

جامعة ابن خلدون-تيارت
University Ibn Khaldoun of Tiaret



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and Social Sciences
قسم علم النفس والفلسفة والأورطفونيا
Department of Psychology, Philosophy, and Speech Therapy

M

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د.
تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي
دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال وحدة الوقود – تيارت -

إشراف:

أحمد قرينعي

إعداد:

■ مشيد الزهرة

■ واجر حنان

لجنة المناقشة

| الصفة | الرتبة | الأستاذ (ة) |
|--------------|---------------|-------------|
| رئيسا | أستاذ محاضر ب | لصفر رضا |
| مشرفا ومقررا | أستاذ محاضر أ | أحمد قرينعي |
| مناقشا | أستاذ محاضر ب | بلعربي عادل |

الموسم الجامعي: 2022/2023



شكر عرفان

الحمد لله رب العالمين والصلوة

والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا

محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين

أما بعد:

نشكر الله العليّ القدير على توفيقه وإتمام هذا العمل فهو عز وجل أحق

بالشكر والحمد سبحانه وتعالى

كما نتقد بالشكر والاحترام والتقدير إلى الأستاذ المشرف

قريشي أحمد الذي تشرفنا بقبوله الإشراف على عملنا هذا

، وعلى الجهد الذي بذله وتوجيهاته القيمة لإنجاز هذه المذكرة.

كما نتوجه بالشكر الجزيل أيضا إلى موظفي مؤسسة نفضال على

كل ما قدموه لنا من مساعدة لأجراء هذه الدراسة الميدانية .

مشيد الزهرة

واجر حنان



إهداء

الى من كلله الله بالهبة والوقار، الى من علمني العطاء
بدون انتظار..... الى من احمل اسمه بكل افتخار والدي
العزيز.

والى ملاكي في الحياة.... الى معني الحب والى معني

الحنان أمي الغالية

والى سندي وقوتي في الحياة.... إخوتي: فتية. ربيعة.

عائشة. حسية. حياة. شهيرة. ميرال. عبد القادر. هيثم

والى صديقاتي الغليات

الى القريبين من القلب والداعمين والمساندين في السراء

والضراء.

مشيد الزهرة

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع الى أُمِّي حَفْظَهَا اللهُ وَأَطَالَ فِيَّ عَمْرَهَا

والى أُمِّي العزیز حَفْظَهُ اللهُ

والى جميع اخوتي اللذين ساعدوني كثيرا في انجاز هذا العمل المتواضع

والى جميع الأصدقاء والزملاء في المشوار الدراسي

واجر حنان

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى الكشف على الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة نפטال وحدة الوقود بتيارت وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي الإرتباطي للوصول الى النتائج، وتكونت عينة الدراسة من 90 موظفا، تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل من المجتمع الكلي البالغ عدده 90 موظف، ولجمع المعلومات تم استخدام أداة الاستبيان والمقابلة كوسيلة لذلك، وتوصلنا الى النتائج التالية:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة نפטال بتيارت
عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجراءات الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مؤسسة نפטال بتيارت.

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب ووسائل الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة نפטال بتيارت. وهذه جملة الاقتراحات التي قدمناها في دراستنا

- تفعيل الرقابة الادارية بطريقة عقلية بعيدة عن الصرامة.

- تحقيق العدالة والمحافظة على حقوق العاملين.

- العمل على متابعة سير العمل وتقيده بالأنظمة والتعليمات المرسومة وفق أهداف الخطط الإستراتيجية داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الإدارية، الأداء الوظيفي

Abstract

This study aimed to explore the relationship between administrative control and job performance at Nafetal Corporation in Tiaret. The descriptive method was employed to obtain the results. The study sample consisted of 90 employees, selected through a comprehensive survey of the total population of 90 employees. Data collection was done using questionnaires and interviews as research instruments. The following results were obtained:

There is a statistically significant relationship between administrative control and job performance among Nafetal Corporation employees in Tiaret.

There is no statistically significant relationship between administrative control procedures and job performance at Nafetal Corporation in Tiaret.

There is a statistically significant relationship between methods and techniques of administrative control and job performance among Nafetal Corporation employees in Tiaret.

There are several challenges hindering the implementation of administrative control on employees.

Suggested Recommendations:

1. Activate administrative control in a rational manner, away from strictness.
2. Achieve fairness and preserve the rights of employees.
3. Monitor and régulât Works processus according to established systems and instructions, in line with the objectives of strategic plans within the organization.

Keywords: administrative control, job performance

فهرس المحتويات

| | |
|-----------------------|--|
| شكر وعرهان..... | |
| ملخص الدراسة..... | |
| قائمة المحتويات | |
| قائمة الجداول..... | |
| قائمة الاشكال..... | |

| | |
|-----|------------|
| 2.1 | مقدمة..... |
|-----|------------|

الفصل الأول: تقديم الدراسة

| | |
|---|---------------------------------------|
| 5 | 1. تقديم الدراسة |
| 5 | 1.1 عرض الإشكالية..... |
| 6 | 2.1. فرضيات الدراسة..... |
| 7 | 3. 1. دواعي اختيار موضوع الدراسة..... |
| 7 | 4.1. أهمية الدراسة..... |
| 7 | 5.1. أهداف الدراسة:..... |
| 7 | 6.1. الدراسات السابقة:..... |

الفصل الثاني: الرقابة الادارية

| | |
|----|-------------------------------------|
| 18 | تمهيد |
| 18 | 1.2. الإدارة..... |
| 18 | 1.1.2. مفهوم الإدارة:..... |
| 19 | 2.1.2. أهمية الإدارة:..... |
| 20 | 3.1.2. مجالات الإدارة:..... |
| 22 | 4.1.2. خصائص أسلوب الإدارة:..... |
| 23 | 2.2. الرقابة الادارية..... |
| 23 | 1.2.2. تعريف الرقابة الإدارية:..... |
| 23 | 2.2.2. أهمية الرقابة الإدارية:..... |
| 25 | 3.2.2. أنواع الرقابة الإدارية:..... |

| | |
|---------|---------------------------------|
| 28..... | 4.2.2 .خطوات الرقابة الإدارية: |
| 29..... | 5.2.2 .مبادئ الرقابة الإدارية: |
| 30..... | 6.2.2 .وسائل الرقابة الإدارية |
| 31..... | 7.2.2 .مجالات الرقابة الإدارية: |
| 33..... | 8.2.2 .معوقات الرقابة الإدارية: |

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

| | |
|---------|---|
| 36..... | تمهيد: |
| 36..... | 1.3 .الأداء |
| 36..... | 1.1.3 .مفهوم الأداء: |
| 36..... | 2.1.3 .عناصر ومحددات الأداء: |
| 38..... | 3.1.3 .مكونات الأداء: |
| 38..... | 4.1.3 .خطوات قياس الأداء: |
| 39..... | 5.1.3 .أبعاد الأداء: |
| 39..... | 2.3 .الأداء الوظيفي |
| 39..... | 1.2.3 مفهوم الأداء الوظيفي: |
| 40..... | 2.2.3 عناصر الأداء الوظيفي: |
| 41..... | 3.2.3 أهمية الأداء الوظيفي: |
| 42..... | 4.2.3 محددات الأداء الوظيفي |
| 42..... | 5.2.3 العوامل المؤثرة في الأداء التوظيفي: |
| 43..... | 6.2.3 تقييم الأداء الوظيفي: |
| 45..... | 7.2.3 قياس الأداء: |
| 47..... | خلاصة الفصل: |

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

| | |
|---------|-------------------------------------|
| 48..... | تمهيد: |
| 50..... | 1.4 .الدراسة الأولية: |
| 50..... | 1.1.4 .التعريفات الإجرائية للمفاهيم |
| 51..... | 2.1.4 أهداف الدراسة الأولية: |

| | |
|----|--|
| 51 | 3.1.4 الحدود المكانية والزمانية للدراسة الأولية: |
| 52 | 1.3.1.4. الحدود الزمانية: |
| 52 | 2.3.1.4. الحدود المكانية: |
| 59 | 4.1.1 خصائص عينة الدراسة الأولية: |
| 60 | 5.4.1 أدوات الدراسة الأولية: |
| 60 | 1.5.4.1 المقابلة: |
| 61 | 2.5.4.1 الاستبيان: |
| 61 | 6.1.4 الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة: |
| 65 | 2.4 . الدراسة الأساسية: |
| 65 | 1.2.4 . اهداف الدراسة الأساسية: |
| 65 | 2.2.4 . منهج البحث المتبع في الدراسة: |
| 65 | 3.2.4 . الحدود الزمانية والمكانية لإجراء الدراسة الأساسية: |
| 65 | 4.2.4 . مجتمع الدراسة: |
| 65 | 3.2.4 . خصائص عينة الدراسة: |
| 67 | 5.2.4 . الأساليب المستخدمة في معالجة البيانات : |
| 68 | خلاصة: |

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة

| | |
|----|--|
| 70 | 1.5 . عرض نتائج الدراسة: |
| 70 | 1.1.5 . عرض نتائج الفرضية العامة: |
| 70 | 2.5 . عرض نتائج الفرضيات الجزئية: |
| 70 | 1.2.5 . عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى: |
| 71 | 2.2.5 . عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية: |
| 72 | 3.5 . مناقشة وتفسير نتائج الدراسة: |
| 72 | 1.3.5 . مناقشة الفرضية العامة: |
| 73 | 2.3.5 . مناقشة الفرضيات الجزئية: |
| 74 | 3.3.5 . مناقشة الفرضيات الجزئية: |
| 75 | 4.3.5 . مناقشة الفرضيات الجزئية: |

- 78..... خاتمة:
79..... المقترحات
81..... قائمة المصادر والمراجع:

قائمة الجداول:

- الجدول رقم 01: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس: ----- 59
الجدول رقم 02: توزيع أفراد العينة حسب السن: ----- 60
الجدول رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية: ----- 60
الجدول رقم 04: الاتساق الداخلي للمقياس: ----- 61
جدول رقم 05: وضح معاملات ثبات بطرية ألفا كرو نباخ لاستبيان الرقابة الإدارية: ----- 63
جدول رقم 06: يوضح معاملات ثبات بطرية التجزئة النصفية لاستبيان الرقابة الإدارية: ----- 63
الجدول رقم 07: نتائج حساب ألفا كرومباخ لاستبيان الأداء الوظيفي: ----- 64
الجدول رقم 08: الثبات بطريقة التجزئة النصفية لاستبيان الأداء الوظيفي: ----- 64
الجدول رقم 09: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس: ----- 66
الجدول رقم 10: توزيع أفراد العينة حسب السن: ----- 66
الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية: ----- 67
جدول رقم (12) يوضح العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة نفضال بتيارت 70
جدول رقم (13) يوضح العلاقة بين إجراءات الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة نفض 71
جدول رقم (14) يوضح العلاقة بين أساليب ووسائل الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة
نفطال. ----- 74

قائمة الأشكال

- الشكل رقم (01) مجالات الإدارة ----- 18



مقدمة

مقدمة:

اهتم علماء الإدارة بدراسة العديد من القضايا والمشكلات الادارية وذلك بهدف رفع إنتاجية المنظمات على مختلف أنشطتها، فالإدارة ماهي الا نشاط موجه نحو التعاون المثمر والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة من اجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة، اذ يشهد العالم اليوم تقدما علميا شمل جميع مجالات الحياة الإنسانية وأثر بدوره على حياة الفرد ومن هنا تبرز أهمية الرقابة الادارية على الأداء الوظيفي منذ العصور القديمة، اذ ان المؤسسات اليوم تواجه عدة تحديات متعددة أساسها اتساع بيئة العمل الداخلية والخارجية التي تمارس فيها العديد من التغيرات من اجل تحقيق اهداف وتحسين الأداء والفاعلية. ويعتبر الأداء الوظيفي من بين الوسائل لتحقيق واشباع الفرد لمتطلباته الوظيفية وفي بحثنا هذا ارتأينا على تسليط الضوء على العملية الرقابية بما لها من أهمية كبيرة داخل المؤسسات فهي نشاط اداري منظم يهتم بالإشراف والمتابعة والأداء بناء على الأهداف والسياسات والبرامج والخطط التي سبق تحديدها بقصد الكشف عن مواطن الضعف والاختفاء وتقويمها لتفادي تكرارها.

كما ان مساهمة الأجهزة الرقابية في ربط بين أجزاء العمليات الادارية مع بعضها البعض وغياب العملية الرقابية يؤدي الى تفكيك عناصرها فهي تطورات لتنظيم وتنشيط الأداء في المؤسسة لذا فهي تحتاج الى مهارات عالية وخبرة كافية وأساليب متطورة للرفع من الإنتاج وتحسينه.

تحرص الرقابة على سلامة التنظيم التي تشرف على متابعته، وباعتبار العنصر البشري أحد أهم مصادر الأداء الوظيفي في المنظمة، ويلعب دورا حيويا في كافة مستويات الأداء الذي يعبر بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ويتوقف على قدرات ومهارات الموظفين، ومن خلال ما تقدم ولأهمية موضوع الرقابة الادارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي وانطلاقا من ذلك فقد قسمت الدراسة الى قسمين أساسيين:

الجانب النظري والجانب الميداني، حيث يشتمل الجانب النظري على أربعة فصول، الفصل الأول وقد تناولنا فيه إشكالية الدراسة، مع الإشارة الى جملة من التساؤلات والفرضيات إضافة الى ذكر أهمية وأهداف الدراسة بالإضافة الى أسباب اختيار الموضوع وتحديد المفاهيم والدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني: خاص بالرقابة الادارية مفهوم الإدارة، أهمية الإدارة، مجالات الإدارة، خصائص أسلوب الإدارة، تعريف الرقابة الإدارية، أهمية الرقابة الإدارية، أنواع الرقابة الإدارية، مراحل وخطوات الرقابة الإدارية، مبادئ الرقابة الإدارية وسائل ومجالات ومعوقات الرقابة الادارية.

الفصل الثالث: خاص بالأداء الوظيفي: مفهوم الأداء، عناصر ومحددات الأداء، مكونات الأداء، خطوات قياس الأداء، أبعاد الأداء ومفهوم الأداء الوظيفي عناصر الأداء الوظيفي، أهمية الأداء الوظيفي محددات الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي تقييم الأداء الوظيفي وتقويمه وقياسه.

والجانب الميداني شمل ما يلي:

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة وتناولنا فيه: منهج الدراسة، المفاهيم الإجرائية، أهداف الدراسة الأولية، الحدود المكانية والزمانية للدراسة، خصائص عينة الدراسة أدوات الدراسة، الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة، انتقالا للدراسة الأساسية حدود مكانها وزمانها مجتمع الدراسة وآخرها الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات.

ثم الفصل الخامس: تم فيه عرض ومناقشة النتائج لفرضيات الدراسة.

وأخيرا خاتمة الدراسة والمراجع.

الفصل الأول

تقديم الدراسة

الفصل الأول: تقديم الدراسة

1. تقديم الدراسة
 - 1.1. عرض الإشكالية
 - 2.1. فرضيات الدراسة.
 - 3.1. دواعي اختيار موضوع الدراسة.
 - 4.1. أهمية الدراسة.
 - 5.1. اهداف الدراسة.
 - 6.1. الدراسات السابقة.

1. الإطار المنهجي العام للدراسة

1.1 عرض الإشكالية

تواجه المؤسسات في الوقت الراهن كثيرا من المشاكل والقضايا والانحرافات التي تخص المؤسسات بصفة عامة تأثيرا مباشرا على أهداف المؤسسة ككل، وأهداف إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، مما يؤدي إلى عدم قدرة المؤسسة من المنافسة وخوف المسير في المبادرة وتؤدي إلى انتشار الظواهر السلوكية السلبية للعمال كالإهمال، ضعف الأداء، الفساد، فالإدارة ماهي إلا نشاط موجه نحو التعاون والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة وهنا يبرز دور الرقابة على الأداء.

حيث تعد الرقابة الإدارية الوظيفة الإدارية الرئيسية، تقع في نهاية مراحل النشاط الإداري وتنطوي على قياس نتائج أعمال المرؤوسين لمعرفة أماكن الانحرافات وتصحيحها بغرض التقويم ومن خلال التأكد من أن الخطط المرسومة نفذت وأن الأهداف الموضوعية قد حققت على أكمل وجه لذلك فإن العملية الرقابية علاقة وطيدة مع كافة الوظائف الإدارية الأخرى وأن الرقابة تستخدم كافة العلوم والمعارف المتوفرة في سبيل تحقيق أهدافها.

وقد توصلت دراسة كريمة وقدر 2013/2012 لمذكرة دور الرقابة في تحسين أداء العمال إلى عدة توصيات من أهمها أن الرقابة من العمليات الإدارية المهمة التي لا يمكن الاستغناء عنها ولزوم الاهتمام بالرقابة لأن العمال الذين يرتفع مستوى أدائهم عن المعدل تكون رقايتهم جيدة.

فالرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي عبارة عن فحص موضوعي منظم وهادف يتم بتقييم محايد تجاه أداء الفرد بنية الوصول لأداء خال من الانحرافات، ويمكن الإدارة من التطور والزيادة في الأداء إذ أن الأداء الوظيفي من بين الوسائل المهمة لتحقيق وإشباع الفرد لمتطلباته الوظيفية باعتماد أن العنصر البشري هو أحد أهم العناصر في أداء المنظمة وقد توصلت دراسة ياسين (2014) إلى التعرف على درجة فاعلية الرقابة الإدارية ودرجة تطبيق الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية والأساسية ومديرياتها والعلاقة بينهم وقد أوصى الباحث في هذه الدراسة بعدة توصيات أهمها إجراء دراسات مشابهة تتناول وجهة نظر العاملين.

للرقابة دور مهم في متابعة الأداء الوظيفي للعاملين فهي مكملة لحلقات العملية الإدارية كما أنها تقوم بعملية الضبط والتعديل والتقييم لباقي الحلقات الأخرى فهي تبرز مواطن الضعف

وتكشف عن معوقات التنفيذ والانحرافات عن الأهداف الموضوعية على سبيل المثال دراسة العمرات (2010) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية أداء المديرين في مديرية التربية البتراء من وجهة نظر العاملين فيه، وقد توصل الباحث الى عدة توصيات للاهتمام بأداء المديرين من خلال برامج التدريب التي تنفذها الوزارة والانتقال الى نظم تقوم على الأسس العلمية والنظم التي توضح وتنظم كيفية إنجاز العمل داخل المؤسسات التعليمية.

بهذا إرتبطت الرقابة بعنصر الأداء الوظيفي من خلال التركيز على الجودة وتقييم الأفراد لزيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف إذ يعتبر الأداء من أهم الميزات الأساسية في أي مؤسسة ولكن تبقى المؤسسات في دوامة المشاكل كضعف للإنتاج والتسيير لذلك حاولنا من خلال هذه الدراسة معرفة علاقة الرقابة الإدارية بالأداء الوظيفي لدى مؤسسة نفضال ومن خلالها طرحنا السؤال المركزي التالي:

هل هناك علاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة نفضال؟

والذي تتفرع عنه الأسئلة الجزئية التالية:

■ هل توجد علاقة بين إجراءات الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة نفضال؟

■ هل توجد علاقة بين أساليب ووسائل الرقابة الإدارية والأداء لدى عمال مؤسسة نفضال؟

■ ما الصعوبات التي تعيق تطبيق الرقابة الإدارية على العمال في مؤسسة نفضال؟

2.1. فرضيات الدراسة

1.2.1. الفرضية العامة:

هناك علاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة نفضال.

2.2.1. الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة بين إجراءات الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة نفضال.

2. توجد علاقة بين أساليب ووسائل الرقابة الإدارية والأداء لدى عمال مؤسسة نفضال.

3. هناك عدة صعوبات تعيق تطبيق الرقابة الإدارية على العمال.

3.1. دواعي اختيار موضوع الدراسة.

1.3.1. أسباب ذاتية:

- الرغبة والاستعداد الشخصي للقيام بالدراسة الميدانية.
- إبراز أهمية الرقابة للمجتمع والمنظمات.
- إدراج الموضوع ضمن الاهتمامات البحثية.
- علاقة موضوع الدراسة بطبيعة التخصص.

2.3.1. أسباب موضوعية:

- إثراء المكتبة بموضوع من المواضيع الهامة.
- محاولة اكتشاف طبيعة العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي.
- تكوين نظرة علمية حول موضوع الدراسة.
- الحاجة للقيام بالمزيد من الدراسات حل هذا الموضوع لتحسيس المؤسسة بأهمية المورد البشري والاعتناء بمستوى أدائه.

4.1. أهمية الدراسة.

تتوقف أهمية أي بحث على أهمية الظاهرة المدروسة على قيمتها العلمية والعملية ومدى إضفاء المعرفة النظرية والميدانية ولهذه الدراسة أهمية كبيرة خاصة أنها تتناول موضوع الرقابة الإدارية بجوانبها الإيجابية والسلبية وما لذلك علاقتها بأداء العامل وإنجازاته.

5.1. أهداف الدراسة:

تكمّن أهدافنا من هذه الدراسة في:

- معرفة العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي.
- معرفة العلاقة بين إجراءات الرقابة الادارية والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة نفضال.
- معرفة العلاقة بين أساليب ووسائل الرقابة الادارية والأداء لدى العمال.
- معرفة الصعوبات التي تعيق تطبيق الرقابة الادارية على العمال.

6.1. الدراسات السابقة:

✓ دراسة فتحي الزواف يري (2002): بعنوان الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية وكانت مشكلة الدراسة ان الرقابة وظيفة دائمة مستمرة وعملية ذاتية مستمرة ينبغي القيام بها في كافة مجالات النشاط الإنساني من حيث اعتبارها نظاما لضبط الأداء وضمان لتحقيق

الأهداف السابقة، إن دور الرقابة الداخلية والمراجعة الداخلية تساهم في تحقيق الأهداف العامة للمشروع من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد المتوفرة وقد تمثلت فرضيات الدراسة في:

▪ إن الرقابة الداخلية والمراجع الداخلية لها دور في ضمان تحقيق الأهداف العامة للمشروع

▪ إن الرقابة الداخلية تتكون من شق إداري والمرتبط بتحقيق الأهداف ومفاهيم الكفاءة والفاعلية في العمليات الإنتاجية والإدارية.

▪ إن المراجعة الداخلية تمثل بؤرة النظام الرقابي للوحدة الاقتصادية.

▪ إن المراجعة الداخلية أداة من أدوات الوحدة الاقتصادية لدعم الوظيفة.

العينة: لقد اعتمدت الدراسة على الدليل المحاسبي والوسائل الآلية والالكترونية الجرد الفعلي للأصول الموازنات التخطيطية، أنظمة التكاليف المتطورة، التقارير والجوانب القانونية والتنظيمية الوثائق الداخلية.

المنهج: اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي لتوضيح المفاهيم المتعلقة بالرقابة الداخلية والمراجعة الداخلية من حيث المقومات الأساسية لها، كما اعتمدت الدراسة على المنهج المقارن في تحديد العلاقة بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية في عملية الرقابة.

نتائج الدراسة:

▪ الرقابة الداخلية تحافظ على أصول الوحدة الاقتصادية.

▪ تساهم الرقابة والمراجعة الداخلية في تحقيق الكفاءة والفعالية في العملية الانتاجية داخل الوحدة الاقتصادية.

▪ إن نظام الرقابة الداخلية يتكون من شقين هما شق محاسبي وشق إداري.

▪ إن المراجعة الداخلية أداة من أدوات الرقابة في الوحدة الاقتصادية لدعم الوظيفة الإدارية بالإضافة إلى أنها دعماً للمراجع الخارجية بشأن تقييم نظام الرقابة الداخلية وتحديد نطاق الفصل الذي يعتمد عليه المراجع الخارجية في تنفيذ عملية المراجعة.

▪ إن الرقابة الداخلية وظيفة دائمة ومستمرة لتحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادي (رزت

السواف يري فتحي، 2002)

دراسة عبد الله عبد الرحمان النميان: (2003): تحت عنوان "الرقابة الادارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الاجهزة الامنية والذي انطلق من السؤال المركزي التالي: ما هو واقع الرقابة الادارية في الاجهزة الامنية كالتالي:

▪ ما هو واقع انظمة الرقابة الادارية في شرطة منطقة حائل وما مدى فعاليتها تجاه الاداء الوظيفي في الاجهزة الامنية؟

▪ ما هي الإجراءات والوسائل المتبعة في العملية الرقابية؟

▪ ما هي اهم العقبات والمشكلات التي تواجهها العملية الرقابية في شرطة منطقة حائل؟

▪ ما هي المقترحات المؤدية لتطوير انظمة الرقابة الادارية؟

وقد هدفت الدراسة الى الاجابة عن التساؤلات الدراسة كالتالي:

▪ تحظى الاصول النظرية في مجال الرقابة الادارية عن الاداء الوظيفي.

▪ التعرف على الجوانب السلبية والإيجابية في عملية الرقابة الادارية

▪ تقديم التوصيات والاقتراحات المناسبة لتفعيل عملية الرقابة.

▪ اجراء مقارنة بين النظرية والواقع للوصول الى تحديد نقاط الاختلاف والضعف.

أما الفرضيات فكانت عبارة عن تساؤلات ذكرت سالفًا.

المنهج: اعتمدت الدراسة الميدانية على المنهج الوصفي.

الأداة: اعتمد الباحث على ادوات وهي استمارة الاستبانة.

العينة: عينة شرطة منطقة حائل العاملين فيها 360 عينة.

نتائج الدراسة وقد توصلت في الأخير إلى النتائج التالية:

▪ أظهرت النتائج وجود رقابة ادارية بشكل دائم على الاقسام التابعة لشرطة المنطقة وان هذه الرقابة فعالة.

▪ أظهرت النتائج اهم المشاكل والعقبات التي تواجه الرقابة الادارية وهي العلاقات

الشخصية وضعف الرقابة الذاتية، وعدم وجود نظام رقابي متخصص حديث.

▪ أظهرت الدراسة المقترحات لتطوير الرقابة الادارية مثل الحوافز المادية والمعنوية

وتشجيع المنافسة بين اقسام ومراكز الشرطة وتشجيع العاملين وتوعيتهم بممارسة الرقابة الذاتية.

▪ وجود علاقة ايجابية او سلبية ووجود فروق ذات دلالة احصائية بين المتغيرات

الديمقراطية واستجابة افراد العينة على بعض الفقرات وبعض المحاور (النيان، 2003).

✓ دراسة أحمد بن صالح الحربي (2003): وقد تناولت الدراسة موضوع الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء هدفت للبحث عن العلاقة بين الرقابة الإدارية وكفاءة الأداء وذلك من خلال القيام بالتعرف على أساليب وأدوات الرقابة وفعاليتها والتعرف على معوقات تطبيق الرقابة الإدارية نظرا لإهمال بعض العاملين أداء عملهم وعدم التزامهم باللوائح والأنظمة التي تقع على موضعي الجمارك مسؤولية تطبيقها

الأداة: الاعتماد على أدوات الاستبانة لجمع البيانات والمعطيات.

العينة: عمال جمركيين بمطار الملك خالد الدولي العاملين في مجال المراقبة والتفتيش في اعمال الجمارك.

المنهج: اعتمد الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي في تحقيق الدراسة

النتائج: إن بحث ومناقشة مشكلات العمل مع العاملين عند حدوثها لا يتم بشكل فعال بجمارك المطار، ويمثل هذا الجانب أحد أبرز الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الإدارية الفعالة على أداء المراقبين الجمركيين.

▪ تدني متابعة الأداء الجمركي مطار الملك خالد الدولي للكشف المستمر عن تطبيق الرقابة الفعالة على أداء المراقبين وان الأساليب الرقابية المتبعة لجمرك المطار تركز على تطوير الأداء.

▪ إن تنمية ووعي المديرين والعاملين بأهداف الرقابة الإدارية وأهميتها، وأساليبها يمثل أحد متطلبات الرقابة الإدارية الفعالة.

✓ دراسة بوجرة ياسين 2004 بعنوان الرقابة الإدارية والرضا الوظيفي كانت لنيل شهادة الماجستير " سنة 2004 م وقد تناول في إشكاليته أهم التغيرات التي شهدتها العالم في المجال الصناعي وما تطلبه المنافسة الاقتصادية من فعالية وكفاءة واستخدام أمثل لكل موارد التنظيم كما أكد بأن المؤسسة الصناعية الجزائرية ليست بمعزل عن هذه التغيرات والتطورات ثم صار هذا الواقع الصناعي يعج بمشاكل وظواهر مشاهدة كالأضطرابات والنزاعات العالمية والتي تعبر عن تطور الطبقة المادية.

وقد ختم الإشكالية بتساؤل رئيسي مفاده:

- هل هناك علاقة ارتباطية بين الرقابة الإدارية والرضى الوظيفي؟
- وقصد ضبط موضوع الدراسة وتحكم في مساره قام بطرح أسئلة فرعية تتمثل في:

- هل يؤثر الإشراف السائد في المؤسسة على الرضى الوظيفي؟
- هل تؤثر الرقابة التشاركية على زيادة الرضى الوظيفي؟
- العينة: أجريت الدراسة على عينة تجريبية شملت 226 عاملا.
- المنهج: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي.
- الأداة: استعمل الباحث الملاحظة للكشف عن الظاهرة المدروسة كذلك أثناء زيارته الاستطلاعية للمؤسسة والمقابلة مع المرؤوسين والسجلات والوثائق.
- النتائج: تم التوصل من خلال الدراسة التي أجراها إلى ما يلي:
- نطاق الإشراف الضيق وعدم استشارة المشرفين للعمال أثناء إحداث تغييرات وتلقي هؤلاء العمال الأوامر من أطراف متحددة يؤدي إلى حالة من عدم الاستقرار.
- يسود نوع من الغموض في القرارات التي تصدرها الإدارة فنجد ما نسبته 33.73 يقرون أن هناك غموض تاما في القرارات الصادرة وغياب استشارة المشرفين للعمال عند الإقبال على إحداث تغييرات في العمل.
- الرقابة التشاركية هي الرقابة المبنية على الثقة بين الرئيس والمرؤوسين أي أن كل منهما يساهم في عملية الرقابة.
- غياب هذه العوامل ولد عدم الرضى لدى العمال عن الجو السائد في المؤسسة ما جعلهم يفكرون في مغادرة المؤسسة (بوجرة ياسين، 2004)
- ✓ دراسة نادية سلخان (2007): تحت عنوان لوحة القيادة ودورها في الرقابة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية.
- والذي انطلق من السؤال الرئيسي التالي:
- ما مدى فعالية لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية؟
- وكانت الأسئلة الفرعية كالتالي:
- ماذا نقصد بلوحة قيادة الموارد البشرية؟
- ما دور لوحة القيادة الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية داخل مؤسسة سونلغاز؟
- هل لوحة قيادة الموارد البشرية تعتبر كأداة فعال لتحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز ورقلة؟

الفرضيات:

- تعتبر لوحة القيادة أداة ضرورية لمراقبة تسيير الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز.
- تتميز لوحة القيادة الاجتماعية في مؤسسة سونلغاز بطريقة تقديم المؤشرات الخاصة لمعالجة كل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية.
- يتم تحسين أداة العاملين في المؤسسة بناء على المؤشرات والمعلومات الضرورية الفعالة التي تحتويها لوحة القيادة.

العينة: طبقت الدراسة على عينة عمال سونلغاز العاملين في توزيع وسط ورقلة.

الاداة: استمارة ومقابلات حرة مع بعض إطارات في مؤسسة سونلغاز بورقلة.

المنهج: اعتمدت في الدراسة الميدانية على المنهج الوصفي.

النتائج: أن لوحة القيادة ووجودها في المؤسسة فهي أداة حقيقية فعالة يعتمد عليها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة.

▪ لفت إنشاء المسؤولين إدارة الموارد البشرية بأن الانحرافات المسجلة والأهداف والإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب.

▪ أن هناك القيادة اجتماعية في إدارة الموارد البشرية.

▪ تحتوي هذه الدراسة على متغيرين لوحة القيادة والرقابة وأداء العاملين وهنا نلاحظ اختلاف في دراستنا في المتغير المستقل وكان لهما نفس الهدف للوصول إلى كيفية الأداء للعمال.

▪ اختيار لوحة القيادة أداة فعالة في فعالية الأداء للعاملين داخل مؤسسة سونلغاز بورقلة (نادية، 2007)

✓ **دراسة المعشر (2009):** هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في الفنادق الأردنية وأثرها على أدائهم والتعرف على مصادر هذه الضغوط مع المحاولة لوضع الحلول الممكنة وتقديم التوصيات التي تساهم في التحقيق عن هذه الضغوط.

تكون مجتمع الدراسة من الفنادق الأردنية فئة خمس نجوم ونظرا لكبر حجم المجتمع الذي يتكون من 23 فندقا فقد تم اختيار 12 فندق في منطقة الوسط عمان اذ كان عدد العاملين (2400).

وتكمن مشكلة الدراسة فيما يلي:

- هل توجد علاقة لعناصر ضغوط العمل (عبئ العمل، الأجور والمكافآت، الهيكل التنظيمي، بيئة العمل) على أداء العاملين في الفنادق الأردنية.
 - هل يوجد تأثير لضغوط العمل على أداء العاملين يعزى للخصائص الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، وعدد سنوات الخبرة).
- العينة: تم أخذ عينة مقدارها (240) عامل.

الأداة: توزيع استبيان على عينة الدراسة باستخدام أساليب الوصف.

المنهج: اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي لوصف مشكلة الدراسة وتمت معالجة البيانات باستخدام أساليب الوصف الإحصاء الوصفي والحزمة الإحصائية الاجتماعية.

النتائج:

- عدم وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين المستقلين عبئ العمل والهيكل التنظيمي من جهة وأداء العاملين في تلك الفنادق من جهة أخرى، وبناء عليه قبول الفرضية العدمية الأولى والثالثة.

- يوجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين المستقلين والأجور والمكافآت وبيئة العمل من جهة والمتغير التابع وهو الأداء من جهة أخرى، ما يعني رفض الفرضية العدمية الثانية والرابعة وقبول الفرضية البديلة لكل متغير.

✓ دراسة السعد بلوم 2011: تحت عنوان "أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية والذي انطلق من السؤال المركزي التالي:

- هل تساهم أساليب الرقابة بأنواعها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية وكانت الأسئلة الجزئية كما يلي:

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

- هل تساهم أساليب الرقابة في التنمية الفعالة للمؤسسة؟

- هل تؤدي أساليب الرقابة المختلفة إلى تقييم فعال لأداء المؤسسة الاقتصادية؟

وقد انطلق من الفرضيات التالية:

- كلما كانت هناك رقابة فعالة أدى ذلك إلى تقييم جيد لأداء المؤسسة الاقتصادية

▪ كلما كان النظام الرقابي في المؤسسة الاقتصادية واضح ودقيق ساهم ذلك في نجاح العملية الرقابية

▪ كلما كانت الاساليب والوسائل التي تعتمد عليها العملية الرقابية متطورة أدى ذلك إلى تقييم نجاح الأداء للمؤسسة الاقتصادية.

العينة: قسمت على فئات وهم الإداريين والعمال التقنيين وقدر عددهم 1386 عامل

الأداة: اعتمد على الملاحظة والمقابلة والاستمارة

المنهج: اعتمد في الدراسة الميدانية المنهج المقارن في تحديد العلاقة بين الرقابة المالية والرقابة الإدارية

النتائج:

وقد توصلت في الأخير إلى النتائج التالية:

- إن الرقابة عملية ديناميكية تتصف بالحركة.
- ضعف دور الرقابة الموارد البشرية في المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة.
- الرقابة على الإنتاج لم ينجح في تطوير العملية الإنتاجية سواء من حيث الإنتاج أو النوعية أو جودته. (السعد بلوم، 2011).

لدينا نفس المتغيرات من الرقابة والأداء الوظيفي وهما يحاولان إبراز الدور الذي تلعبه الرقابة في المؤسسة ويمكن اعطائها في دراستنا الحالية.

➤ **التعقيب على الدراسات السابقة:**

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح لنا بأنها تباينت من حيث الهدف وقد تنوعت من حيث المجتمعات التي أجريت فيها الدراسة وكذلك في مجالات وقطاعات العمل التي تناولتها، وكذلك من حيث الموضوع فبعضها تناول موضوع الرقابة الإدارية والبعض الآخر قام بالتركيز على موضوع الأداء الوظيفي.

أظهرت الدراسات السابقة في مجال الرقابة الإدارية التأكد على ضرورة انتهاج عملية الرقابة وأهميتها بالنسبة للأداء الوظيفي.

يلاحظ على الدراسات السابقة التنوع في طرح موضوع الأداء الوظيفي وهذا ما يثري الدراسة إكمال ما توصلوا إليه بصورة تزيد من فعالية الأداء الوظيفي.

وقد أظهرت الدراسات أوجه تشابه بينها في المتغيرات فمنها من حاول إبراز موضوع الرقابة ومنها الاداء الوظيفي والتعرف الجيد على موضوع الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي. كما تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد متغيرات الدراسة والعلاقة بينهم.



الفصل الثاني
الرقابة الإدارية

الفصل الثاني: الرقابة الإدارية:

تمهيد

1.2. الإدارة.

1.1.2. مفهوم الإدارة.

2.1.2. أهمية الإدارة.

3.1.2. مجالات الإدارة.

4.1.2. خصائص أسلوب الإدارة.

2.2. الرقابة الادارية

1.2.2. تعريف الرقابة الإدارية

2.2.2. أهمية الرقابة الإدارية.

3.2.2. أنواع الرقابة الإدارية.

4.2.2. مراحل وخطوات الرقابة الإدارية.

5.2.2. مبادئ الرقابة الإدارية.

6.2.2. وسائل الرقابة الإدارية.

7.2.2. مجالات الرقابة الإدارية.

8.2.2. معوقات الرقابة الإدارية.

خلاصة.

تمهيد

تعتبر الرقابة الإدارية من الموضوعات المهمة التي لقت الكثير من الاهتمامات من طرف الباحثين فهي عملية مكملة للعملية الإدارية اذ تعتبر وظيفة يمكن من مراجعة العمل الذي يتم أدائه وإظهار أسباب اللامبالاة في العمل وكيف يتم القضاء على هذه التصرفات لذا سوف نتطرق في فصلنا هذا إلى الإدارة وأهميتها ومجالات وخصائص أسلوب الإدارة، إضافة إلى مفهوم الرقابة الإدارية و أهمية وأنواع الرقابة الإدارية وأهم الخطوات والوسائل الواردة فيها ومجالاتها والمعوقات الرقابية الإدارية وذلك من خلال التعرف على موضوع الرقابة والتطرق لمختلف جوانبه.

1.2. الإدارة.

1.1.2. مفهوم الإدارة:

ليس هناك من تصور محدد لماهية النشاط الإداري وحدوده ومضمونه، فالبعض يفهم الإدارة بأنها السلطة والقيادة أو بمعنى آخر هي المركز المرموق الذي تصدر عنه الأوامر والقرارات (تاجوري، 2014، ص24)، بينما يعرف فريدريك تايلور رائد مدرسة الإدارة العلمية للإدارة بما يلي: "فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله ثم رؤيتك إياهم يعلمونه بأحسن طريقة وأرخصها" (تاجوري، 2014، ص24).

كما تعرف الإدارة عبارة عن مجموعة من الأعمال والنشاطات والقواعد التي تهدف إلى الحصول على الغايات والأهداف المطلوبة والمخطط لها من خلال العمل والجهد الجماعي للقوى العاملة ضمن الوظائف الإدارية التي تضمنت تحقيق الأهداف والتي تلبي رغبة الإدارة في الإنتاجية الفعالة والاستمرارية وهي التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه والرقابة

(الجبوسي، جاد الله 2008، ص17).

تعمل الإدارة على وضع الأهداف والغايات للمشروع في ضل الاعتبارات الخاصة بالعوامل والظروف البيئية المحيطة لكي يكون من الممكن تحقيقها وكذلك أيضا لا بد من أن تجتمع من أجل ذلك العقل المفكر المتمثل في الإدارة العليا والافراد العاملين الممثلين للإدارة الوسطى والدنيا والموارد والادوات والآلات في فترة زمنية محددة ومكان خاص ومحدد

(الجبوسي، جاد الله، 2008، ص17)

2.1.2. أهمية الإدارة:

أصبحت الإدارة الناجحة في الوقت الحاضر ضرورة ملحة بسبب المتغيرات السياسية والإقتصادية والإجتماعية التكنولوجية وتتبع أهمية الإدارة نتيجة ظهور العديد من الظواهر والمتغيرات والتطورات في مجالات الحياة الاقتصادية والإجتماعية وسنبرز في هذا أهم المتغيرات التي كانت بمثابة العوامل التي أدت إلى إبراز أهمية الإدارة كعنصر حيوي وفعال في نجاح الأعمال ومن بين هذه المتغيرات:

1.2.1.2. كبر حجم المشروعات:

أصبح من الضروري تنسيق الجهود وتوجيهها والرقابة عليها، الامر الذي أصبح يتطلب وجود إداريين أكفاء لديهم الالمام الكافي والخبرة والمعرفة الإدارية لرسم السياسات المتنوعة وهذا ما يعطي أهمية كبيرة للإدارة (دره، 2009، ص15)

2.2.1.2. فصل الملكية عن الإدارة:

نظرا لكبر حجم الشركات وضخامة رؤوس أموالها فقد أصبحت المهام الإدارية فيها معقدة ومتعددة لا يمكن لمالكها القيام بها أو تنسيقها لذلك ظهرت فلسفة حديثة في الفكر الإداري مفادها ضرورة فصل الإدارة عن الملكية من أجل تحقيق أهداف المنظمة (دره، 2009، ص15)

3.2.1.2. ظهور النقابات العمالية:

مع توسع حجم المشروع والإنتاج زادت مشاكل العمل في المشروع وظهرت نقابات عمالية تدافع عن حقوق العمال وتطورت إلى ان أصبحت من القوة والمكانة لإيهاب أصحاب الأعمال وأنهم بحاجة إلى سياسات إدارية.

4.2.1.2. ظروف التنمية والتطورات الاقتصادية:

التنسيق بين عناصر الإنتاج وتنفيذ خطط التنمية بنجاح وتنمية الموارد وتطويرها وهذا ما دعا أغلب الدول وخاصة المتقدمة منها إلى التركيز على عنصر الإدارة ومتابعة مظاهر التقدم في مجالات العلوم الإدارية من أسس ونظريات كي تتمكن المنشآت الاقتصادية فيها في مزولة عملها الإداري على أساس سليم وبشكل ناجح (دره، 2009، ص16).

5.2.1.2. التدخل الحكومي:

من أبرز العوامل التي أوضحت أهمية الإدارة هو زيادة التدخل والرقابة من جانب الحكومات على أعمال التجارة والصناعة وعلى الأخص في البلدان النامية.

6.2.1.2. تطور ظاهرة العولمة وانحسار الحدود الإقليمية بين البلدان:

أدى إلى خلق سوقا عالمية مفتوحة ازدادت بها حدة المنافسة مما زاد الطلب على المهارات الإدارية المتخصصة القادرة على الإبداع والابتكار لتحقيق مزايا نسبية في الأسواق الخارجية.

7.2.1.2. سرعة التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية:

الأمر الذي يظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي والتنبؤ بهذه المتغيرات ومواجهتها

(درة، 2009، ص16)

3.1.2. مجالات الإدارة:

في الواقع إن الإدارة في كل جانب من جوانب الحياة المختلفة في المجال الصناعي، التجاري، التعليمي، الثقافي، العلاقات الاجتماعية العلاقات السياسية الخ، ولكن بوجه خاص ومن منطلق إداري فإننا سوف نركز على مجال الإدارة في الجانب الوظيفي (صناعي، تجاري، أو خدمي) وعلى النحو التالي:

1.3.2.1. في مجال الإدارة في الوظائف الإدارية: من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة فتلك

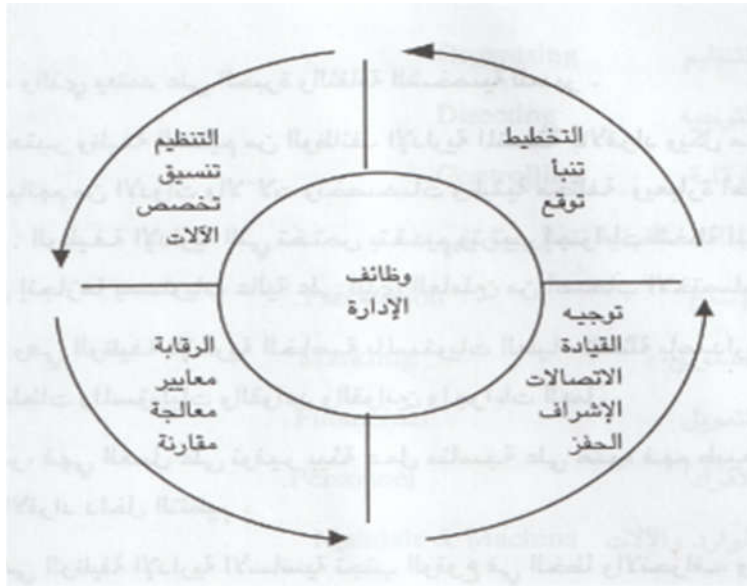
الوظائف الإدارية يكمل بعضها البعض في ظل إطار إداري معين.

2.3.2.1. مجال الإدارة في الوظائف التنفيذية: والتي تتضمن ما يلي:

(الجبوسي جاد الله، 2008، ص23)

مجالات الإدارة في الوظائف التنفيذية

الشكل رقم (01): مجالات الإدارة



(الجيوسي جاد الله، 2008، ص23)

- الإدارة المالية: وتتضمن المجالات التالية: التنبؤ بالتكاليف، إعداد الميزانيات، إدارة الأرباح، الإحصاءات.

- إدارة الأفراد: وتتضمن المجالات التالية:

- الاستخدام، التدريب، النقل، العلاوات، العقوبات، أنظمة التقاعد، الضمان الاجتماعي، النشاطات الأساسية.

- إدارة الشراء: الكمية، المكان، النقل، التخزين.

- لإنتاج: التخطيط الإنتاجي، الرقابة على الإنتاج، الجودة، الكمية، المتابعة.

- إدارة الحركة والنقل: التخزين، التعبئة والتغليف، النقل بواسطة وسائل النقل.

- إدارة التسويق: البحث التسويقي، التسعير، التوزيع، الإعلان والدعاية... البيع.

وبطبيعة الحال، فإن هذه المجالات الإدارية تحدد في المشاريع العامة والخاصة على

اعتبار أنه لا فرق في هيكله المنشآت الإدارية وفي اعتماد المبادئ الإدارية، سواء في القطاع

العام أو الخاص من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وكذلك في الهيكل الإدارية من خلال

الأقسام من إنتاج وتسويق وبيع وشراء. (الجيوسي، جاد الله، 2008، ص24)، وبذلك نستطيع أن

نصنف مجالات الإدارة إلى نوعين رئيسيين تمارس فيهما جميع المجالات السابقة هما:

3.3.2.1. الإدارة العامة (القطاع العام): وهذه الإدارة تهتم بتنفيذ السياسة العامة للدولة بواسطة الأجهزة والمؤسسات الحكومية المختلفة عن طريق وظائف الإدارة وعناصر الإنتاج فيها.

4.3.2.1. الإدارة الخاصة أو إدارة الأعمال (القطاع الخاص): عرفت إدارة الأعمال على أنها إدارة النشاط الذي تؤديه المشروعات ذات الطابع الاقتصادي والتي تعمل على إشباع حاجات ورغبات المجتمع المادية والمعنوية بقصد الربح لتلبي حاجتها ورغبتها أيضا (الجبوسي، جاد الله، 2008، ص25).

4.1.2. خصائص أسلوب الإدارة:

- وضع أهداف كل منصب إداري هو أساس أسلوب الإدارة بالأهداف والمنصب الذي ليس له أهداف لا لزوم له.
- تعتمد الإدارة بالأهداف على أداء شخصية العاملين في الإنجاز أي يقوم الشخص من خلال ما أنجز وليس بما يتمتع به من صفات.
- الإدارة بالأهداف تقوم على أساس المشاركة الديمقراطية أي التشاركية في الإدارة وليس إدارة الباب المغلق المحجوبة. (الهواسي، البر زنجي، 2014، ص 29).
- ولإنجاز أسلوب الإدارة بالأهداف فإنه من الضروري توافر المتطلبات التالية |:
- أن تكون الأهداف محددة وواقعية وواضحة: لا بد أن تكون الأهداف محددة أولا أي وضعها في عبارة ما لذي يجب إنجازه؟ ومتى؟ كما يجب أن تكون الأهداف واقعية يمكن تحقيقها ثانيا.
- أن يكون برنامج الإدارة بالأهداف متكاملا: مع فلسفة الإدارة وسياستها وممارستها.
- دعم الإدارة العليا ومشاركتها يعد شرطا لنجاحها: إن مجرد الالتزام الشفوي أو الفكري ليس كافيا، بل أن يكون هذا الدعم واضحا لجميع المستويات المنظمة.
- توافر المعلومات التي يحتاجها المدير لقياس الإنجاز: الذهاب إليه مباشرة وليس إلى رؤسائه، كما يجب أن تخدم كأداة رقابة ذاتية وليس كأداة رقابة فوقية.
- عملية المشاركة في وضع الأهداف: على جميع المستويات أمر جوهري أيضا لنجاح أسلوب الإدارة بالأهداف.

- التنسيق بين أهداف المدير والسلطات المفوضة إليه: إذ أن عملية تحديد أهداف له وليس لديه السلطة اللازمة لتحقيقها تحمل في طياتها بذور الفشل وتؤدي حتما إلى منازعات مع المديرين الآخرين إذا ما حاول تحقيقها.
 - التدريب: ولأن الإدارة بالأهداف تمثل ابتعادا عن الأساليب التقليدية في الإدارة، فإن التدريب والتوجيه هما لازمان طوال برنامج الإدارة بالأهداف.
 - مجال للمرونة: للتكيف حسب الظروف المتغيرة.
 - الهدف والخطة العملية اللازمة لتحقيقه: إذ إنها جوهر الإدارة بالأهداف والنجاح هنا يعتمد على كيفية تحديد كل منهما وتوصيلها للآخرين وقبولهم له (الهواسي البرزنجي 2014، ص30)
 - يجب أن يكون المدير راغبا في التعلم: أن يستوعب كذلك المفهوم الحقيقي للإدارة بالأهداف وحقيقة مشتملاتها السلوكية. (الهواسي، البرزنجي، 2014، ص31).
- الرقابة الإدارية.

1.2.2. تعريف الرقابة الإدارية:

هي عملية قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بأهداف الخطة وتشخيص وتحليل سبب الانحرافات، وإجراء التعديلات اللازمة لضمان عودة الأنشطة إلى المسار المخطط لها وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة كما عرفها دافيد ستيفن أن الرقابة الإدارية وظيفة إدارية تتضمن الرقابة والإشراف على جميع الأنشطة للتأكد أنها طبقت كما هو مخطط لها وتصحيح أي خلل يحدث. (بهناس، سليمان، 2020، ص07)،

وقد أشار (حماد، أكرم 2004، ص 16) أن الرقابة في اللغة تعني الإشراف والتفتيش والمراجعة والتحقق من إذا كان كل شيء يسير وفق للخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والمقررة.

(محمد عمر، 2014، ص 10).

وهناك تعريفات لعلماء الإدارة وردت في الكتب والمراجع العلمية والأبحاث ذات العلاقة بموضوع الدراسة ومنهم (ثابت، عادل، والقريوتي، محمد) نجدهم يختلفون في صيغة مفهوم الرقابة الإدارية ويتفقون على التعميمات التالية. (محم دعر، 2014، ص 9).

2.2.2. أهمية الرقابة الإدارية:

- الرقابة تشجع الإدارة على تحقيق الأهداف: السبب في ذلك أن الرقابة يبرز فيها الوقوف على تنفيذ الخطط وتقوم على كشف المشاكل والصعوبات المترتبة عليها أول بأول

ويقوم الرقابة في الوقت المناسب إلى توجه الإدارة إلى ضرورة اتخاذ القرارات المناسبة من أجل تفادي أي خطأ يقع عند تنفيذ الخطط.

- الرقابة تساهم في تفسير وتعديل الخطط والبرامج: وذلك عن طريق وذلك عن طريق نظرا لظروف التشغيل الفعلي أو نظر إلى العوامل التي تؤثر بشكل مهم في تعليق الخطط وتعديل الخطط تكون عن طريق تحديد الإجراءات اللازمة لوضع الأمور في طريقها الصحيح قبل أن تكبر دائرة الانحرافات بشكل لا يمكن بعده من تحقيق الخطط المرجوة.

(محسن، 2018، ص8).

- الرقابة فيها ضمان تحسن سير العمل: الرقابة تضمن لنا نتائج سليمة في العمل لأنها تضع الأجهزة المسؤولة على مدى ما حققه الوحدات الاقتصادية أو القطاعات النوعية من أهداف اقتصادية وصناعية وذلك طله عن طريق الرقابة الداخلية والخارجية معا.

- الرقابة تحقق العدالة: العدالة المرجوة من الرقابة تكمن في معرفة المقصرين من العاملين وتشجيع للعمال الذين يبذلون الجهد لرفع مستوى الخطط التي وصفتها الإدارة والرقابة إذ تمت من قبل الأجهزة المسؤولة فإن ذلك يوفر لنا إنتاجية سريعة بكلفة قليلة.

- الرقابة تسير الطريق أمام الإدارة في معرفة مستوى العمل: لأنها تقوم تزويد المديرين من الموارد البشرية والموارد المادية الذي يمكن المدير من متابعة العمال سواء كان ذلك أسبوعيا أو شهريا (محسن، 2018، ص 8).

- الرقابة فيها تجريد للأداء وتصحيح الأخطاء ومنع الانحرافات: ويتم ذلك عن طريق الجودة في الإنتاج بأقل تكلفة وبمستوى الأسعار التي وضعتها السلطة الإدارية أو التنفيذية، وتقوم بتصحيح الخطأ الذي تقع في العملية الإنتاجية عن طريق النظر إلى سرعة الإنتاج وجودة السلعة بأقل وقت الذي في النهاية بتشجيع المسؤول في تحسين الإنتاج.

- التنسيق بين المجموعة الواحدة: الذي يقوم على تحقيق أقصى نتائج سليمة وتنفيذ للخطط بشكل سليم وسريع وكشف مواطن الضياع بطريقة سريعة وذلك من خلال التنسيق عن طريق الرقابة. (محسن، 2018، ص 8).

3.2.2. أنواع الرقابة الإدارية:

تخضع الإدارة أنواع من الرقابة وهناك رقابة مباشرة، وغير مباشرة رقابة سابقة ورقابة لاحقة ومتزامنة، رقابة داخلية ورقابة خارجية، رقابة إيجابية ورقابة سلبية، رقابة شخصية ورقابة بيروقراطية، رقابة على النواتج ورقابة ثقافية ورقابة بالنتائج.

1.3.2.2. الرقابة المباشرة والرقابة غير المباشرة:

أ. الرقابة المباشرة: يتم هذا النوع عن طريق الملاحظة الشخصية التي تلعب دوراً مهماً ومستمرًا في مراجعة النتائج الفعلية، ان يقوم المسؤول شخصية بمراقبة أعمال المرؤوسين والتحدث مهم بغرض التعرف على المعلومات الضرورية وعلى الانعكاسات التي يبديها هؤلاء الأفراد اتجاه طبيعة العمل وظروفه ونظام الأجور وغيرها من الأمور التي لا يجري نقلها في التقارير المكتوبة وهي طبيعية ومفترضة وتهدف في كيفية وتوقيه الأداء وأسلوب إنجازه (بوسف أمال، 2016، ص 68).

ب. الرقابة غير المباشرة: لأسباب عديدة قد يتعذر على المسؤول القيام بملاحظات شخصية سير الأعمال لهذا يلجأ المسؤول للرقابة الغير مباشرة وذلك عن طريق التقارير الرقابية وتهدف هذه التقارير إلى كشف الأخطاء في سير العمل إلا أنها تزداد فعاليتها إذا قدمت سرعة ودقة حتى يتمكن المسؤول من اكتشاف الخطأ في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات الضرورية... قبل أن سبب مشكلة قد تؤثر على سير المشروع بأكمله. (النميان، 2003، ص 25).

2.3.2.2. الرقابة من حيث وقت ممارستها.

أ. الرقابة السابقة: ويطلق عليها أحياناً الرقابة الوقائية، ذلك أنها تهدف إلى ضمان أن جميع القرارات والأنشطة التي ممارستها وفق ما نصت عليه الأنظمة واللوائح. (الحري، 2003، ص 53)، وهذه الرقابة تكون سابقة لعملية التنفيذ حيث تمنع وقوع الأخطاء والتجاوزات وتؤكد مطابقة التعرف المالي مع القوانين (صارمة، 2015، ص 20).

ب. الرقابة اللاحقة:

وهنا يجب تقييم تصرفات وأنشطة الوحدات التنفيذية والتأكد من أن أسلوب التنفيذ يتفق مع الأنظمة واللوائح وأن معدلات الأداء تتفق مع المعايير الموضوعية وذلك عن طريق الرجوع إلى البيانات الخاصة بالأداء من خلال الاطلاع على التسجيلات والمستندات (الحري، 2003، ص 54).

ج. الرقابة المتزامنة:

هي الرقابة التي تكون أثناء تحويل المدخلات إلى مخرجات مثلا تقوم المؤسسة بعملية تفتيش عند بداية كل مرحلة من مراحل العملية الصناعية لاكتشاف المشاكل قبل التعرف في المرحلة المالية (السعيد بلوم، 2007، ص37).

وما يمكن أن نستنتج أن الرقابة المتزامنة هي رقابة أنية مصاحبة للأداء وتتابع الأنشطة خلال ممارستها حيث يلاحظ المشرف أو المدير الأداء ويحدد الانحرافات عن المعيار في موقع العمل وهيئ في الحال التوصية المناسبة أو القرار المناسب (السعيد بلوم، 2007، ص37)، إذ ما يمكن قوله هو أن تطبيق كل من الرقابة السابقة أو اللاحقة والمتزامنة بصورة جماعية أي تنفيذها كلها ويتسلل حسب توقيف كل واحد يؤدي بالمؤسسة للوصول إلى الأهداف الموضوعية والمخطط لها من قبل وبالتالي تساعد على تحسين مستوى أداء المؤسسة .

(السعيد بلوم، 2007، ص37)

3.3.2.2. الرقابة من حيث مصدرها:

أ. الرقابة الداخلية:

يقصد بها كافة الفعاليات الرقابية التي يمارسها فرد يتبعون إداريا للمنظمة ذاتها على اختلاف وظائفهم ومواقعهم ومن الطبيعي ان يختلف حجم هذا الجهاز الرقابي من منظمة لأخرى وفقا لاعتبارات عديدة منها حجم المنظمة والهيكل التنظيمي من أنواعها رقابة اللجان رقابة العاملين، رقابة الإدارة (برحيجي، 2015، ص43)

ب. الرقابة الخارجية:

تتولى عملية الرقابة الإدارية هيئات مستقلة عن السلطة التنفيذية في المنظمة وتتوقف وجود أجهزة الرقابة الخارجية على عدة اعتبارات أهمها طبيعة نظام الحكم القائم أو التنظيم الحكومي السائد وطبيعة النشاط الحكومي.

تعد الرقابة الخارجية عملا متمما للرقابة الداخلية لأنه ما إذا كانت الرقابة الداخلية على درجة عالية من الإتقان بما يكفل حسن الأداء بأنه ليس ثمة من داع عندئذ للرقابة الخارجية (النميان، 2005، ص29).

4.3.2.2. الرقابة من حيث هدفها

أ. الرقابة الإيجابية:

وهي التي تسعى لترشيد الأداء في المنظمة والتأكيد من السير الحسن للنشاط الإداري في ضوء العلاقات الإنسانية ومنع الأخطاء قبل حدوثها وهذا النوع يعمل على تحفيز الأفراد وتنمية قدراتهم والرفع من مستوى أدائهم (بودوانه، 2014، ص34).

ب. الرقابة السلبية:

ويطلق عليها الرقابة التقليدية وهي التي تهدف إلى اكتشاف الأخطاء والانحرافات وتحديد المسؤولية على من وقع فيها وتطبيق العقوبات بحقهم حيث يقتصر دور الرقابة على الأخطاء ومعاقبة مرتكبيها (بودوانه، 2014، ص34، 35).

5.3.2.2. على أساس طبيعة التوجه بالرقابة:

أ. الرقابة الشخصية:

هي تلك الرقابة المركزة على الفرد وكيف يتم اتخاذ القرار من طرفه وكيف يكون سلوكه القيادي والاشراف داخل المؤسسة.

ب. الرقابة البيروقراطية:

يتم الاهتمام بجميع الإجراءات والمهام التي تعد بها الاعمال والتركيز على مدى مطابقة هذه الإجراءات وطرق الأنشطة بالقواعد والأساليب المستخدمة.

ج. الرقابة على النواتج:

الاهتمام بالرقابة على المخرجات، حجم الإنتاج، نوعية الإنتاج، جودة الإنتاج.

د. الرقابة الثقافية:

وتعني مدى وضوح الأهداف ودرجة الحرية المطبقة

هـ. الرقابة بالنتائج:

هذه الرقابة تحاول أن تحدد بوضوح العلاقة بين الإدارة والعاملين أو بين المراقبين والمراقب عليه بحيث يكون هناك أهداف معينة ونتائج متوقعة من عمل شخص معين يحاسب عليها من قبل رئيسين.

4.2.2. خطوات الرقابة الإدارية:

تشجيع الإدارة من أجل تسهيل عملية الرقابة عدة خطوات رئيسية منها:

1.4.2.2. تحديد معايير الرقابة أو معايير الأداء:

ولكي يمكن مراقبة أداء منظمة لأعمالنا بطريقة قوية فيجب أن تكون هناك معايير موضوعة لقياس مستويات الاداء، وتختلف المعايير من منظمة لأخرى فنجد بعض المنظمات تحدد رقما معيناً كمعيار لنتيجة نشاطها تعمل جاهدة للوصول إليه، وفي منظمات أخرى يكون وضع المعايير في شكل تحديد مكانة المنظمة في السوق وغالباً ما تشمل معايير الأداء في العديد من منظمات الأعمال ثلاثة عناصر أساسية وهي كمية العمل المطلوب إتمامه ونوعية العمل والوقت اللازم لأدائه وتجدر الإشارة إلى أن بعض الأعمال قابلة للقياس و البعض الآخر غير قابل للقياس (بعيرة، 2003، ص60).

2.4.2.2. قياس مستوى الأداء الفعلي أو تقييم الأعمال المنجزة:

فالخطوة الثانية في نظام الرقابة هي قياس مستوى الأداء الفعلي ومعرفة مدى قربه أو بعده عن الأهداف والمعايير التي تم تحديدها مسبقاً، وتجدر الإشارة إلى أنه كلما كانت المعايير واضحة ومفهومة كلما كانت عملية القياس سهلة.

3.4.2.2. تصحيح الانحرافات: فبعد قياس مستوى الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير

الموضوعية واسترجاع المعلومات الوافية، فإن الدور المهم الذي تؤديه عملية الرقابة حينئذ يتمثل في تصحيح الانحرافات التي تطرأ على الأداء الفعلي ثم رسمه أصلاً من أهداف ويتضمن ثلاثة أمور منها:

- أن تستمر الانحرافات في الظهور، وإن كان ذلك في الحدود المسموح بها ن ان استمرار تذبذب الأداء بشكل واضح يجب النظر فيه بدقة وحذر حيث قد يكون مؤشر جوهري في العملية الادارية.

- قد يكون نظام الرقابة دقيق ومحكم وفي هذه الحالة فان سرعان ما تتم السيطرة على الانحرافات وإعادة الامر الى مساره المرسوم (السعيد بلوم، 2007، ص23).

- قد يعجز نظام الرقابة عن تصحيح الانحرافات وبالتالي يخرج مستوى الأداء على طريق الحق المرسوم له أيضا عن الحدود المسموح لها زيادته او نقص مثل هذا الوضع ان استمر لفترة طويلة سوف يؤدي الى تدمير المؤسسة (مرسوم تنفيذي رقم 29، 1997).

5.2.2. مبادئ الرقابة الإدارية:

للرقابة الإدارية مبادئ عديدة نذكر منها:

1.5.2.2. الاتصال التبادلي الفعال:

وهو توفير كافة الوسائل والأجهزة الاتصالية المستخدمة التي تسير وتسهل الربط بين كافة أطراف العلاقة الرقابية بين الرؤساء والمرؤوسين وإدارة وتقنيين وأخصائيين ورقابيين.

2.5.2.2. علانية ووضوح الإجراءات الرقابية:

إن علانية الإجراءات الرقابية توفر لكافة أطراف العملية الرقابية من القائمين بها وخاضعين لها وعدم التعسف في استخدام أدواتها وأساليبها بالإضافة إلى تعزيز الثقة والتعاون والتكامل بين جهودهم لإنجاز أهداف الرقابة أما وضوح الإجراءات فيشمل وضوح تحديد خطة العمل الرقابي وسياسة وتحديد إعداد الوسائل والأدوات المناسبة لذلك وهذا لضمانه ونجاح الرقابة وعمومية نتائجها. (صباط، 2017، ص31).

3.5.2.2. التنفيذ الفوري لمقترحات الرقابة الفنية:

إن النتائج والحلول التي تتوصل إليها الرقابة الفنية لا يمكن لغيرها تحقيقها لذلك لا بد من تواجد التنسيق والتفاعل التام بين الأجهزة الرقابية والإدارية والفنية منها وتنفيذ مقترحات هذه الأخيرة ولو تكن هناك لجان فنية لذلك.

4.5.2.2. تدعيم أجهزة الرقابة وتطويرها:

إن ضمان فاعلية الرقابة الإدارية تحتم إعادة النظر والمراجعة الدائمة لكافة الأدوات والوسائل وأساليب الأجهزة الرقابية المستخدمة وذلك بغرض الوقوف على مدى كفاءتها وصلاحيتها في تنفيذ مقتضياتها بما يلائم المرحلة الزمنية والمطبقة خلالها والأعمال والعاملين الخاضعين لها بالإضافة إلى ضرورة مواكبتها العلمية ودرجة التطور والمحيط الداخلي والخارجي (صباط، 2017، ص32).

5.5.2.2. تحديد الوسائل والأهداف الرقابية:

من الواجب أولاً تحديد ما هو ضروري كما ونوعاً من الوسائل والأدوات المستخدمة في العمل الرقابي لأنه لكل واحدة منها دورها الأساسي المتحكم وفاعلية خاصة بآثار ونتائج ويحكم ذلك معيار أن ملائمة طبيعة الأعمال الخاضعة للرقابة ونوعية العاملين المكلفين بها.

تحقيق وتقدم الأهداف والنتائج الاصطلاحية المتوقعة من استخدام تلك الوسائل والأدوات العلاجية على أهدافها القمعية الفعالة (صباط، 2014، ص32).

6.5.2.2. تحديد نظام التقييم: لا بد من تحديد المواقع التي يتم عندها تقييم الأداء لمعرفة ان كان هناك أي انحراف فإن ما كان ذلك الانحراف مهما استلزم الأمر تعديلا قبل نتائج المراحل والعمليات اللاحقة، هذا كله لأجل المحافظة على استغلال أفضل الموارد في ذلك النشاط.

7.5.2.2. مبدأ الفعل الصحيح:

إضافة إلى القيام بكل من شأنه القضاء على الانحراف في الأداء فيمكن للفعل التصحيحي أن تمتد إلى الوظائف الإدارية الأخرى التخطيط والتنظيم والقيادة، إذ ما كان الأمر يتطلب تعديلا فيها أي يكون السبب في ظهور الانحراف ليس قصورا في التنفيذ مثلا دائما في الجوانب المرتبطة فيه من الوظائف الإدارية الأخرى.

8.5.2.2. مبدأ ملائمة الرقابة:

من المهم في الأدوات الرقابية وملاءمتها لمتطلبات مستخدميها، بحيث أنها توفر المعلومات وبالشكل المطلوب للإدارة المسؤولة عن ذلك النشاط قيد التقييم والرقابة، إذ أن كل أداة رقابية توفر معلومات عن أداء النشاط الذي تخصه بشكل نسق مع متطلبات الحماية المسؤولة عنه (صباط، 2017، ص33).

6.2.2. وسائل الرقابة الإدارية: تستخدم الرقابة الإدارية عدة وسائل لتحقيق أهدافها

نركز عليها:

الإشراف:

يعني ملاحظة جهود الافراد المسؤولين عن أعمال معينة بغية توجيهها الوجهة السليمة عن طريق الأوامر والتعليمات والإرشادات الناجمة عن الاتصال الشخصي المستمر معهم مع القدرة على تقديم الثناء وتوقيع العقوبة إن لزم الأمر، وهذا يتطلب من المشرف على جمع المستويات العليا والوسطى والدنيا والإلمام بالاعتبارات الإنسانية والحوافز المعنوية والمادية، حيث يتم التأكد من تحويل الأوامر والتعليقات إلى أفعال (المطيري، خاشقجي، 1998، ص73).

المتابعة والتحريات الإدارية:

التعرف على كيفية سير العمل على ضوء الخطة الموضوعة ومدى التقدم في تحقيق أهدافها المرسومة وهذا يتطلب الحصول على البيانات والمعلومات بشكل منتظم ودوري حتى

يتم اكتشاف الأخطاء فور حصولها والعمل على تلاقيها كما تهدف إلى اكتشاف التعقيدات المكتسبة والانحرافات اللازمة عن سوء استخدام السلطة أو الرشوة أو الاختلاس من المال العام أو إهمال الواجبات الوظيفية والتي تعرف بالفساد الإداري.

التفتيش:

يعني التأكد من حسن الأداء وكشف الأخطاء ومعرفة المشكلات وأسبابها ومن ثم لتغلب عليها وهذا يتطلب التحويل القائم بذلك صلاحيات كافة للاطلاع على كافة الدفاتر والسجلات ومحاضر جلسات اللجان والوثائق والبيانات والمعلومات وهذا يفترض وجود برامج إنجاز ومعدلات أداء محددة وجزائيات مقررة واضحة. (المطيري، خاشقي، 1998، ص73).

التقارير الإدارية:

وهي التقارير التي توضع لتقديم كفاية أعمال الإدارة العامة أو لبيان كيفية سير الأعمال وهي تنفيذ في بيان نشاط الإدارات وما تم إنجازه كما تفيد في التنقلات والترقيات والعلاقات بالنسبة للعاملين مما يدفعهم لبذل الجهد وتحسين الأداء.

فحص الشكاوى:

وتتضمن شكاوى المواطنين ضد الموظفين بتظلمات تتعلق بمخالفة اللوائح أو التقصير في أداء واجباتهم لذلك فإن فحص هذه الشكاوى والاهتمام بها من قبل المسؤولين والمشرفين ويعتبر من وسائل الرقابة الفعالة التي تجعل جميع المواطنين رقباء على أعمال الإدارة (عبد العزيز، 1998، ص74).

تقويم الأداء:

هو أحد الأعمال الرئيسية لإدارات الأفراد أو شؤون الموظفين لمعرفة مستوى أداء الأفراد الحالي ومحاولة تطويره وتنميته وهو يتضمن عنصرين أساسيين:

أ. وجود معدل أو مستوى ينبغي أن يصل إلى الفرد.

ب. قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعدل المحدد (المطيري، القاوجي، 1998، ص75).

7.2.2. مجالات الرقابة الإدارية:

يمكن تقسيم مجالات الرقابة الإدارية إلى قسمين:

1.7.2.2 الجانب الإداري:

وبعض الأمور المالية التي لها أساس مباشر بالجانب الإداري والتي تؤثر وتتأثر بالقرار الإداري.

2.7.2.2. الجانب الفني (الخدمي):

المتعلق بطبيعة عمل كل جهاز والأهداف الرئيسية التي أنشئ أصلا من أجل تحقيقها وعليه يرتبط بهذا الجانب الأهداف المشاريع والاستثمارات والخدمات المقدمة ومدى التزام الدوائر بالتشريعات والتعليمات والأسس والقواعد والإجراءات النافذة وسير عمل المشروعات والاستثمارات، ويشمل هذا الجانب أيضا مراقبة الأجهزة والمعدات والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة والتحقق من عدم الازدواجية في العمل (الطراونة، حسين، 2011، ص35).

أمثلة عن القسم الأول:

أ. الإداري الجانب:

- التأكد من وجود نظام إداري للجهة الخاضعة للرقابة.
- التأكد من وجود هيكل تنظيمي لتلك الجهة.
- دراسة وضع المديرية من حيث مهامها والأقسام التابعة ومدى كفاءة العاملين فيها مما يحقق أهدافها.
- تدقيق قرارات التعيين للموظفين بعقود والترقيات والزيادات والنقل والانتداب والتكليف والإعارة والإجازات والعقوبات والكفاءات والعلاقات وحالات إنهاء الخدمة بصورة عامة.
- مطابقة المسمى الوظيفي مع جدول التشكيلات الخاصة بالجهة الخاضعة للرقابة. (الطراونة، توفيق، 2011، ص36).

القسم الثاني:

ب. الجانب الفني "الخدمي":

- التأكد من وجود أهداف واضحة لكل دائرة حكومية.
- المشاريع الاستثمارية وجدواها من حيث:
- أهمية وجود تلك المشاريع.
- تكاليف كل مشروع.
- المردود المتوقع والجدوى الاقتصادية.
- الخدمات التي تقدمها الدائرة ودراسة خدمات الدائرة.
- مدى إلزام الوزارة.
- الأجهزة والمعدات المستعملة من حيث عددها ومدى الحاجة لها. (الطراونة، توفيق، 2011، ص37).

8.2.2. معوقات الرقابة الإدارية:

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

1.8.2.2. الرقابة الزائدة:

فالعاملون يقبلون درجة معينة من الرقابة إذ زادت عنها تؤدي إلى رفضهم لها ويرجع ذلك إلى رغبة العاملين في الإحساس بالمسؤولية الذاتية والتمتع بدرجة من الحرية في مواقع العمل.

2.8.2.2. التركيز في غير محله:

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

3.8.2.2. عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات:

يشعر العاملون أحيانا بأن المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوع لهم من صلاحيات وفي نفس الوقت قد يتطلب النظام الرقابي المراقبة والمراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل، مما يرتبط سلبيا بقبول العاملين والتجاوب مع النظم الرقابية. (بولحية، بوشكريط، 2016، ص43)

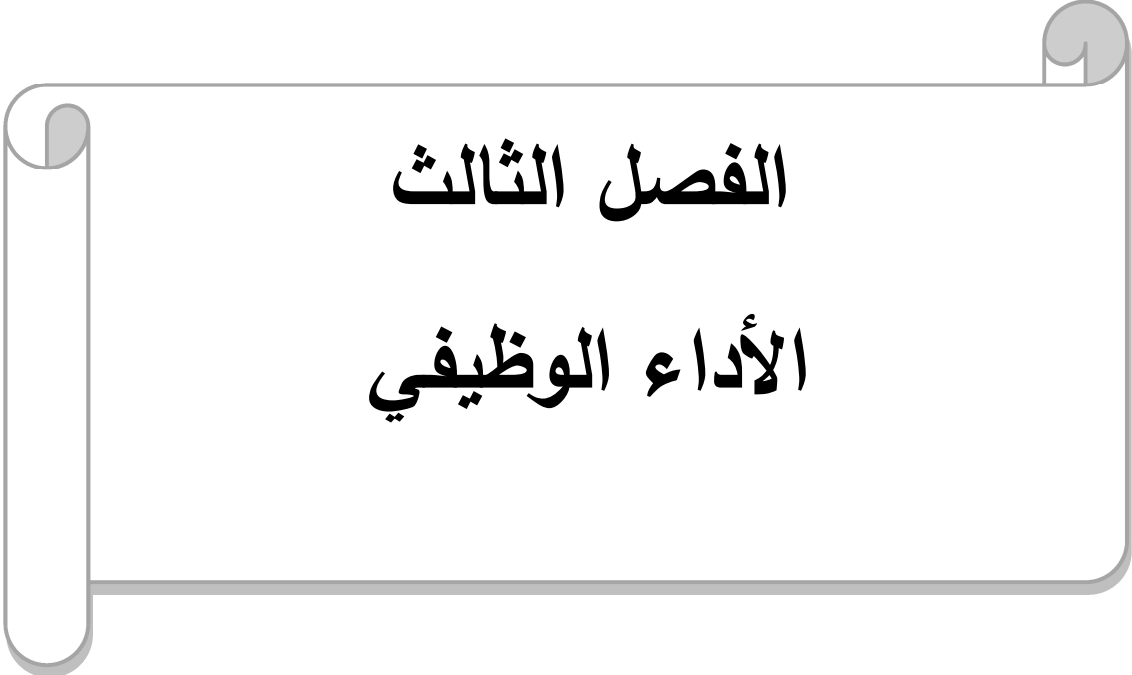
4.8.2.2. عدم التوازن بين العائد والتكاليف:

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

5.8.2.2. عدم الحيادية:

قد يؤدي عدم تصميم النظم الرقابية بشكل محايد إلى عدم قبول العاملين لهذه النظم ويحدث ذلك عندما تتدخل إحدى الإدارات لتفضيل معايير تتناسب أكثر مع مستويات ونظم الأداء بداخلها. (بولحية، بوشكريط، 2016، ص43).

خلاصة الفصل: من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل فإن لكل رقابة إدارية منظمة رقابية إدارية خاصة بها، فهي من الوظائف الرسمية والركائز الهامة المتطلبة لتحقيق الفاعلية التنظيمية وزيادة وتقييم النشاط الفعلي. وكل ما طرح في فصلنا يعطي نظرة واضحة عن هذه العملية وكيفية التعامل معه.



الفصل الثالث
الأداء الوظيفي

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد

1.3. الأداء

1.1.3. مفهوم الأداء

2.1.3. عناصر ومحددات الأداء.

3.1.3. مكونات الأداء.

4.1.3. خطوات قياس الأداء

5.1.3. أبعاد الأداء.

2.3. الأداء الوظيفي.

1.2.3. مفهوم الأداء الوظيفي.

2.2.3. عناصر الأداء الوظيفي.

3.2.3. أهمية الأداء الوظيفي.

4.2.3. محددات الأداء الوظيفي.

5.2.3. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

6.2.3. تقييم الأداء الوظيفي.

7.2.3. قياس الأداء الوظيفي.

خلاصة

تمهيد:

لقي موضوع الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين في عدة مجالات للإيصال للمؤسسة تحقيق أهدافها وذلك بالاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة إذ تتضمن إبراز الخبرات والمهارات وقدرات العاملين اللذين يملكون القدرة على استيعاب المفاهيم والأفكار المساعدة والمؤسسة من أجل التحدي جراء فرض البيئة الاقتصادية.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى مفهوم الأداء وأهم عناصره ومحدداته ومكونات الأداء وخطوات قياس أسلوبه، إضافة إلى مفهوم الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي وأهم الأبعاد الواردة فيه زيادة عن عناصره وأهم المحددات الواردة فيه وختاماً العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

1.3. الأداء

1.1.3. مفهوم الأداء:

يشكل الأداء السلوك الوظيفي للعاملين في المنظمات لتحقيق أهدافها وبالتالي تبدأ أهمية تحديد واجبات ومسؤوليات الوظيفة لكي يتبين للموظف واجباته وحقوقه، ومن ثم ممارسة الصلاحيات والاختصاصات المحددة للوظيفة وتحمل المسؤولية الناجمة عنه

(توفيق عبد المحسن، 1996، ص65)

ويعرفه آخرون على أنه جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة، أقصر وأقل تكلفة (سامح عبد المطلب، 2010، ص95)

2.1.3. عناصر ومحددات الأداء:

للأداء وجهين أو جانبين يتمثلان فيما يلي:

1.2.1.3. الجانب السلوكي:

ويتمثل في سلوك أو تصرفات العامل داخل المنظمة أي يكون السلوك يتماشى وما يتطلبه المركز من مهارات ودقة في إنجاز العمل.

2.2.1.3. الجانب المادي:

ويتمثل في مردود العامل أو إنتاجه الذي يقاس من الناحية الكمية وكذا من الناحية الكيفية، وعليه فإن الأداء بمثابة الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إتباع موقف يمكن النظر إليه على تباع العلاقة المتداخلة بين

الجهد والقدرات وإدراك الدور المنوط به، وكذلك الأداء لا يتجدد بناء على توفر أو عدم توفر المحددات بل هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين المحددات الثلاث الرئيسية.
(فرحات، مهدي، 2002، ص44).

3.2.1.3. المحددات الثلاث للأداء ما يلي:

- **مناخ العمل:** يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وإشباع حاجاته جميعا.
- **الدافعية الفردية:** يعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وإقباله عن العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته.

- **القدرة لدى الفرد على أداء العمل:** هذه القدرة يستطيع الفرد تحصيلها بالنظم والتدريب واكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل والمقدرة والرغبة في العمل يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، إن تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل وقدم الباحثان "بورتر و "لور" نموذجا نظريا على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء والتي تحدد بناء على نموذج بثلاثة عوامل رئيسية هي الجهد المبذول، القدرات والخصائص الفردية، إدراك الفرد للجهد، فبمقدار ما يعكس هذا درجة الفاعلية لأداء العمل فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعية الأداء.

والعنصر الثاني يمثل قدرات الفرد وحبراته السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول ويعني ذلك إدراك الفرد لدوره الوظيفي، مما سبق يتضح اختلاف الباحثين حول محددات الأداء ذلك أن تحيد العوامل التي تحكم الأداء ليس بالأمر السهل، كما أن تعميم النتائج أمر غير صحيح وذلك للأسباب التالية:

- إن محددات الأداء لفئة معينة من العاملين هي محددات أداء أخرى.

- إن محددات أداء العاملين من منظمة أخرى

- إن العوامل البيئية الخارجية لها تأثير تحديد محددات الأداء. (فرحات، مهدي، 2002، ص44).

3.1.3.3 مكونات الأداء:

1.3.1.3.3 كمية العمل: هي الطاقة الجسمية والعقلية والنفسية المبذولة من طرف الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، كما أن المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية من خلال فترة زمنية محددة تعبر عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2.3.1.3 نوعية العمل: يقصد بنوعية العمل مدى الجودة والدقة ومدى مطابقتها الجهد المبذول للمواصفات لأن في بعض الأعمال الشيء المهم فيها هو نوعية الجهد المبذول وليس كمية أو سرعة الأداء.

3.3.1.3 نمط إنجاز العمل: لطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله والمجهودات والحركات التي قام بها للقيام بعمله فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن أن يقيس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة وترجع هذه الحركات والأنشطة إذا كان العمل جسماني. (حسين، 2019، ص43).

4.1.3 خطوات قياس الأداء:

يمكن تحديد خطوات قياس الأداء كما يلي:

- التعرف على طبيعة العمل المراد قياس أداء العاملين فيه وهو ما يعني تحليل ووصف وتصنيف وتقييم الوظائف.

- أسس أو معايير التقييم واعلامهم بها ولا بد أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعا في أذهان الطرفين من عاملين ومشرفين ولا تخرج هذه الأسس عن (نوري، 2011، ص166).

- الصفات الشخصية التي يتجلى بها العاملون: والتي قد تؤثر على مستويات أدائهم ومن تلك الصفات مستوى الدافعية والقدرة على المبادرة والحماس للعمل....

- السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل: كعدد الطلبات أو الخدمات التي يرفضها أو يقدمها أو المكالمات الهاتفية التي يستقبلها أو عدد المقابلات التي يقوم بها، وما إلى ذلك من وحدات العمل.

- النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل كنسبة الروح أو التكلفة أو مستوى رضا العاملين: وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها العامل أو الموظف.

- قياس الأداء بالطرق المناسبة: سواء الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية الشفوية أو الكتابية.

- إطلاع المرؤوس ومناقشته بالتقرير عن أدائه.
- اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتلاشي أي خروج عن المعايير المحددة (نوري، 2011، ص67)

5.1.3. أبعاد الأداء:

1.5.1.3. البعد التنظيمي للأداء:

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في الاتصال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس وفعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية ويختلف عن الناتج المتعلق بالفعالية التنظيمية وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية.

2.5.1.3. البعد الاجتماعي للأفراد:

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشر على وفاء الأفراد لمؤسستهم وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصر على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية ، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية لذا يتضح بإعطاء أهمية مغيرة للمنتج السائد داخل المؤسسة ، أي لكل ما له صلة لطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة من صراعات ، أزمات، ... الخ (تاجوري، 2015، ص53)

2.3. الأداء الوظيفي

مفهوم الأداء الوظيفي:

لقد تعددت تعريفات الأداء وتباينت من باحث لآخر ومن بين هذه التعريفات نجد: تعريف جود Good الذي عرف الأداء بأنه الجهد الذي يقوم به الشخص لإنجاز عمل ما بالفعل بحسب قدرته واستطاعته والذي ركز فيه على القدرة والاستطاعة في تعريفه للأداء. وهناك من أكد على عملية الملاحظة والقياس في تعريفه للأداء حيث يمكن تقييم سلوك عامل أو شخص ما فيعرفه على أنه مجموعة من الاستجابات التي يأتي بها الفرد في

موقف معين وتكون قابلة للملاحظة والقياس، وهناك أيضا تعريف المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم والتي عرفت الأداء على أنه الفعل الإيجابي لاكتساب المهارة والقدرة أو المعلومة والتمكن الجيد من أدائها تبعا للمعايير الموضوعية (حسين، 2019، ص42).

يشكل الأداء السلوك الوظيفي للعاملين في المنظمات لتحقيق أهدافها وبالتالي تبدأ أهمية تحديد واجبات ومسؤوليات الوظيفة لكي يتبين للموظف واجباته وحقوقه، ومن ثم ممارسة الصلاحيات والاختصاصات المحددة لوظيفة وتحمل المسؤولية الناجمة عنه.

(توفيق عبد المحسن، 1996، ص65).

يعرف حسن محمد بأن الأداء يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها متطلباته الوظيفية وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة فأما الأداء فيتنافس على أساس النتائج التي يحققها الفرد فمثلا الطالب قد يبذل جهد كبيرا في الاستعداد لامتحان ولكنه يحصل على درجات منخفضة وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض.

ومن هنا يمكن تحديد مفهوم الأداء الوظيفي على أنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالفقرات وإدراك الدور أو المهام ويعني هذا أن الأداء يمكن النظر إليه أنه ناتج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات إدراك الدور أو المهام.

2.2.3. عناصر الأداء الوظيفي:

هناك ثلاثة عناصر رئيسية للأداء الوظيفي وهي:

1.2.2.3. العامل: كل ما لديه من معرفة ومهارة وقيم واتجاهات ودوافع خاصة للعمل.

2.2.2.3. الوظيفة: من ناحية متطلباتها وتحدياتها.

3.2.2.3. الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل

والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة والهيكل التنظيمي، وبشكل أكثر تحديدا. (الحراشة، 2014، ص92).

توجد عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهي:

أ. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة

عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

ب. نوعية العمل: وتشمل الدقة والنظام والإتقان، البراعة والتمكن الفني والقدرة على

تنظيم وتنفيذ العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.

ج. المثابرة والوقوف: ويدخل فيها الجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه. (الحراشة، 2014، ص93).

3.2.3. أهمية الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي يحتل مكانة خاصة داخل أي مؤسسة وذلك للأسباب التالية:
الاداء الوظيفي هو الأساس الذي تقوم عليه المؤسسات لأنه يرتبط بالعنصر البشري الذي يدير الأنشطة لتحقيق أهداف المؤسسة.
يمكن للعامل من الحصول على الكفاءة والمهارة في العمل وبمد العاملين بالمثابرة والاجتهاد.

يسهم في عملية تطوير الذات وإكساب العاملين أساليب جديدة تمكنه من الوصول إلى الإبداع وبالتالي بناء مهمات تؤدي إلى زيادة مستوى الإنجاز. (فنوقرا، العابد، 2021، ص56)

يربط كل شيء نتعلمه بالنتيجة النهائية للتنظيم في المؤسسة.
الأداء الوظيفي هو الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد او المؤسسة فإذا كان هذا مستوى الإنجاز مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المؤسسة واستقرارها وفقا لها فالأداء لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فقط بل انعكاسا لقدرات ودوافع القادة أيضا.

لا ينطوي على المؤسسة فقط بل يتعدى كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة .
(فونقرا، العابد، 2021، ص56).

كما يكتسي تقييم الأداء الوظيفي أهمية كبيرة في العملية الادارية، فهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الادارية للعمل بنشاط وحيوية، حيث تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيههم باستمرار، وتحفز العاملين للعمل بفعالية ن وتتلخص أهمية الأداء الوظيفي في الأهداف التي يسعى الى تحقيقها. (قريشي، باديسي، 2016، ص254، 212)

بما أن الأفراد تعد الركيزة الأساسية للأداء الفعال للمنظمة ككل، فيعتمد هذا الأداء على توفر الدافعية والتحفيز لدى الفرد والقدرة على العمل الى جانب توافر المعلومات المكتسبة من التدريب، تهدف المنظمات للحصول عليه لأنه جزء من أداء المنظمة.
(القائد، المحجوب، ابوصاع، 2018 نص120، 142).

4.2.3. محددات الأداء الوظيفي

يحاط أداء الفرد بالعديد من المحددات المترابطة والمتداخلة وحتى يتسنى إدارة الأفراد بكفاءة لا بد من فهم العوامل والمحددات التي من شأنها تحديد طبيعة السلوك الذي سيسلكه الفرد أدائه لمهام وظيفة وقد سعى الباحثون في علم الإدارة إلى تحديد أهم المحددات وقد خلصوا إلى أن أداء الفرد يحدث نتيجة للتفاعل ما بين القدرة على العمل ودرجة الدعم التنظيمي كما هو موضح في المعادلة التالية:

أداء الفرد = الدافعية + القدرة + الدعم التنظيمي + الإدراك. (حرشي، فيصل، 2019، ص8).

1.4.2.3. الدافعية: تعرف الدافعية بأنها منبع السلوك ووقود الأداء وتشير إلى مدى

قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة والاندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام.

2.4.2.3. القدرات: عبارة عن الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العامل في

أداء عمله مثل القدرة على القيام بالعمل كما هو مخطط له، القدرة على الاتصال لتحسين النتائج من خلال اكساب أكبر قدر من المعلومات، القدرة على الاستيعاب والفهم الصحيح لما هو مطلوب للقيام بالعمل بشكل صحيح وهذه القدرات لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة ويمكن بناء هذه القدرات من خلال عملية التدريب، التعلم، ويجب أن تكون هذه القدرات تتناسب مع الوظيفة التي يتم أدائها. (فيصل، حرشي، 2019، ص8).

الدعم التنظيمي: يشير الدعم التنظيمي إلى القدرات التي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها من خلال معاملتهم بعدالة ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والانصباب شكاوهم وبمعنى آخر ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية باهتمام العاملين تقديم المساعدات والمساهمات والعناية بهم.

3.4.2.3. الإدراك: العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات، كما انه

عملية استقبال المؤثرات الخارجية وتفسيرها من قبل الفرد، لذا فان هذه العملية الأساس التي تقوم عليه سائر العمليات الأخرى (زيد صالح حسن، 2009، ص101).

5.2.3. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

تتعدد العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي ومن أهمها:

1.5.2.3. عوامل إدارية تنظيمية: تتلخص في النقاط التالية:

. غياب المناخ المناسب الداعم للعمل والإنتاجية في المؤسسة.

- . حدوث صراعات بين الموظفين ورؤسائهم وبين الموظفين وأنفسهم.
- . عدم تحديد المهام الوظيفية بدقة.
- . النقص في التدريب.
- . عدم تحديد واجبات الموظف.
- . نقص الموارد المادية والظروف المناسبة للعمل. (درة، الصباغ، 2009، ص423)

2.5.2.3. عوامل بيئية خارجية:

. الصراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع.

. الأحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل.

. التشريعات الحكومية.

. الاضطراب السياسي. (درة، الصباغ، 2009، ص423).

3.5.2.3. عوامل تتعلق بالموظف:

. نقص في رغبته ودافعيته.

. ضعف في شخصيته أو في قصور في قدرته الفعلية.

. مشكلات عائلية.

. مرض عقلي أو جسمي (درة، الصباغ، 2009، ص424).

6.2.3. تقييم الأداء الوظيفي:

حضي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام علماء السلوك التنظيمي وإدارة الأعمال العامة وإدارة الموارد البشرية لارتباطه بالعنصر البشري في المؤسسات الإدارية فظهرت عدة بحوث ودراسات وكتب ومؤلفات وأثرت أدبيات الدراسة في هذا المجال وتناولت هذه الأدبيات عدة أبعاد من الأداء الوظيفي والآثار المرتكبة عليه والأسس والمعايير التي يستند إليها والطرق والأساليب المستخدمة في تقويم الأداء الوظيفي بشكل عام.

ويعتبر التقويم واحد من بين الوظائف الإدارية المهمة لارتباطه بمدى معرفة النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف وهو عملية مستمرة ومصاحبة لتنفيذ النشاط وضرورية لتقدير الجهود المبذولة والوقوف على أوجه القوة لتعزيزها ومواطن الضعف والقصور لتصحيحها ومعالجتها وصولاً إلى تحسين النتائج وتحقيق الجودة والكفاءة في العمل

(السكران، ناصر محمد إبراهيم، 2004، ص80).

وتعد عملية تقويم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة المؤسسة فهي طريق التقويم تتمكن المؤسسة من الحم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها سواء كانت سياسات استقطاب أو اختيار أو تعيين أو برامج تدريب وتطوير ومتابعة ويمكن أن تستخدم هذه العملية إذا ما أجادت المؤسسة في إنجازها كوسيلة لجذب الافراد العاملين الجدد وتعتبر عملية تقويم الأداء وسيلة يتعرف من خلالها الفرد العامل على نقاط القوة والضعف في أدائه وخاصة عند الإعلان عن نتائج التقويم من قبل المؤسسة وعن طريقها يتمكن الفرد من تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف ومن ثم فان هذه العملية تعبر مهمة لجميع المستويات (الغريب، 2005، ص60).

وتبرز أهمية الأداء تقييم الأداء في كل المجتمعات والنظم الاقتصادية من خلال ما تتميز به الموارد الاقتصادية من ندرة بالنسبة للاحتياجات المتزايدة والمتنافس عليها، ولذلك تظهر باستمرار الحاجة الى تحقيق أقصى العوائد الناجمة من الاستغلال الكفاء للموارد وتأثيرها على الأهداف التنظيمية، ويمكن إيجاز أهمية تقييم الأداء فيما يلي:

. يوفر تقييم الأداء مقياسا لمدى نجاح المنظمة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، إن النجاح مقياس مركب يجمع بين الفاعلية والكفاءة، وبالتالي فهو اشمل من أي منهما، وفي كلتا الحالتين تستطيع المنظمة إن تواصل البقاء والاستمرار في العمل.
. إن تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المنظمة في عملة التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الهدر والضياع في الوقت والجهد والمطالب مما يؤدي الى خفض أسعار المنتجات، ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي، مما يعود الى المجتمع والمنتج والعامل والمستهلك بالفائدة.

. يوفر نظام تقييم الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المنظمة لأغراض التخطيط والرقابة، اتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية، فضلا عن أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المنظمة.

. يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المنظمة في مسيرتها نحو الأفضل او نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمانيا في المنظمة من مدة لأخرى ومكانيا بالمنظمات المتماثلة.

. يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمنظمات المختلفة، وهذا بدوره يدفع المنظمة لتحسين مستوى أدائها.

. مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات المهارات والقدرات المتميزة.

. يؤدي الى الكشف عن العناصر الكفؤة ووصفها في المواقع الأكثر إنتاجية وتجديد العناصر التي تحتاج الى دعم وتطوير من اجل النهوض بأدائها الى مستوى الأداء الطموح والاستغناء عن العناصر غير الكفؤة.

. تعكس عملية تقييم الأداء درجة الموائمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمنظمة.

7.2.3. قياس الأداء:

إن قياس الأداء هو عبارة عن مؤشر عن العلاقة بين عوامل النجاح والأهداف الإستراتيجية للمنظمة، كما يعني قياس الأداء" تقييم انجازات المنظمة مقارنة بالمستويات المطلوب بلوغها أو الممكن الوصول إليها لتكون صورة حية لما حدث فعلا". أي الوقوف على مدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط المرسومة وتجسيد الاستراتيجيات المعتمدة (..HaubertRampersad,P42,2005K)

في الماضي وظفت المنظمات قياسات مالية وغير مالية لتقييم الأداء، فالقياسات المالية تستعمل غالبا كأدوات أساسية لتقييم الأداء في القمة أما القياسات غير المالية فتوظف في مستويات أدنى (aoudila. razazi. P m s.p28). غير أن التطورات الحديثة التي أدخلت رؤى وتقنيات جديدة في التسيير أفرزت علاقات جديدة بين المنظمة ومختلف الأطراف المتعاملة معها، فضلا عن نوع جديد من الموارد جعلت الأداء تقليدي، أي بمنطق المؤشرات المالية غير صالح للمنظمة. لان المنظمة الحديثة هي شبكة معقدة من العقود الظاهرة والباطنة مع مختلف الأطراف الآخذة الذين قد يكونون داخليين أو خارجيين لهم المصلحة في أداء المنظمة.

وقد يؤثرن عليها، كما أن هذه المنظمة قد أصبحت معلوماتية متعددة الثقافات، شبكية، أفقية، رؤيويه إلى آخره. وبما أن الأداء هو الذي يحدد درجة إرضاء مختلف الأطراف الآخذة في المنظمة فإن قياسه يكون على ضوء احتياجات هذه الأطراف ويمر بالمراحل الآتية: (اشتون، 2001، ص6)

تحديد جميع النتائج الممكنة لكل شريك.

تحديد تطلعات مختلف الأطراف.

إيجاد التوازن بالنسبة لكل طرف لتعظيم حوافزه.

فضلا عن أن قياس الأداء يستطيع أن يحقق للمنظمة عددا من الوظائف الأساسية، والتي تتمثل فيما يلي: (الشطي، 2007، ص 27)

وظيفة الاتصال الداخلي: حيث يمكن قياس الأداء الإدارة من توصيل الأولويات الاستراتيجية إلى العاملين في المنظمة.

وظيفة إدارة المنظمة: يوفر قياس الأداء للإدارة موضوع تنظيمي ونقطة ارتكاز لأطر الإدارة.

وظيفة دعم القرار: يستخدم كأداة لاتخاذ القرار في عمليات التخطيط واعداد الموازنة.
وظيفة التوصيل الخارجي: يساعد الإدارة في إعلام الأطراف الخارجية والعملاء بأوليات المنظمة. مما يساعد على كسب ثقة واحترام هذه الأطراف.

خلاصة الفصل:

تبين في هذا الفصل أن الأداء الوظيفي من العناصر التي لها أهمية في أي مؤسسة باعتبارها الناتج النهائي لجميع الأنشطة. لذا لزم تحديد الأداء وتقييمه بصفة مستمرة ومنظمة حتى تتمكن الإدارة المسؤولة من الحكم الموضوعي للفرد وإبراز قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية لأي مؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المؤسسات من خلال أداء الافراد.

فالأداء الوظيفي يتأثر بطريقة الافراد وكيفية التعامل معهم خاصة من خلال ما تطرقنا اليه في فصلنا هذا.

الفصل الرابع:

الجانب الميداني

دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال وحدة الوقود

- تيارت -

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

1.4. الدراسة الأولية

4. 1. 1. التعريفات الإجرائية للمفاهيم

4. 1. 2. أهداف الدراسة الأولية

4. 1. 3. الحدود المكانية والزمانية للدراسة الأولية

4. 1. 4. خصائص عينة الدراسة الأولية

4. 1. 5. أدوات الدراسة الأولية

4. 1. 6. الخصائص السيكو مترية لأدوات الدراسة

2. 4. الدراسة الأساسية

4. 2. 1. أهداف الدراسة الأساسية

4. 2. 2. منهج البحث المتبع في الدراسة

4. 2. 3. الحدود الزمانية والمكانية لإجراء الدراسة الأساسية

4. 2. 4. مجتمع الدراسة

4. 2. 5. خصائص عينة الدراسة

4. 2. 6. الأساليب المستخدمة في معالجة البيانات

خلاصة

تمهيد:

يعتبر هذا الفصل بوابة الدراسة الميدانية والفصل الرابط بين الجانب النظري للدراسة والجانب الميداني لها، حيث سنتعرف على المؤسسة مجال الدراسة الميدانية، موقعها، هيكلها التنظيمي، نشاطها، كما سنتطرق في هذه الأخيرة الى الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة تليها الدراسة الأولية وأهم التعارف الإجرائية مع ذكر الحدود المكانية والزمانية، تليها خصائص عينة الدراسة وأدواتها وأهم الخصائص السيكومترية لها ثم التطرق الى الدراسة الأساسية وأهم أهدافها ومنهج البحث المتبع في الدراسة مع حدودها الزمانية والمكانية وآخرها مجتمع الدراسة وأهم خصائص عينة الدراسة والأساليب المستخدمة في معالجة البيانات.

1.4. الدراسة الأولية:

1.1.4. التعريفات الإجرائية للمفاهيم

1.1.1.4. الرقابة: احدى عناصر العملية الادارية التي تتضمن جمع البيانات وتحليلها وفحصها ومراجعتها، ومقارنتها بالأهداف والغايات المحددة مسبقا، ومدى توافقها مع مبدأ المشروعية والنتائج المحققة فعليا والكشف عن المخالفات والانحرافات وبحث الأسباب التي أدت الى حدوثها، واقتراح وسائل علاجها لتفادي تكرارها من جديد (سويقات، 2015، ص12).

ويعرفها هنري فايول (vayol): الرقابة هي التحقق من أن كل شيء قد تم طبقا للخطة المرسومة والأوامر المعطاة والتعليمات والمبادئ المحددة التي أرسيت بهدف توضيح الأخطاء والانحرافات حتى يمكن تصحيحها وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى وهي تنطبق على كل شيء (الشواورة، 2013، ص198).

نعرفها اجرائيا: أنها احدى الوظائف الادارية التي تهدف الى التأكد من سلامة العمليات المنفذة ومطابقتها للقواعد والأصول والتعليمات الموضوعية من اجل اكتشاف الأخطاء وتصحيحها بما يمنع ظهورها في المستقبل.

2.1.1.4. الرقابة الإدارية: تعرف على انها عملية قياس النتائج ومقارنتها بالخطط

والمعايير وتشخيص أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المرغوبة واتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما يكون ذلك ضروريا. (ديري، 2011، ص35).

وقد عرفها هنري فايول: **Fayol** أنها تتطوي على التحقق اذ كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة وغرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها وهي تنطبق على كل شيء معدات، أفراد، أفعال (بوطالب، 2019، ص12).

إجرائيا نعرفها: تقوم الرقابة الإدارية على متابعة أداء العمال وقياسه والتأكد من حساسية العمل وتحقيقه لأهداف المؤسسة وهي وظيفة يقوم بها المشرف باستعمال الأدوات والأساليب الملائمة من أجل تحقيق الخطط الموضوعية سلفا وتصحيح انحرافات العمال بالرقابة وفي دراستنا يمكن معرفة نجاح الرقابة في تحقيق ذلك من خلال إجابة عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان الخاص بالرقابة الإدارية.

3.1.1.4 الأداء الوظيفي: هو مجموع الطاقات والقدرات والجهود التي يبذلها الفرد لأداء عمل معين تلازمه الرغبة في أداء العمل وفق المعايير والأسس المطبقة من قبل الإدارة وبالتالي فهو يشير الى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (بغالية، خيرات، 2019، ص20).

ويعرفه حسن: تشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق ويشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الاداء والجدد ويشير الى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على اساس النتائج التي حققها الفرد (زعموم، متالي، 2017، ص14).

ونعرفه اجرائيا: هو معرفة كل ما يقوم به الفرد في وظيفته من توظيف المهارات والقدرات والمجهودات مع الالتزام بواجبات ومهام الوظيفة وقواعد العمل داخل المنظمة من أجل إنجاز العمل. وذلك من خلال إجابات عينة الدراسة على أسئلة استبيان الدراسة الخاص بالأداء.

2.1.4 أهداف الدراسة الأولية :

- . تحديد المفاهيم المتعلقة بالرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي.
- . التعرف على الجوانب المختلفة للرقابة الإدارية والأداء الوظيفي.
- . تحديد جوانب القصور في إجراءات تطبيق أدوات جمع البيانات وتعديل تعليمات هذه البيانات.
- . ممارسة تطبيق الاختبارات وتحديد الصعوبات الموجودة في المؤسسة ومحاولة حلها.
- . القدرة على حل المشاكل داخل المؤسسة.

3.1.4 المحدود المكانية والزمانية للدراسة الأولية :

1.3.1.4. الحدود الزمانية:

تم إجراء هذه الدراسة بمؤسسة نפטال بتيارت، ونقدم في هذا العنصر نظرة شاملة حول المؤسسة محل الدراسة، تمت الدراسة الأولية من تاريخ 16 مارس إلى غاية 20 مارس، تم خلالها توزيع الاستبيانات الأولية على قسم الوسائل العامة.

2.3.1.4. الحدود المكانية:

➤ **تقديم مؤسسة نפטال NAFTAL** : هي مؤسسة ذات طابع تجارى متفرعة عن المؤسسة الأم سوناطراك (SONATRACH) بعد إعادة الهيكلة التي لحقت العديد من المؤسسات العمومية وهذا وفقا للمرسوم 101 / 08 الصادر بتاريخ 1980/04/06 والذي بنص على إنشاء مؤسسة وطنية لتكرير وتوزيع المواد البترولية، وبعد ذلك تم تعديل هذا المرسوم إلى مرسوم ثاني تحت رقم 87 / 189 والصادر بتاريخ 1987/08/25 والذي ينص على تقسيم ERDP إلى مؤسستين هما:

أ. **نפטال NAFTAL**: تعنى المؤسسة الخاصة بتكرير المواد البترولية ولها وحدات في كل من: سكيكدة أرزيو، حاسي الرمل، حاسي مسعود الجزائر.

ب. **نפטال NAFTAL**: وتعنى بالمؤسسة الخاصة بتوزيع وبيع المواد البترولية بحيث لها حاليا على المستوى الوطني:

- (67) مركز ومستودع للتوزيع بالنسبة للمحروقات والزيوت والمطاط
 - (44) مركز تعبئة قارورات الغاز، و(16) وحدة تصنيع الزفت.
 - (53) مستودع للتمويل بالوقود للنقل الجوى والبحري
 - (59) مستودع تخزين وتوزيع الغاز
 - (1576) محطة خدمات لتوزيع المحروقات منها 901 محطة للخواص
 - (3250) شاحنة للتوزيع و(175) رافعات القارورات
 - (14550) نقطة بيع لقارورات الغاز
 - (380) دام من الأنابيب لنقل الغاز.
 - 80 % من الاستهلاك الوطني للمواد البترولية يتم توزيعها عن طريق محطات الخدمات.
- الوحدات النفطية: تضم نפטال 48 وحدة على المستوى الوطني + الوحدات الخاصة بالموانئ +4 وحدات خاصة بالصيانة ووحدة واحدة للإعلام الالى.

*أما فيما يخص العمال فهي تشغل 29000 عامل.

➤ **تعريف مؤسسة نفضال (وحدة تيارت):** تفرعت وحدة تيارت من ENCC

(Entreprise Nationale de charpente et chaudronnerie : ENCC

بتاريخ 1983/06/05 وبدأت أشغالها في 1984/10/15 وبما أن الولاية تتميز بشتاء بارد تنخفض درجات ابتداء من شهر أكتوبر إلى شهر أبريل تقريبا وصيف حار وجاف فإن رقم أعمالها يختلف اختلافا كبيرا بالنسبة للفصلين في فصل الشتاء وينخفض في فصل الصيف.

4. موقعها الجغرافي:

تقع وحدة نفضال في المنطقة الصناعية زعرورة جنوب شرق ولاية تيارت على بعد 05 كلم إذ تقدر مساحتها ب 08 هكتار 4000 م منها مبنية وهي مساحة شاسعة تتلاءم مع كبر المؤسسة وتنوع نشاطها ويعتبر هذا الموقع استراتيجيا نظرا لطبيعة المنتوجات الخطرة على السكان والبيئة وعدد عمالها 160 عامل والتي تحتوي على مركزين: الأول متعدد المنتوجات والثاني مركز الملء ومستودع عين مناد (BR) بالسوقر والشلالة وكذا شركة التوزيع أي المحطات الخدمية ونقاط البيع.

5. مركز متعدد ال منتوجات CMP:

هذا المركز يهتم بكل أنواع الزيوت التي يحتاجها الزبائن، ولهذا المركز يهتم بإفراغ الشاحنات المحملة بأنواع ال زيوت SUPER-PETROL-GAZOIL-ESSENCE القادمة من وحدة الإنتاج ارزيو في خزانات كبيرة قدرها حوالي 35 م³ عددها أربعة عشر (14) صهريج (خزان) ويحتوي هذا المركز على مخزينين:

المخزن الأول: يتم فيه تخزين الزيوت التي تنتجها وحدة تيارت وتبلغ مساحة هذا المخزن حوالي 7000 طن شهريا.

المخزن الثاني: مخصص لتخزين العجلات المطاطية والتي يتم استلامها من وحدة وهران بالحفظ وكلها مستوردة 100 %.

6. مركز الملء (Centre Enfuteur) CE:

في هذا المركز تتم عملية ملء (تعبئة) قارورات الغاز بكل أحجامها مع العلم أن B هو البوتان و P هو البروبان.

يتم إفراغ الشاحنات القادمة من وحدة أرزيو في خزانات غاز البوتان يفرغ في خزانات دائرية الشكل سعتها حوالي 2 م³. وغاز البروبان يفرغ في خزائين أسطوانية الشكل أفقيين ثم يتم ضخه عن طريق الأنابيب إلى مركز الملء حيث يتم تعبئة في قارورات.

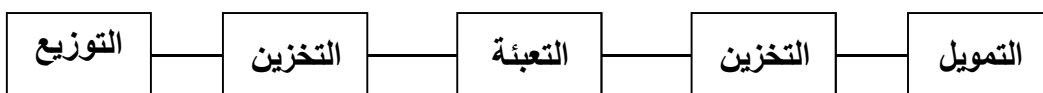
وهذين المركزين يتبعان أسلوب أمني حريص جدا لتفادي وقوع حوادث الحريق، كما يوجد أيضا مركز متعدد المنتوجات بدائرة فرنده مخصص بإنتاج الزيوت الاصطناعية يحتوي أيضا على مستودع مناوب لتخزين توزيع مادة MAZOUTE مازوت حيث تقدر استيعاب هذا المستودع لهذه المادة حوالي 1000 م²، وتقدر قدرة إنتاج هذا المركز من 12000 إلى 16000 قارورة من نوع B13 يوميا.

7. شبكات التوزيع:

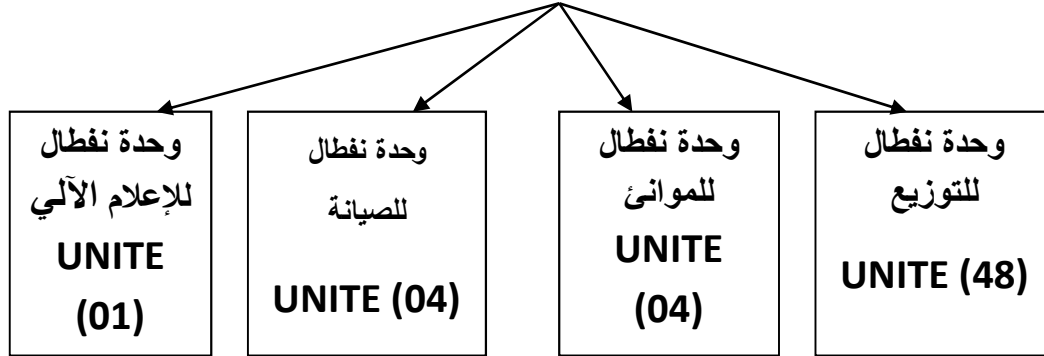
- أ. بالنسبة للوقود: يوجد 42 محطة خدمية مستغلة عبر الولاية بقدرات إستعاب مختلفة منها 24 محطة ذات قدرة إستعاب كبيرة 08 محطات ذات قدرة إستعاب صغير وتوجد 03 فقط تتضمن توزيع مادة السير غاز Sirgaz، كما توجد 12 محطة خدمية على قيد التنفيذ.
- ب. بالنسبة لغاز بترول المميع GPL: حتى يلبي مركز الملء كل الاحتياجات ويغطي كل تراب الولاية تم تشكيل 03 مستودعات مناوية لتوزيع قارورات الغاز من نوع B13 (1). وهي مبنية كآلاتي في الجدول مع قدرة استيعابها.

| المستودع المناوب | قدرة الإستعاب بالقارورة B13 |
|------------------|-----------------------------|
| فرنده | 25000 |
| السوقر | 20000 |
| أفلو | 25000 |

مخطط للطريق العملية داخل المركز



الهيكل التنظيمي للوحدات النفطية:



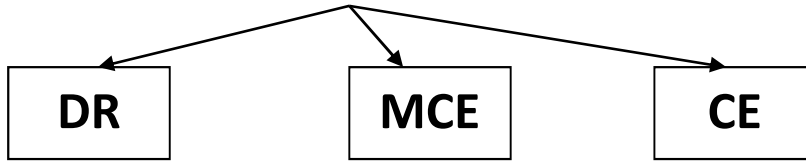
➤ الوحدات:

- **وحدات نـفـطـال للتوزيع:** وهي وحدات مكلفة بتنفيذ ووضع سياسة المبيعات التموينات وتوزيع المواد البترولية وهي متواجدة بكل ولايات القطر الجزائري.
- **وحدات نـفـطـال للموائـ:** وهي وحدات جهوية للخدمات مكلفة بكل عمليات العبور بالنسبة للمواد التي تستوردها من الخارج والمتواجدة ب: وهران، الجزائر، سكيكدة، وعنابة.
- **وحدات نـفـطـال للصيانة:** وهي وحدات جهوية للخدمات كذلك مكلفة بعمليات الصيانة وتجديد هياكل المؤسسة ومتواجدة ب: وهران، الجزائر، بشار، قسنطينة.
- **وحدة نـفـطـال للإعلام الآلي:** وهي وحدة مكلفة بتنفيذ ووضع سياسة معلوماتية بالمؤسسة ومتواجدة بالعاصمة.

➤ **منتجات مؤسسة نـفـطـال:** تتمثل منتجات نـفـطـال في:

- الفحم والزيوت الموجهة للطيران والبحرية.
 - غاز البترول المميع (Gaz de pétrole liquéfié) (بوتان وبروبان).
 - الزفت Bitumes
 - العجلات المطاطية
 - سيرغاز GPL CARBURANT
 - غاز طبيعي فحمي GAZ Natural Carburant
- ملاحظة:** تعتبر نـفـطـال شركة ذات أسهم يقدر رأس مالها ب 6.650.000.000 ومقر إدارتها العامة يتواجد بشراكة الجزائر العاصمة.

المنطقة ZONE



- **CENTRE ENFUTEUR** : مركز التعمير 141 لتعمير المواد البترولية والتخزين والتوزيع.
- **MINI CENTRE ENFUTEUR MCE** : ملحق مركز تعميم المواد البترولية والتخزين والتوزيع.

- **DEPÔT REILIER DR** : مستودع للتخزين والتوزيع المواد البترولية وفي سنة

2000 تم تقسيم المؤسسة إلى قسمين هما :

- **GAZ PETROL LIQUIDE GPL** غاز البترول المميع.
- **CARBURANT LIQUIDE PETROL CLP** غاز المحروقات والوقود

وفي سنة 2002 تم تقسيم المؤسسة إلى 05 تقسيمات هي:

- قسم غاز البترول المميع.
- قسم المحروقات.
- قسم الزيوت والعجلات.
- قسم الزيت.
- قسم محروقات الطائرات والسفن.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

إن المؤسسة عبارة عن نظام مركب ناتج عن تنسيق بين مختلف الإمكانيات المساهمة في النشاط ولكون المؤسسة مسيرة بشكل فعال يجب أن تكون وحداتها أو مصالحها منظمة ومرتبطة حسب الوظائف.

➤ **شرح وتفصيل الهيكل التنظيمي لوحدة نפטال تيارت**

أ. مجموعة الدعم:

المدير العام السكرتارية - خلية الأمن - خلية Ep - مصلحة الخدمات الاجتماعية وهناك مديريات.

- **مديرية الموارد البشرية:** مكلفة ببلورة ومتابعة سياسة المؤسسة الداخلية وتنظيم كل مايتعلقبا لمستخدمين وتوفير كل متطلباتهم.
- **المديرية التجارية:** مكلفة بسياسة التطوير والترويج التجاري لمنتجات المؤسسة وكذا صيانة واستثمار مراكز وشبكات البيع.
- **المديرية التقنية والصيانة:** مكلفة بعمليات الصيانة لكل معدات المؤسسة وتسيير واستغلال العتاد والتجهيزات الموفرة للمؤسسة.
- ب. **مجموعة قاعدية أو مراكز العمليات**
 - مركز الملء.
 - مراكز متعددة المواد.
- ويتشكل أيضا من 4 أقسام مساعدة على السير الحسن لنشاطها والتي تتمثل في:
 - مصلحة المحاسبة.
 - مصلحة الخزينة.
 - مصلحة تكاليف الميزانية.
 - مصلحة المحاسبة: ومن مهام هذه المصلحة نذكر إجراء عمليات المحاسبية اليومية لمراكز التخزين وللمراكز المتعددة المنتجات بتيارات فرنده وكذا مراكز الملأ بوحدة تيارت ومستودعات المناوبة بالسوقر وقصر الشلالة.
 - محاسبة سندات الخزينة لمراكز التخزين.
- محاسبة المحطات العمومية *Gérance directe* المتواجدة في كل من تيارت، سوقر - عين الذهب. قصر الشلالة - حمادية وادي ليلي - مديرية عين الحديد.
- تقديم الضرائب والرسوم الواجبة مع العلم أنه أضيف رسم جديد على الموارد البترولية متابعة معالجة لسلسلة الوثائق المتسلسلة.
- محاسبة المشتريات-المقبوضان المبيعات-إفراغ المخازن وحساب الهامش
- حساب مصاريف النقل - التعبئة.
- مصلحة الخزينة:** ومن مهامها:
- وضع الفواتير للمنتوجات المباعة على مستوى المستودعات والمحطات مع احترامها
- الأسلوب الدفع اليومي *respectement du règlement de la journée*

مراقبة التساوي بين blf وقسيمة تسليم الفاتورات.
 مع العلم أن المداخل تستعمل لتغطية مصاريف مؤسسة نفضا كدفع أجور العمال وشراء
 المواد المأمونة للاحتياجات مثل الأوراق السجلات
مصلحة التكاليف والميزانيات: وهي معالجة كل التكاليف أو المصاريف التي تحققت
 خلال العمليات التي قامت بها المؤسسة وكل الميزانيات التي سجلت في عمليات التحليل
 المالي

ج. قسم المستخدمين ووسائل العمل: تتكون من ثلاث مصالح:

مصلحة التسيير.

مصلحة الموارد البشرية والتكوين.

مصلحة الوسائل العامة.

مهامه:

■ استقبال الملفات الإدارية للمستخدمين.

■ مراجعة وتنظيم الملفات.

■ الإشراف على تسليم العمال للرواتب

■ إجراء تكوينات خبرة العمال

■ الإشراف على أجور العمال

وهذا القسم مسؤول عن متابعة تسيير المستخدمين الدائمين والمتقاعدين

مصلحة الدراسات والمناهج.

مصلحة الصيانة.

مصلحة وسائل النقل.

مهامه:

صيانة العتاد والآلات.

الإشراف على تموين الوحدة بقطع الغيار.

تجديد الأجهزة والآلات.

وتقوم أيضا بدراسة والمتابعة والمراقبة لوسائلها

سكرتارية:

ومن مهامها:

- تنظيم مواعيد المدير - الرد على الهاتف وضبط المواعيد
- استعمال الفاكس للإرسال والمراسلات ومختلف الوثائق.
- تسجيل الرسائل عند وصولها وكذلك عند البحث بواسطة السجل الصادر والوارد للإثبات أن الوثيقة وصلت وأُسلت وترتيب وتنظيم الوثائق.
- استعمال منهجية مناسبة للحفاظ والفهرسة، استعمال الحاسوب لكتابة رسائلها حفظ أسرار المدير والعمل بصفة عامة ومن صفات أمينة المديرية اللباقة والبساطة في العمل واستعمال المجاملات مع العمال.

قسم التجارة: يتكون من ثلاثة مصالح:

مصلحة Programmation approvisionnement distribution

البرمجة - التمويل - التوزيع.

مصلحة المبيعات.

مصلحة شبكة التوزيع: مهامها

برمجة ويعني بها التنبؤ بالكميات التي يحتاج إليها الزبائن.

إبرام العقود مع الخواص.

التوقيع على طلبيات الزبائن بعد الموافقة.

إعداد شبة التوزيع.

الاتصال مع المديرية العامة بالجزائر لتلقي التعليمات فيما يخص النشاطات التالية:

التخزين-التمويل-التوزيع.

4.1.1. خصائص عينة الدراسة الأولية:

الجدول رقم 01: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

| النسبة | التكرارات | الاحتمالات |
|--------|-----------|------------|
| 40% | 12 | ذكر |
| 60% | 18 | أنثى |
| 100% | 30 | المجموع |

الجدول رقم 02: توزيع أفراد العينة حسب السن:

| الاحتمالات | التكرارات | النسبة |
|------------|-----------|--------|
| 38-26 | 12 | 40% |
| 50-39 | 16 | 53.33% |
| 63-51 | 2 | 6.66% |
| المجموع | 30 | 100% |

الجدول رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

| الاحتمالات | التكرارات | النسبة |
|------------|-----------|--------|
| 5-10 | 8 | 26.66% |
| 10-15 | 16 | 53.33% |
| 15-20 | 6 | 20% |
| المجموع | 30 | 100% |

5.4.1. أدوات الدراسة الأولية:

تستخدم عدة أدوات لجمع البيانات في البحوث الاجتماعية، لهذا فان نحتاج في أي بحث علمي يتوقف على حسن اختيار الأدوات المعتمدة في جمع بيانات واقعية من الميدان وحسن استخلاصها وجعلها أكثر فعالية. لهذا فقد اعتمدت دراستنا على الأدوات التالية

1.5.4.1. المقابلة

تعرف على انها أداة هامة للحصول على المعلومات من خلال مصادرها البشرية وتستخدم فيمجالات عديدة ويشيع استخدامها حين يكون للبيانات صلة بآراء الافراد او ميولهم واتجاهاتهم كما تعتبر أداة ذات أهمية في خدمة البحث، وهذا لجمع المعلومات والبيانات من ميدان الدراسة.

فهي تعرف على انها' تفاعل لفضي يتم عن طريق موقف مواجهة، يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة ان يستشير معلومات او آراء او معتقدات شخص اخر او اشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية'. (زرواتي، 2004، ص143).

وعليه استخدمنا المقابلة غير المقننة خلال دراستنا مع العاملين في مؤسسة نفطال تيارت وذلك لجمع بعض المعلومات عن الصعوبات التي تواجه الرقابة الادارية وقد استخدمنا المعلومات المجمعة من هذه المقابلة في تحليل البيانات للتعليق على الجداول.

2.5.4.1 . الاستبيان:

تم تصميم استبيان خاص بالرقابة الإدارية، من خلال عملية البناء نتيجة الاطلاع على الدراسات السابقة المعمول بها مسبقا ونتيجة الاختلاط بمؤسسة نفطال وكيفية العمل داخل المؤسسة واهم ما تطرقنا اليه في كلية العلوم الاجتماعية والخبر السابقة ويتكون من 23 عبارة، حيث تم تقسيمه إلى بعدين (الأساليب والوسائل وبعد الإجراءات)، واستبيان خاص بالأداء الوظيفي يتكون من 16 عبارة. قمنا بتحكيما عن طريق الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة أنظر في قائمة الملاحق وفي الأخير تم وضع الاستبيان في صياغته النهائية.

6.1.4. الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

* صدق الأداة:

الجدول رقم 04: الاتساق الداخلي للمقياس:

| الأساليب والوسائل | رقم الفقرة | علاقة الفقرة مع البعد | علاقة الفقرة مع الدرجة الكلية | علاقة البعد مع الدرجة الكلية |
|-------------------|------------|-----------------------|-------------------------------|------------------------------|
| | الوسائل | | | |
| | 1. | ,760** | | |
| | 2. | ,512** | | |
| | 3. | ,610** | | |
| | 4. | ,499** | | |
| | 5. | ,394* | | **470. |
| | 6. | ,817** | | |
| | 7. | ,471** | | |
| | 8. | ,449** | | |
| 9. | ,664** | | | |

| | | |
|----------------|--------|-----|
| | ,524** | .10 |
| الإجراءات | | |
| **0.56 | ,656** | .11 |
| | ,882** | .12 |
| | ,577** | .13 |
| | ,806** | .14 |
| | ,480** | .15 |
| | ,538** | .16 |
| | ,494** | .17 |
| | ,656** | .18 |
| | ,432** | .19 |
| | ,605** | .20 |
| | ,700** | .21 |
| | ,515** | .22 |
| ,403* | .23 | |
| الأداء الوظيفي | | |
| | ,800** | .24 |
| | ,819** | .25 |
| | ,868** | .26 |
| | ,895** | .27 |
| | ,728** | .28 |
| | ,809** | .29 |
| | ,706** | .30 |
| | ,800 | .31 |
| | ,788** | .32 |
| | ,732** | .33 |

| | | | |
|--|--------|-----|--|
| | ,897** | .34 | |
| | ,427** | .35 | |
| | ,574* | .36 | |
| | ,610** | .37 | |
| | ,224** | .38 | |
| | ,427** | .39 | |

نلاحظ من خلال الجدول وبعد توزيع الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية تبين أن جميع الفقرات لها علاقة ذات دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية والأبعاد التي تنتمي إليها عند مستوى الدلالة 0.01 و 0,05 وهذا يؤكد على صدق الأداة على أفراد العينة.

وبالتالي لا يتم حذف أي عبارة من عبارات الاستبيان ويخضع مباشرة إلى الثبات بطريقتين (الفا كرونباخ والتجزئة النصفية)

*ثبات الأداة:

جدول رقم 05 يوضح معاملات ثبات بطرية ألفا كرو نباخ لاستبيان الرقابة الإدارية:

| المتغير | معامل ألفا كرو نباخ |
|------------------|---------------------|
| الرقابة الإدارية | 0.95 |

تشير المعطيات الواردة في الجدول أن أداة الدراسة بأبعادها المختلفة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تقدر بـ 0,95 بهذا يمكن القول إن الأداة تتمتع بدلالات صدق وثبات مقبولة تبرر استخدامها في الدراسة الأساسية.

جدول رقم 06 يوضح معاملات ثبات بطرية التجزئة النصفية لاستبيان الرقابة الإدارية:

| المتغير | قوتمان |
|------------------|--------|
| الرقابة الإدارية | 0,89 |

تشير المعطيات الواردة في الجدول أن أداة الدراسة بأبعادها المختلفة تتمتع بدرجة عالية من الثبات بقيمة قوتمان تقدر بـ 0.89 بهذا يمكن القول إن الأداة تتمتع بدلالات صدق وثبات مقبولة تبرر استخدامها في الدراسة الأساسية.

الجدول رقم 07: نتائج حساب ألفا كرومباخ لاستبيان الأداء الوظيفي:

| المتغير | معامل ألفا كرونباخ |
|----------------|--------------------|
| الأداء الوظيفي | 0.93 |

تشير المعطيات الواردة في الجدول أن أداة الدراسة بأبعادها المختلفة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تقدر بـ 0,93 بهذا يمكن القول إن الأداة تتمتع بدلالات صدق وثبات مقبولة تبرر استخدامها في الدراسة الأساسية.

الجدول رقم 08: الثبات بطريقة التجزئة النصفية لاستبيان الأداء الوظيفي:

| المتغير | قوتمان |
|----------------|--------|
| الأداء الوظيفي | 0.88 |

تشير المعطيات الواردة في الجدول أن أداة الدراسة بأبعادها المختلفة تتمتع بدرجة عالية من الثبات بقيمة قوتمان تقدر بـ 0.88 بهذا يمكن القول أن أداة الاستبيان تتمتع بدلالات صدق وثبات مقبولة تبرر استخدامها في الدراسة الأساسية وقد قمنا بتقنية المقابلة في دراستنا هذه مع بعض العاملين بغية التعرف على أهم الصعوبات التي تعيق تطبيق الرقابة الإدارية على العمال والتعرف على الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

كما تمت مقابلة رئيس تسير الموارد البشرية وذلك يوم 29 مارس 2023 على الساعة 11 صباحا حيث قام بتزويدنا بالهيكل التنظيمي للمؤسسة وعدد الإطارات والعمالات لهذه المؤسسة وقد تم تطبيق المقابلة على وحدة تسير الموارد البشرية وتم جمع مجموعة من المعلومات من أجل الاستفادة منها في التعرف على الرقابة وعلاقتها بالأداء الوظيفي والصعوبات التي تعيق تطبيق الرقابة.

2.4.2. الدراسة الأساسية

2.4.1. اهداف الدراسة الأساسية.

1. الكشف عن العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة نفضال.
2. الكشف عن العلاقة بين إجراءات الرقابة الادارية والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة نفضال.
3. الكشف عن العلاقة بين أساليب ووسائل الرقابة الادارية والأداء لدى عمال مؤسسة نفضال.
4. الكشف عن الصعوبات تعيق تطبيق الرقابة الادارية على العمال.

2.2.4. منهج البحث المتبع في الدراسة:

ان طبيعة الموضوع هو الذي يفرض نوع المنهج الذي يستخدمه الباحث ن فليس أي منهج صالح لدراسة أي موضوع، بل ان كل منهج يناسب نوعا معينا من الدراسات، لهذا اعتمدنا في دراستنا الراهنة على المنهج الوصفي، الذي يعرف على انه تفسير الوضع القائم للظاهرة او المشكلة من خلال تحديد ظروفها وابعادها وتوصيف العلاقات بينها وبهدف الانتهاء الى وصف عملي دقيق متكامل للمشكلة.

كما يعرف على انه «طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم، من اجل الوصول الى أغراض محددة لوضعية اجتماعية . (بوحشوشن الذنبيات، 2005، ص129).

3.2.4. الحدود الزمانية والمكانية لإجراء الدراسة الأساسية:

أجريت هذه الدراسة بمؤسسة نفضال بتيارت ابتداء من 20 مارس إلى غاية 13 أبريل.

4.2.4. مجتمع الدراسة:

تعد إجراءات اختيار مجتمع الدراسة من الخطوات الضرورية لإجراء البحث الميداني التطبيقي، وحسب دراستنا فإن مجتمع دراستنا يتكون من مجموعة من العمال بمؤسسة نفضال تيارت، وعددهم 90 عاملا على اختلاف مستوياتهم المهنية.

4.2.5. خصائص عينة الدراسة:

تعد إجراءات اختيار عينة الدراسة من الخطوات الضرورية لإجراء البحث الميداني التطبيقي، وفي دراستنا هذه تم اختيار العينة بطريقة المسح الشامل أي 90 عاملا وذلك لقلة العدد. كما تشكل خصائص العينة مدخلا مناسباً لمعرفة عناصر ومكونات مجتمع الدراسة وذلك من خلال التحديد الكمي لخصائصها والذي يمكننا من تحليل المعطيات التي تم جمعها حول

فرضيات الدراسة وتتضح خصائص مجتمع البحث من خلال المحور الذي يتكون من خمسة أسئلة حول متغيرات الشخصية للمبحوثين.

الجدول رقم 09: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

| الاحتمالات | التكرارات | النسبة |
|------------|-----------|--------|
| ذكر | 33 | 36.66% |
| أنثى | 57 | 63.33% |
| المجموع | 90 | 100% |

تبين المعطيات الواردة في الجدول رقم (1) المتعلق بمتغير الجنس، أن أكبر نسبة من المبحوثين هي من فئة الإناث بنسبة 63.33 % وهي نسبة مرتفعة جدا مقارنة بنسبة الذكور التي لا تتعدى 36.66% من إجمالي العينة.

الجدول رقم 10: توزيع أفراد العينة حسب السن:

| الاحتمالات | التكرارات | النسبة |
|------------|-----------|--------|
| 38-26 | 45 | 50% |
| 50-39 | 35 | 38.88% |
| 63-51 | 10 | 11.11% |
| المجموع | 90 | 100% |

نلاحظ من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (2) المتعلق بمتغير السن نجد أن:

- 45 عاملا بنسبة 50 % أعمارهم تتراوح ما بين 39-50 سنة.
 - 35 عاملا بنسبة 38.88 % أعمارهم تتراوح ما بين 26-38 سنة.
 - 10 عمال بنسبة 11.11% تتراوح أعمارهم بين 51-63 سنة.
- يتضح لنا من خلال الجدول رقم (02) أن معظم أفراد العينة محل الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 39-50 سنة وهذا يدل على التواجد المعتبر للشباب على مستوى المؤسسة ولهذا يمكن القول إن وجود نسبة عالية من الشباب تمثل قوة فعالة تكمن في المورد البشري القادر على الإبداع ما يسمح بزيادة أداء المؤسسة.

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

| الاحتمالات | التكرارات | النسبة |
|------------|-----------|--------|
| 5-10 | 56 | 62.22% |
| 10-15 | 19 | 21.11% |
| 15-20 | 15 | 16.66% |
| المجموع | 90 | 100% |

من خلال بيانات الجدول يتضح لنا أن الفئة التي تمتلك خبرة مهنية هي المحصورة بين 5-10 سنة تقدر نسبتهم بـ 62.22 %، تليها فئة من 15-20 سنوات والممثلة بنسبة 21.11 %، بينما تقدر نسبة فئة من 10-15 سنة بـ 16.66 %.

5.2.4. الأساليب المستخدمة في معالجة البيانات :

تعتبر الأساليب الإحصائية من أهم وسائل تحليل البيانات الخام إلى نتائج ذات معنى، والتي تساعد في تحليل وتفسير موضوع الدراسة ثم الحكم عليها بكل موضوعية، ولقد اعتمدنا في هذه الدراسة على الأساليب الإحصائية التالية:

- برنامج spss وهو من أهم البرامج الإحصائية الأكثر دقة وموضوعية.
- معامل ألفا كرومباخ.
- معامل الارتباط بيرسون.

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل الى مجموعة من الإجراءات المنهجية للدراسة الأولية واهم التعريفات الإجرائية واهداف هذه الدراسة والحدود المكانية والزمانية للدراسة مرورا بخصائص عينة الدراسة الأولية وأدوات الدراسة واهم الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة، وكذا الدراسة الأساسية والمنهج المتبع في الدراسة والحدود المكانية والزمانية لأجراء الدراسة الأساسية مجتمع الدراسة وأخيرا الأساليب المستخدم في معالجة البيانات.

الفصل الخامس

عرض ومناقشة النتائج لفرضيات الدراسة

الفصل الخامس

عرض ومناقشة النتائج لفرضيات الدراسة

تمهيد

5. 1. عرض نتائج الدراسة

5. 1. 1. عرض نتائج الفرضية العام

5. 2. عرض نتائج الفرضيات الجزئية

5. 2. 1. عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى

5. 2. 2. عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية

5. 3. مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

5. 3. 1. مناقشة الفرضية العامة

5. 3. 2. مناقشة الفرضيات الجزئية

5. 3. 3. مناقشة الفرضيات الجزئية

5. 3. 4. مناقشة الفرضيات الجزئية

خاتمة

تمهيد:

تم التطرق في هذا الفصل إلى النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية وهذا بعد جمع المعطيات الإحصائية وفق الإطار المنهجي المتبع، حيث تم ترتيب النتائج ضمن جداول مع تحليل ومناقشة النتائج من خلال الربط بين الجانب النظري والميداني للبحث، وتقديم بعض الاقتراحات ثم الانتهاء بخاتمة الدراسة.

1.5. عرض نتائج الدراسة:**1.1.5. عرض نتائج الفرضية العامة:**

نص الفرضية: توجد علاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة نفضال بتيارت:

جدول رقم (12) يوضح العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة نفضال بتيارت

| المعالم الإحصائية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الارتباط بيرسون | الدلالة الإحصائية |
|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------------|-------------------|
| الرقابة الإدارية | 103.15 | 11.93 | 0.537** | 0.00 |
| الأداء الوظيفي | 51.17 | 14.99 | | |

** العلاقة دالة عند مستوى دلالة 0.01

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي، حيث نصت النتائج على بلوغ المتوسط الحسابي للرقابة الإدارية بـ 103.15 وانحراف معياري قدر بـ 11.93، في حين نجد الأداء الوظيفي الذي قدر متوسطه الحسابي بـ 14.99 وانحرافه المعياري قدر بـ 51.17.

في حين قدرت قيمة بيرسون بـ 0.537 عند مستوى دلالة 0,00 وهذا ما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة نفضال بتيارت.

2.5. عرض نتائج الفرضيات الجزئية :**1.2.5. عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى:**

نص الفرضية: توجد علاقة بين إجراءات الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة نפטال.

جدول رقم (13): يوضح العلاقة بين إجراءات الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة نפטال.

| المعالم الإحصائية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الارتباط بيرسون | الدلالة الإحصائية |
|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------------|-------------------|
| إجراءات الرقابة | 38.20 | 4.88 | 0.176 | 0.11 |
| الأداء الوظيفي | 51.17 | 14.99 | | |

العلاقة غير دالة عند مستوى دلالة 0.11

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح العلاقة بين إجراءات الرقابة الإدارية بمتوسط حسابي قدر بـ 38.20 وانحراف معياري قدر بـ 4.88 وبين الأداء الوظيفي الذي قدر متوسطه الحسابي 51.77 وانحرافه المعياري قدر بـ 14.99.

في حين قدرت قيمة بيرسون بـ 0.176 عند مستوى دلالة 0,11 وهذا ما يشير إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجراءات الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة نפטال.

5.2.2. عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

نص الفرضية: توجد علاقة بين أساليب ووسائل الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة نפטال.

جدول رقم (14) يوضح العلاقة بين أساليب ووسائل الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة نפטال.

| المعالم الإحصائية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الارتباط بيرسون | الدلالة الإحصائية |
|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------------|-------------------|
| الأساليب والوسائل | 30.77 | 5.95 | *0.254 | 0.01 |
| الأداء الوظيفي | 51.17 | 14.99 | | |

* العلاقة دالة عند مستوى دلالة 0.01

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح العلاقة بين أساليب ووسائل الرقابة الإدارية بمتوسط حسابي قدر بـ 30.77 وانحراف معياري قدر بـ 5.95 وبين الأداء الوظيفي الذي قدر متوسطه الحسابي 51.77 وانحرافه المعياري قدر بـ 14.99.

في حين قدرت قيمة بيرسون بـ 0.254 عند مستوى دلالة 0,01 وهذا ما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب ووسائل الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة نפטال.

3.5. مناقشة وتفسير نتائج الدراسة :

1.3.5 مناقشة الفرضية العامة:

نص الفرضية: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة نפטال بتيارت.

انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (11) الذي يوضح العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة نפטال بتيارت، وهذا باستخدام معامل الارتباط بيرسون الذي قدرت قيمته بـ 0.537 عند مستوى دلالة 0,00 وهذا ما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي.

ومن خلال هذه النتائج، وبناء على تصريحات المبحوثين تبين لنا أن أغلب العمال يؤكدون على وجود علاقة وثيقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي للعاملين، حيث أرجعوا ذلك إلى النظام الداخلي الصارم الذي تتبعه مؤسسة نפטال، وباعتبارها مؤسسة وطنية كبيرة ورائدة فهذا يؤكد على ضرورة تطبيق تعليمات وبنود النظام الداخلي بحذافيرها من أجل ضمان الاستقرار في المؤسسة وفرض بيئة عمل صارمة واحترافية.

كما لاحظنا الصرامة في إصدار التعليمات من طرف المسؤولين وحرصهم التام على إيصال كل المعلومات لكافة المستويات الوظيفية من خلال الاجتماعات الدورية التي يعقدها مدير المؤسسة مع رؤساء الأقسام ورؤساء المصالح، وهذا حرصاً من الإدارة على فتح قنوات الاتصال التي تسمح بمرور سلس للتعليمات والقرارات الصادرة.

وكما هو معمول به في كبرى المؤسسات، فمؤسسة نפטال من المؤسسات التي تعتمد على مجموعة من الإجراءات التي تساعد على ضبط العملية الرقابية وهذا من خلال تكليف رؤساء المصالح بالإشراف على مرؤوسيههم ومتابعة سير المهام داخل المؤسسة، كما تعتمد المؤسسة

على نظام التحفيز المادي والمعنوي كآلية لكسب ولاء العمال ورضاهم الوظيفي وهذا ما يؤدي إلى تفعيل الرقابة الذاتية لدى العمال، وهذا ما اتفق مع دراسة النميان (2003) والتي أكدت على وجود رقابة إدارية دائمة على الأقسام التابعة للمؤسسة محل الدراسة، وأثبتت تلك الدراسة فعالية النظام الرقابي على الأداء الوظيفي.

كما اتفقت نتائج هذه الفرضية مع دراسة عبد الله عبد الرحمان النميان (2003) حيث توصلت الى وجود عاكة بين الرابة الادارية والأداء الوظيفي يلدى العاملين.

كما اتفقت مع دراسة فتحي الزوافيري (2002) التي أكدت على مساهمة الرقابة والمراجعة الداخلية في تحقيق الكفاءة والفعالية في العملية الإنتاجية داخل الوحدة الاقتصادية.

2.3.5. مناقشة الفرضيات الجزئية:

نص الفرضية: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجراءات الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة نفطال بتيارت.

انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (12) الذي يوضح العلاقة بين إجراءات الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة نفطال بتيارت، وهذا باستخدام معامل الارتباط بيرسون الذي قدرت قيمته بـ 0.176 عند مستوى دلالة 0,11 وهذا ما يشير إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجراءات الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي.

ومن خلال هذه النتائج، وبناء على تصريحات الباحثين التي بينت لنا أنه ليس بالضرورة أن تساهم الإجراءات الرقابية في زيادة أداء العمال بمؤسسة نفطال، حيث أكد مجموعة من الباحثين بأن العامل يمكن أن يتحائل على الإجراءات والقوانين التي تطبقها المؤسسة، حيث يتم ذلك من خلال عدة طرق والتي من أبرزها التماطل في إنجاز المهام الموكلة إليهم وهذا ما صرح به أحد الباحثين والذي يتحجج بعدم انتهاء المهام بسبب كثرة الأعمال الموكلة إليهم، في حين صرح بمبحث آخر أنه يوجد عمال آخرون يتهربون من العمال بالتمارض وتقديم عطل مرضية.

إن عدم وجود علاقة بين إجراءات الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لعمال مؤسسة نفطال بتيارت يرجع إلى إن الإجراءات المنظمة للرقابة الإدارية لا تساعد وحدها على الرفع من الأداء الوظيفي إذا لم يتم تنظيم نظام رقابي مبني على الرقابة الذاتية الأخلاقية، ويكون بعيداً عن التهديد والوعيد الذي يقدم صورة سلبية للمؤسسة، كما يجب إدماج النظام التحفيزي في تفعيل

الرقابة الإدارية للعاملين، حيث نجد رائد الإدارة الأمريكية بيتر دراكر يؤكد - في نظريته الإدارة بالأهداف- على ضرورة منح العامل مجالاً لتحقيق أهدافه داخل المؤسسة، مما يساعده على تحقيق الأهداف التي تسطرها خارجها، وهذا ما يمنح له ثقة في نفسه الأمر الذي ينتج عليه ولاء للمؤسسة والتخلي بثقافتها التنظيمية.

اتفقت نتائج هذه الفرضية مع دراسة أحمد بن صالح الحربي 2003 والتي توصلت إلى أن تنمية وعي المديرين والعاملين بأهداف الرقابة الإدارية وأهميتها وأساليبها تمثل أحد متطلبات الرقابة الإدارية الفعالة.

3.3.5. مناقشة الفرضيات الجزئية:

نص الفرضية: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب ووسائل الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة نפטال بتيارت.

انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (13) الذي يوضح العلاقة بين أساليب ووسائل الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة نפטال بتيارت، وهذا باستخدام معامل الارتباط بيرسون الذي قدرته قيمته بـ 0.254 عند مستوى دلالة 0,01 وهذا ما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب ووسائل الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي.

ومن خلال هذه النتائج، وبناء على تصريحات الباحثين التي بينت لنا عمال مؤسسة نפטال بتيارت وبالرغم من أنهم يمكنهم الإفلات من مجموعة من الإجراءات الرقابية إلا أنهم لا يمكنهم الإفلات والتهرب من العقوبات التي تتجر عن مخالفة بنود النظام الداخلي للمؤسسة، حيث تعتمد المؤسسة على نظام الحضور والانصراف بالبصمة وبخاصية التعرف على الوجه، حيث يتم خصم مجموع الدقائق التي تأخر فيها العامل للدخول إلى عمله، وهذا الإجراء كلف العمال خسارة جزء كبير من راتبهم الشهري، وهذا ما أجبر العمال على احترام توقيت العمل والدخول والخروج بصفة يومية في الوقت المحدد.

كما تم تكليف أعوان الأمن بتسجيل كل عامل يخرج أثناء عمله بدون رخصة وتقديم السجل لمصلحة الموارد البشرية لخصم مدة الغياب من الراتب.

إن هذه الأساليب التي انتهجتها مؤسسة نפטال أدت إلى زيادة الانضباط داخل المؤسسة ورفع نسبة تقدم الأشغال في كل مصلحة، ومن هنا نستنتج بأن الأساليب الرقابية تساهم بشكل كبير في رفع الأداء الوظيفي للعاملين داخل مؤسسة نפטال.

اتفقت نتائج هذه الفرضية مع دراسة النميان والتي توصلت الى تطبيق المؤسسة محل الدراسة الى رقابة صارمة على العمال وهذا ما أدى الى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

4.3.5. مناقشة الفرضيات الجزئية:

نص الفرضية: هناك عدة صعوبات تعيق تطبيق الرقابة الإدارية على العمال:
 . بناء على المقابلات التي تم إجراؤها مع مجموعة من المبحوثين بمؤسسة نפטال، وحيث تطرقنا إلى أبرز الصعوبات التي تعيق تطبيق الرقابة الإدارية في المؤسسة، قدم المبحوثون مجموعة من الصعوبات والتي نلخصها فيما يلي:
 . فرض الإدارة أسلوب رقابة يقوم على التركيز على الأمور الهامشية وترك الأمور الجوهرية أو أن تتخذ الإدارة مبدأ الرقابة الزائدة مما يؤدي لرفض الموظف للرقابة ومقاومتها أو التقليل من الإبداع وحب العمل لديه أو إضعاف روح العمل الجماعي لدى العمال، وبالتالي قد يؤدي هذا إلى ما يسمى نزاع وتضارب المصالح حيث أن كل طرف يأخذ الأمور الرقابية من وجهة نظره الخاصة فقط دون الالتفات للمصلحة العامة وهذا بدوره قد يضعف من دور العملية الرقابية بالمؤسسة.

. الاعتماد التام على أسلوب التهديد والوعيد في الرقابة والذي من شأنه أن يضعف جانب العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة بين المسؤولين والعمال أو بين العمال في حد ذاتهم.
 . الاعتماد على أسلوب رقابي كلاسيكي يركز على حضور العامل ويتغاضى عن مراقبة نسبة إنجاز المهام الموكلة لكل عامل أو كل مصلحة.
 . إهمال جانب الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية مما يسبب نوعاً من الركود التنظيمي.
 . امتناع الإدارة عن تفويض الصلاحيات والتقييم الذاتي وتوفير فرص المشاركة في اتخاذ القرارات.

وفي الأخير لا بد أن تكون للمؤسسة نظرة معمقة لدراسة الرقابة الإدارية ومحاولة تطوير وسائلها وتفعيل آلياتها من أجل الارتقاء من الرقابة الكلاسيكية المبنية على التهديد والوعيد والالتزام التام والقوانين والتعليمات إلى الرقابة الذاتية، والتي تسمح للموظف من رفع قيم الولاء للمؤسسة مما يشعر الموظف انه مهم في مكانه ويعتمد عليه مما يزيد من أدائه وبالتالي ينعكس إيجاباً على المؤسسة نتيجة تطبيق هذا النمط الإداري المميز.

تتفق نتائج هذه الفرضية مع دراسة النميان والتي اكدت على أهمية تطوير الرقابة الإدارية والاعتماد والاهتمام أكثر بالحوافز المادية والمعنوية وتشجيع المنافسة بين اقسام ومراكز الشرطة وتشجيع العاملين وتوعيتهم بممارسة الرقابة الذاتية، كما اتفقت مع نفس الدراسة من حيث العقبات التي تواجه العملية الرقابية والمتمثلة في العلاقات الشخصية التي تؤثر بشكل كبير على فعالية النظام الرقابي.

كما اتفقت مع دراسة احمد بن صالح الحربي 2003 والتي اكدت على ان بحث ومناقشة مشكلات العمل مع العاملين عند حدوثها لا يتم بشكل فعال ويمثل هذا الجانب أحد أبرز الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الإدارية الفعالة على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.



خاتمة

خاتمة:

بعد تطرقنا لموضوع الرقابة الادارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي توصلنا الى ان الرقابة الادارية تعد من اهم الوظائف الأساسية في الإدارة وما يزاولها من تخطيط وتنظيم وتوجيه، كما انها عبارة عن عملية لتقييم النشاط الفعلي داخل المؤسسة ومعرفة الأساليب والوسائل الداخلية للإدارة وتحديد الصعوبات التي تعرقل العمل داخل المؤسسة.

من خلال التصورات والمنطلقات النظرية حاولنا صياغة الإشكالية وما طرحته من تساؤلات وفرضيات، كما اعتمدنا على الإطار منهجي متكامل يساعدنا في رسم معالم البحث والتي حاولنا من خلالها الكشف عن العلاقة بين متغيرات الدراسة.

وقد كانت دراستنا مطابقة تماما للواقع داخل المؤسسة التي أكد لنا فيها على أهمية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي وتحسينه، كما أكد عل ان العامل لا يؤدي وظائفه على أكمل وجه في غياب الرقابة إدارية.

وبالتالي فإن للرقابة الادارية علاقة وطيدة بالأداء الوظيفي للعاملين وبالتالي تزيد من مردودية المؤسسة وتمنع ارتكاب الأخطاء وتؤدي الى السير الحسن للعمل داخل المؤسسة.

وقد توصلنا من خلال الإجراءات الميدانية المطبقة الى النتائج التالية:

توجد علاقة بين الرقابة الادارية والأداء الوظيفي لدى مؤسسة نفضال بتيارت.

توجد علاقة بين إجراءات الرقابة الادارية والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة نفضال.

توجد علاقة بين أساليب ووسائل الرقابة الادارية والأداء لدى عمال مؤسسة نفضال.

هناك عدة صعوبات تعيق تطبيق الرقابة الادارية.

المقترحات:

1. تفعيل الرقابة الادارية بطريقة عقلية بعيدة عن الصرامة.
2. تحقيق العدالة والمحافظة على حقوق العاملين.
3. العمل على متابعة سير العمل وتقييده بالأنظمة والتعليمات المرسومة وفق أهداف الخطط الإستراتيجية داخل المؤسسة.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:


1. الهواسي محمود حسن، حيدر شاكر البزرنجي، (2014)، مبادئ علم الإدارة الحديثة، وظائف الإدارة.
2. أبو بكر مصطفى بعيرة، الرقابة الادارية في المنظمات، مفاهيم أساسية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، دار الهدى للنشر، العدد 237.
3. أحمد بن صالح بن هليل الحربي، (2003)، الرقابة الادارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، دراسة مطبقة على الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي، مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
4. أحمد سويقات، (2015)، الرقابة على أعمال الإدارة العمومية في الجزائر، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه العلوم القانونية، فرع القانون العام، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية.
5. برححي امينة، (2015)، الرقابة الادارية ودورها في مكافحة الفساد الإداري في الجزائر ن كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق تخصص قانون اداري.
6. بشرى بوطالب، (2019)، دور الرقابة الادارية في تقييم أداء العاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية، ابن الزهر قائمة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع العمل والتنظيم كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة 8 ماي قائمة.
7. بغالية مليكة، خيرات عائشة، (2019)، تحطي المسار الوظيفي والأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز، تيارت، مسار علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية.
8. بهناس حفصة، سليمان حسيبة، (2002)، الرقابة الادارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين، دراسة حالة المؤسسة العمومية "حمادو" سيدي علي مستغانم، مذكرة مقدمة تحت متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي . تخصص التسيير الاستراتيجي، شعبة علوم التسيير.
9. يوسف أمال، (2016)، الرقابة الادارية ودورها في تحسين أداء العمال مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجيستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر.

10. بولحية سهام، بوشكريط سعيدة، (2016)، الرقابة الادارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العامل داخل المؤسسة الصناعية، تخصص عمل وتنظيم، قسم علم الاجتماع.
11. تاجوري جلييلة، (2015)، الرقابة الادارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال، دراسة ميدانية بمؤسسة وحدة بريد الجزائر، ام البواقي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي.
12. حزام ماطر المطيري، هاني يوسف خاشقجي، (1998)، الرقابة الادارية بين المفهوم الوظيفي والمفهوم الإسلامي، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الادارية جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
13. حسن محمد الحراحشة، (2014)، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، عمان، ط1.
14. حسين بيبو، (2019)، إدارة الوقت والأداء، دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمبرات الغذائية قامة، مذكرة تخرج مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع العمل والتنظيم. الحقوق.
15. خالد مصطفى القائد، سليمان عبد الله المحجوب وفتحي عمر أبو صاغ، (2018)، الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى موظفين مكاتب، جمعة مصراتة ن مجلة كلية الفنون والإعلام السنة الثالثة، العدد 06.
16. درة عبد الباري، الصباغ زهير نعيم، (2009)، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين ن دار وائل للنشر عمان ن الأردن، ط1.
17. رشيد ذرواتي، (2004)، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الحديث، الجزائر، بدون طبعة.
18. زاهد محمد ديري، (2001)، الرقابة الادارية، دار السيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
19. زعموم حياة، مثالي كريمة، (2017)، الرقابة الادارية وعلاقتها بالاداء الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة baticic مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ن تخصص إدارة الاعمال، كلية العلوم الاجتماعيو والإنسانية، الجيلالي بونعامة حميس مليانة.
20. زيد صالح حسن، (2009)، اثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، رسالة ماجيستير ن في إدارة الاعمال جامعة حلوان، مصر.

21. سامح عبد المطلب عامر (2010) إدارة الأداء ن دار الفكر، عمان، 2010، ط1.
22. السعيد بلوم، (2007)، أساليب الرقابة الادارية ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم العلوم الإنسانية والاجتماعية .
23. السكران، ناصر محمد، (2004)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على طباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمديرية الرياض ،رسالة ماجستير مكملة غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية .
24. شامي محسن، (2008)، اثر الرقابة الادارية على تقييم أداء العاملين، دراسة حالة جامعة محمد بوضياف ، المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير .
25. الشواورة، فيصل محمود، (2013)، مبادئ إدارة الاعمال بيروت، مكتبة لبنان، ط2.
26. صباط يسرى، (2017)، دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء ،دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية جن جن، بجيجل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية .
27. صرامة عبد الوحيد، (2015)، الرقابة على الأموال العمومية لتحسين، التسيير الحكومي، مؤتمر علمي دولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة .
28. طراونة حسين ،عبد الهادي توفيق، (2011)، الرقابة الادارية،المفهوم والممارسة، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن .
29. عبد الله عبد الرحمن النميان، (2003)، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالاداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية، اكااديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا.
30. عبد المحسن توفيق، (1996)، تخطيط ومراقبة جودة المنظمات، مدخل الإدارة الجودة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر .
31. علي سليمان الشعلي، (2007)، اثر تطبيق مقاييس نموذج القياس المتوازن للاداء في تحقيق الأداء المالي الاستراتيجي لدى مؤسسات القطاع المصرفي، في الأردن (دراسة

- ميدانية (أطروحة دكتوراه فلسفة، تخصص إدارة مالية، الاكاديمية العربية للعلوم المالية المصرفية، الأردن.
32. عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، (2005)، مناهج البحث العلمي، ديوان المطبوعات، الجزائر.
33. عمر، أ، عمر دره، (2009)، مدخل للإدارة ماجستير إدارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس للعلوم السياسية والغربية، ط1.
34. الغريب، شبل حسن، سلامة، والمليجي رضا، (2005)، الثقافة المدرسية، دار الفكر ن عمان، الأردن.
35. فرحات مهدي، (2002)، تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للمورد البشري، دراسة ميدانية بمؤسسة الضمان الاجتماعي، لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ، قسم العلوم الاجتماعية.
36. فيصل خرشي، (2019)، فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المستمر للأفراد فيالمؤسسة الرياضية، دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، قسم الإدارة والتسيير الرياضي تخصص تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر اكايمي .
37. كريس اشتون، (2001)، ترجمة :عبلا احمد اصلاح .تقييم الأداء الاستراتيجي، مركز الخبرات المهنية للإدارة 'بيميك' القاهرة بدون طبعة .
38. كلتوم فونقرا، (2021)، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ادرار، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع العمل والتنظيم
39. كمال بودوانة، (2014)، اثر الرقابة الإدارية على التنمية المحلية، دراسة ميدانية ببلدية حاسي بحبح، الجلفة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة .
40. محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، (2008)، الإدارة علم وتطبيق المسيرة دار النشر، والتوزيع والطباعة ن عمان، الأردن ن، ط3.

41. مرسوم تنفيذي رقم 29 مؤرخ في 10 سبتمبر 1997، يحدد شروط منح امتيازات خاصة والدفع بالتقسيت لصالح معني للمؤسسات العمومية الاقتصادية المختصة، الجريدة الرسمية العدد 60 ، الصادرة في 10.09.1997.
42. نسرين محمد عمر، (2014)، اثر نظم الرقابة الادارية في تحسين جودة الخدمات الصحية، دراسة ميدانية في منتوري البشير، قدمت استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية الاعمال.
43. نوري منير، (2010)، الوحيد في تسيير الموارد البشرية، وقف القانون العام الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجزائرية.
44. هاجر قريشي، وفهيمه ياسين، (2016)، جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة دراسات اقتصادية العدد 03.
45. Hubert k.RAMPERSAD.TOTAL PERFORMNCE SCORCARD SPRINGER.PARIS 2005 .
46. AOUDIA .MOULOU D ET REZAZI OMAR .LES CADRES DE CONETION DE MESSURE DE PERFORMANCE P M S
47. <http://DSPACE> .UNIV-OURAGLA-DZ/JSPUVI/HANDEL 123456789/3160.



الملاحق

الملحق رقم (1): قائمة الأساتذة المحكمين

| الجامعة | التخصص | الدرجة العلمية | الإسم واللقب | الرقم |
|-----------------------------|--|------------------|----------------------|-------|
| جامعة ابن خلدون تيارت | علم الاجتماع | دكتوراه | د. بوطيبة | 01 |
| جامعة ابن خلدون تيارت | أرطونيا | أستاذ محاضر أ | أ. قندوز محمود | 02 |
| جامعة زيان عاشور بالجلفة | علم النفس العمل والتنظيم | أستاذ محاضر أ | أ. مني عبد الحفيظ | 03 |
| جامعة الأغواط | علم النفس العمل والتنظيم | أستاذ محاضر أ | أ. صافي محمد | 04 |
| جامعة وهران 2 | علم النفس العمل والتنظيم | أستاذ محاضر أ | أ. عرقوب محمد | 05 |
| جامعة ابن خلدون تيارت | علم النفس العمل والتنظيم (الأرغونوميا والوقاية) | دكتوراه | د. أوبراهم ويزة | 06 |



جامعة ابن خلدون تيارت.

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس والفلسفة والأرطوفونيا

السنة الثانية ماستر

تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

استبيان بعنوان:

الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بمؤسسة نافطال وحدة الوقود تيارت



أخي العامل، أختي العاملة في مؤسسة نافطال وحدة الوقود تيارت.

نضع بين أيديكم هذه الاستبيان لإنجاز بحث علمي بغرض الحصول على درجة الماستر في علم النفس تخصص عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة تيارت ونظرا لأهمية مؤسستكم المستدل عنها بمشوار تجربتها قمنا باختياركم لدعم بحثنا وإثرائه ميدانيا أملين أن تفضلوا بالإجابة عن الأسئلة المطروحة في هذا الاستبيان، ونحن على ثقة أن اجابتم ستنتصف بالدقة والموضوعية والاهتمام بالشكل الذي يؤدي للتوصل لنتائج تخدم الهدف الأساسي من هذه الدراسة .

ونحن نقدر تعاونكم الصادق معنا ومساهمتمكم البناءة في خدمة العلم والمعرفة، نرجو أن تتقبلوا منا خالص الشكر والتقدير

اشراف الأستاذ

احمد قرينعي

اعداد الطالبات :

• مشيد الزهرة

• واجر حنان

السنة الجامعية : 2022/2021

البيانات الشخصية

- الجنس

ذكر أنثى

- السن

30-20 40-31 50-41 51 أكبر من

- الحالة الاجتماعية

أعزب متزوج مطلق أرمل

- المستوى التعليمي

متوسط ثانوي جامعي

- الأقدمية في العمل

أقل من 5 سنة 10 أكثر من
 سنوات سنوات 15 سنة

المتغير الأول: الرقابة الإدارية

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | العبارات |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|---|
| | | | | | البعد الأول: الأساليب والوسائل |
| | | | | | القوانين الإدارية المطبقة في المؤسسة واضحة |
| | | | | | ألتزم بتنفيذ القرارات الصادرة في المؤسسة |
| | | | | | تمارس الرقابة من خلال سجلات الحضور |
| | | | | | أتوقع زيارات مفاجئة من طرف المشرفين |
| | | | | | يتابع المشرف مباشرة وباستمرار أداء العاملين |
| | | | | | يعمل المشرف على توعية العاملين وحثهم على الانضباط بنظام العمل |
| | | | | | يحثني المشرف على إتقان العمل |
| | | | | | يستخدم المشرف الرقابة كأداة ضغط على العامل والحظ من قيمته |
| | | | | | يجبرني المشرف على إتباع تقنيات ذات جودة عالية |
| | | | | | أعمل دائما على إنجاز الأعمال تحت الرقابة الدائمة |
| | | | | | البعد الثاني: الإجراءات |
| | | | | | التطبيق الصارم للقوانين يزيد من سرعة إنجاز المهام |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | تواجد المشرف معي يؤدي لتنظيم سير العمل |
| | | | | | المشرف صارم معي لتحسين الأداء |
| | | | | | يعمل المشرف المباشر على تشجيع العامل داخل المؤسسة دائما |
| | | | | | يراعي المشرف المباشر الظروف الصحية للعمال في كل الحالات |
| | | | | | |
| | | | | | يستخدم المشرف الرقابة كأداة لتقييم أدائي دون مساعدته |
| | | | | | تقيدني الدورات التدريبية في تنظيم المؤسسة |
| | | | | | الجزء الجيد يحفزني على المبادرات الجيدة |
| | | | | | العقاب الصارم أحيانا يؤدي لفشلي |
| | | | | | ممارسة الرقابة في الوقت المناسب لإنجاز الاعمال الادارية |
| | | | | | اهتمام المسؤولين بوظيفة الرقابة يولد الثقة بيننا |
| | | | | | موضوعية التقارير الدورية تساعدني في العمل |
| | | | | | أشعر بوجود نظام رقابي متخصص و حديث في المؤسسة |

المتغير الثاني: الأداء الوظيفي

| الفقرات | العبارات |
|---------|---|
| 01 | أحضر للمؤسسة بانضباط ودون التغيب عن العمل |
| 02 | أقوم بأعمال إضافية زيادة عن الأعمال المطلوبة |
| 03 | اعمل على تنفيذ العمليات بدقة |
| 04 | الوقت المخصص للعمل غير كاف لإنجازه |
| 05 | لا أترك الأمور السلبية تؤثر على أدائي لعملي |
| 06 | في فترة وجودي بالمؤسسة لا أفعل أي نشاط ليس له صلة بعملي |
| 07 | تحاول المؤسسة دائما الاحتفاظ بالموظفين الأكثر كفاءة |
| 08 | أتجنب ارتكاب الأخطاء في عملي |
| 09 | أساهم في علاج مشاكل العمل |
| 10 | أقدم اقتراحات للرفع من الجودة في العمل |
| 11 | شفافيتي و وضوحي في العمل يخلق التعاون والمحبة |
| 12 | أشارك العاملين داخل المؤسسة وأتعاون معهم لتحسين الأداء |
| 13 | لا أتردد في مناقشة عمل ما داخل المؤسسة |
| 14 | اساعد في حل المشاكل الداخلية و الألية |
| 15 | أتحمل مسؤولية عملي |
| 16 | أساهم مع الإدارة في تقليص الروتين اليومي |



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت *

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس والأرطوفونيا والفلسفة

رقم القيد: 25/6 في ع. د. ا. ف / 2023

إلى السيد المحترم: مدير متناخفة أوتوم...
حنا منظران... تيارت

الموضوع: طلب الترخيص بإجراء دراسة ميدانية

تحية طيبة وبعد:

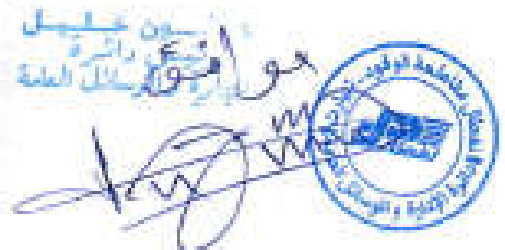
في إطار تلمين وترقية البحث العلمي لطلبة قسم علم النفس والأرطوفونيا والفلسفة يشرفني أن
أكتب من سيادتكم الترخيص لطلبة السنة الثانية ماستر، تخصص علم النفس العمل والتنظيم
وتسيير الموارد البشرية
الأتية أسماؤهم:

- واجر... جنان
- مشيد... الزهراء
- /
- /

بإجراء بحث ميداني تحت عنوان:

...المرغبات... التمارين... ذلك... لها... الم... طيفين...

وفي الأخير تقبلونا أسمى عبارات الاحترام والتقدير.





جامعة ابن خلدون - تيارت
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس و الأروطفونيا و الفلسفة



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(منسق الفرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بثوقية ومحاربة السرقة الضمنية)

أنا الممضي أدناه،

الطالب (ة)

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم : 183.1054.103 و الصادرة بتاريخ : 2017.02.09

المسجل (ة) بكلية : العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم : علم النفس و الفلسفة و الأروطفونيا
و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج باسمها :

..... 2023

شعبة : علم النفس تخصص : علم النفس العمل و التوجيه

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية للنزاهة
الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ : 2023.05.30

إمضاء المعنى



H - عاصم



جامعة ابن خلدون - تيارت
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس و الأطفونيا و الفلسفة



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بتوقفية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه،

الطالب (ة) ...
المسجل (ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: ... والصادرة بتاريخ: ...

و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر عنونها:

04 JUN 2023

شعبة: ... علم النفس تخصص: علم النفس السريري

أصرح بشرفي أنني التزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية للنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2023/06/04

إمضاء المعني

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Ibn Khaldoun de Tiarot
Faculté des sciences Humaines et sociales
Département de Psychologie, Orphophonie et
Philosophie



جامعة ابن خلدون تيارت
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم النفس و الارثوفونيا والفلسفة

تبارت في: 06 جويلية 2020م

ترخيص بايداع مذكرة تخرج ماستر

برخص الأستاذ(ة): فريحي أحمد

بايداع مذكرة التخرج الموسومة بـ:

الرسالة الجامعية وعلاقتها بالانماء الحضري في الجزائر

شعبة: علم الاجتماع تخصص علم النفس المعرفي والمعرفي
والمعدة من طرف الطلبة(ت)

1/ مشيد الزهره

2/ مراجرة حنان

كما أشهد أن المذكرة تستوفي الشروط العلمية والمنهجية المتعارف عليها للمناقشة

إمضاء الأستاذ المشرف:

Alv

إمضاء الطلبة:

H. am
Amel