

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra  
Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département des Sciences économiques.



جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية.

## الموضوع

دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي  
للعمال  
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع -بسكرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية  
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الأستاذ المشرف:

د. نصيرة عقبة

إعداد الطالب(ة):

توتي شيماء

### لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	عمران كريمة	أستاذ تعليم عالي	رئيسا	جامعة بسكرة
2	نصيرة عقبة	أستاذ محاضر أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	فطوم حوحو	أستاذ محاضر ب	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra  
Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département des Sciences économiques.



جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية.

## الموضوع

دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي  
للعمال  
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع -بسكرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية  
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الأستاذ المشرف:

د. نصيرة عقبة

إعداد الطالب(ة):

توتي شيماء

### لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	عمران كريمة	أستاذ تعليم عالي	رئيسا	جامعة بسكرة
2	نصيرة عقبة	أستاذ محاضر أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	فطوم حوحو	أستاذ محاضر ب	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

# شكر و عرفان

نشكر الله تعالى على نعمه الجليلة، نشكره تبارك و تعالى ان أمدنا بالصحة و القوة، نحمده عز وجل أن وهبنا التوفيق، ومنحنا الرشد لإعداد هذا البحث ونرجو أن يكون في ميزان الحسنات يوم القيامة .

نشكر كل من تلقينا منه علما نافعا طيلة مشوارنا.

أتقدم بشكري الخالص لأستاذي المشرف: د.عقبة نصيرة الذي تفضل بقبول الإشراف على هاته المذكرة، ولجميع أساتذة كلية العلوم الإقتصادية، التجارية و علوم التسيير الذين كان لهم الفضل في تكويننا.

دون أن يفوتني أن أشكر أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على منحهم شرف مناقشتهم لنا وإبداء ملاحظاتهم القيمة. كما لا ننسى أن نتقدم بشكرنا إلى كل موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر على المساعدة القيمة المقدمة من طرفهم.

وكما أشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا البحث.

والشكر من قبل ومن بعد لله رب العالمين.

# إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى من قال فيهما الرحمن جل وجهه :

{ ووصينا الإنسان بوالديه إحسانا، إما يبلغن عندك الكبر احدهما أو كلاهما، فلا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما

قولا كريما واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ري ارحمهما كما ربياني صغيرا }

الى التي كان صدرها وسادة، وطاعتها عبادة، وحبها وعطفها منبع صبر وإرادة، إلى التي صبرت فنالت، وأرادت

فطالت، إلى من بنصحتها إهتديت، و بدعائها وفقت، وبرضاوتها سأبلغ ما أردت وما طمحت،

إلى **أمي الغالية**.

إلى الذي افنى حياته كلها في تربيتي وتعليمي، إلى من كان سندي الروحي ورافقتني في مشواري،

إلى **أبي العزيز**.

إلى جواهر حياتي أخواني

**عفاف**، **زهراء**، **نورالهدى**، وبالأخص أختي **رجاء** التي كان لها دور في إنجاز هذا العمل وزوجها **كريم**.

إلى أخواني العزيزين بمحبة نفسي وضياء عيني **أكرم** و صغير العائلة **تقي الدين** وكل عائلتي الكريمة.

إلى صديقاتي المقربات **مريم**، **هناء**، **إيمان**، **شريفة**، **هند**، وإلى زميلاتي في الدراسة.

إلى كل من حملتهم ذاكرتي ولم تحملهم مذكرتي.

شيماء

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع بسكرة، وهدفت الدراسة كذلك إلى معرفة مستوى تطبيق الرقابة الإدارية في المؤسسة، وكذا مستوى الأداء الوظيفي، وتحديد أكثر أبعاد الرقابة الإدارية التي لها دور في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، وتقديم توصيات، وإقتراحات، تساعد المؤسسة محل الدراسة على تحسين مستوى الأداء الوظيفي. ومن أجل تحقيق الأهداف السابقة تم تصميم إستبانة لجمع البيانات، وقد تم التحليل على عينة مكونة من 40 موظف، وبعد التأكد من الصدق البنائي وثبات الإستبيان، قمنا بمعالجة بياناته بالإعتماد على برنامج SPSS، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- هناك إرتباط متوسط بين الرقابة الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي، وبالتالي هناك دور ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الإدارية، الأداء الوظيفي، تحسين الأداء الوظيفي، الرقابة الإدارية داخل مؤسسة إتصالات الجزائر فرع بسكرة.

## **Abstract :**

This study aimed to recognize the role of administrative control in improving job performance in Algeria Telecom Corporation – Branch of Biskra-, and The study also aimed to know The level of application of administrative control in the institution As well as the level of job performance And determine the most dimensions of administrative control that have a role in improving job performance in the institution under study

And provide recommendations and suggestions that help the institution under study to improve the level of job performance, and In order to achieve the previous goals, a questionnaire was designed to collect data, the analysis was carried out on a sample of 40 employees, And after confirming the stability of the questionnaire, We processed his data by using the SPSS program, the result of the analysis revealed several results, the most important of which are:

- There is a moderate correlation between administrative control and improving job performance, so there is a statistically significant role for administrative control in improving the job performance of workers.

**Key words:** Administrative control, Job performance, Job performance improvement, Administrative control in Algeria Telecom, a branch of Biskra

الجدول رقم (01) يوضح مفاهيم المتغيرات المدروسة:

## الجدول رقم (01):

المتغير	المفهوم
1	الرقابة الإدارية
2	التقارير الرقابية الإدارية
3	الإشراف والملاحظة
4	الشكاوي والنزاعات
5	التفتيش الإداري
6	الأداء الوظيفي



7	الجودة في العمل	تشمل الدقة، والإتقان، والتعامل الجيد مع الزبائن.
8	المهارة ونظام الحوافز	يقصد بالمهارة أنما المعرفة العملية الخاصة بتطبيق المبادئ والأساسيات للوظيفة، وبالنسبة للحوافز فهي العوامل الداخلية و الخارجية المادية أو المعنوية تؤثر في سلوك الفرد.
9	السلوك الإبداعي	وهو الأفكار، والممارسات التي يقدمها العمال، والتي تقضي إلى إيجاد طرق، وأساليب أكثر كفاءة، وفعالية في إنجاز العمل.
10	الرضا الوظيفي	يعبر عن مشاعر الفرد وأحاسيسه، والتي يمكن إعتبارها إنعكاسا لمدى الإشباع الذي يحصل عليه من هذا العمل ، والجماعات التي تشاركه فيه، وسلوك مديره معه، وكذلك من بيئة العمل الداخلية.

# قائمة المحتويات

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
.I	شكر وعرقان
.II	إهداء
III	ملخص الدراسة
V	مصطلحات الدراسة
VI	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
أ-ذ	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري لدور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال
1	تمهيد
2	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الرقابة الإدارية
2	المطلب الأول: ماهية الرقابة الإدارية
2	الفرع الأول: مفهوم الرقابة الإدارية
4	الفرع الثاني: أهمية الرقابة الإدارية
5	الفرع الثالث: أهداف الرقابة الإدارية
6	المطلب الثاني: تطور الرقابة الإدارية
6	الفرع الأول: خطوات الرقابة الإدارية
10	الفرع الثاني: أدوات الرقابة الإدارية
13	الفرع الثالث: مجالات إستخدام الرقابة الإدارية
15	المطلب الثالث: خصائص نظام الرقابة الفعال
16	المبحث الثاني: مدخل عام حول الأداء الوظيفي
16	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
16	الفرع الأول: تعريف الأداء الوظيفي
18	الفرع الثاني: أهمية الأداء الوظيفي
19	الفرع الثالث: عناصر الأداء الوظيفي
20	المطلب الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي
20	الفرع الأول: محددات الأداء الوظيفي

قائمة المحتويات

21	الفرع الثاني: معايير الأداء الوظيفي
25	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
26	المبحث الثالث: دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال
26	المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء
26	الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء الوظيفي
27	الفرع الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي
29	الفرع الثالث: معايير تقييم الأداء الوظيفي
30	الفرع الرابع: طرق تقييم الأداء الوظيفي
33	الفرع الخامس: خطوات تقييم الأداء الوظيفي
34	المطلب الثاني: مفهوم تحسين الأداء الوظيفي
34	الفرع الأول: تعريف تحسين الأداء الوظيفي
35	الفرع الثاني: مداخل تحسين الأداء الوظيفي
36	الفرع الثالث: خطوات تحسين الأداء الوظيفي
38	المطلب الثالث: علاقة الرقابة الإدارية بتحسين الأداء الوظيفي للعمال
40	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية لإتصالات الجزائر وحدة بسكرة
41	تمهيد
42	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
42	المطلب الأول: نبذة تاريخية حول المؤسسة وتعريفها
43	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
50	المطلب الثالث: خدمات المؤسسة وأهدافها
50	الفرع الأول: خدمات المؤسسة محل الدراسة
56	الفرع الثاني: أهداف المؤسسة محل الدراسة
57	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة
57	المطلب الأول: منهج البحث
57	المطلب الثاني: مجتمع البحث وعينة الدراسة
58	المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات وخطوات بناء الإستبانة
58	الفرع الأول: البيانات الأولية
58	الفرع الثاني: البيانات الثانوية
58	الفرع الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات
59	المطلب الرابع: ثبات الإستبانة والتحقق من الأدوات المستخدمة

قائمة المحتويات

59	الفرع الأول: ثبات الإستبيان
60	الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة
60	المطلب الخامس : عرض البيانات و تحليل اتجاهات الآراء
60	الفرع الأول: عرض البيانات العامة
64	الفرع الثاني: تحليل اتجاهات الآراء
70	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج
70	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
71	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات ( العلاقة R )
72	المطلب الثالث: تفسير النتائج
73	الفرع الأول: إختبار الفرضية الرئيسية
73	الفرع الثاني: إختبار الفرضيات الفرعية.
75	خلاصة الفصل
76	الخاتمة
78	قائمة المراجع
85	قائمة الملاحق

# قائمة الجداول والأشكال

## قائمة الجداول والأشكال

### قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	مفاهيم المتغيرات المدروسة	V
02	درجات مقياس سلم لكارث	58
03	معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبيان	58
04	عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.	60
05	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الرقابة الادارية.	64
06	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات تحسين الاداء الوظيفي.	67
07	اختبار التوزيع الطبيعي (KOLOMOGOROV-Smirnov)	69
08	معاملات الارتباط بين الرقابة الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي للعمال	70

## قائمة الجداول والأشكال

### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ث	نموذج الدراسة	01
33	مخطط حول خطوات تقييم الأداء	02
37	خطوات تحسين الأداء الوظيفي	03
43	الهيكل التنظيمي العام لإتصالات الجزائر	04
44	الهيكل التنظيمي العام لإتصالات الجزائر وحدة بسكرة	05
61	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	06
62	توزيع أفراد العينة حسب العمر	07
62	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	08
63	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	09



## قائمة الجداول والأشكال

---

### قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	إستبيان الدراسة
02	الأساتذة المحكمين
03	تقرير التريص

مقدمة

## مقدمة

يعيش العالم اليوم تطورات جذرية في جميع جوانب الحياة، وخاصة مع تحرر الإقتصاد العالمي وتيار العولمة وما تتطلبه السوق الإقتصادية من فعالية وكفاءة وترشيد والإستغلال الأمثل لكل موارد المؤسسة، مهما كانت طبيعتها، ومع تزايد الحاجة تنوعت المؤسسات والشركات، فوجدت الشركات الوطنية المؤسسات العامة ذات طابع صناعي وتجاري وإجتماعي وقانوني، لذا لا بد من وجود الرقابة بمختلف أشكالها ووسائلها على تلك المؤسسات مهما كان نوعها، يجب أن تخضع لمراقبة معينة، ونخص بالذكر الرقابة على العالم داخل المنظمة.

يكسب بحثنا أهمية كبيرة ودور واسع في المراجعة الداخلية أو بعبارة أخرى الرقابة الإدارية، بإعتبارها أداة ووسيلة لتحسين الأداء الوظيفي للعمال، وزيادة الفعالية داخل المؤسسة، وباللحاح لضمان البقاء لهذه الأخيرة، فلا يمكن الحكم المطلق على الأداء إلا بعد المراقبة و المراجعة المحكمة، فهذه الدراسة التي بين أيدينا هي محاولة للتعريف بهذه الوظيفة، وإبراز أهمية تصميمها وتنظيمها في المؤسسات، وفي نفس الوقت تعتبر بمثابة نافذة لتصحيح الأخطاء والانحرافات، وبالتالي يكون تأثيرها فعال في أداء العاملين.

وعليه فالرقابة الإدارية تتساوى جنباً إلى جنب مع المردودية، فهي تعمل على قياس درجة الأداء سواء للعامل او المؤسسة قصد تحقيق أهداف منشودة.

## الإشكالية

تعد الرقابة من الوظائف الإدارية المهمة التي ترتبط إرتباطاً كبيراً بالتخطيط في منظمات الأعمال الحديثة، ولقد تطورت مفاهيم الرقابة وفلسفتها ومنظورها الإداري بشكل كبير خلال السنوات الأخيرة، وبدأ ينظر لها كأسلوب تصحيحي، وليس مرادفاً للسيطرة والسلطة والقوة، بل أصبحت الرقابة الإدارية أكثر تشاركية وأكثر شحذاً لهم، وتلعب دوراً أساسياً في الممارسات الإدارية ولكافة المستويات، وتظهر الحاجة إلى الرقابة من حقيقة أن الأهداف والخطط والدراسات يقوم على أدائها الأفراد، وهم قد يؤدونها في ظروف مختلفة وبأدوات مختلفة وفي مناطق مختلفة وفي أوقات مختلفة، لذلك من المحتمل أن تتشابه الأمور التي يتم فيها أداء العمل، ومعنى ذلك أن هناك احتمالات لظهور الانحرافات، وبعض هذه الانحرافات قد يكون خطيراً، والبعض الآخر أقل خطورة، ودرجة الخطورة في الواقع تحددها درجة الانحراف عن المعايير الموضوعية.

## مقدمة

ويعتبر تحسين الأداء من الأهداف الرئيسية والدائمة في المؤسسات، إذ أن العمليات داخل المؤسسة تحتاج إلى تحسينات، حتى تزيد من تدفق العمل وإستمراريته، حيث أن هناك العديد من الإجراءات تطبقها من أجل النهوض بالكادر الإداري بجميع أعضائه، وأفراده، وبالأخص الإهتمام بالأداء الوظيفي والعمل على التأثير عليه بصورة الفعالة وإيجابية بقدر الإمكان، فههدف تحسين الأداء هو من الأهداف المنطقية التي لا يمكن تصور وجود أو قيام مؤسسة بدونها.

إهتم العديد من الباحثين بالرقابة الإدارية، بمهدف التعرف على الدور الفعال الذي تلعبه في ضبط العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة، إضافة إلى تنظيم العمل وزيادة معدلات الأداء والكفاءة الإنتاجية، وذلك بإتباع القوانين والإجراءات الصادرة عن المؤسسة، كما أنهم يسعون إلى التعرف على الطرق والأساليب الرقابية وكيفية ممارستها بتبني الإيجابي منها، وتقديم المقترحات والحلول البديلة لتحسين أداء العمال، والذي يؤدي بدوره إلى تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة، غير أنهم كشفوا عن إمكانية إنحراف الكثير من الإدارات عن الصورة السليمة لوظيفة الرقابة، حيث تستخدم وظيفة الرقابة بغرض التقليل من حرية العامل وإهانتته والحط من قيمته وإحباطه، وذلك في ثنايا رصد وتصويب الأخطاء الأدائية، وتقييم ما تم تحقيقه، والإنتلاق ثانية نحو المستقبل.

ومن هذا المنطلق حاولنا الكشف عن هذا المفهوم الواسع، ألاهو الرقابة الإدارية، ومعرفة دورها في تحسين الأداء الوظيفي للعمال، وبناء على ذلك جاءت إشكالية هذه الدراسة كالتالي:

### هل للرقابة الإدارية دور في تحسين الأداء الوظيفي للعمال في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع بسكرة؟

وقد إنبثق على هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية :

✓ ماهو مستوى تطبيق الرقابة الإدارية في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع بسكرة؟

✓ ماهو مستوى تحسين الأداء الوظيفي للعمال في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع بسكرة؟

### فرضيات الدراسة

**الفرضية الرئيسية :** يوجد هناك دور ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال في مؤسسة

إتصالات الجزائر فرع بسكرة.

## مقدمة

### الفرضيات الفرعية

- ✓ يوجد علاقة بين التقارير الرقابية الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي للعمال في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع بسكرة.
- ✓ يوجد علاقة بين الإشراف والملاحظة وتحسين الأداء الوظيفي للعمال في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع بسكرة.
- ✓ يوجد علاقة بين تسجيل الشكاوي والمنازعات وتحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة.
- ✓ يوجد علاقة بين المتابعة والتفتيش الإداري وتحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة.

### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى دراسة دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال، في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع بسكرة، ويتفرع عن ذلك مجموعة من الأهداف الفرعية نذكر منها:

- معرفة مستوى تطبيق الرقابة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة؛
- إبراز مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة؛
- تحديد أكثر أبعاد الرقابة الإدارية التي لها دور في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؛
- تقديم توصيات وإقتراحات تساعد المؤسسة محل الدراسة على تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

### أهمية الدراسة

- البحث يتناول موضوعين مهمين وهما الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي، حيث أن توفير الرقابة الإدارية المناسبة، يتيح للمنظمة الحصول على أقصى ما للأفراد من فكر وجهد، لخدمتها وتحقيق ريادتها، والأداء الجيد هو الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف العاملين والمنظمة؛
- تقديم إطار نظري حول مفاهيم الرقابة الإدارية، والأداء الوظيفي، يساهم في إثراء المكتبة بموضوع في هذا المجال؛
- تقديم إطار عملي يربط بين الرقابة الإدارية بأبعادها المختلفة، والأداء الوظيفي؛
- محاولة قياس دور الرقابة الإدارية في الأداء الوظيفي إحصائياً، وتحليل وتفسير نتائج الدراسة.

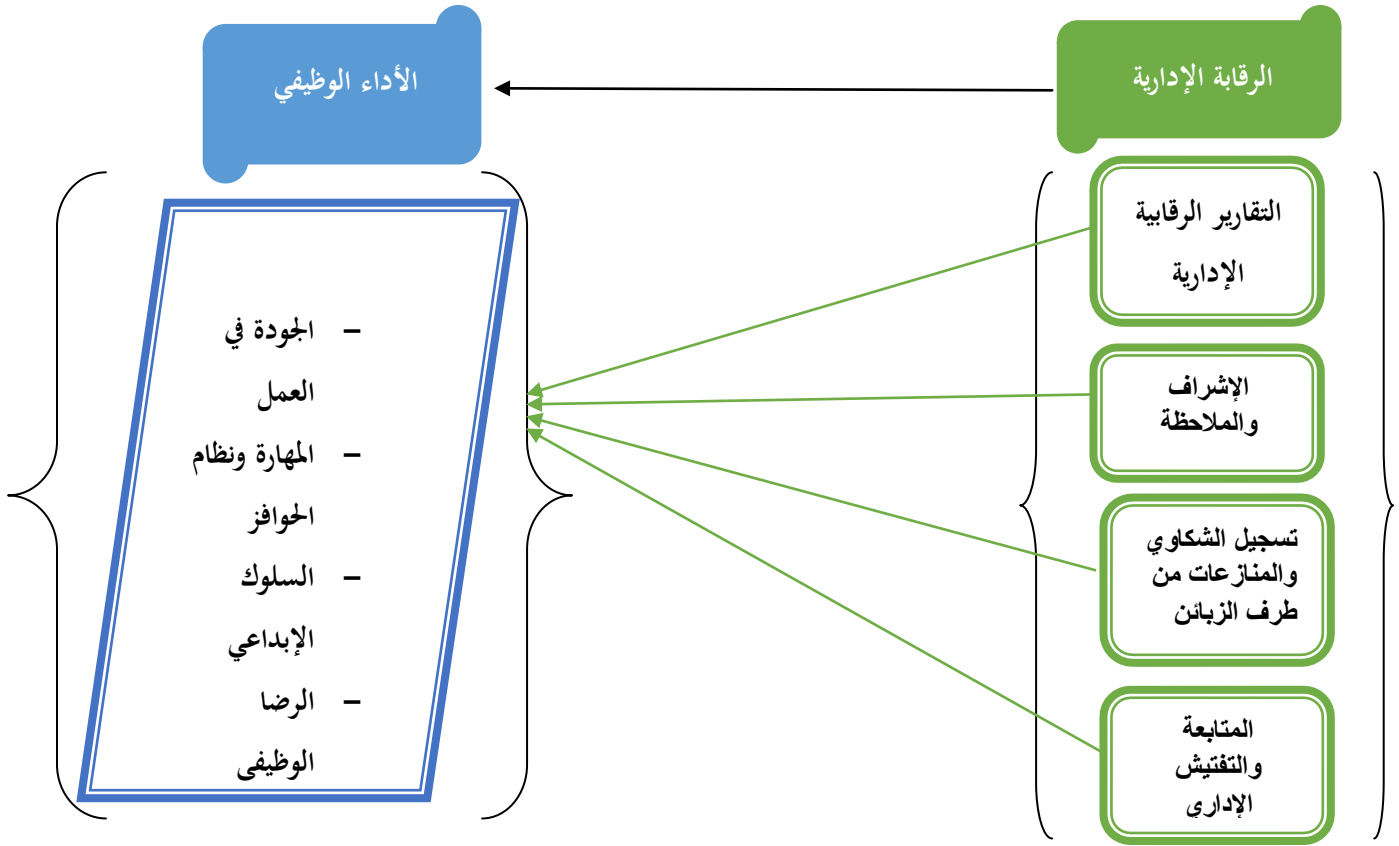
نموذج الدراسة

تم تصميم نموذج الدراسة في ضوء الإشكالية وفرضياتها والعلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في الرقابة الإدارية، بأبعادها (التقارير الرقابية الإدارية، الإشراف والملاحظة، تسجيل الشكاوي والمنازعات من طرف الزبائن، المتابعة والتفتيش الإداري)، والمتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي بأبعاده (الجودة في العمل، المهارة ونظام الحوافز، السلوك الإبداعي، الرضا الوظيفي)، وسنعرض هاته الأبعاد في الشكل الموالي :

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة

المتغير التابع

المتغير المستقل



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على دراسات سابقة

### حدود الدراسة

يهدف التحكم في الموضوع، ومعالجة إشكالية البحث، ستكون حدود دراستنا كما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** قد شملت هذه الدراسة على مختلف الجوانب المتعلقة بالرقابة الإدارية، بأبعادها المتمثلة في (التقارير الرقابية الإدارية، الإشراف والملاحظة، تسجيل الشكاوي والمنازعات من طرف الزبائن، المتابعة والتفتيش الإداري)، وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعمال.
- **الحدود المكانية:** سيتم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسات على مؤسسة إتصالات الجزائر فرع بسكرة.
- **الحدود الزمنية:** أنجزت الدراسة الميدانية لهذا البحث خلال الفصل الثاني من السنة الدراسية (2019-2020).
- **الحدود البشرية:** تتمثل الحدود البشرية في العمال داخل مؤسسة إتصالات الجزائر فرع بسكرة.

### الدراسات السابقة

فيما يلي عرض لعدد من الدراسات التي لها صلة بموضوع الدراسة:

#### 1- الدراسات المتعلقة بالرقابة الإدارية

- دراسة السعيد بلوم، (2008)، بعنوان: أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم.

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن الظاهرة المدروسة ميدانيا، وتعني بذلك معرفة العلاقة الحقيقية الموجودة بين أساليب الرقابة بمختلف أنواعها والأداء داخل المؤسسة، إضافة إلى تشخيص كل أساليب الرقابة المطبق في المؤسسة الاقتصادية، والتي تساهم في نجاح وتقدم المؤسسة، وكشف الأخطاء والانحرافات بداخلها، ومحاولة تصحيحها أو التقليل منها، وكذلك محاولة تنبيه المسؤولين بالقطاع الصناعي إلى أهمية العملية الرقابية في تحسين فعالية وأداء المؤسسة، وذلك بإستغلال النتائج التي يتم التوصل إليها ميدانيا والتي تتمثل في:

## مقدمة

- إن الرقابة عملية ديناميكية تتصف بالحركية، فهي تحاول تقييم الأداء بكل وقت وزمن؛
- إن الرقابة من العمليات الإدارية الهامة، والتي لا يمكن الإستغناء عليها في أي مؤسسة إقتصادية؛
- ضعف دور رقابة الموارد البشرية، والمالية، أثر على العملية الإنتاجية للمؤسسة؛
- ضعف الإطار القانوني للنظام الرقابي، فهو قديم لا يتماشى مع طبيعة المهن والوظائف، مما أثر على العملية الإنتاجية داخل المؤسسة؛
- هناك تمييز في عملية تطبيق النظام الرقابي من قبل بعض الأشخاص القائمين عليه، مما تسبب في تدني المردود والأداء لدى العمال والموظفين.

## 2- الدراسات المتعلقة بتحسين الأداء الوظيفي

- دراسة شنافي نوال، (2015)، بعنوان: دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة.  
حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تسيير المهارات في تحسين الأداء بالمؤسسة محل الدراسة، وتوضيح العلاقة بين متغيري البحث، ولتحقيق هذه الأهداف تم الإعتماد على المقابلة والإستبانة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود دور معنوي لمتغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بتسيير المهارات ( تحديد المهارات، تطوير المهارات، تقييم المهارات ) في تحسين الأداء البشري ( المتغير التابع )، حيث فسر متغير تسيير المهارات ما نسبته (80.70) بالمائة من التغيرات الحاصلة في مستوى الأداء البشري.
- دراسة غازي حسن عودة الحلايية، ( 2013 )، بعنوان: أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى.  
هدفت الدراسة إلى تقصي أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وإلى التعرف على مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في



## مقدمة

إستجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز في تحسين مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وفقا للمتغيرات الديموغرافية.

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- حيازة كل من الحوافز المادية والمعنوية على المستوى المنخفض؛
- حيازة الحوافز الإجتماعية، والأداء على المستوى المتوسط؛
- وجود علاقة خطية وترابطية قوية، بين إستخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة.

### 3- دراسات حول الرقابة الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي معا

- دراسة مطرفي خميسي، (2019)، بعنوان دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة

الرياضية، دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الرياضية، إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كونه يتلائم مع موضوع الدراسة، وإستخدم الباحث الإستبيان وطبق على عينة مكونة من 41 موظف العاملين بمديرية الشباب والرياضة بولاية مسيلة، وقد أوضحت النتائج المتوصل إليها:

- أن جميع الفرضيات تحققت بالنسبة لعمال مديريةية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؛
- للرقابة الإدارية دور إيجابي في تحسين أداء العامل داخل المؤسسة الرياضية؛
- أهم وأكثر أساليب الرقابية إستخداما في مديريةية الشباب والرياضة هي كشوفات والحضور والإنصراف، متابعة الشكاوي المقدمة من طرف العاملين بالمديرية؛
- أهم طرق الرقابة الإدارية وأكثرها إستعمالا في مديريةية الشباب والرياضة هي التجانس والتوافق في تنفيذ الأعمال، عن طريق نوعية الوسائل المستخدمة، عن طريق التخطيط لإعداد جداول العمل بشكل دقيق.

- دراسة مرح طاهر شكري حسن علي، (2016)، بعنوان: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى

مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المدرين أنفسهم.

## مقدمة

هدفت الدراسة للتعرف على درجة الرقابة الإدارية المطبقة، ودرجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، والعلاقة بينهما، وهدفت أيضا إلى معرفة أثر كل من متغيرات ( الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية، المديرية، موقع المدرسة) في عملية الرقابة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- الدرجة الكلية لمجالات الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم جاءت بمتوسط حسابي مقداره (4.66)، وإنحراف معياري مقداره (0.26)، وهذا يشير إلى مستوى مرتفع جدا للرقابة الإدارية؛
- الدرجة الكلية لمجالات واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم جاءت بمتوسط حسابي مقداره (4.52)، وإنحراف معياري مقداره (0.40)، وهذا يدل على درجة مرتفعة لواقع الأداء الوظيفي.

## هيكل الدراسة

قسمت الدراسة على النحو التالي:

بداية بمشكلة الدراسة، فرضياتها، وأهدافها، وأهميتها، وتحديد نموذج الدراسة، وحدود الدراسة، والدراسات السابقة،

قسمت كذلك الدراسة إلى فصلين:

الفصل الأول، حول الإطار النظري لدور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال، والذي يحتوي على

ثلاث مباحث كالتالي: المبحث الأول بعنوان مفاهيم عامة حول الرقابة الإدارية، والذي يضم ماهية الرقابة الإدارية والتي

تتفرع إلى مفهوم الرقابة الإدارية وأهميتها وإضافة إلى أهدافها، وكذا تطور الرقابة الإدارية بفروعها المتمثلة في خطوات الرقابة

الإدارية وأدواتها ومجالات إستخدامها، بالإضافة إلى خصائص نظام الرقابة الفعال .

## مقدمة

أما المبحث الثاني، بعنوان مدخل عام حول الأداء الوظيفي، والذي حاولنا من خلاله الإلمام بمفهوم الأداء الوظيفي، والذي ينقسم إلى تعريف الأداء الوظيفي وأهميته وعناصره، وكذا أبعاد الأداء الوظيفي، والذي يتم التطرق فيه إلى محددات الأداء الوظيفي ومعاييرها، بالإضافة إلى المطلب الثالث والمتمثل في العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

وأخيرا المبحث الثالث، بعنوان دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال، والذي يحتوي على ثلاث مطالب، المطلب الأول والمتمثل في ماهية تقييم الأداء، والذي ينقسم إلى تعريف تقييم الأداء الوظيفي، وأهميته، وأهدافه، وكذلك معياره وطرقه، إضافة إلى خطواته، أما المطلب الثاني تحت عنوان مفهوم تحسين الأداء الوظيفي من خلاله نتطرق إلى تعريف تحسين الأداء الوظيفي ومداخله وخطواته، والمطلب الثالث والأخير، والذي يتمثل في علاقة الرقابة الإدارية بتحسين الأداء الوظيفي للعمال

أما الفصل الثاني، فهو حول الإطار التطبيقي للرقابة الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي للعمال في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع بسكرة، والذي يحتوي ثلاث مباحث كذلك، المبحث الأول، حول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، المبحث الثاني، المتمثل في عرض نتائج الدراسة، من خلال توضيح منهج البحث، ومجتمع البحث، وعينة الدراسة، وكذلك أدوات جمع البيانات وخطوات بناء الإستبانة، ثم التحقق من ثباتها، والتحقق كذلك من الأدوات المستخدمة، ثم عرض البيانات وتحليل إتجاهات الآراء، وفي الأخير المبحث الثالث حول اختبار الفرضيات وتفسير النتائج، وختاماً لبحثنا سندرج خاتمة تحتوي على مجموعة من النتائج والتوصيات الخاصة بالدراسة.

## الفصل الأول

الإطار النظري لدور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعامل

## الفصل الأول : الإطار النظري لدور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال

### تمهيد :

باعتبار المنظمات كيان نشيط، ويجوي جمعا من الأفراد الذين يحتاجون للمراقبة، ومع تطور مفاهيم الرقابة الإدارية، والذي تمتاز بالأصالة والحداثة في آن واحد، لأن هذه الأخيرة عملية حساسة وجوهرية في أي مؤسسة، وتدخل في كافة مجالات نشاطها، فهي بمثابة وظيفة دائمة وعملية ذاتية مستمرة، وتعد عنصرا مهما من عناصر الإدارة الحديثة وتحتل مكانة مهمة فيها، وبدلا من أن ينظر إليها كمرادف للسيطرة والسلطة والقوة، أصبحت أكثر تشاركية، وتلعب دورا أكثر إيجابية في الممارسات الإدارية.

وبما أن الأداء الوظيفي يعتر كذلك سياسة من السياسات الإدارية الهامة والمعقدة، وهي الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بجدية ونشاط، حيث تجبر الرؤساء على مراقبة وملاحظة أداء مرؤوسيهم بشكل مستمر، ليتمكنوا من تقييم أدائهم ثم تحسينه، ودراسة الأداء، وتقييمه، وقياسه، يمكن من التحكم أكثر، وكذلك المعرفة الصحيحة لقدرات العنصر البشري داخل المنظمة.

سنتطرق في فصلنا هذا إلى مفردات مهمة تغطي الجوانب المختلفة للرقابة الإدارية في المبحث الأول، بدءا من المفهوم، والأهمية، والأهداف، وخطوات الرقابة، وأدواتها، ومجالات إستخدامها، ثم نختتم المبحث بخصائص نظام الرقابة الفعال، ثم ننتقل إلى المبحث الثاني، والذي سنتطرق فيه إلى المداخل العامة حول الأداء الوظيفي، من مفهوم، وأهمية وعناصر الأداء، وأبعاده، والعوامل المؤثرة فيه، ثم نختتم فصلنا بالمبحث الثالث، والذي سنتكلم فيه عن دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال والذي كان مضمونه التعرف على تقييم الأداء الوظيفي، ثم تحسينه، وفي الأخير العلاقة بين الرقابة الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي للعمال.

### المبحث الأول: مداخل نظرية حول مفهوم الرقابة الإدارية

الرقابة الإدارية واحدة من الوظائف الرئيسة الأربعة التي تتكون منها العملية الإدارية، والترتيب المعتاد لهذه الوظائف هو: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.

إن كلمة الرقابة وموقعها في ترتيب وظائف الإدارة له دلالة معينة، وهي أن هذه الوظيفة ليست منفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى، بل هي جزء يكتمل به الأداء في منظمات الأعمال. (الحلاملة، 2010، صفحة 204)

#### المطلب الأول: ماهية الرقابة الإدارية

#### الفرع الأول: مفهوم الرقابة الإدارية

المعنى اللغوي للرقابة: (غلوسي، 2015، صفحة 55)

إن الأصل الإشتقاقي للرقابة هو الفعل " رقب " ويرقب وراقبه أي حرصه، وريقيب القوم حارسهم، وبهذا المعنى تعني مراقبة الأعمال ومصالح الناس، فيقال عن الرجل الرقيب هو الذي يراقب للقوم رحلهم إذا غابوا، وهذا يأتي في اللغة على معاني عدة منها: الحفظ، الحراسة، الرعاية، الإنتظار، التردد، الإشراف.

أما في اللغة الفرنسية فهي تتكون من جزأين هما: Contre أي رقيب، فعل الرقابة، والذي يعتبر مرادفاً لفعل الفحص والبحث Role، أي الدور الذي يمارسه الفرد في تحقيق نتائج الفحص والبحث.

وحسب (خميسي، 2019، الصفحات 116-117)، لقد وردت كلمة الرقابة وتصريفات الفعل ( رقب ) في العديد من المصادر اللغوية، ففي القرآن الكريم ورد فعل إرتقب من الرقابة في أكثر من موضع، ومن ذلك قوله تعالى (فأرتقب يوم تأتي السماء بدخان مبين)، سورة الدخان الآية 10، وهذى المعنى يشير إلى الإنتظار وحفظ القول كما جاء في القرآن الكريم قول المولى عز وجل (ما يلفظ من قول إلا لديه رقيب عتيد)، (سورة ق، الآية رقم 18)، وهذا اللفظ يشير إلى معنى الحفظ.

## الفصل الأول : الإطار النظري لدور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال

وقد ورد عن النبي ﷺ (وما من نبي إلا أعطي نجباء رقباء)، ويدل معنى كلمة (رقباء) في هذا الحديث على الحفظة الملازمين للرسول ﷺ، ومما سبق فإن أصل كلمة الرقابة هي فعل (رقب)، وهي بمعنى الفحص، والتفتيش، والكشف، فهي بمعنى الحفظ أو الحراسة أو بمعنى الاحتراز والمراعاة وتأتي أحيانا بمعنى الانتظار.

### المعنى الإصطلاحي للرقابة الإدارية:

الكثير من العلماء والباحثين عرفوا الرقابة الإدارية بالعديد من التعريفات، وفيما يلي بعض هذه التعريفات:

محمود عساف في كتابه أصول الإدارة عرفها بأنها: الوظيفة الرئيسية في قياس أداء المرؤوسين وتصحيحه، من أجل التأكد من الأهداف أنها قد تحققت، وأن الخطط قد وضعت موضع التنفيذ بالطريقة الصحيحة (مصطفى، 2012م، صفحة 89).

ويعرفها "هنري فايول" Henry Fayol بأنها: "وظيفة من وظائف الإدارة، تعني قياس وتصحيح أداء المرؤوسين، بغرض التأكد من أن الأهداف والخطط الموضوعة قد تم تحقيقها، فهي وظيفة تمكن القائد من أن ما تم مطابق لما خطط له" (مصطفى، 2012م، صفحة 90).

وقد عرف مور "Moor" الرقابة الإدارية بالوظيفة التي تعني بالتأكيد من أن كل شئ في المنظمة يسير وفق ماخطط له، أو هي الوظيفة التي تعني بتنظيم و توجيه الجهود الخاصة بالعمل، وفقا للخطة الموضوعة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة. (جليلة، 2015، صفحة 32)

كما عرفها كل من بدرن جيكلبون و giglionibederan بالعملية التي سيتم من خلالها قيام فرد أو جماعة أو منظمة بتحديد ما يقوم به فرد أو جماعة أو منظمة والتأثير فيه. (جليلة، 2015، صفحة 32)

## الفصل الأول : الإطار النظري لدور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال

ويقول كامل المغربي " يجب ان نكرر تحذيرنا السابق بأن الرقابة ليست وظيفة مستقلة ومنفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى، حيث أن وظيفة التخطيط نفسها تحتاج إلى رقابة، وكذلك وظيفتي التنظيم والقيادة وبنفس القول فإن وظيفة الرقابة تحتاج الى تخطيط وتنظيم حتى تتم على احسن وجه" (جليلة، 2015، صفحة 33)

وعرفها stoner على أنها العملية التي يتأكد من خلالها المدبرون بأن الأنشطة التي تم إنجازها فعلا تتوافق مع الأنشطة المخططة. (أحمد، 2017، صفحة 20)

ومن كتاب الإدارة العرب الدكتور مُجَّد ماهر عليش، الذي عرف الرقابة، بأنها العملية التي تسعى إلى التأكد من أن الأهداف المحددة والسياسات المرسومة والخطة والتعليمات الموجهة، إنما تنفذ بدقة وعناية، كما تعني الرقابة أن النتائج المحققة تطابق مما تتوقعه الإدارة وتصبوا إليه. (علاونة، 2015، صفحة 123)

وكتعريف شامل للرقابة الإدارية، نستطيع القول أنها تتمثل في العملية التي تتم من خلالها مقارنة المعايير بالأداء الفعلي، والكشف عن الانحرافات وأسبابها، وإتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها. (أحمد، 2017، صفحة 20)

الرقابة إذا تمت بشكل مستمر، وكانت مصاحبة لعمليات التنفيذ، يمكنها تصحيح مسار هذه العمليات، أو تعديل الخطة إذا ما تم إكتشاف خطأ معين يقف عقبة أمام تحقيق أهداف الخطة. والرقابة تعمل أيضا على توقع حدوث الانحرافات نظرا للمتابعة المستمرة للأداء. والانحراف الذي تركز عليه الرقابة هو الانحراف المعنوي الغير مقبول الذي يتعدى الحدود المسموح بها. (ناجي، 2011، صفحة 18)

### الفرع الثاني: أهمية الرقابة الإدارية

تتبع أهمية الرقابة من كونها أحد الأركان الأساسية في الإدارة العلمية الحديثة، كما أنها الذراع الرئيسي للإدارة المتطورة، لنهوض المنشآت، لتتماشى مع التطور والتحديث، تحقيقا لمستويات عالية من الكفاءة والفاعلية.



## الفصل الأول : الإطار النظري لدور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال

ولقد نمت أهمية الرقابة الإدارية نتيجة التوسع في أنشطة القطاع الحكومي، وتعدد مهامه، وضخامة الأموال المستثمرة في مشروعاته وبرامجه، وذلك كله لتقليل فرص الغش والاختلاس، وحماية الأصول والأموال العامة وضمان سلامة إستخدامها، وتوفير المعلومات والبيانات التي تحتاجها الإدارة بصفة دورية، بما يساعدها في إتخاذ القرارات والتخطيط، وتقويم الأداء، تحقيقاً لأهدافها بأقصى كفاءة وفاعلية، وترتبط عملية التنمية إرتباطاً وثيقاً بالرقابة المالية والإدارية، بإعتبار أن التنمية هي عملية الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة ضمن تخطيط سليم من ناحية، كما أن نجاح عملية التنمية يرتبط بشكل رئيسي بالقضاء على مظاهر الفساد، وتحقيق الإصلاح المالي، والإداري، وحسن إستخدام المواد المتاحة، وتطوير السياسات الإدارية، وكفاءة الأفراد، وهي أهداف تسعى الرقابة الإدارية إلى تحقيقها. (عاطف، 2009، صفحة 36)

وإذا كانت الرقابة في معناها الواسع تعني التحقق من أن التنفيذ يتم وفقاً للتخطيط، لذلك فإنه من خلالها يمكن تطوير الخطط التنموية، بمقارنته بالتنفيذ الفعلي، والوقوف على إختلافات التنفيذ، عن المخطط ومداهما.

كما أن عملية إتخاذ القرارات التنموية تنطوي على عملية المفاضلة بين عدة بدائل لإختيار أفضلها، وهي بذلك تحتاج إلى معلومات، وبيانات صحيحة، لإتخاذ مثل هذه القرارات تعمل الرقابة على توفيرها.

من هنا نشأ الإرتباط الوثيق بين الرقابة، بإعتبارها الضابط الرئيسي لتوفير بيانات، ومعلومات صحيحة، وموثوق بها بدرجة معقولة، وبين عملية إتخاذ القرارات التنموية المستخدمة لهذه البيانات، والمعلومات، للوصول إلى قرارات فاعلة تحقق الأهداف التنموية المخططة. (عاطف، 2009، الصفحات 36-37)

### الفرع الثالث: أهداف الرقابة الإدارية

في إطار فهمنا العام والموسع لمفاهيم الرقابة الإدارية على النحو الذي أشرنا إليه في بداية هذا الفصل، يمكن تلخيص

الأهداف التي تحققها لنا الرقابة الإدارية بما يلي : (الطروانة، 2012، صفحة 25)

- التعرف على المشكلات، والعقبات، وتحديد الأسباب الرئيسية للمشكلات، وتقديم الحلول؛
- إكتشاف الأخطاء قبل إستفحالها، وفور وقوعها، والمعالجة والتصحيح الفوري لها؛

## الفصل الأول : الإطار النظري لدور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال

- التأكد أن العمليات الفنية تسير وفق المخطط المرسوم؛
- التثبت من أن المسؤوليات تؤدي بالشكل المناسب بعيدا عن الإسراف والهدر؛
- تحقيق نوع من النمطية، أو التوافق لأداء العاملين، كما هو الحال في دراسة الوقت والحركة؛
- رفع الروح المعنوية وتعزيزها للمبدعين، للحصول على مكافآت والحوافز.
- كما أضاف (عباس، 2008، صفحة 34) أهدافا أخرى والتي تتمثل في:
- إخضاع المؤسسة للنظم، واللوائح، والقوانين، التي تنظم عمل الافراد؛
- التأكد من أن الموارد المادية والبشرية تستخدم بطريقة مثلى، ولا تهدر بدون مقابل؛
- تعمل الرقابة الإدارية على رفع كفاءة الأفراد، والآلات، والمواد الخام، وتؤكد من أنها تستخدم وفق المعايير المحددة لها؛
- تكشف عن المدراء، والأفراد المبدعين، وتكافئهم.

### المطلب الثاني : تطور الرقابة الإدارية في المؤسسة الاقتصادية.

#### الفرع الأول : مراحل عملية الرقابة الإدارية

إن خطوات عملية الرقابة لا تختلف باختلاف الشيء المرآب، فهي نفسها بالنسبة للإجراءات الخاصة بالعمل، أو جودة

المنتجات، أو أي شيء آخر، وتحتوي عملية الرقابة على الخطوات التالية: (أمال، 2016، الصفحات 54-55):

#### 1- تحديد الأهداف ووضع المعايير :

إن الخطط هي الأساس الذي ينشق منه أي نظام للرقابة، ومن ثم فمن المنطقي أن تكون أول خطوة في العملية الرقابية، هي وضع الخطط في المجالات الوظيفية المختلفة، ولكن من ناحية أخرى، فإن هذه الخطط تختلف فيما بينها في درجة التفاصيل اللازمة، ودرجة تعقدها، بما لا يمكن المديرين من ملاحظة كل شيء في الخطة، وبالتالي تصبح الحاجة إلى تحديد المعايير محددة للأداء أمرا ضروريا، وتعتبر هذه المعايير بمثابة نقاط أو أوجه تركيز معينة، يتم إختيارها للتدليل على إنجاز البرنامج، أو الخطة المعنية، بحيث أن قياس الأداء يعطي للمديرين دلائل محددة عن مدى القريب للأداء، وهناك أنواع مختلفة من معايير الأداء يمكن إستخدامها، وطالما أن النتائج النهائية المسؤول عن تحقيقها تعتبر من أفضل المعايير التي يمكن إستخدامها.

## الفصل الأول : الإطار النظري لدور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال

ومن أنواع المعايير ومستويات الأداء مايلي : (بلوم، 2014، صفحة 21)

- معايير الربحية: والمتمثلة في معدل نمو الأرباح المستهدف، رقم الربح المطلوب...إلخ؛
- معايير تسويقية: مثل حصة المنظمة في السوق، حجم مبيعات معين، معدل نمو المبيعات...إلخ؛
- معايير تكنولوجية: إبتكار وتقديم منتج جديد، تطوير إستخدامات السلعة؛
- معايير زمنية: إنجاز مهمة أو إنتاج عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية؛
- معايير مالية: مثل نسبة معينة للسيولة، أو نشاط ورأس المال؛
- معايير إنتاجية: مثل حجم معين من الإنتاج، نسبة إستغلال الطاقة؛
- معايير ترتبط بالقوة العاملة: مثل أنواع برامج التدريب المطلوبة لمختلف العاملين بالمؤسسة، للرفع من كفاءتهم، وقدراهم، ونظام الأجور، والحوافز؛
- معايير التكلفة: مثل قيمة تكلفة إنتاج وحدة واحدة من سلعة معينة.

### 2- قياس مستوى الأداء الفعلي :

وهنا يقاس الأداء الفعلي بطريقة مستمرة، لتقدير ما إذا كان الأداء متفقا مع المعايير، وقد يكون القياس شاملا أو بالعينة.

يحتاج قياس الأداء الفعلي إلى جمع المعلومات والبيانات اللازمة، وتحليلها، ويتم الحصول على المعلومات من عدة أدوات رقابية منها: (عمر، 2014، الصفحات 14-15) :

- الملاحظة الشخصية: تعتبر من أقدم أدوات الرقابة الإدارية، وتدلل الملاحظة الشخصية على مراقبة، ومقابلة المدير للعاملين، ورؤية ما يؤدي فعلا، ويتم تسجيل ملاحظاته عن كافة نواحي العمل، وذلك من أجل فحص سلامة الإجراءات، والأعمال، ومطابقتها بالمعايير الموضوعية.

إن الهدف من الملاحظة الشخصية كأداة رقابية هو حصول المدير على المعلومات التي لا تشملها التقارير الرقابية.

## الفصل الأول : الإطار النظري لدور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال

- التقارير الرقابية: توفر التقارير الرقابية معلومات عن حجم الإنتاج الفعلي الذي تحقق، وعادة ما تشمل المعلومات وبيانات مالية، وإنتاجية، وغيرها، للتعرف على حالات الانحراف عن المعايير، كما توفر معلومات عن مستوى الأداء وترسل إلى الشخص المسؤول في التنظيم عن إتخاذ الإجراء التصحيحي، ومن هذه التقارير:
  - التقارير المكتوبة: وهي أكثر الوسائل أهمية ورسمية للحصول على المعلومات عن أداء العاملين، يذكر فيها حجم الإنجاز، ومعدل الأداء الحالي، وترفع هذه المعلومات إلى المستوى الإداري الأعلى بحيث يشمل التقرير كل المعلومات التي يحتاجها المدير، لأنها تعتبر بمثابة مرجع يتم الإعتماد عليه في حفظ حقوق جميع الأطراف عند وقوع خلاف أو نزاع بينهم.
  - التقارير الشفوية: يتم الحصول على المعلومات من خلال المقابلات والاجتماعات، ولا تعتبر بمثابة وثيقة لها صفة قانونية، ولكنها تساعد في الحصول على حقائق مفيدة.
  - التقارير الإحصائية: تحتوي هذه التقارير على معلومات ومعطيات تعتمد على بيانات تحتاج إلى معالجة وتحليل إحصائي، للخروج بنتائج دقيقة، وإستخدام الرسوم البيانية.
- سجلات وبطاقات الدوام: وهي عبارة عن كشف يوقع عليه الأفراد عند بداية الدوام وفي إنتهائه، لمنع حدوث تجاوزات عن ساعات الدوام الرسمي، ولإتخاذ الإجراء التصحيحي اللازم.
- خرائط جانت: تستخدم هذه الخرائط للرقابة على زمن الإنتاج في الشركات الصناعية.
- الزيارات الميدانية: هي عبارة عن جولات مفاجئة أو دورية من المراقب لمكان العمل، للتأكد بنفسه من سير العمل، وسلامة وإنضباط العاملين في الدوام.
- الرسوم البيانية: يمكن إستخدام الرسوم البيانية بأشكال مختلفة للتعبير عن حجم الإنجاز الفعلي الذي تحقق، ومقارنته بالمعيار الرقابي، ومعرفة حجم الإنجاز الذي تحقق.
- الموازنة التقديرية: هي عبارة عن خطة مالية مكتوبة إما بالوحدات أو بالمبالغ النقدية، ويتم عن طريقها مقارنة الرقم الفعلي مع الرقم التقديري، والزمن الفعلي الذي إستغرقته في تنفيذ العمل.

### 3- مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية:

## الفصل الأول : الإطار النظري لدور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال

تم هذه الخطوة عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط في ضوء المعايير الموضوعية سالفاً، وتحديد بعد ذلك نوع، وطبيعة الانحرافات، والفرق بينهما، حيث يتم تحديد الفرق بين مستويات الإنجاز المتوقع ومستوى الإنجاز الفعلي لتحديد نوع الانحراف: (عمر، 2014، صفحة 16)

- الانحراف السلبي: يكون الأداء الفعلي أقل من الأداء المتوقع، لذلك نحتاج إلى إجراء تصحيحي؛
- الانحراف الإيجابي: الأداء الفعلي أفضل من الأداء المتوقع، نحتاج إلى تعزيز الانحراف والاستفادة منه؛
- الانحراف المعتدل: الأداء الفعلي يساوي الأداء المتوقع، لا نحتاج إلى إجراءات تصحيحية.

### 4- تحليل أسباب الانحرافات:

عند حصول إنحراف بين الإنجاز المتحقق والإنجاز المخطط له، فإن ذلك يدعو إلى ضرورة التعرف على هذه الانحرافات، وتحديد أحجامها، وأبعادها، ومعرفة أسبابها، فرمما كانت أسباب مالية، أو فنية، أو تشغيلية، أو إنشائية، أو تنظيمية، وهذه العوامل قد تكون للإدارة السيطرة عليها، وقد تعود أسبابها راجعة إلى عوامل بيئية، إجتماعية، أو إقتصادية، وكلها أسباب خارجة عن سيطرة الإدارة، وفي هذه الحالة لابد من إتخاذ قرار أو فعل تصحيحي. (النميان، 1424، صفحة 22)

وقد تحدث هذه الانحرافات كذلك للأسباب التالية: (عمر، 2014، صفحة 17)

- أسباب تتعلق بوضع المعيار: فقد يكون المعيار غير ملائم أو غير واقعي بالنسبة إلى خبرات ومؤهلات وقدرات العاملين.
- أسباب تتعلق بالعاملين أنفسهم: وذلك إما بسبب النقص في قدراتهم ومهاراتهم، أو أنهم غير مدفوعين للقيام بعملهم على الوجه الصحيح.
- أسباب تتعلق بظروف معينة لا علاقة لها بالعاملين أو المعيار: قد تنشأ ظروف خارجية تجعل الإنجاز ينحرف عن المعيار، ولكن لا دخل للعاملين أو المعيار به، فقد تحصل ظروف مفاجئة أو إلزامية، يصعب سيطرة العاملين عليها، ويتم علاج السبب بإزالة تأثير هذه الظروف، أو إحتوائها، أو التكيف معها إذا كان متوقع أن تدوم طويلاً.

## الفصل الأول : الإطار النظري لدور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال

وفي حالة حدوث إنحرافات إيجابية يجب إتخاذ الإجراء المناسب لتدعيمها والإستفادة منها في تدريب أو رفع كفاءة الموظفين الاخرين.

### 5- إجراءات التصحيحات اللازمة :

وهذه الخطوة تأتي في أعقاب إكتشاف الأخطاء أو الإنحرافات، ودراستها وتحليلها لمعرفة أسبابها، والعوامل التي أدت إليها، ثم تصحيح هذه الإنحرافات، ومعالجة أسباب القصور في أداء الأعمال، وهي معالجة وتصحيح الأخطاء التي وقعت. (أمال، 2016، صفحة 59)

### الفرع الثاني: أدوات الرقابة الإدارية

تستخدم الرقابة عدة أدوات ووسائل، وهكذا كي ينجح نظام الرقابة في بلوغ الأهداف التي رسمت لها، وفي مقدمتها قياس الأداء الفعلي ونتائجه، وسوف تتم الإشارة بإيجاز إلى تلك الوسائل، وكيفية تطبيقها، وإستخدامها في العملية الرقابية.

### 1- التقارير الإدارية:

يعتبر كوسيلة لإعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية إجراء العمل، ومدى كفاءته وإنجازه، وهذا يسمح بمقارنة مستويات الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية للأداء المخطط، وتوجه بالدرجة الأولى إلى الجهة المسؤولة عن إتخاذ قرار تصحيح الإنحراف، وإتخاذ الإجراءات اللازمة فتكون دورية، حيث تساعد في معالجة الإنحراف في وقته، أو بعد الإنتهاء من إنجاز العمل، لكي تساعد في التقييم النهائي، لكي تكون هادفة تحتاج لبيانات ومعلومات دقيقة، ويجب أن تكون واضحة (كمال، 2017، صفحة 17) ومن أهمها: (ربعة، 2013، الصفحات 43-44)

#### ○ التقارير الخاصة:

وهي تقارير تركز على بنود مالية وغير مالية، وهي تقارير متممة للتقارير الإدارية التي ورد الحديث عنها، وتنفيذ

مقارنتها مع بعضها البعض على فترات زمنية مختلفة في عملية الرقابة الشاملة.

#### ○ المذكرات:

## الفصل الأول : الإطار النظري لدور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال

هي عبارة عن رسائل متبادلة بين غدارات وأقسام المؤسسة الواحدة، حيث تعتبر وسيلة إتصال، يتم فيها نقل المعلومات والبيانات، وإستعمال المذكرات واسع الإنتشار في المؤسسات ذات الأعمال الكبيرة، وهذا لصعوبة الإتصال الشخصي بسبب ضغوط العمل والأداء، وعادة ما تستخدم المذكرات في الحالات التي تستدعي كتابة البيانات على شكل جداول وإحصائيات رقمية وتسجيل قرارات القمة الإدارية، وفي حالة نقل المعلومات والبيانات أيضا لعدد كبير من الموظفين تجنباً للوقوع في الخطأ فيما لو تم نقلها شفويا على سبيل المثال.

○ تقارير التوصية: (كمال، 2017، صفحة 44)

لا تقوم تقارير التوصية فقط بعملية التحليل، وتقديم البيانات والتي هي وظيفة تقارير الفحص، بل تقدم التوصيات، والإقتراحات، والحلول المناسبة، بطريقة مقنعة وذات دلالة ملازمة للحقائق الموضوعية، والغرض الرئيسي من هذه التقارير هو توفير ظروف افضل للأداء، والمساعدة في حل بعض المشكلات، وتحسين خطة العمل، أو بعض نظم العمل المعمول به.

○ التقارير الدورية: (ربعة، 2013، صفحة 17)

تكون هذه التقارير بصفة دورية يومية، وأسبوعية، وشهرية، بعد إنتهاء من كل مرحلة من المشروع، أو المشروع كله يضعه مدراء المشاريع ويخاطب الإدارة العليا، وتكون بشكل مختصر بحمل البيانات، والمعلومات، أو الجداول، والأرقام.

○ تقارير سير العمل:

تنجز من رؤساء الإدارات، أو نوابهم، وتوجه الإدارة العليا متضمنة أنشطة للإدارة وإنجازاتها المتعددة وتعتبر كهمزة وصل بين المستويات الإدارية الوسطى والعليا، ونجد فيها إشارة إلى الإنجازات والمشكلات والتوصيات.

○ تقارير قياس كفاءة الموظفين:

وهي تقارير دورية يقاس فيها قدرات العمال، ومدى تعاونهم مع بعض زملائهم في العمل.. الخ، وذلك لتحضير الموظفين على الأداء وتحسين نوعية عملهم، بالإضافة إلى تحسن أوضاعهم الوظيفية.

2- الملاحظة الشخصية: (شكري، 2016، صفحة 28)

## الفصل الأول : الإطار النظري لدور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال

إن الهدف من الملاحظة الشخصية هو الوقوف على مدى درجة إنجاز الأعمال، وسلامة الإجراءات، وقانونيتها، ومعرفة مواطن الضعف والخلل، وتحديد المسؤوليات، بقصد تصحيح وتقييم الأخطاء المرتكبة إن وجدت، وتوجيه الإرشاد والإشراف بإتباع الطرق المثلى وضمن المعايير المطلوبة، وفي نهاية التفتيش يقوم المفتش أو صاحب الصلاحية بالتفتيش بإعداد تقرير بنتائج التفتيش، بحيث يتضمن هذا التقرير الوقائع والإرشادات والمقترحات، وترفع هذه التقارير للمديرين أصحاب العلاقة بذلك، هذا بالإضافة إلى أن الملاحظة الشخصية تعتبر ذات طبيعة مهمة للمسؤولين أو المديرين بحيث يحصلون على حقيقة العمل ومعرفة العاملين بشكل شخصي، وهذا له أثر فعال في الأداء، لأن التفاعل الشخصي يكون بمواجهة مع العاملين.

### 3- المراجعة: (الحري، 2013، الصفحات 40-41)

تتم ممارسة الرقابة الإدارية عن طريق استخدام أسلوب المراجعة للتأكد من نظامية نشاط المنظمة، ويعهد في الغالب إلى أجهزة مستقلة، أو وحدات متخصصة في مجال الرقابة داخل المنظمة، ومراجعة السجلات والتقارير، لإستخراج البيانات الفعلية عن الأداء لمختلف أوجه نشاط المنظمة، ومن ثم مقارنة البيانات بما هو مقرر تنفيذه من خلال الخطط الموضوعة في هذا المجال مسبقاً.

### 4- الشكاوي :

وهي تعتبر وسيلة رقابية، لكونها تحمل طابع المراجعات، والمتابعة، حيث تضع الرؤساء في الصورة فيما يخص بعض أوجه الإنحراف، أو الأخطاء مهما كان نوعها، لذا فإن الشكاوي عموماً عبارة عن وسيلة من وسائل الرقابة ممارستها المواطنين، والمراجعون على العاملين والمسؤولين في المنظمات.

ونشير هنا إلى ضرورة فحص الشكاوي، والتأكد منها، وتدقيقها، عن طريق الدراسة المتأنية، ذلك لأنه توجد العديد من الشكاوي، أو المراد بما تعطيل نشاط المنظمة لأي سبب كان، وبعد دراسة الشكاوي يتم إيجاد الحلول المناسبة لطبيعة هذه الشكاوي.

### 5- التفتيش :

يهدف التفتيش إلى التأكد من حسن أداء الأعمال وكفاءة إنجازها، وسلامة الإجراءات المتبعة في التنفيذ. ويقوم بأعمال التفتيش فئة متخصصة من ذوي الكفاءات والخبرات، حتى يكونوا ملمين بكافة دقائق أمور العمل. ويتم التفتيش



## الفصل الأول : الإطار النظري لدور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال

عادة بمقابلة العاملين، وفحص أعمالهم، ومناقشتهم فيها، والوقوف على المشكلات التي تعترض سير الأداء، ومدى إمكانية حلها، وكشف الأخطاء، والوقوف على مسبباتها.

على ضوء ما سبق نرى عدم إمكانية الاعتماد على أسلوب واحد محدد لممارسة الرقابة الإدارية في المنظمات، ذلك أن طبيعة الأداء داخل المنظمة تختلف من قسم إلى آخر، أو من وحدة إدارية إلى أخرى. لذا فقد يتم إستخدام أكثر من وسيلة رقابية بما يتلائم مع طبيعة النشاط، مع التأكيد على ألا تكون الوسيلة الرقابية المستخدمة تعمل على تعطيل الأداء، أو تكون غير واضحة وغير مفهومة، سواء للرئيس أو المرؤوسين، حتى لا تتعدى الوسيلة الرقابية غايتها المرجوة منها وتصبح أداة مكلفة إقتصاديا.

### الفرع الثالث : مجالات إستخدام الرقابة

تعتبر الرقابة الإدارية إجراء ضروريا بنجاح أي نشاط تقوم به الشركة للتأكد من تنفيذه، ويتم حسب ما هو مخطط له أن يكون، وطبقا لما هو مطلوب لذلك، يمكننا القول انها عملية ملازمة لكافة النشاطات التي تقوم بها فهي تحديدا تستخدم في المجالات التالية: (عباس، 2008، الصفحات 29-30)

#### 1- في مجال الإنتاج:

تستخدم الرقابة في هذا المجال للتأكد من عملية الإنتاج وجودته، وعدم وجود هدر في المواد والمستلزمات الأخرى في عملية الإنتاج.

#### 2- في مجال الشراء:

تستخدم للتأكد من سلامة وجود المشتريات، وللتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة وبالكمية المحددة، ومن ثم للتأكد أيضا من وصولها في الوقت المحدد والمتفق عليه في عقد الشراء، وما إذا كانت العلاقة مع المورد جيدة.

#### 3- في مجال التخزين:

## الفصل الأول : الإطار النظري لدور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال

وهو من المجالات الرئيسية التي تستخدم فيها الرقابة على حركة المخزون من حيث الكمية الواردة والصادرة، والرصيد المتبقي ومخزون الأمان، كما تعمل الرقابة لحماية المخزون من الأخطاء المتعلقة بالتلف وغيرها من الأخطاء الأخرى.

### 4- في مجال الأموال:

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

### 5- في مجال السلوك والتصرف:

إن المقصود من إستخدام الرقابة في هذا المجال هو مراقبة سلوك الأفراد داخل الشركة، وفي كل إدارة أو قسم من أقسامها، وقياس مدى إلتزامهم بتطبيق القواعد واللوائح، وكذلك قياس مستوى الروح المعنوية في صفوف الأفراد.

### 6- في مجال التسويق:

من بين الإستخدامات الهامة للرقابة الإدارية في هذا المجال التأكد من أن مستوى الطلب على منتجات الشركة من قبل المستهلكين هو كما يجب أن يكون، وكما هو مقدر له في خطة المبيعات الموضوعة مسبقا، ويدخل ضمن مجال التأكد من أن الحملات الإعلانية تحقق هدفها، وكذلك مراقبة مدى رضا المستهلك عن هذه المنتجات.

مجال إستخدام الرقابة الإدارية يؤدي إلى نجاح مؤسسة، ومتابعتها للمجالات، يعطي لها تنفيذ جيد وفق ما هو مخطط له من خلال الرقابة على هذه المجالات.

مجالات إستخدام الرقابة الإدارية تؤدي إلى نجاح أي مؤسسة، ومتابعتها لهذه المجالات يعطي لها تنفيذا جيدا وفقا ما هو مخطط له من خلال الرقابة عليها.

## الفصل الأول : الإطار النظري لدور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال

### المطلب الثالث : خصائص الرقابة الإدارية الفعالة

لكي يكون نظام الرقابة فعال يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص حتى يكفل له النجاح والفاعلية، ويمكن تحديد هذه الخصائص في الآتي: (أبو بكر، 2010، الصفحات 14-15) :

- ✓ الرقابة المستمرة الفاعلة تعمل على سرعة إكتشاف الأخطاء، والتعرف على أسبابها، والقيام بإبلاغ المسؤولين عنها في الوقت المناسب لكي يتم التصحيح والتعديل.
- ✓ الرقابة الفعالة لديها القدرة على التنبؤ، معتمدة على الخبرة اللازمة في وقوع الأخطاء، وتعمل على إتخاذ الإحتياطات اللازمة حرصا على تجنب تكرار الأخطاء والانحرافات .
- ✓ أن تميز الرقابة الإدارية بين الأخطاء الرئيسية، والثانوية، مع التركيز على معرفة أسباب تلك الأخطاء، لإقتراح كيفية المعالجة.
- ✓ أن تكون الرقابة مرنة، وسهلة الفهم بالنسبة للعاملين رؤساء ومرؤوسين، يستوجب هذا الأمر أن تكون المعايير المستخدمة في الرقابة مرنة ومفهومة، ولها قدرة على التكيف مع الظروف.
- ✓ أن تتم الرقابة بطريقة يشعر معها العاملون أنها أداة لمساعدتهم على تحسين الأداء، وليس لتخويفهم وتصيد أخطائهم.

وكذلك يرى بعض الكتاب ومفكري الإدارة أن الرقابة الإدارية الجيدة تتسم بما يلي: (عبد الباسط، 2006)

- ✓ يجب أن لا تهدف إلى تصيد الأخطاء، بقدر ما تكون مانعا لحدوث الأخطاء.
- ✓ يجب أن تكون الأنظمة الرقابية دقيقة وسريعة في تحديد الانحرافات، وقبل حدوثها قدر الإمكان.
- ✓ يجب أن لا تغفل عن إبراز الجوانب الإيجابية للعمل.
- ✓ يجب أن تكون مفهومة للمراقب، أي للرئيس الذي يطبقها والمرؤوس الذي تطبق عليه.
- ✓ أن يكون ملائما لظروف الحالة الراهنة.
- ✓ يجب أن تكون بعيدة عن التحيز، وتتوخى الموضوعية ومصصلحة العمل وأهدافه.

وكما ذكرت (بن حمود، 2012، الصفحات 155-156) في كتابها بعض الخصائص والتي تتمثل في :

## الفصل الأول : الإطار النظري لدور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال

- ✓ الملائمة: أي أن يلائم نظام الرقابة ظروف المؤسسة.
- ✓ الإتصال: أي جمع المعلومات عن الخطة ومعايير الرقابة ومعلومات عن التنفيذ، وعن الإنحرافات، وعلى من يجمع هذه المعلومات من الآخرين بأن يتصل بهم.
- ✓ التعاون: الإعتماد على التعاون الوثيق بين من يقوم بالرقابة، ومن يخضع لعملية الرقابة، حتى تنجح العملية الرقابية.

### المبحث الثاني : مدخل عام حول الأداء الوظيفي للعمال

لم يعد الأداء أحد الخيارات المطروحة امام المنظمات، بل هو حتمي فرضتها على المنظمة العديد من الظروف والقوى الخارجية. (الدلوي، 2017، صفحة 130) إن الأداء الوظيفي سواء كان على مستوى الفرد أم الفريق هو السبيل إلى تحديد مستوى الكفاءة والفعالية ومستوى الأداء الوظيفي الفردي يؤثر على مستوى الأداء الجماعي وبالتالي في أداء الجماعة ككل وهو قيام الفرد بالعمل على أتم الوجه. (تشام، 2009، صفحة 336)

وفي هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم الأداء الوظيفي، ثم مجالات الأداء، وفي الأخير العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.

#### المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي

#### الفرع الأول : تعريف الأداء الوظيفي

إن أصل كلمة الأداء تنحدر إلى اللغة اللاتينية التي عبرت عنها كلمة *performare* التي تعني إعطاء، وبعدها اشتقت اللغة الإنجليزية منها لفظة *Performance* وأعطتها معناها الحالي. (شهيد، 2014، صفحة 76)

## الفصل الأول : الإطار النظري لدور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال

هناك العديد من العوامل التي يجب أخذها في الإعتبار عند التعامل مع السلوك الإنساني (أبو النصر م.، 2008، صفحة 109)، حيث أن الأداء هو دالة لمزيج من المتغيرات المرتبطة بالفرد من ناحية وخصائص المنظمة التي يعمل بها من ناحية أخرى. (أبو النصر م.، 2008، صفحة 72)

يعد مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيبا من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام و دراسات البشرية بشكل خاص و ذلك لأهميه المفهوم على مستوى الشخص والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها ولذلك فالغرض من هذا الموضوع تسليط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت مفهوم الأداء في المجال الإداري. (مُجّد، 2017، صفحة 149)

تعددت وإختلفت التعاريف التي أوردها الكتاب والمهتمين بهذا الموضوع، ويرجع هذا الاختلاف والتباين في التعاريف التي أوردها إلى البعد أو الزاوية التي كان كل منهم يتناول الأداء في إطارها. (فريشي، 2020، صفحة 23)، فقد عرفهما (أبو موسى و كلاب، 2012، صفحة 30) على أنه يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها او يشبع القوة بها متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. وهو كذلك عبارة عن تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه المنظمة بها أو الجهة التي ترتبط بها وظيفته. ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وادراك الدور أو المهام الذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. (أبو شرح، 2010، صفحة 18)

يشير الأداء حسب (ولد سيدن، 2010، صفحة 49) إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق او يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. ويمكن القول بأن الأداء هو سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل الإدارة الخاصة بالمنظمة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب.

## الفصل الأول : الإطار النظري لدور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال

وحسب (بجر، 2013، صفحة 185) فهو السلوك الإداري الذي من خلاله يقوم الموظف بتنفيذ المهام الموكلة له لتحقيق الهدف المخطط له، متأثرا بإستعداد وقدرات الموظف وبالبيئة التنظيمية المحيطة به، بما تشمله من مساندة زملاء العمل ونمط الإشراف والظروف المادية للعمل وأبضا متطلبات وتحديات الوظيفة وكذلك الجمهور متلقي الخدمة.

### الفرع الثاني : أهمية الأداء الوظيفي

يمكن قول أن حياة المؤسسة أيا كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه تتوقف على أداء الموارد البشرية فيها فإذا قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة فإن هذا سيقود المؤسسة نحو تحقيق أهدافها المنشودة كالبقاء والنمو والتوسع وأما إذا كان الأداء دون المستوى المطلوب فانه سيشكل عائقا كبيرا أمام المؤسسة في تحقيق أهدافها (غضبان، 2018، صفحة 25) وتتبلور أهمية الأداء الوظيفي فيما يأتي (فرج، 2017، صفحة 192)

✓ إن الأداء الوظيفي مقياس لقدرة العامل على أداء مهامه في الوقت الحاضر، وأعمال أخرى في المستقبل، ويساعد في إتخاذ قرارات النقل والترقيه.

✓ يرتبط نظام الحوافز بأداء العامل وهذا يزيد اهتمامه بادائه.

✓ يرتبط الإستقرار الوظيفي لدى العاملين بالأداء، حيث أن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون دائما مهددين

بالإستغناء عن خدماتهم .

✓ يتبوأ الأداء الوظيفي مكانة خاصة في أي منظمة، لأنه الناتج النهائي للأنشطة جميعها.

✓ تكون المنظمة مستقرة وأطول بقاء، حيث يكون الأداء الوظيفي للعاملين فيها أداء متميزا.

✓ تبرز أهمية الأداء الوظيفي للمنظمة بسبب إرتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة.

✓ يعبر الأداء الوظيفي عن قدرة المنظمة على تحقيق مرحلة ما من مراحل النمو، والدخول إلى مرحلة أكثر تقدما.

الأداء ضروري ومهم للأفراد، فالأداء الجيد يمكن أن يكون مصدره الرضا والعكس، أي أن الأداء المنخفض وعدم

تحقيق الأهداف قد يكون مصدره عدم الرضا وكما هو معروف عند الجميع فإن الأداء يكافئ قيمة مالية وفوائد أخرى كما

## الفصل الأول : الإطار النظري لدور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال

أن العمال الذين يجيدون عملهم يحصلون على ترقية وعلى فرص مهنية أفضل وذلك بشكل أسهل بكثير من العمال الذين يكون أداؤهم منخفض. (بلقايد و بوري، 2017، صفحة 259)

### الفرع الثالث : عناصر الأداء الوظيفي

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للموظفين في المؤسسات وقد إتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للموظفين وقد تعددت تصنيفات هذه العناصر حسب اختلاف اهتمام الباحثين ويمكن حصر تلك العناصر في الآتي : (محمود، 2014، الصفحات 63-64)

✓ الموظف وكفاءاته: وهو ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم وإتجاهات ودوافع أما كفاءاته فتعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات وإتجاهات وقيم وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف بالإضافة إلى التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه وفي حقيقة الأمر أن البنية المعرفية للموظف في حالة تغيير دائمة نتيجة لتأثير عمليات تعليمية عديدة كالتكوين.

✓ العمل ومتطلباته: وتشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف وما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل مميزة فيها تحدي ويحتوي على عناصر التغذية الإسترجاعية كجزء منه وتشمل أيضا الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني و القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل وسرعة الإنجاز والتحرر من الأخطاء .

✓ البيئة التنظيمية ومركباتها: وهي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال مثل التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الإستراتيجي والإجراءات المستخدمة أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم والتي تؤثر في الأداء الفعال وهي العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.

## الفصل الأول : الإطار النظري لدور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال

وكذلك يمكن تلخيص أهم العناصر التي ذكرها HAYNES كما يلي: (شريف و دولي، 2009، صفحة 5)

✓ الموظف :

من حيث ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات وإهتمامات وقيم وإتجاهات ودوافع.

✓ الوظيفة :

من حيث ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحدي ويحتوي على عناصر

التغذية الإسترجاعية كجزء منه.

✓ الموقف :

من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية، حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد

والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

### المطلب الثاني : أبعاد الأداء الوظيفي

#### الفرع الأول : محددات الأداء الوظيفي

لكي يتم تحديد مستوى أداء العاملين لابد من معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى ولذلك ذكر سليمان بان

الأداء يتحدد من خلال ثلاثة عوامل وهي: (الشريف، 2013)

• الدافع على العمل: إن الدافع يقصد به مجموع القوى الداخلية التي تتبع من ذاتية الفرد والتي تحرك وتوجه سلوكه في إتجاه معين ونظرا لأهمية الدوافع بالنسبة للموارد البشرية والمنظمات فقد أولت الإدارة المعاصرة أهمية خاصة لها وإستفادت من الدراسات الخاصة بعلم النفس والسلوك التنظيمي في ظهور نماذج مختلفة للدوافع والرضا الوظيفي والتي أصبح لها تأثير كبير على أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم .

• بيئة العمل: إن بيئة العمل تتكون من جزئين هما البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها، بالنسبة للبيئة الداخلية فهي تتمثل في جميع مكونات المنظمة من سياسات وقيادات وأنظمة وغيرها أما البيئة الخارجية نجد أنها تتكون من ثلاث بيئات وهي البيئة العالمية والبيئة الإقليمية والبيئة المحلية وكل هذه البيئات لها تأثيرها على المنظمة بالرغم



## الفصل الأول : الإطار النظري لدور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال

من كونها تقع خارج نطاق سيطرة إدارة المنظمة لذلك لابد من متابعة عناصر البيئة والتغيرات التي تحدث ومدى تأثيرها على المنظمة.

● القدرة على أداء العمل: على إدارة المنظمة أن تكون على معرفة بقدرات الأفراد ودوافعهم وإتجاهاتهم وذلك لكي تستطيع توزيع العمل والمهام على العاملين بطريقة صحيحة أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وقد ذكر عاشور بان هناك محاولات من بعض العلماء لإعداد نموذج لمحددات الأداء يعتمد على ثلاث عوامل هي الجهد المبذول والخصائص الشخصية وإدراك كل فرد لدوره الوظيفي حيث نجد أن الجهد المبذول بين درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء في حين أن دافعيته تتوقف على قدرات الفرد وخبراته السابقة أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فيتمثل في سلوكه الشخصي أثناء أداء عمله.

ولكن لم يستطع علماء الإدارة الإتفاق على محددات الأداء لصعوبة ذلك عمليا فحسب (وهيبة، 2018، صفحة 130) تتمثل محددات الأداء الوظيفي فيما يلي :

- الجهد: عبارة عن الجهد الذي يبذله الفرد لأداء مهمته فالجهد المبذول يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل فبمقدار ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعية لعمله .
- القدرات: وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء عمل معين والقدرة تكون مقرونة بالكفاءة والمهارة وهي تختلف من فرد الى اخر وتتغير من فترة زمنية الى اخرى.
- إدراك الدور الهام: الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله.

### الفرع الثاني : معايير الأداء الوظيفي

إن أداء الفرد يقرن بالجهد الذي يبذله سواء تعلق الأمر بالإنتاجية، او الحركية، أو القدرة التنافسية، أو إنجاز المهام المطلوبة، ويمكن الحكم على أداء الفرد من خلال المعايير التالية: (محمود، 2014، الصفحات 49-50)

- الجودة: هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام اليه إذا

## الفصل الأول : الإطار النظري لدور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال

دعت الضرورة فضلا عن الإتقان على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء تصميمات السابقه للإنتاج والاهداف و التوقعات.

○ الكمية: هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعداها و في الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وامكانياتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء مما يصيب العاملين التراخي واللامبالاة لذلك يفضل الإتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلا.

○ الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأس مال وليس دخل مما يحتم أهمية إستغلاله الإستغلال الأمثل في كل لحظة لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن ويعد أحد خمسة موارد أساسية في مجال إدارة الاعمال والوقت الذي يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل لذلك يراعى الإتفاق في الوقت المناسب لإنجاز العمل.

○ الإجراءات: عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل المتوقعة و مدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات الا انه بفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها أو تسديدها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتاثر الأداء بغياب أحد العاملين وهذا لا يعني قتل عمليات الإبتكار والإبداع لدى العاملين ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسته قبل إعتماده كأسلوب مفصل في إنجاز العمل ولضمان إتفاقه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات واللوائح والقوانين.

○ السلوك الإبداعي : حسب (مُجديّة، 2016، صفحة 29) هو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو الجماعة في مكان العمل وليس بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو خدمات وسلع جديدة، إلا أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعا في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المنظمة.

ويمكن قياس السلوك الإبداعي من العناصر التالية :

## الفصل الأول : الإطار النظري لدور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال

1- القدرة على التغيير: ويعبر عن متابعة الفرد للأفكار الجديدة وتطويرها، بالإضافة إلى الدخول في مجالات

غير تخصصية، والقدرة على التغيير والانتقال من مستوى إلى آخر، بالإضافة للتكيف مع التغيير الذي

يحدث في العمل.

2- العصف الذهني: يعد العصف الذهني من خلال البحث عن كل ما هو جديد، وتقييم المقترحات والأفكار

الجديدة يمكن تطبيقها على أرض الواقع، وقد يتم تشجيع ودعم هذه المقترحات والأفكار إذا كانت على

صواب ولها منفعة ومتفق عليها برأي الأغلبية.

3- حل المشكلات: ويظهر مدى قدرة الفرد على تقديم حلول إبداعية للمشكلات التي يمر بها، وإتخاذ

القرارات المناسبة لحل هذه المشكلات في الوقت المناسب، أضف لذلك محاولة توقع المشكلات التي قد

تحدث ومحاولة تجنبها وإيجاد الحلول المناسبة لها حتى وإن كان هنالك ندرة بالمعلومات.

○ الرضا الوظيفي: سلم بعض الباحثين على أن مفهوم الرضا الوظيفي هو من المفاهيم التي يصعب تعريفها أو

قياسها، يطلق تعبير الرضا الوظيفي على الحالة التي يتعامل بها الفرد مع وظيفته وعمله، ويرى آخرون أن الرضا الوظيفي هو

تعبير يطلق في العادة على مشاعر الموظفين والعمال اتجاه أعمالهم كما أنه يعبر عن مشاعر الفرد وأحاسيسه والتي يمكن

إعتبارها إنعكاسا لمدى الإشباع الذي يحصل عليه من هذا العمل والجماعات التي تشاركه فيه وسلوك مديره معه وكذلك

من بيئة العمل الداخلية. (زمار، بصيلة، و القطب، 2010/2009، صفحة 17)

وحسب (الخفاجي، 2011/2010، صفحة 8) فالرضا الوظيفي هو حالة وجدانية يشعر بها العاملين إتجاه عملهم

التي يمكن أن يعبروا من خلالها عن مستوى شعورهم بالرضا أو عدم الرضا وذلك في ضوء ما تحققه لهم وظيفتهم من مكانة

إجتماعية ومهنية وطموحات شخصية وإقتصادية.

○ المهارات : لقد تعددت التعاريف المقدمة في إطار مفهوم المهارات وهذا بتعدد المجالات المستعملة فيه، فالبرغم

من إختلاف الباحثين في تحديد مفهوم مشترك للمهارات، إلا أنهم إتفقوا في تعيين مكوناتها والمتمثلة في :

- المعارف: وهي مجموعة المعارف العامة أو الخاصة التي يمتلكها الفرد ويكتسبها بالتكوين المستمر والتعلم.

- المعارف العملية أو الممارسات: وتتمثل في الخبرات التي يكتسبها الفرد عند قيامه بالعمل.

## الفصل الأول : الإطار النظري لدور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال

- معارف التحلي: وتتمثل في الإستعدادات وسلوكيات الأفراد أثناء القيام بالعمل.

إن هناك العديد من التعاريف المحددة للمهارات إلا أن أغلبها يركز إما على خصائص المهارات أو يركز على كونها عملية مزج للموارد وكتعريف شامل للمهارات هي مجموعة المعارف والمعارف العملية التي يتم إكتسابها من خلال عمليتي التعلم والتكوين التي يتلقاها الفرد بالإضافة إلى مجموعة المعارف السلوكية التي تظهر ويمكن ملاحظتها من خلال العمل الميداني، ويتم مزج وتنسيق هذه المعارف لضمان سلوك موجه نحو تحقيق هدف معين في وضعية معينة وهذه المهارات يمكن أن تكون فردية أو جماعية. (هيشر، 2014/2015).

○ نظام الحوافز : لنظام الحوافز دورا رئيسيا في توفير بيئة العمل المناسبة، ويتحقق هذا الدور في المنظمة من خلال أمرين، أولهما : تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم وإمكاناتهم للمنظمة، والآخر بضمان تحفيزهم وإلتزامهم إتجاه تحقيق أهداف المنظمة. (العكش، 2007، صفحة 16)

ليس من السهل تصميم نظام للحوافز، كما أنه لا يمكن أن تقتبس نظاما من منظمة أخرى، فالنظام السليم للحوافز يجب أن يكون على مقاس المنظمة، وهذا يعني أنه يتناسب مع أهداف المنظمة وإستراتيجياتها، وطبيعة العمل فيها وشكل العاملين فيها ويناسب أيضا طبيعة الأداء وطريقة قياسه، كما يجب أن يتناسب مع ميزانية الحوافز والأجور في المنظمة. (ابوعلان، 2016، صفحة 37)

وفي المقابل إن تجاهل وجود نظام حوافز قانوني وفعال يكفل حقوق وإمميزات العاملين يعرض المؤسسات للعديد من المخاطر، التي تؤثر سلبا على مجمل الأداء الوظيفي والسلوكي في المؤسسة ويذكر منها: (العكش، 2007، الصفحات 16-17)

1- تديني مستوى العاملين

2- إنخفاض معدلات الإنتاجية إلى مستويات أقل من الأهداف المحددة.

3- شعور العاملين بعدم الرضا في أعمالهم.

4- القضاء على روح التعاون في إطار العمل وتكريس النزعة المصلحية الذاتية.

5- إرتفاع نسب التغيب المقصود عن العمل بذرائع مرضية أو ظروف إجتماعية.

## الفصل الأول : الإطار النظري لدور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال

6- عدم الإكتراث واللامبالاة وغياب روح المسؤولية في الأعمال التي يقوم بها الموظفون.

### المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ما يلي : (Nickols, 2012)

❖ وضوح الهدف : يجب أن يكون لدى الأفراد صورة واضحة لأي هدف الذي يريدون تحقيقه، وإذا كانت هذه الصورة لا توجد لا يمكنهم معرفة ما إذا كانوا يحققون تقدما، وحسب (نجد، 2017، الصفحات 150-151) يرى أن من أهم العوامل المؤثرة كذلك غياب الأهداف المحددة : فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أداءها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبق لذلك، فلا تمتلك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج أو الأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

❖ عدم المشاركة في الإدارة : إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يسهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

❖ إختلاف مستويات الأداء : من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه فكلما إرتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين، وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف الغير منتج.

## الفصل الأول : الإطار النظري لدور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال

❖ مشكلات الرضا الوظيفي : فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو إنخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

❖ التسبب الإداري : فالتسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

### المبحث الثالث: دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال

تعتبر الرقابة الإدارية أهم إهتمامات المؤسسات الحالية نظرا لأهميتها البالغة وتأثيرها الإيجابي على الأداء، فأصبحت من الأنظمة التي تنفق فيها الإدارة العليا لضمان التسيير الجيد والحسن، وبما أن المورد البشري يعتبر من أهم موارد المؤسسة فهي تهتم بأدائه الوظيفي وتطبق الرقابة عليه عن طريق قياسه وتقييمه من أجل التحسين في هذا الأخير وتطويره.

#### المطلب الأول : ماهية تقييم الأداء الوظيفي

#### الفرع الأول : تعريف تقييم الأداء الوظيفي

تقييم الأداء هو عملية مراجعة العامل ومدى تقدمه في الوظيفة، وتقييم أدائه المتوقع بغرض الترقية، فهي طريقة للحصول على معلومات وبيانات عن الشخص وتحليلها بغرض: (ناجي، 2011، صفحة 374)

✓ تحقيق نتائج أفضل.

✓ تطوير أداء شاغل الوظيفة وتخطيط مستقبله بواسطة المدير.

✓ إشراك شاغل الوظيفة في تقييم أدائه ليطور من نفسه.

## الفصل الأول : الإطار النظري لدور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال

يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه الطريقة المستخدمة من قبل المنظمة لمعرفة أداء الموارد البشرية لديها. وتوضح نتائج

هذا التقييم فعالية الموظفين لأدائهم والواجبات المطلوبة منهم. (البرادعي، 2008، صفحة 63)

ويعتبر مفهوم تقييم الأداء حسب (عسكر و رجب، 2016، صفحة 12) هو التعرف على مدى جودة الأداء لكل فرد في جميع مستويات التنظيم الإداري للمنظمة، ووضع هذه المعلومات تحت نظر إدارة المنظمة بصفة عامة وإدارة الأفراد بصفة خاصة، كما يعرف على أنه عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية لتقدير مستوى ونوعية أداء هذا الفرد. ويشير تقييم الأداء الوظيفي إلى عملية قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة، حيث أن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها وتحديد القابليات التي يمتلكها كل فرد ومدى إحتياجات الأفراد إلى التطوير.

### الفرع الثاني : أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي

#### أولاً : أهمية تقييم الأداء الوظيفي

تتضح أهمية التقييم من خلال مايلي: (العبادي و الطائي، 2008، الصفحات 255-256)

- ✓ تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها ملاحظات أداء الأفراد العاملين.
- ✓ تستطيع المنظمة من خلال عملية التقييم الوقوف على نطاق القوة والضعف وإنعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفعالية المنظمة.
- ✓ تساعد على تزويد المستويات الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس وتخطيط الأداء داخل الوحدة الاقتصادية وبالتالي إعتمادهم على حقائق صحيحة وواقعية عند إتخاذ القرارات.
- ✓ مؤشرات الأداء تعتبر بمثابة نوع من الحوافز للتنظيم البشري داخل الوحدة الاقتصادية إذا إرتكزت على أسس سليمة.

## الفصل الأول : الإطار النظري لدور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال

- ✓ رفع معنويات العاملين : حيث أن جوا من التفاهم والعلاقات الطيبة سيسير بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة وأن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء على ضوء ما تظهره مصدر رفع معنوياتهم.
- ✓ دعم إجراءات الترفيع والنقل وإثبات عدالتها وتحديد المكافآت الشخصية ومنح العلاوات كما تعتبر معيارا هاما وإيجاد نظم الحوافز والمكافأة والعلامات كما تعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظائف أخرى تتفق مع قدراتهم.
- ✓ يشكل فرص للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية وتسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.
- ✓ يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستقلة للعاملين ويسهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين ويسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنشأة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.

### ثانيا : أهداف تقييم الأداء الوظيفي

- إن تقييم الأداء وقياسه لا يهدف فقط إلى التعرف على نواحي القصور في الأداء ومعالجتها، بل يسمح بالتعرف على الإنجاز الحالي وبالتالي تحديد الأهداف المستقبلية، ويتم تقسيم هذه الأهداف إلى ثلاث مجموعات هي: (بودراع، 2013، الصفحات 80-81)

#### 1. الأهداف الإستراتيجية :

تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط بين الأهداف التنظيمية ( الإستراتيجية ) ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثل بالمنتجات المحددة مسبقا، ولذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المنظمة، وذلك بتغيير مكوناته والسلوكيات والخصائص اللازمة للأداء الإستراتيجي.

#### 2. الأهداف التطويرية :



## الفصل الأول : الإطار النظري لدور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال

يعد تطوير العاملين من الأهداف الجوهرية لنظام تقييم الأداء وبصورة خاصة لأولئك العاملين الفاعلين في وظائفهم، أما أولئك الذين يكون معدل آدائهم أقل من المعدلات القياسية فلا بد من إتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين آدائهم.

### 3. الأهداف الإدارية :

تستخدم المنظمات المعلومات المتعلقة بنتائج تقييم الأداء في إتخاذ العديد من القرارات الإدارية مثل زيادة الأجور والرواتب وإعادة الإستخدام والإستغناء عن العاملين وكذلك تحديد الحوافز.

كما يهدف تقييم الأداء إلى صنع الكثير من من السياسات والقرارات وتقييم فاعليتها. من خلال ما سبق نستنتج أن برنامج تقييم أداء العاملين يهدف إلى خدمة الإدارة ومصحة المنظمة من جهة، وإلى خدمة الأفراد العاملين ذاتهم من جهة أخرى. فالأفراد عندما يشعرون أن الإدارة تعتمد نظاما دقيقا وفعالاً لتقييم آدائهم، فإنهم سيبدلون جهودا مكثفة لبلوغ درجات عالية من التقييم، وهذا بدوره يخدم تحقيق الأهداف والخطط الإنتاجية للمنظمة، وبنفس الوقت يخدم رغبات الأفراد العاملين وطموحاتهم.

### الفرع الثالث : معايير تقييم الأداء الوظيفي

يجب أن تكون هناك معايير لتقييم أداء الأفراد، والمقصود بالمعايير " المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضيا " (تركي، 2015، صفحة 81)

إختلف الكتاب في تحديد معايير التقييم فالبعض حددها في المهارات في أداء المهام وفي إنتاجية العامل وإتساع وعمق المعلومات والإستعداد لتحديها والإنضباط والإلتزام بالعمل والإدراك والإلتزام بالتوجيهات الخاصة بتنظيم وأساليب العمل والمبادأة والإيجابية، وأسلوب التعامل مع الزملاء والمرؤوسين والعملاء ومهارات الإتصال ونمط القيادة والقدرة على حل المشكلات وإتخاذ القرارات. (جاد الرب)

وحسب (بودراع، 2013، الصفحات 81-82) هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هما:

1) معدلات الأداء أو كما تعرف بمعايير نواتج الأداء :

وتعرف بالمعايير الملموسة حيث تتعلق بالوظيفة نفسها، وتعبر عن المقومات الأساسية لطبيعة العمل مثل : كمية

الإنتاج وحجم المخرجات، الزمن المحدد للإنجاز، النوعية وتحقيق الأهداف.

## الفصل الأول : الإطار النظري لدور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال

(2) معايير الأداء ( ذاتي او سلوكي ) :

وتشمل الصفات والمميزات التي يجب توفرها في العامل، وهي تختلف طبقا للفروقات بين الوظائف وما تتحمله

من أعباء ومسؤوليات وظروف الأداء، ومثال عليها العناصر التالية:

(أ) المعايير المتصلة بالسلوك :

- التعاون حيث يقيم هذا العنصر درجة التعاون بين العاملين.
- كما نجد درجة الاعتماد الذاتي حيث يقيم هذا العنصر مدى تقدير العامل لمسؤولياته ومدى الحاجة للمتابعة، ويجب التفريق بين العامل الجديد والعامل القديم
- الحرص على سلامة الآلات والأدوات والمواد، ويقيم هذا العنصر مدى الحرص على سلامة الآلات والمعدات وإستخدامها بكفاية مع تجنب الإسراف في المواد.
- المواظبة ويقصد بها مدى المحافظة على مواعيد الحضور والإنصراف.
- إستعمال وقت العمل ويقيم مدى تخصيص وقت العمل لأدائه، فقد يحافظ العامل على مواعيد الحضور والإنصراف ولكنه يستهلك وقته في أمور غير منتجة.
- السلوك الشخصي أي السلوك والصفات الخلقية داخل العمل كالصدق، الأمانة، التعاون.

(ب) معايير متصلة بقدرات العامل ونجد منها :

- المبادرة : أي القدرة على إدخال التحسينات والأفكار النافعة، وحل المشاكل التي تواجهه في حدود الإمكانيات المتاحة.
- الإشراف والتنظيم : ويقيم هذا العنصر مقدرة الرئيس أو المشرف على تنظيم العمل بالوحدة.

الفرع الرابع : طرق تقييم الأداء الوظيفي

إن الكثير من المنظمات تعتمد على مجموعة من الطرق والأساليب عند تقييمها للأداء، وهذه الطرق تنقسم إلى

قسمين : (طوبهري، 2015، الصفحات 54-56)

## الفصل الأول : الإطار النظري لدور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال

✓ تقييم الأداء بالطرق التقليدية " الذاتية " : وتتضمن هذه الطريقة حكم الرئيس المباشر للفرد على أدائه في عملية التقييم وهي تركز على الجوانب الكمية وتستخدم المعايير والمؤشرات المالية البحتة إلى جانب الإهتمام بالأداء الفردي وهي تضم :

(1) طريقة الترتيب: أسلوب قديم في تقييم الأداء يعتمد أساسا على المقارنة بين أداء فردين أو أكثر، وفق صيغ معينة وخصائص مفترض توافرها في أفراد الجماعة، " إذ يتولى المقيم ترتيب الأفراد والعاملين بالتسلسل تنازليا لمستوى الأداء من الأفضل إلى الأسوأ".

(2) طريقة المقارنة المزدوجة: بموجب هذه الطريقة ، تقسم الوحدة التنظيمية إلى فرق في شكل أزواج، ويعتمد المقيم أسلوب المقارنة بين أداء كل فرد مع باقي الأفراد في المنظمة.

(3) طريقة التوزيع الإجباري: هنا يقوم المقيم بتوزيع من يقوم بتقييمهم حسب قدراتهم وكفاءاتهم على شكل منحني طبيعي، حيث تقع النسبة العالية في أي مجموعة كبيرة في الفئة المتوسطة، ثم تتدرج التوزيعات بنسب أقل أو أعلى بالتساوي على طرفي المنحنى.

(4) طريقة التدرج: تعد هذه الطريقة أبسط طرق تقييم الأداء وأكثرها شيوعا، فهي تعتمد على وضع تصنيفات للأفراد العاملين محضرة من قبل إدارة الموارد البشرية أو المقيم، ويمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء تبدأ من غير مرضية وحتى الفائقة، وبالمقارنة بين أداء الفرد مع التصنيفات المحددة مسبقا تتجلى درجة كل فرد.

رغم بساطة هذه الطريقة أي التقليدية وإعتمادها من قبل جل المنظمات إلا أنها تعاني من بعض المشاكل كالتأثير بسلوكية وشخصية المقيم، وعدم حياده بالإضافة إلى أن أدواته لم تعد قادرة على إعطاء الصورة الواضحة والمتكاملة فيما يخص الأداء، هذا ما أوجب إعتقاد طرق حديثة تركز على رأي الكل وبشكل يتوافق مع البيئة المحيطة، ويضمن موضوعية القرارات، بغرض الرفع من فعالية الموارد البشرية.

✓ تقييم الأداء بالطرق الحديثة " الموضوعية " : وهي تضم :

(1) أسلوب الإدارة بالأهداف: يطلق على الإدارة بالأهداف عدة مسميات مثل : الإدارة بالنتائج، إدارة النتائج، تخطيط العمل، إدارة الأداء وبرامج المراجعة.

## الفصل الأول : الإطار النظري لدور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال

وتعتبر هذه فلسفة إدارية جديدة، إذ أصبح من الأمور البديهية في المؤسسة بإشراك العاملين مع مع

رئيسهم في تحديد الأهداف الواقعية ووضوح ووفقا لقدراتهم ورسم الإستراتيجية، خلال فترة زمنية مستقبلية

لتحقيقها وإنجازها ومن ثم مراجعة الأداء إنطلاقا من فكرة أن الأهداف صارت معايير لتقييم الأداء.

✓ طريقة الأحداث الحرجة: يتم تقييم الأداء بموجب هذه الطريقة على أساس أحد العوامل المحددة له، ألا وهو

طبيعة الوظيفة وما يترتب عن تحليلها وتوصيفها، ومن ثم تحديد مجموعة السلوكيات الإيجابية والسلبية شرط أن

تكون بشكل هام وحساس وذات تأثير مباشر على أداء الأفراد والمسؤولون عنها، وتستبعد كل العناصر التي لا

تفرق بين الأداء الفعال والغير فعال، ثم تحفظ في سجل لدى المقيم وتخصص كل صفحة لعامل محدد وصحيح

بهذا السجل أساس لمراجعة أداء العاملين خلال فترة معينة بصورة رسمية.

✓ طريقة الإختيار الإجباري: عرف هذا النوع من التقييم إنتشارا واسعا، يهدف اساسا إلى تقليص التحيز البشري

أثناء عملية التقييم، وفي غالب الأحيان يأخذ شكل إستمارة تحمل جملة من العبارات المقسمة إلى مجموعات،

تحتوي كل منها أربع عبارات مقسمة مثنى مثنى مرغوبة وغير مرغوبة، وهنا يجبر المشرف على عملية الإختيار ولا

مجال للتخطي أبدا، وذلك إنطلاقا من أوزان معطاة لكل عبارة مختارة وغير معروفة بالنسبة له، وتوصف بسرية

تحتفظ بها المؤسسة فقط.

✓ قوائم المراجعة: عادة ما تحضر هذه القوائم من قبل خبراء ذو دراية بسلوكيات الوظيفة محل التقييم، وذلك

إنطلاقا من عدد من العبارات الوصفية والتي تصف الحوانب الإيجابية المختلفة لأداء العامل وكثيرا ما يتم وضع

عبارات نمطية لكل وظيفة، إذ يطلب من المشرف القائم بالتقييم والتأشير بنعم أو لا على الصفة الملائمة لكل

عامل حسب رأيه الشخصي، ثم تعود القائمة بعد ذلك إلى خبراء بإدارة الموارد البشرية لتحليلها وتحديد قيمتها

سريا طبعا لتفادي التحيز.

✓ التقرير المكتوب : طريقة مشاهجة إلى حد كبير طريقة الأحداث الحرجة، ويقوم فيها المشرف بكتابة تقرير في نهاية

الفترة حول حكمه وملاحظاته على أداء العامل، معتمدا في ذلك على ذاكرته دون أي مستند خطي للتقييم.

## الفصل الأول : الإطار النظري لدور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال

ومن الطرق الحديثة قياس وتقييم أداء العاملين هو تقييم الفرد بطريقة الإقتراع السري بواسطة كل فرد من أفراد جماعة العمل، دون أي إعتبار للمركز الإداري، وعادة ما تمتاز طرق تقييم الأداء بتسلطية المشرفين ويتصف بالطابع العقابي، والتغاضي عن العوامل النفسية والاجتماعية المحيطة بالفرد.

### الفرع الخامس : خطوات تقييم الأداء الوظيفي

عملية تقييم الأداء عملية معقدة تتداخل فيها كثير من القوى والعوامل، وإذا فإن على مقيمي الأداء من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في إدارات الموارد البشرية أن يخططوا لها تخطيطاً جيداً وأن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي يحققوا تقييم الأداء أهدافه. وأهم هذه الخطوات : (ابو حطب، 2009، الصفحات 19-20)

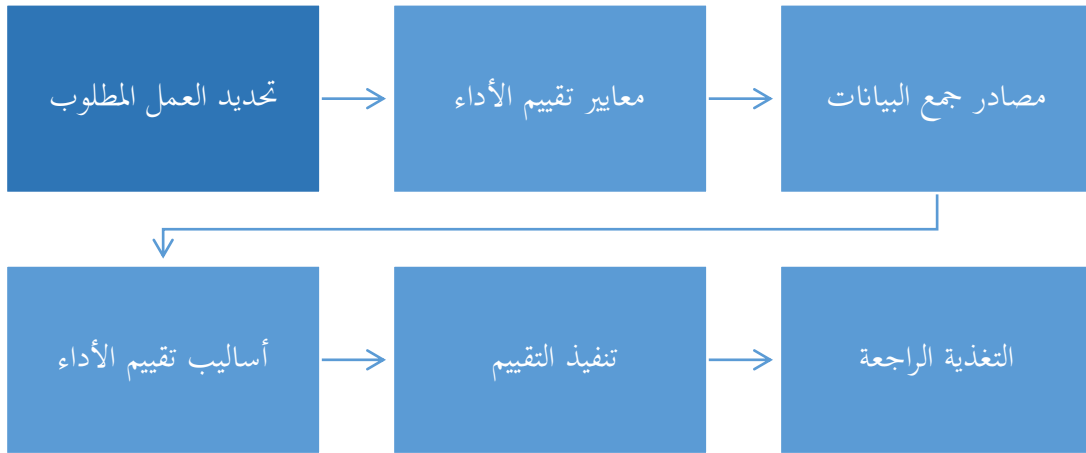
1. تحديد العمل المطلوب: ويتم ذلك بتحديد الأعمال المطلوب تنفيذها، وتحديد إجراءات وسياسات العمل لتحديد كيفية أداء العمل ودراسة العمل وظروف العمل، ويقصد بدراسة العمل هو تحليل الأعمال المطلوب قياس الكفاءة في أدائها، والتعرف على جوانب العمل المختلفة من حيث الواجبات التي ينطوي عليها العمل والمسؤوليات التي يلتزم بها شاغل العمل.
2. تحديد معايير تقييم الأداء: تعتبر معايير تقييم الأداء أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، لأنه يشكل أرضية واحدة ينطلق منها أصحاب العلاقة في التقييم وعلى رأسهم العاملين ورؤسائهم، ومعايير الأداء متنوعة بعضها يتعلق بسلوك العاملين وبعضها يتعلق بالشخصية وبعضها يتعلق بالنتائج والإنجازات التي يحققها.
3. تحديد مصادر جمع البيانات الخاصة بالتقييم: تساهم هذه الخطوة في تحديد الوسيلة المناسبة التي تساعد في جمع المعلومات المناسبة لعملية التقييم، حيث أن هناك عدة مصادر لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لقياس أداء العاملين ولكل مصدر من هذه المصادر مزاياه وعيوبه.
4. تحديد أساليب تقييم الأداء: إن تحديد طرق وأساليب تقييم الأداء تعتبر من الجوانب الأساسية التي تتضمنها سياسة تقييم الأداء، وهناك أساليب تقارن أداء العاملين مع آخرين وطرق وأساليب تقارنهم مع معايير وأدوات وطرق تقارن أداء العاملين مع الأهداف، وقد تم تقسيم أساليب التقييم إلى أساليب تقليدية وأساليب حديثة.

## الفصل الأول : الإطار النظري لدور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال

5. تنفيذ التقييم: يتم تنفيذ عملية التقييم في بعض المؤسسات عادة مرة كل سنة وقد تقوم بعض المؤسسات بتقييم أداء العاملين أكثر من مرة في السنة أما على أساس نصف سنوي أو ربعي، وذلك حسب فلسفة المؤسسة وأهداف التقييم ومدى الفائدة من تكرار عملية التقييم إضافة إلى تكلفة التقييم.
6. التغذية الراجعة: تعتبر أهم ثمار عمليات التقييم، حيث أن التغذية الراجعة هي عبارة عن إتاحة الفرصة للموظف ليعرف ما إذا كان أداءه لعمله صحيحاً أو خاطئاً، وقد تكون التغذية الراجعة سلبية أي تبين النواحي التي قصر فيها الموظف أو إيجابية بأن تبين بموضوعية نواحي الإجابة في أدائه.

الشكل رقم (02): مخطط حول خطوات تقييم الأداء

المصدر : (ابو حطب، 2009، صفحة 21)



مخطط حول خطوات تقييم الأداء

المطلب الثاني : مفهوم تحسين الأداء الوظيفي للعمال

الفرع الأول : تعريف تحسين الأداء الوظيفي

## الفصل الأول : الإطار النظري لدور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال

يعرفه الرشيد بأنه ذلك التحسين الذي يهدف غلى أن تكون المنظمة دائما في موقف أفضل من المنافسين. وأن يكون لها السبق في تطوير المنتجات والخدمات ونظم الأداء بما يكفل للمنظمة التفوق في الوصول الأسرع وتوفير منافع للمنظمة (زرفاوي و بن عمر، 2019، صفحة 72)، هذا بالنسبة لتحسين أداء المؤسسة. أما بالنسبة لتحسين أداء الموظفين فحسب لقد عرفها العديد من الباحثين منهم : (حمود، 2018، صفحة 125)

مُجَّد جاسم الشعبان و وُمجَّد صالح الأبعج اللذان يرون أن تحسين أداء الموارد البشرية يعني وضع برامج لتدريبها وتنمية كفاءاتها تحت إشراف وتوجيه المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، بهدف معالجة النتائج السلبية التي تم إكتشافها عند تقييم أداء الموارد البشرية.

يمكننا تعريف تحسين الأداء الوظيفي للعمال كما يلي : تحسين أداء الموارد البشرية هي عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالمنظمات في إطار إدارة الأداء، وتتضمن هذه العملية وضع برامج لتنمية كفاءات الموارد البشرية وتدريبها، من أجل تصحيح الإنحرافات الخاصة بالأداء التي كشفت عنها عملية تقييم الأداء.

### الفرع الثاني : مداخل تحسين الأداء الوظيفي

هناك ثلاث مداخل لتحسين الأداء :

#### 1. المدخل الأول: تحسين الموظف (الملاحي، 2016، الصفحات 43-44)

إن تحسين الموظف يعد أكثر العوامل صعوبة في التغيير، وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملا بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو في تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لإحداث تحسين في أداء الموظف وهي :

- الوسيلة الأولى: وتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولا.
- الوسيلة الثانية: وتمثل في التركيز على التوازن بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه الفرد بإمتياز.
- الوسيلة الثالثة: الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع إهتمامات وأهداف الموظف.

## الفصل الأول : الإطار النظري لدور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال

2. تحسين الوظيفة : (الآغا، 2017، الصفحات 38-39)

عادة ما يكون أداء الموظف منخفضا إذا كانت الوظيفة التي يشغلها أكبر أو أقل من قدراته ومهارته بشكل لافت، ففي حال كان مستوى الوظيفة أقل بكثير من مهارته وقدراته فإن الوظيفة تكون روتينية بالنسبة له ولا تحتوي على أي جديد أو تحد يشبع قدراته العالية في هذا المجال، وعلى الصعيد الآخر إذا كان مستوى الوظيفة أعلى من قدرات ومهارات الموظف بشكل لافت فإنه سيشعر بالعجز عن الغيفاء بمتطلبات الوظيفة وعدم القدرة على الإستمرار في العمل.

3. المدخل الثالث : تحسين بيئة العمل : (حمود، 2018، صفحة 136)

تعني بيئة العمل الظروف المحيطة بالوظيفة، أي المناخ التنظيمي الذي تعمل به الموارد البشرية، مثل أسلوب القيادة والإشراف بالمنظمة، التنظيم المعتمد بها، بالإضافة إلى الموارد المادية المستخدمة في العمل، دون إهمال الجانب المعنوي للموارد البشرية.

إقترح مُجدّ قدري حسن تحسين بيئة عمل الموارد البشرية من خلال الإجراءات التالية :

- القيادة الناجحة : ويتطلب ذلك تحلي قادة الموارد البشرية بالثقة بالنفس وبالآخرين، والقدرة على التأثير فيهم بما يخدم مصلحة المنظمة ومصلحة مواردها البشرية في ذات الوقت.
- تمكين الموارد البشرية : ونعني بها منحها بعض الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤولية بالمنظمة، وذلك في ظل تعهدنا بالإستخدام الفعال لهذه الصلاحيات.
- تنمية كفاءات الموارد البشرية وتدريبها : يعني ذلك توفير بيئة عمل وظروف تمكنها من التزود بالمعارف والكفاءات الضرورية لأداء وظائفها كما ينبغي.
- التحفيز الفعال : يعتبر التحفيز الفعال أحد أهم مقومات بيئة العمل، ويعني القدرة عللا التأثير في دوافع الموارد البشرية وتوجيهها لمصلحة المنظمة، دون المساس بمصالحها الشخصية.

المطلب الثالث : خطوات تحسين الأداء الوظيفي

تتكون هاته الخطوات من : (بودراع، 2013، الصفحات 96-97)



## الفصل الأول : الإطار النظري لدور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال

### الخطوة الأولى: تحليل الأداء

حيث يتم تحليل الأداء ضمن الأولويات والقدرات، وكذا تحليل الوضع الحالي والمستقبلي، ويرتبط بعملية تحليل

الأداء مفهومين هما :

1. الوضع المرغوب : ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة واللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المنظمة.

2. الوضع الحالي : يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا.

وينتج عن هذين المفهومين وإدراك الفجوة في الأداء، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على

إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث.

### الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات

هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، فتحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في

الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.

### الخطوة الثالثة : إختيار وسيلة التدخل أو المعالجة

التدخل في الإختيار هو طريقة منتظمة وشاملة ومتكاملة بالاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته وأهم الطرق الملائمة

لتجاوزه. وعادة ما تكون الإستجابة بمجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء، ويتم تشكيل

الإجراءات الملائمة للمنظمة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة إعتقادا على الفائدة المرجوة.

### الخطوة الرابعة : التطبيق والتنفيذ

بعد إختيار الطريقة الملائمة توضع في حيز التنفيذ، ويصمم نظاما لمتابعتها.

### الخطوة الخامسة : مراقبة وتقييم الأداء

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة ويجب توفر وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل لتقييم التأثير

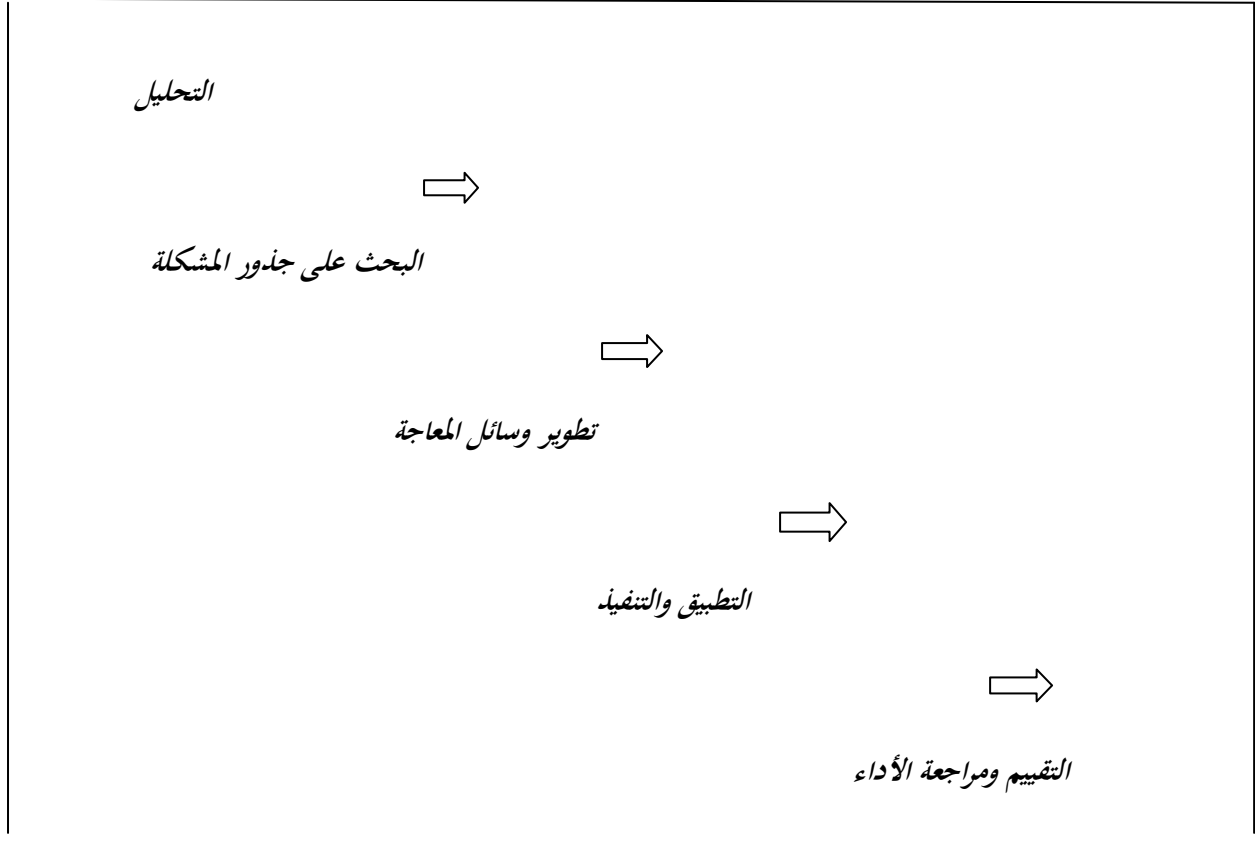
الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء.

### الخطوة السادسة : مراجعة تحليل الأداء

## الفصل الأول : الإطار النظري لدور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال

أهمية المراجعة الدائمة للأداء أنها تعطي إنطبعا عن الأداء بشكل عام لتقييمه ومحاولة تعديله إذا لزم الأمر، ويمكن للعامل أن يقوم هو نفسه بهذا التقييم قبل أن يقوم به مديره.

وهذا الشكل يوضح هذه المراحل :



المصدر : (بودراع، 2013، صفحة 97)

الشكل رقم (03): خطوات تحسين الأداء الوظيفي

المطلب الرابع : علاقة الرقابة الإدارية بتحسين الأداء الوظيفي

إن كفاءة الأداء في المنظمات تقتضي رقابة وتقييما مستمرا للأداء بهدف توجيهه الوجهة الصحيحة، وكلما تفهمت القيادات في وقت مبكر العناصر الأساسية التي تحكم كفاءة الأداء إستطاعت أن تستخدمها بفاعلية لتحقيق الأهداف

المرجوة. (الديري، 2011، صفحة 25)

## الفصل الأول : الإطار النظري لدور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال

كما يشير الباحثين إلى أن العلاقة وثيقة بين الرقابة وأساليبها وكفاءة الأداء المرغوبة وتحسينها في المنظمات حيث أن الرقابة تعبر الأداء وتصحح الانحرافات وتعمل على التأكد من تحقيق الخطط، قد يتطلب الأمر لتصحيح الانحرافات إجراء تغييرات في وظائف الإدارة كتعديل أسلوب التوجيه ووضع أهداف جديدة أو ضرورة القيام بإجراءات تعديله في البناء التنظيمي والأخذ بأساليب التطوير التنظيمي لرفع كفاءة الأداء، ذلك أن النظام الفعال للرقابة يقتضي تصميمًا مناسبًا يأخذ في الحسبان ظروف البيئة المتغيرة التي تعمل فيها المنظمة. كما يمثل الأداء السلوك الوظيفي للعاملين في المنظمات، وبالتالي فهو وسيلة رقابية إلى تحقيق الأهداف ، لذا فإن الرقابة على الأداء تكتسب أهمية كبيرة نظرا لدورها في الترف على مشكلات الأداء، والانحرافات التي تعرقل أنشطة المنظمات، إن الرقابة على الأداء الوظيفي تسهم بشكل فعال في ترشيد إتخاذ القرارات لأنها تمد صانعي القرار بالمعلومات اللازمة حول مدى ملائمة سياسات والبرامج لتحقيق الأهداف المرغوبة والمحددة مسبقا وبالتالي فهي تكشف عن مدى ملائمة السياسات والقرارات لظروف العمل ومستويات العاملين وما إذا كانت تلك القرارات تحتاج إلى تعديل أو تغيير وفقا للظروف التي تعمل فيها المنظمة. (جليلة، 2015، الصفحات 80-

(81)

ومن الفوائد الناجمة عن الرقابة على الأفراد أو بصفة عامة على الأداء الوظيفي: (عاطف، 2009، صفحة 69)

- ✓ تسهيل تحديد السلطة والمسؤولية التي يتم في إطارها تفويض الصلاحيات.
- ✓ تنميط أداء الأفراد والتي تساعد في زيادة كفاءتهم في أعمالهم وتخفيض تكلفة القيام بالعمل، وتقليل احتمالية الوقوع في الخطأ.
- ✓ تحفيز الأفراد وتحديد المستويات المهمة للأداء ومعرفة كفاءات الأفراد في المنظمة.
- ✓ عمل تغذية راجعة في الإجراءات والتصحيحات الضرورية.

## الفصل الأول : الإطار النظري لدور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال

---

### خلاصة الفصل:

من خلال التأطير النظري للرقابة الإدارية، والذي يتبلور مفهومها في تقييم النشاط الفعلي، ومقارنته بالمخطط، وتحديد الإنحرافات، ومعالجتها، فلقد برز لنا دور الرقابة الإدارية، وكيفية تحديدها للمعايير والأسس لأداء جيد وفعلي للعمال داخل المنظمة، بإعتبار هذا الأخير الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، لذا كان لزاما متابعة وتقييم هذا الأداء، وتحسينه بصفة مستمرة، ومنظمة، ليعطي نتائج فعالة على المدى الطويل من حياة المؤسسة.

## الفصل الثاني

# الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية لإتصالات الجزائر ووحدة بسكرة

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية لإتصالات الجزائر فرع بسكرة

### تمهيد

تدعيما لما تم تقديمه في الجانب النظري، ونظرا لطبيعة الموضوع الذي يقتضي محاولة إسقاط المفاهيم النظرية على الواقع العملي، ومعرفة مدى تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية، وبالتحديد مؤسسة إتصالات الجزائر فرع بسكرة، حيث قمنا بإسقاط ماتم الحصول عليه من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر وعملائها فرع بسكرة على ما تم تناوله في الجانب النظري، وهذا لغرض معرفة ما إذا كانت الرقابة الإدارية داخل مؤسسة إتصالات الجزائر-بسكرة - تحسن من الأداء الوظيفي لعمالها أم لا، عن طريق القيام بدراسة ميدانية، من خلال أخذ المعلومات من مؤسسة اتصالات الجزائر وتوزيع الإستبيان لموظفيها.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة التطبيقية، تم تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، ومعالجة البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وبناءا عليه، ونظرا لأهمية هذا الموضوع سنقوم بدراسته من خلال تحديد دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال داخل مؤسسة إتصالات الجزائر - بسكرة-، من خلال ثلاث مباحث:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج.

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية لإتصالات الجزائر فرع بسكرة

### المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

يعرف جانب الإتصالات تطورا ملحوظا في جميع الدول، سواء كانت هذه الأخيرة متطورة أم لا، وكباقي الدول فإن السوق الجزائرية للإتصالات عرفت هي الأخرى تطورات في الطلب، وخاصة في الآونة الأخيرة، هذا الطلب الذي تم تلبينه من خلال مؤسسة إتصالات الجزائر. ومنه في هذا المبحث سنتطرق إلى نبذة تاريخية حول المؤسسة، وتعريفها، ومن ثم هيكلها التنظيمي، وخدماتها، وأهدافها.

### المطلب الأول: نبذة تاريخية حول المؤسسة وتعريفها

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات. وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000. جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات. و تطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" وثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية. كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة. وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

### تعريف مؤسسة إتصالات الجزائر الوحدة العملية لولاية بسكرة:

مديرية بسكرة للاتصالات هي وحدة عملية إدارية خدمانية تجارية تضم، 16 فرع عبر الولاية، إلى جانب

26 مقهى انترنت معتمد و 5 وكالات تجارية عبر إقليم الولاية وهي: القنطرة، سيدي عقبة، طولقة، أولاد

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية لإتصالات الجزائر فرع بسكرة

جلال، خنقة سيدي ناجي .ويقدر عدد العملاء في الهاتف الثابت ب 51275 ، أما عدد العملاء في الانترنت فانه يقدر ب 31344.

ويعمل بهذه الوحدة 304 موظف موزعين على مستوى الوحدة والوكالات ومراكز الهواتف والفروع التابعة للوحدة، تختلف مستوياتهم من إطارات و التقنيين السامين في مجالات مختلفة كالاتصالات السلكية و اللاسلكية و المحاسبة و الإعلام الآلي إضافة إلى خريجي جامعيين و أعوان التنفيذ.

### الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر ACTEL بسكرة :

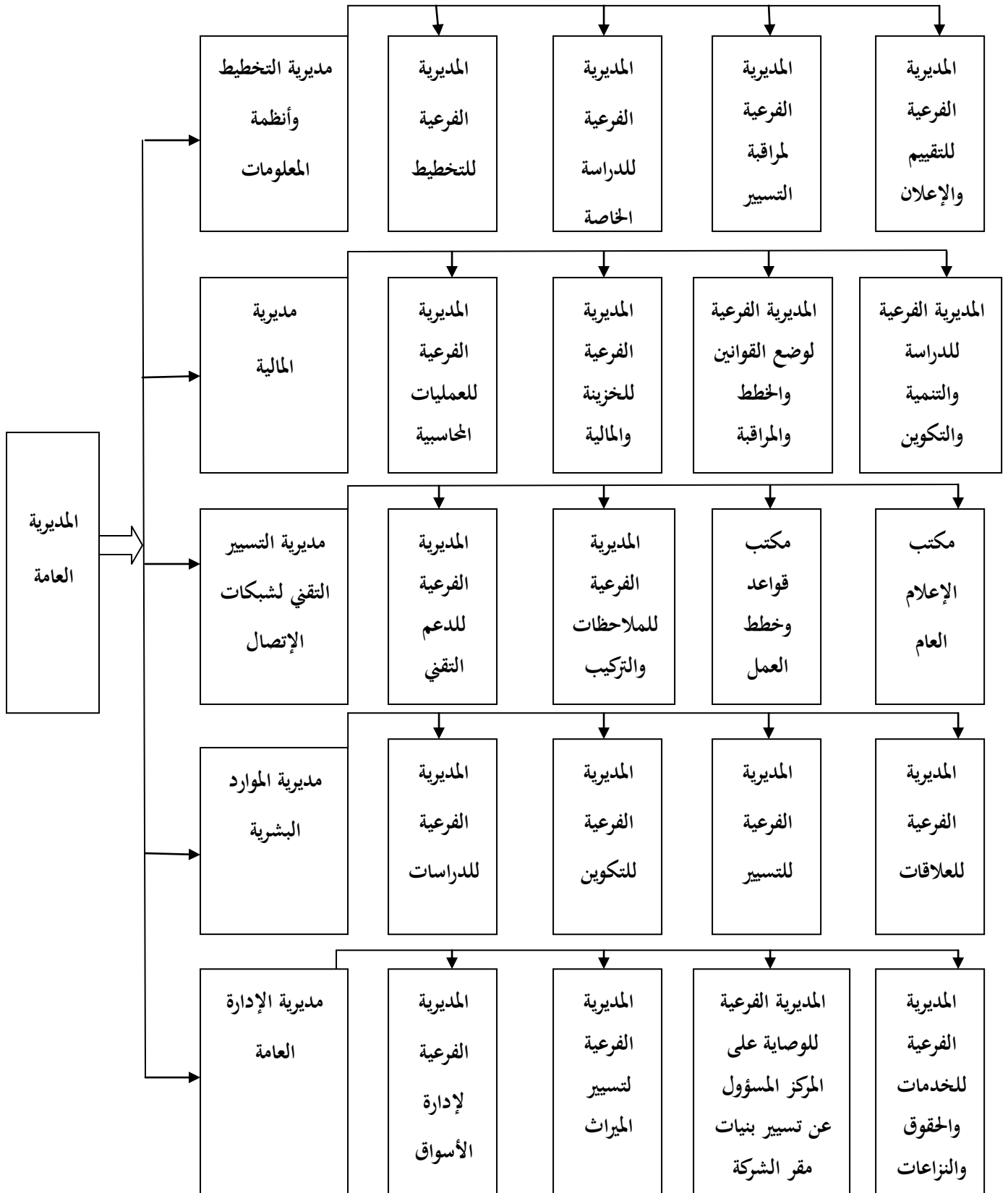
الوكالة التجارية هي مؤسسة تابعة لمديرية إتصالات الجزائر فرع بسكرة وهي عبارة عن مصلحة تجارية ودورها الأساسي يختص في الهاتف الثابت وخدماته من إشترك وفواتير والانترنت جواب، فوري، إيزي، أنيس، WIFI. وتعتبر الوكالة التجارية الطريق الأول للزبون ووجهته الوحيدة في كل ما يخص الهاتف الثابت والانترنت، تعمل الوكالة طوال أيام الأسبوع ماعدا الجمعة من الساعة الثامنة صباحا إلى السادسة مساء دون توقف، وفي بعض الحالات تعمل الوكالة ساعات إضافية إستثنائية قد تصل إلى الساعة التاسعة ليلا.

### المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

- الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة إتصالات الجزائر



## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية لإتصالات الجزائر فرع بسكرة

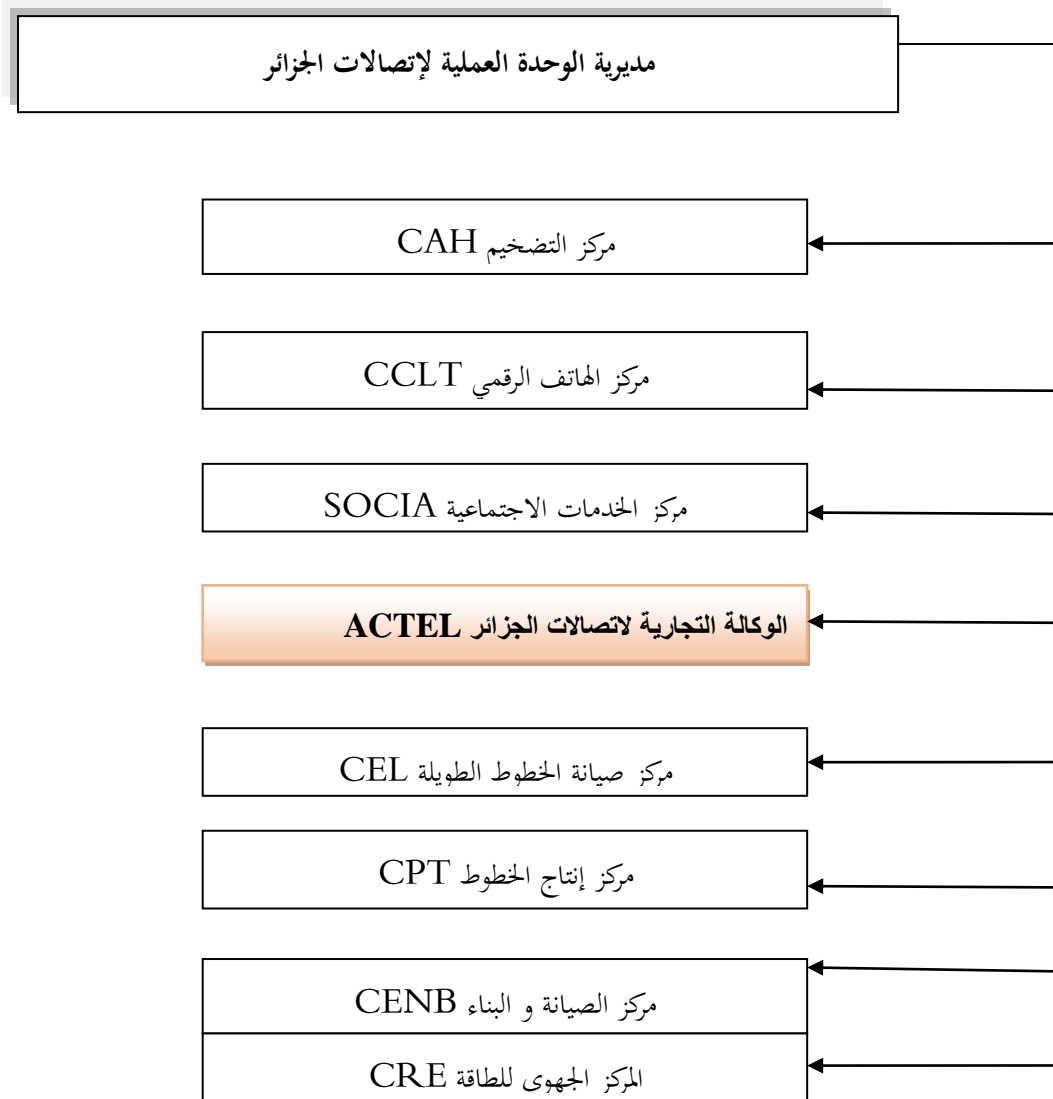


الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي العام لإتصالات الجزائر

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية لإتصالات الجزائر فرع بسكرة

### الهيكل التنظيمي العام لإتصالات الجزائر وحدة بسكرة

تعتبر الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع من فروع مديرية الوحدة العملية لاتصالات الجزائر، والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي العام لاتصالات الجزائر بسكرة و موقع الوكالة فيه.



المصدر : وثائق المؤسسة

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي العام لاتصالات الجزائر وحدة بسكرة

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية لإتصالات الجزائر فرع بسكرة

### 2- الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية بسكرة:

- مدير الوكالة : و هو المسؤول عن الوكالة و يديرها و تتمثل مهامه في:
  - ✓ يسهر على بلوغ أهداف المؤسسة.
  - ✓ يسهر على تطبيق السياسة التجارية و الإجراءات على مستوى الوكالة.
  - ✓ تكوين و تعليم الأعوان و تنظيم الاجتماعات أسبوعيا.
  - ✓ إدارة التعدادات الوكالة في إطار الروح الجماعية و التنسيق الجيد لإرضاء الزبائن.
- رئيس القسم الشامل : و هو تحت تصرف المدير و مهمته تتمثل في:
  - ✓ ينتج جدول الوكالة بإدراج الإحصائيات المالية والتجارية.
  - ✓ تحليل وتطوير النتائج.
  - ✓ يقترح تطوير الإجراءات الداخلية لتحسين نوعية الخدمات المقدمة للزبائن.
- الأمانة : وهي موظفة بالمؤسسة مخصصة لأعمال مكتب المدير، ولها دور يتمثل في مساعدة المدير في تأدية عمله، ويعتمد عملها على تجميع وتسجيل المعلومات سرية كانت ام عادية و توزيعها بطلب منه إلى المصالح المعنية بالأمر ومن مهامها مايلي:
  - ✓ تنفيذ قرارات مدير الوكالة.
  - ✓ إشرافها على المراسلات الصادرة و الواردة.
  - ✓ عرض البريد على المدير للتأشير عليه.
- المكاتب الامامية ( الوجه الخارجي ): وهي واجهة اتصالات الجزائر ونقطة الإستقبال الوحيدة للزبائن ويتم على مستواها معرفة كل أنواع الطلبات التجارية، والفواتير، وتسديد كل المستحقات المتعلقة به، كما تعمل كذلك على:
  - ✓ تسجيل طلبات الخطوط الهاتفية.
  - ✓ الرد على الاسئلة حول الطلبات الجارية.

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية لإتصالات الجزائر فرع بسكرة

✓ توفير التوضيحات اللازمة حول الفاتورة.

✓ تقديم معلومات حول منتجات الوكالة.

✓ تسليم نسخ عن الفواتير و تسديدها نقدا.

✓ بيع بطاقات الدفع المسبق.

ويتكون الوجه الخارجي من:

● رئيس قسم الزبائن : و الذي يقوم بالمهام التالية :

✓ ادارة جميع موظفي الاستقبال.

✓ ضمان انتقال المعلومة ضمن فريق العمل.

✓ تامين و احترام قوانين المؤسسة بين موظفي المكاتب الامامية.

✓ المشاركة مع مدير الوكالة و رئيس القسم الشامل في تحليل نتائج الوكالة.

كما يتفرع من قسم الزبائن عدة مكاتب لهم ادوار و وظائف تتمثل في:

● الإستقبال: يفرض على الموظف القائم على الاستقبال القاء التحية على الزبون ووضع بطاقة تحمل اسمه، ويقوم بتقديم

الارشادات اللازمة حول الوكالة ومنتجاتها ويعتبر هذا العامل مسؤول عن تحديث العروض التي تمثل الاتصال التجاري

الخارجي للزبائن ، اضافة الى وجود سجل يستطيع الزبون كتابة أي ملاحظة لتطلع عليه بعد ذلك الجهة المعنية.

● الشبائيك: و هي عبارة عن شبائيك موجودة على مستوى قاعة الاستقبال ويقوم الموظفون فيها بالمهام التالية

✓ تسجيل العمليات التجارية ( تغيير - توقيف - تحويل - ... ) و ذلك في نظام يسمى GAIA.

✓ تسجيل المبيعات المباشرة كالبطاقات و غيرها.

✓ وضع العقود

✓ اعلام الزبائن بفواتيرهم و ترقية طلباتهم.

● قسم الانترنت : و يتم على مستواه فقط الحصول على معلومات عن الزبائن و عن مبيعات منتجاتها.

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية لإتصالات الجزائر فرع بسكرة

- الصندوق: و يتم من خلاله التسديد النقدي للفواتير و غيرها.
- المكاتب الخلفية (الوجه الداخلي): و يتكون من قسمين ( تجاري و مالي ) حيث يهتم بمالي :
  - ✓ متابعة إنجاز الطلبات الجارية.
  - ✓ متابعة عدم السداد.
  - ✓ متابعة مسار الجداول الزمنية.
  - ✓ متابعة الاعطال.

### القسم التجاري:

- رئيس القسم التجاري : و يهتم بمعالجة الطلبات الخطية ومتابعة تغيرات الطلبات و ضمان جودة الخدمة ، كما يقوم بمعالجة أي اختلال و تحديث معطيات الزبائن في . GAIA كما انه يقوم بالمهام التالية:
  - ✓ ضمان انتقال المعلومة ضمن فريق العمل.
  - ✓ ادارة الموظفين القسم التجاري.
  - ✓ دعم الموظفين بالبرامج التعليمية و التدريب و المقابلة.
  - ✓ المشاركة مع مدير الوكالة و رئيس القسم الشامل في تحليل نتائج الوكالة.
- كما يتفرع من القسم التجاري عدة مكاتب لهم ادوار تتمثل في الاتي :
  - ✓ تسيير طلبات الزبائن: و تتمثل في المهام التالية :
  - ✓ تسجيل الطلبات الخطية التجارية.
  - ✓ ارسال البريد الى الزبائن.
  - ✓ معالجة الطلبات التي تجاوزت المدة القانونية للسداد.
  - ✓ الاكشاك المتعددة الخدمات: تتمثل في المهام التالية:
  - معالجة الاعطال قبل الفواتير.

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية لإتصالات الجزائر فرع بسكرة

- تحفيز الزبائن.
  - تسيير الاتفاقيات مع KMS
  - ✓ الحسابات الكبرى: وتقوم بالمهام التالي :
  - معالجة أي خلل ملاحظ في نظام المعلومات.
  - معالجة الخلل التجاري.
  - المساهمة في الاعتماد على دليل المعلومات.
  - **قسم الشكاوي** : ويقوم بالمهام التالية:
    - ✓ تسجيل الشكاوي المستقبلية من البريد.
    - ✓ تامين متابعة الشكاوي.
    - ✓ اجراء التحقيقات الضرورية لحسم النزاعات.
  - **القسم المالي**:

رئيس القسم المالي: و يقوم بتحليل القوائم غير المدفوعة و تامين متابعة تحصيل الديون وضمان متابعة التحقيقات حول النزاعات ، و يقوم بالمهام التالية:

    - ✓ ادارة موظفي القسم المالي.
    - ✓ ضمان انتقال المعلومة ضمن فريق العمل.
    - ✓ التعامل مع الحالات الخاصة ( احتساب اخطاء الارادات ، المبالغ المسترجعة ).
    - ✓ المشاركة في قرارات النزاعات.
- كما يتفرع من القسم المالي عدة مكاتب لهم ادوار و تتمثل في الاتي:
- التحصيل: تامين الاتساق للاتصالات الموجودة في البريد.
  - متابعة الزبائن المدينين: ويقوم بالمهام التالية:

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية لإتصالات الجزائر فرع بسكرة

✓ تحليل الاجراءات المقترحة في القوائم غير المدفوعة.

✓ تامين العلاقة مع مدير الحساب من اجل كل الاجراءات المتعلقة بالزيائن.

✓ معالجة الخلل المالي.

✓ التقسيط وجدول الدفعات الزمنية : ويقوم بالمهام التالية:

- معالجة الاختلالات الملاحظة في نظام المعلومات.

- يساهم في الاعتماد على اعطاء الدليل.

- معالجة الاختلالات التجارية.

● المحاسبة : و يقوم بالمهام التالية:

✓ تسيير المنتجات و متابعة المخزونات.

✓ مراقبة الصندوق.

✓ معالجة الصكوك.

✓ متابعة رقم الاعمال ( CA ) للوكالة .

المطلب الثالث : خدمات المؤسسة وأهدافها

الفرع الأول: خدمات مؤسسة إتصالات الجزائر

إمتلاك مؤسسة إتصالات الجزائر لمجموعة متكاملة ومتنوعة من خدمات الاتصالات، هو ما جعلنا نخصص جزء

منفصل لعرض جميع خدمات المؤسسة في كل أقسام السوق، متمثلة في ما يلي:

- خدمات الهاتف الثابت.

- خدمات الهاتف النقال.

- خدمات التوصيل البيئي.

- خدمات الانترنت.

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية لإتصالات الجزائر فرع بسكرة

- خدمات الاتصال عبر الأقمار الصناعية.

- خدمة مراكز النداء.

### أولاً: خدمات الهاتف الثابت

تقدم اتصالات الجزائر نوعين من خدمات الهاتف الثابت هي:

- خدمات الهاتف الثابت عبر الشبكة العامة لتحويل الهاتف (RTC).

- خدمات الهاتف الثابت بواسطة تقنية اللاسلكي (sans fil)، حيث قامت بإدخالها من أجل ضمان النفاذ الهاتفي

للمدن وضواحيها والمناطق النائية (يرمز لها بالرمز WLL).

أما فيما يخص الأرقام ضمن هذه الخدمة فالمؤسسة حالياً تملك ما يلي:

- 2922731 مشترك.

- 53471 طلب مستعجل.

- 171 وكالة تجارية للاتصالات (ACTEL).

- 212040 خطوط للأكشاك متعددة الخدمات\* (KMS).

### ثانياً: خدمات الهاتف النقال

موبيليس (Mobilis) أو (Algérie Télécom Mobilis(ATM))، هو فرع رئيسي لمجمع اتصالات

الجزائر، يعرض حالياً خدمات متعددة للهاتف النقال، بواسطة GSM والقمر الصناعي " GMPCS

"، وقد حققت اتصالات الجزائر من خلال هذا الفرع مكانة مميزة في السوق الوطنية للاتصالات في

جزئه النقال من خلال مجموعة واسعة من الخدمات الجديدة بنوعية عالية منها: مكالمات ورسائل قصيرة (SMS) لكل

المتعاملين في الجزائر والخارج، رسائل صوتية (Messagerie vocale)، خدمة MMS وخدمة WAP، إضافة إلى

ذلك قامت موبيليس بطرح أول شبكة تجريبية UMTS في الجزائر، وهي من ضمن 40 متعامل في العالم الذين لهم حق

التحكم في هذه التكنولوجيا.



## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية لإتصالات الجزائر فرع بسكرة

وقد حققت موبيليس حاليا أكثر من 9 مليون مشترك، من خلال شبكة تغطية 96,7% من التراب الوطني بفضل 19 محول MSC، وأكثر من 4000 محطة فرعية BTS.

### ثالثا: التوصل البيني (interconnexion)

في هذا الجانب من الخدمات تقوم اتصالات الجزائر بخدمة التوصل البيني مع المتعاملين الرئيسيين وهم:

- الرابطة الجزائرية للاتصالات (CAT) في خدمة الهاتف الثابت.
  - اوراسكوم اتصالات الجزائر (OAT) والوطنية لاتصالات الجزائر (WAT) في خدمة الهاتف النقال.
- بالإضافة إلى القيام بخدمة التوصل البيني مع جميع متعاملي تقنية Audiotel (46متعامل) ومزودو خدمة الانترنت (61ISP متعامل) في السوق الجزائرية للاتصالات.

### رابعا: خدمات الأنترنت

تقدم اتصالات الجزائر خدمات الأنترنت من خلال فرعها جواوب (Djaweb) أو Algérie Télécom (ATI)Internet، الذي يعتبر أول من أطلق خدمة الانترنت في الجزائر وكان ذلك باستخدام الرقم المختصر 1515 عبر الشبكة الهاتفية بتدفق منخفض.

ثم قامت اتصالات الجزائر بنجاح في توفير هذه الخدمة منذ 2003 بأسعار معقولة وبشكل مستديمالنفاد، بالشراكة مع الشركة الصينية (HUWEI) بالنسبة لخدمة الانترنت فوري (FAWRI) والشركة (ZTE) بالنسبة لخدمة الانترنت ايزي (EASY)، وهما خدمتان ذات التدفق العالي.

ونظرا إلى المشاكل التقنية التي عرفتتها هذه الخدمة من انقطاعات متكررة في الربط بالشبكة من جهة وبطئها من جهة أخرى عرضت اتصالات الجزائر خدمة الانترنت ذات التدفق العالي جدا (2ADSL+) الحاملة لاسم "ADSL أنيس".

فالمؤسسة اليوم تقوم بعرض خدمات الانترنت عن طريق:

- الشبكة العامة لتحويل الهاتف RTC.

- شبكة ADSL.

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية لإتصالات الجزائر فرع بسكرة

- الساتل (القمر الصناعي).

- تقنية اللاسلكي wireless.

كما شارك الفرع الأساسي لمجمع اتصالات الجزائر في توفير الإنترنت ذات السرعة المرتفعة، وترقية الإنترنت واستعمالها في الجزائر ضمن معظم ولايات الوطن من خلال تنفيذ مشروع الدولة لربط جميع بلديات الوطن (1541 بلدية) بالإنترنت، كما كان لهذا الفرع من الدور الفعال في التقليل من تكلفة الاشتراك.

وقام جواب أيضا بطرح خدمات جديدة في الجزائر مرتبطة بالإنترنت والتي منها: الاجتماعات المصورة (la

vidéo conférence) والإنترنت النقال (L'Internet mobile)، بالإضافة إلى خدمة يرمز لها بـ "

TEL@+ وهي خدمة لتوفير الصوت عبر الإنترنت عالية السرعة بنوعية جيدة جدا للاتصال 24/24 سا، مع

العديد من الخدمات المصاحبة المجانية.

وكذلك ضمن برنامج الدولة من أجل إقامة شبكة وطنية للتعليم عن بعد، شرع "جواب" منذ 13 مارس 2006

بإنشاء أول بوابة للتعليم الإلكتروني "E-Learning" بالجزائر، ذلك بالشراكة مع عدة مؤسسات متخصصة في هذا المجال.

### خامسا: خدمات المؤسسة عبر الساتل

في جويلية 2004 قامت مؤسسة اتصالات الجزائر بتنمية وإنشاء فرع جديد سمي باتصالات الجزائر الفضائية أو

(ATS) Algérie Télécom Satellite وكان إنشائه محور هام ضمن الإستراتيجية العامة لتطوير المؤسسة،

حيث يقوم على تحقيق الأهداف التالية:

- ضمان نوعية الخدمة لبلوغ رضا الزبائن.

- اكتساب وإضافة التكنولوجيا الجديدة لتلبية حاجات الزبائن من خلال دراسة طلب السوق واليقظة التكنولوجية.

- ترقية وضمان خدمات ما بعد البيع.

- إنشاء، تطوير واستغلال شبكات الاتصالات بواسطة الأقمار الصناعية مع احترام القوانين والقواعد العالمية

(.....GMPCS , Inmarsat, Intelsat).

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية لإتصالات الجزائر فرع بسكرة

أما فيما يخص التجهيزات فاتصالات الجزائر الفضائية تملك ما يلي:

- 47 محطة أرضية.

- 04 محطات دولية.

- 01 محطة ساحلية خاصة INMARSAT.

- شبكتي VSAT.

بالإضافة إلى امتلاك هذا الفرع لمؤسسة اتصالات الجزائر فريق تقني قادر على التثبيت (l'installation) وضمان

خدمات ما بعد البيع، وهو يقدم مجموعة من الحلول يمكن عرضها في إطار ثلاث خدمات رئيسية:

### 1- خدمة VSAT: والتي تعرضها المؤسسة من خلال ثلاثة حلول:

أ- Vsat DVB-RCS: وهي خدمة اقتصادية موفقة لاحتياجات المؤسسات تسمح بالاتصال عال السرعة، وتقدم

خدمات متعددة في المناطق النائية (مواقع ريفية، جبال، صحراء، تنقل أرضي وجوي وبحري....) أو مناطق غير مجهزة أو

منكوبة، أما مجالات تطبيق هذا العرض فيكون في المجالات التالية:

- الدخول للإنترنت بتدفق عالي.

- الاجتماعات المصورة (Vidéo conférence).

- الصوت بواسطة بروتوكول الإنترنت (VoIP).

- استخدام الشبكة الافتراضية الخاصة (VPN).

ب- Vsat SCPC: هو نظام ذو استغلال وتثبيت أكثر سهولة يسمح بإجراء 60 اتصال متزامن، كما يقوم بالتوصيل

البيني مع الشبكات الأرضية الثابتة، شبكات GSM والشبكات الدولية.

ومن الخدمات التي يقدمها:

- نقل وتحويل البيانات من 9,6 إلى 64 Kbit/s.

- الاجتماعات المصورة.

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية لإتصالات الجزائر فرع بسكرة

ج- VsatiDirect: يتميز هذا العرض بعدة خصائص أهمها الموثوقية والأمن ويسمح بتحقيق الخدمات التالية:

- الاتصال البيئي للشبكات المحلية (LAN to LAN) بين العديد من المواقع.
- يحقق الشبكة الخاصة الافتراضية (VPN) بواسطة الساتل.
- نقل الصوت، فاكس، والبيانات.
- الاجتماعات المصورة.

**2- خدمة الثريا:** قامت اتصالات الجزائر الفضائية بتقديم خدمة هامة في مجال النقال "thuraya" والتي حققت حتى

الآن حوالي 1700 مشترك، لكونها تتميز بما يلي:

- توفير النقال في المناطق غير متوفرة التغطية بواسطة GSM (وفي مناطق يشترك فيها النظامين GSM والساتل thuraya)
- ضمان الاتصال بأمان كبير.
- يضمن نقل بيانات حتى 9,6 kbit/s.

**3- خدمة تحديد المواقع:** قامت اتصالات الجزائر الفضائية بعرض خدمة تحديد المواقع "GPS" في السوق الجزائرية

للاتصالات لأول مرة.

**سادسا: خدمة مراكز النداء**

وفي ظل تسارع تغيرات تقنيات الاتصالات التي تمثل أهم تحديات مؤسسة اتصالات الجزائر ليست فقط في البحث عن زبائن جدد وإنما في فهم وإدراك متطلبات الزبائن الحاليين والاحتفاظ بهم، قامت المؤسسة بإحداث فكرة إنشاء خدمة "مراكز الاتصال" أو ما يعرف بحلول إدارة العلاقات مع الزبائن، كأداة محورية في تحقيق هذا التحول النوعي الذي يسمح للمؤسسة بالتأقلم مع احتياجات زبائنها في مختلف فروع الجمع، وفي سنة 2005 أنشأ أول مركز اتصال داخلي بالجزائر العاصمة، حيث يضمن اتصال دائم مع زبائن المؤسسة من خلال:

- تلبية طلباتهم.

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية لإتصالات الجزائر فرع بسكرة

- إعلامهم وتوجيههم وإيصال طلباتهم للمختصين.

- التعريف بمنتجات وخدمات اتصالات الجزائر.

حيث كان المركز الأول يتوفر على 68 موضعا خدماتيا ومستشار هاتفي لكل موضع مجهز بالوسائل التكنولوجية الحديثة لربط الاتصال مع الزبائن عبر الهاتف، وتم تحديد ثلاثة أرقام مجانية:

- رقم 100 الموجه لكافة الزبائن.

- رقم 101 الموجه لزبائن الشركات الكبرى والوزارات والسفارات والبنوك والتأمينات وغيرها من الهيئات.

- رقم 102 الموجه للمهنيين والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وقد سجل المركز 2,5 مليون اتصال سنة 2005 ولهذا تم توسيع نشاط المركز بداية من سنة 2007 إلى مركزي وهران وقسنطينة وهو في إطار التعميم تدريجيا عبر كامل ولايات الوطن.

وإلى جانب أهمية هذه الخدمة بالنسبة لتسيير العلاقة مع الزبائن تعد مقياسا ولو نسبيا لتقييم نوعية الخدمات والمنتجات المقترحة من خلال آراء وملاحظات واحتياجات الزبائن.

كما تقوم المؤسسة بكراء مواضع الخدمة (مواضع الاستشارة) عبر الهاتف وتجهيز مراكز اتصال لدى مختلف المؤسسات الاقتصادية لتمكين من تسيير العلاقة مع الزبون ومن بينها شركة دانون" وشركة "سيفتال" والتي تستفيد حاليا من موضعين للخدمات ضمن مركز اتصال بالجزائر.

### الفرع الثاني : أهداف المؤسسة

حددت إدارة مجمع إتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاثة أهداف أساسية تقوم عليها المؤسسة، وهي :

الجودة، الفعالية، نوعية الخدمة.

بالإضافة إلى الأهداف السابقة، هناك أهداف أخرى، وتمثل في :

✓ مضاعفة عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل الوصول إلى خدمات الإتصال لأكبر عدد ممكن من المستخدمين

وبالأخص المناطق الريفية.

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية لإتصالات الجزائر فرع بسكرة

✓ مضاعفة نوعية الخدمات المقدمة ضمن إطار جديد "منافسة لخدمات الإتصال".

✓ تطوير مصالح الإتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والوسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.

✓ إنشاء وإستثمار وتسيير الإتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الإتصالات.

### المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة

إن الهدف من القيام بالدراسة الميدانية هو تقديم عرض تحليلي لواقع دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال بمؤسسة إتصالات الجزائر فرع بسكرة، لتتوصل إلى معرفة مدى التفاوت في دور العناصر المكونة للرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي، وذلك بإستخدام أدوات بحث مناسبة كالإستبيان والمقابلة.

### المطلب الأول : منهج البحث

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي. والذي يعرف " بأنه طريقة للبحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس من خلال منهجية علمية صحيحة، وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها"، حيث يعتبر من أنسب المناهج، وأكثرها استخداما في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويتسم المنهج الوصفي التحليلي بالواقعية، لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المبحوثة. أين يهدف البحث إلى دراسة أبعاد الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع بسكرة.

### المطلب الثاني: مجتمع البحث وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع البحث من الأفراد العاملين بمؤسسة إتصالات الجزائر فرع بسكرة، حيث أن مجتمع الدراسة قد بلغ

165عاملا، حسب بيانات جويلية 2017م.

تم إستخدام عينة عشوائية، بلغ حجمها (100) عامل، وقد تم توزيع الإستبيانات عليهم عبر زيارات ميدانية،

وأسترد منها (45) استبانة، وبعد فحصها وتحليلها، تبين أن عدد الإستبيانات الصالحة للتحليل (40) استبانة.

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية لإتصالات الجزائر فرع بسكرة

المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات وخطوات بناء الإستبانة

قد اعتمد هذا البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

### الفرع الأول: البيانات الأولية

تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانته. وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج Spss.V19 (Statistical package for Social Science) الإحصائي، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

### الفرع الثاني: البيانات الثانوية

قمنا بمراجعة الكتب، والدوريات، والمنشورات الورقية والالكترونية، والرسائل الجامعية، والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر، أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

### الفرع الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

تمثل الإستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة، والتي صممت في صورتها الأولية بعد الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الإستبانة على النحو التالي:

\* إعداد استبانته أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.

\* عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.

\* تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.

\* تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.

\* توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع بيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي :

القسم الأول: البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من 4 فقرات.

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية لإتصالات الجزائر فرع بسكرة

القسم الثاني: وينقسم إلى محورين: الأول خاص بالرقابة الإدارية وأبعادها المختلفة ويتضمن (20) عبارة. أما المحور الثاني خاص بمتغير الأداء الوظيفي ويتضمن (15) عبارة.

وقد تم اعتماد مقياس للإجابة يتراوح من (1 إلى 5) الذي يدعى بسلم ليكارت الخماسي، بحيث كلما اقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة بشكل أكبر. حيث 5 علامات (موافق بشدة)، 4 علامات (موافق)، 3 علامات (محايد)، علامتين (غير موافق)، علامة واحدة (غير موافق بشدة). كما هو موضح في الجدول.

جدول رقم (02): درجات مقياس سلم ليكارت

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

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الرابع: ثبات الإستبانة والتحقق من الأدوات المستخدمة

الفرع الأول: ثبات الإستبيان

يقصد به الاتساق الداخلي بحيث تكون كل عبارة من الاستبيان متسقة مع المجال الذي تنتمي إليه العبارة، فالحصول على أداة قادرة على جمع معلومات دقيقة لا بد أن تكون الأداة قادرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبياً، لذلك تم الإعتماد على تطبيق معامل ألفا كرونباخ للتحقق من صحة وثبات الاستبيان.

الجدول رقم (03): معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبيان

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات
الرقابة الإدارية	20	0.685
الأداء الوظيفي للعمال	15	0.571



## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية لإتصالات الجزائر فرع بسكرة

الإستبانة ككل	35	0.777
---------------	----	-------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V19

من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث (0.777)، وهو معامل ثبات جيد جدا ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث. وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث، مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

### الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة

لقد تم استخدام أسلوب الإحصاء التحليلي الذي يتناسب مع أهداف الدراسة وذلك لإختبار الفرضيات ووصف العلاقة بين المتغيرات من خلال إستخدام برنامج SPSS لمعالجة البيانات، وتحليلها، وإستخراج النتائج، وفيمايلي سيتم عرض الأساليب الإحصائية الوصفية التي تم الإعتماد عليها:

أ. إختبار ثبات الدراسة والتأكد منها، من خلال حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ، لمعرفة ثبات عبارات الإستبيان.  
ب. حساب النسب المئوية، والتكرارات، والمتوسطات الحسابية، بغرض معرفة تكرار فئات المتغير والإستفادة منها في وصف مجتمع الدراسة.

ج. حساب الإنحراف المعياري بغرض بيان مدى تركيز وتشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمحاور الإستبيان.

د. تحليل نتائج الجداول.

هـ. معامل الارتباط R، لبيان العلاقة بين المتغيرين بغرض إختبار صحة الفرضيات وتفسير النتائج.

المطلب الخامس : عرض البيانات و تحليل اتجاهات الآراء.

### الفرع الأول: عرض البيانات العامة

فيمايلي سوف نتطرق إلى عرض المتغيرات الشخصية كما موضحة في الجدول، و الذي يوضح الخصائص الديمغرافية من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية.

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية لإتصالات الجزائر فرع بسكرة

جدول (04): عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	18	45%
	أنثى	22	55%
	<b>المجموع</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>
العمر	أقل من 30 سنة	12	30%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	13	32.5%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	12	30%
	من 50 سنة فأكثر	3	7.5%
<b>المجموع</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>	
المؤهل العلمي	متوسط	0	0%
	ثانوي	7	17.5%
	تقني سامي	12	30%
	جامعي	21	52.5%
	<b>المجموع</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>
الحالة الاجتماعية	أعزب	12	30%
	متزوج	18	45%
	مطلق	4	10%
	أرمل	6	15%
	<b>المجموع</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V19

يبين الجدول (04) أن عدد العاملات الإناث أكبر من عدد العمال الذكور، حيث أن نسبة (45%) من أفراد عينة البحث من الذكور، في حين أن (55%) كانت من الإناث. أما بالنسبة لمتغير العمر يتبين أن الذين ينتمون إلى الفئة

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية لإتصالات الجزائر فرع بسكرة

العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت نسبتهم (30%)، بينما تراوحت نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بلغت (32.5%)، و (30%) من أفراد عينة البحث بلغت أعمارهم (من 40 إلى أقل من 50 سنة) وفي الأخير (50 سنة فأكثر) بلغت (7.5%) وعليه نستنتج أن غالبية العاملين هم من الفئة المتوسطة العمر وهذا راجع إلى طبيعة العمل التي تحتاج إلى خبرة .

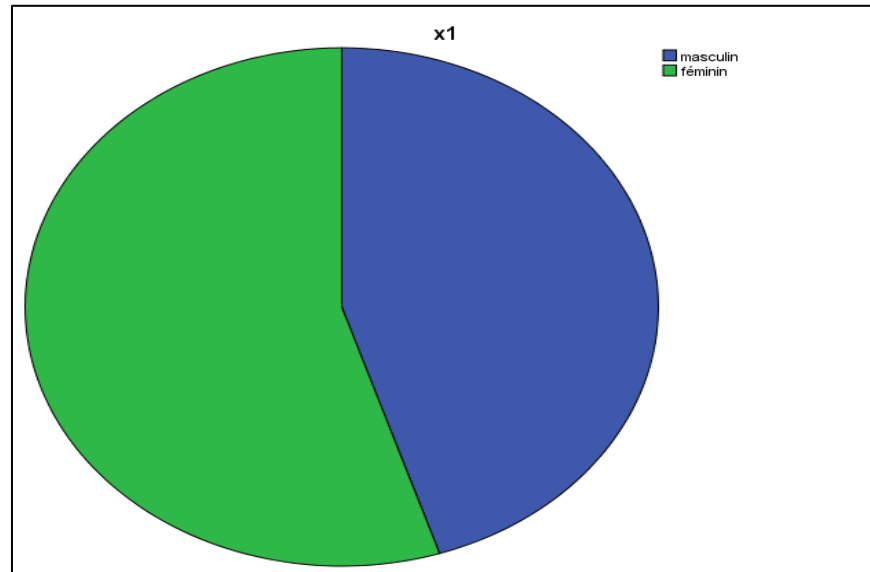
وبالنسبة للمؤهل العلمي للعاملين يتضح من الجدول ( ) أن نسبة شهادة المتوسط 0% ونسبة (17.5%) منهم حاصلين على شهادة ثانوي، و(30%) حاصلين على شهادة تقني سامي ، و بينما نسبة حاملي الشهادة الجامعية (52.5%)، وعليه فإن أغلبية موظفيها متحصلين على الشهادة الجامعية، وبهذا نستنتج أن نسبة المستويات التعليمية في إتصالات الجزائر أغلبها تكون من عمال ذوي المستوى الجامعي، ويرجع هذا لحاجة المؤسسة لموارد بشرية مؤهلة علميا أكثر منها فنيا.

وبالنسبة للحالة الاجتماعية يتضح من الجدول ( ) أنه نجد بنسبة (30%) أعزب أما بنسبة (45%) متزوج وبنسبة (10%) مطلق وبنسبة (15%) أرمل وعليه نستنتج أنه أغلبية عاملها متزوجين.

### الأشكال البيانية:

الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

أولا : الجنس

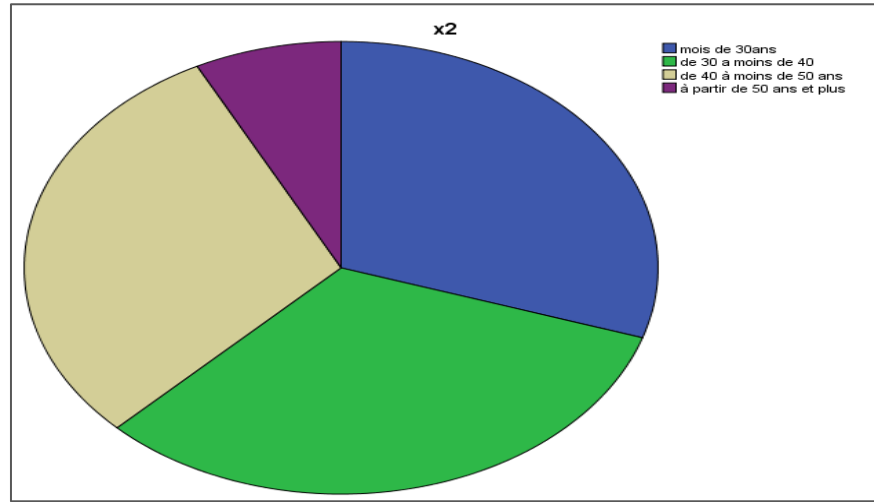


المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss. V19

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية لإتصالات الجزائر فرع بسكرة

الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب العمر

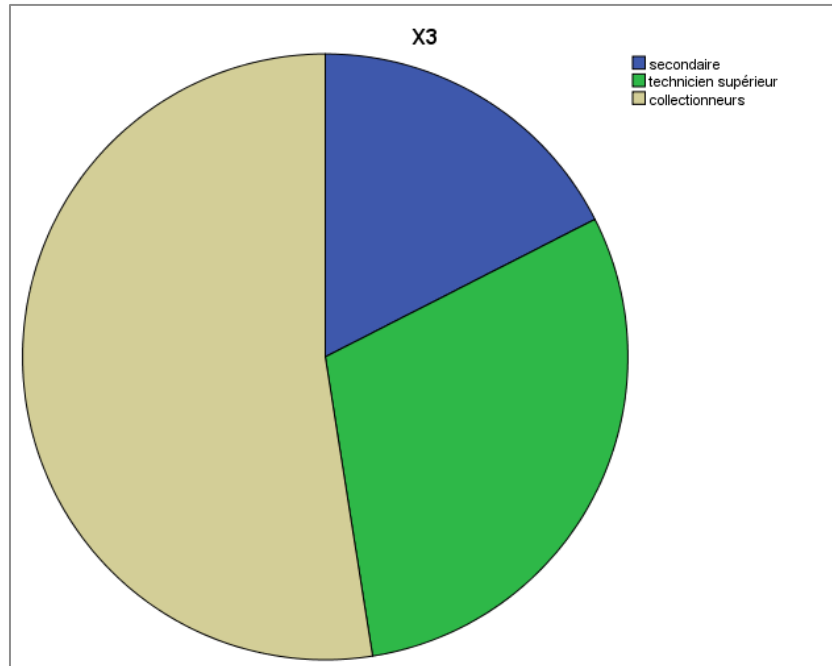
ثانيا: العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS.V19

الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

ثالثا: المؤهل العلمي

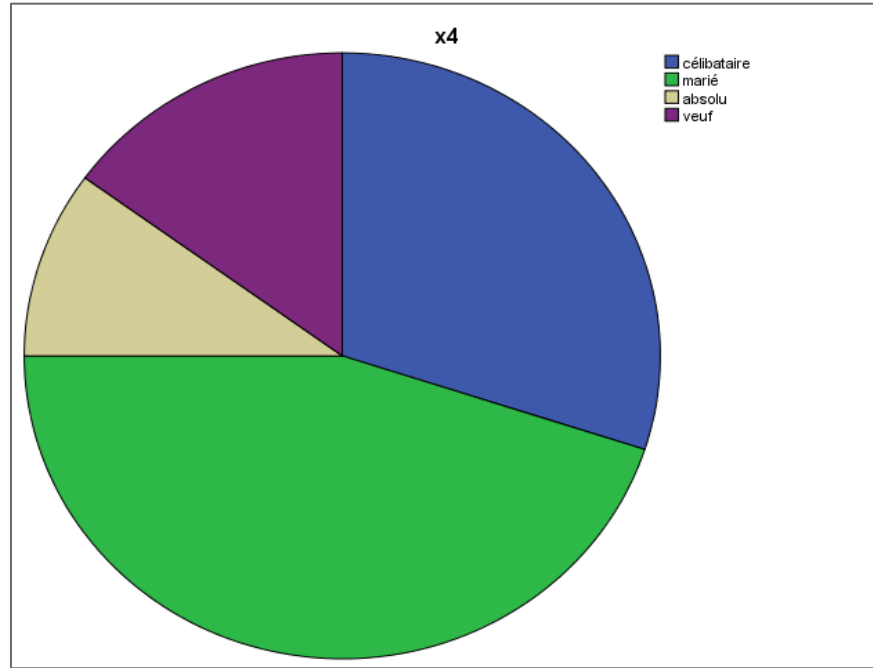


المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS.V19

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية لإتصالات الجزائر فرع بسكرة

رابعاً: الحالة الاجتماعية

الشكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS.V19

### الفرع الثاني: تحليل اتجاهات الآراء

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الإستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري (على مقياس ليكارت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بمحوري البحث و المتمثلين في الرقابة الادارية و تحسين الاداء الوظيفي، و قد تقرر أن يكون الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1 إلى أقل من 2.5) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.5 أقل من 3.5) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3.5-5) دالا على مستوى "مرتفع" و يظهر الجدولان (05) و (06) تلك النتائج.

### ❖ تحليل المحور الأول للإجابة عن هذا السؤال التالي:

السؤال الأول: ما هو مستوى تطبيق الرقابة الادارية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة ؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة و تحليل لنتائج الموضحة في الجدول(0):

جدول (05) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الرقابة الادارية.

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية لإتصالات الجزائر فرع بسكرة

رقم العبارة	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى القبول
أولاً: التقارير الرقابية الإدارية					
		3.479	0.566	1	متوسط
1	تقوم المؤسسة بإعداد تقارير رقابية دورية (يومية، اسبوعية، شهرية) حول نشاط أقسام المؤسسة	3.5250	1.19802	3	مرتفع
2	وجود توثيق للأخطاء و الإنحرافات التي يقوم بها الموظفون ونشرها في تقارير دورية	3.7500	1.23517	1	مرتفع
3	يسجل المسؤول في العمل بيانات ومعلومات عن مدى تطوير الأداء في العمل	3.3250	0.91672	5	متوسط
4	تقييم أداء الموظفين يتم بناء على التقارير الدورية المرفوعة للإدارة العليا	3.1500	1.12204	6	متوسط
5	يهتم الموظفون بالتقارير الرقابية ويتبعون مايرد فيها من اجراءات	3.7250	1.06187	2	مرتفع
6	تمارس الرقابة الإدارية من خلال سجلات الحضور و الانصراف	3.4000	1.33589	4	متوسط
ثانياً: الإشراف و الملاحظة					
		3.456	0.533	2	متوسط
7	يقوم المشرف بتسجيل ملاحظات شخصية حول طريقة أدائي للعمل	3.7250	0.96044	3	مرتفع
8	يكون المشرف في العمل بدرجة تامة بمختلف التعليمات الخاصة بجوانب إنجاز العمل وكيفية أدائه	3.7500	0.89872	2	مرتفع
9	وضوح المهام والأهداف ومسؤوليات أداء العمل	3.3000	1.09075	4	متوسط
10	تشجيع العاملين و توعيتهم بإجراءات الرقابة الذاتية	3.8000	1.13680	1	مرتفع
ثالثاً: تسجيل الشكاوي و المنازعات من طرف الزبائن					
		3.45	0.689	3	متوسط

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية لإتصالات الجزائر فرع بسكرة

منخفض	4	1.21000	2.480	الإهتمام بالشكاوي المقدمة من طرف الزبائن	11
متوسط	2	1.31046	3.2250	رفع الشكاوي المقدمة من طرف الزبائن إلى الادارة العليا	12
متوسط	3	0.95407	2.7500	ضعف أدوات الإتصال مع الزبائن يرفع من مستوى المنازعات	13
متوسط	1	1.05460	3.345	تصل بعض الشكاوي من طرف الزبائن حول طريقة التعامل مع موظفي الادارة	14
منخفض	5	4.96077	2.455	تمارس الرقابة الإدارية من خلال شكاوي الزبائن المقدمة للجهات العليا	15
منخفض	4	0.507	2.45	رابعا: المتابعة و التفتيش الاداري	
متوسط	2	1.23621	2.850	تمارس الرقابة الإدارية من خلال الزيارات الفجائية لمواقع العمل	16
منخفض	4	1.12973	2.340	تمارس العملية الرقابية من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية والمقابلات مع الموظفين	17
متوسط	1	0.93336	3.250	تمارس الرقابة الادارية من خلال متابعة تنفيذ برامج العمل وفق أهداف محددة	18
منخفض	3	0.81492	2.350	أقوم برقابة ذاتية أثناء أدائي لعملي	19
منخفض	5	0.80024	2.246	توجد وسائل إتصال حديثة مثل أجهزة الإتصال المرئية والصوتية لإجراء الرقابة المباشرة	20
متوسط	1	0.415	3.250	المحور: الرقابة الادارية	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS. V19

يتضح من خلال الجدول أن:

**1- بعد التقارير الرقابية الإدارية:** جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.479) بانحراف معياري (0.566). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس هذا البعد تشكل قبولا متوسطا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.25-3.75) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.916-

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية لإتصالات الجزائر فرع بسكرة

1.335) وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير بمتوسط وقد جاء بأهمية نسبية في المرتبة الأولى كما نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث يشير إلى متوسط مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تتجه نحو قبول متوسط حسب نتائج اتجاهات الآراء .

**2-بعد الإشراف والملاحظة:** جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.456) بانحراف معياري (0.533). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسط ، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس هذا البعد تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.30-3.80) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (0.960-1.136) وقد جاء بأهمية نسبية في المرتبة الثانية كما نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث يشير إلى متوسطة مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تتجه نحو قبول متوسط حسب نتائج اتجاهات الآراء.

**3- بعد تسجيل الشكاوي والمنازعات من طرفا الزبائن:** جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.450) بانحراف معياري (0.689). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة ، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس هذا البعد تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.75-3.345) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (0.95-4.960) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى متوسط في الاجوبة وقد جاء بأهمية نسبية في المرتبة الثالثة كما نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث يشير إلى متوسط مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تتجه نحو قبول متوسط حسب نتائج اتجاهات الآراء.

**4- بعد المتابعة والتفتيش الاداري:** جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.45) بانحراف معياري (0.507). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول منخفضة، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس هذا البعد تشكل قبولاً منخفضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.246-3.250) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (1.236-0.800) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير لارتفاع وقد جاء بأهمية نسبية في المرتبة الرابعة كما



## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية لإتصالات الجزائر فرع بسكرة

نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث يشير إلى إنخفاض مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تتجه نحو قبول منخفض حسب نتائج اتجاهات الآراء.

وبناء على ما تقدم إليه يتضح أن مستوى تطبيق الرقابة الإدارية جاءت متوسطة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن الرقابة الإدارية مجتمعة (3.250) بانحراف معياري (0.415).

❖ تحليل المحور الثاني للإجابة عن هذا السؤال التالي:

السؤال الثاني: ما هو مستوى تحسين الاداء الوظيفي للعمال في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع بسكرة؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة و تحليل النتائج الموضحة في الجدول()

جدول(06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات تحسين الاداء الوظيفي.

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
أولا: الجودة في العمل	3.66	0.561	1	مرتفع
21 الخدمات التي نقدمها ترضي حاجات الزبائن	3.6000	1.03280	1	مرتفع
22 أنجز المهام الوظيفية تبعا لمعايير الجودة المطلوبة	3.3000	1.38119	4	متوسط
23 تقديم أفضل الخدمات المطابقة لمتطلبات الزبائن مقابل أقل سعر لها	3.5500	.90441	2	مرتفع
24 تبادل المعارف والأفكار الجديدة حول العمل مع زملائي	3.5250	1.15442	3	مرتفع
ثانيا: المهارة ونظام الحوافز	3.27	0.542	3	متوسط
25 يشجع نظام الحوافز العاملين على تأدية أعمالهم بالمهارة والفاعلية المطلوبة	3.3250	1.04728	2	متوسط
26 تثق المؤسسة في قدرتي على تحمل المسؤولية دون إشراف	3.2500	1.27601	3	متوسط
27 تكافئ المؤسسة العمال المتميزين الذين يقدمون أفكار إبداعية تساهم في تطوير العمل	3.0000	1.10940	4	متوسط
28 تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقية	3.4500	1.23931	1	متوسط

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية لإتصالات الجزائر فرع بسكرة

مرتفع	2	0.731	3.5083	ثالثا: السلوك الإبداعي	
مرتفع	1	.776250	3.7500	29	أحرص على إعطاء طرق جديدة لحل مشكلات الزبائن
متوسط	2	1.09515	3.3250	30	أقدم مقترحات مفيدة لتحسين العمل داخل المؤسسة
متوسط	3	1.09515	3.3250	31	أرفض كل ماهو خاطئ ولو كان شائع في المؤسسة
متوسط	4	0.731	3.1850	رابعا: الرضا الوظيفي	
متوسط	3	1.13680	3.2000	32	أشعر بأن مكان العمل يوفر لي الراحة التامة لأداء مهامتي
متوسط	2	1.27073	3.2250	33	أشعر بكثير من الإلتناء لهذه المؤسسة
مرتفع	1	1.17424	3.5750	34	الراتب الذي أكتسبه من عملي يناسب مجهوداتي
متوسط	4	1.00766	2.6000	35	قمت بتحقيق طموحي الوظيفي في هذا العمل
متوسط	2	0.387	3.389	تحسين الاداء الوظيفي للعمال	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS.V19

- بعد الجودة في العمل : جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.66) بانحراف معياري (0.561). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس هذا البعد تشكل قبولا ما بين المتوسط والمرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.30-3.60) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.904-1.381) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى ارتفاع وقد جاء بأهمية نسبية في المرتبة الأولى كما نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث يشير إلى ارتفاع مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تتجه نحو قبول مرتفع حسب نتائج اتجاهات الآراء.

- بعد المهارة ونظام الحوافز: جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.27) بانحراف معياري (0.542). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد العمليات الداخلية تشكل قبولا متوسطا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.00-3.45) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.047-1.276) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير بمتوسط وقد جاء بأهمية نسبية في المرتبة الثالثة كما نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث يشير إلى ارتفاع مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تتجه نحو قبول متوسط حسب نتائج اتجاهات الآراء .

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية لإتصالات الجزائر فرع بسكرة

- بعد السلوك الإبداعي: جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.50) بانحراف معياري (0.731). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة ، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس هذا البعد تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.32-3.75) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.095-0.776) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير بارتفاع وقد جاء بأهمية نسبية في المرتبة الثانية كما نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث يشير إلى ارتفاع مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تتجه نحو قبول مرتفع حسب نتائج اتجاهات الآراء .

- بعد الرضا الوظيفي :جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.18) بانحراف معياري (0.731). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة ، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس هذا البعد تشكل قبولاً متوسطاً ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.60-3.57) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.270-1.007) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير بمتوسط وقد جاء بأهمية نسبية في المرتبة الرابعة كما نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث يشير إلى متوسط مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تتجه نحو قبول متوسط حسب نتائج اتجاهات الآراء .

وبناء على ما تقدم إليه يتضح أن مستوى تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة جاء متوسط ووفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المحوثين عن تحسين الأداء الوظيفي مجتمعة (3.389) بانحراف معياري (0.387).

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

سنعرض اختبار كولجروف-سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ام لا، وهو اختبار الفرضيات، لأن معظم الاختبارات العلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، وهذا الاختبار يقوم على الفرضية الصفرية القائلة بأن العينة مسحوبة من مجتمع بياناته تخضع للتوزيع الطبيعي.

وعليه فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.01$ ) فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي أن بيانات الظاهرة تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول (07):اختبار التوزيع الطبيعي (KOLOMOGOROV-Smirnov):

المتغيرات	قيمة Z	مستوى الدلالة sig
الرقابة الادارية	0.6760	0.7510

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية لإتصالات الجزائر فرع بسكرة

0.7150	0.6980	التقارير الرقابية الادارية
0.5220	0.8140	الإشراف والملاحظة
0.6210	0.7540	تسجيل الشكاوي والمنازعات من طرف الزبائن
0.6530	0.7340	المتابعة والتفتيش الاداري
0.9320	0.5410	الأداء الوظيفي
0.3500	0.9320	الجودة في العمل
0.3790	0.9100	المهارة ونظام الحوافز
0.1770	1.101	السلوك الابداعي
0.4500	0.8600	الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS. V19

ومن خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة مستوى الدلالة للأبعاد تتبع توزيع طبيعي لجميع المتغيرات أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.01$ ) وهذا ما يدل على ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ومن ثم تستطيع إجراء اختبار الفرضيات.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات ( العلاقة R )

من خلال ما تم التوصل إليه من علاقات الارتباط بين أبعاد نموذج الدراسة، فإننا سنقوم باختبار صحة الفرضيات، وسيتم التطرق لطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث سيتم توضيح معاملا الارتباط بيرسون لكل متغيرات نموذج الدراسة، وكانت النتائج كمايلي:

جدول رقم (08): معاملات الارتباط بين الرقابة الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي

		الرقابة الادارية	التقارير الرقابية الادارية	الإشراف والملاحظة	تسجيل الشكاوي والمنازعات من طرف الزبائن	المتابعة والتفتيش الاداري
الجودة في العمل	معامل الارتباط	0.553**	0.566**	0.325*	0.282	0.397*
	مستوى الدلالة	0.000	0.001	0.041	0.078	0.011
	N	40	40	40	40	40

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية لإتصالات الجزائر فرع بسكرة

المهارة ونظام الحوافر	معامل الارتباط	0.553**	0.566**	0.325*	0.282	0.397*
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.041	0.078	0.011
	N	40	40	40	40	40
السلوك الإبداعي	معامل الارتباط	0.296	0.196	0.054	0.336*	0.205
	مستوى الدلالة	0.064	0.224	0.742	0.034	0.205
	N	40	40	40	40	40
الرضا الوظيفي	معامل الارتباط	0.603**	0.260	0.452**	0.457**	0.624**
	مستوى الدلالة	0.000	0.105	0.003	0.003	0.000
	N	40	40	40	40	40
الأداء الوظيفي للعامل	معامل الارتباط	0.646**	0.511**	0.318*	0.435**	0.275**
	مستوى الدلالة	0.050	0.180	0.060	0.105	0.001
	N	40	40	40	40	40

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)

المطلب الثالث: تفسير النتائج

بعد تحليل العلاقة بين كل من الرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي للعامل، وكانت العلاقة إيجابية عند معنوية إختبار

(0.01)، والتي كانت مدخل مناقشة الفرضيات واختبارها.

تم إستخدام تحليل الإرتباط لإختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التابعة لها للتأكد من صلاحية النموذج

وقد إعتمدت قاعدة القرارات التالية:

✓ قبول الفرضية الصفرية  $H_0$ : إذا كانت مستوى الدلالة أكبر من  $(\alpha=0.01)$

✓ رفض الفرضية الصفرية  $H_0$ : إذا كانت مستوى الدلالة أقل من  $(\alpha=0.01)$ .

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية لإتصالات الجزائر فرع بسكرة

### الفرع الأول: إختبار الفرضية الرئيسية

✚ (H0) " يوجد هناك دور ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة

إتصالات الجزائر فرع بسكرة"

من خلال الجدول رقم(08) نلاحظ أنه هناك إرتباط متوسط قدر بـ(0.646) بين المتغير المستقل الرقابة

الإدارية، والمتغير التابع، الأداء الوظيفي للعمال، وبما أن مستوى الدلالة(0.050) أكبر من ( $\alpha=0.01$ ) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية.

### الفرع الثاني: إختبار الفرضيات الفرعية.

سيتم فيما يلي إختبار صحة الفرضيات الفرعية.

أولاً: اختبار الفرضية الأولى

(H0) "يوجد علاقة بين التقارير الرقابية الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي للعمال في مؤسسة إتصالات

الجزائر فرع بسكرة"

من خلال الجدول رقم(08) نلاحظ هناك إرتباط متوسط بين التقارير الرقابية الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي

للعمال بلغ (0.511)، عند مستوى دلالة (0.180)، وهو أكبر من ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية.

ثانياً: إختبار الفرضية الثانية:

(H0) "يوجد علاقة للإشراف والملاحظة في تحسين الأداء الوظيفي للعمال في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع

بسكرة"

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ هناك إرتباط ضعيف بين بعد الإشراف والملاحظة وتحسين الأداء الوظيفي

للعمال حيث بلغ (0.318)، عند مستوى دلالة (0.060)، وهو أكبر من ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي نقبل الفرضية

الصفرية.

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية لإتصالات الجزائر فرع بسكرة

ثالثا: إختبار الفرضية الثالثة:

(H0) "يوجد علاقة بين تسجيل الشكاوي والمنازعات وتحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع

بسكرة"

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن هناك إرتباط ضعيف بين تسجيل الشكاوي والمنازعات وتحسين الأداء

الوظيفي في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع بسكرة قدر ب(0.435)، بمستوى دلالة (0.105) أكبر من  $\alpha=0.01$

(وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية).

رابعا: إختبار الفرضية الرابعة:

(H0) "يوجد علاقة بين المتابعة والتفتيش الإداري و تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع

بسكرة".

نلاحظ من خلال الجدول(08) أن هناك إرتباط ضعيف بين المتابعة والتفتيش الإداري وتحسين الأداء الوظيفي

قدر ب(0.372) عند مستوى دلالة 0.001 أقل من  $\alpha=0.01$ ، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل

بديلتها "لا يوجد علاقة بين المتابعة والتفتيش الإداري وتحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع

بسكرة"

### خلاصة الفصل

تعرفنا من خلال هذا الفصل على المؤسسة محل الدراسة، والمتمثلة في مؤسسة إتصالات الجزائر، فرع بسكرة، حيث تطرقنا إلى التعريف بالمؤسسة، وهيكلها التنظيمي، ومختلف المصالح التي تتكون منها، وكذا خدمات المؤسسة، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وإعتمدنا في هذه الدراسة الميدانية على طريقة الإستابة التي تم توزيعها على عينة بلغت 40 من مبحوثي الدراسة، والتي تضمنت ثلاثة أقسام هي: المعلومات الشخصية، محور الرقابة الإدارية، محور الأداء الوظيفي، بهدف الإجابة على إشكالية الدراسة التالية: ماهو دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال، وبعد إسترجاع الإستبانات قمنا بتفريغها ووتحليل بياناتها بإستخدام أساليب إحصائية عديدة، المتمثلة في معامل ثبات ألفا كرونباخ، وحساب النسب المئوية، والتكرارات، والمتوسطات الحسابية، وحساب الإنحراف المعياري، ومعامل الارتباط  $R$ ، حيث إستنتجنا في الأخير إلى أن هناك دور ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال داخل مؤسسة إتصالات الجزائر فرع بسكرة.



خاتمة

## خاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على الرقابة الإدارية السائدة في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع بسكرة، وإستكشاف دورها في تحسين الأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة، وبناء على الإطارين النظري والتطبيقي توصلت الدراسة إلى عدة نتائج نوجزها كالآتي:

### أولا: النتائج النظرية:

- 1- الرقابة الإدارية هي إحدى المكونات الأساسية للعملية الإدارية التي ترتبط وتتكامل مع مختلف أنشطة المؤسسة ككل، لتشكيل نمط تسيير فعال بالإعتماد على عدة أساليب أهمها تقييم الأداء، وذلك بغية تحديد الأخطاء والإنحرافات في الأداء، والعمل على تصحيحها عبر خطوات مدروسة ثم تحسينه.
- 2- العملية الرقابية لا يمكن أن تحقق نتائج جيدة في تحسين الأداء إلا إذا إعتمدت على نظام رقابي فعال يقوم على إطار قانوني من وواضح ودقيق يتكيف ويتماشى مع كل الوظائف الموجودة في المؤسسة وفق أساليب ووسائل متطورة تعتمد على الحداثة والتكنولوجيا.
- 3- يعتبر الأداء البشري أحد أهم مصادر الأداء الكلي للمؤسسة، فهو ناتج الجهود المبذولة والإنجازات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد لتحقيق الأهداف المخططة.
- 4- الأداء البشري هو دالة لأبعاد متعددة تسهم في تحسينه إذا ماتوافرت من أهمها: الجودة في العمل، المهارة ونظام الحوافز، السلوك الإبداعي، الرضا الوظيفي.
- 5- يعتبر تقييم وقياس الأداء الوظيفي أمرا ضروريا، والذي يمكن من خلاله مراقبة نشاط الأفراد داخل المؤسسة، وإتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة.
- 6- تحسين أداء العمال داخل المؤسسة يتم عن طريق وضع برامج لتنمية كفاءات الموارد البشرية، وتدريبها من أجل تصحيح الإنحرافات الخاصة بالأداء التي كشفت عنها عملية تقييم الأداء.

### ثانيا: النتائج التطبيقية:

- 1- توصلنا من خلال هذه الدراسة أن مؤسسة إتصالات الجزائر فرع بسكرة تطبق الرقابة الإدارية وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات الباحثين في الرقابة الإدارية مجتمعة (3.250)، بإنحراف معياري قدره (0.415).
- 2- تصورات الباحثين بصفة عامة حول مستوى الأداء البشري في المؤسسة محل الدراسة كان جيدا وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد الأداء الوظيفي مجتمعة (3.389)، بإنحراف معياري قدره (0.387).

نتائج إختبار الفرضيات:

- 1- نقبل الفرضية الفرعية الأولى، والتي تنص على أنه يوجد علاقة بين التقارير الرقابية الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي للعمال في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع بسكرة، حيث لاحظنا أن هناك إرتباط بينهما قدر ب (0.511)، بمستوى دلالة (0.180).
- 2- نقبل الفرضية الفرعية الثانية، والتي تنص على أنه يوجد علاقة بين الإشراف والملاحظة وتحسين الأداء الوظيفي للعمال في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع بسكرة، حيث لاحظنا أن هناك إرتباط بينهما قدر ب (0.060)، بمستوى دلالة قدر ب (0.045).
- 3- نقبل الفرضية الفرعية الثالثة، والتي تنص على أنه يوجد علاقة بين تسجيل الشكاوي والمنازعات وتحسين الأداء الوظيفي للعمال في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع بسكرة، حيث لاحظنا وجود إرتباط بينهما بقيمة (0.435)، ذو مستوى دلالة (0.105).
- 4- نرفض الفرضية الفرعية الرابعة، والتي تنص على أنه يوجد علاقة بين المتابعة والتفتيش الإداري وتحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع بسكرة، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه لا يوجد علاقة بين المتابعة والتفتيش الإداري وتحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع بسكرة، حيث لاحظنا وجود إرتباط بينهما قدر ب (0.275)، عند مستوى دلالة (0.001).
- 5- نقبل الفرضية الرئيسية الأولى، والتي تنص على أنه يوجد هناك دور ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع بسكرة، حيث توصلنا إلى أن هناك إرتباط بين المتغيرين يقدر ب (0.646) بمستوى دلالة (0.050).

التوصيات:

بعد إجراء الدراسة النظرية وإعداد الدراسة التطبيقية تين لوجود معايير للرقابة الإدارية فعالية في تحسين أداء الموظفين من خلال هذه العناصر:

- 1- يجب توعية العمال بموضوع الرقابة الإدارية وكذا الذاتية والعمل عليها.
- 2- إعطاء إهتمام متواصل بكيفية تطوير أساليب الرقابة الإدارية.
- 3- الإعتناء على تقييم وتقييم مستمر للنظام الرقابي المتبع حتى يكون أكثر فعالية.
- 4- إعتناء المؤسسة نظام حوافز فعال للحصول على أداء متميز.
- 5- الإهتمام أكثر بالمتابعة والتفتيش الإداري على العمال لتحسين أدائهم.
- 6- الإهتمام بالشكاوي المقدمة من طرف الزبائن بإعتبارها الواجبة الأساسية لأداء جيد في الخدمات المقدمة.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### الكتب:

1. السيد عبده ناجي. (2011). الرقابة على الأداء من الناحية العلمية والعملية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
2. براء رجب تركي. (2015). نظام الحوافز الإدارية ودورها في تمكين وصقل قدرات الأفراد. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
3. بسبويي مُجَّد البرادعي. (2008). تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين. القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع.
4. حسين أحمد الطروانة. (2012). الرقابة الإدارية. المملكة الأردنية الهاشمية: دار الحامد للنشر والتوزيع.
5. د. مُجَّد عزات الحلاملة. (2010). المفاهيم الحديثة في علم الإدارة. الاردن: إثراء للنشر والتوزيع.
6. د. مُجَّد محمود مصطفى. (2012م). الرقابة الإدارية. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.
7. زاهد مُجَّد الديري. (2011). الرقابة الإدارية. مصر: دار المسيرة.
8. زاهر عبد الرحيم عاطف. (2009). الرقابة على الأعمال الإدارية. المملكة الأردنية الهاشمية: دار الراية للنشر والتوزيع.
9. سكيبة بن حمود. (2012). مدخل للتسيير والعمليات الإدارية. برج الكيفان: شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع.
10. سيد مُجَّد جاد الرب. التخطيط الإستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي. دار الفجر للنشر والتوزيع.
11. عباس، ع. (2008). الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال. الشارقة: الإثراء للنشر والتوزيع.
12. قريشي، م. (2020). التغيير التكنولوجي مدخل لتحسين الأداء المؤسسي. عمان: زمزم ناشرون وموزعون.
13. مُجَّد علاونة. (2015). الأصول العلمية والعملية في الرقابة الإدارية. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.
14. ممدحت مُجَّد أبو النصر. (2008). إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
15. ممدحت أبو النصر. (2008). أساسيات إدارة الجودة الشاملة. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

## قائمة المراجع

16. هاشم فوزي دباس العبادي، و يوسف حجيم الطائي. (2008). إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

### الرسائل والأطروحات:

17. أبو بكر، أ. ف. (2010). دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء لدى منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية من وجهة نظر مدراءها، وآفاق تعزيزها (رسالة ماجستير). عمادة الدراسات العليا، فلسطين: جامعة القدس.

18. أبو موسى، أ. كلاب، ي. (2012). الإحترق الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين ( دبلوم مهني). إدارة منظمات المجتمع المدني، غزة: معهد التنمية المجتمعية.

19. إحسان محمد البدوي أحمد. (2017). دور الرقابة الإدارية في كفاءة الأداء الوظيفي ( مذكرة ماجستير ). كلية الإقتصاد والتنمية الريفية، الجزيرة: جامعة الجزيرة.

20. احمد فوزي مفلح أبو بكر. (2010). دور الرقابة الإدارية في تحسين الاداء لدى منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية من وجهة نظر مدراءها وآفاق تعزيزها ( رسالة ماجستير ). عمادة الدراسات العليا، فلسطين: جامعة القدس.

21. أحمد كمال مصطفى الملاحي. (2016). دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية ( شهادة الماجستير ). أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة: جامعة الأقصى.

22. أسعد غبيش الخفاجي. (2010/2011). عوامل الرضا الوظيفي وأثرها في مستوى الأداء المهني ( دكتوراه مناهج وطرائق تدريس إدارة الأعمال). الكلية التقنية الإدارية، البصرة: جامعة البصرة.

23. الحري، أ. ب. (2013). الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء (شهادة الماجستير). كلية الدراسات العليا، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

24. السعيد بلوم. (2014). أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية. كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسنطينة: جامعة منتوري.

## قائمة المراجع

25. النميان , ع . ا. (1424). (الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية ) شهادة ماجستير، كلية الدراسات العليا ,السعودية :أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
26. أمنية بودراع. (2013). دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين ( شهادة ماجستير). كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مسيلة: جامعة المسيلة.
27. باباه ولد سيدن. (2010). دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء ( شهادة ماجستير ). كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تلمسان: جامعة أبي بكر بلقايد.
28. يوسف أمال. (2016). الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال ( شهادة الماجستير ). كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر .
29. بوقطف محمود. (2014). التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية (شهادة ماجستير). كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.
30. تاجوري جليلة. (2015). الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال ( شهادة الماستر ). كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، أم البواقي: جامعة العربي بن مهيدي.
31. تامر زمار، علي بصيلة، و معاذ القطب. (2010/2009). أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في الشركات الخاصة في محافظة نابلس ( مشروع تخرج ). كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية قسم إدارة الأعمال ، نابلس: جامعة النجاح الوطنية .
32. حيمر حمود. (2018). تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة ( شهادة دكتوراه). كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة سطيف 1.
33. خالد علي ابو علان. (2016). أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية ( درجة الماجستير). كلية الدراسات العليا، الخليل: جامعة الخليل.
34. دلال غلوسي. (2015). الرقابة الإدارية والتسيير الإداري في المؤسسة ( شهادة ماجستير ). كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

## قائمة المراجع

35. رمضان عبد الفتاح الأغا. (2017). تحسين أداء المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة عبر إعادة هندسة العمليات ( شهادة الماجستير ). كلية التجارة، غزة: الجامعة الإسلامية غزة.
36. ريم بنت عمر بن منصور الشريف. (2013). دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي ( شهادة الماجستير ). كلية الإقتصاد والإدارة، جدة: جامعة الملك عبد العزيز.
37. ريم، ب. (2013). الرقابة الإدارية في المرافق العامة (شهادة ماجستير .(قسم الحقوق، وأم البواقي :جامعة العربي بن مهدي.
38. سميرة هيشر. (2015/2014). دور تقييم المهارات في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية ( شهادة الدكتوراه ). كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
39. شكري، م. ط. (2016). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ( شهادة ماجستير .(كلية الدراسات العليا، فلسطين :جامعة النجاح الوطنية نابلس.
40. علاء خليل محمد العكش. (2007). نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي ( درجة الماجستير .(كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، غزة: الجامعة الإسلامية .
41. فاطمة طويهي. (2015). أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية ( شهادة ماجستير ). كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وهران: جامعة وهران 2.
42. كمال، ب. (2017). تأثير عملية الرقابة الإدارية في الأداء الوظيفي للعمال (شهادة الماستر .(كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجلفة :جامعة ريان عاشور.
43. ليلي غضبان. (2018). دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الإقتصادية ( أطروحة مذكرة .(كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، باتنة: جامعة باتنة 1.
44. محمدية، ع. ج. (2016). أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية (شهادة الماجستير .(كلية الأعمال، عمان :جامعة الشرق الأوسط.



## قائمة المراجع

45. موسى مُجد أبو حطب. (2009). فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين ( شهادة ماجستير ). كلية التجارة ، غزة: الجامعة الإسلامية.

46. نادر حامد عبد الرازق أبو شرح. (2010). تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين ( رسالة ماجستير ). كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، غزة: جامعة الأزهر.

47. نسرين مُجد عمر. (2014). أثر نظم الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمات الصحية ( شهادة الماجستير ). كلية الأعمال، عمان: جامعة الشرق الاوسط.

### المجلات والملتقيات:

48. إبراهيم بلقايد، و شوقي بوري. (2017). علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين. مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا ، الصفحات 255-270.

49. الدلوي، س. ع. (2017, 05 07). دور التوصيف الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية. 118-148, pp. (101)

50. أمال زرفاوي، و سامية بن عمر. (2019، 03 01). دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية ، الصفحات 68-79.

51. ختيري وهيبية. (2018، 11 25). دور القيادة والرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين. المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الإقتصادية ، الصفحات 122-144.

52. زهراء جعفر فرج. (2017). إعتماذ إستراتيجية إعادة الهيكلة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي. مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية (2)، الصفحات 182-213.

53. سامي شاهر عسكر، و سوسن إبراهيم رجب. (2016). دور مهارات الأداء الإبداعي في تقييم الأداء الوظيفي. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والإقتصادية ، 6 (2)، الصفحات 1-25.

## قائمة المراجع

54. كمال، ب. (2017). تأثير عملية الرقابة الإدارية في الأداء الوظيفي للعمال (شهادة الماستر). كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجلفة: جامعة ريان عاشور.
55. كمال تشام. (2009). علاقة الرضا الوظيفي والأداء في ظل تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية. مجلة الواحات للبحوث والدراسات (7)، الصفحات 336-355.
56. مُجّد شهيدى. (09 12، 2014). القياس المقارن لتحسين الأداء في المؤسسات الصناعية. مجلة العلوم الاقتصادية، 9 (9)، الصفحات 70-89.
57. مُجّد، ا. ع. (2017). تأثير ظغوط العمل في الأداء الوظيفي. مجلة التقني. pp. 138-165 (4).
58. مسعودة شريفى، و سعاد دولي. (2009). تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي. الملتقى العلمي الدولي: اداء وفعالية ال مطرف خميسي. (2019). دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الرياضية. مجلة علمية دولية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، 10 (1)، 114-128.
59. مطرف خميسي. (2019). دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الرياضية. مجلة علمية دولية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، 10 (1)، 114-128.
60. يوسف عبد عطية بحر. (2013). الإغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات (5)، الصفحات 178-213.

موقع الأنترنت:

61. Nickols, F. (2012). *Factors Affecting Human Performance*. Retrieved 03 01, 2020, from distance consulting: [https://nickols.us/factors\\_affecting\\_performance.htm](https://nickols.us/factors_affecting_performance.htm)

62. عباس أنس عبد الباسط. (يونيو، 2006). الرقابة الإدارية وأثرها على بلوغ الأهداف. تاريخ الاسترداد 10.02، 2020، من دار المنظومة الرواد في قواعد المعلومات العربية:

<http://search.mandumah.com/record/73932>

# قائمة الملاحق



إستبيان حول دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال  
في مؤسسة إتصالات الجزائر - فرع بسكرة-

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على

شهادة الماستر في تسيير المؤسسات بعنوان " دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع بسكرة" وتهدف هذه الدراسة إلى الحصول على المعلومات الضرورية حول الرقابة الإدارية ، وذلك لمعرفة دورها في أداء العاملين، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبيان بدقة ، بعد قراءة كل عبارة من العبارات الواردة فيها قراءة متأنية ثم وضع الإشارة (✓) في الخانة التي تعبر عن موافقتكم عليها ، لذلك نأمل أن تولوا هذه الإستبيان اهتمامكم ، فمشاركتمكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها .

ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وتتعهد من جهتنا بسريتها.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والإحترام

الأستاذ المشرف:

د نصيرة عقبة

الطالبة:

توتي شيما

## البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- العمر: أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة  من 40 إلى أقل من 50 سنة  من 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي: متوسط  ثانوي  تقني سامي  جامعي
- 4- الحالة الاجتماعية: أعزب  متزوج  مطلق  أرمل

محور الرقابة الادارية: يرجى منكم وضع علامة (✓) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	أولاً: التقارير الرقابية الإدارية تقوم المؤسسة بإعداد تقارير رقابية دورية (يومية، اسبوعية، شهرية) حول نشاط أقسام المؤسسة					
2	وجود توثيق للأخطاء والإنحرافات التي يقوم بها الموظفون ونشرها في تقارير دورية					
3	يسجل المسؤول في العمل بيانات ومعلومات عن مدى تطوير الأداء في العمل					
4	تقييم أداء الموظفين يتم بناء على التقارير الدورية المرفوعة للإدارة العليا					
5	يهتم الموظفون بالتقارير الرقابية ويتبعون مايرد فيها من اجراءات					
6	تمارس الرقابة الإدارية من خلال سجلات الحضور والانصراف					
7	ثانياً: الإشراف والملاحظة يقوم المشرف بتسجيل ملاحظات شخصية حول طريقة أدائي للعمل					
8	يكون المشرف في العمل بدراية تامة بمختلف التعليمات الخاصة بجوانب إنجاز العمل وكيفية أدائه					
9	وضوح المهام والأهداف ومسؤوليات أداء العمل					
10	تشجيع العاملين وتوعيتهم بإجراءات الرقابة الذاتية					
11	ثالثاً: تسجيل الشكاوي والمنازعات من طرف الزبائن الإهتمام بالشكاوي المقدمة من طرف الزبائن					
12	رفع الشكاوي المقدمة من طرف الزبائن إلى الادارة العليا					
13	ضعف أدوات الإتصال مع الزبائن يرفع من مستوى المنازعات					
14	تصل بعض الشكاوي من طرف الزبائن حول طريقة التعامل مع موظفي الادارة					
15	تمارس الرقابة الإدارية من خلال شكاوي الزبائن المقدمة للجهات العليا					

					16	<b>المتابعة والتفتيش الاداري</b> تمارس الرقابة الإدارية من خلال الزيارات الفجائية لمواقع العمل
					17	تمارس العملية الرقابية من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية والمقابلات مع الموظفين
					18	تمارس الرقابة الادارية من خلال متابعة تنفيذ برامج العمل وفق أهداف محددة
					19	أقوم برقابة ذاتية أثناء أدائي لعملتي
					20	توجد وسائل إتصال حديثة مثل أجهزة الإتصال المرئية والصوتية لإجراء الرقابة المباشرة

**محور الأداء الوظيفي:** يرجى منكم وضع علامة (✓) في المربع المناسب لإختيارك.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الرقم	الفقرة
					21	<b>أولاً: الجودة في العمل</b> الخدمات التي نقدمها ترضي حاجات الزبائن
					22	أنجز المهام الوظيفية تبعاً لمعايير الجودة المطلوبة
					23	تقديم أفضل الخدمات المطابقة لمتطلبات الزبائن مقابل أقل سعر لها
					24	أبادل المعارف والأفكار الجديدة حول العمل مع زملائي
					25	<b>ثانياً: المهارة ونظام الحوافز</b> يشجع نظام الحوافز العاملين على تأدية أعمالهم بالمهارة والفاعلية المطلوبة
					26	تثق المؤسسة في قدرتي على تحمل المسؤولية دون إشراف
					27	تكافئ المؤسسة العمال المتميزين الذين يقدمون أفكاراً إبداعية تساهم في تطوير العمل
					28	تعد كفاءة العاملين معياراً مهماً في نظام الترقية
					29	<b>ثالثاً: السلوك الإبداعي</b> أحرص على إعطاء طرق جديدة لحل مشكلات الزبائن
					30	أقدم مقترحات مفيدة لتحسين العمل داخل المؤسسة
					31	أرفض كل ما هو خاطئ ولو كان شائع في المؤسسة
					32	<b>خامساً: الرضا الوظيفي</b> أشعر بأن مكان العمل يوفر لي الراحة التامة لأداء مهامي
					33	أشعر بكثير من الإلتزام لهذه المؤسسة
					34	الراتب الذي أكتسبه من عملي يناسب مجهوداتي

**2020/2019**

ملحق رقم (02) قائمة الأساتذة المحكمين

إسم المحكم	الرقم
د. جوامع إسماعين	01
د. بلحسن علي	02
د. بوزاهر نسرين	03



ملحق رقم (03): تقرير التريص

LE DECANAT

صفحة الثانية

ترقيم : 11/2020

في تمديد : مؤسسة ضمانات الجزائر - بكرة.

### طلب المساعدة على استكمال البحث

دعماً منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلاب (\*) :

- توثيق شهادته

و تلك لاستكمال البحث الميداني للمنشور المعنوية :- " دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للموظف "

تحت إشراف : د/ بصير عفة

و في الأخير نشكركم منا فائق الاحترام و التقدير.

بكرة في: 17/03/2020

بصير عفة

نشكركم المؤسسة المستفيدة

رئيس المعهد الوطني للدراسات  
والتحليلات الاقتصادية والتجارية  
أ. جنان عبد الحق