

جامعة غرداية  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية  
شعبة علم الاجتماع



مذكرة بعنوان

## الرقابة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز - غرداية -

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي

في مسار علم الاجتماع تخصص: تنظيم و عمل

إعداد الطالبة: بن حديد نعيمة إشراف الأستاذ: د. الحاج أعمار ابراهيم

أعضاء اللجنة المناقشة:

أ. أوشان جميلة	رئيسة اللجنة	جامعة غرداية
أ. الحاج أعمار ابراهيم	مشرفا ومقرا	جامعة غرداية
أ. بونوة علي	مناقش	جامعة غرداية

الموسم الجامعي: 2018/2017.

## كلمة شكر و عرفان

أتوجه الى المولى تعالى بالشكر والثناء على نعمه كلها وعلى توفيقه

لي في إنهاء هذه المذكرة

واتقدم بالشكر والتقدير الى الدكتور الحاج اعمر ابراهيم

على توجيهاته في إنجاز هذه المذكرة، فجزاه الله عني خيرا ورعاه وأنار دربه

وكذلك الشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم وقبولهم مناقشة رسالتي،

الدكتور بونوة علي و الدكتورة أوشان جميلة

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذتي بكلية العلوم الاجتماعية.

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
88	يبين كيفية اختيار العينة.	1
89	يبين جنس المبحوثين	2
90	يبين المستوى التعليمي	3
91	يبين سن المبحوثين	4
92	يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	5
93	يبين توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي	6
94	يبين الحصول على الدعم من الزملاء و تقييم أدائهم.	7
95	يبين حرية التصرف في اتخاذ القرارات و الرضا في العمل	8
97	يبين المركز الوظيفي و علاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار	9
98	يبين الهدف من العمل و أثره على الأداء بمهة اضافية.	10
99	يبين وضوح تعليمات المسؤول و نوع العلاقة معه	11
100	يبين الحرص على تنفيذ القوانين و أثرها على زيادة الأداء	12
103	يبين أنواع التقارير المطبقة في مؤسسة الكهرباء و الغار	13
104	يبين الاطلاع على القوانين و مدى تنفيذ العمال لها.	14
105	يبين مدى تأثير الأساليب الرقابية في اكتشاف الأخطاء وعلاقتها باستعابة القوانين	15
106	يبين الوسيلة التي يتخذها المسؤول عند اكتشاف الأخطاء و منح الفرصة للتصحيح الأخطاء	16
107	يبين مدى توجيهات المسؤول.	17
108	يبين الانضباط عند مراقبة المسؤول	18

## الفهرس المحتويات

### فهرس المحتويات

مقدمة ..... أ/ب

### الفصل الأول: المدخل المنهجي (بناء الموضوع) .

1/ الاشكالية ..... 1

2/ فرضيات الدراسة ..... 3

3/ أهمية الدراسة ..... 3

4/ أسباب اختيار الموضوع ..... 3

5/ أهداف الدراسة ..... 4

6/ تحديد المفاهيم ..... 5

7/ المقاربة النظرية ..... 8

8/ الدراسات السابقة ..... 10

### الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية (الأساليب و الأنماط).

تمهيد ..... 17

1/ ماهية الرقابة التنظيمية ..... 17

1-1- مفهوم الرقابة التنظيمية ..... 17

1-2- أنواع الرقابة التنظيمية ..... 18

1-3- أهمية وأهداف الرقابة التنظيمية ..... 27

1-3-1- الأهمية ..... 28

1-3-2- الأهداف ..... 29

30	4-1- مجالات ووظيفة الرقابة التنظيمية.....
30	4-1- 1 مجالات الرقابة التنظيمية.....
32	4-1- 2 وظيفة الرقابة التنظيمية.....
33	2/ أساليب الرقابة التنظيمية.....
34	2-1- أساليب تقليدية.....
38	2-2- الأساليب المتخصصة.....
39	3/ أنماط الرقابة التنظيمية.....
39	3-1- الرقابة المرنة ( التشاركية).....
40	3-2- الرقابة الذاتية.....
40	3-3- الرقابة الصارمة.....
41	4/ نظريات الرقابة.....
41	4-1- النظرية البيروقراطية.....
43	4-2- نظرية التكوين الإداري.....
46	4-3- نظرية العلاقات الانسانية.....
47	4-4- نظرية الفلسفة الإدارية.....
49	خلاصة الفصل.....

### الفصل الثالث: الأداء الوظيفي ( الكفاءة والفعالية).

51	تمهيد.....
51	1/ ماهية الأداء الوظيفي.....
51	1-1- مفهوم الأداء الوظيفي.....

- 52..... 1-2- أنواع الأداء الوظيفي.
- 53..... 1-3- محددات الأداء الوظيفي.
- 55..... /2 ماهية الكفاءة التنظيمية.
- 55..... 1-2- مفهوم الكفاءة التنظيمية.
- 55..... 2-2- مؤشرات قياس الكفاءة التنظيمية.
- 56..... 2-3- نماذج الكفاءة التنظيمية.
- 57..... /3 ماهية الفعالية التنظيمية.
- 57..... 1-3- مفهوم الفعالية التنظيمية.
- 58..... 2-3- صور الفعالية التنظيمية.
- 59..... 3-3- العوامل التي تؤثر في الفعالية التنظيمية.
- 61..... /4 ماهية تقييم الأداء.
- 61..... 1-4- مفهوم تقييم الأداء.
- 62..... 2-4- أهمية تقييم الأداء.
- 63..... 3-4- أهداف تقييم الأداء.
- 65..... 4-4- طرق تقييم الأداء.
- 69..... 4-5- الصعوبات أو الأخطاء في تقييم الأداء.

#### الفصل الرابع: الجانب الميداني.

- 75..... تمهيد.
- 75..... /1 مجالات الدراسة.
- 75..... 1-1 المجال المكاني.

79.....	2-1 الزماني للدراسة.....
80.....	/2 منهج الدراسة وتقنياتها.....
80.....	2-1- منهج البحث.....
81.....	2-2- تقنيات الدراسة.....
82..	/3 عينة الدراسة وخصائصها.....
82. .	3-1- مفهوم العينة.....
82.....	3-2- كيفية اختيار العينة.....
84.....	3-3- خصائص العينة.....
89.....	/4 تحليل نتائج الفرضية الأولى وتفسيرها.....
96.....	استنتاج الفرضية الأولى.....
98.....	/5 تحليل نتائج الفرضية الثانية وتفسيرها.....
104.....	استنتاج الفرضية الثانية.....
106.....	/6 الاستنتاج العام.....
108.....	الخاتمة.....

قائمة المراجع

الملاحق

هفتاد و نه



تستند النظرة المعاصرة لتحليل أداء المنظمة على تحليل أداء المورد البشري، حيث يقوم بدور رئيسي في مستوى الأداء التنظيمي فهو مصدر حركية و دفع أداء المؤسسة ككل، و العنصر الأساسي لتحريك كافة عناصر الإنتاج الأخرى، و القوة المحركة لجميع السياسات و برامج و أنشطة المؤسسة بصفة خاصة، بدءا بالإعتماد على تقييم الأداء الذي يتم من خلاله الحكم على مدى كفاءة العمال، لكن تقييم أداء العمال ماهو إلا نتيجة يمكن أن تجعلنا نغفل عن أهمية الرقابة كعامل مهم في تحقيق هذه النتيجة. أي أن الأداء يتحدد كما و نوعا من خلال تلك الرقابة التي تتم داخل المؤسسة، في العمل بهدف تحقيق مستويات أداء أفضل على مستوى أداء المؤسسة و التنظيم ككل، وكذا لتحقيق الجودة والتميز في الأداء المؤسسي أو الكلي للمنظمة من جهة، وهذا ما ينعكس بالإيجاب على أداء الأفراد، كما يحتم على هاته المنظمات خاصة في ظل المتغيرات البيئية الصعبة والمعقدة ضرورة انتهاج نموذج أو نظام الرقابة ، التي تعد ركنا أساسيا من وظائف العملية الإدارية الأربعة، والتي يباشرها الجهاز المخول له القيام بذلك، في ضوء المعايير والمؤشرات المحددة، وبالتالي الخضوع للأوامر والتعليمات سواء من قبل المستويات العليا أو الدنيا، لأن الرقابة الإدارية شاملة وعامة لكل المستويات ولكل الوظائف. فتم تقسيم هذا الموضوع من خلال المحطات التالية:

**الفصل الأول: مدخل منهجي** خصص للبناء المنهجي للموضوع (أهداف الدراسة والأسباب الموضوعية والذاتية ، كذلك تطرقت إلى الإشكالية والفرضيات مع تحديد المفاهيم والمقاربة النظرية و الدراسات السابقة).

**الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية** , أولا تم تناول ماهية الرقابة، ثانيا: الأساليب، ثالثا: الأنماط الرقابية.

**الفصل الثالث: الأداء الوظيفي** أولا ماهية الأداء الوظيفي، ثانيا: ماهية الكفاءة التنظيمية، ثالثا:

ماهية الفعالية التنظيمية و رابعا: ماهية تقييم الأداء.

**الفصل الرابع:** مجالات الدراسة يتضمن تمهيد عن المؤسسة الكهرباء و الغاز ، تحديد المجال المكاني

للدراسة، والمنهج المستخدم وتقنياته وفي الأخير اختيار العينة وخصائصها، تحليل نتائج الفرضيات

والنتائج المستخلصة من تحليلها .



الفصل الأول: المدخل المنهجي (بناء الموضوع)

1/الاشكالية.

2/فرضيات الدراسة.

3/أهمية الدراسة.

4 / أسباب اختيار الموضوع.

5/أهداف الدراسة.

6/تحديد المفاهيم.

7/المقاربة النظرية.

8/الدراسات السابقة.

## 1. الإشكالية:

تشهد المؤسسات المعاصرة مواجهة العديد من التحديات والضغوطات التي تمارسها عليها المتطلبات الداخلية والخارجية، الأمر الذي دفع المؤسسات للبحث عن أفضل الطرق لتحسين أدائها وزيادة في قدرتها التنافسية وذلك من خلال إيجاد وسيلة تحمي وتضبط بها ممتلكاتها من الضياع وتضمن لها الاستمرار لتحقيق الأهداف المسطرة، فعملية الرقابة هي من ضمن التوجه الصحيح لهذه الجهود وهي من المحددات الرئيسية لنجاحها وتحقيق أهدافها.

كما أن حجم المؤسسة لم يعد يقاس فقط بعدد العاملين والآلات، وبمدى انتشارها في أماكن متباينة، بقدر ما يقاس كذلك بمدى فعاليتها وكفاءتها في إنجاز مهامها وتحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها وهذا الذي يحصل إلا من خلال القيام بالوظائف الإدارية الأربعة (التخطيط، التوجيه، التنسيق، التنظيم، الرقابة)، إذ تعتبر هذه الأخيرة من المتغيرات الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة الرشيدة، ولهذا حظيت الرقابة باهتمام العديد من الباحثين والمنظرين، بهدف التعرف على الدور الفاعل الذي تلعبه في ضبط العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وتنظيم العمل وزيادة الأداء باتباع القوانين والإجراءات الصادرة عن المؤسسة.

وفي ضوء هذا ظهرت العديد من الرؤى والبدائل النظرية التي تناولت موضوع الرقابة وفقا لمتغيراتها، حيث ركزت النظريات الكلاسيكية على الرقابة الصارمة والالتزام بالقواعد البيروقراطية من خلال ما جاءت به النظرية البيروقراطية "فيبر" وما جاء به "تايلور" في مبدأ الحركة والزمن، الذي يقوم على استبعاد كل الحركات الزائدة وتحديد الوقت لكل حركة لتحسين الأداء، والاعتماد على تحديد

الأدوار من خلال التركيز على التخصص الوظيفي وتقييم العمل ونمط الإشراف الدقيق من خلال الرقابة اللصيقة.

إن أداء العامل هو لصيق بشخصية العامل وكلما كان العامل واعيا بعمله مدركا بمعطيات إنتاجه لا يعيش حالة الاغتراب، فإن العامل هنا ليس بحاجة إلى رقابة لأن العامل المتكون الذي يملك وعيا ويملك تكوين سليما يسيطر على تطوير أدائه، فمن طبيعة الأمور أن يكون الإنتاج متلائما. ركزت النظريات الكلاسيكية على الرقابة الصارمة والالتزام بالقواعد البيروقراطية في حين ركز فريدريك "تايلور" على تحديد الوقت اللازم لكل حركة لتحسين الاداء والتنظيم والاعتماد على تحديد الأدوار من خلال التركيز على التخصص الوظيفي وتقسيم العمل ونمط الاشراف من خلال الرقابة اللصيقة.

انطلاقا من ذلك نطرح السؤال العام التالي:

✓ إلى أي مدى تسهم الرقابة في رفع الأداء الوظيفي في مؤسسة الكهرباء و الغاز؟.

### التساؤلات الفرعية:

✓ هل تساهم الأنماط الرقابية داخل المؤسسة في رفع فعالية الأداء الوظيفي للعامل؟.

✓ هل تساهم أساليب الكشف عن الأخطاء وتصحيحها في رفع كفاءة الأداء الوظيفي

للعمال؟

2. فرضيات الدراسة:

### الفرضية العامة:

✓ تساهم الرقابة في تحسين ورفع الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة الكهرباء و الغاز.

الفرضيات الجزئية:

- ✓ تساهم الأنماط الرقابية داخل المؤسسة في زيادة فعالية الأداء الوظيفي للعمال.
- ✓ تساهم أساليب الكشف عن الأخطاء وتصحيحها داخل المؤسسة في الرفع من كفاءة الأداء الوظيفي للعمال.

3. أهمية الدراسة :

نجد كل البحوث تتوقف على أهمية الظاهرة المدروسة وعلى قيمتها العلمية والعملية ومدى إسهامها في إثراء المعرفة النظرية من جهة والميدانية من جهة أخرى وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لأنها تتناول موضوع حساس داخل المؤسسة، وهي الرقابة باعتبارها عملية تساهم في تقييم الأداء وكشف الأخطاء والانحرافات ومحاولة تصحيحها ويمكن حصر أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- محاولة التحكم في تقنيات البحث ميدانيا والربط بين الخلفية النظرية والعمل الميداني.
- محاولة تدعيم و تطوير قدراتنا العلمية.
- محاولة فهم العلاقة الموجودة بين الرقابة و الأداء.
- محاولة تدعيم المكتبة بدراسة هذا الموضوع وفتح المجال أمام الدارسين للتعلم في البحث حول الموضوع أو المواضيع المرتبطة به.
- معرفة مدى الاهتمام الذي توليه المؤسسة الجزائرية لأنظمة الرقابة وقياس الأداء.

4. أسباب اختيار الموضوع:

الأسباب الذاتية:

- إنجاز مذكرة تخرج تتوافق مع الشروط المنهجية.

- الرغبة الشخصية في البحث والاطلاع حول هذا الموضوع لكون الرقابة مهمة وضرورية.

- الاعتقاد بأن الرقابة عامل مهم للحفاظ على المؤسسات من الضياع.

### الأسباب الموضوعية:

- أهمية الموضوع وعلاقته بتحقيق أهداف المؤسسة.

- محاولة التحقق من مدى فعالية وتطبيق الرقابة في مؤسساتنا الاقتصادية.

- قابلية الموضوع لدراسة الميدانية.

### 5. أهداف الدراسة :

لكل عمل منظم أهداف يسعى الباحث بلوغها بالنسبة لدراستنا يمكن تلخيص أهدافها

فيمايلي:

- محاولة فهم العلاقة الموجودة بين الرقابة و الأداء.

- محاولة معرفة مدى الاهتمام الذي توليه المؤسسة الجزائرية لأنظمة الرقابة وقياس الأداء.

## 6. تحديد المفاهيم:

## تعريف الرقابة التنظيمية:

يعرفها "أبو بكر بعييرة" على أنها: "تتمثل في خطوات الرقابة المختلفة التي تضعها المنظمة من أجل ضمان تحقيق أهدافها"<sup>(1)</sup>.

و عرفها "صالح بن نوار" بأنها: "ذلك النشاط الإداري الذي يسعى إلى التحقق من كفاءة واستغلال موارد المنظمة وتحقيق أهدافها"<sup>(2)</sup>.

كما تعرف أيضا أنها: "وظيفة من وظائف الإدارة، وهي عملية متابعة الأداء وتعديل الأنشطة التنظيمية بما يتفق مع إنجاز الأهداف"<sup>(3)</sup>.

**التعريف الإجرائي للرقابة التنظيمية:** الرقابة التنظيمية هي الوظيفة أو النشاط الإداري الذي تقوم به المنظمة من خلال أساليب وأنماط من أجل رفع الأداء.

**التعريف الإجرائي للأنماط الرقابية:** هي أشكال تتخدها الرقابة داخل التنظيم وهي الرقابة المرنة و

تتجسد في المعاملة الحسنة، المشاركة في اتخاذ القرار و اتفاقيات بين العمال ، الرقابة الذاتية و تتمثل في

الشعور بالمسؤولية، الاهتمام بالمصلحة العامة و التعاون مع الآخرين ، الرقابة الصارمة و تتمثل في احترام

القوانين.

<sup>(1)</sup> أبو بكر مصطفى بعييرة، الرقابة الإدارية في المنظمات، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جاكعة الدول العربية، العدد 237، الأردن، 1983، ص 12.

<sup>(2)</sup> صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع والاتصال والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص ص 86-92.

<sup>(3)</sup> علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 365.



التعريف الإجرائي للأساليب الرقابية: وهي التقارير و القوانين التي تتخذها المؤسسة لمراقبة سير العمل و أداء العمال.

### تعريف الأداء:

يعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه والأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمنظمة من منظمين ومديرين ومنفذين كذلك الأداء هو أي نشاط سلوكي يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال<sup>(1)</sup>.

حيث يعرفه "علي السلمي" على أنه ذلك النمط من السلوك الذي يديه العنصر البشري في مجال العمل<sup>(2)</sup>.

التعريف الإجرائي للأداء: هو النتائج والانجازات وكل ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ المهام من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة مثل الزيادة في الإنتاج بقدر من الفعالية والكفاءة.

### تعريف الكفاءة و الفعالية:

التعريف الإجرائي للكفاءة: هي إحترام التعليمات والابداع في العمل من خلال إحترام القوانين واستعابها والتكيف في العمل.

التعريف الإجرائي للفعالية: هي الاستقرار والرضا في العمل وذلك من خلال الارتباط بالمؤسسة والدافعية في العمل والالتزام من خلال عدم التغييب وأيضا الجدية في العمل والانضباط والولاء.

<sup>(1)</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، جامعة قلمة، 2000، ص 12.

<sup>(2)</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1997، ص 79.

المفهوم	البعد	المؤشر	المكون
الرقابة التنظيمية	الأنماط	المرنة	- المعاملة الحسنة. - المشاركة في اتخاذ القرار.
	الرقابية	(التشاركية)	- اتفاقيات بين العمال.
		الذاتية	- الشعور بالمسؤولية. - الاهتمام بالمصلحة العامة.
			- التعاون مع الآخرين.
		الالصيقة	- إحترام القوانين.
		(الصارمة)	- مراقبة المشرف.
الأساليب الرقابية	التقارير	-تنفيذ القوانين.	
	و القوانين	- اكتشاف الأخطاء .	
	الملاحظة و	- مراقبة المشرف.	
	المراقبة	- الكاميرات.	
الأداء الوظيفي	الكفاءة	إحترام	- احترام القوانين.
		التعليمات	- استعابة القوانين.
		الإبداع	-التكيف في العمل.
الفعالية	الاستقرارو	-الارتباط بالمؤسسة. - الدافعية. - الالتزام.	
	الرضا		
		الاتقان	-الجدية في أداء المهام.
			- الولاء و الانضباط

المصدر: من اعداد الطالبة.

## 7. المقاربة النظرية:

يعد الاقتراب السوسولوجي أحد الركائز الهامة لكل دراسة سوسولوجية حيث يقترب الاطار النظري للدراسة من نظرية معينة تجعل الباحث يتحكم في موضوعه، فالتوجه النظري بمثابة مجموعة تعاريف دالة للبحث السوسولوجي. و من هذا المنطلق نعتد في هذه الدراسة على نظرية الادارة العلمية كمقاربة لموضوع الرقابة التنظيمية و الأداء الوظيفي.

نشأت وتطورت هذه النظرية في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القارن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية، أين شهدت تطورا كبيرا خاصة في المجال الاقتصادي نتيجة للنهضة الصناعية، مما نتج عن هذا التطور جملة من المشاكل كتدني مستوى الإنتاج وتذبذبه، وتفاقم اللامبالاة والإسراف وغيرها من المشاكل كنتيجة لانعدام الخبرة والتدريب بالعمل الصناعي لدى العمال، إذ كانوا هم الذين يحددون بأنفسهم مستويات الإنتاج التي تناسبهم<sup>(1)</sup>.

ويعد "فريدريك تايلور" رائد نظرية الإدارة العلمية التي قامت على عدد من المبادئ للوصول إلى تحقيق الكفاية الإنتاجية باعتمادها الأسلوب العلمي في اختيار العمال والطريقة العلمية في سير عملية العمل من خلال تطبيق مبدأ الحركة والزمن الذي يقوم على استبعاد الحركات الزائدة وتحديد الوقت اللازم لكل حركة لتحسين الأداء وزيادة الإنتاج، واعتمد في الوصول إلى هذا على الرقابة اللصيقة والضبط الصارم، وهذا بتضييق نطاق الإشراف وجعله على أساس رجل لرجل بمعنى أن لكل رجل شخصا يشرف عليه ويراقب أدائه<sup>(2)</sup>.

(1) علي عبد الرزاق الحلبي، علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، 1999، ص 248.

(2) علي السليمي، تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص 67.

حاول " تايلور" تقسيم العمل إلى نوعين هما: إداري وتنفيذي، حيث يكون التخطيط والرقابة من اختصاص الإداريين، بينما يركز العمال على التنفيذ وبهذا يكون كل مشرف وعامل مسؤول على وظيفة واحدة ذات واجبات محددة، ويرى "تايلور" أن العداء الدائم بين أصحاب العمل والعمال أساسه هو الشعور باستغلال الإدارة لهم وتقديم حوافز محدودة.

لهذا أقدم طريقة جديدة للدفع وهي نظام المعدل المتمايز و الذي ربط مكاسب العامل بمعايير أدائه للعمل<sup>(1)</sup>، وهذا لا يتحقق في نظره الا في ظروف فزيقية معينة، حيث اهتم بالإضاءة والتهوئة والرطوبة وغيرها، والتي في ظلها يكون العامل مرتاحا وقادرا على أداء عمله بأحسن طريقة، وركز مبدأ التعاون الذي اعتبره السبيل المتاح لحل التناقضات بين العمال والإدارة، إذ بدلا من التصارع على اقتسام ناتج العمل المحدد أرباح وأجور يتم التعاون بين الجميع لزيادة الإنتاج والقضاء على الإسراف، ومن خلال هذا يركز على ضرورة إقناع الطرفين على التعامل معا وتبادل المساعدات من خلال القضاء على الخصومات<sup>(2)</sup>.

(1) محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001، ص 49.

(2) الفضيل ريمي، عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، العدد 10، جوان 2013، ص 14.

## 8. الدراسات السابقة:

## • الدراسة الأولى:

عنوانها: "أساليب الرقابة ودورها في تقسيم أداء المؤسسة الاقتصادية"، دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، مقدمة من طرف "السعيد بلوم"، قسنطينة.

## مشكلة البحث:

إن موضوع الرقابة ونظرا لأهميته يجب أن يحظى بالقدر الكافي من الاهتمام والعناية كي يتناسب مع الوظيفة الكبرى، التي تقوم داخل المؤسسة فهي ذات صلة بالتخطيط والأداء وهي مهمة كل شخص يوكل له الإشراف على تنفيذ خطة ما، كما أنها إحدى الوظائف والعناصر الأساسية في تحسين وتقييم الأداء وفعالية المؤسسات.

الإشكالية: تتمثل فيما يلي: هل تساهم أساليب الرقابة بأنواعها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية؟. وهناك أسئلة فرعية للموضوع وهي:

- إلى أي مدى تساهم أساليب الرقابة المطبقة داخل المؤسسة الاقتصادي على تماسكها؟.
- هل تؤدي أساليب الرقابة المختلفة إلى تقييم فعال لأداء المؤسسات الاقتصادية؟.
- هل تساهم الرقابة في اكتشاف الأخطاء ووضع الحلول المناسبة لمعالجتها؟.

فروض الدراسة: تنطلق الدراسة من الفرضيات التالية:

- كلما كانت هناك رقابة فعالة أدى ذلك إلى تقييم جيد للأداء في المؤسسة الاقتصادية.
- كلما كان النظام الرقابي في المؤسسة واضح ودقيق ساهم ذلك في نجاح العملية الرقابية.
- كلما كانت الأساليب والوسائل التي تعتمد عليها العملية الرقابية متطورة أدى ذلك إلى تقييم ناجح لأداء المؤسسة الاقتصادية.

**العينة:** اعتمد "السعيد بلوم" في دراسته على العينة العشوائية الطبقية لمؤسسة السوناكوم قسنطينة.

**المنهج:** اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الذي يقوم بوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجة علمية صحيحة وذلك من أجل إظهار مختلف الجوانب والمداخل النظرية المرتبطة بالموضوع.

#### نتائج الدراسة:

- إن الرقابة عملية ديناميكية تتصف بالحركية فهي تحاول تقييم الأداء في كل وقت وزمن فهي من العمليات الإدارية الهامة والتي لا يمكن الاستغناء عنها في أي مؤسسة اقتصادية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه.

- ضعف الوسائل والأساليب التي تعتمد عليها العملية الرقابية في تقييم الأداء أثر على الإنتاج وعلى التطورات والاستقرار العام في المؤسسة.

- إن عملية تقييم الأداء في مؤسسة الجرار والمركبات بالسوناكوم لم يساعد في إعداد سياسة جيدة للعملية الرقابية.

هناك تحفيز شخصي أثناء تطبيق النظام الرقابي في المؤسسة من قبل الأشخاص القائمين عليه مما تسبب في تدني المردود والأداء لدى العمال الموظفين.

• الدراسة الثانية :

عنوانها "الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي"، دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية من طرف الطالب: "مراد كشيشب"، قسنطينة، 2005-2006.

مشكلة البحث:

تعتبر الرقابة التنظيمية واحدة من الوظائف الأساسية التي تمارسها إدارة المؤسسة لغرض خلق نوع من الانسجام والتوازن في أداء الأدوار وإمكانية توقع نتائجها، ولهذا حاولت هذه الدراسة تفصي واقع الرقابة التنظيمية وقنوات سيرانها وذلك في علاقتها بمؤشرات الرضا الوظيفي.

الإشكالية: تتمثل في: ما هي الارتباطات القائمة بين عناصر الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي؟.

وهناك أسئلة فرعية للموضوع هي:

-هل هناك علاقة بين الإشراف والاستقرار في العمل؟.

-هل تؤثر المركزية سلبا على رضا العمال؟.

-هل تؤدي اللامركزية إلى زيادة تحفيز وارتياح العمال في عملهم؟.

-هل تؤثر صرامة القواعد البيروقراطية؟.

فروض البحث: تنطلق الدراسة من الفرضيات التالية:

-هناك علاقة ارتباطية بين الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي وبناء على هذه الفرضية قام الباحث

بصيغة الفرضيتين التاليتين:

- يؤثر نمط الإشراف في المؤسسة على طبيعة الرضا الوظيفي من حيث (الإشراف، القيادة، القواعد البيروقراطية، المركزية واللامركزية).

- تؤدي الرقابة التشاركية إلى زيادة الرضا الوظيفي.

**المنهج:** اعتمد الباحث إحدى الطرق المنهج الوصفي، وهي طريقة المسح بالعينة التي سمحت له بجمع المعلومات من جماعة من العمال في المؤسسة المينائية بسكيكدة، وهذا استنادا إلى أدوات المقابلة، الملاحظة، الاستمارة والسجلات.

**العينة:** اعتمد الباحث في دراسته على العينة العشوائية الطبقية المنتظمة.

### نتائج الدراسة:

- نطاق الإشراف ضيق، وعدم استشارة المشرفين للعمال أثناء إحداث التغييرات في العمل أدى عد الاستقرار والارتياح لدى العمال، وهذا ما يترجم بصدق عدم الرضا للعمال على -- نطاق الإشراف السائد في مؤسسته إضافة إلى تلقيهم الأوامر من جهات متعددة.

- نمط الإشراف المعمول به في المؤسسة يتسم بمركزية صنع القرارات و الصرامة في تطبيق القوانين وعدم استفادة العمال من الحوافز وعقوبات قاسية.

- النمط الرقابي المفضل لدى العمال هو نمط الرقابة المبنية على الثقة والتفاهم.

تناولت هذه الدراسة الرقابة التنظيمية كمتغير مستقل، وهو نفس المتغير الذي اعتمدت عليه في موضوع بحثي، كما اعتمدت على المنهج الوصفي، وهذا بغرض الوصول إلى وصف الموضوع وصفا دقيقا وشاملا.



## ● الدراسة الثالثة:

عنوانها: "الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال"، مؤسسة الخزف الصحي بجيجل-  
أمودجا-، لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل جامعة محمد خيضر  
بسكرة، للطالبة "بوسفت أمال" 2015-2016.

**مشكلة الدراسة:** هل تساهم الرقابة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية؟.

ويتفرع عن التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية مفادها:

- هل التطبيق الصارم للقوانين التنظيمية يؤدي الى زيادة انتاجية الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية؟.
- هل تساهم الأساليب الرقابية المطبقة في تحقيق جودة أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية؟.
- هل مطابقة الأداء مع الخطط يؤدي الى الكشف ن الانحرافات والأخطاء في العمل بالمؤسسة الجزائرية؟.

**فروض الدراسة:**

**الفرضية الرئيسية:**

تساهم الرقابة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية.

**الفرضيات الجزئية:**

- التطبيق الصارم للقوانين التنظيمية يؤدي الى زيادة انتاجية الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية.
- تساهم الأساليب الرقابية المطبقة في تحقيق جودة أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية.
- مطابقة الأداء مع الخطط يؤدي الى الكشف ن الانحرافات و الأخطاء في العمل بالمؤسسة الجزائرية.

- المنهج: استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي.

- العينة: اعتمدت الباحثة في دراستها على العينة الطبقية بنسبة 21 من المجتمع الأصلي الذي

يبلغ عدده 372 عامل و لهذا جاءت العينة تشمل 78 عامل.

- نتائج الدراسة:

- التطبيق الصارم للقوانين التنظيمية يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموارد البشرية على اعتبار أن وضوح

القوانين يؤدي الى الدقة في الأداء والسرعة في إنجاز المهام كما أن مراقبة المشرف لأداء العامل

وتواجده معه بشكل دائم يزيد من انضباطه والتزامه بمهامه ومواظبته وبالتالي زيادة إنتاجيته.

- الأساليب الرقابية المطبقة في المؤسسة تساهم في تحقيق جودة أداء الموارد البشرية من خلال

إعطائهم الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرارات والاشتراك معهم في وضع الأهداف وتنظيم دورات

تدريبية من أجل تحسين أدائهم وحثهم على إتقان العمل.

- كما أن مطابقة الأداء مع الخطط يكشف عن الأخطاء والانحرافات في أداء العمال على اعتبار أن

المؤسسة تجري مقارنة بين أداء العمال والخطط المستهدفة بعد الانتهاء من العمل.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يمكن القول أنه كانت الاستفادة من الدراسات السابقة من ناحية النتائج التي توصلوا إليها حيث

شكلت لنا نوعاً من الصورة الأولية لدراستنا رغم الاختلاف في نوع المنهج المتبع .

## الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية.

تمهيد.

1/ ماهية الرقابة التنظيمية.

2/ أساليب الرقابة التنظيمية.

3/ أنماط الرقابة التنظيمية.

4/ نظريات الرقابة التنظيمية.

خلاصة الفصل

تمهيد:

يرتكز موضوع بحثنا على دراسة الرقابة التنظيمية وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي، وسنتطرق في هذا الفصل إلى بعض الجوانب حول الرقابة التنظيمية لتتضح للمطلعين الصورة عن ماهية وماذا نقصد بالرقابة التنظيمية، وذلك من خلال ما تطرقنا إليه.

### 1/ ماهية الرقابة التنظيمية:

#### 1-1- مفهوم الرقابة:

عرفها "هنري فايول": الرقابة هي التحقيق كما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها كما أنها تطبق على كل شيء.

هي العملية الإدارية الفرعية التي بموجبها يتم التأكد من أن التنفيذ الفعلي مطابق لمعايير الخطط المرسومة... حتى يتم التأكد من تلك المطابقة من الضروري أن تمارس العملية الرقابية منذ اللحظة الأولى للتنفيذ وتستمر أثناءه إلى ما بعد انتهائه.

الرقابة وظيفة من وظائف الإدارة، وهي عملية متابعة الأداء وتعديل الأنشطة التنظيمية بما يتفق مع انجاز الأهداف<sup>(1)</sup>.

(1) علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2003، ص 365.

هي قياس وتقييم وتصحيح أساليب الأداء قبل وقوع الأخطاء وتوجيه النشاط لتحقيق أهداف الخطة و من مهمة الرقابة تقييم الأعمال وتصحيح الانحرافات<sup>(1)</sup>.

1-2- أنواع الرقابة التنظيمية: هناك أنواع عديدة للرقابة، وذلك حسب أسس ومعايير مختلفة وهي:

● على أساس المستويات الإدارية: يمكن التفريق بين ثلاث أنواع وهي:

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

- إعادة تصميم الأهداف ووضع الخطط.

- إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي.

- توفير وسائل الاتصالات الداخلية والخارجية وتوجيه دافعية العمال داخل المؤسسة<sup>(2)</sup>.

إن الشيء الذي يستنتجه مما سبق ذكره هو أن الرقابة على مستوى المؤسسة تكتسي أهمية كبيرة وذلك من خلال المعايير المسطرة والمستخدمه التي من خلالها نتوصل إلى التحقق ما إذا كانت المؤسسة في الطريق الجيد أم أنها معرضة للوقوع في المشاكل والمخاطر التي تؤثر على أدائها واستقرارها.

(1) فباري محمد إسماعيل، علم الاجتماع الإداري و مشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، منشأة المعارف

الإسكندرية، (د.ت)، ص 80.

(2) محمد فريد الصحن وآخرون، مرجع السابق، ص 341-342.

ب- **الرقابة على مستوى العمليات**: تكون الرقابة هنا على الأداء اليومي للعمليات المختلفة في جميع المفاهيم والأنشطة التي تتم داخل المؤسسة مثل: التسويق، الإنتاج، العمال...إلخ. ويستخدم هذا النوع بمجموعة من المعايير منها<sup>(1)</sup>:

- إجمالي عدد الوحدات المنتجة إلى عدد ساعات تشغيل الآلات لمعرفة مدى فعالية ساعة تشغيل الآلة.

- قياس نسبة الناتج الغير مطابقة للمواصفات مع مجموعة الوحدات المنتجة.

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

وعند وجود خلل في معايير الموضوعة يستوجب إجراء التصحيحات اللازمة الآتية:

- تشغيل العمال وقت إضافي للارتفاع بمعدل الناتج.

- تعديل معدلات تشغيل الآلات.

- خفض النفاق في المصروفات البيعية.

ج- **الرقابة على مستوى الفرد**: تشمل الرقابة هنا في تقييم أداء الفرد وسلوكه في الداء ومعرفة

وتقييم إنتاج كل فرد بالنسبة لعمله، وتستخدم عدة معايير للرقابة على الفرد العامل منها ما هو كمي وكمي :

- تقارير الاداء الذي يقوم بها رؤساء العمل على مرؤوسيتهم.

- المبيعات إلى عدد رجال البيع لقياس متوسط المبيعات لكل رجل بيع.

<sup>(1)</sup> محمد فريد الصحف وآخرون، مرجع سابق، ص 354.

- ميزانية الحوافز إلى متوسط عدد العاملين لتوضيح نصيب العامل الواحد مع الحوافز.

إن هذه المعايير تعمل على محاولة زيادة مهارات الافراد لتدريبهم وتحفيزهم أو القيام ببعض الاجراءات

التصحيحية لضمان مستوى مستقر من الاداء<sup>(1)</sup>.

### • على أساس توقيت القيام بالرقابة: هناك ثلاث أنواع للرقابة:

أ-الرقابة السابقة: يضم هذا النوع بالتحقيق من توفر جميع متطلبات ووسائل إنجاز العمل قبل بدء

الداء، فهو يقلل من درجة الانحراف بين الاداء الفعلي والاداء المتوقع، كما أنها تعمل على التنبؤ

بالمشاكل المتوقع حدوثها والاستعداد لمواجهتها وإيجاد الحلول المناسبة لها وبالتالي فإن هذه الرقابة

تساعد في مواجهة المشاكل المستقبلية التي قد تعترض طريق التنفيذ الأحسن<sup>(2)</sup>.

يمكن أن نستنتج مما سبق أن هدف الرقابة السابقة هو منع المشكلات التي يمكن أن تحدث من

الانحرافات من معايير الأداء وهي من أكثر أنواع الرقابة فاعلية في السيطرة على التكاليف.

ب- الرقابة المتزامنة: "الجارية": هي الرقابة أثناء تحويل إلى مخرجات مثلا تقوم المؤسسة بعمليات

تفتيش عند بداية كل مرحلة من مراحل العملية الصناعية، هذا لاكتشاف المشاكل قبل التطرق إلى

المرحلة الموالية، ويهتم الشكل الرقابي هذا بالمعلومات التي تصل إلى المديرين من أحوال العمل ومستوى

الانجاز المتحقق وتكشف هذه الرقابة عن الانحرافات في الاداء أثناء تنفيذ النشاط أو العمل<sup>(3)</sup>.

ما يمكن أن تستنتجه أن الرقابة المتزامنة هي رقابة آتية مصاحبة للأداء ويحدد الانحرافات عن المعيار في

موقع العمل ويهيأ الحال التوصية المناسبة أو القرار المناسب.

(1) محمد فريد الصحف، مرجع سابق ص343.

(2) عبد السلام أبو القحف، أساسيات التنظيم الإدارة، دار الجامعة الجديد النشر، الاسكندرية، 2002، ص476.

(3) علي الشريف، مرجع سابق، ص372-373.

ج- الرقابة اللاحقة: يطبق هذا النوع من الرقابة بعد انتهاء من تنفيذ الأنشطة وبالتالي على الاداء الماضي، حيث يتم إبلاغ الإدارة بنتائج التنفيذ بعد فترة معينة وتزويدها بنتائج المقارنة بين الأهداف الفعلية والأهداف الموضوعية سالفاً<sup>(1)</sup>.

في هذا النوع من الرقابة نتعامل مع مخرجات المؤسسة من السلع والخدمات من حيث الكم والكيف، إنها تقوم بالرقابة على السلع بعد الانتهاء من إنتاجها وقبل شحنها إلى الاسواق والعملاء، وتأخذ الخطوات التالية<sup>(2)</sup>:

- قياس الأداء بعد حدوث التنفيذ وتحديد الاهداف.

- تصحيح الانحرافات.

- تعديل الاداء الحالي و تحديد الخطوات العلاجية الأداء في المستقبل.

إن ما يمكن قوله هو أن تطبيق كل من الرقابة السابقة والرقابة المتزامنة والرقابة اللاحقة بصورة جماعية أي تنفيذها كلها وبتسلسل حسب توقيت كل واحدة، يؤدي هذا بالمؤسسة للوصول إلى الاهداف الموضوعية والمخطط لها من قبل وبالتالي يساعد على تحسين مستوى أداة المؤسسة.

### • على أساس طبيعة التوجه بالرقابة<sup>(3)</sup>:

أ- الرقابة الشخصية: المركزة على الفرد وكيف يتم القرارات من طرفه، وكيف يكون سلوكه القيادي و الإشرافي داخل المؤسسة.

(1) محمد فريد الصحف وآخرون، مرجع سابق، ص 150.

(2) كامل برير، الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات، مصر، ط1، 1996، ص 149.

(3) عبد السلام أبو القحف، مرجع سابق، ص 499.



ب- الرقابة البيروقراطية: أي الاهتمام بجميع الاجراءات والمهام التي تنفذها الأعمال والتركيز على مدى مطابقة هذه الاجراءات وطرق الأنشطة بالقواعد والأساليب المستخدمة.

ج- الرقابة على النواتج: أي الاهتمام والرقابة على المخرجات، حجم الانتاج، نوعية الانتاج، جودة الانتاج، الأرباح...إلخ.

د - الرقابة الثقافية: التركيز والاهتمام على مدى وضوح الأهداف، ودرجة الحرية المطبقة واستقلالية عمل الأفراد.

هـ - الرقابة بالنتائج<sup>(1)</sup>: نحاول أنتحدد بوضوح العلاقة بين الإدارة والعاملين، أو بين المراقبين والمراقب عليه بحيث يكون هناك أهداف معينة أو نتائج متوقعة من عمل شخص معين يحاسب عليها من قبل رئيسه بحيث يتمتع هذا الرئيس عن الرقابة اللصيقة على كل جزئيات عمل هذا العامل، وأن يقتصر في رقابته على مدى تحقيق هذا العامل للنتائج المتوقعة من عمله و المحددة له سلفا.

### • على أساس موقع الجهاز الذي يمارس الرقابة:

أ- الرقابة المالية: وهذا النوع من الرقابة تقوم بممارسته أجهزة متخصصة بشكل مركزي مثل دواوين المحاسبة المراجعة وتشمل الرقابة المحاسبة عن طريق رقابة السجلات والمستندات والدفاتر وكذلك أسلوب عمل النظام المحاسبي<sup>(2)</sup>.

إن ما يمكن قوله هو أن هذا النوع من الرقابة يساهم في الحفاظ على الممتلكات المادية و المالية المؤسسة من التلف والسرقة والاسراف حتى لا تقع المؤسسة في انحرافات يصعب علاجها.

(1) محمد فتحي، مصطلحا إداريا\_ إيضاح\_ وبيان، دار التوزيع والنشر الإسلامي، مصر ، 2003، ص 302 .

(2) أبو بكر مصطفى بعبرة، مرجع سابق، ص 13.

**ب- الرقابة الإدارية:** وظيفة من وظائف الإدارة تمارس على إدارة المؤسسات وأعمالها عادة الهيئة المختصة فيها بالإشراف عليها مما حدا بالبعض إلى تسميتها بالرقابة الفنية<sup>(1)</sup>.

إذن هي رقابة السلطان والاجهزة الادارية والمركزية واللامركزية لنفسها ولأعمالها أي أن تراقب السلطة الادارية ما يصدر من أعمال وتصرفات للتأكد من مدى مشروعيتها تقوم بتصحيحها أو تعديلها أو إلغائها أو سحبها حتى تصبح أكثر اتفقا وانسجاما مع أحكام وقواعد القانون السائد في الدولة<sup>(2)</sup>.

بمعنى آخر الرقابة الادارية عبارة عن مجهود منظم لتحديد معايير الأداء للأهداف المخططة وتصميم نظم التغذية العكسية للمعلومات ومقارنة الأداء الفعلي بتلك المعايير المحددة سلفا وتحديد ما إذا كانت هناك انحرافات وقياس دلالتها واتخاذ أي أجزاء مطلوب للتأكد من أن جميع موارد المشروع تستخدم بأكثر الطرق الممكنة بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المشروع<sup>(3)</sup>.

إن ما يمكن أن نستخلصه مما سبق ذكره هو أن الرقابة الإدارية عرضها هو تحقيق الأهداف التنظيمية عن طريق إنجاز الاستراتيجيات المحددة مسبقا من أجل الوفاء بأي احتياجات يستوجب القيام بها، أي تحافظ على التوازن بين الوسائل والأهداف.

**ج- الرقابة السياسية أو الشعبية:** وهي الرقابة التي تقوم بها الأجهزة السياسية و المنظمات الشعبية المختلفة للدولة على أعمال السلطة والاجهزة الادارية المختلفة في النظم الإدارية للدولة<sup>(4)</sup>.

<sup>(1)</sup> Missomshihl administration publique algerinne, parie libraire hachette, 1973, P 74.

<sup>(2)</sup> عمار عوابدية ، عملية الرقابة على أعمال الإدارة العامة، الجزائر، 1982، ص10.

<sup>(3)</sup> أمين عبد العزيز حسين، إدارة الأعمال بداية القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر، مصر، 2001، ص18.

<sup>(4)</sup> عمار عوابدية ، مرجع سابق، ص09.

للرقابة السياسية صور مختلفة يمكن تلخيصها في الآتي<sup>(1)</sup>:

- رقابة المجتمع المدني "الاتحادات والجمعيات المحلية".

- رقابة الاحزاب السياسية وذلك بتقديم النصائح والتوصيات وقد تكون باللوم.

- المظاهرات والمسيرات والاستفتاءات.

- رقابة الرأي العام وتلعب دور هاماً في تكوين الرأي العام وتهذيبه ورفع مستواه السياسي والمعنوي والعمل على مراقبة الإدارة مراقبة حقيقية لمناقشتها لأعمالها وانتقادها إذا ما ارتكبت أخطاء جسيمة أو تافهة والتي تتطلبها المصلحة العامة إن ما يمكن أن نستنتج هو أن الرقابة السياسية تهدف إلى التحقق والتأكد والحرص على المشروعية الايدولوجية والعقائدية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية وحماية وضمان النشاط الإداري في الدولة وتحديد المسؤولية الإدارية وإدانتها في حلة الانحراف أو الخطأ.

**د- الرقابة التشريعية:** تعتبر السلطة التشريعية في الدولة هي السلطة التي لها حق إصدار القوانين بجانب إقرارها للأهداف والسياسات والخطط العامة للدولة، كما أن الرقابة التشريعية ينعكس أثرها بشكل واضح على الأداء الإداري العام باعتبارها تمثل الأداة المستخدمة لأجل بلوغ الأهداف المحددة من قبلها، ولذلك تقوم السلطة التشريعية بالتصديق على الأهداف العامة للدولة والخطط الموازنة العامة للدولة وتحديد هيكل التنظيم الإداري العام، وتقوم الرقابة التشريعية بالتدخل في العمل الإداري العام

<sup>(1)</sup> سعيد عبد المنعم، الرقابة على أعمال الإدارة في الشريعة الإسلامية والنظم المعاصرة، دار الفكر العربي، مصر، 1973، ص172.

عن طريق الرقابة على الخطة العامة لمعمدة وتحديد الانحرافات وأسباب تلك انحرافات لأجل اتخاذ الاجراءات المناسبة للعلاج<sup>(1)</sup>.

إن ما يمكن أن نستنتجه هو أن الرقابة التشريعية تعتبر المرحلة النهائية لعملية الإدارة العامة ومدى تحقيقها للأهداف المحددة من الخطة وهذا بناء على القواعد والإجراءات القانونية المحددة، والرقابة التشريعية تختلف من دولة إلى أخرى بإتلاف طبعة النظام السياسي.

**هـ- الرقابة القضائية:** تركز الرقابة القضائية على الأداء الإدارة العامة على مبدأ سيادة القانون وحماية مصالح المواطنين والمجتمع، لذلك تقوم بها الادارة العامة ومدى الالتزام من قبل الموظفين العموميين رؤساء ومرؤوسين بالإجراءات القانونية المحددة لأداء الاعمال وتوقيع العقوبات في حالة المخالفة لتلك الإجراءات كما أنها تتولى حماية مصالح المواطنين والموظفين والعاملين، والمتعاملين مع الجهاز الإداري للدولة في حالة عدم شرعية الأعمال والقرارات التي تصدرها السلطة التنفيذية. وللرقابة القضائية صور عديدة وتمثل في :

-دعوى فحص الشرعية.

-دعوى التفسير.

-دعوى التغيير.

-دعوى الإلغاء والبطالات.

-دعوى التعويض أو المسؤولية.

(1) محمد فتحي، مرجع سابق، ص 302-303.

تمارس الرقابة القضائية دوراً هاماً في سبل حريات الأفراد وحقوقهم في تحقق نوع من التوازن القوي بين الإدارة والأفراد ومن جهة أخرى بما يقوم به القضاء من تقويم الإدارة وإجبارها على احترام الدستور والخضوع للقانون وما يتمتع به من حق إلغاء القرار الإداري المتضمن عيب في الشكل أو مخالفة للشرعية أو الخطأ في تطبيقها، أو عدم اختصاصها أو لاستخدام السلطة وكل ما يترتب عليها من آثار<sup>(1)</sup>.

إذن ما يمكن أن نقوله هو أن هذا النوع من الرقابة هو ما تقوم به الهيئة القضائية في الدولة من رقابة على الإدارة العامة ككل فهي بطبيعة الحال لا بد أن تكون أكثر حيادية وأكثر نزاهة وأكثر فعالية ويكون تأثيرها أكبر من أي نوع من أنواع الرقابة الأخرى.

### • على أساس أطراف التعامل مع المنظمة: وهي نوعان:

أ- الرقابة الداخلية: تهتم بجميع الأنشطة والمهام التي تمارسها المنظمة داخل محيطها وفي كافة المستويات الإدارية مثل الرقابة الإدارية... إلخ<sup>(2)</sup>.

والرقابة الداخلية والتي تسمى بالمراجعة الداخلية في بعض الدول تتم عملية مراقبة نشاطات المؤسسة عن طريق جهاز الرقابة الداخلية يكون موجوداً داخل المؤسسة ويمنح في العادة استقلالاً عن الإدارات التي تقوم بمراقبة الأعمال وذلك ضماناً لعدم التأثير في الكيفية التي يمارس بها هذا الجهاز أعماله وتمثل الرقابة الداخلية بمفهومها الشامل فيما يلي<sup>(3)</sup>:

(1) أحمد حافظ لحم، مبادئ الإدارة العامة، دار الفكر العربي، مصر، 1979، ص 286.

(2) عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 479.

(3) أبو بكر بعيرة، مرجع سابق، ص 16-17.

-تقييم أوجه الرقابة في مختلف نشاطات المؤسسة والعمل على جعلها أكثر كفاءة وبأقل قدر من التكاليف.

-فحص مدى تطابق نشاطات المؤسسة مع السياسات والاجراءات الموضوعة من قبل الدولة.

-المحافظة على أصول المؤسسة ومنع التلاعب مهما بما أو سرقتها وإتلافها واكتشافها مواطن الخلل التي تؤدي إلى ذلك.

-تقييم درجة دقة وصحة وشمولية المعلومات الادارية التي تم توفيرها في داخل المؤسسة.

-تقييم درجة كفاءة الاداء واقتراح أساليب لتحسين طريقة أداء المؤسسة لمهامها.

**ب- الرقابة الخارجية:** تقوم استراتيجية الرقابة الخارجية على اعتقاد بأن العاملين مدفوعون أصلا بحوافز خارجية ويحتاجون لأن يكون تحت سيطرة ورقابة مديريهم، وتتضمن ثلاث مراحل هي<sup>(1)</sup>:

**المرحلة الأولى:** تحديد معدلات معايير الاداء.

**المرحلة الثانية:** وضع المقاييس بدقة بحيث لا يلتف أو يناور العاملون حولها.

**المرحلة الثالثة:** ربط المكافآت مباشرة بالأداء.

### 1-3- أهمية وأهداف الرقابة:

#### 1-3-1 الأهمية: تبرز أهمية الرقابة من خلال ما يلي:

- ارتباطها بالعملية الإدارية ارتباطا وثيقا، لأن كل من التخطيط والتنظيم والتوجيه يؤثران ويتأثرون بالرقابة، أي هناك تفاعل مشترك بين هذه الانشطة بما يحقق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

<sup>(1)</sup> محمد فتحي، مرجع سابق، ص 299-300.

- إن عملية الرقابة تمثل المحصلة النهائية لأنشطة ومهام المنظمة فمن خلالها يمكن قياس مدى كفاءة الخطط الموضوعة وأساليب تنفيذها.

- ترتبط الرقابة ارتباطاً وثيقاً بوظيفة التخطيط لأن التخطيط هو مطلب أساسي للقيام بوظيفة الرقابة.

- إن أي برنامج للرقابة يتطلب وجود هيكل تنظيمي والمتمثل في أوجه المسؤولية المختلفة للمديرين<sup>(1)</sup>.

- إن الخطأ الصغير الذي لا يكتشف في وقته أي في يومه يصبح خطأ كبير في اليوم الذي يليه وبهذا

فإن نظام الرقابة الفعال يمكن للمديرين من التحكم والكشف عن الأخطاء في وقتها ومحاوله حلها

والتغلب عليها.

- إن الإدارة المعاصرة تتميز بالتعقيد الشديد في جميع نواحيها الفنية والسلوكية، ولهذا أصبح من

الصعب السيطرة على التعقيد، وبالتالي فإن نظام الرقابة يسمح للمديرين من متابعة الأنشطة والمهام

للمسؤولين عليها.

- إن البيئة المعاصرة للمنظمات شديدة التعقيد، وهذا الأمر يحتم على المنظمات ضرورة التجاوب مع

التغيرات البيئية، إن الرقابة تمثل أحد القنوات الرئيسية لتواصل المنظمة إلى حالة التجاوب السريع مع

التغيرات البيئية<sup>(2)</sup>.

يمكن معرفة أهمية الرقابة في حالة غيابها وما يترتب عليها من<sup>(3)</sup>:

- إسراف في استخدام الموارد المادية.

(1) محمد فريد الصحن و آخرون، مرجع سابق، ص338-339.

(2) علي الشريف، مرجع سابق، ص 366-367.

(3) عبد الرحمان إدريس ثابت وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، ط1، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص 429.

- ضياع الوقت وعدم الكفاءة في استغلاله.
- البطء في إنجاز الاعمال.
- تدني الانتاجية.
- ظهور العديد من المشكلات وتفاقمها.
- عدم الوصول إلى الاهداف ومن ثم صعوبة الحكم على فاعلية المنظمة.

### 1-3-2 الأهداف:

إن المقصود بالرقابة هو ضرورة تأمين القيادة الناجحة في إدارة المؤسسة ومنه فإن الاهداف الأساسية للرقابة هي<sup>(1)</sup>:

- معاونة الادارة على تحقيق النجاح وذلك بالتأكد من أن الخطة تتحرك في مسارها المرسوم.
- التأكد من تنفيذ المهام المخططة ومعرفة مدى تنفيذ الواجبات.
- اكتشاف الاخطاء فور وقوعها أو عندما تكون في طريق الوقوع، لكي تعالج فوراً أو يتخ. ما يستلزم لمنع حدوثها.
- المحافظة على حقوق الأطراف ذات المصلحة في قيام المنشأة أو المنظمة مثل العاملين فيها والمتعاملين معها.

وهناك أهداف أخرى ثانوية أخرى تتمثل فيما يلي<sup>(2)</sup>:

- تحقيق التوافق مع المتغيرات البيئية

<sup>(1)</sup> العربي دخوش، محاضرات في إقتصاد المؤسسة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2001، ص38-39.

<sup>(2)</sup> عبد الرحمان إدريس ثابت وجمال الدين محمد المرسي، ص430.



- تحقيق التكيف مع المتغيرات التنظيمية.

- المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط.

- تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم داخل المؤسسة.

- تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ.

إن ما يمكن استخلاصه من خلال هذه الاهداف هو أن الرقابة تساهم في نجاح وتطوير وتقدم المؤسسة وفي تحقيق كل الاهداف المخطط لها، والمساهمة في حل المشكلات التي قد تعرقل عملية إنجاز الأعمال المبرمجة.

### 1-4-4 مجالات و وظيفة الرقابة التنظيمية

1-4-4-1 مجالات الرقابة التنظيمية: للرقابة التنظيمية مجالات عديدة فالرقابة عمل لا بد في كل

مجال، وستتطرق إلى المجالات التالية<sup>(1)</sup>:

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

ب-الرقابة على الآلات: تأخذ الرقابة على الآلات عدة وجوه نذكر من بينها:

-التأكد من أن الآلات المطلوبة موجودة في المصنع وصالحة للعمل.

<sup>(1)</sup> العربي دخموش، مرجع سابق، ص 40.

-التأكد من الاستخدام الأمثل للآلات.

-معرفة أسباب عطل الآلات وإجراء لتصليحات اللازمة.

-التأكد من الاستعمال الأمثل لأدوات الرقابة في هذا المجال أي سجل الآلة، بطاقة الآلة العاطلة،

سجل الوقت الضائع للآلات.

**ج-الرقابة على الوقت والحركة:** إن الوقت والجهد الجسماني من العناصر الأساسية في الانتاج

وبالتالي لا بد من مراقبتها ومن هنا ظهرت أهمية دراسة الوقت والحركة.

إن دراسة الوقت الانتاجي هي ملاحظة وتسجيل الوقت اللازم لأداء عنصر من عناصر العملية

الانتاجية، أما دراسة الحركة فهي عبارة عن دراسة حركات العامل أو الآلة أثناء تأدية العملية الإنتاجية

تفادي الحركات الغير ضرورية.

**د- الرقابة على جودة المنتجات:** تعني التأكد من أن جودة منتجات مطابقة للجودة المحددة مسبقا

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

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

التسويق عدة وظائف يصعب قياسها نظرا لارتباطها بالعنصر الانساني، ومن أبسط معايير الرقابة في

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

بالنسبة لمنطقة معينة، تكاليف المبيعات بالنسبة لمنطقه<sup>1</sup>.

<sup>(1)</sup>المرجع السابق ص 41.

و- رقابة الموارد البشرية: لكي تتم إدارة الأفراد بأحسن طريقة يجب التأكد من أن القوة العاملة في المشروع كافية وماهرة وراضية ومتعاونة في تحقيق أهداف المشروع وهذا الأمر يتطلب دراسة المؤشرات والمعايير الآتية مثلا:

- عدد طلبات التغيير من وظيفة إلى منصب إلى آخر.

- عدد العمال التي تم فصلهم.

- عدد الغيابات.

- عدد الحوادث المهنية.

### 1-4-2 وظيفة الرقابة التنظيمية:

إن وظيفة الرقابة في شكلها المعقول والمقبول تتصل عموما بعمل المؤسسة، كما تركز على كل العناصر التي لها صلة بعناصر الانتاج، فهذه الوظيفة هي تحديدا واضحا للمخطط والنتائج المتوقع حصولها واكتشاف الأخطاء والانحرافات ومواطن الضعف في التنفيذ بالعمل على تصحيحها أو السيطرة عليها لخدمة الخطة الموضوعية، إلى جانب هذا ترتبط وظيفة الرقابة بالتخطيط وأن فعاليتها لا تكون إلا من خلال قرارات تخطيطية دقيقة ونظرا لكون التخطيط له علاقة بالمستقبل فالوظيفة الرقابية هي الأخرى تابعة للمستقبل مثلا: كشف الأخطاء قبل وقوعها، واتخاذ إجراءات تصحيحية، وفي هذا الصدد هناك خطوات بديهية لوظيفة الرقابة هي<sup>(1)</sup>:

<sup>(1)</sup> كامل بربر، مرجع سابق، ص 147-148.

-إن نطاق الرقابة يشمل كافة الاعمال والتصرفات في المؤسسة وتشمل كافة المستويات التنظيمية فهي لا تقتصر على مستوى دون الآخر.

-يشمل نطاق الرقابة تحديد مراكز المسؤولية عند حدوث هذه الاخطاء والانحرافات ومحاولة الاجراءات التصحيحية المناسبة.

تنطوي وظيفة الرقابة على مقارنة التصرفات الفعلية بالخطط الموضوعية هذه المقارنة تتطلب إجراءات تصحيحية في حالة اكتشاف انحرافات وتعديلها، لأنه من النادر جدا أن نجد توافق بين ما تم أو خطط له لتحقيقه وبين ما لم يحقق بالفعل .

لهذا تبرز الرقابة من أجل التحقق من أداء العمل وتنفيذا للبرامج وفق أهداف التنظيم، وفقا للقواعد والاجراءات والتعليمات والاورام التي تصدر من المستويات المختلفة في التنظيم لتنفيذ ما تقدم (1).  
يمكن القول بأن وظيفة الرقابة التنظيمية تقتصر على الكشف عن الأخطاء و تصحيحها و ذلك من خلال التخطيط الذي تقوم به الادارة.

### 2/ أساليب الرقابة:

تستخدم الرقابة وسائل عديدة وأدوات رقابية للوصول إلى الأهداف التي يرمي لها وفي مقدمتها قياس الأداء الفعلي ونتائجه ، ويمكن تقسيم أساليب الرقابة إلى نوعين (2):

(1) فيصل فخري مراد، الأسس والنظريات والوظائف، الأردن، 1983، ص 166.

(2) أبو بكر مصطفى بعيرة، مرجع سابق، ص 27.

1-2- الأساليب التقليدية:

- **التقارير الإدارية:** هو أسلوب معروف في جميع المنظمات وذلك من خلال تطبيقه والاعتماد عليه لأنه يعتبر وسيلة تهدف إلى إعطاء المعلومات الأزمة عن كيفية إجراء العمل ومدى كفاءة إنجازها، وهذا يسمح بمقارنة مستويات الإدارة الفعلي بالمعايير الموضوعية للأداء المخطط، توجه التقارير بالدرجة الأولى إلى الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار تصحيح الانحراف واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك قد تكون هذه التقارير دورية أي تعد بانتظام، حيث تساعد في معالجة الانحرافات في وقتها، أو تكون نهاية أي بعد الانتهاء من إنجاز عمل أو مسؤولية معينة، هي تساعد في التقييم النهائي لأي عمل، ولكي تكون هذه التقارير هادفة يجب أن تعتمد على بيانات ومعلومات دقيقة، ويجب أن تعد بطريقة جيدة وواضحة<sup>(1)</sup>.
- **التقارير الدورية:** تكون هذه التقارير بصورة دورية، يومية أو أسبوعية أو شهرية أو فصلية أو حولية، أو بعد انتهاء كل مرحلة من مراحل المشروع، أو بعد انتهاء المشروع كله يقوم بوضع هذه التقارير عادة مدراء المشاريع، وتكون الجهة المخاطبة فيها هي الإدارة العليا، وهذا للوقوف على الإنجازات والمشكلات، ومثل هذه التقارير تكون مختصرة وتحتوي على معلومات وبيانات إحصائية أو جداول وحقائق... الخ.
- **تقارير سير الأعمال الإدارية:** تنجز هذه التقارير من رؤساء الإدارات أو من ينوب عنهم، وتوجه الإدارة العليا، متضمنة أنشطة الإدارات وإنجازاتها المتعددة وتشكل مثل هذه التقارير عدة شروحات عن عرض العمليات التنفيذية إلى جانب معلومات مختصرة عن الإنجاز والإشارة إلى المشكلات الناجمة وبعض الاقتراحات والتوصيات لمعالجة ما يلزم<sup>(2)</sup>.
- **تقارير الفحص:** وهدفها تحليل ظروف المشروع سابقا وحاضرا لمساعدة الإدارة العليا على التماس القرارات والمخططات اللازمة اتخاذها، وتختلف هذه التقارير الدورية في أنها تتطلب جميع

(1) عبد الكريم مصطفى، الإدارة والتنظيم (المفاهيم، الوظائف والعمليات)، (د.ن)، (د.م.ن)، 2011، ص251.

(2) الصباح عبد الرحمن، مبادئ الرقابة الإدارية، المعايير، التقييم، التصحيح، جامعة عمان الأهلية، كلية الاقتصاد والعلوم الاقتصادية، 1998، ص288.

وتسجيل بيانات هامة لم تكن معلومة قبل الدراسة والفحص ثم يقوم بتحليل هذه البيانات للوصول إلى نتائج محددة<sup>(1)</sup>.

- **تقارير قياس كفاءة الموظفين:** وهي تقارير دورية عادية يقيم فيها الرؤساء المباشرون أداء رؤوسهم و ذلك بقياس قدراتهم، وتطور تلك القدرات ومدى تعاونهم مع زملائهم في العمل... الخ، ويقصد بمثل هذه التقارير تحفيز الموظفين على الأداء وتحسين نوعية عملهم، بالإضافة إلى تحسين أوضاعهم الوظيفية.
- إن ما يؤخذ على هذه التقارير على أنها عبارة عن مقاييس فردية أي بعضها يتأثر بأمزجة هؤلاء الرؤساء.

- **المذكرات:** هي عبارة عن رسائل متبادلة بين إدارات وأقسام المؤسسة الواحدة حيث تعتبر وسيلة اتصال، يتم فيها نقل المعلومات والبيانات، واستعمال المذكرات واسع الانتشار في المؤسسات ذات الأعمال الكبيرة، وهذا لصعوبة اتصال شخص بسبب ضغوط العمل والأداء، وعادة ما تستخدم المذكرات في حالة نقل البيانات التي تتطلب حفظاً على ملفات المؤسسة، لتشكيل مرجعية وثائقية في المستقبل، كما تستخدم المذكرات في الحالات التي تستدعي كتابة البيانات على شكل جداول. وإحصائيات رقمية وتسجيل قرارات القمة الإدارية وفي حالة نقل المعلومات والبيانات أيضاً لعدد كبير من الموظفين تجنباً للوقوع في الخطأ فيما لو تم نقلها شفويًا على سبيل المثال<sup>(2)</sup>.

- **التقارير الخاصة:** وهي تقارير تركز على بنود مالية وغير مالية وهي تقارير متممة للتقارير الإدارية ورد الحديث عنها، وتنفيذ مقارنتها مع بعضها البعض على فترات زمنية مختلفة في عملية الرقابة الشاملة<sup>(3)</sup>.

(1) جميل محمد بكير وعمر عبد الرحمن، السكرتاريا، مكتبة عين شمس، مصر، 1977، ص 47-48.

(2) ضيف خيرت، الميزانيات التقديرية، جامعة بيروت العربية، لبنان، 1975، ص 6-7.

(3) الصباح عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 49.

● **تقارير التوصية:** لا تقوم تقارير التوصية فقط بعملية التحليل، وتقديم البيانات والتي هي وظيفة تقارير

الفحص، بل بتقديم التوصيات والاقتراحات والحلول المناسبة بطريقة مقنعة وذات دلالة ملازمة

للمحائق والموضوعية، والغرض الرئيسي من هذه التقارير هو ظروف أفضل للأداء والمساعدة في حل

بعض المشكلات، وتحسين خطة العمل أو بعض نظم العمل المعمول به<sup>(1)</sup>.

● **الملاحظات الشخصية:** إن أسلوب الملاحظة يتم أثناء الإنتاج الفعلي للسلع والخدمات أي

أثناء إنجاز العمل فهو يكشف الأخطاء عند وقوعها وبالتالي يكون تصحيح الأخطاء أكثر فعالية، إن

الحاجة إلى استخدام أسلوب الملاحظة يتوقف على مستوى مهارة العاملين وكفاءتهم في أداء عملهم

وعلى درجة مهارة المشرفين والمدراء وعلى النظام السائد في إنجاز الأعمال<sup>(2)</sup>.

● **الموازنات التقديرية والعمومية:** وتسمى أيضا التخطيطية، وتهتم بتقدير الإيرادات

والمصروفات سواء على صعيد منظمات الاعمال والدولة فهي خطة تفصيلية محددة مقدما

للأعمال المرغوب تنفيذها لتكون مرشدا للمسؤولين يستخدمونها كأساس ومعيار لتقييم الأداء

في المشروع، وتستخدم الميزانية التقديرية مع تكاليفها، كوسيلة رقابية ثم كوسيلة فعالة للتخطيط

الإداري ثم للتنسيق بين أعمال المشروع المختلفة فهي أداة للتعبير عن الأهداف والسياسات

والخطط والنتائج وتعد مقدما بواسطة الإدارة العليا لكل قسم من أقسام المشروع باعتباره

وحدة واحدة<sup>(3)</sup>.

● **الشكاوي والتنظيمات:** وهي أيضا وسيلة رقابية لكونها تحمل طابع المراجعات، والمتبعة

وإحقاق الحق إذ بمقدور تلك الشكاوي أن تضع الرؤساء تماما في الصورة، فيما يخص بعض

أوجه الانحراف أو الأخطاء مهما كان نوعها، هذا وتكون المراجعات التي تهدف رفع الضرر

الذي لحق بأحد الأفراد إما استرحامية (شكاوي تقدم إلى المرجع نفسه، الذي صدر عنه

العمل الضار)، أو تسلسلية (شكاوي يقدمها المتضرر إلى رئيس الموظف) الذي تسبب الضرر

(1) جميل محمد بكير وعمر عبد الرحمن ، مرجع سابق، ص 49.

(2) أبو بكر مصطفى بعير، مرجع سابق، ص 27.

(3) ضيف خيزت، مرجع سابق، ص 6-7.

والشكاوي عموماً هي عبارة عن وسائل رقابية يمارسها المواطنون والمراجعون على العاملين والمسؤولين في المنظمات<sup>1</sup>.

### ● الإحصائيات والرسوم البيانية: تقوم إدارة المؤسسة بإعداد إحصائيات في المجالات المختلفة

لنشاطها وتستعمل هذه الإحصائيات وخاصة السلاسل الزمنية لدراسة التطور التاريخي للأعمال و التنبؤات وتقدم هذه الإحصائيات في شكل جداول، وخرائط أو رسوم بيانية حيث يمكن إجراء المقارنات بين مختلف المؤشرات أو النتائج بالنظرة السريعة مثل: مقارنة الأرباح بحجم الاستثمار الأرباح بالمبيعات، المبيعات في منطقة أخرى وكذلك يمكن إعداد جداول أو رسوم تبين تطور الإنتاج في المدى القصير أو البعيد، تطور المبيعات خلال فترة زمنية معينة، إن الاستعمال الجي للبيانات الإحصائية والرسوم البيانية والخرائط يمكن مراقبة سير أعمال المؤسسة واكتشاف السلبات قصد تصحيحها<sup>(2)</sup>.

### ● الرقابة عن طريق نقطة التعادل: يمثل تحليل نقطة التعادل وسيلة تخطيطية مفيدة حيث أنه

يبين النتائج التي يمكن أن يحققه المؤسسة عند مختلف العلاقة ما بين التكاليف التي تتكبدها المؤسسة وبين إيراداتها عند تلك النقطة، ويعمل هذا الأسلوب على تمثيل وضع المؤسسة في خطة معينة، ولهذا الأسلوب تطبيقات كثيرة تساعد الإدارة في التزويد بالأفكار عن مستوى نشاطها<sup>(3)</sup>.

### ● السجلات والمراجعة الداخلية: تستخدم السجلات كوسيلة رئيسية للرقابة الداخلية، حيث

تستخرج منها البيانات على الأداء الفعلي للأعمال، كما تقارن البيانات الواردة فيما بما هو مقرر إنجازها، وتكمن كذلك السجلات بالتعرف على التطور التاريخي للأعمال وما يتوقع أن تكون اتجاهاتها في المستقبل، وتعتبر المراجعة الداخلية (audit un terne) التقييم المستمر

(1) الصباح عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 293.

(2) العربي دخموش، مرجع سابق، ص 39.

(3) أبو بكر مصطفى بعبيرة، مرجع سابق، ص 33.



للأعمال والعمليات المنجزة وأداة فعالة للتأكد من حسن التنفيذ والكشف عن الأخطاء والانحرافات في النواحي المالية<sup>(1)</sup>.

## 2-2- الأساليب المتخصصة: وتتمثل فيما يلي<sup>(2)</sup>:

- **خرائط مراقبة الجودة:** إن من أهم تطبيقات الرقابة هو الحفاظ على جودة المنتجات سواء من حيث الحجم، الشكل، الوزن، التركيبة،... الخ، فمن أجل هذا تستخدم الرقابة أسلوب خرائط المراقبة المبنية على أساس المعلومات الإحصائية مثل الوسط الحسابي، مدى الانحراف المعياري... الخ.
- **خريطة جانت:** خريطة جانت نسبة إلى العالم هنري جانت أحد مؤسسي حركة الإدارة العلمية في نهاية القرن 19، خريطة جانت هي أسلوب يعمل على ضبط الإنتاج نسبة إلى العنصر الزمني، كما أنه وسيلة مباشرة في إجراء مقارنة مستمرة بين ما هو مخطط وبين الأداء الفعلي، إن الكثير من وسائل التخطيط والرقابة بنيت على أساس فكرة خريطة جانت، ومن أمثلة ذلك أسلوب تقييم ومراجعة المشروعات.
- **الخرائط الرقابية:** ومن أهمها ما يلي<sup>(3)</sup>:
  - أ- **سجل الآلة:** يوضح سجل الآلة كمية العمل الذي تؤدي الآلة وبين الوقت الضائع، وهذا باستعمال شكل بياني يظهر فيه عدد الساعات التي اشتغلت فيها الآلة الواحدة يوميا وما أنتجته وبذلك يمكن التعرف على كفاءتها الإنتاجية.
  - ب- **سجل العامل:** يمكن سجل العمل من معرفة الوقت الذي يستغرقه كل عامل في عمله ومقدار الإنتاج الذي حققه خلال هذا الوقت.
- **خريطة التصميم:** وهي شبه خريطة سجل العامل، حيث توضح فيه طريقة سير العمل وفقا لتسلسل مراحل الإنتاج وتبين كذلك العمليات التي تأخرت عن موعدها.

(1) العربي دخموش، مرجع سابق، ص 40.

(2) أبو بكر مصطفى بعيرة، مرجع سابق، ص 39

(3) العربي دخموش، مرجع سابق، ص 40.

● **خريطة تقديم العمل:** توضح الأعمال المنجزة والغير منجزة بالنسبة لنموذج ما يتطلب عدة مراحل خلال فترة زمنية معينة، وهذه الخريطة تقدم في بعض الأحيان في شكل لوحة كبيرة تساعد المسؤول عن مراقبة النشاط الذي يريد مراقبته.

● **أسلوب تقييم ومراجعة المشروعات<sup>(1)</sup>:** يستخدم هذا الأسلوب في الأعمال الضخمة

مثل بناء سد كبير، بناء مشاريع سكنية، إنشاء مدينة كاملة... لأن هذا يعمل على التنسيق بين الأعمال المتداخلة فهو يقوم على فكرة تقسيم الأعمال لى مجموعات تسمى بالنشاطات، وقد يشترك في تطبيق هذا الأسلوب أكثر من مؤسسة واحدة، والذين يشتركون في إنشاء وإنجاز عمل واحد أي التعاون والمشاركة في تنفيذ المشروع.

### 3/ أنماط الرقابة التنظيمية:

#### 3-1- الرقابة المرنة ( التشاركية):

تتجسد الرقابة المرنة من خلال السمات الشخصية للموظفين داخل المؤسسة والعلاقات التنظيمية المرتبطة أساسا بالسلوكيات الجماعية التي يؤثر في تحديد الأطر الرقابية، حيث يكون التأثير عن طريق التفاعلات الاجتماعية المختلفة والتي تؤدي الى تنمية اتجاهات محتفلة وتتراوح في أثرها الإيجابي والسلي على سلوك الأفراد حيث يمكن أن تكون أداة لايجاد روح التعاون و الألفة بين العاملين و أداة تكييف تساعد على التعايش مع التغيرات التنظيمية المختلفة

فمن خلال الدخول في قواعد السلوك الجماعي يعني الالتزام بالمعايير التي تم الاتفاق عليها بشكل غير رسمي حيث تعتبر المعايير احدى وسائل الرقابة والتأثير التي تضعها الجماعات غير الرسمية وتتميز هذه المعايير بما يلي :

- تحدد ما يجب وما لا يجب عمله في مختلف المواقف.

<sup>(1)</sup> أبو بكر مصطفى بعيرة، مرجع سابق، ص 56.

- تتميز بالثبات بحيث توفر للأفراد معايير السلوك الحاضر و المستقبل.
- يتم الوصول اليها بالإجماع مما لا يستدعي رقابة محكمة على مدى التقيد بها.
- يعتبر الالتزام بها مصدر رضى العاملين.
- يتم الاعتماد في تطبيق مثل هذه المعايير على وسائل جماعية لا فردية<sup>1</sup>.

### 3-2- الرقابة الذاتية:

الرقابة الذاتية في العمل هي إحاس الموظ أو العامل بأنه مكلف بأداء العمل ومؤمن عليه من غير الحاجة إلى مسؤول يذكره بمسؤولياته، ولعل الرقابة الذاتية أهم عامل لنجاح العمل لأنها تغني عن الكثير من النظم والتوجيهات والمحاسبة والتدقيق وغير ذلك<sup>(2)</sup>.

كما ذكر الباحثون الإداريون بأن الشعور بالمسؤولية يشعر الموظف بأنه مكلف بالعمل امناط به، ويجب عليه الإلتزام بالعقد المتفق عليه هذا من هة المسؤولية الوظيفية، ومن جهة أخرى فإن العامل عليه مسؤولية إجتماعية اتجاه المجتمع، فالإحساس يحثهم على جودة الأداء الوظيفي بغض النظر عن الرقاب الإدارية والمسؤولية الوظيفية.

### 3-3- الرقابة الصارمة:

يشمل هذا النمط الاجراءات والسياسات والقواعد التنظيمية الهادفة الى تسيير العمليات التشغيلية وتوفير المعلومات وفق مختلف المستويات الادارية، تعبر الرقابة الصارمة على ضرورة تنفيذ التعليمات

<sup>(1)</sup> جمال الدين العويسات، السلوك التنظيمي و التطور الاداري، دار هومة، الجزائر، 2003، ص20.

<sup>(2)</sup> جميل خاطر، دنيا الوطن، دور الرقابة الذاتية على زيادة إنتاجية العاملين وتحسين الأداء في المؤسسات من جهة نظر إدارية، تاريخ النشر، 2016/10/30.

والاجراءات باعتبارها المظهر الحقيقي للرقابة داخل المؤسسة فهي تعبر عن اطار رسمي للقيام بالمهام والوظائف والتي لا ينبغي تجاوزها أو مخالفتها فهي اجراءات واضحة من حيث كيفية تطبيقها وثابتة وفقا لطبيعة المهام التي صممت من أجلها. ومن أمثلتها : السياسات، الاجراءات والقوانين<sup>1</sup>.

### 4/ نظريات الرقابة:

#### 4-1- النظرية البيروقراطية:

تزامنت تجارب "فريدريك تايلور" مع دراسات عالم الاجتماع الألماني "ماكس ويبر" الذي كان يعمل أستاذا في الجامعات الألمانية حيث كان ويبر بصفته عالما اجتماعيا معنيا بالتعرف على آلية تقدم المجتمعات، حيث كان يبحث عن جواب يفسر سبب تخلف بلده ألمانيا في بداية القرن العشرين عن الدول الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية، ومن خلال دراسته وزيارته للدول المختلفة توصل إلى تصور أو نظرية عامة حول تطور المجتمعات، حيث قسم مراحل تطور المجتمعات حسب مؤهلات شاغلي الوظائف القيادية فيها مراحل هي:

- مرحلة السلطة التقليدية (Authority Traditional).

- مرحلة السلطة الكارزمية (Charismatic Authority).

- مرحلة السلطة القانونية (LeaglAuthority).

تم المجتمعات التي تمر بمراحل:

(1) جمال الدين العويسات ، مرجع سابق ، ص 22.

- مرحلة السلطة التقليدية: بأن شرعية القادة السياسيين الإداريين تنبع من أصول تقليدية مثل الوراثة، الجاه، النسب، أما الإدارة في هذه المرحلة فيكون بدائيا.

- مرحلة السلطة الكاريزماتية: تتميز المجتمعات في هذه المرحلة بأن السلطة تكون فيها الأشخاص يتمتعون بصدفات قيادية خاصة تجعلهم قادرين على حشد الجهود والموارد مما يؤدي إلى وجود إدارة جيدة نوعا ما، ولكن المشكلة الرئيسية للدول والمجتمعات في هذه المرحلة هي عدم وجود مؤسسة، إذ أنه وما إن يختفي مثل هؤلاء القادة حتى يعود مستوى الإدارة إلى مستوى متدن من حيث الكفاءة والدقة<sup>(1)</sup>.

-مرحلة السلطة القانونية: يشغل الوظائف الإدارية في هذه المرحلة أشخاص ممن تتوفر فيهم المؤهلات والشروط المحددة في القوانين، وتمتاز الإدارة في هذه المرحلة التي سماها بمرحلة البيروقراطية بالكفاءة والانجاز والدقة في العمل فكلما كان التنظيم الإداري بيروقراطيا كان الانتاج عاليا، وقد كان ويبر في دراساته معنيا بالإدارة الحكومية على مستوى الدول وليس على مستوى المصنع أو الورشة كما أن شأن "فريدريك تايلور"، وقد اعتبر "ويبر" النمط البيروقراطي نمطا مثاليا افتراضيا (ideal type) وليس صورة للإدارة في بلد معين، إذ لم تكن النظرية البيروقراطية تصوير الواقع الإداري الموجود في دولة ما.

<sup>(1)</sup> فداوي سارة ياسمين، الرقابة التنظيمية وفعالية الأداء، دراسة ميدانية لمؤسسة المحركات الفلاحية EMO بالخروب، قسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة قسنطينة -2-، 2013، ص 23-24.

وقد حدد "ويبر" خصائص النظرية البيروقراطية على النحو التالي<sup>(1)</sup>:

- تقسيم العمل والتخصص.
- وضوح خطوط السلطة.
- إتباع نظام الجدارة في تعيين التسلسل الرئاسي.
- اعتبار الإدارة مهنة تحتاج للتأهيل والتدريب.
- وجود قواعد وتعليمات محددة لسير العمل.
- الاهتمام بالتوثيق وتنظيم السجلات.
- الرسمية في علاقات العمل داخليا وخارجيا.
- الاهتمام بدفع الأجور وتعويضات عادلة للعاملين.
- جميع التصرفات والعلاقات المبنية على الشخصية والعاطفة تتعارض مع العقلانية والرشد ولهذا يجب استبعادها في العمل أي الفصل بين الحياة الشخصية للعامل والحياة الوظيفية وإجراءات وقواعد العمل توضح وتثبت ذلك<sup>(2)</sup>.

### 4-2- نظرية التكوين الإداري:

جاءت هذه النظرية في فكرة متلازمة تقريبا لأفكار نظرية الإدارة العلمية من حيث التركيز على العمليات الداخلية للتنظيم، والاهتمام بمظاهر الأداء المادي أو الفسيولوجي للعمال<sup>(3)</sup>، ومن جهة

(1) محمد قاسم الفيوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، ط2، الاردن، 2006. ص77.

(2) عبد الرزاق جبلي، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر 1999 ص 215-216.

(3) علي السلمي، مرجع سابق، ص71.

أخرى فقد استكملت بعض النقائص التي جاءت بها "التيلورية" وحيث اهتم "تايلور" وأتباعه بترشيد سلوك العمال في الأقسام غير الإنتاجية، لكن اهتمامهم هذا كان قاصراً فقط على المشكلات الفنية والإجرائية وأساليب المراقبة دون أن يتناول وظائف الإدارة العليا.

ويعتبر دارسو نظرية الإدارة بصفة "هنري فايول" كمؤسس لنظرية الإدارة الكلاسيكية ولا يرجع هذا إلى أنه أول من بحث في السلوك الإداري لكن كونه أول من صنفه بطريقة منهجية.

فقد انتقد أن الممارسة الإدارية الصحيحة تقع في أنماط معينة يمكن تحديدها وتحليلها ومن هذه الرؤية الأساسية استنبط مخطط تعليم متماسكة للإدارة بدأ فيه بتقسيم وظائف التنظيم إلى ستة أنشطة يعتمد كل منها على الآخرين وهي: الأنشطة الفنية، الأنشطة التجارية، المالية، المحاسبة الإدارية.

وقد انصب التركيز الأول لـ "فايول" على المجموعة الأخيرة من الأنشطة لأنه كان يرى بأنها أكثر الجوانب إهمالاً وقد حدد الإدارة خمس وظائف وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة.<sup>1</sup> وقد صاغ "فايول" أربعة عشر مبدأ في الإدارة وهي الأهم في نظره ولقد نادى بتطبيقها في أي منشأة أعمال بشيء من المرونة والتي تتلاءم مع كل منشأة، فهي ليست جامدة بل متغيرة بحسب ما تقتضيه شروط العمل ورأى بأن تطبيق هذه المبادئ يساهم بدرجة كبيرة في رفع الكفاءة الإنتاجية<sup>(2)</sup>.

(1) محمد عبد الله الرحيم، أساسيات الإدارة والتنظيم، الشركة العربية للنشر، القاهرة، 1992، ص 65.

(2) بيان هاني حرب، مدخل إلى إدارة الأعمال، الدار العلمية للنشر، الاردن 2000، ص 68.

كما اهتم "فايول" بعملية الرقابة واعتبرها وظيفة هامة ووظائف الإدارة والتي تتجسد عن طريق عملية الإشراف حيث أوضح بأنه يجب أن تكون مصلحة العمال وأعمالهم تصب في مصلحة التنظيم وخاضعة له وما على العامل إلا الالتزام بالقواعد والقوانين البيروقراطية للتنظيم المحددة لعمله في مستوى معين، كما ألح على ضرورة تلقي الفرد الأوامر في عمله من جهة واحدة وهذا ما ينص عليه مبدأ وحدة الأمر.

كما أن كل مرؤوس لا يستطيع الاتصال بأي مستوى إلا عبر المرور برئيسه المباشر والرئيس لا يستطيع الاتصال في اتجاه أدنى إلا عبر رؤساء الأشخاص الذين يريد الاتصال بهم في حالة ما لم يكونوا من مرؤوسيه المباشرين وهذا حسب مبدأ التسلسل الهرمي.

كما نادى "فايول" بمبدأ تحديد نطاق الإشراف واعتبر نطاق الإشراف النموذج لا يزيد فيه عدد العمال الذين يشرف عليهم رئيسا واحدا إشرافا مباشرا عن عدد معين، ويمكن أن يكون هذا العدد بين ( 20-30) فردا بالنسبة لمستوى الإدارة المباشرة كخط الإشراف أو السلطة الأولى بالنسبة لموظفي الإنتاج، أما بالنسبة للإدارة العليا فإن المدير يكون قادرا على الإشراف والتعامل مع خمسة أو ستة من المشرفين والرؤساء "الإدارة التنفيذية"<sup>(1)</sup>.

وبهذا يكون "فايول" قد ركز على الإشراف الضيق وبرر هذا بتسهيل قيام المشرف بمراقبة مرؤوسيه باستمرار بغية تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي بلوغ أكبر قدر من الأداء الجيد للمواطنين.

(1) محي الدين الازهري، الإدارة من وجهة نظر المنظمة، دار الفكر العربي، القاهرة، ص35.



4-3- نظرية العلاقات الإنسانية:

في حين نجد أن النظريات الكلاسيكية تركز على دراسة التنظيم من خلال الجوانب الرسمية وعوامل الرشد المحدود الذي يؤخذ بعين الاعتبار القيود المادية والطبقية والبيئية التي تمنع الإنسان عادة من أن يصل إلى الحد الأقصى من إشباع حاجاته<sup>(1)</sup>، فقد أضاف "إلثن مايو" وزملاءه في جامعة هارفارد الأمريكية الكثير من الأفكار إلى العلاقات الإنسانية من خلال التجارب الميدانية التي قام بها ستة فتيات عاملات في مصانع وتحديدًا مصنع "الوتورن" والهدف هو معرفة آثار بعض الظروف المتعلقة بالعمل بالإضاءة وفترات الراحة وساعات العمل على الإنتاجية وتوصل إلى عدة نتائج أهمها أن نمط الإشراف الديمقراطي له أثر على زيادة الأداء بمعنى أن الرقابة لا تكون صارمة بل يعتمد المشرف على الرقابة بالمشاركة بالإضافة إلى الرقابة الذاتية التي يكون فيها المشرف بعيدا عن العامل، الطريقة الديمقراطية في معاملة العاملين كفيلة بأن تحقق لهم المناخ الملائم، إذ أنها تشبع حاجاتهم لاحترام والتقدير وإثبات الذات وتجعلهم يشعرون بالرضا فيوجهون إلى زيادة أداءهم في العمل الذي يظهر من خلال زيادة الإنتاج<sup>(2)</sup>.

(1) علي السليمي، مرجع سابق، ص 60.

(2) فضيلة بوزحج، الرقابة التنظيمية وأداء العامل، دراسة مبدئية بالمؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت SNTA، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم اجتماع، تخصص تنظيم وعمل، 2013، ص 35.

4-4- نظرية الفلسفة الإدارية:

يعتبر " ماكريجور " من أبرز أنصار الحركة الإنسانية من خلال نظرية الفلسفة الإدارية هذه النظرية التي قامت على افتراض جوهري هو أن لكل مدير فلسفته الخاصة تؤثر على سلوكه، وتصاغ تصرفاته بصيغة معينة أي أن سلوك المشرف من المرؤوسين يتحدد وفقاً لتصور هذا الأخير<sup>(1)</sup>.

لقد جاءت هذه النظرية كرد فعل على المبادئ التي نادى بها النظريات الكلاسيكية بوحدة الأمر التخصص الوظيفي الهيكل الهرمي للتنظيم وتحديد نطاق الإشراف والسلطة واعتبرتها مبادئ ثابتة لا تقبل أي نقاش، حيث شبهها بعض الرواد بالقوانين الطبيعية، وقد قام "ماكريجور" نموذجين أطلق عليهما نظرية (X) التي تشمل الفكر الكلاسيكي في التوجيه والتحكم، ونظرية (Y) والتي يؤمن بها والتي تصور تأثيره بحركة العلاقات الإنسانية وأهم الافتراضات التي قامت عليها نظرية (X):

- إن الإنسان بطبيعته كسول، لا يميل إلى العمل.

- يتوجب على الإدارة إجبار العمال على العمل ومراقبتهم بشكل دقيق وتهديده من أجل ضمان قيامه بالعمل.

- يكره العامل تحمل المسؤولية ويفضلون أن يتم توجيههم مباشرة وبشكل تفصيلي.

- يعطي العاملون الأهمية الكبرى لعنصر الأمن الوظيفي وللحوافز المادية ويظهرون مستوى متدينا من الطموح.

<sup>(1)</sup> جاك دنكن، أفكار عظيمة في الإدارة، تر: محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 1991، ص 231.

أما الافتراضات التي قامت عليها نظرية (Y):

- الأفراد يميلون بطبعهم إلى العمل متى توفرت لهم الظروف الملائمة لذلك.
- إيجاد الدافع للعمل لدى الأفراد لا يجب أن يقتصر على إشباع الحاجات العضوية والأمنية لكن أن يمتد على الحاجات الاجتماعية وتقدير الذات.
- الفرد بطبيعته يميل إلى التقدم وتحمل المسؤولية والاستعداد لتوجيه الجهد نحو الاهداف التنظيمية.
- يتمتع معظم العمال بقدرات إبداعية أخلاقية، ولا تقتصر هذه القدرات فقط على المديرين<sup>(1)</sup>.
- ويرى ماك " ريجور" أنه من الأفضل أن يستند سلوك المديرين ونمط إشرافهم على هذه الافتراضات الايجابية حول الإنسان وأن يكون ذلك مرشدا لهم في تصميم الهياكل التنظيمية، كما يرى أن الرقابة بالتهديد والعقاب على تحقيق الأهداف تضمن للعمال التأثير على السلوك الإنساني ولكن الرقابة الذاتية القائمة على تحقيق الأهداف تضمن للعمال مراقبة ومراجعة تصرفاتهم توجيهها من أجل تحقيق الأهداف التي يجبها، على أن يعمل الرؤساء بتحفيزهم على تحقيق نفس تلك الأهداف.
- نستنتج من هذه المبادئ أن الأفراد يملكون قدرات ومهارات هائلة ويستطيعون تحمل المسؤولية وتحقيق الرقابة الذاتية على أنفسهم وعلى أدائهم أي أنهم مستعدون لتحقيق الأهداف إن تم استغلالهم وتنظيمهم بطريقة جيدة، وللوصول إلى هذه الغاية لابد من خلق الظروف السلمية التي تعطي للأفراد فرصة تحقيق أهدافهم الشخصية.

<sup>(1)</sup> محمد قاسم الفريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سابق، ص 88.

### خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه حول مفهوم الرقابة التنظيمية وما تتضمنه من أنماط وأساليب مختلفة يمكن القول بأنها عملية أساسية في المؤسسة فإذا كان التخطيط يمثل الفكرة والتنظيم يمثل التجربة من خلال التطبيق العملي للخطة فإن الرقابة هي التي تمكننا من مقارنة الجزء المنفذ مع ما خطط لتنفيذه. إن الرقابة هي ضمان استقامة النشاط الانساني بوجه عام فهي تكفل سير الاعمال بصورة منتظمة ومستمرة كما أنها تكفل تقييم الأداء وتقويم الانحراف وتصحيح الاخطاء ومعالجة أوجه النقص والإهمال وهي تساعد كذلك على اكتشاف الكفاءات الانتاجية في أقصر وقت ممكن و بأقل تكلفة والرقابة وسيلة لضمان احترام القوانين والانظمة، الامر الذي يكفل عمل الادارة ومنع تفككها أو انهيارها.

وبصفة عامة يجب أن يكون الهدف من وجود النظام الرقابي قائم في كل وقت ، كما يجب أن يتكون من أقل عدد من الاجراءات فكلما قلت أعمال التسجيل والتقارير والاجراءات الرقابية كلما اعتبر النظام أفضل نظرا لبساطته وقلة تكاليفه التطبيقية.

## الفصل الثالث: الأداء الوظيفي.

تمهيد.

1/ ماهية الأداء الوظيفي.

2/ ماهية الكفاءة التنظيمية.

3/ ماهية الفعالية التنظيمية.

4/ ماهية تقييم الأداء.

4/ نظريات الرقابة التنظيمية.

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الأداء الوظيفي المؤشر الذي يستدل من خلاله على نجاح المنظمات أو فشلها في تحقيقها لأهدافها خاصة مع تزايد الميزة التنافسية في الحياة الاقتصادية لمجتمعاتنا وتشعب الوظائف، وبهذا فإن موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الرئيسية بل الأساسية في علم الإدارة والسلوك الإداري.

## 1- ماهية الأداء الوظيفي:

**1-1- مفهوم الأداء:** يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق، أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد فمثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد للإمتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد عالي بينما الأداء منخفض<sup>(1)</sup>.

ويعرف الأداء بأنه: تحقيق الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين أو مجموعة أشخاص<sup>(2)</sup>.

(1) راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، جامعة الاسكندرية، مصر، 2005، ص 209.

(2) عبد الباري ابراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، دار وائل للنشر، ط 1، الأردن، 2008، ص 65.

## 1-2- أنواع الأداء الوظيفي:

إن أي تطبيق لأي ظاهرة اقتصادية يطرح اشكالية تحديد واختيار أي المعايير أكثر دقة لتصنيف الأداء يعتبر أحسن هدة الضواهر، وعادة ما يتم تصنيف الأداء وفقا للمعايير التالية:

-معيار الشمولية :-الأداء الكلي: يقصد به الانجاز الذي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقه و بالتالي لا يمكن ربط الوصول اليه بعنصر دون مساهمة باقي العناصر وفي اطار هذا النوع من الأداء يمكن التحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة.

-الأداء الجزئي: هو الأداء الذي يرتبط تحقيقه بالأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره الى عدة أنواع فنجد مثلا أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج...الخ.

ويتفاعل مجموع أداء الأنظمة الفرعية للمؤسسة ينتج مايسمى بالأداء الكلي لها و عليه فدراسة الأداء الكلي للمؤسسة يفرض دراسة الأداء على مختلف وظائفها.

-معيار الطبيعة: وفيه يتم تصنيف الأداء إلى إقتصادي، إجتماعي، المالي، التسويق والتقني...الخ، إذ لا يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها باعتماد أداء دون الآخر لاعتبار التكامل بينهم فمثلا لا يتحقق

الأداء الاقتصادي دون جودة الأداء التكنولوجي<sup>(1)</sup>.

(1) مزهودة عبد المليك، الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم ، مجلة العلوم الانسانية، العدد1، جامعة حيزر، بسكرة، 2001، ص 92.

## 1-3- محددات الأداء:

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 والمهام"، ولهذا نجد محددات الأداء تتوضح في:

- الجهد المبذول من طرف الفرد.

- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء لوظيفة

- مدى ادراكه لمتطلبات الوظيفة

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

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

**ج- إدراك الدور:** ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، والشعور بأهميته في أدائه<sup>1</sup>.

(1) راوية حسن، مرجع سابق، ص 209.



ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة، ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح، وبنفس الطريقة فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله، ولكنه تنقصه القدرات.

فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض، وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل، فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر.

من خلال هذا يمكن القول أن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات، معلومات، وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها<sup>(1)</sup>.

(1)، نفس المرجع ، ص 210.

## 2/ ماهية الكفاءة التنظيمية:

**2-1- مفهوم الكفاءة التنظيمية:** من المفاهيم الغامضة في علم الإدارة مفهوم الكفاءة، حيث عرفت بأنها الزيادة إلى أعلى حد ممكن بالنسبة للنتائج أو المخرجات مقارنة بالمدخلات وكفاءة المنظمة يعني الوصول الى حد أعلى من المنفعة أو زيادة نسبة النتائج للمدخلات نفسها<sup>(1)</sup>.

وعرفها "محمد سعيد عبد الفاتح" على أنها القدرة والكمال على تحقيق الهدف المحدد<sup>(2)</sup>.

وتعكس الكفاءة التي يوصف بها فعل معين استخدام أكثر الوسائل قدرة على تحقيق هدف محدد ولا تمثل خاصية نظرية في أي فعل من الأفعال بل تحدد عن طريق العلاقة بين الوسائل المنعددة و الأهداف وفقا لترتيب أولويتها<sup>(3)</sup>.

**2-2- مؤشرات قياس الكفاءة:** لقياس كفاءة الأداء يجب الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من المؤشرات وهي كالتالي:

**أ-المؤشرات المباشرة:** وتضم مايلي:

المقاييس الكلية للكفاءة: وهي الربح الصافي قياسا بمجموع الموجودات أو حق الملكية.

المقاييس الجزئية للكفاءة: وهي المبيعات المنحقة قياسا بعدد العاملين في قسم المبيعات.

(1) منيف إبراهيم عبد الله، الإدارة المفاهيم الأسس والمهام، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض، 1999، ص 239.

(2) محمد سعيد عبد الفاتح، الإدارة العامة، الدار المصرية الحديثة، الإسكندرية، 1991، ص 317.

(3) بويابة الطاهر، دراسة الفعلية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص 93-94.

المقاييس النوعية للكفاءة: وهي الارتفاع بمستوى جودة المنتج باستخدام الموارد ذاتها.

ب- المؤشرات غير المباشرة<sup>(1)</sup>: مما تتعارف عليه أن المؤشرات المباشرة قد قصرت في قياس الكفاءة في بعض المنظمات بسبب عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات، بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوب للكفاءة، وكذلك بسبب عدك دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة، وكذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات والأقسام المختلفة في المنظمة.

لذلك تعتبر المعايير غير المباشرة أفضل في قياس كفاءة الأداء في بعض المجالات، وذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل، والتعرف على درجات رضا الأفراد العاملين والروح المعنوية، إضافة إلى دراسة وتحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية والمادية والمعلومات المتاحة، وغالبا ماتتحقق هذه السبل المعتمدة في قياس كفاءة الأداء والأبعاد التي تتطلب المنظمة معرفتهم لتقييم كفاءة الأنشطة التي تمارسها على الصعيدين الإنتاجي والخدمي.

## 2-3- نماذج الكفاءة التنظيمية: هناك ثلاث أنواع للكفاءة وهي على النحو التالي<sup>(2)</sup>:

✓ الكفاءة الفردية أو المهنية: طهر مفهوم الكفاءة التنظيمية خلال التغيرات الجديدة التي أثرت في مضمون العمل، هذه التغيرات تترجم أساسا بالآلية، كما أن عصرنة أدوات الإنتاج وتعقيد أنظمة الإعلام قد جلبت حركية في مضمون العمل، حيث يصبح الشيء غير المتوقع الحدث والذي يتطلب اكتساب كفاءات جديدة مثل: أخذ المبادرة، قدرة التوقع، التواصل...

(1) نبيل عبد شعبان اللوح، مرجع سابق، ص 46.

(2) هاملي عبد القادر، مرجع سابق، ص 75.

✓ الكفاءات الجماعية أو الفرق: هي كفاءات خاصة بطريقة عمل وتنشأ انطلاقاً من اتحاد

مجموعة من عناصر هي:

-تطبيق الكفاءات الفردية من قبل أعضاء الفرقة.

-الروابط التي تخلق بين أعضاء الفرقة.

- العلاقات السابقة الفردية من قبل أعضاء الفرقة والتي تربطهم محفزاتهم.

✓ الكفاءات المؤسساتية أو التنظيمية: تضبط هذه الكفاءات على المستوى الكلي، وهي تتناسب مع ما

تتقن المؤسسة إنجازها مقابل ماتكسبه.

### 3/ ماهية الفعالية التنظيمية:

**3-1- مفهوم الفعالية التنظيمية:** قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف التي ظهر من أجلها سواء

كانت طويلة أو قصيرة الأمد، وذلك بتكاليف إقتصادية مدروسة. حيث تعكس هذه الأهداف

موازين القوى للجهات ذات التأثير عليه<sup>(1)</sup>.

**3-2- صور الفعالية التنظيمية:** تأخذ الفعالية عدة صور تظهر في:

**الصورة الاقتصادية:** وهي الصورة المعتمدة من قبل المسيرين بحيث تأخذ الأشكال التالية:

-درجة تحقيق الأهداف.

-مكانة المؤسسة في قطاع النشاط من زاوية المنافسة وتطورها.

(1) نسيم أحمد الصيد، الترقية و الفعالية التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة سكيكدة، 2008، ص 17.

-نوعية المنتجات و الخدمات من قبل المؤسسة.

**الصورة الاجتماعية:** وهي الصورة التي تعتمد من قبل الإجراء في المؤسسة كأطراف فاعلة، وليس

فقط كعوامل إنتاج وتأخذ هذه الصورة الأشكال التالية :

-المناخ الاجتماعي في المؤسسة.

-طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة داخل المؤسسة

النشاطات الاجتماعية للمؤسسة<sup>1</sup>.

**الصورة التنظيمية:** وهي التي ترتبط بالبناء التنظيمي للمؤسسة ويمكن أن تأخذ الصور التالية:

**إحترام الهيكلية الرسمية:** والتي تعتبر إرادة الإدارة العامة للمؤسسة في تحديد معالم التنظيم القائم

والتي تختلف عن الهيكلية الفعلية، والتي هي عبارة عن نتيجة تفاعل بين الهيكلية الرسمية والعلاقات غير

الرسمية التي تنشأ داخل المؤسسة.

**العلاقات بين المصالح:** باعتبار أنه لكل مصلحة طريقة عمل خاصة به وأهداف خاصة به، ويمكن

أن يؤدي تحقيق هذه الأهداف الجزئية إلى بروز صراعات تنظيمية.

**نوعية انتقال المعلومات:** أفقي أو عمودي يجسد عملية التنسيق بين أجزاء البناء التنظيمي.

(<sup>1</sup>) سارة دليو، دور الاتصال في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم

الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة قسنطينة، جامعة قسنطينة، ( د.ت)ص 56.

مرونة الهيكلية: والتي تعني قدرة الهيكل التنظيمي على التغيير للتكيف مع قيود البيئة الخارجية ومنه امكانية التحكم فيها<sup>(1)</sup>.

### 3-3- العوامل التي تؤثر في فعالية التنظيم:

لقد تباين الباحثون في عرض وتحديد العوامل الأساسية التي تحدد قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف ودرجة تأثيرها وأهميتها، ويمكن التعرف على مقدار فعالية المؤسسة في ضوء أربعة عوامل رئيسية وهي :

**النظام الإقتصادي:** يقصد به جميع الأنشطة والأدوار والوظائف التي تتولاها عملية الإنتاج في المؤسسة، وعليه فمعايير فاعلية المؤسسة تتضح من خلال السمات التالية:

-المؤسسات التي تحتوي على درجة عالية من تقسيم العمل بإمكانها أن تكون أكثر فعالية من التي بها.

-درجة منخفضة من تقسيم العمل.

-تكون أكثر فعالية من التي بها آلية (l'automatismes)

-المؤسسات التي بها درجة عالية من الألية ضعيفة.

-المؤسسات التي تعتمد على التخصص الوظيفي تكون أكثر فعالية من تلك التي ينقصها التخصص.

(1) نفس المرجع السابق ص 57.

النظام السياسي: يقصد به الوحدات التي تقوم بإتخاذ القرارات والتي تحاول الحصول على المساندة من

البيئة المحيطة، وتكون المؤسسة فعالة إذا تحققت لها الصفات التالية:

-المؤسسات التي ترتبط قراراتها بحاجيات العاملين لديها تكون أكثر فعالية من التي لا تمثل قراراتها رغبة عاملها.

-المؤسسات التي تكون قراراتها منطقية ومضبوطة تكون أكثر فعالية من التي تتخذ قرارات غامضة.

-المؤسسات التي تخضع لإيديولوجيا واضحة ومحددة تكون أكثر فعالية<sup>1</sup>.

النظام الرقابي: أي الإجراءات التي تدفع العاملين إلى التوافق والتمسك بأهداف المؤسسة ويمكن

تحديد خصائص فعالية المؤسسة فيما يلي:

-المؤسسات التي بها أنظمة جزاءات حازمة يمكن أن تكون أكثر فعالية من التي تتميز بالتساهل.

-يمكن للمؤسسات المعتمدة على أنظمة جزاءات متدرجة أن تكون أكثر فعالية من التي تعتمد

علأنظمة ردعية من البداية.

-المؤسسات التي تعتمد على علاقات موضوعية و إنسانية بين الرؤساء والمرؤسين يمكنها أن تكون أكثر

فعالية.

-المؤسسات التي بها شبكة إتصالات شفافة وفي كل الإتجاهات تكون أكثر فعالية.

(1) نسيمه أحمد الصيد، مرجع سابق، ص 19.

النظام البيئي: بمعنى المحددات التي تتعلق بالسكان والبيئة ومنه ففعالية المؤسسة يحددها ما يلي:

-المؤسسات الكبيرة الحجم أكثر فعالية من صغيرة الحجم .

-المؤسسات التي يمكنها التأثير الإيجابي في محيطها تكون أكثر فعالية من المتوقعة على نفسها ( وليس لها إمتداد طبيعي وإجتماعي)<sup>(1)</sup>.

#### 4/ماهية تقييم الأداء:

#### 4-1- مفهوم تقييم الأداء:

تقييم الأداء يعني تقدير كفاءة العاملين Efficiency Rating لعملهم ومسلكهم فيه، وأنه نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها خلال فترات زمنية محددة ومعروفة<sup>(2)</sup>.

4-2- أهمية تقييم الأداء: لتقييم الأداء أهمية كبيرة بالنسبة للموارد البشرية وللمؤسسة ككل وتمثل هذه الأهمية فيما يلي:

#### 4-1- أهمية تقييم الأداء بالنسبة للموارد البشرية "العمال":

-يساعد التقييم على تعريفهم بنواحي القصور في أدائهم، فيعطي لهم الفرصة لتفاديها في المستقبل.

(1) نفس المرجع السابق، ص 19.

(2) حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013، ص 169.



- العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، وتحسين علاقات العمل وذلك عندما يشعر العاملون أن جهودهم المبولة هي محط تقدير واهتمام الإدارة، وأن هدفها هو معالجة نقاط الضعف وتقوية الشعور بالانتماء للمؤسسة<sup>(1)</sup>.

- تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى<sup>(2)</sup>.

- وسيلة لضمان عدالة المعاملة بين العاملين داخل المؤسسة دون تحيز أو تمييز، فهو يساعد على القضاء على الأحكام الشخصية المسبقة إذا طبق بموضوعية.

- حيث أن القبول في الوظيفة لا تكفي لشغل الوظائف الأعلى، فإن تقييم الأداء يستخدم للكشف عن صلاحية العامل الجديد بل أن بعض الدول أصبحت تقوم العامل في أول سنتين له في العمل، فإن أثبت جدارته في تلك الوظيفة<sup>(3)</sup>.

**4-2- أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة:** أما من ناحية المؤسسة فإن تقييم الأداء أهمية

كبيرة<sup>(4)</sup>:

- يساعد الإدارة على إعداد سياسة الاختيار والتعيين والحكم على سلامتها، فهي التي توفر الشخص المناسب الذي يؤدي عمله بنجاح.

(1) محمد فتحي، مرجع سابق، ص 308.

(2) نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، ط1، دار دجلة ناشرون وموزعون، المملكة الأردنية الهاشمية، 2005، ص 29.

(3) معن محمود عياصرة ومروان محمد بن أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 105.

(4) صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، الدار الجامعية، 1999، ص 286-287.

-يساعد على تحسين علاقات العمل في المؤسسة، فهو يخلق شعور بالراحة والطمأنينة بين العاملين بسبب وجود نظام سليم وعادل لتقييم أعمالهم.

-يساعد على احترام نظام العمل وقواعده لأنه يشعر بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته، وهذا يجعله أكثر التزاما بنظام وقواعد العمل الموضوعية.

-يساعد على إعداد سياسة جيدة للرقابة بناء على بيانات منظمة على أداء العاملين وهذا بدوره يحسن من كفاءة العملية الرقابية في المؤسسة.

**4-3- أهداف تقييم الأداء الوظيفي:** تسعى المنظمة من خلال تقييم الأداء إلى مجموعة من الأهداف نجملها فيما يلي:

- إعداد العاملين بالتغذية المرتدة على أدائهم عن طريق تقديم معلومات لهم عن الجودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم وذلك لمعرفة وتحسين الأداء إلى الأفضل.
- تحديد مدى مناسبة الوظيفة المالية للفرد، وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى وربما الاستغناء عنه، إن لم يكن ذا كفاءة عالية في وظيفته الحالية.
- تحديد مدى مناسبة الوظيفة الحالية للفرد، وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى وربما الاستغناء عنه إن لم يكن ذا كفاءة عالية وظيفته الحالية.
- تحديد أوجه القصور في أداء الفرد واحتياجاته إلى التطوير والتنمية، وذلك من خلال جهود التدريب.
- تشجيع المنافسة بين العاملين والأقسام والإدارات<sup>(1)</sup>.

<sup>(1)</sup> زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار القبة للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص11.

- يفيد في التخطيط للقوى بالمنظمة، فهو يشكل أداة مراجعة لمدى توافر قوى بشرية معينة، ومؤهلات معينة واقتراح إحلال قوى بشرية أخرى محلها.
- يمثل أداة إيصال بين العاملين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى.
- يساهم في تزويد مسؤولي إدارة الموارد البشرية لمؤشرات تنبؤا بعمليات الاختيار والتعيين في المنظمة.
- ترشيد سياسة الأجور والحوافز.
- التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسندھا المنظمة إلى الفرد وذلك في حالة احتياجها إلى القيام بهذه الأعمال والمهام<sup>(1)</sup>.
- إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمتة النهائية.
- تفهم المدير لقدرات العاملين في إدارته وكيفية استخدامها بشكل أفضل في المستقبل.
- تقييم فعالية الاختبار والحكم على مدى سلامتها لأن نجاح العمال في وظيفتهم يعني توافقتهم مع الوظيفة.
- اختيار الأفراد الصالحين للعمل وكذا الأفراد الصالحين للترقية.
- تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس، زيادة الأجور.
- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل جهود أكبر.
- إمكانية قياس إنتاجية الأفراد والأقسام المختلفة المشكلة للتنظيم.
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يصلوا إلى مناصب أعلى.
- معرفة الأفراد الذين هم على المستوى العالمي للكفاءة الإنتاجية.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم.
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والترفيه والنقل وغيرها.

<sup>(1)</sup> ناصر محمد العديلي، السلوك التنظيمي منظر كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص500.

- تشخيص المشاكل التي تنتج عن العمل وممارسة الأفراد له.
- مكافأة الأفراد ذوي المهارات الفعلية والإنتاج المتميز والالتزام الدقيق.
- تشخيص الحاجة إلى التدريب وإعداد البرامج الخاصة لذلك.

### أهداف تقييم الأداء بالنسبة للعمال:

-يساعد التقييم على تعريفهم على نواحي القصور والضعف من جهة ونواحي القوة في أدائهم حتى يسعون إلى زيادة فعاليتهم وتحسينها.

-التعرف على نواحي السلوك غير مقبولة والتي تقلل من كفاءة العاملين.

-خلق ديناميكية بين الأفراد ومنافسة شريفة في ميدان العمل، تقوم على أساس تقديم أداء أفضل<sup>(1)</sup>.

-توفير تغذية استراتيجية على أداء العمال وبالتالي فهم مهتمون بمعرفة مدى النجاح في تأدية المطلوب منهم.

### أهداف تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة:

-يساعد النظام الموضوعي للتقييم على استخلاص معلومات واقعية وعاكسة لسلوك أداء الأفراد داخل المؤسسة باعتبارها نظاما مفتوحا يتأثر بعوامل متعددة منها عوامل ومحددات شخصية خارجية وداخلية.

-يعتبر تقييم أداء العاملين جزءا أساسيا في عمل إدارة الموارد البشرية فهو عملية مستمرة تهدف إلى تقرير مدى ملائمة الفرد ونوع العمل الذي يمارسه.

(1) سهيلة محمد عباس وعلي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والطباعة، ط1، 1999، ص249.

- إن قياس الأداء يزود المؤسسة بمعلومات ذات قيمة عالية ومهمة في التخطيط للموارد البشرية وتعيينها وتدريبها وتنميتها واستمراريتها بشكل عقلائي ونظامي.

- يساعد النظام الموضوعي للتقييم على تحسين علاقات العمل في المؤسسة ويخلق إحساس لديهم بأن التقييم ليس الهدف منه تصحيح الخطأ بقدر ما يساعد على تحسين هذه العلاقة<sup>1</sup>.

- إن عملية تقييم الأداء بالاستناد إلى مستويات تكشف بوضوح نوع المشاكل التي تعترض حسن أداء الأفراد بمهارة وفالية لوظائفهم.

**4- طرق تقييم الأداء:** يتم تقييم الأداء باستخدام مجموعة من الطرق وهي متعددة والمقيم يختار من بين هذه الطرق الطريقة الملائمة للتقييم والتي تختلف باختلاف حجم المؤسسة، وباختلاف طبيعة العمل ويمكن حصر هذه الطرق فيما يلي:

**قائمة معايير التقييم:** عبارة عن جدول تصنف فيه عدة معايير، ويحدد مدى توفر هذه المعايير في أداء الفرد، ويتم التقييم الكلي للفرد بجمع المقاييس التي وضعت لكل معيار توفر في هذا الفرد.

**طريقة الترتيب البسيط:** يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى أقل أداء، وذلك طبقا للأداء العام وبعيدا عن ما يسمى بالمعايير، وهي أكبر مشكلة تعاني منها الطريقة على الرغم من ما تمتاز به من البساطة<sup>(2)</sup>.

(1) نفس المرجع السابق، ص 250.

(2) نزار عوني اللبدي، مرجع سابق، ص 22.

## طريقة الوقائع نحو "الأحداث" الحرجة أو الهامة:

يتم بموجب هذه الطريقة جمع أكبر عدد ممكن من الحوادث التي تؤثر في أداء الفرد لعمله سواء من

حيث نجاحه أو إخفائه وتحدد قيمة كل حادث حسب أهميتها للعمل وتبقى سرية لدى الإدارة،

ويطلب من المقوم ملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق ليحدد أي من الوقائع تحدث خلال تأديته للعمل

ثم نقوم إدارة القوة العاملة بتحديد كفاءة الموظف على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه، ثم

استخراج المعدل الأخير الذي يعبر عن كفاءة الفرد<sup>(1)</sup>.

هذه الطريقة تقضي نوعاً ما على عنصر التحيز الشخصي في عملية قياس أداء العاملين في

المؤسسة، كما أنها تجبر الرئيس المباشر على ملاحظة أداء مرؤوسيه بشكل جيد، كما أنها تعطي فكرة

واضحة عن أداء العامل وكفاءته، إلا أنها تتطلب وقت ومجهود كبيرين لتجميع المعلومات والبيانات

والحوادث المطلوبة في عملية التقييم.

**طريقة المقارنة بين العاملين:** في هذه الطريقة يعطى كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد

في نفس القسم، ويتكون وفقاً لذلك ثنائيات (زوجيات) من المقارنات، ويتحدد على ترتيب العاملين

تنازلياً حسب أدائهم العام، وحسب المقارنات التي تمت<sup>(2)</sup>.

(1) راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص 218.

(2) أحمد ماهر، الاختيارات واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، 2003، ص 375-376.

طريقة التوزيع الإجباري: أي أن يكون الرئيس مجبرا على توزيع مرؤوسيه وفق درجات تحددها المنظمة، بحيث توضع درجة وسيطة تصنف فيها غالبية الموظفين، وتؤخذ نسبة الموظفين في باقي الدرجات في انخفاض عن نسبة الدرجة الوسيطة.

طريقة الإدارة بالأهداف: تعتمد على أن العبرة بالنتائج التي يستطيع الفرد أن يحققها بعيدا عن سلوك والصفات الشخصية له، وهي تمر بالخطوات التالية:

-تحديد الأهداف المراد تحقيقها كمقياس لتحديد الأداء.

-خلال فترة التنفيذ لابد للرئيس من متابعة تحقيق الأهداف وتقييم المساعدة حتى يعرف إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس.

-خلال مرحلة تقييم الأداء، مقارنة النتائج الفعلية مع نظيرتها المخططة.

اختيار المرؤوسين بنتائج الأداء: وهنا يطرح السؤال الذي يقتضي توصيل معلومات ونتائج التقييم إلى المرؤوسين أو كتمها والاحتفاظ بها لدى الإدارة.

هناك من المنظمات التي تنظر بمنظور عدم تعكير جو العمل، فلا ترغب في تسليم النتائج وتعتقد أن ذلك أفضل لها، فيما تفضل منظمات أخرى السبيل الثاني، وذلك لعدة أسباب نذكر منها:

- رغبة الرؤوس في التعرف على مستوى أدائه والاطلاع على رأي الرئيس المباشر عليه<sup>(1)</sup>.

<sup>(1)</sup> نزار عوني اللبدي، مرجع سابق، ص 22-23.

- محاولة خلق جو من التفاهم والتعاون والوضوح داخل العمل مهما كانت النتائج.
- فمعظم الدراسات الحالية تفضل علانية النتائج عن طريق المقابلات الرسمية، فذلك يعطي نوعاً من التحفيز.

الكيفية التي يتم بها اختيار المرؤوسين بنتيجة التقييم:

- الصراحة في تقديم المعلومات عن المرؤوس.
  - تقديم أكبر قدر من المعلومات إلى المرؤوس، كوسيلة لكي يعلم مدى تقدمه في الإنجاز.
  - إقناع المرؤوس بنتيجة التقييم، وذلك من خلال الأدلة والبراهين.
  - إعطاء فرصة للمرؤوس لكي يبدي رأيه.
  - اتباع أسلوب المقابلة لعرض النتائج، وذلك كسبيل لتطوير وتحسين الأداء.
- استعمال نتائج تقييم الأداء: يجب أن يكون هنا حلقة ربط بين تحديد أهداف التقييم والمهام الأخرى لإدارة الموارد البشرية، وذلك باستعمال النتائج كأساس لهذه المهام، فعلى سبيل المثال كميّار للترقية، أو منح العلاوات والمكافآت والحوافز وتحديد الاحتياجات من التدريب<sup>(1)</sup>.

#### 4-4 الصعوبات أو الأخطاء في تقييم الأداء: إن موضوع تقييم الأداء موضوع حساس ومثير

للجدل، وذلك لكونه متعلق بأداء الفرد العامل بالمؤسسة سواء كان رئيساً أو مرؤوساً، وهذا الجدل والخلاف نابع من طبيعة العملية حيث أنها تتضمن الحكم على شخص من قبل شخص آخر، وما يتضمنه هذا الحكم من مؤثرات أو أخطاء قد تجعل الحكم أو تقييم الأداء غير موضوعي، وبالتالي عدم مصداقيته وهذه الأخطاء التي تؤثر على نجاح التقييم في الآتي<sup>(2)</sup>:

أ- أخطاء متعلقة بالقائم بالأداء: "المقوم" من بين هذه الأخطاء ما يلي:

<sup>(1)</sup> نزار عوني اللبدي، مرجع سابق، ص 24.

<sup>(2)</sup> علي بن صالح، أداء واتجاهات الرؤساء والمرؤوسين نحو نظام تقويم الأداء في المملكة السعودية، معهد الإدارة العامة، 1995، ص 125-126.



الانطباع الشخصي: ويتمثل هذا الخطأ في أن المقوم يحكم على الفرد العامل حكم مسبق من قبل إجراء التقييم سواء بالإيجاب أو السلب.

**التساهل والتشدد:** إن شخصية القائم بتقييم الأداء وطريقة تفكيره تؤثر في عملية التقييم فبعض الرؤساء مثلاً لديهم لإعطاء تقديرات عالية لجميع مرؤوسيهـم بغض النظر عن الفروق الفردية لديهم، وغالباً ما يكون السبب في هذا الميل ناتج عن خشية الرؤساء من رد فعل المرؤوسين، وتجنباً لمعاداتهم وكسب رضاهم وتعاطفاً معهم أو لإيهام الآخرين بأن إدارتهم جيدة وناجحة، فهناك بعض الرؤساء لإعطاء تقديرات منخفضة دون النظر إلى الأداء الفعلي، وهذا يؤثر في نظام الترقية والمكافأة.

**الاتجاه نحو الوسط:** يتجه القائمين بالأداء إلى إعطاء تقديرات متوسطة أو أقل من المتوسط لجميع المرؤوسين أو العمال التابعين لديهم وهذا تفادياً للصدمات.

**ب- خطأ الحداثة:** إن القائم بعملية التقييم يلاحظ سلوك العامل في الفترة الأخيرة ويعطيه تقديرات عالية بغض النظر عن سلوكه وأدائه قبل ذلك.

عدم اهتمام الرؤساء بإعداد التقارير عن تقييم أداء مرؤوسيهـم<sup>1</sup>.

**ج- أخطاء متعلقة بنظام التقييم:** وهناك أخطاء متعلقة بنظام التقييم تؤثر على عملية تقييم الأداء منها<sup>(2)</sup>:

<sup>(1)</sup> علي بن صالح، مرجع سابق، ص 127.

<sup>(2)</sup> نفس المرجع السابق، ص 127.

عدم وجود معدلات ومعايير الأداء: إن أحد أسباب عدم كفاءة نظام تقييم الأداء في أي مكان هو عدم وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة لأنها تساعد على مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب داخل المؤسسات.

عدم كفاءة نماذج التقييم للأداء: تلعب نماذج الأداء دوراً في نجاح العملية، فوجود نماذج شاملة وواضحة وسهلة قد يشجع التقييم على إتقانه، أما النماذج المعقدة الغامضة فإنها تؤدي إلى التهرب القائمين بعملية التقييم من إعدادها وغالباً ما تكون عدم كفاءة نماذج التقييم للأداء.

اتجاه بعض المؤسسات إلى السرية في التقارير: هناك بعض المؤسسات تأخذ بنظام السرية النسبية، وهي إخطار نتائج التقييم لفئة من العمال عادة ما تكون لأصحاب الأداء غير المرضي بهدف تحسين أدائهم، وهذه السرية قد لا تحقق الهدف الأساسي في نظام التقييم وهو تحسين وتطوير أداء العمال داخل المؤسسة.

## تمهيد

1 / مجالات الدراسة

2 / منهج الدراسة وتقنياتها

3 / عينة الدراسة وخصائصها

4 / تحليل نتائج الفرضية الأولى وتفسيرها

5 / تحليل نتائج الفرضية الثانية وتفسيرها

6 / الاستنتاج العام.

تمهيد:

في هذا الفصل يتم تحديد المجالات التي من خلالها تناولنا موضوع الدراسة وتقديم مجتمع البحث، وهذا من خلال التعريف بالمجال المكاني والزمني للدراسة والتعريف بالمنهج والتقنيات والتعريف بالعينة وخصائها.

## 1/ مجالات الدراسة:

1-1- المجال المكاني: تمت الدراسة الميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بغرداية.

### نشأة و تطور شركة سونلغاز

تقوم الشركة الوطنية للكهرباء والغاز - سابقا - مؤسسة سونلغاز حاليا بتوفير وتموين زبائنها بالطاقة الكهربائية والغازية عبر كامل القطر الجزائري الوطني حيث عرفت كغيرها من المؤسسات الوطنية عدة تحولات وتطورات فبداية وعقب الحرب العالمية الثانية وبالتحديد في جوان من سنة 1947 قررت الحكومة الاستعمارية بالجزائر آنذاك بتنمية الاقتصاد وذلك بإنشاء مؤسسة لتوزيع الطاقة وهي كهرباء وغاز الجزائر " EGA " و أوكلت لهذه المؤسسة مهمة إنتاج ونقل و توزيع الكهرباء والغاز. أما بعد الاستقلال فقد أعيد تشكيل الشبكة الوطنية لنقل الكهرباء ذات التوتر المتوسط<sup>1</sup> والتوتر المنخفض لتزويد المدن الداخلية. أما بخصوص الغاز الطبيعي فلم يتم استغلاله إلا في سنة 1956م في حاسي الرمل من طرف الاستعمار الفرنسي<sup>1</sup>.

(1) مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز.

وفي سنة 1969 جاء المرسوم التنفيذي رقم 69-59 المؤرخ ليوم 26 جويلية 1969م الصادر في الجريدة الرسمية في الأول من أوت 1969 الذي ينص على إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز بدلا من كهرباء و غاز الجزائر " EGA " التي حلت حسب نفس المرسوم .

وقد حدد هذا المرسوم للشركة مهمة رئيسية تتمثل في اندماجها في سياسة الطاقة الداخلية للدولة. وجعلها تحتكر إنتاج ونقل وتوزيع و استرداد و تصدير الطاقة الكهربائية وهو ما عزز من مكانتها. وهذا الاحتكار سمح لها أيضا بتوزيع الغاز الطبيعي داخل التراب الوطني لجميع الأصناف من الزبائن وهو ما يتطلب منها القيام بإنجاز و تسيير قنوات النقل و شبكة التوزيع داخل المدن وخارجها ونظرا للطلب المتزايد على خدمات المؤسسة قامت هذه الشركة بتحديث بنيتها التحتية وزاد إنتاج الطاقة الكهربائية للمؤسسة في سنة 1974 ليصل إلى الضعف على ما كان عليه في سنة 1969 بفضل مجموعة من المركز والمحطات الحرارية على غرار ، ارزيو، حاسي مسعود ، و حاسي الرمل وغيرها.

وضمن البرنامج الوطني لإعادة هيكلة المؤسسات الوطنية في سنة 1983 أعيدت هيكلة سونلغاز

هي الأخرى لثتمخض عنها ستة مؤسسات فرعية و هي :

1- **KAHRAKIB** : متخصصة في تركيب المنشآت الكهربائية.

2- **KANAGAZ** : متخصصة في انجاز شبكات نقل الغاز.

3- **ENERGA** : متخصصة في الهندسة المدنية.

4- **ETERKIB** : متخصصة في التركيب الصناعي.

5- **AMC** : متخصصة في صناعة العدادات وأجهزة القياس والمراقبة.

وبعد مرحلة الإصلاحات الاقتصادية في بداية التسعينات أصبحت سونلغاز مؤسسة عمومية ذات

طابع صناعي و تجاري EPIC تحتكر لحساب الدولة النشاطات التالية:

- إنتاج و نقل و توزيع الكهرباء.

- نقل و توزيع الغاز.

ثم بعد التغييرات الهيكلية التي شهدتها سونلغاز لتشمل ميادين أخرى تابعة لقطاع الطاقة كما أعطيت

لها مهمة التصدير خارج الوطن وأصبحت شركة ذات أسهم SPA في سنة 2002 .

وفي عام 2004 2006، شهد مجمع سونلغاز توسعا كبيرا وهو ما يتعين عليها حيازة حافظة أسهم

و قيم أخرى منقولة مع إمكانية امتلاك أسهم في شركات أخرى و هذا ما ينبئ عن تطور كبير آلت

إليه سونلغاز في سنة 2004م حيث أضحت كمجمع أو شركة قابضة HOLDING.

ثم قامت سونلغاز خلال السنوات الممتدة من 2004 إلى 2006 بإعادة هيكلة نفسها بعد أن

أصبحت مجمعا يشمل عدة مؤسسات متفرعة وهي :

1- GRTE : شركة تسيير شبكة نقل الكهرباء

2- GRTG : شركة تسيير شبكة نقل الغاز

3- SPE : شركة إنتاج الكهرباء .

وفي نفس سنة 2006 تمت هيكلة وظيفة التوزيع في أربع شركات فرعية حسب المناطق وهي:

1- SDA : شركة توزيع العاصمة .

2- SDE : شركة توزيع الشرق .

3-SDO : شركة توزيع الغرب .

4-SDC : شركة توزيع الوسط.

و يبقى من وراء هذا التطور وإعادة الهيكلة هو ضمان الخدمة العمومية للزبائن وهي المهمة الجوهرية لسونلغاز ذلك إن توسيع مجال أنشطتها و تحسين تسييرها الاقتصادي يفيدان في المقام الأول هذه المهمة التي تشكل الأساس الراسخ لثقافتها كمؤسسة.

**دور و مهام المؤسسة و أهدافها:**

في إطار المهام الموكلة لها قانونا و خاصة القانون رقم 01 المؤرخ في 05 فيفري 2002م الذي يتمثل أساسا في الخدمة العمومية يعمل مجمع سونلغاز على :

- ضمان إنتاج نقل وتوزيع طاقة كهربائية ذات جودة.
- ضمان التوزيع العمومي للغاز، مع احترام كل الشروط و الإجراءات الأمنية وبأدق تكلفة .
- تخطيط و وضع برامج السنوية و تلك ذات عدة سنوات و تأمين تمويلها.
- دراسة و وضع برامج لتحقيق الطلب التزايد على الطاقة والوصول إلى توازنات السوق.
- تسيير وتكوين الموارد البشرية الضرورية من اجل تحقيق مجموع مهامها.
- تصور ووضع السياسة التجارية الملائمة لدفتر الشروط العامة.

**3- تقديم المديرية الجهوية للتوزيع غرداية :**

تعتبر مديرية التوزيع الجهوية للوسط لمجمع سونلغاز والكائن مقرها بالبلدية والمكلفة بالأشرف على المديريات الولائية بوسط البلاد والجنوب الشرقي كذلك وتعد مديرية غارداية احد المديريات التسع بعد أن تقرر فصلها عن منطقة ورقلة ابتداء من جانفي 2005 بعد قرار مجمع سونلغاز إعادة هيكلة

الشركة الأم وأصبح على إثرها مركز غارداية مديرية تابعة لتوزيع الوسط بالبلدية لغاية اليوم وتحتوي

المديرية على سبعة أقسام وهي :

### أ- مصالح وأقسام شركة التوزيع بغارداية :

1) قسم الموارد البشرية.

2) قسم استغلال الكهرباء.

3) قسم إستغلال الغاز.

4) قسم الدراسات و تنفيذ أشغال الكهرباء و الغاز.

5) قسم العلاقات التجارية.

6) قسم المالية و المحاسبة.

7) قسم تسيير برامج الإعلام الآلي.

### 1-2- المجال الزمني:

لقد بدأت الدراسة في شهر نوفمبر 2017 حيث بدأت الدراسة الاستطلاعية وامتدت إلى غاية شهر

ماي 2018، ففي شهر مارس تم جمع المعلومات حول المؤسسة وكذا معرفة حجم العينة وخصائصها

و في شهر أفريل تم توزيع الاستمارات و تفرغها عن طريق برنامج SPSS.



2/ منهج الدراسة وتقنياتها:

1-2- منهج البحث:

إنّ دراسة الظواهر الإجتماعية تحتاج إلى إجراءات منهجية يختارها الباحث من أجل الوصول إلى نتائج علمية، فلكل علم منهج ولكل دراسة كذلك منهج وتقنيات.

والمنهج في علم الاجتماع هو: "مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف، وهو الطريق الذي يتخذه الباحث للحصول على إجابة للأسئلة المطروحة في إشكالية البحث، والتحقق من فروضه<sup>(1)</sup>"، والباحث ليس له حرية الاختيار في الاعتماد على أي منهج، بل موضوع البحث هو الذي يفرض عليه المنهج المناسب.

ففي هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

فالمنهج الوصفي التحليلي هو: دراسة الوقائع و وصف الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة الظاهرة أو موقف أو جماعة من الناس أو مجموعة من الأحداث مع محاولة تفسير هذه الحقائق تفسيراً كافياً<sup>2</sup>. فكان اختيارنا للمنهج الوصفي من تفسير البيانات تفسيراً منطقياً و الوصول الى النتائج الحقيقية.

2-2- التقنيات: تعتبر عملية جمع المعلومات من المراحل الأساسية في الدراسات العلمية وبهذه

الدراسة كان استخدام كل من التقنيات الآتية:

<sup>(1)</sup> موريس أجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دارالقصة للنشر، الجزائر، ط2، 2006، ص 98.

<sup>(2)</sup> عبد القادر صالح أبو القاسم، المرشد في اعداد البحوث و الدراسات العلمية، مركز البحث العلمي و الدراسات الخارجية، السودان، ط2001، ص1، ص12.

أ-الملاحظة:هي أداة من أدوات البحث التي تجمع بواسطتها المعلومات التي تمكن الباحث من الإجابة عن أسئلة البحث واختبار فروضه، فهي تعني الانتباه المقصود والموجه نحو سلوك فردي أو جماعي معين بقصد متابعة ورصد تغيراته<sup>(1)</sup>.

و قد تم استخدامنا لهذه التقنية من خلال معاشتنا لمجتمع البحث طيلة ترددنا لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز، ومنها كانت بعض الملاحظات ويوجد أيضا من أفراد المقربين من يعمل بهذه المؤسسة.

ب-المقابلة:تعرف على أنها أداة من أدوات البحث بموجبها جمع المعلومات التي تمكن الباحث من الإجابة على تساؤلات البحث وتعتمد على مقابلة الباحث لمن تجرى معه المقابلة وجها لوجه<sup>(2)</sup>.

وفي هذه الدراسة تمت المقابلة مع مدير الموارد البشرية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز و رؤساء المصالح وبعض العمال.

ج- الإستمارة: وهي إحدى الوسائل الشائعة الإستعمال للحصول على المعلومة وحقائق تتعلق بآراء وإتجاهات الجمهور حول موضوع معين<sup>(3)</sup>.

قسمت إستمارة البحث المخصصة للدراسة إلى ثلاث محاور : المحور الأول مخصص للبيانات الشخصية والمحور الثاني خاص ببيانات الفرضية الأولى أما المحور الثالث فهو خاص ببيانات الفرضية الثانية.

(1) إبراهيم ابراش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دارالشروق، ط1، الأردن، 2009، ص 152.

(2) إبراهيم عبد العزيز الدجيلج، مناهج وطرق البحث العلمي، دارصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص، 108.

(3) عامر إبراهيم قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري العلمية، ط1، الأردن 1999، ص

3/ عينة الدراسة وخصائصها:

**3-1- مفهوم العينة:** إنّ اختيار عينة البحث يعتبر من أهم مراحل الدراسة بحيث "أن الباحث

يحدد المجتمع الأصلي بدقة ثم يأخذ مفردات ممثلة من القائمة ليتحصل على عينة كبيرة نسبيا أي بدرجة تكفي لتمثيل خصائص المجتمع الأصلي<sup>(1)</sup>.

و تعرف العينة بأنها "جزء من مجتمع البحث الأصلي يختارها الباحث بأساليب مختلفة وتضم عددا من الأفراد من المجتمع الأصلي<sup>(2)</sup>.

**3-2- تحديد العينة:**

بما أن العينة جزء من مجتمع البحث الذي تجمع منه المعلومات الميدانية ولأن طبيعة الموضوع تقتضي اختيار عينة طبقية عشوائية، و التي تعرف على أنها ذلك النموذج الذي يقوم فيه الباحث بتصنيف مجتمع البحث الى مجموعات وفقا للفئات التي يتضمنها متغير معين أو عدة متغيرات، ثم يختار وحدات عينة البحث اختيارا عشوائيا من كل مجموعة.

مجتمع البحث يضم 151 عامل في مؤسسة الكهرباء و الغاز فقد إختارنا عينة عشوائية متكونة من 85 عامل بنسبة 56.29% وهي تعتبر نسبة تمثيلية لمجتمع الدراسة.

علما أن مجتمع البحث مقسم الى ثلاث فئات سوسيو مهنية و هي: اطارات، أعوان تحكم و أعوان

التنفيذ، و الجدول التالي يوضح توزيع هذه الفئات حسب النسبة المختارة:

(1) أحمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، دارالقلم، ط6، بيروت، (د.ت)، ص 337.

(2) إبراهيم عبد العزيز الدجيلج، مرجع سابق، ص 91.

جدول رقم (01): يبين كيفية اختيار العينة.

النسبة %56.29	التكرار	الفئات
52	92	اطار
27	48	أعوان التحكم
06	11	أعوان التنفيذ
85	151	المجموع

يظهر لنا من خلال هذا الجدول مجتمع البحث مقسم الى ثلاث فئات حيث اخترنا من كل فئة عينة

من أصل النسبة المختارة بالتقريب كما هو موضح في الجدول .

$$N=151/n=85$$

$$85 \times 100:151 = 56.29$$

3-3- خصائص العينة:

لعينة الدراسة خصائص موضحة كالتالي:

جدول رقم (02): يبين جنس المبحوثين .

النسبة %	التكرار	الجنس
81.2	69	ذكر
18.8	16	أنثى
100 %	85	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلبية المبحوثين هم من الذكور و ذلك بنسبة 81.2% مقابل ما نسبته 18.8 % فقط من الإناث، و هذا الفرق قد يكون ناتج عن طبيعة العمل داخل المؤسسة و الذي يتطلب أعمال ميدانية فيها مشقة و تنقل و تحتاج الى جهد بدني تناسب الفئة الذكورية أكثر من الإناث بينما تقتصر مهام الإناث على الأعمال المكتبية و هي غير قابلة للمقارنة مع الأعمال الميدانية التي لا يمكن للمرأة القيام بها نظرا للخصوصية و عادات المنطقة .

و بالتالي نستنتج أن جنس المبحوثين يغلب عليه الطابع الذكوري أكثر من الإناث و ذلك لخصوصية المؤسسة و خصوصية العمل فيها.

جدول رقم (03) : يبين المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
41.2	35	ثانوي
58.8	50	جامعي
100%	85	المجموع

تظهر بيانات هذا الجدول أن أغلبية الباحثين هم من المستوى الجامعي بما نسبته 58.8% منهم مقابل ما نسبته 41.2% لذوي المستوى الثانوي كما أننا نلاحظ غياب باقي المستويات الأخرى و هذا ما يمكن أن نرجعه الى كون المؤسسة تتطلب تأهيلا من المستويات العليا كالمستوى الجامعي و ربما الثانوي كذلك لأن التوظيف في يحتاج أكثر لذوي المستوى الأعلى، كونه يحتاج إلى كفاءات في التسيير و تشغيل الوسائل التكنولوجية ، أما بخصوص العمال ذوي المستوى الثانوي فقد يرجع ذلك إلى أن غالب المتخرجين بهذا المستوى يذهبون إلى التكوين المهني ليتخرجوا كتقنيين و هذا ما يحتاجه كذلك العمل في رتبة أعوان التحكم و أعوان التنفيذ التي تعتمد على الأعمال الميدانية و التقنية أكثر من الأعمال المكتبية.

نستنتج أن المستوى الجامعي هو الغالب لدى عمال هذه المؤسسة.

جدول رقم (04) : يبين سن المبحوثين

النسبة	التكرار	السن
43.5	37	(35-25)
38.8	33	(45-35)
17.6	13	(55-45)
<b>100%</b>	<b>85</b>	<b>المجموع</b>

يبرز هذا الجدول أن أعمار المبحوثين موزعة على عدة فئات عمرية، بحيث نلاحظ أن الفئة العمرية (35-25) هي الفئة الغالبة بما نسبته 43.5% منهم تليها فئة (45-35) بما نسبته 38.8%، تليها فئة (55-45) بنسبة 17.5% هكذا نلاحظ أن فئة الشباب هم الفئة الغالبة من العمال المبحوثين وهذا ما يمكن أن يعكس شكل التوظيف المتبع مؤخرا الذي يركز على توظيف الشباب لأنهم الفئة الغالبة في المجتمع .

نستنتج أن أغلب عمال المؤسسة هم شباب و يرجع هذا إلى التوزيع الهرمي للمجتمع الجزائري و الذي يعرف ارتفاعا نسبيا في فئة الشباب و أيضا طبيعة نشاط المؤسسة تقتضي أفراد ذوي نشاط عالي .

جدول رقم (05) : بين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية .

الأقدمية	التكرار	النسبة %
(1-10	45	52.9
(10-20	36	42.4
من 20 سنة فما فوق	04	04.7
المجموع	85	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية الباحثين تتراوح خبرتهم في المؤسسة من (1-10) سنوات أي ما نسبته 52.9% من العمال، تليها فئة (10-20) بنسبة 42.4%، في حين نجد الفئة التي سنوات خبرتها أكثر من 20 سنة بنسبة 04.7%.

نلاحظ أن معظم عمال المؤسسة لهم أقدمية تقل عن 10 سنوات و هذا راجع الى كون المؤسسة تجد نفسها مجبرة على توظيف عمال جدد نتيجة تقاعد أو تسريح أو استقالة و كذا استقطاب يد عاملة شابة خاصة على مستوى الورشات أين تبذل مجهودات كبيرة، دون إغفال فئة (10-20) التي تدل على اهتمام المؤسسة للخبرة اللازمة التي تحتاجها.

نستنتج أن أغلب عمال المؤسسة الباحثين ذوي خبرة و هذا راجع لإهتمام المؤسسة بالعمال و تحسين أوضاعهم.



جدول رقم (06) : يبين توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي

الفئات	التكرار	النسبة %
اطار	52	61.1
أعوان التحكم	27	31.8
أعوان التنفيذ	06	07.1
المجموع	85	100

من خلال الجدول نلاحظ أن فئة الاطارات هم الذين يمثلون النسبة الغالبة 61.1% تليها فئة أعوان التحكم 31.8% في حين نجد نسبة 07.1% فقط لفئة أعوان التنفيذ.

و يرجع ارتفاع عدد الاطارات و أعوان التحكم راجع الى طبيعة الأدوار داخل المؤسسة الذين يتولون مهام الإشراف و الرقابة و التسيير على العكس من أعوان التنفيذ التي تتركز على الأعمال الميدانية و لذا السبب لم تجدهم داخل المؤسسة يوم توزيع الاستثمارات و استصعب علينا الاتصال بهم.

4- تحليل نتائج الفرضية الأولى و تفسيرها:

تمهيد:

الفرضية الأولى : تساهم الأنماط الرقابية داخل المؤسسة في زيادة فعالية الأداء الوظيفي.

تعتبر البيانات المتحصل عليها فيما يخص هذه الفرضية اختبار لأحد أهم متغيرات الدراسة و هو

متغير الأنماط الرقابية ودورها في رفع من فعالية الأداء و الذي يعتبر من أهم المتغيرات كون الفعالية

الأداء لها دور كبير داخل المؤسسة و هذا مااستطرق اليه من خلال تحليل هذه الفرضية.

جدول رقم (07) : يبين الحصول على الدعم من الزملاء و تقييم أدائهم.

المجموع		بتأخر		باتقان		تقييم أداء الزملاء الحصول على الدعم
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	70	7.1	05	92.9	65	نعم
100	15	33.3	05	66.7	10	لا
100	85	11.8	10	88.5	75	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن 88.5% من العمال صرحوا بأن زملائهم يقومون بأدائهم

باتقان تدعمها نسبة 92.9% من صرحوا بأنهم يحصلون على الدعم في حين أن 66.7% من

صرحوا بأنهم لا يحصلون على الدعم، في حين أن مانسبته 11.8% صرحوا بتأخر و هي نسبة

هامشية تدعمها نسبة 33.3% من صرحوا بأنهم لا يحصلون على الدعم من طرف زملائهم.

ويمكن أن نقول أنه كلما كان تقسيم دقيق للعمل يزيد من الرقابة الذاتية للعامل و يكون اتقان لأداء العمل و أن العامل يزيد تركيزه على عمله من خلال تطبيق قوانين الادارة العليا لكي يتيح له تنظيم وقته أثناء العمل و تفرغه لوظيفة واحدة و تحفيز الفردي للعمل مما يؤدي الى سرعة العمل و أن العمال يتجهون الى الاتجاه الفردي في العمل و أنه عندما لا يتقن عمله يكون هناك اتكالية في العمل.

نستنتج أنه كلما كانت هناك رقابة ذاتية للعمال زاد تركيزه على أدائه و الرقابة الذاتية عاملا ضروريا يساعدهم في توجيه أدائهم الوظيفي بشكل أفضل وهذا بطبيعة الحال قد يتأتى من خلال الانضباط بالمواقيت وقلة الغياب وعدم تضييع الوقت والالتزام بالعمل و التركيز فيه وتحمل المسؤولية.

جدول رقم (08) : بين حرية التصرف في اتخاذ القرارات و الرضا في العمل.

المجموع		لا		نعم		الرضا
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	حرية التصرف
100 %	69	31.9	22	68.1	47	نعم
100%	16	6.3	01	93.8	15	لا
100%	85	27.1	23	72.9	62	المجموع

تظهر بيانات هذا الجدول أن أغلبية عمال المؤسسة راضين عن العمل بما نسبته 72.9 % مقابل 27.1 % ممن هم غير راضين عن العمل و نجد من بين من صرحوا بأنهم راضون عن العمل هم أولئك الذين لديهم حرية التصرف في الأداء أعمالهم و اتخاذ قراراتهم بنسبة 68.1 % في حين أن

93.8% من العمال ليس لديهم حرية في التصرف في أداء العمل واتخاذ القرارات لكنهم راضون عن العمل.

وهذا ما يدل على أن حرية التصرف في اتخاذ القرارات التي تخص العمل له أثر في زيادة الرضا لدى العمال أي كلما ترك للعامل حرية في اتخاذ قرارات تخص عمله زاد وارتفع رضاه في المؤسسة وبالتالي يعزز انتمائه للوظيفة وللمؤسسة بحيث يعمل الرضا على رفع الروح المعنوية للعامل ويشعره بأهمية الانتماء للمؤسسة وبدوره يدعم عامل الثقة والدافعية الى العمل كما تزيد من درجة الولاء والانتماء فيشعر بأنه جزء فعال في المؤسسة و نجد أن الرضا عن الاجر و التحفيز و رضا عن المؤسسة كونها مؤسسة تهتم بالأجر .

نستنتج أنه كل ما كانت هناك حرية للعامل في التصرف في اتخاذ القرارات زاد رضاه في العمل وزاد من دافعيته للعمل و يتمثل في الرقابة المرنة التي بموجبها ترك حرية للعمال في أداء عملهم وبالتالي زيادة في مستوى أدائه مما يفسر أن الموظفين يمنحون حرية التصرف في إنجاز بعض الأعمال واتخاذ القرارات في كلتا الحالتين خاصة أثناء تواجد المسؤولين داخل المؤسسة وهذا يؤشر على وجود نوع من الثقة المتبادلة بين فئتي الإطارات والأعوان، ما يدل مرة أخرى على أن هناك تراكم كبير في العمل يستدعي التفويض بشكل شفهي الذي قد يساعد المفوض والمفوض إليه على تحمل مسؤوليات معينة وإتمامها في وقت وجيه .

جدول رقم (09) : بين المركز الوظيفي و علاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار.

المجموع		بين المسؤولين		فردية		جماعية		المشاركة في اتخاذ القرار المركز الوظيفي
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	52	28.8	15	07.7	04	63.5	33	اطار
100	27	29.6	08	07.4	02	63	17	عون تحكم
100	06	33.3	02	50	03	16.7	01	عون تنفيذ
100	85	29.4	25	10.6	09	60	51	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلبية الباحثين صرحوا بأن المشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة تكون بصفة جماعية بنسبة 60% منهم مقابل مانسبته 29.4% من صرحوا بأنها تكون بين المسؤولين في حين أن مانسبته 10.6% فقط من صرحوا بأنها تكون بصفة فردية و هي نسبة هامشية. و نجد أن من صرحوا بأن اتخاذ القرار يكون بصفة جماعية هم فئة الاطارات بنسبة 63.5% تليها فئة أوان التحكم بنسبة 63% .

و هذا ما يظهر لنا طابع التسيير في مؤسسة الكهرباء و الغاز و هو طابع عمودي نازل من السلطة الأعلى الى الأدنى بحيث أن القرارات تتخذ من طرف ذوي المناصب و المستويات العليا و هي فئة الاطارات و تتجسد من خلال المشاركة في اجتماعات وإبداء آراء و تقديم اقتراحات حول العمل و هذا ما ركز عليه تايلور في نظريته و هي أن التخطيط من اختصاص الاداريين، أما بالنسبة للأفراد

الذين لا تُمنح لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات فكما قال بعض الباحثين أن مناصبهم لا تسمح لهم بذلك.

نستنتج أن اتخاذ القرار يتمركز أساسا في الإدارة العليا فئة الاطارات، وهذا يدل على أن نمط التسيير بالمؤسسة الذي يقوم على المشاركة ويظهر ذلك من خلال المقابلة مع العمال الذين صرحوا بأن إشراكهم في عملية اتخاذ القرار، هو حق قانوني تضمنه الإجراءات والقواعد المنظمة لسير العمل بالمؤسسة حتى وإن كانت الإدارة تتدخل في السلطة المفوضة لهم ، بالمقابل من ذلك نرى أن هناك من يرى أن إشراكهم هو لتحقيق أهداف المؤسسة.

جدول رقم (10) : بين الهدف من العمل و أثره على الأداء بمهة اضافية.

المجموع		لا		نعم		القيام بمهمة اضافية الهدف من العمل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	14	-	-	100	14	المصلحة الشخصية (الأجر فقط)
100	26	50	13	50	13	المصلحة العامة للمؤسسة
100	45	51.1	23	68.7	22	كلاهما معا
100	85	42.4	36	57.5	49	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 57.64% من العمال صرحوا بأنهم يقومون بأعمال اضافية تدعمها نسبة 100% من صرحوا بأن هدفهم هو المصلحة الشخصية، مقابل ما نسبته 36.5%

من صرحوا بأنهم لا يقومون بأعمال إضافية تدعمها نسبة 51.1% ممن صرحوا بأن هدفهم من العمل هو المصلحة الشخصية و المصلحة العامة للمؤسسة.

من خلال ماسبق نلاحظ أن أغلبية المبحوثين لديهم استعداد للقيام بمهمة إضافية و هذا ما يعكس اهتمامهم بزيادة تحسين أدائهم و فعاليتهم في العمل .

جدول رقم (11) : بين وضوح تعليمات المسؤول و نوع العلاقة معه.

المجموع		سيئة		حسنة		جيدة		العلاقة مع المسؤول
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	وضوح تعليمات المسؤول
100 %	46	21.7	10	63	29	15.2	07	نعم
100%	13	23.1	03	46.2	06	30.8	04	لا
100%	26	11.5	03	65.4	17	23.1	06	أحيانا
<b>100%</b>	<b>85</b>	<b>18.8</b>	<b>16</b>	<b>61.2</b>	<b>52</b>	<b>20</b>	<b>17</b>	<b>المجموع</b>

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أن ما نسبته 61.2% من المبحوثين من صرحوا بأن علاقتهم حسنة مع المسؤول تدعمها نسبة 65.4% من المبحوثين من صرحوا بأن تعليمات المسؤول واضحة أحيانا و 63% صرحوا بنعم، في مقابل ذلك نجد أن نسبة 20% من المبحوثين صرحوا بأن علاقتهم جيدة مع المسؤول تليها 18.8% ممن صرحوا بأن علاقتهم سيئة مع المسؤول.

و هذا ما يبين مرونة المشرف في التعامل مع العمال أكد لنا بعض المشرفين من خلال مقابلاتنا أن معظم العمال يتمتعون بمهارات عالية و كفاءات مهنية جيدة فيسهل التعامل معهم.

نستنتج أن العلاقة الحسنة والجيدة بين العمال والمسؤولين أهم شيء في المؤسسة لأنها تعطي نتائج ايجابية وتمنح احساس بالثقة لدى العمال.

جدول رقم (12): يبين الحرص على تنفيذ القوانين و أثرها على زيادة الأداء

المجموع		لا		نعم		تطبيق القوانين و الاداء الحرص على تنفيذ القوانين
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100 %	43	-	-	100	43	نعم
100%	42	07.1	03	92.9	39	لا
100%	85	3.5	03	96.5	82	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أن مانسبته 96.5% من المبحوثين من صرحوا بأن الصرامة في تطبيق القوانين تزيد من الأداء و تمثل الأغلبية الساحقة تدعمها نسبة 92.9% من المبحوثين من صرحوا بأنهم يحرصون على تنفيذ القوانين، و في مقابل ذلك نجد أن نسبة 3.5% من صرحوا بأنها لا تزيد من الأداء و هي تمثل نسبة هامشية تدعمها نسبة 7.1% من المبحوثين من صرحوا بأنهم لا يقومون بتنفيذ القوانين.

وهذا ما يعكس حرص العمال على تطبيق القوانين بحذافيرها و كذلك اهتمامها بالسرعة في إنجاز المهام لهذا نجد معدل الانضباط والالتزام عالي، فمعظم أفراد العينة يعتبرون تنفيذ القوانين بصرامة أكبر عامل يؤثر على إنجاز العمل لأن عدم اتباع القوانين يؤدي إلى تعاون العمال في أداء المهام مما يخلق مشاكل بين المشرفين و العمال حلها يستلزم وقتا معيناً مما يعطل سير عملية العمل و تأخر



إنجاز الأعمال في المواعيد المحددة و عرقلتها، بينما تنفيذ القوانين بصرامة يجعل المؤسسة تتفادى هذه

المشاكل مما يؤدي إلى السرعة في إنجاز العمل في وقت محدد.

نستنتج أن الحرص على تنفيذ القوانين و تطبيقها يزيد من الأداء داخل المؤسسة .

### الاستنتاج الجزئي الفرضية الأولى:

يمكننا صياغة نتائج الفرضية الأولى من خلال تحليل و مناقشة النتائج المستخرجة من كل جدول

كالتالي:

- نستنتج أنه كل ما كانت هناك حرية للعامل في التصرف في اتخاذ القرارات زاد رضاه في العمل وزاد

من دافعيته للعمل و يتمثل في الرقابة المرنة التي بموجبها ترك حرية للعمال في أداء عملهم وبالتالي

زيادة في مستوى أدائه مما يفسر أن الموظفين يمنحون حرية التصرف في إنجاز بعض الأعمال واتخاذ

القرارات في كلتا الحالتين خاصة أثناء تواجد المسؤولين داخل المؤسسة وهذا بؤشر على وجود نوع من

الثقة المتبادلة بين فئتي الإطارات والأعوان، ما يدل مرة أخرى على أن هناك تراكم كبير في العمل

يستدعي التفويض بشكل شفهي الذي قد يساعد المفوض والمفوض إليه على تحمل مسؤوليات معينة

وإتمامها في وقت وجيه.

- نستنتج أنه كلما كانت هناك رقابة ذاتية للعمال زاد تركيزه على أدائه و الرقابة الذاتية عاملا

ضروريا يساعدهم في توجيه أدائهم الوظيفي بشكل أفضل وهذا بطبيعة الحال قد يتأتى من

خلال الانضباط بالمواعيت وقلة الغياب وعدم تضييع الوقت والالتزام بالعمل و التركيز فيه

وتحمل المسؤولية.

- نستنتج أن اتخاذ القرار يتمركز أساسا في الإدارة العليا فئة الاطارات، وهذا يدل على أن نمط التسيير بالمؤسسة الذي يقوم على المشاركة ويظهر ذلك من خلال المقابلة مع العمال الذين صرحوا بأن إشراكهم في عملية اتخاذ القرار، هو حق قانوني تضمنه الإجراءات والقواعد المنظمة لسير العمل بالمؤسسة حتى وإن كانت الإدارة تتدخل في السلطة المفوضة لهم ، بالمقابل من ذلك نرى أن هناك من يرى أن إشراكهم هو لتحقيق أهداف المؤسسة.

- نستنتج أن العلاقة الحسنة والجيدة بين العمال والمسؤولين أهم شيء في المؤسسة لأنها تعطي نتائج ايجابية وتمنح احساس بالثقة لدى العمال.

- نستنتج أن الحرص على تنفيذ القوانين و تطبيقها يزيد من الأداء داخل المؤسسة .

5- تحليل نتائج الفرضية الثانية و تفسيرها:

تمهيد:

الفرضية الثانية : تساهم الأساليب الرقابية في رفع من كفاءة أداء العمال .

تعتبر النتائج التي سنتحصل عليها عند تحليلنا لبيانات الجداول فيما يخص الفرضية الثانية لمتغير

الأساليب الرقابية أحد أهم التغيرات كون الوسائل الرقابية تؤثر على كفاءة الأداء و هذا ماستتطرق

اليه من خلال تحليلنا للجداول المتعلقة بهذه الفرضية.

الجدول رقم (13): يبين أنواع التقارير المطبقة في مؤسسة الكهرباء و الغاز.

النسبة	التكرار	أنواع التقارير المطبقة في المؤسسة
28.7	29	التقارير الدورية
35.6	36	تقارير الفحص
35.6	36	تقارير قياس كفاءة الموظفين
<b>100%</b>	<b>101</b>	<b>المجموع</b>

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين أنواع التقارير التي تعتمد مؤسسة الكهرباء و الغاز

في سير العملية الرقابية حيث نجد نسبة 35.6% صرحوا بأنها تعتمد على تقارير الفحص و هي

متساوية مع نسبة تقارير قياس كفاءة الموظفين و 28.7% صرحوا بوجود تقارير دورية . و نلاحظ

من خلال الجدول أن هناك من صرح بوجود نوعين من التقارير.

من خلال المقابلة مع العمال وجدنا أن كل مصلحة تعتمد على أسلوب أو نوع من التقارير وذلك من خلال اتفاق بين العمال في اطار رسمي.

الجدول رقم (14): يبين الاطلاع على القوانين و مدى تنفيذ العمال لها.

المجموع		لا		نعم		تنفيذ القوانين
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الاطلاع على القوانين
100 %	75	21.3	16	78.7	59	نعم
100%	10	30	03	70	07	لا
<b>100%</b>	<b>85</b>	<b>22.4</b>	<b>19</b>	<b>77.6</b>	<b>66</b>	<b>المجموع</b>

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن ما نسبته 77.6% من المبحوثين صرحوا بأنهم يقومون بتنفيذ القوانين تدعمها نسبة 78.7% من المبحوثين من صرحوا بأنهم على اطلاع بالقوانين في حين أن 22.4 % صرحوا بأنهم لا يقومون بتنفيذ القوانين، تدعمها نسبة 30% من العمال ليسوا على اطلاع بالقوانين.

و هذا ما يعكس حرص العمال على الالتزام بالقوانين و احترامها بصفة دائمة و مستمرة لأنها وضعت لسلامة و أمن العامل، و أن الالتزام يزيد من الانضباط و يؤدي الى انجاز العمل في المواعيد المحددة و تنفيذ القوانين يساعد العمل على تنظيم وقته و عمله و عدم الوقوع في المشاكل التي تؤدي عرقلة العمل وكذلك يؤدي الى كسب ثقة المشرف و تحمل المسؤولية.

نستنتج أنه عند تنفيذ القوانين تسهل عملية الاشراف و هذا ما يؤدي الى زيادة الأداء و تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة للوصول اليها و القوانين من الأساليب الرقابية التي تجعل العامل أكثر التزاما و اهتماما بالعمل مما يزيد من كفاءته في الأداء.

الجدول رقم (15): يبين مدى تأثير الأساليب الرقابية في اكتشاف الأخطاء و علاقتها

باستعابة القوانين

المجموع		لا		نعم		اساليب الرقابة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الأساليب و الاستعابة للقوانين
100 %	53	11.3	06	88.1	47	نعم
100%	32	25	08	75	24	لا
<b>100%</b>	<b>85</b>	<b>16.5</b>	<b>14</b>	<b>83.5</b>	<b>71</b>	<b>المجموع</b>

نلاحظ من خلال الجدول أن مانسبته 83.5% من المبحوثين صرحوا بأن أساليب الرقابة تعمل على اكتشاف الأخطاء و تصحيحها في مقابل نجد 16.5% من صرحوا بأن هذه الأساليب لا تعمل على اكتشاف الأخطاء و هي نسبة هامشية، نجد من بين من صرحوا أن الأساليب تعمل على اكتشاف الأخطاب هم أولئك الذين صرحوا بأن هذه الأساليب تعمل على استعابة القوانين داخل المؤسسة بنسبة 88.1% .

و هذا ما يدل على أن الأساليب تساهم في التأكد من تنفيذ المهام التي تم ضبطها من خلال العملية التخطيطية و تساهم في تطوير العملية الإنتاجية بالمؤسسة من ناحية النوعية و الكمية و

تساهم في تحديد الأخطاء و الانحرافات و تصحيحها بما يتماشى مع القوانين لتفادي وقوعها في المستقبل و بالتالي فهي تساهم في استعابة القوانين.

نستنتج أن أساليب الرقابة تعمل على اكتشاف الأخطاء و بالتالي عند اكتشاف الأخطاء و تصحيحها يسهل على العمال استعابة ماهو مطلوب منهم و ذلك م خلال فهم القوانين داخل المؤسسة.

الجدول رقم (16): يبين الوسيلة التي يتخذها المسؤول عند اكتشاف الأخطاء و منح الفرصة

للتصحيح الأخطاء

المجموع		لا		نعم		منح الفرصة لتصحيح الأخطاء الوسيلة التي يتخذها المسؤول
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100 %	75	28	21	72	54	التنبيه
100%	10	7	07	30	03	العقاب
<b>100%</b>	<b>85</b>	<b>32.9</b>	<b>28</b>	<b>67.1</b>	<b>57</b>	<b>المجموع</b>

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 67.1 % من المبحوثين صرحوا أنها تمنح لهم الفرصة لتصحيح أخطائهم و في مقابل نجد أن 32.9% من المبحوثين صرحوا بأنه لا تمنح لهم الفرصة لتصحيح أخطائهم , و نجد من صرحوا بأنها تمنح لهم الفرصة هم أولئك الذين صرحوا بأن المسؤول يبنهم عند اكتشاف الاخطاء بنسبة 72%.

و هذا ما يدل على أن المسؤول متسامح مع عماله بحيث تمنح لهم الفرصة لتصحيح أخطائهم و هو بدوره يعمل على تنبيه العمال ويحرص على سير عملية العمل بما يضمن استقرار العمال و المؤسسة على حد سواء، كما يدل من جهة أخرى على ثقة المشرف بعماله و بكفاءتهم العالية و قدراتهم المهنية فتقة المسؤول تزيد من رفع الثقة العامل مما يضمن الكفاءة في الأداء، أما بخصوص الذين يتعرضون للعقاب هم من ارتكبوا أخطاء كبيرة أو تكررت أخطائهم بعد عدة تنبيهات.

نستنتج أن المسؤول يحرص على توجيهه و تنبيه العمال في حالة ارتكاب الأخطاء و يمنح لهم الفرصة لتصحيح أخطائهم حفاظا على استقرار العمال و المؤسسة.

الجدول رقم (17): يبين مدى توجيهات المسؤول.

النسبة %	التكرار	توجيهات من قبل المسؤول
74.1	63	نعم
25.9	22	لا
100 %	85	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن هناك توجيهات من قبل المسؤول عند بداية مشروع جديد بنسبة 74.1% في حين أن 25.9% صرحوا بأن المسؤول لا يوجههم.

نلاحظ أن هناك توجيهات من قبل المسؤول و هذا يدل على أنه يقوم بواجبه من خلال المقابلة صرح بعض العمال أن المسؤولين يقومون بتوجيهه و تقديم النصائح و شرح طريقة العمل من أجل تجنب الأخطاء وتسهيل عملية إنجاز الأعمال كما ينبغي.

نستنتج أن لتوجيهات المسؤول دور كبير في شرح المهام المراد القيام بها و هذا ما يؤدي إلى زيادة الأداء و تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة للوصول اليها.

الجدول رقم (18): يبين الانضباط عند مراقبة المسؤول.

المجموع		لا		نعم		الانضباط
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	السن
100 %	37	16.21	06	83.7	31	(35-25)
100%	33	18.2	06	81.8	27	(45-35)
100%	15	80	12	20	03	(55-45)
100%	85	23.5	20	76.5	65	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن مانسبته 76.5% من المبحوثين صرحوا بأن مراقبة المسؤول تجعلهم أكثر انضباط تليها 23.5% من صرحوا بأنها لا تجعلهم أكثر انضباطا و نجد من صرحوا بأنها تجعلهم أكثر انضباط هم فئة (35-25) بنسبة 83.7% تليها فئة (45-35) بنسبة 81.8 %، في حين نجد من صرحوا بأن مراقبة المسؤول لا تجعلهم أكثر انضباط هم فئة (55-45) بنسبة 80%.

و من خلال المقابلة مع العمال صرحوا بأن وجود المسؤول معهم يشعرهم بالارتياح و الاطمئنان و يرفع معنوياتهم كما أن رقابة المشرف و توجيهه تجعلهم أكثر اهتماما بعمله و تزيد من دافعيته و كفاءتهم للعمل و هذا ما يخلق له الاستقرار في العمل وما يشعره بالرقابة من خلال توجيهات المسؤول و متابعته لسير العمل، فكل هذا يزيد من التزام العامل بمهامه و بالتالي تحسين و زيادة الأداء. كما أن عدم تواجد المشرف مع العمال ذوي السن (55-45) أمر عادي المقابلة فتواجهه



معهم لا يؤثر عليهم و لا على أدائهم و هذا ما يدل على استقرارهم في العمل لفترة طويلة و قد تعودوا على ظروف العمل و على جو العمل و يعرفون قوانين العمل و هم ذوي بخبرات عالية و قدرات كبيرة .

نستنتج أن المشرف مصدرا للانضباط و الالتزام فهو الذي يعمل على تقوية روح التأزر بين العمال و يبعث فيهم روح التعاون وكذلك إحساسهم بالمسؤولية، فالرقابة بشكل دائم تؤثر على الأداء لأنها تسمح بمتابعته.

### الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية:

- نستنتج أنه عند تنفيذ القوانين تسهل عملية الاشراف و هذا ما يؤدي الى زيادة الأداء و تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة للوصول اليها و القوانين من الأساليب الرقابية التي تجعل العامل أكثر التزاما و اهتماما بالعمل مما يزيد من كفاءته في الأداء.

- نستنتج أن أساليب الرقابة تعمل على اكتشاف الأخطاء و بالتالي عند اكتشاف الأخطاء و تصحيحها يسهل على العمال استعابة ما هو مطلوب منهم و ذلك م خلال فهم القوانين داخل المؤسسة.

- نستنتج أن المسؤول يحرص على توجيه و تنبيه العمال في حالة ارتكاب الأخطاء و يمنح لهم الفرصة لتصحيح أخطائهم حفاظا على استقرار العمال و المؤسسة.

- نستنتج أن لتوجيهات المسؤول دور كبير في شرح المهام المراد القيام بها و هذا ما يؤدي إلى زيادة الأداء و تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة للوصول اليها.

- نستنتج أن المشرف مصدرا للانضباط و الالتزام فهو الذي يعمل على تقوية روح التأزر بين

العمال و يبعث فيهم روح التعاون وكذلك إحساسهم بالمسؤولية، فالرقابة بشكل دائم تؤثر

على الأداء لأنها تساعد على متابعته.

### الاستنتاج العام:

بعدها قمنا بتحليل نتائج فرضيات الدراسة كل على حدا، و من خلال تفسير

الفرضيات نستنتج مايلي:

✓ أن الأنماط الرقابية لها دور كبير في زيادة الفعالية التنظيمية داخل مؤسسة الكهرباء و الغاز من

خلال المؤشرات التالية:

- الرقابة المرنة: أن المعاملة المعاملة الحسنة من طرف الرؤساء للعمال تؤدي إلى زيادة الشعور

بالارتياح و خلق الرضا و أن تفويض السلطة للعمال و إشراكهم في اتخاذ القرارات يؤدي إلى

التفاهم بين الإدارة و العمال كما أن الرقابة المرنة المبنية على الثقة و التفاهم هي الكفيلة بزيادة

الرضا و بالتالي زيادة مستوى الأداء داخل المؤسسة.

-الرقابة الذاتية: نستنتج أنه كلما كانت هناك رقابة ذاتية للعمال زاد تركيزه على أدائه و ذلك من

خلال الشعور بالمسؤولية و الاهتمام بالمصلحة العامة و ايضا التعاون مع الاخرين.

-الرقابة الصارمة: أن احترام القوانين و الجدية في أداء المهام يؤدي الى زيادة الفعالية داخل

المؤسسة و بالتالي زيادة في الرضا و الاستقرار.

✓ نستنتج أن الأساليب الرقابية لها دور كبير في زيادة الكفاءة التنظيمية داخل مؤسسة الكهرباء و الغاز

و هو ما عبرت عنه مختلف المؤشرات و هي: الصرامة في تطبيق التقارير الادارية القوانين تجعل العامل

أكثر إتزاما وإهتماما بالعمل مما يؤدي إلى زيادة كفاءة العامل و ارتفاع مستوى الأداء المقدم ، مراقبة

المشرف و الإنضباط من أهم العوامل التي تؤدي لزيادة الأداء أنه كلما زاد انضباط العامل و مواظبته

في العمل كلما زاد تقيده بالنظام و تحمله للمسؤولية.

الخطاتمة

خاتمة :

من خلال ما تم في هذه الدراسة ”الرقابة التنظيمية و الأداء الوظيفي“ يمكننا القول بأن الرقابة وظيفة مهمة في الادارة وهاته الوظيفة تصبح ذات جدوى إذا ما مكنت المديرين والمسؤولين من اكتشاف الخطأ في وقت مبكر، وسمحت باتخاذ القرارات والإجراءات الملائمة اللازمة.

كما استخلصنا من خلال الدراسة الميدانية و النظرية أن الأنماط الرقابية و الأساليب الرقابية لها دور كبير في تحقيق جودة الرقابة داخل التنظيم و الرقابة بدورها تؤثر على أداء العمال وقد تبين هذا من خلال المعطيات والبيانات في دراستنا حيث بينت أن المعاملة الحسنة و الشعور بالمسؤولية و احترام القوانين ومرونتها تؤدي الى كفاءة وفعالية في الأداء.

الله راجع

قائمة المراجع :

1. الكتب باللغة العربية:

- 1- أبراش إبراهيم، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دارالشروق، ط1، الأردن، 2009.
- 2- أبو القحف عبد السلام، أساسيات التنظيم الإدارية، دار الجامعة الجديد النشر، الاسكندرية، 2002.
- 3- الازهري محي الدين، الإدارة من وجهة نظر المنظمة، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 4- الحلبي علي عبد الرزاق، علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، 1999.
- 5- الدعيلج إبراهيم عبد العزيز، مناهج وطرق البحث العلمي، دارصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 108.
- 6- السلمي علي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1997.
- 7- السلمي علي، تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.
- 8- الشريف علي، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2003.
- 9- الصحن حمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001.
- 10- العديلي ناصر محمد، السلوك التنظيمي منظر كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
- 11- العويصات جمال الدين، السلوك التنظيمي والتطور الاداري، دارهومة، الجزائر، 2003.
- 12- الفريوتي محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، ط2، الاردن، 2006.
- 13- أنجرس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصبه للنشر، الجزائر، ط2، 2006.
- 14- برير كامل، الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات، مصر، ط1، 1996.
- 15- بعيرة أبو بكر مصطفى، الرقابة الإدارية في المنظمات، المنظمة العربية للمعلومات الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد 237، الأردن، 1983.
- 16- بكير جميل محمد وعمر عبد الرحمن، السكريتاريا، مكتبة عين شمس، مصر، 1977.

- 17- بن صالح علي، أداء واتجاهات الرؤساء والمرؤوسين نحو نظام تقويم الأداء في المملكة السعودية، معهد الإدارة العامة، 1995.
- 18- بن نوار صالح، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال والبحث والترجمة، قسنطينة، 2006.
- 19- ثابت زهير، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار القبة للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 20- ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، ط1، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002.
- 21- حرب بيان هاني، مدخل إلى إدارة الاعمال، الدار العلمية للنشر، الاردن. 2000.
- 22- حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، جامعة الاسكندرية، مصر، 2005.
- 23- حسين أمين عبد العزيز، إدارة الأعمال بداية القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر، مصر، 2001.
- 24- دخموش العربي، محاضرات في إقتصاد المؤسسة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2001.
- 25- درة عبد الباري ابراهيم، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، دار وائل للنشر، ط 1 ، الأردن، 2008.
- 26- دنكن جاك، أفكار عظيمة في الادارة، تر: محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، ط.1، 1991.
- 27- عبد الباقي صلاح، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، الدار الجامعية، 1999.
- 28- عبد الرحمن الصباح، مبادئ الرقابة الإدارية، المعايير، التقييم، التصحيح، جامعة عمان الأهلية، كلية الاقتصاد والعلوم الاقتصادية، 1998.
- 29- عبد الفتاح محمد سعيد، الإدارة العامة، الدار المصرية الحديثة، الإسكندرية، 1991.
- 30- عبد المنعم سعيد، الرقابة على أعمال الإدارة في الشريعة الإسلامية والنظم المعاصرة، دار الفكر العربي، مصر، 1973.



- 31- عوابدية عمار، عملية الرقابة على أعمال الإدارة العامة، الجزائر، 1982.
- 32- عياصرة معن محمود ومروان محمد بن أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، ط1، 2008.
- 33- فتحي محمد، مصطلحا إدارية إيضاح\_ وبيان، دار التوزيع والنشر الإسلامي، مصر، 2003.
- 34- قنديلجي عامر إبراهيم، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري العلمية، ط1، الأردن 1999.
- 35- لحم أحمد حافظ، مبادئ الادارة العامة، دار الفكر العربي، مصر، 1979.
- 36- ماهر أحمد، الاختيارات واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، 2003.
- 37- محمد عباس سهيلة وعلي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والطباعة، ط1، 1999.
- 38- نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013.
- 39- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، جامعة قلمة، 2000.
- 40- بدر أحمد، أصول البحث العلمي ومناهجه، دارالقلم، ط6، بيروت، (د.ت).
- 41- عبد الكريم مصطفى، الإدارة والتنظيم (المفاهيم، الوظائف والعمليات)، (د.ن)، (د.م.ن)، 2011.
- 42- فيصل فخري مراد، الأسس والنظريات والوظائف، الأردن، 1983.
- 43- قباري محمد إسماعيل، علم الاجتماع الإداري و مشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، منشأة المعارف الإسكندرية، (د.ت).
- 44- محمد عبد الله الرحيم، أساسيات الادارة والتنظيم، الشركة العربية للنشر، القاهرة، 1992.
- 45- منيف إبراهيم عبد الله، الإدارة المفاهيم الأسس والمهام، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض، 1999.
- 46- نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، ط1، دار دجلة ناشرون وموزعون، المملكة الأردنية الهاشمية، 2005.

2. كتب باللغة الأجنبية:

1-Adminstration publique algerinne, parie libraire Missomshihl hachette, 1973.

3. الرسائل و المجالات و الملتقيات:

1.3. الرسائل العلمية:

1- أحمد الصيد نسيمة، الترقية و الفعالية التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة سكيكدة، 2008 .

2- الطاهر بوياية، دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة، جاكعة منتوري، قسنطينة، 2009 .

3- دليو سارة، دور الاتصال في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة قسنطينة، 2011-2012 .

4- فداوي سارة ياسمين، الرقابة التنظيمية وفعالية الأداء، دراسة ميدانية لمؤسسة المحركات الفلاحية EMO بالخروب، قسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة قسنطينة -2-، 2013 .

5- بوزحزح فضيلة، الرقابة التنظيمية وأداء العامل، دراسة مبدئية بالمؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت SNTA، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم اجتماع، تخصص تنظيم وعمل، 2013 .

2.3 . المجلات و الملتقيات:

1- دخوش العربي، محاضرات في إقتصاد المؤسسة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2001

2- الفضيل ريمي، عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، العدد 10، جوان، 2013 .

- 3-جميل خاطر، دنيا الوطن، دور الرقابة الذاتية على زيادة إنتاجية العاملين وتحسين الأداء في المؤسسات من جهة نظر إدارية، تاريخ النشر، 2016/10/30.
- 4-مزهودة عبد المليك، الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم ، مجلة العلوم الانسانية، العدد1، جامعة خيضر، بسكرة، 2001.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع / تخصص تنظيم و عمل

نص الاستمارة بعنوان:

الرقابة التنظيمية و أثرها على الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء و الغاز (غرداية)

في إطار إنجاز مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر، يسرني أن أضع تحت تصرفكم هذه الاستمارة، و نرجو منكم الإجابة على هذه الأسئلة بدقة و عناية مع العلم أن إجاباتكم لن تستخدم إلا للبحث العلمي ولن توظف لأغراض أخرى كما تعتبر مساهمة منكم لإنجاز هذا البحث و لكم الشكر سلفاً.

ملاحظة: ضع إشارة (X) في المكان الذي يناسب إجابتك.

السنة الجامعية : 2017 / 2018

المحور الأول : البيانات الشخصية:

- 1\_الجنس : ذكر  أنثى
- 2 - السن :
- 3\_المستوى التعليمي : متوسط  ثانوي  جامعي
- 4\_ الخبرة بالسنوات : ....
- 5- المركز الوظيفي : اطار  عون تحكم  عون تنفيذ

المحور الثاني : البيانات الخاصة بالفرضية الأولى: تساهم الأنماط الرقابية داخل المؤسسة في زيادة فعالية الأداء الوظيفي للعمال.

- 6- هل تشارك زملائك في إنجاز المهام : نعم  لا  أحيانا
- 7- هل تحظى بالاحترام من طرف زملائك : نعم  لا  أحيانا
- 8- هل تحصل على الدعم من زملائك : نعم  لا  أحيانا
- 9- كيف تصف معاملة مسؤولك أثناء قيامك بمهامك : سيئة  حسنة  جيدة
- 10- هل لك حرية التصرف في اتخاذ قراراتك : نعم  لا  أحيانا
- 11- هل تمنح لك الحرية في كيفية إنجاز الأعمال الموكلة لك : نعم  لا  أحيانا
- 12- هل وقت العمل الرسمي كافي لإنهاء العمل المطلوب منك :  
نعم  لا  أحيانا
- 13- هل لديك استعداد للقيام بأي مهمة اضافية في عملك :  
نعم  لا  أحيانا

14- هل المشاركة في اتخاذ القرارات تكون بصفة :

جماعية  فردية  بين المسؤولين فقط

15- هل تعليمات المسؤول دائما واضحة بالنسبة لك : نعم  لا  أحيانا

16- هل تفضل مراقبة نفسك بنفسك بدل مراقبة المشرف لك : نعم  لا

17-تحرص على مراعاة اللوائح والقوانين والنظم السارية: نعم  لا

18-هل تعتقد أن الصرامة في تطبيق القوانين و اللوائح التنظيمية تزيد من الأداء: نعم  لا

19-هل تحرص على تنفيذ القوانين الصادرة من المؤسسة : نعم  لا

20-هل تشعر بالرضا في العمل: نعم  لا

21- هل علاقتك بالزملاء : حسنه  جيدة  سيئة

22- هل علاقتك بالمسؤول : حسنة  جيدة  سيئة

23- من خلال قيامك بمهامك هل تسعى الى: مصلحة المؤسسة  المصلحة الشخصية (الأجر فقط)

كلاهما معا

المحور الثالث : البيانات الخاصة بالفرضية الثانية :تساهم أساليب الكشف عن الاخطاء و تصحيحها داخل المؤسسة في الرفع من كفاءة أداء العمال داخل المؤسسة.

24- ماهي التقارير المطبقة في مؤسستكم :

التقارير الدورية  تقارير الفحص  تقارير قياس كفاءة الموظفين

أخرى أذكرها:.....

25- هل أنت على اطلاع بالقوانين التي تنظم العمل داخل المؤسسة : نعم  لا

26- تعمل أساليب الرقابة على اكتشاف الاخطاء و محاولة تصحيحها :

نعم  لا

27 - هل تعمل هذه الأساليب على استعادة القواعد و الاجراءات داخل المؤسسة :  
نعم  لا

28- هل هناك توجيهات من قبل المسؤول عند بداية مشروع جديد: نعم  لا

29- هل تعتقد أن مراقبة المسؤول لعملك تجعلك أكثر انضباط : نعم  لا

في كلتا الاجابتين لماذا:.....

30- في حالة وجود الأخطاء ماذا يفعل مسؤولك : تنبيهك  عقابك مباشرة

31- هل تمنح لك الفرصة لتصحيح أخطائك : نعم  لا

32 - هل تقييم الأداء يكشف الأخطاء : نعم  لا

33- هل يكشف الأسلوب الرقابي المتبع عن الانحرافات و الاخطاء : نعم  لا

34- كيف تقييم أداء زملائك في العمل : باتقان  بتاخر

35- هل تقوم بتنفيذ القوانين بحدافيرها : نعم  لا



دليل المقابلة :

الموضوع :

## الرقابة التنظيمية و الأداء الوظيفي

أسئلة المقابلة:

- 1-هل للرقابة دور في تحسين أداء العمال؟
- 2-هل تعمل الرقابة على كشف الأخطاء و تصحيحها ؟
- 3-ماهي الأساليب الرقابية المطبقة في مؤسستكم ؟
- 4-حسب رأيكم ماهي الأساليب الواجب اعتمادها في العملية الرقابة ؟
- 5-هل يتسامح معكم رئيسك غي حالة إرتكاب الخطأ أو التأخر عن العمل ؟
- 6-هل تشعر بحرية التصرف في أداء عملك ؟
- 7-هل هناك الاحترام و التعاون بين العمال؟
- 8-هل يتم تطبيق القوانين بصرامة في المؤسسة؟

الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع سونلغاز بغارداية :

