

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية

قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا

تخصص : تنظيم و عمل

مذكرة بعنوان:

الرقابة التنظيمية وانعكاساتها على كفاءة الأداء

دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية العقيد شعباني -
ولاية المنية

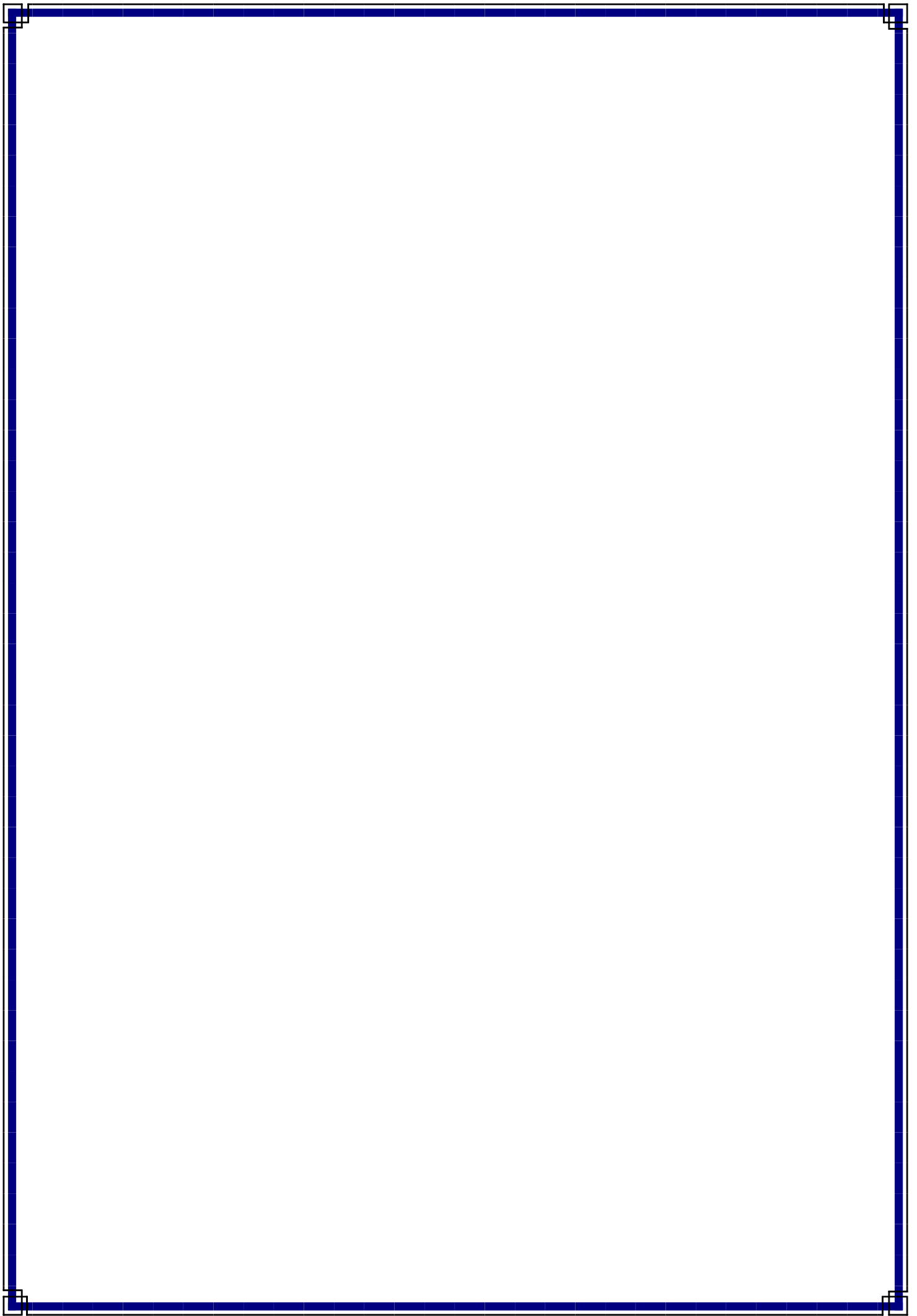
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي علم اجتماع التنظيم والعمل

- من إعداد الطالبة: فرج حورية - تحت إشراف الاستاذ: عكوشي عبد القادر

لجنة المناقشة :

<u>الأستاذ</u>	<u>الرتبة</u>	<u>الجامعة</u>	<u>الصفة</u>
نور الدين بولعراس	أستاذ دكتور	جامعة غرداية	رئيسا
عبد القادر عكوشي	أستاذ دكتور	جامعة غرداية	مشرفا و مقررا
قمانة محمد	أستاذ دكتور	جامعة غرداية	مناقشة

السنة الجامعية : 1443 / 1444 هـ - 2022 / 2023 م





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية



كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية

قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا

تخصص : تنظيم و عمل

مذكرة بعنوان:

الرقابة التنظيمية وانعكاساتها على كفاءة الأداء

دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية العقيد شعباني -
ولاية المنية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي علم اجتماع التنظيم والعمل

- من إعداد الطالبة: فرج حورية

- تحت إشراف الاستاذ: عكوشي عبد القادر

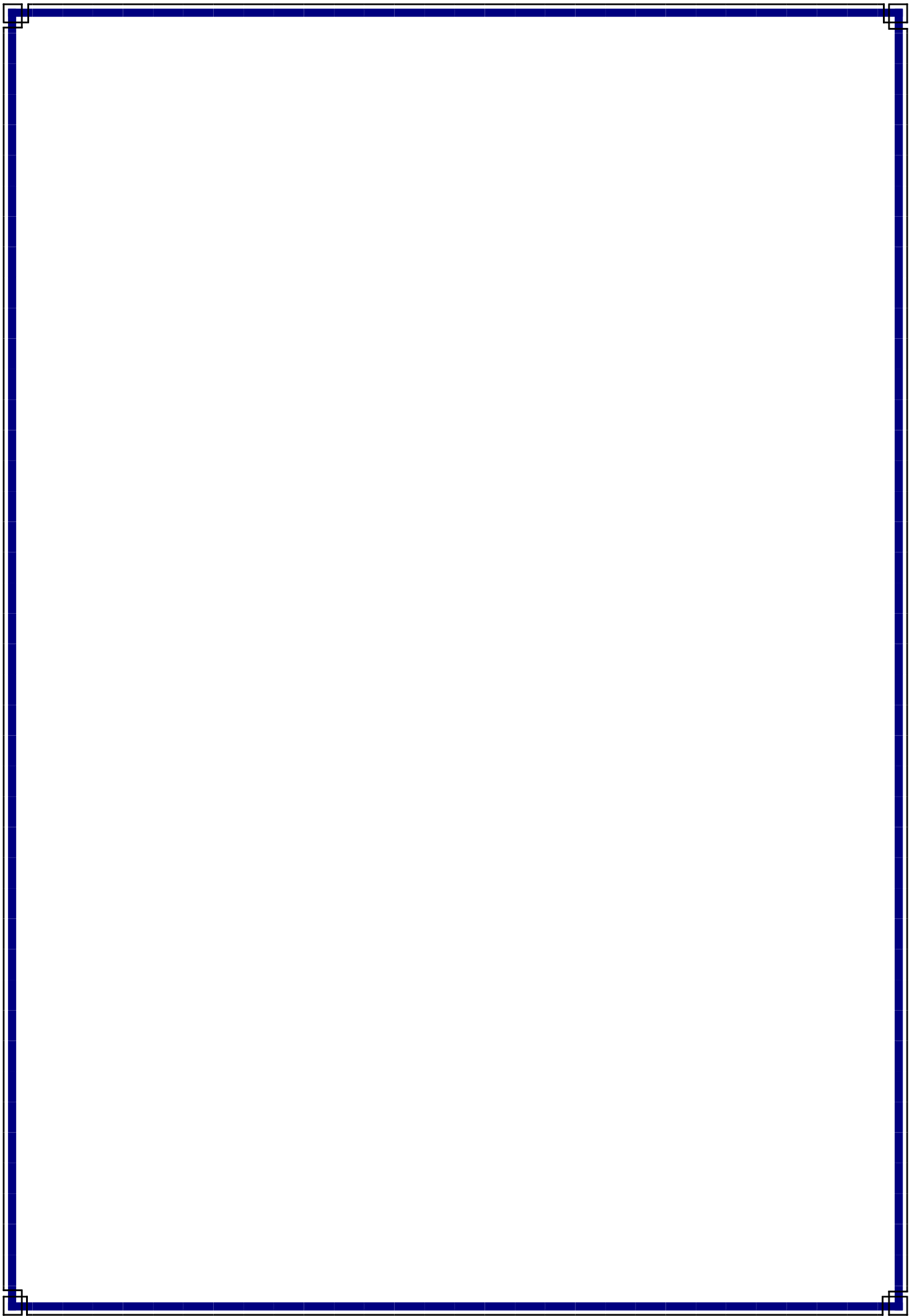
لجنة المناقشة :

الأستاذ	الرتبة	الجامعة	الصفة
نور الدين بولعراس	أستاذ دكتور	جامعة غرداية	رئيسا
عبد القادر عكوشي	أستاذ دكتور	جامعة غرداية	مشرفا و مقرا
قمانه محمد	أستاذ دكتور	جامعة غرداية	مناقشة

السنة الجامعية : 1443 / 1444 هـ - 2022 / 2023 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

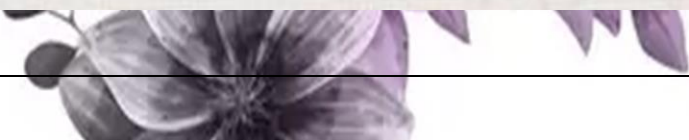




الإهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى أعز وأغلى إنسانة في حياتي، التي أنارت دربي
 بنصائحها، وكانت بحرا صافيا يجري بفيض الحب أمي العزيزة
 وإلى والدي الذي لطالما شجعني.
 وأتقدم بالشكر والتقدير الى أستاذي فاضل عكوشي عبد القادر
 وكذلك لإخواني يوسف وإسماعيل وعثمان ووليد لأخواتي
 مروة، أمينة، آية

فرج حورية



الشكر والتقدير

في بداية حديثي لا بد لي أولاً أن أشكر الله القدير الذي أتاح لي الوصول
إلى هذا المستوى العلمي، ومهد لي الطريق لأكون معكم اليوم
لمناقشة الماستر ،

كما أعرب عن شكري وامتناني لـ

والدي العزيز ووالدي الكريمة اللذان كانا أول دعم ليلتحقيق ما حققته

كما أعرب عن شكري وامتناني للدكتور عكوشي عبد القادر .

الملخص:

لرقابة التنظيمية أهمية بالغة داخل المؤسسة لما لها من تأثير كبير على أداء الأفراد العاملين بها سواء سلبا أو إيجابا وهي موجودة في أي مؤسسة لذلك جاءت دراستي التي تهدف إلى إبراز دور الرقابة التنظيمية وانعكاسها على كفاءة الأداء بمستشفى العمومي العقيد شعباني بالمنية . واعتبارها نموذج بالنسبة للمؤسسات الجزائرية وذلك من خلال الإجابة على التساؤل العام المطروحة:

- هل للرقابة التنظيمية دور في رفع كفاءة أداء العاملين في المؤسسة ؟

وقد تم استخدام المنهج الوصفي الملائم لموضوع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تمثلت الأداة المستخدمة في جمع البيانات في استمارة، وعددها 100 استمارة، وقد إشتملت على أربعة محاور، المحور الأول : وإشتمل هذا المحور على البيانات الشخصية والمتمثلة في السن، الجنس ، عدد سنوات الخدمة ، الحالة العائلية ، المحور الثاني: الرقابة الإدارية، المحور الثالث: الرقابة الاجتماعية، المحور الرابع: كفاءة الأداء.

وتم إستخدام التكرار والنسب المئوية لتحليل إستجابات أفراد عينة الدراسة لإيجاد دور الرقابة التنظيمية في رفع كفاءة أداء العاملين في المؤسسة ، حيث كشفت نتائج هذه الدراسة عن فعالية الرقابة التنظيمية في رفع كفاءة أداء العاملين في المؤسسة، وأن لها دور كبير في تحسين أداء العامل لخدمة أهدافه وأهداف المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الرقابة التنظيمية، كفاءة الأداء، الرقابة الإدارية ، الرقابة الاجتماعية.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	قائمة المحتويات
II	الإهداء
III	الشكر و التقدير
VI	الملخص
VII	فهرس المحتويات
IX	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
XI	قائمة الملاحق
02	مقدمة
الفصل الاول : الإطار المنهجي للدراسة	
02	1. أسباب إختيار الموضوع
03	2. أهمية الدراسة
04	3. أهداف الدراسة
05	4. إشكالية
05	5. فرضيات الدراسة
08	6. تحديد المفاهيم
11	7. الدراسات السابقة
	8. مقاربات السوسيولوجيا
الفصل الثاني :الرقابة التنظيمية	
15	تمهيد
16	1. مفهوم الرقابة التنظيمية
18	2. الأهمية الرقابة التنظيمية و أهدافها
21	3. مجالات الرقابة التنظيمية و وسائلها
24	4. أنواع الرقابة التنظيمية ومعوقاتها
30	5. نظريات الرقابة التنظيمية
40	خلاصة
الفصل الثالث:الأداء	

قائمة المحتويات

42	تمهيد
43	1. مفهوم الأداء
44	2. محددات وأبعاد الأداء
46	3. العوامل المؤثرة على الأداء
49	خلاصة
الفصل الرابع: دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية العقيد شعباني بالمنية	
51	تمهيد
52	1- مجالات الدراسة
52	2- التعريف بالمؤسسة
52	2-1- تعريف ونشأة المؤسسة
53	2-2- مهام المؤسسة العمومية الإستشفائية
53	2-3- دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية
55	3- الدراسة الإستطلاعية
55	4- المنهج المتبع في الدراسة
56	5- أدوات جمع البيانات
57	6- تحديد عينة البحث وكيفية إختيارها
57	7- عرض و تحليل البيانات الدراسة
83	الإستنتاج العام
87	خاتمة
88	قائمة المراجع و المصادر
	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب الجنس	57
2	يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب الحالة الاجتماعية	59
3	يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب منصب العمل	60
4	يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب الخبرة المهنية	62
5	علاقة وجود الرقابة الإدارية في المؤسسة بإحترام مواقيت وأوقات العمل	63
6	معرفة القوانين واللوائح الرقابة الإدارية وعلاقتها بتحسين أداء العاملين	64
7	نمط الرقابة الإدارية وعلاقتها بتقييم أداء الموظفين في المؤسسة	66
8	علاقة المسؤول المكلف بالرقابة في عملية تقييم الأداء الموظفين	68
9	علاقة رقابة المسؤول داخل المؤسسة بتحسين كفاءة أداء الموظفين	69
10	علاقة المسؤول الرقابي في العمل بأداء الموظفين داخل المؤسسة	71
11	علاقة القوانين والقواعد الرقابة علاقة بحرص الموظفين على تحسين الأداء	73
12	تطبيق المؤسسة للعقوبات وعلاقتها بإحترام الموظفين لأوقات العمل	74
13	علاقة التنشئة الاجتماعية عند الموظفين بأدائهم الوظيفي داخل المؤسسة	76
14	تقيد الموظفين بالقيم الدينية في الأداء وعلاقته بتحسين أداء الموظفين في العمل	78
15	تقصير الموظفين في أداء العمل وعلاقته بعملية تقييم أدائهم داخل المؤسسة	79
16	مراقبة الموظفين أثناء مزاولة المهام وعلاقته بإحترام مواعيد وأوقات العمل	80
17	توجيه الملاحظات بين الموظفين حول أداء العمل وعلاقته بحرصهم على تحسين أدائهم	82

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الأشكال	الصفحة
1	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	54
2	يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب الجنس	58
3	يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب الحالة الاجتماعية	59
4	يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب منصب العمل	61
5	يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب الخبرة المهنية	62

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملاحق	الصفحة
1	إستمارة الإستمبيان	90

يعتبر موضوع الرقابة التنظيمية من المواضيع التي غالبا ما أثارت الكثير من النقاشات بين العلماء والمفكرين باعتبارها نقطة تقاطع بين العديد من العلوم كالاقتصاد وعلم الاجتماع و القانون إلخ و يكمل هذا أساسا في كون الرقابة وظيفة أساسية تمارسها المؤسسة على جميع المستويات .

فالتحولات التي تشهدها المؤسسة الجزائرية اليوم من التوسعات و تقدم علميا بالإضافة إلى المشاكل التي تواجهها من حين إلى آخر، فإنها تسعى دائما إلى تحقيق نتائج أفضل من خلال الاهتمام بمتابعة أداء العمال و السعي نحو تطوير كفاءتهم. و هذا لا يأتي إلا بتنفيذ العملية الرقابية .

وفي بحثي هذا ارتأيت دراسة موضوع الرقابة التنظيمية وانعكاسها على كفاءة الأداء من خلال مجموعة من الآليات المستخدمة في العملية الرقابية، بالإضافة إلى الأهداف الناتجة عنها داخل المؤسسة, فهي نشاط إداري منظم يهتم بالإشراف والمتابعة وقياس الأداء بناء على الأهداف ، إذ تلعب دورا مهما في تحديد كفاءة الموارد البشرية ورفع مستوى فعاليتها في أداء العمل واتخاذ القرارات المناسبة وتنفيذها بأفضل صورة ممكنة لمعرفة مدى قدرة الأفراد على استخدام الموارد المتاحة وإدارتها بكفاءة عالية لتحقيق الأهداف المرجوة.

وقد جاءت هذه الدراسة للتعرف على تأثير الرقابة التنظيمية وانعكاساتها على كفاءة الأداء للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية العقيد محمد شعباني بالمنية. وقد اعتمدت على منهجية محددة تحتوي على ثلاثة فصول نظرية و آخر ميداني .

الفصل الأول

الجانب المنهجي

أولاً: أسباب اختيار الموضوع.

يكمُن تحديد أسباب اختياري لهذا الموضوع في ما يلي:

1 . الأسباب الذاتية:

- الميل إلى هذا الموضوع من خلال الدراسات المتعلقة بها, والرغبة في إجراء دراسته ميدانيا.
- الرغبة في معرفة مدى اهتمام المؤسسة الاستشفائية بالرقابة التنظيمية .
- كون الموضوع يرتبط ارتباطاً مباشراً بالتخصص.

2 . الأسباب الموضوعية:

- . محاولة التعرف على دور الرقابة التنظيمية في رفع كفاءة الأداء .
- . قابلية الموضوع للدراسة والبحث وإمكانية النزول إلى الميدان لتحقيق أهداف الدراسة .
- . توفر المراجع حول هذا الموضوع.

ثانياً: أهمية اختيار الموضوع.

يكمُن رصد أهمية اختياري لهذا الموضوع في:

1. تكمن أهمية الموضوع في الدور الحيوي الذي تلعبه الرقابة التنظيمية داخل المؤسسة.
2. أهميتها بالنسبة لأداء العمل, فهي تساهم في تحقيق النتائج المخطط لها في المؤسسة.
3. أهمية الرقابة التنظيمية في تحقيق الأهداف والنتائج اللازمة لتوجيه العمال ورفع كفاءة أدائهم من خلال الملاحظة ومتابعة.

ثالثاً: أهداف الدراسة.

تكمن أهداف الدراسة في:

- تسليط الضوء على الرقابة التنظيمية وكفاءة الأداء.
- محاولة تقديم حلول ومقترحات تساهم في تحسين الرقابة التنظيمية.
- محاولة معرفة دور الرقابة التنظيمية في رفع مستوى كفاءة الأداء.
- التعرف على نمط الرقابة الأكثر فاعلية في كفاءة الأداء.

رابعاً: الإشكالية:

المؤسسة هي الهيكل التنظيمي الذي يتمثل في جملة من الأنشطة المحكومة بالقوانين والإسهامات المتبادلة من الفاعلين من أجل تحقيق أهداف محددة وفق قواعد ومعايير متفق عليها.

تسعى المؤسسة من أجل الوصول إلى أهدافها وتحقيق مستويات عالية من الفعالية والأداء، ولا يتسنى ذلك إلا بالوقوف على وظائف أساسية تتولى الإدارة رسمها، ومن أهم هذه الوظائف "التخطيط، التنظيم، والتوجيه". فالرقابة عملية أساسية من عمليات الإدارة.

فمن خلال الرقابة تبرز مواطن الضعف في الخطط وتكشف لنا معوقات التنفيذ والانحراف عن الأهداف الموضوعية، إذا تمكننا من كشف الخلل في الهيكل التنظيمي مما يفسح المجال للتعديل والتطوير حتى تتحقق الفعالية، فهي بذلك تلعب دور كبيراً في تحديد كفاءة الأداء والرفع من مستوى فعاليتها للوصول إلى الأهداف المرجوة.

فالهدف من وراء هذه البرامج هو الاستثمار في قدرات الموارد البشرية من خلال تحسين قدراته ومهارته والاهتمام عن طريق التوجيه والتأهيل والتحفيز، فكفاءة الأداء وأمانته سيؤديان إلى عدم حدوث الأخطاء وخفضها مستقبلاً، كما يتكون لديه الرقابة الذاتية، وعليه جاءت الدراسة الحالية لمعرفة هذا الدور من خلال ربط ما هو نظري بما هو تطبيقي من خلال التطرق لدور الرقابة التنظيمية و انعكاساتها على كفاءة الأداء.

ومن أجل فهم الموضوع نطرح سؤال الإشكالية الرئيسية وهي: هل للرقابة التنظيمية دور في رفع كفاءة أداء العاملين في المؤسسة ؟

الأسئلة الجزئية هي:

هل تؤثر الرقابة الإدارية على أداء العمال في المؤسسة ؟

هل تؤثر الرقابة الاجتماعية على أداء العمال في المؤسسة ؟

خامسا: الفرضيات.

1 . الفرضية العامة:

- للرقابة التنظيمية دور في رفع كفاءة أداء العاملين في المؤسسة.

2 . الفرضيات الجزئية:

- تؤثر الرقابة الإدارية على أداء العمال في المؤسسة.
- تؤثر الرقابة الاجتماعية على أداء العمال في المؤسسة.

سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة.

1 . مفهوم الرقابة:

أ . لغة:

هي من الفعل راقب، يراقب، رقوبا، ورقابة بمعنى رصد، نظر محدد، انتظر، راقب، رقب، رقب، انتظر وارتقب، بمعنى أشرف على الشيء، والرقابة والمراقبة تعني التدقيق بالنظر، الحراسة والمحافظة.

الرقابة تعني في الاصطلاح اللغوي القديم، الحارس الذي يقي يراقب.

الرقابة هي كلمة مشتقة من التعبير الفرنسي **control** أي "الدور المضاد" وهو الذي يتأكد من صحة وصدق الدور الأصلي ومطابقته للواقع الذي أل إليه ويميل معظم الباحثين إلى استعمال تعبير الرقابة بأنه يفيد معنى المراجعة والمراقبة كما تعني أيضا أنها عملية ضبط قد يكون رسميا كالقوانين أو غير رسمي كالتقاليد.

ب . اصطلاحا:

هنري فايول: "هي التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وإن هدفها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها في المستقبل وهي تنطبق على كل شيء".

ويعرفها كذلك بأنها: "التأكد من أن كل شيء في المنظمة يتم وفق الخطط الموضوعة والتعليمات الصادرة، والمبادئ المعتمدة".

يركز هذا التعريف على أن الرقابة تهدف لمعالجة ومنع تكرار الخطأ لتأكد من تحقيق الأهداف وفق الخطط الموضوعة. يؤكد هذا التعريف أن الرقابة هي مراقبة النشاطات وتصحيحها.

الرقابة هي آخر الوظائف الخمسة للإدارة وهي المعنية بالفعل بمتابعة كل هذه الوظائف لتقييم أداء المؤسسة اتجاه تحقيق أهدافها.

كما تعرف الرقابة على أنها عبارة عن عملية متابعة الأداء في العمل ومقارنته مع الأداء المتوقع وتصحيحه عند وجود أخطاء وعلى كل المدراء أن يقوموا بالرقابة حتى ولو اعتقدوا بأن دوائهم أو أقسامهم تؤدي عملها وفقاً للخطط الموضوعة على أفضل وجه.

التعريف الإجرائي:

الرقابة التنظيمية هي وظيفة من الوظائف الرئيسية التي تركز عليها كل إدارة من أجل تحقيق الفعالية من خلال التأكد بأن الأداء والعمليات والخطط تسير وفق ما خطط له، ومحاولة تجنب أي انحرافات تؤدي إلى إعاقة سير العمليات والخطط المرسومة والعمل على تبديلها إن وجدت في أقصر وقت ممكن من خلال مقارنة النتائج المحققة بما كان مخطط له .

2 . مفهوم الأداء:

أ . لغة:

هو إتمام، إجراء، إنجاز، تحقيق، تنفيذ، عمل، قيام، وفاء.

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء : أدى الأمانة وأدى الشيء قام به.

هو قيام الأفراد بالأعمال والواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحيتهم لمباشرة مهام وأعباء وظائفهم.

الأداء هو الدرجة التي يصل إليها النشاط الإنمائي، أو الشريك الإنمائي في العمل وفقاً لمعايير أو مواصفات أو مبادئ توجيهية معينة أو في تحقيق النتائج وفقاً للأهداف أو الخطط المعلنة.

ب. اصطلاحا:

توماس جليبرت: "الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس".

يؤكد في هذا التعريف أن الأداء تفاعل بين السلوك والإنجاز.

التعريف الإجرائي:

الأداء هو ذلك السلوك أو النشاط المرتبط بتنفيذ وإتمام وإنجاز العمل مع التزام الفرد بالأعمال والواجبات المحددة مسبقا وهذا من أجل تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا.

3 . مفهوم المراقبة:

دوكر: " كلمة مراقبة غامضة، تعني القدرة على الإدارة الذاتية وإدارة العمل الذاتي يمكن أن تعني خضوع شخص لسيطرة شخص آخر".

وهي إجراء يسمح بالتأكد من أن الموارد استخدمت بشكل جيد وفعال لتحقيق أهداف المؤسسة .

التعريف الإجرائي:

المراقبة هي عملية رصد سلوك أشخاص أو عمليات للتأكد من سير العمل الطبيعي والمتوقع لها.

4. الرقابة الإدارية¹:

أ . لغة: جاءت في معجم اللغة العربية بلفظ رقابة أو فعل رقب الشيء بمعنى حرسه، وكذلك رقيب القوم أي حارسهم.

ب . اصطلاحا: تعرف على أنها عملية استراتيجية أساسية هامة بالنسبة للعمليات الإدارية وذلك لارتباطها بتحديد نجاح مراحل العمل المختلفة من التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتقييم.

¹ كمال بودانة، عبد العالي دبله، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة (الجزائر)، المجلد 14، العدد 02، 2020، صص (117، 102).

5. الرقابة الاجتماعية:

أ . لغة: هي تتبع الأفراد لبعضهم البعض بغرض الحصول على معلومات.

ب . اصطلاحاً: هي عبارة عن عملية تتم من خلالها المراقبة والتحكم في سلوك الأفراد والمجموعات، وهي تتم عبر العديد من الأساليب والأدوات المختلفة.

التعريف الإجرائي: هي عملية معقدة ومتشعبة، وتحتاج إلى دراسة شاملة وتحليل دقيق للآثار الإيجابية والسلبية لهذا التدخل في حياة الأفراد والمجموعات، ويجب أن تتم هذه الرقابة بصورة شفافة وفي إطار قانوني وعادل، وأن تحترم حقوق الإنسان وحياته وتنمية مجتمعاته.

سابعاً: الدراسات السابقة.

1. دراسة "إلتون مايو": قام "إلتون مايو" رفقة زملائه بدراسة ميدانية في مصانع "هارثون" لمدينة شيكاغو الأمريكية وامتدت الدراسة هذه من 1927 إلى 1932، إذ تعتبر هذه الدراسة رائدة في هذا الميدان وكان الغرض الأساسي من إجرائها هو بحث تأثير المتغيرات المادية على إنتاجية الفرد فانطلقت هذه الدراسة من أن الفرضيات التقليدية المعروفة في علم النفس الصناعي والتي صاغها.

كل من تايلور وفرانك والتي كانت تصور الإنسان العامل على أنه وحدة يمكنه تقدير كفاءتها الإنتاجية بالطريقة العلمية وكانت الصياغة على هذا النحو:

أثر الحركات الضائعة على أداء العامل لعمله.

أثر التعب على الكفاءة الإنتاجية للعامل.

أثر البيئة الفيزيائية على أداء العامل.

العينة: تم اختيار عينة البحث من بين 30 ألف عامل وتتكون من مجموعتين إحداها تجريبية والأخرى ضابطة.

المنهج: اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي.

الإجراءات المنهجية: اعتمد على:

الملاحظة المباشرة: حيث لاحظ من المجموعات التجريبية وذلك من خلال 12 مرحلة.

المقابلة: أجراها مع الفتيات بعد الانتهاء من التجربة وتمحورت أسئلتها حول العلاقة السائدة بينهم وبين المشرفين.

النتائج: توصلت دراسة إلتون مايو إلى نتائج مهمة تمثلت في:

✓ أن المعاملة الحسنة والإنسانية من طرف المسؤولين أدت إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء وارتفاع الروح المعنوية.

✓ أن الإدارة الديمقراطية التي تشرك أفرادها في عملية اتخاذ القرار هو الأسلوب الأفضل لتحقيق أهداف الإنتاجية.

✓ أن القيادة الإدارية من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد وبالتالي تحدد كفاءته.

تطرقت هذه الدراسة إلى تأثير المتغيرات المادية على إنتاجية الفرد في مصانع الهارتون لمدينة شيكاغو الأمريكية اعتمدت على الملاحظة المباشرة من خلال مجموعات تجريبية وقد أفادتني هذه الدراسة في معرفة بعض العوامل المؤثرة على أداء العامل وهذا ما ساعدني على ضبط بعض الفرضيات.

2 دراسة عبد الله بن عبد الرحمان النيمان: بعنوان الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، كلية الدراسات العليا أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، تخصص العلوم الإدارية ،السعودية، 2003.

مشكلة البحث: فحواها أن الأجهزة الحكومية تعاني من مشاكل الرقابة الإدارية ومالها من تأثير على الأداء الوظيفي وخاصة لدى الأجهزة الشرطية والعسكرية ومن مظاهر عدم الالتزام بالأنظمة والقوانين وتعطيل المصالح العامة.

فروض البحث:

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

➤ ما هي الإجراءات و الوسائل المتبعة في العملية الرقابية ؟

➤ ما هي العقبات والمشاكل التي تواجهها العملية الرقابية في الشرطة المنظمة ؟

➤ ما هي المقترحات المؤدية لتطوير الرقابة الإدارية ؟

منهج البحث: تتبع المنهج الوصفي.

مجتمع الدراسة:

العاملين في شرطة منطقة حائل، عددهم يقدر 363 مبحوثا.

أداة البحث:

استخدم الباحث الاستمارة كأداة لجمع البيانات.

أهم النتائج:

. أظهرت نتائج الدراسة وجود رقابة إدارية بشكل دائم على الأقسام التابعة لشرطة المنطقة وأن هذه الرقابة فعالة.

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

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

. إن مقترحات تطوير الرقابة الإدارية مثل الحوافز المادية والمعنوية وتشجيع العاملين وتوعيتهم بممارسة الرقابة الذاتية.

تطرق هذه الدراسة إلى الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية طبقت الدراسة بميدان خارج الجزائر وهو شرطة منطقة حائل السعودية بينما الدراسة الحالية طبقت على المؤسسة الجزائرية تناولت دور الرقابة التنظيمية و انعكاساتها على كفاءة الأداء فلم تقتصر على الأداء وحده بل تعدته إلى تقييم و تقويم الأداء وتتفق الدراسة الحالية مع هذه الدراسة كونهما يتشاركان في متغيرين اثنين هما الرقابة الإدارية والأداء ، وتشترك كذلك في أداة جمع البيانات وهي الاستمارة وكذلك في المنهج الوصفي، وقد أفادتني هذه الدراسة في تحديد مشكلة الدراسة والاستفادة منها نظريا ومنهجيا.

ثامنا : المقاربة السوسيولوجيا :

تعتبر المقاربة من أهم الركائز التي يستند عليها كل بحث علمي ، حيث وجدت عدة مقاربات مفسرة لهذا الموضوع إلا أنني اعتمدت في دراستي على نظرية واحدة أساسية مهمة و مساندة و مدعمة لتحقيق الأهداف :

النظرية السلبية الكلاسيكية التقليدية عن الرقابة:

من أنصار هذه الاتجاه هنري فايول وهيكرز حيث يرون بأن الرقابة عملية تفتيش وبحث عن الأخطاء وتهديد للأفراد ومن أبرز المفاهيم المعتمد لديهم هي القوة، السلطة، وهذا عند تعريفهم للرقابة فالمسير أو المسؤول على العملية الرقابية يستعمل أو يستخدم سلطة وقوته في ابار الأفراد العاملين على تنفيذ الأوامر وتطبيقها كما جاءت وهذا للضمان سير العمل طبقا لذلك.¹

إن أنصار هذا الاتجاه يهدفون من خلال نصرتهم لعملية الرقابة إلى:

أن تكون وسيلة لتصدد الأخطاء ليعاقب عليها أكثر من كونها وسيلة لتصحيح العمل وتطويره، إن القوانين واللوائح التي تراقب سير العمل تصبح رادع، وثابت قد تحول دون إيداع الأفراد والجماعات أن تكون أساسا لتحقيق الكفاءة والفعالية الإدارية.

إن ما يمكن قوله أن الفكر التقليدي ينظر إلى الرقابة على أنها عملية تقنين للأفراد التنظيم فبرزت لنا من خلال هذه النظرية الرقابة ومدى فعاليتها في ردع الأخطاء وتحسين وتحقيق الكفاءة وتطوير مستوى الأفراد وهذا هو صلب موضوع دراستنا حيث ستحاول الكشف عن الدور الذي تلعبه الرقابة في فعالية العمال وتحسين كفاءتهم الإنتاجية.

النظرية التوقع عن الأداء:

إن إدراك الدور الذي يقوم به الفرد في العملية الإنتاجية قد وجه انتباه الدارسين والباحثين على بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء والأفراد والجماعات والتنظيم، وفيما يلي ستنافس نظرية التوقع عن الأداء.²

¹د. ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الاستراتيجية، ط1، الدار الجامعية، لبنان، 2002، ص45.

²المرجع السابق، ص46.

تعتبر نظرية التوقع التي أسسها فيكتور فروم أن دافعية الفرد الأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها الفرد وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه وتعتبر قوة الجذب عند فروم ممثلة للمنفعة التي يحصل عليها الفرد من العوائد التي يتحها له الأداء, أما التوقع فهو تقدير احتمالي بمقدار تحقيق المنفعة الناتجة عن القيام بعمل معين وتشمل هذه العلاقة في المعادلة التالية:

الدافع للأداء = منفعة العوائد واحتمال تحقيق العوائد.

وتعتبر نظرية التوقع فروم بمساهمة في الدوافع ذات أثر ملموس في تحسين الدوافع ولأداء وذلك بتشجيع الدوافع التي تهدف إلى تحسين الدوافع والأداء وذلك بتشجيع الدوافع التي تهدف إلى تحسين الأداء من خلال عق الدورات التدريبية والإشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص العمل وهو ما يعود بالنفع على الفرد والتنظيم كما وضع نظام المكافآت للأداء المتميز.

الفصل الثاني

الرقابة التنظيمية

تمهيد:

نظرا للأهمية التي يكتسبها موضوع الرقابة التنظيمية، فقد درس من طرف الكثير من الباحثين والدارسين في عدة تخصصات وخاصة في علم اجتماع وذلك لما له من تأثير مباشر على المؤسسة وكذلك أعضائها.

تعتبر الرقابة التنظيمية من أهم العوامل التي تساعد في التغلب على المشكلات التنظيمية، بحيث تجعل العامل يشعر بمسؤولية أكبر اتجاه مصلحة منظمته.

وبغية الإلمام بكافة الجوانب المتعلقة بالرقابة التنظيمية قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى عدة عناصر: مفهوم الرقابة التنظيمية، أهميتها وأهدافها، مجالاتها ووسائلها، أنواعها وكذلك معوقاتنا، نظرياتها.

1- مفهوم الرقابة التنظيمية:

عرف الإداريون الرقابة التنظيمية بعدة تعريفات، حيث انطلق كل عالم إلى تقديم التعريف من الزاوية التي تعبر عن البيئة المتنوعة التي ينتسب إليها.

- حيث عرف "ماكس فيبر" الرقابة بأنها العملية التي تعني ممارسة السلطة في الحياة اليومية¹.
- وعرفها العالم الفرنسي "هنري فايول" بأنها الإشراف والمراجعة من سلطة أعلى، يقصد معرفة كيفية سير العمل والتأكد من أن الموارد المتاحة تستخدم وفقاً للخطط المرسومة².
- أما "مارشال ديموك" وهو أستاذ الإدارة العامة يعرفها بأنها الطريقة أو الوسيلة التي يمكن للقيادة أو الرئاسة الإدارية أن تعرف وتحدد بها هل الأهداف قد تحققت على أكمل وجه وبكفاية وفي الوقت المناسب والمحدد لها³.
- وعرفها "علي الشريف" و"محمد سعيد سلطان" بأنها ذلك النشاط الإداري الذي يسعى إلى التحقق من كفاءة استغلال موارد المنظمة وتحقيق أهدافها⁴.
- كما يعرفها الدكتور "صلاح الشنواني" أن الرقابة التنظيمية وظيفة إدارية تعمل على قياس وتصحيح أعمال المساعدين والمرؤوسين بغرض التأكد من الأهداف والخطط المرسومة قد حققت ونفذت⁵.

وهناك تعريفات أخرى للرقابة التنظيمية:

- تعرف بأنها احد الوظائف الإدارية، وهي عبارة عن عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم ومقارنته بالنشاط الإداري المخطط ومن ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بغية ما يلزم لمعالجتها¹.

¹الصباح عبد الرحمان، الرقابة الإدارية بين النظرية والتطبيق ط1، جامعة الإسكندرية للنشر، مصر، 1989م، ص1.

²حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009م، ص302.

³علي محمد منصور، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم ط2، دار مجموعة النيل العربية للنشر، مصر، 2004م، ص239.

⁴صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع أنصالويحت وترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006م، ص86.

⁵علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009م، ص25.

الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

■ وتعرف الرقابة الإدارية بأنها متابعة عمليات التنفيذ ليتبين مدى تحقيق الأهداف المراد إدراكها في وقتها المحدد وتحديد مسؤولية كل ذوي سلطة والكشف عن مواطن العيوب والخلل حتى يمكن تفاديها والوصول بالإدارة إلى أكبر كفاءة ممكنة².

■ وتعرف أيضا بأنها عملية مستمرة ومتجددة، يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية، وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح³.

■ وتعرف أيضا بأنها الوظيفة الإدارية تقوم على المتابعة المستمرة للأعمال في أي مؤسسة لتحقيق النتائج المرجوة من المؤسسة والتي خطط لها مسبقا وتقوم بمعالجة الأخطاء إن وجدت في حال تطبيق الخطط⁴.

■ هي وسيلة للتأكد من أن القواعد واللوائح النازمة لسير العمل فيها، يتم الالتزام والتقيّد، والعمل بها من قبل الإدارات والعاملين فيها وأنها موضع احترام من قبل الجميع⁵.

ومن خلال هذه التعريفات يتبين لنا أن الرقابة التنظيمية لا تتم ما لم تكن هناك أهداف وخطط واضحة تسعى إلى تحقيقها، وأنه لا يمكن مراقبة المرؤوسين في غياب الخطط مهما كانت أهميتها. وعليه فالرقابة التنظيمية هي وظيفة تعنى بتنظيم وتوجيه الجهود الخاصة بالعمل وفقاً للخطة الموضوعية من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة.

¹ علي فلاح، مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013م، ص 340 - 341.

² مروان عبد المجيد إبراهيم، الإدارة والتنظيم، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000م، ص 155.

³ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008م، ص 119.

⁴ معن محمود عياصرة، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008م، ص 71.

⁵ عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013م، ص 435.

2- الأهمية الرقابة التنظيمية وأهدافها:

2-1- الأهمية:

للرقابة التنظيمية أهمية كبيرة في العملية الإدارية لما لها ارتباط قوي بالتخطيط إذ تبين نقاط الضعف والأخطاء في العملية الإدارية، وتتلخص أهميتها فيما يلي:

✓ الرقابة تشجع على تحقيق الأهداف وذلك من خلال تنفيذ الخطط والقيام على كشف المشاكل والصعوبات المترتبة عليها أولاً بأول، وتقوم الرقابة في الوقت نفسه إلى توجيه الإدارة إلى ضرورة اتخاذ قرارات مناسبة من أجل تفادي أخطاء تقع عند تنفيذ الخطط.

✓ تساهم الرقابة في تغيير وتعديل الخطط وذلك عن طريق تحديد الإجراءات اللازمة بوضع الأمور في طريقها الصحيح قبل أن تكبر دائرة الانحرافات بشكل لا يمكنه بعده من تحقيق الخطط المرجوة¹.
✓ بوجود الرقابة يسهل على المؤسسة تلبية الرغبات وتطمئن المساهمون بالمؤسسة بان استثماراتهم ستحقق بشكل مطلوب.

✓ تمثل الرقابة مرشد للموظفين وكما تبين لهم ما هو مطلوب منهم، بالإضافة إلى توجيه سلوكياتهم المستقبلية في الاتجاه المرغوب كما أنها تمثل مرشد للمديرين في المستويات الإشرافية لتنفيذ ما هو مطلوب منهم بناءً على توجيهات الإدارة العليا².

✓ التأكد من أن العمل يتم بالشكل الصحيح وان القوانين مطبقة بغير إخلاء.
✓ تزويد المدراء بمعلومات عن الموارد البشرية والموارد المادية لذلك نجدهم يقومون بمراجعة أداء مرؤوسيههم لتحديد الأداء الفعلي³.

✓ اكتشاف الأخطاء بمجرد وقوعها والإسراع في معالجتها في الوقت المناسب.
✓ التأكد من كفاءة المديرين.
✓ تعطي للمنظمة خبرة الاستفادة من أخطاء الماضي والحاضر وبالتالي الإحتياط للمستقبل.

¹معن محمود، مرجع سابق، ص 72.

²محمود سويلم، الإدارة في القرن الواحد والعشرين، ط1، جامعة المنصورة، ص 181.

³خدام عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، ط1، عمان، 2009م، ص 11.

✓ الرقابة تساعد على تقويم الأداء الكلي لجوانب النشاط في المنظمة وأجزاءها المتعددة¹.

2-2- الأهداف:

لكل وظيفة من وظائف الإدارة هدف وضعت من اجله وتأتي أهداف الرقابة التنظيمية إعطاء قدرة كبيرة للمنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية وتقليل وتراكم الأخطاء والحد منها في كل المجالات، حيث تتجلى أهداف الرقابة في الآتي:

أ) التكيف مع المتغيرات البيئية:

لقد أصبحت بيئة منظمة الأعمال معقدة ومضطربة وكل المنظمات تواجه التغيير فإذا استطاع المدير أن يحدد الأهداف ويحققها دائما وبدون مشكلة فلا حاجة للرقابة لكن هذا الأمر مستحيل التحقق، وسبب ذلك هو أن الفاصلة الزمنية بين وقت تحديد الأهداف ووقت الوصول إليها يتأثر بكثير من الأحداث سواء على مستوى المنظمة أو بيئتها، وهذه الأحداث تعوق الوصول إلى الهدف وهنا يبرز دور النظام الرقابي الجيد فهذا النظام يساعد المدراء على استباق التغيرات والتعامل معها والتكيف مع الحالة الجيدة.

ب) تقليل تراكم الأخطاء:

إن الأخطاء الصغيرة والانحرافات البسيطة قد لا تؤثر في المنظمة ماليا مثلا ولكن تراكم هذه الأخطاء والانحرافات الصغيرة يمكن أن يؤدي إلى مشكلة كبيرة، إن المعالجة تكون أولا بأول وأي انحراف يجب أن يأخذ على محمل الجد لان هذا الخطأ الصغير قد يخفي واره ما هو أكبر وخطر.

ج) المواكبة والانسجام مع التعقيد التنظيمي:

عندما تكون المنظمة بسيطة في هيكلها وعملها كأن تكون موجودة في رقعة جغرافية محلية وتنتج منتج واحد فقط فإن نظامها الرقابي سيكون بسيطا، لكن العمل الكبير الذي ينتج منتجات مثيرة ويستخدم مواد أولية متنوعة ويعطي مساحات جغرافية واسعة وله منافسون كثيرون فإنه يحتاج إلى نظام رقابي يستطيع أن يوضح هذا التعقيد ويساعد الإدارة للتعامل معهم ومعرفة كل آليات عملهم.

ج) تخفيض التكاليف:

¹ ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 244.

الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

إذا ما استخدم النظام الرقابي بشكل فعال فانه سيؤدي إلى خفض كبير في التكاليف من خلال ضبط عمليات الإنتاج ووضع معايير دقيقة للأداء ونسب التالف والوقت الضائع¹.

ومن أهم أهداف الرقابة :

- الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي بقصد تذليلها.
- اكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو في سبيل وقوعها كي تعالج فوراً.
- التأكد من أن العمليات الفنية تؤدي وفقاً للأصول المقررة ثم تقييم المعوج منها.
- التأكد من أن القوانين هي قرارات السلطة التشريعية والقضائية.
- التأكد من المستويات الإدارية العليا على إلمام تام بما يتم من أعمال في المستويات.
- التأكد من أن الحقوق والمزايا المقررة للأفراد والعاملين محترمة.
- تقييم المديرين للتأكد من كفاءتهم في كافة المستويات وحسن سلوكهم.
- الوصول إلى معلومات واقعية عن سير العمل من أجل ترشيد عملية اتخاذ القرارات.
- زيادة الفعالية وتحسين مستوى الكفاءة الإنتاجية التي تشكل عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسة وربحياتها واستمراريتها.
- التحقق من مدى كفاية السياسات والإجراءات والمخططات التي تضعها الإدارة العليا بالمنشأة لتنفيذ الأعمال والمهام التي تنفذها.
- تشجيع العاملين على الالتزام بتنفيذ السياسات الإدارية المرسومة، وتوفير سبل تنفيذها بأفضل الطرق الممكنة.
- العمل على تقوية إطار السيطرة والشفافية والمسؤولية.
- إدارة المؤسسة على أسس علمية من خلال توفر العناصر الأساسية وأهمها دليل الإجراءات والدورات المستحدثة، وهيكل تنظيمي مع تحديد واضح للوظائف وشرح مضمونها وتقارير دورية عن سير العمل².

¹ صالح مهدي وآخرون، الإدارة والأعمال، ط1، دار وائل للنشر، 2007م، ص225.

² زيد منير عبوي، سامي محمد هشام، مدخل إلى الإدارة العامة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006م، ص177.

3- مجالات الرقابة التنظيمية و وسائلها:

3-1- المجالات:

للرقابة التنظيمية في المؤسسة تشمل عدة مجالات تتجلى في الآتي:¹

1- رقابة الموارد البشرية: لكي تتم إدارة الأفراد بأحسن طريقة يجب التأكد من أن القوة العاملة في المشروع كافية وراضية ومتعاونة في تحقيق أهداف المشروع وهذا الأمر يتطلب دراسة المؤشرات والمعايير مثل: عدد طلبيات التغيير من وظيفة أو منصب إلى آخر، عدد العمال الذين تم فصلهم، عدد الغيابات..... الخ.

2- الرقابة على الإنتاج: تهدف الرقابة على الإنتاج إلى التأكد من أن ما تم إنتاجه مطابق لما هو مطلوب إيجادها، والرقابة على الإنتاج بمعناها الواسع تشمل الرقابة على المعدات والآلات والرقابة على جودة المنتجات وعلى الوقت والحركة.

2-1) الرقابة على الآلات: تأخذ الرقابة على الآلات عدة وجوه نذكر منها:

- التأكد من أن الآلات المطلوبة موجودة في المصنع وصالحة للعمل.
- التأكد من الاستخدام الأمثل للآلات.
- معرفة أسباب عطل الآلات وإجراء التصليحات اللازمة.

2-2) الرقابة على الوقت والحركة: إن الوقت والجهد الجسماني من العناصر الأساسية في الإنتاج وبالتالي لابد من مراقبتها ومن هنا ظهرت أهمية دراسة الوقت والحركة.

إن دراسة الوقت الإنتاجي هي ملاحظة وتسجيل الوقت اللازم لأداء عنصر من عناصر العملية الإنتاجية، أما دراسة الحركة فهي عبارة عن دراسة حركات العامل والآلة أثناء تأدية العملية الإنتاجية بغية تفادي الحركات الغير ضرورية.

¹ السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة منتوري،

الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

3-2 الرقابة على جودة المنتجات: تعني التأكد من أن جودة المنتجات مطابقة للجودة المحددة مسبقا

والتي تعبر عنها عدة مؤشرات تتعلق بتركيب المنتج وبعض المعايير التي تخص استعمال.

ج- الرقابة على التسويق: يهتم التسويق بتوفير السلع والمنتجات في المكان والزمان المناسبين ويشمل

التسويق عدة وظائف يصعب قياسها نظرا لارتباطها بالعنصر الإنساني، ومن أبسط معايير

الرقابة في التسويق: حجم المبيعات التي يقوم بها كل بائع، الأرباح المحققة من تلك المبيعات،

حجم المبيعات بالنسبة لمنطقة معينة، تكاليف المبيعات بالنسبة للمنظمة¹.

3-2- وسائل الرقابة التنظيمية: تتطلب وظيفة الرقابة الإدارية وسائل ملائمة لطبيعة النشاط في

المنظمة لتحقيق أهداف الرقابة، ومن أهم الوسائل المستخدمة نجد:

❖ الإشراف والملاحظة: تتم الرقابة الإدارية عن طريق الإشراف والملاحظة في مختلف المستويات

الإدارية سواء في الإدارة العليا أو الوسطى أو الدنيا، والذين يتمثلون في رؤساء الأقسام الذين

تتحصر مهامهم في تحويل الأوامر. ولرفع كفاءة استخدام هذه الوسيلة الرقابية فإن ذلك يتطلب

توفر شرطين مهمين عند استخدامها وهما:

✓ أن يكون لها اثر واضح ومباشر على حسن سير الأداء وجودته.

✓ أن تعمل بجلاء على إظهار أوجه الانحراف والاختلاف ونقاط

الضعف واقتراح أفضل الحلول بشأنها².

❖ الموازنة التقديرية: تعتبر الموازنات التقديرية الخاصة بالمنظمات وسيلة للتعبير عن النتائج المتوقع

تحقيقها من مختلف أوجه النشاط في المنظمة، وبالتالي فهي تعد احد أدوات الرقابة ووسيلة من

وسائلها للتأكد من أن النتائج تتم وفقا للتغيرات الواردة في الموازنات، ذلك أن الموازنات التقديرية

تعد احد العناصر الهامة للتخطيط³.

¹السعيد بلوم، مرجع سابق، ص43

²المطيري تأمر، فلسفة الفكر الإداري والتنظيمي، ط1، دار الفكر للنشر، الرياض، 1990م، ص219.

³عساف محمود، أصول الإدارة، ط1، دار النشر العربي، القاهرة، 1988م، ص566.

الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

❖ السجلات: تعتبر السجلات الإدارية إحدى وسائل الرقابة الإدارية حيث يتم استخدامها للتأكد من حسن سير الأعمال، ذلك أنها وسيلة لجميع المعلومات والبيانات عن أداء العاملين.

❖ المراجعة: تتم ممارسة الرقابة الإدارية عن طريق استخدام أسلوب المراجعة للتأكد من نظامية نشاط المنظمة وبعدها في الغالب إلى أجهزة مستقلة أو وحدات متخصصة في مجال الرقابة داخل المنظمة ومراجعة السجلات والتقارير لاستخراج البيانات الفعلية عن الأداء المختلف أوجه نشاط المنظمة ومن ثم مقارنة البيانات بما هو مقرر تنفيذه خلال خطط الموضوعية في هذا المجال مسبقاً.

❖ البيانات الإحصائية والرسوم البيانية: وهي تعتبر من الأدوات الرقابية المهمة التي تبين نشاط المنظمة وتسهل عملية متابعة النشاط وإجراءات المقارنة وتبرز أهمية هذه الوسيلة في الأعمال الرقابية والمقارنات عند بحث أمر من الأمور أو عرض مشكلة فالمقارنات بصفة عامة تحتاج إلى بيانات وإحصاءات حتى يمكن وزن الأمور

ووضعها في الموضوع الصحيح، فعلى سبيل المثال تعد الإحصائيات الخاصة بالتكاليف وغيرها عوناً للجهة الرقابية على استعمال بحوثها والمشاركة في وضع الحلول لكثير من المشكلات¹.

❖ الشكاوي والتظلمات: وهي وسيلة رقابية لكونها تحمل طابع المراجعات والمتابعة، حيث تضع الرؤساء في الصورة فيما يخص أوجه الانحراف أو الأخطاء مهما كان نوعها لذا فإن الشكاوي عموماً عبارة عن وسيلة من وسائل الرقابة يمارسها المواطنون والمراجعون على العاملين والمسؤولين في المنظمات².

❖ التقارير: تسهم التقارير الإدارية في توضيح كفاءة الأعمال المنفذة وبيان كيفية أدائها وطبيعة أداء العاملين ومدى التزامها بأساليب العمل فهي تنقل صورة واضحة للأداء ليطلع عليها المسؤولين وبالتالي فهي وسيلة فعالة من وسائل الرقابة المستخدمة في قياس مستوى الأداء³

¹ الحبيبي علي، الإدارة العامة، ط1، مكتبة عين شمس للنشر، القاهرة، 1990م، ص641.

² الصباح عبد الحمان، مبادئ الرقابة الإدارية المعايير والتقييم والتصحيح، د ط، دار زهران للنشر، عمان، 1996م، ص131.

³ الهواري سيد، الإدارة الأصول والأسس العلمية، ب ط، مكتبة عين شمس للنشر، القاهرة، 1993م، ص43.

الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

فالتقارير التي توضح طبيعة الأداء تقدم عادة عن طريق مديري الإدارات ورؤساء الأقسام عن نشاط هذه الإدارات والأقسام ومدى ما حققته من انجازات ويعمل الرؤساء بوضع هذه التقارير إما من تلقاء أنفسهم أو بناء على طلب القيادة العليا في المنظمة أو أي جهة رقابية أو قد تكون التقارير دورية بحيث تكون بصورة يومية أو أسبوعية أو شهرية فصلية أو سنوية أو تقارير وقتية تطلب عند الحاجة إليها

❖ بحوث العمليات: وهي طريقة علمية لممارسة الرقابة في المنظمات وتنطوي على مجموعة من الأساليب المساعدة في اتخاذ القرارات التي يتم التوصل إليها عن طريق تقييم عدة بدائل واختيار أفضلها بطرق كمية متعددة.

❖ التفتيش: ويهدف إلى التأكد من أداء الأعمال وكفاءة انجازه وسلامة الإجراءات المتبعة في التنفيذ ويقوم بأعمال التفتيش فئة متخصصة من ذوي الكفاءات والخبرات حتى يكونوا ملمين بكافة دقائق أمور العمل ويتم التفتيش عادة بمقابلة العاملين وفحص أعمالهم ومناقشتهم فيها والوقوف على المشكلات التي تعترض سير الأداء ومدى إمكانية حلها وكشف الأخطاء والوقوف على مسبباتها¹.

بطاقات الدوام: هو عبارة عن كشف يوقع عليه العاملون عند حضورهم للعمل وانصرافهم منه، حيث يحدد لكل منهم ساعة حضوره وانصرافه، وفي المصانع استبدل هذا السجل ببطاقة يدخلها العامل في الآلة تسجل عليها ساعة حضوره وانصرافه من العمل.²

4-أنواع الرقابة التنظيمية و معوقاتهما:

4-1-أنواع:

هناك أنواع عديدة للرقابة وذلك حسب أساس ومعايير مختلفة:

أولاً: على أساس المستويات الإدارية: يمكن التفريق بين ثلاثة أنواع هي:

¹ الحبيبي علي، مرجع سابق، ص 237.

² عمر وصفي عقلي، الإدارة المعاصرة التخطيط، التنظيم، الرقابة، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

أ) الرقابة على مستوى المؤسسة: تتمثل في تقييم الأداء الكلي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة، لمعرفة مدى تحقيق أهدافها الموضوعية والمحددة وذلك باستخدام معايير خاصة للمؤسسة مثل: الربحية، معدل العائد على الاستثمار، حصة المؤسسة في السوق، نمو المبيعات..... الخ. والفشل في التوصل إلى هذه المعايير يترتب عليه القيام بالإجراءات التصحيحية التالية:

✓ إعادة تصميم الأهداف ووضع الخطط.

✓ إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي.

✓ توفير وسائل الاتصالات الداخلية والخارجية وتوجيه دافعية الأفراد داخل المؤسسة.

ب) الرقابة على مستوى العمليات: الرقابة على مستوى العمليات: تكون الرقابة هنا على الأداء اليومي للعمليات المختلفة في جميع المفاهيم والأنشطة التي تتم داخل المؤسسة مثل: التسويق، الإنتاج، العمال..... الخ¹.

ويستخدم في هذا النوع مجموعة من المعايير منها:

❖ إجمالي عدد الوحدات المنتجة إلى عدد ساعات تشغيل الآلات لمعرفة فعالية ساعات تشغيل الآلة.

❖ قياس نسبة الإنتاج الغير مطابق للمواصفات مع مجموع الوحدات المنتجة.

❖ معرفة نصيب الوحدة من المصاريف البيعية من خلال الفرق بين إجمالي المصاريف البيعية وإجمالي المبيعات.

عند وجود خلل في المعايير الموضوعية يستوجب إجراء التصحيحات اللازمة الآتية:

➤ تشغيل العمال وقت اضافيا للارتفاع بمعدل الإنتاج.

➤ تعديل معدلات تشغيل الآلات.

➤ زيادة مراقبة الجودة على الإنتاج.

➤ خفض الإنفاق في المصروفات البيعية.

¹ محمد فريد الصحف وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002م، ص 341-342.

الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

ج) الرقابة على مستوى الفرد: تشمل الرقابة هنا في تقييم أداء الفرد وسلوكه في الأداء ومعرفة وتقييم إنتاج كل فرد بالنسبة لعمله، وتستخدم عدة معايير للرقابة على الفرد العامل منها ماهو كفي وكمي وهي:

- تقارير الأداء التي يقوم بإعدادها رؤساء العمل على رؤوسهم.
- المبيعات إلى عدد رجال البيع لقياس متوسط المبيعات لكل رجل بيعة ميزانية الحوافز إلى متوسط عدد العاملين لتوضيح نصيب العامل الواحد من الحوافز، إن هذه المعايير تعمل على محاولة زيادة مهارات الأفراد لتدريبهم وتحفيزهم أو القيام ببعض الإجراءات التصحيحية لضمان مستوى مستقر من الأداء¹.

ثانياً : على أساس توقيت القيام بالرقابة: هناك ثلاثة أنواع هنا للرقابة وهي:

- أ) الرقابة السابقة: يهتم هذا النوع بالتحقق من توفر جميع المتطلبات والوسائل لانجاز العمل قبل البدء في التنفيذ أي بدء الأداء فهو يقلل من درجة الانحراف بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع كما أنها تعمل على التنبؤ بالمشاكل المتوقعة حدوثها للاستعداد لمواجهتها وإيجاد الحلول المناسبة لها وبالتالي فإن هذه الرقابة تساعد في مواجهة المشاكل المستقبلية التي قد تعترض طريق التنفيذ للأحسن².
- ب) الرقابة المستمرة (الجارية): وتعرف أيضا بالرقابة الدائمة أو الملائمة والتي يقصد بها المتابعة المستمرة والملائمة لعملية التنفيذ ويمكن تطبيقها باستخدام تقارير مستمرة (اليومية والأسبوعية). وباستخدام بطاقات الدوام اليومي وبطاقات الجرد اليومي على موجودات المؤسسة أو باستخدام المراقبين الميدانيين كما هو الحال في ورشات العمل لضمان سير الإنتاج اليومي حسب البرامج والجدول اليومية والأسبوعية³.

¹ محمد فريد الصحف، مرجع سابق، ص 343.

² عبد السلام أبو القحف، أساسيات التنظيم في الإدارة، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 176.

³ معن محمود عيا صرة، مرجع سبق ذكره، ص 75

الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

ت (الرقابة اللاحقة: تتمثل في القيام بالمهام الرقابية بعد تنفيذ الأعمال حيث يتم مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية في الخطة لاكتشاف الانحرافات أو الخطأ وعلاجها ومنع حدوثها في المستقبل.¹

ثالثاً: الرقابة من حيث الجهة: نجد نوعين من الرقابة:

(1) الرقابة الداخلية: تعرف أيضاً بالرقابة الذاتية وهي تلك الخطة التنظيمية ومختلف الإجراءات والتنظيمات، والوسائل المستعملة داخل المؤسسة لتحقيق الكفاية واكتشاف الانحرافات وتصحيحها وتقومها في الوقت المناسب.

(2) الرقابة الخارجية: تتمثل في العمليات الخارجية التي تقوم بها أجهزة متخصصة ومستقلة عن السلطة التنفيذية وهدفها هو مراجعة العمليات المالية والحسابات وحتى تحقق من صحتها وشرعيتها ودقتها وهي رقابة لاحقة لعملية التنفيذ.²

رابعاً: الرقابة على أساس طبيعة التوجه بالرقابة:

(1) الرقابة الشخصية: المركزة على الفرد وكيف يتم اتخاذ القرارات من طرفه وكيف يكون سلوكه القيادي والإشرافي داخل المؤسسة.

(2) الرقابة البيروقراطية: أي الاهتمام بجميع الإجراءات والمهام التي تنفذ بها الأعمال والتركيز على مدى مطابقة هذه الإجراءات وطرق الأنشطة والقواعد والأساليب المستخدمة.

(3) الرقابة على النواتج: أي الاهتمام والرقابة على المخرجات، حجم الإنتاج، نوعية الإنتاج، جودة الإنتاج، الأرباح... الخ.

(4) الرقابة الثقافية: التركيز والاهتمام على مدى وضوح الأهداف ودرجة الحرية المطبقة واستقلالية عمل الأفراد³

¹ ماجد عبد الوهاب المهدي وآخرون، مبادئ علم الإدارة، ط1، دار السيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010م، ص282.

² إِب اِرهيم بن داود، الرقابة المالية على النفقات العامة، دار الكتاب الحديثة، الجزائر، 2012م، ص18.

³ عبد السلام أبو القحف، مرجع سابق، ص479.

الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

(5) الرقابة بالنتائج: تحاول أن تحدد بوضوح العلاقة بين الإدارة والعاملين أو المراقبين والمراقب عليه بحيث يكون هناك أهداف معينة أو نتائج متوقعة من عمل شخص معين يحاسب عليها من قبل رئيسه بحيث يتمتع هذا الرئيس عن الرقابة على كل جزئيات عمل هذا العامل وان يقتصر في رقابته على مدى تحقيق هذا العامل للنتائج المتوقعة من عمله والمحددة له سلفاً¹.

خامساً: على أساس جوهر الرقابة: هناك ثلاث أنواع وهي:

(1) الرقابة التنظيمية: والتي تركز على تطبيق خطوات الرقابة التي تضعها المنظمة من اجل تحقيق أهدافها.

(2) الرقابة الاجتماعية: تتمثل هذه الرقابة في الأعراف والتقاليد والمفاهيم التي تتشكل عند العمال والموظفين والتي تحدد سلوكهم وفقاً لمعايير معينة.

(3) الرقابة الذاتية: تتمثل في الشعور بالرقابة ينبع من داخل الفرد وذلك بوضع طرق وأهداف محددة يسعى الفرد للوصول إليها ومواجهة جميع الانحرافات التي تحول على تحقيق هذه الأهداف التي تخدم عمله وبالتالي تخدم المؤسسة²

سادساً: على أساس موقع الجهاز الذي يمارس الرقابة:

(1) الرقابة المالية: وهذا النوع من الرقابة تقوم بممارسته أجهزة متخصصة بشكل مركزي مثل دواويل المحاسبة وتشمل الرقابة المحاسبية عن طريق رقابة السجلات والمستندات.

(2) الرقابة الإدارية: وظيفة من وظائف الإدارة تمارس على إدارة المؤسسات وعماها وتمارسها عادة الهيئة المختصة فيها بالإشراف عليها مما أدى بالبعض إلى تسميتها بالرقابة النفعية³.

¹ محمد فتحي، مصطلحات إدارية، إيضاح وبيان دار النشر والتوزيع الإسلامية، مصر، القاهرة، 2003م، ص 302.

² أبو بكر مصطفى بعيدة، الرقابة الإدارية في المنظمات 'مفاهيم أساسية'، المنظمة العربية للعلوم الإدارية الجامعة الدول العربية، العدد 273، ص 12.

³ عويدات عمار: عملية الرقابة على اعمال الإدارة العامة (الجزائر) 1982 ص 10.

4-2- المعوقات:

- (1) التركيز في غير محله: تركز بعض النظم الرقابية أحيانا كثيرة على نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظر العاملين حيث تعكس من وجهة نظرهم رؤية محدودة جدا مما قد يثير العاملين ضد هذه الرقابة.
- (2) الرقابة الزائدة: يقبل العاملون درجة معينة من الرقابة إذا زادت عنها تؤدي إلى رفضهم لها.
- (3) عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات: يشعر العاملون أحيانا بأن المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوح لهم من صلاحيات وفي نفس الوقت قد يتطلب النظام الرقابي الرقابة اللصقية والمراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل مما يرتبط سلبا بقبول العاملين والتجاوب مع النظم الرقابية.
- (4) عدم التوازن بين العائد والتكاليف: قد يكون عدم كفاية العائد أو المكلفات التي يحصل عليها العاملون من أسباب مقاومة هؤلاء للنظم الرقابية.
- (5) عدم الحيادية: قد يؤدي عدم تصميم النظم الرقابية بشكل محايد إلى عدم قبول العاملين لهذه النظم¹.

وهناك أسباب أخرى:

❖ أسباب مصدرها المعيار نفسه قد يكون المعيار المحدد في الخطة غير ملائم أو غير واقعي بالنسبة للعاملين كالعامل الذي يطلب منه انجاز مهمة أعلى من قدراته وخبرته فلا يستطيع انجازها.

❖ أسباب مصدرها العاملون أنفسهم قد يكون سليما ويكون سبب الانحراف عائدا إلى العاملين بسبب:

■ النقص في قدراتهم ومهاراتهم.

■ لأنهم غير مهتمين للقيام بعملهم على الوجه الصحيح.

❖ أسباب مصدرها ظروف استثنائية لا علاقة لها بالعاملين أو المعيار مثل ظروف الطقس أو الاضطرابات السياسية أو الركود الاقتصادي... الخ.

¹ فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 122.

5- نظريات الرقابة التنظيمية:

5-1- النظريات الكلاسيكية:

تحتوي على عدد من النظريات منها الإدارة العلمية والنظرية التقسيم الإداري والتي تتركز بصفة عامة في محتواها على عناصر العمل والهيكل التنظيمي باعتبارها عناصر التنظيم الأساسية وكل ما يترتب عن ذلك من تحديد السلطة وتوزيع المسؤولية وتبين نطاق الإشراف والرقابة المطبقة وسوف نحصر ذلك من خلال تقديمها لهذه النظريات:

5-1-1- النظرية البيروقراطية:

ظهرت هذه النظرية في أوائل القرن العشرين على يد " ماكس فيبر " حيث يعود الفضل له في إرساء قواعدها ومبادئها لدراسة البناء التنظيمي والفعالية التنظيمية، و قد نظر " فيبر " إلى التنظيم كنسق مغلق يصف هيكل تنظيمي طويل و متعدد المستويات الإدارية ويتسم بنطاق ضيق ويستند أساسا إلى الفعالية والهيكل التنظيمي الفعال وتقسيم العمل والتخصص والتدرج في السلطة، وقد حدد المميزات الأساسية لتنظيم العقلاني الرشيد في:

- تنظيم مستمر الوظائف الرسمية التي تتحكم في القواعد وتحديد واجبات وحقوق العاملين.
- نطاق اختصاص محدد لكل منصب أو وظيفة وهو نطاق يشتمل على التزامات بأداء واجبات وظيفية معينة استنادا لتقييم العمل.
- سلطة شاغل المنصب تقابله الواجبات والمسؤوليات.
- تحديد وسائل الالتزامات الضرورية بوضوح والتي لا يتجاوز استعمالها إلا في الحالات المنصوص عليها. (علام، 1994، ص 194)

- من خلال ما سبق نلاحظ أن " فيبر " قد وضع نموذجا للإدارة في التنظيم حيث يمكن مراقبة دورة العمل بكل سهولة وذلك من خلال تقسيم العمل الدقيق أي التخصص الوظيفي إضافة إلى السلطة بحسب عمله، كما أن " فيبر " لا يعترف بالعلاقات والتصرفات الشخصية والعاطفية بل

الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

إنما تتعارض مع العقلانية لذلك فهو يفصل الحياة الشخصية عن الحياة الوظيفية والقواعد العمل للعمال.

➤ كما أنه وضع بناء هرميا للسلطة يتضمن تسلسلا هرميا يجب أن يكون واضحا حيث ينقسم التنظيم إلى عدة مستويات متخذا شكلا هرميا و بتالي يوجد تنظيم حاسم ودقيق من الرئاسة يجعل المستويات العليا لتنظيم البيروقراطي هناك رقابة لصيقة.¹

ومن هنا نستنتج أن "ماكس فيبر" يرى أن تطبيق مبادئه السالفة الذكر والالتزام بما يؤدي إلى زيادة كفاءة التنظيم كما أنه بهذا وجه الاهتمام نحو الاعتماد على الأسلوب العلمي بالإضافة إلى التسلسل الرئاسي داخل التنظيم ضروري ويساعد على ممارسة العمليات الرقابية بشكل أكثر دقة وفعالية.

5-1-2- نظرية التقسيم الإداري:

من أبرز روادها "هنري فايول" وهو مهندس فرنسي اهتم بإدارة المؤسسات ومشكلات القيادة ويعتبر مكملا لتفكير تايلور غير أنه اهتم بتحليل طبيعة وظيفة الإدارة داخل المؤسسات وترفض هذه النظرية أن السيطرة على السلوك الإنساني يأتي من خلال وضع ضوابط محددة للكفاءة والأداء من خلال العملية الإدارية من تخطيط وتوجيه وتنظيم ورقابة، حيث اتجه من خلال دراسته وتحليله لهذه العمليات إلى إيجاد مبادئ وقواعد تعد مرتكزات يعتمد عليها المدراء في اعمالهم لتحقيق الأهداف الاقتصادية للمنظمات التي يعملون بها وقد حددها في خمس وظائف إدارية تتمثل في:

أ . التخطيط: أكد فايول على أهمية التخطيط لديه ووضع خطة تحدد من خلالها المراحل والوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف، ويقوم التخطيط على التنبؤ بمتغيرات المستقبل ومستجداته لأنه يدور حول المستقبل. (القريوتي، 2010، ص115)

ب . التنظيم: ويعني التنظيم العمل على هيئة كل ما تحتاجه المنظمة لعملها من موارد ورأس المال والقوى البشرية القادرة على العمل واستخدام الوسائل الكفيلة بإقامة علاقة إنسانية تستوعب أهداف المنظمة كما أكدت أهمية تدريب المسؤولين لتمكينهم من انجاز المهام والتفاعل والبناء.

ت . إصدار الأوامر: حيث أكد على أهمية إصدار الأوامر أو القيادة بهدف تنفيذ مهام المنظمة.

¹نعيم إبراهيم الطاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، ط1، عالم الكتب للنشر والتوزيع، مصر، 2010م، ص313.

الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

ث . التنسيق: أكد فايول على أهمية التنسيق والتنسيق في نظره ضروريا لتحقيق نجاح المنظمة.

ج . الرقابة: وهي عملية متابعة الأداء ومقارنته مع الخطط الموضوعية والتحقق من طبيعة الانحرافات اللازمة لتجاوزها أو الوقاية منها لغرض تحقيق الأهداف تبعا للخطط الموضوعية.

(القريوتي، 2010، ص 115)

ولقد صاغ فايول أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة وهي:

- مبدأ تقسيم العمل: إذ أن تقسيم العمل وفقا للتخصص من شأنه أن يطور المهارات الفردية ويساهم في زيادة الانتاجية وتخفيض تكاليف الانتاج.
- مبدأ السلطة والمسؤولية: لقد ركز فايول على أهمية خلق التوازن بين السلطة والمسؤولية إذ يجب تساوي السلطة مع المسؤولية المناطة بالأفراد وقد ميز في الوقت ذاته بين السلطة الوظيفية التي تمنح وفق الصيغ الرسمية وبين الذاتية التي مبعثها العلاقات غير الرسمية في الأوساط الاجتماعية.
- مبدأ الطاعة: حيث أكد فايول على أهمية الطاعة والاحترام للوائح والتعليمات السائدة في المنظمة وهذا يتطلب عاملين أكفاء في مختلف المستويات التنظيمية وتطبيق مبادئ الثواب والعقاب بشكل عادل وعلى شتى مستويات التنظيم.
- مبدأ وحدة الأمر: وهذا يعني أن يتم اصدار الأوامر من رئيس واحد أو مسؤول واحد لكي يتم تجاوز الازدواجية في إصدار الأوامر.
- مبدأ وحدة التوجيه: وهذا المبدأ يعني أن للمنظمة في أداء مسؤوليتها توجيه واحد وخط عام واحد وأهداف موحدة وأساليب متكاملة في مختلف جوانب الأنشطة فيها.
- مبدأ التدرج الهرمي: ويتضمن هذا المبدأ تسلسل المسؤوليات والصلاحيات وانسيابها من أعلى السلم الهرمي للهيكل التنظيمي إلى أدنى مستوى إداري. (خيزر وآخرون، 2009، ص 53)
- مبدأ المركزية: تعني تركز الصلاحيات في يد المدير وهذا يعني أن يتمتع المدير بشخصية متميزة وقدرة عالية في التوجيه المرؤوسين ويعتمد على ظروف العمل وطبيعة الأنشطة.
- مبدأ مكافأة العاملين: ويؤكد هذا المبدأ على أهمية تعويض الأفراد بمكافأة عادلة لقاء خدماتهم في تحقيق أهداف المنظمة وبعد هذا المبدأ من الوسائل المهمة في تحضير الأفراد واندفاعهم نحو الانجاز.

الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

- مبدأ النظام: ويشير هذا المبدأ على ضرورة التنسيق ووضع الأفراد في المنظمة بأماكن واضحة ومعروفة لكل من يشتغل عملا فيها.
- مبدأ الخضوع: أي الأهداف الشخصية للمصلحة العامة وهذا المبدأ يشير إلى ضرورة ترجيح المصلحة العامة وأهداف المنظمة على الأهداف الذاتية للأفراد.
- مبدأ المساواة: وهذا المبدأ يتضمن ضرورة العدالة والمساواة بين أعضاء التنظيم لكي يقوم كل فرد بأداء أعماله بكفاءة وإخلاص.
- مبدأ استقرار العمل وثبات العاملين: يتناول أهمية استمرار التوظيف وثبات العاملين لتحقيق الاستقرار المهني والوظيفي وهذا من شأنه أن يحقق الأمن الوظيفي ورفع الروح المعنوية وزيادة الانتاجية والولاء للمنظمة.
- مبدأ المبادرة: ويتناول هذا المبدأ ضرورة تشجيع سبل الإبداع والابتكار للأفراد العاملين وتحفيزهم على المبادرات الفردية والجماعية لغرض تحسين الأداء وتطويره.
- مبدأ روح الفريق: ويتضمن هذا المبدأ السعي الحثيث نحو تحقيق الانسجام بالمصالح والأهداف وتنمية روح التعاون والانتماء والعمل بروح العائلة أو الفريق الواحد. (خيزر وآخرون، 2009، ص ص 54، 55).
- ولقد قام فايول بانتقاد النظام التaylorي عندما أشار بعض من الخبراء أن تكون لديهم سلطة تقديم الأوامر مشيرا أن الطريقة المثلى تتجسد في مبدأ وحدة القيادة، كما انتقد فايول فكرة الرقابة للصيقة للعمال وأنه من الأفضل أن تترك لهم الحرية في اختيار الطريقة والأدوات المناسبة لأداء الأعمال لأن هذا سوف يشكل دافعا للعمال ويكون مصدر إضافي لخلق روح التعاون والتنافس والتفاهم بين العمال والحذر من الإفراط في التخصص وتشجيع الاتصال داخل المنظمة.(موسى، ب س، ص 26)

5-2- النظريات النيوكلاسيكية:

5-2-1- نظرية العلاقات الانسانية:

جاءت هذه النظرية كرد فعل لنظرية الإدارة العلمية، خاصة بعد أن ظهرت تحليلات ودراسات لعلماء النفس الصناعي الفيزيولوجي ولاسيما بعد مناقشتهم ودراستهم لعدد من الظواهر والمشكلات التي

الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

توجد داخل المؤسسات الصناعية مثل ظاهرة التعب والملل، ووجدوا أن كثيرا من أسباب هذه الظواهر ترجع إلى سوء العلاقات الاجتماعية والعلاقات بين العمال والإدارة ونظام العمل الميكانيكي الذي ينظر إلى العمال على أنهم مجرد آلات تعمل في نظم محددة ودقيقة ذلك حسب الأحداث والوسائل والأساليب العلمية، بالإضافة إلى تفسير مثل هذه المشكلات التعب والملل قد يرجع إلى طبيعة التدريب والظروف الفيزيائية للعمل مثل الضوضاء، الإضاءة، التهوية وإلى طبيعة السلوك الإنساني. (السلي، ب س، ص 90)

إن مفهوم العلاقات الإنسانية يعبر عن مجموعة العلاقات التي تبنى بين الناس في مجال العمل مهما كان نوع أو مكان القيام به فهذه الحركة ترى أن الإدارة هي المسؤولة عن الوصول إلى الأهداف من خلال كيفية التنسيق بين جهود العمال وجو العمل المناسب الذي يحفزهم للعمل بشكل تعاوني وهي تعتبر مؤسسة ذات نسق اجتماعي مغلق والعامل كائن اجتماعي له حاجاته الخاصة وانتماءاته الاجتماعية التي لها أثر مباشر عليه. (المغربي، 2007، ص 114)

وتنسب النشأة الأولى لنظرية العلاقات الإنسانية إلى أعمال العالم الاجتماعي الصناعي "جورج إلتون مايو" وزملائه بجامعة هارفارد بالولايات المتحدة الأمريكية تجاربهم الشهيرة التي تم تعريفها بتجارب بمصنع "هاورتون" التي ظهرت بالتحديد خلال عام 1927 وذلك عندما دعت شركة وستون إليكتروك "مايو" وزملائه لدراسة عدد التغيرات التي تؤثر على انتاجية العامل والمصانع بصورة عامة، وتم اجراء تجارب ميدانية بواسطة "مايو" وفريق بحثه الأكاديمي والمتخصص، فبعد إجراء تجربة لقياس الانتاجية خمسة عاملات التي عزلهن مع بعضهم البعض يقمن بإنتاج أجهزة التليفونات، وقد استطاع فريق البحث بقيادة "مايو" أن يفسر علاقة الجماعات بالأفراد وخاصة انعكاس هذه العلاقات على زيادة درجات الثقة والصدقة الأمر الذي جعل نسق أو نظام الإشراف يعتبر شيئا هامشيا خلال مرحلة سير العمل والإنتاج كما ظهرت الروح المعنوية كعامل أساسي في زيادة الإنتاجية لدى العاملات خاصة شعورهن بعدم وجود ضغط من قبل المشرفين عليهن وعدم تدخلهن في نشاطهن المهني المدربات عليه. (السلي، ب س، ص 92)

وساعدت هذه التجربة تجارب أخرى على تعميق فهم "مايو" وزملائه لظاهرة العمل والعاملين والعاملات والعلاقات بينهم، حيث كشفت على متغيرات أساسية ذات أثر كبير على كفاءة الانتاجية وهي:

الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

✓ القيادة.

✓ الاتصالات.

✓ المشاركة.

وقد ارتكزت هذه المفاهيم على ثلاث مسلمات وضعها "إلتون مايو" حينما إنتقد فلسفة الإدارة العلمية وهي:

➤ كمية العمل التي يؤديها العامل لا تتحدد تبعا لطاقته الفسيولوجية وإنما تبعا لطاقته الاجتماعية.

➤ أن المكافأة والحوافز غير الاقتصادية تلعب دورا رئيسيا في تحفيز الأفراد. (عبد الرحمان، 1999، ص 109)

➤ أن التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة هو أهم أشكال التنظيم كفاءة وأعلاها إنتاجية.

وقد استمدت هذه النظرية الانسانية من تجارب هاورتون بعض المبادئ الانسانية أهمها:

➤ التنظيم عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد وليس مجرد وجود أفراد

منعزلين غير مرتبطين ببعضهم البعض.

➤ أن قيادة الإدارة تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي عن طريق

اشراك العمال في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم. (السلمي،

ب س، ص 110)

وعلى هذا الأساس يبدو لنا جليا أن جوهر الرقابة التنظيمية لدى حرية العلاقات الانسانية يتضمن

اشتراك العمال في اتخاذ القرارات واشباع الحاجات المعنوية والاعتراف بسلطة التنظيم غير الرسمي، وتوسيع

نطاق الإشراف والعلاقات الإنسانية، أي أن حركة العلاقات الانسانية ركزت على الرجل الاجتماعي

عكس الإدارة العلمية التي اعتبرت الفرد العامل رجل اقتصادي وعليه قد ركزت هذه المدرسة على ضرورة

سيادة التنظيم غير الرسمي داخل الهياكل التنظيمية ولا بد من الفرد العامل الاستجابة لضغوط الجماعة

أكبر من رقابة الإدارة. (عزي، 2000، ص ص 85، 86)

5-3-النظريات الحديثة:

5-3-1- نظرية اتخاذ القرار:

إذا كان اتجاه البيروقراطية واتجاه الإدارة العلمية ينظران إلى الأفراد بوصفهم أدوات سلبية قادرة على الأداء وانجاز العمل وقبول التوجيهات ولكنهم ليسوا قادرين على ممارسة أي نوع من التأثير على العمليات التنظيمية، وإذا كان اتجاه العلاقات الإنسانية ينظر إلى الأفراد على أنهم مشحونون وجدانيا وانفعاليا ولديهم مواقف وقيم وأهداف ويحتاجون إلى دوافع للمشاركة في نسق السلوك التنظيمي، فإن اتجاه الترشيح الدقيق لنظرية صنع القرار ينظر إلى الأفراد بوصفهم صانعي القرار قادرين على حل المشكلات التنظيمية ومن ثمة يركز أنصاره على الجوانب الفكرية العقلانية في السلوك التنظيمي، وعملوا على تطوير عدد كبير من المداخل بدراسة عمليات صنع القرار التنظيمي. (بدر، 1990، ص197)

وتعتبر نظرية اتخاذ القرار **decisionmaking** من أهم الأبعاد التحليلية في دراسة التنظيمات الرسمية العقلانية، وغالبا ما تعتمد أيضا على التحليل الرياضي لدراسة الظواهر التنظيمية كل من "مارش وميمون" في كتابهم عن التنظيم **Organisalion** حيث توصل إلى أن التنظيمات لا تقوم على عامل أو صفة واحدة ولكن تقوم على مبدأ تقسيم العمل وخاصة التخصص الأفقي كما للبعدين من أهمية في تحليل المستويات العليا وفي رسم اتخاذ القرار، بالإضافة لأهمية المستويات الدنيا في رسم البيانات التنظيمية وخاصة في اشتراكها في عملية اتخاذ القرارات حتى تكون لها صفة الفعالية وتحقيق أهداف. (عبد الرحمن، 1991، ص 311)

ويتم تقسيم العمل من خلال إنشاء هرم سلطة تتدرج من القمة إلى القاعدة ويتم تخصيص أفراد في مستويات التنظيم المختلفة لعملية اتخاذ القرارات بدرجات متفاوتة، إن هذا التخصص في اتخاذ القرارات يحقق المزايا التالية:

✓ التنسيق بين الأنشطة المختلفة.

✓ زيادة خبرة متخذي القرار. (السلي، ب س، ص⁸⁸)

✓ تحديد المسؤولية بين أعضاء التنظيم.

الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

فالوظيفة الأساسية للتنظيم تتمثل في التحديد الواضح للإطار الذي سيتحرك فيه الفرد حينما يتخذ قراراته، فذلك هو الشيء الوحيد الذي سيجعلنا نقترّب من الرشد ويستطيع التنظيم أن يقوم بوظيفتهم خلال تحديد مسؤوليات كل عنصر فيه ووضع الأهداف المحددة التي توجه سلوكه وكذلك توضح الكاريزما اللازمة للإنجاز مثل القواعد الرسمية وتوافر قنوات موصلة للمعلومات ووجود برامج تدريبية تمكن الفرد من حصر البدائل التي يعتمد عليها في اتخاذ قراراته. (السلمي، ب س، ص 88)

ولكي يتمكن التنظيم من الوصول إلى أهدافه لابد أن يلتزم الأفراد في سلوكهم بالقرارات المتخذة في مستويات التنظيم العليا ولتحقيق هذا يمارس التنظيم أساليب مختلفة من التأثير على الأعضاء أهمها:

✓ استخدام السلطة.

✓ خلق الولاء التنظيمي.

✓ نشر معيار الكفاءة.

✓ الاتصالات.

✓ التدريب.

ومما هو جدير بالذكر بأن البناء الهرمي للسلطة في التنظيمات يجعل معظم القرارات مركزة على مقدمات واقعية أكثر منها قيمية، أي قرارات تتعلق بالوسائل لا الغايات فكل عضو في التنظيم يعرف الأهداف التي يتعين عليه إنجازها، كما أن تحديد نطاق مسؤوليته وتوضيحها يمكنه من معرفة وسائل اللازمة لإنجاز هذه الأهداف ومعنى ذلك بعبارة أخرى أن مهمة المدير المسؤول في التنظيم تتمثل في اكتشاف أكثر الأساليب فعالية لتحقيق أهدافه العامة ويعتمد في ذلك على تفويض السلطة والمسؤولية في المشتريات الإدارية الأدنى مستويات التسلسل الرئاسي ومن خلال عملية تفويض السلطة الفرعية...

وهكذا حتى نصل إلى أدنى مستويات التسلسل الرئاسي من خلال عملية تفويض السلطة هذه يحدد الرؤساء لمرؤوسيه المبادرات القيمة أي الأهداف والغايات التي يتعين إنجازها. (محمد، 1972، ص ص 180، 181)

5-3-2- نظرية الحاجات:

اختبر إبراهيم ما سلو حاجات الفرد بالتفصيل وأشار إلى أن هذه الحاجات يمكن ترتيبها هرميا حيث يجب إشباع الحاجات الدنيا مباشرة قبل البدء في الحاجات الأعلى في الترتيب الهرمي وذلك تبعا لإلحاق الحاجة أو ضرورة إشباعها.

ومن المبادئ الأساسية التي قام عليها ما سلو ما يلي:

- وجود على الأقل خمس مجموعات من الحاجات وهي الحاجات الأولية (الفيزيولوجية) وحاجات الأمن، و الحاجات الاجتماعية، والحاجة إلى تحقيق الذات.
- تعتبر هذه الحاجات متدرجة هرميا وأكثرها إلحاحا يسيطر على الشعور وتحرك الفرد نحو الطريق المناسب لإشباعها، أما الحاجات المشبعة فتقل أهميتها وقد تهمل ولكن عندما تشبع حاجة معينة تظهر الحاجة المشبعة لاتعد دافعا. (الشلي والنسور، 2009، ص 200)
- ويرى إبراهيم ما سلو أن حاجات الأفراد مرتبة هرميا بحسب أهمية كل منها وأوضحها في هرم الحاجات كالتالي:

أ . الحاجات الفيزيولوجية: ترتبط بالحاجات الأساسية التي تضمن بقاء الفرد على قيد الحياة واستمراره في العمل، فبعد إشباعها تبدأ الحاجات الأخرى بظهور.

ب . الحاجات إلى الأمن والحماية: ويشمل الأمن المادي والنفسي في التنظيم متخذاً شكل الأمن الوظيفي كاستقرار العدالة والمساواة. (محمد، 2003، ص 168)

ت . حاجات الانتماء والصداقة والحب والعاطفة: بمعنى القبول الاجتماعي.

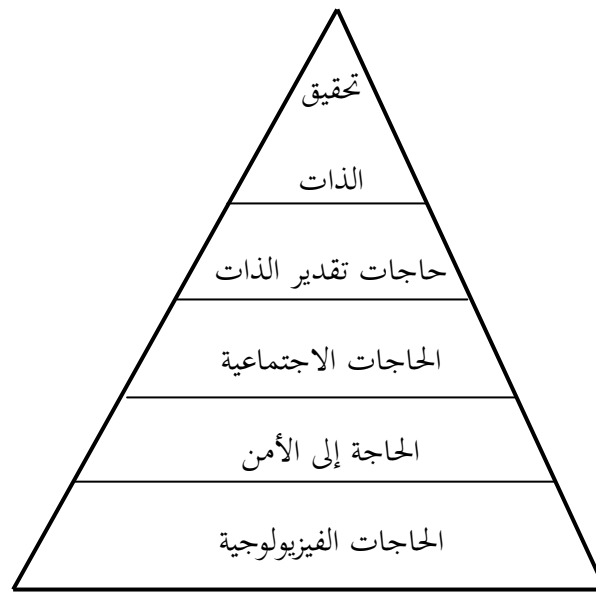
ث . حاجات التقدير والاحترام: وتشمل كلا من تقدير العامل لذاته واحترام وتقدير الآخرين له واستقلاله والكفاءة والتميز والقوة بالإضافة إلى المكانة والمركز الاجتماعي الذي يحقق له التقدير والتميز.

ج . حاجات تقدير الذات: وتشمل الحاجة إلى التطوير للقدرات الكامنة لدى العامل من معرفة ومهارة وابتكار في العمل. (عبد الرحمن، 1991، ص 168)

الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

بمعنى تحقيق العامل لأقصى طموحاته في المؤسسة التي يعمل بها، ويتم الانتقال من الحاجة إلى أخرى تدرجياً، فبعد تحقق العامل لحاجته الفيزيولوجية يتطلع لتحقيق حاجاته الاجتماعية، وموقع عمله التي تحكمها التكنولوجيا المستخدمة والظروف المادية لتصميم العمل ويتم إشباع حاجات الفرد العامل من التقدير والاحترام، وهذا ما يوضحه الشكل (1) المتعلق بسلم الحاجات عند "ما سلو". (المرن، 2004، ص²⁷²)

الشكل رقم (01): الحاجات الانسانية عند ابراهام ما سلو.



المصدر: (سهيلة، محمد عباس، 2006، ص169)

خلاصة الفصل:

بعد ما تطرقنا إليه في هذا الفصل المتعلق بالرقابة التنظيمية من عدة جوانب شملت المفهوم، الأهمية، الأهداف، الأنواع، الوسائل، المجالات، المعوقات، نظريات الرقابة، يتضح لنا بأن للرقابة أهمية بالغة في المؤسسة حيث أنها تشمل جميع الحالات في المؤسسة سواء البشرية أو المادية فهي وظيفة ضرورية لا غنى عنها إذ تعنى بتتبع مراحل العمل في المؤسسة منذ بداية التخطيط حتى المراحل الأخيرة من التنفيذ.

الفصل الثالث:

الأداء

تمهيد:

لقي الأداء اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة، وقد أجمع المفكرين أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها، وبطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية، وذلك من أجل الوصول إلى تلك الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقاً وبأقل تكلفة ممكنة.

ومن هنا ازدادت الاهتمامات والأولويات الفكرية بكيفية تحسين الأداء، وهو من منطلق أن المؤسسة الناجحة تسعى دوماً إلى الحفاظ على موظفيها وتطوير قدراتهم وكفاءتهم وتحسين أدائهم من أجل الحصول على مردودية جيدة. فالفرد هو الذي يخطط وينظم وينفذ القرارات، وينفذ ويتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف معينة.

من خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى الأداء من خلال عرض لمفهومه ومحدداته وأبعاده، وعلاقة الرقابة الإدارية بالأداء، وفي الأخير العوامل المؤثرة على الأداء.

1- مفهوم الأداء:

1-1- تطور فكرة الاداء:

يعتبر الأداء من المفاهيم التي تتسم بالديناميكية والتطور من حيث المحتوى المعرفي حيث عرف تطورا ملحوظا منذ بداية استخداماته الأولى إلى وقتنا الحاضر بفعل التطورات الاقتصادية و غيرها والتي ميزت حراك المجتمعات البشرية، والتي كانت بدورها دافعا قويا لظهور إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة¹.

أ . النظرة القديمة للأداء:

يعتبر الأداء الاقتصادي من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد حيث من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع والتي تؤمن انطلاقه نحو الحضارة والرفاه الاجتماعي الذي يبنى بالدرجة الأولى على أساس التراكمات المادية والمالية التي تحققها البلدان والتي تنعكس مباشرة على تطور الدخل القومي فيها، ولهذا كان الاهتمام بقياس الأداء منذ القدم فقد كان " لتايلور" الفضل في الدراسة الدقيقة للحركات التي كان يؤديها العامل وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة وإيقافها. ولقد كان جوهر الدراسة التي أجراها "تايلور" هي أن هناك مجموعة من التفاصيل للحركات تشترك فيها عمليات، بحيث إذا أمكن مشاهدة كل هذه الحركات ودراسة الزمن المستغرق فمن الممكن اعتبار النتيجة وحدة فنية يستفاد منها في العمليات المشابهة التي لم يجري بها دراسة زمن نلاحظ مما سبق أن النظرة إلى الأداء تقتصر فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد الأداء ولكن سرعان ما تطورت تلك النظرة وفقا لتطورات المحيط.

ب . النظرة الحديثة للأداء:

تواجه المؤسسات اليوم تحديات عديدة تفرض عليها مقارنة الأداء وما تحققه من إنجازات لما يصل إليه غيرها من المؤسسات الأحسن تنظيمها والأفضل والأنجح إلى السوق وهو ما يعبر عنه بالقياس إلى

¹ إبراهيم محمد، المحاسبة، إدارة و تقييم الأداء، عمان: دار جرير، ط1، 2013، ص111.

القسط الأفضل وقد تطورت هذه الفكرة بتأثير المنافسة العالمية والرغبة في الوصول لأفضل المستويات في الأداء ومن ثم ظهرت فكرة المستوى العالمي للأداء.¹

2- محددات وأبعاد الأداء:

2-1- محدداته:

إن الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد.

ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح في:

أ. الجهد: يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

ب. القدرات: تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفة أو مهامه.

ت. إدراك الدور: ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه.²

فالجهد والقدرة وإدراك الدور يمثلان القسم الأول وهو المحددات الداخلية التي تتعلق بالعامل كالشخص أما القسم الثاني فيتعلق بالبيئة المحيطة أي خارج سيطرة العامل أما القسم الثاني فيتعلق بالبيئة المحيطة أي خارج سيطرة العامل وهي المحددات الخارجية وهي تؤثر في الأداء تتمثل فيما يلي:

➤ متطلبات العمل: وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة، من العامل وهي إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.

¹ بولوخ، أمال، الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للموظف، رسالة ماجستير. علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية. جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر، (2012/2011)، ص82.

² أبو الشرش، كمال، الثقافة التنظيمية ط1. عمان: دار الأيام، 2014، ص88.

➤ البيئة التنظيمية: وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد لأنظمة الإدارية..... وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو تثبيط دافعية العامل بالتالي جودة الأداء.

➤ البيئة الخارجية: تؤثر البيئة الخارجية لتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية كما تلعب التحديات الاقتصادية التأثير على الأداء فانخفاض الرواتب وكذلك الحوافز والمكافأة اختلاف والرتب الوظيفية من المؤسسة إلى أخرى يؤثر سلبا على أداء العاملين في حالة تدهورها وإيجابا في حال ارتفاعها حيث تتأثر كل متطلبات العمل الكفايات أو المهارات وبيئة التنظيم بالعوامل الخارجية سلبا أو إيجابا ويصب هذا التأثير في النهاية على أداء الموظف.¹

ورغم اختلاف الباحثين في تحديد الدقيق لمحددات الأداء فإن ذلك أدى إلى تنوع في المحددات "فماريون أي هاينز " حدد هذه العوامل كما يلي:

- . الموظف: أي ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
- . الوظيفة: ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه وتحديات وتحتوي على عنصر التغذية الراجعة كجزء منه.
- . الموقف: ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث يؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.²

2-2-أبعاد الأداء:

- تعني بأداء الفرد للعمل والقيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء هي:
- الجهد المذول.
 - كمية الجهد.
 - نمط الأداء.

¹ إبراهيم محمد، المحاسبة، إدارة و تقييم الأداء، عمان: دار جرير، ط1، 2013، ص.ص(104-105).

² سومر، أديب، أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين. رسالة ماجستير. إدارة الأعمال. جامعة تشرين، سوريا، (2003/2004)، ص84.

أ - **الجهد المبذول:** وتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كمية بقدر ما يهتم بنوعية وجودة الجهد المبذول، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء التي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.¹ (حسونة فيصل، 2011، ص 51).

ب - **كمية الجهد المبذول:** يعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي بذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته من خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.² (بلخوة أمال، 2012، ص 141).

ج - **نمط الأداء:** يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل فيها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها الأنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل قرار المشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة. (محمد سعيد أنور سلطان، 2003، ص 220)

3-العوامل المؤثرة على الأداء:

تتحدد العوامل الأساسية "القدرة - الإدراك - الدافعية" هي الأخرى بعوامل أخرى تعكس الطبيعة المعقدة للعنصر البشري:

أ - **العوامل المؤثرة على إدراك الفرد:** يتأثر الفرد لدوره الوظيفي بعاملين هما:

أ - **غموض الدور:** يشير غموض الدور إلى عدم وضوح المهام والواجبات والاختصاصات والسلطات لما هو فرق بين ما هو مطلوب وما هو مفهوم، ودون وجود صورة واضحة في ذهن الفرد عن العمل الواجب إنجازه لن يكون باستطاعته تقييم تقدمه أو التأكد من أنه أثمر العمل بالشكل الصحيح، ويتميز العمل الإداري بالغموض عن العمل الفني التخصيصي، وإذا كان لبعض

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 51 .

² بلخوة، أمال، نفس المرجع السابق، ص 141.

الصفات الشخصية تأثرا على شعور الفرد بغموض الدور كالثقة في النفس، لأن الشخص الواثق بنفسه أقل شعورا بهذا الغموض من الشخص الأقل ثقة بنفسه. (ماهر أحمد، 2003، ص 253)

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

ب - صرع الدور: يقصد بصراع الدور أو تعارض الدور تعرضا لابطال العمل التي ينبغي على الفرد الوفاء بها ولصراع الدور أسباب عديدة، لكن ما يؤثر على إدراك الفرد لدوره الوظيفي هو تلقيه تعليمات متضاربة ومزدوجة ومتكررة من رئيسه، أو أكثر من رئيس، وقد يؤدي ذلك إلى شعور الفرد بالتوتر والضغط النفسية والاضطرابات العصبية في العمل مما تؤثر على أدائه بالسلب. (مرجع سابق، ص 257)

2- العوامل المؤثرة على قدرة الأفراد:

أ - التعليم: ويمثل ذلك المعارف التي تم الحصول عليها عبر الطرق البيداغوجية والأكاديمية المختلفة، وكلما كان ذلك ارتباطا بين ما تعلمها لفرد بين مهامه، كلما ازداد إدراكه لدوره ومن ثم ممارسته له بالشكل المطلوب.

ب - التدريب: يعرف التدريب على أنه جهد مخطط التغيير سلوك ومهارات العاملين وتوجيهاتهم وأرائهم باستخدام طرق تدريبية وإرشادية مختلفة لتهيئتهم لأداء الأعمال المطلوبة وفقا لمعايير العمل بشكل مقبول، ويمكن أن يتم التدريب وفق برامج تدريبية منظمة أو أثناء تأدية العمل ومن الواضح أنه كلما تلقى الفرد التدريب المناسب كلما انعكس ذلك على مستوى أدائه الوظيفي.

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

3- العوامل المؤثرة على أداء الأفراد:

الأجور والمكافآت : الإنسان كائن ذوي احتياجات متعددة يجتهد ويعمل في سبيل إشباعها، ويسعى لتحقيق ذلك تلبية لدوافع داخلية تنطلق من ذاته وتثير فيه رغبة لتحقيق هدف معين وتشكل المكافآت أهم وسيلة لتلبية معظم هذه الحاجات وقد تكون أفضل مثير لدوافعه.¹

¹ بولوخة، أمال، نفس المرجع السابق، ص.ص (90-91).

خلاصة :

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها فرد ما داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة.

مع التطرق إلى مختلف جوانبه، محدداته عناصره من جهة الفرد ومتطلبات الوظيفة، كما ألقينا الضوء بشيء من التفصيل إلى عملية تقييم الأداء والتي يوصي القيام بإجراءاتها للمختصين ذو الخبرة في هذا المجال لما لها من الأثر على الفرد العامل وانعكاساتها على مستوى أدائه، لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منه.

عموماً ومن خلال كل ما تم تناوله تجدر الإشارة إلى أهمية إبراز قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المؤسسات من خلال أداء أفرادها العالي والذي يفرض على المنظمة الاهتمام بالصور أو العنصر البشري بصفته المحرك الأساسي والهام الذي لا يمكن الاستغناء عنه في أي حال من الأحوال في سبيل الرقي بالمنظمة في عالم المنظمات الناجحة في أعمالها في عالمنا اليوم.

الجانب الميداني

دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية العقيد شعباني
بالمنيعة

تمهيد:

يأتي هذا الفصل الميداني بعد ما تم التطرق في السابق الى فصول نظرية و للتأكد من صحة الفرضيات المطروحة تم إتباع مجموعة من الخطوات المنهجية و التي تتمثل في مجالات الدراسة و المنهج المتبع لدراستها و تحديد عينة البحث و كيفية اختيارها مع عرض و تحليل و تفسير البيانات المتعلقة بالفرضيات و في الاخير التوصل الى استنتاج العام .

1- مجالات الدراسة:

1-1 المجال المكاني: تمت الدراسة في المؤسسة الاستشفائية العقيد شعباني بالمنية

1-2 المجال البشري: بعض الموظفين بالمستشفى.

1-3 المجال الزمني: تمت الدراسة الميدانية من 24 جانفي 2023 الى غاية 20 فيفري 2023 من

اجل التعرف على المؤسسة و الحصول على معلومات تفدوني في دراستي هذه و في شهر أفريل قمت بزيارة المستشفى قصد توزيع الاستمارة فوزعتها وقمت بإرجاع بعضها في نفس اليوم و بعضها في اليوم الموالي وذلك بسبب ضيق الوقت و نظام المداومة.

2- التعريف بالمؤسسة

2-1- تعريف ونشأة المؤسسة

المؤسسة العمومية الاستشفائية هي مؤسسة وطنية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي (المادة 02 من المرسوم 07/140 المؤرخ في 19 ماي 2007 الخاص بتنظيم وإنشاء وتسيير المؤسسة العمومية الاستشفائية والمؤسسة العمومية للصحة الجوارية)¹، تقوم على مجموعة من العناصر البشرية والمادية التي وفرتها الدولة من أجل تقديم خدمات صحية للمواطن، وبما أن الدولة هي الممول الرئيسي لميزانياتها فإنها تخضع لما تخضع له جميع المؤسسات العمومية للدولة فيما يخص تحضير وتنفيذ الميزانية والرقابة عليها وتحديد الأشخاص الذين يقومون بذلك. ومن بين المؤسسات نجد المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمنية التي تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب 15407م²، بدائرة المنية التي تتواجد على مسافة 270 كلم جنوب الولاية غرداية وحوالي 900 كلم جنوب العاصمة.

وقد نشأت هذه المؤسسة بموجب القانون 07/140 المذكور سابقا، وبدأت في العمل مع مطلع العام 2008 بعدما كانت تسمى سابقا القطاع الصحي، ورغم أنها حديثة النشأة (ثمانية سنوات) إلا أنها لا تختلف كثيرا عن القطاع الصحي من الناحية المالية و المحاسبية.

1- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 33 ، سنة 2007، ص 10

2-2- مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية

تتمثل مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية في:

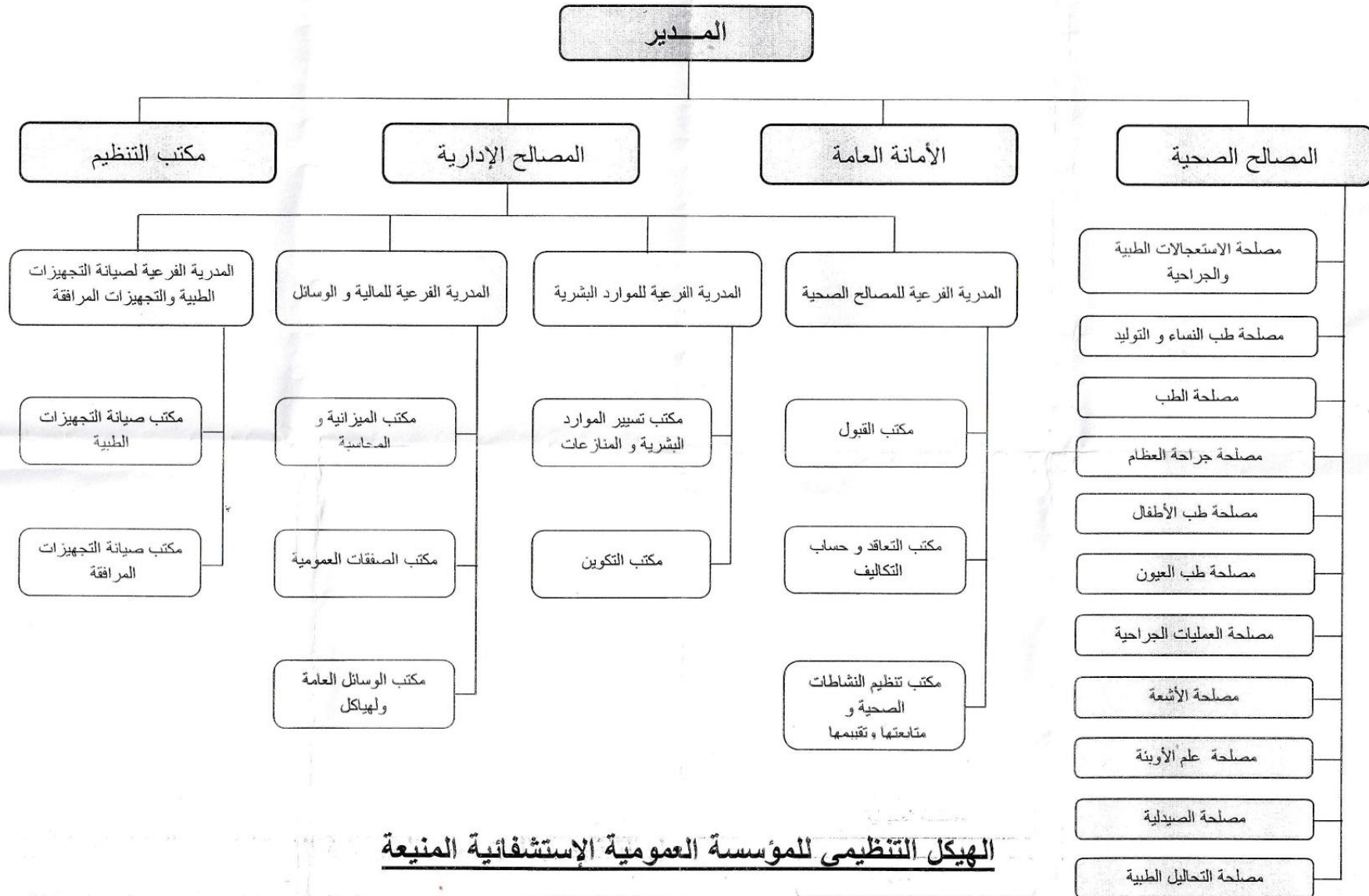
1. التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان فيما تنظيم وتوزيع الإسعافات وبرمجته.
2. تطبيق النشاطات المتعلقة بالوقاية والتشخيص و إعادة التكييف الطبي والاستشفاء.
3. تجسيد البرامج الوطنية والجهوية والمحلية للصحة والسكان.
4. المساهمة في إعادة تأهيل مستخدمي المصالح الصحية وتحسين مستواهم.
5. ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل والاستشفائي.
6. تطبيق البرامج الوطنية للصحة.
7. ضمان حفظ الصحة والنظافة ومكافحة الإضرار والآفات الاجتماعية والاعتناء بصحة المرضى.
8. ضمان تحسين مستخدمي مصالح وتحديد معارفهم وذلك بالقيام بدورات تكوينية خاصة في مجال يسمى بالمناصب.

2-3- دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية:

يعد الهيكل التنظيمي للمؤسسة من أهم العوامل التي تؤدي إلى تحقيق أهدافها، فهو يظهر الوظائف و يحدد المسؤوليات، ويتوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية بالمنية.

الشكل رقم (01) يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية بالمنية:¹

1- من إعداد المؤسسة من مصلحة الموارد البشرية.



3- الدراسة الاستطلاعية :

بعد التطرق الى المؤسسة و منحي مقرر يسمح لي بالعمل حول موضوعي من 2023-01-24 الى غاية 2023-02-20.

تطرقت في هذه الفترة الممنوحة لي كنت أذهب الى المؤسسة في الفترة الصباحية من أجل أن أرى وقت الدخول للموظفين و من تم ألاحظ كيف يتم التعامل الموظفين مع بعضهم البعض و مع غيرهم من الاحترام و التعاون و التواضع فيما بينهم ، و في هذه الفترة تم التعرف على كل ما يساعدني في دراستي و في هذه الفترة تحدث مع بعض الموظفين حول الموضوع و قاموا بإجابتي بكل صراحة .

4- المنهج المتبع في الدراسة:

لضمان الوصول الى نتائج واقعية و دقيقة على الباحث اتباع منهج محدد او عدة مناهج يتحدد وفق طبيعة الدراسة بحيث يعرف المنهج بأنه : "فن التنظيم الصحيح لسلسلة الافكار العديدة إما من أجل الكشف عن الحقائق حيث نكون بها جاهلين أو من اجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون بها عارفين"¹ ، ويعرفه كذلك محمد بداوي بأنه : " مجموعة القواعد التي يستعملها الباحث لتفسير ظاهرة معينة بهدف الوصول الى الحقيقة العلمية ، او أنه الطريق المؤدي الى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل و تحدد عملياته حتى يصل الى نتيجة معلومة ."²

و لهذا للقيام بدراستنا الحالية و التي تتمحور حول الرقابة التنظيمية وإنعكاساتها على كفاءة الاداء اعتمدت على المنهج الوصفي و الذي يتلاءم مع طبيعة الدراسة و باعتباره اكثر المناهج ملائمة مع دراسة حالة .

¹ نادية سعيد عيشور ، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر و التوزيع ، قسنطينة - الجزائر ، 2017 ص 211 .

² عمار بوحوش ، منهجية البحث العلمي و تقنياته في العلوم الاجتماعية ، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية و الاقتصادية ، برلين / المانيا ، ط1 ، 2019 ، ص 14 .

فالمنهج الوصفي هو " المنهج الذي يعمل على دراسة و تحليل الظاهرة و تحديد مكوناتها و خصائصها و ظروف و نشأتها ، اي يصف الظاهرة من حيث كيفية و طريقة تكونها و بنائها و عملها ، كما يعمل على وصف طبيعة العلاقات المكونة لها ، او تلك التي تربطها بظواهر اخرى ."¹

حيث اعتمدت عليه لأنه يصف الظاهرة وصفا دقيقاً كما في الواقع و لأنه يساعد على دراسة العلاقة ما بين المتغيرات أو أكثر.

5-أدوات جمع البيانات : إن نجاح الباحث في تحقيق أهدافه يتوقف على اختيار الأنسب للأدوات الملائمة للحصول على البيانات والجهد الذي يبذله في تكييف هذه الأدوات و قد اعتمدت في هذه الدراسة على التقنية الآتية وهي : **الاستبيان .**

يعتبر من أحد وسائل جمع بيانات المعلومات المبنية على أسئلة محددة ، و هو " عبارة عن مجموعة من الاسئلة و الاستفسارات المتنوعة التي يواجهها الباحث الى افراد العينة (المبحوثين) و المرتبطة بعضها ببعض الآخر بشكل يحقق الاهداف التي يسعى اليها الباحث و ذلك في موضوع البحث او المشكلة التي اختارها "².

وكانت أسئلة الاستمارة المتعلقة بالدراسة تهدف إلى إثبات أو نفي صحة الفرضيات المطروحة، وقدم تصميم الاستمارة المستخدمة في البحث بناء على القراءات للدراسات السابقة التي تناولت الموضوع. وطلت هذه الإستمارة على أربع محاور رئيسية:

المحور الأول : وإشتمل هذا المحور على البيانات الشخصية و المتمثلة في السن ،الجنس ، عدد سنوات الخدمة ، الحالة العائلية .

المحور الثاني: الرقابة الإدارية.

المحور الثالث : الرقابة الإجتماعية.

المحور الرابع : كفاءة الأداء.

¹ عبد الله القش ، مطبوعة في مقياس منهجية البحث العلمي ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، 2016 – 2017 ، ص 17 .

² ميادة القاسم ، مناهج البحث الاجتماعي و تطبيقاتها في علم الاجتماع ، المجلة العربية للنشر العلمي ، العدد31 ، حلب سابقا ، 2 آيار 2021 ، ص 544 .

الفصل الرابع: دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية العقيد شعباني بالمنية

6- تحديد عينة البحث و كيفية اختيارها : يتكون مجتمع البحث من 327 موظف موزعين حسب المناصب الرتبـية: الأطباء 31، المرضى، 232، المسيرين 7، الإداريين 48، عمال المهنيين 9 اعتمدت في هذه الدراسة على عينة قصـدية حصصية. وزعت الإستـمارة على 9 أطباء، و 71 ممرض، 2 مسيرين، 15 إداريين، 3 عمال مهنيين، بالتالي أصبح مجتمع البحث 100 مبحوث وإسترجعت 100 استمارة وبهذا تمت الإجابة على كل الأسئلة وبذلك كان عدد الاستمارات التي اعتمدت عليها في الدراسة الميدانية 100 استمارة .

كيفية حساب العينة الحصصية :

$$\frac{\text{العمل المنصب } X \text{ العينة حجم}}{\text{البحـث ثالمجتمع}}$$

7- تحليل نتائج الدراسة

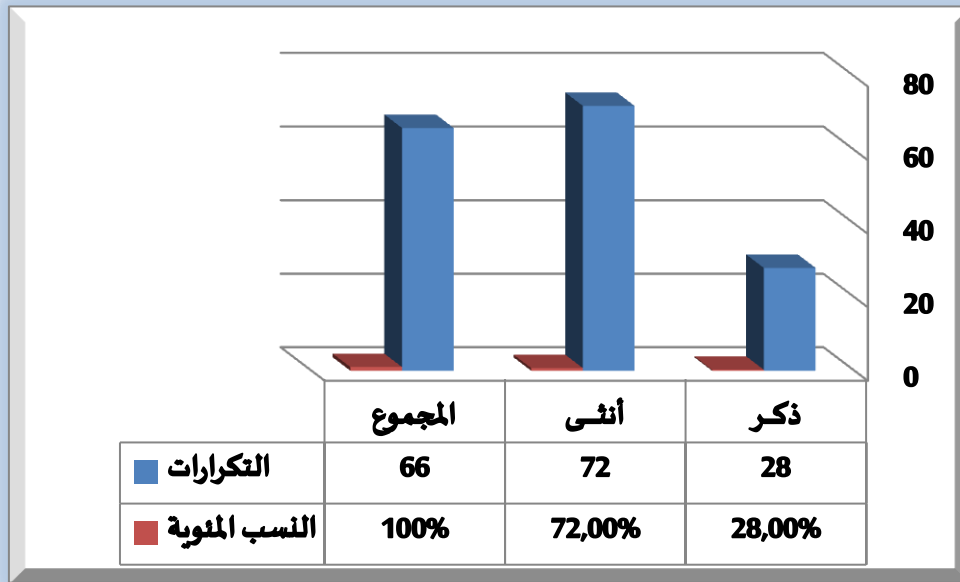
7-1- عرض وتحليل البيانات الشخصية :

الجدول رقم (01): يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب الجنس

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
28%	28	ذكر
72%	72	أنثى
100%	100	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

الشكل رقم 01 : يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب الجنس



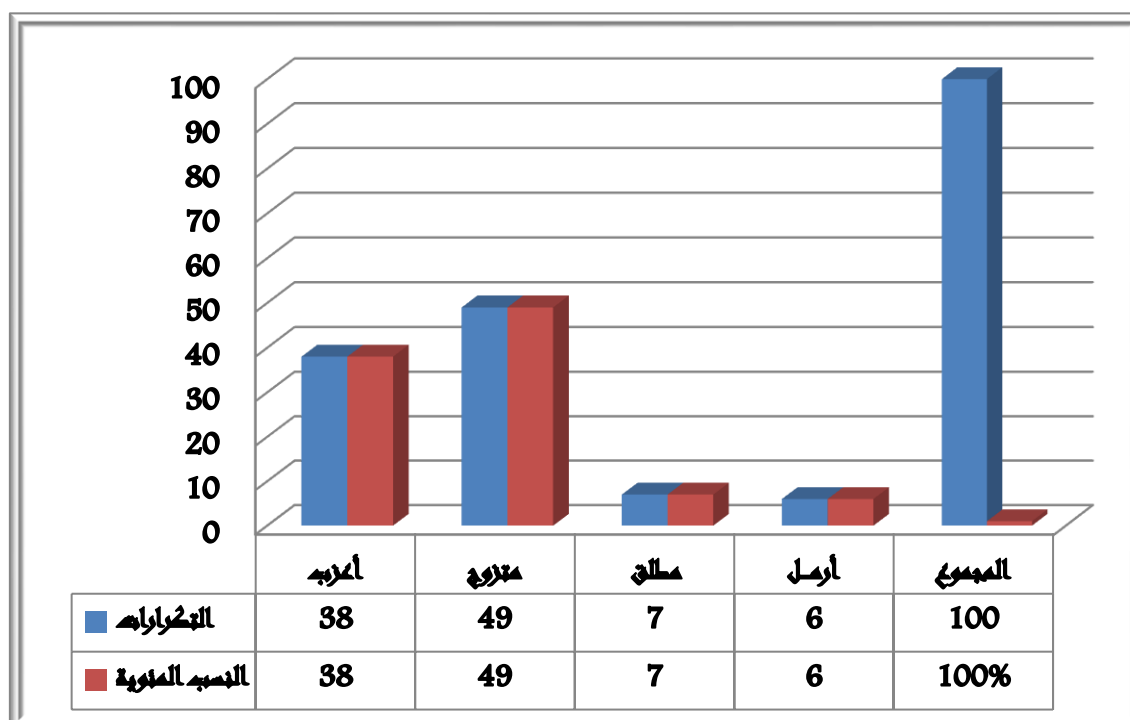
التعليق على الجدول : يتبين لنا من خلال نتائج المعطيات في الجدول رقم 01 تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب الجنس (ذكر-أنثى) وهذا بعد إجراء الإحصاء وتطبيقه على الاستبيان ، حيث توضح لنا أن ما نسبته **72.00%** ذهبت لصالح فئة الإناث العاملين ، في حين أن ما نسبته **28.00%** ذهبت لصالح فئة الذكور، وهذا يعبر على وجود فئة كبيرة من الإناث الموظفين في القطاعات المختلفة بما فيها الاجتماعية والإقتصادية والثقافية وخاصة فيما يخص تقيدهم للمناصب القيادية الإدارية سواء على الصعيد المؤسسات الإقتصادية أو العمومية، في حين أن فئة من الذكور تعتبر كشريك جدير ، وقبول المجتمع بها كإطار إداري فعال من الناحية التسيير ، وعليه فإن النسب المعمول بها في الجدول توضع مبدأ التكافؤ من ناحية فرص العمل بين أفراد مجتمع العينة (ذكور-إناث) في المؤسسة .

الجدول رقم (02): يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب الحالة الاجتماعية

الفئات	التكرارات	النسب المئوية
أعزب	38	%38.00
متزوج	49	%49.00
مطلق	07	%07.00
أرمل	06	%06.00
المجموع	100	%100

المصدر: من إعداد الباحث بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

الشكل رقم (02): يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب الحالة الاجتماعية



التعليق على الجدول: يتبين لنا من خلال نتائج المعطيات في الجدول رقم 02 تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب الحالة الاجتماعية، وهذا بعد إجراء الإحصاء وتطبيقه على الاستبيان، حيث توضح لنا أن ما نسبته %49.00 هو لفئة عينة أفراد الحالة الاجتماعية (متزوج)، والتي تضمنت الفئة الأعلى وفي المرتبة الأولى، في حين تليها ما نسبته %38.00 ضمن فئة عينة أفراد الحالة الاجتماعية (

الفصل الرابع: دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية العقيد شعباني بالمنية

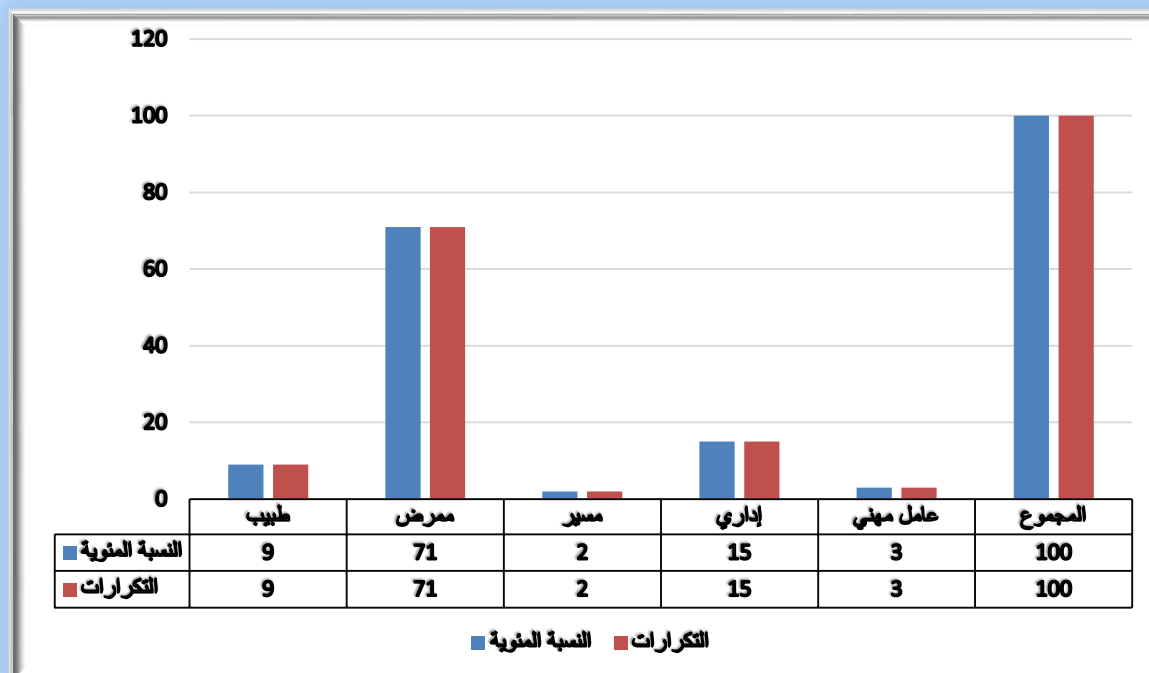
أعزب) والتي تضمنت الفئة المتوسطة وفي المرتبة الثانية ، في حين أن ما نسبته 07.00% إقتصرت على فئة (المطلقين) في المرتبة الثالثة ، يليها في الأخير ما نسبته 06.00% لفئة (الأرمال) ، وهذا يعبر على تنوع الخدمات أفراد عينة البحث من منطلق الحالية الاجتماعية حيث أن إجمالي أغلبية الموجودين في القطاع الخدماتي والمساهمين في التسيير الإداري للخدمات الإدارية في البلدية هم من فئة الموظفين (المتزوجين) ، إلى أنه يوجد فئات أخرى موجودة ضمن القطاع في المؤسسة ولها أدوار خاصة في المؤسسة مثل فئات (أعزب – مطلق – أرمل).

الجدول رقم (03): يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب منصب العمل

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
09.00%	09	طبيب
71.00%	71	ممرض
02.00%	02	مسير
15.00%	15	إداري
03.00%	03	عامل مهني
100%	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

الشكل رقم (03): يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب منصب العمل



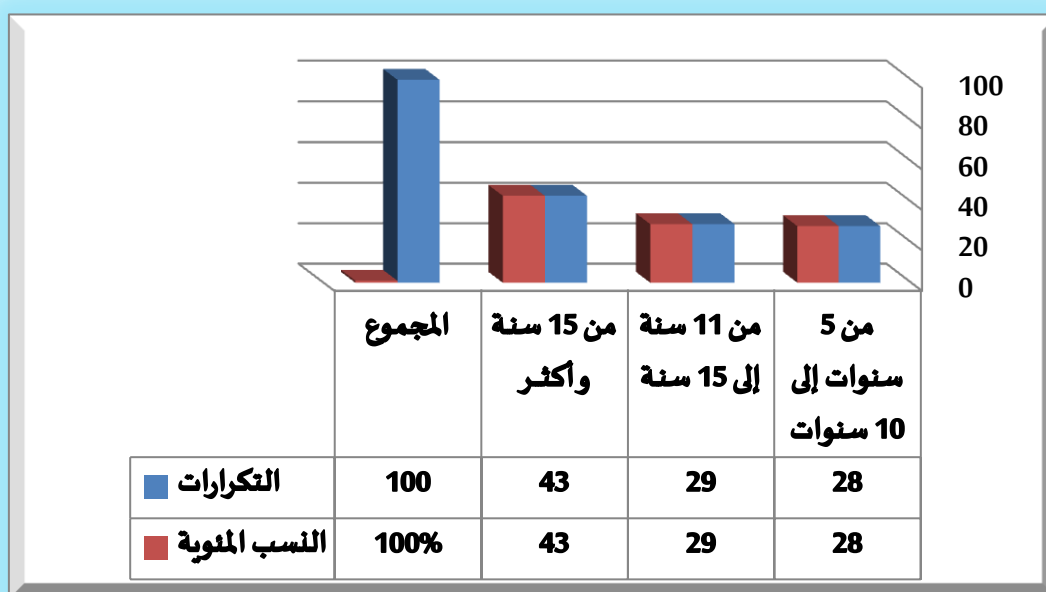
التعليق على الجدول: يتبين لنا من خلال نتائج المعطيات في الجدول رقم 03 تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب منصب العمل ، وهذا بعد إجراء الإحصاء وتطبيقه على الإستبيان ، حيث توضح لنا أن ما نسبته 71.00% هي لفئة عينة أفراد منصب العمل (ممرضين)، والتي تضمنت الفئة الأعلى وفي المرتبة الأولى ، في حين تليها ما نسبته 15.00% ضمن فئة عينة أفراد منصب العمل (الإداريين داخل المؤسسة) والتي تضمنت الفئة المتوسطة وفي المرتبة الثانية ، في حين أن ما نسبته 9.00% إقتصرت على فئة منصب العمل (الاطباء) في المرتبة الثالثة ، يليها في فئة عمال المهنيين ما نسبته 3.00%، وفي الأخير فئة الميسيرين ما نسبته 2% ، وهذا يعبر على تنوع لفئات مناصب العمل لدى أفراد عينة البحث ، حيث يمكن القول إن تنوع فئات مناصب العمل في المؤسسات الصحية يساعد على تحسين جودة الرعاية الصحية وتلبية احتياجات المرضى وتحسين كفاءة المؤسسة الصحية وتشجيع التنوع والتكافؤ وتحسين بيئة العمل.

الجدول رقم (04): يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب الخبرة المهنية

الفئات	التكرارات	النسب المئوية
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	28	28.00%
من 11 سنة إلى 15 سنة	29	29.00%
من 15 سنة وأكثر	43	43.00%
المجموع	100	100%

المصدر: من إعداد الباحث بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

الشكل رقم (04): يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب الخبرة المهنية



التعليق على الجدول: يتبين لنا من خلال نتائج المعطيات في الجدول تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب الخبرة المهنية، وهذا بعد إجراء الإحصاء وتطبيقه على الإستبيان، حيث توضح لنا أن ما نسبته 43.00% هم لفئة الخبرة المهنية لعينة أفراد (من 15 سنة وأكثر) والتي أتت ضمن الفئة الأعلى وفي المرتبة الأولى، في حين تليها ما نسبته 29.00% ضمن فئة الخبرة المهنية لعينة أفراد (من 11 سنة إلى 15 سنة) والتي أتت ضمن الفئة المتوسطة وفي المرتبة الثانية، يليها ما نسبته 28.00% لفئة الخبرة المهنية (من 5 سنوات إلى 10)، والتي أتت ضمن الفئة المنخفضة وفي المرتبة الثالثة، بشكل عام،

الفصل الرابع: دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية العقيد شعباني بالمنية

يمكن القول إن الخبرة المهنية في المؤسسة الإستشفائية الصحية تعزز جودة الرعاية الصحية، وتزيد من كفاءة العاملين في المؤسسات الصحية، وتحسن عمليات التدريب والأداء العام للمؤسسة الصحية، وتزيد من ثقة المرضى.

7-2- عرض وتحليل بيانات الفرضيات

7-2-1- تحليل نتائج الفرضية الأولى: تؤثر الرقابة الإدارية على أداء العمال في المؤسسة الاستشفائية العقيد شعباني.

الجدول رقم (05): علاقة وجود الرقابة الإدارية في المؤسسة باحترام مواقيت وأوقات العمل

المجموع ك/ %		لا		نوعا ما		نعم		إحترام أوقات العمل
								الرقابة الإدارية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100%	20	25%	05	40%	08	35%	07	نعم
100%	50	16%	08	52%	26	32%	16	نوعا ما
100%	30	30%	09	36.7%	11	33.30%	10	لا
100%	100	22%	22	45%	45	33%	33	المجموع الكلي للعبارات

المصدر : بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

➤ القراءة الإحصائية :

من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام تبين أن نسبة 45% من مجموع المبحوثين صرحوا بأنهم يحترمون أوقات العمل ،تدعمها نسبة 52%نوعا ما يوجد رقابة إدارية .

هذا مقارنة نسبة 33% من مجموع المبحوثين صرحوا بأنهم يحترمون أوقات العمل تدعمها نسبة 35% وجود رقابة إدارية .

الفصل الرابع: دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية العقيد شعباني بالمنية

هذا مقارنة نسبة 22% من مجموع المبحوثين صرحوا بأنهم لا يحترمون أوقات العمل تدعمها 16% نوعا ما توجد رقابة إدارية

➤ القراءة السيسولوجية :

يمكن تفسير العلاقة بين الرقابة الإدارية واحترام العاملين لمواقيت العمل من خلال القراءة الإحصائية يتضح لنا أغلب المبحوثين صرحوا بأن للرقابة الإدارية دور في إحترام عاملين لمواقيت عملهم لتحقيق الأهداف المحددة ، حيث ينظر عاملين إلى الرقابة الإدارية كشكل من أشكال الاحترام التي يتلقونها من الإدارة ، حيث يشعر الموظفون بالتحكم في مواقيت عملهم وإمكانية تحديد مسار عملهم اليومي.

إستنتاج : يمكن القول إن الرقابة الإدارية تؤثر على احترام عاملين لمواقيت العمل من خلال الإحساس بالمساءلة والاحترام والتحكم والتقدير. لذلك على الإدارة في المؤسسة الإستشفائية أن تتبع سياسات وإجراءات مناسبة للرقابة الإدارية، والتي تتجه نحو تحقيق التوازن بين الرقابة الإدارية واحترام الموظفين لمواقيت العمل.

الجدول رقم(06): معرفة القوانين واللوائح الرقابة الإدارية وعلاقتها بتحسين أداء العاملين

المجموع ك/ %		ابدا		أحيانا		بشكل مستمر		تحسين الأداء العاملين
								معرفة القوانين الرقابة الإدارية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100%	50	24	12	56	28	20	10	نعم
100%	36	16.70	06	50	18	33.3	12	نوعا ما
100%	14	21.40	03	35.7	05	42.9	06	لا
100%	100	21%	21	51%	51	28%	28	المجموع الكلي للعبارات

المصدر : بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

➤ القراءة الإحصائية :

من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام تبين أن نسبة 51% من مجموع المبحوثين صرحوا بأنهم أحيانا يحسنون أدائهم ،تدعمها نسبة 56% يعرفون قوانين رقابة إدارية.

هذا مقارنة نسبة 28% من مجموع المبحوثين صرحوا بانهم يحسنون أدائهم بشكل مستمر ،تدعمها نسبة 42.9% لا يعرفون قوانين رقابة إدارية.

هذا مقارنة نسبة 21% من مجموع المبحوثين صرحوا بأنهم لا يحسنون أدائهم أبدا ،تدعمها نسبة 24% يعرفون قوانين رقابة إدارية

➤ القراءة السيسولوجية :

يمكن تفسير العلاقة بين معرفة القوانين واللوائح الرقابية وتحسين أداء العاملين في المؤسسة الإستشفائية العقيد شعباني من خلال النظر إلى عدة عوامل منها ، الإحساس بالأمان ، حيث يشعر العاملين بالأمان والثقة عندما يكونون على دراية بالقوانين واللوائح المتعلقة بعملهم، وبالتالي يتمكنون من العمل بشكل أفضل وأكثر فعالية ، وعلى العكس، يمكن أن تؤدي عدم معرفة القوانين واللوائح الرقابة الادارية إلى القلق والتوتر والشك حول ما إذا كانوا يقومون بعملهم بشكل سليم أو لا ، إضافة إلى عنصر الإحساس بالرضا حيث يشعر العاملون بالرضا عندما تكون هناك قوانين ولوائح واضحة ومفهومة بشكل جيد، ويمكن للعاملين من خلالها تحسين أدائهم وتحقيق الأهداف المحددة، حيث يشعر العاملون بالاعتراف عندما تمنح لهم الفرصة لتحسين أدائهم عبر معرفة القوانين واللوائح المتعلقة بعملهم، ويمكن لهم بذلك تقديم أفضل عمل ممكن.

إستنتاج : يمكن القول إن معرفة القوانين واللوائح الرقابية تؤدي إلى تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية من خلال الإحساس بالأمان والاعتراف. وبذلك، يجب على الإدارة توفير القوانين واللوائح

الفصل الرابع: دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية العقيد شعباني بالمنية

اللازمة لتحسين أداء العاملين، وتوفير التدريبات والدورات لمساعدتهم على فهم هذه القوانين واللوائح بشكل جيد.

الجدول رقم(07): نمط الرقابة الإدارية وعلاقتها بتقييم أداء الموظفين في المؤسسة

المجموع ك/%		ضعيف		متوسط		جيد		جيد جدا		تقييم أداء الموظفين في المؤسسة
										نمط الرقابة الإدارية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
%100	30	0.00	00	40.00	12	33.30	10	26.70	08	شديد
%100	51	05.90	03	52.90	27	19.60	10	21.60	11	متساهلة
%100	19	15.80	03	26.30	05	36.80	07	21.10	04	ضعيفة
%100	100	%06	06	%44.40	44	%27	27	%23	23	المجموع الكلي للعبارات

المصدر : بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

➤ القراءة الإحصائية :

من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام تبين أن نسبة 44% من مجموع المبحوثين صرحوا بأن تقييم أداء الموظفين في المؤسسة متوسط ،تدعمها نسبة 52.9% نمط رقابة متساهل.

هذا مقارنة نسبة 27% من مجموع المبحوثين صرحوا بأن تقييم أدائهم جيد، تدعمها نسبة 36.8% نمط رقابة ضعيف .

هذا مقارنة نسبة 23% من مجموع المبحوثين صرحوا بأن تقييم أداء جيد جدا، تدعمها نسبة 26.7% نمط رقابة شديد.

هذا مقارنة نسبة 6% من مجموع المبحوثين صرحوا بتقييم أداء ضعيف، تدعمها 15.8% نمط رقابة ضعيف.

➤ القراءة السيسولوجية :

من خلال القراءة الإحصائية يتضح لنا أغلب الموظفين في المؤسسة الاستشفائية العقيد شعباني، صرحوا بأن نمط الرقابة الإدارية كان متساهل مع الموظفين، مما أداء الى تقييم على أنه متوسط، حيث يمكن لنمط الرقابة الإدارية التساهلي الى تقليل من مستوى إنضباط الموظفين في المؤسسة، حيث يشعر الموظفون بالحرية الزائدة في تحديد طرق تنفيذ المهام، اما في حالة وجود نمط رقابة إدارية يعتمد على الرقابة الشديدة والصارمة، فإن نجد هؤلاء الموظفين كذلك يشعرون بالقلق والتوتر، وهذا يؤثر على تقييمهم لأدائهم بشكل سلبي.

إستنتاج : يمكن القول إن نمط الرقابة الإدارية التساهلي يمكن أن يكون فعالاً في بعض الحالات، ولكن يستلزم أن يتم تطبيقه بحذر وبشكل منتظم، و يتم تحديد المستويات الصحيحة للمرونة والحرية التي سيتم منحها للموظفين، وذلك للحفاظ على مستوى الرقابة اللازم لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال. كما يتم توفير التدريبات والإرشادات اللازمة للموظفين لمساعدتهم على فهم طبيعة العمل في النمط التساهلي من الرقابة الإدارية وكيفية تنفيذ المهام بشكل فعال ومنظم.

الجدول رقم (08): علاقة المسؤول المكلف بالرقابة في عملية تقييم الأداء الموظفين

المجموع ك/ %		لا		نوعا ما		نعم		عملية تقييم الأداء الموظفين
								قيام المسؤول المكلف بالرقابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100%	56	14.30	08	48.2	27	37.5	21	نعم
100%	37	13.50	05	59.5	22	27	10	نوعا ما
100%	07	00.00	00	42.9	03	57.1	04	لا
100%	100	13%	13	52%	52	35%	35	المجموع الكلي للعبارات

المصدر : بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

➤ القراءة الإحصائية :

من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام تبين نسبة 52% من مجموع المبحوثين بأن عملية تقييم أداء نوعا ما، تدعمها 59.5% نوعا ما يقوم المسؤول بالرقابة.

هذا مقارنة نسبة 35% من مجموع المبحوثين صرحوا بأن هناك عملية تقييم أداء الموظفين، تدعمها نسبة 57.1% لا يقوم المسؤول المكلف بالرقابة.

هذا مقارنة نسبة 13% من مجموع المبحوثين صرحوا لا توجد عملية تقييم أداء الموظفين ،تدعمها نسبة 14.3% يقوم المسؤول المكلف بالرقابة.

➤ القراءة السيسولوجية :

تشير القراءة لعلاقة المسؤول المكلف بالرقابة بعملية تقييم الأداء الموظفين في المؤسسة الإستشفائية العقيد شعباني إلى أن هذه العلاقة تعتمد على عوامل نفسية واجتماعية متعددة تؤثر على نتائج تقييم وعملية الرقابة وتنفيذ العمل ، منها العلاقة بين المسؤول والموظف ، تعتبر العلاقة بين المسؤول والموظف عاملاً أساسياً في عملية تقييم الأداء الموظفين، حيث يمكن أن تؤثر هذه العلاقة على مستوى الثقة والتفاهم بين

الفصل الرابع: دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية العقيد شعباني بالمنية

الطرفين وبالتالي على نتائج التقييم ، والاعتمادية الذاتي حيث يؤثر مستوى الاعتمادية الذاتية للموظفين على نتائج التقييم، حيث يتمكن الموظفون الأكثر اعتمادية من تحقيق مستويات عالية في التقييم، في حين يمكن أن يؤثر مستوى الاعتمادية المنخفض لدى بعض الموظفين على النتائج النهائية للتقييم ، ولا ننسى دور الاتصال الفعال بين المسؤول والموظفين عاملاً مهماً في تقييم الأداء الموظفين، حيث يساعد هذا الاتصال على توضيح المتطلبات والمعايير المطلوبة لتحقيق الأهداف المحددة.

إستنتاج : يجب أن تتم عملية تقييم الأداء الموظفين بشكل شفاف وعادل في المؤسسة الإستشفائية، ويجب تحديد المعايير والأهداف المناسبة وتوفير الدعم والتوجيه اللازم للموظفين لتحقيق هذه الأهداف ، يجب أيضاً أن يتم تدريب المسؤولين المكلفين بالرقابة على كيفية إجراء عملية التقييم بشكل فعال وعادل، وتوفير آليات للموظفين لتقديم الملاحظات والشكاوى بشأن عملية التقييم ، كما ينبغي أن يتم تعزيز الثقة بين الموظفين والمسؤولين المكلفين بالرقابة من خلال تحديد الأهداف المشتركة والعمل بشكل واضح وشفاف، وتقديم التوجيه والدعم اللازم للموظفين لتحسين أدائهم.

الجدول رقم (09): علاقة رقابة المسؤول داخل المؤسسة بتحسين كفاءة أداء الموظفين

المجموع ك/ %		لا		نوعاً ما		نعم		تحسين كفاءة أداء الموظفين
								رقابة المسؤول داخل المؤسسة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100%	23	21.70	05	34.8	08	43.5	10	جيد جداً
100%	27	25.90	07	37	10	37	10	جيد
100%	44	06.80	03	52.3	23	40.9	18	متوسط
100%	06	00.00	00	50	03	50	03	ضعيف
100%	100	15%	15	44%	44	41%	41	المجموع الكلي للعبارات

المصدر : من إعداد الطالبة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

➤ القراءة الإحصائية :

من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام تبين نسبة 44% من مجموع المبحوثين صرحوا هناك نوعا ما تحسين كفاءة الموظفين ،تدعمها نسبة 52.3%رقابة المسؤول داخل المؤسسة متوسطة.

هذا مقارنة نسبة 41% من مجموع المبحوثين صرحوا هناك تحسن في كفاءة الأداء ،تدعمها 50% رقابة المسؤول داخل المؤسسة ضعيف.

هذا مقارنة نسبة 15% من مجموع المبحوثين صرحوا لا يوجد تحسن في كفاءة الأداء ،تدعمها 25.6% رقابة مسؤول جيدة

➤ القراءة السيسولوجية :

تشير القراءة إلى أن علاقة رقابة المسؤول داخل المؤسسة بتحسين كفاءة أداء الموظفين تعتمد على عدة عوامل نفسية واجتماعية في المؤسسة الإستشفائية العقيد شعباني، منها عنصر التفاهم وثقة بين المسؤول والموظفين، حيث يمكن للثقة والاحترام المتبادلين أن يؤديا إلى إيجابية العلاقة بينهما، وبالتالي تحسين كفاءة أداء الموظفين ، إضافة إلى تحديد المعايير المناسبة لتقييم أداء الموظفين بشكل واضح. عندما يكون هناك معايير واضحة ومفصلة، يمكن للموظفين أن يعرفوا بالضبط ما يتوقع منهم وما الذي يجب عليهم تحسينه، وبالتالي تحسين كفاءة أدائهم في المؤسسة الإستشفائية، حيث يمكن للملاحظات والتقييم الدوري أن يساعد في تحديد المجالات التي يجب تحسينها وتوجيه الموظفين على كيفية تحسين أدائهم العام ، إضافة إلى توفير نظام مكافآت مناسب للموظفين الذين يحققون أداءً ممتازاً ، عندما يكون هناك نظام مكافآت مناسب.

على الرغم من أن رقابة المسؤول داخل المؤسسة الإستشفائية، يمكن أن تساعد في تحسين كفاءة أداء الموظفين، إلا أنه يوجد بعض السلبيات التي يجب مراعاتها ، يمكن أن يشعر الموظفون بالتوتر والضغط في حالة المراقبة المستمرة لأدائهم ، وقد يؤثر ذلك سلباً على روح الفريق والعمل الجماعي داخل المؤسسة، وقد يؤدي الإفراط في المراقبة إلى شعور الموظفين بعدم الثقة والتحكم الزائد، مما يؤثر سلباً على العلاقة بينهم وبين المسؤول .

الفصل الرابع: دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية العقيد شعباني بالمنية

إستنتاج : لتجنب هذه السلبيات، يجب على المسؤولين تطبيق رقابة متوازنة وعادلة وتركيزها على تحسين الأداء بشكل عام وتلبية الاحتياجات الفردية للموظفين.

الجدول رقم (10): علاقة المسؤول الرقابي في العمل بأداء الموظفين داخل المؤسسة

أداء الموظفين		المسؤول الرقابي في العمل		إنجاز العمل		وفق مزاجك		وفق القواعد والقوانين بالمؤسسة		وفق لإرضاء بعض المسؤولين		المجموع ك/ %	
نعم	لا	نوعا ما	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا
23	04	14	04	46.90	25	30.60	06	16.30	04	06.10	02	49	16
41	04	14	04	41%	25	33%	06	18%	04	8%	02	100	16
41	04	14	04	41%	25	33%	06	18%	04	8%	02	100	16
41	04	14	04	41%	25	33%	06	18%	04	8%	02	100	16
41	04	14	04	41%	25	33%	06	18%	04	8%	02	100	16
41	04	14	04	41%	25	33%	06	18%	04	8%	02	100	16
41	04	14	04	41%	25	33%	06	18%	04	8%	02	100	16
41	04	14	04	41%	25	33%	06	18%	04	8%	02	100	16
41	04	14	04	41%	25	33%	06	18%	04	8%	02	100	16

المصدر : بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

➤ القراءة الإحصائية :

من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام تبين نسبة 41% من مجموع المبحوثين صرحوا بأن أدائهم يتم وفق إنجاز العمل ، تدعمها نسبة 46.9% أجود المسؤول الرقابي في المؤسسة.

هذا مقارنة نسبة 33% من مجموع المبحوثين بأن أداء الموظفين يتم وفق مزاجهم، تدعمها نسبة 37.5% في غياب المسؤول الرقابي.

هذا مقارنة نسبة 18% من مجموع المبحوثين صرحوا بأن أداء الموظفين يتم وفق القواعد والقوانين، تدعمها نسبة 25% في غياب المسؤول الرقابي.

هذا مقارنة نسبة 8% من مجموع المبحوثين صرحوا بأن أداء الموظفين يتم وفق لإرضاء بعض المسؤولين، تدعمها نسبة 12.5% في غياب المسؤول الرقابي

القراءة السيولوجية :

تشير القراءة إلى المسؤول الرقابي داخل المؤسسة الإستشفائية من العناصر الأساسية التي تؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين ، فالمسؤول الرقابي يقوم بمراقبة وتقييم أداء الموظفين وتحديد النواحي التي يحتاجون إلى تحسينها، وذلك يساعد في تعزيز الأداء العام للمؤسسة.

ومع ذلك، فإن هذه العلاقة يمكن أن تكون معقدة وتتأثر بالعديد من العوامل النفسية والاجتماعية ، فعلى سبيل المثال، إذا كان المسؤول الرقابي يتمتع بالثقة في قدرات وكفاءة الموظفين، فمن المرجح أن يكون لديه تأثير إيجابي على أدائهم، وبالتالي على أداء المؤسسة الإستشفائية بشكل عام ، ومن ناحية أخرى، إذا كان المسؤول الرقابي يستخدم نهجاً صارماً وغير عادل في مراقبة وتقييم أداء الموظفين، فمن المحتمل أن يؤدي ذلك إلى إحداث توتر وضغط على الموظفين، وبالتالي تأثير سلبي على أدائهم.

ولا يمكن الجزم فعليا بأن الزيارات المفاجئة من قبل المسؤول داخل المؤسسة ستؤدي بشكل دائم إلى تحسين أداء الموظفين وإنجاز الأعمال بشكل جيد. فعلى الرغم من أن الزيارات المفاجئة يمكن أن تشجع الموظفين على العمل بجدية وتحسين أدائهم، إلا أنها يمكن أيضاً أن تؤدي إلى التوتر والضغط على الموظفين، وبالتالي تأثير سلبي على أدائهم.

إستنتاج : يجب أن تكون الزيارات المفاجئة جزءاً من إستراتيجية أوسع لإدارة وتحسين الأداء، ويجب أن يتم تنفيذها بطريقة عادلة وشفافة، ويجب أن يتعامل المسؤول مع الموظفين بطريقة إيجابية وداعمة، مما يساعد على بناء علاقات جيدة داخل المؤسسة وتحسين أداء الموظفين بشكل عام.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية العقيد شعباني بالمنية

الجدول رقم (11): علاقة القوانين والقواعد الرقابة بحرص الموظفين على تحسين الأداء

أداء الموظفين داخل المؤسسة		القوانين والقواعد الرقابة		بشكل مستمر		أحيانا		أبدا		المجموع	
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
واضحة	18	36	20	40	12	24	50	100	%100		
نوعا ما	18	50	14	38.9	04	11.10	36	100	%100		
غير واضحة	06	42.9	06	42.9	02	14.30	14	100	%100		
المجموع الكلي للعبارة	42	%42	40	%40	18	%18	100	%100			

المصدر : بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

➤ القراءة الإحصائية :

من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام تبين نسبة أن نسبة 42% من مجموع المبحوثين صرحوا بأن أداء الموظفين داخل المؤسسة يتم بشكر مستمر ، تدعمها نسبة 50% القوانين والقواعد الرقابية نوعا ما واضحة.

هذا مقارنة نسبة 40% من مجموع المبحوثين صرحوا بأنهم أحيانا يحرصون على تحسين أدائهم، تدعمها نسبة 42.9% القوانين والقواعد الرقابية غير واضحة.

هذا مقارنة نسبة 18% من مجموع المبحوثين صرحوا بأنهم لا يحسنون أدائهم أبدا ، تدعمها 24% بأن القوانين والقواعد الرقابة غير واضحة.

➤ القراءة السيسولوجية :

تلعب القوانين والقواعد الرقابية الواضحة دوراً مهماً في تحسين حرص الموظفين على تحسين أدائهم في العمل داخل المؤسسة الإستشفائية ، فعندما تكون هذه القوانين والقواعد واضحة ومفهومة بشكل جيد، فإنها تساعد على توضيح المتطلبات والتوقعات المطلوبة من الموظفين في العمل ، وهذا يمكن أن

الفصل الرابع: دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية العقيد شعباني بالمنية

يحفز الموظفين ويشجعهم على تحسين أدائهم في العمل، حيث يكون لديهم فهم واضح للمتطلبات العمل.

إضافة إلى ذلك، يمكن أن تؤثر القوانين والقواعد الرقابية على مدى رضا الموظفين عن العمل الذي يقومون به ، فعندما يشعرون الموظفون بأن القوانين والقواعد التي يعملون بموجبها عادلة ومنصفة، فإن ذلك يزيد من مدى رضاهم عن العمل، ويمكن أن يحفزهم لتحسين أدائهم.

إستنتاج : فإن القوانين والقواعد الرقابية التي تعمل بشكل صحيح وواضح ومنصف يمكن أن تحفز الموظفين وتشجعهم على تحسين أدائهم في العمل، وبالتالي تحسين الأداء العام للمؤسسة الإستشفائية.

الجدول رقم (12): تطبيق المؤسسة للعقوبات وعلاقتها باحترام الموظفين لأوقات العمل

المجموع ك/ %		لا		نوعا ما		نعم		إحترام الموظفين لأوقات العمل
								تطبيق المؤسسة للعقوبات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100%	20	15	03	35	07	50	10	تقارير تنبيهية
100%	50	16	08	30	15	54	27	إنذار بملاحظات فعلية
100%	30	06.70	02	36.70	11	56.7	17	عقوبات مادية
100%	100	13%	13	33%	33	54%	54	المجموع الكلي للعبارات

المصدر : بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

➤ القراءة الإحصائية :

من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام يتبين أن نسبة 54% من مجموع المبحوثين صرحوا يحترمون أوقات العمل ،تدعمها نسبة 56.7% بتطبيق المؤسسة للعقوبات المادية.

هذا مقارنة نسبة 33% من مجموع المبحوثين صرحوا بأنهم نوعا ما يحترمون أوقات العمل ، تدعمها 36% بأن المؤسسة تطبق العقوبات المادية.

هذا مقارنة نسبة 13% من مجموع المبحوثين صرحوا بأنهم لا يحترمون أوقات العمل ، تدعمها نسبة 16% تطبق المؤسسة عقوبات بالإنذار والملاحظات فعلية.

➤ القراءة السيولوجية :

تلعب عقوبات المؤسسة الإستشفائية دوراً هاماً في تشجيع الموظفين على احترام أوقات العمل. فعندما يكون هناك نظام واضح للعقوبات المتعلقة بتجاوز أو عدم احترام أوقات العمل، فإن ذلك يمكن أن يحد من إمكانية تكرار هذه السلوكيات الغير مرغوب بها.

إذا كانت العقوبات واضحة وصارمة بما يكفي، فإنها يمكن أن تحفز الموظفين على الالتزام بأوقات العمل وتجنب التأخير والتأخر في الوصول إلى العمل والمواعيد المحددة. وهذا يمكن أن يساعد في تحسين أداء الموظفين في العمل.

ومن المهم أن تكون العقوبات منصفة وعادلة، وأن تتم تطبيقها بشكل موحد على جميع الموظفين.

إستنتاج : فإن تطبيق المؤسسة الإستشفائية للعقوبات بشكل صارم وعادل يمكن أن يحفز الموظفين على احترام أوقات العمل وتحسين أدائهم في العمل ، ومن المهم أن تكون العقوبات واضحة ومنصفة، وأن يتم توفير التدريب والتوجيه المناسبين للموظفين لضمان فهمهم الصحيح لأهمية احترام أوقات العمل وتطبيقها بشكل صحيح في العمل اليومي.

-إستنتاج الفرضية الأولى:

بصفة عامة، يمكن القول إن الرقابة الإدارية تؤثر بشكل كبير على أداء العمال في المؤسسة ، فالرقابة الإدارية تساعد على تحسين جودة العمل وتعزيز الأداء الفردي والجماعي، كما تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين العمليات الداخلية.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية العقيد شعباني بالمنية

وبالإضافة إلى ذلك، فإن الرقابة الإدارية تعزز الشفافية والمساءلة، وتحسن العلاقات بين الموظفين والإدارة، وتحسن بيئة العمل، وتساعد الرقابة الإدارية أيضًا على تحقيق الالتزام بالقوانين واللوائح والمعايير الأخلاقية، وتقليل المخاطر والفساد والاختلاسات، وتحسين الأداء المالي والإداري للمؤسسة. ومع ذلك، فإن الرقابة الإدارية إذا كانت مفرطة ومتسلطة، فقد تؤدي إلى الشعور بعدم الثقة والاحتقان لدى الموظفين، وتأخير في التنفيذ والتباطؤ في عملية اتخاذ القرارات، والإحباط والتعب لدى الموظفين، لذلك، يجب أن تكون الرقابة الإدارية متوازنة ومنصفة لتحقيق الأثر الإيجابي على أداء العمال في المؤسسة.

7-2-2- تحليل نتائج الفرضية الثانية: تؤثر الرقابة الاجتماعية على أداء العمال في المؤسسة.

الجدول رقم (13): علاقة التنشئة الاجتماعية عند الموظفين بأدائهم الوظيفي داخل المؤسسة

أداء الموظفين		إنجاز العمل		وفق مزاجك		وفق القواعد والقوانين بالمؤسسة		وفق لإرضاء بعض المسؤولين		المجموع ك/ %	
التنشئة الاجتماعية عند الموظفين		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم		29	47.50	22	36.10	08	13.10	02	03.30	61	100%
نوعا ما		09	32.10	07	25	07	25	05	17.90	28	100%
لا		03	27.30	04	36.40	03	27.30	01	09.10	11	100%
المجموع الكلي للعبارات		41	41%	33	33%	18	18%	08	08%	100	100%

المصدر : بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

➤ القراءة الإحصائية :

من خلال الجول وحسب الاتجاه العام تبين أن نسبة 41% من مجموع المبحوثين صرحوا بأن أداء الموظفين يتم وفق إنجاز العمل ،تدعمها نسبة 47.5% بأن لها علاقة بالتنشئة الاجتماعية.

هذا مقارنة نسبة 33% من مجموع المبحوثين صرحوا بأنهم يتم أداء الموظفين وفق مزاجهم ، تدعمها نسبة 36.4% لا توجد تنشئة إجتماعية.

هذا مقارنة نسبة 18% من مجموع المبحوثين صرحوا بأن أداء الموظفين يتم وفق القواعد والقوانين ، تدعمها نسبة 27.3% لا توجد لديهم تنشئة إجتماعية.

هذا مقارنة نسبة 8% من مجموع المبحوثين صرحوا بأن أداء الموظفين يتم وفق لإرضاء بعض المسؤولين ، تدعمها نسبة 17.9% نوعا ما لديهم تنشئة إجتماعية.

➤ القراءة السيسولوجية :

التنشئة الاجتماعية لدى الموظفين داخل المؤسسة الإستشفائية تلعب دورًا هامًا في إنجاز الأعمال داخل المؤسسة ، فالتنشئة الاجتماعية تشير إلى العادات والتقاليد والقيم والمعتقدات التي يتم تعلمها واكتسابها من المجتمع والبيئة المحيطة بهم. وتؤثر هذه العوامل على السلوكيات والأفكار والتصرفات لدى الموظفين.

عندما يتم تنشئة الموظفين بقيم ومعتقدات تشجع على الالتزام بالمهام والمسؤوليات الموكلة إليهم، فإن ذلك يمكن أن يحفزهم على إنجاز الأعمال بشكل أكثر فعالية . وهذا يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة.

إستنتاج : إن التنشئة الاجتماعية لدى الموظفين تلعب دورًا هامًا في إنجاز الأعمال داخل المؤسسة، ومن المهم توفير بيئة عمل صحية ومريحة لتعزيز هذه العوامل الإيجابية.

الجدول رقم(14): تقييد الموظفين بالقيم الدينية في الأداء وعلاقته بتحسين أداء الموظفين في العمل

المجموع ك/ %		أبدأ		أحيانا		بشكل مستمر		حرص الموظفين على تحسين أداء أعمالهم
								تقييد الموظفين بالقيم الدينية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100%	50	04	02	20.00	10	76	38	نعم
100%	36	08.30	03	27.80	10	69.9	23	نوعا ما
100%	14	07.10	01	21.40	03	71.4	10	لا
100%	100	06%	06	23%	23	71%	71	المجموع الكلي للعبارة

المصدر : بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

➤ القراءة الإحصائية :

من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام تبين ان نسبة 71 % من مجموع المبحوثين صرحوا بحرصهم على تحسين أدائهم بشكل مستمر ، تدعمها نسبة 76% تقييد الموظفين بقيم الدينية.

هذا مقارنة نسبة 23% من مجموع المبحوثين صرحوا بحرص الموظفين على تحسين أدائهم أحيانا ، تدعمها نسبة 27.8% نوعا ما يتقيدون بالقيم الدينية.

هذا مقارنة نسبة 6% من مجموع المبحوثين صرحوا بانهم لا يحرصون على تحسين أدائهم أبدا ، تدعمها نسبة 8.3% نوعا ما يتقيدون بقيم الدينية.

➤ القراءة السيسولوجية :

تلعب القيم الدينية دوراً هاماً في تحفيز الموظفين على تحسين أدائهم في العمل داخل المؤسسة الإستشفائية، فالقيم الدينية هي العوامل التي تتعلق بالمعتقدات والعقائد الدينية التي يتم تعلمها وتطبيقها في الحياة اليومية، وتشمل الأخلاق والقيم الإنسانية العالية.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية العقيد شعباني بالمنية

وعندما يتقيد الموظفون بالقيم الدينية في أداء أعمالهم، فإن ذلك يمكن أن يحفزهم على الالتزام بالمعايير الأخلاقية العالية في العمل، وتحسين أدائهم. وهذا يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة.

إضافة إلى ذلك، فإن القيم الدينية تشجع على الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والتعاون والتضامن مع الآخرين. وهذا يمكن أن يساعد على تحسين العمل الجماعي وإنجاز الأعمال بشكل أكثر فعالية.

إستنتاج : إن الالتزام بالقيم الدينية يمكن أن يحفز الموظفين على تحسين أدائهم في العمل، ومن المهم توفير بيئة عمل تعزز هذه القيم لتحقيق الفعالية في المؤسسة.

الجدول رقم(15): تقصير الموظفين في أداء العمل وعلاقته بعملية تقييم أدائهم داخل المؤسسة

المجموع ك/%		لا		نوعا ما		نعم		تقييم أداء الموظفين داخل تقييم الأداء داخل المؤسسة
								تقصير الموظفين في الأداء العمل
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100%	56	50	28	33.90	19	16.1	09	نعم
100%	37	51.40	19	21.60	08	27	10	نوعا ما
100%	07	28.60	02	57.10	04	14.3	01	لا
100%	100	49%	49	31%	31	20%	20	المجموع الكلي للعبارات

المصدر : بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

➤ القراءة الإحصائية :

من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام تين أن نسبة 49% من مجموع الباحثين صرحوا بأنه لا يوجد تقييم أداء داخل المؤسسة ، تدعمها نسبة 51.4% بأن هناك نوعا ما تقصير في الأداء.

هذا مقارنة نسبة 31% من مجموع الباحثين صرحوا بأن هناك نوعا ما تقييم أداء داخل المؤسسة ، تدعمها نسبة 57.1% لا يوجد تقصير في أداء.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية العقيد شعباني بالمنية

هذا مقارنة نسبة 20% من مجموع المبحوثين صرحوا بأن يوجد تقييم لأداء الموظفين داخل المؤسسة ، تدعمها نسبة 27% هناك نوعا ما تقصير في أداء الموظفين.

➤ القراءة السيولوجية :

علاقة تقصير الموظفين في أداء أعمالهم بعملية تقييم أدائهم داخل المؤسسة الإستشفائية تكمن في أن تقصير الموظفين في أدائهم يمكن أن يؤثر على نتائج عملية تقييم أدائهم بشكل سلبي ، وذلك لأن عملية تقييم الأداء تعتمد على النتائج والإنجازات التي يحققها الموظف في عمله.

فإذا كان الموظف يعاني من تقصير في أدائه، فإن ذلك يمكن أن يؤدي إلى عدم تحقيق المستويات المطلوبة من الإنجازات والنتائج المرجوة في عملية تقييم الأداء ، وهذا يؤدي إلى تقييم سلبي لأداء الموظف وعدم تحقيق المعايير المطلوبة.

إستنتاج : يجب أن يتم تحديد الأسباب التي تؤدي إلى تقصير الموظفين في أداء أعمالهم وتبني استراتيجيات للتغلب عليها، بالإضافة إلى تطوير نظام تقييم أداء فعال وعادل يأخذ بعين الاعتبار تحديات العمل ويحفز الموظفين على تحسين أدائهم والعمل بجدية أكثر

الجدول رقم (16):مراقبة الموظفين أثناء مزاولة المهام وعلاقته بإحترام مواعيد وأوقات العمل

المجموع ك/ %		لا		نوعا ما		نعم		إحترام مواعيد وأوقات العمل
								مراقبة الموظفين أثناء مزاولة العمل
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	العمل
100%	20	35	07	50	10	15	03	نعم
100%	50	44	22	30	15	26	13	نوعا ما
100%	30	50	15	33.30	10	16.7	05	لا
100%	100	44%	44	35%	35	21%	21	المجموع الكلي للعبارات

المصدر : بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

➤ القراءة الإحصائية :

من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام تبين أن نسبة 44% من مجموع المبحوثين صرحوا بأنهم لا يحترمون مواعيد وأوقات العمل ، تدعمها نسبة 50% لا توجد مراقبة أثناء مزاولة عمل .

هذا مقارنة 35% من مجموع المبحوثين صرحوا بأنهم نوعا ما يحترمون مواعيد وأوقات العمل ، تدعمها نسبة 50% توجد مراقبة الموظفين أثناء مزاولة العمل .

هذا مقارنة نسبة 21% من مجموع المبحوثين صرحوا بأنهم يحترمون مواعيد وأوقات العمل ، تدعمها نسبة 26% هناك نوعا ما مراقبة الموظفين أثناء مزاولة العمل

➤ القراءة السيسولوجية :

تشير العديد من الدراسات إلى أن إحساس الموظفين بالاضطراب أو الإزعاج من المراقبة داخل المؤسسة يمكن أن يؤثر على إنجاز مهامهم وإحترامهم للأوقات والمواعيد العمل ، فعندما يشعر الموظفون بأنهم يتم مراقبتهم بشكل مستمر، قد يشعرون بالضغط وعدم الثقة، مما يمكن أن يؤدي إلى تقليل تركيزهم وتأخير إنجاز المهام.

من ناحية أخرى، إذا كانت المراقبة تتم بشكل عادل ومنسق ومبرر، فقد تساعد على تحسين أداء الموظفين ، فعلى سبيل المثال يمكن استخدام المراقبة لتحديد المشاكل في العمليات أو تحديد المجالات التي يحتاج فيها الموظفون إلى تحسين أدائهم.

إستنتاج : إن إحترام الأوقات والمواعيد العمل يعتمد على العديد من العوامل، بما في ذلك طبيعة العمل والثقافة المؤسسية والتفاعل بين الموظفين. لذلك، يجب أن يتم التعامل مع المراقبة بحذر وتوازن،

الجدول رقم(17): توجيه الملاحظات بين الموظفين حول أداء العمل وعلاقته بحرصهم على تحسين أدائهم

المجموع ك/ %		أبدا		أحيانا		بشكل مستمر		حرص الموظفين على تحسين أدائهم في العمل
								توجيه الملاحظات بين الموظفين حول الأداء العمل
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100%	50	48	24	36	18	16	08	نعم
100%	36	52.80	19	30.60	11	16.7	06	أحيانا
100%	14	42.90	06	35.70	05	21.4	03	لا
100%	100	49%	49	34%	34	17%	17	المجموع الكلي للعبارات

المصدر : بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

➤ القراءة الإحصائية :

من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام تبين أن نسبة 49% من مجموع المبحوثين صرحوا بأنهم لا يحرصون على تحسين أدائهم أبدا ، تدعمها 52.8% أحيانا توجد توجيهات بالملاحظات بين الموظفين حول أداء العمل .

هذا مقارنة نسبة 34% من مجموع المبحوثين صرحوا بأنهم أحيانا يحرصون على تحسين أدائهم في العمل ، تدعمها نسبة 36% توجد توجيهات بالملاحظات بين الموظفين .

هذا مقارنة نسبة 17% من مجموع المبحوثين صرحوا بأنهم يحرصون على تحسين أدائهم بشكل مستمر ، تدعمها نسبة 21.4% لا توجد توجيهات بالملاحظات بين الموظفين حول أداء

➤ القراءة السيسولوجية :

عدم وجود توجيه الملاحظات بين الموظفين يمكن أن يؤثر سلبًا على تحسين أدائهم في العمل. فعندما لا يتلقون الموظفون توجيهًا وملاحظات بناء حول أدائهم، فإنهم قد لا يعرفون ما يجب عليهم تحسينه، وبالتالي قد يتوقفون عن التحسين.

وبدلاً من ذلك، قد يشعر الموظفون بالرضا عن أدائهم الحالي ويعتقدون أنهم يفعلون كل شيء بشكل صحيح، حتى وإن كان هناك مجال للتحسين. ومن الجدير بالذكر أن عدم وجود توجيه الملاحظات قد يؤدي أيضاً إلى زيادة الخطأ وتكرارها،

إستنتاج : إن تحسين أداء الموظفين يتطلب توجيه الملاحظات بشكل ملائم وفي الوقت المناسب، وتوفير بيئة عمل مفتوحة وصادقة حيث يشعر الموظفون بالراحة والثقة في تبادل الأفكار والملاحظات. وبوجود هذه البيئة، يمكن للموظفين تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم وخبراتهم في العمل ، وعليه فإن توجيه الملاحظات يتطلب مهارات تواصل جيدة من الموظفين والمديرين، ومن خلال توجيه الملاحظات بشكل ملائم وفعال، يمكن للموظفين أن يحسنوا أدائهم وتطوير مهاراتهم وخبراتهم في العمل.

2-إستنتاج الفرضية الثانية :

تؤثر الرقابة الاجتماعية على أداء العمال في المؤسسة بصورة كبيرة. فالرقابة الاجتماعية تعني الضغط الذي يمارسه الزملاء والمجتمع في المؤسسة على الأفراد للالتزام بالمعايير الاجتماعية والسلوكيات المقبولة. وقد يؤدي ذلك إلى تحسين الأداء، حيث يشعر العاملون بأنهم مسؤولون عن أدائهم وسلوكهم في المؤسسة.

على سبيل المثال، يمكن للرقابة الاجتماعية أن تحفز العاملين على تحسين أدائهم وتجنب السلوكيات الغير مقبولة، مثل التأخير في العمل أو تجاهل المهام الموكلة إليهم ، كما يمكن للرقابة الاجتماعية أن تعزز الثقة والتعاون بين العاملين في المؤسسة وتحسن بيئة العمل.

من ناحية أخرى، فإن الرقابة الاجتماعية إذا كانت مفرطة أو غير متوازنة، فقد تؤدي إلى زيادة الضغط على العاملين وإنتاجية منخفضة وعدم رضا العاملين عن بيئة العمل في المؤسسة.

بالإضافة إلى ذلك، فإن الرقابة الاجتماعية يمكن أن تؤدي إلى تشويه الصورة الذاتية للعاملين، إذا كانوا يعانون من الضغوط الاجتماعية لتبدو أفضل في عيون الآخرين. وقد يؤدي هذا التأثير إلى زيادة الضغط والتوتر لدى العاملين وتأثير سلبي على أدائهم.

بشكل عام، فإن الرقابة الاجتماعية يمكن أن تكون إيجابية إذا كانت متوازنة ومنصفة وتهدف إلى تحسين الأداء وتحسين بيئة العمل في المؤسسة، ويجب تجنب تفريطها وإفراطها حتى لا تؤدي إلى تأثير سلبي على أداء العمال والمؤسسة بشكل عام.

3-الإستنتاج العام : للرقابة التنظيمية دور في رفع كفاءة الاداء العاملين.

نستنتج من خلال تحليل الجداول الفرضيتين المتعلقةين بدراسة دور الرقابة التنظيمية في رفع كفاءة الأداء العاملين في المؤسسة، حيث تساعد على تحقيق الإلتزام بالمعايير الأخلاقية والقوانين واللوائح المحددة للعمل، وتقليل الفساد، وتحسين جودة العمل والتنظيم، والحفاظ على سلامة الموظفين والجمهور.

وتساهم الرقابة التنظيمية في توفير بيئة عمل مناسبة وآمنة للموظفين، وتشجعهم على العمل بكفاءة وفعالية، وتقوم بتقييم الأداء وتحديد المناطق التي تحتاج إلى تطوير وتحسين، وتقديم التوجيه والتدريب اللازم لتحسين الأداء.

كما تساعد الرقابة التنظيمية على تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة، وتسهم في تعزيز الثقة والشفافية في العمل، وتحسين الصورة العامة للمؤسسة.

بالإضافة إلى ذلك، تحسن الرقابة التنظيمية أداء العاملين عن طريق تحفيزهم على تحسين مهاراتهم وتعزيز قدراتهم، وتحسين بيئة العمل والمكافآت والحوافز لتشجيع الأداء الجيد.

و بشكل عام يمكن القول إن الرقابة التنظيمية تساعد على تحقيق الاستدامة والنمو المستدام في الأعمال، من خلال تحسين جودة العمل وتعزيز الثقة والشفافية، وتقليل المخاطر والفساد والاختلاسات، وتحسين الأداء العام للعاملين.

4- التوصيات :

يوجد العديد من الاقتراحات حول الرقابة التنظيمية وكيفية تحسينها لتحقيق الأثر الإيجابي على كفاءة الأداء في المؤسسة، ومنها:

- تحديد المعايير الواضحة: يجب تحديد المعايير الواضحة والمحددة للأداء المطلوب، وكذلك وضع معايير محددة لقياس الأداء وتقييمه.
- الحفاظ على التوازن: يجب الحفاظ على التوازن بين الرقابة تنظيمية والحرية الفردية للعاملين، حيث يتم تطبيق الرقابة بطريقة منصفة ومتوازنة.
- تشجيع الإبداع والابتكار: يجب تشجيع الإبداع والابتكار في المؤسسة، وتحفيز العاملين على تحسين الأداء وتطوير.
- التدريب والتطوير: يجب توفير التدريب والتطوير المستمر للعاملين، لتحسين مهاراتهم وزيادة كفاءتهم، وتحسين أدائهم.
- تحسين بيئة العمل: يجب تحسين بيئة العمل في المؤسسة، وتوفير الظروف المناسبة للعمل، وتحسين العلاقات بين العاملين والإدارة.
- الاستفادة من التكنولوجيا: يجب الاستفادة من التكنولوجيا والأدوات الحديثة لتحسين الأداء وتطوير العمليات والخدمات في المؤسسة.
- الحفاظ على الشفافية: يجب الحفاظ على الشفافية في العمليات والقرارات والإجراءات المتعلقة بالرقابة الإدارية، وتوفير الإعلام الكافي للعاملين حول هذه القرارات.
- تحسين نظام الحوافز: يجب تحسين نظام الحوافز والمكافآت للعاملين، وتوفير الحوافز الملائمة لتحسين الأداء وتشجيع العاملين على العمل بجدية وإنتاجية أكبر.
- تحسين نظام الإدارة: يجب تحسين نظام الإدارة والقيادة في المؤسسة، وتوفير الدعم اللازم للعاملين، وتطبيق القيادة الفعالة والمشاركة في صنع القرارات.

- الاستماع إلى العاملين: يجب الاستماع إلى العاملين وتلبية احتياجاتهم ومطالبهم، وتشجيعهم على المشاركة الفعالة في عملية تحسين الأداء وتطوير المؤسسة. هذه الاقتراحات يمكن أن تساعد في تحسين الرقابة الإدارية وزيادة كفاءة الأداء في المؤسسة بشكل عام. ومن المهم أن يتم تنفيذ هذه الاقتراحات بطريقة منصفة ومتوازنة، وبالتشاور مع العاملين والإدارة، لضمان تحقيق الأثر الإيجابي على الأداء في المؤسسة.

الخاتمة :

وما نخلص اليه من خلال ما تناولناه في بحثنا موضوع الرقابة التنظيمية وانعكاسها على كفاءة الأداء من خلال العرض النظري لمتغيرات البحث وكذا الدراسة الميدانية, وتوصلنا الى نتيجة نهائية انطلاقا من التساؤل الرئيسي الذي كان مفاده: هل للرقابة التنظيمية دور في رفع كفاءة أداء عاملين في المؤسسة ؟

✓ للوسائل الرقابية المستخدمة دور في رفع مستوى الكفاءة الاداء.

✓ للأهداف الرقابية دور في رفع مستوى الكفاءة الاداء.

وبالدراسة التحليلية تبين ان للوسائل الرقابية دور في تنظيم العمل والمحافظة على سريانه بالإضافة إلى الالتزام بالقوانين والانضباط في العمل وكذا السرعة في انجاز المهام في الوقت, وبالتالي رفع مستوى الكفاءة المهنية للمورد البشري بالمؤسسة, كما أن للأهداف الرقابية للمؤسسة دور اذ يتجلى في عمليتي التقييم والمطابقة بين الأداء الفعلي للعامل والخطط المستهدفة التي تعمل على الكشف عن الأخطاء والانحرافات التي يقع فيها العامل ومن ثم معالجتها من خلال عملية التوجيه والمتابعة من طرف المشرفين ومن ثم الدفع بالمرؤوسين تحسين أدائهم إلى الأحسن, ومن هنا يمكننا القول ان الرقابة وظيفة مهمة في المؤسسة حيث تحتل موقعا استراتيجيا بالغ الأهمية , فهي عملية مستمرة منذ بداية التخطيط من المراحل الأخيرة من التنفيذ فهي تعني بتتبع مراحل الانجاز في المؤسسة أول بأول, لهذا فان المؤسسة لا يمكن لها ان تعطي نتائج حسنة في الرفع من مستوى الكفاءة في الأداء إلا إذا اعتمدت على نظام رقابي جدي ودقيق , يتكيف ويتمشى مع كل الأعمال والوظائف المتواجدة في المؤسسة وفق أساليب ووسائل متطورة وذلك بغية تكوين عامل ذو كفاءة.

وهو ما يجعلنا نصل الى نتيجة تقول ان للرقابة التنظيمية لها دور مهم في رفع كفاءة الأداء العاملين.

الكتب:

- 1- إبراهيم بن داود، الرقابة المالية على النفقات العامة، دار الكتاب الحديثة، الجزائر، 2012م.
- 2- إحسان محمد الحسن، الأسس العلمية ومناهج البحث العلمي، ط2، دار الطليعة للنشر و التوزيع.
- 3- احمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
- 4- احمد عياد، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2008.
- 5- إسماعيل قيرة وعلي غري، سوسيولوجيا التنمية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000.
- 6- الحبيب ثابت الجيلالي بن عبو، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، ب ط، الثقافة الجامعية، 2009.
- 7- أنور كريم شادي، الرقابة على المال العام الاقتصاد الإسلامي، ط1، دار النفائس للنشر والتوزيع.
- 8- الهواري السيد، الادارة الأصول والأسس العلمية، دون ط، مكتبة عين الشمس للنشر والتوزيع، القاهرة، 1993.
- 9- بشير العلاق، تنظيم وإدارة العلاقات العامة، ب ط، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 10- تامر المطيري، فلسفة الفكر الإداري والتنظيمي، ط، دار الفكر للنشر، الرياض، 1990.
- 11- جازية كيران، محاضرات في المنهجية في علم الاجتماع، ديوان المطبوعات الجامعية، 2008.
- 12- حسين حريم، مبادئ الادارة الحديثة، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 13- خالد الهادي، المرشد المفيد في المنهجية وتقنيات البحث العلمي، دار النعومة، الجزائر، 1996.
- 14- زيد منير عبوي، سامي محمد هشام، مدخل الى الادارة العامة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006.

قائمة المصادر والمراجع

- 15- سليم عيسى، إدارة شؤون الأفراد، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 16- صالح محسن العامري وآخرون، الادارة والأعمال، ط1، دار وائل للنشر، 2007.
- 17- ضرار العتيبي وآخرون، العملية الادارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
- 18- عبد الرحمن الصباح، الرقابة الادارية بين النظرية والتطبيق، ط1، الإسكندرية للنشر، مصر، 1989.
- 19- عبد الرحمان الصباح، مبادئ الرقابة الادارية المعايير والتقييم، بدون ط، دار الزه ارن للنشر، عمان، 1996.
- 20- عبد الرحيم ختام السحيمات، مفاهيم جديدة في علم الادارة، ط1، عمان، 2009 .
- 21- عبد السلام أبو القحف، أساسيات التنظيم في الادارة، الدار الجامعية الجديدة للنشر، القاهرة، 2002 .
- 22- عساف محمود، أصول الادارة، ط1، دار النشر العربي، القاهرة، 1988 .
- 23- علي الحبيبي، الادارة العامة، ط1، مكتبة عين الشمس للنشر، القاهرة، 1990 .
- 24- علي أوحيدة، التدريس الفعال بواسطة الكفاءات، السند التربوي للمعلمين، ط1، مطبعة الشهاب، باتنة، 2007 .
- 25- علي عباس، أساسيات علم الادارة، ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 26- علي فلاج، مبادئ الادارة الأصول والأساليب العلمية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 27- علي محمد منصور، مبادئ الادارة أسس ومفاهيم، ط2، دار مجموعة النيل العربية للنشر، 2004 .
- 28- عويدات عمار، عملية الرقابة على أعمال الادارة العامة، الج ازئر، 1982 .
- 29- عمر وصفي عقيلي، الادارة المعاصرة، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 30- فريد فهمي زيارة، وظائف الادارة، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009 .

قائمة المصادر والمراجع

- 31- فيصل حسونة, إدارة الموارد البشرية, ط1, دار أسامة للنشر والتوزيع, عمان, 2008 .
- 32- ماجد عبد الوهاب المهدي وآخرون, مبادئ علم الإدارة, ط1, دار السيرة للنشر والتوزيع, الأردن, 2010 .
- 33- محمد فتحي, مصطلحات إدارية إيضاح وبيان, دار التوزيع والنشر الإسلامي, مصر.
- 34- محمد فريد الصحف وآخرون, مبادئ الإدارة, الدار الجامعية, الإسكندرية, 2002 .
- 35- محمود سويلم, الإدارة في القرن الواحد والعشرين, ط1, جامعة المنصورة .
- 36- مروان عبد المجيد ابراهيم, الإدارة والتنظيم, ط1, دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع, عمان, 2008 .
- 37- مصطفى محمد محمود, الرقابة الادارية, ط1, دار البداية ناشرون وموزعون, عمان, 2011 .
- 38- معن محمود عياصرة, القيادة والرقابة والاتصال الإداري, ط1, دار الحامد للنشر والتوزيع, الأردن, 2008 .
- 39- مورييس أنجرس, منهجية البحث في العلوم الإنسانية, دار القصبة للنشر والتوزيع, الجازائر, 2006 .
- 40- موسى سلامة اللوري, مبادئ إدارة الأعمال, ط1, دار إثراء للنشر والتوزيع, عمان, 2008.
- 41- نجم عبود نجم, إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات العملية, ط1, مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع, 2005 .
- 42- وسيلة حمداوي, إدارة الموارد البشرية, بدون ط, ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر, 2004 ..

الرسائل الجامعية:

- 1- السعيد بلوم, أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية, رسالة ماجستير في تنمية الموارد البشرية, غير منشورة, جامعة منتوري, الجزائر, 2008.
- 2- أمال بوسفط, الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال, رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل, جامعة بسكرة, 2016.

قائمة المصادر والمراجع

- 3- أنيس كشاط، دور إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف، 2006.
- 4- بوثينة بركاني دور تسيير الكفاءة المهنية في تحسين الأداء المؤسسي، مذكرة ماستر، جامعة 08 ماي 1945، قلالة 2016.
- 5- عائشة حموني ووهيبة عبد الله الرقابة ودورها في تحسين الكفاءة المهنية، مذكرة ماستر علم الاجتماع تنظيم والعمل، جامعة ادرار، 2018.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم: علم الاجتماع والديموغرافيا

تخصص: علم اجتماع لتنظيم ولعمل

استمارة بحث بعنوان:

الرقابة التنظيمية وإنعكاساتها على كفاءة الأداء

تحية طيبة وبعد:

هذه استمارة خاصة بإنجاز مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر علم اجتماع لتنظيم ولعمل بعنوان: الرقابة التنظيمية وإنعكاساتها على كفاءة الأداء :دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بولاية المنية وعلى هذا الأساس نرجو التكرم بالإجابة عن الأسئلة المطروحة بكل أمانة بوضع علامة () نحيطكم علما بأن إجاباتكم على أسئلة هذه الاستمارة هي مساهمة منكم في تنمية البحث العلمي بجامعتنا

ولكم مني جزيل الشكر والاحترام وتقدير

تحت إشراف الأستاذ:

من إعداد الطالبة :

عكوشي عبد القادر

فرج حورية

الموسم الجامعي: 2022/2023

الملاحق

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر ☒ أنثى ☒

2- الحالة الاجتماعية:

أعزب ☐ متزوج ☐ أرمل ☐ مطلق ☐

3- منصب العمل:

طبيب ☐ ممرض ☐ مسير إداري ☐ عامل مهني ☐

4- الخبرة المهنية بالمؤسسة:

.....

المحور الأول : البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- الحالة الاجتماعية:

أعزب ☐ متزوج ☐ أرمل ☐ مطلق ☐

3- منصب العمل:

طبيب ☐ ممرض ☐ مسير ☐ إداري ☐ عامل مهني ☐

4- الخبرة المهنية:

المحور الثاني: الرقابة الإدارية

5- حسب رأيك مالمقصود بالرقابة الإدارية؟

وظيفة من الوظائف الإدارية ☐ سلطة ومسؤولية ☐

إكتشاف الأخطاء والتجاوزات ☐ تقييم الأداء ☐

شيء آخر أذكره.....

6- برأيك هل توجد رقابة إدارية بمؤسستكم؟ نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐

الملاحق

7- هل أنت على دراية بالقوانين واللوائح المعمول بها بمجال الرقابة الإدارية بمؤسستكم؟

نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐

8- كيف ترى نمط الرقابة الإدارية بمؤسستكم؟ ☐ شديدة ☐ متساهلة ☐ ضعيفة ☐

9- برأيك يقوم المسؤول المكلف بالرقابة بمهامه على أكمل وجه؟ ☐ نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐

في حالة الإجابة ب لا لماذا؟.....

10- هل وجود المسؤول معك بشكل دائم يؤدي إلى تحسين في كفاءة أدائك؟

نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐

إذا كانت إجابتك بنعم. كيف كان ذلك؟.....

11- هل يقوم مسؤول الرقابي بزيارات مفاجئة لكم أثناء العمل؟ ☐ نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐

12- ماهي المصالح التي تمارس عليها الرقابة أكثر بمؤسستكم؟

مصلحة الإدارة ☐ مصلحة خدمة المرضى ☐

مصلحة التقنية ☐ مصلحة المالية والتمويل ☐

13- هل لاحظت أن ممارسة الرقابة الإدارية بمؤسستكم أدى إلى تحسين في الأداء ؟

نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐

إذا كانت إجابتك بنعم . كيف؟.....

14- هل تعتبر القوانين والقواعد الرقابة واضحة بما يكفي بمؤسستكم؟

واضحة ☐ نوعا ما ☐ غير واضحة ☐

إذا كانت إجابتك غير واضحة لماذا ؟

15- ما الذي يمكن أن تؤخذ عليه الرقابة الإدارية بمؤسستكم؟

رقابة متكررة ☐ كثرة المتدخلين في الرقابة ☐ عدم الحيادية ☐

الملاحق

16- هل تعتبر أن لجوء للعقوبات يساعد على تحسين الأداء الرقابي؟

☐ يساعد ☐ نوعا ما ☐ لا يساعد

17- ماهي أكثر العقوبات المسلطة على المخالفين بمؤسستكم؟

☐ تقارير تنبيهية ☐ إنذار بملاحظات فعلية ☐ عقوبات مادية

المحور الثالث: الرقابة الاجتماعية

18- هل تجد للتنشئة الاجتماعية لزملائك دور في تحسين أدائهم لعملهم؟

☐ نعم ☐ نوعا ما ☐ لا

إذا كانت إجابتك بنعم أو نوعا ما كيف ذلك؟.....

.....

19- هل زملائك يتقيدون بالقيم الدينية في أداء أعمالهم ؟ ☐ نعم ☐ نوعا ما ☐ لا

إذا كانت الإجابة بنعم . هل ذلك على صلة بالحلل والحرام في أداء العمل ؟ ☐ نعم ☐ لا

كيف ذلك؟.....

20- هل سبق أن شعرت بأنك قصرت في أداء عملك ؟ ☐ نعم ☐ نوعا ما ☐ لا

في حالة الإجابة بنعم او نوعا ما . بما شعرت حيال ذلك

.....

رقابة إجتماعية تنظيمية:

21- هل ترعجك مراقبة زملائك أثناء مزاوتك لمهامك؟ ☐ نعم ☐ نوعا ما ☐ لا

22- هل سبق أن وجه لك زملائك ملاحظات حول أدائك لعملك؟ ☐ نعم ☐ أحيانا ☐ لا

إذا كانت إجابتك بنعم او أحيانا . ما صيغتها؟.....

23- هل تجد أن مراقبة زملائك يؤثر على أدائك لعملك؟ ☐ نعم ☐ نوعا ما ☐ لا

إذا كانت إجابتك بنعم . كيف ذلك؟.....

الملاحق

المحور الرابع: كفاءة الأداء

24- هل تلاحظ أن الجميع يحترم مواعيد وأوقات العمل؟ ☐ نعم ☐ نوعا ما ☐ لا

25- هل تعتبر أن أدائك لعملك على علاقة ب؟

إنجاز العمل ☐ وفق مزاجك ☐

وفق القواعد والقوانين بالمؤسسة ☐ وفق لإرضاء بعض المسؤولين ☐

أمواراً ذكرها.....

26- هل تجد أنك تحرص على تحسين أدائك لعملك؟ بشكل مستمر ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

27- كيف تقيم أداء زملائك للعمل بالمؤسسة؟

جيد جدا ☐ جيد ☐ متوسط ☐ ضعيف ☐

28- هل تعتقد أن الصرامة في تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية تزيد من كفاءة الأداء؟

تزيد ☐ نوعا ما ☐ لا تزيد ☐

29- من وجهة نظرك. هل ترى عملية تقييم الأداء مهمة بالنسبة لك؟

نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐

إذا كانت إجابتك بنعم فأين تظهر أهميتها؟

التعرف على نقاط الضعف ☐ لرفع الروح المعنوية للعمال ☐ لتحسين الأداء ☐ كل هذا معا ☐

30- هل يتم تقديم تحفيزات للعمال من أجل تحسين أدائهم؟

نعم ☐ أحيانا ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم هل هي ؟

تحفيزات معنوية ☐ تحفيزات مادية ☐ كليهما معا ☐