

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية



موضوع المذكرة:

الرقابة الإدارية ودورها في تطوير أداء العاملين  
دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج والتجهيز- بسكرة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع  
تخصص تنظيم و عمل

إشراف الأستاذ:

● عصمان بوبكر

إعداد الطالب:

● قندوز سمير

السنة الجامعية : 2021/2020

شكر و عرفان

الحمد لله الذي أعطى كل شيء خلقه ثم هدى ، نحمده حمدا

كثيرا طيبا مبارك فيه الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه، وعظيم

سلطانه ، وهو وحده المتفرد بجزيل العطاء لكرمه، أحمدده وأشكره

على أن وفقني في إتمام هذا العمل

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الفاضل " عصمان بوبكر " على ما قدمته من نصائح وتوجيهات وإرشادات فكانت لي خير عون وسند في إنجاز هذا العمل

كما أقدم جزيل الشكر إلى عمال مؤسسة النسيج والتجهيز- بسكرة- على تعاونهم والتسهيلات التي قدموها إلي

كما أشكر كل من أعانني على إنجاز هذا العمل وكل الأساتذة والأصدقاء الذين أعانوني ولم يبخلوا عليا بمساعدتهم سواء من بعيد أو قريب

## فهرس المحتويات

1	شكر و عرفان
5	فهرس الجداول
7	فهرس الأشكال
8	مقدمة

### الفصل الأول: موضوع الدراسة

11	أولا : تحديد الإشكالية
11	ثانيا: أسباب اختيار الموضوع
12	ثالثا: أهمية الدراسة
12	رابعا: أهداف الدراسة
12	خامسا: تحديد مفاهيم الدراسة
12	1-5-تعريف الرقابة
13	2-5-تعريف الرقابة الإدارية
13	3-5-الدور:
14	4-5-التطوير
14	5-5-الأداء
15	6-5-العامل
15	سادسا: الدراسات السابقة
15	1-6-الدراسة الأولى بوجردة ياسين
16	2-6-الدراسة الثانية أحمد بن صالح بن هليل الحربي

### الفصل الثاني: الخلفية المعرفية للرقابة الإدارية

20	أولا: خصائص الرقابة الإدارية
21	ثانيا: أنواع الرقابة الإدارية
22	ثالثا: أهمية الرقابة الإدارية
23	رابعا: مجالات الرقابة الإدارية

### الفصل الثالث: أداء العاملين

31	أولا: أهمية الأداء
31	1-1-أهمية الأداء بالنسبة للعاملين
32	2-1-أهمية الأداء بالنسبة للمؤسسة
41	1-2-المحددات الذاتية
43	2-2-المحددات الخارجية
44	ثالثا: أنواع الأداء
44	1-1-حسب معيار المصدر
44	2-1-حسب معيار الشمولية
48	3-1-حسب معيار الطبيعة
49	رابعا: العوامل المؤثرة في الأداء

50.....	1-4-العوامل الخارجية
51.....	2-4-العوامل الداخلية
51.....	خامسا: تقييم الأداء
52.....	1/ منهج الدراسة
52.....	2/ مجالات الدراسة
52.....	1-2/ المجال المكاني
56.....	2-2-المجال الزمني
56.....	3-2-المجال البشري
57.....	3-العينة
57.....	4/ أدوات الدراسة
58.....	1-4/ الاستبيان
58.....	2-4/ الملاحظة
58.....	5/ الأساليب الإحصائية المعتمدة
الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج	
73.....	أولا: عرض وتحليل بيانات المحور الأول
78.....	ثانيا : عرض وتحليل بيانات المحور الثاني
87.....	رابعا : عرض نتائج الدراسة
91.....	الخاتمة
92.....	الملاحق

قائمة المراجع

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول
73	الجدول رقم 01 : يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس.
74	جدول رقم 02 : يوضح توزيع المبحوثين حسب السن.
75	جدول رقم 03 : يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.
76	جدول رقم 04: يبين توزيع المبحوثين حسب مدة العمل في المنظمة.
78	جدول رقم 05 : يبين توزيع المبحوثين حسب الفئة المهنية.
79	جدول رقم 06 : يبين توزيع المبحوثين بمساعدة المسؤول المباشر أثناء أداء المهام.
80	جدول رقم 07 : يبين توزيع المبحوثين تتلقى التشجيع من طرف المسؤول المباشر أثناء القيام بعمل جيد.
81	جدول رقم 08 : يبين توزيع المبحوثين حسب المسؤول المباشر صارم في تعامله مع العاملين.
82	جدول رقم 09 : يبين توزيع المبحوثين على تشجيع المسؤول المباشر على العمل الجماعي.
83	جدول رقم 10: يبين توزيع المبحوثين على عملية التحفيز مجدية.
84	جدول رقم 11 : يبين توزيع المبحوثين على هناك تنقيط أثناء الدخول والخروج.
85	جدول رقم 12 : يبين توزيع المبحوثين يوجد الخصم في حالة الغياب.
86	جدول رقم 13: يبين توزيع المبحوثين يساهم في التقييم الدوري في تطوير الأداء

<b>87</b>	<b>جدول رقم 14 : يبين توزيع المبحوثين المتابعة من طرف المسؤول المباشر مستمرة.</b>
<b>88</b>	<b>جدول رقم 15 : يبين توزيع المبحوثين يوجد توجيه أثناء العمل.</b>

## فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل
56	الشكل رقم ( 1 ): يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة النسيج
74	الشكل رقم ( 2 ) : يوضح سن الأفراد
73	الشكل رقم ( 3 ) : يوضح جنس الأفراد

# مقدمة

شهدت معظم المؤسسات اليوم رغم اختلاف طبيعتها في المجتمعات خاصة الحديثة العديد من الظواهر والتحديات الناتجة عن اتساع البيئة الخارجية وإفرازات العصر التي انعكست على تحديد مكانة ومستوى وقيمة المؤسسة في المجتمع سواء على الصعيد الوطني أو الصعيد الدولي، فنجاح المؤسسة في نجاح إدارتها التي تمتاز بمواجهة المشاكل والصعوبات باعتمادها على مجموعة من الوظائف والعمليات الإدارية، كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، حيث تعمل هذه العناصر على تحقيق أهداف المؤسسة واستمرارها وبقائها على تطوير أدائها وفعاليتها ومواجهة من يفسدها، لذلك يسعى كل من الباحثين والمفكرين في علم الاجتماع والعلوم الاجتماعية عامة إلى التطرف لهذا الموضوع والغوص فيه بغية تحليله وتفسيره والكشف عن الغموض الموجود فيه.

وفي بحثنا هذا ارتأينا دراسة الوظيفة العلمية للرقابة الإدارية ولما لها من أهمية داخل المؤسسة فهي نشاط إداري منظم يهتم بالإشراف والمتابعة وقياس الأداء لبناء أعلى الخطط والبرامج والسياسات والأهداف لاكتشاف أماكن الضعف والأخطاء والانحرافات لعلاجها وتقويمها وتفادي تكرارها.

ومما سبق يعد الأداء تعبير عن جهد الفرد المبذول داخل المؤسسة وهذا في ظل تصورات وانطباعاته حولها.

نظرا للعلاقة القائمة بين المتغيرين ولوصف وتحديد دور الرقابة الإدارية في تطوير أداء العاملين داخل المؤسسة الجزائرية جاءت هذه الدراسة بعنوان "الرقابة الإدارية ودورها في تطوير أداء العاملين" والتي اشتملت على جانبين: جانب نظري وجانب ميداني.

الجانب النظري: ثلاث فصول:

الفصل الأول: بعنوان الإطار العام للدراسة ويحتوي على إشكالية الدراسة والأسباب وكذا أهداف اختيار الموضوع وأهميته إلى جانب المفاهيم والدراسات السابقة.

الفصل الثاني: فهو بعنوان الخلفية المعرفية للرقابة الإدارية.

فقد تناول خصائص وأنواع وأهمية ومبادئ الرقابة الإدارية وكذلك المجالات وأساليب الرقابة الإدارية والنظريات.

الفصل الثالث: بعنوان ماهية الأداء حيث شمل الأهمية والعناصر ومحددات الأداء وأنواع الأداء إلى جانب تطرق إلى أبعاده والعوامل المؤثرة فيه، وأضيف في الأخير تقييم الأداء.

وفي النهاية تأتي النتائج والخاتمة العامة المتوصل إليها من خلال البحث ثم قائمة المراجع وفي الأخير الملاحق.

# الفصل الأول

## موضوع الدراسة

- أولاً: تحديد الإشكالية.
- ثانياً: أسباب اختيار الموضوع.
- ثالثاً: أهمية الدراسة.
- رابعاً: أهداف الدراسة.
- خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة.
- سادساً: الدراسات السابقة.

## أولاً : تحديد الإشكالية

مع تطور العالم وتقدمه علمياً في جميع مجالات الحياة البشرية وأثر بدوره على حياة الفرد وتعدد حاجاته الإنسانية المتعددة أدى ذلك إلى ظهور منظمات كبيرة تهدف إلى اتساع تلك الحاجات من سلع وخدمات إلا أن التزايد في طلب هذه الحاجات يصطدم بندرة الموارد متاحة. ومن ثم تظهر الحاجة إلى نظام يكفل أفضل استخدام لتحقيق أهداف موجودة.

وتعد وظيفة الرقابة الإدارية من أهم الوظائف الإدارية، الممارسة داخل منظمة وفي أي مستوى من مستويات العمل الإداري. وأي قصور أو أي ذلك في الأداء يمكن إدراكه ومعرفة من خلال وظيفة الرقابة الإدارية لذلك هي تساهم في منصات الأداء الفعال على مستوى المنظمة فالرقابة الإدارية تؤكد أن النتائج يجب أن تكون مطابقة مع الأهداف الموضوعية المخطط لها.

فالرقابة إذن وظيفة لها صلة بالتخطيط. فالتخطيط يحدد مسار في حين تؤكد الرقابة على الأداء وتطويره وتحسن من عمله. إذن يعد أداء الأفراد من مقومات نجاح أي مؤسسة وضماناً لمدى استمراريتها وتطورها باعتباره يعبر عن الأثر الصافي لجهد الفرد وسلوكه نتيجة لمهام داخل المؤسسة وكل بها أو قام بها من تلقاء نفسه بهدف تغيير أو تعديل داخل بيئة عمله ودوره في تطوير الأداء من ناحية القيادة والإشراف. ومن هنا تدرج تساؤل رئيسي:

دور الرقابة الإدارية في تطوير أداء العاملين؟

تساؤلات فرعية:

- هل نمط القيادة والإشراف السائد في مؤسسة يعمل على تطوير الأداء؟

- هل للرقابة الإدارية دور في تطوير الأداء؟

الفرضيات:

الفرضية 1: نمط القيادة والإشراف السائد في المؤسسة يعمل على تطوير الأداء.

الفرضية 2: الرقابة الإدارية لها دور في تطوير الأداء.

## ثانياً: أسباب اختيار الموضوع

جاء اختيار الموضوع للأسباب التي تتعلق ب:

✓ رغبة الباحث في التعرف على الظاهرة محل الدراسة من جوانبها المختلفة

وذلك راجع لميوله الشخصي لميدان التنظيم الإداري.

✓ الموضوع المختار يمس جانب من جوانب التسيير والإدارة وهو ما يوافق

تخصصنا.

✓ انعدام تداول هذا الموضوع خاصة بشقه التطبيقي في جامعة بسكرة.

### ثالثا: أهمية الدراسة

- إبراز الدور الذي تلعبه الرقابة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة.
- الاهتمام لرقابة الإدارية اهتماما كبيرا من شأنه رفع وتحسين أداء العاملين.
- محاولة المعرفة الكاملة للرقابة الإدارية وتقييم أداء العاملين.
- يمكن اعتبار هذه الدراسة كمرجع للباحثين والمهتمين جراء دراسات في هذا المجال وذلك لأهمية مثل هذه الدراسات.

### رابعا: أهداف الدراسة

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:
- تسليط الضوء على موضوع الرقابة الإدارية وتقييم أداء العاملين
  - السعي لتحديد ما إذا كانت هناك علاقة موجودة بين المتغيرين الاثنين الرقابة الإدارية وتقييم أداء العاملين.
  - معرفة وفهم واقع الرقابة الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة.

### خامسا: تحديد مفاهيم الدراسة

يقصد بتحديد المفاهيم الكلمات المفتاحية المتضمنة في البحث والتي تظهر في إشكالية البحث حيث تعتبر من أهم الخطوات المنهجية التي ينبغي أن يخطوها أي باحث، لأنها تحدد المجال العلمي والنظري والتطبيقي للدراسة، كما أنها تساعد على الفهم الجيد لما يريد الباحث أن يصل إليه، وكذا حصر المتغيرات التي يمكنها أن تؤثر في الدراسة، وتحديدته لتجنب الاستنتاجات الخاطئة. وأهم المفاهيم التي بنيت عليها دراستنا هي:

#### 5-1-تعريف الرقابة:

لغة: هي من الفعل رقّب، يراقب، رقوبا، ورقاب بمعنى رصد، نظر محدد، انتظر، راقب، رقّب، ترقّب، انتظر و ارتقّب، بمعنى أشرف على الشيء، والرقابة والمراقبة تعني التدقيق بالنظر، الحراسة والمحافظة. (فرحات، 2001، ص227)

الرقابة تعني في الاصطلاح اللغوي القديم، الحارس الذي يبقى يراقب. (جرجس، 2005، ص312)

اصطلاحاً: هي وظيفة من الوظائف الأساسية في المؤسسة أي الركيزة الأساسية لكل إدارة بهدف تحقيق استمرارية المؤسسة وتأكيد حسن سير الخطط والاستراتيجيات وتجنب المشاكل والانحرافات التي تعرقل سير العمليات والخطط المبرمجة. هنري فايول: يحرص على أن الرقابة تمنع تكرار الخطأ وتؤكد على تحقيق الخطط المبرمجة.

آرثر بليان: يركز على أهمية تحقيق الأهداف.

ماهر عليش: يركز على توافق البرامج والخطط والنتائج مع توقعات الإدارة. الشهباني: أن الرقابة هي قياس الأداء لتحقيق الأهداف.

### 5-2- تعريف الرقابة الإدارية:

أنها وظيفة إدارية وهي عملية مستمرة متجددة يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية وذلك بقياس درجة الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم الصحيح.

(الطاهر، 2011، ص326).

### 5-3- الدور:

لغة: دار الشيء يدور دوراً ودوران ودورا، والدور يفتح الحركة، وهو عودة الشيء إلى ما كان عليه، جمعه أدوار.

اصطلاحاً: كل تنظيم اجتماعي يتضمن مجموعة من الأدوار متميزة تقريبا، هذه الأدوار يمكن تعريفها بصيغة أنظمة إلزامات معيارية، يفترض بالفاعلين الذين يقومون بها وحقوق مرتبة بهذه الإلزامات وهكذا يحدد الدور منطقة موجبات وإلزامات مرتبطة خاصة بمنطقة الاستقلال ذات مشروط.

"ميد": الدور يعرفه انه يمكن أن يوصف من خلال العادة اتجاه الآخرين وهو عبارة عن طباع الأشخاص، ويمكن ملاحظته من خلال البيئة العميقة للشخصية التي يفرضها.

"تالوكبارسونز": يمثل الدور أيضا نماذج من التصرفات المتبادلة التي تنبثق سيرورة التفاعل المتعلقة بمجالات محددة ومستندة إلى توقعات الآخرين.

"محمد عاطف غيث": عرف الدور بأنه نموذج يرتكز حول بعض الحقوق

والواجبات، ويرتبط بوضع محدد للمكانة داخل جماعة أو موقف اجتماعي معين، ويتحدد دور الشخص في أي موقف عن طريق مجموعة توقعات يعتنقها الآخرون

كما يعتنقها الفرد نفسه. (فريدريك، معتوق، ص416)

تعريف الإجرائي:

الدور توقعات متبادلة تتركز حول بعض الحقوق والواجبات ويرتبط بوضوح محدد داخل الجماعة ويتم في مواقف اجتماعية معينة وأي دور في الجماعة يميل إلى أن يتغير طبق لطبيعة الفرد الذي سيشغل مكانة له، وكذلك تبعا للتركيب العام في المجتمع.

#### 4-5-التطوير:

لغة: التغيير أو التحويل من طور إلى طور.  
وتعني كلمة تطوير تحول من طوره، وتعني كلمة التطوير التغيير التدريجي الذي يحدث في بنية الكائنات الحية وسلوكها.  
اصطلاحا: التحسين وصولا إلى تدقيق الأهداف المرجوة بحوزة أكثر كفاءة.

#### 5-5-الأداء:

لغة: يشير المعنى اللغوي للفعل أدى إلى معنى المشي مشيا ليس بالسريع ولا بالبطيء، وأدى لشيء قام به ويقال أدى فلان لدين بمعنى قضاه وأدى فلان الصلاة أي قام بها لوقتها، وأدى الشهادة أي أولى بها وأدى إليه الشيء أو أوصل إليه، وهكذا يتضح أن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء فهو قضاء الشيء أو القيام به.  
اصطلاحا: يعرف الأداء بأنه: قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحيتهم المباشرة مهام وأعباء وظائفهم

يتضح لنا من هذا التعريف أن الأداء هو إتمام الشخص العمل الممنوح له وذلك لمعرفة مدى قدرة الشخص على تحمل المسؤولية.  
يعرفه نيكولاس على أنه: إنتاج السلوك فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت على ذلك السلوك مما يجعل البيئة المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه من قبل ذلك السلوك. عقلة محمد السبطين، أسامة محمد جردات: **التدريب الإداري الموجه بالأداء**، ط 2، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة (مصر)، ب س، ص (26- 27).  
يبين من هذا التعريف أن الأداء هو الأفعال التي تقوم بها الأفراد، أما نتيجته فهي ذلك الفعل الناتج مما يجعل البيئة تتغير عما كانت عليه من قبل ذلك الفعل.

#### التعريف الإجرائي:

إن الأداء هو ذلك النشاط أو الجهد المبذول من الفرد سواء كان جهد عضلي أو جهد فكري من أجل بلوغ المهام الموكلة إليه حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية ويحقق من خلاله الأهداف المبرمجة من المؤسسة.  
مما سبق يغير الأداء عن تلك الجهود والنتائج التي يقدمها العامل في ظل الخطط والبرامج والعناصر المنظمة للمؤسسة ومحيطه العمل.

## 5-6- العامل:

هو الشخص الذي يعمل ويؤدي نشاط يدوي ويأخذ عادة أجرا ماديا أو معنويا على عمله في المنشأة أو المشروع الاقتصادي، نظير خدماته المهنية في المشروع. وهو أحد عناصر أو عوامل الإنتاج في المشروع أو المنشأة الاقتصادية. وعادة مايلبس العمال ملابس خاصة للعمل وتكون في الأغلب زرقاء اللون، وتختلف ألوانها حسب طبيعة العمل وخطورته وعلى النقيض من ذلك يقوم العامل ذو الملابس الرسمية من بدلة أو ثياب بيضاء بعمل في بيئة مكتبية أو شركة، وقد يترتب عليه الجلوس على آلة كاتبة أو كتابة وتحرير مقال في مكتب.

## سادسا: الدراسات السابقة

## 6-1- الدراسة الأولى بوجردة ياسين:

تحت إشراف الدكتورة فتيرة إسماعيل بعنوان الرقابة الإدارية والرضا الوظيفي وكانت لنيل شهادة الماجستير سنة 2004 لكلية العلوم الاجتماعية، جامعة جيجل بمحطة توليد الكهرباء بالطاهير ولاية جيجل، والتي تأسست سنة 1991م. إشكالية الدراسة:

تناول في إشكاليته أهم التغيرات التي شهدتها العالم في المجال الصناعي وما تتطلبه المنافسة الاقتصادية من فعالية وكفاءة واستخدام أمثل لكل موارد التنظيم كما أكد بأن المؤسسة الصناعية الجزائرية ليست بمعزل عن هذه التغيرات والتطورات ثم صار هذا الواقع الصناعي يعج بالمشاكل والظواهر

وختم الإشكالية بتساؤل رئيسي ألا وهو:

-هل هناك علاقة ارتباطية بين الرقابة الإدارية والرضا الوظيفي؟

وقام بطرح أسئلة فرعية تتمثل في:

-هل يؤثر الإشراف السائد في المؤسسة على الرضا الوظيفي؟

-هل تؤثر الرقابة التشاركية على زيادة الرضا الوظيفي؟

الفرضيات:

-يؤثر الإشراف السائد في المؤسسة على الرضا الوظيفي؟

-تؤثر الرقابة التشاركية على زيادة الرضا الوظيفي؟

العينة:

أجريت الدراسة على عينة تجريبية شملت 226 عاملا

المنهج: اعتمد على المنهج الوصفي.

الإجراءات المنهجية:

الملاحظة: استعملها الباحث للكشف عن الظاهرة المدروسة كذلك أثناء زيارته الاستطلاعية للمؤسسة.

المقابلة: أجرى مقابلة مفتوحة مع المرؤوسين.

المجلات والوثائق: اعتمد على الهيكل التنظيمي للمؤسسة.  
النتائج:

تم التوصل من خلال الدراسة التي أجراها إلى مايلي:

- نطاق الإشراف الضيق وعدم استشارة المشرفين للعمال أثناء إحداث تغييرات وتلقي هؤلاء العمال الأوامر من أطراف متعددة يؤدي إلى حالة من عدم الاستقرار.

- يسود نوع من الغموض في القرارات التي تصدرها الإدارة فنجد النسبة هي : 33.73% يقرون أن هناك غموض تاما في القرارات الصادرة وغياب استشارة المشرفين للعمال عند الإقبال على إحداث تغييرات في العمل.

- الرقابة التشاركية هي الرقابة المبنية على الثقة بين الرئيس والمرؤوسين أي أن كل منهما يساهم في عملية الرقابة.

- غياب هذه العوامل ولدّ عدم الرضا لدى العمال عن الجو السائد في المؤسسة ماجعلهم يفكرون في مغادرة المؤسسة. (بوجردة، 2004)

تطرقت هذه الدراسة إلى الرقابة الإدارية والرضا الوظيفي في محطة توليد الكهرباء في جيجل استخدمت الملاحظة والمقابلة والاستمارة والسجلات والوثائق وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في متغير الرقابة الإدارية وقد أفادتنا هذه الدراسة بدرجة كبيرة في صياغة أسئلة الاستمارة وأيضا المنهجية المتبعة.

6-2- الدراسة الثانية أحمد بن صالح بن هليل الحربي:

وهي دراسة لنيل شهادة الماجستير في الأعمال الإدارية تحت عنوان الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء.

والذي انطلق من التساؤل الرئيسي التالي:

من علاقة الرقابة الإدارية بكفاءة أداء المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي بالرياض.

والأسئلة الجزئية التالية:

- ما أساليب وأدوات الرقابة الإدارية على أداء المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الملكي؟

- ما مدى فعالية الرقابة الإدارية بجمرك مطار الملك خالد الدولي في رفع مستوى أداء المراقبين الجمركيين.

- ما الصعوبات التي تواجهه تطبيق الرقابة الإدارية الفعالية على أداء المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي؟

-ما العلاقة بين الأساليب الرقابية ومستوى كفاءة الأداء لدى المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي؟

وقد هدفت الدراسة إلى بحث علاقة الرقابة الإدارية بكفاءة الأداء وذلك من خلال التعرف إلى أساليب وأدوات الرقابة الإدارية على نشاط الجمركي بجمرك مطار الملك خالد الدولي بمدينة الرياض من ثم الكشف عن مدى فعالية ما يستخدم من أساليب رقابية ثم التعرف على مدى فعالية ما يستخدم من الأساليب الرقابية ثم التعرف على معوقات تطبيق الرقابة الفعالة.

أما في الدراسة الميدانية فقد اعتمد على المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، كما اعتمد على الأدوات البيانية بجمع البيانات على عينة عمال جمركيين بمطار الملك خالد الدولي.

وتوصل في الأخير إلى النتائج التالية:

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

ورغم هذا فنلاحظ أن هناك اختلاف بسيط بينها والدراسة الحالية وتكمل في أنها ربطة الرقابة الإدارية بمتغير تابع للكفاءة عكس دراستنا الحالية ربطت المتغير المستقل بالمتغير التابع للأداء الوظيفي لكنها تلتقيا في متغير واحد وهو المتغير المستقل الرقابة الإدارية.

## مراجع الفصل الأول

### الكتب:

1. فرحات عباس شكري (2001). معجم الطالب العربي ط2. بيروت: إدارة الكتب العلمية.
2. جرجس، جرجس ميشال (2005). معجم مصطلحات التربية والتعليم ط1. بيروت: دار النهضة.
3. الطاهر، نعيم إبراهيم (2011). الإدارة الحديثة ط1. عمان: دار اليازوري.
4. فريديريك، معتوق، معجم العلوم الاجتماعية ط1 أكاديمية بيروت. الرسائل الأكاديمية:
5. عقلة محمد السبطين، أسامة محمد جردات: التدريب الإداري الموجه بالأداء، ط2، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة (مصر).
6. بوجردة ياسين (2004، 2003). الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي رسالة ماجستير. غير منشورة. علم اجتماع. جامعة جيجل، الجزائر.
7. أحمد بن صالح بن هليل الحربي، الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، رسالة نيل شهادة ماجستير في الأعمال الإدارية، رسالة منشورة بجامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية 2004.

# الفصل الثاني

## الخلفية المعرفية للرقابة الإدارية

- أولاً: خصائص الرقابة الإدارية
- ثانياً: أنواع الرقابة الإدارية
- ثالثاً: أهمية الرقابة الإدارية
- رابعاً: مجالات الرقابة الإدارية
- خامساً: مبادئ الرقابة الإدارية
- سادساً: نظريات الرقابة الإدارية

**أولاً: خصائص الرقابة الإدارية**

أ- الاستمرارية: أن العمل المستمر للأنظمة الرقابية يساعد على اكتشاف الانحرافات في الأوقات المناسبة، ويمكن للجهات المعنية من تصحيح الأخطاء التي نتجت قبل استفحالها ومحاولة منعها مستقبلاً لذلك فالعمل الرقابي لا يتوقف عند حد معين أو وقت معين فهدر في عمل دائم ومستمر وتوقفه يعني ضياع المنظمات.

ب- المرونة: يجب أن تمتاز أنظمة الرقابة الجيدة بالمرونة الكافية التي تجعل العمل يسير بالشكل الصحيح والسليم، الذي يضمن تحقيق أفضل النتائج المرجوة، إذ أنه في بعض الأحيان ونتيجة المتغيرات خارجية عن إرادة المنظمة، قد يتغير حجم الإنتاج أو حجم المبيعات مثلاً في مثل هذه الحالة يفترض في الإدارة مراعاة تعديل أنظمة الرقابة بهذا الخصوص لذلك يجب أن تكون الرقابة مرنة وأن تستوعب الظروف والمستجدات أثناء الممارسة. (حريم، 1998، ص 332)

ت- الموضوعية وإمكانية التطبيق: أنظمة الرقابة الجيدة هي تلك التي تتحلّى بالموضوعية والواقعية خاصة أنه يصعب في بعض الأحيان قياس بعض جوانب الأداء بشكل موضوعي.

ث- التجديد والتطوير: يجب أن يكون النظام الرقابي قابل لتجديد والتطوير بشكل يتناسب مع الظروف المحيطة بها، وأنه يعرض نفاذ التقادم خاصة في ظل الظروف التي تعيشها الآن في مجالات المختلفة في جميع مناحي الحياة.

ج- انعكاس هيكل الخطة: تقوم الأنظمة الرقابية على مقارنة النتائج الفعلية مع ما هو موجود في الخطة، وعليه فإن الخطة التي تقوم بتزويد الأنظمة الرقابية بمعيار المقارنة المحددة للقائمين على استخدامها. (العتيبي، 2005، ص 200)

ح- الملائمة: أي ملائمة نظام الرقابة مع طبيعة عمل المرأة وحجمها.

خ- الفعالية: بحيث يكون نظام الرقابة قادراً على تحقيق الغاية الموضوعية لأجلها وذلك باكتشاف الأخطاء ومعرفة أسبابها ومسبباتها والعمل على إزالتها حال وقوعها.

(ناظورية، 2009، ص 46)

د- توازن التكاليف مع المردود: يجب أن تتناسب التكاليف المبذولة لتوفير نظام المراقبة مع فوائد التي تعود على المنظمة من جراء تطبيقه فلا حاجة لنظام المراقبة الذي تفوق تكاليفه الفوائد الناتجة عن تطبيقه. (رمضان وآخرون، 2012، ص 253)

ذ- الوضوح: ويشمل:

- وضوح الهدف من الرقابة.
- وضوح الأساليب الرقابية.
- وضوح المعايير أو المؤشرات المعتمدة لمقارنة النتائج الفعلية.
- وضوح نظام التبليغ عن الانحرافات أو الخلل عند اكتشافه.

ر-الدقة الفورية: يجب أن يتولد عن النظام عند تطبيقه معلومات دقيقة وصحيحة وبشكل فوري عن وضعية الإنجاز (الأداء).

ز-وجود أكثر من مقياس لقياس الناحية الواحدة: حيثما كان ذلك ممكنا يجب أن تتعدد المعايير أو المؤشرات التي يتم بناء عليها وإصدار الحكم عن وضعية الإنجاز (الأداء) في ناحية واحدة من النواحي (مثل الجودة أو ربحية المنظمة أو سيولتها .... الخ). إلا إذا كان ذلك معتذرا فيكفي عندها بعيار أو مؤشر واحد.

س-المساعدة على اختصار الجهد والوقت والمصروف على عمليات الرقابة: وذلك بأن يحدد نقاطا (أو مراكز) إستراتيجية في النشاط يتم الاستغناء بتفتيشها وتفتيش ما قبلها حيث تدل صلاحيتها على صلاحية ما قبلها وعدم صلاحيتها على عدم صلاحية ما قبلها. (رمضان وآخرون، 2012، ص 253، 254)

### ثانيا: أنواع الرقابة الإدارية:

- رقابة مباشرة وغير مباشرة:

أ) رقابة مباشرة: يحدث هذا النوع من الرقابة عن الملاحظة الشخصية التي تلعب دور أساسي في مراجعة النتائج الفعلية، إذ يقوم المسؤول شخصه لمراقبة أعمال المرؤوسين والتحدث معهم، بهدف التعرف على المعلومات الضرورية وعلى الانعكاسات التي يطرحها هؤلاء الأفراد اتجاه طبيعة العمل وظروفه ونظام الأجور وغيرها من الأشياء التي لا تسير في المسار التقارير المكتوبة.

نستخلص أن الرقابة المباشرة تحدث عن طريق الحضور الشخصي والملاحظة المباشرة مع المرؤوسين والعمال وبهدف طرح مشاكلهم وعراقيلهم وإيجاد حلول لها والخروج إلى نتيجة تطور الأداء وإمكانية وصول إلى نتيجة إيجابية.

(عبد الله عبد الرحمان النيمان: سنة 2003، ص 25)

ب) رقابة غير مباشرة: يلجأ المسؤول إلى الرقابة غير المباشرة وذلك عن طريق التقارير الرقابية بهدف كشف عن الأخطاء في سير العمل وتزداد فعاليتها سرعة حتى يكشف المسؤول الخطأ في الوقت المناسب.

نبين أن الرقابة غير المباشرة هي عكس الرقابة المباشرة، حيث يلجأ المسؤول إلى التقارير بهدف معرفة انشغالات العمال ومشاكلهم لتطوير أداء المنظمة وتكون عن طريق تقارير كتابية.

(عمار عوايدي: سنة 1982، ص 68).

- رقابة سابقة ولاحقة وامتزامة:

أ) سابقة: وهي التي تكون سابقة لعملية التنفيذ بهدف تمنع في وقوع في الأخطاء والتجاوزات وتؤكد مطابقة التصرف مع القوانين الداخلية للمنظمة.

(ب) لاحقة: وهي التي تكون فيها التصرفات وأنشطة الوحدات التنفيذية وتؤكد من أن أسلوب التنفيذ يتفق ويطابق مع الأنظمة واللوائح وأن معدل الأداء تتفق مع المعايير الموضوعية.

(ج) المتزامنة: هي رقابة مصاحبة ومتزامنة للأنشطة حيث يلاحظ المشرف أو المدير الأداء ويحدد الانحرافات في الأداء أثناء العمل.

### (الشواورة: سنة 2013، ص 201.200)

وبهذا نستخلص أن للرقابة السابقة واللاحقة والمتزامنة على أنها رقابة محددة لكل مرحلة في أداء العمل وأنها تخدم على تطوير أداء العامل في المنظمة لأنها مهمته لكل الأساليب والشروط للعامل.

- رقابة داخلية وخارجية:

(أ) داخلية: حيث يمارس الرئيس في قمة الهرم الإداري وضمان حسن سير العمل داخل الجهاز الإداري والحكومي وفحص مدى تطابق نشاطات مؤسسة مع سياسات والإجراءات الموضوعية من قبل الدولة.

(ب) خارجية: هي مهتمة بالرقابة الداخلية ذلك لأن إذا كانت الرقابة الداخلية على درجة عالية من الإتقان بما يكفل الأداء فإنه لا داعي للاستناد بالرقابة الخارجية وتكون في الأغلب شاملة أو غير تفصيلية.

- رقابة إيجابية وسلبية:

(أ) إيجابية: تسعى إلى إرشاد الأداء والتأكد من حسن سير النشاط الإداري في ضوء العلاقات الإنسانية ومنع الأخطاء قبل حدوث وتعمل على تحفيز الأفراد وتنمية قدراتهم.

(ب) سلبية: تهدف إلى اكتشاف الأخطاء والانحرافات وتحدد المسؤولية الإدارية على من وقع فيها وتطبق العقوبات بحقهم حيث يقتصر دور الرقابة على تصيد الأخطاء ومعاينة مرتكبها. (عباس: سنة 2012، ص 26)

### ثالثا: أهمية الرقابة الإدارية:

تعتبر الرقابة من الوظائف العملية الإدارية نظرا لأهميتها المتمثلة فيما يلي:

- كبر حجم الإنفاق العام وبالتالي فإن أي قصور أو خلل يكون ملموسا.
- خضوع رقابة المال العام لأكثر من جهة رقابية فضلا عن تطوع الكثيرين للتدخل ولو بالشكاوي تحت حماية المال العام.
- ارتباط و استمرار قيادات العمل العام بمعدل أحكام الرقابة على المال العام من قبلهم وتخوفهم الدائم من المساعدات الموضوعية. (الصريفي، 2007، ص 36).
- التأكد من حسن سير العمل وأنه يسير حسبما هو مقرر له.

- الكشف عن المشكلات التي تعترض تنفيذ عمل ما، أو الانحرافات عن المسار ومعرفة أسبابها ومعالجتها قبل أن يستفحل الأمر، وتساعد في التنبؤ بالأخطاء والانحرافات المحتمل حدوثها واتخاذ ما يلزم من إجراءات لمنع حدوثها.  
- شموليتها لكل نشاطات المنظمة ومتابعة تنفيذها وتحقيق الأهداف.

(قراض وقداة، 2010، ص183)

- كونها عملية ديناميكية شاملة، بمعنى أنها ذات علاقة بكل عنصر من عناصر العملية الإدارية في المنظمة وخاصة التخطيط واتخاذ القرارات، كما أنها تنصب على جميع مداخلات المنظمة (الأفراد، الأموال، الأجهزة، المواد، المصادر المعلومات، السياسات، الخطط، وغيرها) ومخرجاتها وتشمل أيضا جميع المستويات الإدارية فيها.

(ربتي، 2007، ص 195)

- تعمل على رفع مستوى وكفاءة الأنشطة الفنية وغيرها في قطاع الخدمات والإنتاج على جميع مستويات المنظمة.

- الكشف عن الميزات وتفوق وإبداع أفراد المنظمة لكي يتدني للإدارة مكافئة وحفز الأفراد الذين يعملون بإخلاص وإنتاجية. (العتيبي، 2005، ص124)

- تعمل على تبسيط الإجراءات وطرق العمل وتديرها العملية التقويض وتقديم الكثير من المعلومات التي في ضوئها يتم تحقيق المزيد من النظام والتنسيق.

(عواد، 2013، ص236)

- التأكد من احترام القوانين واللوائح المنظمة للعمل على تطبيقها.

(العتيبي وآخرون، 2007، ص 244).

#### رابعاً: مجالات الرقابة الإدارية

الرقابة الإدارية إجراء إداري ضروري لنجاح أي مؤسسة، فهي عملية ملازمة لكافة النشاطات التي تقوم بها المؤسسة، وتحرص على تنفيذ كل ما هو مخطط حسب ما هو مطلوب، فهي تحديداً في المجالات التالية

1- في مجال الإنتاج:

تستخدم الرقابة في هذا المجال للتأكد من عملية الإنتاج ومعرفة جودته وعدم وجود هدر في الموارد والمستلزمات الأخرى في عملية الإنتاج.

2- في مجال الشراء:

تستخدم للتأكد من سلامة وجود المشتريات والتأكد من مطابقتها بالموصفات المطلوبة والكمية المحددة ثم التأكد من وصولها في الوقت المتفق عليه في عقد الشراء، وإذا كانت العلاقة مع الموردين جيدة.

3- في مجال التخزين:

وهو أحد أهم المجالات الرئيسية التي تستخدم فيه الرقابة على حركة المخزون من حيث الأمان كما تعمل الرقابة على حماية المخزون من أخطاء التلف وغيرها.

4- في مجال الأموال:

وتدعى بالرقابة المالية، تعمل على مراقبة التدفقات التقنية الداخلية والخارجية من صندوق الشركة ومعرفة مدى كفاءة استخدام الأموال.

5- في مجال السلوك والتصرف:

المقصود من استخدام الرقابة في هذا المجال هو مراقبة سلوك الأفراد داخل الشركة وفي كل إدارة وقسم من أقسامها وقياس مدى التزامهم بتطبيق القواعد واللوائح وقياس مستوى الروح المعنوية في صفوف الأفراد.

6- في مجال التسويق:

من بين الاستخدامات الهامة للرقابة الإدارية في هذا المجال، التأكد من مستوى الطلب على منتجات الشركة من قبل المستهلكين هو كما يجب أن يكون، وكما هو مقدر له في خطة المبيعات الموضوعة مسبقا ويدخل هذا ضمن مجال التأكد من الحملات الإعلامية تحقق هدفها، وكذلك مراقبة مدى رضا المستهلك عن هذه المنتجات. ومن هذا فان مجالات استخدام الرقابة الإدارية تساهم في نجاح أي مؤسسة، ومتابعتها لهذه المجالات يعطي تنفيذا جيدا وفق ما خطط له من خلال الرقابة عليها.

(رشا الغول: سنة 2013، ص85)

### خامسا: مبادئ الرقابة الإدارية:

لأجل أن تمارس الرقابة على وجه صحيح وتكون أكثر فعالية، ولكي يطور الأداء والانجاز الذي تحدده الأهداف والمعايير الموضوعة فلا بد من التطرق لبعض المبادئ كما يلي:

- يجب أن يكون النظام الرقابي المقترح متفق مع حجم وطبيعة النشاط الذي تتم الرقابة عليه.
- تحقيق الأهداف على مستوى عالي من الفعالية والكفاية والعلاقات الإنسانية السليمة.
- الموضوعية أساسية في اختيار المعايير الرقابية.
- الوضوح وسهولة الفهم.
- تحديد الواجبات ووضوح المسؤوليات.
- إشكالية تصحيح الأخطاء والانحرافات.
- المرونة والاقتصاد.

- توافر القدرات والمعارف الإدارية والفنية للقائمين على أجهزة الرقابة.
  - استمرارية الرقابة.
  - يجب أن تكون النتائج دقيقة وواضحة.
- مما سبق، فالمبادئ الرقابية تبقى عامل أساسي في نجاح المؤسسة لان التطبيق الصحيح لها يساهم في انجاز رقابة سليمة وإنجاز المهام بفاعلية، مما يطور من أداء العاملين.

(فريد زيارة: سنة 2005، ص 95).

### سادسا: نظريات الرقابة الإدارية:

تحتوي على عدد من النظريات والتي تتركز بصفة عامة على عناصر العمل والهيكل التنظيمي باعتبارها عناصر التنظيم الأساسية وكل ما يترتب عن ذلك من تحديد السلطة وتوزيع المسؤولية وتبني نطاق الإشراف والرقابة المطبقة ومن بين هذه النظريات:

- نظرية الإدارة العلمية:
- يحتل " تاييلور " مكان مهما في تاريخ علم الإدارة إذ يعتبر أول من أخضع العمل في المصنع للدراسة والبحث بمنهجية علمية تجريبية.
- كان اهتمامه منصب حول فكرة كيفية زيادة الإنتاج على اعتبار أن العامل أداة من أدوات الإنتاج، وعليه يتمكن العامل من إعطاء أقصى طاقته الإنتاجية فلا بد أن تهتم الإدارة بتدريبه على العمل وتراقبه بواسطة المشرفين مع تحفيزه ماديا ومعنويا.
- فقد قام تاييلور بعدة تجارب من أجل التحقق من الأشياء، فأول تجربة قام بها هي رفع الكتل المعدنية ثم تجربة ملائمة الأدوات المستخدمة الإنتاجية وأخيرا تجربة تغذية الآلات وقد لاحظ بعد ذلك زيادة في الإنتاج وهذا يدل على نجاح تجاربه.

(العميان: سنة 2005، ص 29-35)

استخلص تاييلور أن المديرين يتحملون مسؤولية استخدام العمال أقل قدراتهم الإنتاجية ورأى من واجبهم وضع أسس علمية للعمل لأجل تشجيع العمال على رفع معدلات الإنتاج لذلك أعطى تاييلور المبادئ الأربعة التالية كحل لمشكلة:

- تطوير علم تحقيقي لكل جزء من الوظيفة المراد إنهاؤها.
- اختيار العامل على أسس علمية وتحميل كل عامل مسؤولية انجاز الوظيفة التي تناسب اختياره.
- تنقيف العمال وتطويرهم.
- التعاون الودي بين الإدارة والعمال.

رأى تاييلور أن نجاح المبادئ ممكن عن طريق تعاون الإدارة والعمال، فمسألة الأرباح والأجور قابلة للحل (حسب تاييلور) في حال ركز الطرفين على الإنتاج.

فيما يعود لوضع مبدئه الأول موضع التنفيذ، فقد أطلق " تايلور " مفهوم دراسة الوقت والحركة التفاتة علمية تساعد المديرية في تحديد كل الحركات التي لا فائدة إنتاجية منها، وهذه الإنتاجية قابلة للقياس إذا استخدمت الإدارة عاملي الوقت والكلفة.

(جحوط، ص79، 80).

وقد كانت المبادئ على ما يبدو فيها من بساطة في الوقت الحاضر ثورة حينها بالنسبة لوظيفة المدير أو المشرف حيث أصبح من واجبه العمل على كذب بالطريقة المثلى لأداء كل خطوة من العمل، والعمل على اختيار العاملين بالدقة وأساس الكفاءة ومن ثم تحفيزهم على أساس الإنجاز الذي يقدمونه للعمل.

(العميان :سنة 2005، ص29)

#### • النظرية البيروقراطية:

ظهرت هذه النظرية في أوائل القرن العشرين على يد " ماكس فيبر " حيث يعود الفضل له في إرساء قواعدها ومبادئها لدراسة البناء الوظيفي والفعالية التنظيمية، فقد نظر للتنظيم كنتسيق مغلق يصف هيكل تنظيمي طويل ومتعدد المستويات الإدارية ويتسم بنطاق ضيق ويستند أساسا إلى الفعالية والهيكل التنظيمي الفعال وتقسيم العمل والتخصص والتدرج في السلطة، وقد حدد الميزات الأساسية لتنظيم عقلاني الرشيد في:

• تنظيم مستمر للوظائف الرسمية التي تتحكم في القواعد وتحديد واجبات وحقوق العاملين.

• نطاق اختصاص محدد لكل منصب أو وظيفة وهو نطاق يشتمل على:

-التزامات بأداء واجبات وظيفية معينة استنادا لتقييم العمل.

-سلطة شاغل المنصب تقابله الواجبات والمسؤوليات.

-تحديد وسائل الالتزامات الضرورية بوضوح والتي لا يتجاوز استعمالها إلا في الحالات المنصوص عليها.

(علام:سنة1994، ص194)

ومن خلال هذا فماكس فيبر يرى أن تطبيق مبادئه السابقة الذكر والالتزام بما يؤدي إلى زيادة كفاءة التنظيم كما أنه بهذا وجه الاهتمام من نحو الاعتماد على الأسلوب العلمي بالإضافة إلى التسلسل الرئاسي داخل التنظيم ضروري وبين عد على ممارسة العمليات الرقابية بشكل دقيق وفعالية.

1- النظرية الحديثة:

• نظرية التحرر:

نظرية جاء بها "جين ميسون" انطوت على وجهة نظر في التنظيم حيث أن هذه النظرية ترى في جميع نظريات التنظيم السابقة بأنها مصدر بلاء الفرد العامل

وشقائه بسبب المبادئ الجائرة ، وقد كان " ميسون " صريح للغاية في رأيه حيث أبرز بأن النظريات السابقة هي أداة للقمع و الإحباط والاضطهاد و القسوة و حجز الحرية كأسلوب لضبط وتوجيه سلوك العاملين في قنوات واتجاهات متعددة، فحسب نظرية التحرر للمنظمات الحديثة التي تعمل وفق مبدأ تقسيم العمل والتخصص الوظيفي والسلطة وتشريع القوانين وبمقتضاها دون الشعور بأثرها السيكولوجي على ذاته، وحتى دون مقاومة هذه المنظمات، لا تخلق فجوة بين العامل ونتائج عمله فقط بل أنها تحرمه من التباهي والافتخار بإنجازاته.

ولكي يتحرر العامل من هذه المؤامرة الشنيعة والترقية على حد تعبير " جين ميسون " لا بد من تحريره من جميع التنظيمات البيروقراطية. لذلك فيدعو " ميسون " إلى استبدال متغيرات هذه الرقابة بالإدارة الذاتية والانضباط الفردي الذاتي لأنهما الجسر الأمثل للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة. وخلاصة القول إن نظرية التحرر تركز على رفع قيود نظام الرقابة الإدارية وترك العمال يعملون بحرية وكل عامل يعمل لوحده ويراقب نفسه بذاته.

## مراجع الفصل الثاني

- 8-العتيبي، صبحي جبر(2005)،**تطور الفكر وأساليب الإدارة**، ط1، عمان: دار حامد
- 9-العتيبي، ضرار وآخرون(2007)، **العملية الإدارية**، ب ط، عمان: دار اليازوري.
- 10-الصريفي محمد،(2007)، **الرقابة الشعبية على أداء القطاع الحكومي** ط1، ب م: دار الكتاب القانوني
- 11-النيمان، عبد الله الرحمان (2003)،**الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي**، رسالة الماجستير أكاديمية نايف للرياض
- 12-العميان، محمود سليمان(2005)،**السلوك التنظيمي ومنظمات الأعمال**، ط3، عمان: دار وائل
- 13-الصائغ نبيل دنون،(2011)،**الإدارة ومبادئ وأساسيات**، ب ط الأردن: جدار الكتاب العلمي.
- 14-الشواورة، فيصل محمود(2013)،**مبادئ إدارة الأعمال**، ط2، بيروت: مكتبة لبنان
- 15-النعمي صلاح عبد القادر،(2008)،**الإدارة**، ط1، عمان: دار اليازوري
- 16-بلوط حسين إبراهيم(2005)،**إدارة الموارد البشرية**، ط2، عمان: دار النهضة
- 17-حريم حسين (1998) **أساسيات الإدارة**، ط1. عمان: دار الأرحام
- 18-ناظورية، علاء الدين(2009)،**الإدارة الإستراتيجية**، ب ط. عمان: دار زهران
- 19-رمضان وآخرون، (2012)، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، ط11، الأردن: مركز الكتب الأردني.
- 20-فياض محمود وقداة، عيسى يوسف، (2010) **مبادئ الإدارة** ط1، عمان: دار صفاء.
- 21-موسى خليل، ب س،**الإدارة المعاصرة** ط1، لبنان: المؤسسة الجامعية للمؤسسات
- 22-زيارة، فريد فهمي، (2008)، **وظائف الإدارة** ط1، عمان: دار اليازوري
- 23-عليان، ربحي مصطفى(2007)، **أسس الإدارة المعاصرة** ط1، عمان: دار صفاء
- 24-علام اعتماد، (1994)، **الدراسات في علم الاجتماع التنظيمي**، ط1. ب م: مكتبة أنجلو المصرية.
- 25-فريد زيار، (2005)، **المبادئ والأحوال للإدارة والأعمال** ط5، الأردن: مطبعة الشعب.
- 26-رشا الغول، (2013)، **التقييم الذاتي للرقابة**، ط1، مصر: مكتبة الوفاء القانونية.
- 27-عواد فتحي، أحمد زايد،(2013)،**إدارة الأعمال الحديثة**، ط1، عمان: دار صفاء
- 28-عباس شكري،(2001)،**معجم الطالب العربي**، ط2، بيروت: إدارة الكتب العلمية



# الفصل الثالث أداء العاملين

- أولاً: أهمية الأداء.
- ثانياً: محددات الأداء.
- ثالثاً: أنواع الأداء.
- رابعاً: العوامل المؤثرة في أداء العاملين .
- خامساً: تقييم الأداء.

## أولاً: أهمية الأداء

### 1-1- أهمية الأداء بالنسبة للعاملين

يمثل الأداء انعكاساً لجهد العامل على أداء عمله في الحاضر، وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل، فإذا ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليها الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة الفرد مثل، النقل الترقية، التحفيز، الترشيح للدراسة والتربصات بالخارج ومن خلال ذلك المنطلق يجب على كل عامل أن يوجه اهتماماً خاصاً لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله.

يجب على كل عامل الاهتمام بأدائه لعمله، وذلك بشرط لما يتقاضاه من أجور ومرتبوات وما في حكمها مقابل هذا الأداء وذلك للوازم يجب توافرها لإيجاد علاقة إيجابية بين الحوافز والأداء.

ويرتبط الأداء من وجهة نظر الرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة للاستقرار في عمله وإثبات ذاته. (صلاح شيخ ديب: 2009، ص 9) ومما قد نستكشفه أن اهتمام العامل بأدائه وعمله وسعيه للترقي به قد يساعده في تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به، وطموحاته تجاه مساره الوظيفي داخل المنظمة.

وأن أبرز أهمية في بعد الأداء بالنسبة للعاملين هي أن الأداء هو من يحدد المسار الوظيفي للفرد داخل التنظيم حيث يعتبر المسار الوظيفي عن تلك الوظائف التي تقلدها أو التي سيتقلدها الفرد على امتداد عمره الوظيفي، والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته وآماله ومشاعره، وقد ينظر للمسار المهني من منظور الحركة داخل التنظيم. ومنه يحدد المسار الوظيفي بالنسبة للفرد عن طريق الأداء وأن أداء العامل الجيد المتفاني يحدد له مساراً داخل التنظيم عكس العامل العادي، وهذا ما يكسبه الخبرات اللازمة والمتنوعة والمراكز الإدارية. (نزار عوني اللبدي: سنة 2015، ص153)

من خلال ماسبق تكمن أهمية الأداء بالنسبة للعامل في تبيين وتحديد المسار الوظيفي الصحيح له داخل المؤسسة فالأداء الجيد للعامل يحدد له المسار الجيد وهذا ما يكسبه المكانة والمهارة اللازمة من جهة ومن جهة أخرى على المؤسسة أن تراعي طبيعة ظروف والبيئة المناسبة للعامل من خلال محفزات مادية ومعنوية ليطور ويحافظ على أدائه داخل المؤسسة.

## 2-1- أهمية الأداء بالنسبة للمؤسسة

حيث يعد الأداء أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المنظمة التي يديرها أو يرأسها أو يشرف عليها لذلك نجد جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماما كبيرا بالأداء الذي يعد انعكاسا أو وجه المؤسسة ومدى فاعليتها في الواقع ويساعد الأداء المؤسسة في:

## (صلاح شيخ ديب: سنة 2009، ص 9)

- تحديد صلاحية الموظفين والعمال خاصة الجدد ومدى كفاءتهم أثناء فترة العمل الفعلي مما يساعد في اتخاذ القرارات كالتثبيت أو التسريح.
- يسترشد بالأداء الخاص لكل فرد عند النقل أو الترقية أو تنزيل الدرجة.
- يوضح أداء الأفراد داخل المؤسسة نقاط القوة والضعف لكل واحد في ضوء ذلك يحدد أو يتم تخصيص دورات تدريبية أو تأهيلية ملائمة.

- يحدد الأداء لكل فرد منح ومكافآت وعلاوات حسب درجة إتقانهم للعمل مما ينعكس بالإيجاب على الروح المعنوية والإنتاج.

**(نزار عوني اللبدي: سنة 2015، ص 30)**

في ضوء الأداء كذلك يمكن للمؤسسة من:

- الوقوف على الاحتياجات الحقيقية والاتجاهات الخاصة بالعاملين نحو المنظمة التي يعملون بها، ما يسمح لها بتحديد دقيق لما تملكه المنظمة من مهارات.

- التأكيد على سير المنظمة نحو تحقيق أهدافها المسطرة.

- يساعد المؤسسة فيمن إجراء مقارنة بين مختلف فروعها ومصالحها ووضع الخطط والموازنات، باعتبار أن الأداء يقدم حقائق موضوعية ملموسة وليست تقديرات شخصية.

**(سنية كاظم تركي: 2015، ص 8)**

من خلال هذا تكمن أهمية الأداء بالنسبة للمؤسسة بأن الأداء هو أحد العوامل الأساسية لتقييم المؤسسة وتطويرها وتسييرها في الطريق الصحيح لتحقيق أهدافها في كل مرحلة تمر بها المؤسسة وكل خطوة تعطيها تعتمد فيها على مستوى الأداء الوظيفي.

### **ثانياً: محددات الأداء**

#### 1-2 المحددات الذاتية:

جلب تحديد الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينهما.

وقد حاول مجموعة من العلماء الإدارة إعداد نموذج المحددات الأداء حيث قدم "بورتز" وزميله " لوكر " نموذج استند إلى ثلاثة عوامل رئيسية وهي حصيلة الجهد المبذول والخصائص الشخصية وإدراك الفرد لدوره الوظيفي، ضيف لذلك حسن الاختيار للأفراد وتهيئتهم عن طريق التدريب والتكوين.

ويمكن القول إن محددات تستند إلى:

**(يوسف عبد بحر 2010، ص159)**

• الجهد المبذول: حيث يشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبديها العامل الأداء مهمته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

**(عفاف حسن هادي سعاني: 2014، ص 243)**

وتختلف الجهود من عامل لعامل، كما تختلف من مؤسسة الأخرى طبقاً للمعطيات والمحددات الرئيسية النازمة للمؤسسة من صيغ الاتصال ومدى فعالية دورها، وكذا مدى صرامة الأنظمة الرقابية أو توفر المعلومات المتعلقة بالمهام، بصفة عامة المناخ العام السائد في المؤسسة.

\* القدرات: وهي تلك المهارات والخصائص الشخصية اللازمة لأداء المهام ويطلق عليها أحياناً الكفاءات أو السمات الشخصية، كالقدرة والتحمل والسرعة البديهية التي لا بد منها وتوافرها هي من يقوم بالمهام فهي تأثر بشكل كبير ومباشر في الأداء.

**(إبراهيم محمد حسانة: سنة 2013، ص 114)**

والتي ترجع بدرجة أولى إلى السمات الشخصية لكل عامل وبينته وفطنته في العمل، أو مدى حظ العامل في عدد كبير من الدورات التدريبية خلال مساره المهني أو الوظيفي، حيث يكتسب من خلالها المهارات والتقنيات التي تزيد من كفاءته في العمل.

\* إدراك الدور: وهو قدرة الفرد على الإحاطة بالمعلومات الكافية عن طبيعة المهام المكلف بها.

وهو أيضاً معرفة العامل كيفية توجيه جهوده، باعتبار أن الأداء يتحدد بمدى فهمه للدور.

**(مفتاح الجندلي: بدون سنة، ص 4)**

يرجع بطبيعة الحال لقدرة الإدارة على توفير المعلومة المتعلقة بسير العمل لعمالها، حيث نجد المؤسسات الحديث، قد خصصت مصالِح وإدارات كبيرة ومستقلة في هذا المجال كإدارة المعرفة.

• حسن اختيار العاملين: تتضمن العملية اختيار العاملين المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة، من حيث مؤهلاتهم ومهاراتهم، وكذا فعاليتهم وكفائتهم في الأداء المناسب، وهذا عن طريق تحديد شروط الواجب توافرها في الفرد.

إذ تعد العملية الأساس الفعلي للمؤسسة والمحدد الأول لمدى بقائها وإستمراريتها، فالمؤسسات الناجحة تعتمد على استقطاب الكفاءات العالية والمناسبة ضمن شروط محددة لها.

• التدريب والتكوين: في الحديث عن مردود التدريب يقال أنه لن يكون التدريب مجدياً، إلا إذا كان ذو مردود هام بالنسبة للعامل وللمنظمة، حيث تعتبر إحدى الوسائل الرئيسية للرفع من الكفاءة الإنتاجية وزيادة الفعالية ومهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء مهامهم.

**(محمد هاني محمد: سنة 2014، ص 258)**

• المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والنقاني في العمل وقدرة العامل على تحمل المسؤولية الملقاة عليه في أوقاتها المحددة أو مدى حاجة الأفراد للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله وخلق الجو والبيئة العملية المناسبة لذلك.

(شامي صليحة: سنة 2010، ص 65)

2-2 المحددات الخارجية:

يشير الواقع لأن هناك عناصر ومحددات تخرج عن سيطرة الفرد العامل وتؤثر في مهامه ونشاطاته المراد تقديمها يمكن إبرازها في:

\* متطلبات العمل: وتتمحور حول الوجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل، إضافة إلى الأساليب المستخدمة للوصول إلى النتيجة أو الطبقة النهائية. (بوحنيكة هدى: سنة 2015، ص 50)

• البيئة التنظيمية:

حيث أنها تشكل خزاناً كبيراً من السلوك والظروف العمل داخل المؤسسة تمكن من المساهم في تخفيض مستوى الأداء كتلك المتعلقة بانعدام التهوية أو التدفئة والضوضاء التي تعد إحدى الآفات المعاصرة التي أفرزها التطور التكنولوجي المتسرع حيث أصبحت لا تفارق الإنسان أو العامل، والتي تؤثر بصفة كبيرة على أداءه واتصاله ونشاطاته في العمل بصورة سلبية.

(بو ظريفة حمو: سنة 2002، ص 17.16)

وكذلك تشير البيئة الداخلية إلى الأنماط السائدة في المؤسسة الأداء المهام من الإشراف وتوافر المواد الأولية الهيكل التنظيمي ونمط الاتصال والقيادة وما إلى ذلك وكذا المؤثرات الاجتماعية والتنظيمات الغير رسمية الجماعات العمل والتي تقلص من رغبة الفرد في أداء مهامه أو توجه العامل نحو أفضل السبل لأداء ومساعدتهم على تجنب الأخطاء.

(براء رجب تركي: سنة 2005، ص 87)

• التحفيز:

يعرفه "عاطف عبيدك" بأنه كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على الأداء المستمر.

وهو أيضاً تلك العوامل التي تجعل الفرد ينهض بعمله وأدائه على نحو أفضل ويبذل جهداً أكبر.

ومنه أن التحفيز هي تلك العوامل التي تهيئها المؤسسة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد كفاءة أداء عمالهم على نحو كبير ومتواصل.

(محمد حسن محمد حمدات: سنة 2007، ص 252)

### ثالثاً: أنواع الأداء

ويمكن تقييم أنواع الأداء بغرض اختيار معايير التقسيم لذلك فإن نوع الأداء كون حسب معيار التقسيم، ومن ثمة يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية.

#### 1-1- حسب معيار المصدر:

وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخل والأداء الخارج.

##### أ/ الأداء الداخلي:

ويطلق هذا النوع من الأداء أداء الوحدة أي أنه نتاج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً مما يلي:

- \* الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتباره مورداً استراتيجياً قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- \* الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
- \* الأداء المالي: ويمكن في فعالية تهيئة استخدام الوسائل المالية المتاحة.

##### ب/ الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع وكل هذه العبارات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

#### 2-1- حسب معيار الشمولية:

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

##### أ/ الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر.

#### (بو الشرس كمال: سنة 2014، ص 89-90)

في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح، النمو، كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

## ب/ الأداء الجزئي

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

(عز الدين هروم: سنة 2007-2008)

## 1-3- حسب معيار الطبيعة:

يقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية، سياسية ... الخ. فإنه يمكن وان كان ذلك من باب المقابلة المنطقية، تصنيف الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، سياسي، تقني ... الخ. وفي إشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين: " لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها **Image de marque** بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل أن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج.

(عبد الملوك مزهودة: سنة 2001)

يصنف أداء العاملين في المؤسسة حسب طبيعته، فهي تتخذ عدة أنواع وذلك باختلاف المفكرين، فهي تعتمد على المعايير في معرفة نوع الأداء المقدم وبالتالي يتم من خلاله تقييم العامل حسب كل نوع الأداء المقدم، فمنها ما هو داخلي وما هو خارجي ولكل واحد منهما له تأثير إيجابي أو سلبي على العامل.

## رابعاً: العوامل المؤثرة في الأداء

يمكن التمييز بين نوعين من العوامل: عوامل خارجية وعوامل داخلية.

## 4-1- العوامل الخارجية:

يقصد بالعوامل الخارجية تلك المؤثرات التي تمس بأداء المؤسسة سلباً أو إيجاباً وهذا دون تحكم المؤسسة فيها وهي تنقسم إلى:

## 4-1-1- العوامل الاقتصادية:

تتمثل العوامل الخارجية في مجموعة المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم، وبالتالي فإن أثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء، وقد تكون خطراً يؤثر سلباً على أداء المؤسسة، مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف أثارها خاصة إذا تميزت بعدم الثبات والتعقيد، وتنقسم هذه العوامل إلى:  
أ/ عوامل اقتصادية كلية:

كالفلسفة الاقتصادية للدول، معدلات نموها الاقتصادي، سياسات التجارة الخارجية، معدلات التضخم، نسب أسعار الفائدة ..... وتمتاز هذه العوامل بتأثيرها في المدى الطويل على أداء المؤسسة.

ب/ عوامل اقتصادية قطاعية:

كوفرة المواد الأولية، الطاقة، درجة المنافسة، هيكل السوق، توفر اليد العاملة المؤهلة و تسوية الأجور ..... و تؤثر هذه العوامل على أداء المؤسسة في المدى القصير.

4-1-2-العوامل الاجتماعية والثقافية:

يؤثر هذا النوع من العوامل بشكل مباشر على الأداء وهذا بالنظر إلى النمط السلوكي المشترك في المجتمع، ونذكر كمثال على ذلك الأداء المرتفع عند العمل في الجماعات مقارنة بالأداء الفردي، أو بالمنظور الثقافي لبعض المجتمعات مثل المجتمعات اليابانية التي تملك معدلات أداء فائقة، هل لأن لها ثقافة العمل والأداء أم أن لأفراد مؤسساتها ثقافة "اليوغا" قبل أثناء وبعد العمل.

4-1-3-العوامل السياسية والقانونية:

تعتبر هذه العوامل من العناصر الهامة ذات التأثير الكبير على الأداء في المؤسسة، و تتكون هذه العوامل من مؤسسات النظام الحكومي، سياسات الدولة المالية، النقدية الخارجية وسياسات الدولة بالنسبة للاستثمار الخارجي، كما تشمل أيضا التشريعات و القرارات الإدارية و آراء المحاكم و اللوائح و الإجراءات المنظمة للمؤسسات و يدخل ضمن هذه العوامل كافة الجماعات و المؤسسات و الأفراد التي تملك القوة في التأثير على قرارات المؤسسة، و تسعى المؤسسة للحصول على تأييدها من المستهلكين و الموردين و المساهمين و النقابات و الاتحادات التجارية. بصفة عامة تشمل العوامل السياسية والقانونية العناصر التالية:

- السياسة الخارجية للدولة.

- مدى قدرة النظام على تحقيق الاستقرار السياسي.

- وضوح الأهداف على مستوى الاقتصاد الوطني.

- التشريعات والقوانين.

- مدى انتشار الديمقراطية والأحزاب.

لا يجب على المؤسسة التأقلم مع العوامل السياسية والقانونية فحسب بل يجب عليها التنبؤ بالقوانين والقرارات والسياسات الحكومية.

4-1-4-العوامل التكنولوجية:

تتأثر المؤسسة بشكل كبير بالمحيط التكنولوجي (المعارف العلمية، البحث العلمي، الإبداعات التكنولوجية، تداول بارعات الاختراع ..... ) حيث أن التكنولوجيا المستخدمة من طرف المؤسسة قد تساهم في تخفيض أو رفع حجم التكاليف وتحدد نوعية المنتجات وخير دليل على هذا نهوض المؤسسات الواعية بمثل هذا التأثير وتخصيص أقسام البحث والتنمية

لمواكبة كل التطورات التكنولوجية الواقعة بهدف ضمان أداء بشري يسمح لها بتحقيق كل الأهداف المسطرة.

(السعيد بريش: سنة 2011-2012، ص30)

4-2-العوامل الداخلية:

وتنقسم إلى قسمين:

4-2-1-العوامل التقنية:

هي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم على الخصوص ما يلي:

- نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف الفعلية وفي معالجة المعلومات.

- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.

- تصميم المؤسسة من حيث: المخازن، الورشات والآلات داخل الورشات، نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له.

- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.

- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.

- مستويات الأسعار.

- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

4-2-2-العوامل البشرية:

هي مختلف القوى التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم على

الخصوص:

- التركيبة البشرية للمؤسسة من حيث السن والجنس.

- مستوى تأهيل عمال المؤسسة.

- التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.

- نظامي المكافآت والحوافز.

- الجو السائد بين العمال والعلاقة بين المشرفين والمنفذين.

(عمر تيمجددين: سنة 2012-2013، ص51-52)

تعتبر هذه العوامل من الأساليب البارزة في التأثير على أداء العامل التي بدوره يؤدي

إلى تحسين أداء المؤسسة وهذا الهدف تسعى إليه جل المؤسسات بمختلف أنواعها ذ، فهي

ذات تأثير كبير عليها من خلال عدم استخدامها والتأقلم معها بما يخدم مصلحتها.

### خامسا: تقييم الأداء

1- أهمية تقييم الأداء:

تستطيع المؤسسات من خلال نظام تقييم الأداء معرفة المعلومات الهامة عن المنتجات والخدمات التي تقدمها والعمليات التي تقوم بها، فتقييم الأداء هو وسيلة تساعد في فهم وإدارة

وتحسين الأعمال التي تقوم بها المؤسسة ضيف لذلك يمكن من معرفة كيف تعمل المنظمة بشكل جيد وكذا:

- \* مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.
- \* مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الرضا لعملائها.
- \* توفير المعلومات التي تساعد في الرقابة على العمليات التي تقوم بها المنظمة.
- \* يساهم تقييم الأداء في تحديد التحسينات الضرورية التي تسعى إلى إحداثها المؤسسة لتطوير أداءها. (المنظمة العربية للتنمية الإدارية: سنة 2009، ص 191)
- تلاوتا على ذلك يساهم في:
- \* تحديد مدى كفاءة العامل داخل المؤسسة.
- \* المعاملة العادلة وحصول كل عامل على ما يستحقه (ترقية، علاوة، مكافأة).
- \* زيادة مستوى الرضا لدي عمال المؤسسة.
- \* يخلق فرص الاحتكاك والتحاور بين الرئيس والمرؤوس.
- \* يرتبط التقدير والاهتمام المستمر بما يبذله الفرد من جهد وطاقة في تأدية عمله، يخلق المناخ التنظيمي الجيد والعلاقات الحسنة والروح المعنوية الدافعة للعمل.
- (علي غربي وآخرون: 2007، ص 139)
- \* يوفر نظام اتصال ذو اتجاهين.
- \* تحديد الاتجاهات التدريبية اللازمة للعمال.
- \* العمل على التحسين الأداء الحالي والمستقبلي.
- \* المساعدة على تحديد المسار الوظيفي المحتمل للعامل.
- \* المساهمة في تخطيط القوى البشرية. (نزار عوني اللبدي: سنة 2015، ص 249)
- \* يؤدي شعور العاملين بأن جهة تقوم بتقييم نشاطهم إلى الالتزام بتنفيذ المهام فضلا عن شعورهم بالمسؤولية تجاه أنفسهم وعملهم.
- \* يعتبر وسيلة رقابية على المشرفين الذين يتابعون مراقبة وتقييم جهود العاملين.
- (علي غربي وآخرون: سنة 2007، ص 139)
- \* تساهم في وضع الرجل المناسب في المكان المناسب والاختيار يكون على أساس المواصفات الوظيفية والقدرات.
- أبرز لنا الباحثون مما سبق الأهمية البالغة لنظام تقييم الأداء داخل المنظمات باعتباره وسيلة تنبؤية وإستشرافية لما هو آت حيث يساعد المنظمة على إدراك حاجاتها المستقبلية وتجنب المخاطر والعقبات التي قد تحد من نشاطها أو تضره.



## قائمة مراجع الفصل الثالث:

الكتب:

- 29- المنظمة العربية للتنمية الإدارية (2009): أعمال مؤتمرات قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، القاهرة، مصر.
- 30- براءة رجب تركي (2015): نظام الحوافز الإدارية ودورها في تمكين وصقل قدرات الأفراد. دار راية عمان، الأردن
- 31- بو ظريفة حمو (2002): الضوضاء خطر على صحتك. الوقاية والأرغونوميا، جامعة الجزائر
- 32- بو الشرس كمال: الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2014، ص (89، 90).
- 33- محمد هاني (2014)، إدارة الموارد البشرية، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- 34- نزار عوني اللبدي (2015): تنمية الأداء الوظيفي، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- 35- بو الشرس كمال: الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2014، ص (89، 90).
- 36- علي غربي وآخرون (2007): تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- المجلات والدوريات:**
- 37- بوحنيكة هدى (2015)، أثر الثقافة التنظيمية في أداء الموارد البشرية. دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر
- 38- صلاح الشيخ ديب (2009): قياس أثر التدريب في أداء العاملين، دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، جامعة تشيرين والبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 31 العدد 1
- 39- سنيينة كاظم تركي (2015): إدارة الوقت وأثرها في الأداء الوظيفي، دراسة حالة في مديرية التقاعد العامة، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط العدد 20
- 40- عفاف حسن هادي سعاني (2014): الثقافة التنظيمية وأثرها في تعزيز الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية في شركة الأصباغ الحديثة قسم الإدارة الصناعية كلية الاقتصاد والإدارة جامعة بغداد، العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد 20 العدد 6.
- 41- عبد المليك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر (بسكرة)، نوفمبر 2001.

42-السعيد بريش، نعيمة يحيوي : أهمية التكامل بين أدوات المراقبة و التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها ( دراسة حالة ملبنة الأوراس ) ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد 1 ، 2011-2012 ، ص 30.  
رسائل الأكاديمية:

الشريف طلال عبد الملك (2004)، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا. الرياض. السعودية  
عزا لدين هروم: واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة (الجزائر)، 2007 - 2008 .  
عمر تيمجدين: دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية (دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريريج)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013، ص (51،52).

#### مواقع إلكترونية:

مفتاح جندي: ماهية الأداء، نقلا عن موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية  
،، <https://hrdiscussion.com/hr83748.html>, 2021/02/03-23.00

# الفصل الرابع الإجراءات المنهجية

- أولاً: تحديد منهج الدراسة.
- ثانياً: مجالات الدراسة.
  - 1-2- المجال المكاني.
  - 2-2- المجال الزمني.
  - 2-3- المجال البشري.
- ثالثاً: العينة.
- رابعاً: أدوات الدراسة.
- خامساً: الأساليب الإحصائية المعتمدة.

## 1/ منهج الدراسة

يتوقف اختيار منهج المتبع في دراسة الساعي منه لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بموضوع البحث الأخذ بعين الاعتبار طبيعة الموضوع والإمكانيات المتاحة والوقت المسموح، والهدف المراد الوصول إليه، من هنا تعتمد دراسة الباحث على تقصي الحقائق ووصف الظواهر وصفا دقيقا.

ويعرف المنهج الوصفي على أنه رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون، والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره، وهذا يتوافق مع الدراسة التي بصدد الباحث باعتباره يسعى للوصف والوصول إلى استنتاجات لتفهم واقع المنظمة المراد دراستها وفي مؤسسة النسيج.

(ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم: سنة 2000، ص 43)

## 2/ مجالات الدراسة:

إن تحديد مجالات الدراسة يعد من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية، وقد اتفق أغلبية الباحثين والمختصين في مناهج البحث الاجتماعي على أن لكل لدراسة ثلاثة مجالات رئيسية وهي:

### 2-1/ المجال المكاني:

تمت هذه الدراسة على مستوى مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة TIFIB وهي مؤسسة إنتاجية متخصصة في القماش الجاهز والتي أنشئت في سبتمبر 1981، غير أن الإنتاج بدا في المؤسسة في 11 أبريل 1982 وتقع المؤسسة في المنطقة الصناعية ويحدها شرقا مصنع العموري للأجور، وغربا مؤسسة الكوابل وشمالا مؤسسة نافطال وجنوبا مؤسسة الغزاة للطحين، حيث تقدر المساحة الإجمالية للمؤسسة ب 12.5 هكتار منها 650 هكتار تمثل مساحة خضراء وقد دانت مدة إنجازها 3 سنوات و 4 أشهر وبتكلفة قدرة ب 719 مليار سننيم ويقدر رأس مالها ب 839.000.000 دج.

ولقد تم الاتفاق مع شركات أجنبية متخصصة لإنجاز هذا المشروع وذلك ابتداء من 7 أكتوبر من سنة 1976 ومن بين الشركات المساهمة في هذا الإنجاز تذكر:

• الشركة الألمانية Famatex

• والشركة النمساوية Andritz

• والشركة اليوغسلافية Ingra

كما أن المؤسسة تحتوي على آلات إنتاجية ذات شهرة عالمية منها:

• ايمو Imu

- بينيغار Benigar
- كتلينغ Kettling
- براون Brown

وتتوزع المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة من خلال هيكل تنظيمي يسير العمل والوظائف والأدوار لكل عنصر من عناصر المؤسسة تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة: أولاً: المديرية العامة التي يشرف عليها مدير المؤسسة.

- سكريتاريا: وتشرف عليها كاتبة وهي مكلفة بالأعمال الإدارية تنسيقها وتنظيم المواعيد مع المدير
- الحماية والأمن: يشرف عليها رئيس مصلحة وتقسم إلى أربعة فروع تسهر على حماية وسلامة امن المؤسسة.
- مصلحة الحساب والتدقيق: يشرف عليها نائب المدير المكلف بدراسة كل الحسابات والتدقيق الخاصة بالمؤسسة
- مصلحة المنازعات: تشرف عليها رئيسة المنازعات مكلفة بالقضايا القانونية التي تخص المؤسسة.

ثانياً: مديرية الاستغلال:

- ويشرف عليها مدير الاستقلال وتنقسم إلى قسمين هما:
- قسم النسيج: يشرف عليه نائب مدير مكلف بالنسيج وينقسم إلى مصلحتين مصلحة النسيج ومصلحة التحضير
- قسم التجهيز: ويشرف عليه نائب مدير مكلف بالتجهيز وينقسم إلى 3 مصالح وهي مصلحة التصليح، مصلحة التجهيز الرطب، مصلحة التصليح الجاف.
- ثالثاً: المديرية التقنية

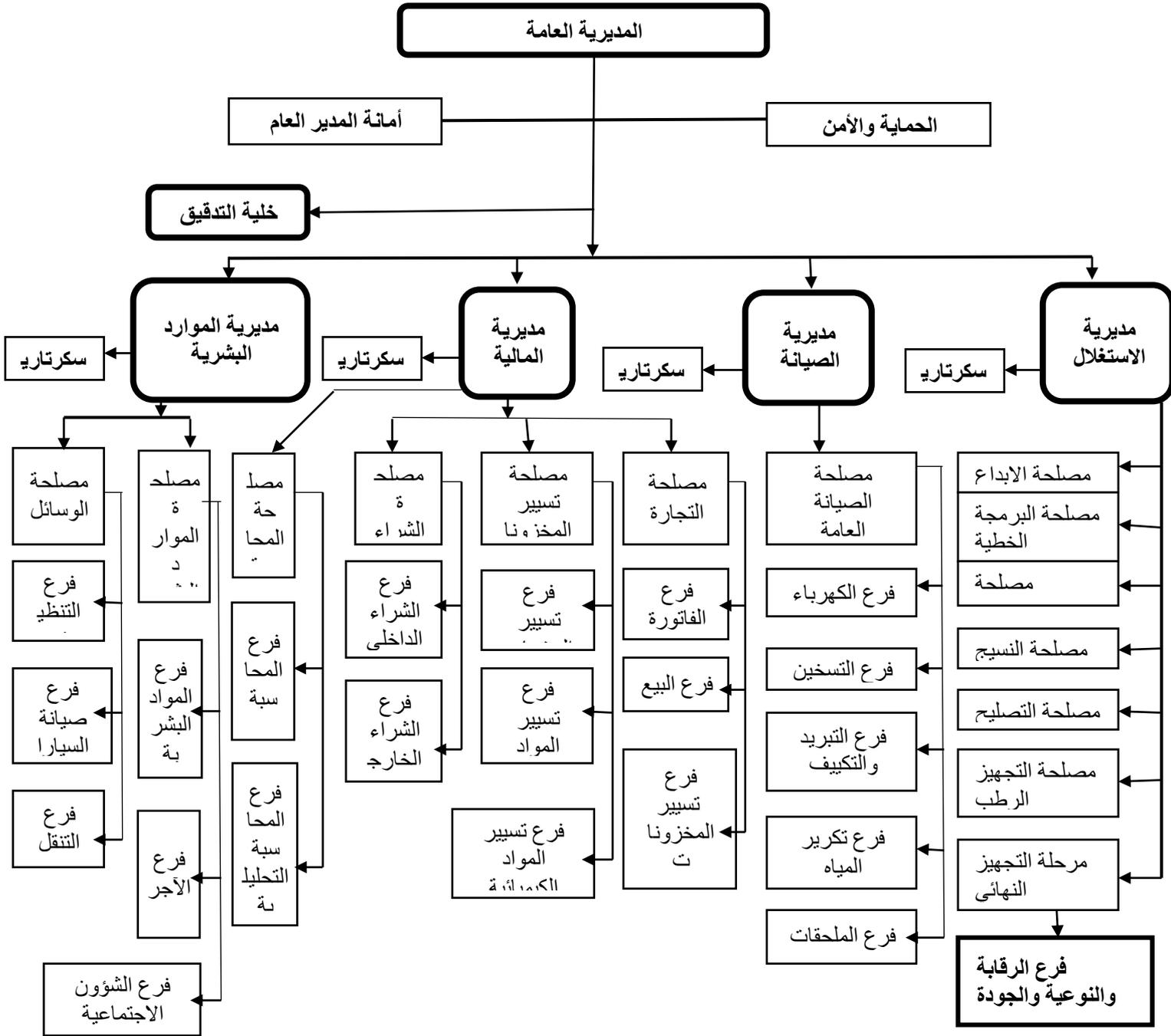
ويشرف عليها المدير المكلف بالشؤون التقنية وتنقسم إلى أربعة مصالح:

- مصلحة الإبداع.
- مصلحة المخبر
- مصلحة المراقبة النوعية
- مصلحة البرمجة.

رابعاً: مديرية التموين والتجارة

يشرف عليها مكلف بالتموين والتجارة وهو المسئول على العلاقات التي تربط الإدارة ومصالحها وتنقسم إلى ثلاث مصالح.

- مصلحة التجارة: تقوم بكل المبيعات الخاصة بالقماش التام محليا (مدني، عسكري، شبه عسكري)
  - مصلحة تسيير المحزونات: مكلف بتسيير محزونات المؤسسة من مواد أولية وقطع الغيار
  - مصلحة الشراء: يشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بالمقتنيات والحاجيات الخاصة بالمؤسسة.
- خامسا: مديرية الموارد البشرية.
- يشرف عليها مدير مكلف بالموارد البشرية وتربطه علاقات مع كل المصالح وكذلك مع المدير العام ويتمثل دورها في تسيير وتكوين العمال وهي مقسم إلى مصلحتين:
- مصلحة الموارد البشرية: يشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بتسيير شؤون العمال وتنقسم إلى نوعين فرع الموارد البشرية وفرع الأجور
  - مصلحة الوسائل العامة: يشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بتسيير وسائل النقل ونظافة المؤسسة داخليا.
- سادسا: مديرية المحاسبة والمالية.
- يشرف عليها المكلف بالمحاسبة والمالية وهو الذي سيقوم بالإجراءات الحسابية للمؤسسة وذلك مع اتصال دائم مع مدير المؤسسة ويحتوي على مصلحة المحاسبة والمالية والإجراءات الحسابية كما يقوم بتحديد أسعار المنتجات وتنقسم إلى فرع ممون، فرع البنوك، فرع الشراء.



شكل رقم (5): يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة النسيج.

## 2-2-المجال الزمني

في أي دراسة يجب أن تحتوي على المجال الزمني لها أي التاريخ الذي انطلق فيه الباحث الميدان، وقام بجلب جميع المعلومات عن مكان الدراسة وكذلك تطبيق أداة جمع البيانات فيه، وبالنسبة لدراستنا فان عملية جمع البيانات تمت قبل توزيع أداة البحث الخاصة بالدراسة ألا وهي استمارة الاستبيان حيث سبقها فترة تربص ميداني، خاضه الطالب لمدة تقارب الخمسة عشرة يوماً داخل المؤسسة سمحت له بالاطلاع والتعرف على جميع مصالح وفروع المؤسسة ومقابلة إدارتها وعمالها وسيرها وطرق عمل أفرادها قبل موعد توزيع استمارة البحث الخاصة بالدراسة (استبيان)

قمنا بجمع المعلومات عن المؤسسة عن طريق رئيس مصلحة التدقيق والحساب وكذا مديرة الموارد البشرية التابعة للمصلحة يوم 10 أفريل 2021 حيث تحصلنا على جميع ما يتعلق بالمؤسسة من عدد العمال وتوزيعهم حسب أنشطتهم وكذا الهيكل التنظيمي والتجهيزات المعتمدة في العمل، وفي 02 جوان 2021 تم توظيف أداة الاستبيان التي لدينا على عمال المركب وتم تحليل البيانات المقدمة وتقديم النتائج في شهر جوان 2021.

## 2-3-المجال البشري:

يشير مصطلح المجال البشري إلى جميع الأفراد الذين يشكلون موضوع البحث، كذلك يعتبر المكان الذي توجد فيه الظاهرة والذي تدرس فيه المشكلة ويجمع من خلالها بيانات ومعلومات حولها وأن مجتمع دراستنا الحالي عمال مؤسسة النسيج المتكون من أعوان الأمن والنظافة والعمال والمشرفين والتقنيين وكذا الإداريين وعددهم 320 فرد.

بناء على ما سبق يتضح أن عدد مفردات الدراسة الميدانية في موضوع البحث كبير مما يتطلب حصر مجتمع البحث بهدف:

- تسهيل على الباحث القيام بدراسة منظمة، دون التخبط في اختيار أفراد أو جماعات لا تخضع لمواصفات البحث المطروح.
- ربح الجهد وضمان النتائج الدقيقة التعميم على المجتمع الأصلي.

ويمكن اعتبار مجتمع البحث لهذه الدراسة هم عمال المركب، في سنة 2021 في الوحدات والمصالح التالية:

مخزن الخيط، وحدة التحضير، مصلحة النسيج، ومخزن قطع الغيار.

ومن الخصائص المعروفة على مجتمع البحث المعني بالدراسة المتمثل في العمال كونه يتميز بقدر كبير من التجانس وهذا نتيجة التقارب الكبير في العناصر التنظيمية المحيطة بالعمال، كظروف العمل، أنماط التواصل والاتصال والقوانين والإجراءات التنظيمية المعمول بها داخل الوحدات على العمال، وكذا تشابه وتقارب الأنشطة والمهام الموكلة داخل المؤسسة والجو المحيط بالعمل بصفة عامة.

### 3-العينة:

هي جزء من مجتمع الدراسة تختار بطريقة علمية وعملية محددة للوصول إلى مجموعة من التحليلات والبيانات تم جمعها بأدوات محددة، شرط أن تكون هذه العينة ممثلة للمجتمع الأصلي ككل. وتعرف العينة على أنها أخذ مجموعة أفراد من المجموع الأصلي المراد فحصه حيث يراعى فيها التمثيل الصحيح للمجتمع المبحوث يجري عليها عملية البحث، ثم تعمم النتائج على جميع وحدات المجتمع أو الحالات الأخرى المشابهة

(إبراهيم أبراش: سنة 2008 ، ص245)

ومما سبق فالعينة هي تمثيل مدروس للمجتمع الأصلي المراد دراسته تكون محددة بطريقة علمية ووفق أطر معينة في عملية اختيارها، حيث من خلالها يتم تعميم النتائج المحصلة على المجتمع الكلي.

وقد أجريت هذه الدراسة خلال السنة 2021 حيث بدأ الباحث في دراسته لهذه العينة بتقسيم البحث إلى وحدات أولية يختار من بينها عينة بطريقة عشوائية أو منتظمة، ثم تقسم الوحدات الأولية المختارة إلى وحدات ثانوية يختار من بينها عينة جديدة، ثم تقسم الوحدات الثانوية المختارة إلى وحدات أصغر يختار منها عينة عشوائية.

### 4/ أدوات الدراسة

تعد أدوات الدراسة الوسائل التي يعتمد عليها الباحث للنزول إلى الميدان بغية جمع البيانات والمعطيات المرتبطة والخاصة بموضوع بحثه.

## 4-1/ الاستبيان:

ويسمى أيضا بالاستقصاء، وهو إحدى الوسائل الشائعة الاستعمال للحصول على المعلومات وحقائق تتعلق بآراء واتجاهات الجمهور حول موضوع معين أو موقف معين. ويتكون الاستبيان من جدول من الأسئلة توزع على فئة من المجتمع (عينة)، بواسطة البريد أو باليد أو قد تنشر في الصحف أو التلفزيون أو الإنترنت، حيث يطلب منهم الإجابة عليها وإعادتها إلى الباحث. والهدف منه هو الحصول على بيانات واقعية وليس مجرد انطباعات وآراء هامشية.

## 4-2/ الملاحظة:

وهي إحدى الوسائل المهمة في جمع البيانات والمعلومات، وهناك قول شائع بأن العلم يبدأ بالملاحظة. وتبرز أهمية هذه الوسيلة في الدراسات الاجتماعية والأنثروبولوجية والنفسية وجميع المشكلات التي تتعلق بالسلوك الإنساني ومواقف الحياة الواقعية، وتستخدم الملاحظة في جمع البيانات التي يصعب الحصول عليها عن طريق المقابلة أو الاستفتاء، كما تستخدم في البحوث الاستكشافية والوصفية والتجريبية.

(ماثيو جيدير: بدون سنة، ص 28.29)

وقد سبقت مرحلة الاستبيان النهائي:

-مرحلة الصياغة الأولية:

تم من خلال هذه المرحلة بناء التساؤلات الفرعية والتي تمثلت في تساؤلين، وتحديد أبرز المؤشرات المرتبطة بها، بغية تحقيق الأهداف المرجوة أو المراد الوصول إليها وكشفها وقد تم الاعتماد على الدراسات السابقة من جانبيها النظري والتطبيقي لكيلا يتم الانطلاق من الصفر.

-مرحلة التطبيق والتوزيع النهائي:

ويتضمن الاستبيان في شكله النهائي 15 سؤالا موزعا على ثلاثة محاور:

- أولا: محور البيانات الشخصية يضم الجنس، السن، المستوى التعليمي، مدة العمل.
- ثانيا: طبيعة نمط القيادة في تطوير الأداء
- ثالثا: دور الرقابة في تطوير الأداء

## 5/ الأساليب الإحصائية المعتمدة:

استعانة الباحث ببعض الأساليب الإحصائية التي تمكنه من التحكم في موضوعه وفي تحليل المعطيات وإعطاء نتائج تثبت ما يسعى إليه. وبعد جمع المعطيات والبيانات المرتبطة بموضوع الدراسة، ارتأى الباحث، للاعتماد على كل من الأدوات الإحصائية التالية

- ✓ الجداول: وقد استعملت في عرض البيانات وتنصيبها.
- ✓ التكرارات: أي تعداد كل الإجابات المتكررة الأسئلة الاستمارة وتلخيصها في الجداول وذلك عند عرض النتائج لأفراد العينة على الاستبيان.
- ✓ النسبة المئوية: وهي الوسيلة الإحصائية التي أعتمدها الباحث في تقسيم نتائج الدراسة والمقارنة بين إجابات أصحاب العينة.

## مراجع الفصل الرابع

### قائمة المراجع:

#### - الكتب:

- 43- إبراهيم أبراش (2008): المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن سنة.
- 44- ماثيو حيدر: (2004) ترجم من الفرنسية. ملكة أبيض. منهجية البحث دليل الباحث المبتدئ في موضوعات البحث ورسائل الماجستير والدكتوراه.
- 45- ربحي مصطفى عليان و عثمان محمد غنيم (2000): مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق)، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

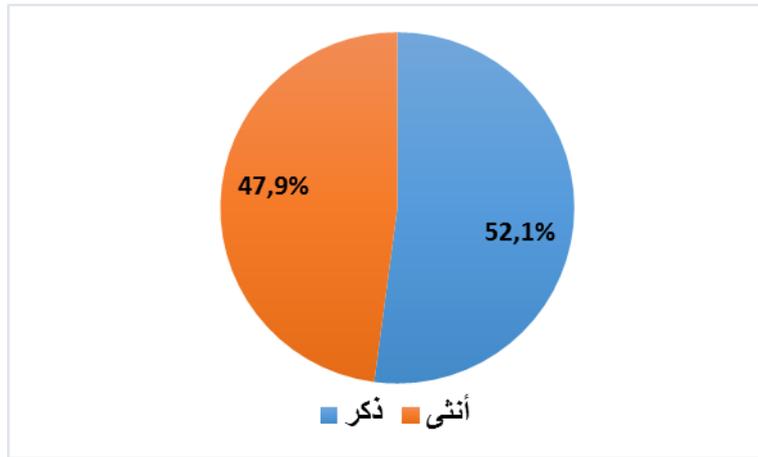
# الفصل الخامس

## عرض وتحليل نتائج الدراسة

- أولاً: عرض وتحليل بيانات المحور الأول  
ثانياً : عرض وتحليل بيانات المحور الثاني  
ثالثاً : عرض وتحليل بيانات المحور الثالث  
رابعاً : عرض نتائج الدراسة
- 1-نتائج التساؤل الأول
  - 2-نتائج التساؤل الثاني
  - 3-نتائج التساؤل العامة

أولاً: عرض وتحليل بيانات المحور الأول  
الجنس:

النسبة المئوية %	التكرار	التكرار
		الإجابة
52.1	25	ذكر
47.9	23	أنثى
100%	48	المجموع

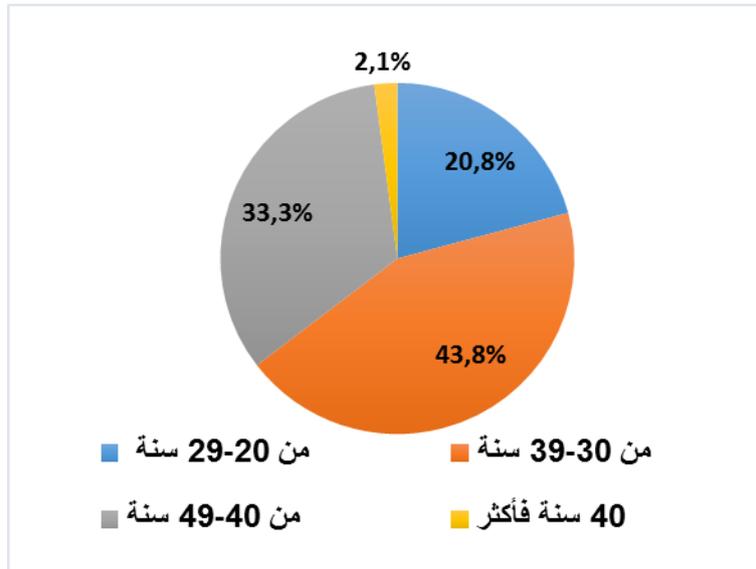


الجدول رقم 01: يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس.

من خلال ما يوضحه الجدول رقم 01 يتضح لنا أن أكبر فئة تعمل في المؤسسة هي فئة الذكور والتي قدرت بنسبة 52.1% وهذا باعتبار أن المؤسسة تحتاج إلى نوع من التحرك والعمل داخل المؤسسة وهو ما يلائم ذكور أكثر من إناث والتي قدرت نسبتها 47.9%.

السن:

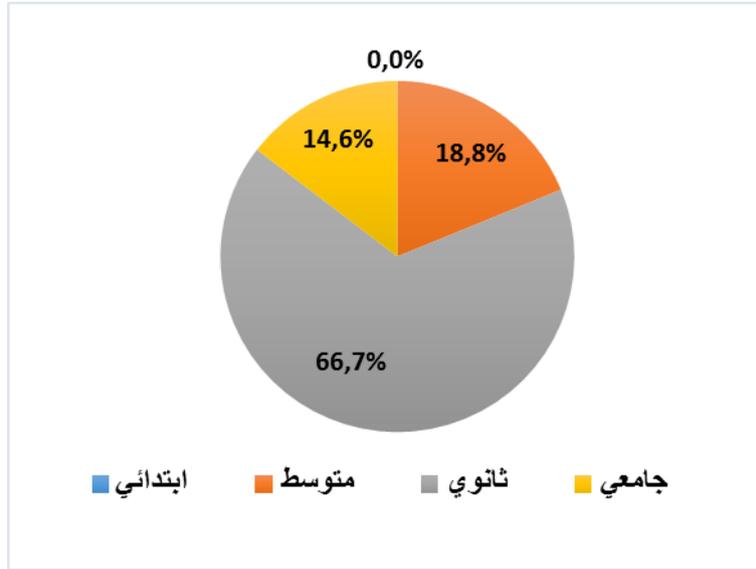
النسبة المئوية %	التكرار	التكرار
		الإجابة
20.8	10	من 29-20 سنة
43.8	21	من 39-30 سنة
33.3	16	من 49-40 سنة
2.1	01	40 سنة فأكثر
100%	48	المجموع



الجدول رقم 02: يبين توزيع المبحوثين حسب السن من خلال ما يبينه الجدول رقم 02 نجد أن أكبر فئة عمرية هي الفئة التي تتراوح ما بين 20-39 قدرت نسبتها 43.8 تليها مباشرة الفئة من 49-40 وهذا بنسبة 33.3 تأتي الفئة الثالثة من 29-20 بنسبة 20.8 وأخيرا 40 سنة فأكثر بنسبة 2.1 ويرجع هذا الفرق الشاسع إلى الثقافة التي تعمل بها المؤسسة وطبيعة متطلباتها من الشباب.

المستوى التعليمي:

النسبة المئوية %	التكرار	التكرار / الإجابة
00	00	ابتدائي
18.8	09	متوسط
66.7	32	ثانوي
14.6	07	جامعي
100%	48	المجموع

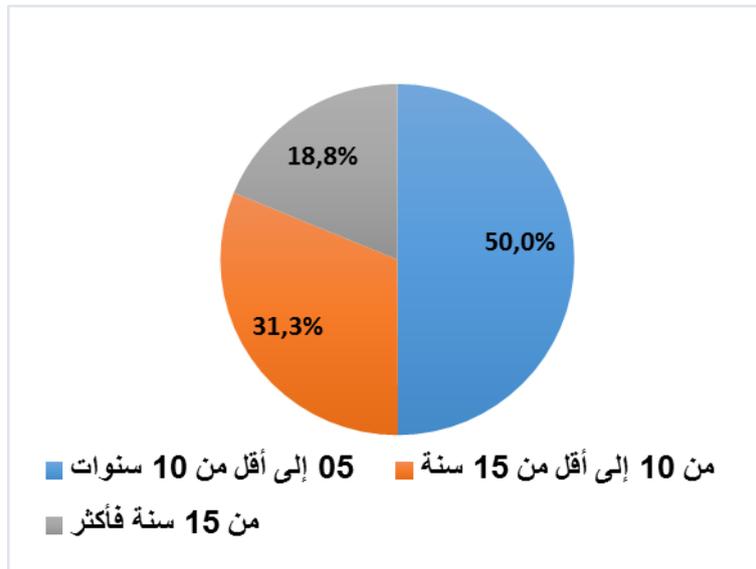


الجدول رقم 03: يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

من خلال ما يبينه هذا الجدول رقم 03 نجد أن أكبر نسبة هي فئة ذات مستوى ثانوي والتي تقدر بنسبة 66.7%. نلاحظ أن هناك اختلاف في نسب المستوى التعليمي ويمكن إرجاعها إلى طبيعة المؤسسة وحسب مستويات العمال.

مدة العمل في المنظمة:

النسبة المئوية %	التكرار	التكرار
		الإجابة
50	24	05 إلى أقل من 10 سنوات
31.3	15	من 10 إلى أقل من 15 سنة
18.8	09	من 15 سنة فأكثر
100%	48	المجموع



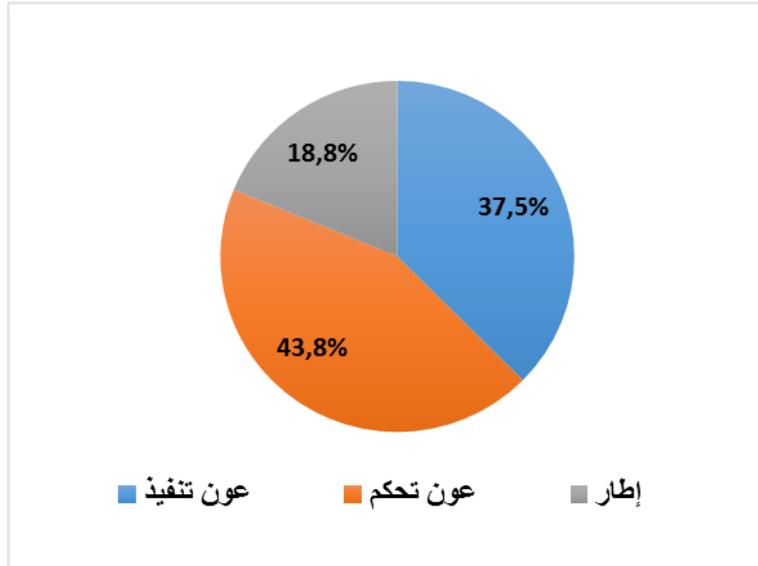
الجدول رقم 04 يبين توزيع المبحوثين حسب مدة العمل في المنظمة

نلاحظ من خلال الجدول رقم 04 الذي يبين لنا أن أكبر نسبة كانت مدة العمل من 05 إلى أقل من 10 سنة وقدرت نسبتها بـ 50% والنسبة الأقل والمقدرة بـ 18.8% وهي خاصة بالأفراد الذين لديهم سنوات خبرة من 15 سنة فأكثر ويرجع سبب تفاوت أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار الاهتمام بكل من الفئتين العمريتين الشبابية والكهولة وذلك لحاجة المؤسسة لكليهما.

حيث الشباب يستطيعوا إعطاء العمل أكثر نشاط حيوي ومحفز أما الكهول استفادت من خبرتهم المهنية وتجاربههم السابقة في المؤسسة.

الفئة المهنية:

النسبة المئوية %	التكرار	التكرار
		الإجابة
37.5	18	عون تنفيذ
43.8	21	عون تحكم
18.8	09	إطار
100%	48	المجموع

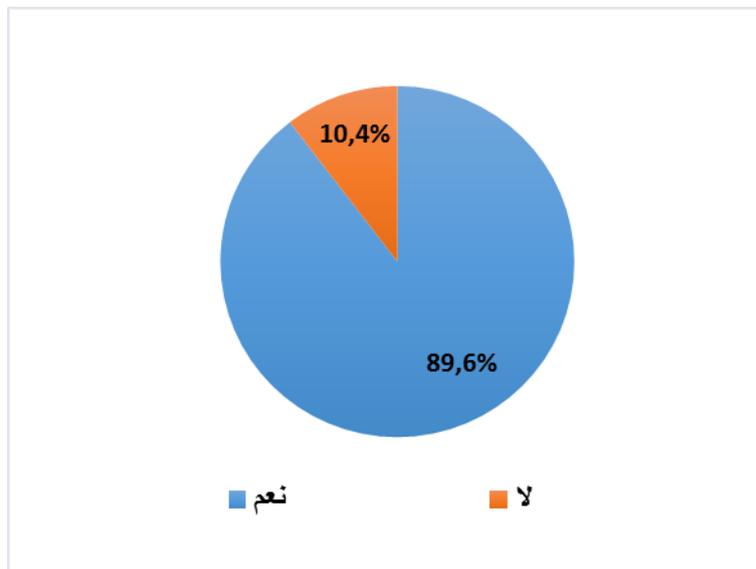


الجدول رقم 05 يبين توزيع المبحوثين حسب الفئة المهنية.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 05 الذي يبين لنا أن أكبر نسبة في 43.8 % وخاصة بالفئة ذات عون تحكم أما 37.5% بالفئة عون تنفيذ وأقل نسبة قدرت ب 18.8% وهي خاصة بإطار وهذا الفرق الشاسع راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة والذي يختلف من فئة إلى فئة أخرى .

**ثانيا : عرض وتحليل بيانات المحور الثاني**  
يساعدك مسؤولك المباشر أثناء أداء مهامك:

النسبة المئوية %	التكرار	التكرار
		الإجابة
89.6	43	نعم
10.4	05	لا
100%	48	المجموع



الجدول رقم 06 يبين توزيع المبحوثين يساعدك مسؤولك المباشر أثناء أداء مهامك. نلاحظ من خلال جدول رقم 06 الذي يبين لنا أن المسؤول يساعد أثناء أداء مهام العامل والتي قدرت النسبة بـ 89.6 % وهي أكبر نسبة وذلك راجع إلى أنه يحفز العامل على تأدية مهامه بإشرافه عليه داخل مؤسسة لتحقيق نجاح وحسن تسيير العمل، وأن أقل نسبة قدرت بـ 10.4 % حيث من مسؤول لا يقدم مساعدة.

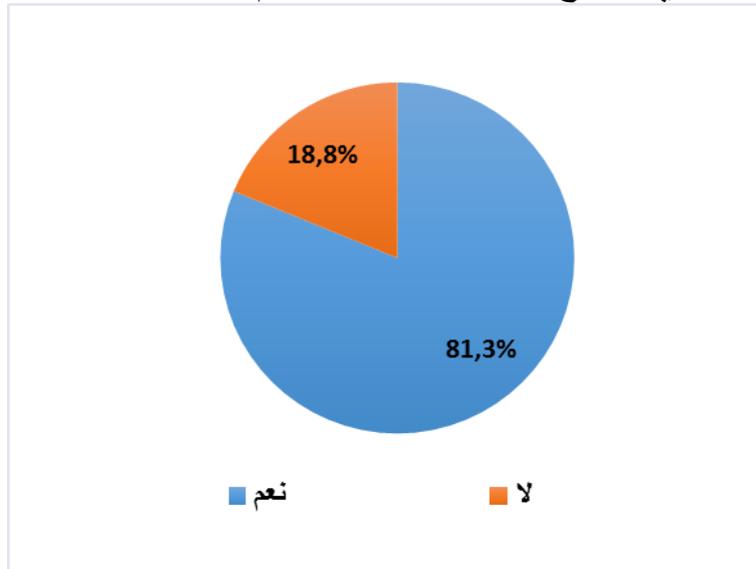
تتلقى التشجيع من طرف مسؤولك المباشر أثناء القيام بعمل جيد:

النسبة المئوية %	التكرار	التكرار
		الإجابة
81.3	39	نعم
18.8	09	لا
100%	48	المجموع

الجدول رقم 07 يبين توزيع المبحوثين نتلقى التشجيع من طرف مسؤولك المباشر أثناء القيام بعمل جيد.

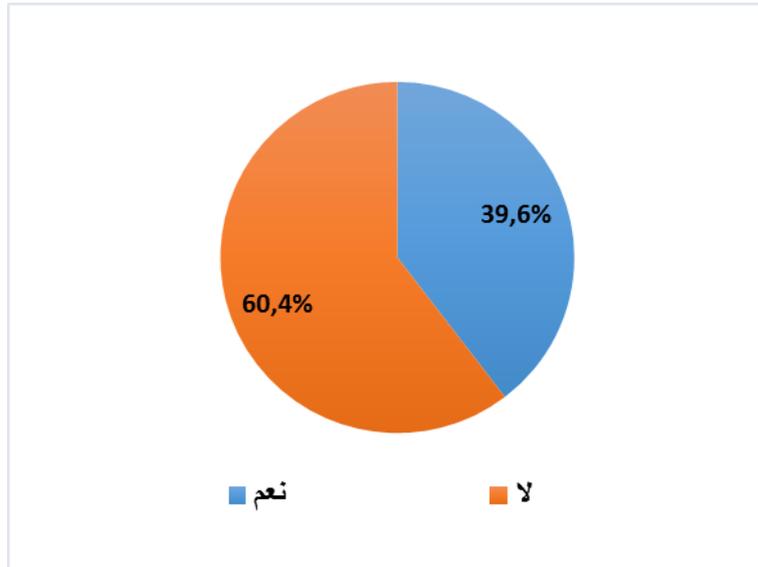
من خلال نتائج الجدول أعلاه رقم 07 يتضح لنا أن أعلى نسبة قدرت ب 81.3% أي من الأغلبية يتلقون تشجيع من طرف مسؤول مباشر أثناء القيام بعمل جيد وهذا راجع إلى أن تحفيز على رفع عمله الإنتاجي من خلال هيئة وأسلوب المشرف الذي يعتمد على العديد من الأساليب الرقابية لتقديم الشجاعة.

عكس الفئة التي لا تجد أي تشجيع من مسؤول أثناء القيام بعمل جيد قدرت نسبته 18.8%.



مسؤولك المباشر صارم في تعامله مع العاملين:

النسبة المئوية %	التكرار	التكرار
		الإجابة
39.6	19	نعم
60.4	29	لا
100%	48	المجموع

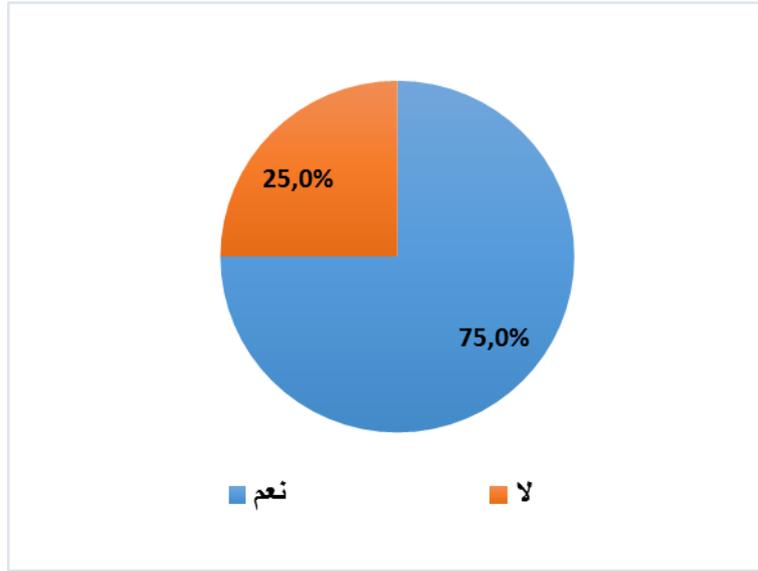


الجدول رقم 08 يبين توزيع المبحوثين حسب مسؤول المباشر صارم في تعامله مع العاملين. نلاحظ من خلال جدول رقم 08 أنهم ليس مسؤول مباشر ليس صارم في تعامله مع العاملين وهي أكبر نسبة التي قدرت ب 60.4% وذلك راجع إلى أن المسؤول هو الهيئة النافذة لتقديم أساليب تحفيزية للعمال وكذلك مراقبة أدائهم والعمل معا كفريق واحد وذلك لزيادة كفاءة الإنتاجية.

عكس الفئة التي يكون فيها مسؤول صارم في تعامله مع العاملين والتي قدرت نسبته 39.6%.

يشجعكم مسؤولكم المباشر على العمل الجماعي:

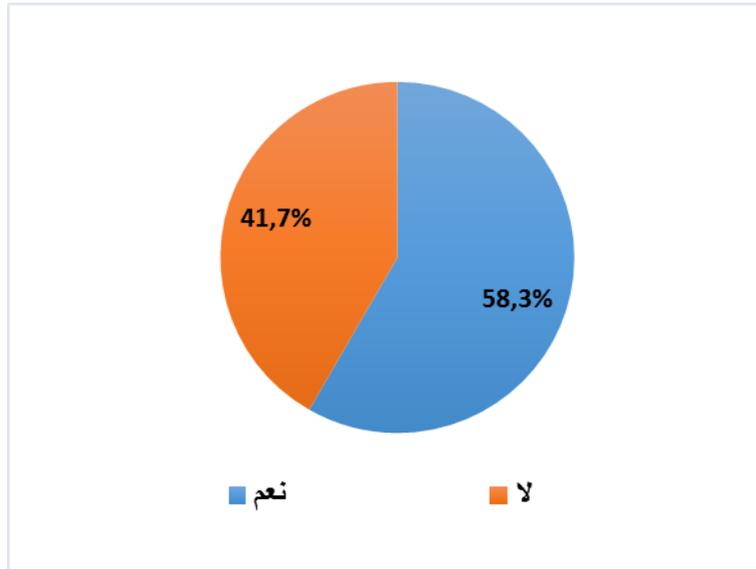
النسبة المئوية %	التكرار	التكرار / الإجابة
75	36	نعم
25	12	لا
100%	48	المجموع



الجدول رقم 09 يبين توزيع المبحوثين تشجيع المسؤول المباشر على العمل الجماعي. نلاحظ من خلال الجدول رقم 09 أن أكبر نسبة خاصة أن مسؤول يشجع على العمل الجماعي والتي قدرت نسبة ب 75% وذلك راجع إلى القيام بعمل الجيد كفريق واحد لتسهيل عملية الإنتاج وتكون نسبة الإنتاج أعلى وكبيرة أي زيادة الإنتاجية. عكس عدم تشجيع مسؤول على العمل الجماعي بنسبة 25%.

عملية التحفيز مجدية:

النسبة المئوية %	التكرار	التكرار
		الإجابة
58.3	28	نعم
41.7	20	لا
100%	48	المجموع



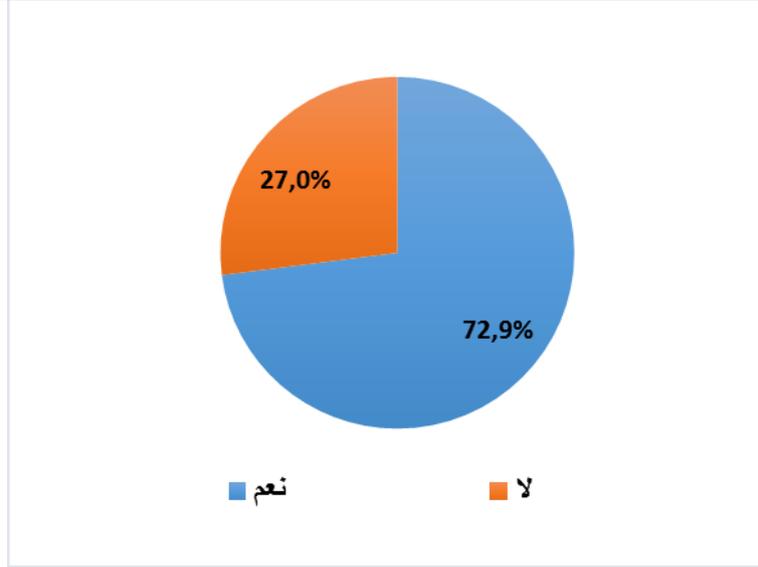
الجدول رقم 10:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 10 الذي يبين لنا أن عملية التحفيز مجدية والتي قدرت نسبته بـ 58.3% وذلك راجع إلى استحسان من طرف المسؤول المباشر أو المشرف وترقيات ومكفاءات مالية. أما الذين لم تتم عملية التحفيز قدرت النسبة بـ 41.7% .

ثالثاً : عرض وتحليل بيانات المحور الثالث

هناك تنقيط أثناء الدخول والخروج:

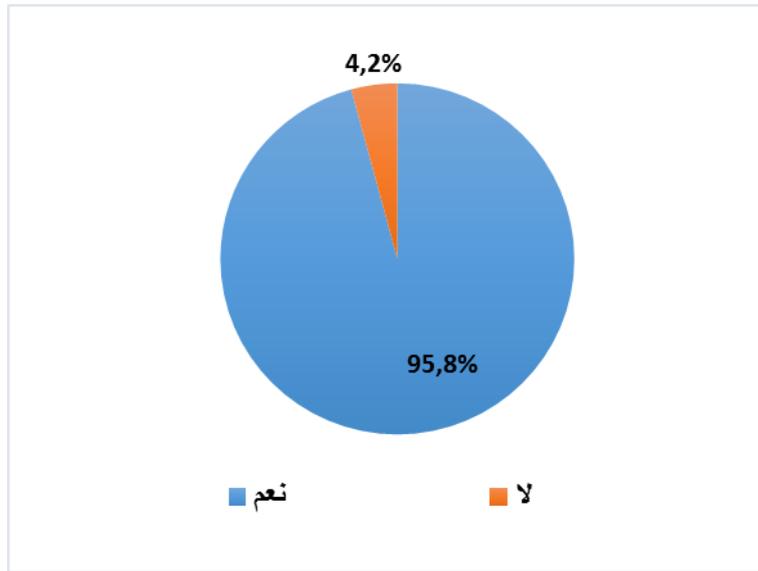
النسبة المئوية %	التكرار	التكرار
		الإجابة
72.9	35	نعم
27.1	13	لا
100%	48	المجموع



الجدول رقم 11: نلاحظ من الجدول رقم 11 الذي يبين لنا أن هناك تنقيط أثناء الدخول والخروج وهي أكبر نسبة التي قدرت بـ 72.9 % وذلك راجع إلى إثبات الحضور وكذا غياب العامل المعني ويمكن احتسابها بعدد الحجم الساعي اليومي للعامل أثناء الخروج وذلك بحساب العدد الإنتاجي له. عكس الذين لم يتم تنقيطهم قدرت النسبة بـ 27.1 %.

يوجد الخصم في حالة الغياب:

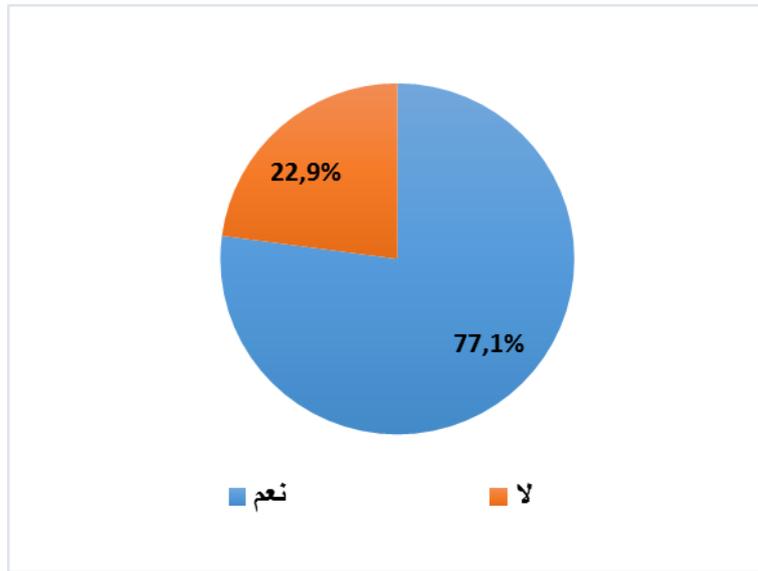
النسبة المئوية %	التكرار	التكرار
		الإجابة
95.8	46	نعم
4.2	02	لا
100%	48	المجموع



نلاحظ من خلال الجدول رقم 12 الذي يبين لنا أنه يوجد خصم في حالة الغياب والتي قدرت النسبة بـ 95.8 % وذلك راجع إلى توقيع إلى القوانين أو الإجراءات الداخلية التي تخص بالمؤسسة كذلك عند غياب يحدث نقص أو خلل جزئي في عملية الإنتاج. أما الذين لا يتم الخصم في حالة الغياب قدرت النسبة بـ 4.2 % وهي أقل نسبة.

يساهم التقييم الدوري في تطوير الأداء:

النسبة المئوية %	التكرار	التكرار
		الإجابة
77.1	37	نعم
22.9	11	لا
100%	48	المجموع

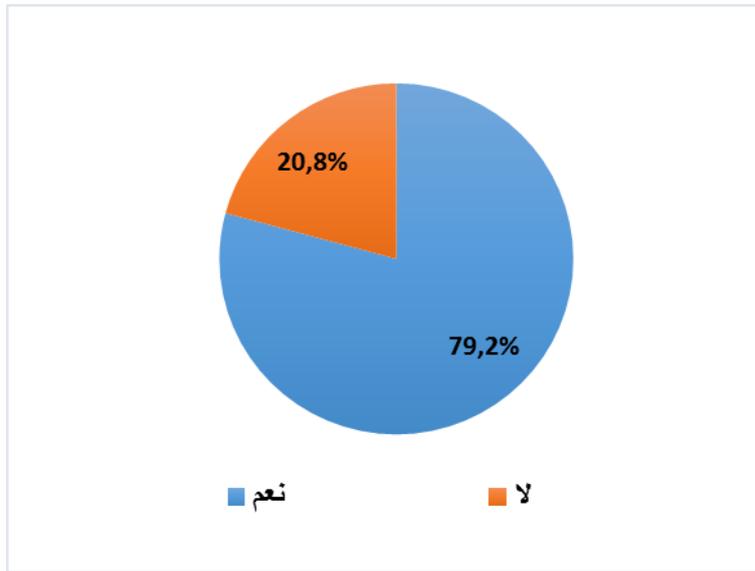


الجدول رقم 13:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 13 الذي يبين لنا أنه يتم المساهمة في التقييم الدوري في تطوير الأداء قدرت النسبة بـ 77.1 % وهذا راجع إلى تحسين المستوى العلمي وأن هناك عملية الرقابة في تطوير الأداء من خلال ملاحظة سلوكياتهم في الحضور والغياب والتأخر. عكس أنه لا يساهم في التقييم الدوري في تطوير الأداء قدرت النسبة بـ 22.9 %.

المتابعة من طرف المسؤول المباشر مستمرة:

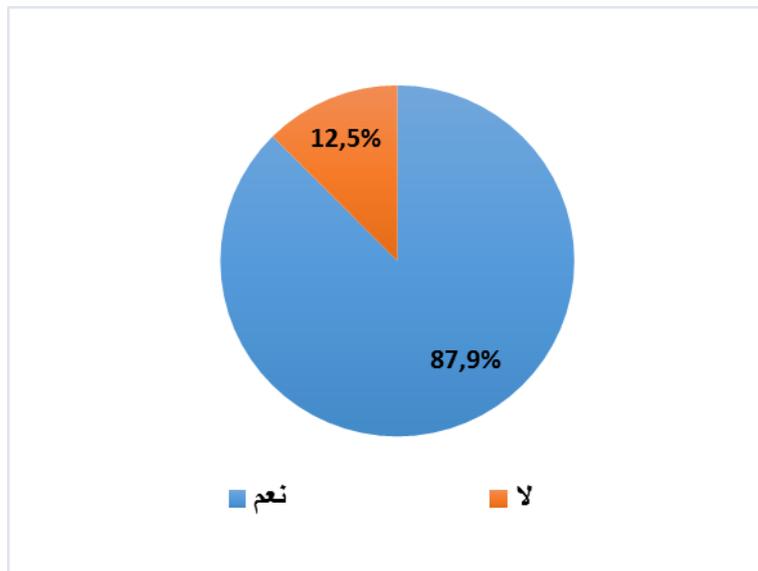
النسبة المئوية %	التكرار	التكرار
		الإجابة
79.2	38	نعم
20.8	10	لا
100%	48	المجموع



جدول رقم 14: نلاحظ من خلال الجدول رقم 14 الذي يبين لنا أن المتابعة من طرف المسؤول المباشر المستمرة قدرت النسبة بـ 79.2 % وذلك راجع إلى العملية الرقابية لتحسين أداء المهام وتطويره وذلك من خلال الدورات الرقابية وتجهيزات كاميرات المراقبة لمتابعة العامل على عمله لتحسين وزيادة الكفاءة الإنتاجية. أما الذين لم يتم المتابعة من طرف المسؤول المباشر قدرت النسبة بـ 20.8 % وهي أقل نسبة.

يوجد توجيه أثناء العمل:

النسبة المئوية %	التكرار	التكرار
		الإجابة
87.5	42	نعم
12.5	06	لا
100%	48	المجموع



جدول رقم 15:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 15 أنه يوجد توجيه أثناء العمل والتي قدرت النسبة بـ 87.5 % وذلك راجع إلى تكوينهم وتطوير مستوى الإنتاجية واكتساب الخبرة وزيادة الكفاءة المهنية وتحسين أداء العاملين والإطلاع على مختلف المهام الوجيهة إليهم. أما بالنسبة الذي لم يتم توجيههم أثناء العمل التي قدرت نسبتهم بـ 12.5 % وهي أقل نسبة في مجتمع البحث.

#### رابعاً : عرض نتائج الدراسة

نتائج التساؤل الأول:

1- ما تبين من خلال الجدول رقم 06 أن نسبته (89.6 %) يؤكد أن المسؤول المباشر يساعد أثناء أداء مهام التحفيز والإشراف على العامل.

- 2- يبين لنا الجدول رقم 07 أن تتلقى التشجيع من طرف المسؤول المباشر أثناء القيام بعمل جيد وهذا ما أكدته النسبة (81.3%) من نتائج عينة الدراسة.
- 3- ما توصلنا إليه من خلال جدول رقم 8 أن المسؤول ليس صارم في تعامله مع العاملين وهذا ما أكدته النسبة (60.4%) من عينة الدراسة هيئة نافذة لتقديم أساليب تحفيزية.
- 4- جدول رقم 09 يوضح تشجيع المسؤول المباشر على العمل الجماعي وهذا ما أكدته النسبة (75%) من عينة الدراسة لتحسين وتطوير مستوى أدائهم داخل مؤسسة ويعود ذلك لكفاءة أغلب المسؤولين وإلهامهم الواسع بمقتضيات العمل وتفصيله بالمؤسسة.
- 5- أوضحت نتائج الجدول رقم 10 أنه يوجد عملية التحفيز مجدية وهذا ما أكدته النسبة (58.3%) من خلال الاستحسان والترقيات في مجال العمل.

#### نتائج التساؤل الثاني:

- 1- تبين من خلال الجدول رقم 11 أنه هناك تنقيط أثناء الدخول والخروج وهذا ما أكدته النسبة (72.9%) لإثبات الحضور للعامل مع حساب العدد الإنتاجي له.
- 2- تبين أنه من خلال الجدول رقم 12 أنه يوجد خصم في حالة الغياب وهذا ما أكدته النسبة (95.8%) من عينة الدراسة.
- 3- تبين من خلال الجدول رقم 13 أنه يساهم التقييم الدوري في تطوير الأداء وهذا ما أكدته النسبة (77.1%) من عينة الدراسة لتحسين المستوى العلمي والعملية الرقابية.
- 4- تبين من خلال الجدول رقم 14 أنه توجد متابعة مستمرة من طرف المسؤول المباشر وهذا ما أكدته النسبة (79.2%) من عينة الدراسة لمتابعة العامل على عملية التحسين وزيادة الكفاءة المهنية.
- 5- من خلال الجدول رقم 15 أنه يوجد توجيه أثناء العمل وهذا ما أكدته النسبة (87.5%) من عينة الدراسة لتطويرهم وتكوينهم وزيادة نسبة الإنتاج.

#### نتائج عامة :

- تبين لنا من خلال الجدول 06 و07 أن المسؤول المباشر يساعد أثناء مهام أداء التحفيز والإشراف على العامل وعند القيام بعمل جيد.
- اتضح لنا من خلال الجدول رقم 08 أن المسؤول غير صارم في تعامله مع العاملين.
- نستنتج من خلال الجدول رقم 09 و10 أن المسؤول المباشر يحث على العمل الجماعي، بالإضافة إلى عملية التحفيز كانت نتيجتها مجدية وذلك من خلال الاستحسان والترقيات في مجال

اتضح من خلال الجدول رقم 11 و12 هنالك خصم في حالة الغياب كما يوجد تنقيط أثناء الدخول

والخروج.

نستنتج من خلال الجدول رقم 13 أن التقييم الدوري يساهم في تطوير الأداء وذلك لتحسين المستوى العلمي والعملية الرقابية.

نستنتج من خلال الجدول رقم 14 أنه يوجد مراقبة مستمرة من طرف المسؤول المباشر.

نستنتج من خلال الجدول رقم 15 أنه يوجد توجيه أثناء العمل وهذا لتحسين وتطوير من أداء العاملين ولزيادة نسبة الإنتاج.

# الختامة

## الخاتمة

أخيرا يمكننا القول بأن العملية الرقابية هي الأداة الفعالة للحد من الانحرافات و الأخطاء التي يمكن الوقوع فيها أثناء مزاولة نشاط المؤسسة ، و لكن ذلك شريطة أن تتخذ في الوقت المناسب و تستعمل الأدوات و الطرق المناسبة لذلك ، لأنها ترتبط ارتباطا وثيقا بوظيفة الإدارة ، فالتخطيط و التنظيم و التوجيه يؤثرون فيها و يتأثرون بها ، و لا معنى لوجود خطة ما لم يراقب مدى إنجازها و تنفيذها ، و لا معنى للرقابة إذا لم يكن هناك تنظيم جيد و مسؤولين يسهرون على سير هذا النشاط ، فالعمل في أي مؤسسة يجب أن يكون متكاملا و متصلا بعضه ببعض كي ترقى المؤسسة و تحقق ما تصبوا إليه .

ولقد تبين من خلال الجانب النظري والتطبيقي أن الرقابة الإدارية عامل أساسي في بلورة الأداء لدى العاملين إما بتحسنه أو بكبحه وهذا راجع إلى تعدد عناصر ومكونات الرقابة الإدارية المرتبط ارتباطا مباشرا بالعاملين.

# الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة-

كلية: علوم الإنسانية والاجتماعية.

قسم: علوم اجتماعية.

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل.

الرقابة الإدارية ودورها في تطوير أداء العاملين داخل  
المؤسسة الصناعية الجزائرية  
دراسة ميدانية على عينة من عمال مركب النسيج - بسكرة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

إلى السادة عمال مركب النسيج - بسكرة- المحترمين. في إطار إعداد مذكرة الماستر والتي تعالج الموضوع أعلاه لذا:

نرجو منكم التكرم بالمساعدة في إتمام هذه الدراسة وذلك بوضع إشارة X على الإجابة المناسبة داخل الاستمارة المرفقة، مؤكدين لكم بأن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة وسوف تستخدم لغايات البحث العلمي فقط.  
شاكرين لكم حسن تعاونكم على إنجاز هذه الدراسة متمنين لكم دوام التوفيق.

إشراف الدكتور:  
عصمان بوبكر

إعداد الطالب:  
قندوز سمير

السنة الجامعية 2021/2020

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن: 20-29  30-39  40-49  50 فأكثر
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  لثانوي  لثالثي
- 4- مدة العمل في المنظمة: 05 إلى أقل من 10  من 10 إلى أقل من 15  من 15 فأكثر
- 5- الفئة المهنية: عون تنفيذ  عون تحكم  إداري
- المحور الثاني: بيانات تبحث في دور نمط القيادة في تطوير الأداء

- 6- هل يساعدك مسؤولك المباشر أثناء أداء مهامك نعم  لا
- 7- هل تتلقى التشجيع من طرف مسؤولك المباشر أثناء القيام بعمل جيد نعم  لا
- 8- مسؤولك المباشر صارم في تعامله مع العاملين نعم  لا
- 9- هل تجدون التشجيع على العمل الجماعي نعم  لا
- 10- هل عملية التحفيز مجدية نعم  لا
- المحور الثالث: بيانات تبحث في دور الرقابة في تطوير الأداء
- 11- هل هناك تنقيط أثناء الدخول والخروج نعم  لا
- 12- هل يوجد الخصم في حالة الغياب نعم  لا
- 13- هل يساهم التقييم الدوري في تطوير الأداء نعم  لا
- 14- هل المتابعة من طرف المسؤول المباشر مستمرة نعم  لا
- 15- هل يوجد توجيه أثناء العمل نعم  لا