



جامعة الجبلاي بونعامة بخميس مليانة  
كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



العنوان

الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

دراسة حالة مؤسسة BATICIC

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير  
تخصص إدارة الأعمال

إعداد الطالبتين:

زعموم حياة

مشالي كريمة

لجنة المناقشة

مشرفا	أستاذ محاضر ب	فؤاد سعيد منصور
رئيسا	أستاذ محاضر أ	زوبير محمد
ممتحنا	أستاذ مساعد أ	سعيداني رشيد

السنة الجامعية: 2016 / 2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر و تقدير

بعد شكر الله تعالى الذي ألهمنا الصبر و القوة و القدرة على إتمام هذا العمل المتواضع، نشكر كل من ساهم و ساعد في إنجازه من قريب أو من بعيد.

نتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذ فؤاد سعيد منصور الذي منحنا من وقته و من توجيهه القيم و الوفير و لم يرضن علينا بما عنده من حسن التدبير دونما كلل أو تقصير طيلة مراحل إنجاز العمل.

كما نتوجه بالشكر الخاص الأستاذ بن عناية جلول و إلى جميع أساتذة كلية العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، ولا ننسى عمال المؤسسة العمومية باتيسيك للبناءات المصنعة الحديدية و النحاسية فرع باتيميتال على الدعم المقدم خلال فترة التريص.

# الإهداء

بقلب صادق أنحني أمام من خلقتني وأفاض علي النعم، خالق الكون العظيم ربي سبحانه و تعالى.

\* إلى الثنائي المبجل الذي قدسته رسائل السماء، إلى من علمونا أصول ديننا وسبب ثقافتنا فأوصى بهما الرحمن في قوله: \* **وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا وأما يبلغن عندك الكبر**

**أحدهما أو كلاما فلا تفلن لهما أنه ولا تنصرهما و قل لهما قولا كريما\* الإسراء23.**

\* إلى التي أزهر دوما بدعائها، أمي حفظها الله.

\* إلى من رباني فأحسن تربيتي ونصحتني فأحسن النصيحة، أبي أدامه الله لي.

\* إلى التي إذا ما رأيت جدار روحي يريد أن ينقض فأقامته، و لم تفكر أن تتخذ عليه أجرا، فاطمة الزهراء.

\* إلى من يزهرون القلب إذا نزلوا به كأنهن بقاع الأرض أنهار، إيمان و ربيعة.

\* إلى من فقدناها و فقدنا معها جزءا من الحياة، اسكنها الله فسيح جنانه أحلام.

\* إلى الذين أحبهم جدا و أبدو كمن يحبهم أقل، مريم غانم، مريم طبوش، نور الهدى، حياة، جميلة، رحمة....

**كريمة**

# الإهداء

- \* أهدي هذا العمل إلى الحبيب المصطفى سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة و أزكى التسليم.
- \* إلى من قال فيهما الله تعالى: " **والمعبودوا الله ولا تهرؤوا به هيناً وبالوالدين إحساناً** " .
- \* إلى التي تعبت بحملي و سهرت معي الليالي الطوال، فحملتني وهنا على وهن، أمي.
- \* إلى من رسم لي معالم النجاح ليوصلني إلى ما أنا عليه من علم، و علمني أصول الحياة و سندي في هذه الدنيا، أبي.
- \* إلى إخوتي: ياسين، شهيناز.
- \* إلى صديقتاي و رفيقتا دربي: مريم غانم، مشالي كريمة.
- \* إلى جميع خالاتي و بالأخص زهرة، نصيرة، حفيظة.
- \* إلى من يهون علي صعاب الحياة: أحلام و ابنتها رؤية، ومن كان سندي بدر الدين.
- \* إلى جميع عائلتي و بالأخص: عمي أحمد و زوجته، لامية، أمينة و أولادها إسراء و عبد الرؤوف، تركية.
- \* إلى حبيبنا قلبي: جميلة و كريمة زعموم.
- \* إلى من جمعني القدر بهم صديقتاي: خديجة، نسيمة، فاطمة الزهراء، رقية، زبيدة، سمية ، طبوش مريم و تاحي رحمة ، حميدة و فايزة.

حياة

## الملخص:

إن عملية الرقابة الإدارية الفاعلة تعتبر من العوامل التي تؤدي إلى رفع مستوي الأداء حيث يتبلور مفهومها في تقييم النشاط الفعلي ومقارنته بالمخطط وتحديد الانحرافات ومعالجتها مما يسهل عملية المتابعة للتأكد من تحقيق الوحدات موضع الرقابة للأهداف المحددة لها كما أنها تمكن الموظف من معرفة وإدراك حجم ونوعية الأعباء الموكلة إليه وكيفية أدائها بأفضل الطرق لتطوير أداءه. ومنه هدفت هذه الدراسة للتعرف على الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي، وقد تمثلت عينة الدراسة في عمال مؤسسة باتيسيك للبناءات المصنعة الحديدية و النحاسية بعين الدفلى، سنة 2017، حيث تم توزيع استبيان مكون من 3 محاور و 19 سؤال على 55 عامل، واعتمدنا البرنامج الاحصائي spss لتفريغ البيانات وتحليلها، وأخيرا تم التوصل إلى أن الرقابة الإدارية تهدف إلى منع تكرار وقوع الأخطاء و الإنحرافات و تحرص على تطوير الأداء و تحقيق انضباط العاملين.

**الكلمات المفتاحية:** الرقابة الإدارية، الأداء الوظيفي، تطوير الأداء.

## Résumé:

Le contrôle de gestion est considéré comme l'un des facteurs qui mène à des meilleurs performances , son principe est d'évaluer l'activité réelle par rapport au planning, qui facilite le suivi du contrôle des objectifs tracés et permet aussi au fonctionnaire de connaître le volume et la qualité des charges qui lui ont été attribuées, et qui puisse améliorer son travail. Cette étude a pour but de connaître la relation entre le contrôle de gestion et la fonctionnalité, des questionnaires ont été distribués à 55 fonctionnaires de l'entreprise BATICIC composés de 3 axes et 19 questions, on a traité les données requis sur SPSS (programme statistique) pour les analyser .

Finalemnt, on est arrivé à savoir que le contrôle de gestion vise à empêcher la répétition des fautes et au développement de la performance.

**Mots clés:** contrôle de gestion, performance, développement de la performance.

# قائمة المحتويات

## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الإهداء
	الشكر
	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ - ت	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي</b>	
6	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي
6	المطلب الأول: عموميات حول الرقابة الإدارية
6	أولاً: تعاريف حول الرقابة الادارية
7	ثانياً: خصائص الرقابة الإدارية
8	ثالثاً: أهداف و أهمية الرقابة الإدارية
9	رابعاً: أنواع الرقابة الإدارية
11	خامساً: خطوات الرقابة الإدارية
12	سادساً: أساليب الرقابة الإدارية
14	المطلب الثاني: أساسيات عن الأداء الوظيفي
14	أولاً: تعريف الأداء الوظيفي
15	ثانياً: عناصر الأداء الوظيفي
18	ثالثاً: أهمية الأداء الوظيفي
19	رابعاً: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
20	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
20	المطلب الأول: النتائج و التوصيات
23	المطلب الثاني: التعليقات و الملاحظات



## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

27	المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة BATICIC عين الدفلى
27	المطلب الأول: تعريف عام بالمؤسسة قيد الدراسة
34	المطلب الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي
35	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية و مناقشة نتائج الدراسة
35	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
35	أولاً: منهج الدراسة
35	ثانياً: حدود الدراسة
36	ثالثاً: عينة الدراسة
36	رابعاً: تقنيات جمع معطيات الدراسة
37	خامساً: الأساليب الإحصائية
38	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة
38	أولاً: ثبات أداة الدراسة
38	ثانياً: تحليل البيانات الشخصية
41	ثالثاً: تحليل و مناقشة بيانات المحاور
49	رابعاً: إختبار الفرضيات
53	خامساً: اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA
56	الخاتمة
59	قائمة المراجع
61	الملاحق

# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
37	مقياس ليكرت الخماسي	1 - 2
38	معامل الثبات بقياس ألفا كرونباخ	2 - 2
38	يوضح التوزيعات التكرارية لمتغير الجنس	3 - 2
39	يوضح التوزيعات التكرارية لمتغير العمر	4 - 2
39	يوضح التوزيعات التكرارية للمؤهل العلمي	5 - 2
40	يوضح التوزيعات التكرارية لمتغير الأقدمية	6 - 2
40	يوضح التوزيعات التكرارية للفئة المهنية	7 - 2
41	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الرقابة الإدارية	8 - 2
44	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الأداء الوظيفي	9 - 2
46	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي	10 - 2
50	يوضح نتائج إختبار ستودنت لعبارة المحور الأول	11 - 2
51	يوضح نتائج إختبار ستودنت لعبارة المحور الثاني	12 - 2
52	يوضح نتائج إختبار ستودنت لعبارة المحور الثالث	13 - 2
53	تحليل تباين متوسطات المحاور تبعا لمتغير الفئة المهنة	14 - 2

قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1- 1	عناصر أداء الموظف	16
1 - 2	الهيكل التنظيمي للوحدة من وثائق الإدارة العامة لمؤسسة باتسيك	33
2 - 2	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للجنس	38
3 - 2	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للعمر	39
4 - 2	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للمؤهل العلمي	39
5 - 2	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للأقدمية	40
6 - 2	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للفئة المهنية	40

# قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق

الصفحة	الملاحق	الرقم
62	إستمارة الإستبيان	01
65	نتائج برنامج SPSS	02

مقدمة



ركز علماء الإدارة على دراسة الكثير من القضايا و المشكلات التي تخص المنظمات بصفة عامة و الإدارة بصفة خاصة، و ذلك بهدف تحسين مختلف أنشطة الإدارة و رفع إنتاجية المنظمات، فالإدارة ما هي إلا نشاط موجه نحو التعاون المثمر و التنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة و هنا يبرز دور الرقابة على أداء.

فقد عرفت فكرة الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي منذ القدم إلا أنه مازال يكتنفها الغموض و يحيطها الكثير من سوء الفهم على أنها وسيلة لتصيد الأخطاء قصد الجزاء ومع هذا فإن ذلك لم ينتقص من أهميتها في أي منظمة، فعملية الرقابة عملية مكملة لحلقات العملية الإدارية و تقوم بمهمة الضبط و التعديل و التقويم لباقي الحلقات الأخرى، فهي في مجال التخطيط تبرز مواطن الضعف في الخطط و تكشف عن معوقات التنفيذ و الانحرافات عن الأهداف الموضوعية، و قد يؤدي ذلك إلى تعديلها أو تغييرها ببدايل أخرى، و في مجال التنظيم فإن المدير لا يستطيع التفويض في سلطاته إلا إذا توفرت لديه الوسيلة التي تكفل مراجعة النتائج.

#### • الإشكالية الرئيسية:

- ما هو دور و أهمية الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الوظيفي ؟

#### • الأسئلة الفرعية:

1- تهدف الرقابة الإدارية الى منع تكرار وقوع الأخطاء ؟

2- شعور العاملين بالرضا الوظيفي يدفعهم الى مضاعفة عملهم؟

3- هل توجد علاقة بين الرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي؟

#### • بناء على التساؤلات الفرعية نضع الفرضيات التالية:

1- الرقابة الإدارية عبارة عن أداة تهدف الى منع تكرار الأخطاء و تهتم بتطوير الأداء.

2- إن العامل الذي يرتفع رضاه عن عمله ترتفع معنوياته و مجهوداته لأداء وظيفته.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين الرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي.

### • مبررات إختيار موضوع البحث:

- نظرا للإهتمام المتزايد بالرقابة الإدارية من قبل المهنيين و الباحثين لإيجاد أفضل الطرق و السبل لتطبيقها بطريقة فعالة، أدت بنا للتطرق لهذا الموضوع من أجل تحديد الأبعاد النظرية و التطبيقية لوظيفة الرقابة الإدارية و معرفة علاقتها ب الأداء الوظيفي و مدى تأثيرها عليه.

### • أهداف البحث:

- تسعى هذه الدراسة عن البحث في علاقة الرقابة الإدارية بالأداء الوظيفي، و ذلك من خلال التعرف على أساليب الرقابة الإدارية.
- تقصي الأصول النظرية في مجال الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي.
- التعرف على الجوانب السلبية والإيجابية في عملية الرقابة الإدارية بالمؤسسات الإقتصادية.

### • أهمية البحث:

تنبثق أهمية هذه الدراسة في معرفة مدى فعالية نظم و أساليب الرقابة الإدارية لرفع مستوى الأداء في المؤسسات الإقتصادية. كما تستند أهمية هذه الدراسة من خلال الإضافة العلمية التي يمكن أن تتوصل إليها نتائج هذه الدراسة.

### • حدود البحث:

الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة خلال سنة 2017.  
الحدود المكانية: تطبق الدراسة في مدينة عين الدفلى و بضبط في مؤسسة باتيسيك للبناءات المصنعة الحديدية و النحاسية فرع باتيميتال.

### • منهج البحث:

من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة اعتمدنا على منهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث، وذلك بالاعتماد في جزءه النظري على مجموعة الكتب و الرسائل، أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة بما فيها المقابلة و استخدام العينات والذي يعتمد على الاستبيان للحصول على المعلومات و البيانات المتعلقة بذلك من اجل تحليل و معالجة موضوع البحث، ومن اجل اختبار فرضيات الدراسة اعتمدنا على البرنامج الإحصائي .spss

• صعوبات البحث:

- قلة المراجع الخاصة بهذا الموضوع.
- صعوبة الحصول على موافقة لإجراء الدراسة الميدانية.

• هيكل البحث:

من أجل الإلمام بمختلف الجوانب التي يطرحها موضوع الدراسة تم تقسيم البحث إلى مقدمة و فصلين وخاتمة حسب طريقة إمراد، تناولنا في المقدمة عناصر الإشكالية، أما الفصل الأول تناولنا الإطار المفاهيمي و النظري تم تقسيمه إلى مبحثين أولاً الأدبيات النظرية للرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي، ثانياً مبحث حول الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني حاولنا إسقاط الدراسة النظرية على في مؤسسة باتيسيك للبناءات المصنعة الحديدية و النحاسية فرع باتيميتال.

# الاطار النظري و المفاهيمي

**تمهيد:**

تعتبر الرقابة الإدارية عملية مكملة لحلقات العملية الإدارية و تقوم بمهمة الضبط و التعديل و التقويم لباقي الحلقات الأخرى، كما أنها عملية متجددة و مستمرة تمارسها الإدارة لتأكد من أن ما يجري عليه العمل داخل الوحدات الإدارية يتم وفق ما هو مخطط له، من أجل الوصول إلى تحقيق هدف معين بدرجة معينة من الكفاءة، و هذا ما يتطلب توفر نظام رقابي فعال من أجل التنسيق بين جهود الموارد البشرية داخل المنظمة حيث يعبر الأداء بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في تحقيق أهداف المنظمة و يتوقف هذا الأداء على قدرات و مهارات العاملين.

و خلال هذا الفصل تم التطرق إلى مبحثين هما:

- المبحث الأول: ستنم فيه معالجة الأدبيات النظرية للفصل التي تتمثل في مفاهيم أساسية في الرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي.

- المبحث الثاني: سنقوم من خلاله عرض مجموعة من الدراسات السابقة حول الموضوع.

### المبحث الأول: الأدبيات النظرية للرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي

تكمن أهمية العملية الرقابية في اكتشاف الأخطاء وعلاجها و ذلك من أجل تحسين و زيادة كفاءة الأداء، و عليه سيتم التطرق في هذا المبحث إلى بعض المفاهيم المتعلقة بالرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي من أجل الإلمام بأساسيات الموضوع.

### المطلب الأول: عموميات حول الرقابة الإدارية

#### أولاً: تعاريف حول الرقابة الإدارية

تعددت تعاريف الرقابة الإدارية تبعاً لاختلاف وجهات نظر المفكرين الإداريين، و إن أغلبها ينطوي على مدلول واحد و غاية واحدة تتمثل في الحفاظ على موارد المنظمة و التأكد من حسن النشاط و تحقيق الأهداف بأفضل الطرق و الحد من الانحرافات.

يرى هنري فايول " تنطوي الرقابة على التحقق إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة وان غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، وهي تنطبق على كل شيء معدات، أفراد، أفعال."<sup>1</sup>

و يعرفها آخرون " متابعة الأعمال والتأكد من أنها تتم وفقاً لما أريد لها، والعمل على تصحيح أي انحراف يقع في المستقبل."<sup>2</sup>

كما تعرف الرقابة الإدارية بأنها " مراجعة الإنجاز وفقاً للخطة الموضوعية كما تعرف بأنها عملية قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير أو الخطط الموضوعية ومعرفة أسباب الانحراف أي تبين النتائج المتحققة و النتائج المطلوب إتخاذ فعل تصحيحي كما تعرف أيضاً على أنها عملية قياس الإنجاز المتحقق للأهداف المرسومة ومقارنة ما حصل فعلاً مع ما كان متوقعاً حدوثه."<sup>3</sup>

فالرقابة الإدارية وظيفة من وظائف الإدارة تعنى بمقياس وتصحيح أداء المسؤولين لغرض التأكد من أن الأهداف والخطط الموضوعية قد تم تحقيقها فهي وظيفة تمكن القائد من التأكد أن ما تم مطابق لما خطط له.

<sup>1</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف، الرقابة على الأعمال الإدارية، ط1، دار الرياء، عمان، 2009، ص35.

<sup>2</sup> ديري، زاهد محمد، الرقابة الإدارية، دار المسيرة، عمان، 2011، ص35.

<sup>3</sup> النمر سعود، وآخرون، الإدارة العامة الأسس و الوظائف، الرياض، عام 1997، ص291.

### ثانيا: خصائص الرقابة الإدارية

يعتمد نظام الرقابة على متطلبات أساسية لتحقيق الرقابة الفعالة وهي:<sup>1</sup>

\_ أن لا ينحصر دور الرقابة الإدارية في كشف الأخطاء و تحديد مسؤولية مرتكبيها، بل يجب ان يتعدى الدور إلى معرفة أسباب الانحرافات و الأخطاء و العمل على تطوير الأداء من خلال إيجاد وسائل إيجابية للمعلومات المرتدة بين الجهات التنفيذية و متخذي القرارات على كافة المستويات الإدارية في التنظيم.

\_ أن يكون لدى القائمين ب الرقابة قناعة و فهم مشترك بأهمية دور الرقابة الايجابي في تحقيق أهداف المنظمة و تحقيق المصلحة العامة بأحسن الطرق و أفضلها.

\_ تجنب المبالغة في تعدد وسائل الرقابة، و تعدد الجهات و الأشخاص الذين يقومون بها دون حاجة ملحة، حتى لا يؤدي ذلك إلى ازدواجية التوجهات وتعارضها في بعض الأحيان.

\_ أن يتوفر قدر مناسب من الرقابة الإدارية حتى لا يؤدي غيابها إلى مساعدة المقصرين من أعضاء التنظيم و في نفس الوقت إحباط المتفوقين منهم، وان لا تكون مشددة إلى درجة التسلط و المضايقة، و ما ينشأ عنها من سلبيات لا تقل خطورة عن غياب الرقابة.

<sup>1</sup> محمد ياغي، محمد عبد الفتاح، الرقابة في الإدارة العامة، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، عام 1987، ص ص 133 134.

### ثالثاً: أهداف و أهمية الرقابة الإدارية

#### • أهداف الرقابة الإدارية

من الخطأ الاعتقاد بأن الرقابة تنحصر في الكشف الأخطاء تمهيدا لمعاقبة المسؤولين عنها وهذا الاعتقاد يبعث الرهبة في نفوس العاملين من العملية الرقابية ، فالرقابة تهدف إلى رفع الكفاءة الإدارية وتحقيق الصالح العام عن طريق:<sup>1</sup>

1- الوقوف على المدى تحقيق الأهداف الإدارية وما تم إنجازه من الأعمال و ما لم يتم وأسباب ذلك.

2- معرفة المشاكل الإدارية لدراستها ووضع الحلول المناسبة لها.

3- تقييم العاملين وتمحيص أعمالهم ومجازاتهم على أساس نوعيتها بقصد إصلاح شأنهم، وكذلك البحث عن الأسباب الأخطاء وكيفية تجنب وقوعها في المستقبل وتوجيه العاملين إلى الأفضل الطرق لاداء أعمالهم.

4- التأكد من احترام القواعد القانونية السارية وجدواها في الوصول إلى الأهداف المرجوة منها .

#### • أهمية الرقابة الإدارية

تكمن أهمية الرقابة في كونها إحدى وظائف الإدارة الأساسية، فهي من أهم وظائف القائد الإداري إذ بواسطتها يمكن التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمنظمة، فهي وظيفة مراجعة لإصلاح الأخطاء الموجودة في التنظيم، و هي وظيفة إدارية مطلوبة في جميع المستويات " إنه عن طريق الرقابة يتحقق المدير من أن الأهداف تسير نحو التحقيق، وأن التنظيم صالح، وأن الأفراد تتوفر لديهم المهارات وأن النتائج المالية مرضية، والقيادة فعالة والتنسيق يعمل على رفع الازدواج. " <sup>2</sup>

كذلك تتميز بالسرعة وبساطة الاجتماعية بما يمكن من تحقيق غايتها في آجال معقولة. <sup>3</sup>

و قد تحدث أخطاء و انحرافات أثناء ممارسة الأنشطة داخل المنظمات، و تعمل على تأخير الانجاز المطلوب فتتخذ إجراءات التصحيح اللازمة، كما قد تستجد مشكلات فنية أو إنسانية أثناء التنفيذ، فيتم علاجها و تفاديها في المستقبل، و تمتد العملية الرقابية إلى متابعة الإجراءات التصحيحية لقياس مدى فعاليتها في تصحيح الوضع، و التعرف على مدى دقة الأداء، و فعالية التخطيط و ملاءمته للواقع. <sup>4</sup>

<sup>1</sup> ماجد راغب حاف، علم الإدارة العامة ومبادئ الشرعية الإسلامية، مناة المعرف، الإسكندرية، 2005، ص 389.

<sup>2</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، مبادئ الإدارة العامة، ط1، دار المسيرة، عمان، 2009، ص215.

<sup>3</sup> عمار بوضياف، الوسيط في قضاء الإلغاء، ط1، دار الثقافة للنشر، عمان، 2011، ص43.

<sup>4</sup> النمر سعود وآخرون، مرجع سابق، ص291.



### رابعاً: أنواع الرقابة الإدارية

#### • تقسم الرقابة الإدارية عموماً الى نوعين هما:

**1- الرقابة المباشرة:** يتم هذا النوع من الرقابة عن طريق الملاحظة الشخصية التي تلعب دوراً مهماً و مستمراً في مراجعة النتائج الفعلية ، إذ يقوم المسؤول بشخصه بمراقبة أعمال المرؤوسين و التحدث معهم بغرض التعرف على المعلومات الضرورية و على الانعكاسات التي يبديها هؤلاء الأفراد تجاه طبيعة العمل و ظروفه و نظام الأجور و غيرها من الأمور التي لا يجري نقلها في التقارير المكتوبة ، إلا أن للرقابة المباشرة محذورا يستحق الذكر و هي أن الرقابة الشخصية تحتاج إلى وقت طويل ينفقه المسؤول بين مرؤوسيه و قد تلام الملاحظة الشخصية بعض المسؤولين في المستويات الإدارية الدنيا أو الوسطى إلا أن ذلك لا يلائم المسؤول في المستويات العليا لما تتطلب من وقت قد لا يستطيع المدير الاستغناء عنه.<sup>1</sup>

**2- الرقابة غير مباشرة:** لأسباب عديدة قد يتعذر على المسؤول القيام بملاحظات شخصية لسير أعمال المشروع (أو القسم تحت أمرته) لهذا يلجأ المسؤول إلى الرقابة غير المباشرة و ذلك عن طريق التقارير الرقابية و تهدف هذه التقارير إلى كشف الأخطاء في سير العمل إلا أنها تزداد فعاليتها إذا قدمت بسرعة و دقة حتى يتمكن المسؤول من اكتشاف الخطأ في الوقت المناسب و إتخاذ الإجراءات الضرورية لتصويبه قبل أن يسبب مشكلة قد تؤثر على سير المشروع بأكمله .

كما يمكن تقسيم الرقابة الإدارية الى عدة أنواع:

#### • الرقابة حسب المعايير: <sup>2</sup>

**1- الرقابة على أساس الإجراءات:** حيث يتم مطابقة التصرفات التي تصدر عن المنظمات العامة بمجموع من الأنظمة و القواعد المحددة مسبقاً، و يكون التركيز هنا على النشاطات التي تمارس من قبل الأجهزة العامة للتحقق من مدى التزامها بالحدود التشريعية المنظمة لها.

**2- الرقابة على أساس النتائج:** حيث يتم قياس النتائج التي تحققها الأجهزة العامة وفق المعايير يمكن قياسها موضوعياً و يكون التركيز هنا على النتائج التي تحققها المنظمات دون قياس مدى مشروعية التصرفات تفصيلاً، كما هو الحال في الرقابة على أساس الإجراءات.

<sup>1</sup> المغربي كامل محمد، الإدارة مبادئ و مفاهيم ووظائف ، مطابع لنا ، الرياض ، 1988، ص 468.

<sup>2</sup> عاشور أحمد صقر، الإدارة العامة مدخل بيئي مقارنة، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1985، ص382.

• الرقابة من حيث مصدرها:<sup>1</sup>

1 - الرقابة الداخلية: يقصد بها كافة الفعاليات الرقابية التي يمارسها أفراد يتبعون إداريا للمنظمة ذاتها على اختلاف وظائفهم ومواقعهم، ومن الطبيعي أن يختلف حجم هذا الجهاز الرقابي من منظمة لأخرى وفقا لاعتبارات عديدة منها حجم المنظمة والهيكل التنظيمي.

2 - الرقابة الخارجية: وهي الرقابة التي تتم من خارج المنظمة يمارسها أفراد يتبعون جهات رسمية أخرى خارجية عن الهيكل الإداري للمنظمة، وبالتالي فإن مركز عمل هؤلاء الأفراد قد يكون داخل المنظمة أو خارجها، لكن الشرط الأساسي لممارسة مهنتهم الرقابية يتركز في تبعيتهم الإدارية لجهة مستقلة عن إدارة المنظمة مما يكفل جدتها وفعاليتها.

• الرقابة من حيث وقت ممارستها:<sup>2</sup>

1 - الرقابة السابقة: هي التي تمارس حيال موضوع القرار أو الاجراء قبل أن يستكمل مقومات إصداره وبذلك تعتبر الرقابة السابقة مرحلة يمر بها القرار قبل أن يصبح نافذا وقابلا للتنفيذ وتفترض الرقابة السابقة تمنع جهة الرقابة سلطة الموافقة السابقة على أعمال جهة الإدارة، ويعاب على الرقابة السابقة أن تعتبر تدخلا من جانب جهة الرقابة بما يؤدي إلى بطء الإجراءات و إصابة الوحدة بالجمود.

2 - الرقابة اللاحقة: تنصب الرقابة اللاحقة على ما صدر فعلا من تصرفات الإدارة القانونية وأعمالها المادية، ولهذه الرقابة صور عديدة تختلف باختلاف وقت وأسلوب ممارستها، ويمكن أن تتم بأسلوب التفتيش الذي يتناول الفحص على الطبيعة وإعادة دراسة الأوضاع للوقوف على ما شابه من أخطاء أو تقصير ويمكن أن تتم بأسلوب المراجعة لمستندات الوحدة ولهذا فإن الرقابة اللاحقة ترد على ما تم إنجازه فعلا من أعمال.

• أنواع الرقابة حسب أهدافها:

1 - الرقابة الإيجابية: وتهدف هذه الرقابة إلى التأكد من أن كافة الإجراءات والتصرفات يتم العمل بها طبقا للوائح والأنظمة والتعليمات المعمول بها داخل المنظمة بما يكفل تحقيق أهدافها والتنبؤ بالانحرافات والأخطاء المحتمل حدوثها واتخاذ الإجراءات اللازمة والقرارات الخاصة لمنع حدوث هذه الانحرافات.

<sup>1</sup> حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي، الرقابة الإدارية، ط1، دار حامد، عمان، ص ص 173 175.

<sup>2</sup> حسين عبد العال محمد، الرقابة الإدارية بين علم الإدارة و القانون الإداري، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2004، ص ص

**2 - الرقابة السلبية:** وتعمل هذه الرقابة على البحث عن الأخطاء و الانحرافات والعمل على منع حدوثها مع التركيز على معاقبة مرتكبي هذه الأخطاء و الانحرافات وبمعنى آخر تعمل على تصيد الأخطاء و الانحرافات، لهذا تسمى بالرقابة البوليسية، ففي غالبية المنظمات الإدارية في الدول النامية تأخذ بالرقابة السلبية، وتعتمد تجاهل الرقابة الإيجابية.<sup>1</sup>

### خامسا: خطوات الرقابة الإدارية

تمر الرقابة الإدارية بخطوات أو مراحل معينة من أهمها :

**1- تحديد المعايير:** هي المقاييس الموضوعية التي تستخدم لقياس النتائج الفعلية أي أنها الوسيلة التي يتم بمقتضاها شيء بشيء آخر، وقد تكون هذه المعايير مادية فهي تعتبر بمثابة نقاط أو أوجه قياس معنية يتم اختبارها لدلالة على انجاز البرنامج أو الخطة المعنية بحيث ان قياس الأداة عن طريقها يعطي للقائد صورة محددة عن مدى سير العمل، وتختلف معايير الأداة باختلاف المستويات التنظيمية ، وتتمثل هذه المعايير فيما يلي<sup>2</sup>:  
أولا /كمية العمل المطلوب إنجازه.  
ثانيا /مستواه النوعي.  
ثالثا /الزمن اللازم لأدائه.

**2- قياس الأداء الفعلي:** يتم في هذه المرحلة تقييم الأداء عن طريق مقارنة الأداء الفعلي أو المتوقع بالمعايير الرقابية لمعرفة مقدار الإنحراف عنه ثم مقارنة ذلك بالأهداف التي مرت في المرحلة الأولى.  
وتعد عملية تقييم الأداء من المهام الصعبة في منظمات الأعمال أو في تنظيم آخر وذلك بسبب صعوبة أعمال بعض العاملين التي لا تحكمها معايير ومقاييس كمية يمكن القياس عليها، وهي الأعمال التي تكون نتائجها غير ملموسة ولا تخضع للقياس كالأعمال الذهنية أو القيادية، كما أن تقييم الأداء تزيد صعوبته كلما انتقلنا من مستوى إداري لمستوى إداري أعلى منه في الهرم التنظيمي، حيث تتصف المستويات الإدارية العليا بالطابع القيادي واتخاذ القرار ونستطيع القول بأن عملية تقييم الأداء تخص كل شخص بالمنظمة على أساس الأعمال التي يقوم بها خلال فترة زمنية محددة وعلى أساس السلوك والتصرفات للأشخاص الذين يتعامل معهم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> برحبي أمين، الرقابة الإدارية و دورها في مكافحة الفساد الإداري في الجزائر، مذكرة ماستر، تخصص قانون اداري، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص44.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص45.

<sup>3</sup> فايز الزعبي، تأثير الرقابة في منشآت الأعمال، دار الهلال، 1991، ص191.

**3- تصحيح الانحرافات عن المعايير و الخطط:** ويقصد بذلك الأخطاء و الانحرافات التي يسفر عنها قياس الأعمال السابقة، فإن عملية مقارنة أداء الخطط تكن من رصد الانحرافات وبالتالي محاولة تصحيحها وقيام المدراء باتخاذ إجراءات لعلاج الانحرافات، فهذه العملية هي الخطوة تلتقي فيها الرقابة بباقي الوظائف الإدارية الأخرى، فعن طريق العملية الرقابية يمكن للقائد أن يغير الخطط أو إعادة توضيح وتعريف الأفراد بالمهام والواجبات المخولة لهم فلا يجب النظر للرقابة على أنها عملية مستقلة ومنفصلة عن باقي الوظائف الأخرى.<sup>1</sup>

### سادسا: أساليب الرقابة الإدارية

إن تحقيق أهداف النشاط الرقابي يتطلب وجود أساليب معينة يمارس من خلالها ذلك النشاط ويمكن فيما يلي تحديد الأساليب الرقابية الملائمة لبعض أنواع الرقابة تتمثل في:

**1 - التفتيش الإداري:** و يسعى إلى التحقق من حسن أداء الأعمال ودقة إنجازها و سلامة الإجراءات المتبعة في التنفيذ و التفتيش الإداري و يسعى إلى كشف الخطاء ومعرفة أسبابها وتحديد مسؤولية من وقع فيها ويتم التفتيش عادة بإجراء مقابلات مع العاملين يتم فيها فحص أعمالهم ومناقشتهم فيها و الوقوف على المشكلات التي تواجههم وإمكانية ترشيد عملية التنفيذ وكشف الخطاء وتحديد أسبابها والعمل على علاجها و في حالات أخرى يتم الاعتماد على التفتيش المفاجئ من أجل التأكد من سلامة أداء العاملين.<sup>2</sup>

**2-التقارير الإدارية:** وهي تقارير يتم إعدادها ووضعها لمعرفة مدى كفاءة العمل الإداري ومدى سيرة نحو تحقيق الأهداف وتوضح التقارير سلوك الأفراد ومدى التزامهم ببرامج العمل وبذلك فهي تنقل صورة واضحة إلى رئيس الإدارة بحيث يتمكن من إتخاذ القرارات الملائمة كما قد تكشف له أمور يسهل علاجها في الوقت المناسب.

**3-الإشراف و الملاحظة:** وهي وسيلة يتم من خلالها الاتصال المباشر بالعاملين ونصحهم وتوجيههم كما تتضمن مكافأة المجددين منهم وتحفيزهم وتوقيع العقاب على من يخطئ في أداء عمله أو يهمل في إنجازه وتتم الرقابة عن طريق هذه الوسيلة على مختلف المستويات الإدارية في التنظيم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سابق، ص40.

<sup>2</sup> الحبيبي علي، الإدارة العامة، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1990، ص 283.

<sup>3</sup> المفتي كمال جعفر، الرقابة و تقويم الأداء، معهد الادارة العامة، الرياض، 1983، ص 18 .

**4-الشكاوي:** وهي وسيلة يتم إستخدامها في كثير من المنظمات حيث تخصص وحدة لاستقبال شكاوى وتظلمات عملائها و المستفيدين من خدماتها ومن ثم تقوم الإدارة بفحص تلك الشكاوى و التحري في مدى صحتها ومعرفة أسبابها تمهيدا لعلاجها.<sup>1</sup>

**5-الميزانيات التقديرية:** وتستخدم كوسيلة للرقابة على تنفيذ الخطط الموضوعة بإعتبارها ترجمة رقمية لتلك الخطط و الميزانيات التقديرية تمكن من مقارنة الإنجازات خلال فترات زمنية محددة مع ما قد تم رصده في الميزانية العامة,

**6-السجلات والإحصاءات:** وهي وسيلة تساعد على جمع ورصد البيانات و المعلومات عن الأداء الفعلي وتمكن من إسترجاعها عند الحاجة لمعرفة مستوى إنجاز الأعمال وتقييمها ومقارنتها بما هو مطلوب وعملية المقارنة تكشف عن الأخطاء والانحرافات في الأداء و المعلومات تمكن من البحث في مسبباتها ووضع الحلول اللائحة لها.

<sup>1</sup> أحمد بن صالح بن هليل الحربي، الرقابة الإدارية و علاقتها بكفاءة الأداء (دراسة تطبيقية على المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي)، لنيل درجة ماجستير في قسم العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص61.

المطلب الثاني: أساسيات عن الأداء الوظيفيأولاً: تعريف الأداء الوظيفي

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها:

تعريف حسن " الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق و 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>1</sup>

" قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ، ونوعية الجهد ونمط الأداء." <sup>2</sup>

أيضا يقصد بالأداء الوظيفي " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله و الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية و العمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية." <sup>3</sup>

ومن خلال ما سبق من تعاريف نستخلص أن الأداء الوظيفي ذلك الجهد الذي يبذله الفرد أو النشاط سواء كان جهدا عضليا أو جهدا عقليا من أجل القيام بالوظيفة الموكلة له ، بحيث يحقق الأهداف التي سطرته المؤسسة.

<sup>1</sup> رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 ، ص216.

<sup>2</sup> أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات .الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية ، 2005، ص ص 26 25.

<sup>3</sup> عبد المليك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، نوفمبر، 2001، ص 86.

**ثانياً: عناصر الأداء الوظيفي و محدداته**

- **عناصر الأداء الوظيفي:** إن دراسة عناصر الأداء تعد بمثابة الأساس الذي يجب على المسؤول المباشر التقيد به عند تقييم أداء مرؤوسيه، ولتحقيق هذا الأداء ينبغي توفر عنصرين هامين وهما:

$$\text{مستوى أداء الموظف} = \text{القدرة} \times \text{الرغبة}$$

أ - **القدرة على الأداء:** تعرف على إنها إمكانية الموظف على القيام بعمل ما، تكتسب بالتعليم و التدريب والخبرة العلمية بالإضافة إلى الإستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي يمنحها التعليم والتدريب، وبالتالي فالقدرة هي المحصلة لعنصرين أساسيين هما المعرفة والمهارة.<sup>1</sup>

$$\text{القدرة} = \text{المعرفة} \times \text{المهارة}$$

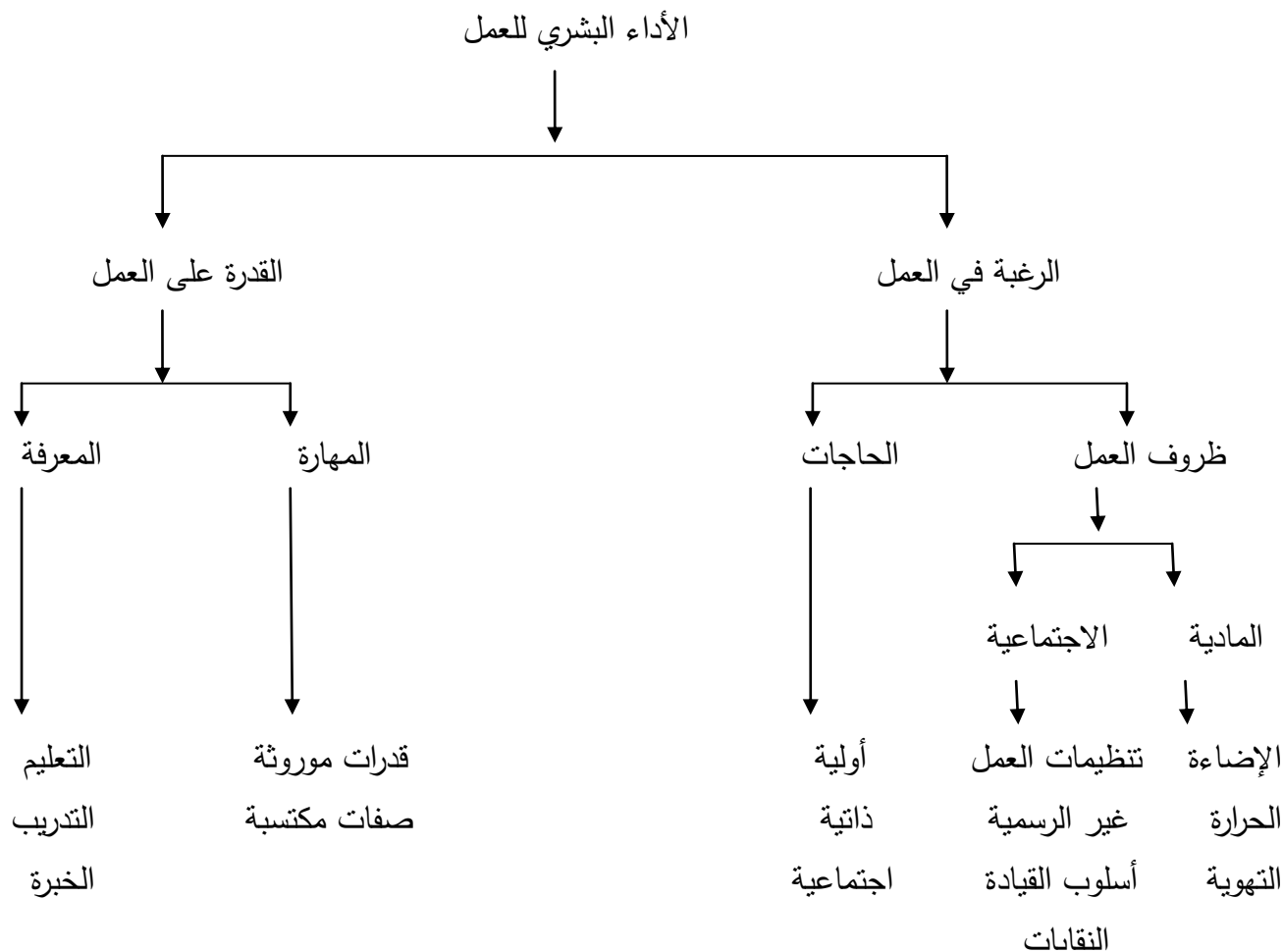
فالمعرفة هي حصييلة المعلومات التي توجد عند الموظف العامل تجاه شيء معين، فمثلا الموظف في بداية انجازه للعمل الموكل إليه وقبل أن يجرب العمل على الآلة يجب أن يعرف شيئا عنها نوعها وتركيبها ...، أما المهارة فهي مستوى الكفاءة والإتقان التي يستطيع الموظف أن يؤدي العمل الموكل إليه.

ب - **الرغبة في الأداء:** سلوك معين لتأدية العمل، وتنعكس هذه القوى في كثافة الجهد الذي يبذله وفي درجة المثابرة و الإتقان، وتتأثر رغبة الموظف في العمل بثلاثة عناصر أساسية هي: ظروف العمل المادية، ظروف العمل الاجتماعية، حاجات ورغبات الموظف.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> موساوي حليلة، دور الاتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي في إدارات الجماعات المحلية في الجزائر (دراسة حالة ببلدية ناشئة)، نيل شهادة ماستر في العلوم السياسية، تخصص رسم السياسات العامة، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة جيلالي بونعامة خميس مليانة، 2015، ص ص 43 44.

<sup>2</sup> محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص 219.

شكل رقم (1-1): عناصر أداء الموظف



المصدر: علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف، القاهرة، 1970، ص 39.

فمن خلال هذا الشكل يتبين لنا أداء الموظف هو تكامل العنصرين: الرغبة في العمل والقدرة على العمل. الرغبة في العمل تتأثر بدورها بظروف العمل المادية مثل: الحرارة، الإضاءة، الرطوبة، كما تتأثر أيضا بمدى إمكانية تحقيق العمل المنجز لحاجات الموظف التي يطمح لتحقيقها من خلاله سواء كانت حاجات أولية أو حاجات اجتماعية مثل: الاتصال والتعامل مع الآخرين، أو حاجات ذاتية مثل: تحقيق ذات الموظف حسب رغبته وذلك من خلال قيام العامل بأداء عمل يتناسب وقدراته المتاحة ويشعره بأهميته في المؤسسة، أما القدرة على العمل فتظهر من خلال المهارة التي يمتلكها العامل سواء اكتسبها أو كانت موروثية، وكذا المستوى المعرفي الذي يتمتع به من خلال التعليم الذي أهله للعمل أو التدريب الذي يقوم به أو الخبرة التي اكتسبها.



- **محددات الأداء الوظيفي:** حاولت مجموعة من علماء الإدارة إعداد نموذج لمحددات الأداء حيث قدم بورتر وزميله لولر نموذجاً يستند إلى ثلاثة عوامل رئيسية هي حصيلة الجهد المبذول، والخصائص الشخصية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي، فالجهد المبذول في العمل يعكس درجة حماس الفرد وخبراته السابقة إما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فيتمثل في سلوكه الشخصي أثناء الأداء وتصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها دوره في المنظمة.

ويمكن القول إن محددات الأداء تستند إلى ثلاثة متغيرات هي<sup>1</sup>:

- **الجهد المبذول في العمل:** وهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء.
- **القدرات والخصائص الفردية:** وهي القدرات الفردية والخبرات السابقة والتي يتوقف الجهد المبذول عليها.
- **إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** تتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لتصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها في المنظمة.

$$\text{محددات الأداء الوظيفي} = \text{الجهد} \times \text{القدرات} \times \text{إدراك الدور}$$

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ومن خلال ما سبق من اختلافات في محددات الأداء الوظيفي نستنتج بأن محددات الأداء الوظيفي هو نتاج الجهد والرغبة والدافعية التي تكون لدى الفرد وتفاعلها مع ما يمتلكه من قدرات ومهارات ومعارف تساعد على أداء وظيفته، وتفاعلها أيضاً مع إدراك الفرد لمهامه ودوره في بيئة عمل جيدة، وبتفاعل كل هذه العناصر تساهم في رفع الأداء الوظيفي بكل مؤسسة.

<sup>1</sup> ايمن سليمان ابو سويرح، يوسف عبد بحر، أثر المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي للعاملين الاداريين في الجامعة الاسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية سلسلة الدراسات الإنسانية المجلد الثامن عشر، العدد الثاني، فلسطين، 2010، ص 1159.

**ثالثاً: أهمية الأداء الوظيفي**

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أية منظمة نذكر منها:

- 1 - تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات ونحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى 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 منها لأنه يرتبط بالموارد البشري الذي يدير العملية ويحول المواد الخام إلى موارد مصنعة، والى قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل المورد البشري، وبذلك تحقق الربح، وعليه فان ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة واقل تكلفة وأكثر ربحاً.<sup>1</sup>
- 2 - للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمصلحة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فان ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة 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 يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فان الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس القدرات ودوافع الرؤساء القادة أيضاً، كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة إذ أن قدرة المنظمة على تحطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً إنما يعتمد على مستوى الأداء بها.

<sup>1</sup> رويش سامية، محددات الرضا الوظيفي واثرها على أداء الموظفين في المؤسسة دراسة حالة ثانوية أمزيل أحمد بحيزر، نيل شهادة الماستر في علوم التسويق، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسويق، جامعة ألكلي محند اولحاج، البويرة، 2014، ص45.

### رابعاً: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

يرجع بعض الباحثين صعوبة تحديد العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي للقادة بصفة بداخل التفاعل بين شخصية القائد من ناحية و من نمط القيادة من ناحية أخرى، و الأهداف و الإمكانيات المادية و البشرية، و على قدرتها على تحقيق أهداف المنظمة و إشباع حاجات العاملين و الوفاء بهم، و من أهم هذه العوامل:<sup>1</sup>

- غياب الأهداف المحددة إذا كانت المنظمة لا تملك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين.

- عدم مشاركة العاملين في الإدارة يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين.

- اختلاف مستويات الأداء يؤثر في العوامل التي تؤثر على الأداء الموظفين في عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه.

- مشكلات الرضا الوظيفي فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية التي تؤثر على الأداء فكلما زاد الرضا زاد الأداء بالنسبة للعاملين.

- التسبب الإداري والذي يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة، بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد يعود ذلك نتيجة أسلوب القيادة والإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة . وعليه يوجد كذلك ثلاثة عوامل تؤثر على الأداء الوظيفي على وجه الخصوص<sup>2</sup>:

أ - **الموظف**: وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم ودوافع واتجاهات.

ب - **الوظيفة**: و ما تتصف به من متطلبات و تحديات وما تقدمه من فروض عمل ويحتوي على عناصر التغذية العكسية كجزء منه.

ت - **البيئة التنظيمية**: وما تتضمنه من مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

<sup>1</sup> كامليا بركات، نمط القيادة وأثرها على الأداء الوظيفي في الإدارة العامة دراسة حالة الجماعات المحلية، لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص رسم السياسات العامة، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة جيلالي بونعامة خميس مليانة، عين الدفلى، 2015، ص 54

<sup>2</sup> حسن محمود ناصر، الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، 2010، ص55.

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على أهم ما كتب على الرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي في المنظمات، و ما تناولته أهم الدراسات التي أجريت في هذا المجال للوقوف على مقدار تطور الظاهرة المراد دراستها، و للإثراء المعرفي للدراسة الحالية في هذا المجال فإنه يمكن الإشارة الى الدراسات السابقة التالية.

### المطلب الأول: النتائج و التوصيات

#### • الدراسة 1:

أجرى أحمد بن صالح بن هليل الحربي دراسة بعنوان الرقابة الإدارية و علاقتها بكفاءة الأداء " دراسة تطبيقية على المراقبين الجمركيين بجمرك المطار الملك خالد الدولي " لنيل شهادة الماجستير في قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية سنة 2003.

#### من أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:

يتم ممارسة أنواع مختلفة من الأساليب و الأدوات الرقابية على أداء المراقبين الجمركيين، من بينها الرقابة الإدارية التي تركز على تصيد الأخطاء و الانحرافات الناجمة عن الأداء دون الاهتمام بتقويمها، كما تتم ممارسة وظيفة الرقابة الإدارية بجمرك المطار بأسلوب تسلطي في المراقبة و المتابعة. قلة اهتمام الرقابة الإدارية بالمحافظة على أمن و سلامة العاملين.

#### من خلال هذه الدراسة توصل الباحث الى صياغة التوصيات التالية:

رفع مستوى كفاءة نظم الرقابة الإدارية في قطاع الجمارك و إتباع الأساليب العلمية الحديثة في معالجة مشكلات قطاع الجمارك خاصة في مجال الرقابة الإدارية و الأداء، بالإضافة إلى تحسين بيئة العمل الحالية في قطاع الجمارك لتفعيل دور النشاط الرقابي و رفع مستوى الأداء.

• **الدراسة 2:**

قام عبد الله عبد الرحمان النميان بدراسة تحت عنوان الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية " دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل " للحصول على شهادة ماجستير قسم العلوم الإدارية 2003.

**التي كان من أبرز نتائجها ما يلي:**

أظهرت استجابات أفراد العينة على محور واقع الرقابة الإدارية موافقتهم على انه توجد رقابة إدارية بشكل دائم على الأقسام التابعة لشرطة المناطق و أن حسن أداء شرطة المنطقة يرجع لكفاءة العاملين بها و إخلاصهم. و يبرز دور الرقابة الإدارية في كشف الأخطاء قبل وقوعها و قد يعود ذلك إلى اختلاف المستوى التعليمي و العمر لأفراد العينة.

**قد أوصت الدراسة بما يلي:**

ضرورة وضع و تصميم نظام رقابي متخصص و حديث يتلاءم مع واقع مراكز الشرطة و أساليب عملها و إيجاد معايير لقياس الأداء الشرطي لتعذر استخدام المعايير الإنتاجية، بالإضافة إلى الاهتمام بتشجيع و خلق أجواء المنافسة بين أقسام و مراكز الشرطة حول معدلات الأداء الوظيفي و تخصيص جوائز سنوية لمن يتقدمون على غيرهم.

• **الدراسة 3:**

أجرت كاميليا بركات دراسة بعنوان نمط القيادة و أثرها على الأداء الوظيفي في الإدارة العامة " دراسة حالة الجماعات المحلية لولاية عين الدفلى " لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية، سنة 2015.

**توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها:**

أظهرت الدراسة أن هناك رضا بدرجة كبيرة على نسبة الموافقة من طرف الموظفين على أسئلة الأداء الوظيفي و هذا دليل أن الموظف بدوره يقبل على من يهتم بإشباع حاجاته النفسية السيكلوجية و الجسدية، و هذا ما نجده في ولاية عين الدفلى مما يؤدي إلى تحفيزه في انجاز العمل بامتياز و العامل الكفاء هو الذي يساعد القائد في التخطيط و إصدار القرارات و هذا راجع إلى تحقيق الأهداف المشتركة له و للجماعة.

**و من أهم توصيات الدراسة ما يلي:**

إمكانية تعزيز سبل المشاركة في اتخاذ القرارات و تنفيذها و الاهتمام المتزايد ب الموظفين من خلال إشباع حاجاتهم الاجتماعية و النفسية، لابد من توزيع الصلاحيات و الوظائف الإدارية بين المستويات من أجل تحسين معدلات الأداء الجماعي بغرض تشجيع العاملين و غرس روح الثقة في نفوسهم.

• **الدراسة 4:**

قام عز الدين هروم بدراسة حول واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في مؤسسة اقتصادية " دراسة ميدانية بمركب المجارف و الرافعات بقسنطينة " للحصول على شهادة ماجستير في علوم التسيير سنة 2008.

**و كان من أهم نتائجها :**

إن عملية تسيير الأداء الوظيفي عملية صعبة التحقيق و هي في الوقت نفسه تعتبر عملية دائمة ملازمة لعمل أي رئيس مباشر في أي مستوى إداري و يلعب عامل الخبرة دورا مهما في التزام المرؤوسين على مستوى الورشات (العمالة المباشرة).

**من أبرز توصيات الدراسة ما يلي:**

الحرص على إشراك عدد من المرؤوسين في اجتماعات الإدارة عند وضع الأهداف العامة للمركب, مع السعي نحو استخدام الإدارة بالأهداف في تخطيط متابعة و تقييم الأداء على مستوى كل الوظائف الإشرافية و الحرص على تسجيل معلومات عن أداء العاملين.

• **الدراسة 5:**

أجرت موساوي حليلة دراسة بعنوان دور الاتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي في إدارة الجماعات المحلية في الجزائر " دراسة حالة بلدية تاشنتة زقاغة " لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، سنة 2015.

**من أهم نتائج الدراسة:**

يعبر الأداء الوظيفي عن الجهد الذي يبذله الفرد من أجل أداء وظيفته بما يتوافق مع قدراته و إمكانياته، هناك علاقة قوية بين فعالية الاتصال و فعالية الأداء الوظيفي لعدم وجود نظام اتصال فعال لا يسمح للفرد بمعرفة الهدف الذي يعمل من أجله، كما استخدمت البلدية تقنيات حديثة في الاتصال لما لها من مزايا في تطوير العملية الاتصالية و أداء الموظفين.

**من توصيات الدراسة:**

تعزيز إجراء دورات تكوينية للموظفين للرفع من قدراتهم و مهاراتهم بهدف تحسين و رفع مستوى أدائهم الوظيفي و الاهتمام بالتكوين المستمر لموظفي و منتخبى البلدية قصد تحسين أدائهم للتكفل بإنشغالات الموظفين و احتياجاتهم، مع توظيف الأفراد كل حسب تخصصه و هذا للاستفادة أكثر من قدراتهم.

### المطلب الثاني: التعليقات و الملاحظات

#### التعليق على الدراسة الأولى:

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أهمية الرقابة الإدارية التي تكمن في تصيد الأخطاء في حين أهملت تقويمها و الانحرافات الناجمة عن الأداء كما أن هذه الدراسة لم تتطرق لأنواع الرقابة الإدارية الممارسة على المراقبين الجمركيين في مطار الملك خالد الدولي، كما تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية كونها ركزت على كفاءة الأداء التنظيمي و أهملت الأداء الوظيفي و هذا ما سبب التنطق اليه في دراستنا من أجل توضيح مدى أهمية الرقابة في التأثير على أداء العاملين.

#### التعليق على الدراسة الثانية:

من خلال عرض نتائج و توصيات الدراسة يتضح لنا أن هذه الدراسة تناولت موضوع الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي من جميع الجوانب و هذا ما يثري الدراسة الحالية و الانطلاق من حيث انتهى الآخرون لتناول أبعاد جديدة حول موضوع الرقابة الإدارية في سبيل تطوير الأداء الوظيفي.

#### التعليق على الدراسة الثالثة:

من خلال هذه الدراسة توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج تمحورت حول نمط القيادة و أثرها على الأداء الوظيفي في الإدارة العامة، ف الباحثة تطرقت في هذه الدراسة الى كيفية الارتقاء بالأداء الوظيفي من خلال استعمال القيادة كوسيلة للتأثير في الآخرين وتحفيزهم لتطوير الأداء، بخلاف دراستنا الحالية التي سنقوم فيها بالتطرق الى مدى أهمية الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي.

#### التعليق على الدراسة الرابعة:

تمثلت هذه الدراسة في جملة من النتائج التي قادت إلى مجموعة من الاقتراحات و التي تمحورت حول واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، حيث يرى الباحث أنه بالرغم من وجود نظام متكامل لتسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري الا انه من الممكن أن تكون النتائج مختلفة عما خطط له و يعزى ذلك على الأرجح إلى عدم إتباع الطرق الملائمة في تخطيط توجيه و تقييم الأداء و هذا ما يوافق دراستنا.

#### التعليق على الدراسة الخامسة:

يظهر على هذه الدراسة لتنوع في طرح موضوع دور الاتصال المؤسساتي في رفع الأداء الوظيفي و مدى ارتباط الاتصال بين العاملين بادائهم بصفة عامة و هذا ما يعطي قيمة مضافة لدراستنا لتناول مفاهيم جديدة حول موضوع الأداء الوظيفي و العوامل المؤثرة فيه في سبيل تطوير المؤسسات.

**خلاصة الفصل:**

يتضح لنا من خلال هذا الفصل أن الرقابة الإدارية من أهم الوظائف التي تركز عليها الإدارة من أجل إبراز مواطن الضعف في الخطط الموضوعة و الكشف عن معوقات التنفيذ و الانحرافات و العمل على تصحيحها، و يعبر الأداء بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمات، و يتوقف مستوى الأداء على قدرات، مهارات وخبرات العاملين التي تقع خلف مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهلات التعليمي، الميول الاهتمامات والعديد من الأساليب التي تؤدي إلى زيادة تحسين معدلات الأداء.



# الإطار النظري

## تمهيد:

بعد التطرق إلى أهم الأدبيات النظرية التي تمحورت حول تقديم صورة عامة عن الرقابة الإدارية و أساليبها، و الأداء الوظيفي و أهم العوامل المؤثرة فيه، تم إسقاط هذه الدراسة النظرية و تجسيدها ميدانيا من خلال هذا الفصل التطبيقي الذي يتم فيه دراسة الموضوع من خلال إستخدام المنهج التحليلي و الوصفي و مختلف أدوات الدراسة بما فيها المقابلة الشخصية و توزيع استمارة الإستبيان ، و في الأخير يتم تحليل أهم النتائج إحصائياً بواسطة (SPSS) برمجية الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية واستخلاص النتائج التي تحقق أهداف الدراسة.

## المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة BATICIC عين الدفلى

يتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض عام حول المؤسسة العمومية باتيسيك للبناءات المصنعة الحديدية و النحاسية فرع باتيميتال و التعرف على هيكلها التنظيمي و أهم مهامها.

## المطلب الأول: تعريف عام بالمؤسسة قيد الدراسة

نتجت المؤسسة العمومية الاقتصادية BATICIC عن إعادة هيكلة المؤسسة الأم BATIMETAL و هي واحدة من فروعها الستة حيث أنها شركة ذات أسهم برأسمال قدره 190000000 دج، تختص في البناءات المعدنية المصنعة بما فيها الهياكل المعدنية و الصناعات النحاسية و التركيب. كما تختص في تصميم، تطوير، صناعة و التركيب في الموقع، وبيع أشغال البناءات و الهياكل المعدنية و النحاسية في مجال الهياكل المعدنية تقوم بصناعة بنايات و مرائب صناعية، بنايات و عمارات سكنية، منشآت تجارية، اجتماعية و تربية، مرائب للاستعمال الفلاحي و مخازن، مخازن مبردة و في مجال البناءات النحاسية، التجهيزات الصناعية.

و هذه الوحدة تتربع على أكثر من 14 هكتار سنة 2007 و تمتلك مقر اجتماعي و وحدتين إنتاجيتين (وحدة وهران ووحدة عين الدفلى)، كما لديها إمكانيات مادية و بشرية هامة.<sup>1</sup> و تضم حوالي 250 عاملا ينقسمون إلى:

✓ الإطارات: 20.

✓ تحكم و إشراف: 60.

✓ أعوان التنفيذ: 170 بحيث عدد الأنشطة داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين لمؤسسة BATICIC - عين الدفلى.

أنشطتها ومهامها : من أجل تنفيذ السياسة الوطنية الخاصة بالإنجازات الكبرى ، وضعت المؤسسة المهمات التي تتمثل في ما يلي :

- المساهمة في تنظيم وتنمية الاقتصاد الوطني.
- تطوير وتعديل طرق إنجاز البناءات الحديدية تماشيا مع التطور الحاصل في العالم.
- ضمان جودة وطرق عالية في مجال الإنجازات الحديدية حيث ان المؤسسة اكتسبت شهادة ISO 9001 إصدار 2008.
- تحقيق وتوفير أحسن الإنجازات.

كما تتمثل مهام باتيسيك في مجال الصناعة و التركيب في:

• في مجال الهياكل المعدنية :

- بنايات و مرائب صناعية .
- بنايات و عمارات سكنية .
- منشآت تجارية، اجتماعية و تربية.
- مرائب للاستعمال الفلاحي و مخازن.
- مخازن مبردة.

• في مجال البناءات النحاسية :

- كل أنواع المنتجات للبناءات النحاسية .
- التجهيزات الصناعية.

### المطلب الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي

المديرية : تعتبر بمثابة العقل المدبر والمسير وتتكون من <sup>1</sup>:

1- مدير الوحدة : يعتبر المدير المشرف الأول على كل ما يحدث داخل الوحدة من عمليات مختلفة ، حيث أنه يقوم بالموافقة عليه أو بالإضافة إلى ذلك يكون هذا الأخير على اتصال وطيد مع مختلف المصالح ، جراء محاضرات مع ممثلي المصالح لدراسة مختلف المشاكل والنقائص ....إلخ .

2- نائب المدير :يقوم هذا الأخير بنفس العمل الذي يقوم به المدير ، حيث ينوب عنه في حالة غياب هذا الأخير.

3- مكتب التنظيم العام : تتمثل مهام هذا المكتب في :

- استقبال الوارد إلى الوحدة (مشاريع ،طلب خدمات ،....إلخ ) التي يقوم بمعاينتها . بعد ذلك وتوزيعها إلى المعنيين بها كما يقوم بنفس العمل للبريد والمتعلق ب الزبائن الموردين ، رجال الأعمال ، المقاولين ...إلخ

4- مصلحة المراقبة التقنية : تعمل على:

- مراقبة الإنتاج من حيث الجودة .
- مراقبة الأخطاء التقنية أثناء التلحيم ، القياس ،الحرص على التقليل من الرداءة ، كما تلعب دور المنسق للعمليات الداخلية كالتنقيب والتلحيم وتنظيف المواد الأولية .....إلخ .

5- دائرة التقنيات التجارية: تتكون هذه الدائرة من ستة مصالح نذكر منها:

المصلحة التجارية : تتمثل وظائفها في تسويق المنتجات بالبحث عن الزبائن والمشاريع التي تظهر في الجرائد اليومية .

مصلحة التوجيه العام : تتمثل وظائف هذه المصلحة فيما يلي :

- متابعة ومراقبة المشروع في الورشات ،الإنجاز والتقنية بنسبة مئوية .
- إعلان مصلحة الإرسال والإنجازات بكافة المعلومات .
- تعيين رقم تسلسلي خاص لكل الملفات المختلفة للزبائن .

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين لمؤسسة BATICIC - عين الدفلى.

- **مصلحة الإرسال** : يكمن دور هذه المصلحة فيما يلي :
- استقبال الإنتاج من الورشات المختلفة .
- إعادة مراقبة الإنتاج
- وضع مخطط الإرسال لكل المشاريع .

**مصلحة الإنجازات** : تتكون من أشخاص مكلفين بإنجاز المشاريع المختلفة من بدايتها إلى نهايتها ، حيث تعتبر من المصالح الممثلة للوحدة مع الوسط الخارجي .

**مكتب الدراسات التقنية** : يقوم بدراسة المشاريع دراسة تقنية حيث يتكون من ثلاثة فروع :

- الفرع الأول : الهندسة المعمارية .
- الفرع الثاني : الرسم التخطيطي العام .
- الفرع الثالث : الملفات التقنية .

**6- دائرة الصيانة** : تتكون من :

**مكتب تقني للصيانة**: يقوم بضمان كل المعلومات التقنية المتعلقة بوسائل الإنتاج بالإضافة إلى الاتصالات لهذه المعلومات.

- متابعة البرامج اليومية .
- إعداد وتسجيل مذكرات العمل .
- إعداد مصلحة التكوين بكل المستحقات وإعداد الوثائق الرسمية للتموين .

**صيانة ميكانيكية** : يقوم بالأعمال المبرمجة من طرف المكتب القني للصيانة حيث يساهم في إصلاح الآلات الصناعية للإنتاج .

**صيانة كهربائية** : تقوم بالإصلاح الكهربائي

**ورشة الصيانة للوسائل المتنقلة** : صيانة ميكانيكية لكل السيارات بمختلف أنواعها .

**ورشة الإنتاج الميكانيكي** : تنتج هذه الورشة قطع الغيار الميكانيكية المطلوبة من طرف الزبائن وكذا من طرف المصالح الداخلية للمؤسسة .

**محطة السوائل**: يضمن استغلال الطاقة المتمثلة في مختلف الغازات الكربونية مثل : الأكسجين بالإضافة إلى المياه على أكمل وجه، كما يسهر على صيانتها .

7- دائرة الإنتاج : إن الهدف الرئيسي لدائرة الإنتاج هو تحويل المواد الأولية المشتريات (الصفائح الحديدية ، أو الفولاذ،القضبان الحديدية المسطح،...الخ)،إلى منتجات تامة الصنع و هذا بعد تلحيمها وتجميعها ومن أهم منتجاتها نذكر على سبيل المثال : الهياكل المعدنية، أعمدة حديدية، أبواب، نوافذ، سلالم، صناعة خزانات المياه بمختلف أنواعها، الهياكل النحاسية للحصول على هذه المنتجات لا بد من تضافر جهود المصالح والورشات التالية:

أ- **مصلحة المنهجية:** تقوم هذه المصلحة بما يلي :

\_ تحضير المنهجية المتبعة في الإنتاج.

\_ التخطيط التام للمراحل المتبعة في الإنتاج.

ب-مصلحة التنظيم والتوجيه:

\_ استقبال المنهجية المتبعة في الإنتاج من مصلحة المنهجية.

\_ تخطيط البرامج.

\_ إصدار الأوامر والتوجيهات لمختلف ورشات الإنتاج.

ج-الورشات:

تحتل الورشات مكانة هامة في دائرة الإنتاج، حيث أن مختلف مصالح الإنتاج تقوم بالتخطيط للإنتاج أما الورشات فنقوم بالتطبيق الفعلي لها للحصول على المنتجات التامة الصنع فعلى سبيل المثال : صناعة الهياكل المعدنية تمر بعدة مراحل هي كالتالي :

- **المرحلة الأولى :** يتم في هذه المرحلة تقاطع الحديد حسب الاحتياجات .
  - **المرحلة الثانية:** يتم في هذه المرحلة ثقب هذه القضبان الحديدية .
  - **المرحلة الثالثة:** يتم في هذه المرحلة تجمع للقضبان الحديدية للحصول على هياكل معدنية
  - **المرحلة الرابعة :** يتم في هذه المرحلة تلحيم هذه القضبان مع بعضها البعض .
  - **المرحلة الخامسة:** دهن هذه الهياكل المعدنية وهذا لمقاومة الصدأ أو مختلف العوامل .
- وأخيرا نحصل على منتج تام الصنع من الهياكل المعدنية ويتم استعماله في مشاريع عديدة ومختلفة .

8- دائرة المحاسبة والمالية : من البداية يتضح لنا أن هذ الدائرة تخص في معالجة ومتابعة كل العمليات ونقس هذه الدوائر إلى ثلاث مصالح<sup>1</sup>:

**مصلحة المحاسبة:** ويتمثل هذه المصلحة في مراقبة الوسائل المحاسبية و إدخال المعلومات المحاسبية في جهاز الكمبيوتر وهذا الأخير يقوم بمعالجة المعطيات.

**مصلحة المالية:** ويتمثل دورها في تحصيل المبالغ المالية من الزبائن ومن جهة أخرى دفع مستحقات الموردين ويكون هذا إما نقدا أو بواسطة الصكوك البريدية أو البنكية

**مصلحة الموردين:** تقوم بإحصاء جميع الممتلكات الاستثمارية للمؤسسات من عتاد ووسائل متنقلة بالإضافة إلى ذلك تعيين وجود هذه الممتلكات الاستثمارية.

9- دائرة الإدارة العامة: عملها الإداري يتعلق بالأمر القانونية، وينطبق ذلك على المستخدمين العاملين بالوحدة مع تسيير النظام الداخلي لها وتحتوي هذه الإدارة على خمسة مصالح .

**مصلحة المستخدمين:** و تنقسم بدورها إلى ثلاثة فروع.

**فرع المستخدمين:** المسؤول عن هذا الفرع يقوم ب:

- دراسة الملفات الإدارية المتعلقة بملف الوحدة.
- تطبيق قرارات النظام الداخلي على العمال.
- متابعة السلوك المهني للعمال من حيث الانضباط و العمل فيما يخص الحضور و الغياب.
- مراقبة عقود المدد المحددة للعمال المعنيين بها.

**فرع الاجتماعي:** لقد تم وضع هذا الفرع لدى المؤسسة و يعود ذلك لأسباب تخص العمال، حيث كان العمال سابقا لهم علاقة بصندوق الضمان الاجتماعي و العمال.

**فرع الأجرة:** عمله متعلق بالراتب الشهري المستحق لكل عمال الوحدة كما له علاقة وطيدة بفرع المستخدمين و الفرع الاجتماعي.

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين لمؤسسة BATICIC - عين الدفلى.



مصلحة الوسائل العامة: تتكون هذه المصلحة من فرعين.

فرع النقل: خاص بنقل عمال الوحدة.

فرع النظافة و الخدمات الاجتماعية: يهتم هذا الفرع بدوائر الوحدة مع تقديم خدمات المؤسسة.

مصلحة الأمن: بها رئيس يشرف على أعوان الأمن الذين يسهرون على تحقيق الأمن الداخلي للمؤسسة و المتمثل فيما يلي:

\_ الحراسة طيلة اليوم.

\_ مراقبة الورشات بما فيها من الإنتاج.

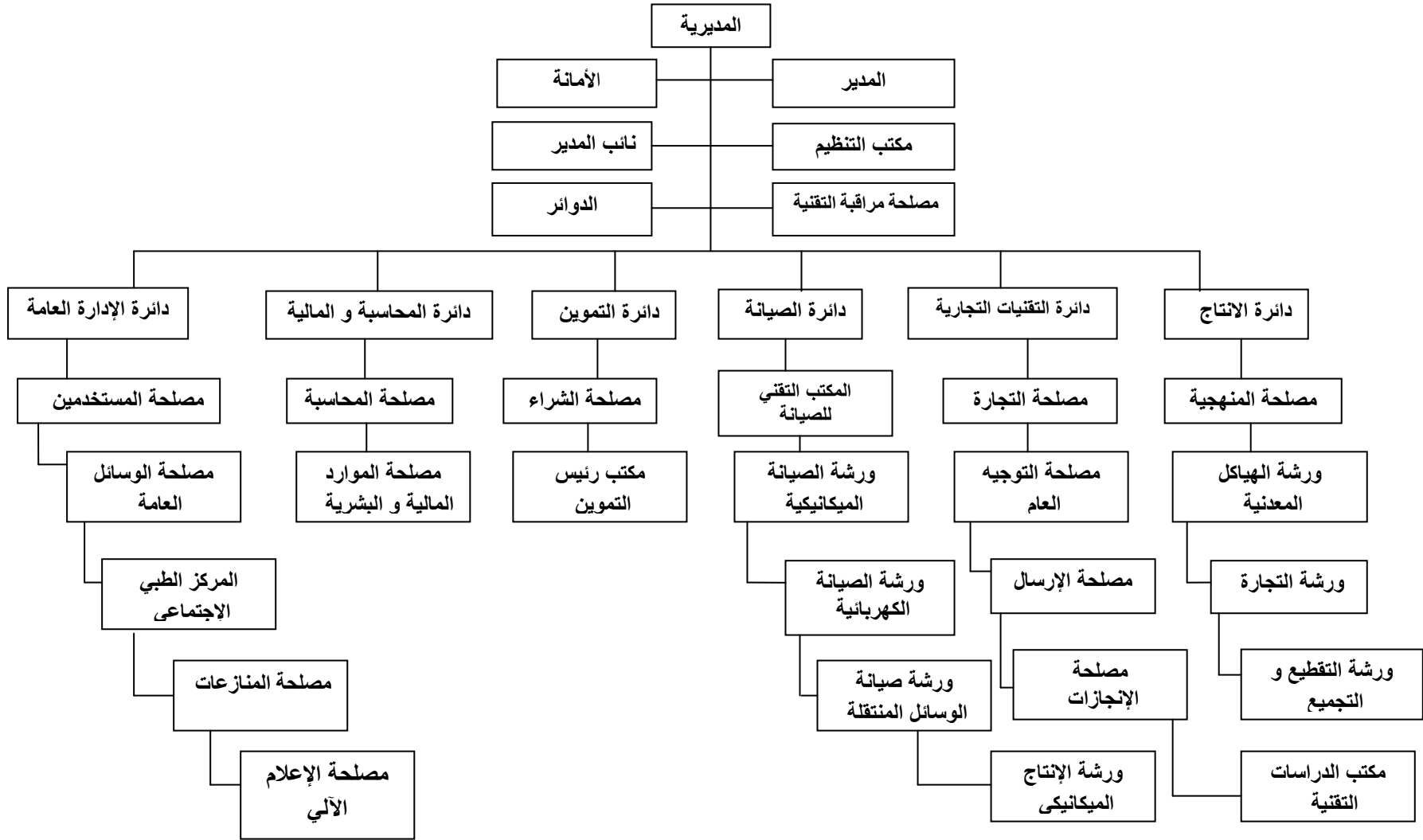
\_ مراقبة العمال من حيث التزامهم بالقانون الداخلي للعمل بالوحدة.

مصلحة المنازعات: متخصصة في القضايا المتعلقة بعمال المؤسسة حول الأجور و اتخاذ القرارات و غيرها من المنازعات.

مصلحة الإعلام الآلي: و تهتم بالدرجة الأولى بالتمهين و المهنيين.

مركز الطب الاجتماعي: مهمته دراسة حالة العمال المرضى خلال مداومتهم في العمل مع وجود مشرفة مساعدة للطبيب.

الشكل (1-2): الهيكل التنظيمي



الهيكل التنظيمي للوحدة من وثائق الإدارة العامة لمؤسسة باتسيك.

**المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية و مناقشة نتائج الدراسة**

تعتبر مرحلة جمع البيانات التي تأتي بعد تحديد التساؤلات أو الفروض، وكذا إختيار عينة البحث من أهم مراحل البحث العلمي، و يتوقف نجاح البحث بنسبة كبيرة كلما كانت أدوات البحث المستخدمة ملائمة ودقيق فتكون النتائج جيدة وصحيحة والعكس صحيح، ويتم إختيار الأدوات لجمع البيانات وفقا لمشكلة البحث والمنهج المتبع في الدراسة، وانطلاقا من موضوع الدراسة إستوجب إستخدام مختلف الإجراءات.

**المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة****أولاً: منهج الدراسة**

يعرف المنهج العلمي بأنه "مجموعة القواعد العامة التي يستخدمها الباحث للوصول إلى الحقيقة"، وقد تكون هذه الحقيقة جديدة أو أن الباحث يرغب إيصالها للآخرين بغية تعريفهم بها، فالهدف من المنهج هو الكشف عن الحقيقة العلمية.

وبالاستناد إلى إختيار المنهج الصحيح لكل مشكلة يعتمد أولاً وأخيراً على طبيعة المشكلة والاستجابة لموضوع الدراسة ارتأينا إلى انتهاج المنهج الوصفي الذي يقوم على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها وما إلى ذلك من جوانب تدور حول سير مشكلة أو ظاهرة معينة والتعرف على حقيقتها في الواقع.

وقد وقع إختيارنا على هذا المنهج لأن الموضوع المتناول في هذه الدراسة يحتاج أكثر للوصف والتحليل والكشف في العلاقات للوصول إلى استنتاجات وتوصيات تسهم في فهم الواقع وتطويره.

**ثانياً: حدود الدراسة**

- **الحدود المكانية:** تركزت الدراسة على المؤسسة العمومية BATICIC للبناءات المصنعة الحديدية و النحاسية فرع BATIMETAL بولاية عين الدفلى.

- **الحدود الزمنية:** تمت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2017/2016.

- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على عينة من عمال مؤسسة BATICIC.

**ثالثاً: عينة الدراسة**

العينة هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث وممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل، بحيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على باقي عمال المؤسسة. فعينة الدراسة الحالية تتكون من 55 عاملاً، وبعد تطبيق أداة الدراسة استعدنا 53 استبانة من مجموع 55 الموزعة، 50 منها صالحة للتحليل والبقية تم إلغاؤها نظراً لعدم اكتمال البيانات وكذا وجود تناقضات في الإجابات.

**رابعاً: تقنيات جمع معطيات الدراسة**

لقد استعملنا في هذه الدراسة الأدوات التالية:

**1- المقابلة:** تعتبر المقابلة استبانة شفوية وهي من الوسائل الهامة في جمع البيانات، يستعان بها في التشخيص لتحديد أساليب التوجيه وسبل العلاج، ولقد تم إجراء مقابلة مع أفراد العينة، وهذا من أجل شرح الهدف من الاستبيان وإزالة أي غموض، إضافة إلى بعض المقابلات الشخصية مع بعض العمال من أجل جمع المعلومات اللازمة لإتمام الدراسة.

**2- الإستبيان:** لتحقيق أهداف الدراسة، ولكشف العلاقة بين الرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي للموظفين، قمنا بتصميم إستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة. أما فيما يخص الأسئلة التي وظيفناها في الإستبيان هي أسئلة مغلقة و هذا بهدف الحصول على إجابات واضحة ومحددة يسهل تبويبها وجمعها في جداول إحصائية لتحليلها، ولقد تم عرض الإستبيان على المشرف قبل توزيعه في شكله النهائي أين تم تعديل بعض الأسئلة و توضيح و إلغاء البعض الآخر، لتصاغ في النهاية بناء على الملاحظات السابقة بالدقة والوضوح الكفيلين بتحقيق الأهداف العلمية للإستبيان.

و اعتمدنا على مقياس ليكارت الخماسي لقياس عبارات الاستبيان حيث:

1 غير موافق جداً، 2 غير موافق، 3 محايد، 4 موافق، 5 موافق جداً.

و بالنسبة لمقياس ليكارت الخماسي يكون مجال المتوسط الحسابي المرجح كما يلي:

جدول (2 - 1): مقياس ليكارت الخماسي

غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
1 - 1,79	1,80 - 2,59	2,60 - 3,39	3,40 - 4,19	4,20 - 5

المصدر: وليد عبد الرحمان خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، ادارة البرامج و الشؤون الخارجية، 1430.

### خامسا: الأساليب الإحصائية

من أجل تحليل النتائج قمنا بإستخدام برنامج الاحصائي spss 19 لتفريغ وترميز الإجابات والتحليل الإحصائي للبيانات ومن خلاله اعتمدنا الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الثبات ألفا كرومباخ لقياس درجة مصداقية الإجابات على فقرات الاستبيان.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بهدف الكشف على اتجاه أفراد العينة تجاه أسئلة الاستبيان.
- اختبار ستودنت لاختبار معنوية الفرضيات.
- اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

أولاً: ثبات أداة الدراسة

بعد تفريغ بيانات أداة الدراسة الواردة من مجتمع الدراسة، تم حساب ثبات الأداة بواسطة معامل الثبات ألفا كرونباخ.

جدول (2-2): معامل الثبات بقياس ألفا كرونباخ

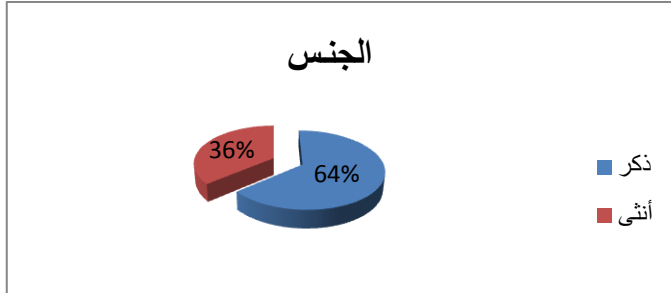
ألفا كرونباخ	عدد الأسئلة
0,70	18

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة معامل الثبات الكلي للدراسة قد بلغت 0,70 أي أكبر من 60 و تدل على صدق و ثبات الإستبيان.

ثانياً: تحليل البيانات الشخصية

الشكل (2-2): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للجنس

الجدول (2-3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

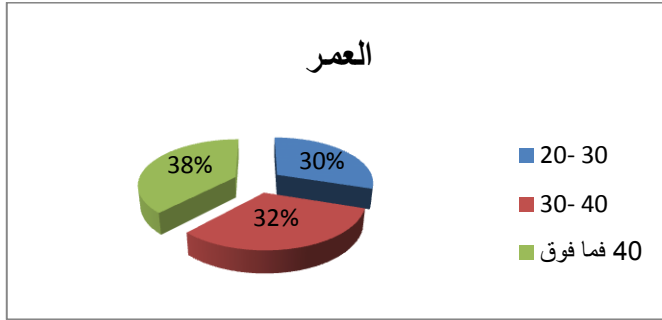


الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	32	64%
أنثى	18	36%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول والشكل البياني يمكن توضيح تصنيف المستجوبين حسب الجنس حيث نلاحظ أن نسبة الموظفين المستجوبين الذكور بلغت (64%) أكبر من نسبة الموظفين المستجوبين الإناث التي بلغت (36%) و يمكن تفسير ذلك بالإقبال المحتشم للنساء في المجال الصناعي و هذا راجع لطبيعة العمل التي تتطلب جهد بدني و يتم الإعتماد على فئة قليلة من العنصر النسوي في فئة التحكم فقط .

الشكل (2-3): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للعمر



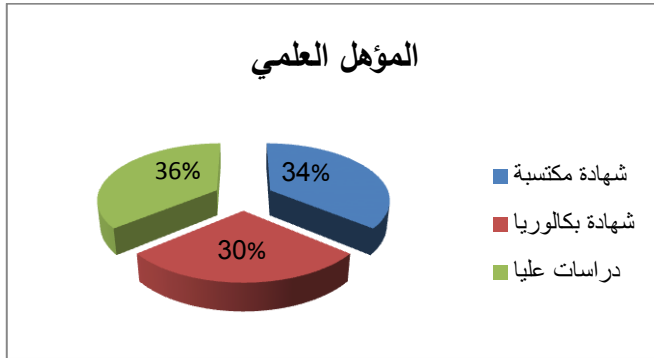
الجدول (2-4): توزيع أفراد العينة حسب العمر

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
30 - 20	15	30%
40 - 30	16	32%
من 40 فما فوق	19	38%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول والشكل البياني السابقين يمكن ملاحظة أن الفئة العمرية (من 20 إلى 30) هي فئة قليلة حيث بلغ عدد الموظفين المستجوبين فيها (30%) وهي الفئة التي عادة تمثل المرحلة الهامة في سن الإنسان للحصول على عمل وبناء المهارات واكتساب الخبرات، ثم يليها الفئة (من 30 إلى 40) والتي بلغ فيها عدد الموظفين نسبة (32%)، و بلغت الفئة العمرية (من 40 فما فوق) أكبر نسبة (38%) و هي الفئة المهمة حيث يمكن أن يستفاد منها عن طريق نقل خبراتها الى الموظفين الشباب.

الشكل (2-4): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للمؤهل العلمي



الجدول (2-5): توزيع أفراد العينة حسب للمؤهل العلمي

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
شهادة مكتسبة	17	34%
شهادة بكالوريا	15	30%
دراسات عليا	18	36%
المجموع	50	100%

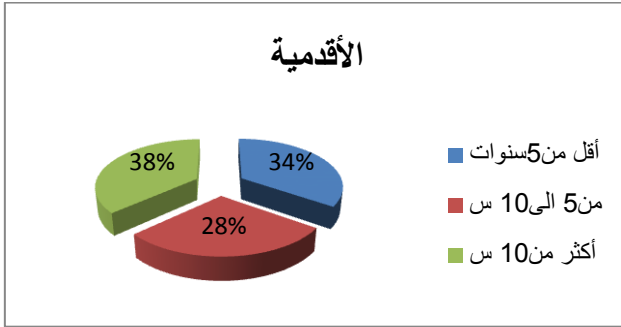
المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول والشكل البياني نلاحظ أن الموظفين الحاصلين على شهادة البكالوريا بلغت نسبتهم (30%) في حين بلغت نسبة العمال ذو شهادة مكتسبة (34%) نظرا لمتطلبات الوظيفة التي تعتمد على الشهادات التكوينية المهني المتخصصة في مجال الصيانة لميكانيكية و الكهربائية، و (36%) بالنسبة للدراسات العليا مما يدل على اعتماد المؤسسة على خريجي الجامعات بنسبة كبيرة.

الجدول (2-6): يوضح التوزيعات التكرارية لمتغير الأقدمية

الشكل (2-5): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للأقدمية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	17	34%
من 5 إلى 10 س	14	28%
أكثر من 10 س	19	38%
المجموع	50	100%



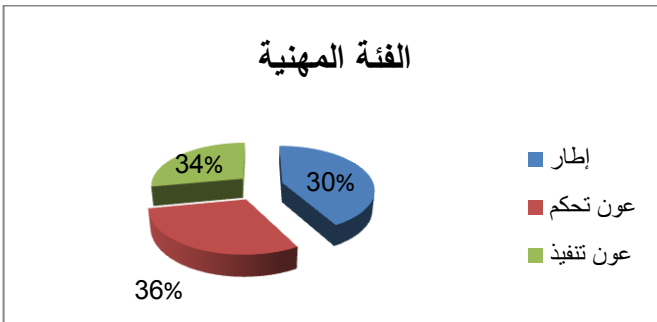
المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل السابقين أن نسبة العمال ذو أقدمية (أقل من 5 سنوات) بلغت (34%) وهي نتيجة منطقية لنمو المؤسسة المتزايد وتوظيفها لليد العاملة الشابة والاستثمار فيها فمن خلال جهودها وطاقاتها تحقق المؤسسة المزيد التقدم والازدهار , في حين بلغت نسبة الأقدمية (من 5 إلى 10 سنوات) (28%), و قدرت نسبة الأقدمية (أكثر من 10 سنوات) بنسبة (38%) نظرا لأغلبية العمال الذين تفوق أعمارهم 40 سنة الذين يمتلكون خبرة في هذا المجال يتم نقلها للفئة الشابة.

الجدول (2-7): يوضح التوزيعات التكرارية للفئة المهنية

الشكل (2-6): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للفئة المهنية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
إطار	15	30%
عون تحكم	18	36%
عون تنفيذ	17	34%
المجموع	50	100%



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول والشكل البياني نلاحظ أن نسبة أعوان التحكم (36%) و هي نسبة مرتفعة بإعتبار أن هذه الفئة تمارس الرقابة الإدارية , تليها نسبة أعوان التنفيذ (34%) و هي الفئة التي تمارس عليها الرقابة فنرى أن هناك تقارب بين النسبتين و ذلك لمعرفة تأثير الرقابة على أداء كلا من الطرفين، و في الأخير نسبة الإطارات (30%).



ثالثاً: تحليل و مناقشة بيانات المحاور

الجدول (2- 8): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الرقابة الإدارية

إتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا	المقياس	العبرة
موافق	0,94	4,14	19	25	1	4	1	التكرار	تسهم الرقابة الإدارية في سرعة إكتشاف الأخطاء و الانحرافات.
			%38	%50	%2	%8	%2	النسبة	
موافق بشدة	0,84	4,32	24	22	0	4	0	التكرار	تهدف الرقابة الإدارية إلى منع تكرار وقوع الأخطاء و الإنحرافات.
			%48	%44	0	%8	0	النسبة	
موافق	1,29	3,54	15	16	1	17	1	التكرار	تهتم الرقابة الإدارية بالمحافظة على سلامة العاملين أثناء تأديتهم المهام.
			%30	%32	%2	%34	%2	النسبة	
محايد	1,28	2,78	7	10	3	25	5	التكرار	بحث و مناقشة مشكلات العمل مع العاملين عند حدوثها.
			%14	%20	%6	%50	%10	النسبة	
موافق	1,52	3,44	18	11	4	9	8	التكرار	إعتماد أسلوب التفتيش المفاجئ لتتحقق من سلامة أداء العاملين.
			%36	%22	%8	%18	%16	النسبة	
موافق	1,24	3,92	21	17	1	9	2	التكرار	تسهم الرقابة الإدارية في الحفاظ على سلامة الأجهزة و المعدات.
			%42	%34	%2	%18	%4	النسبة	
موافق	0,57	3,69							المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

يتضح لنا من الجدول رقم (8) ما يلي:

تدل إجابات عينة الدراسة أن (50%) أظهروا موافقتهم على أن " الرقابة الإدارية تساهم في إكتشاف الأخطاء و الانحرافات "، تليها نسبة (38%) من العمال الموافقين جدا بناء على خبرتهم في هذا المجال، في حين بلغت نسبة الغير موافقين (8%) و قدرت كلا من نسبي الغير موافقين جدا و محايدين (2%)، و قد بلغ متوسط الإجابات (4,14) و هذا ما يدل حسب سلم ليكرت على الأهمية العالية لمضمون العبارة بإعتبار أن الرقابة الإدارية من أهم وظائف الإدارة حيث بواسطتها يمكن التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المسطرة و إصلاح الأخطاء الموجودة في التنظيم.

توضح إجابات المستجوبين ذات الإتجاه الموافق بشدة بناء على قيمة المتوسط الحسابي (4,32)، أن (48%) من العمال موافقين جدا و (44%) موافقون على " أن الرقابة الإدارية تهدف إلى منع تكرار الأخطاء و الانحرافات" و قدرت نسبة الغير موافقين بـ (8%) و هي نسبة ضئيلة جدا و هذا راجع لكون أن الرقابة الإدارية تعمل على الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها و توجه العاملين إلى أفضل الطرق لأداء أعمالهم، كما تهدف إلى رفع الكفاءة الإدارية و تحقيق الصالح العام.

قد تباينت أجوبة العمال من بين مؤيد و غير مؤيد أن " الرقابة الإدارية تهتم بالمحافظة على أمن و سلامة العاملين أثناء العمل " فقد بلغت نسبة الموافقين (32%) و الموافقين جدا كانت (30%)، أما بالنسبة لغير موافقين بقيمة (34%) مما يدل على عدم فعالية نظام الرقابة الإدارية المتبع في المؤسسة فالحفاظ على سلامة العاملين أثناء تأدية المهام، في حين تساوى كلا من غير موافق جدا و المحايد بنسبة (2%)، و يتضح من خلال قيمة المتوسط الحسابي للأجوبة أن هذه العبارة قوية حيث بلغت قيمته (3,54) و بلغت قيمة الانحراف المعياري (1,29).

و حول عبارة " بحث و مناقشة مشكلات العمل مع العاملين عند حدوثها " نلاحظ أن أكثر من نصف العمال المستجوبين غير موافقين على أن يتم بحث و مناقشة مشكلات العمل مع العاملين عند حدوثها فقد بلغت نسبتهم (50%) و (10%) من غير الموافقين جدا مما يدل على أن هناك ضعفا في التواصل بين فئة التحكم و التنفيذ و غياب القناعة و الفهم المشترك بأهمية دور الرقابة الايجابي في تحقيق أهداف المنظمة و تحقيق المصلحة العامة بأحسن الطرق و أفضلها، و تراوحت نسب الموافقين و الموافقين جدا بين (20%) و (14%) و بلغت نسبة المحايدين (6%)، و بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (2,78)، و قيمة الإنحراف المعياري (1,28).

تشير إجابات مجتمع الدراسة على أنهم موافقون على " إعتقاد أسلوب التفتيش المفاجئ لتحقيق من سلامة أداء العاملين" حسب سلم ليكرت بناء على المتوسط الحسابي للإجابات (3,44) و إنحراف معياري (1,52)، فنلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة العاملين الموافقين على إعتقاد أسلوب التفتيش المفاجئ بلغت (22%) في حين كانت نسبة الموافقين جدا (36%) و هذا يدل على رضاهم على هذا الأسلوب و على وعيهم أن الرقابة لا تنحصر في الكشف عن الأخطاء تمهيدا لمعاقبة المسؤولين عنها و إنما تتعدى دورها الى معرفة أسباب الانحراف و العمل على تصحيحه لتطوير الأداء، و كانت نسبة الغير موافقين ضئيلة قدرت بـ(18%) تليها نسبة الغير موافقين جدا بقيمة (16%)، و في الأخير نسبة المحايدين (8%).

و يوضح الجدول أعلاه أن أغلبية الفئة المبحوثة موافقة جدا على أن " الرقابة الإدارية تسهم في الحفاظ على سلامة الأجهزة و المعدات " و ذلك بنسبة (42%) تليها نسبة الموافقين بنسبة (34%)، و بلغت نسبة الغير موافقين و الغير موافقين جدا (18%) (4%) على التوالي، و بالنسبة للمحايدين كانت نسبتهم (2%). و كان إتجاه المبحوثين موافق بناء على المتوسط الحسابي (3,92) أي أن للعبارة أهمية عالية ، كما كان الإنحراف المعياري (1,24).

الجدول (2- 9): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الأداء الوظيفي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا	المقياس	العبرة
محايد	1,56	3,34	16	14	0	11	9	التكرار	يساهم الموظفون في إنجاز المهام في الوقت المحدد.
			%32	%28	0	%22	%18	النسبة	
موافق	1,33	4,08	29	9	3	5	4	التكرار	المشاركة في إتخاذ القرارات تساعد على تحقيق أداء وظيفي فعال.
			%58	%18	%6	%10	%8	النسبة	
موافق بشدة	0,78	4,52	32	15	0	3	0	التكرار	إهتمام المسؤول بمجهودات الموظف يدفع لإرتقاء الأداء الوظيفي.
			%64	%30	0	%6	0	النسبة	
موافق بشدة	0,85	4,28	23	22	1	4	0	التكرار	شعور العاملين بالرضا الوظيفي يدفعهم لمضاعفة الأداء.
			%46	%44	%2	%8	0	النسبة	
موافق	1,11	4,12	24	17	1	7	1	التكرار	يساهم ولاء الموظفين في الرفع من جودة أدائهم.
			%48	%34	%2	%14	%2	النسبة	
محايد	1,41	3,38	16	9	8	12	5	التكرار	ندرة التجهيزات الحديثة تؤدي إلى إنخفاض الأداء.
			%32	%18	%16	%24	%10	النسبة	
موافق	0,54	3,95							المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

يتضح لنا من الجدول رقم (9) ما يلي:

إن نسبة المستجوبين الموافقين جدا على أن "الموظفين يساهمون في إنجاز المهام في الوقت المحدد" (32%) تليها نسبة الموافقين بقيمة (28%) دلالة على إنضباط العاملين و حرصهم على أداء عملهم في الآجال المحددة، و كانت نسبة الغير موافقين (22%)، في حين بلغ الغير موافقين جدا (18%).  
وتدل إجابات العمال أن هذه العبارة ذات أهمية متوسطة من خلال قيمة متوسطها الحسابي الذي بلغ (3,34)، و دلت قيمة الانحراف المعياري (1,56).

يشير غالبية المبحوثين أنهم موافقين جدا على أن "المشاركة في إتخاذ القرارات تساعد على تحقيق أداء وظيفي فعال" بنسبة (58%)، أما نسبة الموافقين (18%) و هذا ما يؤكد أن الإهتمام بالعاملين و تمكينهم من اتخاذ القرارات يدفعهم الى تحسين أدائهم و مضاعفته، و بلغت نسبة الغير موافقين و الغير موافقين جدا (10%) (8%) على التوالي، و في الأخير المحايدون بنسبة (6%). وبلغ المتوسط الحسابي للأجوبة (4,08)، كما كان الانحراف المعياري (1,33).

من خلال ما سبق من الجدول نجد أن نسبة (64%) موافقة جدا على أن "إهتمام المسؤول بمجهودات الموظفين يدفع لإرتقاء الأداء الوظيفي"، و ان نسبة الموافقين (30%)، أما أصغر نسبة كانت لغير الموافقين (6%). بلغ المتوسط الحسابي للأجوبة (4,52) دلالة على الأهمية الكبيرة للعبارة، كما كان الانحراف المعياري (0,78). كان اتجاه الفئة المبحوثة موافق بشدة على أن "شعور العاملين ب الرضا الوظيفي يدفعهم إلى مضاعفة الأداء" و كانت أعلى نسبة (46%) للموافقين جدا، في حين بلغت نسبة الموافقين (44%) معنى ذلك أن الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله، يزداد بالتالي حماسه للعمل ويزداد إقباله عليه و ترتفع معنوياته واتجاهاته وإمتهناته لوظيفته ومنظمتها فترتفع بذلك إنتاجيته وأداؤه، تليها نسبة الغير موافقين (8%) و في الأخير نسبة المحايدون بـ (2%). قيمة متوسطها الحسابي قدرت بـ(4,28)، و قيمة الانحراف المعياري (0,85).

و حول عبارة " ولاء الموظفين يساهم في الرفع من جودة الأداء" كانت نسبة الموافقين جدا (48%) و بلغت نسبة الموافقين (34%) فالموظف الذي لديه مستوى عال من الشعور بالولاء لمؤسسته دائما يكون لديه رغبة قوية في بذل قصار جهده لبقاء مؤسسته في مستوى عال من الرقي والازدهار، أما الغير الموافقين (14%)، في الأخير الغير موافقين جدا و المحايدون بنسبة متساوية (2%)، بلغ المتوسط الحسابي للأجوبة (4,12) دلالة على الأهمية الكبيرة للعبارة، كما كان الانحراف المعياري (1,11).

تشير النتائج السابقة أن أعلى نسبة (32%) كانت للموافقين جدا أن "إنخفاض الأداء راجع إلى ندرة التجهيزات الحديثة" حيث أن غياب التجهيزات يعيق الأداء و يؤدي الى تاخير، تليها نسبة الغير الموافقين (24%)، في حين كانت نسبة الموافقين (18%)، أما المحايدون أجابوا بنسبة (16%) و في الأخير الغير موافقين جدا بنسبة (10%)، و من خلال الجدول يتضح أن مدلول هذه العبارة عالي بناء على قيمة المتوسط الحسابي للإجابات (3,38)، و أن قيمة الانحراف المعياري (1,41).

الجدول (2- 10): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

الدرجة	انحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا	المقياس	العبارة
موافق	1,30	3,68	15	21	1	9	4	التكرار	الرقابة الإدارية المتبعة تناسب طبيعة الأداء.
			%30	%42	%2	%18	%8	النسبة	
موافق	1,18	3,70	13	23	2	10	2	التكرار	اعتماد الرقابة على المعلومات الدقيقة عن الأداء.
			%26	%46	%4	%20	%4	النسبة	
موافق	1,32	3,46	16	12	1	0	21	التكرار	تتميز الرقابة بالمرونة لتواكب تطورات الأداء.
			%32	%24	%2	0	%42	النسبة	
موافق بشدة	0,94	4,38	29	16	1	3	1	التكرار	الرقابة الإدارية تحقق انضباط العاملين في أدائهم
			%58	%32	%2	%6	%2	النسبة	
محايد	1,47	3,20	15	8	5	16	6	التكرار	تبتعد الرقابة عن الأساليب التسلطية في متابعة أداء العاملين.
			%30	%16	%10	%32	%12	النسبة	
موافق	1,29	3,92	22	16	1	8	3	التكرار	حرص الرقابة الإدارية على تطوير الأداء.
			%44	%32	%2	%16	%6	النسبة	
محايد	1,48	3,12	11	14	5	10	10	التكرار	يرجع ضعف الأداء لممارسة رقابة غير أنية.
			%22	%28	%10	%20	%20	النسبة	
موافق	0,63	3,63							المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

يتضح لنا من الجدول رقم (10) ما يلي:

كان اتجاه الفئة المستجوبة موافق على العبارة "الرقابة الإدارية المتبعة تناسب طبيعة الأداء" فقد أشار (42%) من العمال موافقتهم بالإضافة إلى (30%) أشاروا إلى موافقتهم التامة و بالتالى يتضح لنا أن نظام الرقابة المعتمد في المؤسسة و الأساليب المتبعة لمعرفة الانحرافات و تصحيحها توافق طبيعة الأداء، كما أشار (18%) إلى عدم موافقتهم في حين أشار (8%) إلى عدم موافقتهم التامة و (2%) كانوا من المحايدين، و بلغ المتوسط الحسابى (3,68) مما يدل على أهمية العبارة بناء على سلم ليكرت الموضح في الجدول أعلاه، كما كانت قيمة الانحراف المعيارى (1,30).

و حول عبارة "إعتماد الرقابة على المعلومات الدقيقة عن الأداء" أظهر (46%) من الموظفين موافقتهم، تليها نسبة (26%) من الموافقين جدا و هذا ما يؤكد أن الرقابة الإدارية المتبعة تتناسب طبيعة الأداء و يجعل منها رقابة فعالة لتصحيح الأخطاء و منع تكرارها، في حين كانت نسبة الغير موافقين (20%)، أما الغير موافقين جدا و المحايدون قدرت نسبتهم بـ(4%)، كما كان إتجاه أجوبة مجتمع الدراسة موافق حسب متوسط الإجابات الذي بلغ (3,70) و كانت قيمة الإنحراف المعياري (1,18).

و عن عبارة " تتميز الرقابة الإدارية بالمرونة و السهولة لتواكب تطورات الأداء " أجاب (42%) بعدم موافقتهم التامة في حين أشار (24%) من العمال موافقتهم بالإضافة إلى (32%) أشاروا إلى موافقتهم التامة و هذا يفسر إما بمقاومة التغيير من طرف العاملين و تفضيلهم لطريقة معينة في أداء عملهم و أسلوب واحد للرقابة و إما بعدم استيعاب المعنى من العبارة، و (2%) كانوا من المحايدون، بلغ متوسط الإجابات (3,46) و انحراف معياري (1,32).

يظهر الجدول أن أغلبية المستجوبين أبدوا موافقتهم الشديدة بنسبة (58%) تليها نسبة الموافقين بـ (32%) على عبارة "الرقابة الإدارية تحقق انضباط العاملين في أدائهم" بمعنى أن الرقابة تمارس بطريقة دورية و ذلك بمتابعة العمال و إجراء مقابلات معهم يتم فيها فحص أعمالهم ومناقشتهم فيها و الوقوف على المشكلات التي تواجههم، في حين كانت نسبة الغير موافقين (6%)، و تساوت كلا من نسبي الغير موافقين جدا و المحايدون بقيمة (2%). و بلغ متوسط الإجابات (4,38) دلالة على الأهمية العالية للعبارة، و قدر الإنحراف المعياري بـ(0,94).

تباينت الإجابات بين مؤيد و معارض حول عبارة " تبتعد الرقابة عن الأساليب التسلطية في متابعة أداء العاملين" حيث بلغت نسبة الموظفين الموافقين (30%) أغلبيتهم من الفئة التي تمارس الرقابة حيث يرون أن الرقابة تتم بطريقة غير تعسفية مع احترام العاملين و أن الجميع سواسية أمام القانون في حين ترى الفئة التي تمارس عليها الرقابة أن هذه الأخيرة تطبق بطريقة صارمة على مستويات دون أخرى حيث كانت نسبت الغير موافقين (32%) و بلغت نسبة الموافقين (16%)، و في الأخير نسبة الغير موافقين (12%) و المحايدون (10%). و بلغ متوسط الإجابات (3,20) الإنحراف المعياري (1,47).

كان إتجاه مجتمع الدراسة موافق حول عبارة " حرص الرقابة الإدارية على تطوير الأداء" حسب سلم ليكرت الموضح في الجدول رقم (1) بناء على المتوسط الحسابي (3,92)، و قد أشار (32%) من العمال موافقتهم، بالإضافة إلى (44%) أشاروا إلى موافقتهم التامة حيث تقييم الأداء عن طريق مقارنة الأداء الفعلي أو المتوقع بالمعايير الرقابية لمعرفة مقدار الانحراف و العمل على تصحيحه، كما أشار (16%) إلى عدم موافقتهم في حين أشار (6%) إلى عدم موافقتهم التامة و (2%) كانوا من المحايدين، و قدر الانحراف المعياري (1,29).

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة (28%) من الموظفين أبدوا موافقتهم التامة على عبارة " ضعف الأداء يرجع إلى ممارسة رقابة غير آنية" ، تليها نسبة (22%) من الموافقين ، في حين كانت نسبة الغير موافقين و الغير موافقين جدا (20%) و المحايدين قدرت نسبتهم بـ(10%)، فالرقابة المتزامنة في مستوى التشغيل تهدف إلى التحقق من أن العمل يؤدي بالطريقة الملائمة وان الأحداث تتم كما هو مخطط لها. و قد بلغ متوسط الإجابات (3,12) مما يدل على الأهمية المتوسطة لمضمون العبارة، و كانت قيمة الانحراف المعياري (1,48).



رابعاً: إختبار الفرضيات:

تم إستخدام إختبار ستودنت و ذلك للتأكد من صحة الفرضيات و هي العبارات ذات أدنى إنحراف معياري.

المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	العبرة
4,32	0,84	تهدف الرقابة الإدارية إلى منع تكرار وقوع الأخطاء والإنحرافات
4,52	0,78	إهتمام المسؤول بمجهودات الموظف يدفع لإرتقاء الأداء الوظيفي
4,38	0,94	الرقابة الإدارية تحقق انضباط العاملين في أدائهم

• إختبار فرضية المحور الأول:

" تهدف الرقابة الإدارية إلى منع تكرار وقوع الأخطاء و الإنحرافات "

لإختبار هذه الفرضية قارنا بين قيمة (t) المحسوبة و (t) المجدولة عند مستوى دلالة إحصائية

( $\alpha = 0,05$ ) لمعرفة مدى صدقها من عدمه، و ذلك من خلال وضع فرضية العدم و الفرضية البديلة.

أ- فرضية العدم  $H_0$ :

لا تهدف الرقابة الإدارية إلى منع تكرار وقوع الأخطاء و الإنحرافات.

ب - الفرضية البديلة  $H_1$ :

تهدف الرقابة الإدارية إلى منع تكرار وقوع الأخطاء و الإنحرافات.

بإعتبار ( $\alpha =$  مستوى الدلالة المعنوية) هو اقصى إحتمال تحمله من الخطأ، أي أن القيمة التي تعطي فرضية

العدم مقدرة ب 5% و الباقي 95% تعطي الفرضية البديلة نسبة صحتها حيث إذا كان:

القيمة الإحتمالية sig أقل من ( $\alpha = 0,05$ ) نرفض فرضية العدم و نقبل الفرضية البديلة.

القيمة الإحتمالية sig أكبر من ( $\alpha = 0,05$ ) نقبل فرضية العدم و نرفض الفرضية البديلة.

الجدول (2- 11): يوضح نتائج إختبار ستودنت لعبارة المحور الأول

القرار	القيمة الإحتمالية (sig)	درجة الحرية (df)	إحصائية (t) المحسوبة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد المشاهدات	العبرة
معنوية	0.000	49	36,20	0,84	4,32	50	تهدف الرقابة الإدارية إلى منع تكرار الأخطاء و الإنحرافات.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة (t) المحسوبة 36,20 و هي أكبر من (t) الجدولة و التي تساوي 1,68 و هذا ما تأكده القيمة الاحتمالية  $p \text{ value} = 0,000$  و هي أقل تماما من  $\alpha = 0,05 = \text{sig}$  و عليه نرفض فرضية العدم و نقبل الفرضية البديلة القائلة أن الرقابة الإدارية تهدف إلى منع تكرار وقوع الأخطاء و الانحرافات.

#### • اختبار فرضية المحور الثاني:

" إهتمام المسؤول بمجهودات الموظف يدفع لإرتقاء الأداء الوظيفي "

لإختبار هذه الفرضية قارنا بين قيمة (t) المحسوبة و (t) الجدولة عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha = 0,05$  ( لمعرفة مدى صدقها من عدمه، و ذلك من خلال وضع فرضية العدم و الفرضية البديلة.  
أ- فرضية العدم  $H_0$ :

لا يدفع إهتمام المسؤول بمجهودات الموظف لإرتقاء الأداء الوظيفي.

ب - الفرضية البديلة  $H_1$ :

إهتمام المسؤول بمجهودات الموظف يدفع لإرتقاء الأداء الوظيفي.

بإعتبار  $\alpha =$  مستوى الدلالة المعنوية) هو اقصى إحتمال تحمله من الخطأ، أي أن القيمة التي تعطي فرضية العدم مقدرة ب 5% و الباقي 95% تعطي الفرضية البديلة نسبة صحتها حيث إذا كان:  
القيمة الإحتمالية sig أقل من  $\alpha = 0,05$  نرفض فرضية العدم و نقبل الفرضية البديلة.  
القيمة الإحتمالية sig أكبر من  $\alpha = 0,05$  نقبل فرضية العدم و نرفض الفرضية البديلة.

الجدول (2- 12): يوضح نتائج إختبار ستودنت لعبارة المحور الثاني

القرار	القيمة الإحتمالية (sig)	درجة الحرية (df)	إحصائية (t) المحسوبة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد المشاهدات	العبارة
معنوية	0,000	49	40,52	0,78	4,52	50	إهتمام المسؤول بمجهودات الموظف يدفع لإرتقاء الأداء الوظيفي.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة (t) المحسوبة 40,52 و هي أكبر من (t) الجدولة و التي تساوي 1,68 و هذا ما تأكده القيمة الإحتمالية p value = 0,000 و هي أقل تماما من  $\alpha = 0,05$  و عليه نرفض فرضية العدم و نقبل الفرضية البديلة القائلة أن إهتمام المسؤول بمجهودات الموظف يدفع لإرتقاء الأداء الوظيفي.

#### • إختبار فرضية المحور الثالث:

" الرقابة الإدارية تحقق انضباط العاملين في أدائهم "

لإختبار هذه الفرضية قارنا بين قيمة (t) المحسوبة و (t) الجدولة عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha = 0,05$  لمعرفة مدى صدقها من عدمه، و ذلك من خلال وضع فرضية العدم و الفرضية البديلة.

أ- فرضية العدم  $H_0$ :

لا تحقق الرقابة الإدارية انضباط العاملين في أدائهم.

ب - الفرضية البديلة  $H_1$ :

الرقابة الإدارية تحقق انضباط العاملين في أدائهم.

باعتبار  $\alpha =$  مستوى الدلالة المعنوية) هو اقصى إحتمال تحمله من الخطأ، أي أن القيمة التي تعطي فرضية العدم مقدرة ب 5% و الباقي 95% تعطي الفرضية البديلة نسبة صحتها حيث إذا كان:

القيمة الإحتمالية sig أقل من  $\alpha = 0,05$  نرفض فرضية العدم و نقبل الفرضية البديلة.

القيمة الإحتمالية sig أكبر من  $\alpha = 0,05$  نقبل فرضية العدم و نرفض الفرضية البديلة.

الجدول (2- 13): يوضح نتائج إختبار ستودنت لعبارة المحور الثالث

القرار	القيمة الإحتمالية (sig)	درجة الحرية (df)	إحصائية (t) المحسوبة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد المشاهدا ت	العبارة
معنوية	0,000	49	32,76	0,94	4,38	50	الرقابة الإدارية تحقق انضباط العاملين في أدائهم.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة (t) المحسوبة 32,76 و هي أكبر من (t) الجدولة و التي تساوي 1,68 و هذا ما تأكده القيمة الإحتمالية  $p \text{ value} = 0,000$  و هي أقل تماماً من  $\alpha = 0,05 = \text{sig}$  و عليه نرفض فرضية العدم و نقبل الفرضية البديلة القائلة أن الرقابة الإدارية تحقق انضباط العاملين في أدائهم..

**خامسا: اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA**

إن الهدف من إجراء اختبار ANOVA هو إختبار فرضية العدم القائلة بتساوي المتوسطات ضد الفرضية البديلة التي تنص على عدم تساوي المتوسطات، و في حالة وجود فروقات نستخدم المقاربة البعدية باستعمال LSD و Bonferroni.

الجدول (2-14): تحليل تباين متوسطات المحاور تبعا لمتغير الفئة المهنة

القيمة الإحتمالية sig	فيشر	درجة الحرية	
0,68	0,38	49	الرقابة الإدارية
0,46	0,78	49	الأداء الوظيفي
0,004	6,33	49	الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

● إختبار معنوية الفرق بين المتوسطات الحسابية الخاصة بالرقابة الإدارية لمستوى دلالة 5 %:

$H_0$ : لا توجد فروقات بين المتوسطات الحسابية لمحور الرقابة الإدارية.

$H_1$ : توجد فروقات بين المتوسطات الحسابية لمحور الرقابة الإدارية.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة (f) المحسوبة 0,38 و هي أقل من (f) الجدولة و التي تساوي 2,70 و هذا ما تأكده القيمة الإحتمالية sig = 0,68 و هي أكبر تماما من مستوى دلالة 0,05 و عليه نقبل فرضية العدم و نرفض الفرضية البديلة أي لا توجد فروقات بين المتوسطات الحسابية الخاصة بمحور الرقابة الإدارية ما يعبر عن كل الإجابات متجانسة.

- إختبار معنوية الفرق بين المتوسطات الحسابية الخاصة بالأداء الوظيفي لمستوى دلالة 5%:

$H_0$ : لا توجد فروقات بين المتوسطات الحسابية لمحور الأداء الوظيفي.

$H_1$ : توجد فروقات بين المتوسطات الحسابية لمحور الأداء الوظيفي.

من خلال مخرجات ANOVA نلاحظ أن قيمة (f) المحسوبة 0,78 و هي أقل من (f) المجدولة و التي تساوي 2,70 و هذا ما تأكده القيمة الإحتمالية  $\text{sig} = 0,46$  و هي أكبر تماما من مستوى دلالة 0,05 و عليه نقبل فرضية العدم و نرفض الفرضية البديلة أي لا توجد فروقات بين المتوسطات الحسابية لمحور الأداء الوظيفي ما يعبر عن كل الإجابات متجانسة.

- إختبار معنوية الفرق بين المتوسطات الحسابية الخاصة بمحور الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي لمستوى دلالة 5%:

$H_0$ : لا توجد فروقات الفرق بين المتوسطات الحسابية لمحور الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي.

$H_1$ : توجد فروقات الفرق بين المتوسطات الحسابية لمحور الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي.

من خلال مخرجات ANOVA نلاحظ أن قيمة (f) المحسوبة 6,33 و هي أكبر من (f) المجدولة و التي تساوي 2,70 و هذا ما تأكده القيمة الإحتمالية  $\text{sig} = 0,004$  و هي أقل تماما من مستوى دلالة 0,05 و عليه نقبل فرضية البديلة و نرفض فرضية العدم أي توجد فروقات بين المتوسطات الحسابية حسب الفئة المهنية حيث أن هذه الأخيرة تؤثر في إتخاذ القرار الرقابي.

## Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	الفئة (I)	الفئة (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
الرقابة	إطار	عون تحكم	,17593	,20303	,391	-,2325	,5844
		عون تنفيذ	,07190	,20573	,728	-,3420	,4858
	عون تحكم	إطار	-,17593	,20303	,391	-,5844	,2325
		عون تنفيذ	-,10403	,19641	,599	-,4992	,2911
	عون تنفيذ	إطار	-,07190	,20573	,728	-,4858	,3420
		عون تحكم	,10403	,19641	,599	-,2911	,4992
الأداء	إطار	عون تحكم	,00926	,19178	,962	-,3766	,3951
		عون تنفيذ	-,19935	,19433	,310	-,5903	,1916
	عون تحكم	إطار	-,00926	,19178	,962	-,3951	,3766
		عون تنفيذ	-,20861	,18553	,267	-,5818	,1646
	عون تنفيذ	إطار	,19935	,19433	,310	-,1916	,5903
		عون تحكم	,20861	,18553	,267	-,1646	,5818
العلاقة	إطار	عون تحكم	,67937 <sup>+</sup>	,20203	,002	,2729	1,0858
		عون تنفيذ	,57199 <sup>+</sup>	,20471	,008	,1602	,9838
	عون تحكم	إطار	-,67937 <sup>+</sup>	,20203	,002	-1,0858	-,2729
		عون تنفيذ	-,10738	,19544	,585	-,5005	,2858
	عون تنفيذ	إطار	-,57199 <sup>+</sup>	,20471	,008	-,9838	-,1602
		عون تحكم	,10738	,19544	,585	-,2858	,5005

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

و لمعرفة اين تكمن الفروقات استعملنا اختبار المقارنة POST HOC بطريقتي LSD و Bonferroni ( أنظر الملحق رقم 2)،

من خلال الجدول يظهر لنا أن الفروقات تكمن بين متوسط الإجابات للإطارات و فئتي التحكم و التنفيذ و هذا منطقي جدا، حيث أن العاملين الحاملين لشهادات عليا و المكتسبين لمهارات يتضايقون في بعض الحالات من أساليب الرقابة الممارسة على الأداء التي تعمل على تحقيق إنضباط العاملين و يعتبرونها بمثابة تشكيك في قدراتهم و مدى التزامهم بمهامهم و هذا ما يفسر بعض إجابات الموافقين أن الرقابة تمارس بطريقة تسلطية.

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا التعرف على علاقة الرقابة الادارية بالاداء الوظيفي،حيث لاحظنا ان هناك تأثير كبير للرقابة الإدارية على أداء العاملين بمؤسسة باتيسيك و بعد تحليل الإستبيان توصلنا الى جملة من النتائج نذكر منها:

- ✓ الرقابة الإدارية تهدف الى منع تكرار وقوع الاخطاء و الانحرافات.
- ✓ اهتمام المسؤولين بمجهودات الموظف يدفع لإرتقاء الاداء الوظيفي.
- ✓ الرقابة الادارية تحقق انضباط العاملين في أدائهم.

لذا فإن هذه الدراسة تأخذ أهميتها من أهمية الرقابة الإدارية في المؤسسة لأنها الوسيلة الهامة للتعرف على أداء العاملين و أن ما يتم إنجازه وفق الخطط و البرامج الموضوعية و ضمن اللوائح و التعليمات الصادرة و المساهمة في تطوير أداء المؤسسة ككل.



الخلاصة

## الخاتمة

كخاتمة لهذه الدراسة تم التوصل الى ان الرقابة عمل أساسي من أعمال الإدارة تستهدف التأكد من أن الموارد المتاحة تستخدم أفضل استخدام ممكن لتحقيق الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها. وبصفة عامة تبرز أهمية الرقابة على الأداء فيما تقدمه من تغذية عكسية يتم على أساسها التصحيح القوي لأي انحراف يطرأ على العملية الإدارية، فمن خلال اساليبها تتمكن من الكشف السريع للانحرافات و تصحيحها بهدف منع تكرار وقوعها و بالتالي الرفع من مستوى الأداء الوظيفي، فالرقابة الإدارية تعتبر من بين العوامل المؤثرة في أداء العاملين و تتطلب مرناً وشاملاً فالرقابة المتشددة أو التي تلجأ إلى التهديد بقوة السلطة تؤثر في أداء المرؤوسين و تدفعهم إلى التنصل من المسؤولية خشية التورط في الأخطاء، ويؤدي ذلك بدوره إلى السلبية وقتل الحوافز وأضعاف القدرات، أما مرونة نظام الرقابة الإدارية يحقق نتائج أكثر إيجابية تكمن في قدرة العاملين على معرفة أخطائهم و بالتالي تغيير طريقة الأداء و تحسينه.

و من خلال ذلك تم طرح الإشكالية التالية:

#### ما هو دور و أهمية الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الوظيفي؟

ومن أجل الإجابة على الإشكالية تناولت دراستنا فصلين، الأول نظري مكننا من الفهم العام لأدبيات الرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي أما الثاني فقد تمثل في الدراسة الميدانية حاولنا فيها التعرف على مدى تأثير الرقابة على الأداء على أرض الواقع.

#### • إختبار الفرضيات:

- الفرضية الأولى: الرقابة الإدارية عبارة عن أداة تهدف الى منع تكرار الأخطاء و تهتم بتطوير الأداء، تم التأكد من صحة الفرضية نظريا و ذلك من خلال خصائص الرقابة الإدارية، و تطبيقيا نظرا لتركز إجابات الفئة المدروسة الموافقين على أن الرقابة الإدارية تعمل على الحد من الانحرافات و تحرص على تطوير الأداء الوظيفي، و ما أكد ذلك معنوية الفرضية و قبولها بعد إستخدام إختبار ستودنت.

- الفرضية الثانية: إن العامل الذي يرتفع رضاه عن عمله ترتفع معنوياته و مجهوداته لأداء وظيفته ، تم إثبات صحة الفرضية من خلال إجابات العينة المبحوثة في المحور الثاني للإستبيان، و بعد استخدام إختبار إتضح أن الرضا الوظيفي يؤثر على أداء العاملين.

- الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين الرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي، وتم إثبات صحتها من خلال تحليل نتائج الاستبيان معنوية ستودنت و الدلالة الإحصائية لألفا كرونباخ، و اظهر أغلبية العاملين موافقتهم ان الرقابة تعتمد على المعلومات الدقيقة عن الأداء و بالتالي قدرتها على الكشف عن أوجه القصور و معالجتها فهي تعمل على التحقق من الاستخدام الأمثل للموارد المادية و البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة.

#### • النتائج النظرية

- يتم ممارسة أساليب رقابة متنوعة تعتمد على المعلومات الدقيقة عن الأداء تناسب طبيعته.
- التأكيد علي أهمية دور الرقابة السابقة ودورها في تكميل دور الرقابة اللاحقة.
- تجنب المبالغة في تعدد وسائل الرقابة، و تعدد الجهات و الأشخاص الذين يقومون بها دون حاجة ملحة، حتى لا يؤدي ذلك إلى ازدواجية التوجهات وتعارضها في بعض الأحيان.
- عدم مشاركة العاملين في الإدارة يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين.

#### • النتائج التطبيقية

- ان النتائج المتوصل اليها من خلال تحليل الاستبيان تؤكد ان اهتمام المسؤولين بمجهودات العاملين يؤدي الى تحقيق رضا و ولاء وظيفي مما يرفع من جودة الأداء.
- المتغيرات الديمغرافية تؤثر في إتخاذ القرار الرقابي الذي يمارس بأسلوب تسلطي.
- حرص الرقابة الادارية على ضبط أداء العاملين و تطويره.

#### • الإقتراحات و التوصيات

- استخدام نظام رقابة ادارية فعال يهتم بالمحافظة على سلامة العاملين أثناء تأدية مهامهم.
- رفع مستوى درجة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات المختلفة و معالجة المشكلات حيث أنهم العنصر الإنتاجي الأكثر أهمية في القطاع، بالإضافة الى رفع درجة التفاعل الايجابي بين الإطارات و العاملين لرفع مستوى الأداء.
- من ناحية مثالية يجب أن يقود نظام الرقابة إلى مستويات أداء عالية وذلك عن طريق تشجيع إحساسهم بالإستقلالية والمسئولية، لذا نوصي بنظام رقابي مرن وغير جامد حتى لا يتدهور رضا ودافعية العاملين.

• آفاق الدراسة

بما أن موضوع الدراسة يرتبط بعدة جوانب، يمكن تناوله من عدة مداخل تبعا لأهداف كل باحث، ذلك لكون مجال الدراسة يحتاج للمزيد من التعمق و المعالجة، و نورد البعض منها كإقتراحات لمن يهيمه البحث و الدراسة في الموضوع.

- دور الرقابة الإدارية في تحسين كفاءة الأداء.
- أهمية الرقابة الإدارية في الحد من التسبب الإداري.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### الكتب

- 1- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2005.
- 2- الحبيبي علي، الإدارة العامة، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1990.
- 3- المغربي كامل محمد، الإدارة مبادئ و مفاهيم ووظائف، مطابع لنا، الرياض، 1988.
- 4- المفتي كمال جعفر، الرقابة و تقويم الأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1983.
- 5- النمر سعود و آخرون، الإدارة العامة الأسس و الوظائف، الرياض، 1997.
- 6- حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي، الرقابة الإدارية، ط1، دار حامد، عمان.
- 7- حسين عبد العال محمد، الرقابة الإدارية بين علم الإدارة و القانون الإداري، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2004.
- 8- ديري، زاهد محمد، الرقابة الإدارية، دار المسيرة، عمان، 2011.
- 9- رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 10- زاهر عبد الرحيم عاطف، الرقابة على الأعمال الإدارية، ط1، دار الراية، عمان، 2009.
- 11- عاشور أحمد صقر، الإدارة العامة مدخل بيئي مقارن، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1985.
- 12- عبد العزيز صالح بن حبتور، مبادئ الإدارة العامة، ط1، دار المسيرة، عمان، 2009.
- 13- علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف، القاهرة، 1970.
- 14- عمار بوضياف، الوسيط في قضاء الإلغاء، دار الثقافة للنشر، عمان، 2011.
- 15- فايز الزعبي، تأثير الرقابة في منشآت الأعمال، دار الهلال، 1991.
- 16- ماجد راغب حاف، علم الإدارة العامة ومبادئ الشرعية الإسلامية، مناة المعرف، الإسكندرية، 2005.
- 17- محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2003.
- 18- محمد ياغي، محمد عبد الفتاح، الرقابة في الإدارة العامة، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 1987.

## المذكرات

- 1- أحمد بن صالح بن هليل الحربي، الرقابة الإدارية و علاقتها بكفاءة الأداء (دراسة تطبيقية على المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي)، لنيل درجة ماجستير في قسم العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
- 2- برححي أمينة، الرقابة الإدارية و دورها في مكافحة الفساد الإداري في الجزائر، مذكرة ماستر، تخصص قانون اداري، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
- 3- حسن محمود ناصر، الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، 2010.
- 4- رويش سامية، محددات الرضا الوظيفي واثرها على أداء الموظفين في المؤسسة دراسة حالة ثانوية أمزيل أمحمد بحيزر، نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة أكلي محند اولحاج، البويرة، 2014.
- 5- كامليا بركات، نمط القيادة واثرها على الأداء الوظيفي في الإدارة العامة دراسة حالة الجماعات المحلية، لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص رسم السياسات العامة، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة جيلالي بونعامة خميس مليانة، عين الدفلى، 2015.
- 6- موساوي حليلة، دور الاتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي في إدارات الجماعات المحلية في الجزائر (دراسة حالة ببلدية تاشتة)، نيل شهادة ماستر في العلوم السياسية، تخصص رسم السياسات العامة، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة جيلالي بونعامة خميس مليانة، 2015.

## المجلات:

- 1- ايمن سليمان ابو سويرح، يوسف عبد بحر، أثر المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي للعاملين الاداريين في الجامعة الاسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية سلسلة الدراسات الإنسانية المجلد الثامن عشر، العدد الثاني، فلسطين، 2010، ص 1159.
- 2- عبد الملوك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، نوفمبر، 2001.

## مصادر أخرى:

- 1 - وليد عبد الرحمان خالد الفراء، تحليل بيانات الإستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، ادارة البرامج و الشؤون الخارجية، 1430.

الملاحق



ملحق رقم(1): إستمارة الإستبيان

جامعة الجبلاي بونعامة - خميس مليانة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
تخصص إدارة أعمال

استمارة خاصة ب:

" الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي "  
(المؤسسة العمومية BATICIC )

أخي العزيز .....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال، و استكمالا للجانب التطبيقي منها، قمنا بإعداد هذه الاستمارة التي نرجو منكم بتعبئتها بعد قراءة العبارة بعناية ومن ثم وضع علامة ( √ ) بالمكان المناسب وسوف تكون المعلومات التي تدلون بها موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فلا تبخلوا علينا بمساعدتكم، و تفضلوا بقبول فائق الاحترام و التقدير.

## 1 - البيانات الشخصية:

- الجنس:  ذكر  أنثى
- العمر:  20 - 30  30 - 40  40 فما أكثر
- المؤهل العلمي:  شهادة مكتسبة  BAC  دراسات عليا
- الأقدمية:  أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10  من 10 فما فوق
- الفئة المهنية:  إطار  عون تحكم  عون تنفيذ

## 2 - المحور الأول: الرقابة الإدارية

الأسئلة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
تسهم الرقابة الإدارية في سرعة إكتشاف الأخطاء و الانحرافات.					
تهدف الرقابة الإدارية إلى منع تكرار وقوع الأخطاء و الإنحرافات.					
تهتم الرقابة الإدارية بالمحافظة على أمن و سلامة العاملين أثناء تأديتهم المهام.					
بحث و مناقشة مشكلات العمل مع العاملين عند حدوثها.					
إعتماد أسلوب التفتيش المفاجئ لتحقيق من سلامة أداء العاملين.					
تسهم الرقابة الإدارية في الحفاظ على سلامة الأجهزة و المعدات.					

### 3 - المحور الثاني: الأداء الوظيفي

موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا	الأسئلة
					يساهم الموظفون في إنجاز المهام في الوقت المحدد.
					المشاركة في إتخاذ القرارات تساعد على تحقيق أداء وظيفي فعال.
					إهتمام المسؤول بمجهودات الموظفين يدفع لإرتقاء الأداء الوظيفي.
					شعور العاملين بالرضا الوظيفي يدفعهم لمضاعفة الأداء.
					يساهم ولاء الموظفين في الرفع من جودة أدائهم.
					ندرة التجهيزات الحديثة تؤدي إلى إنخفاض الأداء.

### 4 - المحور الثالث: الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي

موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا	الاسئلة
					الرقابة الإدارية المتبعة تناسب طبيعة الأداء.
					اعتماد الرقابة على المعلومات الدقيقة عن الأداء.
					تتميز الرقابة بالمرونة لتواكب تطورات الأداء.
					الرقابة الإدارية تحقق انضباط العاملين في أدائهم.
					تبتعد الرقابة عن الأساليب التسلطية في متابعة أداء العاملين.
					حرص الرقابة الإدارية على تطوير الأداء.
					يرجع ضعف الأداء لممارسة رقابة غير أنية.

ملحق رقم(2): نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,703	18

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
تسهل الرقابة الادارية في سرعة اكتشاف الاطفاء و الانحرافات	65,0605	61,479	,288	,691
تهدف الرقابة الادارية الى منع تكرار وقوع الاخطاء و الانحرافات	64,8805	62,912	,226	,696
تهتم الرقابة الادارية ب المحافظة على أمن و سلامة العاملين اثناء تأديتهم المهام	65,6605	61,434	,174	,704
اعتماد اسلوب التفقيش المفاجى للتحقق من سلامة اداء العاملين	65,7605	58,724	,239	,699
تسهل الرقابة في الحفاظ على سلامة الاجهزة و المعدات	65,2805	60,645	,231	,697
اهتمام المسؤول بمجهودات الموظفين يدفع لارتقاء الاداء	64,6805	63,029	,240	,695
شعور العاملين بالرضا الوظيفي يدفعهم لمضاعفة الاداء	64,9205	60,372	,416	,681
يساهم ولاء الموظفين في الرفع من جودة ادائهم	65,0805	60,312	,293	,690
ندرة التجهيزات الحديثة تؤدي الى انخفاض الاداء	65,8205	61,987	,120	,713
الرقابة الادارية المتبعة تناسب طبيعة الأداء	65,5205	59,844	,254	,695
اعتماد الرقابة على المعلومات الدقيقة عن الاداء	65,5005	60,188	,276	,692
تتميز الرقابة بالمرونة لتواكب تطورات الاداء	65,7405	57,474	,368	,681
الرقابة الادارية تحقق انضباط العاملين في ادائهم	64,8205	63,562	,146	,703
حرص الرقابة الادارية على تطوير الاداء	65,2805	56,960	,412	,676
يرجع ضعف الاداء الى ممارسة رقابة غير آنية	66,0805	56,693	,349	,684
الرقابة	65,5105	60,879	,608	,677
الأداء	65,2471	63,339	,347	,692
العلاقة	65,5633	58,995	,740	,666

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تهدف الرقابة الادارية الى منع تكرار وقوع الاخطاء و الانحرافات	50	4,32	,844	,119
اهتمام المسؤول بمجهودات الموظفين يدفع لارتقاء الاداء	50	4,52	,789	,112
الرقابة الادارية تحقق انضباط العاملين في ادائهم	50	4,38	,945	,134

### One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تهدف الرقابة الادارية الى منع تكرار وقوع الاخطاء و الانحرافات	36,206	49	,000	4,320	4,08	4,56
اهتمام المسؤول بمجهودات الموظفين يدفع لارتقاء الاداء	40,524	49	,000	4,520	4,30	4,74
الرقابة الادارية تحقق انضباط العاملين في ادائهم	32,766	49	,000	4,380	4,11	4,65

## ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
الرقابة	Between Groups	,260	2	,130	,385	,683
	Within Groups	15,852	47	,337		
	Total	16,112	49			
الأداء	Between Groups	,469	2	,235	,780	,464
	Within Groups	14,144	47	,301		
	Total	14,613	49			
العلاقة	Between Groups	4,231	2	2,116	6,335	,004
	Within Groups	15,696	47	,334		
	Total	19,927	49			

## Multiple Comparisons

Dependent Variable	الفئة (I)	الفئة (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
						Lower Bound	Upper Bound	
LSD	إطار	عون تحكم	,17593	,20303	,391	-,2325	,5844	
		عون تنفيذ	,07190	,20573	,728	-,3420	,4858	
	عون تحكم	إطار	-,17593	,20303	,391	-,5844	,2325	
		عون تنفيذ	-,10403	,19641	,599	-,4992	,2911	
	عون تنفيذ	إطار	-,07190	,20573	,728	-,4858	,3420	
		عون تحكم	,10403	,19641	,599	-,2911	,4992	
	Bonferroni	إطار	عون تحكم	,17593	,20303	1,000	-,3281	,6800
			عون تنفيذ	,07190	,20573	1,000	-,4389	,5827
عون تحكم		إطار	-,17593	,20303	1,000	-,6800	,3281	
		عون تنفيذ	-,10403	,19641	1,000	-,5917	,3836	
عون تنفيذ		إطار	-,07190	,20573	1,000	-,5827	,4389	
		عون تحكم	,10403	,19641	1,000	-,3836	,5917	
LSD		إطار	عون تحكم	,00926	,19178	,962	-,3766	,3951
			عون تنفيذ	-,19935	,19433	,310	-,5903	,1916
	عون تحكم	إطار	-,00926	,19178	,962	-,3951	,3766	
		عون تنفيذ	-,20861	,18553	,267	-,5818	,1646	
	عون تنفيذ	إطار	,19935	,19433	,310	-,1916	,5903	
		عون تحكم	,20861	,18553	,267	-,1646	,5818	
	Bonferroni	إطار	عون تحكم	,00926	,19178	1,000	-,4669	,4854
			عون تنفيذ	-,19935	,19433	,931	-,6818	,2831
عون تحكم		إطار	-,00926	,19178	1,000	-,4854	,4669	
		عون تنفيذ	-,20861	,18553	,800	-,6692	,2520	
عون تنفيذ		إطار	,19935	,19433	,931	-,2831	,6818	
		عون تحكم	,20861	,18553	,800	-,2520	,6692	
LSD		إطار	عون تحكم	,67937*	,20203	,002	,2729	1,0858
			عون تنفيذ	,57199*	,20471	,008	,1602	,9838
	عون تحكم	إطار	-,67937*	,20203	,002	-1,0858	-,2729	
		عون تنفيذ	-,10738	,19544	,585	-,5005	,2858	
	عون تنفيذ	إطار	-,57199*	,20471	,008	-,9838	-,1602	
		عون تحكم	,10738	,19544	,585	-,2858	,5005	
	Bonferroni	إطار	عون تحكم	,67937*	,20203	,005	,1778	1,1809
			عون تنفيذ	,57199*	,20471	,023	,0638	1,0802
عون تحكم		إطار	-,67937*	,20203	,005	-1,1809	-,1778	
		عون تنفيذ	-,10738	,19544	1,000	-,5926	,3778	
عون تنفيذ		إطار	-,57199*	,20471	,023	-1,0802	-,0638	
		عون تحكم	,10738	,19544	1,000	-,3778	,5926	

## Multiple Comparisons

Dependent Variable	الفئة (I)	الفئة (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
						Lower Bound	Upper Bound	
LSD	إطار	عون تحكم	,17593	,20303	,391	-,2325	,5844	
		عون تنفيذ	,07190	,20573	,728	-,3420	,4858	
	عون تحكم	إطار	-,17593	,20303	,391	-,5844	,2325	
		عون تنفيذ	-,10403	,19641	,599	-,4992	,2911	
	عون تنفيذ	إطار	-,07190	,20573	,728	-,4858	,3420	
		عون تحكم	,10403	,19641	,599	-,2911	,4992	
	Bonferroni	إطار	عون تحكم	,17593	,20303	1,000	-,3281	,6800
			عون تنفيذ	,07190	,20573	1,000	-,4389	,5827
عون تحكم		إطار	-,17593	,20303	1,000	-,6800	,3281	
		عون تنفيذ	-,10403	,19641	1,000	-,5917	,3836	
عون تنفيذ		إطار	-,07190	,20573	1,000	-,5827	,4389	
		عون تحكم	,10403	,19641	1,000	-,3836	,5917	
LSD		إطار	عون تحكم	,00926	,19178	,962	-,3766	,3951
			عون تنفيذ	-,19935	,19433	,310	-,5903	,1916
	عون تحكم	إطار	-,00926	,19178	,962	-,3951	,3766	
		عون تنفيذ	-,20861	,18553	,267	-,5818	,1646	
	عون تنفيذ	إطار	,19935	,19433	,310	-,1916	,5903	
		عون تحكم	,20861	,18553	,267	-,1646	,5818	
	Bonferroni	إطار	عون تحكم	,00926	,19178	1,000	-,4669	,4854
			عون تنفيذ	-,19935	,19433	,931	-,6818	,2831
عون تحكم		إطار	-,00926	,19178	1,000	-,4854	,4669	
		عون تنفيذ	-,20861	,18553	,800	-,6692	,2520	
عون تنفيذ		إطار	,19935	,19433	,931	-,2831	,6818	
		عون تحكم	,20861	,18553	,800	-,2520	,6692	
LSD		إطار	عون تحكم	,67937*	,20203	,002	,2729	1,0858
			عون تنفيذ	,57199*	,20471	,008	,1602	,9838
	عون تحكم	إطار	-,67937*	,20203	,002	-1,0858	-,2729	
		عون تنفيذ	-,10738	,19544	,585	-,5005	,2858	
	عون تنفيذ	إطار	-,57199*	,20471	,008	-,9838	-,1602	
		عون تحكم	,10738	,19544	,585	-,2858	,5005	
	Bonferroni	إطار	عون تحكم	,67937*	,20203	,005	,1778	1,1809
			عون تنفيذ	,57199*	,20471	,023	,0638	1,0802
عون تحكم		إطار	-,67937*	,20203	,005	-1,1809	-,1778	
		عون تنفيذ	-,10738	,19544	1,000	-,5926	,3778	
عون تنفيذ		إطار	-,57199*	,20471	,023	-1,0802	-,0638	
		عون تحكم	,10738	,19544	1,000	-,3778	,5926	

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.



