



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د.

في علم الاجتماع العمل والتنظيم

### الرقابة التنظيمية والأداء الوظيفي

-دراسة نظرية تصويرية "الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي" تيارت-

تحت إشراف الأستاذة:

إعداد الطالبة:

❖ بن براهيم دليلة

❖ جبلي هوارية

### لجنة المناقشة

الصفة	الأستاذ (ة)
رئيسا	عربات منير
مشرفا ومقررا	بن براهيم دليلة
مناقشا	أم الرتم نورالدين

السنة الجامعية: 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

[وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى  
عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون].

سورة التوبة الآية: 104

# شكر و عرفان

باسم الله والصلاة والسلام على اشرف خلق الله محمد صلى الله عليه وسلم ، الحمد

لله الذي وفقني لإنجاز هذا العمل المتواضع وما توفيقني الا بالله

أشكر والدي الذي شجعني دائما ووقفني الى جانبي بكل محبة، ووالدتي

التي ساندتني بلا كلل أو ملل وكل إخوتي وأخواتي خاصة أمينة وطيبة وبارك

الله في صحة الجميع .

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان أيضا للأستاذة المحترمة " بن براهيم دليلة "

التي تشرفت بإشرافها على هذه المذكرة ، كما لا يفوتني أن أشكر الأستاذ

الفاضل " أم الرتم نور الدين " على مساعدته و توجيهاته لي ولبقية الطلبة جعلها

الله في ميزان حسناته ، و أتقدم بالشكر الخاص الى كل أساتذتنا الكرام ، شكرا

لكل من ساعدني و شجعني من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة

صادقة

هوارية

# إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى

الوالدين الكريمين حفظهما الله

إلى كل أفراد أسرتي

( محمد ويونس، أمينة، حليلة شفاها الله، خيرة وأطفالها عادل و سارة وآلاء )

إلى كل عین ساهرة لحماية الوطن

إلى كل معلم يعمل بضمير حي للنهوض بالأمة

إلى كل من ساهم في تلقيني ولو بحرفه خلال مسيرتي الدراسية

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الجدول
78	يبيّن حجم العينة حسب الفئات المهنية	01
79	يبيّن خصائص العينة	02

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الشكل
30	يبيّن نقطة التعادل	01
32	يبيّن أهداف الرقابة	02

## ملخص الدراسة:

تناولنا في هذه الدراسة موضوع الرقابة التنظيمية والأداء الوظيفي بمؤسسة "الصندوق الوطني للضمان

الاجتماعي" \_ وكالة تيارت \_

تتمحور الإشكالية البحثية حول تأثير الرقابة التنظيمية على مستويات الأداء الوظيفي؟

ومن أجل ضبط هذه الإشكالية أكثر قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- إلى أي مدى يساهم الالتزام بالقواعد في تحسين الأداء الوظيفي.
  - إلى أي مدى يساهم نمط الإشراف في رفع معدلات الأداء الوظيفي.
- تسعى هذه الدراسة السوسولوجية إلى تحقيق عدة أهداف أهمها:

- 1- محاولة الوقوف على أهمية أساليب الرقابة في رفع مستويات الأداء الوظيفي.
- 2- محاولة الكشف عن أهم العناصر التي تؤدي إلى رفع معدلات الأداء الوظيفي.
- 3- الوقوف على أهم العراقيل التي تحول دون تحقيق الكفاءة في الأداء.
- 4- تضمين دور الرقابة المستمرة ومتابعة الأعمال في تحسين الأداء.
- 5- محاولة الوقوف على أهمية اليد العاملة باعتبارها العنصر المهم في العملية الإنتاجية الذي يساعد في الاستمرارية وبقاء المؤسسة.

6- محاولة اكتشاف الآليات التي تعمل على تحسين الأداء الوظيفي.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي، وتطبيق عينة طبقية عشوائية حيث بلغ مجتمع

البحث 277 فردا وكنا نريد استعمال عدة أدوات منهجية من بينها الاستمارة والملاحظة. ولكن نظرا للبروتوكول

الصحي المعتمد في البلاد بسبب كوفيد (19) اكتفينا بإجراء دراسة نظرية تصورية للرقابة التنظيمية والأداء الوظيفي .

ومن خلال دراستنا النظرية التصورية تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تحقق هدف الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها "يساهم الالتزام بالقواعد في تحسين الأداء الوظيفي".

- تحقق هدف الفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها "يساهم نمط الإشراف في رفع معدلات الأداء الوظيفي".
- أكدت هذه الدراسة أن الرقابة التنظيمية تؤثر على مستويات الأداء الوظيفي فهي تسعى إلى رفع معدلات

الأداء الوظيفي لتحقيق الأهداف المرجوة.



## **Summary of the study:**

In this study, we addressed regulatory oversight and job performance at the National Social Security Fund, Tiaret Agency.

The research problem centers around the impact of regulatory oversight on job performance levels?

In order to further control this problem, we asked the following sub-questions:

- The extent to which adherence to the rules contributes to improving job performance.
- To what extent the pattern of supervision contributes to raising job performance rates.

This sociological study seeks to achieve several objectives, the most important of which are:

- 1- Attempt to identify the importance of oversight methods in raising job performance levels.
- 2- Attempt to uncover the most important elements leading to higher job performance rates.
- 3- Identify the most important obstacles to achieving efficiency in performance.
- 4- Incorporate the role of ongoing oversight and business follow-up in improving performance.
- 5- Attempt to ascertain the importance of labour as an important element in the productive process that helps the continuity and survival of the enterprise.
- 6- Attempt to discover mechanisms that improve functional performance.

In order to achieve the objectives of the study, we relied on the descriptive approach, applying a random caste sample where 277 individuals were cancelled by the research community and we wanted to use several methodological tools, including form and observation. But due to the health protocol adopted in the country because of COVID (19) we have only done a conceptual theory study of regulatory control and functional performance.

Through our conceptual study, the following findings were made:

- The goal of the first partial hypothesis that "adherence to the rules contributes to improved functional performance" has been achieved.

- The goal of the second partial hypothesis, which is that "the pattern of supervision contributes to raising job performance rates," has been achieved.
- This study confirmed that organizational oversight affects job performance levels as it seeks to raise job performance rates to achieve the desired goals.

## فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
	الشكر
	إهداء
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	ملخص الدراسة
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري والتصوري للدراسة</b>	
04	تمهيد
05	أولاً: أسباب اختيار الموضوع
05	ثانياً: أهمية الدراسة.
06	ثالثاً: أهداف الدراسة.
07	رابعاً: الإشكالية
08	خامساً: الفرضيات
09	سادساً: الإطار المفاهيمي للدراسة
<b>I الرقابة التنظيمية</b>	
16	01- أنواع الرقابة التنظيمية
21	02- أسس الرقابة التنظيمية

22	03- خطوات الوقاية التنظيمية
26	04- وسائل الرقابة
30	05- أهداف الرقابة
33	06- أهمية الرقابة
<b>II) الأداء الوظيفي</b>	
36	01- أهمية الأداء الوظيفي
37	02- عناصر الأداء الوظيفي
38	03- محددات الأداء الوظيفي
41	04- قياس الأداء الوظيفي
42	05- عوامل فعالية ودقة أساليب قياس الأداء الوظيفي
43	06- معدلات الأداء الوظيفي
45	07- أنواع الأداء الوظيفي
49	08- أبعاد الأداء الوظيفي
50	09- إجراءات تحسين الأداء الوظيفي
53	سابعاً: المداحل النظرية للرقابة التنظيمية والأداء الوظيفي
61	ثامناً: الدراسات السابقة للرقابة التنظيمية والأداء الوظيفي
<b>الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>	
70	تمهيد
71	1- مجالات الدراسة

71	أ- المجال المكاني للدراسة
74	ب- المجال البشري
74	ج- المجال الزمني
75	2- المنهج المستخدم في الدراسة
75	3- أدوات جمع البيانات
77	4- طريقة اختيار عينة الدراسة
80	خلاصة
82	خاتمة
84	قائمة المصادر والمراجع
88	الملاحق

# مقدمة

## مقدمة:

تواجه المؤسسة الجزائرية عدة تحديات متزايدة نتيجة لتلاحق عدة متغيرات وتطورات شهدها القرن العشرين، خاصة في الحقبة الأخيرة منه، والتي امتدت تداعياتها لتصل إلى الوقت الحالي، وتنعكس الاستجابة لهذه التطورات والمتغيرات في قدرة الإدارة على القيام بدورها المهم الذي يتمثل في توظيف واستثمار مواردها البشرية للوصول إلى تحقيق أهدافها، مما يتطلب الأمر أي جاد السبل والوسائل التنظيمية التي تستطيع معالجة نقاط الضعف وتستفيد من نقاط القوة والفرص وتواجه المخاطر.

فالإدارة اليوم يجب أن تكون منظمة ومصممة من أجل السياسات التي تتبناها والأهداف التي تريد أن تصل إليها، ويتم الحكم على المؤسسة أنها ناجحة و متميزة إذا كانت تتوفر على رؤية لاستطلاع الأحداث والتنبؤ بالمستقبل، والتخطيط لبلوغ الأهداف، حتى لو تمكنت الإدارة من قيام من عمليات التخطيط والتنظيم والقيادة على أحسن وجه، فأنها دون شك لا تزال تفتقر إلى وظيفة هامة للتعرف على مدى نجاحها في تحقيق أهدافها، ألا وهي الرقابة.

للرقابة التنظيمية علاقة وثيقة بإنتاج العاملين في المؤسسة، ذلك أنها الوظيفة التي تكمن في التحقق من العمل الذي يتم تأديته، حيث تعتبر آلية ضبط سلوكيات الأفراد وتعمل على التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمع أي ر الموضوعية، وذلك عن طريق قياس درجة نجاح الأداء الفعلي عن طريق ضمان الدقة في العمل. كما أن الرقابة تسهر على سلامة كل خلية من نخل أي ا التنظيم الذي تشرف على متابعته داخل المؤسسة، وباعتبار العنصر البشري هو احد أهم مصادر الأداء ي المنظمة باعتبار أن الفرد هو أهم مواردها، حيث لا معنى للموارد الأخرى سواء كانت تكنولوجية أو مالية أو تنظيمية إذا غاب عنها أداء العنصر البشري سواء في المستوى الإداري أو التنفيذي، فالفرد يلعب دورا حيويا في كافة مستويات الأداء إذ يعبر بشكل مباشر عن جهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمات ويتوقف مستوى الأداء على قدرات ومهارات العاملين.

ولذلك فإن تضمين تحسين الأداء وتفعيل الاستخدام الأمثل للعناصر الإنتاجية بصفة عامة واليد العاملة بصفة خاصة يتطلب أساليب رقابية داخل البناءات التنظيمية، تجسدها ميكانيزمات وآليات تسيير بطريقة عقلانية ورشيدة.

وفي خضم المعطيات السالفة الذكر نجد أن دراسة الرقابة التنظيمية، والأداء الوظيفي موضوعا يستحق الدراسة. سنحاول من خلال بحثنا هذا معرفة دور الرقابة في تحسين أداء العاملين وواقعها في المؤسسة "الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي" لولاية تيارت.

وقد تطرقنا في هذه الدراسة إلى خطة بحث اشتملت على ثلاث فصول.

**الفصل الأول:** تضمن أسباب اختيار الموضوع وأهمية الدراسة وأهدافها والإشكالية ثم الفرضيات والمفاهيم

الأساسية للدراسة، أنواع الرقابة التنظيمية، أسسها، أساليبها خطواتها، وسائلها، أهدافها، أهميتها، وتتضمن أيضا أهمية الأداء الوظيفي، عناصره ومحدداته، العوامل المؤثرة فيه، قياسه، معدلاته، أنواعه، أبعاده، تقييمه، مشاكله، ثم علاقة الرقابة بتنظيم الأداء، كما يتضمن أيضا هذا الفصل المداخل النظرية للرقابة التنظيمية والأداء الوظيفي و أيضا الدراسات السابقة للرقابة التنظيمية والأداء الوظيفي.

**الفصل الثاني:** تضمن هذا الفصل مجالات الدراسة (مجال مكاني، مجال بشري، مجال زمني)، بإضافة إلى المنهج

المستخدم في الدراسة وأدوات الدراسة العينة وكيفية اختيارها.

**الفصل الثالث:** تضمن تحليل بيانات الدراسة وعرض ومناقشة نتائجها في ضوء الأسئلة الفرعية، في ضوء

الفرضيات العامة، في ضوء الدراسات السابقة، النتيجة العامة.

وفي الأخير نسأل الله سبحانه وتعالى أن نكون قد وفقنا في هذه الدراسة وأن ينفعا بما علمنا.



# الفصل الأول

الإطار النظري والتصوري للدراسة

## تمهيد:

يمثل الإطار النظري الهيكل الرئيسي والأساسي لموضوع البحث، فهو الذي يحدد طبيعة أسئلة الدراسة وطريقة صياغتها والمصطلحات والمفاهيم الخاصة بالبحث العلمي، كما انه الأساس الذي تبنى عليه نتائج الدراسة.

وبما أن الإطار النظري تصور عام، سنحاول عرض ما تم جمعه من معلومات حول موضوع بحثنا، حيث سنتطرق الى موضوع الرقابة التنظيمية باعتبارها الوسيلة التي تحافظ على التوازن بين الوسائل التي يتم استعمالها والأهداف المخطط لها، أو بين الجهود المبذولة والنتائج المتحصل عليها، بهدف التحقق بان هناك توافق بين نتائج الأعمال المنجزة والأهداف المسطرة سابقا، وتعد الرقابة أيضا من أهم العمليات التي تضمن للمؤسسة ضبط مختلف سلوكيات الأفراد التي قد تعيق سير الأعمال من خلال حرصها على تطبيق القوانين، لذلك تعد الرقابة عملية مستمرة منذ بدا التخطيط الى غايته الانتهاء من التنفيذ.

وسوف نتطرق أيضا الى الأداء الوظيفي لما له من أهمية كبيرة داخل أي منظمة فهو الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، هذه الأخيرة التي تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزا، ومن ثم يمكن القول أن الأداء لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات و دوافع الرؤساء و القادة أيضا.

أولاً: أسباب اختيار الموضوع.

\_ الأسباب الذاتية:

تكمن أسباب اختيارنا لهذا الموضوع في ما يلي:

- معرفة مدى تأثير الرقابة على الأداء سواء أي جابيا أو سلبيا.
- التعرف على الآليات والأساليب المتبعة في ممارسة عملية الرقابة التنظيمية بالمؤسسة.
- التعرف على كيفية أداء العامل لعمله.
- التمكن من معرفة أسباب الفوضى التي تؤدي الى عدم تحقيق أهداف المنظمة.

- الأسباب الموضوعية:

- إبراز أهمية الرقابة للمجتمع والمنظمات.
- محاولة لإفادة المؤسسات الجزائرية بدراسة واقعية تمس مشاكلها خاصة في مستويات تدهور الأداء.
- الحاجة إلى القيام بمزيد من الدراسة حول هذا الموضوع لتحسيس المؤسسة بأهمية المورد البشري والاعتناء بمستوى أدائه.

- تقييم أداء العاملين في خضم الرقابة المسلطة عليه.

ثانياً: أهمية الدراسة.

يرجع اختيار الباحث لموضوع "الرقابة التنظيمية و الأداء الوظيفي" مجال أهمية واسع جدا يبدأ من:

- تعد الرقابة التنظيمية من بين أهم المحاور الرئيسية التي تنصب حولها جهود المسؤولين بالمؤسسة كونها ترتبط ارتباطا وثيقا بأهداف المؤسسة.

● للرقابة التنظيمية أهمية واسعة بالنسبة للموظفين والقائمين على المؤسسات كونها تعطيهم الثقة بصحة العمليات والنشاطات المنفذة على مختلف المستويات والأماكن وكلما كانت المؤسسة كبيرة كلما ازداد نظام الرقابة التنظيمية أهمية.

● تحتل الرقابة التنظيمية في المؤسسات منزلة خاصة لأنها نظام ضبطي يرمي إلى تحريك عجلة التطور وتنمية الموارد البشرية والمؤسسة ككل.

● تساهم الرقابة التنظيمية في اكتشاف الأخطاء السلوكية والأدائية وعلاجها، فغياب الرقابة الفعالة التي تهدف إلى اكتشاف الأخطاء وتقديم الحلول اللازمة والمناسبة لتلك الأخطاء يؤدي إلى التساؤل عن العوامل والأسباب وراء عدم فعالية العملية الرقابية أو عدم وجود رقابة فعالة للوقوف على جوانب القصور في عملية الرقابة واكتشاف الأخطاء واقتراح أوجه العلاج ومتابعة تنفيذ المقترحات.

### ثالثا : أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة السوسولوجية إلى مجموعة من الأهداف أهمها ما يلي:

- التعرف على أنماط الرقابة التنظيمية المطبقة في المؤسسة.
- الاطلاع على مدى معرفة العمال بالقواعد التنظيمية ومدى مساهمة ذلك في إنجاح عملية الرقابة التنظيمية.
- كشف العلاقة بين الالتزام بالقواعد واللوائح التنظيمية وتحسن الأداء الوظيفي في المؤسسة.
- التحقق من مدى مساهمة نمط الرقابة التنظيمية في رفع معدلات الأداء الوظيفي للعمال.

## رابعاً: الإشكالية:

بالرغم من تطور الهائل الذي شهدته الحياة المهنية فيما يتعلق بأساليب العمل الفنية والتكنولوجية تبقى المؤسسة من أهم الركائز الاجتماعية، بل هي محرك العملية الإنتاجية، فهي عبارة عن منشأة أو كيان يتم إنشاؤها وتنظيمها وإدارتها من قبل بعض الأشخاص لغاية تحقيق عدد من الأهداف المتفق عليها، أو تلبية حاجات وتقديم خدمات معينة بحيث يكون للمؤسسة نظام وهيكل إداري يقوم على توضيح وتحديد وتنظيم مختلف الأنشطة والمؤسسات والأدوار والوظائف بين أعضاء المؤسسة لبلوغ الأهداف المسطرة سابقاً وهذا ما دفع إلى ابتكار عمليات إدارية تمارس داخل المنظمة تتمثل في التخطيط ويعني تحديد الأهداف المستقبلية للمنظمة والتنظيم الذي يعني تحديد مسؤوليات وواجبات كل وحدة ثم القيادة والتي تتمثل في الأوامر الموجهة من قبل الرئيس للمرؤوسين وبعدها تأتي الرقابة.

تلعب الرقابة التنظيمية دوراً رئيسياً في تنظيم المؤسسات والمجتمعات، وهي عبارة عن مجموعة من العمليات والأساليب التي يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يسير على النحو الذي حددته الأهداف والمعيار الموضوع كما أنها نشاط إداري يهدف إلى تحقيق كفاءة استغلال موارد المنظمة وتحقيق أهدافها المرجوة ومقارنة النتائج الفعلية مع الخطط واتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما تكون النتائج مخالفة لتلك الخطط كما يتم من خلالها متابعة أداء العامل لمقارنته مع الأهداف والخطط.

والأداء الوظيفي هو عملية وصف لسلوك العامل وإنجازاته خلال فترة محددة في مكان العمل والنتائج المتحصلة عليها، وهو عنصر أساسي لدى التنظيمات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها المتمثلة في الكفاءة والجودة والتنافسية والإنتاجية والتجديد والابتكار والاستمرارية وغيرها، كما أن الأداء الوظيفي هو مجموعة من النشاطات النظامية التي يؤديها العامل بالكيفية المقررة وفي الوقت المحدد بهدف الوصول إلى النتائج المستهدفة، يقوم الأداء الوظيفي على عناصر أساسية مهمة تبدأ بالموظف وما يحمله من مهارات وخبرات ودوافع واهتمامات، ثم الوظيفة وما تتصف من متطلبات وتحديات ثم البيئة التنظيمية التي يمارس بها الوظيفة وما تتضمنه من مناخ وموارد وأنظمة إدارية،

ونتيجة لطبيعة التغيرات وما تفرضه الظروف العمل تحتاج المؤسسة إلى الرقابة التنظيمية لما لها من دور بالغ الأهمية في متابعة أداء العامل، لما تتضمنه من عمليات تسبقه ثم تعقبه، كما تتضمن أيضا مجموعة مع أي ر وأهداف تواجه الأداء من أجل تحقيق الأهداف المسطرة سابقا.

كما تسعى الرقابة التنظيمية إلى كشف الانحرافات السلبية في العمل ثم وضع الترتيبات الملائمة للمعالجة التصحيحية اللازمة لضمان تحقيق الأهداف، وذلك من خلال مراجعة أداء العاملين وكيفية استغلال الموارد لرفع كفاءة الأفراد والآلات وفقا لمر الإنتاج، ومن أجل الكشف عن الجوانب الإبداعية وتحفيزها وتقليل من المشاكل بشرط أن تتناسب الرقابة مع طبيعة النشاط وظروف العمل وتتمارس في الوقت المناسب حتى يمكن العلاج.

ولأن الشركات والمؤسسات في وقتنا الحالي لا تكاد تخلو من الرقابة بل هي في حاجة ماسة إليها سنحاول الكشف والتمحيص من خلال هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين الرقابة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى العمال بالمؤسسة "الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي" وبمكنا تجسيد هذه الدراسة من خلال التساؤل المركزي التالي:

### التساؤل المركزي:

- هل تؤثر الرقابة التنظيمية على مستويات الأداء الوظيفي؟

### الأسئلة الفرعية:

- إلى أي مدى يساهم الالتزام بالقواعد في تحسين الأداء الوظيفي؟
- إلى أي مدى يساهم نمط الإشراف في رفع معدلات الأداء الوظيفي؟

### خامسا الفرضيات:

### الفرضية العامة:

- تؤثر الرقابة التنظيمية على مستويات الأداء الوظيفي.

الفرضيات الفرعية:

- يساهم الالتزام بالقواعد في تحسين الأداء الوظيفي.
- يساهم نمط الإشراف في رفع معدلات الأداء الوظيفي.

سادسا: الإطار المفاهيمي للدراسة:

مفهوم الأداء التنظيمي:

أ- لغة: لقد شاع لاستخدام مصطلح الأداء وكثير استعماله في التعبير عن مدى بلوغ الأهداف فهو لغة يقابل اللفظة اللاتينية (performare) التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، التي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية (performance) التي تعني إنجاز العمل والكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه.<sup>1</sup>

ب- اصطلاحا:

لقد تعددت التعاريف المقدمة لهذا المفهوم منها:

- عرف "أندود Andewd" الأداء بأنه «تفاعل سلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته».

- كما عرف "هاينر" الأداء بأنه «النتائج التي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال».

- ويرى "سليمان" أن الأداء هو «قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة»<sup>2</sup>.

- كما عرفه "على سلمى" أيضا على أنه «ذلك النمط من السلوك التي بيديه العنصر البشري في مجال العمل»

- وكذلك يعرفه "مصطفى عشوي" بأنه «أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة، وخاصة السلوك الذي يغير

المحيط شكل من الأشكال»<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة بسكرة، 2001، ص 86.

<sup>2</sup> ناصر محمد إبراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقة الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004،

- كما تعرفه "حمداوي وسيلة بأنه" «المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله»<sup>2</sup>.
- ويعرفه "إسماعيل قبيرة وآخرون على أنه" «المستوى الذي يحققه الفرد سواء من ناحية كمية وجود العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام به»<sup>3</sup>.
- ويعرفه "عاشور أحمد صقر" بأنه «قيام الفرد بأنشطة ومهام المختلفة التي يتكون منها عمله، وبمكنا أن نميز بين ثلاث أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء»<sup>4</sup>.
- ويقول "إبراهيم حسن بلوط" «هو بانتظار انجاز وتحقيق هدف من أهداف المنظمة»<sup>4</sup>.
- فالأداء بالنسبة له يقتصر على تحقيق هدف من أهداف المنظمة، كما يقصد بالأداء بالنسبة لراوية محمد حسن أنه "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها أي انه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة"<sup>5</sup>
- كما تعرفه أيضا بقولها " يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد»<sup>6</sup>.
- تبين هذه التعاريف أن الأداء يشير إلى الكيفية التي يؤدي بها الفرد وظيفته والنتائج المحققة من وراء انجاز هذه المهام وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> مصطفى العشوي، علم النفس، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990، ص 189.

<sup>2</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص 123.

<sup>3</sup> قبيرة أسماعيل وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر، ط 1، القاهرة، 2007، ص 25-26.

<sup>4</sup> حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشري من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2001، ص -

<sup>5</sup> راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي، الإسكندرية 1999 ص 215.

<sup>6</sup> راوية محمد حسن، المرجع السابق، ص 209.



ويعرفه علي السلمي أيضا أنه " تنظيم العمل وتوفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من المواد والمعدات والمعلومات وتهيئة الظروف.

ويعرفه كذلك بأنه " الاستخدام الأمثل للموارد (رأس المال - الأرض - المعدات - الطاقة - المعلومات)، وذلك لإنتاج السلع والخدمات.<sup>1</sup>

تبين هذه التعريفات أن الأداء ارتكز على حسن استغلال موارد المنظمة، وكذا توفير المستلزمات المادية من مواد ومعدات والمستلزمات النفسية كالظروف المحيطة بمكان العمل.

ويعرفه حنفي عبد الغفار بأنه " إنجاز الأفراد للعمل وفقا لما ينبغي أن يؤدي"<sup>2</sup>

فهو يرى أن الأداء هو إنجاز الأفراد للمهام وذلك وفقا للمعايير التي تقتصر عليها المؤسسة في التقييم والقياس.

كما عرفه عادل محمد حسن بأنه " مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية"<sup>3</sup>، فالأداء بالنسبة له يقتصر على مساهمة الأفراد في إنجاز المهام.

ويعرفه قاموس (robert petite) بأنه " النتيجة المثلى التي تستطيع آلة ما تحقيقها."<sup>4</sup>

### ج- التعريف الإجرائي:

الأداء هو حصيلة الجهد الذي يبذله العامل داخل المنظمة لتحقيق هدف معين.

<sup>1</sup> علي السلمي، مرجع سابق، ص 70

<sup>2</sup> حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2007 ص 295.

<sup>3</sup> عادل محمد حسن، الأفراد في الصناعة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1998 ص 364.

<sup>4</sup>Dimistriweiss 2003 p 243.

## 1\_ مفهوم الرقابة التنظيمية:

## المعنى اللغوي للرقابة :

إن الأصل الاشتقاقي للرقابة هو الفعل "رqb" وهنا يأتي في اللغة على معاني عدة منها:

\_ الحفظ، الحراسة، الرعاية، الانتظار، التردد، الإشراف، وعليه يمكن القول بان الرقابة في ضوء القول المحفوظة على الشيء وحراسته ورع أي ته ورصده والإشراف عليه.<sup>1</sup>

و بالعودة الى أصل الكلمة في اللغة العربية نجد أن "رqb" تدل على انتصاب لمراعاة الشيء ومن ذلك اشتقاق الرقابة لأنها منتصبة، والرقيب على وزن فاعيل بمعنى فاعل أو الحافظ الذي لا يغيب عنه شيء و رقيب الجيش طليعته و رقيب (الحارس ) القوم حارسهم.

وفي الأصل الفرنسي للكلمة نجد أنها مزيج من كلمتين *contre* و *role* التي تولدت عن كلمة *controle* وفي الاستعمال في هذه العبارة فأنها تدل على مسك سجل آخر *un autre role* غير السجل الأساسي لإجراء قيدين مختلفين للمقارنة بينهما فيما بعد توخيا لضبط الأمور.<sup>2</sup>

## 2 المعنى الاصطلاحي:

ينصرف مفهوم الرقابة الى مجموعة العمليات والأساليب التي يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية، فالرقابة بهذا المعنى تضمن عمليات تسبق الأداء، وتتخلله ثم تعقبه بعد حدوثه، فالرقابة إذن مجموعة من الأهداف والمعايير وقياس درجة نجاح الداء الفعلي في تحقيق الأهداف بغرض تصحيحه.

هي التأكد من أن كل يسير وفق المخططات الموضوعية والمبادئ التي يجب الالتزام بها للكشف عن المعوقات وتصحيحها.

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية ط1، الدار الجامعية القاهرة، 2002، ص253.

<sup>2</sup> عبد اللطيف قطيش، الإدارة العامة بين النظرية الى التطبيق ط1، الحلبي الحقوقية بيروت، 2013، ص147.

هي إحدى الوظائف الأربعة للمدير: تخطيط، تنظيم، قيادة، رقابة حيث تبدأ وتستمر مع كل مرحلة من تلك المراحل، وينظر إلى دورها الرئيسي في تنظيم المجتمعات ومؤسساتها عبر مراحل التاريخ، وهي مكون أساسي ل أي نظام إداري أو مالي.<sup>1</sup>

ينتج كلو clough في تعريفه للرقابة بأنها مقارنة النتائج الفعلية مع الخطط واتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما تكون النتائج مخالفة لتلك الخطط.

ويعرف د علي شريف ود محمد سعيد سلطان الرقابة بأنها ذلك النشاط الإداري الذي يسعى إلى التحقق من كفاءة استغلال موارد المنظمة.

أو كما يشير هنري ف أي ول بأنها تنطوي على التحقق مما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطط الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وإن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها وهي تطبق على كل شيء: الناس، الأشياء، الأفعال.<sup>2</sup>

أما جورج تيري فقد عرفها: بأنها قدرة المدير على التأثير في سلوك الأفراد في تنظيم معين بحيث يحقق هذا التأثير نتائج مستهدفة.

ويعرفها كاتب (الدولة) الإدارة العرب الدكتور محمد عامر عليش الذي عرف الرقابة بأنها العملية التي تسعى إلى التأكد من أن الأهداف المحددة والسياسات المرسومة والخطط والتعليمات الموجهة أن تنفذ بدقة وعن أي ة، كما تعني الرقابة أن النتائج المحققة تطابق تماماً ما تتوقعه الإدارة وتصبو إليه.<sup>3</sup>

ويعرفها محمد عساف بأنها الوظيفة الرئيسية في قياس أداء المرؤوسين وتصحيحه من أجل التأكد من الأهداف قد تحققت وإن الخطط وضعت موضع التنفيذ بالطريقة الصحيحة.

<sup>1</sup> أسامة خيري، الإدارة العامة، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص122.

<sup>2</sup> احمد مصطفى خاطر، محمد بجمت، كشك إدارة المنظمات الاجتماعية، ط1، المكتب الجاني الحديث الإسكندرية، 1999 ص301

<sup>3</sup> عباس علي، اساسيات علم الإدارة، ط1 دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص180.

ويمكن تعريف الرقابة باختصار شديد بأنها قياس الأداء وتصحيحه وبمعنى أكثر تفصيلاً تعرف الرقابة بأنها هي التأكد من أن ما تم انجازه من أنشطة ومهام وأهداف هو بالضبط ما كان يجب أن يتم، بما في ذلك من تحديد الانحرافات وتشخيصها تمهيدا لمعالجتها.

وعرفها الدكتور المطهر زيارة بأنها الوظيفة الإدارية التي يتم من خلالها التأكد من أن الأداء يتماشى مع الأهداف والخطط ومعايير المنظمة.

ويمكن بان نعرفها بأنها نشاط إداري نهدف من خلاله التحقق من أن ما يجري من أعمال ومهام على أرض الواقع بالمنظمة، مطابق لما سبق وهنا الرقابة مرتبطة بالخطوة.<sup>1</sup>

عرفها جواد بأنها العمل المكرس لتحقيق تطابق العمليات مع الأهداف والغايات التي سبق تحديدها هذا بالإضافة الى أن الرقابة تشمل عمليات قياس لأداء المرؤوسين والمنظمة وتصحيحها للتأكد من أن الأهداف والخطط المرسومة قد نفذت بشكل سليم.<sup>2</sup>

إن الرقابة التنظيمية هي كل نشاط يتمثل في المتابعة والتحقق والتقييم لدرجة التوافق بين الأعمال المنجزة والتقديرات و البرامج المقررة وإجراء التصحيحات الضرورية عند الاقتضاء.

والرقابة أيضا هي التعرف على نقاط القوة و نقاط الضعف في التنظيم وإقرار نظام نستطيع بواسطته بشكل رسمي أو غير رسمي جعل نشاطات أعضاء التنظيم منطبقة على أحكام وقواعد مقررة والرقابة كذلك هي توفير الوسائل التي يجري التأكد من خلالها بان الأقسام داخل التنظيم تعمل بفعالية وتنسيق فيما بينها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> شوقي ناجي جواده، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، ط1، الحامد للنشر، عمان، 2010، ص 420.

<sup>2</sup> شوقي ناجي جواده، المرجع السابق، ص 199.

<sup>3</sup> عبد اللطيف قطيش، مرجع سابق، ص 147

هي التأكد من سير الأعمال في اتجاه الأهداف المرسومة للمؤسسة ومن أن السلوك العاملين يتفق مع مقتضيات الوظائف التي يمارسونها، والرقابة بهذا المعنى هي الوسيلة التي يتحقق بواسطتها المدبرون والرؤساء من أن الأهداف تتحقق بالإتقان المقبول بأكبر كفاءة ممكنة.<sup>1</sup>

الرقابة هي آخر الوظائف الخمسة للإدارة وهي المعنية بالفعل بمتابعة كل هذه الوظائف لتقييم أداء هذه المؤسسة تجاه تحقيق أهدافها.<sup>2</sup>

الرقابة هي عملية اتخاذ التصرفات الوقائية والتصحيحية لجعل الأداء يمضي في مساره المخطط ويرفع مقدمو هذا المفهوم الشعار التالي للرقابة "دع العمل يؤدي بالرغم من المعوقات البيئية، التنظيمية، السلوكية وظروف عدم التأكد".<sup>3</sup>

وتشمل الرقابة متابعة الأعمال أول بأول للتعرف على مدى مطابقتها للخطة الموضوعية، حتى ما إذا اكتشفت الإدارة فيها انحرافا عن ما هو مقرر انجازه أمكنها أن تقوم وتصحيح الانحراف قبل أن يستفحل أمره، وهنا يقتضي وضع مع أي ير رقابية محددة واضحة لكي يقاس عليها تنفيذ الأعمال، وتقرير أساليب تصحيح الانحرافات في حال حصولها.<sup>4</sup>

### التعريف الإجرائي:

الرقابة هي متابعة ما تم تنفيذه ومقارنته مع الخطط الموضوعية وأهداف المنظمة لاكتشاف الانحرافات وتوجيهها نحو المسار الصحيح التي تسعى نحوه أهداف المنظمة، كما أنها تقوم لأداء العامل وغرضها هو الإشارة الى نقاط الضعف والقوة والتوجيه.

<sup>1</sup> جمال ابو الوفا وسلامة عبد العظيم، الإدارة المدرسية، ط1، المكتبة التربوية، القاهرة، 2000، ص 12.

<sup>2</sup> محمد صبيح الرشيدة، الإدارة المدرسية بين الواقع و الطموح، ط 1 دار ياف العلمية، الأردن، 2007، ص36.

<sup>3</sup> طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، (ب ط)، دار الجامعة الجديدة، 2007، ص365.

<sup>4</sup> البشير علاق، الإدارة الحديثة نظرية ومفاهيم، ط1، العربية دار اليازوري، عمان، 2008، ص30.

I الرقابة التنظيمية:

01- أنواع الرقابة التنظيمية:

1 \_ الرقابة الداخلية:

تتمثل الرقابة الداخلية في قيام المنظمة بمتابعة عملياتها ونشاطاتها بواسطة أجهزة داخلية (قسم أو إدارة) تخصصها لهذا الغرض.

وتمتد هذه الرقابة الى جميع العمليات التي تؤديها المنظمة، وقد تتم هذه الرقابة الداخلية من خلال التدرج الرئاسي، حيث يستطيع القائد الإداري أن يتأكد من كفاءة أمور العمل في المنظمة وأسلوب التنفيذ.<sup>1</sup>

وهناك العديد من النماذج للأنظمة الرقابة الداخلية، ويمكن تقسيم هذه الأدوات الى ثلاثة أنواع: هي الوسائل المادية التي تتمثل في استخدام سلطة الزجر والقمع، والوسائل المالية التي تتمثل في استخدام السلطة الاجتماعية والقانونية في تقدير والمكافأة المعنوية.<sup>2</sup>

والرقابة الداخلية تعني تلك الرقابة التي تعمل داخل إطار البيئة الإدارية وعلى مستوى الدائرة الواحدة، ومن الأمثلة على ذلك وحدات الرقابة الداخلية المتخصصة في الرقابة على الدائرة التي توجد بها و أيضا بما يعرف بالرقابة اليومية التي يمارسها الرئيس على المرؤوسين.<sup>3</sup>

ويمكن تلخيص مهمات الرقابة الداخلية فيما يلي:

\_ الكشف عن مدى استفادة الإدارة من الموارد البشرية والمادية والمالية.

\_ الكشف عن الأخطاء وسوء لتصرفات وحالات الانحراف والإهمال والإسراف والعمل على إزالتها أو الحد من

انتشارها.

\_ الكشف عن الصعوبات التي تواجهها المنظمة في تنفيذها لخططها المختلفة والعمل على تذليلها.

<sup>1</sup> احمد مصطفى خاطر، محمد بيجت كشك ادارة المنظمات الاجتماعية، ط1، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 1999، ص305.

<sup>2</sup> عبد اللطيف قطيش، الإدارة العاملة بين النظرية إلى التطبيق، ط1، الحلبي الحقوقية، بيروت، 2013، ص150.

<sup>3</sup> ثابت عبد الرحمن ادريس، مرجع سابق، ص72.

## 2 \_ الرقابة الخارجية:

وهي التي تتم ممن خارج المنظمة سواء عن طريق أجهزة شعبية مثل:

مجلس الشعب، حيث لا يقتصر اختصاصه على مجرد التشريعات بلا مراقبة نشاط الحكومة ووسائلها.<sup>1</sup>

كما يقصد بها الأجهزة المستقلة خارج التنظيم وتتعدد الجهات الخارجية التي تقوم بالرقابة وذلك حسب طبيعة النشاط الذي تقوم به المنظمة، ومن أهم الجهات التي تقوم بهذه الرقابة جهاز المحاسبة، حيث يلعب مراقب الحسابات الخارجية دورا ملحوظا فيها.<sup>2</sup>

ويقوم بهذا النوع من الرقابة أجهزة من خارج المنظمة، إذ تمارسها أجهزة أو منظمات مختلفة تهدف جميعها الى التحقق من قيام المنظمة بواجباتها نحو المجتمع بالشكل الصحيح وينظر للرقابة الخارجية على أنها عمل مكمل للرقابة الداخلية، والرقابة الخارجية هي من حيث الشكل رقابة إجمالية، وان كانت توجد أحيانا رقابة تفصيلية، كما أنها تمارس بواسطة أجهزة أو تنظيمات متخصصة يتولى كل منها الرقابة على نوع معين من النشاط الذي تزاوله المنظمة، بما يكفل الاطمئنان الى أن تصرفات الأفراد العاملين في المنظمة لا تشكل إخلالا أو خروجا عن القواعد أو القوانين المقررة، وان أداء المنظمة ككل يسير بشكل صحيح نحو تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية من حيث الكم والنوع والزمان والأساليب المستخدمة.<sup>3</sup>

## 3 \_ الرقابة من حيث زمن حدوثها:

وينقسم الى:

o الرقابة الوقائية (السابقة): أن الرقابة التي تتم قبل إنجاز العمل تسمى الرقابة السابقة ولهذا السبب تقوم إدارة المنظمة بوضع السياسات والإجراءات والقوانين التي تهدف من ورائها الى منع حدوث السلوك الذي يمكن أن يسبب

<sup>1</sup> احمد مصطفى خاطر، محمد بحت كشك، إدارة المنظمات الاجتماعية، ط1، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 1999، ص302.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص264.

<sup>3</sup> شوقي ناجي جواده، مرجع سابق، ص203.

نتائج عمل غير مقبولة وبمعنى آخر تركز الرقابة الوقائية على خلق ظروف تجعل من الصعب أو المستحيل حدوث انحرافات في المعايير، ويتم هذا النوع بالتأكيد من توافر متطلبات انجاز العمل (أي المدخلات بالكم والجودة والإجراءات والقواعد...)، قبل البدء في التنفيذ، وهذا النوع من الرقابة يقلل بدرجة كبيرة من الانحرافات، بين النتائج المتوقعة والنتائج الفعلية، كما تساعد بدرجة ملموسة في مواجهة المشكلات المستقبلية.<sup>1</sup>

وهذا النوع من الرقابة يعمل على أساس التنبؤ بالخطأ واكتشافه قبل حدوثه، أي متابعة العمل من قبل المدير أو الرئيس المباشر عن طريق حضوره ومتابعة التنفيذ أولاً بأول والاطلاع على سير العمل ولا ينتظر حتى تأتيه المعلومات عن وقوع الخطأ والانحراف والرقابة على مدخلات أحد الأمثلة للرقابة الوقائية.

° **الرقابة المتزامنة:** ويقصد بها ملازمة العمل الرقابي للعمل التنفيذي منذ بد أي ته وحتى نهايته ويجري قياس الأداء ومقارنته بالمعايير الموضوعية لاكتشاف الانحراف لمنع تفاقمه لاحقاً وقبل وقوعه والعمل على تصحيحه آنياً.<sup>2</sup> وهي سير ومراقبة العمل أولاً بأول منذ بدايته وحتى نهايته، فتقيس الأداء الحالي ونقيمه بمقارنته مع المعايير الموضوعية لاكتشاف الانحراف لحظة وقوعه والعمل على تصحيحه لمنع استفحاله.<sup>3</sup>

والرقابة المتزامنة هي مصممة لاكتشاف الخلل أثناء مسيرة العمل، أي أنها تصمم للاكتشاف والتنبؤ بالانحرافات عن المعايير في جميع المراحل المختلفة، أن الرقابة أثناء التنفيذ يطلق عليها غالباً رقابة التوجيه، لأنها تسمح للمدراء بان يعدلوا في المهام أثناء تأدية الواجبات وليس بعد اكتمالها.<sup>4</sup>

° **الرقابة العلاجية أو اللاحقة:** وهي التي تتم بعد انجاز العمل، حيث يقارن الانجاز الفعلي مع الأداء المخطط وذلك للتعرف على الأخطاء ومعرفة أسبابها لتجنب حدوثها في المستقبل.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> شوقي ناجي جوادة، مرجع سابق، ص 203.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين موسى، ص 267.

<sup>3</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، ط 1 عالم الكتب الحديثة، عمان، 2011، ص 354.

<sup>4</sup> شوقي ناجي جوادة، المرجع السابق، ص 200.

<sup>5</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين موسى، مرجع سابق، ص 262.



ويهتم هذا النوع من الرقابة بالأنشطة مع انتهاء تنفيذها، أي أن التركيز يكون على الأداء الماضي، حيث يتم اطلاع الإدارة على ما تم إنجازه من أنشطة ونتائج خلال فترة ومنية معينة، وتركز الرقابة اللاحقة على النتائج النهائية للعملية فتقوم بتقديم المعلومات للمدير لفحصها، ومن ثم تطبيقها على نشاطات مستقبلية والغرض منها هو المساعدة في منع تكرار الأخطاء في المستقبل.<sup>1</sup>

كما أن الغرض من الرقابة اللاحقة هو رصد الانحرافات والإبلاغ عن معالجتها بعد مقارنة الانجاز الفعلي العام مع المعايير الموضوعة سلفاً في الخطة.<sup>2</sup>

#### 4\_ الرقابة من حيث المستوى التنظيمي:

° الرقابة على مستوى الفرد: ويسعى هذا النوع الى تقييم أداء الأفراد العاملين ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل وسلوكهم وذلك بمقارنة أدائهم مع المعايير الخاصة بذلك.<sup>3</sup>

ويكون التركيز على أداء الأفراد للأعمال والسلوكيات المرتبطة بإنجاز العمل ويستخدم في هذا الخصوص العديد من المؤشرات مثل: الكفاءة الإنتاجية للفرد، معدل الغياب، معدل التأخير... إلخ، للحكم على كفاءة الفرد ومدى تقييمه.

° الرقابة على العمليات والأنشطة الوظيفية: كالتسويق والإنتاج والتمويل وإدارة الموارد البشرية وفي هذا الشأن نجد أن مؤشرات عديدة يمكن استخدامها في كل مجال من الأنشطة المذكورة، فمعدل دوران العمالة، ومعدلات التأخير والغياب، الإنتاجية كلها مؤشرات من الممكن استخدامها في مجال إدارة القوة البشرية، نسب السيولة ونسب النشاط وغيرها فتستخدم في مجال الرقابة على النشاط المالي وبالنسبة الى التسويق فيمكن قياس إنتاجية، مجال البيع أو معدلات نمو المبيعات الشهري.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> شوقي ناجي جوادة، مرجع سابق، ص 20.

<sup>2</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق ص 254.

<sup>3</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين موسى، نفسه، ص 263.

<sup>4</sup> شوقي ناجي جوادة، مرجع سابق، ص 202 .

ويمكن تقسيم هذا النوع من الرقابة الى أربعة أنواع من حيث مستوياتها وهي: الرقابة الإستراتيجية والرقابة الهيكلية ورقابة العمليات والرقابة المالية، وتركز رقابة العمليات على عمليات التي تمارسها المنظمة في تحويل مواردها الى منتجات أو خدمات، أما الرقابة المالية فتركيزها يقتصر على النواحي المالية في المنظمة مثل: أن يقوم بالملاحظة والتأكد من أوراق القبض، تدفع من قبل الزبائن في الوقت المحدد، أما الرقابة الهيكلية فتركز على أن عناصر الهيكل التنظيمي تخدم غايات وأهداف المنظمة مثل: مراقبة نسبة الإداريين لا تزيد عن حد معين وأخيرا الرقابة الإستراتيجية وهي العمليات التي يراقب من خلالها المدير سير النشاطات في المنظمة وتقييمها واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود انحراف

### نوع الرقابة والمستوى التنظيمي:

ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين موسى 2002 ص265

ومما سبق يتضح أن هذا النوع يهدف الى قياس وتقييم ما تم انجازه في قسم من أقسام المنظمة لمعرفة مدى كفاءة أدائها لمهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها.

### 5\_ الرقابة على الأداء الكلي للمنظمة:

وهو المستوى الثالث للرقابة في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل من اجل تحقيقها.<sup>1</sup>

ويهدف هذا النوع من الرقابة الى تقييم كلي للمنظمة من خلال فترة زمنية معينة، ومن أمثلة المعايير والمؤشرات التي تستخدم في هذا الخصوص معدل العائد على الاستثمار حصة المنظمة في السوق معامل الإنتاج الكلي الربحية، معدل نمو العمالة، معدل نمو الإنتاج وغيرها من المؤشرات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، ص255.

<sup>2</sup> شوقي ناجي جوادة، مرجع سابق، ص202.

## 02- أسس الرقابة التنظيمية:

- أن تتناسب الرقابة مع طبيعة النشاط وظروف العمل، فأساليب الرقابة التي تستخدم في إدارة معينة قد تختلف عن الأساليب التي تستخدم في إدارة أخرى، كما أن نظام الرقابة في منظمة صغيرة يختلف عن نظام الرقابة في منظمة كبيرة.
- يجب إن تمارس الرقابة في الوقت المناسب حتى يمكن علاج الموقف قبل استفحاله.
- الموضوعية: وهذا يعني أن يعني أن تكون المعايير المحددة للرقابة تكون موضوعية بحيث لا يتدخل العامل الذاتي من الرقابة.
- المرونة: القابلية للتعديل وفقا للظروف المتغيرة للعمل، وهذا يتطلب إعادة النظر في المعايير التي تستخدم في الرقابة وفقا للظروف المتغيرة أن يتصف نظام الرقابة بالوضوح والبساطة حتى يسهل فهمه.
- أن تتصف الرقابة بالاقتصاد، أي أن يكون النظام الرقابي قليل التكلفة لا يشكل عبئا على المؤسسة.
- أن يقدم نظام الرقابة الإجراءات الواجب اتخاذها لتصحيح الأوضاع ومعالجة الأخطاء.<sup>1</sup>
- تتطلب برامج الرقابة الفعالية وجود هيكل تنظيمي واضح يبين أوجه المسؤولية المختلفة للمديرين فيما يتعلق بالانحرافات التي قد تظهر أثناء أو بعد تنفيذ المهام، فدون وضوح المسؤولية التنظيمية عن الأخطاء فلن يتم تصحيحها بسهولة أو اكتشاف المسؤول عن حدوثها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية، فالاحتفاظ بمستوى معين من المخزون قد يكون مسؤولية إدارة المشتريات وخاصة في حالة الموارد الأولية أو إدارة الإنتاج، في حالة المواد نصف المصنعة أو إدارة المخازن في حالة المخزون من السلع النهائية، فان احدث تجاوز في مستوى المخزون الواجب الاحتفاظ به فيجب معرفة المسؤول عن اتخاذ الإجراءات التصحيحية لإعادة المخزون الى المستوى المخطط له.

<sup>1</sup> أحمد مصطفى خاطر، ص302.

- تتأثر الرقابة بمدى وجود توجيه سليم للعاملين داخل المنشأة، فكلما توافرت صفات قيادية جيدة للمسؤول عن النشاط، و نظاما فعالا للاتصال كلما سهلت عملية الرقابة وازدادت كفاءتها.<sup>1</sup>
- أن يتمتع النظام الرقابي بدرجة كبيرة من المرونة، بحيث يكون قابلا للتعديل والتغيير وفقا للظروف المحيطة وظروف العمل.
- أن لا يترتب على النظام الرقابي تكاليف عالية جراء استخدامه في التنظيمات.
- أن يتمتع النظام الرقابي بدرجة كبيرة من البساطة والوضوح لكي يتم استيعابه وتطبيقه.
- أن يؤدي الى نتائج أي جايية، تتمثل في إجراء الإصلاحات واتخاذ الإجراءات المناسبة.
- أن تتناسب الرقابة مع طبيعة النشاط وظروف مقتضيات العمل.<sup>2</sup>
- الملائمة: بحيث يكون نظام الرقابة ملائما لحجم المنشأة وطبيعة نشاطها.
- توازن التكاليف مع المردود أي يتناسب حجم التكاليف مع الفائدة من نظام الرقابة.
- الوضوح: أي أن يكون الهدف من الرقابة والأساليب المتبعة والمعايير ونظام التبليغ جميعها واضحة ومفهومة.<sup>3</sup>
- وضوح الأساليب الرقابية التي تعتمد عليها المنظمة.
- وضوح المعايير والمؤشرات القياسية المعتمدة في قياس الانجاز.
- وضوح الأنظمة المعتمدة في اكتشاف الخطاء والانحرافات وسبل الوقاية التصحيحية كاستخدام الخرائط والبيانات الإحصائية.<sup>4</sup>

### 03- خطوات الرقابة:

تتضمن الرقابة خطوات رئيسية وأساسية وهي:

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة ب ط الدار الجامعة، الإسكندرية 2000 ص382.  
<sup>2</sup> موسى اللوزي، التنمية الإدارية (المفاهيم، الأسس، التطبيقات)، ط1 دار وائل للنشر والتوزيع، 2002، ص129.  
<sup>3</sup> آسيا محمد عصام الأنصاري وآخرون، إدارة المنشأة السياحية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2001، ص222.  
<sup>4</sup> خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008 ص391

## 1\_ تحديد المعايير:

المعيار هو الهدف أو الأداة تخطيطية تعبر عن غاية مطلوب بلوغها، وقد يعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين، وقد يكون نهائي تنتهي عنده مراحل التنفيذ وقد يكون وسيطاً يعكس النشاط السابق، ويعتبر بداية لنشاط لاحق.

**شرط المعيار:** من أدوات الرقابة الهامة، فلا بد من أن يحدد بدقة ثم يدون لكي لا يكون تحريفاً من قبل الأشخاص الذين يراقبون أثناء زيارتهم بواسطة هذه المعايير، هو إحدى أدوات التخطيط الخمسة والتي تقسم مراحل الرقابة إلى أقسام عديدة ولكنها متشابهة وتعتبر معايير ضرورية للرقابة أو التقييم، وغالباً ما يتم الحكم ويتخذ الإجراء التصحيحي على أساس المعايير أو النماذج وإذ يجب تصدر المعايير بصفة دورية على أنه من الضروري أن تكون هذه المعايير مكتوبة، إذ إن عدم كتابتها سوف يؤدي إلى تحريفها في منظمة العمل، كما وإن المعايير الشفوية قد تتعرض للتفسير الشخصي، ويجب أن تكتب هذه المعايير بطريقة سهلة وواضحة لضمان تماسك المعايير وتحقيقها بأقل الأخطاء الممكنة.<sup>1</sup>

وتبدأ عملية الرقابة بوضع الأهداف التي يوجه الأداء لتحقيقها، وترجمتها إلى مع أي ير عملية يمكن قياس الأداء على أساسها، فمثلاً تحديد أهداف المنظمات التعليمية على أنها يجب عليها تخريج أعداد معينة لكل مرحلة من مراحل التعليم، ولكل نوع منه.

وكذلك تحديد نطاق ونوعيات وحجم الخدمات الصحية التي تقدمها المستشفيات والوحدات الصحية الحكومية في مناطق الدولية المختلفة ويمكن القول أيضاً بأن القواعد واللوائح المنظمة للعمل في المصالح الحكومية المختلفة والتي تمثل الضوابط التي يجب أن تلتزم بها القرارات والتصرفات التي تصدر من هذه المصالح وقد تمثل هذه المعايير في تشريعات وضوابط قانونية يصدرها المجلس التشريعي لكي تقوم منظمات الإدارة العامة بتنفيذها، وهي تمثل أيضاً في الخطط الحكومية المختلفة التي تتضمن أهدافاً وسياسات وبرامج.

<sup>1</sup> محمود يوسف عقلة، إدارة المؤسسات الدولية، ط1 دار البداية، عمان 2010، ص12.

وتحديد المعايير وسيلة بمقتضاها يتم مقارنة شيء بشيء آخر وقد تكون هذه المعايير مادية، فهي تعتبر بمثابة نقاط معينة يتم اختيارها لإنجاز البرامج أو الخطط ، بحيث أن قياسها للأداء يعطي للقائد صورة محددة عن سير العمل.<sup>1</sup>

وقد تكون هذه المعايير نوعية غير مادية تتمثل في: فئة الموظفين، فئة المستهلكين، فئة الموردين، مراعاة نطاق الإشراف، مدى كفاءة ومهارة وخبرة المراقب نفسه، مدى درجة حداثة خبرة المرؤوسين بمهارات وظيفية، مدى فعالية نظام الاتصال.<sup>2</sup>

أما المعايير المادية فقد تكون عبارة عن: كميات من السلع المنتجة، أو وحدات من الخدمة أو سرعة، أو قد يعثر عنها في شكل نقود.

## 2\_ قياس الأداء:

يعد تحديد المعايير الرقابية أو معدلات الأداء، يجب قياس الأداء الفعلي ثم مقارنته بتلك المعايير والمعدلات السابقة وضعها، وبذلك يمكن معرفة مدى مطابقة الأعمال التي يتم إنجازها بالمعدلات التي وضعت لقياس الأداء.<sup>3</sup>

وفي هذه الخطوة يقيس المديرين الأداء ويحددون أن كان يتناسب مع المعايير المحددة، فإذا كانت النتائج المقارنة أو القياسات مقبولة خلال الحدود المفترضة، فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء، أما إذا كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبول فيجب اتخاذ الإجراء اللازم<sup>4</sup> ويتم قياس الأداء عن طريق:

أ \_ المتابعة المباشرة (الحية) من خلال المشاهدة.

ب \_ المتابعة المباشرة الآلية من خلال الكاميرات.

ج \_ المراقبة غير المباشرة.

<sup>1</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، ط1، عالم الكتب الحديثة، عمان، 2011، ص330.

<sup>2</sup> أسامة خير، الإدارة العامة، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص139.

<sup>3</sup> أحمد مصطفى خاطر، محمد بيجت كاشك، إدارة المنظمات الاجتماعية، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص304.

<sup>4</sup> محمد صبيح الرشيدة، الإدارة المدرسية بين الواقع والطموح، ط1، دار ياف العلمية الأردن، 2007، ص36 ص37.

° التقارير المكتوبة التي يعدها المرؤوس بنفسه لرئيسه.

° التقارير المكتوبة أو الشخصية التي تعد بمعرفة المشرف.<sup>1</sup>

### 3\_ تصحيح الانحرافات عن المعايير:

وتأتي في أعقاب اكتشاف الأخطاء والانحرافات ودراستها وتحليلها لمعرفة أسبابها والعوامل التي أدت إليها، ثم تصحيح هذه الانحرافات ومعالجة أسباب القصور لأداء الأعمال، وبذلك تحقق الغاية من الرقابة وهي معالجة وتصحيح الأخطاء التي وقعت، ويتمثل هذا التصحيح في إعادة توزيع المهام، أو توضيح الواجبات.<sup>2</sup>

إذا ظهر من التقييم أن هناك انحرافات موجبة أو سالبة، فإن الخطوة التالية هي القيام بالأعمال التصحيحية، فقد يكون سبب الانحراف هو: العامل نفسه بسبب عدم كفاءته أو لأنه مازال تحت التدريب أو انه يعاني من إجهاد بدني أو ذهني وقد يكون السبب في ذلك الوسيلة التي يؤدي بها العمل (الآلة مثلاً)، أو بسبب عدم توافر المواد بكمية أو النوع المطلوب.<sup>3</sup>

وتتضمن هذه العملية اتخاذ إجراءات ووضع تدابير من شأنها توفير الظروف المناسبة للأداء بغرض التغلب على المشكلات والمعوقات التي صادفته، ويحتمل أن تصادفه في المستقبل، وهي تتضمن أيضاً إجراء التعديل الضروري في الأهداف والمعايير بناء على خبرات التنفيذ الفعلية، حتى تكون هذه الأهداف والمعايير مناسبة لطاقت وقدرات الأجهزة من ناحية، ومحقة للأهداف العامة من ناحية ثانية، ملائمة للظروف والعوامل المحيطة بالأداء والتنفيذ الفعلي من ناحية ثالثة.

<sup>1</sup> أسامة خيرى، مرجع سابق، ص 37-39

<sup>2</sup> أحمد مصطفى خاطر، محمد مجت كاشك، مرجع سابق، ص 34.

<sup>3</sup> محمد يوسف عقلة، إدارة المؤسسات الدولية، ط1، دار البداية، عمان، 2010 ص 17.

## 04- وسائل الرقابة :

## 1\_ البيانات الإحصائية:

تعتبر البيانات الإحصائية عن أوجه الأنشطة بالمنظمة، وتحليل هذه البيانات من الوسائل الهامة للرقابة، حيث تعطي صورة رقمية وبيانية عما تم إنجازه من أعمال خلال فترة زمنية معينة.<sup>1</sup>

## 2\_ التقارير:

وهي تلك التقارير التي توضع لقياس أداء العاملين أو لتوضيح الكيفية التي تنجز بها الأعمال منها: التقارير الدورية، وتقارير سير الأعمال الإدارية، وتقارير الفحص، وتقارير الفحص، وتقارير قياس كفاءة الموظفين، والمذكرات، والتقارير التحليلية، وتقارير التوصية وتقارير الكفاية.

ومهما يكن موضوع التقارير أو نوعها، فإنه يتوجب أن يتوافر فيها عدة شروط ومن أهمها أن تكون مختصرة على المعلومات الأساسية والبيانات المؤثرة وعلى إظهار الانحرافات بسرعة، وتعكس التوقيت الملائم، والتماثل المستمر، والاعتماد على الحقائق والبيانات المحددة وسهولة القراءة والتركيز على المستقبل، وتعتبر التقارير الإدارية من أقدم الوسائل المستخدمة في الرقابة.<sup>2</sup>

وتعطي هذه التقارير صورة حقيقية عن كيفية إنجاز الأعمال ومدى كفاءة هذا الانجاز ودرجة التماثل أو التباين بين التغيير وبين الخطط التي كانت موضوعها، وقد تكون هذه التقارير دورية، أي تأخذ صفة الانتظام في إعدادها وتقديمها للقادة الإداريين في المنظمة كل فترة معينة، وقد تكون هذه التقارير نهائية بعد الانتهاء من إنجاز العمل أو مسؤوليات معينة، وكلا النوعين من التقارير له أهمية في الرقابة، حيث يساعد النوع الأول من التقارير في عمليات

<sup>1</sup> أحمد مصطفى خاطر، محمد بمجت كشنك، مرجع سابق، ص302.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص268.



المتابعة ومعالجة الأخطاء، ويساعد النوع الثاني في التقييم النهائي لمسؤوليات أو عمل معين، ولكي تحقق هذه التقارير الهدف منها يجب أن تكون صادقة، أي تعتمد على بيانات ومعلومات صادقة.<sup>1</sup>

وقد تكون هذه التقارير شهرية أو فصلية أو سنوية، وتعتبر من الأدوات التي تستخدم بشكل واسع في مختلف المنظمات، حيث يمكن أن تزود الجهات المعنية بالبيانات والتحليلات المطلوبة واللازمة للتعرف على سير الآراء ومكان الضعف والقوى وأهم المشكلات والمعوقات والمقترحات للمعالجة.

وقد تكون تلك التقارير على هيئة أشكال ورسوم، أو تكون متضمنة لها، حيث تعزز تلك الأشكال أو الرسوم المؤشرات التي تعتمد على التطور التاريخي أو الزمني للأداء، و بالتالي يمكن إعطاء صورة واضحة عن الواقع الفعلي للأداء مقرونة بفترة زمنية معينة ولغرض تحديد الوضع السليم للأداء. وتستخدم تقارير تقييم الأداء بشكل واسع في منظمات الأعمال حيث يمكن الحكم من خلالها على العديد من الأنشطة والفعاليات ومطابقتها مع الوضع الطبيعي، ومن المفيد القول بان تلك التقارير كلمات ابتعدت عن الجانب الوصفي وعززت بالأرقام والمؤشرات الكمية والنسب المئوية وتحليل الارتباط والجداول وتحديد النقاط الحرجة الهامة، كلما أدى ذلك الى جعلها أكثر وضوحاً واختصاراً للوقت والجهد.<sup>2</sup>

### 3\_الملاحظة:

وذلك لملاحظة العاملين الذين يخضعون لإشرافه أثناء ممارستهم للعمل للتعرف على سير العمل والطرق المستخدمة في العمل والنتائج التي توصلوا إليها.<sup>3</sup>

### 4\_نظم التخطيط (البرمجة \_ الموازنة):

سبق وان اشرنا إلى أن البرنامج هو مجموعة خطط متداخلة ونجد هنا أن برنامج الموازنة هو تعبير مالي للخطط المستقبلية ويحاول هذا الأسلوب أن يربط التخطيط والموازنة مع تحليل النظم، وهذا المدخل يعمل على تطبيق العلاقة

<sup>1</sup> أحمد مصطفى خاطر، محمد بھجت كمشك، مرجع سابق، ص304.

<sup>2</sup> نبيل ذنون الصانع، الإدارة مبادئ وأساسيات، ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2011، ص228.

<sup>3</sup> أحمد مصطفى خاطر، محمد بھجت كمشك، مرجع سابق، ص304.

للمداخل الثلاثة باعتبارها أن الموازنة والبرامج التخطيطية ومداخل النظم مداخل متكاملة، ويشمل تطبيق أسلوب الموازنة على أساس النتائج مدعوما بنظام تخطيط البرامج وتنفيذها وتقييمها وإعداد التقارير.

### 5\_ أسلوب الوقت الفعلي:

إن اعتماد هذا الأسلوب يتناسب مع متطلبات الأعمال السريعة وذات الحركة المتكررة كشركات الطيران والموانئ، الفنادق ومبيعات الأسواق الكبيرة والمخازن ذات الحركة، ويتم ذلك عن طريق تسجيل وإعداد تقرير بالحركة الحادثة فعلا، وتم عادة بشكل نماذج رياضية يعمل الحاسوب على تحليلها وتسجيلها في الوقت المطلوب، وتظهر بتحديد الوقت من المحجوزات أو حركة المواد مثلا وعلى مستوى الفروع ومعالجتها على مستوى الوحدة المركزية.

### 6\_ شيكات العمل: تستخدم هذه الوسيلة عندما يكون العمل المراد اتخاذه معقدا نسبيا بسبب وجود مراحل

متراصة ومتشعبة تتعلق أو تعتمد الواحدة على الأخرى، حيث أن اختناق في مرحلة ما سينعكس على المراحل الأخرى مثل صناعة السيارات، حيث أن إنتاج الأجزاء المختلفة تتطلب انسيابية جميع الأجزاء، وإلا فإن التأخر في الصناعة سيؤدي الى انتظار الأجزاء الأخرى بأكملها وتحليل الشبكة، هذا يستخدم الجهة الرقابية في تحليل العمليات والعلاقات التي تربط الأجزاء المختلفة وتحديد أماكن الاختناقات بهدف معالجتها.

### 7\_ الميزانيات التقديرية:

تعرف بأنها ترجمة رقمية للخطط الموضوعة لفترة زمنية معينة، تكون عادة سنة وحدة، تتم التقديرات في بداية الخطة، وبالتالي تستخدم كأداة للرقابة لتقرير مدى التطابق بين عمليات التنفيذ وبين محتويات تلك الميزانيات، وهذه الميزانية في حقيقة الأمر تخمينية، أي ليس كميزانية المصاريف التي تبين ما صرف فعلا، وتستخدم المنظمات أشكالا متعددة من هذه الميزانيات، فهناك ميزانية تقديرية للمبيعات والتي تعتبر حجر الزاوية للأنشطة الأخرى، وميزانية للشراء، وثالثة للإنتاج وأخرى للأنشطة التسويقية المختلفة، كما أن هناك ميزانية وتقدير للمصروفات ورواتب الموجودين ومن يستلزم تعيينهم خلال فترة الميزانية، ويعتبر الاستخدام الفعلي للأرقام الميزانية مؤشرا على التنفيذ السليم

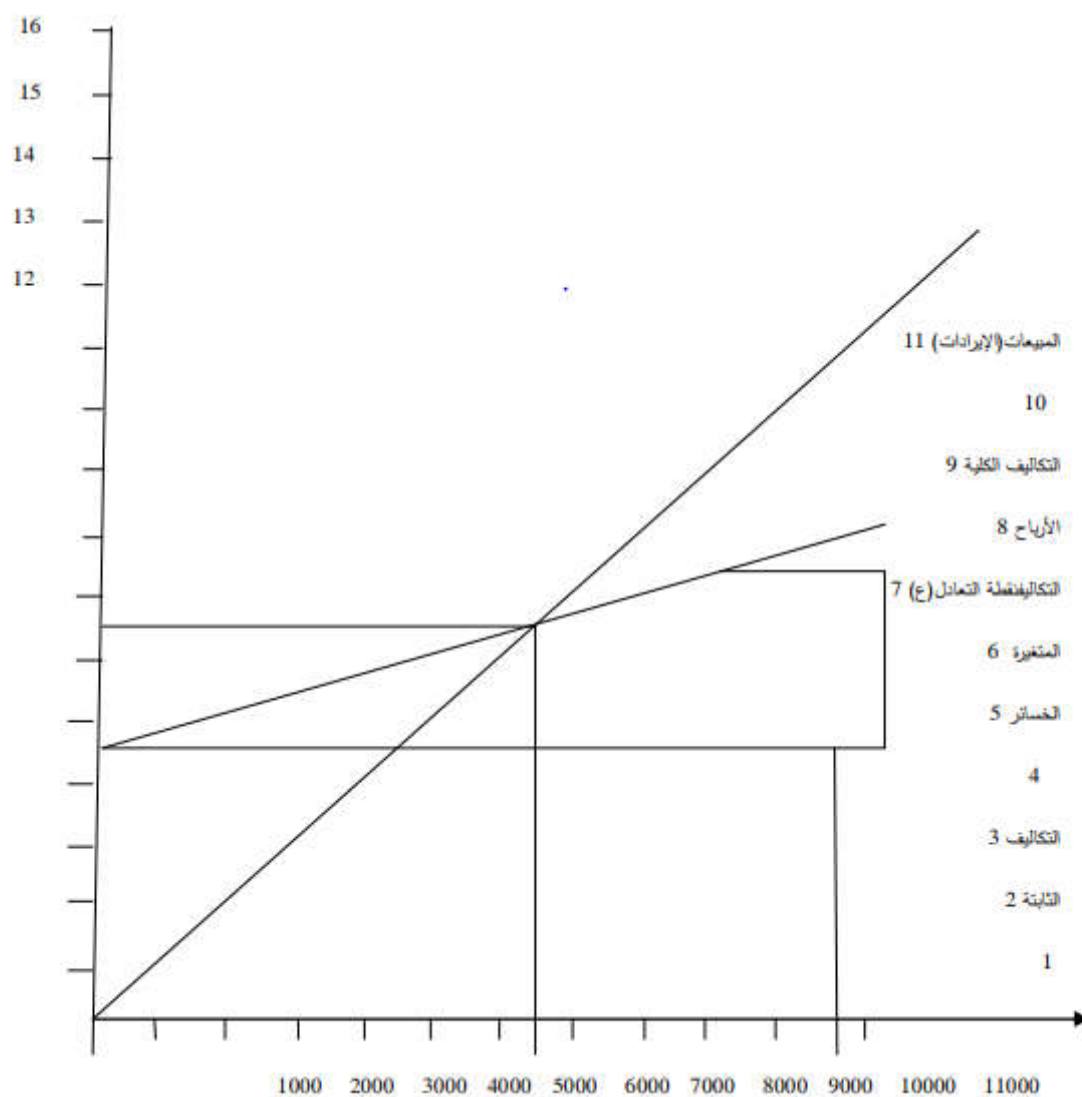
لخطط المنظمة وبالتالي فإن الانحراف سواء كان سلبياً أو إيجابياً سيدفع الجهات الرقابية للتوقف عنده، وتشخيص الأسباب وراء ذلك الانحراف.<sup>1</sup>

وتستخدم على نطاق واسع لغرض الرقابة وبمعنى آخر قوائم النتائج المتوقعة معبراً عنها بقيمة مالية، وهذه الميزانية التقديرية تستخدم للمساعدة في إجراء المقارنة والقياس بين الأهداف والإنجازات لمعرفة ما تحقق من تقدم ونجاح.

**8\_ نقاط تحليل (التعادل):**

تسمى النقطة أو المرحلة التي لا تحقق فيها المنظمة ربحاً ولا خسارة بنقطة التعادل حيث يتساوى عند هذه النقطة الدخل مع المبيعات مع إجمالي التكاليف أو بعبارة أخرى الإيرادات مع المصروفات، وتستخدم المنظمة من هذه الأداة الرقابية لتقرير الاستمرار أو التوقف عن أداء مهمة معينة أو تقدير فرص الربح، أو ربما الخسارة المحتملة ومن خلال هذه النقطة يتمكن متخذ القرار من التعامل مع متغيرات الكلفة والسعر والكمية والمتوقع بيعها لغرض تحديد أكبر عائد ممكن.

<sup>1</sup> نبيل ذنون الصانغ، مرجع سابق، ص 230.



الشكل (01) يبين نقطة التعادل

المصدر: ضرار العتيبي وآخرون، 2007، ص 257.

### 05- أهداف الرقابة:

تعتبر الرقابة ضرورية لضبط أنشطة الأفراد، أو أنها كذلك تدفع نحو الانجازات وتحقيق التوازن ومن أهم أهدافها ما

يلي:

\_\_تنظيم عمل الأفراد والجماعات لقواعد سلوك موحدة من خلال اللوائح والقوانين والتعليمات.

- \_\_ التأكيد من طرق اتخاذ القرار والتوجيه والإشراف، لأنها تسير لتحقيق الأهداف.
- \_\_ رفع كفاءة الأفراد والآلات وفقا لمعايير الإنتاج.
- \_\_ الكشف عن الجوانب الإبداعية وتحفيزها.
- \_\_ تقليل المشاكل الناجمة عن الانحرافات السلبية.
- \_\_ تفعيل نظام الاتصال في المنظمة.<sup>1</sup>
- \_\_ إخضاع المنظمة للنظم واللوائح والقوانين التي تنظم عمل الأفراد.
- \_\_ مراقبة ممارسات المديرين في التوجيه والإشراف على العاملين.
- \_\_ التأكيد من استخدام الموارد البشرية والمادية استخداما أمثل وتحقيق التكاليف.
- \_\_ العمل على رفع كفاءة الأفراد والآلات والموارد الخام.
- \_\_ العمل على إقامة اتصال فعال بين مختلف المستويات الإدارية.
- \_\_ الكشف عن ولاء ورضا العاملين في المنظمة التي يعملون فيها.<sup>2</sup>
- \_\_ التأكيد من حسن سير العمل وتنظيمه.
- \_\_ التعرف على مشاكل ومعوقات العمل.
- \_\_ التأكيد من تنفيذ القوانين واحترام قرارات السلطة التشريعية والقضائية.<sup>3</sup>
- \_\_ رفع كفاءة الأداء من خلال عملية المتابعة والتقييم، فالتقييم قد يكشف عن إمكانيات لتحسين الأداء على مستواه الحالي.

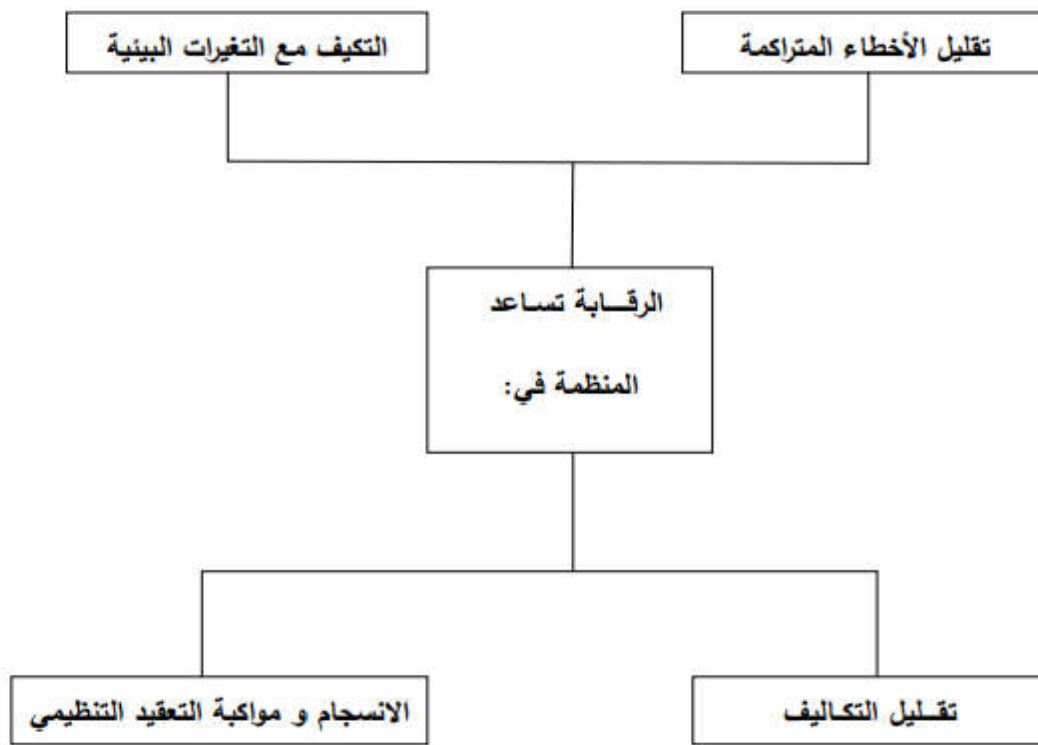
\_\_ ترشيد التنظيم، أي تستخدم المنظمة النتائج المتحصل عليها عند التقييم في إعادة التنظيم الداخلي للمنظمة.

\_\_ سهولة تحقيق التنسيق.

<sup>1</sup> أسامة خيري، مرجع سابق، ص 39.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمان، جمال الدين موسى، مرجع سابق، ص 267.

<sup>3</sup> موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 128.



الشكل (02) يبين أهداف الرقابة

المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر عمان، ص225.

06- أهمية الرقابة:

1\_ المنظمة:

- اكتشاف الأخطاء والمعوقات وتصحيحها.
- التأكد من الاستخدام الكفء لكافة الموارد.
- التأكد من مناصب الموارد البشرية ومدى مناسبتهم لها.
- اكتشاف الانحرافات الإيجابية والسلبية.
- التأكد من سير العمل ومدى إمكانية تحقيق الأهداف.

2\_ الأفراد:

- اطمئنان العامل الكفء لعدالة عملية المراقبة من خلال الإثبات على جهوده (المكافآت، حوافز، ترقية).
- اطمئنان العامل المقصر لعدالة عملية المراقبة من خلال تحسين مهاراته وجهوده وحفظ حقوق العاملين.<sup>1</sup>
- كما أن أهمية الرقابة تكمن في أنها أهم الوظائف للقائد، إذا بواسطتها يستطيع التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمنظمة، أي أنها وظيفة مراجعة وكذلك وظيفة تعمل على إظهار نقاط الضعف وكشف الأخطاء الموجودة في التنظيم حتى يمكن إصلاحها وعدم تكرارها.
- الرقابة لها صلة بالتنظيم وهي التي تكشف المدير عن أي خلل يسود بناء الهيكل التنظيمي لوحده الإدارية.<sup>2</sup>
- أنها الوجه الآخر للتخطيط، بمعنى انه لا يمكن أن نتأكد من سلامة التخطيط ما لم تكن لدينا الأدوات الرقابية المناسبة سواء قبل تنفيذ الخطة، أو أثناء عملية التنفيذ أو بعدها.

<sup>1</sup> أسامة خيري، مرجع سابق، ص 38.

<sup>2</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 349.

• أن الرقابة أداة تعليمية وتفاعلية، فاستخدام الرقابة في مجالات مختلفة سواء في التخطيط أو في التنظيم أو اتخاذ القرارات أو التنسيق والاتصال أو الأداء الفردي إنما تعمل على الارتقاء بمستوى الأداء والتعلم من الأخطاء، وأي جاد علاقات التفاعل والتكامل فيما بين أجزاء المنظومة، كما أنها تخلق درجة من التنسيق المعقول بين الأفراد والأداء.

• الرقابة وظيفة يمارسها المدراء باختلاف مستوياتهم الإدارية، وهي تغطي جميع نشاط المنظمة.

• تمنع الرقابة وقوع الأخطاء أو تكرارها من خلال معرفة نقاط الضعف وضمان تعاون الآخرين على حل

المشكلات التي تعيق الأداء.<sup>1</sup>

• تسعى الرقابة الى ضمان أن عمل الأفراد موجه أساسا في المقام الأول نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، والنظام الرقابي الفعال هو الذي يحقق المواثمة بين هذين النوعين من الأهداف حتى يقلل من الصراعات والتنازع بين الأفراد والمنظمة.

•

• تحدد الرقابة الانحرافات وتتخذ الإجراءات اللازمة للقضاء عليه.<sup>2</sup>

## II) الأداء الوظيفي:

من المهم في بادئ الأمر حتى تكتمل معرفتها لمفهوم الأداء الوظيفي للأفراد والكشف عن موقعه ضمن الأداء، يجب التحري عن معنى الأداء كمفهوم عام، ثم كمفهوم اقترن بمجال تسيير المؤسسات بشكل عام فيه الأداء الوظيفي للموارد البشرية جزء من كل متكامل وهو أداء المؤسسة.<sup>3</sup>

### أ\_ النظرة القديمة للأداء:

يعتبر الأداء من أهم الموضوعات التي تمتد درجة التطور في تنظيم الاقتصاد، حيث من خلاله تشكل الركائز المادية للمجتمع والتي تؤمن بانطلاقه نحو الحضارة والرفاه الاجتماعي الذي بين بالدرجة الأولى على أساس التراكمات المادية

<sup>1</sup> نبيل ذنون الصانع، مرجع سابق، ص225.

<sup>2</sup> محمد فريد الصحن واخرون، ص387.

<sup>3</sup> ابن المنظور، لسان العرب، المجلد 14، دار صادر للنشر والتوزيع، بيروت، 2007، ص26.



والمالية التي تحققها البلدان والتي تنعكس مباشرة على تطور الدخل القومي فيها.<sup>1</sup>

لهذا كان الاهتمام بقياس الأداء منذ القدم، فقد كان لتاييلور الفضل في الدراسة الدقيقة للحركات التي كان يؤديها العامل وتوقيت كل منها بقصد الوصول الى الوقت اللازم للإدارة و أي قافها، ولقد كان جوهر الدراسة التي أجراها تاييلور هي انه هناك مجموعة من تفاصيل الحركات تشترك فيها عمليات كثيرة، بحيث إذا أمكن مشاهدة كل هذه الحركات ودراسة الزمن المستغرق، فمن الممكن اعتبار النتيجة وحدة فنية يستفاد منها في العمليات المشابهة التي يجري بها الدراسة زمن خاص بها.

نلاحظ مما سبق أن النظرة الى الأداء كانت تقتصر فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد الأداء، ولكن سرعان ما تطورت تلك النظرة وفقا لتطورات المحيط.

### ب\_ النظرة الحديثة:

تواجه المؤسسة اليوم تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة الأداء وما تحققه من إنجازات بما يصل إليه غيرها من المؤسسات الأحسن تنظيميا والأفضل والأناجح الى السوق، وهو ما يعبر عنه بالقياس الى القسط الأول، وقد تطورت هذه الفكرة بتأثير المنافسة العالمية والرغبة في الوصول لأفضل المستويات في الأداء، ومن ثم ظهرت فكرة المستوى العالمي للأداء.

لقد تعددت مفاهيم الأداء الوظيفي وفقا لآراء الكتاب والباحثين في إعطائهم مفهوما واحدا، وذلك يرجع الى منطلقاتهم الفكرية وتصوراتهم فهناك من يعرفه بأنه:

° يقصد بالأداء الوظيفي بأنه نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية.

° يقصد بالأداء الوظيفي المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها.

<sup>1</sup> عقيل حاسم عبد الله، التحليل الاقتصادي الجزئي، ب ط، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1999، ص 20.

<sup>o</sup> وعلى الرغم من الاختلاف القائم بين الباحثين لتحديد مفهوم الأداء الوظيفي، إلا أن هناك ثلاث عوامل تجمع

بين التعريفات:

1\_ الموظف: وهو ما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم ودوافع واتجاهات.

2\_ الموقف: تتصف به المنظمة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

3\_ الوظيفة: وهي ما تتصف به من متطلبات وجدييات، وما تقدمه من فرص عمل.<sup>1</sup>

ومنه نستنتج أن الأداء الوظيفي هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد من اجل إتمام مهام

الوظيفة الموكلة له، حيث يحدث هذا السلوك تغييرا يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

### 01- أهمية الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة ل أي منظمة نذكر منها:

1\_ تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى نخرج للوجود ومنتج منتجات تحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها

تحتاج الى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وقد تكون العملية ملموسة مثل

عمليات الإنتاج الصناعي أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة والأداء هو المكون

الرئيسي للعملية وهو الجزء الحي منمنها لأنه مرتبط بالإنسان. "العنصر البشري" الذي يدبر العملية ويحول المواد الخام "

الموارد" الى مواد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها لمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها قيمة

جهد وعمل " إنتاجية " العنصر البشري.

وبذلك تحقق الربح، وعليه فان ثبات كلفة المواد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلها تصل الى الأهداف المنظمة

بأفضل فعالية وأفضل قدرة واكل كلفة وأكثر ربحا.

2\_ للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة

جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا، فان ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة

<sup>1</sup> عصام عبد اللطيف، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، نيو لوك للنشر والتدريب، القاهرة، 2015، ص28.

واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حيث يكون أداء العاملين متميزاً، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يوافق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً، كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة:

- إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في: مرحلة الظهور تعد مرحلة البقاء والاستمرارية وتليها مرحلة الاستقرار بعدها تأتي مرحلة السمعة والفخر.
- مرحلة التميز وأخيراً مرحلة الريادة، إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً، أن ما يعتمد على مستوى الأداء بها.<sup>1</sup>

## 02- عناصر الأداء الوظيفي:

يتضمن الأداء الوظيفي مجموعة من العناصر أهمها ما يلي:

- 1\_ المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية الهامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- 2\_ نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- 3\_ كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية في العمل ومقدار وسرعة هذا الانجاز.
- 4\_ المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال

<sup>1</sup> طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، جامعة ن أي ف للعلوم الأمنية، (ب ط)، الرياض، 2004، ص 120.

في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.<sup>1</sup>

### 03- محددات الأداء الوظيفي:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى و التفاعل بينها، ونظرا لتعدد هذه العوامل وصعوبة درجة تأثير كل منها على الأداء واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، فان الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها.

فيرى بعض البعض أن الأداء يتأثر بالوظيفة فالموظف وما يمتلكه من معرفة ومهارات ورغبة واهتمام ودوافع يعد محددًا رئيسيًا لتحديد مستوى الأداء الوظيفي بما يتطلبه من مهام وواجبات وما تفرضه من تحديات وما تقدمه من فرص للنمو الوظيفي، تعد أيضا محددًا رئيسيًا في تحديد مستوى الأداء والموقف بما يتضمنه من بيئة تنظيمية وما توفره من موارد مادية وهيكل تنظيمي مرن أو جامد وأساليب الوقاية وأنماط القيادة تعد محددًا رئيسيًا في تحديد مستوى الأداء.<sup>2</sup>

ويمكن القول أن محددات الأداء تستند الى ثلاث متغيرات هي:

- 1\_ الجهد المبذول في العمل :وهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء.
- 2\_ القدرات والخصائص الفردية: وهي القدرات الفردية والخبرات السابقة التي يتوقف الجهد المبذول عليها.
- 3\_ إدراك الفرد لدوره الوظيفي : يتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لمواهبه وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها في المنظمة.<sup>3</sup>

إن القدرة والدوافع المتوفران لدى العامل هما المتغيران الرئيسيان في محددات الأداء، فأحيانًا يمتلك العامل أفضل القدرات والمهارات ولكنها ستكون دون جدوى دون توافر الدافعية للعمل والعكس صحيح.

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2006، ص38.

<sup>2</sup> عادل حسن وعلي شريف ومحمد فريد الصحن، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع ط1 الإسكندرية، 1998، ص62.

<sup>3</sup> بو الشرش كمال، الثقافة التنظيمية، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1 عمان 2014 ص123.

فقد يتوافر لدى العامل الدافع القوي للعمل ولكن دون قدرته على العمل سينعدم توافر العلاقة بين الدافع والقدرة

والأداء.<sup>1</sup>

ونظرا لصعوبة اتفاق علماء الإدارة والباحثين والمنظرين في مجالها على محددات معينة تحكم الأداء، لهذا يجذرون من

تعميم النتائج التي تصل إليها هذه الدراسات، وان تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس أمرا سهلا نظرا للأسباب

التالية:

1\_ إن محددات أداء فئة معينة ليست هي محددات أداء فئة أخرى.

2\_ إن محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد العاملين

في منظمة أخرى.

3\_ إن العوامل البيئية الخارجية لها اثر سلبي أو إيجابي في تحديد محددات الأداء.<sup>2</sup>

رابعا العوامل المؤثرة على محددات الأداء الوظيفي:

تحدد العوامل الأساسية السابقة "القدرة \_ الإدراك \_ الدافعية " هي الأخرى بعوامل أخرى تعكس الطبيعة

المعقدة للعنصر البشري:

أ ( العوامل المؤثرة على إدراك الفرد:

يتأثر الدور الوظيفي للفرد بعاملين هما:

\_ غموض الدور : يشير غموض الدور الى عدم وضوح المهام والواجبات والاختصاصات والسلطات لما هو فرق

بين ما هو مطلوب وما هو مفهوم، ودون وجود صورة واضحة في ذهن الفرد عن العمل الواجب انجازه لن يكون

باستطاعته تقييم تقدمه أو التأكد من انه أدى العمل بشكل صحيح، ويتميز العمل الإداري بالغموض عن العمل

<sup>1</sup> سعيد ياسين عامر وخالد يوسف الخلف، التضخم الوظيفي والتقنية الحديثة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، الرياض، 1983، ص63.

<sup>2</sup> أبو الشرش كمال، الثقافة التنظيمية، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1 عمان 2014 ص123.

الفني التخصصي، وإذا كان لبعض الصفات الشخصية تأثيراً على شعور الفرد بغموض الدور كالثقة في النفس، لأن الشخص الواثق بنفسه أقل شعوراً بهذا الغموض من الشخص الأقل ثقة بنفسه.

إلا أن أهم مسببات غموض الدور تتمثل في عدم وجود توقعات تعليمات وتوجيهات عمل محدد أو أنها موجودة ولكن غير واضحة من الأمور التي بإمكانها القضاء على غموض الدور هي ضمان وجود وضوح الوصف الوظيفي لمسؤوليات وصلاحيات العمل ومع أي ير وأهداف الأداء، بالإضافة إلى توفير تغذية مرتدة ومستمرة عن أداء الفرد لتعزيز إدراكه.

— صراع الدور: يقصد بصراع الدور أو تعارض الدور تعارضاً يطال العمل الذي ينبغي على الفرد الوفاء به، لصراع الدور أسباب عديدة، لكن ما يؤثر على إدراك الفرد لدوره الوظيفي هو تلقيه تعليمات متضاربة مزدوجة ومتكررة من رئيسه، أو أكثر من رئيس، وقد يؤدي ذلك إلى شعور الفرد والضغط النفسية والاضطرابات العصبية في العمل مما يؤثر على أدائه بالسلب.<sup>1</sup>

### ب) العوامل المؤثرة على قدرة الأفراد:

— التعليم: ويمثل ذلك المعارف التي تم الحصول عليها عبر الطرق البيداغوجية والأكاديمية المختلفة، وكلما كان ذلك الارتباط بين ما تعلمه الفرد بين مهامه، كلما زاد إدراكه لدوره ومن ثم ممارسته له بالشكل المطلوب.

— التدريب: يعرف التدريب على أنه الجهد المخطط لتغيير سلوك ومهارات العاملين وتوجيهاتهم وآرائهم باستخدام طرق تدريبية وإرشادية مختلفة لتهيئته من أداء الأعمال المطلوبة وفقاً لمعايير العمل بشكل مقبول، ويمكن أن يتم التدريب وفق برامج تدريبية منظمة أو أثناء تأدية العمل ومن الواضح أنه كلما تلقى الفرد التدريب المناسب كلما انعكس ذلك على مستوى أدائه الوظيفي.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية 2003 ص ص 253-257.

\_ الخبرات: إن للخبرات علاقة بالأقدمية للفرد في العمل، حيث يحمل من خلالها قدرة هائلة من المعلومات والمعارف والمهارات يضعها في خدمة العمل مما ينعكس على اهتماماته بالجانب المهني والتخصصي وفي بعض الوظائف يمكن لسنوات الخبرة تعويض التعليم.<sup>1</sup>

#### 04- قياس الأداء الوظيفي:

يتم قياس الأداء الوظيفي من خلال الوسائل الآتية.

##### 1\_ أدوات قياس الهندسة:

طورت العديد من الأدوات لقياس عمليات تشغيل الآلة ووجود المنتج والصفات الإنتاجية ومراقبة السلوك الإنساني من الدوائر التلفزيونية المغلقة أو أجهزة الإنذار في المتاجر الكبيرة للكشف عن السرقات.

##### 2\_ العينات:

وهو أسلوب اخذ العينات من المنتج على فترات لتحديد مدى تطابقها لمواصفات الجودة ومدى الانحراف إذا وجد يراعي هذا الأسلوب من قياس الأداء اختيار الحجم المناسب للعيينة.

##### 3\_ سجلات الأداء:

وهي التي تحتوي على البيانات الخاصة من المنتج والتي تم تسجيلها عن الأداء والإنتاج الفعلي مثل سجلات العمليات الإنتاجية والمخزون وأرقام المبيعات وأوامر الشراء واستخراج البيانات من هذه السجلات ومقارنتها بالمعايير الرقابية، حيث يمكن ذلك من اكتشاف الانحرافات بسهولة.

##### 4 \_ الملاحظة الشخصية:

ويقصد بها مراقبة العمل والأفراد بواسطة المدير أو المشرف للتأكد من أن مستوى الأداء يطابق المعايير الموضوعية وتنقسم الى قسمين هما:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سمير أحمد عسكر، المدخل إلى إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، القاهرة، ط1، 1983 ص ص 402-404.

<sup>2</sup> سمير أحمد عسكر، مرجع نفسه، ص 408.

أ\_ الملاحظة الرسمية: وهي ملاحظة مخطط لها مسبقا تهدف الى قياس أداء معين ومقارنته بالأداء المعياري ويجب على الشخص الذي يقوم بهذه الملاحظة والانتباه والتركيز على النشاط والعمل محل القياس، ويصعب إتباع هذا النوع من الملاحظة في جميع أنشطة ووظائف المشروع، لذلك يكون مجال الوظائف المرحة الذي يمثل خطورة على الصحة والأمن.

ب\_ الملاحظة غير الرسمية: وتستخدم عادة بشكل يومي يقوم بها مسؤولو الإدارة مباشرة لملاحظة أداء العاملين وحل المشاكل المختلفة التي تقابلهم في موقع العمل.

5\_ مستوى الرضا: ويمكن مستوى الرضا في المعلومات التي تأتي من تعليقات المستهلكين او العاملين الذين يتأثرون بالنشاط موضع القياس

كما تناول عدد من الباحثين بعض العوامل التي تتوقف عليها فاعلية ودقة وأساليب قياس الأداء، تتمثل هذه العوامل في:

#### 05- عوامل فعالية ودقة أساليب قياس الأداء:

1\_ التكاليف: إن قياس الأداء لبعض الأنشطة قد تفوق تكاليفه الفوائد الناتجة عنه، مما يدعو على تدارك تلك التكاليف والعمل على أن يكون قياس الأداء بكفاءة وبأقل تكلفة ممكنة تحقق الفوائد الناتجة.

2\_ الدقة: عادة فان أداء بعض الأنشطة يمكن قياسها بدقة عن طريق الآلات وبعض الأدوات التي يجب استخدامها بعناية لتجنب ما ينتج عنها من أخطاء.

3\_ الوقت: إن التأخير في قياس الأداء يؤدي الى التأخير في اكتشاف الانحرافات وتصحيحها وتراكم المشكلة، ولذلك يجب تدارك الوقت بسرعة وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية.



4\_التنظيم: ويقصد به تنظيم المعلومات لقياس الأداء بتجميعها بكمية كبيرة وتوزيعها بشكل منتظم وتحليلها

وتوصيلها من خلال نظام جديد للمعلومات الإدارية.<sup>1</sup>

#### 06- معدلات الأداء الوظيفي:

إن عملية الحكم على الأداء أو تقويمه تتطلب وصف معدلات الأداء من خلال تحديد القيم المرتبطة بالخطط والتي

تقاس على ضوءها النتائج المتعلقة، لذا يعتبر معدل الأداء أداة تخطيطية تعبر عن غاية مطلوب بلوغها وقد يعكس

خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين ودون تحديد معدلات ومعايير الأداء يصعب قياس الأداء

والوصول الى حكم سليم على مدى كفايته.<sup>2</sup>

ويرى مهدي حسين أن وصف معدلات الأداء عملية تمر بخمس خطوات والمتمثلة في:

1\_ الاختيار: وتشير هذه الخطوة الى اختيار انبب الأعمال لقياسها فقد يكون موضوع الأداء عملا جيدا يسبق

قياسه أو تغيير في طريقة أدائه يتطلب تحديد زمن نمطي جيد أو شكاوي العاملين من ضيق الوقت المسموح به لأداء

عمل معين، أو غيرها من الأسباب، لذا يعتبر الاختيار الخطوة الأولى في توصيف معدلات الأداء.

2\_ التسجيل: وتشير هذه الخطوة الى تسجيل الحقائق والمعلومات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل

والأساليب وعناصر النشاط التي يتضمنها العمل، كما تتضمن هذه الخطوة الأجزاء المكونة للنشاط المتحدد في

العمل.

3\_ التحليل الإنتقادي: ويركز على اختيار صحة البيانات المسجلة لتأكيد استقلال الوسيلة الأكثر فعالية وعزل

العناصر الأخرى، ذات التأثير الجاني في العملية الإنتاجية.

4\_ القياس: وتختص هذه الخطوة بقياس كمية العمل المستغلة في كل عنصر بالوقت والأسلوب الفني المناسب

لقياس العملية الإنتاجية.

<sup>1</sup> سمير أحمد عسكر، مرجع سابق، ص406.

<sup>2</sup> أبو الشرش كمال، مرجع سابق، ص163.

5\_ التحديد: ويتم في هذه الخطوة تحديد سلسلة النشاطات اللازمة للتشغيل تحديدا دقيقا يشمل الوقت القياسي

لأداء النشاط والأساليب والتقنيات المعنية التي تستخدم في أدائه.<sup>1</sup>

ويرى بعض علماء الإدارة أو الباحثين أن تكون العبارات التي تصاغ بها معدلات الأداء اقل رسمية من تلك التي

تستخدم في وصف الوظائف، وان تكون هناك نماذج وأنماط مختلفة من معدلات الأداء لإمكانية استخدامها وفقا

للمستوى الإداري الذي يعتمدها، وان تهتم معدلات الأداء بالجوانب التالية:

أ\_ **مجالات الأداء:** وهي المجالات التي يتوقع أن تحقق فيها النتائج وتندرج في شكل أولويات.

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

ج\_ **معدلات الأداء:** تتحدد في الغالب بنظام الفئتين هما الأداء المرضي والأداء المتميز.<sup>2</sup>

ويشير "كمال جعفر" الى أن تقدير معدلات الأداء تختلف من مجتمع الى آخر ومن منظمة الى أخرى لتأثرها

بالعادات والتقاليد السائدة في المجتمع وبالظروف البيئية المحيطة بالعمل وبدرجات التقدم التقني والمعلوماتي في المنظمة،

ومع ذلك فان معدلات الأداء لها أهمية خاصة تتمثل فيما يلي.

° وضع مواصفات محددة لعمليات وأوجه النشاط قبل البدء في العملية الإنتاجية من اجل قياس المنتج النهائي

والحكم على جودته.

° توضيح مستوى الأداء المطلوب أو المرغوب فيه من خلال توفير مؤشرات قابلة للقياس مثل : السرعة والدقة

والاقتصاد والكفاءة.

° المساعدة في قياس الأداء الفعلي للعاملين.

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

<sup>1</sup> زويلف مهدي محمد، المفاهيم الحديثة في الإدارة (النظريات والوظائف)، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 1993، صص 286-289.

<sup>2</sup> خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1 عمان 2008 صص 205.

° توفير الأسس السلمية لمعالجة المشكلات أو الانحرافات التي تعيق فعالية الأداء.<sup>1</sup>

## 07- أنواع الأداء:

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعمل في الوقت ذاته، الذي يعتمد عليه لتحديد مختلف الأنواع، وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط الى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها كمعايير الشمولية والطبيعة وذلك كما يأتي:

### 1\_ حسب معايير المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى:

أ\_ **الأداء الداخلي:** ويطلق على هذا النوع من الأداء أداة الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

ـ **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة والذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادرا على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

ـ **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال الاستثمار بشكل فعال.

ـ **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب\_ **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن متغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه، ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بال أي جاب أو بالسلب، وهذا النوع من

<sup>1</sup> كمال جعفر، فعالية البرامج التدريبية بين القياس والتقويم، مجلة الإدارة العامة، العدد 33 مايو، القاهرة، 1989.

الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا مهم إذا تعلق الأمر بالمتغيرات الكمية، أي ن يمكن قياسها وتحديد أثرها.<sup>1</sup>

## 2\_ حسب معايير الشمولية:

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء الى نوعين هما:

### أ\_ الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها الى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر، وفي هذا النوع من الأداء يمكن الحديث على مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كاستمرارية الشمولية " الريح والنمو "، كما أن الأداء بالمؤسسات في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء منظماتها الفرعية.

### ب\_ الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره الى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي الى أداء وظيفة التموين، وأداء وظيفة النتاج وأداء وظيفة التسويق.<sup>2</sup>

### ج) الأداء على المستوى التنظيمي:

التنظيم عبارة عن نظام كلي أو جزئي يحتاج الى مجموعة من المدخلات ويقدم عددا من مخرجات لزيائنه، ويتكون هذا النظام من عدة عناصر هي: السوق أو مجموعة المستهلكين أو المخدومين، إضافة الى المصادر التي يحتاجها التنظيم للحصول على المخرجات الضرورية لعمله وهي رأس المال، التكنولوجيا، الموارد البشرية، التشريعات والوقت، ثم

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2008، ص217.

<sup>2</sup> خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، مرجع سابق، ص218.

البيئة الاقتصادية والاجتماعية التي يتأثر بها التنظيم ويعتبر كل تنظيم نظاما يجب أن يتكيف مع التغيرات والمؤثرات الداخلية والخارجية.

ويتكون الأداء على المستوى التنظيمي من العناصر الأساسية التالية:<sup>1</sup>

### الإستراتيجية والأهداف:

وتهتم بالمخدومية أو الجهات التي ستوجه لها الخدمات أو المنتج ونوعية هذه السلعة أو الخدمة في أي مؤسسة سيتم تحديد أسعارها ونوعيتها:

الهيكل التنظيمي: ويرتكز التحليل هنا على مستوى كفاءة وفعالية هذا الهيكل ومدى قدرته على خدمة العمليات التي تنتج السلع أو الخدمات.

المقياس: وهو الأداء الذي يمكن استخدامه بطريقة تخدم كل من الإستراتيجية والأهداف.

الإدارة: وهنا يجري البحث في كيفية تسيير الإدارة لمسارات و اتجاهات وكيف تكون عملية التصويت أو التصحيح.

### د\_ الأداء على مستوى العمليات:

ويرتكز على التأكد من وجود العناصر الموالية:

° العمليات ومدى ضرورتها وأهميتها لتحقيق إستراتيجية المؤسسة.

° أهداف العمليات حيث يجدر التأكيد من توافق وتكامل تلك الأهداف مع أهداف المؤسسة ككل.

° تصميم أو هيكل العمليات وهيكلتها موجهة لخدمة أهداف العمليات ومتطلباتها.

° قياس العمليات حيث يتم هذا للتأكد من نظام إدارة العمليات كفن فعال ويمكن من تحليل العمل وتصويب

الانحرافات.

<sup>1</sup> ناصر محمد إبراهيم السكران، المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض 2004، ص137.

### هـ\_ الأداء على مستوى الوظيفة:

من المعروف أن مخرجات أي تنظيم تأتي عن طريق العمليات، تدار وتؤدى بواسطة الأفراد المنتظمين في العمل على شكل فرق أو جماعات أو وحدات بمختلف المستويات أو التخصصات ومجالات العمل ويطلق على الأداء في هذا المستوى بالأداء الوظيفي للموارد البشرية سواء كان ناتجا من أداء فرد واحد أو مجموعة من الأفراد.

وبالتالي فإن الأداء الوظيفي للمورد البشري هو المتحكم الأساسي في الأداء على مستوى العمليات ومن ثم على

المستوى التنظيمي.<sup>1</sup>

### 3\_ حسب معيار الطبيعة:

الذي يقسم الأهداف إلى: اقتصادية، اجتماعية، تقنية، سياسية... الخ فإنه يمكن القول بان المقابلة المنطقية

تصنف الأداء الى اقتصادي، اجتماعي، سياسي، تقني... الخ

وفي الإشارة الى هذا التصنيف يقول احد الباحثين: " لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء

الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل أن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج "

إذا من خلال هذه المقولة عن طبيعة الأهداف و أنواع الأداء يمكن القول بان الأهداف وأنواع الأداء تقودنا الى

أن الأهداف الاقتصادية تدل على وجود الأداء الاقتصادي الذي يعتبر تحقيقه المهمة الأساسية للمؤسسة والذي

يستند على الفوائد التي تحققها من وراء تعظيم إنتاجها وتدينه لمستويات استخدام مواردها.

والى جانب الأداء الاقتصادي والاجتماعي يمكن الحديث عن الأداء التقني أو الثقافي أو السياسي للمؤسسة

وذلك عندما تسطر المؤسسة لنفسها أهدافا من هذا القبيل كان ترغب في السيطرة على مجال تكنولوجي معين، أو

تسعى لتكوين ثقافة خاصة بها أو التأثير على السلوك الثقافي لمحيطها بخلق أنماط استهلاكية جديدة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد المليك مزهودة، المرجع السابق، ص90.

<sup>2</sup> عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص92.

08- أبعاد الأداء:

تعني بأداء الفرد للعمل والقيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء

هي:<sup>1</sup>

✓ الجهد المبذول.

✓ كمية الجهد.

✓ نمط الأداء.

أ) **الجهد المبذول**: وتعني مستوى بعض أنواع الأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو الكمية بقدر ما يهتم بنوعية وجوده الجهد المبذول، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات التي تقيمه درجة خلو الأداء من الأخطاء التي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

ب) **كمية الجهد المبذول**: يعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي بذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته من خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

ج) **نمط الأداء**: يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل فيها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل مشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع لإجراء بحث أو دراسة.

09- مكونات الأداء:

أ) **الأنشطة والمهام التي يتكون منها الأداء**:

يرى louis belland لمعرفة الناشطة والمهام التي يتكون منها الأداء نقوم بتقسيم العمل الذي يمكننا من وصف دقيق لنشاطات العامل التي تجزأ إلى عناصر وبالتالي تحليل العمليات يبين لنا مجموعة من الحركات التي يقوم بها

<sup>1</sup> علي عباس، مرجع سابق، ص 139.

العامل في مدة زمنية ولا تقتصر على الأنشطة والمهام التي تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي في العمل أو بتغيير العمل للظروف التي تحيط بالأداء.

(ب) الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن: حسب الأوقات التي يؤدي فيها العمل ومثال على ذلك تغيير مهام مدير الحسابات وقت الميزانية الختامية في آخر السنة عن مهامه الأخرى خلال السنة.

(ج) الأنشطة التي تتغير بتفاوت العمال: وهي نتيجة لخبرات خاصة وخصائص متميزة لكل عامل من العمال الذين يؤديون العمل.<sup>1</sup>

(د) الأنشطة التي تتغير بتغير الظروف: هي نتيجة لطبيعة الحركة التي يؤدي فيها العمال عملهم فمن اجل التوقف المفاجئ لآلة قد يجعل العمال يتوقفون عن أداء أنشطة الإنتاج والقيام بأنشطة لمنع التوقف.<sup>2</sup>

## 10- إجراءات تحسين الأداء:

إن واحد من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية:

### 1\_ تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:

لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين من الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك للكشف عن كيفية تقويم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية، وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما أن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية الى انخفاض الأداء.

ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعمليات الموقفية في بيئة المنظمة والعمل والفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل: الأجور والحوافز بالإضافة الى

<sup>1</sup> حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الرياض 2011، ص94.

<sup>2</sup> صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص285.



المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلباً أو إيجاباً كنوعية المواد المستخدمة ونوعية الإشراف ونوعية التدريب وظروف العمل.<sup>1</sup>

## 2\_ تطوير خطة عمل للوصول الى الحلول:

تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء.

فالتقاءات المباشرة والآراء المفتوحة و المشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة الى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

## 3\_ الاتصالات المباشرة:

إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة.<sup>2</sup>

ولتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل نوجزها فيما يلي:

أ ( تحسين الموظف: وهو من أكثر العوامل أهمية لأن الموظف دائماً في حاجة الى تحسين الأداء وذلك عن طريق:

◆ التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله، واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها.

◆ التركيز على ما يرغب الفرد به وبين ما يؤديه باعتبار وجود العلاقة السلبية بين الرغبة والأداء، تؤدي الى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤدونها بشكل ممتاز.

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003 ص157.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص158.

◆ الربط بين الأهداف الشخصية بحيث يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات و أهداف

الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب.<sup>1</sup>

ب) تحسين الوظيفة: عن التغيير في مهام الوظيفة يوظف فرص كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات

الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد ونفوره منها وبالتالي فان تحسين الوظيفة يعطي دفعا

لل فرد للاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب.

وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة

الملل وهذا يعطي منفعة للموظف.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور، الإدارة العامة مدخل بيئي مقارن، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ط 1 القاهرة 1979 ص 360

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 160.

سابعاً المدخل النظرية للرقابة التنظيمية والأداء الوظيفي:

### - النظريات المفسرة للرقابة الإدارية:

في ظل التحولات التي شهدتها المنظمات والمشاكل التي تواجهها من حين إلى آخر ظهرت عدة نظريات تبحث عن رفعا لإنتاج ودراسة سلوك الأفراد أثناء العمل، حيث يمكن تصنيف هذه النظريات الفكرية في الإدارة إلى النظرية الكلاسيكية والسلوكية والحديثة.

### 1- النظريات الكلاسيكية:

ظهرت هذه النظرية كاتجاه فكري يشمل مجموعة آراء ونتائج فكرية، حيث أدت الثورة الصناعية في بدايتها إلى خلق ظروف جديدة في قانون العرض والطلب، ولهذا بدأ أصحاب هذا الاتجاه بالمناداة بزيادة معدل الأداء بالمنظمات عن طريق التركيز على أفضل طريقة للعمل والانجاز والتخطيط في المنظمة، وكيفية الرقابة على الإنتاج إضافة إلى التركيز على تقييم العمل والتخطيط والكفاءة الإنتاجية.

### 1-1 نظرية الإدارة العلمية:

من روادها (فريدريك تايلور Frederik Taylor) بحثت هذه النظرية في أفضل الطرق لتحقيق الكفاءة الإنتاجية باعتمادها أسلوب علمي في اختيار العمال والطريقة العلمية في سير عملية العمل من خلال تطبيقها لمبدأ الحركة والزمن والذي يقوم على استبعاد الحركات الزائدة وتحديد الوقت اللازم لكل حركة وتحسين الأداء وزيادة الإنتاج في كل وقت ممكن، لقد حاول تايلور تقسيم العمل إلى نوعين إداري وتنفيذي، حيث يكون التخطيط والرقابة من اختصاص الإداريين بينما يركز العمال على التنفيذ.<sup>1</sup>

### 1-2 النظرية البيروقراطية:

ظهرت هذه النظرية في أوائل القرن العشرين على يد (ماكس فيبر Max weber) الذي هدف إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات وكيف يؤثر على الأداء والسلوك والتنظيمي، وكان يقصد بالبيروقراطية النموذج المثالي للتنظيم

<sup>1</sup> علي عبد الرزاق الحلبي، علم اجتماع الصناعة، دار المعرفة الجامعية، 1999، ص248.

الذي يقوم على أساس التقسيم الإداري والعمل المكتبي، كما أنه أول من صنف خصائص البيروقراطية بشكل منهجي ومنطقي مبرزا أهميتها في تنظيم الأنشطة الاجتماعية وتأثيرها على السلوك التنظيمي والأداء، حيث وضع (فيبر) النموذج المثالي لدراسة تنظيم المنظمة والذي يطلق عليه الأسلوب الإداري الرشيد لتحليلاته الموضوعية، ولقد ركز من خلاله على الرقابة الصارمة والإشراف الدقيق من خلال اعتباره للتنظيم على أنه نسق مغلق يتخذ الجهاز الإداري فيه تنظيمًا، وهو ما يمكن تقسيمه على ثلاث مستويات:<sup>1</sup>

- **المستوى الأول:** يتمثل في الإدارة العليا والسلطة المركزية مهمته صياغة الأهداف العامة للتنظيم والسياسات.

- **المستوى الثاني:** يتمثل في الإدارة التنفيذية ومهمتها وضع الخطط التنظيمية اللازمة لتنفيذ الأهداف والإشراف على عملياتها التنفيذية ومراقبتها وتسليم التقارير للسلطة العليا.

- **المستوى الثالث:** وهو الإدارة الدنيا ومهمتها تنفيذ عمليات الإدارة التنفيذية.

### 1-3 نظرية العمليات الإدارية ( نظرية التكوين الإداري):

من رواد هذه النظرية ( هنري فايول ) ركزت هذه النظرية على العمليات الداخلية للتنظيم والاهتمام بمظاهر الأداء المادي أو الفيزيولوجي للعمال، حيث قام ( فايول ) بتأليف كتاب بعنوان " الإدارة والسلوك في العمل " الذي أشار فيه إل أن المدير يقوم بخمس وظائف رئيسية وهي التخطيط، والتنظيم، إصدار الأوامر، والتنسيق والرقابة<sup>2</sup> وقد ركز اهتمامه على الوظيفة الأخيرة واعتبرها وظيفة هامة من وظائف الإدارة تتجسد عن طريق عملية الإشراف، حيث أوضح بأنه يجب أن تكون مصلحة العمال وأعمالهم تصب في مصلحة التنظيم وخاضعة له، كما أُلح على ضرورة تلقي الفرد الأوامر من جهة واحدة، كما أن كل مرؤوس لا يستطيع الاتصال بأي مستوى إلا عبر المرور برئيسه المباشر، والرئيس لا يستطيع الاتصال في اتجاه أدنى إلا عبر رؤساء الأشخاص الذين يريد الاتصال بهم في حالة

<sup>1</sup> علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، ط2، الكويت، 1980، ص28.

<sup>2</sup> بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار البازوري العلمية، عمان الأردن، 2009، ص204.

ما لم يكونوا من مرؤوسيه المباشرين، وهذا حسب مبدأ التسلسل الهرمي، كما نادى ( فايول) بمبدأ تحقيق نطاق الإشراف، واعتبر النموذج المثالي لنظام الإشراف لا يزيد فيه عدد العمال الذين يشرف عليهم رؤس واحد إشرافا مباشرا عن عدد معين ( الإشراف الضيق) وبرر هذا بتسهيل قيام المشرف بمراقبة مرؤوسيه باستمرار بغية تحقيق أهداف المنظمة وبالتالي بلوغ أكبر قدر من الأداء الجيد للموظفين.<sup>1</sup>

## 2- النظريات السلوكية:

جاءت هذه النظريات كرد فعل للنظريات الكلاسيكية التي ركزت اهتماماتها على التنظيم وأفراده من زاوية التنظيم الرسمي وعوامل الرشد، في حين ركزت النظريات السلوكية على العوامل الاجتماعية والنفسية للأفراد، أخذت بعين الاعتبار أهمية التنظيم غير الرسمي وتأثيره على أفراد التنظيم.

## 2-1 نظرية العلاقات الإنسانية:

ارتبطت حركة العلاقات الإنسانية بالأعمال التي قدمها ( ألتون مايو) (ELTON MAYO) والتي يرى فيها معظم الباحثين نقطة الاهتمام بالمدخل السلوكي في الإدارة، وبالرغم من أن الدراسات التي قام بها ( مايو Mayo) كانت في البداية تهدف إلى قياس علاقة الظروف المادية المكونة للعمل وأثرها على الإنتاجية إلا أنها خرجت عن هذه الدراسات بنتائج أخرى تتصل بأهمية العنصر البشري في العملية الإدارية<sup>2</sup>، قد أكد في هذه النظرية على ضرورة عمل القيادة على تحقيق التقارب بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي من خلال إشراك العمال في عملية الإدارة والاهتمام بالاتصالات بين أجزاء التنظيم وضرورة العمل الجماعي، وكسر الروتين الناتج والتخصص الدقيق في العمل، كما ركز أيضا على ضرورة خلق اتصال فعال بين مستويات المنظمة لتبادل المعلومات، وهذا من خلال مشاركة العاملين وإتباع الأسلوب الديمقراطي ومعنى هذا أن الرقابة داخل المنظمة لا تكون صارمة ولا لصيقة بل يعتمد

<sup>1</sup> بشير العلق، مرجع سابق، ص205.

<sup>2</sup> السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف للنشر ط2، القاهرة، 1977ص135.

المشرف على الرقابة بالمشاركة، بالإضافة إلى الرقابة الذاتية التي يكون فيها العامل بعيداً عن تأثير المشرف، هذا الأخير يجب أن يتمتع بقدرات ومهارات بنفس القدر الذي يتمتع فيه بالمهارات الفنية في العمل.<sup>1</sup>

## 2-2 نظرية الفلسفة الإدارية:

يعتبر دور جلاس ماغريغور Gaulas Magregor من أنصار هذه النظرية والتي قامت على أساس افتراضي رئيسي وهو أن كل مدير فلسفته الإدارية ونظريته الخاصة التي تؤثر على سلوكه وتطبع تصرفاته بطابع معين، أي أن سلوك المشرف مع المرؤوسين يتحدد وفقاً لتصوير هذا الأخير، لقد حاولت هذه النظرية أن تعطي تفسيرات واقعية لسلوكيات الأفراد والإدارة، ولقد قدم "ماغريو" نموذجين أطلق عليهما نظرية  $Y$  و  $X$  حيث جاء في نظرية  $X$  أن الإنسان بطبعه لا يصل إلى العمل ويجب تحمل المسؤولية بل يفضل أن يتم توجيهه، لذلك يجب على الإدارة إجباره على العمل ومراقبته بشكل دقيق وتهديده بالعقوبات من أجل ضمان قيامه بالعمل وتحقيق أهداف المنظمة، وتعكس نظرية  $X$  الإدارة من خلال اللوائح والتعليمات واللجوء إلى إجبار الفرد على العمل مقابل عائد مادي مهملة بذلك الجانب الإنساني وتجاهلت حاجاته للتقدير وتحقيق الذات مما ينتج عنه تبلد في الفكر وقتل لروح الإبداع والتجديد.

في حين تمثل نظرية  $Y$  الإدارة بمعناها الإنساني مفترضة وجود دوافع كامنة يمكن استغلالها داخل الفرد لتحقيق كفاءة وفعالية في العمل والنهوض بالأداء وتحسينه، من افتراضاتها أن الإنسان يحب لعمله يسعى إليه ويشعر بالرضا والسعادة في أدائه له وأن أساليب الضبط الخارجية للأداء وخاصة التهديد والعقاب ليست هي الوسيلة الضامنة للأداء المطلوبة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علي السلمي، مرجع سابق، ص 90.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2006، ص 88.

**3- النظريات الحديثة:**

لم تتوقف المداخل لفهم وتحليل مكونات الإدارة من المداخل التي استند إليها رواد المدارس الإدارية السابقين في منظماتهم، وإنما ظهرت دراسات ونظريات حديثة تعتبر في مضمونها إضافة علمية حقيقية في تطوير الإدارة من تركيزها على مداخل مختلفة لتأتي بنتائج كحلقة مكملة ولتلعب دور بارز في تفعيل الممارسة الإدارية.

**1-3 النظرية اليابانية:**

تقوم هذه النظرية على أن مشاركة العاملين في الإدارة هو الأساس للارتقاء بمستوى الإنتاج حيث تتم الرقابة على الموظفين وفق هذه النظرية من خلال عملية التنشئة الاجتماعية يتم من خلالها غرس القيم التنظيمية بنفوس العاملين، أما حركة العاملين فتتم بشكل أفقي من وحدة تنظيمية إلى أخرى، وهذا داخل التنظيم وليس خارجه وتستند هذه النظرية على عدة افتراضات منها:<sup>1</sup>

- يجب أن يكون هناك إيماناً كاملاً بقدرة كل فرد على حسن تقدير الأمور والعمل المستقل دون الحاجة إلى الإشراف الدقيق من قبل الرئيس.

- تشجيع تكوين علاقات الدعم الاجتماعي للعاملين الأمر الذي يتيح للعمال التحدث والتعبير عن آرائهم وتيح للرئيس إمكانية التعاطف مع مرؤوسيه.

- الاهتمام بالعمل الجماعي تعاوني.

- عدم التخصص في مهنة واحدة أي أن الموظف يمارس أكثر من مهنة في الجهاز الإداري.

- عملية الرقابة تتم بشكل غير رسمي وتعطي أهمية كبيرة لقدرة ورغبات الموظف في التعاون مع الزملاء إضافة إلى التباعد في الفترات التي يتم فيها التقييم.

وبهذا تكون التنظيمات اليابانية قد أولت اهتمام كبير لرفاهية الموظف، وتعتبر المورد البشري العنصر الأهم في التنظيم.

<sup>1</sup> علي السلمي، مرجع سابق، ص 28.

**3-2 نظرية النظم:** تأتي نظرية النظم في إطار النظريات الحديثة التي تقوم على أساس نقد النظريات السابقة سواء

التقليدية أو السلوكية لأن كل منها ركّز على أحد متغيري التنظيم ( العمل والإنسان)، باعتبار أن التنظيم نظام مقفل،

بينما يرى للتنظيم في نظرية النظم إلى أنه نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة به وذلك لاستمرارية نظام التنظيم.

إن دراسة أي تنظيم لا بد أن تكون من منطلق النظم بمعنى تحليل المتغيرات وتأثيراتها المتبادلة، فالنظم البشرية تحتوي

عددا كبيرا من المتغيرات المرتبطة ببعضها، وبالتالي فنظرية النظم نقلت منهج التحليل إلى مستوى أعلى مما كان عليه

في النظرية الكلاسيكية والنظرية السلوكية، فهي تتصدى لتساؤلات لم تتصدى لها النظريتين السابقتين، تقوم هذه

النظرية على أجزاء يتكون منها النظام لها علاقة وثيقة ببعضها البعض، هذه الأجزاء هي:<sup>1</sup>

(1) إن الجزء الأساسي في النظام هو الفرد (قائدا أو منفذا) لذا من أهم الأمور التي تعالجها النظرية هي حوافز

الفرد واتجاهاته وافتراضاته عن الناس وعن العاملين.

(2) إن الجزء الثاني الأساسي في النظام هو الترتيب الرسمي للعمل أو الهيكل التنظيمي، وما يتبعه من المناصب.

(3) إن الجزء الأساسي الثالث في النظام هو التنظيم غير الرسمي وبصفة خاصة أنماط العلاقات بين المجموعات

وأنماط تفاعلهم مع بعضهم وعملية تكيف التوقعات المتبادلة.

(4) إن الجزء الأساسي الرابع في النظام هو تكنولوجيا العمل ومتطلباتها الرسمية، فالآلات والعمليات يجب

تصميمها بحيث تتماشى مع التركيب السيكولوجي والفيزيولوجي للبشر.

### 3-3 نظرية العاملين:

تعد هذه النظرية من أهم النظريات في ميدان العمل، وتسمى أيضا (نظرية العوامل الدافعة-الصحية) وهي مرتكزة

على حقيقة أن الفرد لديه نوعين من الحاجات تجنبه الألم، والنمو من الناحية النفسية والذي تقدمه هذه النظرية هو

اختزال الحاجات الإنسانية ي نوعين من الحاجات، فهناك حاجات ترتبط بحفظ كيان الفرد المادي وحاجات ترتبط

بتنشيط دوافعه وفاعليته في الحياة.

<sup>1</sup> عبد المعطي محمد عساف، نظرية المنظمة(المدخل العلمي المتكامل)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص186.



ترتبط إشباعات المستوى الأول بتوفير ظروف بيئية صحية، أما في ظروف العمل فترتبط بمقدار الأجر والمز أي المادية والعلاقة بالرؤساء والمرؤوسين وظروف أداء العمل وتحقيق الأمن للعاملين، أما المستوى الثاني أي الدافعية فيمثل مستوى أعلى ويتمثل في إشباع تلك المطالب بغرض تحديات أكبر أمام الأفراد لكي ينجزوا أهدافهم.<sup>1</sup>

ولأنها مهام سامية فإن إنجازها يتطلب دافعية أعلى فهي إذن حاجات لا تشبع إلا من خلال العمل ذاته لا من خلال ظروف العمل مثل الأجر أو المزايا كأن أداء العامل بكفاءة هو أشبع لهذا المستوى الثابت، وعليه فنظرية (هرزبرغ) تقوم على عاملين، عامل المحافظة على البقاء وعامل الدافعية بمعنى أن كل فرد يولد مزودا بمجموعة من الحاجات الضرورية لحفظ بقاءه ودافعيته الذاتية التي يترتب عليها تحقيق الذات.

#### ثامنا الاستفادة من النظريات في هذه الدراسة:

\_\_ اعتبرت النظريات الكلاسيكية والنيوكلاسيكية التنظيم نسق مغلق بينما أكدت النظريات الحديثة على أهمية البيئة وتأثيرها على المؤسسة واعتبرت التنظيم نسق مفتوح.

\_\_ تعتمد النظريات الكلاسيكية على أسلوب الرقابة الصارمة والإشراف الدقيق لتحسين الأداء بينما تعتمد النيوكلاسيكية على الإشراف الواسع والرقابة المرنة في رفع الروح المعنوية للعمال، أما النظريات الحديثة فتعتمد على القيادة الديمقراطية.

\_\_ أكدت النظريات الكلاسيكية على أن الحوافز المادية هي فقط التي تدفع الفرد إلى زيادة الإنتاجية بينما النظريات النيوكلاسيكية والحديثة أضافت الحوافز المعنوية كأهم عامل لتحقيق الرضا وبالتالي تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

\_\_ تنظر النظرية الكلاسيكية إلى الفرد على أنه رجل اقتصادي معتمدة على مبدأ العقلانية والرشد بينما تعتبره العلاقات الإنسانية والحديثة رجل اجتماعي له حاجيات ودوافع يجب إشباعها وأخذها بعين الاعتبار لأنها تؤثر في أداء العامل.

<sup>1</sup> ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص159.

\_\_ تعتمد النظريات الكلاسيكية على رسمية العمل ومركزية اتخاذ القرار في حين تشجع النظريات النيوكلاسيكية العلاقات الغير رسمية والاتصال المفتوح داخل التنظيم، أما النظريات الحديثة اعتمدت على العلاقات الرسمية وغير الرسمية معا والاتصالات الراسية والأفقية في كل الاتجاهات.

\_\_ المشكلة الأساسية في الاتجاه الكلاسيكي هي مشكلة الإنتاجية بينما في الاتجاه الحديث والنيوكلاسيكي ظهرت مشكلة الرضا والولاء والروح المعنوية التي أهملها الاتجاه الأول.

\_\_ ركزت النظريات الكلاسيكية على مفاهيم رئيسية كتقسيم العمل، التخصص الوظيفي، التسلسل الرئاسي، الرقابة الصارمة، الأداء.

\_\_ بينما ركزت النيوكلاسيكية والحديثة على النسق القيمي، التماسك، الالتزام، قيم المشاركة وروح الجماعة، الرقابة المرنة.

من خلال ما سبق ذكره تبين أنه لا يمكن الاتفاق على نظرية موحدة بالنظر إلى تركيز كل نظرية على جانب معين وإغفالها الجوانب الأخرى في موضوع الرقابة التنظيمية والأداء الوظيفي مع قيام كل نظرية على مرتكزات خاصة بها واعتماد كل اتجاه على مفاهيم معينة.

لذلك يصعب تبني نظرية معينة، لذا تحاول هذه الدراسة الراهنة النظر الى الرقابة التنظيمية والأداء على أنهما نتاج ترابط وتداخل العديد من المتغيرات التنظيمية من بينها الالتزام ونمط الإشراف وقد حاولنا تحديدها وتحديد تأثيراتها على الظاهرة البحثية.

تاسعا الدراسات السابقة للرقابة التخطيطية والأداء الوظيفي:

### 1- التعليق على الدراسات السابقة:

(أ) الدراسات الجزئية:

الدراسة الأولى: وهي دراسة أكاديمية لنيل شهادة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية قام بها السعيد بلوم تحت

عنوان " أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية " والذي انطلق من السؤال المركزي التالي:<sup>1</sup>

• هل تساهم أساليب الرقابة بأنواعها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية؟ وكانت الأسئلة الفرعية كما يلي:

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

- هل تساهم أساليب الرقابة في التنمية الفعالة في المؤسسة؟

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

والذي انطلق من الفرضيات التالية.

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

- كلما كان النظام الرقابي بالمؤسسة الاقتصادية واضحا ودقيقا ساهم ذلك في نجاح العملية الرقابية.

- كلما كانت الأساليب والوسائل التي تعتمد عليها العملية الرقابية متطورة أدى ذلك إلى تقييم نجاح أداء

المؤسسة الاقتصادية.

اعتمد الباحث على المقابلة والملاحظة والاستمارة، أما العينة فقد قسمت إلى فئات وهم الإداريون، والعمال والتقنيين

ويقدر عددهم بـ 1386 عاملا، وقد توصل في الأخير إلى النتائج التالية:

- إن الرقابة عملية ديناميكية تتصف بالحركة.

<sup>1</sup>السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة لنيل شهادة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، كلية العلوم السياسية والاجتماعية، 2001.

- ضعف دور رقابة الموارد البشرية في المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة (مؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم).

- الرقابة على الإنتاج لم تنجح في تطوير العملية الإنتاجية سواء من حيث الإنتاج أو نوعيته أو جودته.

**الدراسة الثانية:** وهي دراسة أكاديمية لنيل شهادة ماجستير بعنوان " الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال "

دراسة ميدانية بمؤسسة الخبز الصحي بجيجل، يوسف أمال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر

بسكرة، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، الجزائر، 2015-2016.<sup>1</sup>

كانت مشكلة البحث تدور حول أن الرقابة تعتبر من أهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة حيث أنها تعمل على تنفيذ

ما خطط له وإثبات دقة الاتجاه نحو الهدف، وصحة السير نحوه بالإضافة إلى تنظيم العمل وزيادة معدلات الأداء

والكفاءة الإنتاجية وذلك بإتباع القوانين الصادرة من المؤسسة، لكن أحيانا تستخدم وظيفة الرقابة بغرض التقليل من

حرية العامل وإحباطه ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة السوسولوجية لتقصي دور الرقابة التنظيمية، وكان

السؤال المركزي كالتالي:

● هل تساهم الرقابة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية؟

**الفرضيات الفرعية:**

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

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

- مطابقة الأداء مع الخطط يؤدي إلى الكشف عن الانحرافات والأخطاء في العمل بالمؤسسة الجزائرية.

وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

- التطبيق الصارم للقوانين يزيد من سرعة إنجاز المهام وفي الوقت المحدد وبالتالي زيادة إنتاجية الموارد البشرية.

<sup>1</sup> يوسف أمال، الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال " بمؤسسة الخبز الصحي بجيجل " رسالة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية 2016.

- الأساليب الرقابية المطبقة في المؤسسة التي تتميز بنوع من التشدد والصرامة تساهم في تحقيق وجودة أداء الموارد البشرية، فهي تعطيهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف.
- إضافة إلى مطابقة أداء الأفراد مع الخطط يكشف عن الأخطاء والانحرافات التي يقع فيها العامل.
- الرقابة التخطيطية تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية.

**الدراسة الثالثة:** هي دراسة أكاديمية لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قام بها أبو القاسم حمدي، بالأغواط

بعنوان " تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات " وقد انطلق من السؤال المركزي التالي:<sup>1</sup>

- كيف تساهم عملية تنمية كفاءات الأفراد داخل المؤسسة في دعم الميزة التنافسية؟

وكانت الأسئلة الفرعية كما يلي:

- ما مفهوم الكفاءة عموماً، وكفاءة الأفراد خصوصاً؟
  - كيف تنظر مختلف العلوم الإنسانية والاجتماعية لمفهوم الكفاءة؟
  - ما معنى تنمية كفاءة الأفراد وكيف تتم؟
- لقد اعتمد الباحث على منهجين أثناء الدراسة هما المنهج الوصفي الذي يهتم بمحاولة الوصول إلى معارف دقيقة وتفصيلية لعناصر الظاهرة، والمنهج التاريخي الذي يهتم بدراسة الوقائع حسب التسلسل الزمني، وكانت النتائج المتحصل عليها كالآتي:

- إن البنك يمتلك إدارة موارد بشرية تعطي اهتماماً بالغا للعنصر البشري لديها بتنمية كفاءته وهي على وعي تام بأن هؤلاء الأفراد هم الركيزة الرئيسية للتنمية والتميز.

- الميزة التنافسية التي يجوزها البنك تتمثل في عدة عناصر أهمها مستوى الكفاءات، مشروع البنك القائم على إدارة العلاقة مع العملاء، الشبكة التي تربط جميع الفروع في الوطن ببعضها البعض، وبالنسبة لمنافسي البنك

<sup>1</sup> أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، بكنك الفلاحة والتنمية الريفية بالأغواط، رسالة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.

في السوق يتمثلون خصوصا في البنك الوطني والقرض الشعبي الجزائري حيث تمت ملاحظة كيف يتميز بنك الفلاحة والتنمية الريفية عن هذين المنافسين وكيفية مساهمة السياسة التنموية للكفاءات في دعم الميزة التنافسية.

### ثانيا: الدراسات العربية

الدراسة الأولى: هي دراسة أكاديمية لنيل شهادة ماجستير في الأعمال الإدارية، قام بها أحمد بن هليل الحربي بعنوان " الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء" وقد انطلق من السؤال المركزي التالي:<sup>1</sup>

● ما علاقة الرقابة الإدارية بكفاءة أداء المدراء المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي بالرياض؟

وكانت الأسئلة الفرعية كما يلي:

- ما أساليب وأدوات الرقابة الإدارية على أداء المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي؟
- ما مدى فعالية الرقابة الإدارية بجمرك مطار الملك خالد الدولي في رفع مستوى أداء المراقبين الجمركيين؟
- ما الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الإدارية الفعالة على أداء المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي؟
- ما العلاقة بين الأساليب الرقابية ومستوى كفاءة الأداء لدى المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي؟
- وقد هدفت الدراسة إلى بحث علاقة الرقابة الإدارية بكفاءة الأداء وذلك من خلال التعرف على أساليب وأدوات الرقابة الإدارية على النشاط الجمركي بجمرك مطار الملك خالد الدولي بمدينة الرياض ومن ثم الكشف عن مدى فعالية ما يستخدم من أساليب رقابية ثم التعرف على معوقات تطبيق الرقابة الفعالة.

<sup>1</sup>أحمد بن صالح بن هليل الحربي، الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، رسالة ماجستير في الأعمال الإدارية، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، 2004.

- أما في الدراسة الميدانية فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في أسلوبه المسحي كما اعتمد على أدوات الاستبانة لجمع المعلومات على عينة العمال الجمركيين بمطار خالد الدولي، وقد توصل في الأخير إلى النتائج التالية:

- إن بحث مناقشة مشكلات العمل مع العاملين عند حدوثها لا يتم بشكل فعال بجمرك المطار ويمثل هذا الجانب أحد أبرز الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الفعالة على أداء المراقبين الجمركيين وتدني متابعة الأداء بجمرك مطار الملك خالد للكشف المستمر عن تطبيق الرقابة الفعالة على أداء المراقبين، وأن الأساليب الرقابية المتبعة لا تركز على تطوير الأداء.

**الدراسة الثانية:** هي دراسة أكاديمية لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية قام بها عبد الله بن عبد الرحمن النهيان، بعنوان "الرقبة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية" كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، تخصص علوم إدارية، مشكلة لبحث فحواها أن الأجهزة الحكومية تعاني من مشاكل الرقابة الإدارية وما لها من تأثير على الأداء الوظيفي وخاصة على الأجهزة الشرطة والعسكرية وما لها من مظاهر عدم الالتزام بالأنظمة والقوانين وتعطيل المصالح العامة، انطلق الباحث من السؤال التالي:<sup>1</sup>

● ما هو واقع أنظمة الرقابة الإدارية ومدى فاعليتها تجاه الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية؟

وكانت الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي الإجراءات والوسائل المتبعة في العملية الرقابية؟

- ما هي العتبات والمشاكل التي تواجهها العملية الرقابية في شرطة المنظمة؟

- ما هي المقترحات المؤدية لتطوير الرقابة الإدارية؟

اتبع الباحث المنهج الوصفي وكان مجتمع الدراسة مجموعة عاملين في شرطة منطقة حائل عددهم يقدر بـ 363 مبحوث واستخدمت الاستمارة كأداة لجمع البيانات، ولقد تحصل الباحث على النتائج التالية.

<sup>1</sup> عبد الله بن عبد الرحمن النهيان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، كلية الدراسات العليا أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.

- وجود رقابة إدارية بشكل دائم على الأقسام التابعة لشرطة المنطقة وأن هذه الرقابة فعالة.

أظهرت نتائج الدراسة أن الرقابة الإدارية تمارس من خلال الزيارات والاجتماعات واللقاءات الدورية والاتصالات السرية.

- أهم المشاكل والعقبات التي تواجه الرقابة الإدارية هي العلاقات الشخصية وضعف الرقابة الذاتية وعدم وجود نظام رقابي متخصص وحديث.

- إن مقترحات تطوير الرقابة الإدارية تتمثل في الحوافز المادية والمعنوية وتشجيع العاملين وتوعيتهم بممارسة الرقابة الذاتية.



مدى الاستفادة من الدراسات السابقة:

تكمن جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة بعد توظيفها في الدراسة الحالية، من خلال العناصر التالية:

- الاطلاع على تصورات الباحثين الذين تناولوا موضوع الدراسة الحالية.
- التعرف على الآليات المنهجية المناسبة للبحث وطرق والأساليب التي سلكها من سبقونا بدراسة هذا الموضوع.
- توضيح مشكلة البحث والإرشاد نحو الطريق الصحيح لحلها.
- توفير مجموعة كبيرة من المصادر والمراجع المتعلقة بالموضوع الدراسة الحالية.
- تقديم شرح واضح ومفسر لموضوع البحث بالإضافة إلى التعرف على نقاط التي تم تناولها في الدراسات السابقة، مما أمكننا من أخذ فكرة عامة حول دراستنا الحالية.
- تطوير أسئلة الدراسة وهذا ما ساعدنا في بناء الإشكالية.

## خلاصة:

من خلال عرضنا لأهمية الرقابة وخصائصها وأهم أساليبها التي يتم إتباعها لضمان دقة الرقابة وأهم النظريات التي تطرقت لها، من حيث هي عملية مستمرة ووسيلة فعالة، فإنه يمكن القول بأن الرقابة هي إحدى أهم الدعائم الأساسية في المؤسسة خاصة المؤسسات الإنتاجية، وإذا كان التخطيط هو الفكرة (رسم الأهداف)، والتنظيم هو التجربة فإن الرقابة هي الصلة بين الفكرة والتجربة.

إن الرقابة عملية مستمرة ومنظمة تساعد على اكتشاف الكفاءات الإنتاجية من خلال أنها تكفل تقييم الأداء وتقوم الانحرافات لتحقيق الأهداف، وتبين أيضا أن الأداء الوظيفي يحتل مكانة بالغة الأهمية في المؤسسة باعتباره العامل الذي يحدد سيرها وتوجهها لأنه يعكس مختلف النشاطات والأعمال التي تشكل بيئة العمل، كما أن تفاعل هذه المستويات ينتج عنها مجموعة من الطرق التي يجب تطبيقها للوصول إلى تحقيق أداء متميز وفعال يمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف والغايات التي تسعى إلى بلوغها وذلك بضمان كفاءة وجودة في الأداء باعتبار أن هذا الأخير هو الهدف الأساسي لكل مؤسسة.

# الفصل الثاني

الإجراءات المنهجية للدراسة

## تمهيد:

يكتسب الجانب الميداني أهمية كبيرة في أي دراسة علمية كونه المجال الذي يسمح للباحث بالتعرف على واقع الدراسة ميدانيا بالاعتماد على مختلف الأدوات البحثية، ولكن تعتمد هذه الدراسة على جانب نظري تصوري لظاهرة الرقابة التنظيمية والأداء الوظيفي، وذلك لتعذر إجراء الدراسة ميدانيا نظرا للظروف الصحية التي تمر بها البلاد وكذا البروتوكول الصحي، هذا الأخير الذي بسببه رفضت مؤسسة " الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي " قيامنا بالبحث الميداني فيها، ومن أجل التحقق من فرضيات دراستنا وإعطاء تفسيرات للخروج بمجموعة من النتائج التي تعتبر امتداد للجانب النظري الذي تطرقنا فيه إلى موضوع "الرقابة التنظيمية والأداء الوظيفي". لجانا الى دراسة نظرية تصورية لهذه الظاهرة.

## 1- مجالات الدراسة:

## أ- المجال المكاني للدراسة:

## نبذة تاريخية عن نظام الضمان الاجتماعي في الجزائر:

يرتبط التطور التاريخي لأنظمة الحماية الاجتماعية، ولا سيما أنظمة الضمان الاجتماعي عبر العالم، ارتباطاً وثيقاً بتاريخ مختلف الحركات الاجتماعية التي ميزت البشرية، ويكتسي الضمان الاجتماعي اليوم أهمية بالغة في حماية العمال وعائلاتهم، نظرًا لانعكاساته الإيجابية على توزيع الدخل القومي وأداء الاقتصاد الوطني وهو ضابط هام عبر التاريخ تطوره، سواء بالجزائر أو على الصعيد العالمي.

عرفت منظومة الضمان الاجتماعي بالجزائر منذ نشأتها وحتى اليوم، تطورا مكثفا ومتواصلا وعلى نحو أدق منذ الاستقلال، تم تسجيل تحسن كبير خاصة عند توجه تعميم الحماية الاجتماعية من خلال توسيع نطاقها لتشمل فئات واسعة من السكان مع تبسيط الإجراءات لتحويل الحق في ضمان الاجتماعي.

## تاريخ الضمان الاجتماعي قبل الاستقلال:

بصفته مؤسسة كان الضمان الاجتماعي في صلب انشغالات جميع الأطراف الفاعلة في المجال الاقتصادي والاجتماعي والسياسي للبلاد، ويتميز تاريخ الضمان الاجتماعي خلال الاحتلال بغياب المساواة والعدل الواضح تجاه الشعب الجزائري، وبفضل النضال المستمر للعمال الجزائريين تم افتكاك بعض الحقوق سنة 1949م من خلال إخراج المنح العائلية، لكن خلافاً لأحكام قانون الأسرة الفرنسي، فقد كان هذا الإجراء تعسفياً وقام باستبعاد أجزاء القطاع الفلاحي، مما انجر عنه حرمان الأغلبية الساحقة من الشعب الجزائري لأن اليد العاملة الجزائرية كانت متمركزة في القطاع الفلاحي ولم يستفيد عمال القطاع الفلاحي من المنح العائلية إلا في سنة 1956.

لقد مس الضمان الاجتماعي إبان الاستعمار الفرنسي بالدرجة الأولى الوظيف العمومي وقطاعات بعض المصالح كالكهرباء والغاز والسكك الحديدية والمناجم والبنوك والتأمينات، ومن خلال هذه اللوحة التاريخية لضمان

الاجتماعي ببلادنا إبان الاستعمار الفرنسي نجد أنه تم إدراج الأنظمة مع مراعاة مصالح المستعمر مع وضع شروط صارمة للاستفادة منها مما دفع عوامل الإقصاء الجزائريين من الاستفادة من الحمى الاجتماعية.

### وضعية الضمان الاجتماعي بعد الاستقلال:

إن الفرار الاجتماعي لأغلبية موظفي الضمان الاجتماعي ترك الإدارة منهكة وبدون تأطير في بعض الحالات، وبفضل تجنيد العمال الجزائريين والدعم القوي للسلطات السياسية الجزائرية، تم إنعاش هيئات الضمان الاجتماعي في ظرف قياسي، وابتداء من سنة 1962م تم تنصيب على رأس كل هيئة للضمان الاجتماعي مجالس إدارية ولجان مؤقتة من أجل ضمان تسيير أفضل لتأطير لهذه الفئات.

### تطور منظومة الضمان الاجتماعي من 1962م إلى غاية 1983م:

يبين تحليل النظام الجزائري لضمان الاجتماعي خلال الفترة الممتدة من 1962م إلى غاية 1983م تطورا تدرجيا ملحوظا سواء على الصعيد القانوني أو التنظيمي، كان نظام الضمان الاجتماعي المعروف بتمدد الأنظمة (11 نظام لضمان الاجتماعي) يمنح امتيازات متباينة ومهيكل على الصعيد الإداري من خلال 20 هيئة مكلفة بتسيير النظام العام للقطاع غير الفلاحي، صناديق النظام الخاص 29 صندوق للنظام الفلاحي و13 صندوقا للمساعدة المنجمية.

### إصلاح المنظومة الوطنية للضمان الاجتماعي خلال سنة 1983م:

خلال شهر فبراير سنة 1975م تم إنشاء لجنة وطنية لإصلاح الضمان الاجتماعي عكفت هذه اللجنة المشكلة من ممثلي المؤسسات المعنية وكذا الممثلين النقابيين على دراسة كل جوانب المتعلقة بالإصلاح فتمكنت من تكوين المبادئ الأساسية لمنظومة الضمان الاجتماعي وهي:

- التضامن.
- توحيد المزايا.
- ووحدة تمويلها وتسييرها.

- مثلث قوانين 1983م فيما يلي:
- القانون 83-11 المؤرخ في 2 يوليو 1983 بالتأمينات الاجتماعية.
- القانون رقم 83-12 المؤرخ في 2 يوليو 1983 المتعلق بالتقاعد.
- القانون رقم 83-13 المؤرخ في 2 يوليو 1983 المتعلق بحوادث العمل والأمراض المهنية.
- القانون رقم 83-14 المؤرخ في 2 يوليو 1983 المتعلق بالتزامات الخاضعين في مجال الضمان الاجتماعي.
- القانون رقم 83-15 المؤرخ في 2 يوليو 1983 التعلق بالنزعات في مجال التضامن الاجتماعي.

### انجازات الفترة الممتدة من 1983م-1999م:

- تميز نظام الضمان الاجتماعي خلال هذه الفترة بما يلي:
- توحيد أنظمة تقوم على مبادئ التضامن والتوزيع.
- الانتساب الإجباري العمال الإجراء وغير الأجراء والمتشبهين بالأجراء وكذا فئات الأشخاص المسماة بالفئات الخاصة من المؤمن لهم اجتماعيا.
- توحيد القواعد المتعلقة بحقوق وواجبات المستفيدين.
- توحيد التمويل.

### الإصلاحات الكبرى لمنظومة الضمان الاجتماعي ابتداء من سنة 2000:

- من أجل تحسين نجاعة ونوعية الأداء لمنظمة الضمان الاجتماعي، تم إعداد وتنفيذ برنامجها للإصلاح ابتداء من سنوات 2000م يهدف هذا البرنامج إلى ما يلي:
- تحسين نوعية الأداء من خلال توسيع شبكة الهياكل الحيوية، تعميم نظام الدفع من قبل غير (الأدوية والعلاج الطبي)، إنجاز مراكز الجهوية لتصوير الطبي والعيادات المتخصصة.

- العصرية وذلك من خلال إعادة هيكلة المنشآت الموجودة، تعميم الإعلام الآلي، تأهيل الموارد البشرية، إدخال البطاقة الإلكترونية للمؤمن اجتماعي "الشفاء".

- الحفاظ على التوازنات المالية لهيئات الضمان الاجتماعي من خلال إصلاح آليات تحصيل اشتراكات الضمان الاجتماعي، إصلاح تمويل الضمان الاجتماعي، تطبيق السياسة الجديدة لتعويض الأدوية من خلال ترقية الدواء الجنييس والتسعيرة المرجعية وتشجيع الإنتاج المحلي.

### ب-المجال البشري:

من خلال المعلومات المتحصل عليها: وجدنا مجتمع البحث يتكون من 277 عاملا، عدد الذكور 127 عاملا؟، أما الإناث فعددهم 150 عاملة.

### ج-المجال الزمني:

مرت الدراسة الميدانية بمرحلتين وهما:

### المرحلة الأولى:

قمنا بزيارة المؤسسة ميدانيا وكانت هذه الزيارة يوم 4 جوان 2022، قصد الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة، لكن كانت المفاجأة أن المؤسسة لا تستقبل باحثين نتيجة للبروتوكول الصحي المفروض في البلاد بسبب فيروس كورونا (كوفيد 19)، ولكن منا أن نرجع مرة أخرى لإفادتنا بالمعلومات اللازمة عن المؤسسة كنوع من المساعدة وهم مشكورين على ذلك.

### المرحلة الثانية:

كانت بمثابة دراسة استطلاعية، حيث استقبلنا مسؤول المؤسسة وأفادنا بمعلومات أولية عنها، ثم وجهنا إلى دائرة تسيير الموارد البشرية والتي أفادتنا بكل المعلومات اللازمة عن خصائص العمال وعددهم، وكل ما يتعلق بعينة دراستنا



من وثائق وسجلات بغرض جمع المعلومات، والمعطيات كعدد العمال والاطلاع على الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومعرفة نظام سير العمل.

## 2- المنهج المستخدم في الدراسة:

تمثل الممارسات المنهجية القاعدة الأساسية التي تتبع مصادرها وتلتزم بمنهجها في ضوء طبيعة الموضوع وبأبعاده ومؤشراته كآلية منهجية لتحديد معالم المنهج المطبق، وفي خضم هذه الحثيات وعن الإجراءات المنهجية لإتباع المنهج الوصفي، لقدرتة على وصف اليد العاملة وتحسين أدائها، والمنهج هو الطريقة التي يتحدد فيها مسار البحث من أجل الوصول إلى حل المشكلة التي نحن بصدد دراستها، وكذلك للتأكد من صحة الفروض.

ويعد "فردينان دي سوير" هو المقنن والأب الروحي للمنهج الوصفي حيث اهتم بدراسة الظواهر الوصفية أو اللغوية هادفاً بذلك إلى التعرف على الخصائص الواضحة لها، كما كان العرب القدامى من أوائل من استخدموا المنهج الوصفي، غير أن ذلك تم بطريقة عشوائية على حد ما دون تنظيم منهجي ويتضح ذلك جليا في الأدب العربي والأشعار في العصر الجاهلي التي اعتمدت على أسلوب الوصف فنرى من يصف البيئة العربية بما تضمنته من حروب وصحاري وصراعات وصفاً دقيقاً.

يعرف المنهج الوصفي بأنه طريقة لدراسة الظواهر أو المشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة عملية ومن ثم الوصول على تفسيرات منطقية لها ودلائل وبراهين تمنح الباحث القدرة على وضع أطر محددة للمشكلة.

## 3- أدوات جمع البيانات:

في البداية كان تصورنا للأدوات التي سيتم استخدامها هو المقابلة والملاحظة والاستمارة، لكن نظراً للبرتكول الصحي الذي تمر به البلاد بسبب (كوفيد 19) لم تتمكن من ذلك.

**1-الملاحظة:**

هي عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب عملي منظم ومخطط وهادف، بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة، وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته<sup>1</sup>، أفادتنا هذه التقنية في التعرف على أنماط الإشراف السائدة في المؤسسة ومدى التزام العمال بتطبيق القواعد لتحسين أدائهم الوظيفي.

**2-الاستمارة:**

هي أداة أساسية من أدوات جمع البيانات وهي الوجه الآخر من البحث ولا تبنى إلا على دراسة استطلاعية وعادة تقسم إلى محاور الدراسة.

وتعرف على أنها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه على الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين<sup>2</sup>.

**المحور الأول:**

يضم البيانات الشخصية والتي عددها 7، يتم من خلالها التعرف على خصائص عينة البحث وتضم: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة المدنية، الفئة المهنية، الأقدمية في العمل، البعد عن مكان العمل.

**المحور الثاني:**

يشتمل على أسئلة حول الفرضية الجزئية الأولى وهي: يساهم الالتزام بالقواعد في تحسين الأداء الوظيفي، عدد الأسئلة هو 13.

<sup>1</sup>عليان وغنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، دار صفاء ط1، عمان، الأردن، 2009، ص112.

<sup>2</sup>الهيمالي عبد الله بن عامر، أسلوب البحث الاجتماعي وتقنياته، منشورات الجامعة، ط1 ليبيا، 2003، ص140.

المحور الثالث:

يضم أسئلة حول الفرضية الجزئية الثانية وهي: يساهم نمط الإشراف في رفع معدلات الأداء الوظيفي، عدد الأسئلة هو 15.

4- طريقة اختيار عينة الدراسة:

تعتبر العينة ضرورة منهجية، بحيث يجد الباحث نفسه عند دراسته لظاهرة ما أمام عدد كبير من الأفراد ينبغي عليه تطبيق بحثه عليه، ومع صعوبة ذلك يلجأ إلى تطبيقها على عدد محدد ويفترض فيه أن يمثل بقية الأفراد، حيث لا بد من سحب جزء من مجتمع البحث الذي ستجمع من خلاله المعطيات، في ميدان العلم تسمح لنا العينة المتكونة من عدد معين وذلك حسب الحالة المأخوذة من المجتمع البحث، بالوصول إلى التقديرات التي يمكن تعميمها على مجتمع البحث الأصلي.<sup>1</sup>

إن مجتمع بحث في هذه الدراسة ينقسمون إلى ثلاث فئات وهي:

- إطارات 19 عاملا.

- أعوان التحكم 28 عاملا.

- أعوان التنفيذ 230 عاملا.

اعتمدنا في دراستنا على العينة العشوائية الطبقية، وبما أن المجتمع الإحصائي مقسم إلى طبقات تعكس مثل هذه العينة نسب كل طبقة داخل المجتمع الإحصائي، ويتحقق ذلك بأخذ عينات عشوائية من كل طبقة تتناسب مع حجم الطبقة المنفردة داخل المجتمع الإحصائي بأكمله.

ولقد تم اختيار نسبة العينة 25% من المجتمع الأصلي المقدر بـ 277 عاملا ولهذا جاءت العينة تشمل

$$69 \text{ عاملا، وذلك وفق العملية التالية: } \frac{25 \times 277}{100}$$

- عدد الإطارات = 19

- عدد أعوان التحكم = 28

- عدد أعوان التنفيذ = 230

<sup>1</sup> موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية (تدريبات علمية)، ترجمة مصطفى ماضي، دار القصة للنشر، ط2 الجزائر، 2006، ص301.

إذن: لدينا ثلاث طبقات تضم كل طبقة فئة مهنية مختلفة عن الأخرى ولقد تم حساب عدد مفردات كل عينة

فرعية كما يلي:

N تمثل عدد أفراد المجتمع الأصلي والذي يساوي 277

n تمثل عدد أفراد العينة ويساوي 69

K يمثل عدد أفراد كل فئة مهنية.

E يمثل عدد الأفراد المستجوبين في كل فئة.

$$E = \frac{n \times K}{N} \text{ (تطبيق هذه العلاقة بالنسبة لكل فئة مهنية).}$$

1- بالنسبة لفئة الإطارات وتطبيق العلاقة:

$$E1 = \frac{n \times K1}{N} = \frac{69 \times 19}{277} = 5$$

2- بالنسبة لأعوان التحكم بتطبيق العلاقة:

$$E2 = \frac{n \times K2}{N} = \frac{69 \times 28}{277} = 7$$

3- بالنسبة لأعوان التنفيذ بتطبيق العلاقة:

$$E3 = \frac{n \times K3}{N} = \frac{69 \times 230}{277} = 57$$

الجدول (01): يبين حجم العينة حسب الفئات المهنية:

النسبة المئوية	التكرارات	مجتمع البحث	المستوى الوظيفي
7.25%	5	19	الإطارات
10.14%	7	28	أعوان التحكم
82.61%	57	230	أعوان التنفيذ
100%	69	277	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

خصائص العينة:

تشتمل على البيانات الشخصية للموظف ممثلة في: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة المدنية، الفئة المهنية، الأقدمية في العمل، مكان الإقامة، الفئة المهنية).

الجدول (02): يبين خصائص العينة

النسبة المئوية	التكرار	الجنس العمال
%45,85	127	ذكر
%54,15	150	أنثى
%100	277	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

## خلاصة:

خلاصة تناولنا في هذا الفصل "الإجراءات المنهجية للدراسة" مجالات الدراسة حيث عرضنا نبذة تاريخية لنظام الضمان الاجتماعي في الجزائر ثم تعرفنا على الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، كما كشفنا منهج الدراسة المناسب بالإضافة إلى العينة المختارة وأدوات جمع البيانات التي كنا سنستخدمها في هذه الدراسة ولكن تعذر علينا ذلك بسبب البروتوكول الصحي الذي تمر به البلاد (كوفيد 19) حيث أعلمنا المدير أنه ممنوع إجراء البحوث العلمية في الوقت الراهن في المؤسسة، واكتفى بإعطائنا بعض المعلومات عنها كمساعدة شخصية منه وهو مشكور على ذلك.

خاتمة

## خاتمة:

من خلال ما سبق عرضه وشرحه نستطيع القول أن الرقابة تمثل إحدى الوظائف الرئيسية للإدارة والتي يمكن من خلالها زيادة مستوى أداء العاملين في المؤسسة، وهي الركيزة أو الطريقة التنظيمية التي من خلالها تضبط المنظمة وترفع معدلات الأداء.

العملية الرقابية لا يمكن لها أن تحقق نتائج حسنة في تقييم الأداء إلا إذا استندت على نظام رقابي يعتمد على إطار قانوني مرن وواضح و دقيق يتماشى مع كل الوظائف الموجودة في المؤسسة وفق أساليب ووسائل متطورة تعتمد على الحداثة والتكنولوجيا.

الرقابة ضرورية في التنظيم من أجل استمرارية المؤسسة في العمل ، وتؤثر في الأداء بشكل كبير حيث تؤدي إلى زيادة الفعالية ، ولها دور في تحسين الكفاءة الإنتاجية كما لها دور في التقييم الناجح للأداء ، وكذا رفع معدلاته . إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسئولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة .

المنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً، لذلك لا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف .

إن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري ومدى تحقيق رغباته وآماله ، فبقاء المؤسسات واستمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة والشديدة مرهون بهذا العنصر، ولكن لا يكفي للبقاء والاستمرار جلب عاملين أكفاء فقط ، بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتحسينه باستمرار.



قائمة المصادر

والمراجع

- 1) ابن المنظور، لسان العرب، المجلد 14، دار صادر للنشر والتوزيع، بيروت، 2007.
- 2) أبو الشرش كمال، الثقافة التنظيمية، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1 عمان 2014.
- 3) أحمد صقر عاشور، الإدارة العامة مدخل بيئي مقارن، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ط1، القاهرة 1979.
- 4) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2003.
- 5) احمد مصطفى خاطر، محمد بهجت، كشك إدارة المنظمات الاجتماعية، ط1، المكتب الجانبي الحديث الإسكندرية، 1999.
- 6) أسامة خيرى، الإدارة العامة، دار الراجة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.
- 7) آسيا محمد عصام الأنصاري وآخرون، إدارة المنشأة السياحية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2001.
- 8) بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2009.
- 9) البشير علاق، الإدارة الحديثة نظرية ومفاهيم، العربية دار اليازوري، ط1، عمان، 2008.
- 10) ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، ط1 القاهرة، 2002.
- 11) جمال أبو الوفا وسلامة عبد العظيم، الإدارة المدرسية، المكتبة التربوية، ط1، القاهرة، 2000.
- 12) حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 1999.
- 13) حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الرياض، 2011.
- 14) حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004.
- 15) حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2007.
- 16) خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
- 17) خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.

- 18) زويلف مهدي محمد، المفاهيم الحديثة في الإدارة (النظريات والوظائف)، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 1993.
- 19) سعيد ياسين عامر وحالد يوسف الخلف، التضخم الوظيفي والتقنية الحديثة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، الرياض، 1983.
- 20) سمير أحمد عسكر، المدخل الى إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، ط1، القاهرة، 1983.
- 21) سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003.
- 22) سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2006.
- 23) السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف للنشر ط2، القاهرة، 1977.
- 24) شوقي ناجي جوادة، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، الحامد للنشر، ط1، عمان، 2010.
- 25) صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005.
- 26) طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، (ب ط)، دار الجامعة الجديدة، 2007.
- 27) طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، (ب ط)، الرياض، 2004.
- 28) عادل حسن وعلي شريف ومحمد فريد الصحن، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، 1998.
- 29) عباس علي، أساسيات علم الإدارة، ط1 دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 30) عبد اللطيف قطيش، الإدارة العامة بين النظرية الى التطبيق، دار الحلبي الحقوقية، ط1، بيروت، 2013.
- 31) عبد المعطي محمد عساف، نظرية المنظمة (المدخل العلمي المتكامل)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
- 32) عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد1، جامعة بسكرة، 2001.
- 33) عصام عبد اللطيف، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، نيو لوك للنشر والتدريب، القاهرة، 2015.

- 34) عقيل حاسم عبد الله، التحليل الاقتصادي الجزئي، ب ط، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1999.
- 35) علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، ط2، الكويت، 1980.
- 36) علي عبد الرزاق الجلي، علم اجتماع الصناعة، دار المعرفة الجامعية، 1999.
- 37) عليان وغنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، دار صفاء، ط1، عمان، الأردن، 2009.
- 38) قيرة إسماعيل وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر، ط1، القاهرة، 2007.
- 39) كمال جعفر، فعالية البرامج التدريبية بين القياس والتقويم، مجلة الإدارة العامة، العدد 33 مايو، القاهرة، 1989.
- 40) محمد صبيح الرشايدة، الإدارة المدرسية بين الواقع والطموح، دار ياف العلمية، ط1، الأردن، 2007.
- 41) محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة (ب ط) الدار الجامعة، الإسكندرية 2000.
- 42) محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2006.
- 43) محمود يوسف عقلة، إدارة المؤسسات الدولية، دار البداية، ط1، عمان 2010.
- 44) مصطفى العشوي، علم النفس، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990.
- 45) موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (تدريبات علمية)، ترجمة مصطفى ماضي، دار القصبه للنشر، ط2، الجزائر، 2006.
- 46) موسى اللوزي، التنمية الإدارية (المفاهيم، الأسس، التطبيقات)، دار وائل للنشر والتوزيع ط1، 2002.
- 47) ناصر محمد إبراهيم السكران، المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض 2004.
- 48) ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
- 49) نبيل ذنون الصانع، الإدارة مبادئ وأساسيات، عالم الكتب الحديث، ط1، الأردن، 2011.
- 50) نعيم إبراهيم الظهر، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، عالم الكتب الحديثة، ط1، عمان، 2011.
- 51) الهمامي عبد الله بن عامر، أسلوب البحث الاجتماعي وتقنياته، منشورات الجامعة، ط1، ليبيا، 2003.

رسائل الماجستير:

- 1) السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة لنيل شهادة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، كلية العلوم السياسية والاجتماعية، 2001.
- 2) يوسف أمال، الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال " بمؤسسة الخزف الصحي بجيجل " رسالة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية 2016.
- 3) أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، بكنك الفلاحة والتنمية الريفية بالأغواط، رسالة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
- 4) أحمد بن صالح بن هليل الحربي، الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، رسالة ماجستير في الأعمال الإدارية، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، 2004.
- 5) عبد الله بن عبد الرحمان النهيان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، كلية الدراسات العليا أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.

الملاحق

الملحق رقم (01)

المحور الأول: البيانات الشخصية.

1-الجنس:

أنثى

ذكر

2-السن:

أقل من 25 سنة

من 25 إلى 34 سنة

من 35 إلى 44 سنة

من 45 إلى 54 سنة

من 55 فما فوق

3-الحالة المدنية:

أرمل

مطلق

متزوج

أعزب

4-المستوى التعليمي:

معهد تكوين

جامعي

ثانوي

5-الأقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 16 سنة

من 17 إلى 22 سنة

من 23 إلى 28 سنة

من 28 فأكثر

6-مكان الإقامة:

قريب من مكان العمل  بعيد عن مكان العمل

7-الفئة المهنية:

إطار  عون تحكيم  عون تنفيذ

المحور الثاني: الالتزام بالقواعد وتحسين الأداء.

- 8-هل أنت مواظب على الحضور في الوقت المحدد؟ نعم  لا
- 9-هل تلتزم بالمهام الموكلة إليك؟ نعم  لا
- 10-كيف يتم الدقة في الأداء حسب رأيك؟ تخصص الحياة نعم  لا
- 11-هل تسمى إلى التقليل من الأخطاء التي تقع فيها المؤسسة؟ نعم  لا
- 12-هل عملية تقييم الأداء مهمة بالنسبة لك؟ نعم  لا
- إذا كانت إجابتك (نعم) فيما تمثل أهميتها؟ التعرف على نقاط الضعف تحسين الكفاءة المهنية
- 13-هل تتكيف بسهولة مع التغيرات التي تحدث على مستوى المؤسسة؟ نعم  لا
- 14-هل يساهم تنفيذ القوانين في رفع مستوى الأداء؟ نعم  لا
- إذا كانت الإجابة (نعم) قيم هذه المساهمة حسب رأيك. يساهم بدرجة كبيرة  يساهم بدرجة محدودة
- 15-هل يراقب المشرف التزامك بالقواعد اللوائح التنظيمية؟ نعم  لا
- إذا كانت الإجابة (نعم) كيف تكون هذه المراقبة؟ مراقب حضورك  مراقب أدائك لعملك
- 16-هل يؤدي وضوح القواعد والتعليمات إلى الدقة في إنجاز المهام؟ نعم  لا
- 17-هل تعتقد أن تطبيق مستوى اللوائح التنظيمية يؤدي إلى إنجاز العمل في المواعيد المحددة؟ نعم  لا
- 18-هل الرقابة المفاجئة تجعلك تلتزم بعملك؟ نعم  لا
- 19-هل أنت مستعد لئذل قصارى جهتك لصالح المؤسسة؟ نعم  لا
- 20-هل لديك رغبة قوية لاستمرار عضويتك بالمؤسسة؟ نعم  لا



المحور الثالث: نمط الإشراف ومعدلات الأداء الوظيفي.

21- هل تتعرف على خطة العمل قبل تنفيذها  نعم  لا

22- هل يعطيك المشرف فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات؟  نعم  لا

23- هل يراقب المشرف طريقة أدائك لعملك؟  نعم  لا

24- هل يراعي المشرف الظروف الصحية والنفسية للعمال؟  نعم  لا

25- هل يعطيك المشرف حرية إنجاز العمل؟  نعم  لا

26- كيف يتصرف المشرف معك في حالة تغيبك عن العمل؟ عتوية  إنذار كتابي  تسيه شفوي

27- هل يحثك المشرف على إتقان العمل؟  نعم  لا

28- هل يرتفع مستوى أدائك في وجود مشرف مرن؟  نعم  لا

29- هل ارتفاع معنوياتك يؤدي إلى ارتفاع إنتاجيتك؟  نعم  لا

30- هل وجود المشرف معك بشكل دائم يؤدي إلى تنظيم العمل؟  نعم  لا

31- هل المشرف صارم في تطبيق قوانين العمل؟  نعم  لا

إنفاذات الإجابة (نعم) رتب سبب صرامة المشرف حسب أوليتها

إنجاز العمل في الوقت المحدد  رفع مستوى الأداء  معرفة العمل

32- هل التطبيق الصارم للقوانين يزيد من إنتاجيتك؟  نعم  لا

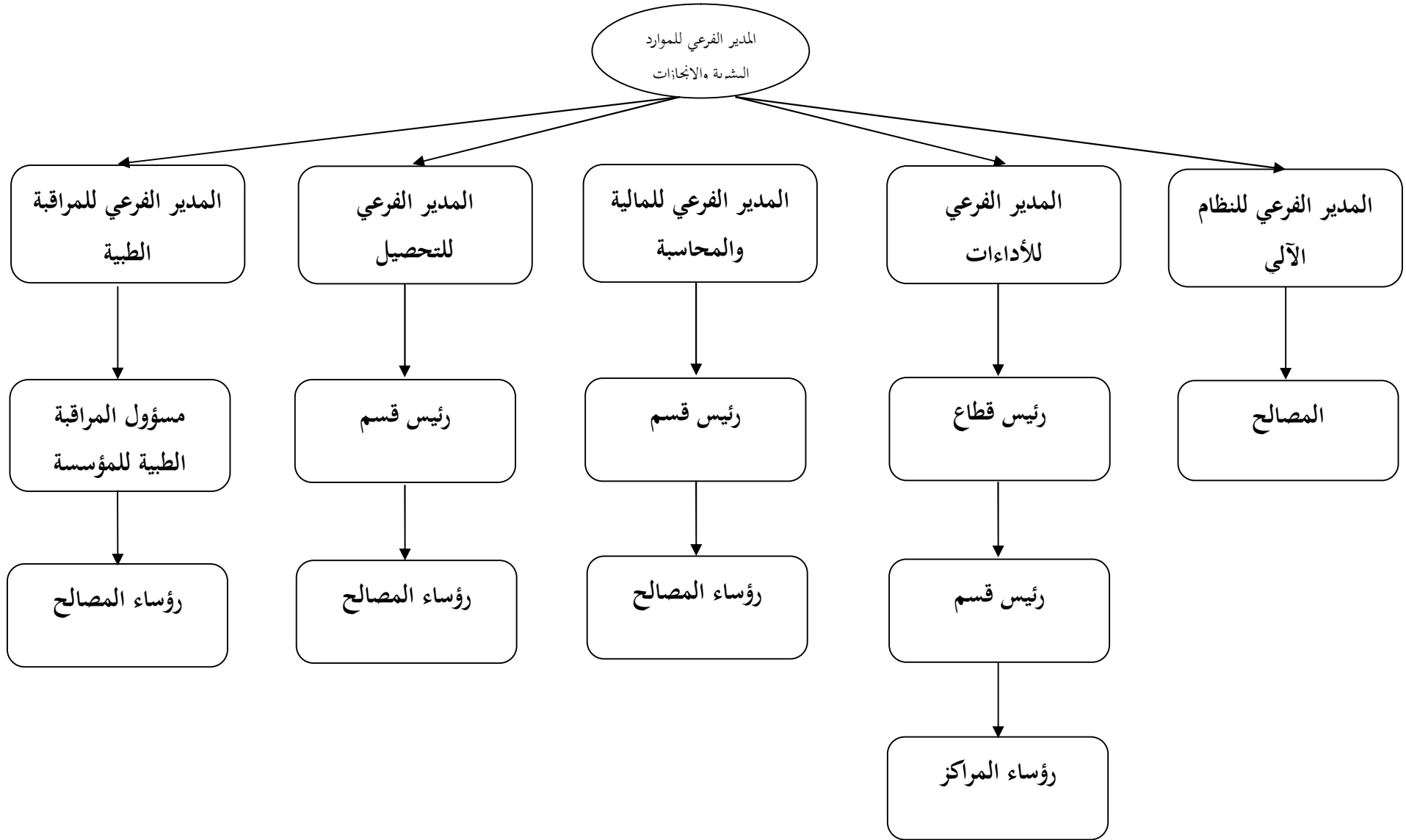
33- فيما تمثل أهم العوامل المؤثرة على الفعالية الإنتاجية؟

صعوبة القوانين  المعاملة السيئة

34- كيف تقيم طبيعة علاقتك مع رؤسائك في العمل؟

علاقة تعاون والتسحيم  علاقة ثقة واحترام  علاقة يسودها الرسمية

35- هل تزداد فعاليتك الإنتاجية عندما يعطيك المشرف الحرية في إنجاز مهامك؟  نعم  لا



الملحق رقم (02) الهيكل التنظيمي للموارد البشرية