



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
شعبة علوم التسيير
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
تخصص إدارة الأعمال

بعنوان:

الرقابة الإدارية و أثرها على الأداء الوظيفي

- دراسة ميدانية -

مديرية التكوين المهني لولاية المنية والمراكز "05" التابعة لها

من إعداد الطالب: عبد الحكيم حمامي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2025/06/12

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	اسم الأستاذ
رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر "ب"	صيتي عبد اللطيف
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر "أ"	سايع عبد الله
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر "أ"	زقيب خيرة

الموسم الجامعي: 2025/2024.



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
شعبة علوم التسيير
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
تخصص إدارة الأعمال

بعنوان:

الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي
- دراسة ميدانية -
مديرية التكوين المهني لولاية المنية والمراكز "05" التابعة لها

من إعداد الطالب: عبد الحكيم حماني

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2025/06/12
أمام اللجنة المكونة من السادة:

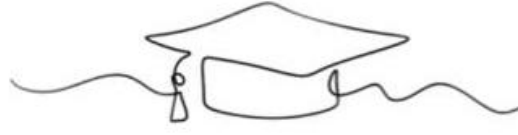
الصفة	الجامعة	الرتبة	اسم الأستاذ
رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر "ب"	صيتي عبد اللطيف
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر "أ"	سايق عبد الله
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر "أ"	زقيب خيرة

الموسم الجامعي: 2025/2024.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِنَّ اللَّهَ يُؤْتِي الْحِكْمَ مَنْ يَشَاءُ وَيُؤْتِيهِ كَيْفَ يَشَاءُ
وَمَا يُلْقِيهِ إِلَّا بِحُكْمٍ

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا صَلُّوا عَلَيْهِ وَسَلِّمُوا تَسْلِيمًا



إهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى

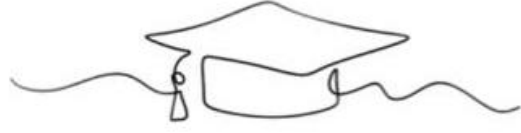
أهدي هذا العمل إلى:

والداي الكريمين حفظهما الله ورعاهما
واخوتي وزوجتي الغالية، ابني العزيز
العائلة الكريمة.

والى كل من كان لهم الفضل في اتمام هذه المذكرة

عبد الحكيم حمائي





شكر وتقدير

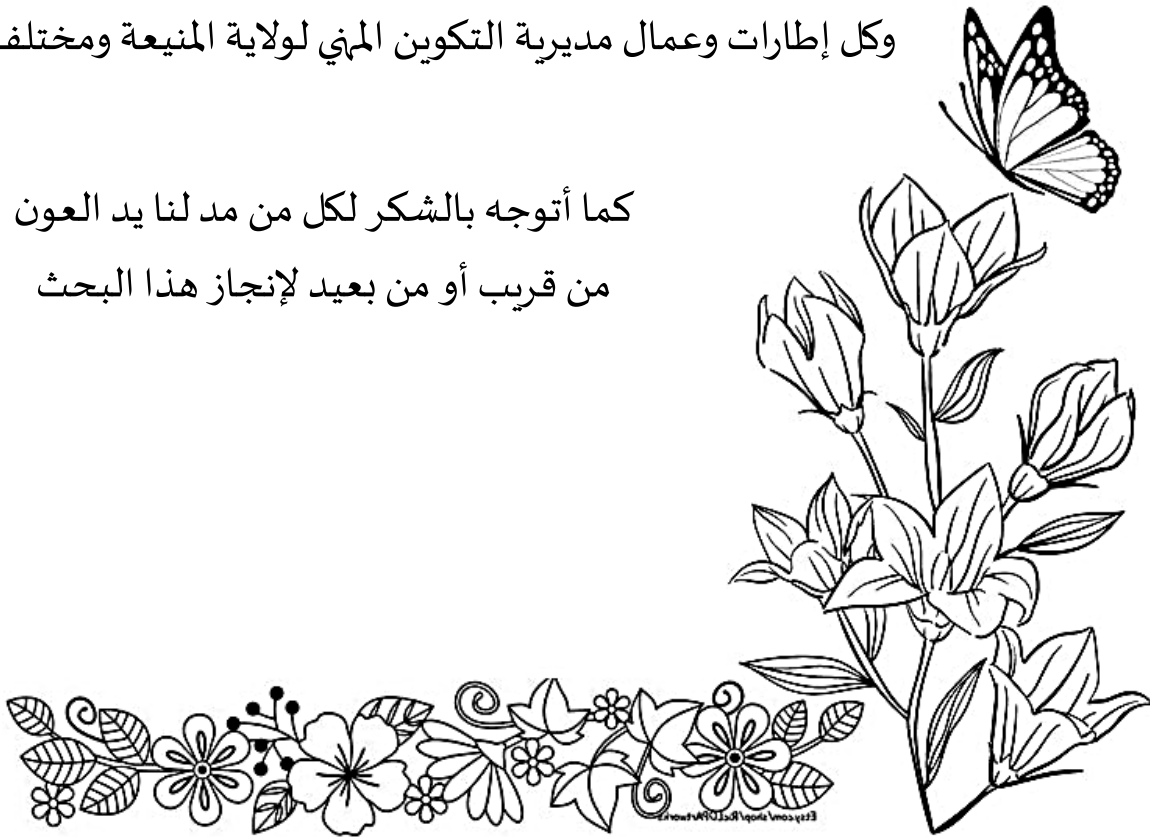
الحمد لله حمد الشاكرين، يا ربنا لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك ولعظيم
سلطانك نحمدك ونثني عليك الخير كله، ونصلي ونسلم على المبعوث رحمة للعالمين،
سيد الخلق وإمام الأنبياء والمرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.
أما بعد:

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذ المشرف الدكتور سايح عبد الله
على نصائحه وتوجيهاته السديدة

وأوجه الشكر الخالص لأعضاء اللجنة التي قبلت مناقشة هذا العمل
وإلى الأساتذة الكرام الذين نهلنا من علمهم طوال مسارنا الدراسي
وكل إدارات وعمال مديرية التكوين المهني لولاية المنيعه ومختلف مراكزه التابعة له

كما أتوجه بالشكر لكل من مد لنا يد العون
من قريب أو من بعيد لإنجاز هذا البحث

عبد الحكيم حمايي



الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي داخل مديرية التكوين المهني لولاية المنية والمراكز التابعة لها، وإبراز واقع تطبيق الرقابة الادارية ومستوى أداء الموظفين فيها. ولتحقيق هذه الأهداف تم اعتماد المنهج الوصفي في الجانب النظري، ومنهج دراسة الحالة في الجانب الميداني، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان وُزِعَ على عينة مكوّنة من 60 فردا من إجمالي تعداد المجتمع 130 إطارًا إداريًا بالمؤسسة، حيث تم استرجاع 45 استبانة منها 44 استبانة صالحة للتحليل.

وبناء على مخرجات برنامج SPSS أظهرت النتائج أن الرقابة الإدارية تساهم بشكل محوري في تحسين جودة الأداء الوظيفي للعاملين، من خلال ضبط السلوك التنظيمي، ورفع مستويات الالتزام والانضباط داخل المؤسسة واختُتمت الدراسة بجملة من التوصيات كان من أبرزها التأكيد على ضرورة الالتزام بتطبيق آليات الرقابة الإدارية بشكل فعال، لما لذلك من أثر إيجابي مباشر على تطوير وتحسين الأداء العام للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: رقابة إدارية، أداء وظيفي، مديرية التكوين المهني.

Abstract:

This study aims to reveal the impact of administrative control on improving job performance within the Directorate of Vocational Training in the Wilaya of El Menia and its affiliated centers. It also seeks to highlight the reality of implementing administrative control and the level of employee performance. To achieve these objectives, the descriptive approach was adopted for the theoretical part, and the case study method was used for the fieldwork. Data was collected through a questionnaire distributed to a sample of 60 individuals out of a total population of 130 administrative staff members in the institution. A total of 45 questionnaires were retrieved, of which 44 were valid for analysis.

Based on the outputs of the SPSS program, the results showed that administrative control plays a pivotal role in improving the quality of job performance by regulating organizational behavior and raising levels of commitment and discipline within the institution. The study concluded with a set of recommendations, the most prominent of which is the emphasis on the necessity of effectively implementing administrative control mechanisms due to their direct positive impact on the development and improvement of the institution's overall performance.

Keywords: Administrative control, Job performance, Directorate of Vocational Training

قائمة المحتويات



قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
i	الاهداء
ii	الشكر
iii	الملخص
v	قائمة المحتويات
vi	قائمة الجداول
vii	قائمة الاشكال
vii	قائمة الملاحق
أ-م	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للرقابة الإدارية والأداء الوظيفي	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للرقابة الإدارية والأداء الوظيفي
03	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للرقابة الإدارية
12	المطلب الثاني: مدخل عام للأداء الوظيفي
24	المطلب الثالث: علاقة الرقابة الادارية بالأداء الوظيفي
25	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
26	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية
30	المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
32	المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
33	خلاصة
الفصل الثاني: دراسة ميدانية مديرية التكوين المهني لولاية المنيعه والمراكز "05" التابعة لها	
35	تمهيد
36	المبحث الأول: تقديم عام لمديرية التكوين المهني بالمنيعه وإجراءات الدراسة
36	المطلب الأول: التعريف بمديرية التكوين المهني بالمنيعه والمراكز التابعة لها
38	المطلب الثاني: أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية
43	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة النتائج
43	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
53	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج
62	خلاصة
64	خاتمة
66	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.I	مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	31
1.II	مجتمع الدراسة	39
2.II	عينة الدراسة	40
3.II	محاوَر أداة الدراسة	41
4.II	مقياس ليكرات الخماسي	41
5.II	المتوسّطات المرجّحة والاتّجاه الموافق لها	41
6.II	معاملات ثبات وصدق محاور الاستبيان	42
7.II	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	43
8.II	توزيع أفراد العينة المدروسة حسب طبيعة الجنس	44
9.II	توزيع أفراد العينة المدروسة حسب طبيعة العمر	45
10.II	توزيع أفراد العينة المدروسة حسب الخبرة المهنية	46
11.II	توزيع أفراد العينة المدروسة حسب المستوى التعليمي	47
12.II	توزيع أفراد العينة المدروسة حسب المستوى المهني	48
13.II	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد "الهيكَل التّظيمي"	49
14.II	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد "الأدوات والوسائل الرقابية"	50
15.II	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد "البيئة الرقابية"	51
16.II	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور "الأداء الوظيفي"	52
17.II	اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى	53
18.II	اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى	54
19.II	اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية	55
20.II	اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة	56
21.II	اختبار TEST(T) لمتغير الجنس	57
22.II	اختبار ANOVA لمتغير العمر	58
23.II	اختبار ANOVA لمتغير الخبرة المهنية	58
24.II	اختبار ANOVA لمتغير المستوى التعليمي	59
25.II	اختبار ANOVA لمتغير المستوى المهني	59

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
هـ	نموذج الدراسة	1.1
05	عناصر الرقابة الإدارية	2.1
09	أشكال الرقابة الإدارية	3.1
37	الهيكل التنظيمي لمديرية التكوين المهني لولاية المنية	1.2
38	الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني لولاية المنية	2.2
44	تكرارات أفراد العينة حسب متغير الجنس	3.2
45	تكرارات أفراد العينة حسب متغير العمر	4.2
46	تكرارات أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	5.2
47	تكرارات أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	6.2
48	تكرارات أفراد العينة حسب متغير المستوى المهني	7.2

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم
	نموذج استمارة الاستبيان	01
	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	02
	معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحوري الدراسة	03
	اختبار التوزيع الطبيعي لـ شاير-ويلك	04
	توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	05
	تحليل اتجاه عبارات محوري الدراسة	06
	جداول اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	07
	جداول اختبار الفرضية الفرعية الأولى	08
	جداول اختبار الفرضية الفرعية الثانية	09
	جداول اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	10
	جداول اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	11

مقدمة



أ- توطئة:

تُعد الرقابة الإدارية من أبرز ركائز العمل الإداري الحديث لما لها من دور محوري في تنظيم وتوجيه الأنشطة داخل المنظمات بمختلف أنواعها، حيث تفرض بيئة العمل الحالية بمتغيراتها المتسارعة وازدياد تعقيداتها التنظيمية الحاجة الماسة إلى نظام رقابي فعال يضمن كفاءة الأداء. فالرقابة لم تعد مجرد أداة تقليدية للتفتيش، بل أصبحت ضرورة استراتيجية لضبط الانحرافات وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المخططة، خاصة في ظل سعي المؤسسات إلى تحقيق مستويات أعلى من الجودة والتنافسية.

ورغم أن الرقابة على الأداء الوظيفي ممارسة قديمة، إلا أنها لا تزال تعاني في بعض السياقات من غموض وسوء فهم بسبب التصورات الخاطئة حول دورها وحدودها. ومع ذلك، فإن الحاجة إليها لم تتراجع، بل زادت أهميتها كونها تمثل حلقة الوصل بين مختلف وظائف الإدارة، وتسمح بتقديم تغذية راجعة تساعد على تقويم الأداء ومعالجة أوجه القصور والانحراف.

إن المنظمات اليوم مطالبة بتبني أنظمة رقابة شاملة تغطي مختلف المستويات الإدارية، ولا تقتصر على جهة أو مستوى واحد، كما ينبغي أن تتصف بالمرونة والاستمرارية والتطور بما يتماشى مع طبيعة النشاط وتوقيت التنفيذ، ففعالية الرقابة لا تُقاس فقط بالنتائج، بل بقدرتها على مواكبة التغيرات وتقديم معلومات دقيقة في الوقت المناسب.

وفي هذا السياق، نجد أن قطاع التكوين المهني يمثل نموذجًا عمليًا لحاجة المؤسسات العمومية إلى رقابة إدارية فعالة باعتباره يشرف على منظومة تكوينية متنوعة تتوزع على مختلف البلديات والمناطق، حيث تواجه تحديات تتعلق بمتابعة تنفيذ البرامج التكوينية ومراقبة مدى التزام المراكز بمعايير الجودة البيداغوجية والإدارية، وكذلك تقييم أداء الأساتذة والمؤطرين والإداريين. ومن دون رقابة فعالة ودورية قد يحدث تراجع في الأداء وتفكك في منظومة التنسيق بين المديرية والمراكز التابعة لها، مما ينعكس سلبًا على جودة التكوين ومخرجاته. لذا، فإن الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي، في مثل هذه الحالات، تُمثل آلية ضرورية لتوجيه التحسينات، وتحقيق الانسجام بين التخطيط والتنفيذ، وضمان استمرارية الجودة وتطوير الموارد البشرية بما يخدم تطلعات الدولة في قطاع التكوين المهني.

ب- إشكالية الدراسة:

في ظل التحديات التي تواجهها المؤسسات العمومية، تبرز الرقابة الإدارية كأداة أساسية لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي. ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى إبراز أثر الرقابة الإدارية ومتطلباتها في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي داخل مديرية التكوين المهني لولاية المنية والمراكز "05" التابعة لها. وعليه، تتمحور إشكالية هذه الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين في مديرية التكوين المهني لولاية المنية والمراكز "05" التابعة لها؟

وتتفرع تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية بأبعادها المختلفة على الأداء الوظيفي بالمديرية محل الدراسة؟
 - ما هو أثر الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي؟
 - ما هو أثر الأدوات والوسائل الرقابية على الأداء الوظيفي؟
 - ما هو أثر البيئة الرقابية على الأداء الوظيفي؟
2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الأداء الوظيفي تعزى لمتغيراتهم الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى المهني)؟

ت- فرضيات الدراسة:

قصد الاجابة على الأسئلة الفرعية نطرح الفرضيات التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الادارية بأبعادها المختلفة على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05؛
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد الأدوات والوسائل الرقابية على الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05؛
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد البيئة الرقابية على الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05؛
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الأداء الوظيفي تعزى لمتغيراتهم الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى المهني).

ث - أهداف الدراسة:

تتلخص أهداف الدراسة في العناصر التالية:

1. تسليط الضوء على موضوع الرقابة الإدارية داخل المؤسسة محل الدراسة؛
2. التعرف على درجة توافر أبعاد الرقابة الإدارية من وجهة نظر العاملين في المؤسسة؛
3. معرفة دور الرقابة أثناء العمل في رفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة؛
4. الكشف ميدانياً عن العلاقة الحقيقية بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؛
5. تقديم توصيات عملية للمسؤولين بناءً على نتائج الدراسة لتعزيز الرقابة الإدارية وتحسين الأداء.

ج- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الحاجة المتزايدة إلى تفعيل الرقابة الإدارية باعتبارها آلية أساسية لتحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، من خلال:

1. تعزيز الفهم العلمي لمفهوم الرقابة الإدارية وتغيير الصورة الذهنية السلبية المرتبطة بها؛
 2. كشف الانحرافات وتصحيحها بشكل مبكر وضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية؛
 3. تسليط الضوء على الأدوات والأساليب الرقابية المتبعة، ورصد التحديات المرتبطة بتطبيقها؛
 4. الإدراك الحقيقي لأهمية الرقابة الإدارية يعود بمخرجات تستفيد منها المؤسسة على المدى الطويل والقصير؛
- ومن جهة أخرى، تسعى الدراسة إلى نقل المعرفة النظرية من الجامعة إلى الميدان العملي، من خلال تقديم توصيات عملية تساهم في تطوير الأداء وتحقيق التميز المؤسسي.

ح- مبررات ودوافع اختيار الموضوع:

لا يخلو أي موضوع بحثي من دوافع ومبررات تدفع الباحث لاختياره والتمسك به، حيث تنقسم هذه المبررات إلى مبررات موضوعية ترتبط بأهمية الموضوع وأبعاده العلمية والعملية، ومبررات شخصية تتعلق باهتمامات الباحث الشخصية ورغبته في تعميق معارفه في مجال دراسته. ومن بين هذه الدوافع ما يلي:

1. المبررات الموضوعية: تتمثل فيما يلي:

- ✓ تماشي الموضوع مع ما نتلقاه في تخصص إدارة الأعمال؛
- ✓ تزايد الاهتمام بالموارد البشرية وما يرتبط بها خاصة الرقابة الإدارية؛
- ✓ معرفة مدى تأثير أبعاد الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي؛
- ✓ إبراز أهمية الرقابة الإدارية ودورها في المؤسسة محل الدراسة.

2. المبررات الشخصية: تتمثل فيما يلي:

- ✓ الرغبة والفضول للاستطلاع ومعرفة أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي؛
- ✓ الحماس لتطبيق موضوع الدراسة لدى المؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ التعمق في موضوع له علاقة مباشرة بالتخصص؛
- ✓ الوعي بقيمة وأهمية موضوع الدراسة.

خ- حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في:

1. الحدود المكانية: مديرية التكوين المهني لولاية المنيعية والمراكز "05" التابعة لها؛
2. الحدود الزمنية: امتدت الدراسة من شهر جانفي الى شهر ماي 2025؛
3. الحدود البشرية: تمت هذه الدراسة على عينة من الموظفين قدرها (45) موظف.
4. الحدود الموضوعية: تركز هذه الدراسة على الرقابة الإدارية بوصفها وظيفة إدارية أساسية، مع التركيز على أنواعها وأثرها على الأداء الوظيفي من حيث الكفاءة والالتزام والانضباط، دون التطرق إلى أنواع أخرى من الرقابة أو متغيرات وظيفية كالرضا أو الولاء المؤسسي.

د - منهج الدراسة:

النظر إلى طبيعة الدراسة والأهداف المرجوة منها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي لمعالجة الجوانب النظرية، من خلال وصف وتحليل مختلف مفاهيم وعناصر الموضوع، كما تم تدعيم البحث بالمراجع العلمية المتوفرة سواء باللغة العربية أو الأجنبية بما في ذلك الكتب، الرسائل الجامعية، والمقالات العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة. أما في الجانب التطبيقي، فقد تم اعتماد منهج دراسة الحالة لتوضيح النتائج المستخلصة من تحليل الاستبيانات مع توظيف مجموعة من أدوات الإحصاء الرياضي والتطبيقي لتحليل طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

ذ - هيكل الدراسة:

من أجل معالجة هذا الموضوع تم تقسيم هذه الدراسة على النحو الآتي:

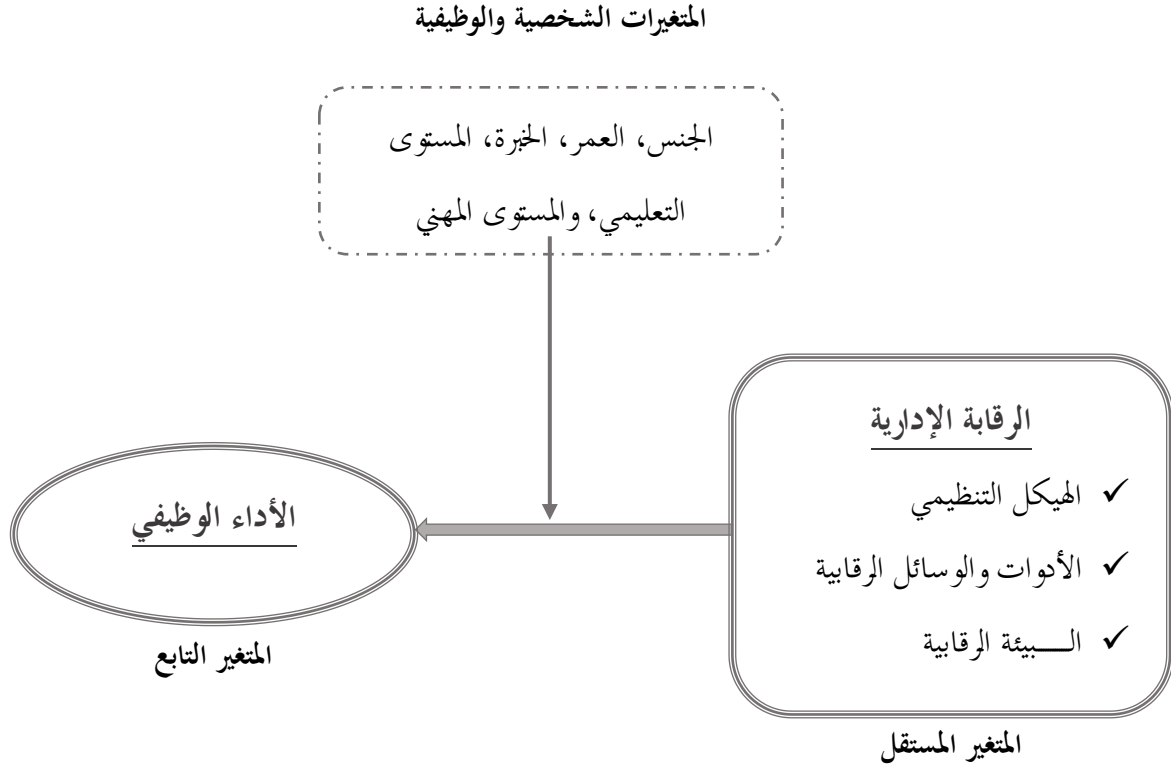
تم تخصيص الفصل الأول لعرض مبحثين رئيسيين وهما:

المبحث الأول: يتناول الإطار النظري للرقابة الإدارية والأداء الوظيفي، والذي تطرقنا من خلاله الى مفهوم واهمية الرقابة وخصائصها وعناصرها وأنوعها وأهدافها والوسائل المستخدمة، بالإضافة الى مفهوم الأداء الوظيفي ومحدداته وأنواعه والعوامل المؤثرة فيه وكذلك مفهوم تقييم الأداء واهميته وطرقه وإجراءات تحسينه.

المبحث الثاني: يتناول الدراسات السابقة، والذي تطرقنا من خلاله الى الدراسات باللغة العربية والأجنبية السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، وإجراء المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة ومجال الاستفادة منها فيما تم تخصيص الفصل الثاني لعرض مبحثين رئيسيين وهما:

المبحث الأول: يتناول التعريف بميدان الدراسة والطريقة والأدوات التي اعتمدت في الدراسة الميدانية.
المبحث الثاني: يتطرق الى النتائج والمناقشة وذلك بتلخيص واختبار الفرضيات وعرض النتائج.

ر - أنموذج الدراسة:



الشكل (1.1): نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

ز - صعوبات الدراسة:

- لقي إنجاز هذا البحث الأكاديمي مجموعة من الصعوبات، من أبرزها ما يلي:
- ✓ بعد المسافة بين المؤسسة محل الدراسة ومكان العمل والإقامة؛
 - ✓ الصعوبة في توزيع الاستبيانات واسترجاعها للتباعد الجغرافي بين مراكز المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الأول

الإطار النظري للرقابة الإدارية
والأداء الوظيفي



تمهيد:

تشهد بيئة الأعمال الحديثة تطورات متسارعة وتحديات متزايدة تؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسات وفعاليتها التنظيمية، مما يستدعي تبني آليات إدارية فعالة تضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزز مستويات الكفاءة والالتزام. وفي هذا السياق، تُعد الرقابة الإدارية واحدة من أهم الآليات الإدارية في ضبط العمليات التنظيمية وضمان الالتزام بالسياسات والإجراءات المحددة مما يسهم بشكل مباشر في تحسين الانضباط المؤسسي وتعزيز جودة العمل، كما يُعتبر الأداء الوظيفي عنصراً حيوياً يعكس كفاءة الموارد البشرية ومدى إسهامها في تحقيق الأهداف المؤسسية، حيث يتأثر بعدة عوامل من بينها بيئة العمل، نظم التحفيز، ومستوى الإشراف الإداري، ومن هذا المنطلق تبرز أهمية دراسة هذه المتغيرات لفهم دور الرقابة في دعم الأداء وتعزيز كفاءة العمل داخل المؤسسات.

وبناءً على ذلك، سيتم في هذا الفصل التطرق بالتفصيل إلى موضوع الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي من خلال تقسيمه إلى مبحثين أساسيين بالشكل التالي:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للرقابة الإدارية والأداء الوظيفي والعلاقة بينهما.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة والمقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للرقابة الإدارية والأداء الوظيفي

يتناول هذا المبحث الأسس المفاهيمية للرقابة الإدارية والأداء الوظيفي، حيث يركز المطلب الأول على تعريف الرقابة الإدارية وأهميتها وأهدافها ومجالاتها، بينما يستعرض المطلب الثاني مفاهيم الأداء الوظيفي، ومكوناته، وأبعاده والعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للرقابة الإدارية

تُعد الرقابة الإدارية أداة أساسية لضبط أنشطة المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة، من خلال متابعة الأداء وتحليل الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية، مما يساهم في التحسين المستمر وتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف وتحقيق الكفاءة في بيئتها الداخلية والخارجية.

الفرع الأول: مفهوم الرقابة الإدارية وأهميتها

تُعد الرقابة الإدارية الوظيفة الأخيرة بين الوظائف الإدارية الرئيسية، إذ تأتي في ختام مراحل النشاط الإداري ومن هنا تتعدد التعريفات التي تناولت هذه العملية:

يمكن تعريف الرقابة الإدارية على أنها عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم ومقارنته بالنشاط الإداري المخطط ومن ثمة تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بغية اتخاذ ما يلزم لمعالجة الانحرافات¹.

ويعرفها "Henry Fayol" بأنها: "وظيفة من وظائف الإدارة تعنى بقياس وتصحيح أداء المرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف والمخطط الموضوع قد تم تحقيقها، فهي وظيفة تمكن القائد من التأكد من أن ما تم تنفيذه، مطابق لما خطط له"².

كما عرفها كل من بدرن_جيكليون بأنها: "العملية التي سيتم من خلالها قيام فرد أو جماعة أو منظمة بتحديد ما يقوم به فرداً أو جماعة أو منظمة والتأثير فيه"³.

وتعرف الرقابة الإدارية على أنها عملية قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بأهداف الخطة وتشخيص وتحليل سبب انحرافات الواقع بالمطلوب وإجراء التعديلات اللازمة لضمان عودة الأنشطة إلى مسارها المخطط لها وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة⁴.

¹. رشا الغول، التقييم الذاتي للرقابة، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، القاهرة، مصر، 2013، ص 93.

². رشا الغول، نفس المرجع، ص 94.

³. الفياي بكر، الرقابة الإدارية، الطبعة الأولى، مطبعة دار التأليف، القاهرة، 1987، ص 10.

⁴. محمد عيسى الفاعوري، الرقابة الادارية، دار كنوز المعرفة، عمان، 2008، ص 18.

أما الهواري فيعرف الرقابة الإدارية ويقول بأنها التأكد من أن ما يتحقق أو ما تحقق فعلاً مطابق لما تقرر في الخطة المعتمدة سواءً بالنسبة للأهداف أو بالنسبة للسياسات والإجراءات أو بالنسبة للموازنات التخطيطية¹.

كما تعرف أيضاً بأنها: "وظيفة إدارية، وهي عملية مستمرة متجددة يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على نحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية، وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم الصحيح"².

وعرفها الباحث "S. B. M Marume": على أنها عملية مراقبة منهجية لنشاطات الموظفين العموميين أثناء تنفيذهم للسياسات والبرامج والخطط، بهدف التأكد من الاستخدام الكفء للموارد وتحقيق الأهداف، مع اتخاذ إجراءات تصحيحية في حال عدم تحقيق ذلك. وتشمل الرقابة الإدارية أيضاً تقييم النتائج العملية الفعلية للسياسات الموضوعية لتحقيق أهداف معينة³.

استناداً إلى التعاريف السابقة، يمكن استخلاص تعريف شامل للرقابة الإدارية بوصفها وظيفة إدارية مستمرة، تهدف إلى قياس وتقييم الأداء الفعلي للأنشطة داخل المنظمة، من خلال مقارنته بما خطط له مسبقاً من أهداف وسياسات ومعايير، وتشخيص الانحرافات وتحليل أسبابها، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لضمان إعادة توجيه الأنشطة نحو المسار المخطط له، بما يحقق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية⁴.

تتقاطع التعاريف السابقة للرقابة الإدارية في عدة نقاط مشتركة، أبرزها اعتبارها وظيفة إدارية أساسية تقوم على مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط، وتشخيص الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة. كما تؤكد جميعها على دور الرقابة في تحسين الأداء وضبطه. ومع ذلك، تختلف هذه التعاريف من حيث التركيز، فبعضها يُبرز الرقابة على الأفراد مثل تعريف فايول، بينما يسلط بعضها الآخر الضوء على البعد التفاعلي في الرقابة كما في تعريف بدرن-جيكليون.

تنبع أهمية الرقابة من ارتباطها الوثيق بباقي الوظائف الإدارية، خاصة التخطيط، حيث تُعد أداة لضمان تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف بكفاءة. فبعد تحديد الخطط وحشد الموارد، تصبح الرقابة ضرورية لمتابعة الأداء وضمان سير العمل في الاتجاه الصحيح. كما أن الظروف والمتغيرات الداخلية والخارجية غير المتوقعة قد تؤثر على سير التنفيذ، مما يستدعي تدخل الرقابة لتصحيح الانحرافات وضبط الجهود بما يضمن التوافق مع الأهداف المخططة⁴.

¹ احمد الطراونة وصالح عبد الهادي، الرقابة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 21.

² عادل ثابت، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 77.

³ S. B. M. Marume, R. R. Jubenkanda & C. W. Namusi, **Administrative Control and Evaluation**, International Journal of Science and Research (IJSR), Volume 5 Issue 1, January 2016, p 1075.

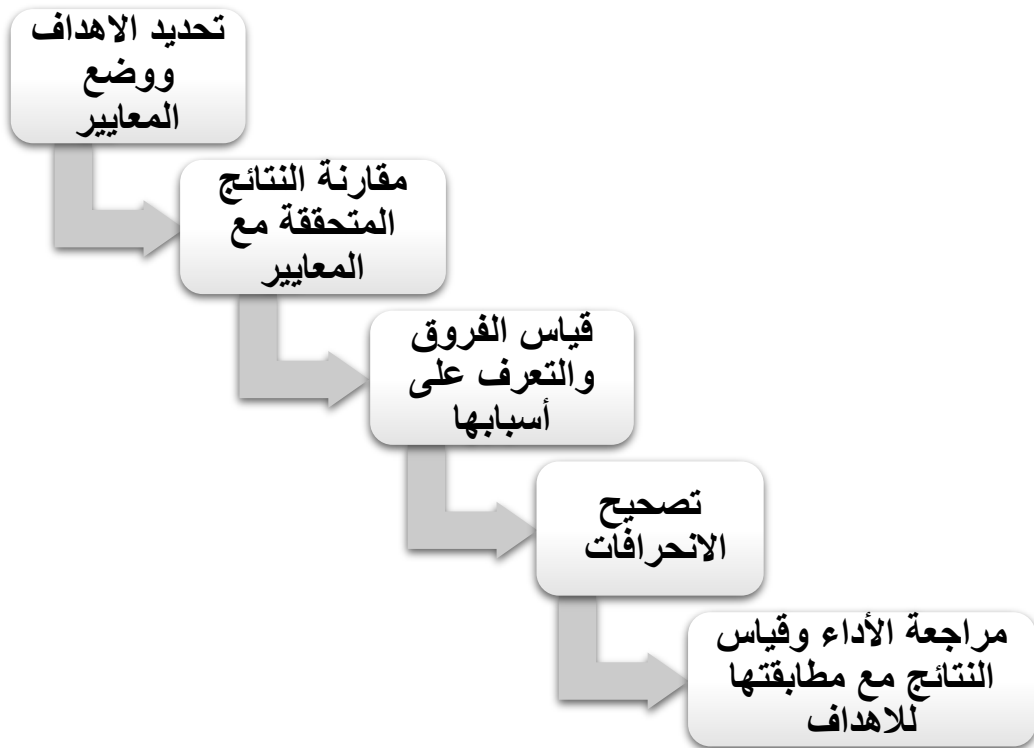
⁴ . معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان الأردن، 2008، ص 74.

الفرع الثاني: عناصر الرقابة الادارية

لكي تتمكن الجهات المعنية داخل التنظيم من ممارسة النشاط الرقابي بفعالية، يجب توفر مجموعة من العناصر الأساسية التي تضمن نجاح هذا النشاط. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الرقابة الإدارية تتكوّن من العناصر التالية¹:

- ✓ تحديد الأهداف ووضع المعايير أو المقاييس.
- ✓ مقارنة (مطابقة) النتائج المتحققة مع المعايير أو المقاييس الموضوعة.
- ✓ قياس الفروق والتعرف على أسبابها من خلال المقارنة .
- ✓ تصحيح الانحرافات ومتابعة سير التنفيذ.
- ✓ مراجعة الأداء وقياس النتائج مع مطابقتها للأهداف مرة أخرى.

تظهر العناصر المكوّنة للرقابة الإدارية تسلسلاً منطقياً يعكس دورة رقابية متكاملة تبدأ بتحديد الأهداف والمعايير، وتتم بقياس الأداء وتشخيص الانحرافات، وتنتهي بالتصحيح والمراجعة، مما يبرز طبيعتها كعملية مستمرة تهدف إلى التحسين والتقويم. كما تتضمن العناصر حلقة تغذية راجعة تضمن متابعة الأداء بشكل دوري. الشكل الموالي يوضح العناصر المكونة للرقابة الإدارية:



الشكل (1. 2): عناصر الرقابة الادارية

المصدر: من اعداد الطالب بناء على المعلومات السابقة

¹. احمد الطراونة وصالح عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص23.



الفرع الثالث: خصائص الرقابة الإدارية

- وقد تناول العديد من المفكرين والباحثين، سواء من العرب أو الأجانب، مفهوم الرقابة الإدارية من زوايا متعددة وبأساليب مختلفة. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الرقابة الإدارية تتميز بعدد من الخصائص الأساسية المتمثلة في¹:
- ✓ أن الرقابة الإدارية هي نشاط ووظيفة وعملية؛
 - ✓ أن الرقابة الإدارية تساعد في تقييم العاملين والمشرفين على السواء من ناحية المهارات الإدارية وتطبيقها؛
 - ✓ أن الرقابة الإدارية تهدف إلى تبيان الانحراف أو الخطأ وتصحيحه استناداً للأهداف الموضوعة بالخطوة؛
 - ✓ الرقابة الإدارية تقدم الحلول والمقترحات لأصحاب القرار بعد تحديد الأسباب وتحليلها؛
 - ✓ أن الرقابة الإدارية تمارسها المستويات الإدارية الثلاثة وينسب تختلف من مستوى لآخر؛
 - ✓ أن الهدف الرئيس من الرقابة هو التأكد من الأعمال تؤدي بأفضل الطرق؛
 - ✓ أن الرقابة الإدارية تساعد على إعطاء التغذية العكسية للأهداف؛
 - ✓ الرقابة الإدارية تمكننا من المتابعة لتنفيذ الخطط الموضوعة مسبقاً؛
 - ✓ الرقابة الإدارية تساعد بمعرفة أسباب الانحراف أو الخطأ.

الفرع الرابع: أنواع الرقابة الادارية

أولاً: الرقابة الإدارية حسب المعايير

تضمن الرقابة الإدارية نوعين رئيسيين: رقابة على أساس الإجراءات، ورقابة على أساس النتائج²:

1. الرقابة على أساس الإجراءات

تعتمد الرقابة على أساس القواعد والإجراءات لقياس التصرفات التي تصدر عن المنظمات والإجراءات، حيث يركز هذا النوع من الرقابة على التصرفات التي تصدر من وحدات الإدارة العامة والعاملين فيها، بدلاً من التركيز على النتائج النهائية التي تحققها هذه التصرفات.

¹. احمد الطراونة وصالح عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص23.

². يوريس طارق، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، 2015/2014، ص 60.

2. الرقابة على أساس النتائج

ترتكز الرقابة على أساس النتائج على ما تحققه المنظمات العامة من نتائج نهائية، وفق معايير يمكن قياسها بشكل موضوعي. فهذا النوع من الرقابة لا يهتم بمتابعة التصرفات أو الأنشطة التي تقوم بها المنظمات العامة، بل يركز فقط على النتائج التي يتم تحقيقها من طرف هذه المنظمات.

ثانيا: حسب التوقيت

تتضمن الرقابة حسب التوقيت عنصرين أساسيين يتمثلان في¹:

1. **الرقابة السابقة:** تخضع الرقابة السابقة لنشاطات الإدارة وقراراتها وسلوك موظفيها لمراجعة وتقييم بعض لأجهزة المتخصصة، سواء داخل المنظمة أو خارجها، كما يطلق البعض على هذا النوع من الرقابة بـ "الرقابة المانعة أو الوقائية".

2. **الرقابة اللاحقة:** في هذا النوع من الرقابة يتم تقييم تصرفات وقرارات وإجراءات وحدات الإدارة العامة التنفيذية بعد حدوثها فعلا، فهي تعني بتقييم الأداء بعد أن يكون هذا الأداء قد رفع بالفعل، مما يجعلها رقابة ذات طابع تقويمي أو تصحيحي.

في إطار الرقابة اللاحقة، تحتفظ وحدات الإدارة العامة بصلاحياتها وسلطاتها في اتخاذ القرارات والتصرف قبل التنفيذ وأثناءه، فهي وإن استرشدت بالمعايير والأهداف الموضوعية واستعدت للتقييم الذي سيرد على أدائها بعد انتهائه، إلا أن صلاحيات التصرف تظل بيدها لا بيد الجهات الرقابية كما هو الحال بالنسبة للرقابة السابقة.

ثالثا: الرقابة وفقا لمصادرها

تتضمن الرقابة حسب التوقيت عنصرين أساسيين يتمثلان في²:

1. **الرقابة الداخلية:** يقصد بالرقابة الداخلية أنواع الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على أوجه النشاطات والعمليات التي تؤديها والتي تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة.

2. **الرقابة الخارجية:** تُعد الرقابة الخارجية مكملة للرقابة الداخلية، إذ تقل الحاجة إليها عندما تكون الرقابة الداخلية فعالة وتؤدي دورها بكفاءة. وغالبًا ما تكون الرقابة الخارجية عامة وغير تفصيلية، وتمارسها جهات مستقلة ومتخصصة لضمان التزام الجهاز الإداري بالقواعد والإجراءات. وتكتسب هذه الأجهزة مكانة قوية واستقلالية بحكم تبعيتها عادة للإدارة العليا، ما يمنحها حرية في الأداء ويبعدها عن تأثير الجهات التنفيذية.

¹. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2016، ص 212-211.

². بويريس طارق، مرجع سبق ذكره، ص 62-61.



رابعاً: الرقابة من حيث نوعية الانحراف

تتضمن الرقابة حسب التوقيت عنصرين أساسيين يتمثلان في¹:

1. **الرقابة الإيجابية**: يقصد بها تحديد الانحرافات الإيجابية لمعرفة أسبابها وتدعيمها ومن ثم الاستفادة منها بشكل أكثر في المستقبل.

2. **الرقابة السلبية**: يقصد بها الكشف عن الأخطاء والانحرافات السلبية وتحديد معرفة أسبابها ومسبباتها، والعمل على تصحيحها فوراً واتخاذ الإجراءات لمنع تكرار حدوثها في المستقبل.

خامساً: الرقابة حسب المستوى الإداري

تصنف الرقابة وفق هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع وهي²:

1. **الرقابة على مستوى الفرد**: يسعى هذا النوع من الرقابة الإدارية إلى تقييم أداء الأفراد العاملين ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل وسلوكهم وذلك بمقارنة أدائهم مع المعايير الخاصة بذلك.

2. **الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية**: يهدف هذا النوع إلى قياس وتقييم الإنجاز الفعلي لإدارة واحدة أو قسم من أقسامها لمعرفة مدى كفاءة أدائها لمهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها.

3. **الرقابة على مستوى الشركة ككل**: الغرض منه تقييم الأداء الكلي في المؤسسة، ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل من أجل تحقيقها مثل نسب الربحية التي يتم تحقيقها في نهاية السنة، وحصّة المؤسسة في السوق التجاري وقدرتها التنافسية.

سادساً: الرقابة حسب جوهرها: هناك ثلاث أنواع هي³:

1. **الرقابة التنظيمية**: تركز على تطبيق التطورات القائمة التي تضعها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

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

¹. يوريس طارق، مرجع سبق ذكره، ص 64.

². علي عباس، الرقابة الإدارية على المال والأعمال، مكتبة الرائد العلمية، عمان، الأردن، 2001، ص 25.

³. أبو بكر مصطفى بعيّرة، الرقابة الإدارية في المنظمات، مجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد 273، جامعة الدول العربية، عمان، الأردن، 1983، ص 13.

3. **الرقابة الذاتية:** تتمثل الرقابة الذاتية في شعور بالرقابة ينبع من داخل الفرد، وذلك بوضع طرق وأهداف محددة يسعى الفرد للوصول إليها ومواجهة جميع الانحرافات التي تحول عن تحقيق هذه الأهداف، والتي تخدم عمله وبالتالي تخدم المؤسسة.



الشكل (3.1): أنواع الرقابة الإدارية

المصدر: من إعداد الطالب

الفرع الخامس: أهداف الرقابة الإدارية

يمكن تلخيص الأهداف التي تحققها الرقابة بما يلي¹:

1. التحقق من إعداد الخطط وفقاً لما تم تحديده من قبل الإدارة؛
2. تحديد مواطن الضعف ومعالجتها بهدف تعزيز كفاءة الأداء الإداري، لا إحباطه؛
3. المحافظة على حقوق العاملين في المؤسسة من أجل إبراز المجتهد إلى الساحة الإدارية؛

¹ . محمود معن عياصرة ومروان محمد، مرجع سبق ذكره، ص 74.

4. اكتشاف مستوى القيام بالعمل الإداري بشكل صحيح عن طريق كشف الأخطاء وتصويبها؛
 5. وضع الرقابة العليا أمام الانحرافات الموجودة من أجل أخذها بالأهمية الكاملة لتغييرها إلى الأفضل والأحسن؛
 6. تحقيق نوع من التغطية أو التوافق "Standardalization" لأداء العاملين كما هو الحال في دراسة الوقت والحركة وإعداد جداول العمل للقيام بتوجيه أداء الأفراد وتحفيزهم.
- ويضيف على عباس الأهداف التالية¹:
1. قيام اتصال موثق ومتين بين مختلف المستويات الإدارية؛
 2. إخضاع المؤسسة للنظم واللوائح والقوانين والعمال ورؤسائهم على المؤسسة؛
 3. إيقاف تراكم الأخطاء، إذ إن الأخطاء الصغيرة قد تتفاقم بمرور الوقت وتصبح ذات تأثير خطير على المنظمة؛
 4. التعامل مع التعقيد التنظيمي؛ فمع توسع المنظمة وزيادة مشاريعها، يزداد الهيكل التنظيمي تعقيداً فبالتالي تسهم الرقابة في تحسين التنسيق بين الوحدات وتقليل التعقيد.

الفرع السادس: وسائل وأدوات الرقابة الإدارية

تُعد أدوات الرقابة الإدارية ركيزة أساسية لتحقيق الأهداف بكفاءة، وتختلف فاعليتها باختلاف الهيكل التنظيمي، والثقافة، وطبيعة العمليات. لذا يتطلب استخدامها تقييماً نقدياً وفهماً لتحديات التنفيذ، ومن بين هذه الأدوات نذكر²:

- ✓ **إعداد الميزانيات والتوقعات**: أداة تقليدية لتخصيص الموارد وتقييم الأداء. الميزانيات الثابتة قد تعيق التكيف مع البيئات الديناميكية، بينما توفر الميزانيات المرنة والتوقعات المتجددة مرونة أكبر. التحديات تشمل استغراق الوقت، التحيزات، الجمود أمام التغيرات، والانحراف عن الأهداف الاستراتيجية.
- ✓ **مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)**: تساعد في وضوح الأهداف وتعزيز المساءلة. فعاليتها تعتمد على ملاءمتها للأهداف الاستراتيجية. تحدياتها تكمن في صعوبة تحديد المؤشرات المناسبة والإفراط في التركيز على المقاييس السهلة، مما يؤثر سلباً على اتخاذ القرار.
- ✓ **تحليل الانحرافات**: يقارن الأداء الفعلي بالمخطط لتحديد الانحرافات واتخاذ إجراءات تصحيحية. تحدياته تشمل ضرورة توفر بيانات دقيقة، تجنب التحيز في تفسير الانحرافات، والتركيز على الحلول السريعة بدلاً من معالجة الأسباب الجذرية.

¹. علي شريف وآخرون، الإدارة المعاصرة، دار الفكر الجامعية، مصر، 2008، ص 281_282.

². El Mehdi SAHLI & Ahmed HEFNAOUI, **The impact of management control tools on company performance**, International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics-IJAFAME, Volume 4, Issue 6-1, 2023. p.p. 347-348.

- ✓ بطاقة الأداء المتوازن: أداة رقابية شاملة تربط بين المؤشرات المالية وغير المالية، وتعتمد فعاليتها على ارتباطها بالأهداف الاستراتيجية، لكنها تتطلب تحولاً ثقافياً ودقة في قياس المؤشرات غير المالية، التي قد تكون ذاتية.
- ✓ أنظمة إدارة الجودة: تهدف إلى تحسين الجودة وتقليل العيوب. التحديات تشمل استثمارات التدريب اللازمة والتحول الثقافي، إضافة إلى صعوبة مقاومة التغيير داخل المؤسسة.

الفرع السابع: أبعاد الرقابة الإدارية

أولاً: الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي يُنظّم من خلاله العمل داخل المؤسسة، حيث يحدد المسؤوليات، يوزع المهام، ويوضح خطوط السلطة والعلاقات بين الوحدات والأفراد، مما يساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة. يهدف هذا الهيكل إلى تنظيم الأقسام، تحديد الصلاحيات، تعزيز التخصص وتقسيم العمل، ضبط العلاقات الرسمية، وتسهيل التنسيق بين مختلف أجزاء المؤسسة، مع تقليل الازدواجية وتحسين الأداء العام¹.

ثانياً: الأدوات والوسائل الرقابية

تهدف الأدوات والوسائل التي إلى التأكد من مطابقة الأداء الفعلي للمخطط واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الانحراف. ومن أبرز هذه الأدوات²:

1. التقارير الإدارية: تُستخدم كوسيلة لعرض وتحليل سير العمل، حيث توضح مدى تحقيق الأهداف وتُقدّم للإدارة لتقييم الأداء واتخاذ القرارات اللازمة. وتتميز بخصائص يجب توافرها لضمان فعاليتها، مثل: الانتظام، الدقة، المقارنة، التركيز، البساطة، الشمولية، تقديم المقترحات، وتوجيهها للمسؤول المختص في الوقت المناسب.
2. الموازنات التقديرية: فهي أداة رقابية رقمية تُستخدم لمقارنة ما تم تخطيطه مع ما تم تحقيقه فعلياً خلال فترات زمنية محددة، مما يسمح بالكشف عن الانحرافات ومعالجتها. وتتميز هذه الأداة بالمرونة، والوضوح، والقدرة على دعم الإدارة بالمعلومات الكمية اللازمة لاتخاذ قرارات فعالة في الوقت المناسب.

ثالثاً: البيئة الرقابية

البيئة الرقابية هي الإطار التنظيمي والاستراتيجي الذي يشكّل أساس نظام الرقابة الداخلية عامة، والرقابة الإدارية خاصة، حيث توفر الانضباط والهيكلية والمناخ المناسب لمراقبة الأنشطة وتحديد الأهداف وتقييم المخاطر،

¹. احمد كمال مصطفى الملاحي، دور الرقابة الادارية في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية، 2016، جامعة الأقصى، ص 20.

². احمد كمال مصطفى الملاحي، نفس المرجع، ص 25-27.

مع تبني استجابات فعّالة لها من خلال أنشطة رقابية وقائية وكاشفة. وتتميز البيئة الرقابية الفعّالة بمرونتها وسهولة تطبيقها، وتحقيق التوازن بين تكلفة الرقابة والعائد منها، كما تسهم في تقليل العبء عن المسؤولين عبر نظام مبني على الثقة، والنزاهة، والدقة، والتشجيع بدل التخويف، مما يعزز من كفاءة الأداء المؤسسي¹.

المطلب الثاني: مدخل عام حول الأداء الوظيفي

يُعد الأداء الوظيفي من المواضيع الأساسية التي نالت اهتمامًا واسعًا نظرًا لارتباطه بكفاءة العاملين وتحقيق أهداف المؤسسات بمختلف أنواعها. ويُنظر إليه كجهد يُبذل لتنفيذ المهام وتحقيق الأهداف التنظيمية، ويعتمد تقييمه على قدرات الموظف ومهاراته وخبراته وميوله. وتبرز أهمية استخدام مقاييس دقيقة لرصد الأداء من الجانبين الفكري والبدني لتقييم كفاءة الموظف بدقة. وبناءً على ذلك، يتناول هذا المطلب مفهوم الأداء الوظيفي، أنواعه، أهميته، العوامل المؤثرة فيه، محدداته، أساليب تحسينه، طرق وأهداف تقييمه، إلى جانب أبرز التحديات المرتبطة به.

الفرع الأول: مفهوم ومحددات الأداء الوظيفي

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي

يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، ولهذا سوف نحاول توضيح هذا المفهوم من خلال إعطاء عدة تعريفات لغوية واصطلاحية:

قبل التطرق إلى مفهوم الأداء الوظيفي بشكل خاص، من المهم أن نبدأ بتعريف الأداء في صورته العامة، حيث يُعرّف قاموس "الاروس" كلمة "Performance" بأنها مصطلح إنجليزي مشتق من الكلمة القديمة "Performer"، وتعني الإنجاز أو الإتمام. وفي اللغة العربية، تُشتق كلمة "أداء" من الفعل "أدى"، والذي يدل على القيام بالشيء أو قضائه، مثل أداء الصلاة أو سداد الدين. كما يشير المعنى اللغوي للأداء إلى القدرة على التعبير السليم قراءة وكتابة، ويرتبط أيضاً بحركة المشي المتوسطة، أي ليس بالبطيئة ولا السريعة. وبشكل عام، يُفهم الأداء على أنه تنفيذ الفعل أو إتمامه في الوقت المناسب².

عرفه "مصطفى عشوي": بأنه نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة، وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال³.

¹. عائشة بية زيتوني، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الإدارة العمومية، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 53، عنابة، 2018، ص 318.

². كريم سيد محمد محمود، معجم الطلاب الوسيط، الطبعة الأولى، بيروت، 2006، ص 12.

³. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر، 1992، ص 14.

عرفه أحمد زكي بدوي في كتابه علاقات العمل في الدول العربية على أنه: "تأدية العمل تبعاً لتوجيهات وإشراف صاحب العمل، وفقاً أحكام القانون وأنظمة العمل"¹.

تعريف الأداء حسب (A.Kherakhem): من وجهة نظر هذا الكاتب فإن الأداء يدل على: "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة"².

يتضح من خلال التعريفات السابقة أن الأداء يُعبّر عن الفعل والسلوك المهني للفرد داخل بيئة العمل، ويشمل تنفيذ المهام والتفاعل مع المحيط بما يحقق الأهداف المحددة. وهو يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالكفاءة والفعالية. وانطلاقاً من هذا الفهم، يمكن تقديم تعريفات للأداء الوظيفي.

الأداء الوظيفي: "هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة"³.

ويُعرّفه على أنه: "سلوك يسعى للوصول إلى هدف معين، وتختلف النظرة الإدارية للأداء الوظيفي حيث يتم التعامل معه بصفته قياساً لأداء الفرد، أو مجموعة من الأفراد (فريق العمل) أو أداء المنشأة بصفته وحدة واحدة"⁴.

كما يعرف على أنه: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيُقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد"⁵.

من خلال التطرق للعديد من التعاريف للأداء الوظيفي يمكن أن نقول إن الأداء الوظيفي هو السلوك والنتائج التي يُظهرها الموظف أثناء تنفيذ مهامه ومسؤولياته داخل المنظمة، ويُقاس بمدى تحقيقه للأهداف الوظيفية، سواء على مستوى الفرد أو الفريق أو المؤسسة ككل. ويعكس هذا الأداء مدى كفاءة الفرد في إنجاز مهامه وفق المعايير المطلوبة، مع التمييز بين الجهد المبذول والنتائج الفعلية المحققة.

¹. أحمد زكي بدوي، علاقات العمل في الدول العربية، دار النهضة العربية، مصر، 1985، ص 101.

². الشيخ الداوي، تحليل أسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة ورقلة، 2010/2009، ص 218.

³. موقع موضوع، <https://mawdoo3.com>، تمت زيارته في 2025/04/13 على الساعة 14H30.

⁴. نفس الموقع سابق الذكر.

⁵. رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 21.

ثانياً: محددات الأداء الوظيفي

إن الأداء الوظيفي 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"¹. ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح في²:

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

✓ **القدرات**: تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

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

لكي يتحقق أداء وظيفي مرضٍ، لابد من توافر حد أدنى من الإتيقان في جميع مكوناته الأساسية: الجهد، الإدراك، والقدرات. فمثلاً، إذا بذل الفرد جهداً كبيراً وامتلك قدرات عالية لكنه لا يدرك دوره بشكل جيد، فلن يكون أدائه مقبولاً. كذلك، إذا كان يفهم عمله ويبذل جهداً كبيراً لكن تنقصه الكفاءة، فغالباً ما يُعد أدائه ضعيفاً. وأيضاً من يمتلك القدرات والفهم المطلوب لكنه لا يبذل جهداً كافياً، سيكون أدائه منخفضاً. وبشكل عام، قد يحقق الفرد أداءً عالياً في جانب معين وضعفاً في جانب آخر، ما يؤثر على التقييم العام لأدائه.

ويرى البعض الآخر أن محددات الأداء الوظيفي تتمثل في³:

1. **الرغبة**: وهي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبر عن دافعية الفرد ودرجة حماسه للقيام بمهام العمل المحددة والاندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام، وهي تتألف من محصلة اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها.

2. **القدرة**: وتعبر عن مدى تمكن الفرد فنياً من الأداء، أي قدراته والخبرات السابقة لديه ومجموع الخصائص الشخصية المستخدمة في أداء الوظيفة والتي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، وتشمل القدرات العقلية مثل الذكاء، التفكير... والقدرات غير العقلية مثل الحواس، الاستجابة...

3. **بيئة العمل**: وتتمثل في الملامح المادية مثل: (الإضاءة التهوية، ساعات العمل، التجهيزات والأدوات المستخدمة) ومعنوية مثل: (العلاقات بالرؤساء والزملاء).

¹. رواية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 210.

². رواية محمد حسن، نفس المرجع، ص 216.

³. مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، مصر، 2000، ص 147.

يتبين من خلال ما سبق أن الأداء الوظيفي هو محصلة لتفاعل عدة عناصر، أبرزها: الجهد المبذول، الدافعية، القدرات، المهارات، المعارف، وفهم الفرد لدوره وسلوكياته داخل بيئة عمل مناسبة. ويؤدي هذا التفاعل المتكامل إلى تحسين مستوى الأداء ليس فقط على مستوى الفرد، بل على مستوى المنظمة ككل.

الفرع الثاني: أنواع الأداء الوظيفي

بعد توضيح مفهوم الأداء واستعراض محدداته، يمكننا الآن الانتقال إلى تناول أنواع الأداء، والذي يمكن تصنيفه وتقسيمه بطرق متعددة شأنه شأن غيره من الظواهر التنظيمية. حيث يمكن تصنيف أنواع الأداء بناءً على المعيار المعتمد في التقسيم، إذ يُحدّد نوع الأداء وفقاً لمعيار التصنيف المستخدم. وبناءً على ذلك، يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين رئيسيين وهما حسب مصدر الأداء، وكذلك حسب درجة الشمولية. نوضحهما كما يلي:

أولاً: حسب معيار المصدر

وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء خارجي¹:

1. **الأداء الداخلي**: ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي انه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً مما يلي:

✓ **الأداء البشري**: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موارد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

✓ **الأداء التقني**: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

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

2. **الأداء الخارجي**: هو نوع من الأداء يتأثر بالمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة، حيث لا تكون المؤسسة سبباً مباشراً في حدوثه، بل ينشأ بفعل عوامل خارجية، مثل ارتفاع أسعار البيع. وتنعكس هذه التغيرات على أداء المؤسسة سلباً أو إيجاباً. ويكتسي هذا النوع من الأداء أهمية خاصة، لأنه يتطلب من المؤسسة تحليل النتائج المتحصّل عليها، لاسيما عندما يتعلق الأمر بمتغيرات كمية يمكن قياسها وتحديد مدى تأثيرها بدقة.

¹. جلال الدين بوعطيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة لنيل شهادة الماجستير، السلوك التنظيمي وتسيير المواد البشرية، جامعة قسنطينة 2008، ص 76.

ثانيا: حسب معيار الشمولية

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي¹.

1. **الأداء الكلي:** يمثل هذا النوع من الأداء حصيللة الإنجازات التي تحققت بفضل تضافر جهود جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية داخل المؤسسة، بحيث لا يمكن نسب الفضل في تحقيقها إلى عنصر واحد دون مساهمة الآخرين. ويُستخدم هذا الأداء لقياس مدى قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها العامة، مثل الاستمرارية، الشمولية، الربحية، والنمو.
2. **الأداء الجزئي:** يمثل هذا النوع من الأداء ما يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية داخل المؤسسة، ويُصنف إلى أنواع متعددة وفقاً للمعيار المعتمد في تقييم هذه الأنظمة. فعلى سبيل المثال، إذا تم اعتماد المعيار الوظيفي، يمكن التمييز بين أداء وظيفة التمويل، أداء الموارد البشرية، أداء التموين، أداء الإنتاج، وأداء التسويق.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

إن الأداء الوظيفي ودرجة تمكنه وكفاءته تعتمد على مجموعة من العوامل المختلفة التي تعمل على تحسين صورة الأداء ورفع مستواه، ومن أهم هذه العوامل ما يلي²:

- ✓ **غياب الأهداف المحددة:** فالمنظمة التي تفتقر إلى خطط تفصيلية وأهداف واضحة ومعدلات إنتاج محددة تجد صعوبة في تقييم ما تم إنجازه أو في محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم، نظراً لغياب معايير مسبقة لقياس الأداء. وفي هذه الحالة، يصبح من الصعب التمييز بين الموظف الكفء وذاك الذي يقدم أداءً ضعيفاً، لأن الأداء لا يُقاس وفق مؤشرات واضحة.
- ✓ **عدم المشاركة في الإدارة:** إن غياب مشاركة العاملين في مختلف المستويات الإدارية في عملية التخطيط واتخاذ القرارات يؤدي إلى اتساع الفجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الأدنى، مما يضعف لديهم الإحساس بالمسؤولية وروح العمل الجماعي نحو تحقيق أهداف المنظمة. هذا التهميش يشعرهم بعدم الانتماء ويؤثر سلباً على مستوى أدائهم، لكونهم لم يسهموا في تحديد الأهداف أو في وضع الحلول للمشكلات التي يواجهونها أثناء العمل.

¹. مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، مجلة التغيير الاجتماعي، العدد السادس، جامعة بسكرة، الجزائر، ص485.

². الموقع: <https://grhumaines.home.blog> ، تمت زيارته في 13/04/2025، على الساعة 13H44.

- ✓ **اختلاف مستويات الأداء:** يُعد فشل الأساليب الإدارية في الربط الفعّال بين معدلات الأداء والمردود المادي أو المعنوي من العوامل التي تؤثر سلباً على أداء الموظفين. فكلما غاب هذا الربط، كلما قلّ تأثير الحوافز على تحفيز العاملين لذلك، تبرز الحاجة إلى اعتماد نظام تقييم أداء دقيق وفعال، يسمح بالتمييز الحقيقي بين الموظف عالي الأداء، والمتوسط، والضعيف أو غير المنتج، مما يعزز العدالة التحفيزية ويشجع على رفع كفاءة العمل.
- ✓ **مشكلات الرضا الوظيفي:** يُعد الرضا الوظيفي أحد العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر في مستوى أداء الموظفين، حيث إن انخفاضه يؤدي إلى تدني الأداء وانخفاض الإنتاجية. ويتأثر هذا الرضا بمجموعة من العوامل، سواء كانت تنظيمية أو شخصية، مثل السن، المستوى التعليمي، الجنس، العادات والتقاليد، إلى جانب عناصر تنظيمية كطبيعة المهام، حجم المسؤوليات، ونظام الحوافز والترقيات داخل المؤسسة.
- ✓ **التسيب الإداري:** يشير التسيب الإداري في المنظمة إلى إهدار وقت العمل في أنشطة غير منتجة، بل وقد تؤثر سلباً على أداء بقية الموظفين. وينجم هذا التسيب غالباً عن أنماط قيادية أو إشرافية غير فعالة، أو نتيجة لثقافة تنظيمية سائدة لا تشجع على الانضباط والالتزام.

الفرع الرابع: تقييم الاداء الوظيفي

يشكّل تقييم الأداء الوظيفي أداة أساسية تعتمد عليها المؤسسات لقياس مدى كفاءة وفعالية العاملين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، ومدى مساهمتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية. ويُعد هذا التقييم وسيلة حيوية لتحسين الأداء الفردي والجماعي، وتعزيز الإنتاجية، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية. وانطلاقاً من هذه الأهمية، سنتطرق في هذا المحور إلى مفهوم تقييم الأداء الوظيفي، وأبرز خصائصه، وأهدافه، إضافة إلى الأساليب المعتمدة في تنفيذه، والمعايير المستخدمة في قياسه.

أولاً: تعريف تقييم الأداء الوظيفي

إن الأداء الوظيفي يقاس ويعبر عنه بوحدات قياس معينة تشير إلى درجة إتمام المهام المكونة للوظيفة في المنظمات، وتأسيساً على ذلك يمكن تعريف تقييم الأداء الوظيفي: "بأنّه قياس طبيعة الأداء الوظيفي الخاص بالشخص، من أجل تقديم حكم حول قدراته ومدى استعداداته للتطور"¹.

¹. الموقع: <https://www.tadwiina.com> ، تمت زيارته في 2025/04/15، على الساعة 10H35.

يرى عبد الغفار حنفي في تقييم الأداء: " الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كافية أو جدارة أو استحقاق معين (ممتاز، جيد جداً، مقبول، ضعيف، ضعيف جداً...) ¹.

كما تم تعريفه على أنه: " تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية، واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً ². من هذه التعاريف يمكن تعريف تقييم الأداء الوظيفي: " بأنه تحليل ودراسة وقياس وفحص لكيفية إنجاز الموظفين لواجباتهم وأعمالهم في المنظمة، وذلك خلال التعرف ودراسة خصائصهم ومهاراتهم وتحديد الاستعدادات والقدرات التي يمتلكونها، ومقارنة النتائج المحققة بالأهداف المطلوبة منهم، والكشف عن مواطن الضعف إن وجدت وتدعيم جوانب القوة بهدف التحسين والتطور".

من خلال التعاريف السابقة، يمكننا تعريف تقييم الأداء الوظيفي على أنه: " عملية منهجية تهدف إلى قياس كفاءة الموظف وسلوكه في أداء المهام الوظيفية، من خلال مقارنته بمعايير محددة مسبقاً، وذلك بغرض إصدار حكم موضوعي حول مستوى أدائه، وتحديد مدى قدرته على التطور، وتحمل مسؤوليات أكبر في المستقبل، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية".

ثانياً: عملية تقييم الأداء الوظيفي

تعددت المصطلحات المستخدمة للإشارة إلى عملية تقييم الأداء، مثل "نظام تقييم الكفاءات" أو "تقرير أداء الموظفين"، مما أدى إلى تنوع مفاهيمها. فبعض الباحثين يعتبرونها عملية إدارية دورية تهدف إلى قياس نقاط القوة والضعف في أداء الفرد وسلوكه أثناء تنفيذ مهام محددة لتحقيق أهداف المنظمة، بينما يراها آخرون نظاماً رسمياً لتقييم الخصائص الأدائية والسلوكية للفرد، واستشراف إمكانية تكرار هذا الأداء مستقبلاً بما يخدم مصالح الفرد والمؤسسة والمجتمع ³.

كما وصفها بعض الباحثين بشكل أكثر تفصيلاً بأنها عملية تحليل شاملة لأداء الفرد، تشمل جوانبه النفسية والبدنية والمهارات الفنية والفكرية والسلوكية، بهدف تحديد نقاط القوة لتعزيزها، ونقاط الضعف لمعالجتها، بما يساهم في رفع فعالية المنظمة. ويلاحظ أن كل تعريف يسلط الضوء على جانب من الأهداف التي تسعى إليها عملية التقييم.

1. جلال الدين بوعطيط، مرجع سبق ذكره، ص 2.

2. فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الاداء، دار جليس الزمان، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص 47.

3. نزار عوني البلدي، تنمية الاداء الوظيفي والإداري، دار دجلة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص 17.

ويمكن أن نعرف العملية على أنها نظام يهدف من خلاله إلى تحديد مدى كفاءة الموظفين لأعمالهم وذلك لغايات تتعلق بالمنظمة والفرد على حد سواء¹.

وعليه، يمكن استخلاص أن تقييم الأداء هو عملية إدارية متواصلة، يُنفذها فرد أو مجموعة من الأفراد المؤهلين، بهدف الوقوف على مدى كفاءة الموظفين في أداء مهامهم وواجباتهم الوظيفية.

ثالثاً: القائمون بعملية تقييم الأداء

يتمثل القائمون بعملية تقييم الأداء في²:

1. **المشرف أو الرئيس المباشر للفرد:** يُعد تقييم أداء الفرد من قبل المشرف المباشر الطريقة التقليدية والأكثر شيوعاً في المؤسسات، حيث تُعتبر هذه المهمة جزءاً أساسياً من مسؤوليات المدير، ولا يمكن تجاهلها أو التهرب منها. ومن خلال موقعه الإداري، يمتلك المشرف القدرة على الإلمام بمتطلبات العمل، مما يمكنه من إصدار حكم وتقدير أكثر دقة حول أداء الموظف.

2. **التقييم عن طريق الزملاء:** يُعد زملاء العمل مصدراً مهماً للحصول على معلومات دقيقة حول أداء الموظف، خاصة في الحالات التي يصعب فيها على المشرف متابعة سلوك مرؤوسيه بشكل مباشر. فزملاء الموظف غالباً ما يمتلكون خبرة جيدة بطبيعة المهام الوظيفية، كما تتاح لهم فرص مستمرة لملاحظة أداء بعضهم البعض خلال التفاعل اليومي والأنشطة المشتركة.

3. **التقييم الذاتي:** على الرغم من أن التقييم الذاتي لا يُستخدم كمصدر وحيد للمعلومات عن الأداء، إلا أنه يعد من المصادر الأساسية، حيث يمكن للأفراد تقييم سلوكياتهم بدقة استناداً إلى معرفتهم الكاملة بأدائهم وعوامله. ومع ذلك، يُلاحظ أن هذا المصدر قد يتسم بالميل للمبالغة في التقييم.

4. **التقييم عن طريق المرؤوسين:** يُعتبر المرؤوسون مصدراً مهماً للمعلومات حول أداء المديرين، حيث تتاح لهم الفرصة للتعبير عن مدى كفاءة الرئيس في توجيههم وإدارة العمل، بالإضافة إلى تعزيز روح الفريق وتشجيع التعاون وحل الصراعات.

¹. نزار عوني اللبدي، نفس المرجع، ص 17.

². مرسى، محمد جمال الدين، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار النهضة، الإسكندرية، 2006، ص 447.

رابعاً: مراحل عملية تقييم الأداء

- يجب أن تكون عملية تقييم أداء العاملين موضوعية وعادلة، وأن تتماشى مع مجموعة من الشروط الضرورية التالية¹:
1. **تحديد معايير الأداء:** يجب تحديد معيار مناسب للأداء الفعال يتناسب مع مواصفات العمل وظروفه. ويتعين أن يتسم هذا المعيار بعدة خصائص، مثل: الصدق، الثبات، التمييز، القبول، وسهولة الاستخدام.
 2. **نقل التوقعات لأداء العاملين:** يجب توضيح المعايير للعاملين لتمكينهم من فهم المهام المتوقعة منهم. أفضل طريقة لتحقيق ذلك هي من خلال نقل المعلومات من المدير إلى مرؤوسيه، ومناقشتها معهم للتأكد من فهمهم الكامل، ثم التحقق من ردود فعلهم لتوضيح أي جوانب قد تكون غير واضحة لهم.
 3. **قياس الأداء:** يتضمن جمع معلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر رئيسية تستخدم لهذا الغرض:
 4. ملاحظة الأفراد العاملين؛ التقارير الإحصائية؛ البيانات الشفوية؛ البيانات الكتابية.
 5. **مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:** تعد هذه الخطوة ضرورية لتحديد الفجوات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي. من النقاط المهمة في هذه العملية هي قدرة المقيم على الوصول إلى نتائج دقيقة وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد، بالإضافة إلى التأكد من قناعة العامل، خاصة فيما يتعلق بالجوانب السلبية في أدائه.
 6. **مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:** يجب أن يتم مناقشة جميع الجوانب الإيجابية والسلبية بين العامل والمقيم أو المشرف، وذلك لتوضيح الأمور الهامة التي يدركها الفرد، مع التركيز بشكل خاص على الجوانب السلبية في الأداء.
 7. **الإجراءات التصحيحية:** قد يكون التصحيح مباشراً دون التحقق من الأسباب التي أدت إلى الانحرافات حيث يتم محاولة تعديل الأداء فقط، وهذا النوع يُعتبر فنياً. بينما يمكن أن يكون التصحيح أكثر دقة من خلال البحث عن الأسباب الرئيسية وراء الانحرافات، وهو أسلوب أكثر عقلانية وله فوائد كبيرة في المستقبل.

الفرع الخامس: أهمية عملية تقييم الأداء وطرقه وإجراءات تحسين مستوى الأداء

تعد عملية تقييم الأداء أداة حيوية لقياس فعالية العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة، وتساعد في تحسين الأداء من خلال تطبيق أساليب منطقية لتحفيز التطور المستمر.

¹. سهيلة عباس محمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص 244.

أولاً: أهمية عملية تقييم الأداء

تهدف عملية تقييم الأداء إلى تعزيز قدرة الموظف على تنفيذ المهام الموكلة إليه، والمساهمة في نمو شخصيته وتطور أدائه. وتؤدي المنظمات الحديثة اهتماماً كبيراً لهذه العملية، إذ تُعتبر أداة أساسية تدعم العديد من الجوانب التخطيطية والتنظيمية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، وتتجلى أهميتها في عدة مجالات أبرزها ما يلي¹:

- ✓ **الترقية والنقل**: تُسهم عمليات تقييم الأداء في الكشف عن قدرات الموظفين، مما يتيح ترشيحهم للترقية إلى مناصب أعلى، كما تساعد في توجيه كل فرد نحو الوظيفة التي تتوافق مع إمكانياته ومؤهلاته.
- ✓ **تقييم المشرفين والمديرين**: تُساهم عملية تقييم الأداء في قياس مدى كفاءة المشرفين والمديرين في تطوير وتحفيز أفراد فرقهم وتعزيز قدراتهم تحت إشرافهم وتوجيههم المباشر.
- ✓ **تعديل المرتبات والأجور**: تُسهم في تقديم توصيات بشأن منح المكافآت المالية المناسبة، وتعديل الرواتب والأجور سواء بالزيادة أو النقصان، بالإضافة إلى اقتراح أنظمة حوافز ملائمة.
- ✓ **تقديم المشورة**: تُعد وسيلة لتحديد جوانب القصور في أداء العاملين، مما يتيح اقتراح حلول مناسبة لتحسين الأداء، كتنظيم برامج تدريبية، على سبيل المثال.

أشار كل من (رحاحلة وخضور) إلى أن للأداء أهمية في مجالات أخرى هي²:

- ✓ **أهمية تقييم الأداء بالنسبة للفرد**: تمكّن عملية تقييم الأداء الفرد من التعرف على مستوى إنجازه لمهامه، إذ تتيح له فهماً واضحاً لمدى نجاحه أو فشله في أداء عمله ضمن الفريق. فعندما تكون نتائج التقييم إيجابية، يدرك الفرد أسباب تقدّمه ويواصل السير في نفس الاتجاه، أما إذا كانت سلبية، فإنها تتيح له تحديد أوجه القصور والعمل على تصحيحها، وتجنبها مستقبلاً ومحاولة الابتعاد عن السلوك الذي يقلل من كفاءته من وجهة نظر قائده.

- ✓ **أهمية تقييم الأداء بالنسبة لجماعة العمل**: على الجانب الآخر تستفيد جماعة العمل من تقييم الأداء في عدة استخدامات هي:

أ. الكشف عن الاحتياجات التدريبية: يساعد تقييم الأداء في تحديد جوانب القصور في معلومات ومهارات الأفراد، استناداً إلى ما تبيّن نتائج التقييم المختلفة.

1. بوزيد ليلي، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية بورقلة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، 2020/2018، ص45.

2. الرحاحلة عبد الرزاق سالم وخضور ناصر جمال، مفاهيم حديثة في الرقابة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2012، ص41.

ب. إعادة النظر في سياسات وأساليب اختيار الأفراد: تُبرز نتائج تحليل وتقييم الأداء أوجه الضعف في مصادر الاستقطاب التي تعتمد عليها جماعة العمل في جذب الأفراد المناسبين.

ثانيا: طرق تقييم الأداء

تختلف طرق تقييم أداء الأفراد بين المؤسسات بناءً على حجمها وطبيعة تنظيمها الداخلي. فالطريقة التي تناسب مؤسسة قد لا تكون فعالة في أخرى. وفيما يلي، نعرض أبرز الطرق الشائعة والمستخدمه في تقييم الأداء في مختلف المؤسسات¹.

✓ **طريقة المقارنة:** تعتمد هذه الطريقة على مقارنة أداء الأفراد وترتيبهم بشكل تنازلي استناداً إلى النتائج التي يتم الحصول عليها. ومن الأمثلة على هذه الطرق: التوزيع الإجباري وطريقة الترتيب.

✓ **الطريقة المطلقة:** تتمثل هذه الطريقة في تقييم أداء الموظفين بشكل مطلق دون مقارنته بمعايير أو معايير نسبية محددة. ومن الأمثلة على ذلك طريقة المقالة التي تُنفذ باستخدام أسلوبين: الصيغة المقيدة والصيغة غير المقيدة المفتوحة.

✓ **مقاييس التقييم:** تستند هذه الطريقة في التقييم إلى استخدام معايير محددة لتقييم الأداء، دون مقارنة الموظفين أو تقييمهم بشكل مطلق. يتم التركيز على تحديد مدى وجود هذه العوامل لدى كل موظف باستخدام مقاييس تكشف التباين بين الأفراد. من الأمثلة على هذه المقاييس: الوقائع الجوهرية، التقدير البياني، وقوائم الاختيار.

✓ **الطريقة المعتمدة على النتائج:** تتضمن هذه الطريقة مجموعة من الأساليب التي تركز على نتائج العمل كمعيار رئيسي للتقييم، على عكس الطرق السابقة التي تعتمد على تقييم الأفراد بناءً على سلوكهم أو خصائصهم. في هذه الطريقة، يتم مقارنة الأهداف المحددة للأداء مع النتائج المحققة، ومن أبرز الأمثلة على هذه الطريقة أسلوب الإدارة بالأهداف.

ويوضح سيوني محمد الرادعي طرق تقييم الاداء في²:

✓ **مقياس إعطاء الدرجات:** تتمثل هذه الطريقة في تقييم الموظف عن طريق منح درجات استناداً إلى معايير محددة مثل الولاء للمنظمة، التعاون مع الزملاء، وطريقة أداء العمل. يقوم المسؤول بتقييم الموظف بناءً على هذه المعايير.

¹. ليلي بوزيد، مرجع سبق ذكره، ص46.

². ليلي بوزيد، نفس المرجع، ص47.

✓ **الأحداث الجوهرية:** يقوم الشخص المسؤول بتوثيق معلومات عن سلوكيات الموظف في حالات أو أحداث هامة، سواء كانت سلبية أو إيجابية. يتم تسجيل الواقعة أو الحادثة بالإضافة إلى السلوك الذي أبداه الموظف خلالها وتاريخ حدوثها.

✓ **الترتيب:** هو تصنيف الموظفين من الأكثر إلى الأقل فعالية وإنتاجية، حيث يقوم المسؤول بتقييمهم بناءً على مقارنة أداء كل موظف مع الآخرين.

✓ **قائمة الاختيار:** يتطلب ذلك من الشخص المسؤول اختيار عبارات أو جمل تصف أداء العامل وسلوكياته، ومن ثم تحديد نقاط لتلك السلوكيات بناءً على أهميتها للمنظمة.

✓ **المقارنة الزوجية:** يتم في هذه الطريقة مقارنة بين عاملين، ثم تكرار هذه العملية لبقية العاملين. على سبيل المثال، يتم مقارنة العامل (أ) مع (ب)، والعامل (ج) مع (د)، فإذا كانت النتيجة أن (أ) أفضل من (ب)، و(ج) أفضل من (د)، يتم بعد ذلك مقارنة (أ) مع (ج)، فمثلاً نجد أن (ج) أفضل من (أ).

✓ **طريقة معدلات الأداء:** تعتمد هذه الطريقة على مرحلتين: في المرحلة الأولى، يتم تحديد مستوى الأداء والسلوك المطلوب من العامل تحقيقه ضمن فترة زمنية محددة. وفي المرحلة الثانية، يتم تقييم أداء العامل بناءً على إنجازاته المتعلقة بالسلوك والأداء، ومقارنته بالمستوى المتوقع الذي تم تحديده في المرحلة الأولى.

ثالثاً: إجراءات تحسين مستوى الأداء

من أبرز أهداف عملية تقييم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء، وذلك من خلال تنفيذ الخطوات التالية¹:

✓ تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:

من المهم تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، حيث يساعد ذلك الإدارة على تقييم مدى موضوعية التقييم والتعرف على ما إذا كان انخفاض الأداء ناتجاً عن العاملين أو نقص الموارد المتاحة. كما يساهم في تقليل الصراعات بين الإدارة والعاملين عبر معالجة الأسباب التي تؤدي إلى تراجع الأداء.

تتأثر أسباب الانحراف في الأداء بالعوامل المختلفة مثل الدوافع والقابليات والعمليات في بيئة العمل. فالدوافع تتأثر بالمتغيرات الخارجية مثل الأجور والخوافز، بالإضافة إلى العوامل الذاتية مثل الحاجات والعوامل الموقفية، التي تشمل العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سواء بشكل إيجابي أو سلبي، مثل نوعية المواد والإشراف والتدريب وظروف العمل. إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء، لذلك لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

¹. بوزيد لبلي، مرجع سبق ذكره، ص 48.

✓ تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول:

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

فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

✓ الاتصالات المباشرة: إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ولا بد من تحديد

محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة.

ويحدد "هاينز" ثلاثة مداخل لتحسين الأداء، وذلك على النحو التالي:

✓ تحسين الموظف: وفقاً "هاينز"، يعد تحسين الموظف من أصعب العوامل في التغيير. يتم ذلك من خلال التركيز

على نواحي القوة التي يمتلكها الموظف وتطويرها. من المهم التركيز على العلاقة بين ما يرغب الموظف في تحقيقه وما يؤديه بالفعل، حيث أن توفير الانسجام بين الرغبات والأداء يعزز احتمالية الأداء الممتاز. كما يجب ربط جهود تحسين الأداء بأهداف الموظف الشخصية لتحقيق تقدم مستدام.

✓ تحسين الوظيفة: يؤكد "هاينز" على أن التغيير في مهام الوظيفة هو عنصر أساسي لتحسين الأداء. إذا كانت

المهام مملة أو غير متناسبة مع مهارات الموظف، فإنها تؤثر سلباً على الأداء. لذا، يجب تقليص المهام إلى ما هو ضروري فقط، مع مراعاة تكرار أداء المهام غير المفيدة بين الإدارات أو الأقسام بسبب عدم الثقة المتبادلة.

✓ تحسين الموقف: يرى "هاينز" أن البيئة أو الموقف الذي يؤدي فيه الموظف عمله يمكن أن يكون عاملاً مؤثراً

في تحسين الأداء. يتطلب ذلك التحقق من ملاءمة عدد المستويات التنظيمية، وضمان وضوح خطوات الاتصال والمسؤولية. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون الأسلوب الإشرافي متناسقاً مع مستوى الموظف لتحقيق التوجيه الفعال.

المطلب الثالث: علاقة الرقابة الإدارية بالأداء الوظيفي

اختلف الباحثون في تحديد العلاقة بين الرقابة الادارية والأداء الوظيفي، حيث أن كل باحث اختلف على

تحديد هاته العلاقة من خلال دراسته ونتائجها.

فقد تتجلى علاقة الرقابة الإدارية بالأداء الوظيفي فيما أكده أحمد عاشور، حيث بين أن المنهج التقليدي

للمراجعة والرقابة الذي تمارسه الأجهزة الرقابية المركزية يقوم على التفتيش والحساب من خلال تصيد الانحرافات والأخطاء. وأكد على ضرورة تطوير هذا المنهج ليتحول إلى رقابة أداء وفق منظور حديث، بحيث تركز الرقابة على اقتراح

مجالات التطوير ومساعدة الجهات المختلفة على تقييم إنجازاتها لتعزيز النجاحات والمحافظة عليها، إلى جانب تحديد الجوانب التي تتطلب المزيد من الجهد والتطوير، مما يسهم بشكل فعال في تحسين الأداء¹.

وفي هذا السياق، فإن "رقابة الأداء أثناء التنفيذ" تُعنى بمتابعة سير العمل بشكل مستمر لاكتشاف الانحرافات فور حدوثها والعمل على تصحيحها قبل أن تتراكم، مما يعزز فاعلية الأداء. وتُعرف هذه الرقابة أيضاً برقابة التوجيه، لكونها تتيح التدخل الإرشادي للموظفين خلال سير العمل، وليس بعد انتهائه.

على ضوء ما سبق ولتوضيح العلاقة بين الرقابة والأداء بشكل أدق، يجدر التطرق إلى مفهوم إدارة الأداء، التي تعد همزة وصل بين الاثنين. إذ تُعرف إدارة الأداء بأنها مجموعة متكاملة من الآليات والعمليات التي تهدف إلى تسهيل التواصل والتفاهم بين الأفراد العاملين معاً، بما يسمح لكل منهم بإضافة قيمة إلى عمل الآخر، سعياً لتحقيق تحسين مستمر في النتائج والمعايير.

وفي هذا الإطار، يشير أحمد سيد مصطفى إلى أن إدارة الأداء تقوم أساساً على التخطيط السليم، والتوجيه الفعّال، والتقييم المستمر لأداء الموظفين، وفرق العمل، والمديرين، والمنظمات، بهدف قياس مدى التقدم المحرز نحو تحقيق أهداف المؤسسة².

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

بعد تحديد المفاهيم العامة للرقابة الإدارية والأداء الوظيفي، سنقوم في هذا المبحث بتسليط الضوء على أهم الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع بمختلف جوانبه، وتحليلها بشكل معمق بهدف استكشاف أحدث الأدوات والأساليب المستخدمة مما يساعد في التعرف على الفجوات البحثية التي يمكن أن تسهم الدراسة الحالية في معالجتها. على هذا الأساس تم تقسيم الدراسات السابقة وفق اللغة إلى دراسات جاءت باللغة العربية ودراسات كتبت باللغة الأجنبية، وعليه قسم المبحث إلى مطلبين، فالمطلب الأول تناول عرض الدراسات باللغة العربية واللغة الأجنبية، والمطلب الثاني الذي يتم فيه مناقشة الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية.

¹. عائشة بية زيتوني، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الإدارة العمومية، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 53، عناية، 2018، ص 322.

². عائشة بية زيتوني، مرجع سبق ذكره، ص 322.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

الرجوع إلى الدراسات السابقة يُعد عنصرًا أساسيًا في البحث العلمي، إذ يُمكن الباحث من التعرف على ما أُنجِز في موضوعه، وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف، واكتشاف الثغرات المعرفية. وفي هذا الإطار، سيتم عرض دراسات تناولت الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، للاستفادة من نتائجها في دعم الدراسة الحالية.

الفرع الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية

1- دراسة (عالم الحاج ادم عبد الرحيم، محمد ظافر مهدي الزبادين 2023)، مقال بعنوان: "أثر الرقابة الإدارية

على الأداء الوظيفي دراسة حالة شركة اسمنت نجران".

هدف الباحثان إلى معرفة أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي في شركة اسمنت نجران، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 50 فردا، ليتم بعد ذلك تحليلها بواسطة برنامج SPSS، ولبلّوغ الأهداف المنشودة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي لوصف متغيرات الدراسة والمنهج التحليلي لتحليل أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي، يمكن تلخيص ما هدف اليه الباحثان فيما يلي:

- التعرف على درجة الرقابة الإدارية في شركة اسمنت نجران؛
- التعرف على درجة الأداء الوظيفي في شركة اسمنت نجران؛
- الكشف عن الفروق في أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي (الفعالية، الكفاءة، التقييم) تعزى للمتغيرات التالية: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية) من وجهة نظر العاملين في شركة اسمنت نجران.

توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها: لا توجد فروق في أثر الرقابة الإدارية على فاعلية الأداء الوظيفي في شركة اسمنت نجران تعزى لمتغير المستوى العلمي وسنوات الخبرة، لا توجد فروق في أثر الرقابة الإدارية على تقييم الأداء الوظيفي في شركة اسمنت نجران تعزى لمتغير المستوى العلمي.

2-دراسة (مجدولين إبراهيم سعيد بني مصطفى 2023)، مقال بعنوان: "الرقابة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء

الوظيفي في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي لكوادر البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية، وكذلك عناصر الأداء الوظيفي الناتج من الرقابة الإدارية، وكذلك معرفة أهمية الرقابة الإدارية في البلديات. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي من أجل تحقيق أهدافها المتمثلة في:

- الكشف عن دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي لكوادر البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية؛
- التعرف على عناصر الأداء الوظيفي الجيد في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية؛
- معرفة أهمية الرقابة الإدارية في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية.

خلصت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

- يتحدد دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال حماية الأموال العامة في البلديات، ومكافأة وتحفيز الموظفين في أداء أعمالهم؛
- على مستوى التخطيط: تجعل المدراء في البلديات يعملون فيما كانت الخطط تسير في المسار الصحيح؛
- تتحدد عناصر الأداء الوظيفي في البلديات فيما يلي: العناصر التنفيذية، والعناصر العلمية، وكذلك العناصر التطويرية، والعناصر الإنسانية والأخلاقية، والعناصر الاجتماعية؛
- تستمد الرقابة الإدارية أهميتها من خلال الكشف عن قدرات الافراد الوظيفية في البلديات، تحجيج الاحتياجات التدريبية للعاملين في البلديات، تحديد أصحاب الأحقية في الترقية للعاملين حسب الكفاءة.

3- دراسة (عبد الله عبد اللطيف علي محمد 2021) مقال بعنوان "دور الرقابة الإدارية في كفاءة الأداء الوظيفي بالقطاع الصناعي السوداني (دراسة حالة شركة النيل للبوهيات-بولاية الخرطوم)".

هدفت الدراسة للتعرف على دور الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي، دراسة حالة شركة النيل للبوهيات في ولاية الخرطوم. استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيع 118 استبانة على عينة عشوائية من العاملين في مجال البوهيات، تم استرداد 100 استبانة صالحة للتحليل بواسطة برنامج SPSS، تم اعتماد المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لتحقيق اهداف الدراسة المتمثلة في:

- التعرف على أهم المشكلات والمعوقات التي تواجهها العملية الرقابية على الأداء الوظيفي بشركة النيل للبوهيات؛
- التعرف على مدى مساهمة الرقابة الإدارية تجاه تحسين الأداء الوظيفي بشركة النيل للبوهيات؛
- التعرف على المقترحات المؤدية لتطوير الرقابة الإدارية في الأداء الوظيفي؛
- التعرف على محددات ومعايير الأداء الوظيفي

توصل الباحث من خلال هذه الدراسة الى عدد من النتائج أهمها:

- تلعب الوسائل التقنية المستخدمة في عملية الرقابة دورا في تفعيل الأداء الوظيفي؛
- ان اعتماد الرقابة الإدارية على الاليات الحديثة يضعف دورها في الأداء الوظيفي؛
- ان استخدام وسائل الاشراف يساعد على تطوير الأداء الوظيفي بالشركة.

4- دراسة (البراني فتح الله، علي أمين قي، ناصر حبتور 2020)، مقال بعنوان "الرقابة الإدارية ودورها في تحسين أداء الموظفين: تأطير نظري".

- هدفت الدراسة إلى البحث في الرقابة الإدارية ودورها في تحسين أداء الموظفين، وتوعية الموظفين بأهميتها في تحسين الأداء. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي لتناسبه وموضوع الدراسة.
- توصل الباحثين من خلال هذه الدراسة الى العديد من النتائج أهمها:
- ان الرقابة الإدارية لها دور هام في تحسين أداء الموظفين وتطوير قدراتهم، وتحسين انتاجيتهم؛
 - أن الرقابة الإدارية تعمل على ضبط الأعمال، وتوجيه القدرات، وتعزيز دور العاملين في إنجاح أهداف المنظمة؛
 - يمكن تحسين الأداء من خلال تنفيذ برامج رقابية ذات فعالية وموجهة في سبيل تعزيز الأداء لدى الموظفين داخل المنظمة. ويمكن تحسين الأداء الوظيفي داخل المنظمة من خلال تعزيز قدراتها على تدريب الموظفين من خلال تنفيذ برامج تدريب مباشرة تسهم في تعزيز فهم دور الرقابة داخل المنظمة، حيث أن التدريب المهني يسهم في تعزيز فهم الدور الرقابي في المنظمة؛
 - ان أسباب ضعف الأداء والإنتاجية والتواصل المهني هو ضعف الرقابة والبرامج الرقابية التي تنفذ داخل أقسامها؛
 - ان الرقابة المنهجية الداخلية في الأقسام والخارجية من قبل الإدارة العليا على الأقسام والبرامج والمشاريع، يمكن ان تسهم في تحسين الأداء لدى العاملين.

الفرع الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

1- دراسة (Atheer Mohammed Motasherk, Haider Kadhum Raddam 2024) مقال بعنوان: "Administrative Control and its Relationship to the Job Performance of Nursing Service Providers -الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمقدمي خدمات التمريض -".

يهدف البحث إلى التعرف على واقع الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي في مدينة الصدر الطبية في النجف، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وطبقه على عينة قصدية مكونة من (49) ممرضا مسؤولا، شملت العينة الممرضين الذين لديهم خبرة تزيد عن 3 سنوات في إدارة التمريض، تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات عن متغيرات البحث المتعلقة بالجانب العملي والتي تضمنت 5 أجزاء رئيسية، والتي تمت معالجتها وتحليلها باستخدام عدد من الأدوات الإحصائية، وبرنامج التحليل الإحصائي SPSS للوصول إلى نتائج اختبار فرضيات البحث الرئيسية والفرعية.

توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها أن مستوى اهتمام أفراد العينة بمتغيرات البحث كان متبايناً، مما أدى إلى ترتيبها وفقاً لأهميتها. كما أشارت النتائج إلى أن المؤسسات الصحية ضمن عينة البحث تعاني من نقص في المتخصصين



ذوي الخبرة الكافية، حيث إن غالبية أفراد العينة يحملون شهادة إعدادية، مما شكّل نسبة عالية داخل العينة. وفي ضوء نتائج البحث، أوصى الباحث بضرورة تعزيز خبرات ومهارات العاملين في مجال الرقابة الإدارية من خلال الدورات التدريبية وورش العمل.

2- دراسة (Alafuro Epelle و Adue, Stephen Barinaadaa Numyone 2024) مقال بعنوان: "Administrative Control and Productivity of Employees: Empirical Evidence from Parastatals in Rivers State -الرقابة الإدارية وإنتاجية الموظفين: دليل تجريبي من المؤسسات شبه الحكومية في ولاية ريفرز-".

يهدف البحث الحالي الى التحقق من تأثير الرقابة الإدارية على إنتاجية الموظفين في المؤسسات شبه الحكومية المملوكة لولاية ريفرز خلال الفترة من 1999 الى 2017. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث استهدفت الدراسة الموظفين العاملين في خمس مؤسسات شبه حكومية مختارة في ولاية ريفرز حيث بلغ حجم العينة (386) موظف، ليتم معالجة وتحليل البيانات باستخدام التحليل الاحصائي. خلصت الدراسة إلى أن الرقابة الإدارية ترتبط إيجابياً وبشكل ملحوظ بإنتاجية الموظفين في المؤسسات شبه الحكومية المختارة في ولاية ريفرز. وأوصت بضرورة الحد من العوامل التي تؤثر سلباً على رقابة البيئة، ووضع سياسات تعزز الرقابة البيئية داخل المؤسسات. كما أكدت الدراسة على ضرورة تقييم المخاطر من خلال وعي الإدارة بالبيئة التشغيلية وانخراطها المباشر في العمليات اليومية للمنظمة. وأوصت بأن يضمن المديرون وجود وسائل فعالة للتواصل مع أصحاب المصلحة الخارجيين والحصول على المعلومات التي قد تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسات شبه الحكومية.

3- دراسة (M. Angeles Lopez-Cabarcos, Paula Vazquez-Rodríguez,2022) مقال بعنوان: "An Approach to Employees' Job Performance Through Work Environmental Variables and Leadership Behaviours -نُهج للأداء الوظيفي للموظفين من خلال متغيرات بيئة العمل وسلوكيات القيادة.

تهدف هذه الورقة البحثية إلى البحث في كيفية تأثير العوامل البيئية في العمل وسلوكيات القيادة مجتمعةً على وجود (أو غياب) أداء الموظفين الصناعيين، وذلك من خلال تطبيق تحليل المقارنة النوعية القائم على المجموعات الضبابية (fsQCA). تم استخدام عينة مكونة من ثنائيات المشرفين والمرؤوسين لاختبار فرضيات الدراسة. أظهرت النتائج أن أهم المتغيرات المؤثرة هي القيادة التحويلية والدعم الاجتماعي، في حين أن تمكين الموظفين وأهمية المهام يلعبان دورًا ثانويًا في تعزيز أداء الموظفين. تدعم هذه النتائج الحاجة إلى استخدام القيادة الإيجابية في إدارة الموارد البشرية. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية والدعم الاجتماعي هما العاملان الأكثر أهمية في التأثير على أداء الموظفين، في حين يلعب كل من تمكين الموظفين وإدراك أهمية المهام دورًا ثانويًا في تعزيز الأداء الوظيفي.



4-دراسة للباحثين: Md. Faruk Abdullah وBunyamin Bello و Emad Abed Ganahreh، والمنجزة سنة 2018 والمتمثلة مقال بعنوان: The Impact of Administrative Control on Employees' Performance: Evidence From Industrial Companies in Jordan-أثر الرقابة الإدارية على أداء الموظفين: دليل من الشركات الصناعية في الأردن-.

هدف الباحثين الى دراسة أثر الرقابة الإدارية على أداء الموظفين في القطاع الصناعي في الأردن بشكل تجريبي. ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب العينة العشوائية البسيطة. حيث شملت العينة 433 موظفًا إداريًا من 63 شركة صناعية مدرجة في بورصة عمان، تم جمع البيانات كمياً من خلال استبيان خلال الفترة 2016-2017 ومعالجتها وتحليلها بواسطة البرنامج الاحصائي AMOS V24. وخلصت النتائج إلى أن الشفافية ونظام الرقابة لهما تأثير إيجابي مباشر ودال إحصائياً على أداء الموظفين. وتشير هذه النتائج إلى أنه كلما زادت توافر شروط التبادل الحر والمفتوح للمعلومات للأطراف المتأثرة بالقرارات الإدارية، وارتفع مستوى تنفيذ خطط ومعايير الرقابة في المؤسسة، زاد التزام الموظفين بأداء واجباتهم ومسؤولياتهم بفعالية. ومع ذلك، لم يُظهر نمط القيادة الإدارية تأثيراً إيجابياً مباشراً على أداء الموظفين. ويمكن إرجاع هذه النتيجة إلى الأنماط القيادية السائدة في الشركات الأردنية، والتي يغلب عليها الطابع الاستبدادي أو المتساهل، وهي أنماط لا تؤثر إيجابياً على أداء الموظفين.

المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

في المطلبين السابقين، تم استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة، الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي باللغتين العربية والأجنبية. حيث تم تسليط الضوء على أبرز الدراسات التي تناولت هذا الموضوع من خلال تحديد نوع الدراسة وعنوانها، وذكر اسم الباحث، بالإضافة إلى الإشارة إلى الأهداف التي سعت الدراسة إلى تحقيقها، والنتائج التي توصلت إليها. وفي الجدول التالي. سيتم تقديم ملخص لهذه الدراسات، مع توضيح أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين دراستنا الحالية:

الجدول رقم (1.I): مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسات السابقة	ما جاء في الدراسة السابقة	أوجه الاختلاف والتشابه
عالم الحاج ادم عبد الرحيم ومحمد ظافر مهدي الزبادين 2023، "أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي دراسة حالة شركة اسمنت نجران".	هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي في شركة اسمنت نجران	اتفقت الدراستان حول متغيري الدراسة والنتائج المتوصل اليها (وجود أثر للرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي)، واختلفتا في نشاط المؤسسة محل الدراسة وحجم العينة.
مجدولين إبراهيم سعيد بني مصطفى 2023، "الرقابة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية.	التعرف على دور وأهمية الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي لكوادر بلديات المملكة الأردنية الهاشمية، وكذلك عناصر الأداء الوظيفي الناتج من الرقابة الإدارية.	اتفقت الدراستين حول متغيري الدراسة والقطاع الخدمي واختلفتا في نشاط المؤسسة محل الدراسة وحجم العينة لكن النتائج المتوصل اليها كانت نفسها بوجود أثر للرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي.
عبد الله عبد اللطيف علي محمد 2021، "دور الرقابة الإدارية في كفاءة الأداء الوظيفي بالقطاع الصناعي السوداني (دراسة حالة شركة النيل للبهيات - الخرطوم).	هدفت الدراسة للتعرف على دور الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي، دراسة حالة شركة النيل للبهيات في ولاية الخرطوم.	اتفقت الدراستين حول متغيري الدراسة وكان الاختلاف في القطاع ونشاط المؤسسة محل الدراسة وحجم العينة لكن النتائج المتوصل اليها كانت نفسها بوجود أثر للرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي.
البراني فتح الله وعلي أمين قي وناصر حبتور 2020، "الرقابة الإدارية ودورها في تحسين أداء الموظفين: تأطير نظري.	هدفت الدراسة إلى البحث في الرقابة الإدارية ودورها في تحسين أداء الموظفين، وتوعية الموظفين بأهميتها في تحسين الأداء	كان الاتفاق حول متغيرات الدراسة (الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي) وكان الاختلاف في كون الدراسة السابقة عبارة عن تأطير نظري بينما الدراسة الحالية تعتمد دراسة حالة
Haider Kadhum Raddam & Atheer Mohammed Motasher 2024: "Administrative Control and Its Relationship to the Job Performance of Nursing Service Providers"	يهدف البحث إلى التعرف على واقع الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي في مدينة الصدر الطبية في النجف.	اتفقت الدراستين حول متغيري الدراسة، واختلفتا في نشاط المؤسسة محل الدراسة والقطاع المستهدف وحجم العينة، لكن النتائج المتوصل اليها كانت بوجود أثر للرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي.
Adue, Stephen Barinaadaa Numyone & Alafuro Epelle 2024 : "Administrative Control and Productivity of Employees: Empirical Evidence from Parastatals in Rivers State".	تهدف الى التحقق من تأثير الرقابة الإدارية على إنتاجية الموظفين في المؤسسات شبه الحكومية المملوكة لولاية ريفرز خلال الفترة من 1999 الى 2017.	اتفقت الدراستان حول متغير الرقابة الإدارية وكان الاختلاف في المتغير التابع حيث استخدمت هذه الدراسة إنتاجية الموظفين بدلا عن الأداء الوظيفي. كما اختلفتا أيضا في نشاط مؤسسة الدراسة وحجم العينة.
Angeles Lopez-Cabarcos & Paula Vazquez-Rodríguez & Lara M. Quinoa-Pineiro :	تهدف إلى البحث في كيفية تأثير العوامل البيئية في العمل وسلوكيات	اختلفت هذه الدراسة من ناحية البحث عن تأثير متغيري الدراسة تأثير متغيرات بيئة

العمل وسلوكيات القيادة على الأداء الوظيفي، عوض تأثير الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي.	القيادة مجتمعة على وجود (أو غياب) أداء الموظفين الصناعيين، وذلك من خلال تطبيق تحليل المقارنة النوعية القائم على المجموعات الضبابية (fsQCA).	"An Approach to Employees' Job Performance Through Work Environmental Variables and Leadership Behaviours "
اتفقت الدراستين حول متغيري الدراسة، واختلفتا في القطاع المستهدف والمؤسسة محل الدراسة وحجم العينة واداة الدراسة المتمثلة في برنامج AMOS في هذه الدراسة و SPSS في الدراسة الحالية.	هدف الباحثين الى دراسة أثر الرقابة الإدارية على أداء الموظفين في القطاع الصناعي في الأردن بشكل تجريبي.	Emad Abed Ganahreh & Bunyamin Bello & Faruk Abdullah: "The Impact of Administrative Control on Employees' Performance: Evidence from Industrial Companies in Jordan".

المصدر: من اعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي، يُصبح من الضروري بيان أوجه الاستفادة منها في إطار الدراسة الحالية. إذ تمثل هذه الدراسات مرجعية علمية مهمة تسهم في بناء الإطار النظري، وتوجيه المنهجية المتبعة، فضلاً عن دعم نتائج البحث ومقارنتها بما توصلت إليه الأبحاث السابقة. كما تمكن الباحث من تحديد الفجوات المعرفية التي لم تنل حظاً كافياً من الدراسة، مما يبرر أهمية وخصوصية الدراسة الحالية، تمت الاستفادة من الدراسات السابقة كانت في عدة جوانب منها:

1. ساعدتني في صياغة الفرضيات؛
2. تحديد تعريفات لبعض المصطلحات المستخدمة في الأوساط الأكاديمية؛
3. تعتبر الدراسات السابقة نقطة قوة وقاعدة أساسية في البحث لبلورة المشكلة وتحديد أبعادها؛
4. ساهمت في إثراء الفكري والإداري للجانب النظري لدراسة وصياغة وإعداد الجانب التطبيقي؛
5. ساعدت في إعطاء صورة أولية وتحديد إطار عام وكامل لموضوع الدراسة مما سهل عليا الانطلاق في الدراسة الحالية؛
6. ساهمت كثيراً في تصميم الاستبيان لمتغيري الدراسة وتحديد المنهجية الملائمة مما فتح المجال لإعداد المنهجية المتبعة؛
7. المساعدة في الاطلاع على الأساليب والأداة الإحصائية المستخدمة في الدراسة السابقة مما ساعدتني على تحديد الأداة المناسبة لاختبار صحة فرضيات الدراسة الحالية؛
- 8- الاستفادة من المراجع الهامة للبحث مما وقر الكثير من الجهد والوقت.



خلاصة

تم في هذا الفصل تناول الجانب النظري للمتغيرين الرئيسيين في الدراسة، حيث تم استعراض المفهوم المرتبط بالمتغير الأول، الرقابة الإدارية، من خلال التعريف به وأهميته وعناصره، وصولاً إلى خصائصه وأنواعه وأهدافه، بالإضافة إلى الوسائل الرئيسية المستخدمة في تطبيقه.

أما بالنسبة للمتغير الثاني، الأداء الوظيفي، فقد تم تناول مفاهيمه ومحدداته وأنواعه والعوامل المؤثرة فيه، وكذلك تم التعريف بتقييم الأداء وأهمية هذه العملية وطرقها، وصولاً إلى إجراءات تحسين الأداء.

كما تضمن المبحث الثاني مراجعة الدراسات السابقة، حيث تم تخصيص المطلب الأول لاستعراض الدراسات السابقة باللغة العربية واللغات الأجنبية، في حين تم تخصيص المطلب الثاني لمناقشة الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية، والمطلب الثالث لتوضيح مجال الاستفادة من الدراسات السابقة.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية حول أثر
الرقابة الإدارية على الأداء
الوظيفي





تمهيد:

بعد التطرق للجانب النظري في الفصل الأول والذي تناولنا فيه كل من مفهوم الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي وكذا أهم الدراسات السابقة في المجال، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على عينة من الموظفين في مديرية التكوين المهني والمراكز "05" التابعة لها بولاية المنية مبرزين في ذلك واقع نظام الرقابة الإدارية في المؤسسة ومستوى أداء موظفيها وكذا مدى تأثير الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، كما أننا سوف نقوم قبل كل هذا بتقديم مديرية التكوين المهني لولاية المنية والمراكز التابعة لها وشرح إجراءات الدراسة، وذلك من خلال مبحثين أساسيين هما:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة وتوضيح أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية.

المبحث الثاني: عرض النتائج، تحليلها ومناقشتها.

المبحث الأول: تقديم عام لمديرية التكوين المهني بولاية المنيعه وإجراءات الدراسة

سيتم في هذا المبحث تقديم مديرية التكوين المهني لولاية المنيعه والمراكز "05" التابعة لها وتحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية مع شرح إجراءات الدراسة والأدوات المستخدمة من أجل الوصول الى النتائج والحقائق اللازمة.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

الفرع الأول: التعريف بمديرية التكوين المهني لولاية المنيعه

مديرية التكوين والتعليم المهنيين هي هيئة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وكل ما يترتب عنهما من آثار، وتقوم بتنفيذ كل التدابير التي من شأنها أن ترقى التكوين والتعليم المهنيين وتدفعه على المستوى المحلي (الولائي) وذلك بالتنسيق مع المصالح المركزية لإدارة التكوين المهني باعتبارها من المصالح غير المركزية التابعة لوزارة التكوين والتعليم المهنيين، وتوضع تحت وصاية الوزير المكلف بالتكوين والتعليم المهنيين كما تقوم بتمثيل وزارة التكوين والتعليم المهنيين على مستوى الولاية .

بالإضافة الى أنها تعمل على دفع التنمية على المستوى المحلي بالتنسيق مع السلطات المحلية باعتبار مديرها عضو دائم في المجلس الولائي وفقا للمرسوم رقم 215/94 المؤرخ في: 23 جويلية 1994 خاصة المادة 19 منه، الذي يحدد أجهزة الإدارة العامة في الولاية وهيكلها حيث يقدم المدير الولائي بانتظام عرض حال حول تطور قطاع التكوين المهني للسيد الوالي.

الفرع الثاني: المهام الموكلة لمديرية التكوين والتعليم المهنيين

طبقا للمرسوم التنفيذي رقم: 14-98 المؤرخ في: 2014/03/04 الذي يحدد قواعد تنظيم مديريات التكوين والتعليم المهني في الولاية وسيرها، تعتبر المديرية الولائية للتكوين المهني على المستوى الولائي هيكل إداري يتكفل بمتابعة وتقييم عمل المؤسسات التكوينية التابعة للقطاع بالولاية، وتسهر على التنشيط والمتابعة من الناحية البيداغوجية، وتوفير الهياكل الضرورية والتجهيزات قصد تثبيت جهاز التكوين و التعليم المهنيين عبر تراب الولاية وكذا تحسين ظروف المترشحين وعمال القطاع، بالإضافة لقيامها بعمل تصوري للخريطة البيداغوجية الولائية للتكوين والتعليم المهنيين وتحيينها ومتابعة تنفيذها بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية، كما تقوم بدفع عمليات التنسيق بين مؤسسات التكوين والتعليم المهنيين والمتعاملين الاقتصاديين والهياكل المكلفة بالتشغيل والتربية والشباب، وكذلك السهر على تنفيذ التدابير المتعلقة بحفظ هياكل وتجهيزات التكوين والتعليم المهنيين وصيانتها كما تتابع تنفيذ البرامج المقررة في مجال التوظيف والتسيير والتكوين وتحسين مستوى مستخدمي التكوين المهني زيادةً على الإشراف على السير الحسن للمسابقات والامتحانات.

الفرع الثالث: هياكل التكوين المهني بولاية المنية

تضم ولاية المنية شبكة هامة من هياكل التكوين المهني، تتوزع على مختلف مناطق الولاية، وتستجيب بشكل كبير لاحتياجات التكوين، من خلال طاقات استيعاب نظرية تغطي عدداً معتبراً من مناصب التكوين.

تحتوي الولاية على 5 مراكز للتكوين المهني موزعة عبر ترابها، تضم في مجموعها: 26 قاعة تدريس، 8 مخابر، 30 ورشة، 4 مكاتب، 5 مكاتب استقبال، 3 مطاعم، بالإضافة إلى إقامات داخلية.

يتم تقديم التكوين في حوالي 36 تخصصاً ضمن ثلاثة أنماط: حضوري، عن طريق التمهين، أو عن بعد، وتشمل هذه التخصصات مجالات موجهة خصيصاً للمرأة الماكثة في البيت، إلى جانب تخصصات تلي احتياجات سوق العمل المحلي، لاسيما في القطاعات التي تميز ولاية المنية باعتبارها ولاية ذات طابع فلاحي وسياحي.

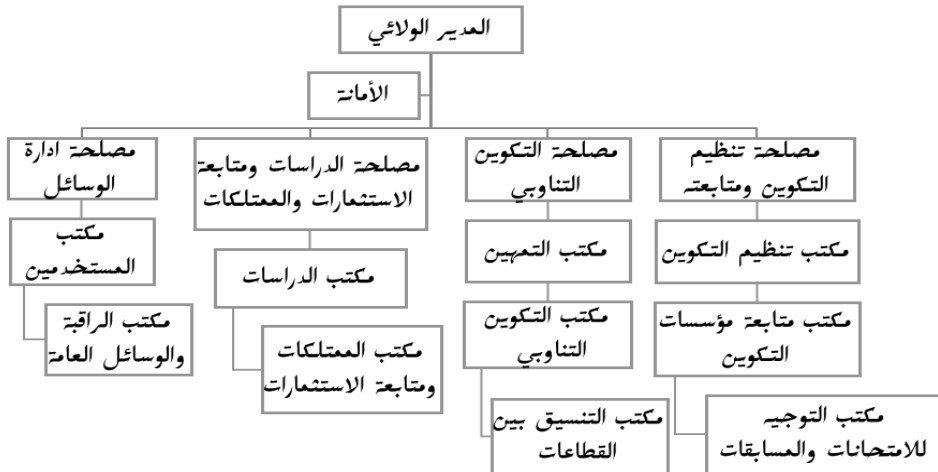
الفرع الرابع: الهيكل التنظيمي

يكن دور الهيكل التنظيمي في تحديد المسؤوليات وتوزيع المهام بما يسهم في التنظيم والرقابة، وتحقيق تنسيق فعال بين الوظائف لبلوغ الأهداف، ويمكن اعتباره منظار للأفراد اتجاه مؤسستهم والبيئة المحيطة.

أولاً: الهيكل التنظيمي للمديرية

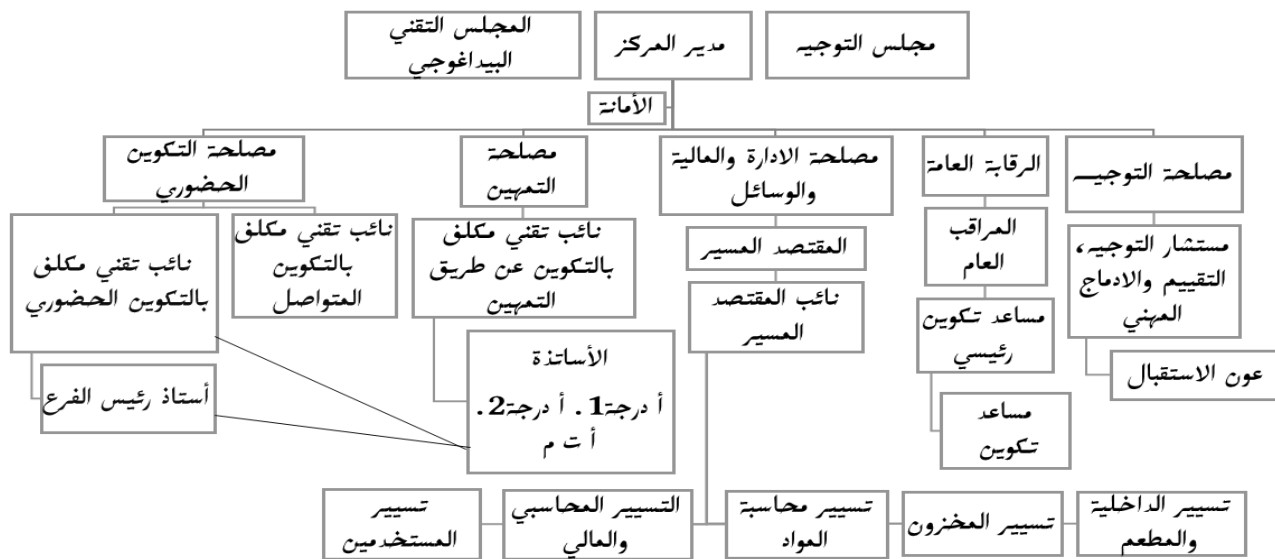
تشتمل مديرية التكوين والتعليم المهنيين في الولاية من ثلاث إلى خمس مصالح حسب خصوصيات كل ولاية وأهمية المهام الواجب إنجازها. وعليه فإن مديرية التكوين والتعليم المهنيين لولاية المنية منظمة في خمسة مصالح كما يوضح الهيكل التنظيمي الموالي:

الشكل (1.2): الهيكل التنظيمي لمديرية التكوين المهني لولاية المنية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني



الشكل (2.2): الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

المطلب الثاني: أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية

تعتمد الدراسات الميدانية على أدوات جمع البيانات التي تتيح للباحث الوصول إلى معلومات دقيقة وموضوعية تتعلق بظاهرة الدراسة. وفي هذا السياق، تم اختيار الأداة الأنسب لطبيعة البحث والمجتمع محل الدراسة، بهدف جمع البيانات الضرورية لتحليل أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي. كما تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل النتائج وتفسيرها بطريقة علمية، بما يضمن تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها بدقة وموضوعية.

الفرع الأول: طريقة الدراسة

أولاً: منهج الدراسة ومصادر المعلومات

يمكن اعتبار المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما أو موضوع معين يهدف إلى التعرف على أسبابها أو تقديم حلول لها، ولتحقيق الأهداف المرجوة اعتمدنا في دراستنا هذه على المناهج التالية:

أ- **المنهج الوصفي:** لعرض الجانب النظري من الدراسة حيث يمكننا من جمع البيانات والمعلومات عن الموضوع المراد دراسته وذلك بالاعتماد على العديد من المصادر والمراجع (كتب، مقالات، دراسات سابقة) التي لها علاقة بالرقابة الادارية والاداء الوظيفي، وينطلق البحث الوصفي من دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في

الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنه تعبيراً كمياً أو كيفياً، ويكتسب هذا المنهج أهمية خاصة في دراسات العلوم الانسانية¹.

ب- منهج دراسة حالة: في الجانب الميداني من الدراسة، حيث تم استخدام أداة الاستبيان والاعتماد على الأساليب الإحصائية وبرنامج SPSS، وأدوات الإحصاء الوصفي (التكرارات، الانحرافات، والمتوسطات الحسابية...)، والإحصاء الاستدلالي (معامل ألفا كرونباخ...)، لمعالجة البيانات التي تم جمعها واختبار الفرضيات المطروحة أملاً في التوصل الى تعميمات ذات معنى نزيد بها رصيد معارفنا عن هذه الظاهرة.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

إن تحديد الحجم المناسب للعينة يعتبر أمراً مهماً حيث إذا كانت الدراسة تعتمد على العلاقات الارتباطية في تحليلها، فيجب أن تكون العينة من خمسين إلى مائة مفردة كعينة للدراسة، وبشكل عام يجب ألا يقل عدد عينة الدراسة عن عشرين مفردة².

أ- مجتمع الدراسة: في دراستنا هذه تمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي مديرية التكوين لولاية المنية والمراكز "05" التابعة والبالغ عددهم 130 موظفاً.

الجدول (1.II): مجتمع الدراسة

المؤسسة	نوع المؤسسة	عدد الموظفين
مديرية التكوين المهني لولاية المنية والمراكز "05" التابعة لها	مؤسسة عمومية ذات طابع إداري	130

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

¹. صالح بلعيد، في المناهج اللغوية وإعداد الأبحاث، دار هومة، الجزائر، 2005، ص 55.

². كيف يتم اختيار حجم عينة الدراسة؟ https://www.bts-academy.com/blog_det.php?page=1763&title=كيف_يتم_اختيار_حجم_عينة_الدراسة

ب- عينة الدراسة: لاختبار علاقة وتأثير الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي، قمنا بسحب عينة عشوائية قدرها 60 من موظفي مديرية التكوين لولاية المنيعه والمراكز "05" التابعة لها، حيث تم توزيع 60 استبانة وتم استرجاع 45 أي ما يعادل نسبة 34.7%، أما فيما يخص الاستبانات غير الصالحة للتحليل فكانت 01 استبانة واحدة، أي ما يعادل 0.8% والجدول أدناه يوضح توزيع عينة الدراسة.

ثالثا: عرض أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة ومعالجة الإشكالية، تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات بهدف اسقاط ماتم التطرق اليه في الشق النظري ميدانيا، وذلك بالاستعانة ببعض الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع

الجدول (2. II): توزيع عينة الدراسة

عدد الاستبانات	الموزعة	غير المسترجعة	غير الصالحة للتحليل	الصالحة للتحليل
العدد	60	15	01	44
النسبة المئوية	46.2%	11.5%	0.8%	33.9%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الدراسة في بناء الاستبيان وصياغة فقراته، ثم تصميمه وتحديد المحاور الرئيسية والفقرات التي يشملها الاستبيان، ومن ثم تصويبه وتحكيمه من طرف مجموعة من أساتذة الكلية والذي بلغ عددهم (06)¹. ليظهر في صورته النهائية والتي اشتملت على الأقسام والمحاور التالية:

المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي)

المحور الثاني: يتضمن العبارات المتعلقة بالمتغير المستقل "الرقابة الإدارية" بأبعاده الثلاثة (الهيكل التنظيمي، الأدوات والوسائل الرقابية، البيئة الرقابية)، يشتمل على 15 عبارة موزعة على الأبعاد متضمنة 5 عبارات لكل بعد.

¹. أنظر الملحق رقم 2.

المحور الثالث: يتضمن العبارات المتعلقة بالمتغير التابع "الأداء الوظيفي" والذي يحتوي على 10 عبارات.

الجدول (3. II): محاور أداة الدراسة

المحور	البعد	رقم العبارات
الرقابة الإدارية	الهيكل التنظيمي	(5-4-3-2-1)
	الأدوات والوسائل الرقابية	(10-9-8-7-6)
	البيئة الرقابية	(15-14-13-12-11)
الأداء الوظيفي	////////////////	(10-9-8-7-6-5-4-3-2-1)

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمعطيات الدراسة

وللإجابة على عبارات محاور الدراسة تم الاعتماد على مقياس "ليكاترت" ذو 5 درجات كما هو موضح في الجدول:

الجدول (4. II): مقياس ليكاترت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالب

الجدول (5. II): الوسط المرجح

الوزن	5	4	3	2	1
المتوسط المرجح	[4,2-5]	[3,4-4,19]	[2,6-3,39]	[1,8-2,59]	[1-1,79]
اتجاه الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق
درجة الموافقة	عالية جدا	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمعطيات الدراسة

ولتحديد الاتجاه العام لكل متغير أو بعد حسب قيم المتوسط الحسابي، تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكاترت الخماسي من خلال المدى بين درجات المقياس (4=1-5) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:



رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for the Social Sciences وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، وفي دراستنا هذه سنستخدم الأساليب التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية: لوصف أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لخصائصهم الشخصية؛
2. الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية: للحكم على استجابة عينة الدراسة لمتغيرات الدراسة؛
3. معامل الارتباط ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach): للتحقق من ثبات أداة القياس المستخدمة.
4. اختبار شايبرو (shapiro-willk): لمعرفة فيما إذا كانت عينة الدراسة موزعة توزيعاً طبيعياً أم لا؛
6. اختبار (T) (Independent Samples Ttest): لاختبار تأثير المتغير المستقل (الجنس) على المتغير التابع؛
7. اختبار (F) أو تحليل التباين الأحادي (Anova One-Way): لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة الأخرى (العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، الحالة العائلية) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)؛
8. معامل التحديد (R^2) وهو مربع معامل الارتباط: لتوضيح التباين المشترك بين متغيرات الدراسة (العلاقة الخطية)؛
9. معادلة الانحدار البسيط: لمعرفة مدى علاقة الرقابة الإدارية بالأداء الوظيفي.

الفرع الثاني: قياس ثبات أداة الدراسة واختبار توزيع البيانات

أولاً: معامل ثبات وصدق محاور الاستبيان

قمنا بالتأكد من ثبات الأداة عن طريق حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (5. II): معامل ثبات وصدق محاور الاستبيان

متغيرات الدراسة	العبارات	ألفا كرونباخ Alpha Cronbach
الرقابة الإدارية	15	0.884
الأداء الوظيفي	10	0.861

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

بين الجدول السابق أن معامل الفا كرونباخ لحوري الدراسة المتمثلة في الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي أكبر من 0.62، حيث بلغت قيمته (0.884) لمحور الرقابة الإدارية و(0.861) لمحور الأداء الوظيفي، ما يدل على أن أداة الدراسة تتميز بثبات عالي وأنها تقيس ما وضعت لأجله، كما أنها تعبر عن قيمة ثبات النتائج التي يمكن أن يعطيها

الاستبيان مرة أخرى إذا قمنا باستجواب أفراد العينة من جديد وبنفس الظروف وفي وقت لاحق.

ثانيا: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

بما أن حجم العينة أقل من 50 فردا، قمنا باستخدام اختبار شايبرو-ويلك **shapiro-willk** لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (7.II): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

متغيرات الدراسة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)
الرقابة الإدارية	0,986	0,868
الأداء الوظيفي	0,966	0,218

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن القيمة الاحتمالية لمعظم محاور الدراسة أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المحاور تتبع التوزيع الطبيعي وهو ما يؤكد إمكانية تطبيق خطية النموذج وبالتالي نعلم استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة النتائج

في هذا المبحث، سنقوم بتحليل نتائج الدراسة واختبار صحة الفرضيات باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد موضوع الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

في هذا المطلب، سنقوم بتحليل وتفسير إجابات أفراد العينة المستجوبين من خلال دراسة خصائصهم الديموغرافية وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف تحديد اتجاهاتهم نحو كل عبارة أو بُعد من أبعاد الدراسة.

الفرع الأول: خصائص أفراد العينة

يقصد بخصائص عينة الدراسة البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة المستجوبين والتي تشتمل على (الجنس، العمر، سنوات الخبرة في العمل، المستوى التعليمي، والمستوى المهني)، وذلك لمعرفة تأثيرها على الدراسة، وفيما يلي عرض مفصل لهذه الخصائص:



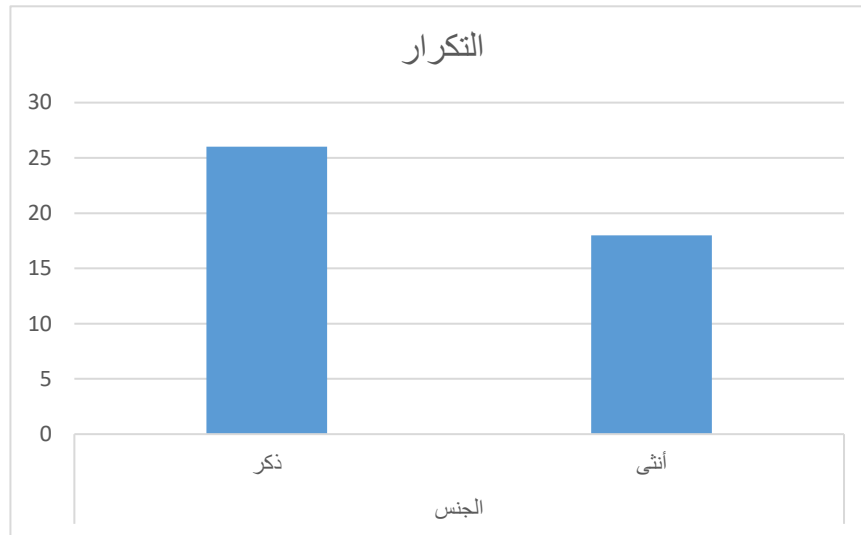
أولاً: متغير الجنس

الجدول (8.II): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	26	59.1%
	أنثى	18	40.9%
	المجموع	44	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS

الشكل (3.2): تكرارات أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة كانت من الموظفين الذكور والبالغ عددهم 26 وهم يمثلون نسبة (59.1%) من مجتمع الدراسة وتمثل نسبة الاناث (40.9%) من المجتمع والبالغ عددهم 18 موظفة، ومنه نلاحظ أنه لا يوجد فرق كبير بين الفئتين، من المحتمل أن يعود ذلك الى طبيعة ومجال عمل المؤسسة.



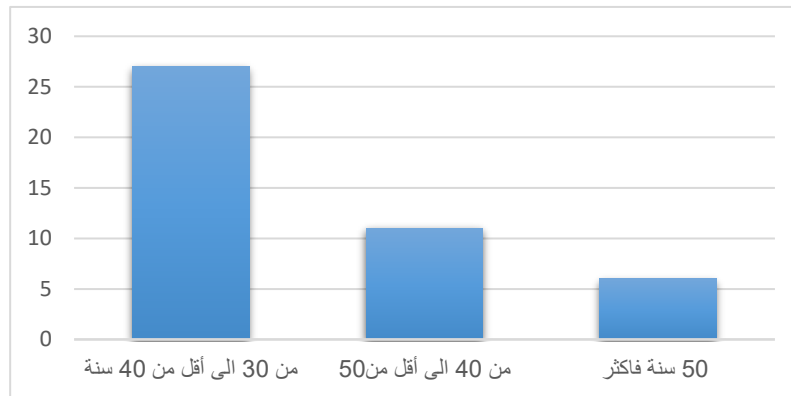
ثانيا: متغير العمر(السن)

الجدول (9.II): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

العمر (السن)	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	00	%00
من 30 إلى أقل من 40 سنة	27	%61.4
من 40 إلى أقل من 50 سنة	11	%25.0
50 سنة فأكثر	06	%13.6
المجموع	44	%100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

الشكل (4.2): تكرارات أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابق، أن غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 30 الى أقل من 40 سنة والبالغ عددهم 27 فرد بنسبة (%61.4) من العينة، وهذا جيد لأنها الفئة الشابة والعصب الحيوي والفاعل في المؤسسة، كما يمثل الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 40 الى أقل من 50 سنة نسبة (%25) من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 11 فردا وهذه النسبة تعود لامتلاك هذه الفئة الخبرة الكافية التي يمكن نقلها للموظفين الجدد، في حين سجلت أقل نسبة للأفراد الذين تفوق أعمارهم 50 سنة البالغ عددهم 6 أفراد والتي قدرت ب(%13.6)، إذ يمكن تفسير هذا بأنها الفئة العمرية الأقرب لسن التقاعد.

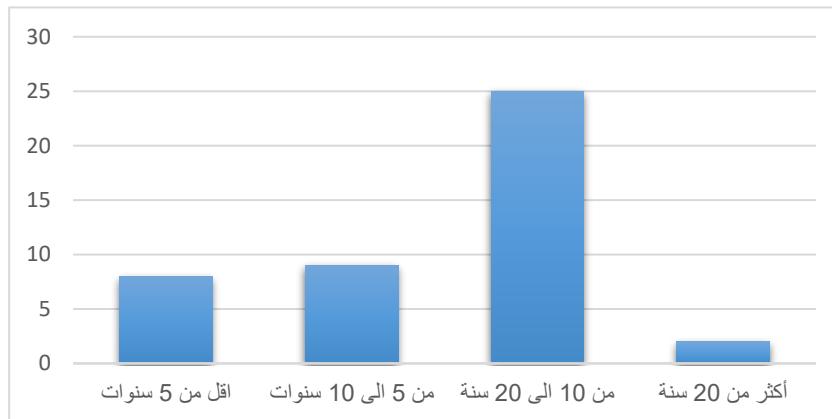
ثالثا: سنوات الخبرة في العمل

الجدول (10.II): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في العمل

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
18.2%	08	أقل من 5 سنة
20.5%	09	من 5 إلى أقل من 10 سنة
56.8%	25	من 10 إلى أقل من 20 سنة
4.5%	02	20 سنة فأكثر
100%	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

الشكل (5.2): تكرارات أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن أعلى نسبة سجلت للأفراد الذين تتراوح سنوات خدمتهم من 10 إلى أقل من 20 سنة والتي قدرت بـ (56.8%) من عينة الدراسة والبالغ عددهم 25 فرداً، تليها فئة الأفراد الذين تتراوح سنوات خدمتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات والبالغ عددهم 09 أفراد، أي ما نسبته (20.5%) من مجتمع الدراسة، وتليها فئة الأفراد الذين تقل سنوات خدمتهم عن 5 سنوات بنسبة (18.2%) من عينة الدراسة، وأخيراً نجد أن الفئة الأقل تمثيلاً هي فئة الأفراد الذين تفوق سنوات خدمتهم عن 20 سنة حيث بلغت نسبتهم (4.5%)، يدل هذا على أن مديرية التكوين المهني لولاية المنية ومراكزها التابعة لها تعاني من نقص في الكوادر ذوي الخبرة والكفاءة اللازمة التي تساعد على التطور والتحسين المستمر، إذ أن معظم أفراد العينة لا تتجاوز خبرتهم 19 سنة مما يفرض عليها الحاجة الدائمة لتقييم الأداء للتعرف على نقاط القوة والضعف في أدائهم عن طريق الرقابة الإدارية المستمرة.



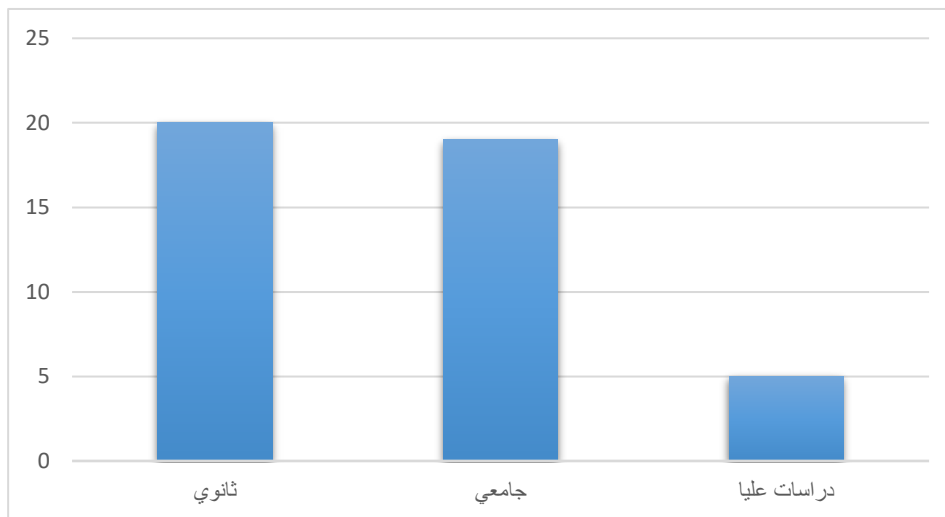
رابعاً: المستوى التعليمي

الجدول (11.11): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المستوى	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	20	45.5%
جامعي	19	43.1%
دراسات عليا	05	11.4%
المجموع	44	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

الشكل (6.2): تكرارات أفراد العينة حسب مؤهلهم العلمي



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة من ذوي المستوى التعليمي الثانوي، حيث قدرت نسبتهم بـ(45.5%) بتكرار 20 فرداً من أفراد العينة المدروسة، تليها فئة حملة الشهادات الجامعية بفارق فرد واحد من العينة ونسبة (43.2%) وبالبالغ عددهم 19 فرداً، في حين سجلت أدنى نسبة لدى حملة الشهادات العليا والتي بلغت (11.4%) بتكرار 5 أفراد من العينة المدروسة، وعليه نستنتج أن المؤسسة توظف الجامعيين ومستوى الثانوي حسب متطلبات المهام والأعمال، لكن هذا لا ينفي حاجتها إلى كوادر وإطارات عالية المستوى تساهم في بناء استراتيجيات من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في مختلف المجالات بما في ذلك النظم الرقابية.

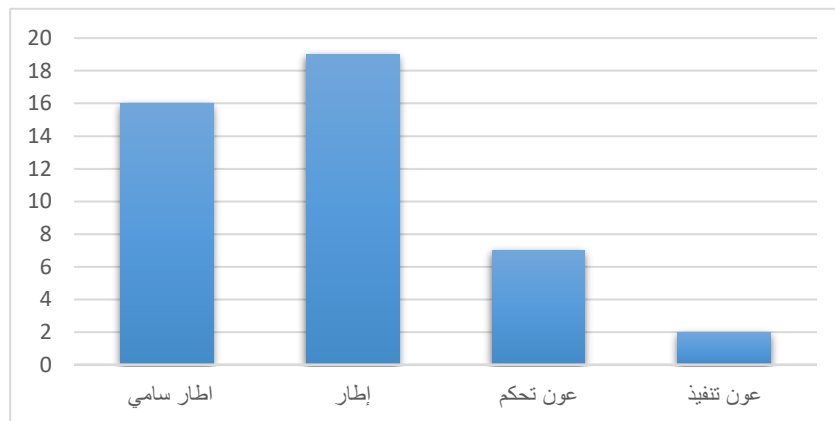
خامساً: المستوى المهني

الجدول (12. II): توزيع أفراد العينة حسب المستوى المهني

النسبة المئوية	التكرار	المستوى
36.4%	16	إطار سامي
43.2%	19	إطار
15.9%	07	عون تحكم
4.5%	02	عون تنفيذ
100%	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

الشكل (7.2): تكرارات أفراد العينة حسب المستوى المهني



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتّضح من خلال توزيع العينة أن أغلب المستجوبين في الدراسة ينتمون إلى فئة الإطارات، وذلك بنسبة (43.2%) وهي الفئة التي تقع غالباً في موقع المسؤولية عن تنفيذ السياسات الإدارية وتطبيق الرقابة داخل المؤسسة يليهم فئة الإطار السامي بنسبة (36.4%) والبالغ عددهم 16 فرد والذين عادة ما يتولون مهام الرقابة العليا واتخاذ القرارات الاستراتيجية، ثم الفئات التنفيذية الأدنى والتي تمثلت في عون تحكم (15.9%)، وأعوان التنفيذ (4.5%).

بناءً على هيكل العينة، فإن نتائج الدراسة ستعكس بشكل أكبر تصور الإطارات والإداريين حول الرقابة الادارية، حيث يشير تمثيل هذه الفئة بنسبة عالية إلى أن الدراسة تستند إلى وجهة نظر من هم في موقع المراقب أو المنقذ للرقابة الإدارية وليس فقط من يخضعون لها، وهذا ما يعزز من القدرة على تقييم مدى فاعلية الرقابة الإدارية من منظور القائمين عليها، مما قد يوفر تحليلاً عميقاً حول أدوات الرقابة وأساليبها وتأثيرها المباشر على الأداء.

الفرع الثاني: تحليل اتجاه عبارات محاور الدراسة

سيتم في هذا الجزء قياس وتحليل آراء المبحوثين حول أبعاد محور الرقابة الإدارية أولاً ثم الأداء الوظيفي ثانياً وذلك بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS، من خلال جداول توضح القيم المتعلقة بـ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة مما يسمح بفهم اتجاهاتهم ودرجة توافقهم مع كل بعد من أبعاد الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي. وفيما يلي عرض مفصل لهذه النتائج:

أولاً: تحليل اتجاه عبارات بعد الهيكل التنظيمي

الجدول (13. II): اتجاه عبارات بعد الهيكل التنظيمي

رقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	يتسم الهيكل التنظيمي لمديرية التكوين المهني لولاية المنية والمراكز التابعة لها بالمرونة والوضوح.	3,57	0,998	موافق	3
02	يوضح الهيكل التنظيمي تحديد المهام والمسؤوليات.	3,66	1,098	موافق	2
03	لديكم الحق في المشاركة في توصيف وتنظيم العمل.	3,55	1,109	موافق	4
04	لديكم صلاحيات كافية للعمل بحرية.	3,52	1,023	موافق	5
05	تتميز مؤسستكم بالتنوع في الوظائف.	4,11	0,784	موافق	1
بعد الهيكل التنظيمي		3,68	0,631	موافق	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لبعد الهيكل التنظيمي بلغ (3.68) وهي قيمة تندرج ضمن المجال (3.52-4.11) والتي تتجه إلى درجة موافق، كما نلاحظ عدم وجود تشتت كبير في آراء المستجوبين حول فقراته، ويظهر ذلك من خلال قيمة الانحراف المعياري المقدر بـ (0.631). كما نلاحظ أن قيم المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور تراوحت بين القيمة (4.11) والقيمة (3.52)، وهي قيم تعكس بأن كل آراء المستجوبين تتجه إلى درجة موافق؛ بحيث كانت أعلى قيمة للعبرة رقم 05 والتي تنص على "تتميز مؤسستكم بالتنوع في الوظائف"، وحلت العبرة رقم 02 في المرتبة الثانية، تليها العبرة رقم 01، ثم العبرة رقم 03 بمتوسط (3.66)، (3.57)، (3.55)، وانحراف معياري (1.098)، (0.998)، (1.109) على الترتيب، فيما حلت العبرة رقم 04 في المرتبة الأخيرة والتي تنص على "لديكم صلاحيات كافية للعمل بحرية"، بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.023).



ثانيا: تحليل اتجاه عبارات بعد الأدوات والوسائل الرقابية

الجدول (14.II): اتجاه عبارات بعد الأدوات والوسائل الرقابية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
06	تستخدم الميزانية التخطيطية في عملية الرقابة الادارية بمؤسستكم.	3,68	0,909	موافق	4
07	يتم استخدام الملاحظة الشخصية كأداة رقابية.	3,48	0,952	موافق	5
08	تمارس الرقابة الإدارية من خلال الزيارات المفاجئة لمواقع العمل على سبيل المثال.	4,02	0,821	موافق	1
09	التقارير الإدارية المكتوبة هي وسيلة رقابية معتمدة لدى مؤسستكم.	3,89	0,813	موافق	2
10	يعتبر الاشراف الإداري أحد أهم وسائل الرقابة الإدارية المتبعة في مؤسستكم.	3,86	0,824	موافق	3
بعد الادوات والوسائل الرقابية		3,78	0,618	موافق	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لبعده الادوات والوسائل الرقابية بلغ (3.78) وهي قيمة تندرج ضمن المجال (3.41-4.20) والتي تتجه الى درجة موافق، كما نلاحظ عدم وجود تشتت كبير في آراء المستجوبين حول فقراته، ويظهر ذلك من خلال قيمة الانحراف المعياري المقدر بـ (0.618). ونلاحظ أن قيم المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور تراوحت بين القيمة (4.02) والقيمة (3.48)، وهي قيم تعكس بأن آراء المستجوبين تتجه الى درجات موافق؛ بحيث كانت أعلى قيمة للعبرة رقم 08 والتي تشير على "تمارس الرقابة الإدارية من خلال الزيارات المفاجئة لمواقع العمل على سبيل المثال." وحلت العبرة رقم 09 في المرتبة الثانية والتي تشير على "التقارير الإدارية المكتوبة هي وسيلة رقابية معتمدة لدى مؤسستكم." بمتوسط (3.89) وانحراف معياري (0.813) وهي تتجه الى درجة موافق، تم تليها العبرة رقم 10 والتي تشير على "يعتبر الاشراف الإداري أحد أهم وسائل الرقابة الإدارية المتبعة في مؤسستكم" بمتوسط (3.86) وانحراف معياري (0.824) تم العبرة رقم 06 والتي تشير على "تستخدم الميزانية التخطيطية في عملية الرقابة الادارية بمؤسستكم" بمتوسط (3.68) وانحراف معياري (0.909)، فيما حلت العبرة رقم 07 في المرتبة الأخيرة والتي تشير على "يتم استخدام الملاحظة الشخصية كأداة رقابية" بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.952) وهي تتجه الى درجة موافق.

ثالثاً: تحليل اتجاه عبارات بعد البيئة الرقابية

الجدول (15. II): اتجاه عبارات بعد البيئة الرقابية

الرقم	العبرة	المتوسط. ح	إ. المعياري	الاتجاه	الترتيب
11	تعمل الرقابة الإدارية على تقليل العبء عن المسؤولين.	3,86	0,824	موافق	1
12	يتولى تنفيذ العمل الرقابي أشخاص واعيين يمتلكون الثقة والأمانة والنزاهة.	3,82	0,896	موافق	2
13	يوفر نظام الرقابة الإدارية نتائج دقيقة واضحة وعملية.	3,50	1,089	موافق	4
14	تتميز الإجراءات الرقابية بالمرونة وسهولة التطبيق.	3,41	0,948	موافق	5
15	يتضمن نظام الرقابة عنصر المساندة والتشجيع في العمل بدلا من التخويف.	3,57	1,043	موافق	3
بعد البيئة الرقابية		3,63	0,823	موافق	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لبعء البيئة الرقابية بلغ (3.63) وهي قيمة تدرج ضمن المجال (3.41-4.20) والتي تتجه الى درجة موافق، كما نلاحظ كذلك عدم وجود تشتت كبير في آراء المستجوبين حول فقراته، ويظهر ذلك من خلال قيمة الانحراف المعياري المقدّر بـ (0.823).

ونلاحظ أن قيم المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور تراوحت بين القيمة (3.86) والقيمة (3.41)، وهي قيم تعكس بأن آراء المستجوبين تتجه الى درجات موافق؛ بحيث كانت أعلى قيمة للعبرة رقم 11 والتي تنص على "تعمل الرقابة الإدارية على تقليل العبء عن المسؤولين"، وحلت العبرة رقم 12 في المرتبة الثانية والتي تنص على "يتولى تنفيذ العمل الرقابي أشخاص واعيين يمتلكون الثقة والأمانة والنزاهة." بمتوسط (3.82) وانحراف معياري (0.896) وهي تتجه الى درجة موافق، تم تليها العبرة رقم 13 بمتوسط (3.50) وانحراف معياري (1.089) تم العبرة رقم 15 بمتوسط (3.57) وانحراف معياري (1.043)، وحلت العبرة رقم 14 في المرتبة الأخير والتي تشير على "تتميز الإجراءات الرقابية بالمرونة وسهولة التطبيق." بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.948) وهي تتجه الى درجة موافق.

رابعاً: تحليل اتجاه عبارات محور الأداء الوظيفي

الجدول (16.II): اتجاه عبارات محور الأداء الوظيفي

الترتيب	الاتجاه	إ. المعياري	المتوسط. ح	العبرة	الرقم
5	موافق بشدة	0,497	4,41	أقوم بإنجاز واجباتي الوظيفية بإتقان.	01
2	موافق بشدة	0,493	4,61	أؤدي مهامي كما هو متوقع مني.	02
3	موافق بشدة	0,501	4,57	أشارك في الأنشطة التي تؤثر بشكل مباشر على تقييمات الأداء الخاصة بي.	03
5	موافق بشدة	0,844	4,41	أنجز مسؤولياتي المحددة في الوصف الوظيفي.	04
7	موافق بشدة	0,605	4,23	أحقق متطلبات الأداء الرسمية للوظيفة.	05
5	موافق بشدة	0,923	4,41	أسعى لتطوير عملي حيث يمكن اجراءه بشكل أفضل وأسرع.	06
6	موافق بشدة	0,788	4,27	أقوم بتطوير وتقديم التوصيات المتعلقة بالقضايا المؤثرة في العمل.	07
3	موافق بشدة	0,661	4,57	أحرص على عدم التغيب عن العمل الا للضرورة القصوى.	08
4	موافق بشدة	0,730	4,55	أساعد زملائي عندما يزيد عليهم عبء العمل.	09
1	موافق بشدة	0,479	4,66	أحرص على مساعدة الزملاء الجدد في العمل.	10
موافق بشدة		0,476	4.47	محور الأداء الوظيفي	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لمحور الأداء الوظيفي بلغ (4.47) وهي قيمة تدرج ضمن المجال (4.20-5) والتي تتجه الى درجة موافق بشدة، كما نلاحظ عدم وجود تشتت كبير في لآراء المستجوبين حول فقراته، ويظهر ذلك من خلال قيمة الانحراف المعياري المقدّر بـ (0.476).

ونلاحظ أن قيم المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور تراوحت بين القيمة (4.66) والقيمة (4.23)، وهي قيم تعكس بأن كل آراء المستجوبين لهذا المحور تتجه الى درجة موافق بشدة؛ بحيث كانت أعلى قيمة للعبرة رقم 10 والتي تشير على "أحرص على مساعدة الزملاء الجدد في العمل"، بمتوسط حسابي (4.66) وانحراف معياري (0.479) باتجاه موافق بشدة، فيما حلت العبرة رقم 05 في المرتبة الأخيرة والتي تشير على "أحقق متطلبات الأداء الرسمية للوظيفة." بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.605) وهي تتجه الى درجة موافق بشدة.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

بعد جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، واستعراض اتجاهات عينة الدراسة، سننتقل الآن إلى اختبار فرضيات الدراسة والتحقق من مدى صحتها.

الفرع الأول: اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى

H_0 : لا يوجد أثر للرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي في مديرية التكوين لولاية المنيعية والمراكز التابعة لها.

H_1 : يوجد أثر للرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي في مديرية التكوين لولاية المنيعية والمراكز التابعة لها.

الجدول (17. II): اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى

معاملات نموذج الانحدار					النموذج
اختبار T	F المحسوبة	معامل الانحدار B	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	الرقابة الإدارية
3.713	13.790	0.379	0.247	0.497	
مستوى الدلالة					
0.001					
Y=0.379 X+ 3,064					معادلة النموذج

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق الذي يعرض نتائج الفرضية الرئيسية الأولى ان قيمة معامل الارتباط التي بلغت 0.497 وهي تشير الى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي، وأن 24.7 % من التغير الحاصل في الأداء الوظيفي يعود الى الرقابة الادارية، وبلغت قيمة معامل الانحدار 0.379 وهو ذو تأثير معنوي لان القيمة الاحتمالية اقل من مستوى معنوية 0.05 والتي تساوي 0.001، وبلغت قيمة الاختبار T المحسوبة 3.713 وهي اكبر من القيمة الجدولية 1.96 ويتضح من خلال قيمة F التي كانت اكبر من القيمة الجدولية والتي بلغت 13.790 أي ان النموذج يتميز بجودة عالية، وبالتالي يمكن قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية والتي تشير على أن:

" هناك أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية بأبعادها المختلفة على الأداء الوظيفي في مديرية التكوين المهني لولاية المنيعية والمراكز التابعة لها " .

ولنتمكن من التأكد من صحة هذه الفرضية نقوم باختبار الفرضيات الفرعية لها من خلال ما يلي:

أولاً: اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى

H_0 : لا يوجد اثر للهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي في مديرية التكوين لولاية المنيعه والمراكز التابعة لها.

H_1 : يوجد اثر للهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي في مديرية التكوين لولاية المنيعه والمراكز التابعة لها.

الجدول (18.II): اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى

معاملات نموذج الانحدار					النموذج
الهيكل التنظيمي	اختبار T	F المحسوبة	معامل الانحدار B	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R
	2,048	4,196	0,213	0,091	0,301
	مستوى الدلالة				
	0,047				
	Y=0.213 X+ 3,683				
					معادلة النموذج

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق الذي يعرض نتائج الفرضية الفرعية الأولى أن قيمة معامل الارتباط التي بلغت 0.301 وهي تشير الى وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي، وأن 9 % من التغير الحاصل في الأداء الوظيفي يعود الى الهيكل التنظيمي، وبلغت قيمة معامل الانحدار 0.213 وهو ذو تأثير معنوي لان القيمة الاحتمالية اقل من مستوى معنوية 0.05 والتي تساوي 0.047، وبلغت قيمة الاختبار T المحسوبة 2.048 وهي اكبر من القيمة الجدولية 1.96 ويتضح من خلال قيمة F التي كانت اكبر من القيمة الجدولية والتي بلغت 4.196 أي ان النموذج يتميز بجودة عالية، وبالتالي يمكن قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية والتي تشير على أنه:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي في مديرية التكوين المهني لولاية المنيعه والمراكز التابعة لها " .

ثانيا: اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية

H_0 : لا يوجد اثر للأدوات والوسائل الرقابية على الأداء الوظيفي في مديرية التكوين لولاية المنيعه والمراكز التابعة لها.

H_1 : يوجد اثر للأدوات والوسائل الرقابية على الأداء الوظيفي في مديرية التكوين لولاية المنيعه والمراكز التابعة لها.

الجدول (19.II): اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية

معاملات نموذج الانحدار					النموذج
اختبار T	F المحسوبة	معامل الانحدار B	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	الرقابية الأدوات والوسائل
2,923	8,546	0,297	0,169	0,411	
مستوى الدلالة					
0,006					
Y=0.297 X+ 3,343					معادلة النموذج

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق الذي يعرض نتائج الفرضية الفرعية الثانية ان قيمة معامل الارتباط التي بلغت 0.411 وهي تشير الى وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة بين الأدوات والوسائل الرقابية والأداء الوظيفي، وأن 72.9 % من التغير الحاصل في الأداء الوظيفي يعود الى الأدوات والوسائل الرقابية، وبلغت قيمة معامل الانحدار 0.297 وهو ذو تأثير معنوي لان القيمة الاحتمالية اقل من مستوى معنوية 0.05 والتي تساوي 0.006، وبلغت قيمة الاختبار T المحسوبة 2.923 وهي أكبر من القيمة الجدولية 1.96 ويتضح من خلال قيمة F التي كانت أكبر من القيمة الجدولة والتي بلغت 8.546 أي ان النموذج يتميز بجودة عالية، وبالتالي يمكن قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية والتي تشير على أنه:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الأدوات والوسائل الرقابية على الأداء الوظيفي في مديرية التكوين لولاية المنيعه والمراكز التابعة لها " .

ثالثاً: اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء البيئة الرقابية على الأداء الوظيفي في مديرية التكوين المهني والمراكز التابعة لها.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء البيئة الرقابية على الأداء الوظيفي في مديرية التكوين المهني والمراكز التابعة لها.

الجدول (20.II): اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة

معاملات نموذج الانحدار					النموذج
اختبار T	F المحسوبة	معامل الانحدار B	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	البيئة الرقابية
3,943	15,548	0,282	0,270	0,520	
مستوى الدلالة					
0,000					
Y=0.282 X+ 3.445					معادلة النموذج

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق الذي يعرض نتائج الفرضية الثالثة ان قيمة معامل الارتباط التي بلغت 0.520 وهي تشير الى وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة بين متطلبات تحقيق فاعلية الرقابة والأداء الوظيفي، وأن 27 % من التغير الحاصل في الأداء الوظيفي يعود الى فاعلية الرقابة، وبلغت قيمة معامل الانحدار 0.282 وهو ذو تأثير معنوي لان القيمة الاحتمالية اقل من مستوى معنوية 0.05 والتي تساوي 0.000، وبلغت قيمة الاختبار T المحسوبة 3.943 وهي اكبر من القيمة الجدولية 1.96 ويتضح من خلال قيمة F التي كانت اكبر من القيمة الجدولية والتي بلغت 15.548 أي ان النموذج يتميز بجودة عالية، وبالتالي يمكن قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية والتي تشير على أنه:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء البيئة الرقابية على الأداء الوظيفي في مديرية التكوين المهني لولاية المنية والمراكز التابعة لها " .



الفرع الثاني: اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية

H₀: لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية في إجابات الموظفين حول الرقابة الادارية والاداء الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الاقدمية، المستوى الوظيفي).

H₁: توجد فروقات ذات دلالة احصائية في إجابات الموظفين حول الرقابة الادارية والاداء الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الاقدمية، المستوى الوظيفي).

لاختبار صحة هذه الفرضية قمنا بتطبيق اختبار (T) Test في حالة المتغير يحتمل على إجابتين (الجنس) واختبار anova one wey في حالة المتغير يحتمل أكثر من إجابتين (العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى المهني)، حيث يختلف تأثير تطبيق الرقابة الادارية على أداء موظفي مديرية التكوين المهني لولاية المنيعه والمراكز التابعة لها تبعاً لـ:

أولاً: متغير الجنس

الجدول (21.II): اختبار (T) لمتغير الجنس

T-test			أداء الموظفين
F المحسوبة	df درجة الحرية	T اختبار	
0.567	42	1.050	
مستوى الدلالة			
0.456			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

توضح نتائج الجدول أعلاه عدم وجود أثر إحصائي تبعاً لمتغير الجنس بخصوص مساهمة أبعاد الرقابة الإدارية في تعزيز الأداء الوظيفي لدى مديرية التكوين المهني لولاية المنيعه والمراكز التابعة لها، وذلك لأن مستوى الدلالة المحسوب قدر بـ (0.456) وهو أكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد.



ثانيا: متغير العمر

الجدول (22.II): اختبار ANOVA لمتغير العمر

Anova one way				أداء الموظفين
F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية df	مجموع المربعات	
4.165	0.724	2	1.448	
مستوى الدلالة				
0.023				

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

قدر مستوى الدلالة المحسوب بـ (0.023) وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، وبالتالي وجود أثر إحصائي تبعا لمتغير العمر بخصوص مساهمة أبعاد الرقابة الإدارية في تعزيز الأداء الوظيفي لدى مديرية التكوين المهني لولاية المنية والمراكز التابعة لها.

ثالثا: متغير الخبرة المهنية

الجدول (23.II): اختبار ANOVA لمتغير الخبرة المهنية

Anova one way				أداء الموظفين
F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية df	مجموع المربعات	
3.085	0.537	3	1.611	
مستوى الدلالة				
0.038				

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

قدر مستوى الدلالة المحسوب بـ (0.038) وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، وبالتالي وجود أثر إحصائي تبعا لمتغير الخبرة المهنية بخصوص مساهمة أبعاد الرقابة الإدارية في تعزيز الأداء الوظيفي لدى مديرية التكوين المهني لولاية المنية والمراكز التابعة لها.

رابعاً: متغير المستوى التعليمي

الجدول (24.II): اختبار ANOVA لمتغير المستوى التعليمي

Anova one way				أداء الموظفين
مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	F المحسوبة	
0.165	2	0.082	0.401	
مستوى الدلالة				
0.672				

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS

قدر مستوى الدلالة المحسوب بـ (0.672) وهو أكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، وبالتالي عدم وجود أثر إحصائي تبعاً لمتغير المستوى التعليمي بخصوص مساهمة أبعاد الرقابة الإدارية في تعزيز الأداء الوظيفي لدى مديرية التكوين المهني لولاية المنية والمراكز التابعة لها.

خامساً: متغير المستوى المهني

الجدول (25.II): اختبار ANOVA لمتغير المستوى المهني

Anova one way				أداء الموظفين
المجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	F المحسوبة	
2.310	3	0.770	4.915	
مستوى الدلالة				
0.005				

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS

قدر مستوى الدلالة المحسوب بـ (0.005) وهو يساوي مستوى الدلالة المعتمد، وبالتالي وجود أثر إحصائي تبعاً لمتغير المستوى المهني بخصوص مساهمة أبعاد الرقابة الإدارية في تعزيز الأداء الوظيفي لدى مديرية التكوين المهني لولاية المنية والمراكز التابعة لها.

من خلال النتائج السابقة، أثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي في ظل الرقابة الادارية القائمة تعزى الى متغيراتهم الشخصية والوظيفية (الجنس، والمستوى التعليمي)، حيث نجد أن مستوى الدلالة لهذه المتغيرات أعلى من مستوى الدلالة المعتمد. في المقابل، أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغيرات (العمر، الخبرة، والمستوى المهني) والتي سجلت قيم احتمالية أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

وهذا ما يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تشير على أن:

"هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات (العمر، الخبرة، والمستوى المهني) بينما لا توجد فروق تعزى لمتغيرات (الجنس، والمستوى التعليمي)".

الفرع الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

بعد تحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الاحصائية المناسبة لها، تم التوصل الى مجموعة من النتائج التي سيتم مناقشتها فيما يلي:

أولاً: اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى

تم اختبار هذه الفرضية من خلال أسئلة المحورين الثاني والثالث من الاستبيان، حيث أثبتت الدراسة أن الرقابة الادارية لها أثر مهم على الأداء الوظيفي في مديرية التكوين المهني ومراكزها التابعة لها، وذلك من خلال حساب معامل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل "الرقابة الادارية" والمتغير التابع "الأداء الوظيفي" عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05، أما القوة التفسيرية لـ R^2 فقد بلغت $R^2=0.247$ مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل "الرقابة الادارية" ككل تفسر ما مقداره 24.4% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع "الأداء الوظيفي" والباقي يرجع الى عوامل اخرى ولتحديد أبعاد المتغير المستقل الأكثر تأثيراً على المتغير التابع نجد من نتائج حجم التأثير F^2 أن بعد البيئة الرقابية هو البعد الأكثر تأثيراً على المتغير التابع "الأداء الوظيفي"، يليه بعد الأدوات والوسائل الرقابية ثم بعد الهيكل التنظيمي وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على أن: "هناك تأثير ذو دلالة احصائية الرقابة الادارية بأبعادها على الأداء الوظيفي".

ثانيا: اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية

حيث تم اختبار صحة هذه الفرضية من خلال أسئلة المحور الأول للاستبيان المتضمن للمتغيرات الشخصية والوظيفية، حيث تم استخدام اختبار (T) TEST و ANOVA لتحليل البيانات المتحصل عليها وقد أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الأداء الوظيفي تعزى لمتغيراتهم الشخصية (الجنس، والمستوى التعليمي)، حيث بلغ مستوى الدلالة المحسوبة قيم (0.456، 0.672) على الترتيب وهي أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، في حين أثبتت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في (العمر، الخبرة المهنية، والمستوى المهني)، حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب كان (0.023، 0.038، 0.005) على الترتيب وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، ومنه خلصت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الأداء الوظيفي تعزى لمتغير العمر، الخبرة، والمستوى المهني، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على: "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الأداء الوظيفي تعزى لمتغيراتهم الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الاقدمية، المستوى المهني)".

من خلال نتائج الدراسة، يمكن ملاحظة أن أسباب الفروق في استجابة الموظفين للرقابة الإدارية تتشارك بين عدة متغيرات (العمر، الخبرة، المستوى المهني)، ويعود ذلك إلى العلاقة التبادلية بين هذه المتغيرات وتأثيرها على عوامل مشتركة منها:

1. **الخبرة والتجربة:** فغالبًا الأكبر سنًا، والأعلى خبرة، والأعلى مهنيًا يمتلكون خبرة أعمق تسهم في فهمهم الإيجابي للرقابة ما يؤدي إلى تقبلها بشكل أفضل.
2. **الموقع الوظيفي ودرجة الاستقلالية والثقة في العمل:** فالأكبر سنًا، والأعلى خبرة، والأعلى مهنيًا كذلك غالبًا ما يشغلون عادة مناصب إشرافية، مما يجعلهم يرون الرقابة كجزء من مهامهم، بينما الأصغر سنًا في وظائف تنفيذية قد يشعرون بالرقابة كضغط أو تقييد. وهو ما يؤكد أهمية مراعاة هذه العوامل مجتمعة عند تصميم أنظمة رقابية فعالة.

خلاصة

في هذا الفصل، تم تناول الجانب التطبيقي للدراسة من خلال محاولة الإجابة عن الإشكالية الرئيسية المتعلقة بطبيعة العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي، وذلك بالاعتماد على دراسة ميدانية أجريت على مستوى مديرية التكوين المهني لولاية المنيع والمراكز التابعة لها.

وقد شمل هذا الفصل التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، من حيث طبيعتها، مهامها، وهيكلها التنظيمية، كما تم عرض المنهجية المعتمدة بما في ذلك الإجراءات والأدوات المستخدمة حيث تم توصيف أداة الدراسة وتحديد محاورها وأبعادها إلى جانب تحديد خصائص العينة وضبط وسائل جمع البيانات، وقد تضمن الفصل أيضاً عرض نتائج المعالجة الإحصائية التي شملت تحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة وقياس اتجاهاتهم نحو أبعاد الدراسة.

وفي نهاية الفصل، تم اختبار صحة الفرضيات الرئيسية والفرعية، ومناقشة النتائج المتوصل إليها سواء تلك المتعلقة بمحاور الدراسة أو بالعلاقة بين المتغير المستقل (الرقابة الإدارية) وتأثيره على المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

خاتمة



خاتمة

في الختام، يتّضح أن الرقابة الإدارية تُعدّ عنصراً حيوياً في تعزيز الأداء الوظيفي وأحد الركائز الأساسية لضمان كفاءته وفعاليته داخل المؤسسات، فهي لا تقتصر فقط على رصد الأخطاء والمخالفات، بل تساهم في توجيه جهود الموظفين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية، كما تخلق بيئة عمل منظمة تتيح تحسين الإنتاجية وتحقيق الانضباط الوظيفي وتعزز من الشفافية والمساءلة.

تبرز الحاجة الملحة إلى تعزيز وتفعيل الرقابة الإدارية داخل مديريات التكوين المهني، في تحسين نوعية الخدمة العمومية والمساهمة في ترقية المرفق العام من خلال تعزيز الكفاءة والشفافية والمساءلة في أداء المهام، حيث أن تطبيق الرقابة بشكل منتظم وفعال يُسهم في كشف أوجه القصور والانحرافات، ويساعد على اتخاذ قرارات تصحيحية في الوقت المناسب، ما ينعكس إيجاباً على مردودية الموظفين وجودة الخدمة المقدّمة للمواطن. ومن هذا المنطلق، فإن اعتماد نظام رقابي شامل ومتوازن بالمؤسسات العمومية يجمع بين الرقابة الوقائية والتقييمية، يسهم بشكل كبير في رفع مستوى الأداء المهني، مما يؤدي إلى تحسين نوعية الخدمة العمومية ويُسهم في ترقية المرفق العام وتعزيز ثقة المواطن في الإدارة.

ومع ذلك، فإن فعالية الرقابة تتوقف على مدى توازنها بين الحزم والمرونة، وبين المتابعة والتحفيز لتكون أداة تطوير لا وسيلة تقييد، إضافة إلى أن توفر نظم معلومات دقيقة وموثوقة يُعدّ شرطاً أساسياً لاتخاذ قرارات رقابية فعالة إلى جانب دعم الإدارة العليا والتزامها بتطبيق نتائج الرقابة ومعالجة الخلل عند ظهوره. وأخيراً، فإن تقبل الموظفين للرقابة ووعيهم بأهميتها يسهم في تيسير تنفيذها ويحول دون اعتبارها أداة للرقابة القمعية، مما يعزز من مناخ الثقة داخل المؤسسة بما يضمن نجاحها واستدامتها.

1. النتائج المتوصل إليها:

من خلال عرض البحث النظري والميداني للدراسة واختبار الفرضيات، توصلنا إلى النتائج التالية:

○ الجانب النظري:

- الرقابة الإدارية تُمكن الإدارة من تحسين استراتيجيات العمل؛
- تسهم في تحسين جودة الأداء الوظيفي من خلال متابعة تنفيذ المهام وضمان الالتزام بالمعايير المحددة مسبقاً؛
- تساعد في رصد الفجوات بين الأداء الفعلي والمخطط ما يمكن الإدارة من اتخاذ قرارات تصحيحية مناسبة؛
- تقلل من فرص التسبب الإداري والانحرافات الوظيفية وبالتالي تعزز من بيئة العمل المهنية والإنتاجية؛
- وجود نظام رقابي فعال يعزز من الانضباط الوظيفي واحترام التوجيهات، وإنجاز المهام بكفاءة؛
- توفر تغذية راجعة مستمرة للعاملين، ما يساعد على تصحيح الأخطاء وتطوير الأداء؛
- تعزز الشعور بالعدالة التنظيمية مما يرفع من رضا الموظفين ويقلل النزاعات.

○ الجانب الميداني:

- هناك تطبيق واضح للرقابة الادارية في مديرية التكوين المهني لولاية المنيعه والمراكز التابعة لها؛
- أدى التنفيذ الفعّال للرقابة الإدارية بالمؤسسة الى الارتقاء بالعمل الإداري والأداء الوظيفي للموظفين؛
- ساهمت الرقابة الإدارية بالمؤسسة في تقليل الجهد وتوفير الوقت من ناحية اكتشاف الانحرافات وتصحيحها؛
- يحتاج الموظفون في المؤسسة الى ربط الرقابة الادارية بالحوافز المادية لتعزيز الدافعية الداخلية على تحسين أدائهم؛
- ساهمت الرقابة الإدارية داخل المؤسسة في تعزيز الانضباط والالتزام بالأنظمة والتعليمات مما قلل من الأخطاء والتجاوزات الإدارية.

2. التوصيات:

من خلال النتائج المتوصل اليها توصي الدراسة مديرية التكوين المهني والمراكز التابعة لها بولاية المنيعه بما يلي :

- وضع نظام رقابي متكامل يشمل معايير الأداء، مؤشرات التقييم، وآليات المتابعة، ضمان توافقه مع أهداف المؤسسة.
- تدريب الكوادر الإدارية والمشرفين على مفاهيم وأدوات الرقابة الحديثة لضمان تطبيقها بشكل فعّال وعادل.
- تعزيز الشفافية في عملية الرقابة من خلال إبلاغ الموظفين بمعايير التقييم، والإجراءات المتبعة، ونتائج المراجعة.
- مراجعة دورية لنظم الرقابة لتقييم مدى فعاليتها وملاءمتها للتغيرات في بيئة العمل، وتعديلها عند الحاجة.
- ربط نتائج الرقابة بأنظمة التحفيز والتقدير، بحيث يتم مكافأة الأداء المتميز وتشجيع السلوك الإيجابي.
- تشجيع ثقافة التقييم الذاتي لدى الموظفين، من خلال توفير أدوات مخصصة تتيح لهم مراجعة أدائهم بشكل دوري.
- تفعيل قنوات الاتصال بين الإدارة والموظفين لتسهيل تبادل الملاحظات والتغذية الراجعة بما يخدم تحسين الأداء.
- اعتماد التكنولوجيا في نظم الرقابة مثل أنظمة المعلومات الإدارية وبرامج التتبع الإلكتروني، لتوفير تقارير دقيقة وفي الوقت المناسب.

3. آفاق الدراسة:

لمواصلة البحث في هذا الموضوع نقترح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلا وتكون أساس لدراسات لاحقة منها:

- أثر التحول الرقمي على نظم الرقابة؛
- العلاقة بين نظم الحوافز والرقابة الإدارية؛
- دور الرقابة في تحسين جودة الخدمات العامة؛
- أثر أساليب القيادة الإدارية على فاعلية الرقابة؛
- تكنولوجيا المعلومات ودورها في تطوير أساليب الرقابة الإدارية.

قائمة المصادر والمراجع



قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب:

1. الفيافي بكر، الرقابة الإدارية، الطبعة الأولى، مطبعة دار التأليف، القاهرة، 1987.
2. رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999.
3. سهيلة عباس محمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.
4. عادل ثابت، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
5. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2016.
6. محمد عيسى الفاعوري، الرقابة الادارية، دار كنوز المعرفة، عمان، 2008.
7. مرسى، محمد جمال الدين، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار النهضة، الإسكندرية، 2006.
8. نزار عوني اللبدي، تنمية الاداء الوظيفي والإداري، دار دجلة، الطبعة الاولى، عمان، الأردن، 2015.
9. صالح بلعيد، في المناهج اللغوية وإعداد الابحاث، دار هومة، الجزائر، 2005.
10. رشا الغول، التقييم الذاتي للرقابة، الطبعة الأولى، مصر، القاهرة، مكتبة الوفاء القانونية، 2013.
11. علي عباس، الرقابة الإدارية على المال والأعمال، مكتبة الرائد العلمية، عمان، الأردن، 2001.
12. فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الاداء، دار جليس الزمان، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
13. كريم سيد محمد محمود، معجم الطلاب الوسيط، الطبعة الأولى، بيروت، دار الكتب العلمية، 2006.
14. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر، 1992.
15. معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان الأردن، 2008.
16. مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، مصر، 2000.
17. احمد الطراونة وصالح عبد الهادي، الرقابة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
18. أحمد زكي بدوي، علاقات العمل في الدول العربية، دار النهضة العربية، مصر، 1985.
19. الرحاحلة عبد الرزاق سالم، خضور ناصر جمال، مفاهيم حديثة في الرقابة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2012.

ب- البحوث العلمية:

20. عالم الحاج ادم عبد الرحيم ومحمد ظافر مهدي الزبادين، أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي دراسة حالة شركة اسمنت نجران، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الواحد والعشرون، 2023.
21. يوريس طارق، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، 2015/2014.
22. الشيخ الداوي، تحليل أسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة ورقلة، 2010/2009.
23. احمد كمال مصطفى الملاحي، دور الرقابة الادارية في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية، جامعة الأقصى، 2016.
24. بوزيد ليلي، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية بورقلة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، 2020/2018.
25. جلال الدين بوعطيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة لنيل شهادة الماجستير، السلوك التنظيمي وتسيير المواد البشرية، تحت إشراف الأستاذ رواق حمودي، جامعة قسنطينة 2008.
26. عائشة بية زيتوني، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الإدارة العمومية، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الثالث والخمسون، عنابة، 2018.
27. عبد اللطيف علي محمد، دور الرقابة الإدارية في كفاءة الأداء الوظيفي بالقطاع الصناعي السوداني دراسة حالة شركة النيل للبوهيات بولاية الخرطوم، مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بدمنهو، المجلد الاول، العدد السادس، 2021.
28. مجدولين إبراهيم سعيد بني مصطفى، الرقابة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد الرابع، العدد الثاني، 2023.
29. مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، مجلة التغيير الاجتماعي، العدد السادس، جامعة بسكرة، الجزائر.
30. أبو بكر مصطفى بعيرة، الرقابة الإدارية في المنظمات، مجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد 273، جامعة الدول العربية، عمان، الأردن، 1983.
31. البراني فتح الله وعلي امين قي وناصر حبتور، "الرقابة الإدارية ودورها في تحسين أداء الموظفين: تأطير نظري"، International Journal of Management and Human Science، المجلد الرابع، العدد الاول، 2020.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- 32.Emad Abed Ganahreh, Bunyamin Bello, Md. Faruk Abdullah, "The Impact of Administrative Control on Employees' Performance: Evidence from Industrial Companies in Jordan " International Journal ofAccounting, Finance and Business, Volume 3, Issue 10,2018
- 33..Adué, Stephen Barinaadaa Numyone, afuro Epelle," **Administrative Control and Productivity of Employees: Empirical Evidence from Parastatals in Rivers State**" , International Journal of Social Sciences and Management Research, Vol 10, No 10, 2024.
- 34..El Mehdi SAHLI & Ahmed HEFNAOUI, **The impact of management control tools on company performance**, International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics-IJAFAME, Volume 4, Issue 6-1, 2023.
- 35.Haider Kadhum Raddam, Atheer Mohammed Motasher, " **Administrative Control and its Relationship to the Job Performance of Nursing Service Providers** ", Journal of Nursing Research, Patient Safety and Practise, Vol. 4, No. 4,2024.
- 36.M. Angeles Lopez-CabarcosPaula Vazquez-Rodríguez, Lara M. Quinoa-Pineiro, " **An Approach to Employees' Job Performance Through Work Environmental Variables and Leadership Behaviours** ", Journal of Business Research, Volume 140, 2022.
- 37.S. B. M. Marume, R. R. Jubenkanda & C. W. Namusi, **Administrative Control and Evaluation**, International Journal of Science and Research (IJSR), Volume 5 Issue 1, January 2016.

ثالثا: المواقع الإلكترونية

- 38.<https://grhumaines.home.blog>
- 39.<https://mawdoo3.com>
- 40.https://www.bts-academy.com/blog_det.php?page=1763&title = كيف_يتم_اختيار_حجم_عينة_الدراسة؟
- 41.<https://www.tadwiina.com>

اللاحق



الملحق (1): استمارة الاستبيان



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
التخصص: ماستر ادارة أعمال



استمارة استبيان

أخي الموظف، أختي الموظفة....

تحية طيبة وبعد؛

بشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات إنجاز مذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال والموسومة بعنوان: أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي _دراسة ميدانية_ لمديرية التكوين المهني لولاية المنية والمرآة "05" التابعة لها، وأعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم سوف تحظى بالسرية والأهمية البالغة لدينا، ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. نشكركم مسبقا على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة وبصراحة تامة.

مع فائق الشكر والتقدير

الطالب/ حمادي عبد الحكيم.

تحت إشراف الدكتور: سايج عبد الله.

الرجاء وضع علامة X في الخانة المناسبة.

الجزء الأول: المعلومات الشخصية.

الجنس	ذكر	أنثى	الفئة العمرية	الخبرة	المستوى التعليمي	الفئة المهنية
	أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة	50 سنة فأكثر		
	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 20 سنة	20 سنة فأكثر		
	ثانوي	جامعي (تدرج)	دراسات عليا	//////////		
				//////////		
	إطار سامي	إطار	عون محكم	عون تنفيذ		

الجزء الثاني: العبارات المتعلقة بالرقابة الإدارية

تعريف الرقابة الادارية: هي عملية إدارية تهدف إلى ضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية، من خلال مراقبة الأداء، وتقييمه، وتصحيح الانحرافات عن المعايير المخططة. وتعتمد على تحليل البيانات واتخاذ القرارات التصحيحية لضمان تحسين الأداء والتأكد من التزام الأفراد والإدارات بالخطط والسياسات المحددة.

تعريف الهيكل التنظيمي: هو الإطار الإداري الذي يحدد الصلاحيات والمسؤوليات داخل المنظمة، ويشمل مستويات الإدارة، تسلسل السلطة، وآليات اتخاذ القرار، مما يضمن وضوح الأدوار وتحديد الجهات المسؤولة عن تنفيذ الرقابة بفعالية.

تعريف الأدوات والوسائل الرقابية: تشمل الرقابة الإدارية الموازنات التقديرية لضبط المصروفات، والتدقيق الداخلي والخارجي لضمان الشفافية، والتقارير الدورية لمتابعة الأداء، والمؤشرات الإدارية والمالية لقياس الكفاءة، إضافةً إلى نظم المعلومات الإدارية لدعم اتخاذ القرارات وتحسين الأداء.

تعريف البيئة الرقابية: تشكل الأساس التنظيمي والاستراتيجي للرقابة الداخلية، حيث تضمن الانضباط وتقييم المخاطر وتطبيق أنشطة رقابية فعّالة. وتتميز بالمرونة والتوازن بين التكلفة والعائد، كما تخفف العبء عن المسؤولين من خلال اعتماد الثقة والنزاهة والتشجيع، مما يساهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي.

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: الهيكل التنظيمي						
01	يتسم الهيكل التنظيمي لمديرية التكوين المهني لولاية المنبعا والمراتر التابعة لها بالمرونة والوضوح.					
02	يوضح الهيكل التنظيمي تحديد المهام والمسؤوليات.					
03	لديكم الحق في المشاركة في توصيف وتنظيم العمل.					
04	لديكم صلاحيات كافية للعمل بحرية.					
05	تتميز مؤسستكم بالتنوع في الوظائف.					
البعد الثاني: الأدوات والوسائل الرقابية						
06	تستخدم الميزانية التخطيطية في عملية الرقابة الادارية بمؤسستكم.					
07	يتم استخدام الملاحظة الشخصية كأداة رقابية.					
08	تمارس الرقابة الإدارية من خلال الزيارات المفاجئة لمواقع العمل على سبيل المثال.					
09	التقارير الإدارية المكتوبة هي وسيلة رقابية معتمدة لدى مؤسستكم.					
10	يعتبر الاشراف الإداري أحد أهم وسائل الرقابة الإدارية للمتبعة في مؤسستكم.					
البعد الثالث: البيئة الرقابية						
11	تعمل الرقابة الإدارية على تقليل العبء عن المسؤولين.					
12	يتولى تنفيذ العمل الرقابي أشخاص واعيين يمتلكون الثقة والأمانة والنزاهة.					
13	يوفر نظام الرقابة الإدارية نتائج دقيقة واضحة وعملية.					
14	تتميز الإجراءات الرقابية بالمرونة وسهولة التطبيق.					
15	يتضمن نظام الرقابة عنصر المساندة والتشجيع في العمل بدلا من التخويف.					

الجزء الثالث: العبارات المتعلقة بالأداء الوظيفي

تعريف الأداء الوظيفي: هو مجموعة السلوكيات والأنشطة التي يقوم بها الموظف في بيئة العمل، وتشمل تنفيذ المهام الرسمية المحددة في الوصف الوظيفي (سلوكيات الدور الأساسي) والمبادرات التطوعية التي تساهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز الإنتاجية (سلوكيات الدور الإحاثي). يعكس الأداء الوظيفي كفاءة الفرد، مدى التزامه، ومستوى مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة.

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	أقوم بإنجاز واجباتي الوظيفية بإتقان.					
02	أؤدي مهامتي كما هو متوقع مني.					
03	أشارك في الأنشطة التي تؤثر بشكل مباشر على تقييمات الأداء الخاصة بي.					
04	أُنجز مسؤولياتي المحددة في الوصف الوظيفي.					
05	أحقق متطلبات الأداء الرسمية للموظفة.					
06	أسعى إلى تطوير العمل بحيث يمكن إجراءه بشكل أفضل وأسرع.					
07	أقوم بتطوير وتقديم التوصيات المتعلقة بالقضايا المؤثرة في العمل.					
08	أحرص على عدم التغيب عن العمل إلا في الضرورة القصوى.					
09	أساعد زملائي عندما يزيد عليهم عبء العمل.					
10	أحرص على مساعدة الزملاء الجدد في العمل.					

شكرا جزيلاً لكم على حسن تعاونكم

الملحق (2): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية
01	إيمان بوقرة	أستاذ تعليم عالي
02	نور الدين برهان	أستاذ مساعد "أ"
03	عبد العزيز بياز	أستاذ محاضر "ب"
04	سليمان بلعور	أستاذ تعليم عالي
05	حمزة بن الزين	أستاذ محاضر "أ"

الملحق (3): معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحوري الدراسة

1. معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور الرقابة الادارية

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,884	15

2. معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور الأداء الوظيفي

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,861	10

الملحق (4): اختبار التوزيع الطبيعي

3. اختبار التوزيع الطبيعي

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
X1	,077	44	,200 [*]	,986	44	,868
YY	,093	44	,200 [*]	,966	44	,218

الملحق (5): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

4. توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	26	59,1	59,1	59,1
	2	18	40,9	40,9	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

5. توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

العمر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	27	61,4	61,4	61,4
	3	11	25,0	25,0	86,4
	4	6	13,6	13,6	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

6. توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	18,2	18,2	18,2
	2	9	20,5	20,5	38,6
	3	25	56,8	56,8	95,5
	4	2	4,5	4,5	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

7. توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	20	45,5	45,5	45,5
	2	19	43,2	43,2	88,6
	3	5	11,4	11,4	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

8. توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى المهني

الفئة المهنية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	16	36,4	36,4	36,4
	2	19	43,2	43,2	79,5
	3	7	15,9	15,9	95,5
	4	2	4,5	4,5	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

الملحق (6): تحليل اتجاهات عبارات محوري الدراسة

9. تحليل اتجاهات عبارات بعد الهيكل التنظيمي

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
س1	44	1	5	3,57	,998
س2	44	1	5	3,66	1,098
س3	44	1	5	3,55	1,109
س4	44	2	5	3,52	1,023
س5	44	2	5	4,11	,784
Valid N (listwise)	44				

10. تحليل اتجاهات عبارات بعد الأدوات والوسائل الرقابية

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
س6	44	1	5	3,68	,909
س7	44	1	5	3,48	,952
س8	44	2	5	4,02	,821
س9	44	2	5	3,89	,813
س10	44	1	5	3,86	,824
Valid N (listwise)	44				
Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
xx2	44	2,00	5,00	3,7864	,61817
Valid N (listwise)	44				

11. تحليل اتجاهات عبارات بعد البيئة الرقابية

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
س11	44	2	5	3,86	,824
س12	44	2	5	3,82	,896
س13	44	1	5	3,50	1,089
س14	44	1	5	3,41	,948
س15	44	2	5	3,57	1,043
Valid N (listwise)	44				
Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
xx3	44	2,00	5,00	3,6318	,82399
Valid N (listwise)	44				

12. تحليل اتجاهات عبارات محور الأداء الوظيفي

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
س16	44	4	5	4,41	,497
س17	44	4	5	4,61	,493
س18	44	4	5	4,57	,501
س19	44	2	5	4,41	,844
س20	44	3	5	4,23	,605
Valid N (listwise)	44				

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
س21	44	1	5	4,41	,923
س22	44	2	5	4,27	,788
س23	44	3	5	4,57	,661
س24	44	1	5	4,55	,730
س25	44	4	5	4,66	,479
Valid N (listwise)	44				

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
yy2	44	3,40	5,00	4,4909	,48886
Valid N (listwise)	44				

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
yy1	44	3,40	5,00	4,4455	,47615
Valid N (listwise)	44				

الملحق (7): اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

13. معامل الارتباط R ومعامل التحديد R^2

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,497 ^a	,247	,229	,39206

14. حجم التأثير F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,120	1	2,120	13,790	,001 ^b
	Residual	6,456	42	,154		
	Total	8,575	43			

15. معامل الانحدار B واختبار T

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,064	,383		8,009	,000
	X1	,379	,102	,497	3,713	,001

الملحق (8): اختبار الفرضية الفرعية الأولى

16. معامل الارتباط R ومعامل التحديد R^2

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,301 ^a	,091	,069	,43085

17. حجم التأثير F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,779	1	,779	4,196	,047 ^b
	Residual	7,796	42	,186		
	Total	8,575	43			

18. معامل الانحدار B واختبار T

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,683	,389		9,479	,000
	xx	,213	,104	,301	2,048	,047

الملحق (9): اختبار الفرضية الفرعية الثانية

19. معامل الارتباط R ومعامل التحديد R^2

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,411 ^a	,169	,149	,41190

20. حجم التأثير F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,450	1	1,450	8,546	,006 ^b
	Residual	7,126	42	,170		
	Total	8,575	43			

21. معامل الانحدار B واختبار T

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,343	,390		8,579	,000
	xx2	,297	,102	,411	2,923	,006

الملحق (10): اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

22. معامل الارتباط R ومعامل التحديد R^2

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,520 ^a	,270	,253	,38602

23. حجم التأثير F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,317	1	2,317	15,548	,000 ^b
	Residual	6,259	42	,149		
	Total	8,575	43			

24. معامل الانحدار B واختبار T

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,445	,266		12,956	,000
	xx3	,282	,071	,520	3,943	,000

الملحق (11): اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

25. اختبار T لمتغير الجنس

Group Statistics					
	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
X1	1	26	3,6564	,49771	,09761
	2	18	3,7630	,70339	,16579
Y	1	26	4,5269	,41623	,08163
	2	18	4,3833	,48658	,11469

Independent Samples Test					
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	T	df
X1	Equal variances assumed	4,649	,037	-,589	42
	Equal variances not assumed			-,554	28,499
Y	Equal variances assumed	,567	,456	1,050	42
	Equal variances not assumed			1,020	32,853

Independent Samples Test					
		t-test for Equality of Means			
		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference
					Lower Upper
Equal variances assumed		,559	-,10655	,18080	-,47143 ,25833
		,584	-,10655	,19239	-,50033 ,28723
Equal variances not assumed		,300	,14359	,13677	-,13242 ,41960
		,315	,14359	,14077	-,14286 ,43004

26. اختبار ANOVA للمتغير العمر

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
X1	Between Groups	2,168	2	1,084	3,539	,038
	Within Groups	12,557	41	,306		
	Total	14,724	43			
Y	Between Groups	1,448	2	,724	4,165	,023
	Within Groups	7,127	41	,174		
	Total	8,575	43			

27. اختبار ANOVA للمتغير الخبرة

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
X1	Between Groups	3,107	3	1,036	3,567	,022
	Within Groups	11,617	40	,290		
	Total	14,724	43			
Y	Between Groups	1,611	3	,537	3,085	,038
	Within Groups	6,964	40	,174		
	Total	8,575	43			

28. اختبار ANOVA للمتغير المستوى التعليمي

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
X1	Between Groups	1,091	2	,545	1,640	,206
	Within Groups	13,633	41	,333		
	Total	14,724	43			
Y	Between Groups	,165	2	,082	,401	,672
	Within Groups	8,411	41	,205		
	Total	8,575	43			

29. اختبار ANOVA للمتغير المستوى المهني

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
X1	Between Groups	4,746	3	1,582	6,342	,001
	Within Groups	9,978	40	,249		
	Total	14,724	43			
Y	Between Groups	2,310	3	,770	4,915	,005
	Within Groups	6,266	40	,157		
	Total	8,575	43			