 15 فيفري 2024 ، و كانت أول زيارة لمكان إجراء الدراسة في مؤسسة ميناء مستغانم و كان الحصول على الموافقة يوم 6 مارس 2024 ، إما أول يوم لإجراء تربيصي من أجل إعداد دراسة كان يوم 15 مارس 2024 الى غاية يوم نهاية شهر افريل ، قمت تم إعداد الاستمارة الأولية و تحكيمها و اختيارها على مجموعة من

العمال المؤسسة ميناء مستغانم، ثم إدخال التعديلات اللازمة و إعداد الاستبيان النهائي، و تم تطبيقه على مفردات العينة في بداية شهر ماي و الذي ضمت 62 استمارة و توزيعها على العمال لمدة 6 أيام متتالية، ثم تم الترميز أسئلة الاستمارة و تفرغ بياناتها في جداول مركبة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss ، ثم تحليل و تفسير نتائج الدراسة حسب الفرضيات

3.1 المجال البشري :

أجريت الدراسة الميدانية على مجتمع بحث ضم عمال مؤسسة ميناء مستغانم ، و الذي قدر عددهم 600 عامل في ميناء ككل أما المؤسسة تحمل 130 عامل .

2. طبيعة العينة و كيفية اختيارها :

2-1. كيفية اختيار العينة :

يضم مجتمع الدراسة كل العمال المؤسسة ميناء مستغانم و عددهم 130 عامل، موزعين حسب المناصب و نظرا لحجم المؤسسة و عدم تعاون معظم عمال المؤسسة مع الباحثة فقد تم اختبار عينة من العمال تضم 62 عامل ، و تم اختيارهم بطريقة قصدية .

- تعريف العينة القصدية :

تعبر هذه العينة على أنها " اختيار كفي من قبل الباحث للمسحوبين أو المستجيبين و استنادا إلى الأهداف بحثه ، و لا يتم اختيار المبحوثين من خلال جدول عشوائي أو القرعة وهذا يعني أن هذه العينة لا تعطي الفرص المكافئة لكل وحدة اجتماعية لان تكون ضمنها.¹

كما يمكن تعريفها كذلك على إنها " اختيار العينة العمدية أو غير احتمالي و هذه الطريقة في اختيارا قصديا متعمدا لوحدات معينة من مجتمع الدراسة، لتشكيل عينة تمثل هذا المجتمع الدراسي و عندما يختار العناصر المجتمع لإدخالها في العينة اعتمادا على سهولة الوصول إليها يمكن تسميتها اختيار العينة المناسبة، فإذا رغب الباحث في الحصول على

¹معن خليل العمر، كناهج البحث في علم الاجتماع، دار الشروق، عمان، طبعة 1، 2004، صفحة 208

البيانات من مشتري البنزين، فقد يختار عددا ثابتا من محطات البنزين و قد يجري مقابلات في هذه المحطات و هذا يكون مثلا على عينة الصدفة المناسبة من مشتري البنزين وأحيانا قد يعطي هذا الأسلوب نتائج متحيزة جدا عندما لا يكون مجتمع الدراسة متجانسا.¹

. نظرا لصعوبة تطبيق استمارة الاستبيان على كافة عمال فتم اختيار كل عينة من كل فئة من مجتمع البحث .

. اجراءات الدراسة الميدانية :

- جدول رقم (01): يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	34	54,8
انثى	28	45,2
المجموع	62	100

- يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية مفردات العينة هم ذكور بنسبة **54,80%** بينما بلغت نسبة الإناث **45,20%** ، وهذا راجع إلى نوع الوظائف الموجودة على مستوى الميناء.
- حيث تتطلب هذه الوظائف جهد بدني كبير لهذا فهي تناسب جنس الذكر أكثر من جنس الإناث ،ولهذا المؤسسة تفضل الذكور على الإناث عند مقابلة العمل.

الجدول رقم (02): يوضح توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 30 سنة	16	25,8
بين [30 و 40] سنة	30	48,4
بين [40 و 50] سنة	14	22,6

¹ عدنان عوض ، مناهج البحث العلمي الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ، قاهرة مصر ، سنة 2008 ،صفحة

أكثر من 50 سنة	2	3,2
المجموع	62	100

- يتضح لنا من خلال الجدول أن الفئة العمرية بين 30 و40 سنة تمثل 48,40 % تليها الفئة العمرية اقل من 30 سنة بنسبة مئوية 25,80 % ثم الفئة العمرية بين 40 و50 سنة بنسبة مئوية 22,60 % وأخيرا الفئة العمرية أكثر من 50 سنة بنسبة مئوية 3,20 %.

- وعليه فان معظم الفئة العمرية بين 30 و40 سنة وذلك راجع لطبيعة العمل الذي يتطلب جهد بدني وذهني كبير ولهذا فهذه الفئة هي الملائمة لهذا النوع من الوظائف التي تتطلب حركية كبيرة إثناء العمل.

- كما ان الفئة العمرية اقل من 30 سنة كذلك تلائم هذا النوع من الوظائف وهي اقل من الفئة السابقة لأنها في طور اكتساب الخبرة كما يتضح أن توظيف العمال ناقص نوعا ما وهذا للظروف الاقتصادية التي مرى بها العالم نتيجة لازمة الكورونا فايروس وتأثيرها على الاقتصاد المحلي والعالمي.

- أما الفئة العمرية بين 40 و50 سنة في الفئة الوسيطة بين الفئة العمرية 30 و40 سنة والفئة العمرية أكثر من 50 سنة وفي هذه الفئة تظهر نتائج ضغوط سنوات العمل من خلال التغيب والعطل المرضية.

- والفئة العمرية أكثر من 50 سنة نسبتها المئوية هي الصغيرة وذلك لان اغلب العمال قد خرجوا في تقاعد مسبق واستفادوا من قانون التقاعد قبل تعديله.

- **جدول رقم (03): يوضح توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية**

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	13	21
متزوج	49	79
المجموع	62	100

- يتضح لنا من خلال الجدول ان فئة متزوج تمثل نسبة مئوية 79 % ثم تليها الفئة أعزب بنسبة مئوية 21%.
- وهذا التفاوت راجع لسن العمال فالأغلبية فوق 30 سنة ومؤسسة ميناء مستغانم تقدم رواتب جيدة تسمح لأغلبية العمال بالزواج والاستقرار العائلي وذلك يسمح لهم بالحصول على أموال إضافية من المؤسسة تخص الأطفال والزوجة. كما ان المؤسسة تمنح عدة امتيازات اجتماعية جيدة كمنح الأعياد والدعم الصحي.

- جدول رقم (04): يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	1	1,6
المتوسط	3	4,8
الثانوي	21	33,9
الجامعي	37	59,7
المجموع	62	100

- يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معظم مفردات العينة من ذوي المستوى التعليمي الجامعي بنسبة 59,70 % ثم من ذوي المستوى الثانوي بنسبة 33,90 % ثم من ذوي المستوى المتوسط بنسبة 4,80 % وأخيرا من ذوي المستوى الابتدائي بنسبة 1,60%. ومن خلال هذه النتائج يتبين إن مؤسسة ميناء مستغانم تعتمد على العمال ذو الكفاءة العالية المتحصلين على شهادات عليا أثناء التوظيف العمال الجدد حتى تواكب التطور الكبير الحاصل في ميدان الموانئ على المستوى العالمي حتى تتمكن من المنافسة والتطور. نظرا لكونها مؤسسة تركز على الربح المالي.

- جدول رقم (05) : يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الاقدمية في العمل

الاقدمية في العمل	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	12	19,4
بين 5 و10 سنوات	22	35,5

بين 11 و15 سنوات	14	22,6
بين 16 و 20 سنوات	5	8,1
أكثر من 20 سنة	9	14,5
المجموع	62	100

- يتضح لنا من خلال الجدول أن فئة الاقدمية في العمل بين 5 و10 سنوات تمثل 35,50 % تليها فئة الاقدمية في العمل بين 11 و15 سنوات بنسبة مئوية 22,60 % ثم فئة الاقدمية في العمل في العمل أقل من 5 سنوات بنسبة مئوية 19.40% ثم فئة الاقدمية في العمل أكثر من 20 سنة بنسبة مئوية 14,50 % وأخيرا فئة الاقدمية في العمل بين 16 و20 سنوات بنسبة مئوية 8,1%.

- وعليه نلاحظ من خلال الجدول أن الفئة الاقدمية في العمل بين 16 و 20 سنوات هي الأقل، وهذا راجع لان هذه الفئة يمكنها تغيير العمل من مؤسسة إلى أخرى لأنها مطلوبة بكثرة في سوق العمل بسبب الخبرة الكبيرة في التسيير التي اكتسبتها كما يمكنها التحول إلى العمل الحر.

- ومن هنا يجب على المؤسسة الحفاظ على هذه الفئة، وذلك بالتقديم علاوات وتحفزات لأنها مهمة في تطوير المؤسسة.

- ونفس هذا التحليل ينطبق على الفئة أكثر من 20 سنة.

ثالثا - عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة حسب فرضيات الدراسة

- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

- نص الفرضية: "الهيكل التنظيمي للرقابة الإدارية يؤثر على أداء العاملين"

. جدول رقم 6: يوضح موقف أفراد العينة من عبارة رقم 06: "تعريف الرقابة الإدارية"

موقف العبارة رقم 6	تكرار	نسبة مئوية
كشف الاخطاء و الانحرافات	14	22,6
السلطة و المسؤولية	19	30,6

46,8	29	المتابعة و الاشراف على الاداء
100	62	المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول إن إجابة "المتابعة و الإشراف على الأداء" جاءت في المرتبة الأولى بتكرار 29 ونسبة مئوية 46.80% تليها إجابة "السلطة و المسؤولية" بتكرار 19 ونسبة مئوية 30.60% وفي المرتبة الأخيرة إجابة "كشف الأخطاء و الانحرافات" بتكرار 14 ونسبة مئوية 22.60% وهذا له دلالة واضحة إن الرقابة الإدارية بالنسبة للعمال هي المتابعة والإشراف على الأداء باعتبار إن مؤسسة الميناء مؤسسة اقتصادية فلا بد من المشرف بمتابعة و الإشراف أداء العاملين و ضمان سير العمل بلحسّن حال من خلال تتبع الأمور الإدارية مرتبطة بتسيير المتوجات و أمور المتعلق بمؤسسة و هذا واستنادا على نظرية تايلور التي تقتصر نظريته على متابعة أداء العامل .

. جدول رقم 7 : يوضح موقف أفراد العينة من عبارة رقم 07: "هل الرقابة ضرورية في المؤسسة"

النسبة المئوية	التكرار	موقف العبارة رقم 7	
95,2	59	نعم	الاحتمالات
4,8	3	لا	
100	62	المجموع	

- نلاحظ من خلال الجدول إن إجابة "نعم" جاءت في المرتبة الأولى بتكرار 59 ونسبة مئوية 95.20% تليها إجابة "لا" بتكرار 3 ونسبة مئوية 4.80% وهذا له دلالة واضحة إن الرقابة الإدارية بالنسبة للعمال ضرورية في المؤسسة من خلال الإشراف على أداء العاملين من خلال التزام العمال بمواقيت العمل و احترام الهيكل التنظيمي الذي وضعته المؤسسة .

. الجدول رقم 8 : يوضح موقف أفراد العينة من العبارة رقم 08: "هل تحترم القوانين"

التكرار النسبي	التكرار	موقف العبارة رقم 8	
96,8	60	نعم	الاحتمالات
3,2	2	لا	
100	62	المجموع	

- نلاحظ من خلال الجدول أن إجابة "نعم" جاءت في المرتبة الأولى بتكرار 60 ونسبة مئوية 96.80% تليها إجابة "لا" بتكرار 2 ونسبة مئوية 3.20% وهذا له دلالة واضحة أن انضباط العمال من خلال احترام قوانين المؤسسة. وان العمال يلتزمون بتطبيق القوانين الصادرة عن المؤسسة بدقة و انه شرط ضروري يجب ان يلتزم بيه العامل و تجنب الأخطاء داخل المؤسسة و لأنهم همهم الوحيد الاستقرار في العمل و نجاح و استقرار المؤسسة طبقا لنظرية تايلور الذي تتميز بضرورة احترام القوانين الداخلية في المؤسسة

. جدول رقم 9: يوضح موقف أفراد العينة من العبارة رقم 09: "هل تأثر الرقابة الإدارية على عملك"

التكرار النسبي	التكرار	موقف العبارة رقم 9	
30,6	19	نعم	الاحتمالات
69,4	43	لا	
100	62	المجموع	

- نلاحظ من خلال الجدول ان إجابة "لا" جاءت في المرتبة الاولى بتكرار 43 ونسبة مئوية 69.40% تليها إجابة "نعم" بتكرار 19 ونسبة مئوية 30.60% وهذا له دلالة واضحة ان انضباط العمال واحترام قوانين المؤسسة لا يرتبط بالرقابة الإدارية حسبهم وانما يلتزمون بالعمل كواجب مهني.

. الجدول رقم 10: يوضح موقف أفراد العينة من العبارة رقم 10: "هل تتغير طريقة عملك بوجود الرقابة الإدارية"

التكرار النسبي	التكرار	موقف العبارة رقم 10	
33,9	21	نعم	الاحتمالات
66,1	41	لا	
100	62	المجموع	

- نلاحظ من خلال الجدول إن إجابة "لا" جاءت في المرتبة الأولى بتكرار 41 ونسبة مئوية 66.10% تليها إجابة "نعم" بتكرار 21 ونسبة مئوية 33.90% وهذا له دلالة واضحة أن الرقابة الإدارية لا تؤثر على طريقة العمل حسبهم وإنما يلتزمون بالعمل كواجب مهني و يحترمون القواعد و الهيكل التنظيمي التي وضعتها المؤسسة لذلك لا تتغير طريقة عمل بوجود الرقابة الإدارية .

. جدول رقم 11 : يوضح موقف أفراد العينة من العبارة رقم 11: "هل الرقابة الإدارية تجعلك تنهي مهامك في الوقت المحدد"

التكرار النسبي	التكرار	موقف العبارة رقم 11	
53,2	33	نعم	الاحتمالات
46,8	29	لا	
100,0	62	المجموع	

- نلاحظ من خلال الجدول أن إجابة "نعم" جاءت في المرتبة الأولى بتكرار 33 ونسبة مئوية 53.20% تليها إجابة "لا" بتكرار 29 ونسبة مئوية 46.80% وهذا يوضح ان للرقابة الإدارية تأثير على احترام أوقات العمل في المؤسسة و هذا ما أكدوه الباحثين ان عليهم الالتزام في انتهاء مهامه في الوقت المحدد يساعد العامل على تنظيم وقت عمله و

بالتالي إتمام العمل في الوقت المحددة لان لولا الرقابة فكل شخص يتصرف بحريته و بالتالي تسبب الأعمال و هنا الرقابة لها تأثير على انتهاء العامل مهامه في الوقت المحدد و ذلك من اجل عدم تراجع إنتاج المؤسسة و حرص ع لى انضباط العمال و تحملهم المسؤولية في انجاز مهامهم في الوقت المحدد طبقا للنظرية تايلورية التي تحرص على التزام عمالها بأوقات العمل و انضباط العمال .

. جدول رقم 12: يوضح موقف أفراد العينة من العبارة رقم 12: "هل الرقابة الإدارية وسيلة للكشف عن الانحرافات والأخطاء"

التكرار النسبي	التكرار	موقف العبارة رقم 12	
82,3	51	نعم	الاحتمالات
17,7	11	لا	
100	62	المجموع	

- نلاحظ من خلال الجدول إن إجابة "نعم" جاءت في المرتبة الأولى بتكرار 51 ونسبة مئوية 82.30% تليها إجابة "لا" بتكرار 11 ونسبة مئوية 17.70% وهذا يوضح ان للرقابة الإدارية تأثير مباشر لكشف الأخطاء والانحرافات التي يقوم بيه العمال عند تأديتهم لعملهم و ذلك من خلال تقييم أداء العمال و يساهم في معرفة الإدارة بالخلل أو الضعف من خلال تأدية العامل لعمله و تمكن الإدارة من تحسين و تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال الإجراءات التحسين المطلوبة و أيجاد طرق و أساليب علاجها و هنا تساهم الرقابة الإدارية بشكل أساسي للكشف عن الأخطاء و الانحرافات .

. جدول رقم 13: يوضح موقف أفراد العينة من العبارة رقم 13: "من الذي يحدد مهامك"

التكرار النسبي	لتكرار	موقف العبارة رقم 13	
91,9	57	رئيسك	الاحتمالات
8,1	5	انت	

100	62	المجموع
-----	----	---------

- نلاحظ من خلال الجدول أن إجابة "رئيسك" جاءت في المرتبة الأولى بتكرار 57 ونسبة مئوية 91.90% تليها إجابة "أنت" بتكرار 5 ونسبة مئوية 8.10% وهذا يوضح ان تحديد المهام يكون من خلال الرئيس المشرف على العمال وذلك لتحديد المهام والواجبات التي ينجزها العامل في المؤسسة و هنا المشرف لديه دور أساسي في تنظيم سير العمل و حرص على إعطاء المسؤوليات و الواجبات و المهام التي يجب على العامل القيام بيها و هنا نجد إن المشرف هو الذي يحدد مهام العمال طبقا لنظرية التاييلورية التي تكلف مشرف يتولى مهام مراقبة و الإشراف على أداء العامل

. جدول رقم 14: يوضح موقف أفراد العينة من العبارة رقم 14: "ماهية المؤهلات التي يمتلكها المكلف بالرقابة"

التكرار النسبي	التكرار	موقف العبارة رقم 14
40,3	25	الخبرة
3,2	2	العمر
50,0	31	الكفاءة
6,5	4	الشهادات لمتحصل عليها
100	62	المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول أن إجابة "كفاءة" جاءت في المرتبة الأولى بتكرار 31 ونسبة مئوية 50.00% تليها إجابة "الخبرة" بتكرار 25 ونسبة مئوية 40.30% ثم إجابة "الشهادات المتحصل عليها" بتكرار 4 ونسبة مئوية 6.50% وأخيرا إجابة "العمر" بتكرار 5 ونسبة مئوية 3.20% وهذا يوضح على المشرف ان يمتلك الكفاءة لكي يكون مشرف على أداء العاملين بنجاح وان العامل لا يهم من المكلف بالرقابة إلا الكفاءة في العمل والخبرة أيضا ولا بهمه العمر والشهادات المتحصل عليها م هنا تجد أن الكفاءة و الخبرة

تلعب دور مهم في عملية الرقابية بغض النظر عن العمر و الشهادات المتحصل عليها يكفي انه تكون لديه خبرة و كفاءة في مجال الذي يتولاه المشرف في مجال عمله.

. جدول رقم 15: يوضح موقف أفراد العينة من العبارة رقم 15: "على أي أساس يقيم العمال في المؤسسة"

التكرار النسبي	التكرار	موقف العبارة رقم 15	
41,9	26	الخبرة	الاحتمالات
53,2	33	الفعالية	
4,8	3	إنهاء المهام في وقت المحدد	
100	62	المجموع	

-نلاحظ من خلال الجدول أن إجابة "الفعالية" جاءت في المرتبة الأولى بتكرار 33 ونسبة مئوية 53.20% تليها إجابة "الخبرة" بتكرار 26 ونسبة مئوية 41.90% ثم إجابة "إنهاء المهام في الوقت المحدد" بتكرار 3 ونسبة مئوية 4.80% وهذا يوضح أن العمال يتم تقييم أدائهم على الفعالية في العمل والخبرة ولا يهتم الوقت المحدد في أداء العمل المطلوب من طرف المؤسسة و أن العامل يجب عليه أن يمتلك الخبرة و الفعالية لكي يقيم فلا يمكن للعامل أن ينجز مهامه إذ لم تكن لديه فعالية و خبرة لقيام بعمله لذلك يرى أن الخبرة و الفعالية هما عاملان أساسيان لكي يقيم العامل في المؤسسة و تعتبر الخبرة و فعالية عنصر أهم لتقييم العامل داخل مؤسسة ميناء من اجل قيام بمهامهم و أعمالهم بفعالية و وضع الشخص المناسب في المكان المناسب و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة .

. جدول رقم 16: يوضح موقف أفراد العينة من العبارة رقم 16: "هل التخصص في عمل يزيد الكفاءة"

التكرار النسبي	التكرار	موقف العبارة رقم 16	
90,3	56	نعم	الاحتمالات
9,7	6	لا	
100	62	المجموع	

- نلاحظ من خلال الجدول أن إجابة "نعم" جاءت في المرتبة الأولى بتكرار 56 ونسبة مئوية 90.30% تليها إجابة "لا" بتكرار 6 ونسبة مئوية 9.70% وهذا يوضح أن للتخصص تأثير مباشر على زيادة في الكفاءة كون المؤسسة تقوم بتحديد المهام و الأدوار فبطبيعة الحال أن تلك المهام التي تنتج من قبل العامل له معرفة بيه و بالتالي نجد التخصص في العمل يؤدي الزيادة الكفاءة في العمل و هذا ما قامت به نظرية التaylorية من خلال التخصص العاملين في العمل أي كل عمل يؤدي الوظيفة التي منحت إليه .

. جدول رقم 17: يوضح موقف أفراد العينة من العبارة رقم 17: "العوامل التي تعيق أداء العامل لوظيفته (صعوبات الأداء الوظيفي)"

التكرار النسبي	التكرار	موقف العبارة رقم 17	
14,5	9	عدم الدقة في النظام	الاحتمالات
3,2	2	التعرض للمساءلة	
35,5	22	الرقابة المفرطة	
46,8	29	عدم الحيادية	
100	62	المجموع	

- نلاحظ من خلال الجدول إن إجابة "عدم الحيادية" جاءت في المرتبة الأولى بتكرار 29 ونسبة مئوية 46.80% تليها إجابة "الرقابة المفرطة" بتكرار 22 ونسبة مئوية 35.50% ثم إجابة "عدم دقة في النظام" بتكرار 94 ونسبة مئوية 14.50% وأخيرا إجابة "التعرض للمساءلة" بتكرار 2 ونسبة مئوية 14.50% وهذا يوضح ان عدم الحيادية والرقابة

المفرطة لهم تأثير سلبي على أداء الوظيفة حسب العمال و لذلك يجب على المكلف بالرقابة الإدارية أن يكون عادل بين العمال و ان الرقابة المفرطة لها تأثير على العامل .
جدول رقم 18: يوضح موقف أفراد العينة من العبارة رقم 18: "لماذا تحترم الهيكل التنظيمي الذي وضعته مؤسستك"

التكرار النسبي	التكرار	موقف العبارة رقم 18	
24,2	15	الاستقرار الوظيفي	الاحتمالات
32,3	20	التحفيز	
32,3	20	اكتشاف الكفاءة	
11,3	7	تحسين الاداء	
100	62	المجموع	

- نلاحظ من خلال الجدول أن إجابة "اكتشاف الكفاءة" جاءت في المرتبة الأولى بتكرار 20 ونسبة مئوية 32.3% معادلة مع إجابة "التحفيز" بتكرار 20 ونسبة مئوية 32.30% ثم إجابة "الاستقرار الوظيفي" بتكرار 15 ونسبة مئوية 24% وأخيرا إجابة "تحسين الأداء" بتكرار 7 ونسبة مئوية 11.30% وهذا يوضح أن العاملين الأساسيين في الهيكل التنظيمي حسب العمال تتماشى من خلال أداء وظيفتهم باكتشاف الكفاءة و التحفيز و ان الكفاءة و التحفيز أمر ضروري في المؤسسة من اجل ضمان سير أداء العامل بشكل جيد و أن العامل همه الوحيد الاستقرار في الوظيفة و الشعور العامل بالمساواة و بالتالي تحسين الأداء و الذي يتمحور من خلال تأكيد بأهمية الرقابة الادارية و دورها في تعزيز مكانتهم و إمكانية ترقيةهم من خلال تحفيز اتهم .

جدول رقم 19: يوضح موقف أفراد العينة من العبارة رقم 19: "هل تحترم مواقيت عملك"

التكرار النسبي	التكرار	موقف العبارة رقم 19	
100	62	نعم	الاحتمالات

- نلاحظ من خلال الجدول ان إجابة "نعم" جاءت في المرتبة الأولى بتكرار 62 ونسبة مئوية 100% وهذا يوضح ان جميع العمال يحترمون مواقيت العمل ويتبعون هيكل التنظيمي للمؤسسة و الحضور في الوقت المحدد و بالتالي انضباط العمال و تحملهم مسؤولية و حرصهم على الحضور في الوقت المحدد و عدم التأخر لان التأخر يؤثر على حركة المؤسسة بالإضافة إلى أن المشرف يقوم بمراقبة العمال وقت دخولهم و خروجهم في الأوقات المحددة.

. جدول رقم: 20 يوضح موقف أفراد العينة من العبارة رقم 20: " هل تتأخر عن عملك "

التكرار النسبي	التكرار	موقف العبارة رقم 20	
59,7	37	احيانا	الاحتمالات
40,3	25	ابدا	
100	62	المجموع	

- نلاحظ من خلال الجدول ان إجابة "أحيانا" جاءت في المرتبة الأولى بتكرار 37 ونسبة مئوية 59.70% تليها إجابة "أبدا" بتكرار 25 ونسبة مئوية 40.30% وهذا يوضح إن أغلبية العمال تتأخر أحيانا وليس دائما و ذلك نظرا لالتزامهم بالعمل و انضباطهم و أنهم يتأخرون في حالة ما وجود ظروف تمنعه من حضور إلى العمل في الوقت المحدد.

. الجدول رقم : 21 يوضح موقف افراد العينة من العبارة رقم 21: "ظروف التأخر عن العمل "

التكرار النسبي	التكرار	موقف العبارة رقم 21	
45,2	28	نقص المواصلات	الاحتمالات
24,2	15	المرض	
16,1	10	مشاكل عائلية	
12,9	8	التعب و لإرهاق	

1,6	1	ضغوطات المشرف
100	62	المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول ان إجابة "نقص المواصلات" جاءت في المرتبة الأولى بتكرار 28 ونسبة مئوية 45.20% تاليها إجابة "المرض" بتكرار 15 ونسبة مئوية 24.20% ثم إجابة "مشاكل عائلية" بتكرار 10 ونسبة مئوية 16.10% ثم إجابة "التعب والإرهاق" بتكرار 8 ونسبة مئوية 12.90% وأخيرا "الضغوطات من قبل المشرف" بتكرار 1 ونسبة مئوية 1.60% وهذا يوضح ان العاملين الأساسيان الذي يجعل العامل يتأخر عن عمله هما: نقص المواصلات والمرض كما ان المشاكل العائلية والتعب والإرهاق لهما نسبة من أسباب التأخر عن العمل و من خلال ذلك يتبين لنا ان السبب الرئيس للتأخر هو غياب النقل كون ان هناك مناطق يقطنونها العمال لا توجد مواصلات او يقل عنها لذلك يجب على المؤسسة توفير لهم النقل المرض والمشاكل العائلية كذلك من خلال ان العمال لديهم ظروف الشخصية التي تعرقل التزامهم في العمل و انهم لديهم ارتباطات اخرى غير العمل .

. جدول رقم 22 : يوضح موقف افراد العينة من العبارة رقم 22: "في حالة التأخر غير المبرر كيف يتعامل معك مشرفك "

التكرار النسبي	التكرار	موقف العبارة رقم 22	
9,7	6	لا يلاحظ	الاحتمالات
38,7	24	ينبهك	
51,6	32	يعرضك للعقوبة	
100	62	المجموع	

- نلاحظ من خلال الجدول أن إجابة "يعرضك للعقوبة" جاءت في المرتبة الأولى بتكرار 32 ونسبة مئوية 32.3% تليها إجابة "ينبهك" بتكرار 24 ونسبة مئوية 38.70% وأخيرا إجابة "لا يلاحظ" بتكرار 6 ونسبة مئوية 9.70% وهذا يوضح ان المشرف يقوم بمعاقبة

- العامل نتيجة التأخر غير مبرر في حالة عدم استجابته للتبنيه الذي يمثل النسبة الثاني حسب العمال ولذلك فإنهم يلتزمون في العمل و انضباطهم بقوانين المؤسسة و أنهم يجتنبون أي نوع من الخطأ يؤدي بهم إلى العقوبات في العمل لذلك نجد أن تأخر العامل ليس دائما و إنما لظروف تمنعه من حضور في العمل كالنقل و ظروف الشخصية .
- من خلال تحليل وتفسير نتائج الفرضية الأولى نستنتج ما يلي:
- من النتائج التي توصلنا إليها من خلال تحليل الجداول أعلاه من جدول رقم 6 إلى 22 تبين ما يلي
- ان حل العمال يعتبرون الهيكل التنظيمي للرقابة الإدارية هي المتابعة و الإشراف على الأداء ، و ليس السلطة و المسؤولية.
- كما يعتبرون إن الرقابة الإدارية ضرورية في المؤسسة من خلال احترام القوانين المطبقة في المؤسسة
- التنظيم الإداري للرقابة الإدارية ليس له تأثير على أداء العمل في المؤسسة كذلك لا يؤثر على طريقة عمل العمال و ذلك لان العمال لا يهتمون بالرقابة الإدارية في تأدية عملهم و إنما يعملون بضمير مهني و مسؤولية وإخلاص في ممارسة مهامهم في المؤسسة
- و لكن للرقابة الإدارية دور أساسي و مهم حسبهم في احترام مواقيت العمل
- و ان الرقابة الإدارية ضرورية لكشف الانحرافات و الأخطاء التي يقع فيه العمال في المؤسسة أثناء عملهم و الحرص على تصحيحها
- و ان المشرف هو الذي يقوم بتحديد مهام العامل و ذلك لتحمله المسؤولية و ضمان سير العمل بأحسن حال
- الى جانب ذلك يعتبر العمال ان المؤهل الأساسي للمشرف هو الخبرة و الكفاءة في العمل و ليس العمر أو الشهادات التي يمتلكها المشرف و بالإضافة الى ذلك فتقييم العمال يكون من خلال الفعالية في العمل و الخبرة و ليس وقت العمل المحدد
- أغلبية العمال يقيمون عدم الحيادية كصعوبة أساسية في الوظيفة و بالتالي تعيق عملية أداء العامل إلى جانب ذلك الرقابة المفرطة من قبل لديها سلبيات على أداء العامل في المؤسسة.

- و عليه فالهيكل التنظيمي للرقابة الإدارية يتماشى مع العمال التحفيز و اكتشاف الكفاءة بالنسبة للعمال في المؤسسة
- و إن كل العمال يحترمون الهيكل التنظيمي التي وضعت المؤسسة من خلال احترام مواقيت العمل و في حالة مخالفة ذلك يتعرض العامل لتوبيخه تم الى عقوبات من طرف المؤسسة
- و برغم إن السبب الرئيسي الذي يجعل العمال يتأخرون عن العمل هو المواصلات و مشاكل العائلية و الإرهاق و التعب لذلك على المؤسسة توفير وسائل النقل للعمال و مساعدة الاجتماعية فيما يخص ضغوطات العائلة
- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثاني:
- نص الفرضية: "الوسائل الرقابية المطبقة داخل المؤسسة تأثر على أداء العاملين"
- جدول رقم 23: يوضح موقف أفراد العينة من العبارة رقم 23 : " مانوع النظام الرقابي الموجود في مؤسستك "

التكرار النسبي	التكرار	موقف العبارة رقم 23	
62,9	39	صارم	الاحتمالات
32,3	20	مرن	
4,8	3	متساهل	
100	62	المجموع	

- نلاحظ من خلال الجدول ان إجابة "صارم" جاءت في المرتبة الأولى بتكرار 39 ونسبة مئوية 62.90% تليها إجابة "مرن" بتكرار 20 ونسبة مئوية 32.30% وأخيرا إجابة "متساهل" بتكرار 3 ونسبة مئوية 4.80% وهذا يوضح ان النظام الرقابي في مؤسسة ميناء مستغانم صارم حسب العمال يليها مرن وذلك حسب طبيعة الوظيفة التي يمارسها العامل في المؤسسة و ذلك من خلال صرامة المشرفين لتمادي العمال في طلب الخروج

و إهمال العمل و تطبيق العقوبة في حالة ارتكاب الأخطاء أما الذين صرحوا بنظام الرقابي المرن نجد انهم المشرف يتساهل معهم عند الخروج ووقت الراحة و يزيدهم شعور بالراحة و الاستقرار و نسبة قليلة جدا صرحت بان بنظام الرقابي متساهل و يكمن نظام الرقابي حسب الوظيفة التي يشغلها الفرد و ان نظام المتواجد بكثرة هو نظام الصارم و هذا ما تحدثنا عنه في النظرية التاييلورية التي تتميز بالصرامة .

جدول رقم 24: يوضح موقف أفراد العينة من العبارة رقم 24: " أي نوع من رقابة تفضل "

موقف العبارة رقم 24		التكرار	التكرار النسبي
الاحتمالات	الرقابة الذاتية	47	75,8
	رقابة المسؤول المكلف	15	24,2
	المجموع	62	100

فلاحظ من خلال الجدول ان إجابة "الرقابة الذاتية" جاءت في المرتبة الأولى بتكرار 47 ونسبة مئوية 75.24% تليها إجابة "رقابة المسؤول المكلف" بتكرار 15 ونسبة مئوية 24.20% وذلك يوضح ان اغلب العمال يفضلون الرقابة الذاتية في المؤسسة أكثر من رقابة المسؤول المكلف باعتبارهم أشخاص راشدين وواعين لما لهم و ما عليهم من مسؤولية الفهم لا يحتاجون إلى رقابة المسؤول المكلف و ان الرقابة تتبع من ذاتهم لأنهم يتمتعون بإخلاص مهني و لديهم فعالية و كفاءة لأداء عملهم دون الحاجة إلى المشرف إلى جانب ذلك بعض صرح إلى انه بحاجة إلى المشرف في تأدية عمله من خلال توجيهه و تصحيح الأخطاء التي يوجهها و لكن أغلبية العمال يريدون الرقابة الذاتية.

. جدول رقم 25: يوضح موقف أفراد العينة من العبارة رقم 25: "هل تسمح لك المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ القرار"

التكرار النسبي	التكرار	موقف العبارة رقم 25	
62,9	39	نعم	الاحتمالات
37,1	23	لا	
100	62	المجموع	

فلاحظ من خلال الجدول أن إجابة "نعم" جاءت في المرتبة الأولى بتكرار 39 ونسبة مئوية 62.90% تليها إجابة "لا" بتكرار 23 ونسبة مئوية 37.10% وذلك يوضح ان المؤسسة تسمح للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرار واستشارتهم في أمور المؤسسة و ان نسبة معين من العمال صرحوا ان المؤسسة تمنحهم الحق في المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال المشاركة في الاجتماعات و إيذاء آرائهم و تقديم اقتراحات حول العمل إما بعض المبحوثين الذين صرحوا بان لا تمنحهم الفرصة في المشاركة اتخاذ القرارات و ذلك كون المنصب الذي يشغله و من خلال ذلك نجد إن المؤسسة تعطي الحق المشاركة العمال في اتخاذ القرار .

. جدول رقم 26: يوضح موقف أفراد العينة من العبارة رقم 26: "هل رغبتك في اتخاذ القرار تمنحك سهولة في تأدية عملك"

التكرار النسبي	التكرار	موقف العبارة رقم 26	
75,8	47	نعم	الاحتمالات
24,2	15	لا	
100	62	المجموع	

فلاحظ من خلال الجدول إن إجابة "نعم" جاءت في المرتبة الأولى بتكرار 47 ونسبة مئوية 75.80% تليها إجابة "لا" بتكرار 15 ونسبة مئوية 24.20% وذلك يوضح انه عندما تمنح المؤسسة للعمال حق اتخاذ القرار ينتج عنه سهولة في تأدية العمل للعمال

وتسهيل مهامهم نلاحظ من خلال ذلك إن اشتراك العمال في عملية اتخاذ القرار يسهل عليهم أداء عملهم و هذا يزيد العمال و يجعلهم يشعرون بالانتماء للمؤسسة و يعزز روح الإخلاص و يدفعهم إلى المبادرة و تقديم مقترحات و أفكار من أجل تطوير العمل و تحقيق أهداف المؤسسة و إن الفئة الذين صرحوا إلى ان مؤسسة لا تمنحهم فرصة في اتخاذ القرارات لا تؤثر على عملهم و إنما تصعب نوعا ما تؤديه العمل نظرا لغياب المصادقية .

. جدول رقم 27: يوضح موقف أفراد العينة من العبارة رقم 27: " كيف هي ظروف بيئة العمل "

التكرار النسبي	التكرار	موقف العبارة رقم 27	
9,7	6	سيئة	الاحتمالات
79.01	49	مقبولة	
11,3	7	جيدة	
100	62	المجموع	

- نلاحظ من خلال الجدول ان إجابة "مقبولة" جاءت في المرتبة الأولى بتكرار 49 ونسبة مئوية 79.01% تليها إجابة " تليها إجابة " تليها ان إجابة "جيدة" بتكرار 7 ونسبة مئوية 11.30% وأخيرا إجابة "سيئة" بتكرار 6 ونسبة مئوية 9.70% وهذا يوضح أن ظروف العمل في المؤسسة بصفة عامة مقبولة و ذلك يرجع إلى طبيعة العمل بالإدارة و إذا أن متطلبات العمل ليست صعبة و ان العمل فيها هو بمثابة العمل في كل إدارة و هذا يدل على ارتياح العامل و إلى جانب آخر يصرحون آخرون ان بيئة العمل بالمؤسسة حسنة و هذا يدل على رضاهم و قبولهم في المؤسسة و بعض يصرح بالبيئة العمل الجيدة و هي نسبة قليلة مقارنة بالسابقة نظرا لارتياحهم الكبير في المؤسسة أما الذين صرحوا بظروف العمل بالسيئة فأنهم يدل على عدم رضاهم بالعمل وعدم شعورهم بالارتياح .

. الجدول رقم 28: يوضح موقف أفراد العينة من العبارة رقم 28: " من يقيم أدائك في المؤسسة "

التكرار النسبي	التكرار	موقف العبارة رقم 28	
50,0	31	الرئيس العام	الاحتمالات
41,9	26	رئيسك المباشر	
3,2	2	الزملاء	
4,8	3	التقييم لذاتي	
100	62	المجموع	

- نلاحظ من خلال الجدول ان إجابة "الرئيس العام" جاءت في المرتبة الأولى بتكرار 31 ونسبة مئوية 50% تليها إجابة "رئيسك المباشر" بتكرار 26 ونسبة مئوية 41.90% تليها إجابة "التقييم الذاتي" بتكرار 3 ونسبة مئوية 4.80% وأخيرا إجابة "الزملاء" بتكرار 2 ونسبة مئوية 3.20% وهذا يوضح ان الوسيلة الفعالة في تقييم أداء العامل في المؤسسة ترجع بشكل رئيسي للرئيس العام ثم الرئيس المباشر باعتباره السلطة الأعلى الذي يقوم بإصدار القوانين و مراقبة أداء العمال و حرص على سير العمل على أكمل وجه من خلال التزامهم و انضباطهم في العمل.

. جدول رقم 29: يوضح موقف أفراد العينة من العبارة رقم 29: " ماهية وسائل المراقبة المتاحة داخل المؤسسة "

التكرار النسبي	التكرار	موقف العبارة رقم 29	
33,9	21	كاميرات المراقبة	الاحتمالات
22,6	14	الاشراف	
3,2	2	توجيه ملاحظات الشفوية	
14,5	9	التدقيق	
25,8	16	التقارير	
100,0	62	المجموع	

- نلاحظ من خلال الجدول إن إجابة "كاميرات المراقبة" جاءت في المرتبة الأولى بتكرار 21 ونسبة مئوية 33.90% تليها إجابة "التقارير" بتكرار 16 ونسبة مئوية 25.80% تليها إجابة "الإشراف" بتكرار 14 ونسبة مئوية 22.60% ثم إجابة "التدقيق" بتكرار 9 ونسبة مئوية 14.50% ثم أخيرا "توجيه ملاحظات الشفوية" بتكرار 2 ونسبة مئوية 3.20% وهذا يوضح إن الوسائل الرقابية الفعالة المعتمدة في المؤسسة هي كاميرات المراقبة والتقارير والإشراف فهي تتصف حسب طبيعة المنصب .

الجدول رقم 30: يوضح موقف أفراد العينة من العبارة رقم 30: "في أي مجال تكون المراقبة"

التكرار النسبي	التكرار	موقف العبارة رقم 30	الاحتمالات
19,4	12	الرقابة المالية	
14,5	9	الرقابة على مستلزمات الإنتاج	
50,0	31	الرقابة الإدارية	
3,2	2	رقابة على التكاليف	
12,9	8	رقابة على توقيت العمل	
100	62	المجموع	

- نلاحظ من خلال الجدول ان إجابة "الرقابة الإدارية" جاءت في المرتبة الأولى بتكرار 31 ونسبة مئوية 50.0% تليها إجابة "الرقابة المالية" بتكرار 12 ونسبة مئوية 19.40% تليها إجابة "الرقابة على مستلزمات الإنتاج" بتكرار 9 ونسبة مئوية 14.50% ثم إجابة "رقابة على توقيت العمل" بتكرار 9 ونسبة مئوية 14.50% ثم أخيرا "الرقابة على التكاليف" بتكرار 2 ونسبة مئوية 3.20% وهذا يوضح إن المؤسسة تعتمد كثيرا على الرقابة الإدارية والرقابة المالية كما تولي اهتماما كبيرا بالرقابة على مستلزمات الإنتاج وذلك لدورها في تطوير إنتاجية المؤسسة لذلك تعتمد على كاميرات المراقبة والتقارير والإشراف لان هذه الوسائل تتناسب مع طبيعة مجال عمل

المؤسسة الميناء باعتبار ان المؤسسة هي الواجهة الاقتصادية بأنها تقوم بتصدير السلع و استقبالها و نقل المسافرين لذلك تتركز المؤسسة على الأمور الإدارية و المالية و مستلزمات الإنتاج .

. جدول رقم 31 : يوضح موقف أفراد العينة من العبارة رقم 31: " هل أنت راضي على أسلوب تقييم أداؤك"

التكرار النسبي	التكرار	موقف العبارة رقم 31	
82,3	51	نعم	الاحتمالات
17,7	11	لا	
100	62	المجموع	

فلاحظ من خلال الجدول ان إجابة "نعم" جاءت في المرتبة الأولى بتكرار 51 ونسبة مئوية 82.30% تليها إجابة "لا" بتكرار 11 ونسبة مئوية 17.70% وهذا يوضح أن معظم العمال راضين على تقييم أداؤهم و إن الوسائل الرقابية لا تؤثر على أداؤهم و هذا راجع إلى ان العامل ملتزم بأداء عمله ان علاقته مع المشرف جيدة إما هناك نسبة قليلة جدا صرحوا بأنهم غير راضيين بتقييم أداؤهم و هذا يوضح ان هناك عدم تفاهم المسؤول مع العامل و تأثيره على عمله لذلك ينتج نوعا ما على عدم رضا العامل على تقييم أداؤه .

. الجدول رقم 32: يوضح موقف أفراد العينة من العبارة رقم 32: " هل غياب الرقابة تجعلك تحس بالحرية في عملك"

التكرار النسبي	التكرار	موقف العبارة رقم 32	
40,3	25	نعم	الاحتمالات
59,7	37	لا	
100	62	المجموع	

- نلاحظ من خلال الجدول إن إجابة "لا" جاءت في المرتبة الأولى بتكرار 37 ونسبة مئوية 59.70% تليها إجابة "نعم" بتكرار 25 ونسبة مئوية 40.30% وهذا يوضح ان معظم العمال تعودوا على وسائل المراقبة حتى أصبحوا لا يعتبرونها عائق عن حريتهم ويتصرفون كان الرقابة موجودة حتى في حالة غيابها لذلك نرى إن الوسائل الرقابية لا تؤثر على أداء العمال و إنما يقومون بعملهم بإخلاص مهني و بغض النظر عن فئة أخرى صرحوا بان غياب الرقابة الإدارية تجعلهم يشعرون بالحرية نظرا لأنهم يشعرون بضغط من قبل المشرف .

. الجدول رقم 33: يوضح موقف أفراد العينة من العبارة رقم 33: "هل خوفك من مشرف يجعلك تؤدي عملك بسرعة"

التكرار النسبي	التكرار	موقف العبارة رقم 33	
25,8	16	نعم	الاحتمالات
74,2	46	لا	
100	62	المجموع	

- نلاحظ من خلال الجدول ان إجابة "لا" جاءت في المرتبة الأولى بتكرار 46 ونسبة مئوية 74.20% تليها إجابة "نعم" بتكرار 16 ونسبة مئوية 25.80% وهذا يوضح إن معظم العمال ينجزون أعمالهم بدون تأثير عليهم من قبل المشرف وإنما يعملون بضمير مهني اتجاه أداء مهامهم في المؤسسة و بعض منهم صرحوا إن خوفهم من المشرف يجعلهم ينهي مهامهم ربما انته لا يبالون في تأدية العمل و المشرف هو الذي يكون مصدر في أداء عملهم و يؤثر عليهم.

. الجدول رقم 34 : يوضح موقف أفراد العينة من العبارة رقم 34: "كيف تتصرف عند شعورك بالضغط من قبل المشرف"

التكرار النسبي	التكرارات	موقف العبارة رقم 34	الاحتمالات
1,6	1	أتصرف بالرزانة و التركيز في العمل	
1,6	1	أتصرف بالغضب	
1,6	1	أتصرف بحكمة	
3,2	2	أتصرف برزانة	
4,8	3	أتصرف بعقلانية	
1,6	1	أتصرف بليوننة و حرية وعقلانية	
1,6	1	أتصرف معه بهدوء	
1,6	1	أتصرف بعقلانية	
1,6	1	اتم العمل	
1,6	1	اتم عملي	
1,6	1	أتوقف تماما عن العمل	
1,6	1	إجازة مرضية	
1,6	1	أحرر طابا يتضمن تغيير منصب	
1,6	1	أحرر طلبا يتضمن تغيير منصب	
1,6	1	أحين التصرف و ان اسكت و التحديق و الانصراف و	
1,6	1	أخذ فترة من الراحة	
1,6	1	أخذ وقت من الراحة	
1,6	1	ارتفاع ضغطا لدم و القلق	
1,6	1	اشتغل	
1,6	1	اشتكي لمديرية متفشية العمل	
1,6	1	اشعر بالملل	
3,2	2	اصمت	
1,6	1	أطالب بتغيير المنصب	

1,6	1	اعبر عن الرأي بكل حرية
1,6	1	أغادر المكان
1,6	1	أغادر المكان و التوجه السريع إلى منزل للهروب من الضغط
1,6	1	أغادر لكي استرجع طاقتي
1,6	1	أفكر ترك المنصب
1,6	1	أقوم بمغادرة المكان
1,6	1	الإرهاق وعدم التركيز
1,6	1	الانزعاج
1,6	1	البكاء
4,8	3	التزم الصمت
1,6	1	التزم الصمت وأؤدي عملي كما يجب
1,6	1	التزم الصمت و أقوم بعملتي على أكمل وجه
1,6	1	التواصل و الغياب وأذا كان الضغط كبير أخذ راحة
1,6	1	الحكمة في السكوت و التعامل بعقلانية
1,6	1	الفرار
1,6	1	تقديم عطة لاسترجاع طاقة العمل
1,6	1	عدم الراحة في العمل لمطلوب
1,6	1	عدم الرد
1,6	1	كتابة تقرير يتضمن ضغط من قبل المشرف
16,1	10	لا أبالي
1,6	1	لا أتكلم
1,6	1	لا أتوقف عن التركيز في العمل و اتمم برنامج يومي

لا اشتغل	1	1,6
هو يقول كلمة انا نقول 10	1	1,6
المجموع	62	100

- يوضح الجدول أعلاه ان هناك فئة كبيرة صرحت بان عندما يشعرون بضغط من قبل المشرف يتصرفون بالرزانة و التركيز في العمل و بعقلانية و هدوء و السكوت و حكمة و صمت و عدم الرد و لا يبالون و أنهم لا يتوقفون عن العمل و التركيز في العمل و إتمام برنامجهم اليومي و عدم الراحة في العمل المطلوب و يقومون بأخذ إجازة لتفادي ضغط المشرف و هذه كانت بنسبة كبيرة و هذا دليل ان المشرف لا يؤثر على أداء العامل

- أما فئة أخرى صرحت بان عند الضغط من قبل المشرف يؤدي بهم إلى ارتفاع ضغط الدم و الشعور بالملل و البكاء و الانزعاج و فرار و رد الكلام للمشرف من خلال قوله " هو يقول كلمة انا نقول عشرة " و بعض صرح بترك المنصب و كتابة تقرير يتضمن ضغط من قبل المشرف لمتفشية العمل أو مدير العام و هذا يدل على تأثير المشرف على العامل

- و من خلال هذا نجد أن اغلب العاملين لا يؤثر عليهم تأثير ضغط المشرف و أنهم يقومون بإتمام عملهم.

2. من خلال تحليل و تفسير نتائج الفرضية الثانية نستنتج أن :

و من خلال النتائج التي توصلنا إليها من خلال تحليل الجداول أعلاه تبين لنا ما يلي:

يتميز نظام الرقابي في المؤسسة ميناء مستغانم بالصرامة بدرجة الأولى و هذا ما صرح به عمال المؤسسة من اجل ضمان سير العمل بأحسن حال باعتبارها مؤسسة اقتصادية و ان العمال يفضلون الرقابة الذاتية أكثر مما يريدون رقابة المسؤول المكلف بأنهم يمتلكون خبرة و كفاءة و لديهم إخلاص مهني اتجاه عملهم و أن المشرف لا يقوم بالتأثير على أداء عملهم.

- المؤسسة تمنح لعمالها الأساليب مشاركة العمال في اتخاذ القرار و تجعله يشعر بالانتماء للمؤسسة و تسهل عليه تأدية مهامه لذلك نجد أغلب العمال تمنحه مؤسسة الميناء

- بمشاركة في اتخاذ القرار من اجل المبادرة و تقديم اقتراحات و أفكار لتطوير العمل و تحقيق أهداف المنظمة و هنا تكون علاقة المشرف و العامل جيد نتيجة تفاهمهم و بالتالي لا يتأثر بالمشرف من خلال منحه مسؤوليات و الواجبات و هنا يكون على دراية تامة بما هو مطلوب لأنه ساهم في مشاركة في اتحاد القرار الذي سوف يساهم في تسهيل أدائه و هذا ما يجعل ظروف العمل و البيئة العمل مقبولة بالنسبة للعامل نظرا لشعوره بارتياح في العمل نظرا لوسيلة و طبيعة النظام الرقابي الممارس في المؤسسة و التي من خلالها تتم مراقبته
- الرئيس العام هو الذي يقوم بتقييم أداء العاملين و تبقى الوسيلة الأساسية لمتابعة أداء العمال من خلال الكاميرات المراقبة و التقارير و الإشراف و التدقيق هو الوسائل أكثر اعتمادا في المؤسسة نظرا لتلائمها مع طبيعة المجال الذي يشغله الفرد
- غير إن هذه الوسائل لا تؤثر إطلاقا على أداء الفرد لان العامل منضبط و ملتزم في عمله و علاقته مع المشرف جيدة لا تقوم بالتأثير عليه
- المجال الذي تكون مراقبته فيه أكثر هي الرقابة الإدارية و الرقابة المالية و الرقابة على مستلزمات الإنتاج باعتبارها تلاءم مع الوسائل المراقبة من خلال أنها مؤسسة لتصدير و استقبال السلع و نقل المسافرين فهي تهتم بالأمور الإدارية و المالية و مستلزمات الإنتاج
- و أن اغلب العمال راضيين عن تقييم أدائهم نظرا لعدم تأثير الوسائل الرقابية الموجودة في المؤسسة
- غياب الرقابة الإدارية لا تجعل العامل يشعر بالحرية و ذلك لعدم تأثير المشرف و أنهم رغم غيابه يقومون بعمله باعتباره واجب مهني فهم يمتلكون الخبرة و الفعالية التي يمكنه لا داء عملهم
- معظم العمال ينجزون أعمالهم بدون تأثير عليهم من قبل الوسائل الرقابية أو المشرف و إن اغلب العمال عندما يشعرون بضغط من قبل المشرف يتصرفون بالرزانة و التركيز في العمل و الالتزام الصمت و السكوت و الحكمة لا يبالون انطلاقا و هذا له معنى واضح إن الوسائل الرقابية ليس لديها تأثير على أداء العامل

رابعا - النتائج العامة :

. الرقابة الإدارية ضرورية في كل مؤسسة من خلال احترام القوانين المطبقة في المؤسسة و بالتالي فالهيكل التنظيمي في المؤسسة يؤثر على أداء العاملين لتؤديية عملهم من خلال احترام مواقيت العمل و قيام بالمهام مطلوبة و احترام قوانين المؤسسة ، و أن الرقابة دور في كشف عن الانحرافات و الأخطاء التي يقع فيها العمال في المؤسسة أثناء عملهم و حرص على تصحيحها ، و ان المشرف هو الذي يتولى مسؤولية تحديد المهام لذلك فكل العمال يحترمون الهيكل التنظيمي الذي وضعته المؤسسة ، و يبقى متابع أداء العاملين و حرص على احترام مواقيت العمل و في حالة مخالفة ذلك يتعرض العامل لتببيه ثم إلى عقوبات من طرف المؤسسة نظرا لأنه يتميز بالصرامة في النظام الرقابي و نجد تأخر العامل أحيانا من خلال تعرضه إلى ظروف تمنعه للقدوم إلى المؤسسة في الوقت المحدد و هذا راجع إلى تأثير الهيكل التنظيمي على أداء العامل و حرصه على عدم التأخر عن العمل كما تناولناه في دراستنا عن نظرية تايلور الذي تتميز بالصرامة.

. نظام الرقابي في المؤسسة مينا مستغانم يتميز بالصرامة إلا إن العمال يريدون الرقابة الذاتية نظرا لامتلاكهم الخبرة و كفاءة و إخلاص مهني اتجاه عملهم ، و بالتالي فالوسائل الرقابية المتاحة في المؤسسة لا تؤثر على أداء العاملين.

. المؤسسة تتبع وسيلة من خلال منح العاملين حق المشاركة في اتخاذ القرار لامتلاكهم الخبرة و الكفاءة، و بالتالي يجعل العامل لا يتأثر بالمشرف من خلال إعطاه فرصة في مشاركة في مسؤوليات و أمور المؤسسة تجعل العامل يشعر بالانتماء و، بالتالي تسهل مهام العامل في تأدية عمله و شعوره بالارتياح و بالتالي تكون طبيعة بيئة العمل حسنة نظرا لطبيعة نظام الرقابي، و تفاهم العامل مع المشرف الذي يجعله لا يتأثر بالرقابة الإدارية و بالتالي أداء مهامه بأكمل وجه، أي أن الكاميرات المراقبة و التقارير و الإشراف و التدقيق لا يؤثر على أداء العامل و هذا راجع إلى أن العامل ملتزم بعمله.

بذلك تكون علاقته مع المشرف جيدة، و هذا ما يجعل العامل راضي على تقييم أدائه لعدم تأثيره بالوسائل الرقابية الموجودة في المؤسسة، برغم من غياب الرقابة الإدارية إلا أن

العامل لا يشعر بحرية نظرا لتأدية عمله بكل إخلاص مهني و انضباطه لأداء وظيفته ،
لأنه يمتلك كفاءة و خبرة.

. نجد أن عند شعور العامل بضغط من قبل المشرف لا يتأثرون بيه بل يلتزمون بالصمت و
لا يبالون و يتممون عملهم و تصرف بالرزانة و هذا يدل على أن المشرف لا يؤثر على
أداء الوظيفي للعامل

و من خلال هذه النتائج توصلنا إلى :

. ثبوت صحة الفرضية الأولى : إن الهيكل التنظيمي يؤثر على فعالية أداء العاملين.

. أما الفرضية الثانية : توضح أن الوسائل الرقابية لا تؤثر على أداء العاملين.

الختمة

الخاتمة

موضوع الرقابة الإدارية له مكانة بارزة في كل مؤسسة، و يجب أن يتوفر أن يكون في كل مؤسسة فالرقابة الإدارية من العمليات الهامة التي لا يمكن الاستغناء عليها كالتخطيط والتنظيم و التوجيه، و تعد من الدعائم الأساسية للمرفق العام ، التي تعمل على سير الإدارة بطريقة صحيحة و ناجحة تؤدي غالى توفير خدمات مثالية للمواطن باعتبارها مؤسسة عالمية ، تعتمد على تصدير و استيراد المنتجات و نقل المواطنين فهي تحرس على تلبية حاجاتهم المختلفة باعتبارها نشاط إداري يهتم بالإشراف و متابعة الأداء و تصحيح الأخطاء.

عليه نجد أن الرقابة الإدارية ضرورية في كل مؤسسة ، نظرا للمكانة التي تحتلها كل مؤسسة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و تحقيق التطور و نجاح ، و لا يكون ذلك إلا من خلال احترام الهيكل التنظيمي الذي وضعته المؤسسة الذي يقوم بدوره تتأثر على أداء العامل من خلال احترام مواقيت العمل و احترام قوانين الصادرة عن المؤسسة .

فهي بطبيعة الحال تؤثر على أداء العامل سواء كان التأثير مباشر أو غير مباشر .
و من هنا تبقى الدراسة مفتوحة لدراسة موضوع الرقابة الإدارية و أثرها على الأداء الوظيفي، لدراسته عبر الآجال القادمة لأنه موضوع كبير و هام يتناول عناصر مهمة و كان بودي أن أدرس التسبب الوظيفي في مؤسسة الميناء و علاقته بالرقابة الإدارية ،و لكن نظرا لظروف جعلتني لا أستطيع دراسته .

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

الكتب :

1. العياشي زرزان ، و بوشمال عبد الغاني ، ادارة رأس مال الفكري و انعكاساته على أداء الوظيفي ، البوابة الشمالية للجامعة الاردنية ، عمان الاردن ، 2020
- 10 . عبد العزيز بن سعد الدغثير ، الرقابة الادارية التنمية البشرية و تطوير الذات ، الرياض 2016،
- 11 . عامر قنديلجي و ايمان السامرائي ، البحث العلمي و الكمي و النوعي ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان الاردن ، 2009
- 12 . عدنان عوض ، **مناهج البحث العلمي** ، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ، القاهرة مصر ، 2008
- 13 . علي سردوك و يونس زياينة ، **صورة المؤسسة** ، منشورات الف الوثائق ، عمان الاردن ، طبعة 1 ، 2023
14. فاروق مداس ، مصطلحات علم الاجتماع دار المدني للطباعة و النشر و التوزيع سلسلة قواميس المنار
15. محمد قاسم القريوني ، **نظرية المنظمة و التنظيم** ، دار المكتبة الوطنية ، عمان ، الطبعة 3 ، 2008
- 16 . محمد عيسى الفاعوني ، **الادارة بالرقابة**، دار الكنوز ، عمان ، الطبعة 1 ، 2017
- 17 . محمد محمود علاونة ، **الاصول العلمية و العملية في ظل الرقابة الادارية** ، دار البداية للناشرون و الموزعون ، عمان ، طبعة 1 ، 2014
- 18 . محمد فاتح محمود بشير المغربي ، **الرقابة الادارية** ، جامعة القران الكريم و العلوم الاسلامية ، السودان ، 2020
- 19 . محمد عبد الغني حسن ، **الجودة في ادارة و تقييم الاداء** ، دار الكتب المصرية ، القاهرة ، طبعة 1 ، 2016

2. البشير الغربي ، ادارة الاداء الوظيفي في المنظمات المعاصرة ، دار المكتبة الجامد للنشر و توزيع ، عمان ، طبعة 1 ، 2024
20. معين امين السيد ، ادارة الموارد البشرية ، الجزائر، طبعة 1 ، 2010
21. مهدي حسن زويلف و تحسين أحمد الطروانة ، منهجية البحث العلمي ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ، عمان ، طبعة 1 ، 1998
22. معن خليل العمر ، مناهج البحث العلمي في علم الاجتماع ، دار الشروق ، عمان ، طبعة 1 ، 2004
23. ناهد عرفة ، مناهج البحث العلمي ، شارع الخليفة المأمون ، القاهرة ، مصر ، طبعة 1 ، 2006
24. نزار عوني اللبدي ، تنمية الاداء الوظيفي والاداري ، دار دجلة ، المملكة الاردنية الهاشمية ن طبعة 1 ، 2015
25. ناصر قاسمي ، دليل المصطلحات علم الاجتماع تنظيم وعمل ، ديوان المطبوعات الجامعية ، طبعة 4 ، 2011.
3. جريد منير عبودي ، الادارة بالاهداف ، دار كنوز المعرفة ، عمان ، طبعة 1 ، 2007
4. حسين احمد الطروانة و توفيق صالح عبد الهادي ، الرقابة الادارية " المفهوم و الممارسة "، دار المكتبة الجامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011
5. طلعت ابراهيم لطفي ، علم الاجتماع الصناعي ، دار الغريب للطباعة و نشر و توزيع القاهرة 2007
6. صلاح الدين شروخ ، منهجية البحث العلمي ، دار العلوم ، عنابة ، 2003
7. عبد الكريم بوحفص ، تطوير الفكر التنظيمي الرواد و النظريات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2017
8. عبد الله محمد عبد الرحمان ، علم الاجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية.
9. علي عباس ، الرقابة الادارية في منظمات الاعمال ، مكتبة الجامعة اثناء للنشر و للتوزيع ، مكتبة جامعة الشارقة بترا ، 2008.

المجلات :

- 26 . اسماعيل محمادي و نقي الدين قادري و ميلود معزوزي ، الرضا الوظيفي و علاقته بالاداء الوظيفي لعمال المؤسسات الاقتصادية ، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية ، المجلد 09 ، العدد 1 ، ورقلة ، 2023
- 27 . بن العائب محمد ، تأثير محددات الرضا الوظيفي على الاداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة ، مجلة ادارة الاعمال و الدراسات الاقتصادية ، مجلد 6 ، العدد 1 جامعة الاغواط الجزائر ، 2020
- 28 . بو خلوة باديس و قمو سهيلة ، اثار انماط القيادة الادارية على الاداء الوظيفي ، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية ، عدد 1 ، ورقلة ، 2015
- 29 . حياة خروف ، مجلة سيرورة عملية تقييم الاداء ، مجلة الشامل للعلوم التربوية و الاجتماعية ، المجلد 06 ، العدد 01 ، عنابة ، 2023
- 30 . سيفي نسرين ، الاتصال التنظيمي و تفعيله للاداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائر ، مجلة الدراسات و البحوث الانسانية ، المجلد 8 ، العدد 1 ، مؤسسة سونطراك جامعة تبسة ، 2023
- 31 . شيخي مليكة و دحو حضرة و سعدي عامر برزوق ، تاثير التمكين النفسي على الاداء الوظيفي للعاملين بوجود الرضا الوظيفي ، مجلة التنظيم والعمل ، المجلد 08 ، العدد 03 ، سعيدة ، 2020
- 32 . عبد الرحيم ناصر احمد عمر ، دور الرقابة الادارية في تحسين مستوى الاداء الوظيفي ، مجلة حقوق في العلوم التقنيات البدنية الرياضية ، المجلد 08 ، العدد 02 ، الجمهورية اليمنية ، 2023 .
- 33 . عايش بن موسى الحربي و فاطمة سلمان اليامي و هبة احمد العنزي ، اثر تقييم الاداء الوظيفي على أداء العاملين ، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية ، المجلد 11 ، العدد 02 الرياض ، 2023
- 34 . كمال بودانة ، عبد العالي دبله ، الرقابة الادارية ، مجلة العلوم الاجتماعية ، المجلد 14 ، العدد 02 ، 2020

- 35 . لعلى بوكمش ، المشكلات التي تواجه عملية تقويم اداء الافراد و طرق معالجتها ،
مجلة الحقيقية ، العدد 11 ، ادرار ، 2008 ،
- 36 . محمد ابراهيم كامل الصوص ، دور الرقابة الادارية في تحقيق التطور التنظيمي ،
المجلة العربية للادارة ، مجلد 40 ، عدد 4 ، الجامعات الحكومية الفلسطينية ، 2020
- 37 . مياد قاسم ، الفوارق بين المناهج الكيفية و المناهج الكمية في البحوث الاجتماعية
دراسة لتحقيق التكامل البحثي بين المنهجين ، المجلة العربية للنشر العلمي ، العدد 30 ،
2021
- 38 . ناجي ليتيم و هشام بوبكر ، تحديات القوى العاملة في ظل الرقابة الادارية التعسفية في
مؤسسة الجزائرية ، مجلة الحقوق و العلوم الانسانية ، المجلد 02 ، العدد 36 ، الجلفة ،
2018
- . المذكرات و الاطروحات الجامعية :
- 39 . باسم مصطفى علي الباسطي ، اثر التدريب الاداري على الاداء الوظيفي ، رسالة
ماجستير مقدمة الدرجة العلمية الماجستير المهني في ادارة الاعمال ، جامعة منصور ، قسم
ادارة الاعمال ، 2021
- 40 . بوقطف محمود ، التكوين اثناء الخدمة و دوره في تحسين اداء الموظفين ، مذكرة
لنيل الماجستير ، جامعة بسكرة ، 2014
- 41 . ريهام زيد الحلبي ، مهارات التواصل الاجتماعي و علاقته بالاداء الوظيفي ، رسالة
ماجستير مقدمة لدرجة الماجستير في علم النفس ، جامعة دمشق ، 2012
- 42 . عبد الله عبد الرحمان النميان ، الرقابة الادارية و علاقتها بالاداء الوظيفي في
الاجهزة الامنية ، اطروحة رسالة ماجستير دكتوراه ، كلية الدراسات العليا ، شرطة الحائل
2003
- 43 . مرع طاهر شكري ، حسن علي ، الرقابة الادارية و علاقتها بالاداء الوظيفي ،
اطروحة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير الادارة التربوية بكلية الدراسات
العليا ، جامعة النجاح الوطنية ، تاييلس فلسطين ، 2016
- 44 . هديل غدير العنزري ، تقييم الاداء الوظيفي للمشرفين التربويين ، رسالة مقدمة لعمادة
الدراسات العليا للحصول على درجة الماجستير ، جامعة مؤتة ، 2012

الأملاح

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص علم الاجتماع التنظيم و العمل

استمارة بحث بعنوان :

الرقابة الادرية و أثرها على الاداء الوظيفي

دراسة ميدانية بميناء مستغانم .

السادة الافاضل :

نضع بين ايديكم هذه الاستمارة لإتمام مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر لذا يرجى منكم التكرم بالمساعدة في الحصول على البيانات المطلوبة بوضع العلامات (x) في الخانة التي تتفق مع رأيكم كمساعدة منكم لانجاح الدراسة و نعلمكم ان أجوبتكم ستعامل شكل سري ولغايات لبحث العلمي فقط .

وأخيرا نشكركم على سندكم جزء من وقتكم في تعاونكم معنا .

تحت اشراف :

سيدي موسى ليلي

اعداد الطالبة :

هنوس وسام

السنة الجامعية: 2023 2024

المحور الاول : المعلومات الشخصية

يرجى وضع العلامة (x) امام الاجابة المناسبة :

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- العمر : اقل من 30 سنة من 30 الى 40 سنة من 40 الى 50 سنة من 50 سنة فأكثر
- 3- الحالة الاجتماعية : اعزب متزوج
- 4- المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 5- الاقضية في العمل : اقل من 5 سنوات 5 سنوات الى 10 سنوات 11 الى 15 سنة 16 الى 20 سنة 20 سنة فاكثر

المحور الثاني : الهيكل التنظيمي للرقبة الادارية يؤثر على فعالية أداء العاملين

1- برأيك ماهر تعريفك للرقبة الادارية :

كشف الاخطاء والانحرافات السلطة والمسؤولية المتابعة و الاشراف على الاداء

- 2- هل ترى أن الرقبة الادارية ضرورية في مؤسستك : نعم لا
- 3- هل تحترم القوانين و قواعد المطبقة داخل المؤسسة : نعم لا
- 4- هل تؤثر الرقبة الادارية على عملك : نعم لا
- 5- هل تتغير طريقة عملك بوجود الرقبة الادارية : نعم لا
- 6- هل بوجود الرقبة الادارية تجعلك تنهي مهامك بوقت المحدد : نعم لا
- 7- برأيك هل الرقبة الادارية هي الوسيلة للكشف عن الانحراف و الاخطاء التي تواجهها عند تأديتك لعملك :

نعم لا

8- من الذي يحدد مهامك : رئيسك أنت

9- ما هي المؤهلات التي يمكن أن يمتلكها المكلف بالرقبة :

الخبرة العمر الكفاءة الشهادات المتحصل عليها

10- على أي أساس يتم تقييم العمال داخل المؤسسة : الخبر الفعالية انتهاء المهام في الوقت المحدد

11- هل تعتقد ان التخصص في العمل يؤدي الى زيادة في الكفاءة في العمل : نعم لا

12- ما الذي يصعب عليك في أداء وظيفتك :

عدم الدقة في النظام الرقابي التعرض للمساءلة الرقابة المفرطة عدم الحيادية

13- ما العوامل التي تجعلك تحترم الهيكل التنظيمي

عامل الاستقرار عامل التحفيز عامل الاكتشاف الكفاءات عامل لتحسين الاداء

14- هل تحترم مواقيت عملك : نعم لا

15- هل تتأخر عن عملك : دائما احيانا أبدا

16- ما هي الظروف التي تجعلك تتأخر :

عدم المواصلات المرض ظروف عائلية
التعب و الارهاق ضغوطات من قبل الظروف

17- في حالة تأخرك غير مبرر كيف يتعامل معك مشرفك :

لا يلاحظ يقوم بتهينتك يعرضك لعقوبات

المحور الثالث : الوسائل الرقابية المطبقة داخل المؤسسة تؤثر على أداء عاملين .

1- ما نوع النظام الرقابي الموجود في مؤسستك :

مسارم مرن متسيبة

2- أي نوع من الرقابة تفضل : الرقابة ذاتية رقابة المسئول المكلف

3- هل مؤسستك تصح لك الحق في المشاركة في اتخاذ القرار : نعم لا

4- هل رغبتك في المشاركة في اتخاذ القرارات من طرف الادارة تمنحك سهولة في تأدية عملك :

نعم لا

5- كيف هي ظروف بيئة العمل بالمؤسسة التي تعمل فيها :

سيئة مقبولة جيدة

6- من يقوم بعملية تقييم اذلك في المؤسسة : الرئيس مباشر المرؤوين الزملاء

التقييم الذاتي العملاء

7- ماهي الوسائل الرقابية الادارية المطبقة داخل المؤسسة :

كاميرات المراقبة الاشراف توجيه ملاحظات شفوية التفتيش

التدقيق التقارير

08- هل أنت راضي على أسلوب تقييم لأدائك : نعم لا

09- هل غياب الرقابة تجعلك تحس بالحرية في عملك : نعم لا

10- هل خوفك من المشرف يجعلك تؤدي عملك بسرعة : نعم لا

11- كيف تتصرف عندما تشعر بضغط من قبل المشرف :

.....