

قسم علم الاجتماع:  
تخصص: علم الاجتماع التنظيم  
والعمل

## مذكرة ماستر تحت عنوان

الرقابة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الدينية والأوقاف ولاية تبسة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

تحت إشراف  
د. ابراهيم بن زاوي

من إعداد الطالبة

- أبنى نصير
- إيمان رمضاني

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
بلقاسم مزبوة	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
إبراهيم بن زاوي	أستاذ محاضر *ب*	مشرفا ومقررا
مختار قايدي	أستاذ محاضر *أ*	عضوا ممتحننا



شكر وعرفان

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا

هدانا الله، أتوجه بالشكر

إلى

الأستاذ بن زاوي إبراهيم الذي لطالما

مرافقنا وموجهنا لما لنا في كل صغيرة وكبيرة، وله

يريدنا علينا بنصائحه القيمة.

كما لا يفوتني أن أشكر كل من

ساهم لنا في إتمام هذا العمل

خاصة مدير الشؤون الدينية الأستاذ عبد الباقي

الذي فتحن لنا أبواب المديونية لمباشرة العمل

عراقية أو صومالية وأيضا أشكر كل الذين ساعدونا من

الذي فتحن لنا أبواب المديونية لمباشرة العمل

عراقية أو صومالية وأيضا أشكر كل الذين ساعدونا من

الذي فتحن لنا أبواب المديونية لمباشرة العمل

عراقية أو صومالية وأيضا أشكر كل الذين ساعدونا من

## الإهداء

بعد مسيرة دراسية دامت سنوات حملت في طياتها الكثير من الصعوبات والمشقة والتعب ها انا اليوم أقف على عتبة تخرجي اقطف ثمار تعبتي وارفع قبعتي بكل فخر فاللهم لك الحمد قبل ان ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا أن وفقتني على اتمام هذا العمل وتحقيق حلمي.....

اهدي هذا العمل الى المرأة التي صنعت مني فتاة طموحة تعشق التحديات قوتى الاولى التي منها تعرفت على القوة والثقة بالنفس وبرضاها استمد قوتي (امي) اطال الله عمرك بالصحة والعافية.

كذلك الرجل العظيم الذي اخرج ما بداخله في سبيل سعادتي وتحقيق نجاحاتي وشجعني دائما للوصول الي طموحاتي رجل علمني الحياة بأجمل شكل وبذل كل ما بوسعه لم يبخل ابي ادامك الله ظلا لنا.

الى الذين رزقني الله بهم ولأعرف من خلالهم طعم الحياة، الذين غيروا مفاهيم الحب والصدقة والسند في الحياة اخوتي (عامر؛ ريان؛ يعقوب) جعلني لكم من الباريات ودمتم لي سندا لا عمر له.

الى جدتي رحمها الله التي علمتني تحدي الصعوبات اسكنها الله فسيح جناته.  
الى من شاركتني في عملي ومشوار العام الدراسي، الى التي تشاركنا أتعاب الوصول إلى هذا العمل المتواضع اشكرك على هذا زميلتي (البنى نصير) ادام الله صداقتنا....





# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
/	شكر وعرافان
/	فهرس الجداول
/	فهرس الأشكال
/	فهرس الملاحق
أ- ب	المقدمة
19-3	<b>الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة</b>
5-4	أولاً: الإشكالية
5	ثانياً: فرضيات الدراسة
6	ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع
6	رابعاً: أهمية الدراسة
7	خامساً: أهداف الدراسة
11-7	سادساً: تحديد مفاهيم
19-12	سابعاً: الدراسات السابقة
47-20	<b>الفصل الثاني: مدخل سوسيو تنظيمي لرقابة التنظيمية</b>
21	تمهيد
23-21	أولاً: أهمية وأهداف الرقابة
26- 24	ثانياً: أساليب أدوات الرقابة
27	ثالثاً: وسائل الرقابة
29-28	رابعاً: خصائص الرقابة
30-29	خامساً: خطوات الرقابة
36-30	سادساً: أنواع الرقابة
37-36	سابعاً: مجالات الرقابة
38-37	ثامناً: معوقات الرقابة
46-38	تاسعاً: المقاربات النظرية المفسرة للرقابة
47	خلاصة الفصل
73-49	<b>الفصل الثالث: الأداء الوظيفي في المنظمة</b>
49	تمهيد
51-50	أولاً: أهمية الأداء الوظيفي
52-51	ثانياً: أهداف الأداء الوظيفي
52	ثالثاً: محددات الأداء الوظيفي
53-52	رابعاً: مكونات الأداء الوظيفي
59-54	خامساً: خطوات الأداء الوظيفي
60	سادساً: أبعاد الأداء الوظيفي
65-61	سابعاً: طرق تقييم الأداء
69-66	ثامناً: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
72-70	تاسعاً: الاتجاهات النظرية الأداء الوظيفي
73	خلاصة الفصل
88-77	<b>الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>

فهرس المحتويات

78	أولاً: مجالات الدراسة
79	ثانياً: منهج الدراسة
80	ثالثاً: أدوات جمع البيانات
88-83	رابعاً: أسلوب المسح الشامل والمجتمع وخصائصه
121-89	الفصل الخامس: قراءة وتحليل البيانات واستخلاص النتائج ومناقشتها
116-90	أولاً: قراءة وتحليل البيانات
118-116	ثانياً: استخلاص النتائج
116	- نتائج خاصة بالفرضية الأول
117	- نتائج خاصة بالفرضية الثانية
118	- نتائج خاصة بالفرضية الثالثة
119	- النتائج العامة للدراسة
119	- مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة
121- 120	- مناقشة النتائج على ضوء النظريات
123-122	خاتمة
134-124	قائمة المراجع
/	الملاحق
/	ملخص الدراسة

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المتغير الجنس	84
02	يوضح توزيع أفراد العينة حسب طبيعة المنصب	86-85
03	يوضح توزيع العينة حسب المتغير الإقدمية في العمل.	87
04	يوضح حرص الإدارة على التزامك بوقت العمل.	90
05	يوضح تشدد الإدارة على وجودك في ساعة العمل.	91
06	يوضح على حرص الإدارة أن تأتي في الوقت القانوني.	92
07	يوضح الآليات التي تستخدمها الإدارة لتأكد من أنك تؤدي عملك على أكمل وجه.	93
08	يوضح تساهم كاميرات المراقبة بالالتزام بالدخول أو الخروج في وقت العمل	94
09	يوضح حرص المدير بنفسه على دخول العمل صباحا في وقت العمل .	95
10	يوضح في حالة تأخرك عن العمل كيف يكون رد الإدارة .	96
11	يوضح سماح الإدارة بخروجك قبل إنهائك وقت العمل .	97
12	يوضح تطبيق القوانين بصرامة .	98
13	يوضح حب العمل ضمن الفريق.	99
14	يوضح تحفيزات للعمل ضمن الفريق.	100
15	يوضح تشجيع الإدارة على العمل الجماعي.	101
16	يوضح سعي الإدارة في تقوية العمل الجماعي.	102
17	يوضح مساهمة التعليمات والتوجيهات الإدارية في حب العمل.	103
18	يوضح الاستعداد دائما للعمل ضمن الفريق.	105
19	يوضح مواجهة المشاكل مع زملاء العمل .	106
20	يوضح تدخل الإدارة في تسوية النزاع والخصومة بين العمال	107
21	يوضح طلب الإدارة العمل لساعات إضافية	108
22	يوضح استعداد للعمل لساعات إضافية	109
23	يوضح المقابلات المادية أثناء العمل لساعات إضافية	109
24	يوضح تشجيعات الإدارة على تقديم أفكار جديدة حول كيفية الإدارة .	110
25	يوضح إستشارات المؤسسة حول القرارات التي يتخذها.	111
26	يوضح طلب الإدارة من مساعدة الزملاء في مكاتب أخرى لإتمام أعمالهم.	112
27	يوضح تلقي الدعم الكافي من الجهة الإدارية أثناء الأداء للمهام وإتمام المشاريع التي تقوم بها .	113
28	يوضح حالات اقتراح أفكار جديدة في العمل ما هو وارد في الإدارة.	114

فهرس الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	مخطط يوضح تتعدد أساليب الرقابة من حيث شمولها ودقتها.	25
02	مخطط يوضح مراحل خطوات الرقابة التنظيمية.	30
03	الدائرة النسبية توضح المجتمع وخصائصه حسب الجنس.	84
04	الدائرة النسبية توضح طبيعة المنصب في العمل.	86
05	الأعمدة البيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير أقدمية العمل.	87
06	الدائرة النسبية توضح حرص الإدارة على الالتزام بوقت العمل.	90
07	الدائرة النسبية توضح توزيع تشدد الإدارة على وجودك في ساعة العمل.	91
08	الدائرة النسبية توضح توزيع حرص الإدارة أن تأتي في الوقت القانوني.	92
09	الأعمدة البيانية توضح الاليات التي تستخدمها الإدارة لتتأكد من أنك تؤدي عملك على أكمل وجه.	93
10	الدائرة نسبية توضح مساهمة كاميرات المراقبة في الالتزام بالدخول أو الخروج في وقت العمل.	94
11	المنحنى البياني يوضح توزيع حرص المدير بنفسه على دخول العمال صباحا في وقت العمل	95
12	المنحنى البياني يوضح توزيع في حالة تأخرك عن العمل كيف يكون رد الإدارة.	96
13	الأعمدة البيانية توضح توزيع سماح الإدارة بخروجك قبل إنهائك وقت العمل.	97
14	الدائرة النسبية توضح توزيع تطبيق القوانين بصرامة.	99
15	الأعمدة البيانية توضح توزيع حب العمل ضمن الفريق.	100
16	الدائرة النسبية توضح التوزيع للمحفيزات للعمل ضمن الفريق.	101
17	الدائرة النسبية توضح توزيع من يرى أن الإدارة تشجع على العمل الجماعي.	102
18	الدائرة النسبية توضح توزيع سعي الإدارة في تقوية العمل الجماعي.	103
19	الدائرة النسبية توضح توزيع مساهمة التعليمات أو التوجيهات الإدارية في حبك للعمل.	104
20	الدائرة النسبية توضح توزيع إستعدادهم دائما للعمل ضمن الفريق.	105
21	يوضح توزيع مواجهة المشاكل مع الزملاء في العمل.	106
22	الدائرة النسبية توضح تدخل الإدارة في تسوية هذه النزاعات والخصومات بين العمال.	107

## فهرس الأشكال

108	الدائرة النسبية توضح طلب الإدارة منك العمل لساعات إضافية.	23
109	الأعمدة البيانية توضح توزيع استعدادك للعمل لساعات إضافية.	24
110	الأعمدة البيانية توضح توزيع مقابلات المادية أثناء العمل لساعات إضافية.	25
111	الدائرة النسبية توضح توزيع تشجيع الإدارة على تقديم أفكار جديدة حول كيفية العمل.	26
112	الأعمدة البيانية توضح إستشارات المؤسسة حول القرارات التي ستتخذها.	27
113	الأعمدة البيانية توضح توزيع طلب الإدارة منك مساعدة الزملاء في مكاتب أخرى للإتمام أعمالهم.	28
114	الدائرة النسبية توضح توزيع تلقي الدعم الكافي من الجهة الإدارية أثناء أداءك للمهام وإتمام المشاريع التي تقوم بها.	29
115	الدائرة النسبية توضح في حال إقتراح فكرة جديدة العمل ما هو رد الإدارة.	30

حقائق

## مقدمة:

تواجه المؤسسات الجزائرية تحديات صعبة وضغوطات نتيجة العديد من التغيرات التي تشهدها البيئة المعاصرة، حيث تحتاج إلى نظام يعمل على تحقيق أهدافها وطموحاتها، ومواكبة العصر الحالي والتطور الحاصل في شتى المجالات، وللوصول لهذا التطور الحاصل كان لا بد على المؤسسات الجزائرية وضع العديد من الخطط الاستراتيجية والكشف عن قدراتها من خلال العديد من الأدوات التنظيمية منها نظام الرقابة، التي هي عملية تتكون من تخطيط وتنظيم وتوجيه، فهي نظام يفسح المجال للتعديل التطوير وتحقيق فاعلية تنظيمية في تحسن أداء الموظفين، فالرقابة اذن احدى أهم العناصر الهامة التي تلجأ اليها المؤسسات الجزائرية لتنفيذ المعايير والقوانين واللوائح، وبفضل الرقابة الفاعلة يتم تعزيز شفافية والنزاهة وبدورها نحقق الأداء الوظيفي الجيد.

يعبر الأداء على مستوى العاملين ويحقق أهداف المنظمة وبذلك فإن ضمان تحسين الأداء الوظيفي يشمل أساليب الرقابة داخل المنظمات التي تجسد عن طريق آليات تسيير وميكانيزمات رقابية تمكن المؤسسة الجزائرية من تحقق التقدم والنجاح.

**وقد تطرقنا في هذه الدراسة الى خطة بحث إشتملت على خمسة فصول:**

**الفصل الأول بعنوان: الإطار التصوري ولمفاهيمي لدراسة تضمن العناصر التالية**

إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، أسباب إختيار الموضوع، أهداف وأهمية الدراسة.

**الفصل الثاني: بعنوان مدخل سوسيو تنظيمي لرقابة التنظيمية: أهمية وأهداف**

الرقابة، أساليب أدوات الرقابة، وسائل الرقابة، خصائص الرقابة، خطوات الرقابة، أنواع الرقابة، مجالات الرقابة، معوقات الرقابة، المقاربات النظرية المفسرة للرقابة.

**الفصل الثالث: بعنوان الأداء الوظيفي في المنظمة يتضمن العناصر التالية: الفصل**

الثالث: الأداء الوظيفي في المنظمة، أهمية الأداء الوظيفي، أهداف الأداء الوظيفي، محددات الأداء الوظيفي، مكونات الأداء الوظيفي، خطوات الأداء الوظيفي، أبعاد الأداء

الوظيفي، طرق تقييم الأداء، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، الاتجاهات النظرية للأداء الوظيفي.

**الفصل الرابع:** بعنوان الإجراءات المنهجية للدراسة، المنهج المستخدم للدراسة (المنهج الوصفي)، مجالات الدراسة (المجال المكاني، المجال الزمني، المجال البشري)، أدوات جمع البيانات (إستمارة، الملاحظة، المقابلة).

**الفصل الخامس:** عرض وتحليل ومناقشة البيانات واستخلاص النتائج

# الفصل الأول

## الإطار التصوري والمفاهيمي

### للدراسة

تمهيد

أولاً: الإشكالية.

ثانياً: فرضيات الدراسة.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع.

رابعاً: أهمية الدراسة.

خامساً: أهداف الدراسة.

سادساً: تحديد المفاهيم.

سابعاً: الدراسات السابقة.

## أولاً: الإشكالية:

شهدت المنظمات العديد من التغيرات والتحويلات الجذرية التي شملت الجوانب التنظيمية والبشرية للمؤسسة ، وقد حدثت هذه التغيرات نتيجة التقلبات العالمية الحالية التي شهدها الاقتصاد الدولي الجديد ، وقد كان الهدف من هذه التغيرات هو تحقيق التكيف والانسجام على المستوى البيئية التنظيمية الداخلية والخارجية ، وهنا عندما تتم العملية التنظيمية بشكل جيد وفعال سوف يؤدي بالضرورة الى تحسين من كفاءة العمل وإنتاجية النسق الفرعي وهذا مما أدى إلى ظهور الكثير من الظواهر التنظيمية التي نالت العديد من الاهتمامات من قبل العلماء المشتغلين في الحقل السوسيو تنظيمي على أن لكل نسق فرعي له رقابة تعمل على تنسيق فيما بينها من خلال توجيه الجهود وضمان سير الحسن للخطط المراد تحقيقها.

فالرقابة عملية أساسية في إدارة المؤسسات تهدف إلى ضمان التوجيه والتنظيم الفاعل داخل المؤسسة وضمان الامتثال للقوانين والقواعد والاخلاقيات ، وكذلك تتضمن مراقبة توزيع السلطات وتحديد الهياكل التنظيمية لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية ، فتعتمد الرقابة على مجموعة من الوسائل كالإشراف والتفتيش والمتابعة وغيرها ، تستخدمها في تقييم ما تحققه من إنجازات وفق قوانين عامة وخاصة موضوعة لتحديد المهام والمسؤوليات بين أعضاء المؤسسة ، كما تحدد الرقابة التنظيمية أهداف محددة وواضحة تساهم في تحقيق الفرص المشتركة وتلهم المشاركين للعمل بروح تعاونية ، وأيضا تعمل على تعزيز التواصل الفعال والمفتوح بين أجزاء الفريق لتبادل الأفكار وتفاهم وتشجيعهم لتقديم مبادراتهم بحرية مع إقامة بيئة تحث على الابداع والتجديد، وتعمل الرقابة كذلك على تحليل لأداء بغية تحديد الانحرافات وإتخاذ التدابير التصحيحية عند الضرورة لتحسين الأداء الوظيفي الذي يشير الى كيفية الأداء المهام التي توكل للموظف كل حسب تخصصه وتتعلق إدارة الأداء من أن العنصر الأساسي في كفاءته وفعاليتته هو إستثمار وتنمية القدرات والمهارات الفنية للفواعل ، وتحفيزهم للإجادة الأداء ومن ابعاد هذه الأخيرة نجد الانضباط الذي يتعلق بتحقيق الأهداف

المهنية والالتزام للمواعيد والمعايير المحددة أما بالنسبة لفكرة التعاون فهي عمل الفريق بتناغم لتحقيق الأهداف المشتركة ،حيث يشارك الفواعل بأفكارهم ويتبادلون المساعدة إضافة إلى أهمية روح المبادرة التي تكمن من خلال إستعداد الافراد لتقديم إسهامتهم بشكل فعال دون إنتظار لتلقي توجيهات .

ولتحقيق فعالية الأداء يتوجب تطبيق نظام رقابي إيجابي يعمل على إشراف وتسيير الفاعلين في المؤسسة بطريقة تزيد من رغبتهم في العمل وإندماجهم بثقافة المؤسسة والعمل على تحقيق أهدافها، وقد حاولنا من خلال هذه الدراسة معرفة علاقة الرقابة التنظيمية في تحسين فعالية الأداء الوظيفي لدى العمال بمديرية المؤسسة الشؤون الدينية ويمكننا تجسيد هذه الدراسة من خلال التساؤل المركزي التالي:

ما علاقة الرقابة التنظيمية بالأداء الوظيفي لدى العمال بمديرية الشؤون الدينية - تبسة؟

قد تفرعت من هذا التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية منها ما يلي:

-ما علاقة الرقابة التنظيمية للعمل على تحقيق الانضباط؟

-ما علاقة الرقابة التنظيمية بتجسيد فكرة التعاون؟

-ما علاقة الرقابة التنظيمية في مساهمة خلق روح المبادرة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

-الرقابة التنظيمية تعمل على تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال بمديرية شؤون الدينية

والأوقاف بتبسة.

الفرضيات الفرعية:

-تعمل الرقابة التنظيمية على تحقيق الانضباط في مؤسسة الشؤون الدينية والأوقاف.

-تجسد الرقابة التنظيمية فكرة التعاون في مؤسسة الشؤون الدينية والأوقاف.

-تساهم الرقابة التنظيمية في خلق روح المبادرة في مؤسسة الشؤون الدينية والأوقاف.

### ثالثاً: أسباب إختيار موضوع الدراسة:

هناك عدة أسباب دفعتنا إلى إختيار هذا الموضوع منها الذاتية والموضوعية والتي

تتجسد فيما يلي:

#### الأسباب الذاتية:

الميول الشخصي لدراسة كل ما تعلق بالتنظيم والمنظمات، خاصة موضوع الرقابة التنظيمية والأداء الوظيفي الذي يعتبر في نظري الركيزة الأساسية للمنظمة في تحقيق أهدافها.

#### الأسباب الموضوعية:

-قابلية الموضوع لدراسة.

-تلاءم موضوع الدراسة مع طبيعة تخصص تنظيم وعمل.

-وفرة المادة العلمية والقيمة العملية للرقابة والأداء.

#### رابعاً: أهمية الدراسة:

تتمثل في تسليط الضوء على دور الرقابة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي في مديرية شؤون الدينية والاقواف، فالرقابة أهمية بالغة في تحديد وتطبيق السياسات والإجراءات التي تضمن الامتثال للمعايير والمبادئ التنظيمية للمديرية، إذن فالرقابة هي فعل المتابعة لمدى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الرفع في فعالية الأداء.

أما بالنسبة للأهمية العلمية للدراسة متمثلة في إثراء البحث العلمي السسيولوجي لمضمون نظري وتطبيقي في مجال الرقابة التنظيمية وتقييم للأداء في مديرية الشؤون الدينية والاقواف ، أما القيمة العلمية للموضوع تتمثل في النتائج الميدانية للدراسة.

### خامسا: أهداف الدراسة:

لكل بحث علمي هدف يسعى الباحث إلى تحقيقها من خلال إهتمامه بالظاهرة المدروسة فيما يلي:

- محاولة التعرف على مدى فعالية الرقابة التنظيمية لتحقيق الانضباط.
  - محاولة معرفة دور الرقابة التنظيمية في تجسيد فكرة التعاون.
  - محاولة التعرف على مساهمة الرقابة التنظيمية في خلق روح المبادرة.
- سادسا: تحديد المفاهيم.

تعتبر عملية المفاهيم مرحلة مهمة وضرورية في إعداد أي بحث علمي في العلوم الاجتماعية فهي خطوة مهمة يجب عدم تجاوزها نظرا لما تحمله من دلالات ومضامين فكرية وإيديولوجية مختلفة كما أنها تشكل الإطار والخلفية التي ينطلق منها الباحث والتصوير الذي يوجههم في إنجاز بحثه عبر مراحل مختلفة بوصفها رموزا أو كلمات مفتاحية متداولة بكثرة في هذا البحث وباعتبارها تعكس مضمون أو فكر أو سلوك أو موقف لأفراد مجتمع البحث، وتختلف المفاهيم باختلاف المنطلقات الفكرية والسياسية أو الأيديولوجية.

ومن هنا نحاول صياغة المفاهيم في ضوء التراث السوسيولوجي وهي ذات ارتباط وثيق بموضوع البحث وهي كالتالي: الرقابة، الرقابة التنظيمية، الأداء، الأداء الوظيفي.

قبل التطرق الى التعاريف العديدة التي قدمت من طرف المختصين لمفهوم الرقابة يجدر بنا أن نعرف المعنى اللغوي لها.

1/ الرقابة : لغة : يقصد بالرقاب في اللغة رقيب : الحارس والحافظ ورقيب نفسه :

أي يتبع طريقة النقد الذاتي فيقذ أعماله بنفسه فلا يلام .<sup>1</sup>

وجاءت كلمة رقابة في معظم معاجم اللغة العربية يلفظ رقابة أو الفعل رقيب فأتت في معجم لسان العرب على أن الرقيب من أسماء الله سبحانه الله تعالى وتعني الحافظ الذي لا يغيب عنه شيء وكذلك رقيب الشيء بمعنى حارسه .وكذلك رقيب القوم أي حارسهم .وهو المشرف على عملية المراقبة ليحرسهم وفي الحديث أرقبوا محمد في أهل بيته ، أي أحفظوه فهم ، وترقيب الانتظار ، وأتى الرقيب بمعنى المنتظر والحافظ وراقب الله أي خافه .<sup>2</sup>

**إصطلاحاً:** إن الباحث في مفهوم الرقابة التنظيمية اليوم يجد هناك إختلاف وتباين في تعريفها، وهذا راجع للاختلاف وجهات النظر والمحك الذي يستند إليه كل باحث:

عرفها "جاري دسيلز" على أنها الوظيفة التي تضمن أن الانشطة توفر لنا النتائج المرغوبة وتتعلق بهدف ووضع قياس أداء إتخاذ الاجراء التصحيحي.<sup>3</sup>

وعرفت الرقابة " بأنه قياس أداء الاعمال التي يقوم بها المرؤوسين وتصحيحها لضمان تحقيق الأهداف.

الرقابة في هذا المعنى " تعني تأكيد كل مسؤول أن ما تم إنجازه من الأعمال هو ما قصد إنجازه ".<sup>4</sup>

يعرفها الباحث "أبو بكر مصطفى بعيرة " " بأنه تتمثل في خطوات الرقابة المختلفة التي تضعها المنظمة من أجل ضمان تحقيق أهدافها .<sup>5</sup>

<sup>1</sup> علي عباس: الرقابة الإدارية في منظمات الاعمال، دار النشر للتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص 1، 4.

<sup>2</sup> ابن منظور أبو الفضل: لسان العرب والمحيط، دار لسان العرب، د ط، بيروت، 1970، ص 276.

<sup>3</sup> صالح هاشم صادق: التخطيط والرقابة، الجامعة المقترحة للنشر، طرابلس، 1998، ص 93.

<sup>4</sup> عبد الغفور بوش: تنظيم إدارة الأعمال، دار المعارف، القاهرة، 1963، ص 196.

<sup>5</sup> أبو بكر مصطفى بعيرة: الرقابة الإدارية في المنظمات، المنظمة العربية للعلوم والإدارة، العدد 273، عمان الأردن، 1998، ص22.

الرقابة يقول " هنري فايول " " الرقابة هي تقييم أداء المنشأة بمقارنته بالخطط الموضوعية لغرض إكتشاف الانحرافات وتصحيح إنحراف الأداء على الخطط الموضوعية ، وتصحيح وتعديل الخطط نفسها ثم متابعة التصحيح لتأكد من تنفيذه .<sup>1</sup>

"الرقابة" هي تلك الوظيفة الإدارية التي يتم من خلالها التأكد ان الأداء يتماشى مع أهداف وخطط ومعايير المنشأة .<sup>2</sup>

الرقابة : تعرف على أنها المتابعة من الإدارة لما تم التخطيط والتنظيم والتوجيه لعمله .<sup>3</sup>

ملاحظة: مصطلح الرقابة يستعمل بصفات مختلفة فترات نجده تلفظ بالرقابة وتلفظ تارت أخرى بالرقابة التنظيمية وتارت بالرقابة الإدارية.

التعريف الاجرائي للرقابة: تشير الرقابة الى للإجراءات والسياسات التي تضعها السلطات أو الهيئات الرقابية لمتابعة وضبط أداء تلك المؤسسات .  
الأداء:

لغة: الفعل من كلمة أداء: يؤدي ينجز وفقا لغرض معين .<sup>4</sup>

إصطلاحا: يعرفه أن الأداء مصلحة وقدرة المنظمة في إستغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المتشردة، فالأداء هو الانعكاس لكيفية إستخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق الأهداف .<sup>5</sup>

الوظيفة:

لغة: ما يقدر من عمل أو طعام أو رزق وغير ذلك في زمن معين وتأتي بمعنى الخدمة معينة .<sup>6</sup>

<sup>1</sup> محمد شفيق، حسن، طيب إبراهيم عبيدات: أساسيات الإدارة المالية في القطاع الخاص، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1998، ص22.

<sup>2</sup> محمد صرور الحريري: إدارة الأعمال الدولية، دار صفاء، ط1، عمان، 2012، ص174.

<sup>3</sup> عبد الرحمن الجويبر: إدارة الجودة الشاملة، الدار العربية للموسوعات، ط4، 2011، ص30.

<sup>4</sup> فيصل عبد الرؤوف، دحلة: تكنولوجيا الأداء البشري "مفهوم وأساليب القياس والنماذج"، دار المكتبة الوطنية الأردن، 2001، ص7.

<sup>5</sup> وائل محمد، صبحي: "أساسيات الأداء وبطاقة تقييم التوازن"، دار الوائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص3.

<sup>6</sup> بلال، خلف سكارنه: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2009، ص27.

**اصطلاحاً:** يعرفها صفوان محمد المبيضين: بأنها مهمة محددة لها مجموعة من الواجبات والمسؤوليات والخصائص تختلف عن غيرها من المهمات الأخرى.<sup>1</sup> كما تعرف أنها أيضاً عبارة عن مجموعة من الواجبات التي يكلف بأدائها شخص واحد داخل المؤسسة.<sup>2</sup>

**الأداء الوظيفي:** يعرفه محمد سعيد سلطان: أن الأداء يعبر عن الأثر صافي لجهود الفرد والتي

تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام المكونة لوظيفة الفرد.<sup>3</sup> ويعرفه جوفمان: الأداء أنه كل النشاطات التي يؤديها الفرد المشارك في موقف ما وتساعد في التأثير الأفراد والمشاركين.<sup>4</sup> أي أن الأداء هو مختلف المهام التي يقوم بها الفرد والتي تساعده في التأثير في الآخرين.

ويعرف أيضاً أنه المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل.<sup>5</sup>

**التعريف لإجرائي:** هو الجهد الذي يقوم به الموظف لإنجاز لأعمال المكلف بها ويعبر أيضاً عن مستوى قيامه بالعمل.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> صفوان، محمد المبيضين و، عائض بن شاتي: تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، دار اليازوري الأردن، 2013، ص57.

<sup>2</sup> محمد، الصيرفي: موارد بشرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2006، ص186.

<sup>3</sup> محمد، سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمة، دار الجماعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص2019.

<sup>4</sup> بالكبير، بومدين، دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص129.

<sup>5</sup> عبد الله عقلة: الخزاعة، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1الأردن، 2009، ص31.

**الانضباط:** لإسم من "انضبط" لانتظام إتباع لأوامر بدقة أثناء التدريب أو تلقي الدوري.  
ويعرف في المعجم لأبجدي هو الخضوع للنظام الذي تسيير عليه الهيئة أو المؤسسة أو  
الحزب<sup>1</sup>

**التعريف الاجرائي الانضباط:** هو طريقة يتبعها الفرد في تنظيم حياته وأعماله له قواعد  
وسلوكيات.

### التعاون:

**لغة:** مشتق من العون فلان على أمر اي ساعده ويقال العون: الظهير على الأمر  
الواحد او إثنين وتعاونوا أعانوا بعضهم بعض ... الخ.  
**إصطلاحا:** معناه تضافر المشترك بين شخصين او أكثر لتحقيق نفع مشترك أو خدمة  
مشتركة على وجه العموم<sup>2</sup>.

**التعريف الاجرائي للتعاون:** هو عملية تتكون بين شخصين لتحقيق أهداف مشتركة من  
خلال تبادل الأفكار والمعلومات.

**روح المبادرة:** هي القدرة ان تكون واسع لحيلة والعمل دون ان يتم إخبارك دائما بما  
يجب القيام به و تتطلب المرونة و التصميم و يظهر لأشخاص الذين يظهر المبادرة انه  
يمكنهم التفكير بأنفسهم و إتخاذ لإجراءات عند الضرورة<sup>3</sup>.

**التعريف الاجرائي للمبادرة:** هو القدرة على إتخاذ الخطوات والنشاطات دون أن يطلب  
منك ذلك.

<sup>1</sup> لويس معلوف الشيوعي: المنجد لأبجدي، دار الشرق، بيروت، ط5 ص 194، سنة 1986

<sup>2</sup> احمد ماهر وآخرون: الإدارة - المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، مصر، ط1، 2000، ص689.

<sup>3</sup> Laura. Jane Rawlings, wahte is initiative and why IS it important, yowth employment: 21/6/2016

سابعاً: الدراسات السابقة

1/ - الدراسات العربية:

❖ الدراسة الأولى: لـ عبد الله عبد الرحمان النميان " الرقابة الإدارية

وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية".<sup>1</sup>

وقد تمحورت إشكالية الدراسة بسؤال مفادها: ما هو واقع الرقابة الإدارية في الأجهزة الأمنية؟

وقد تفرعت عن التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية مفادها:

• ما هو واقع أنظمة الرقابة الإدارية في شرطة منطقة حائل وما مدى فعاليتها تجاه الأداء والوظيفي في الأجهزة الأمنية؟

• ماهي الإجراءات والوسائل المتبعة في العملية الرقابية؟

• ماهي أهم العقوبات والمشكلات التي تواجهها العملية الرقابية في شرطة منطقة حائل؟

• ماهي المقترحات المؤدية لتطوير أنظمة الرقابة الإدارية؟

ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة أعتمد الباحث على: المنهج الوصفي باعتباره الملائم من طبيعة موضوع الدراسة، كما استخدم أداة للدراسة هي استمارة الاستبيان على عينة شرطة منطقة حائل للعاملين فيها.

ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة نجد:

• أظهرت نتائج الدراسة ووجود رقابة إدارية بشكل دائم على الأقسام المتابعة لشرطة المنطقة أن هذه الرقابة فعالة.

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

<sup>1</sup> عبد الرحمان النميان: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء والوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة لنيل شهادة ماجستير، رسالة منشورة، تخصص علوم إدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة المملكة العربية السعودية، 2001.

• أظهرت نتائج الدراسة المشاكل والعقوبات التي تواجه الرقابة الإدارية وهي العلاقات الشخصية وضعف الرقابة الذاتية وعدم وجود نظام رقابي متخصص وحديث.

• أظهرت نتائج الدراسة مقترحات تطوير الرقابة الإدارية.

• وجود علاقات إيجابية أو سلبية ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية وإستجابات أفراد العينة على بعض الفقرات وفي بعض المحاور.

لعبد الرحمان النميان موضوعها "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء في الأجهزة الأمنية" الذي يتناسب مع موضوع في كل من المتغير المستقل والمتغير التابع لكن إختلاف في المجال الزماني والمكاني وكذلك في العينة البحثية وعدد التساؤلات الفرعية وهناك إختلاف في النتائج بالطرق الإحصائية ونتائج البحث وإختلاف الفرضيات والسؤال الانطلاق وهدف الدراسة.

❖ **الدراسة الثانية: لـ أحمد بن صالح بن هليل الحربي "الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء".<sup>1</sup>**

إشكالية الدراسة مفادها: ما علاقة الرقابة الإدارية بكفاءة أداء المدراء المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي؟

وقد تفرعت عن التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية مفادها:

• ما أساليب وأدوات الرقابة الإدارية على أداء المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي؟

• ما مدى فعالية الرقابة الإدارية بجمرك المطار؟

• ما الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الإدارية الفعالة؟

• ما أهم متطلبات الرقابة الإدارية الفعالة لرفع مستوى أداء المراقبين الجمركيين؟

<sup>1</sup> أحمد بن صالح بن هليل الحربي: الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، رسالة لنيل شهادة الماجستير في الأعمال الإدارية، رسالة منشورة، تخصص العلوم الإدارية، بجامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية بالرياض، 2004.

• وما العلاقة بين كل من الأساليب الرقابية ومستوى كفاءة الأداء لدى المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولية؟

ومن أجل تحقيق الأهداف هذه الدراسة أعتمد الباحث على المنهج الوصفي في أسلوبه المسحي، كم أعتمد على الاستبانة لجمع البيانات على عينة عمال جمركيين بمطار الملك خالد الدولي، كذلك الأساليب الإحصائية المتمثل في النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري ومعامل ارتباط سيرمان ومعامل ارتباط بيرسون.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى هذه النتائج:

• إن بحث ومناقشة مشكلات العمل مع العاملين عند حدوثها لا يتم بشكل فعال بجمرك المطار، ويمثل هذا الجانب أبرز الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الإدارية الفعالة على أداء المراقبين الجمركيين.

• تدني متابعة الأداء بجمرك مطار الملك خالد الدولي للكشف المستمر عن سير العمل لتأكد من أن يسير وفقا للخطط الموضوعية.

• عدم فعالية عالية الأساليب والأدوات الرقابية بجمرك مطار الملك خالد الدولي في رفع مستوى أداء المراقبين الجمركيين.

• أن الأساليب الرقابية المتبعة بجمرك المطار لا تركز على تطوير الأداء.

• إن تنمية ووعي المديرين والعاملين بأهداف الرقابة الإدارية وأهميتها وأساليبها يمثل أحد متطلبات الرقابة الإدارية الفعالة.

أحمد بن صالح حول " الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء " هذه الدراسة تحاول الكشف عن مدى علاقة الرقابة بالكفاءة الإدارية حيث تتشابه موضوع الدراسة مع موضوعنا في متغير مستقل الذي ساعدنا في تكوين الجانب النظري للدراسة وتكوين مفاهيم ومراجع أما بالنسبة لسؤال الإشكالية يختلف عن هدف دراستنا حيث تم إعتقاد على نفس منهج

دراستنا وهو المنهج الوصفي، أما بالنسبة العينة أعتمدنا على العينة القصدية التي نسقطها على مؤسسة شؤون دينية.

والباحث في دراسته أعتمد المسح الشامل وأستعمل الوسط الحسابي بالمقابل دراستنا كانت جداول بسيطة مع إختلاف بطبيعة الحال في نتائج ومجتمع البحث وفي المجال الزماني.

## 2/ الدراسات الجزائرية:

❖ الدراسة الأولى: — بوسفط أمال "الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال".

وقد تمحورت إشكالية الدراسة بسؤال مفادها: هل تساهم الرقابة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة البشرية؟

وقد تفرعت عن التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية مفادها:

• هل التطبيق الصارم للقوانين التنظيمية يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية؟

• هل تساهم الأساليب الرقابية المطبقة في تحقيق جودة الأداء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية؟

• هل مطابقة الأداء مع الخطط يؤدي إلى الكشف عن الانحرافات والاختفاء في العمل بالمؤسسة الجزائرية؟

ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة أعتمدت الباحثة المنهج الوصفي كونه الملائم لطبيعة الموضوع، كما أستخدم كل من الملاحظة، الاستمارة، المقابلة، السجلات، والوثائق كأدوات لجمع البيانات.

فيما يخص عينة الدراسة وقد أعتمدت الباحثة على العينة الطبقية وذلك عدم تجانس المجتمع دراسة، ولقد تم الاختيار نسبة العينة 21 من المجتمع الأصلي والمقدر ب

372 عامل ولهذا جاءت العينة لتشمل 78 عامل: الإطارات 7، أعوان التحكم 15، التنفيذ 15.

ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة نجد:

•التطبيق الصارم للقوانين يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموارد البشرية: على إعتبار ووضوح القوانين يؤدي إلى الدقة في الأداء والسرعة في إنجاز المهام في الوقت المحدد كذلك ان صرامة المشرف تعكس الدرجة الرسمية في العمل والتي تجعل العامل أكثر إلتزاما وإهتماما بالعمل وهو ما يؤدي إلى زيادة كفاءته وإنتاجاته.

•الأساليب الرقابية المطبقة وتحقيق جودة الأداء الموارد البشرية يتميز هذا النوع بصرامة والمساهمة في تحقيق جودة أداء الموارد البشرية من خلال منح الفرصة للعامل للمشاركة في إتخاذ القرارات والإشتراك في وضع الأهداف.

•مطابقة الأداء والكشف عن الأخطاء الانحرافات في أداء العمال على إعتبار أن المؤسسة تجري مقارنة بين أداء العمال والخطط المستهدفة بعد الإنتهاء من العمل<sup>1</sup>.  
بوسفطة أمال تمحورت الدراسة حول "الرقابة الإدارية ودورها تحسين الأداء العاملين" هدفها البحث مدى مساهمة الرقابة في تحسين أداء العامل تشابهت مع دراستنا في المتغيرين المستقل والتابع أما هدف دراسة يختلف كل حسب موضوعه وكذلك عينة دراسة وأدوات جمع البيانات ومجال زمني والمكاني وإختلاف النتائج ولكن ساعدتنا من جهة أخرى في تكوين الجانب النظري لدراسة عن طريق جمع زاد معرفي.

<sup>1</sup> بوسفطة أمال: الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال مؤسسة الخزف الصحي بجيجل أنموذجاً، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، رسالة منشورة، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة خيضر بسكرة، 2015، 2016.

❖ الدراسة الثانية: لـ سعيد بلوم " أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية"<sup>1</sup>

دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2001.

وقد تمحورت إشكالية الدراسة بسؤال مفادها: هل تساهم أساليب الرقابة بأنواعها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية؟

وقد تفرعت عن التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية مفادها:

- الى أي مدى تؤثر أساليب الرقابة المطبقة داخل المؤسسة على تماسكها؟
- هل تساهم أساليب الرقابة في التنمية الفعالة للمؤسسة؟
- هل تؤدي أساليب الرقابة المختلفة التي تتقييم فعال لأداء المؤسسة الاقتصادية؟
- هل أساليب الرقابة تربط بين عملية التخطيط والأداء الفعال داخل المؤسسة الاقتصادية؟

هل تساهم أساليب الرقابة في ضمان احترام القوانين وحماية المصلحة العامة للمؤسسة الاقتصادية؟

- هل تساهم الرقابة في معاونة التنظيم في المؤسسة على تحقيق النجاح؟
- هل تساهم الرقابة أساليب الرقابة في إكتشاف الأخطاء ووضح الحلول المناسبة لمعالجتها؟

• هل تساهم الرقابة في تحسين الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة الاقتصادية؟

إعتمدت هذه الدراسة على فرضيات من بينها:

• كلما كانت هناك رقابة فعالة أدى ذلك الى تقييم جيد للأداء المؤسسة الاقتصادية

<sup>1</sup>السعيد بلوم: أساليب الرقابة ودوره في تقييم أداء المؤسسة، رسالة لنيل شهادة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، رسالة منشورة، كلية العلوم السياسية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2001.

• كلما كان النظام الرقابي في المؤسسة الاقتصادية واضح ودقيق ساهم ذلك في نجاح العملية الرقابية

• كلما كانت الأساليب والوسائل التي تعتمد عليها العملية الرقابية متطورة إذ ذلك الى تقييم ناجح للأداء المؤسسة الاقتصادية.

ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي كونه المناسب مع طبيعة الدراسة، كما استخدم كل من الملاحظة، المقابلة، الاستمارة كأدوات لجمع البيانات.

وفيما يخص عينة الدراسة فقد اعتمد الباحث على العينة العشوائية الطبقية التي قسمت الى فئات وهم الاداريون، والعمال والتقنيين ويقدر عددهم ب 1386 عاملا ومن بين النتائج التي توصلت إليه دراسة نجد:

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

• ضعف العملية الرقابية في مؤسسة السوناكوم من ناحية الموارد البشرية ومن الناحية المالية أثر على المردود الإنتاجي داخل المؤسسة كما أثر على الاستقرار العام للمؤسسة.

• ضعف دور الرقابة التجارية أثر سلبا على الدعاية الجيدة للمنتوج مما تسبب في كساده وقلة عملية البيع حيث يوجد حوالي 1200 جرار لم يتم بيعه.

• ضعف الإطار القانوني للنظام الرقابي فهو قديم لا يتماشى مع طبيعة المهن والوظائف مما أثر على العملية الإنتاجية في المؤسسة.

• تأثر النظام الرقابي في المؤسسة بجملة الضغوطات الخارجية في مقدمتها الضغوطات السياسية والاقتصادية.

• هناك تحيز شخصي أثناء تطبيق النظام الرقابي في المؤسسة من قبل الأشخاص القائمين على مما سبب في تدني المردود والأداء لدى العمال والموظفين.

•ضعف الأساليب والوسائل التي تعتمد عليها العملية الرقابية في تقييم الأداء أثر على الإنتاج وعلى التطور والاستقرار العام في المؤسسة.

•إن عملية تقييم الأداء في مؤسسة الجرارات والمحركات بالسوناكوم لم يساعد في إعداد سياسة جيدة للعملية الرقابية.

لسعيد بلوم تمحورت حول " أساليب الرقابة ودوره في تقييم أداء العامل مؤسسة اقتصادية " هذه الدراسة كانت غنية بالمصطلحات التنظيمية التي ساعدتنا في تكوين الجانب نظري ومكنتنا من تحليل وتفسير وبناء الإشكالية وبناء الفرضيات وطرق ترتيب المعلومات أيضا أن لكل بحث ودراسة هدف خاص بها كل حسب المشكلة.

# الفصل الثاني:

## مدخل سوسيو تنظيمي للرقابة التنظيمية

تمهيد

أولاً: أهمية وأهداف الرقابة.

ثانياً: أساليب وأدوات الرقابة.

ثالثاً: وسائل الرقابة.

رابعاً: خصائص الرقابة.

خامساً: خطوات الرقابة.

سادساً: أنواع الرقابة.

سابعاً: مجالات الرقابة.

ثامناً: معوقات الرقابة.

تاسعاً: النظريات المنسوبة للرقابة.

خلاصة الفصل.

**تمهيد:**

سوف نتطرق في هذا الفصل ونتوسع أكثر في أحد متغيرات الدراسة وهي الرقابة التنظيمية التي تعد وظيفة مهمة في إدارة مؤسسات وتعد وسيلة لضمان تحقيق أهداف المؤسسة، وسنحاول في هذا الفصل التعرض على عناصر مهمة لمفهوم الرقابة التنظيمية من بينها أهميتها وأهدافها وأساليبها وأدواتها ووسائلها.

**أولاً: أهمية وأهداف الرقابة.****➤ أهمية الرقابة:**

تستمد الرقابة التنظيمية أهميتها من وظيفتها بين العمليات التنظيمية، فهي عملية مستمرة ومتجددة يتم بمقتضاها التحقق إذا كان الأداء يتم على النحو المحدد سابقاً، خدمة لهدف التنظيم. ونظراً للأهمية الرقابة ودورها الكبير على فعالية العمليات التنظيمية، فقد أقترح بعض المفكرين إخضاع المؤسسات، والمنظمات المختلفة إلى " المراجعة الإدارية الموثقة " بشكل يشابه مراجعة حسابات الشركة من قبل المحاسبين القانونيين، ويتم في المراجعة الإدارية الموثقة تقويم الإدارة ونمطها وفلسفتها.

كما تراجع تصرفاتها من قبل خبراء إداريين مختصين، على هدى المبادئ الإدارية القويمة، والفكر الإداري الصحيح. ويمكن أن تؤدي المراجعة الإدارية الموثقة. - إذ أحسن تطبيقها- إلى الثقة بأعمال المؤسسة، وأسلوبها في تحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

الرقابة لها صلة أيضاً بعملية إصدار الأوامر وبعملية التنسيق، إذا يستطيع المدير عن طريقها التعرف على مدى تنفيذ قراراته ومدى فعاليته ومدى قبولها من جانب أعضاء التنظيم وهي التي تمكن المدير في النهاية من معرفة أوجه القصور في التنسيق في منظمته الإدارية فيعمل عللاً تلاقها أو تدليلها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد عدنان النجار: الأسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة، دار الفكر، الطبعة الأولى، دمشق، 1980، ص244.

<sup>2</sup> أسامة خيرى: الإدارة العامة، دار الراية، الطبعة الأولى، عمان، 2012، ص261.

الرقابة تقوم بعملية مستمرة لمتابعة سير الأداء لمعرفة مدى تحقيقه للأهداف المرجوة منه بالتالي فهي التي تؤكد بأن الأداء يتم كما هو مخطط له، أ وأن هناك إنحرافات، وبالتالي تتم دراستها ومعالجته.<sup>1</sup>

فالرقابة لها صلة وثيقة بالتخطيط، فهي التي تسمح للمدير بالكشف عن المشاكل العوائق التي تقف إزاء تنفيذ الخطة وتشعره في الوقت المناسب بضرورة تعديلها أو العدل عنها كلية أو الأخذ بأحد الخطط التبديلية على النحو ما أشرنا عن التعرض لموضوع التخطيط.

والرقابة لها صلة بالتنظيم فهي التي تكشف للمدير عن أي خلل يسود بناء الهيكل التنظيمي في لوحده الإدارية.<sup>2</sup>

الرقابة تساعد على تقويم الأداء الكلي لجوانب النشاط في المنظمة وأجزائها المتعددة.<sup>3</sup> كونها عملية ديناميكية شاملة، بمعنى أنها ذات علاقة بكل عنصر من عناصر العملية الإدارية في المنظمة وخاصة التخطيط وإتخاذ القرارات كما أنها تنصب على جميع مدخلات المنظمة (الأفراد، الأموال، الأجهزة، المواد، مصادر المعلومات، السياسات، الخطط وغيرها) ومخرجاتها وتشمل أيضا جميع المستويات الإدارية فيها.<sup>4</sup>

يمكن معرفة أهمية الرقابة في حالة غيابها وما يترتب عليها من خلال المؤشرات التالية:<sup>5</sup>

- إشراف في استخدام الموارد المادية.
- البطيء في إنجاز الأعمال.
- ظهور العديد من المشكلات وتفاقمها.
- ضياع الوقت وعدم الكفاءة في إستغلالها.

<sup>1</sup>زيد منير عبوي: الرقابة الإدارية الحديثة، دار المعترف، الطبعة الأولى، عمان، 2020، ص 49.

<sup>2</sup>محمد محمود مصطفى: الرقابة الإدارية، دار البداية، الطبعة الأولى، 2012، ص 102.

<sup>3</sup>ضرار العتني وآخرون: العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار البازوري، عمان، 2007، ص 244.

<sup>4</sup>ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص 195.

<sup>5</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي: إدارة الإستراتيجية [مفاهيم ونماذج تطبيقية]، دار الجامعية، اط1، الإسكندرية، 2001 - 2002، ص 429.

•تدني الإنتاجية.

•عدم الوصول إلى الأهداف، ومن صعوبة الحكم على فعالية المنظمة.

➤ **أهداف الرقابة:**

تهدف الرقابة كعملية تنظيمية في أي تنظيم إلى تحقيق أهداف موضوعية مبرمجة ومحددة مسبقا، أي أن أهداف العملية الرقابية مقرونة مباشرة بأهداف تنظيم الثابتة نسبيا. وهي تسعى بشكل عام إلى تحقيق الأهداف التالية:<sup>1</sup>

✓ التعرف على المشكلات والعقوبات وتحديد الأسباب الرئيسية للمشكلات وتقديم الحلول.

✓ إكتشاف الأخطاء قبل إستفحالها وفور وقوعها والمعالجة والتصحيح الفوري لها.

✓ التأكد ان العمليات الفنية تسيير وفق المخطط المرسوم.

✓ التثبت من أن المسؤوليات تؤدي بالشكل المناسب بعيدا عن الإسراف والهدر.

✓ تحقيق نوع من النمطية والتوافق لأداء العاملين، كما هو الحال في دراسة الوقت والحركة.

✓ رفع الروح المعنوية وتعزيزها للمبدعين، للحصول على المكافأة والحوافز.

تقلل من تكرار المشكلات الناتجة عن الانحرافات السلبية.<sup>2</sup>

التأكد من ان المستويات الإدارية العليا على إمام تام بما يتم من أعمال في المستويات التي تشرف عليها ،وإن الرئاسات المختلفة تصلها المعلومات الضرورية بوضوح وسهولة حتى تتم عمليات التنسيق والتوجيه وإتخاذ القرارات الضرورية.<sup>3</sup>

يرى **شرمرهورن Sermerhorn**: من جهته أن الرقابة التنظيمية تعمل على

التأكد من جهود واداء الأفراد موجهة بالدرجة الأولى نحو الأهداف التنظيمية، ومحاولة

<sup>1</sup>حسين أحمد الطروانة، د. توفيق صالح عبد الهادي: الرقابة الإدارية " المفهوم والممارسة، دار الحامد، ط1، عمان، 2012، ص 25.

<sup>2</sup>علي عباس: الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، دار إترء، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص 34.

<sup>3</sup>د محمد عبد الفتاح ياغي: الرقابة في الإدارة العامة، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2013، ص26.

تحقيق التوافق بين تلك الأهداف وأهداف العاملين بغرض تخفيض حدة الصراعات، وتنمية ولاء الأفراد للتنظيم.<sup>1</sup>

ثانياً: أساليب وأدوات الرقابة:

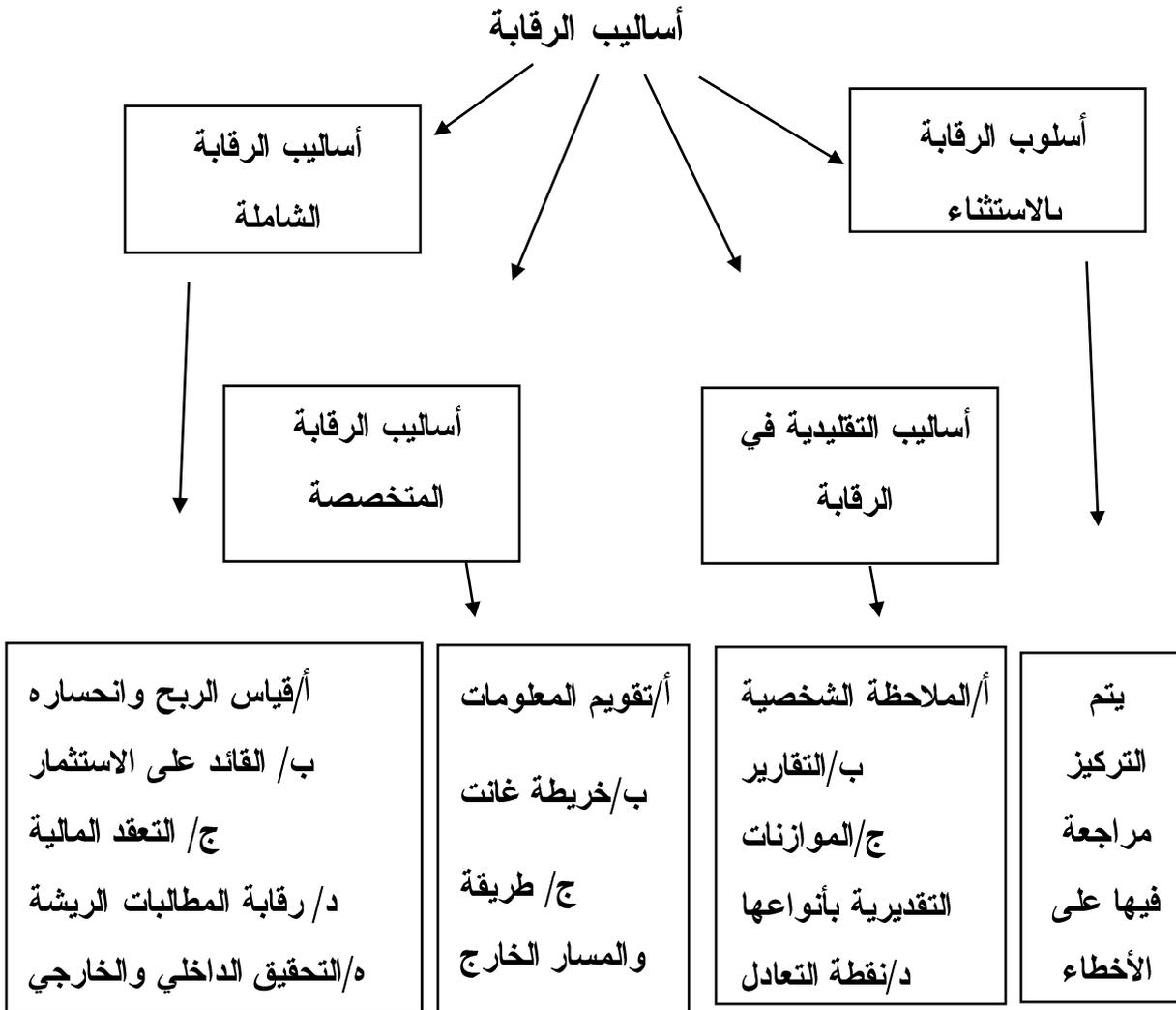
➤ أساليب الرقابة:

يمكن تصنيف أساليب الرقابة الى الأساليب التالية:

- 1- الأساليب التقليدية وتقوم على الملاحظة الشخصية والموازنات.
- 2- الأساليب المتخصصة مثل نظم إدارة المعلومات والرقابة على الجودة الشاملة وتحليل نقطة التعادل.
- 3- أساليب الرقابة الشاملة مثل قياس الربح وعائد الاستثمار.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> طارق طه: السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، مصر، 2006، ص 360.  
<sup>2</sup> هاشم، حمدي رضا: تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص 161.

تتعدد أساليب الرقابة من حيث شمولها ودقتها والشكل التالي يوضح هذه الأنواع:



الشكل رقم (01) : محمد ، عبدالمقصود محمد ، ص 87 .<sup>1</sup>

➤ أدوات الرقابة:

إن الأدوات الرئيسية للرقابة هو الوسائل، الإجراءات، الأنظمة، الاحصائيات، السجلات، التقارير، المعايير ولقد اعتبرت الأدوات المذكورة جزءا من الإدارة الفعالة ويمكن شرحها باختصار على النحو التالي:

<sup>1</sup>محمد، عبد المقصود محمد: القيادة الإدارية، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، ط، عمان، 2011، ص87.

- 1- **الوسائل:** هي التي تصل طرق إنجاز العمليات ذهنيا أو يدويا أو أليا وبالرغم من نمطه الوسائل إلا أنها ليست ثابتة في كل وقت بل يجب تحسينها باستمرار للحصول على وسائل أفضل.
- 2- **الإجراءات:** تعبر عن تسلسل نمطي للعمليات مع تحديد الوسائل المستخدمة والشخص الذي يستخدمها وزمن استخدامها.
- 3- **الأنظمة:** هي الإجراءات المتشابكة التي تتجمع مع بعضها بالطريقة التي تجعل كل العمليات المتكررة لأي نشاط رئيسي في المشروع يمكن تحديدها مقدما.
- 4- **الإحصائيات:** في غالبا ما توجد في السجلات والتقارير وهي ذات أهمية لأنها تساعد في عملية الرقابة بإجراء المقارنات بين النتائج الماضية والنتائج الحالية واقتراح الطريق الى المستقبل.
- 5- **التقارير:** هي في الغالب تستخرج من السجلات، فالبيانات المسجلة ماهي إلا تلخيص وإستنتاج تبين توصيات للإدارة على شكل تقارير ومن البيانات والسجلات التي تركز عليها هذه التقارير.
- 6- **المعايير:** وهي من أهم أدوات الرقابة الإدارية وقد يعرف المعيار بأنه وسيلة أو طريقة أو إجراء يستخدم للمساعدة في تنفيذ عمل معين وبتحديد أكثر فهي الأساس أو التحديد المقدم لتنفيذ عمل معين فهي تتعلق بالإنجاز المقبل للأعمال. فمن خلال هذه الأدوات تبرز لنا الرقابة الإدارية الفعالة وكيفية الوصول الى انجاز جيد للعمل وللوصول الى ما هو جيد وفعال لا نجاهه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الغول رشا: التقييم الذاتي للرقابة، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، 2013، ص31.

### ثالثاً: وسائل الرقابة:

تمارس الرقابة الإدارية بوسائل عديدة أهمها:

1- **الإشراف:** هو مراقبة عمل الموظفين بغية توجيههم نحو الطريق القويم، وذلك بإعطائهم الأوامر والتعليمات اللازمة، وإتخاذ كافة التدابير الآلية الى حسن سير العمل وانتظامه، ويتم اختيار المشرفين على أساس الجدارة والاستحقاق عن طريق وسائل متعددة منها السجلات والمراجعة الداخلية.

2- **التفتيش:** يهدف التفتيش الى التأكد من تحقيق الغاية التي أنشأت الإدارة من أجلها، والوقوف على مدى انجاز الأعمال وسلامتها وقانونيتها وكشف للمواطن الخطأ فيها وتعيين المسؤولين عليها، ويقضي التفتيش الى وضع تقرير يتضمن الوقائع وتوصيات ومقترحات المفتش.<sup>1</sup>

3- **التقارير الإدارية:** هي من الوسائل التي تستخدم الرقابة، تعطي نظراً لأنها تعطي صورة حقيقية عن كيفية إنجاز الأعمال ومدى كفاءة هذا الإنجاز، ودرجة التماثل أو التباين بين التغير وبين الخطط التي كانت موضوعة تكون هذه التقارير دورية، أي تأخذ صفة الانتظام في إعدادها وتقديمها للقادة الإداريين بالمنظمة كل فترة معينة، وقد تكون التقارير نهائية بعد الانتهاء من إنجاز عمل مستويات معينة، وكل النوعين من التقارير له أهمية للرقابة حيث يساعد النوع الأول عن التقارير على عمليات المتابعة ومعالجة الأخطاء أول بأول، ويساعد النوع الثاني في التقييم النهائي للمسؤوليات أو عمل معين، ولكي تحقق هذه التقارير الهدف منها يجب أن تكون صادقة أي تعتمد على البيانات والمعلومات الدقيقة والصحيحة، ويجب أن تعد بطريقة واضحة ومحددة.<sup>2</sup>

4- **المراجعة الإدارية:** تتم ممارسة الرقابة عن طريق استخدام أسلوب المراجعة حيث تعتبر إحدى الطرق الواسعة لانتشار الرقابة الإدارية وهي عملية إخلاء الأهداف

<sup>1</sup> طارق المجذوب: الإدارة العامة " العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري "، دار الجامعة للطباعة والنشر، بيروت، 2006، ص 530.

<sup>2</sup> عبد الكريم أبو مصطفى: الإدارة التنظيمية، مجموعة النيل للنشر والتوزيع، د ط، 2001، ص 250.

والسياسات والبرامج والإجراءات والموازنات باستمرار وخلال فترات زمنية محددة للمراجعة والمتابعة، تحديد إمكانية إدخال تعديلات عليها في ضوء الظروف والاحوال المفاجئة.<sup>1</sup>

#### رابعا: خصائص الرقابة:

يجب أن يتوفر في أي نظام رقابي مجموعة من الخصائص والصفات هي:

■ **الملائمة** : هي مهمة في نجاح أي رقابة تنظيمية، فيها أن تتناسب الرقابة مع طبيعة العمل المكلف به من قبل كل مؤسسة، التي تؤدي إلى إختلاف في الخطط والبرامج في ضوء ظروف المؤسسة وأهدافها وتمويلها مثلا، بل حتى في المؤسسة الواحدة قد لا تتشابه نظم الرقابة وأنماطها بين قسم الإنتاج وقسم التخزين والتسويق والجودة، ولكل قسم من هذه الأقسام خصوصياته البيروقراطية والاجتماعية.

■ **المرونة** : لا تحقق الأنظمة الرقابية الفعالة إلا مع وجود حالة المرونة التي يتم من خلالها التوافق بين أنظمة رقابية والمتغيرات الداخلية والخارجية، ولذا فإن جمود المنظمة وعدم قدرتها على التكيف مع المتغيرات والظروف المستجدة داخليا أو خارجيا من شأنه أن يقود إلى عدم قدرة النظام الرقابي في تحقيق المنظمة لأهدافها.<sup>3</sup>

■ **الوضوح**: يجب على النظام الرقابي التطبيق أن يكون واضحا ومفهوما بالنسبة للمسؤولين عن تطبيقه.

■ **السرعة في كشف الانحرافات** : فكلما كان النظام الرقابي قادرا على تحقيق السرعة في إكتشاف الانحرافات او منع حدوثها أصلا أصبح ذلك النظام اكثر كفاية في تلاقي أكبر قدر ممكن من الآثار السلبية الخطيرة لتلك الانحرافات، ولا شك أن النظام الرقابي الأمثل هو الذي يكشف الأخطاء ليس فورا وقوعها فحسب بل قبل وقوعها إن امكن ذلك.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد عيسى الفاعوري: الإدارة بالرقابة، دار كنوز المعرفة، د ط، عمان، 2007، ص 95.

<sup>2</sup> معن محمود عياصرة ومروان، محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، ص 77.

<sup>3</sup> خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، دار إثراء، الطبعة الثانية، عمان، 2008، ص 390-391.

<sup>4</sup> بشير العلاق: تنظيم وإدارة العلاقات العامة، دار البازوري، دون طبعة، عمان، 2010، ص 216-217.

■ **الاقتصاد في الكلفة:** تظهر كفاءة وفعالية الأنظمة الرقابية بشكل عام من خلال الاقتصاد بالتكاليف الناجمة عن أداء فعالية الرقابة. إذا ينبغي أن تكون المردودية أو المنافع المحققة أكبر من التكلفة الناجمة عن النظام الرقابي.

■ **إمكانية تصحيح الأخطاء والانحرافات:** تقاس فعالية أي نظام رقابي بمدى قدرته على تصحيح الأخطاء والانحرافات وإمكانية إتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة.

■ **التغذية العكسية:** تكمن أهمية التغذية العكسية في تمكين النظام الرقابي المطبق من معرفة مدى تقبل البيئة لمخرجات النظام والتعرف على ردود الفعل المتخصصة بشأنها ثم إتخاذ الإجراءات الضرورية التي تحقق إستمرار التفاعل الهادف بين المنظمة وبيئتها الخارجية.<sup>1</sup>

#### خامسا: خطوات الرقابة التنظيمية:

لكي تتجح المؤسسة في عملها الرقابي على تنفيذ الخطة لابد من تحديد وفهم خطوات الرقابة التنظيمية التي تجعل من أي نظام رقابي فعال، حيث يمكننا تلخيص أبرز الخطوات او المراحل لنظام الرقابي فيمايلي:

- ✓ تحديد الهدف من قيام الرقابة وهل هي عامة أم رقابة خاصة.
- ✓ تحديد المعايير الواجب اعتماده والقياس عليها.
- ✓ مقارنة الإنجاز بالمعايير.
- ✓ التبليغ عن الإنحراف طبقا لما يحدده نظام التبليغ المعمول به.
- ✓ تحديد مدى تطابق الإنجاز والمعايير وتحديد حجم الإنحراف عن المعايير وإتجاهه، أي هل هو موجب أو سالب فإذا كان الإنجاز أكبر من المعايير كان الإنحراف موجب وإن كان اقل من المعايير كان الإنحراف سالبا.
- ✓ البحث والتحري عن السبب الحقيقي للانحراف كما سيتم شرحه لاحقا.

<sup>1</sup> الشناع خليل محمد حسن وكاظم حمود خضير: نظرية المنظمة، دار المسيرة، الطبعة الثانية، عمان، 2005، ص 224-223.

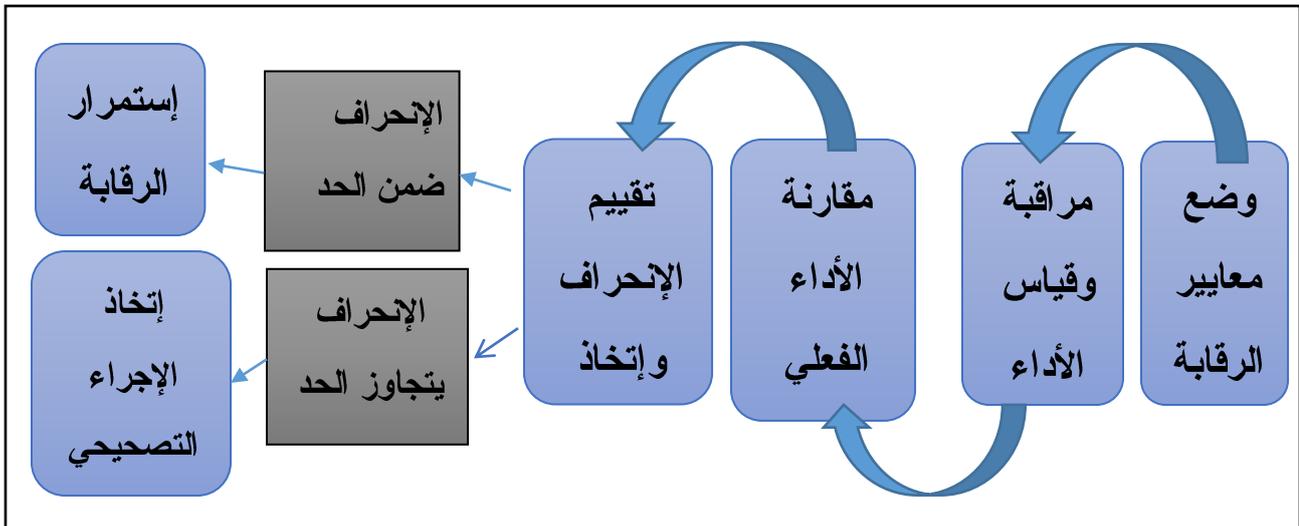
✓ اتخاذ الإجراء التصحيحي الملائم والنابع من السبب الحقيقي للانحراف وحسب ما ينص عليه نظام الرقابة من حيث من هو صاحب الحق في اتخاذ الإجراء الصحيح.

✓ متابعة التنفيذ الإجراء التصحيحي والاستفادة من التغذية العكسية لتقييم مدى ملائمة هذا الإجراء من الناحية العملية.<sup>1</sup>

تتحقق عملية الرقابة لإدارية سواء كان ذلك في القطاع العام أو القطاع الخاص على ثلاث مراحل:

- ❖ تحديد معايير الأداء وهي كمي أو نوعية أو زمنية أو تكلفة.
- ❖ قياس الأداء ومقارنته بالمعايير الموضوعية.
- ❖ كشف أسباب إختلاف النتائج عن المعايير وإتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها.<sup>2</sup>

شكل رقم (02) : يوضح مراحل خطوات الرقابة التنظيمية.<sup>3</sup>



<sup>1</sup> زياد محمد عبد: أساسيات علم الإدارة، دار البداية، ط1، عمان، 2010، ص186-187.

<sup>2</sup> Bartolome Djand Smith; Man power and Man agent (London: The English University press England 1970-p96.

<sup>3</sup> حسين، عبد الحميد أحمد رشوان: الإدارة والمجتمع، مؤسسات شباب الجامعة، دون طبعة، مصر، 2006، ص 306.

## سادسا: أنواع الرقابة:

تتنوع الرقابة في المنظمة وفق العديد من المعايير والمؤشرات المعتمدة في التصنيف، فقد تكون هناك أنواع عديدة من الرقابة مختلفة حسب المستوى ودرجة الشمول وقد تختلف أنواعها كذلك حسب المصدر حسب المجال الذي تطبق فيه أو حسب الجهة المسؤولة عنها أو حسب موعد إجرائها أو حسب طريقة تنظيمها أو حسب طبيعتها. وفيما يلي سنتعرف على أهم هذه الأنواع:

### تصنيف الرقابة حسب المستوى:

- رقابة على مستوى المنظمة ككل: يهدف هذا النوع من الرقابة الى تقييم الأداء الكلي للمنظمة خلال فترة زمنية معينة.

- من المعايير المستخدمة في هذا الصدد: معدل العائد من الاستثمار، حصة المنظمة في السوق، معامل الإنتاجية، الربحية المعدلة، معدل نمو العمالة، معدل نمو لإنتاج وغيرها من المؤشرات.<sup>1</sup>

- الرقابة على مستوى الافراد: هناك العديد من المعايير الرقابية التي يمكن استخدامها في هذا الصدد ومنها: تقارير الكفاءة التي يقوم بإعدادها الرؤساء في مختلف الأقسام والإدارات عن أداء مرؤوسيه بصفة دورية، حجم المبيعات، ميزانية الحوافز ويتيح استخدام هذه المعايير محاولة زيادة مهارات الأفراد عن طريق تحفيزهم أو تدريبهم أو القيام ببعض الإجراءات التصحيحية لضمان مستوى مستقر من الأداء.<sup>2</sup>

في هذا النوع من الرقابة يجرى العمل على متابعة أداء العمال فرادى، وضبط المعايير الرقابية الخاصة لكل حالة، يتيح هذا النوع استخدام عديد المؤشرات كالكفاءة الإنتاجية للفرد، ومعدل الغياب ومعدل الإصابات حوادث العمل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو القحف: أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، دار الجامعة، د ط، الإسكندرية، 2004، ص 563.

<sup>2</sup> محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، دار الجامعة للنشر والتوزيع، د ط، الإسكندرية، 2002، ص 343.

<sup>3</sup> مصطفى يوسف كافي وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، مبادئ الإدارة، ط1، الأردن مكتب المجتمع العربي، 2013، ص 357.

-**الرقابة على مستوى العمليات** : يطلق فيصل حسونة<sup>1</sup> على هذا النوع تسمية الرقابة على أساس القواعد والإجراءات إذ يقيس تصرفات الصادرة عن الفرد والوحدات، ومطابقتها بمجموع القوانين والقواعد والضوابط والطرق والإجراءات، ولا يهتم بما تحققه هذه التصرفات.

-**مجال تركيزها** هو المراحل التي بموجبها تحول المنظمة مدخلات من الموارد إلى منتجات في شكل سلع أو خدمات.<sup>2</sup>

**تصنيف الرقابة حسب موعد إجرائها**: يمكن تقسيم الرقابة حسب موعد إجرائها إلى:

-**الرقابة السابقة**: يطلق عليها أحياناً الرقابة الوقائية، ذلك أنها تهدف إلى ضمان جميع القرارات والأنشطة التي ممارستها وفق ما نصت عليه الأنظمة واللوائح، وهذه الرقابة تكون سابقة لعملية التنفيذ، حيث تمنع وقوع الأخطاء والتجاوزات، ويؤكد مطابقة التصرف المالي مع القوانين.<sup>3</sup>

-**الرقابة المتزامنة مع التنفيذ (CONCURRENT CONTROL)**: هي التي تبدأ

ببدء عملية تنفيذ وتلازم التنفيذ داخل المنظمة بتأكد من تتطابق ما يتم من أعمال أو ما يتحقق من أهداف ونتائج مع الأهداف المخططة أو المرغوبة والمحددة سلفاً، وتستخدم في ذلك الإشراف والملاحظة التي يقوم بها المدير وعلى هذا حضي تركيز النشاط لضمان أداء عمليات التنفيذ وفق لسياسات المخططة.<sup>4</sup>

-**الرقابة المتزامنة** هي تلك الرقابة المرافقة لتنفيذ إذ تبدأ بتنفيذ الأعمال ومسايرة

ومتابعة خطوات التنفيذ أولاً بأول من أجل الوقوف على أوجه النقص والقصور في تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات التي تحكم سير العمل.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، إدارة أسامة، ط1، الأردن، 2008، ص 121.

<sup>2</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي: إدارة الأعمال، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2007، ص 229.

<sup>3</sup> عبد الكريم صادق بركات، يونس أحمد البطريق، حامد عبد السيد النراز: المالية العامة، دار الجامعية، ط1، بيروت، 1986، ص441.

<sup>4</sup> جابر عوض سيد، أبو الحسد عبد الموجود: الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الإسكندرية، 2005، ص 163.

<sup>5</sup> سالم الشيخ، آخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، ط1، الأردن، 2009، ص 256.

-**الرقابة اللاحقة:** وتسمى الرقابة البعدية او الرقابة المستندية وفي هذا النوع من الرقابة لا يتم تقويم تصرفات وقرارات وإجراءات وحدات والإدارة العامة هل بعد حدوث تصرفات فعلا، إن تقويم الأداء بعد أن يكون هذا الأداء قد وقع بالفعل يجعل الرقابة اللاحقة ذات طابع تقويمي أو تصحيحي.<sup>1</sup>

➤ **تصنيف الرقابة حسب المصدر:** يمكن أن تصنف الرقابة من حيث مصدرها إلى نوعين رئيسيين:

-**الرقابة الداخلية:** تهتم بجميع الأنشطة والمهام التي تمارسها المنظمة داخل محيطها وفي كافة المستويات الإدارية مثل الرقابة على العمال، الرقابة الإدارية... الخ، ينبغي الإشارة هنا إلى أن جميع أنواع الرقابة المذكورة سابقا في هذا النوع.

-**الرقابة الخارجية:** تهتم بالمهام والأنشطة التي تمارسها المنظمة مع المحيط الخارجي، والمتمثلة في التعامل مع كل المديرين، العملاء، التعامل مع الأجهزة الحكومية بالإضافة إلى نشاطات أخرى خارجية.<sup>2</sup>

**لتصنيف الرقابة حسب المعايير:** تنقسم الرقابة حسب المعايير إلى:

**على أساس الإجراءات:** تقوم الرقابة على أساس القواعد والإجراءات بقياس تصرفات التي تصدر عن منظمات العامة ومطابقتها بمجموعة من القوانين والقواعد والضوابط والطرق والإجراءات ويكز هذا النوع من الرقابة على التصرفات التي تصدر من وحدات الإدارة العامة ومن العاملين فيها.<sup>3</sup>

-**الرقابة على أساس النتائج:** تقوم الرقابة على أسس النتائج النهائية التي تحققها المنظمات العامة وفق معايير يمكن قياسها موضوعيا.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد محمود مصطفى، مرجع سابق، ص 100.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو القحف وآخرون: أساسيات التنظيم الإداري، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 479.

<sup>3</sup> عادل ثابت: الإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص 81.

<sup>4</sup> محمد أحمد عبد النبي: الرقابة المصرفية، دار زمزم للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012، ص 38.

➤ **تصنيف الرقابة حسب نوع الانحراف:** تنقسم الرقابة من حيث نوع الانحراف إلى الرقابة الإيجابية، والرقابة السلبية.

-**الرقابة إيجابية:** ميزت هذا النوع من الرقابة هو سهرها على حسب سير العمل بعيدا عن محاولة تحديد الخطأ والانحراف.<sup>1</sup>

-**الرقابة السلبية:** بها الكشف عن الخطاء والانحرافات السلبية وتحديد ومعرفة أسبابها ومسبباتها والعمل على تصحيحها وإتخاذ الإجراءات لمنع تكرار حدوثها في المستقبل.<sup>2</sup>

➤ **تصنيف الرقابة من حيث طريقة تنظيمها:** تنقسم إلى:

-**الرقابة المفاجئة:** تكون الرقابة المفاجئة غير مبرمجة وتتم بشكل مفاجئ، برصد النجاز على حقيقته.<sup>3</sup>

- **الرقابة الدورية:** هي التي تنفذ كل فترة زمنية أي حسب جدول زمني منظم حيث يتم تحديدها يوميا أو أسبوعيا، أو شهريا.<sup>4</sup>

- **الرقابة المستمرة:** هذا النوع من الرقابة يمتاز بالاستمرار، إذ أنه يمارس طوال ساعات العمل فلا ينقطع مادام العمل مستمر. وتهدف الرقابة المستمرة إلى ضبط الأداء والتزام العاملين ينفذ سياسات وخطط المؤسسة، ومن أمثلة الرقابة والمستمرة ما يعرف ببطالة الجرد المستمر المستعملة في المستودعات للرقابة على محتوياتها).<sup>5</sup>

- وتتم عن طريق المتابعة والإشراف والتقييم المستمر لأداء العمال.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> محمد عيس الفاعوري: الإدارة بالرقابة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007، ص26.

<sup>2</sup> علي عباس: الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص 29.

<sup>3</sup> محمد أحمد فياض وآخرون: مبادئ الإدارة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص184.

<sup>4</sup> محمد محمود مصطفى، مرجع سابق، ص 107.

<sup>5</sup> ضرار العتيبي وآخرون: العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري، ط1، عمان، 2007، ص 250.

<sup>6</sup> علي عباس، المرجع نفسه، ص 29.

➤ **تصنيف الرقابة حسب طبيعتها: تنقسم إلى:**

-**الرقابة المباشرة** : تتميز الرقابة المباشرة بأنها لا تحتاج لدرجات أو وسطاء في ممارساتها فعلاقة الرئيس بالمرؤوس ورقابته لعمله تمثل رقابة مباشرة وهي طبيعة مفترضة وتتدفق في كيفية الأداء وتوقيته وأسلوب إنجازها ولها حق لتدخل الفوري.<sup>1</sup>

-**الرقابة غير المباشرة** : يتم ممارسة الرقابة غير مباشرة في الغالب عن طريق رفع التقارير لرؤساء عن العمل والعاملين ،فهي متباعدة عن الأداء ولا تقترب كثيرا منه إنما تهتم بالكليات والمجموعات أو الإنجازات بعد تمامها واستخراج المؤشرات الدالة عليها.<sup>2</sup>

➤ **تصنيف الرقابة حسب المجال:** إن مجالات الرقابة في أي منظمة من

المنظمات يمكن أن تحدد في إطار أربعة أنواع أساسية من الموارد:

-**الرقابة المادية**: هي التي تمارس على الموارد المادية في المنظمة مثل الرقابة على المخزون الرقابة على جودة المنتجات والرقابة على التجهيزات والمكانن وصيانتها وضبطها.

-**الرقابة المعلوماتية** : الرقابة على الموارد المعلوماتية تشمل على كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالتنبؤ بالمبيعات والتحليل البيئي وبيانات الظروف الاقتصادية وكل شيء يتعلق بهذا الأمر<sup>3</sup>

-**الرقابة المالية** : تعني مراقبة الموارد المالية للمنظمة من إيرادات ومصروفات ورأسمال واستثمارات وغيرها وفقا الأنظمة المالية التي تحكم نشاط المنظمة في هذا المجال.<sup>4</sup>

-**الرقابة البشرية** : الرقابة على الأفراد تعني التحقق من سياسات الأفراد وقياس وتقدير كفاءة العاملين ومعرفة مدى صلاحيتهم في القيام بوظائفهم ومستوى تعامل في تحقيق العمل والأهداف ، كما تشمل التأكد من سلامة إجراءات الاختيار وسلامة البرامج

<sup>1</sup>أحمد محمود المصري: التخطيط والمراقبة الإدارية، دون نشر، د ط، الإسكندرية، 2004، ص 289.

<sup>2</sup>ضرار العتيبي وآخرون، مرجع سابق، ص251.

<sup>3</sup>صالح مهدي محسن العامري، الطاهر محسن منصور الغالبي، المرجع السابق، ص233.

<sup>4</sup>صبحي العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد، مجلد 01، عمان، 2002، ص 161.

التدريبية وسلامة نظام الرواتب والأجور وأنظمة الحوافز وأنواعها المختلفة بما يساعد إدارة المنظمة على التحديد الموضوعي والدقيق لحق الفرد في العلاوات والترقية والكشف عن الاحتياجات التدريبية وإعادة النظر في السياسات وأساليب اختيار العاملين.<sup>1</sup>

### سابعاً: مجالات الرقابة:

تعتبر الرقابة الإدارية إجراء ضرورياً لنجاح أي نشاط تقوم به الشركة لتأكد من أن تنفيذه يتم حسب ما هو مخطط أن يكون، وطبقاً لما هو مطلوب لذلك يمكننا القول إنها عملية ملازمة لكافة النشاطات التي يقوم بها فهي تحديد تستخدم في المجالات التالية:

-**الرقابة في مجال الإنتاج** : نستخدم الرقابة في هذا المجال لتأكد من كمية الإنتاج

وجودتها، وعدم وجود هدر في المواد والمستلزمات الخرى في عملية الإنتاج.<sup>2</sup>

-**الرقابة في مجال التسويق**: تضم وظيفة التسويق نشاطات مختلفة أبرزها لغايات

الرقابة:

البيع والشراء وتخزين:

•**البيع SALES**: يجب فصل عملية البيع عن عملية قبض الثمن، وعن عملية تسليم

البضاعة وذلك لتأكد من عدم تلاعب الموظفين.

•**الشراء PURCHASES**: يجب فصل عملية إعداد طلبات الشراء عن عمليات

الاستلام النهائي، وعن عملية دفع الثمن لضمان عدم التلاعب إضافة إلى وجوب تحديد

الحجم الأمثل للشراء لكل مادة يتم شراءها بكميات كبيرة نسبية.

•**المخزون السلعي INVENTORY**: تهدف الرقابة على المخزون إلى التأكد من

سلامة إجراءات استلام المواد وتخزينها وصرفها وكذلك سلامة مناولتها ، أي حركتها

خلال عمليات الإنتاج وعدم ضياع كميات دون تحميلها لأمر تشغيل معين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ضرار العتيبي وآخرون، مرجع سابق، ص 253.

<sup>2</sup> علي عباس، مرجع سابق، ص 29-30.

<sup>3</sup> زياد محمد عبد: أساسيات علم الإدارة، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، عمان، 2010، ص 195.

➤ **الرقابة المالية:** تعتبر الرقابة المالية من أهم الرقبات الإدارية حيث أنها المسؤولة عن كافة التحركات المالية في المنظمة. وتؤثر بشكل مباشر على ربحية المنظمة ومركزها المالي ، ولذلك تبدأ الرقابة المالية منذ لحظة التخطيط.<sup>1</sup>

➤ **الرقابة على الموارد البشرية :** وتعني تحقق من كفاءة سياسات الأفراد ، وقياس وتقدير كفاءة العاملين ، معرفة مدى صلاحيتهم للقيام بوظائفهم ، ومستوى التعاون في تحقيق العمل والأهداف ، كما تشمل التأكد من صلاحية وسلامة سياسات وعمليات وإجراءات الاختيار والتعيين ، والنشاطات وعمليات التدريب ونظام الرواتب والحوافز.<sup>2</sup>

**ثامنا: معوقات الرقابة:**

تعاني النظم الرقابية من مقاومة العاملين لها، ويرجع ذلك عوامل كثيرة من أهمها:

● **الرقابة الزائدة:** يقبل العاملون عادة درجة معينة من الرقابة، إذا زادت عنها تؤدي إلى رفضهم لها.

● **التركيز في غير محله:** تركز بعض النظم الرقابية أحيانا كثيرة على نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظر العاملين حيث تعكس من وجهة نظرهم رؤية محدودة جدا مما قد يثير العاملين ضد هذه الرقابة.

● **عدم توازن بين مسؤوليات والصلاحيات :** يشعر العاملون أحيانا بأن المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوح لهم من صلاحيات وفي نفس الوقت قد يتطلب النظام الرقابي الرقابة اللاصقة والمراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل ، مما يرتبط سلبيا بقبول العاملين وتجاوب مع النظم الرقابية.<sup>3</sup>

● **عدم توازن بين العائد والتكاليف:** قد يكون عدم كفاية العائد أو المكافأة التي يحصل عليها العاملون من أسباب مقاومة هؤلاء للنظم الرقابية.

<sup>1</sup> حين حريم وآخرون: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر، ط1، عمان، 1998، ص 337 - 339.

<sup>2</sup> الصحن، محمد فريد، وعباس، نبيلة: مبادئ التسويق، الدار الجامعية، دط، الإسكندرية، 2010، ص291.

<sup>3</sup> فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، ط1، الأردن، 2008، ص122.

● **عدم الحيادية** : قد يؤدي عدم تصميم النظم الرقابية بشكل يجب إلى عدم قبول العاملين لهذه النظم.<sup>1</sup>

**تاسعا: المقاربات النظرية المفسرة للرقابة.**

**المدرسة الكلاسيكية:**

من أنصار هذه المدرسة نجد فريديريك تاييلور، فرنك جليبرت، هنري فايول، ماكس فيبر تتبعا لنظرياتهم المختلفة فتاييلور لم يعطي الاهتمام الكافي للرقابة، فنصب اهتمامه فقط في إيجاد الطريقة المثلى في تحسين الأداء، أي أهتم بالإدارة الدنيا، أما فرنك جليبرت فلم يهتم بالرقابة بشكل واضح بقدر ما أهتم بعمليتي الفحص والتفتيش.

أما هنري فايول فقد أولى للرقابة اهتماما من خلال بيان وظائف الإدارة، حيث ركز عليها مؤكدا أن الرقابة تستلزم التأكد من أن الأمور تسيير وفق للخطة الموضوعة سلفا، ويجب أن تشمل الرقابة كل جزء من النشاط (الأفراد، المواد، العمليات)، كما يرجع الفضل في إبراز مكانة للرقابة لماكس ويبر من خلال أفكار المدرسة البيروقراطية حيث جعلها مركزية في قمة الهرم الوظيفي للمنشأة.<sup>2</sup>

إن أنصار هذا الاتجاه يهدفون من خلال نظرتهم لعملية الرقابة أن تكون وسيلة لتصديد الأخطاء ليعاقب عليها، أكثر من كونها وسيلة لتصحيح العمل تصبح رادعة وثابتة قد تحول دون إبداع الأفراد والجماعات ودون أن تكون أساسا لتحقيق الكفاءة والفعالية الإدارية.<sup>3</sup>

### **1- النظرية البيروقراطية ماكس فايبر Max Weber:**

تعتبر النظرية البيروقراطية من النظريات الأولى التي تمحورت اهتمامه حول البناء الرسمي وعلاقته بتحقيق الكفاءة التنظيمية، ويعتبر ماكس فايبر (1920 - 1964) الألماني الجنسية رائد للنظرية البيروقراطية في الإدارة، كان معاصرا لرواد الإدارات

<sup>1</sup> محمد محمود مصطفى: مرجع سابق، ص 105.

<sup>2</sup> حسين عبد العال، محمد: الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والموصفات القياسية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ص 18.

<sup>3</sup> عبد الرحمان الصباح: مبادئ الرقابة الإدارية (المعايير، التقييم، التصحيح)، جامعة عمان الاهلية، الأردن، 1998، ص 17.

العلمية ومبادئها، حيث أعتبر تلك النظريات للمشاريع الصغيرة وغير صالحة للمشاريع الكبيرة وقد أعتبر نظريته النظرية المثلى التي تضمن للإدارة أحكام السيطرة والرقابة وتحقيق فعالية وكفاءة عالية.

يعتبر ماكس فايبر من سسيولوجيين درسوا ظاهرتي التنظيم والعمل في إطارها الأخلاقي وذلك من خلال تتبع تطور المجتمعات الأوروبية حيث بين دور كل من الدين والقيم الأخلاقية في ظهور نمط الإنتاج الرأسمالي وكل ذلك وضمنه كتابه الشهير " الأخلاق البروتستانتية والروح الرأسمالية "،<sup>1</sup> وفيه بين أن الرأسمالية تبنت الاعتقاد بأن العمل الجدي المؤدي كواجب يحمل في طياته أحسن الجزاء ،ومن جهة أخرى فقد لاحظ أن الإصلاح البروتستانتية يؤكد على أخلاقيات تمجد العمل وتعتبر تصنيع الوقت إثما يعاقب الإنسان عليه ، وهكذا فإن الأخلاقيات البروتستانتية قد أعادت للعمل شرفه ، وركزت على أهمية الفرد ومعتبرة أن هذا الأخير يشكل مركز المجتمع ومؤكده بأنه قادر على التحكم في مصيره والتصرف في شؤونه كما مجدت أيضا الحرية الشخصية والمبادرة الفردية والطموح والثقة بالنفس.<sup>2</sup>

من هنا جاءت فلسفة ماكس فايبر في مجال التنظيم ، فأهتم بالكفاءة ، والقدرة والمعرفة في التنظيم ولقد قدم نموذجا لدراسة البيروقراطية وهو نموذج المثالي<sup>3</sup> ، الذي حاول من خلالها وضح نموذج تنظيمي أرتبط فيما بعد باسمه حيث أن الذي يذكر فايبر لا يمكن أن تغيب عن ذهنه فكرة التنظيم البيروقراطي ، لكن من جهة ثانية لا يمكن القول وفي كل الأحوال أن ماكس فايبر هو الوحيد الذي تحدث أو أهتم بموضوع البيروقراطية كأداة للتنظيم المؤسسي او الاجتماعي ، فقد سبقه إلى ذلك الكثير من المنظورين أو الفلاسفة لا يسعى المجال هنا إلى ذكرهم جميعا ، ونكتفي فقط بذكر فانسون دوجورناي حيث يقول عاطف غيث في قاموس علم الاجتماع ، يرجع إستخدام الأول لهذا المصطلح إلى عالم

<sup>1</sup>الوران فلوري: ماكس فايبر، ترجمة: محمود علي مقلد، دار الكتاب الجديد، ط1، 2008، ص 13.

<sup>2</sup>مصطفى عثوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، دط، الجزائر، 1992، ص 68.

<sup>3</sup> JEAN ; PIERRE DURAND ETROPORTWEIL ; SOCIOLOGIE CONTEMPORAINE, EDVIJOT, PARIRS1989,

الاقتصاد فانسون دوجورناي ( 1712 -179) ويواصل عاطف غيث في نفس القاموس الحديث عن موضوع البيروقراطية ونشأته حيث يرى أن مصطلح البيروقراطية قد شاع استخدامه عند بعض الدارسين الأوروبيين خاصة الألمان ، وذلك في القرن 19 حين ما زاد تدخل الدولة وسيطر الموظفون على أجهزة الدولة . أما في إنجلترا شاع استخدامه منذ عام 1820 عند ما كان لدولة أن تضع بعض برامج الرعاية الاجتماعية للفقراء ورفع مستوى الصحة العامة، ولقد كتب جون ستيوارت ميل 1860 " إن مهام الحكومة أصبحت تتوزع بين طرائق مهنية متخصصة وذلك جوهر البيروقراطية ومعناها ". أما روبر مثلز فقد وسع مفهوم البيروقراطية يشمل الدولة الأحزاب السياسية .<sup>1</sup>

وقد عرف ماكس فيبر على أنها " هي عبارة عن مجموعة الأسس الإدارية التي تخرج سياسة العامة للمنظمة إلى حيز الواقع وتصيغها موضع التنفيذ الصحيح لتحقيق الأهداف .<sup>2</sup>

ويصور فيبر التنظيم على النموذج الرشيد ، ويتضمن هذا النموذج مجموعة من الأفكار والتصورات والمبادئ ، من بين هذه أن التنظيم مجرد وسيلة لتحقيق أهداف الجماعة التي تصنعها عن عمد لتحقيق أغراض بطريقة فعالة ، ومعنى هذا أن السلوك التنظيمي يتم بطريقة شعورية ورشيدة ، كما يتم تحديد أنماط السلوك عن طريق التحقيق لتحسين مستوى الكفاية ، وتتخذ القرارات في ضوء دراسة الموقف دراسة رشيدة باستخدام المعارف العلمية مع وجود جهاز قانوني ، ولذلك تقصير الاهتمام بأبنية محددة قانونا .<sup>3</sup>

وقد صنفها فيبر الى ثلاثة نماذج مختلفة تعبر عن أشكال التنظيم، ويرجع هذا الاختلاف بين هذه النماذج الثلاثة الى الاختلاف الجوهرى بين كل نموذج وآخر على مستوى الشرعية وهي:

<sup>1</sup> محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار الفرقة الجامعية، مصر، 2002، ص42.

<sup>2</sup> محمد رسلان الجيوشي، جميلة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر، ط1، عمان، 2000، ص 87.

<sup>3</sup> عبد الهادي الجوهري: علم الاجتماع الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص 44.

✓ **السلطة الملهمة (الكاريزمية):** التي تقوم على الولاء المطلق لقدسية معينة انشائية مثل البطولات أو نموذج من نماذج الشخصية يجني لما لديه من مثل وقيم، أوبين نظام أبتدعه أحد الزعماء، فهناك القائد يستمد شرعيته من الخصائص الجسمية والقدرات التي يتميز بها الفاعل عن بقية الأفراد مما يجعل القادة هالة من التعظيم والتقدير نتيجة للقدرة التي يتمتع بها.

✓ **السلطة التقليدية:** التي تستمد شرعيتها من الاعتقاد في مبلغ قوة العادات والتقاليد والأعراف السائدة وشرعية المكانة التي يحتلها أولئك الذين يشعلون الأوضاع الاجتماعية الممثلة لسلطة التقليدية.

✓ **السلطة القانونية :** التي تقوم على أساس عقلي رشيد ، مصدر الاعتقاد فيها قواعد او معايير موضوعية غير شخصية ، أي أن هناك اعتقاد رسميا في تفوق بناء معين من المعايير القانونية مهما كان محتوى هذه القواعد ، كما ان مصدر هذه السلطة أيضا تفويض الذين يقبضون على مقاليدها الحق في اصدار اوامرهم بهدف اتباعها والمحافظة عليها ، وهكذا ترجع طاعة الأفراد للقانون لا الى قائد ملهم ولا الى قائد تقليدي.<sup>1</sup>

➤ **يحدد ماكس فيبر خصائص النموذج البيروقراطي على النحو التالي:**

➤ **توزيع السلطة توزيعا هرميا متسلسلا طبقا لقواعد محددة، وتتركز في كل وظيفة والسلم الهرمي (وليس الشخص نفسه) سلطة مسؤولية محددة، وتوجد على قمة الهرم طبقة الإدارة التي تكون من متخصصين على مستوى رفيع من الخبرة والتدريب في غدارة البيروقراطية.**

➤ **تحديد العمل المطلوب وتعريف واجباته تعريفا دقيقا وتوزيعها على المراكز الوطنية المختلفة بناء على تخصص شاغلي هذه المراكز.**

➤ **تعيين المؤلفين بناء على شروط دقيقة ومحددة سلفا وهي مؤهلاتهم وخصائصهم الفنية التي تطابق العمل وصلاحياتهم للقيام بأعبائه.**

<sup>1</sup> محمد علي محمد: البيروقراطية الحديثة علم الاجتماع التنظيم، دار المعارف الجامعية، ط3، الإسكندرية، 1986، ص 65-66.

➤ تدريب الموظفين تدريباً دقيقاً على أعباء ووظائفهم حتى يتقنوها فترتفع كفاءة أداءهم.

➤ ارتباط الدائم بين المؤلف والبيروقراطية واستقراره في مهنته، وصعود السلم الهرمي بالترقية عن طريق الأقدمية والجدارة.

➤ اتباع نظام دقيق يتكون من قواعد واجراءات وتعليمات تتميز بالشمول والعمومية تضمن التطبيق الواحد للحالات الواحدة، وتكفل استمرار العمل بغرض العمل عن الأشخاص القائمين به.

➤ وجود نظام مستمد يحتوي على معلومات تفضيلية عن كل الأمور العمل وجزئياته يستند اليه الموظفون، ولا تخزون خطوة معينة الا اذا كان مستند يعززها.

➤ قيام العلاقات بين العاملين ، وبينهم وبين الجمهور على أساس موضوعي ولا يسمح بالعلاقات الشخصية التي تؤثر على الحكم السليم فتضعف لقاءه الأداء<sup>1</sup>.

وعلى الرغم من اجماع كثير من العلماء على أهمية نموذج فيبر في التنظيم، الا انه يكاد يتناول واحد من قطاعات التنظيم وهو القطاع الإداري، وأهمل القطاع الإنتاج والعمل، وهذا ما جعله يتعرض الى مجموعة من الانتقادات التي مست جوانب كثيرا منه خاصة من قبل أصحاب الاتجاه الوظيفي في علم الاجتماع يمكن تناولها فيمايلي:

● فيذهب مرتون وغولدنز واينزيويي الى فيبر اهمل جملة من المتغيرات التي تتحكم في الجهاز التنظيمي ككل ومنها اهمال لمشكلة الديمقراطية في التنظيم ، اهماله للعلاقات الشخصية والخدمات الغير رسمية ، اهماله لتأثير الروح المعنوية والرضا الوظيفي على الأداء الأمثل للعمل واهماله لمشكلة المسؤولية<sup>2</sup>، ونتيجة هذا فقد اظهر نموده اختلال ونقص كبير بين عند التطبيق الفعلي لأنه جاء نتيجة واقع معين عاشه ماكس فيبر .

<sup>1</sup> سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط 2، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 1998، صص 11-12.

<sup>2</sup> صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع والاتصال والبحث والترجمة قسنطينة، 2006، ص 118.

• اما سيلنزيك SelZinicke وتشارل بيدج T.Podje يرون ان النموذج قد بلغ في تأكيد أهمية الجوانب الرسمية لتنظيم متجاهلا الى العلاقات الاجتماعية الغير الرسمية كالصداقة، فلقد اهتمت نظريته الجوانب النفسية والاجتماعية للعامل فجردته من عواطفه واحاسيسه فعامل كما تعامل الالة فهو في نطاقها مجبر على التخلي عن عاداته وقيمه وارهه ، زيادة الى انه يستعيد من نموجه ويفترض جميع الافراد ( أفراد اقتصاديون )<sup>1</sup>.  
يتضح في الأخير ان البيروقراطية ركزت على البناء التنظيمي والإداري من خلال تفويض السلطة بشكل هرمي تضمن الرقابة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بشكل منظم.

## 2- نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر تايلور من رجال الإدارة والإنتاج، وأول من أسس الإدارة العلمية حيث يلقب بأب الإدارة العلمية، فنشأته في عائلة الكويكر وكذا ارتقائه في المناصب مكنه من اكتساب خبرة واسعة اعطته فهما متعمقا للعمل، وجعلته يتقن من وجوب تغيير للنظام الإداري جذريا للحصول على إنتاجية مرتفعة.

فالمتبع لحياة تايلور العملية يجد انه قد بدأ من أبسط الوظائف ، حيث عمل منذ مطلع حياته كتلميذ صناعي في ورشة صغيرة ، ثم أصبح عاملا شركة ميد فيل للحديد والصلب ، ويدرج من عامل بسيط الى رئيس جماعة الى ملاحظة عمال ثم داخل سلك المهندسين بعد ترقيته من مساعد المهندسين الى ان اصبح كبير المهندسين بالشركة<sup>2</sup>.

لقد لاحظ تايلور تدني معدل الإنتاجية وعدم ملائمة المستخدمة في الإنتاج وعدم وجود نظام ثابت ومعروف لتغذية الآلات على خطوط الإنتاج ولتأكد من صحة هذه الافتراضات قام بعدة تجارب منها:

1 - تجربة رفع الكتل المعدنية: قام بإعطاء الضوء الأخضر للإدارة للإستغناء على العمال الغير مناسبين وتعيين عمال مناسبين أكثر، ثم قام بقياس الإنتاجية ليكشف انها تضاعفت عدة مرات باستخدام نصف وقت العمل.

<sup>1</sup> محمد عبد الله عبد الرحيم: أساسيات الإدارة والتنظيم، دار الفكر العربي، ط1، بيروت، ص 1976، ص 51.  
<sup>2</sup> قباري محمد إسماعيل: علم الاجتماع الصناعي، منشأة المعارف، د ط، الإسكندرية، دسنة، ص92.

2 - تجربة ملائمة الأدوات المستخدمة في الإنتاج: لاحظ تايلور أن أدوات المستخدمة غير مناسبة من قبل العمال في رفع الكتل المعدنية والحامات المختلفة التي يرفعونها ثقيلة اما خفيفة، ولذلك قرر استبدال الأدوات بأدوات أكثر تناسب مع طبيعة المواد التي يتعامل معها العمال.

3- تجربة تغذية الآلات : لاحظ تايلور أن تعامل العمال مع الآلات وإدخال عناصر الإنتاج يتم بطرق عشوائية مما يستوجب تصميم نظام موحد للتعامل مع الآلات وتدريب العمال على العمل وفقا لذلك.<sup>1</sup>

وقد أكد أنصار الإدارة العلمية وعلى رأسهم تايلور بأهمية العقلانية والرشداية في المؤسسة من خلال إيجاد ما يسمى الطريقة المثلى لأداء الأعمال، وقد ارتكزت على الدعائم التالية:

تقسيم العمل ، تدريب العمل والإشراف عليهم الهيكل التنظيمي ونطاق الاشراف والعمليات الوظيفية.<sup>2</sup>

لهذا حاول تايلور تقسيم العمل الى نوعين إداري تنفيذي حيث يكون التخطيط والرقابة من اختصاص الإداريين بينما يركز العمال على التنفيذ وإذا يكون كل مشرف وعامل مسؤول على وظيفة واحدة ذات واجبات محددة.<sup>3</sup>

وهكذا تقدم التاييلورية أربعة مبادئ رئيسية كإجراءات محددة يجب أن تتبعها الإدارة لتحقيق الكفاية الإنتاجية في العمل والتحسين في أداء العامل، والتي تناولها تايلور في كتابه الذي صدر سنة 1911 بعنوان مبادئ الإدارة العلمية موضحا فيه جملة من الآراء والأفكار التي كانت النواة الأولى للأبحاثه وتتمثل هذه المبادئ فيمايلي:

-يجب تجزئة وظيفة الفرد الى أجزاء صغيرة، يجب معرفة أنسب الطرق لأداء كل

مهمة.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2008، ص 76-77.

<sup>2</sup> فايز الزغبي: محمد إبراهيم عبيدات: الإدارة الحديثة، دار المستقبل لنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص32.

<sup>3</sup> أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال وتحديات القرن العشرين، دار قباء، القاهرة، ص17.

-يجب ان يختار الفرد بطريقة تتاسب العمل، ويجب أن يدرّب عليها بطريقة المصممة والسليمة.

-يجب ان يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال، وتضطلع الإدارة بمهام تصميم الوظائف والأجور والتعيين ويضطلع العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة لديه  
-يجب تقديم المحفزات المادية وللعاملين من خلال الأجور والحوافز ، وهي ما يسعى اليه الفرد أساسا العمل ، يمكن دفعه للأداء من خلالها .<sup>1</sup>

تعرضت النظرية للانتقادات من عدة أطراف عمال ونقابات العمل وأرباب العمل إضافة إلى رجال الاقتصاد الذين اتهموا التaylorية بعد نشوب أزمة الكساد سنة 1929 من أهم هذه الانتقادات:

-إن اعتماد تايلور على دراسة الوقت والتحكم في مصير العامل جعل هذا الأخير بمثابة آلة.

-إن التركيز على النواحي العلمية في العمل وليس على الانسان قد يزيد في تعقيد المشاكل لأن الفرد هو الذي يتحكم في الآلة وليس العكس.

-إن تحديد المقاييس الدقيقة للعمل تؤدي لطبيعة الحال الى خلق التخصصات ضيقة جدا بحيث لا يستفيد منها إلا فئة الكوادر المؤهلة علميا.

-إن الاعتماد على الإجراءات الرسمية وحدها يقود في أغلب الأحيان الى خلق المصادمات والمواجهات بين الإدارة وعمالها.

-هناك مبالغة ومغالاة في قول ان الفعالية والرشادة في العمل سيتحققان بمجرد تطبيق أساليب علمية مدروسة فالنتيجة قد تكون عكس ما توقعه الانسان لأن كل عمل مرتبط لتطور الاحداث ووعي العمال ، والتفاهم أو الانسجام الذي يسود بين العمال وإدارتهم.<sup>2</sup>

-لاستغلال الكبير لطاقة الإنسانية مع الاعتبار العامل آلة إنتاج بحيث تمتص قدراته البدنية وبعد نفاذها يستغنى عنها – تجاهل التنظيم الغير رسمي والعمل على محاربتها.

<sup>1</sup> أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، دار الجامعية، دط، الإسكندرية، 2002، ص 29.  
<sup>2</sup> عمار بوحوش: نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد وعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006، ص 12.

-إيعاد العمل عن مراكز اتخاذ القرار والتشاور لأن الإدارة العلمية لا تقبل النقاش في كل ما هو علمي بل على العمل تنفيذ والسكوت.

-تقسيم العمل على أجزاء صغيرة يبعث الملل والروتين.

-دراسة المنظمة على أنها تنظيم مغلق فتجاهلت محيطها والعوامل الخارجية المؤثرة على المنظمة.<sup>1</sup>

في الأخير يمكن القول ان نظرية الإدارة العلمية قد ركزت على تعزيز التنظيم والتنسيق بين المشاركين لزيادة إنتاجية ورشة العمل، وكذلك إستند تايلور إلى الرصد المستمر وتنفيذ سياسات صارمة للإشراف.

<sup>1</sup> عيسى بن صديق: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، ردمك، الجزائر، 2010، ص 41-42.

### خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق ذكره يمكن القول إن الرقابة تعتبر عنصرا بارزا وأساسي من عناصر العملية الإدارية التي تأتي إستكمالاً للعناصر الأخرى بدأ من التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه، التنفيذ، وتكمن أهميتها أيضا في انها أداة تحديد وقياس درجة النشاطات التي تتم في المنظمات من أجل تحقيق أهدافها.

## الفصل الثالث:

### الأداء الوظيفي في المنظمة

أولاً: أهمية الأداء الوظيفي.

ثانياً: أهداف الأداء الوظيفي.

ثالثاً: محددات الأداء الوظيفي.

رابعاً: مكونات الأداء الوظيفي.

خامساً: خطوات الأداء الوظيفي.

سادساً: أبعاد الأداء الوظيفي.

سابعاً: طرق تقييم الأداء.

ثامناً: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.

تاسعاً: الاتجاهات النظرية للأداء الوظيفي.

خلاصة

**تمهيد:**

يمثل الأداء جدل كبير في الأوساط الإدارية وذلك لما له من أهمية كبيرة من العمليات الإنتاجية، ولا شك أن عملية تقييم الأداء من العمليات الإستراتيجية في المؤسسات ذلك لأنها تقف على معايير تحقيق الجودة. وفي هذا الفصل سنتطرق إلى الإطار النظري للأداء الوظيفي والعوامل المحددة له وغيرها من العناصر التي يمكن الاستفادة منها من أجل توضيح هذا المفهوم.

**أولاً: أهمية الأداء الوظيفي:**

إن عملية تقييم الأداء مهمة وضرورية ذلك إن التقييم يجب أن يوجه بشكل دوري كي يتم التعرف على مستويات الأداء والتعرف على أوجه القصور التي يمكن أن تظهر وتعرقل السير الحسن للمنظمة ككل في حين أنها تساعد على إرجاع سير العمل إلى طابعها خاصة عملية تقييم للأداء نتائج سلبية عن أداء العمال وكذلك فإن لتقييم الأداء أهمية إدارية كونه يساعد في قرارات أداريه كالنقل والفصل أو الترقية.<sup>1</sup>

أيضا لتقييم الأداء فإنه يطور أداء العمال من خلال إكتشاف مواطن الضعف ومحاولة تدعيمها من خلال التدريب أو التربصات التي تساعد على رفع مستوى الأداء.

أن نفع تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة يتجلى مساعدتها على:

- إعداد سياسة جديدة للترقية.
- ترشيد سياسة مناسبة لتطوير سلوك العمال بأسلوب علمي.
- تحسين علاقات العمال في المنظمة إذ تخلق شعورا بالراحة بين العاملين بسبب وجود نظام أدائهم وليس صيد أخطائهم.
- إعداد سياسة جيدة والتطوير في أداء العاملين.
- إعداد سياسة جيدة للرقابة بناء على التعرف المنطقي لنقاط الضعف والقوة في أداء العاملين.

<sup>1</sup> عيسى مزارة: الرقابة المهنية وتأثيرها على الفاعلية التنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، العلوم الاجتماعية، تنمية الموارد البشرية، جامعة الجلفة، الجزائر، 2009، ص202.

- يعتبر تقويم الأداء مؤشرا على مدى نجاح سياسات الأفراد بالمنظمة.
- يعتبر قياس العامل عند حدوث أي تغيرات تطراً على وظيفته أو مراقبة أدائها أو استخدام تكنولوجيا جديدة أو مدى قدرته أيضا على الأداء عند تغير الظروف المحيطة بالعمل.
- كذلك يعتبر تقييم الأداء من العوامل التي تؤدي إلى تحديد إحتياجات التدريب بالمنظمة.<sup>1</sup>

### ثانيا: أهداف الأداء الوظيفي:<sup>2</sup>

تعتبر عملية الأداء الوظيفي إحدى سياسات ادارة الموارد البشرية، التي لا غنى عنها نظرا للفوائد التي تعود من وراء تصنيفها على اساس سلمية تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان وبعيدا عن التحيز والمحسوبية، وفيما يلي أهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها:

1- **رفع الروح المعنوية للعاملين:** إن جو من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم على تأدية أعمالهم هي موضوع تقدير وأهتمام من قبل الإدارة، وأن هدف الإدارة الأساسي من وراء تقييم هو معالجة نقاط الضعف في اداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم، كما أن الاعتماد على الترقيات والعلاوات والتقدم على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد سيخلق الثقة لدى المرؤوسية برؤسائهم وبالإدارة كل ذلك يدفع الفرد من أن يقدم على العمل راضيا بإستعداد وجداني وروح المعنوية، ذلك الاستعداد الوجداني نحو العمل والذي يساعد على زيادة الإنتاج وإجادته.

2- **إشعار العاملين بمسؤولياتهم:** إذ عندما يشعر الفأن تشاحنه وأدائه في العمل هو موضوع التقييم من قبل رؤسائه المباشرين والنتائج هذا التقييم يترتب عليها إتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسؤولية تجاه نفسه والعمل

<sup>1</sup> محمد أحمد خليفة: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط1، دولة الإمارات العربية المتحدة، الجمهورية اللبنانية، 2020، ص251.

<sup>2</sup> مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد، "دار مجداوي" للنشر، عمان، الأردن، 1998، ص240.

معا، وسوف يبذل أقصى جهده وطاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه ليكسب رضا رؤسائه.

3- **وسيلة ضمان عدالة المعاملة:** حيث تضمن الإدارة عند إستخدامها أسلوبا موضوعا لتقييم الأداء، أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما يضمن الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين، كما أن تقييم العاملين يقلل أفعال العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت.

4- **الرقابة على الرؤساء:** إذ أن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة كم قبلهم لتحليلها ومراجعتها ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين ومدى إستفادتهم من التوجيهات المقدمة من قبل رؤسائهم.

#### ثالثا: محددات الأداء الوظيفي:

لتحديد مستوى الأداء الفردي المطلوب فإن الأمر يتطلب العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينها، ويرى البعض بأن الأداء لمحطة التفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية هي:<sup>1</sup>

● **الدافعية الفردية:** وهي تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يغبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته.

● **مناخ العمل:** وهو يعبر عن ايشاع الذي توفره بيئة العمل الداخلية، وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وإتباع جميع حاجاته.

● **القدرة على الفرد على أداء العمل:** وهي القدرة التي يمكن تحصيلها من فريق التدريب التعليم، إكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة بالعمل.

<sup>1</sup> الحنيطة خالد بن عبد الله: القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بمدينة الرياض، رسائل ماجستير، جامعة نايف، 2003، ص55.

وإستنادا مما سبق فإنه يمكن النظر إلى الاداء على أنه نتاج لعلاقات متداخلة في عدة عناصر هي:<sup>1</sup>

● **الجهد:** وهو يشير إلى الجهد الناتج عن حصول الفرد على الحوافز نتيجة للطاقة التي يبذلها لأداء مهمته:

● **القدرات والخصائص الفردية:** يوضح هذا العنصر قدرات الفرد وجزأته السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول.<sup>2</sup>

● **إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** وهو يشمل تصوراته وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يكون منها وعن كيفية التي يمارس بها عمله كالتنظيم.<sup>3</sup>

وهناك بعض الباحثين الذين يرون أن هناك صعوبة في تحديد العوامل التي تحكم الأداء نظرا للأسباب التالية:<sup>4</sup>

■ إن محددات أداء فئة معينة ليست هي محددات أداء فئة أخرى.

■ محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات الأداء لأفراد العاملين في منظمة أخرى.

■ عوامل البيئة الخارجية لها إثر سلبي أو إيجابي في تحديد محددات الأداء.

ليكن القول إن هذه العوامل ترتبط بإبعاد تنظيمه وتقنية وثقافية وإجتماعية وسياسية وإن التفاعل فيها يتحدد من خلال جهد الموظف وقدراته.

#### رابعاً: مكونات الأداء الوظيفي:

تهتم الإدارة في المؤسسات برفع الكفاءة لإنتاجية وتحسين مستوى الاداء فهي المحرك الديناميكي للعملية الإنتاجية بمعنى أنها مصدر الطاقة التي تسيطر على الأداء المختلف للعناصر المنتجة.

<sup>1</sup> حسن زاوية محمد: إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1999، ص98.

<sup>2</sup> الحنيطة خالدين عبد الله: مرجع سابق، ص56.

<sup>3</sup> الربيع، محمد بن إبراهيم محمد: العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، 2004، ص44.

<sup>4</sup> السكران محمد ناصر إبراهيم: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، 2004، ص63.

ومن جهة اخرى مازالت الكفاءة الانتاجية تتوقف على الطريقة التي يؤديها الافراد لأعمالهم إذ أن هؤلاء باستخدامهم للآلات تنفيذهم لعوامل الإنتاج يمكنهم أن يؤثر على كفاءة التجهيزات وبالتالي الانتاجية التي أصبح تحسينها يعتمد بشكل أساسي على القدرة على العمل وكذا الرغبة فيه ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي الذي يتعلق بالأداء الجيد داخل المؤسسة.

### أولاً: لمقدرة على العمل:

هي العنصر الأول من عناصر الأداء وتكتسب القدرة على العمل بالتعلم والخبرة العملية كما أن حسن الاستفادة من مؤهلات العنصر البشري ومهاراته وقدراته التي يتمتع بها تكمن في الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى فعالية وأقصى كفاءة ممكنة ولن يتحقق ذلك إلا من خلال:

1- **حسن إختيار العاملين:** تتضمن عملية إختيار العاملين المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لنقل وظيفة معينة من حيث مؤهلاتهم ومهاراتهم وكذا فعاليتهم وكفاءاتهم في الأداء المناسب، فعلى الإدارة الموارد البشرية أن تحدد شروط الواجب توافرها في الشخص يشغل هذه الوظيفة ثم إنتقاء أفضلهم وأصلحهم للعمل.

2- **التدريب والتكوين:** في الحديث عن مردودية التدريب يقال أنه لن يكون التدريب مجدياً إذا كان ذا مردود هام بالنسبة للعامل والمؤسسة وتعتبر وظيفة التدريب إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة الفعالية كما أنها مكتملة لوظيفة الأخبار والتعيين على هذه البرامج تساعد على تطوير وزيادة المهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء بالإضافة فإنه كما يرى كيب ان لأهداف الاستراتيجية تكوين موارد بشرية الحصول قوة العمل التي تتوفر فيها المواصفات الصحيحة من خصائص شخصية ومهارات ومعارف فضلاً عن امتلاك القدرة على التقدم الوظيفي والتطور المستقبلي في المهارات

والمعارف كما أن هذه الاستراتيجيات تركز على أهمية المورد البشري في بناء وتنمية وتفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة.<sup>1</sup>

### خامسا: خطوات الأداء الوظيفي:

عملية تقييم الأداء عملية معقدة تتداخل فيها الكثير من القوى والعوامل ولذا فإن على مقيمي الأداء من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في أدارات الموارد البشرية أن يخطط ولها تخطيطا جيدا وأن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي يحقق تقييم الأداء أهدافه.<sup>2</sup>

وبما أن الباحثين في هذا المجال اختلفوا في عدة خطوات التي تتكون منها عملية قياس الأداء فمنهم من توسع ومنهم من ضيق لذا ارتأينا لتقديم عددا محدودا وواضحا من الخطوات التي مجملها نظاما مقبولا يكون أساسا في التقييم وتشمل هذه الخطوات فيما يلي:

1- **وضع معايير قياس الأداء:** قبل أي تقييم يجب أن يتم وضع المعايير التي سيقوم الأداء من خلالها ويجب أن تكون واضحة ومحددة خاصة من وجهة نظر الموظفين ويجب أن تعتمد هذه المعايير على متطلبات المرتبطة بالوظيفة والمشتقة من تحليل الوظيفة والمنعكسة على وصف الوظيفة وتوصيف الوظيفة وعندما يتم تأسيس ووضع معايير الأداء على نحو مناسب ودقيق فإن ذلك يساعد على نقل الأهداف التنظيمية من خلال متطلبات الوظيفة إلى حيز التنفيذ وهذا يؤدي إلى الوصول إلى المستويات المقبولة أو غير المقبولة لأداء الموظفين وهناك أربعة اعتبارات أساسية يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تأسيس وتحديد معايير الأداء وهي:<sup>3</sup>

• **الصدق:** يقصد بصدق المقياس إمكانيته في قياس وتحديد مكونات للأداء الوظيفي التي تساهم في فاعلية الأداء إن معايير الأداء الصادقة هي تلك المعايير التي تخلو من قصور والتشويه فعند قياس أداء عضو الهيئة التدريسية في الجامعة لابد أن يكون المعيار متكاملا ولا يركز على جانب واحد وهو البحث العلمي أي لابد أن يتم تحديد الكفاءة

<sup>1</sup> محمد هاني: إدارة الموارد البشرية، دار المعتر، للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 1432، ص257-259.

<sup>2</sup> عبد الباري إبراهيم درة: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، ط1، 2003، ص261.

<sup>3</sup> سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي للقدرة التنافسية، دار النشر، مصر، ط1، 2009، ص517.

التدريس وكفاءة التفاعل الإنساني مع الطلبة وغيرها من المعايير إلى جانب الكفاءة في البحث العلمي "الشمول والقصور" وقد تكون المعايير المستمدة مشوهة عندما لا يتم الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة في أداء فعند وضع معيار واحد للأداء العاملين في مناطق بيئية مختلفة في الظروف الفيزيائية والطبيعية وعوامل ديموغرافية أخرى تؤثر على فعالية الأداء المعيار يكون مشوها لعدم مراعات لهذه العوامل الموضوعية.

● **الثبات:** يقصد بالثبات الاستقرار وتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند

قياس الأداء

في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين أي أن نتيجة تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر.

● **التمييز:** إمكانية المقياس على تمييز الجهود والأداء بشكل واضح يوفر لمتخذي

القرار الفرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز والتدريب أو التطوير.

● **القبول:** معيار القبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد

ويمكن القول أنه يتم تحديد معيار وفق السلوكيات يحدد الممارسات السلوكية المحددة للأداء

سواء السلبية منها أو الإيجابية، أما المعيار الذي بين على أساس النتائج فهو المعيار الذي

يقيس النتائج والأهداف الكمية بشكل أساس.<sup>1</sup>

2- **الجانب القانوني لمعايير الأداء:** عند وضع معايير الأداء يجب أن تتطابق مع

المعايير القانونية المحددة في إطار التشريعات التي تحددها لائحة المنظمة أو القوانين

العاملين أو توجيهات النقابات العمالية والارتباط وتكامل المعايير مع الجوانب القانونية

يمكن الاسترشاد بالنماذج والإرشادات التالية:

● إن تقدير الأداء يجب أن يرتبط بمعايير الأداء المحددة من خلال تحليل الوظائف.

● يجب أن يعطي كل موظف بياناً مكتوباً بمعايير الأداء المطلوبة منه تحقيقها.

● يجب أن يلاحظ المديرين المقيمين للسلوك من يقيمون من العاملين.

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار الوائل للنشر، عمان، ط 1، 2003، ص 142-143.

• يجب تدريب المشرفين على أشكال وأنماط تقييم الأداء الصحيحة.

• يجب مناقشة نتائج تقييم الاداء بحرية مع العاملين خاصة منخفضي الأداء لتصحيح أدائهم مستقبلا.

• يجب أن تكون هناك إجراءات واضحة ومحددة يتم الاحتكام بها عند عدم اتفاق وتناغم العاملين مع برنامج تقييم الأداء. ولكي تتكامل عملية تقييم الأداء مع المتطلبات القانونية فإن على الإدارة المنظمة أو أصحاب إدارة الأعمال تسجيل أو توثيق عملية تقييم الأداء مستنديا حتى يمكن الرجوع إليها عند إشارة القانونية من قبل العاملين أو النقابات أو غيرهم.<sup>1</sup>

3- قياس الأداء: تتضمن هذه الخطوة جمع معلومات حول الأداء الفعلي في

المصادر التالية:

- ملاحظة الأفراد العاملين ومتابعتهم.

- التقارير الإحصائية.

- التقارير المكتوبة.

إن الاستعانة بجمع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.<sup>2</sup>

ونعرض فيما يأتي الجهات الأربعة المتفق على أنه يمكن لها أن تقوم بعملية قياس الأداء باعتبارها تشكل مصدر المعلومات التي يعتمد عليها في عملية قياس وتقييم أداء العاملين:

-الرئيس المباشر: تجمع أغلب الآراء على أن أنسب شخص تتوافر لديه المعلومات

الكافية من

<sup>1</sup>سيد محمد جاد رب: مرجع سابق، ص519-520.

<sup>2</sup>سهيلة محمد عباس: مرجع سابق، ص144.

- **أداء الموظف أو العامل:** هو رئيسه المباشر باعتباره الشخص الذي يكون على دراية كاملة وشخصية بكل ما يتعلق بمروسته كما أنه الأقدر على معرفة كل العناصر الوظيفية التي يشرف عليها وتحديد أفضل الأفراد القادرين على تحمل واجباتهم ومسؤولياتهم من بين مرؤوسيه وتقييم مستوى كفاءتهم في العمل، إلا أن هناك بعض الكتاب يحذرون من الاعتماد بشكل نهائي على الرئيس المباشر فقط إذ أن هذا الوضع سوف يعطي المجال للتحكم في نتائج القياس، وخلق التحفيز والمحسوبية ولذلك يؤكدون على ضرورة قيام مستوى إداري أعلى من الرئيس المباشر بمواجهة النتائج التي توصل إليها ومن خلال تقييمه وذلك ضمن موضوعاتها، وللتأكد من سلامتها وصحتها قبل عرضها على الإدارة العليا بشكل نهائي.<sup>1</sup>

- **التقييم الذاتي:** على الرغم من عدم استخدام التقييم الذاتي كمصدر وحيد للمعلومات، إلا أنه لا يزال يمثل أحد المصادر الهامة وعلى وجه الخصوص فإن أفراد يستطيعون الحكم على سلوكياتهم الخاصة كما أنهم يمتلكون نواحي المعرفة كافة عن الأداء ومحدداته ونتائجه، لكنه يؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات ويرجع ذلك إلى اعتبارين رئيسيين:

● إمكانية الربط بين نتائج التقييم وإتخاذ بعض القرارات الإدارية مثل: الزيادة في الراتب والترقية.

● ميل المرؤوسين إلى تبرير الأداء المتدني بإرجاعه إلى عوامل خارجية مثل: عدم تعاون الزملاء لسوء الإنحراف أو انخفاض الجودة أو كشاففة المنافسة أو ضغوط العمل... الخ.<sup>2</sup>

4- **تقييم زملاء العمل:** يستخدم هذا المدخل حين يكون بين الموظف وزملائه إتصالات وعلاقات عمل مستمرة، ولا بد من نجاحه في توفر قدر من الثقة بين الموظف

<sup>1</sup>مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص103.  
<sup>2</sup>سامح عبد المطلب عامر: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، طه، 2011، ص16.

وزملائه، ومن مزايا أن يكون منفذي القرارات بمعلومات قيمة لاسيما عندما لا تكون لديهم وسيلة اتصال المباشر بالموظف، ومن معايير أنه يكون قليل الفائدة في المنظمة يقوم الثواب والعقاب فيها على التنافس الشديد بين العاملين وعندما تكون الثقة بينهم ضعيفة ومعدومة.<sup>1</sup>

5- **المرووسين:** والمقصود هنا أن يقوم المرؤوس بقياس وتقييم أداء رئيسه، بحيث يدلي بآرائه وبالمعلومات المتوفرة لديه عن رئيسه بما يتعلق بسلوكه وأدائه في العمل وذلك نتيجة الاحتكاك اليومي والمستمر بينهما، ليتم التقييم والحكم على مدى أو مستوى كفاءته وإنجازه في العمل، لأن الاعتماد الكلي على معلومات وآراء المرؤوسين برؤسائهم يعتبر إجراء غير مناسب، وذلك بسبب احتمال وجود خلافات بين الرئيس وبعض مرؤوسيه مما يجعل نتائج القياس والتقييم غير موضوعية، إلا أنه في المقابل تعد نتائج تقييم المرؤوس برئيسه في أنها تجعل هذا الرئيس على علم بحقيقة أدائه نحو الأفضل، وبشكل عام يمكن القول أن غالبية المنظمات تسند مهمة قياس الأداء والتقييم إلى الرئيس مباشرة للفرد، مع توفير السبل الكفيلة التي بواسطتها يمكن الحد من احتمال تميز هذا الرئيس في عملية القياس والتقييم هذه<sup>2</sup>

6- **تحليل ومناقشة تقارير قياس الأداء:** هذه الخطوة من أهم خطوات التقييم وقياس الأداء ذلك لأنها تتعلق برد فعل المرؤوسين اتجاه تقارير قياس كفاءة أدائهم كما أن هذه الخطوة تبرز أن تقييم الأداء ليس هدف في حد ذاته بل وسيلة للبحث عن أفضل السبل لرفع أداء العاملين، كما أن التقييم الموضوعي لكفاءة الأداء يزود الإدارة بالكثير من المعلومات الهامة التي تحدد جوانب القوة والضعف في الأداء بالتحليل الموضوعي للبيانات تقارير تقييم الكفاءة للأداء تستطيع الإدارة أن تتخذ قراراتها على أسس موضوعية وأن

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: إدارة الأفراد قرن 21 الموارد البشرية، دار الواصل للنشر، عمان، ط3، 1986، ص250.

<sup>2</sup> مصطفى نجيب شوايش: مرجع سابق، ص105.

تتعرف على مهارات الواجب ترميتها وترقيتها لدى العاملين من ذوي الكفاءة المرتفعة أو المنخفضة.<sup>1</sup>

ولا يكفي أن يعرف العاملين نتائج تقييم أدائهم بل من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية السلبية بينهم وبين المقيم والمشرف المباشر لتوضيح بغض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها العامل وبصورة خاصة الجوانب السلبية في الأداء إن المناقشة تحقق من شدة التأثير النتائج السلبية على مشاعر وإتجاهات العاملين.<sup>2</sup>

**7- مدة التقييم:** إن مدة التقييم تخلق من منظمة إلى أخرى، وأحيانا من مجتمع لمجتمع آخر، فالمجتمع الأمريكي ومنظماته تستخدم أسلوب التقييم الدوري والسنوي، أما في المجتمع الياباني ومنظماته تستخدم أسلوب التقييم الطويل الأمد لأكثر من سنة واحدة، وبالإضافة إلى ذلك فإن حجم المنظمة بطبيعة أدائها وأهدافها من التقييم تعتبر أيضا من العوامل الأساسية المحددة لسياسة التقييم في إطار الزمن المعتمد، ولكن بالشكل العام يمكن أن يكون التقييم بشكل دوري وسنوي أو أي توقيت معين لكن في العامة يكون تقييم العاملين بعد إنقضاء فترة التجربة وكذلك بلا أغراض تثبيت العاملين في وظائفهم أو نقلهم وترفيحهم إلى وظائف جديدة إلا أن التقييم يعتمد على طبيعة الحاجة في المنظمة.<sup>3</sup>

**8- إتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة بعد إنتهاء من التقييم:** ينبغي على إدارة الأفراد في المنظمة دراسة وتحليل نتائج التقييم، وإتخاذ الإجراءات المناسبة، حتى يمكن أن يساعد ذلك على تطوير كفاءة العاملين وسياسات العاملين، أو يلاحظ أن ذلك لا يحدث في الحياة العلمية ويكتفي بحفظ تقارير الأداء في ملفات العاملين دون دراسة وتحليل. ومن ضروري الاهتمام بنتائج التقييم إن هذه النتائج تؤثر على الفرد وعلى المنظمة في نفس الوقت، من ناحية الفرد يؤثر التقييم على التغيير، مراكز العاملين في المنظمة مثال ذلك نقلهم أو ترقيتهم أو تدريبهم..... ويجب على إدارة المنظمة أن تقدم المكافآت المادية

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شوايش: مرجع سابق، ص 106.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس: مرجع سابق، ص 145.

<sup>3</sup> خضير كاظم محمود: إدارة الموارد البشرية، ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 168.

أو المعنوية للعاملين الذين حصلوا على تقديرات عالية، أما بالنسبة للعاملين الذين حصلوا على تقديرا منخفضة فيقتضي الأمر توقيع عقوبات عليهم مثال ذلك حرمانهم من الترقية أو العلاوات الدورية أو نقلهم إلى وظيفة أخرى.

أما من ناحية التقييم بالنسبة للمنظمة فإن التقييم يمكن أن يساعد تعيين برامج وسياسات

إدارة الموارد البشرية، وتعتبر نتائج التقييم مقياس لنجاح إدارة الفرد في سياستها المختلفة.<sup>1</sup>

### سادسا: أبعاد الأداء الوظيفي:

بعد أن تعرضنا سابقا إلى مجموعة من التعاريف المعبرة لمفهوم الأداء نتناول فيما يلي: تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم (.....) إذ يتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

● **البعد التنظيمي للأداء:** يقصد بالأداء الوظيفي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في مجال التنظيم بغية تحقيق أهدافها ومن ثم يكون مسير المؤسسة معيار يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية أثر ناتج عن المعايير الاجتماعية الاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية إذا نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية تنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

● **البعد الاجتماعي للأداء:** يشر البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على إختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على مدى البعيد إذا إقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت

<sup>1</sup>صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، من الناحية العلمية والعملية، دار الكتب جامعة الإسكندرية، ط1، مصر، 2010، ص305،

الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية فكما هو معروف في ادبيات النزعة أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى يلزم فعالية داخل المؤسسة أن لكل ماله صلة بالطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة إجراءات وإزمات... الخ.<sup>1</sup>

• **البعد الاقتصادي:** ويتمثل في تقييم النتائج العامة للمنظمة للتعرف على مدى نجاحها في تحقيق أهدافها وسياساتها العامة والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأهداف الدولة وسياساتها العامة.

• **البعد التنفيذي:** ويتمثل في تقييم الأداء على المستوى الوظيفي التي تقيم كل نشاط من النشاطات المنظمة ونحن هنا سنركز على هذا البعد وذلك من خلال تركيزنا على تقييم أداء وظيفة الشراء من معارض يمكننا القبول أننا نقصد أداء هذا قياس النتائج المحققة من الأعمال المختلفة للمنظومة بإدارة المشتريات ومقارنتها بالأهداف المحددة لها باستخدام معايير ومعدلات ونماذج معينة.<sup>2</sup>

#### سابعاً: طرق تقييم الأداء:

هناك طرق متعددة لقياس أداء الأفراد العاملين في المنظمات وقد استخدمت عدة معايير في تحديد وتمييز هذه الطرق إلا أن البعض يقوم بتقسيمها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة كما يلي<sup>3</sup>:

#### ■ الطرق التقليدية:

##### 1- طريقة التدرج البياني:

تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء الموظف أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع، كأن تكون التقديرات "ضعيف، متوسط، جيد، جيد جداً، ممتاز" وذلك حسب درجة توفر كل من هذه الخصائص منه، والتي يعبر

<sup>1</sup> مصطفى يوسف: إدارة الأداء، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2016، ص21.

<sup>2</sup> محي الدين الأزهرى: إدارة المشتريات مبادئ وسياسات، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، ط2، 1977-1978، ص 118.

<sup>3</sup> مصطفى أحمد صيدة: إدارة الموارد البشرية الإدارة العصرية الرأس المال الفكرى كلية التجارة، جامعة الزقازيق، 2004، ص228.

عنها ب وتمتيز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة، وعادة يتم قياس الأداء بموجب هذه الطريقة بواسطة الرئيس مباشر لهم، ويعاب على هذه الطريقة إحتمال أن يميز الشخص القائم بالتقييم في تقديره كذلك فإن هذه الطريقة مرتبطة بشخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واتجاهاته، فقد يترتب عليها إعطاء تقديرات أعلى من الواقع لكل من يقوم بقياس أدائه إذا كان متساهلا أو أن يعطي تقديرات أقل من الواقع لكل من يقوم بتصميمه إذا كان متشددا في تقييمه.

## 2- طريقة الترتيب:

وتختلف هذه الطريقة في أن يطلب من كل مقيم القيام بترتيب الأفراد والمتابعين ترتيبا تنازليا من الأحسن إلى الأسوء والأساس من الترتيب هنا ليس خصائص معينة أو صفات محددة، ولكن الأساس هو الأداء العام للعمل، وتمتاز هذه الطريقة بالبساطة والسهولة، ويعاب على هذه الطريقة صعوبة تطبيقها عندما يزيد عدد العاملين في الإدارة أو القسم عن عشرين شخص.

## 3- طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين:

يتم بموجب هذه الطريقة تقسيم جميع العاملين في إدارة واحدة الأزواج بحيث يتم وضع كل موظف في مجموعة مع كل موظف من مجموعة أخرى، وتتميز هذه الطريقة بأنه اذ قام أكثر من شخص بعملية المقارنة ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريبا في حال اتبعت أي طريقة أخرى من طرف قياس أداء ويعاب على هذه الطريقة أنها تستغرق وقتا طويلا وفق عدد الأفراد المطلوب قياس أدائهم.

## 4- طريقة التوزيع الإجباري:

يتم في هذه الطريقة وضع بعض القيود على حرية المقيم في توزيع العاملين الذين يقوم بقياس أدائهم بالشكل الذي يركز على فكرة التوزيع الطبيعي وإستخدام هذه الطريقة يمنع المقيم من التساهل والتشدد في قياس أداء العاملين.

**5- طرق القوائم:**

تقسم هذه الطرق إلى نوعين أساسيين وهما الطريقة المرجحة أو طريقة الاختيار الإيجابي، وتتمثل هذه الطريقتان في قيام المقيم بوضع قائمة من عبارات سلوكية لكل بعد من الأبعاد العمل ويختار الرئيس العبارة التي تتفق والسلوك الفردي للمرووسين بشرط أن قد لاحظ هذا السلوك وتشبه هذه القوائم استمارة الاستبيان.

**6- طريقة التقييم بحرية التعبير:**

تتطلب هذه الطريقة وبكل بساطة، أن يقوم المشرف أو أي مقيم آخر بكتابة إنطباعاته على الفرد على صحيفة من الورق على المشرف أو المقيم تخصيص الوقت الكافي وأن يفكر بالإجراءات التي سيتبعها، وهذا في الحد ذاته يعتبر ميزة وعيبا في نفس الوقت، فمن جهة يجعل من الضروري أن يقوم المشرف بملاحظة والتحليل ومن جهة أخرى فإن ذلك يتطلب من المشرف وقتا أكثر من متوسط الوقت الذي يمكن للمشرف أن يقضيه في عملية التقييم.

**طرق الحديثة في قياس الأداء:**

حيث أن طرق قياس الأداء تعتبر تقليدية وتتصف بالقصور الواضح، فقد بدأ البحث عن طرق أفضل لقياس أداء العاملين، ومن بين تلك الطرق الحديثة ما يلي:

**أ- طرق تقليدية: "التقييم على أساس النتائج"**

تقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ النتائج، وما أحرزه الفرد كأساس على تقييم أدائه، وقد إرتكزت هذه الطريقة على بعض الضمانات التي توفر لها الموضوعية في التقدير وتنمي نوعا ما من روح تعاون بين الرئيس ومرووسيه، بالشكل الذي يحقق رغبات الفرد وتعاون الرؤساء وأهداف المؤسسة، وقد دلت التجارب العلمية على نجاح هذه الطريقة في بعض المنظمات في الدول المتقدمة، وإن إستخدام هذه الطريقة من شأنها أن يخلق جوا

مناسبا من التعاون في الأداء، والمشاركة في المسؤولية وتحريك الدوافع الإنسانية إلى مجالات أخرى.<sup>1</sup>

#### ب- طريقة الوقائع ذات الأهمية القصوى:

تتمثل هذه الطريقة في قياس أداء العامل في ضوء وقائع جوهرية أو أعمال هامة قام بها خلال الفترة التي يقيم أداءه خلالها ويتطلب استخدام هذه الطريقة أن يقوم الرئيس المباشر بتسجيل هذه الوقائع وتلك الأعمال في سجل خاص بالموظف أو العامل، وبذلك قد يقوم الرئيس بتدوين الوقائع الجوهرية أو الأعمال العامة الممتازة منها والردية وفقا لتواريخ حدوثها.

#### ج- طريقة البحث الميداني:

تعتمد هذه الطريقة بشكل أساسي على المشاركة الفعالة من قبل إدارة الأفراد في عملية قياس أداء العاملين في المنظمة ويتم الحصول على البيانات عادة شفويا ودون استعمال أي نماذج أو التأثير على قوائم محددة، وبذلك فإن الرئيس المباشر لا يقوم بتعبئة نماذج أو الإجابة على كتابة القوائم موضوعية بشكل مسبق، ومميزات هذه الطريقة تكمن في حقيقة أن الإجراء الشفهي الذي يتم فيه الحصول على البيانات تؤدي إلى الحصول على بيانات أكثر عن الفرد الذي يتم تقييمه إلا أنه يعاب هذه الطريقة كونها مكلفة تستغرق وقتا قد يكون طويلا للانتماء في عملية التقييم

#### د- طريقة التقدير الجماعي:

يتم بموجب هذه الطريقة قياس الأداء الموظف من قبل لجنة تتكون من عدد أعضاء يكون أحدهم الرئيس المباشر للموظف ويجب عند إختيار أعضاء اللجنة أن يكونوا من الذين يعرفون الموظف وطبيعة عمله، وتتميز هذه الطريقة في كون تقييم الرئيس الأرقام أو النقاط.

<sup>1</sup>حجازي محمد حافظ: إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، 2004، ص287.

المباشر (صاحب الصلاحية في قياس أداء الموظف بموجب هذه الطريقة) يكون أكثر دقة وحرصا في التقييم لأن تقييمه هذا يناقش من قبل لجنة والامر الذي يجعله دقيقا كما أن نتائج هذه الطريقة في قياس أداء العاملين تركز على موضوعية أكثر من طرق أخرى.<sup>1</sup>

#### هـ- أسلوب الإدارة بالأهداف:

وقفا لهذا الأسلوب يتم قياس أداء العاملين عن طريق المقارنة بين الاهداف الموضوعية

لل فرد من أجل إنجازها مع ما تنجزه فعلا وتتم بواسطة أربع خطوات هي:<sup>2</sup>

- ✓ وضع الأهداف بالتعاون والمشاركة ما بين الرئيس والمرؤوس.
- ✓ وضع ترتيب زمني مسبق لفترات التنفيذ أو الأداء.
- ✓ المقارنة بين مستوى الإنجاز الفعلي مع ما هو محدد مع الهدف الموضوع والموافق عليه.

✓ تقرير الأهداف والاستراتيجيات الجديدة الممكنة التي سبق الحصول عليها.

#### ■ الاتجاه السلوكي في قياس الأداء:

وتكمل هذه الطريقة "الإدارة بالأهداف" لأنها تحاول أن تقيم كيف يتم أداء وأهم ملامح هذه الطريقة لأنها:

- تبرز أهمية الأهداف الحضورية.
- تركز على الوظائف الفردية.
- تحدد السلوك الذي يتم بشكل محدد ويمكن ملاحظته وقياسه.
- تفرق بين السلوك والأداء والفعالية "النتائج".<sup>3</sup>

<sup>1</sup>الصيرفي محمد: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، جامعة، 2007، ص 233.

<sup>2</sup>مصطفى نجيب شاويش: مرجع سابق، ص59.

<sup>3</sup>عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: إدارة الافراد قرن 21 الموارد البشرية، ط3، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع. 1986، ص250.

### ثامنا: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

تختلف العوامل المؤثرة في أداء العاملين باختلاف مصادرهما وكذا تأثيرها الذي تلعبه.

1- **عوامل شخصية:** يدخل الأفراد المؤسسة وهم يحملون خصائص وصفات

شخصية

وهذه الخصائص يكون لها ارتباط قوي بالفرد حين دخوله للمؤسسة، وبالتالي فلها

تأثير

واضح على سلوكهم، وفي أغلب الأحيان لا يمكن للمديرين التعامل مع هذه

الاختلافات

وتوجيهها الوجهة الصحيحة. ومن أبرز العوامل الشخصية نجد:

• **العوامل النفسية:** وتنقسم إلى ما يلي:

• **الشخصية:** عرف هذا الموضوع إهتماما لدى العلماء خصوصا في السنوات

الأخيرة،

• ولقد كان الاهتمام بالشخصية الإنسانية لأجل تحقيق التوافق بين الأفراد، وأعمال

معينة وشخصية الفرد يمكن أن يكون لها تأثير الجهد ونوعية الأداء، وقرار قبول العمل أو

رفضه، وتتدخل الشخصية في إتخاذ قرار ترك العمل أو البقاء.

• **الدوافع:** هي عوامل داخلية تؤثر في الأفعال والسلوك، ودوافع الفرد هي التي تحدد

أفعال وسلوكيات وتحدد إيقافه أو إستمراره وتقوم البيئة من زاوية مصلحة الفرد، وهناك

العديد من الدوافع المرتبطة بالعمل على إختلاف أنها مكتسبة أو غير مكتسبة، والتي تسعى

العاملون لإشباعها من خلال عملهم والدوافع تعمل كعوامل نفسية بسيطة.<sup>1</sup>

• **التعلم:** هو أي تغير لبني في سلوك الفرد الذي يظهر نتيجة للتمييز ولذلك يمكن القول

إن التغيرات في السلوك فالتعلم يضمن التغير الذي قد يكون جيدا أو سيئا من وجهة نظر

<sup>1</sup> إندرودي سيزلافي، ماك جي، الاس: تر: جعفر أبو قاسم أحمد، السلوك التنظيمي، وتقييم الأداء، ط2، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1999ص18.

المنظمة، فقد يتعلم العاملون سلوكيات مرغوب فيها بالإضافة إلى سلوكيات أخرى غير مرغوب فيها.<sup>1</sup>

• **الحسية:** يتعرض الأفراد دوماً لأنواع معقدة ومختلفة من الإشارة الحسية مثل: أوامر شفوية أو رسائل مكتوبة وألوان وروائح وأشياء تلمس معادلات رياضية وإعلانات الأجهزة العامة ومن المستحيل في الواقع حصل كل الإشارات الحسية التي يتعرض لها الفرد خلال يوم عمل عادي.

كما نجد أن العوامل الموجودة في البيئة المحيطة أو محيط العمل لها تأثير على إدراك العامل بطرق معينة فيمكن من خلالها التنبؤ بسلوكيات هؤلاء العمال.<sup>2</sup>

• **الانتماء:** إن العاملون بصحة الصدق في علاقات العمل، مثل هذه العلاقات بين العاملين تؤدي إلى شعورهم بالانتماء وبالتالي فهو من الحسابات الأساسية المرتبطة بالعمل، فهو يساهم في توحيد الجماعة ويشترك إدراك الفرد بعوامله أهدافه، وفلسفته التي تساهم في شكل صور أفضل في المستقبل.

• **القابلية:** هناك بعض الأفراد هم بطبعهم أقل من الآخرين فلكل فرد نقاط قوة ونقاط ضعف فيما يتعلق بالعمل وهذا ما يجعل العاملين أفضل وتكفل نسبياً من الآخرين في إنجاز الأعمال والمهام المطلوب إنجازها وعليه فالقابلية تتعلق خاصة باختلاف بين أداء العمال، والمقصود بالقابلية هي طاقة الفرد بإنجاز مهام مختلفة في العمل فهي التخمين الحالي لما يتمكن الفرد من فعله.

• **العمر:** العلاقة بين العمر والأداء العمل كانت في القضايا التي زاد الاهتمام بها في العقد الأخير والسبب في ذلك يعود إلى عدة عوامل أهمها هناك إعتقاد شائع أن أداء العمل ينخفض بالتقدم في العمر، وذلك لحرصه على العمل وعدم التفريط فيه.

<sup>1</sup> ماجد العظيمة، السلوك التنظيمي، سلوك الفرد والجماعة، الأردن، دار الشروق، 2003، ص59.

<sup>2</sup> اندرودي سيزلافي، مرجع سابق، ص57.

• **الجنس:** أكثر القضايا المثيرة للجدل فيها، إذا كان مستوى أداء النساء هو نفس أداء الرجال غير أن الواقع أثبت أنه لا توجد فوارق واضحة بين أداء وكفاءة وإنتاجية ورضا النساء عن العمل مقارنة بالرجال غير أن معدلات الغياب بالنسبة للمرأة أكثر منها للرجال وهذا راجع إلى بعض العوامل مثل إطلاع المرأة بمسؤولية إجتماعية أكثر من الرجال والاهتمام بالمنزل والأبناء.<sup>1</sup>

## 2- عوامل خاصة بالعمل:

• **الرضا عن العمل:** نظرا لأهمية الرضا عن العمل وتأثيره على العمل أجريت العديد من الدراسات أن لعدم الرضا تأثير كبير على معدلات دوران العمل والغياب لذلك كلما كان العامل غير راضي بعمله ارتفعت نسبة تغيبه عن العمل وزادت قابلية الفرد للعمل في المنظمة.<sup>2</sup>

إذن فالرضا عن العمل هو نتيجة حصول الفرد على ما يرغب فيه فهو يعبر عن شعور فردي يشمل مجموعة إتجاهات الفرد ناحية عمله فالفرد يسعى لتحقيق طموحاته وأهدافه الخاصة.

ويرتبط هذا بطبيعة عمله ومدى رضاه عنه فالوظيفة المريحة والتي تضمن إستقرار العامل بالمؤسسة من شأنها أن تزيد من طموحاته وتضمن بقائه.

• **ضغوط العمل:** هناك العديد من الدراسات التي حاولت إكتشاف العلاقات بين ضغوطات والأداء حيث أن مستويات الضغط المنخفضة والمتوسطة تؤدي إلى ارتياح الجسم وبالتالي زي الأفراد أكثر قوة وأكثر سرعة.

• **الإشراف:** هو عملية تهدف إلى مساعدة العاملين لتحقيق فهمهم بأنفسهم وبيئتهم ليحسنوا إستغلالها وبذلك يتم أداء العمل بنجاح، والمشرف لديه مهام يقوم بها وذلك لضمان

<sup>1</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الإسكندرية، دار الجامعية، 2000، ص191.

<sup>2</sup> إندوردي سيز لافي وماك جي والاس: مرجع سابق، ص76.

السير الحسن للعمل، فعليه إمداد العمال وذلك لأن التأخي والاتصال الجيد بين المشرف والعمال جو يبعث الرضا والارتياح في محيط العمل.<sup>1</sup>

### 3- عوامل تنظيمية:

● **القيادة:** تعتبر القيادة عامل مهم داخل المؤسسة فهي تؤثر على العاملين وأدائهم، خاصة إذا كان القائد يتحلى بصفات ومميزات تعطي للعامل الرغبة والقبالية في تحسين أدائهم، وتعد القيادة من أهم العناصر التي يجب توافرها في الشخص الإداري لتكون سببا في تحقيق أهداف المؤسسات بأعلى درجات الكفاءة والفاعلية.

● **تصميم الوظائف:** الغرض من هذه العملية هو تصميم ملائم بالنسبة للمحتوى المنصب ومتطلبات مهام العمل مع مهارات وقدرات واحتياجات العامل حتى يمكن تحقيق مستوى مرضي في الأداء التنظيمي.

● **نظام الحوافز:** إن للحوافز تأثير كبير على أداء العاملين ودافعيتهم للعمل وأبسط الكفاءات بالأداء مسلمة أساسية للمنظمات ولا تمثل هذه العلاقة أهمية على مستوى المنظمات فقط ولكنها تمثل أيضا على المستوى الفردي.

● **المواطنة التنظيمية:** هو سلوك غير اعتيادي لا يعتبر جزء من متطلبات العمل الرسمية ولكنه يؤدي إلى زيادة فاعلية المؤسسة والمؤسسة بحاجة إلى العمال الذين يؤدون أعمالا أكثر مما طلب منهم وإنجاز أعلى والمؤسسات بحاجة إلى العاملين الذين يتمتعون بالمواطنة التنظيمية العالية ومن مظاهر المواطنة التنظيمية التي لها تأثير إيجابي على ادة القابلية للعمل وغالبا ما يؤدي فعل ذلك لارتفاع مستوى الاداء ويصبح المؤسسة مثل تقديم تقارير بناءة حول عمل الجماعة والمنظمة يساعدون الأعضاء الآخرون في فريقهم يتطوعون لقيام بأعمال إضافية يجتنبون المطوعات غير الضرورية يهتمون بممتلكات المنظمة، يحترمون القواعد والتعليمات، يتحملون ضوضاء العمل وتكليفات الأعمال الإضافية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> طارق طه: الإدارة، الإسكندرية، منشأة المعارف، ط1، 2005، ص44.

<sup>2</sup> ماجد عطية: مرجع سابق، ص36.

### تاسعا: الاتجاهات النظرية للأداء الوظيفي:

إن تتبع الاتجاهات النظرية يوضح أن للأداء الوظيفي أو الأداء بصفة عامة كان أهم ما شغل بال رواد الفكر الإداري تنظيمي حيث اهتموا به كثيرا وبكيفية تحسين وزيادته كل حسب اتجاهه، وتصوره ومنهجه سواء رواد الإتجاه الكلاسيكي أو الحديث أو المعاصر في الفكر الإداري أو التنظيم ولقد تناولنا الاتجاهات النظرية لاختلاف الاتهامات الخاصة بتحسين الإنتاجية والأداء لدى الرواد حيث أن كل رائد اهتم بنسق معين فمنهم من إهتم بالجوانب المادية كالأجر والآلات والمعدات والتقنيات، ومنهم من اهتم بالجوانب المعنوية كالتحفيز والتشجيع والعلاقات ومنهم من إهتم بالجوانب الإدارية والتسيير وطبيعة القيادة، وهي كلها تفيد الدراسة لإثبات العلاقات القائمة بين الأداء الوظيفي وبيئة العمل الداخلية وما تتضمنه من عناصر إدارية ومادية حيث نجد العالم الإنجليزي صالح أثر تقييم العمل داخل الوحدة الإنتاجية على رفع مستوى A.Smith آدم سميث الأداء لدى العامل، وتوصل إلى أن تخصيص كل عامل للأداء عمل ما يجعله يتم بكل جوانبه ويصل إلى نتائج مرضية وكفاءة من الأداء وجدة الإنتاج كذلك فريدريك "1856-1915" والإدارة العلمية وهي من أقدم النظريات F.Taylor تايلور التي إعتمدت على رصد الظواهر الإدارية ودراستها بطريقة علمية لمعرفة القوانين

والعوامل التي تتحكم في أداء العاملين، حيث آمن تايلور بأن العاملين يمكن برمجتهم للأداء فعال للمؤسسة الصناعية.<sup>1</sup>

وذلك بدراسة الحركة والزمن في العمل حتى يكشف عن الوسائل والعوامل المساعدة على رفع الكفاءة الإنتاجية وتحديد أفضل الطرق لزيادة الأداء الوظيفي وتوصله إلى ضرورة التنظيم الإداري والإشراف المركزي وتحديد المهمات بدقة وتدريب العاملين وتقسيم الواجبات والاختبار العلمي للأفراد حسب طبيعة الوظائف وتحديد نوع وكمية العمل المطلوب لكل فرد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>قلية فاروق عبده وعبد المجيد السيد محمد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات، ط2، دار المسيرة، 2009، ص52.  
<sup>2</sup>عبد الرحمن، عبد الله محمد: علم الاجتماع النشأة والتطورات الحديثة، بيروت، دار النهضة العربية، 1990، ص80.

"H.Fayol 1848 - 1925 هنري فايول اما فنظريته إلى التقسيمات الإدارية ركز على أهمية تقسيم العمل ووحدة السلطة والانضباط وخضوع المصالح الفردية للمصلحة العامة للمؤسسة في تحسين الإنتاج والأداء لدى العاملين فهو مكمل لاتجاه تايلور، رغم بعض الاختلافات معه حيث يرى هنري أن تقسيم العملية الإنتاجية بمكونات ووظائف سهل كثيرا عملية الإنتاج والأداء على أساس واضح من وحدة السلطة وتنسيق خطوات ومراحل التنفيذ.<sup>1</sup>

بينما ركز الرواد على عمليات الإنتاج وتحسينها فإنهم بذلك يركزون على أداء العمال من حيث كفاءته وطريقته ووسائل وظروف العمل المادية والمعنوية وكيفية تحسبه، والاختلاف كما سبق وذكرنا يمكن في الاتجاهات والتصورات لدى كل رائد من رواد الفكر التنظيمي والإداري.

"1880-1949" ونظرية العلاقات الإنسانية قدم انتقادات Mayo. إلتون مايو لاتجاهات الإدارة العلمية خاصة بعد أن شعر أصحاب الأعمال بأن مبادئ الإدارة السائدة في مؤسساتهم بالرغم من حزمها وضبطها للعاملين وبالرغم من الحوافز المادية المغرية للعمال أصبحت الإدارة الكلاسيكية عاجزة عن المحافظة على مستوى جيد للأداء والإنتاج وأكتشف إلتون مايو أن العوامل المادية ليست بالضرورة وحدها العامل الأساس والمؤثر في إنخفاض وإرتفاع الإنتاج و إرتفاع مستوى الأداء لدى العمال ويعتبر ذلك إهمالا للجوانب بالإضافة للأداء والعملية الإنتاجية، دراسات وتجارب إلتون مايو وزملاؤه حول السلوك الإداري للعاملين في واحد من أكبر المصانع في مدينة شيكاغو "مصنع الهاد ثورن" كشف عن أثر زملاء العمل والجماعات وعاداتهم وأفكارهم وأحاسيسهم تعتبر عوامل على درجة كبيرة من الأهمية في سير العملية الإدارية وتحسين الأداء والإنتاج، والنتيجة التي خرج بها مايو كانت الإدارة عملية إجتماعية أكثر من كونها عملية ميكانيكية رسمية، وهذه العملية الاجتماعية تتكون وتتفاعل بتأثير العلاقات الشخصية غير الرسمية بين جماعات

<sup>1</sup>أفليه فاروق عبده، وعبد المجيد: مرجع سابق، ص54.

العمال لتلبية حاجاتهم تصبح محور أدائهم وسلوكهم دون اضرار بجوانب السلوك الإداري الرسمي للمؤسسة.<sup>1</sup>

إلتون مايو أثبتت دراسته أن توفر الظروف المادية غير كافية لتحسين أداء العمال، فالجانب الإنساني يلعب دورا إيجابيا وكلا الجانبين مكملان لبعضهما البعض، تحسين الإنتاج والأداء للعمال في نظر إلتون مايو لا يتحقق إلا من خلال تحويل الفكر الإداري باتجاه تقرير الثقة وهدم السلطة المستبدة وإعادة النظر في معنى المسؤولية أي الإتجاه النظريات المعاصرة ذات الإتجاه السلوكي الإداري والتنظيمي جمعت جميع الاتجاهات السابقة غير أنها اضافت إليها بعض الأفكار والمبادئ والحقائق، ويمكن اعتبارها أيضا إمتدادا لنظرية العلاقات الإنسانية، حيث أن هذا الإتجاه لا يؤمن أن الروح المعنوية وتنمية العلاقات الإنسانية بين العمال يمكن توفيرها بسهولة، بل يرى أنها تخضع للبحث العلمي وتفسير الموضوعي وذلك يؤثر بالحوافز وتعزيزها بتأثير مكافأة العاملين وتلبية العديد من حاجاتهم كلما إقتربوا وحققوا أداء فعال من خلال الوصول إلى مستويات إنتاجية أعلى، ويقترح هذا الإتجاه إستخدام كافة أنواع التحفيز المادي والمعنوي لتحفيز العاملين ودفعهم بإرادتهم نحو التعاون والتواصل آخذة في الاعتبار إيجاد نوع من التوازن في ظروف العمل الرسمية للقرارات الإدارية والجوانب غير الرسمية التي تخص العلاقات حتى يتحقق الأداء الفعال لدى العاملين والإدارة معا، ومن أبرز رواد هذا الإتجاه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>فليه عبد المجيد: مرجع سابق، ص60-63.

<sup>2</sup>فيله عبد المجيد: نفس المرجع السابق، ص65-66.

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل يمكننا القول إن الأداء أحد أهم المواضيع التي تستدعي الاهتمام به من طرف جميع المؤسسات، ومن جهة أخرى فإن عملية الأداء لها أهمية بالغة باعتبارها جزءاً من عملية الرقابة.

## الفصل الرابع:

### الإجراءات المنهجية

أولاً: مجالات الدراسة

- المجال المكاني
- المجال الزمني
- المجال البشري

ثانياً: المنهج المستخدم في الدراسة

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

● الملاحظة

● الإستمارة

● المقابلة

رابعاً: أسلوب المسح الشامل والمجتمع وخصائصه

### أولاً: مجالات الدراسة:

أ- **المجال المكاني:** تقع مديرية الشؤون الدينية والاقواق بحي قريف عبد اللطيف طريق عنابة تبسة يحدها شمالا طريق عام، جنوبا طريق عام، شرقا يحدها مسجد حمزة بن المطلب والمدرسة القرآنية الامام نافع، أما غربا يحدها طريق عام.

ب- **المجال الزمني:** ويقصد به الوقت الذي استغرقته الدراسة الميدانية حيث بلغت مدة الدراسة حوالي 4 أشهر من الزمن والزيارات كانت تتم معظمها فالفترة الصباحية وقد مرت بثلاثة مراحل هما:

-**المراحل الأولى:** إختارنا موضوع الدراسة في أواخر شهر ديسمبر وذلك بعد مناقشة وإستشارة لأستاذ المشرف وكذلك العديد من الأساتذة وبالإضافة الى الاطلاع على مصادر والمراجع الضرورية لهذه الدراسة وقمنا بجمع العديد من الكتب والمجلات وكذلك الاطروحات الدكتوراه وتنقلنا الى العديد من المكاتب الجامعية والاطلاع على أغلب المواقع ذات صلة بالموضوع.

-**المراحل الثانية:** بداية الموسم الجامعي الثاني 2023-2024 تمت الموافقة على الموضوع الدراسة من طرف اللجنة والمجلس العلمي للكلية خلال شهر فيفري تم الانطلاق في الجانب النظري للدراسة التي إستمرت حوالي شهرين الى غاية أواخر شهر مارس حيث تم عرض الفصل النظري على الأستاذ المشرف الذي سجلنا لنا مجموعة من الملاحظات والتوجيهات أما في باقي الفترات من شهر تمت العودة الى صياغة الإشكالية الدراسة وفقا لملاحظات المقدمة من الأستاذ.

-**المرحلة الثالثة:** بداية شهر جانفي تم القبول بإذن الدخول وقد تضمنت دراسة تصميم أدوات البحث ذلك بوضع نظرة تصورية مبدئية للأدوات البحث الواجب الإعتماد عليها في هذه الدراسة وفي أوائل شهر ماي تم توزيع الاستمارة الاستبيان على الأساتذة المحكمين.

في أوائل شهر ماي 2024 تم البدء في تفرغ البيانات ومن ثم تحليلها تفسيرها للوصول إلى نتائج الدراسة وفي أواخر شهر ماي من نفس شهر تم سحب نسخة أولية عرضناها على المشرف لتقديم ملاحظات الضرورية.

### ج-المجال البشري: التأطير الإداري يضم 35.

#### ثانيا: منهج الدراسة:

لكل دراسة أو بحث علمي أسس منهجية يبني عليه الباحث قاعدته الأساسية للانطلاق في عملية البحث والدراسة، والتي تكون بمثابة المرشد الذي يتبناه حتى تتم الدراسة بدقة، فلا يمكن للبحث العلمي، أن يقوم بدون منهج واضح يساعد على دراسة وتشخيص مشكلة موضوع البحث لمعرفة جوانبها وتحميل أبعادها.<sup>1</sup>

المنهج خطوة من الخطوات الرئيسية لترتيب أفكار الباحث للوصول إلى نتائج ويعرف المنهج بأنه الطريق المؤدي للكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة.<sup>2</sup>

ولقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي باعتباره مناسباً لموضوع الدراسة لأنه يعتمد على دراسة ظاهرة توجد فالواقع حيث يهتم بوصفها وصفاً دقيقاً والآن موضوعنا يهدف إلى وصف تشخيص وتحليل وتفسير طبيعة الرقابة التنظيمية الممارسة من طرف مؤسسة الشؤون الدينية والتعرف على النظام الأداء الممارس بها وتقييم أدائها باعتبارها مؤسسة خدماتية.

ويعرف المنهج الوصفي بأنه يرتبط بدراسة المشكلات المتعلقة بالمجالات الإنسانية والاجتماعية حيث يقوم الباحث بجمع المعلومات الدقيقة عن هذه الظاهرة ويوصفها وصفاً تفسيرياً دقيقاً بدلالة الحقائق المتوفرة ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أعمار بوحوش ومحمد محمود الذبيبات: مناهج البحث وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995 ص 130.

<sup>2</sup> محمد الغريب عبد الغريب: البحث العلمي: التصميم، المنهج الإجراءات، مكتبة النهضة، للنشر والتوزيع القاهرة، مصر، ط3، 1996، ص78.

<sup>3</sup> وائل عبد الرحمان التل وعيسى محمد فحل: البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار حامد، ط2 عمان الأردن، 2007، ص48.

### ثالثاً: أدوات جمع البيانات:

لإنجاز هذه دراسة كان لابد من لاستعانة بجملة من للأدوات والوسائل المناسبة التي تمكن الباحث من جميع البيانات والمعطيات النظرية والميدانية اللازمة ومن أدوات جمع البيانات التي تم لإعتماد عليها:

#### الملاحظة:

من أهم الوسائل التي يستعملها الباحث الاجتماعي في جمع المعلومات في الميدان وهيا الخطوة لأولى في البحث العلمي وقد تكون ملاحظة بسيطة او ملاحظة علمية تعتمد على لإنتباه المقصود بغية إكتشاف اسبابها وقد عرفها العلماء المنهج بأنها " المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما مع لإستعانة بأساليب البحث و الدراسة التي تتلاءم مع طبيعة هذه ظاهرة<sup>1</sup> من خلال الزيارة الميدانية لاحظنا أن هناك إلتزام بمواعيد العمل وكذلك إستخدام تقنيات ووسائل حديثة كالحاسوب وكاميرات المراقبة في شتى الأماكن، إضافة لفت إنتباهنا إلى ان هناك تعاون بين الموظفين في إتمام أداء مهامهم الموكلة، كما تحضي هذه المؤسسة بمجموعة من القوانين الرقابية كوضع إشعارات تنبيهية للموظفين للجدران بعدم الاكل أثناء العمل إلا خارج أوقاته وتنبيه بعدم الغياب المستمر وعدم التدخين وإحضار الأطفال في مكان العمل.

**الاستمارة :** هي مجموعة من لأسئلة المنظمة او المصنفة حسب محاورها فكل محور من محاورها يمثل بعداً او جانباً في مشكلة دراسة.<sup>2</sup>

**وتعرف الإستمارة "** بأنها نموذج يضم مجموعة من لأسئلة توجه لأفراد من أجل الحصول على معلومات حول الموضوع او المشكلة او الموقف ويتم تنفيذ لاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية او ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد<sup>3</sup>

وتصنف لاستمارة الى أربعة محاور مخصصة لجمع البيانات.

<sup>1</sup> غريب محمود سيد احمد، تصميم وتنفيذ البحث الاجتماعي، دار المعرفة، مصر، سنة 1986، ص 26.

<sup>2</sup> غريب محمود سيد احمد، نفس المرجع السابق، ص 269.

<sup>3</sup> ماجد الخياط: أساسيات البحوث الكمية والنوعية في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، ص 35، سنة 2009.

خلال محاولتنا في وضع إستمارة إستبيان تطرقنا أولاً الى تقسيم المحاور الى أربعة مع العلم أن المحور الأول يتضمن البيانات الشخصية وباقي المحاور معنونه بفرضيات الدراسة ولكل فرضية يندرج ضمنها بعض تساؤلات في بداية الامر تلقينا صعوبة في صياغتها فتم الاستعانة من قبل الأستاذ المشرف لإتمام هذه الصياغة على أكمل وجه مع تدوين بعض الملاحظات فقمنا بإعادة صياغتها مجددا ولكن يبقى دائما العمل يحتمل النقائص فتم تعديلها على مستوى المحاور فالمحور الأول اعتمدنا على أربعة أسئلة بعد التعديل أصبحت ثلاثة أسئلة أما المحور الثاني كان هناك خطأ حيث لم نربط بين عناوين المحاور وكانت أغلبية الأسئلة محصورة بين نعم أم لا أما في المحور الثالث وجدنا تكرار فالعديد من لأسئلة تحمل نفس المعنى قمنا بحذفها وتعديلها وكانت بعض الكلمات تعبيرها ركيك قمنا بجردها من المصطلحات صعبة الفهم للمبحوث أما المحور الرابع تم فيه تقديم وتأخير بعض الأسئلة ، إضافة الى أن عدد الأسئلة غير متوازية فالعدد الإجمالي 28 سؤالا.

#### صدق الاستمارة: المحكمون:

الملاحظات	النخصص	الرتبة	أساتذة التحكيم
<ul style="list-style-type: none"> <li>• هذه الدراسة كانت تكون أفضل في مؤسسة إقتصادية.</li> <li>• الأخطاء الاملائية.</li> <li>• إضافة الى زيادة سؤال أخر في المحور الثالث الذي كان بعنوان "هل تحب العمل ضمن الفريق؟"</li> </ul> <p>لا <input type="checkbox"/></p> <p>نعم <input type="checkbox"/></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• في حالة الإجابة ب لا لماذا؟</li> </ul>	<p>- علم اجتماع تربوية</p>	<p>- أستاذة محاضرة "أ"</p>	<p>د. لبيبي فتيحة</p>

أ. د توايحية رابح	-أستاذ مساعد "أ"	-علم اجتماع تنظيم وعمل	-وجهة إنتقاد للمحور الأول في طبيعة المنصب أنه يكون حسب ما هو موجود بالمؤسسة إضافة الى صياغة كل الأسئلة نعم ولا وأحيانا كان لا بد من وضع بدائل مختلفة حتى لا يصبح إستجوابا بولييسي.
أ. د. كمال بوطورة	-أستاذ التعليم العالي	-علم اجتماع تربية	-أرى أن عدد العبارات قليل لأنه غير كاف لقياس الابعاد وعليه إقتراح إضافة عبارات أخرى.

- **المقابلة:** تعرف المقابلة انها اكثر الادوات شيوعا في جمع البيانات، و يتوقف نجاحها على مستوى التخطيط لها من جهة وعلى كيفية تسجيل المعلومات والبيانات من جهة أخرى.<sup>1</sup>

وتعرف ايضا انها تفاعل لفظي يكون عن طريق المواجهة يحاول فيه الباحث أو شخص الباحث القائم بالمقابلة بجمع المعلومات والحصول على بعض البيانات الموضوعية وتنقسم الى مقابلة مقننة وغير مقننة.

قمنا بإجراء بالمقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين الوسائل والمحاسبة، رئيس مصلحة مكتبة المفتشين، رئيس مصلحة الارشاد والاقواف وكان مضمون أسئلة المقابلة التعرف على

<sup>1</sup> محمد طلعت عيسى، تصنيف وتنفيذ البحوث الاجتماعية، مكتبة القاهرة، 1971، ص 321-322.

كيفية تطبيق نظام الرقابة على الموظفين وما نوع الرقابة التي تمارس داخل مديرية الشؤون الدينية لتحسين من أداء العامل بشكل فعال، وكان مضمون أسئلة المقابلة ما يلي:

- ما طبيعة الرقابة الطبقة داخل المؤسسة؟

- كيف يتم تطبيق عملية التفتيش؟

- هل الزيارات الميدانية للمسؤولين تساهم في الالتزام بالوقت؟

- هل تشجع الإدارة على العمل الجماعي؟

- هل يتلقى الموظفون الدعم من جهة الإدارة؟

**رابعاً: أسلوب المسح الشامل والمجتمع وخصائصه:**

أعتمدنا في دراستنا على أسلوب المسح الشامل لتغطية كل مفردات مجتمع الدراسة ذلك

لصغر حجم المجتمع المتمثل في 35 عاملاً

يسمى المسح الشامل أحياناً أسلوب التعداد لكل مفردة من مفردات المجتمع الإحصائي،

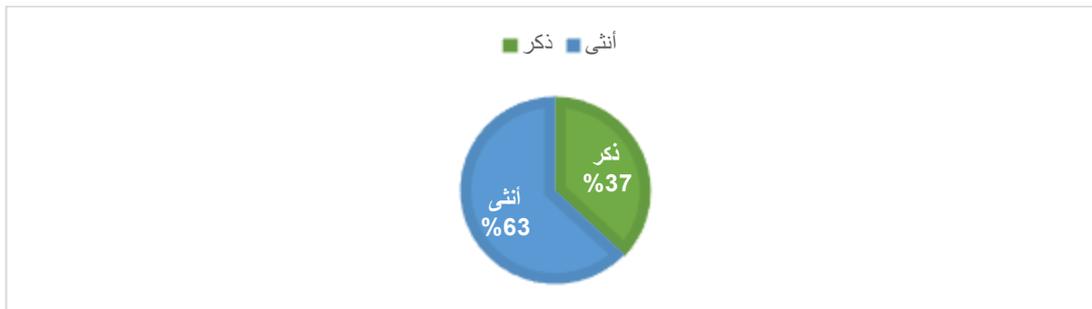
وذلك بتجميع بعض البيانات المتعلقة ببعض المتغيرات عن جميع مفردات المجتمع الأصلي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - نادية سعيد هيشور وآخرون. منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل لنشر والتوزيع، 2017، ص 227.

- المجتمع وخصائصه من حيث:

جدول رقم (01) الجنس

النسبة	تكرار	الإجابة
%37	13	ذكر
%63	22	انثى
%100	35	المجموع



الشكل (01): الدائرة النسبية توضح خصائص العينة حسب الجنس.

يبين الجدول أعلاه ان نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور، حيث شكلت نسبة الإناث نسبة مرتفعة قدرت ب %63 من اجمالي عينة الدراسة، في حين قدرت نسبة الذكور ب 37 %، يمكن تفسير هذه النتائج التي تلائم مختلف الوظائف في المؤسسة مع الإناث، وهذا ما... بموضوع الدراسة بالرقابة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، وبالتالي نجد ان الإناث تمثل نصف عكس الذكور راجع ذلك إلى توجيههم لأعمال حرة.

ومنه أتضح لنا أن فئة الإناث هم الأكثر تمثيلا في العينة المدروسة.

## جدول رقم (02) يبين طبيعة المنصب.

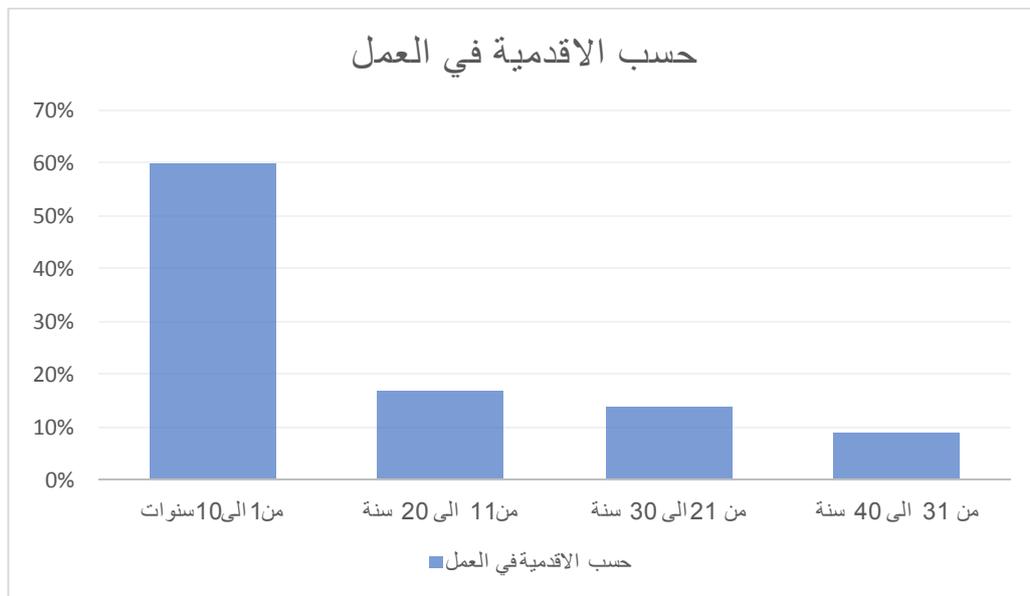
النسبة	التكرار	الإجابة
8.6	3	تقني سامي في الاعلام الالي
2.9	1	رئيس مصلحة
2.9	1	رئيس مصلحة تعليم القرآن والتكوين
2.9	1	رئيس مكتب
2.9	1	بالأمانة سكرتيرة
2.9	1	عامل مستوى مهني 1
5.7	2	عامل مستوى مهني 3
5.7	2	عون إدارة
2.9	1	عون إدارة رئيسي
2.9	1	عون حفظ البيانات
2.9	1	عون خدمة درجة 1
2.9	1	عون متعدد الخدمات
5.7	2	عون مكتب
2.9	1	عون مهني مستوى 2
2.9	1	كاتب
2.9	1	كاتب مديرية
2.9	1	كاتب مديرية رئيس
14.3	5	متصرف
2.9	1	محاسب اداري رئيس
2.9	1	مهندس ومساعدية



،مصلحة المستخدمين المحاسبة والوسائل ، مصلحة التعليم القرآني والتكوين والشعائر ،إضافة إلى الخبرات والمؤهلات للموظفين الذي يؤدي بضرورة إلى وجود هذه الفوارق.

### رقم الجدول (03) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل

النسبة	التكرار	الإجابة
60%	21	من 1 الى 10 سنوات
17%	6	من 11 الى 20 سنة
14%	5	من 21 الى 30 سنة
9%	3	من 31 الى 40 سنة
100%	35	المجموع



### الشكل رقم (03): الأعمدة البيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير أقدمية العمل.

يشكل أعلاه توزيع العينة المدروسة حسب متغير الأقدمية في العمل حيث وجدنا أن النسبة الأغلبية حسب الأقدمية في العمل عند الذين يعملون لأكثر مدة من 1 إلى 10 سنوات بنسبة 60% وهذا ما يفسر أن أغلبية الموظفين يمكن ليس لديهم الخبرة الكافية تليها نسبة 14% لدى الأفراد الذين يعملون لمدة 21 إلى 30 سنة، في حيث وجدنا نسبة 9% من الموظفين الذين لديهم الأقدمية في العمل بين 31 إلى 40 سنة.

# الفصل الخامس

## قراءة وتحليل البيانات وإستخلاص

### النتائج ومناقشتها

أولاً: قراءة وتحليل البيانات.

ثانياً: استخلاص النتائج.

✓ نتائج الخاصة بالفريضة الأولى أولى.

✓ نتائج الخاصة بالفريضة الأولى الثانية.

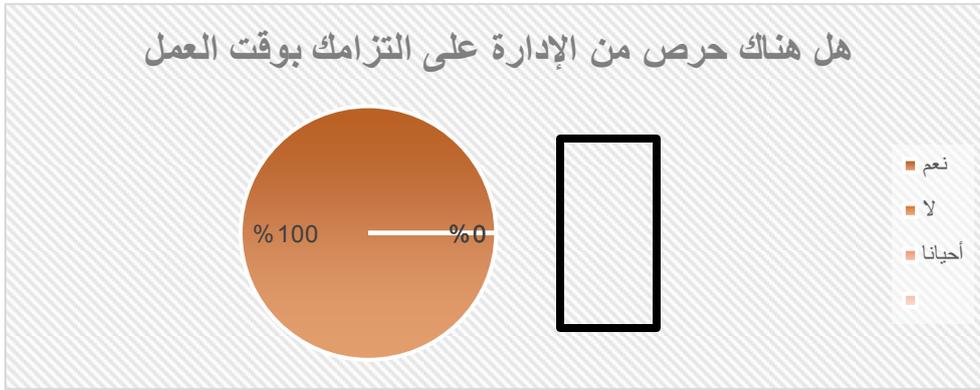
✓ نتائج الخاصة بالفريضة الأولى الثالثة.

✓ نتائج العامة للدراسة.

## قراءة وتحليل البيانات:

جدول رقم (04) يبين هل هناك حرص من الإدارة على التزامك بوقت العمل

النسبة	التكرار	الإجابة
%100	35	نعم
%0	0	لا
%0	0	أحيانا
%100	35	المجموع

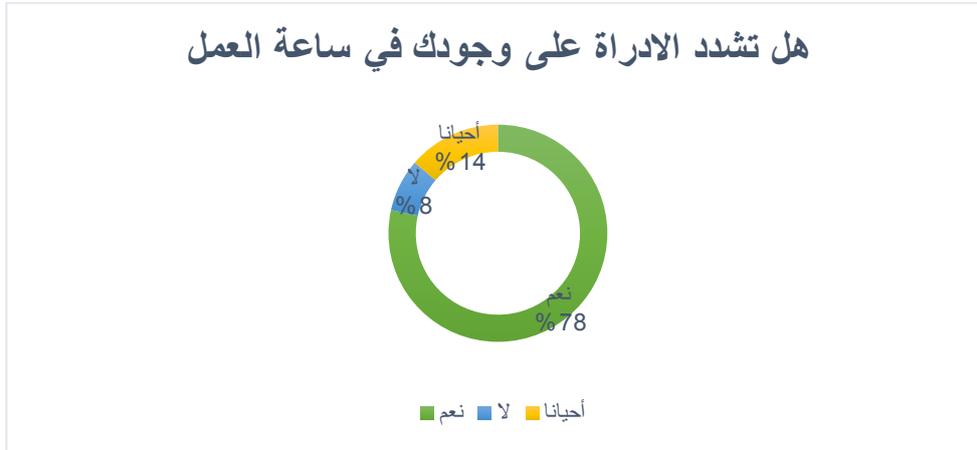


الشكل رقم (04): الدائرة النسبية توضح حرص الإدارة على الالتزام بوقت العمل.

يوضح الجدول المعبر حرص الإدارة على الالتزام بوقت لعمل في العينة المدروسة، حيث وجدنا كل المبحوثين أجابوا بنعم على سؤال هناك حرص من قبل الإدارة على التزام الموظفين بوقت العمل بنسبة 100% في حين لم نسجل أي استجابة في الخيارين لا وأحيانا وهذا ما يفسر أن هناك حرص من الإدارة في الالتزام بوقت العمل وبالتالي يساعد هذا الالتزام في فعالية الأداء الوظيفي وتأثيره الإيجابي على جودة المؤسسة وهذا ما أكده المبحوثين عند مقابلتهم أن مؤسسة الشؤون الدينية والأوقاف بتبسة أنها فعلا تساهم في الحرص على التزام وانضباط في العمال في مواعيد العمل ومنه نستنتج فعلا بأن هذه المؤسسة لديها رقابة صارمة .

### جدول رقم (05) يبين هل تشدد الإدارة على وجودك في ساعة العمل

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	28	%80
لا	02	%8
احيانا	05	%14
المجموع	35	%100



الشكل رقم (05): الدائرة النسبية توضح توزيع تشدد الإدارة على وجودك في ساعة العمل.

يبين الجدول أعلاه أن معظم عينة الدراسة أجابوا بنعم حول سؤال ما إن كان هناك تشدد الإدارة على وجود العمال في ساعة للعمل بنسبة %80 أي ما يقارب 28 عامل ومنه نستنتج بأنه يوجد رقابة من طرف الإدارة أثناء تأدية المهام بالنسبة للعمال، في حين وجدنا 5 أفراد أجابوا بأحيانا بنسبة %14 بالمقابل وجدنا نسبة %8 من المبحوثين أجابوا ب لا ومنه نستنتج إلى أن الإدارة فعلا تقوم على التشدد في وجود العامل أثناء مواعيد رسمية، وهذا ما يساهم بشكل جيد في ارتفاع لإنتاجية.

**جدول رقم (06) يبين هل تحرص الإدارة على أن تأتي في الوقت القانوني**

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	34	%97
لا	0	%0
احيانا	1	%3
المجموع	35	%100



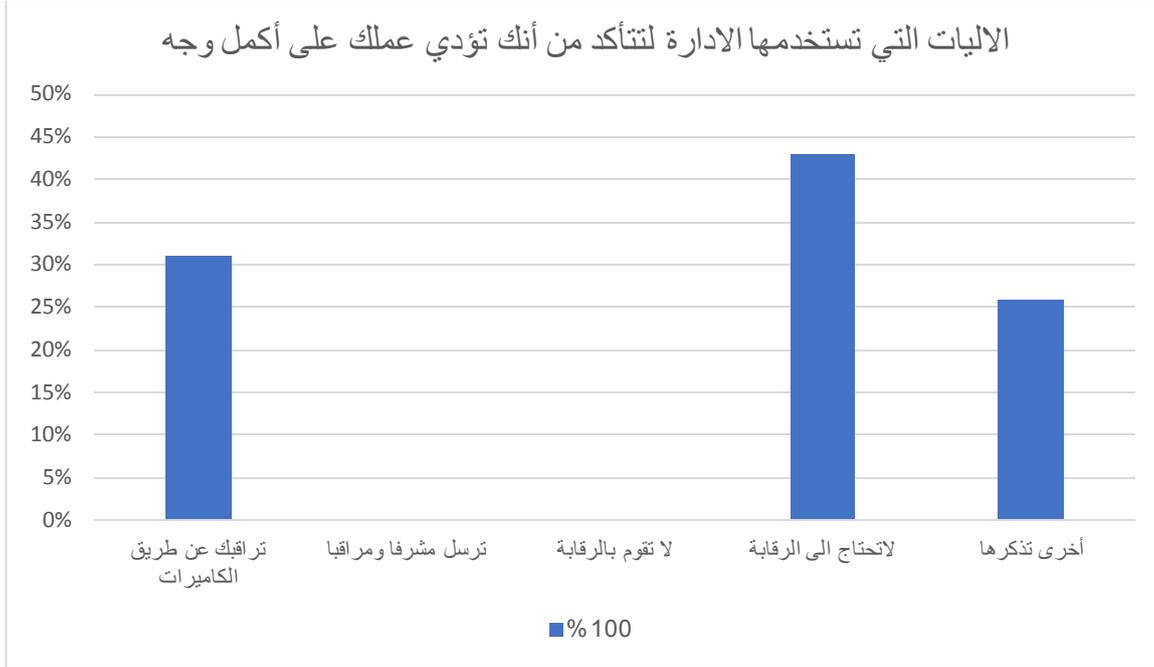
**الشكل رقم (06): الدائرة النسبية توضح توزيع حرص الإدارة أن تأتي في الوقت القانوني.**

يشير الجدول أعلاه أن 97% من المبحوثين في عينة الدراسة أجابوا بنعم، وهذه النتيجة إيجابية توضح إلى وجود شفافية في القواعد واللوائح المعمول بها داخل المؤسسة، وهذا ما تلقيناه من خلال ملاحظتنا إلى وجود إشعارات تنظيمية داخل المنظمة تنص على التزام بالمواعيد وتطبيق عقوبات واضحة متناسبة على التأخير المتكرر أو الغياب غير المبرر، مثل الخصم من الراتب أو الإنذارات الرسمية، في حين أجاب 3 موظفون بأحيانا وهذا يدل على أن الإدارة تحرص على التزام بالوقت القانوني أثناء العمل. وعليه نجد أن مديرية الشؤون الدينية والأوقاف بتبسة تعمل بشكل متكامل في ما يخص الالتزام بالمواعيد القانونية وبالتالي تعزز الإنتاجية والانضباط داخل بيئة العمل.

**جدول رقم (07) يبين الاليات التي تستخدمها الإدارة لتتأكد من إنك تؤدي عملك على**

أكمل وجه

النسبة	التكرار	الإجابة
31%	11	تراقبك عن طرق الكاميرات
0%	0	ترسل مشرفا و مراقبا
0%	0	لا تقوم بالرقابه
43%	15	لا تحتاج الى الرقابه
26%	9	أخرى تذكر
100%	35	المجموع



الشكل رقم (07): الأعمدة البيانية توضح الاليات التي تستخدمها الإدارة لتتأكد من أنك تؤدي عملك على أكمل وجه.

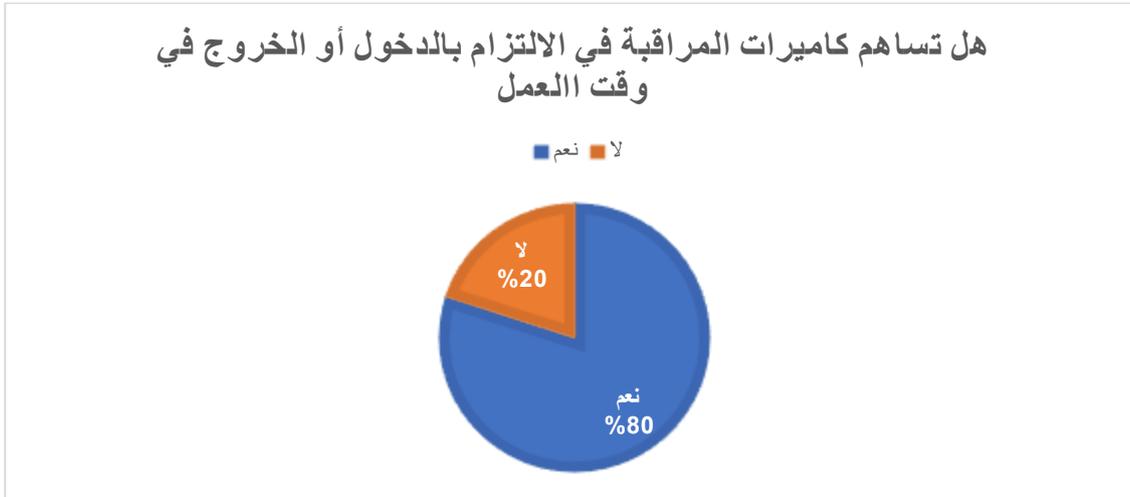
يوضح الجدول أعلاه المعبر الاليات التي تستخدمها الإدارة لتتأكد من أنك تؤدي عملك على تكمل وجه في العينة المدروسة، حيث وجدنا ما نسبتهم 43% من أفراد العينة لا تحتاج الى الرقابة لأنهم ملتزمون بتأدية مهامهم على أكمل وجه، في حين تظهر الكاميرات كأداة رقابية مستخدمة بنسبة 31% في حين أجاب 26% من عينة الدراسة بان وجود أليات أخرى تستخدمها الإدارة منها امضاء على البونتاغ وقت الدخول والخروج، في حين لم نسجل أي إجابة فيما يخص الخيارين لا تقوم بالرقابة أصلا وكذلك ترسل مشرفا أو مراقبا إلى المكاتب.

ومنه يمكن التوصل إلى أن مهما تعددت الأليات المعتمدة عليها إلا أن لكل مؤسسة بها رقابة إدارية تظل ضرورية لضمان السير الحسن واستمرارية الأداء الجيد.

**جدول رقم (08) يبين هل تساهم كاميرات المراقبة في الالتزام بالدخول او الخروج**

**في وقت العمل**

النسبة	التكرار	الإجابة
80%	28	نعم
20%	7	لا
100	35	المجموع



**الشكل رقم (08): الدائرة النسبية توضح مساهمة كاميرات المراقبة في الالتزام**

**بالدخول أو الخروج في وقت العمل**

يشير الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين كانت اجابتهم بنسبة ب 80 %نعم وهذا ما يدل على أن المؤسسة تهتم بالمراقبة وتعزيز الكاميرات للأمن العام لبيئة العمل مما يخلق مؤسسة آمنة وموثوقة، وتليه 20% من أفراد العينة أجابوا ب لا وعليه نجد أن معرفة الموظفون بأنهم تحت المراقبة، يمكن أن تكون عامل ردع قوي ضد التأخر او مغادرة العمل قبل الوقت المحدد مما يعزز انضباط الزمني.

**جدول رقم (09) يبين هل يحرص المدير بنفسه على دخول العمال صباحا في وقت العمل**

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	14	%40
لا	8	%23
أحيانا	13	%37
المجموع	35	%100

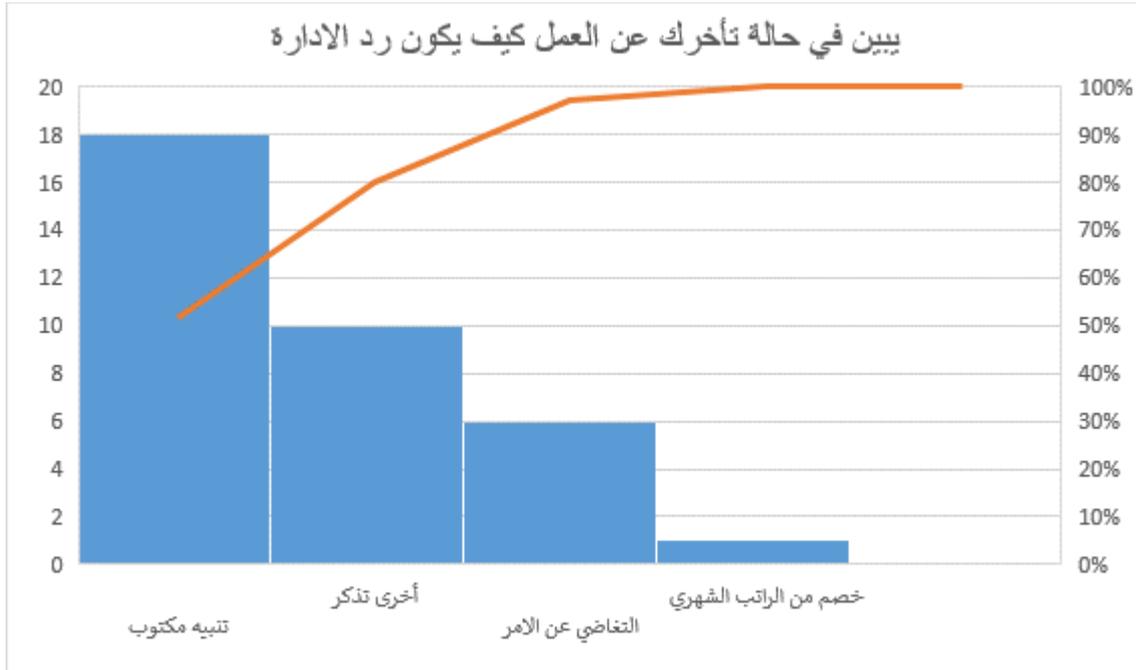


**الشكل رقم (09): المنحنى البياني يوضح توزيع حرص المدير بنفسه على دخول العمال صباحا في وقت العمل**

يوضح الجدول الشكل أعلاه أن 40% هي النسبة الأعلى حيث تمثل 14 شخص من عينة الدراسة والتي تمثل الأغلبية الذين أجابوا ب نعم، في حين أن 13 شخص من عينة الدراسة والتي تمثل 37% وهي النسبة المتوسطة التي جاءت اجابتهم بالخيار أحيانا، نجد ألا يوجد أشخاص أجابوا ب لا وهي النسبة الأقل والمتمثلة 23% فيمن المشاركين. ومما تبين من الجدول النسب المتباينة في أن أغلبية استجابات المبحوثين حول حرص المدير على انضباط العمال بالتوقيت المحدد للعمل، مما يزيد في التزام العمال وحضورهم في الوقت دون تأخر وهذا بصرامة الرقابة من طرف المسؤول.

### جدول رقم (10) يبين في حالة تأخر عن العمل كيف يكون رد الإدارة.

النسبة	التكرار	الإجابة
17%	6	التغاضي عن الامر
3%	1	الخصم من الراتب الشهري
51%	18	تنبيه مكتوب
29%	10	أخرى تذكر
100%	35	المجموع



### الشكل رقم (10): المنحنى البياني يوضح توزيع في حالة تأخر عن العمل كيف يكون رد الإدارة.

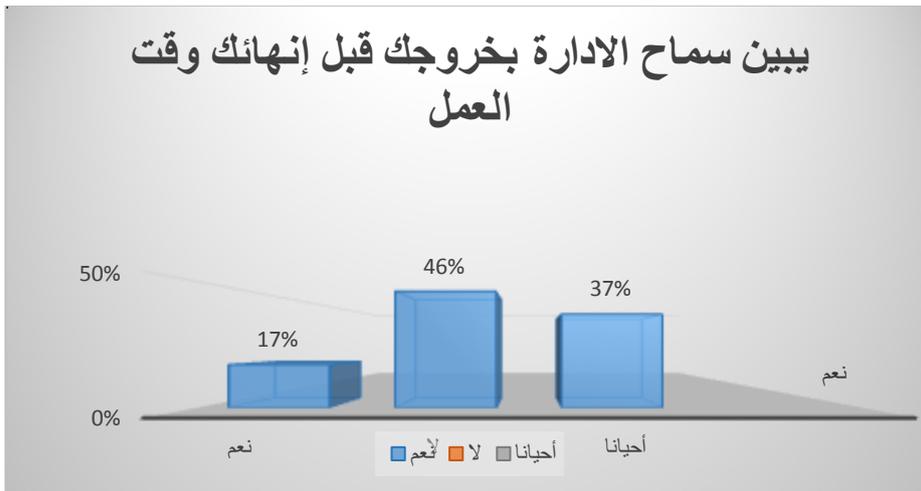
يبين الجدول أعلاه أن 51% من أفراد العينة يرون أن في حالة تأخر عن العمل يكون رد الإدارة بشكل تنبيه مكتوب أي أن المؤسسة تهتم بالموارد البشري تعطيه فرص في حين عدم انضباطه بمواقيت العمل واكتفائها بتنبيهات كتابية بدلا من العقوبة مباشرة ، في برى ما نسبته 29% أن الرد يكون بطرق مختلفة من بينها فقدان الامتيازات ،وعقوبات تأديبية ،بينما 17% من العمال يرون أن التغاضي عن الأمر في حالة التأخر عن العمل هذا راجع إلى عدم وجود صرامة في رقابة مواقيت بدأ العمل ، في حين نجد مبحثا يرى أن رد الإدارة يكون عن طريق الخصم من الراتب الشهري ،وهذا دال على أن الإدارة أحيانا تلجأ إلى العقوبة بعد

عدة إنذارات عند تأخر العامل وذلك بخصم مبلغ محدد من راتبه ، حيث أنه تم الإجابة بالخيار رقم 2 من قبل واحد فقط .

وعليه نجد أن المؤسسة تتخذ هذه الإجراءات الخاصة بالعقوبات التأديبية من أجل فرض الانضباط والتأكد من احترام الوقت.

جدول رقم (11) يبين هل تسمح الإدارة بخروجك قبل انهاءك وقت العمل

النسبة		التكرار		الاجابة
%17		6		نعم
%43	4	15	1	لا
%3	%6	1	6	طلب استفسار خصم راتب شهري
%37		13		أحيانا
%100		35		المجموع



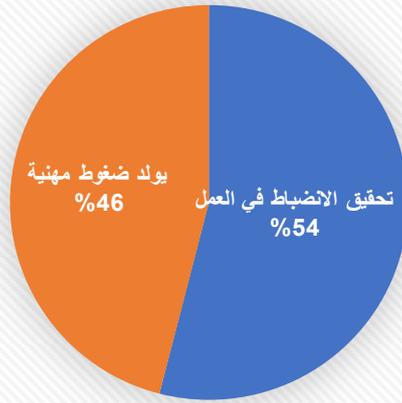
الشكل رقم (11): الأعمدة البيانية توضح توزيع سماح الإدارة بخروجك قبل إنهاءك وقت العمل.

أن أغلبية المبحوثين أجابوا ب لا بالنسبة 46% على الخيارين فالخيار لأول يقدر ب 43% أي ما يقارب من 15 مبحوثا كانت إجاباتهم بطلب استفسار، أما الإجابة بالخيار رقم اثنان من قبل مبحوثا واحد فقط بالنسبة 3% من خصم الراتب الشهري. وهذا دال أن الإدارة لا تسمح بخروج الموظفين قبل إنهاء العمل، مما يساهم بالإيجاب على المؤسسة ويؤدي إلى وجود احترام العاملين للوقت المحدد في حالة خروج الموظفين بدون طلب إذن من الإدارة تتخذ لإجراءات اللازمة للعقوبات، في حين أن 13 شخصا من عينة الدراسة والتي تمثل نسبتهم ب 37% هي النسبة المتوسطة التي كانت إجاباتهم ب الخيار أحيانا، في حين نجد أن 6 أشخاص أجابوا ب نعم وهي النسبة لأقل والتمثلة ب 17% من المبحوثين. ومنه نجد أن المؤسسة تقوم على مجموعة، من القوانين واللوائح والقواعد التنظيمية داخل بيئة العمل، في حالة يتم انتهاك لهذه القوانين الرقابية تلجأ المؤسسة إلى اتخاذ اقرارات اللازمة لتطبيق العقوبات.

### جدول رقم (12) يبين تطبيق القوانين بصرامة

النسبة	التكرار	الإجابة
54%	19	تحقق الانضباط في العمل
46%	16	يولد ضغوط مهنية
100%	35	المجموع

### يبين تطبيق القوانين بصرامة



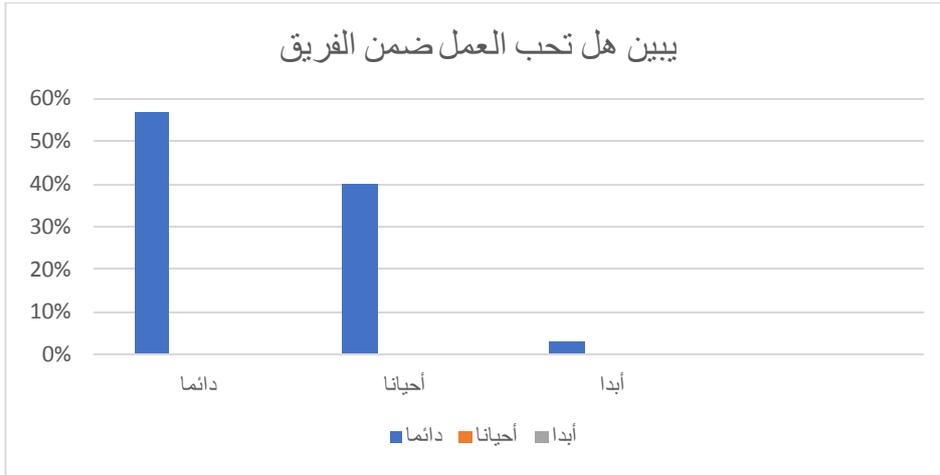
■ يولد ضغوط مهنية ■ تحقيق الانضباط في العمل

### الشكل رقم (12): الدائرة النسبية توضح توزيع تطبيق القوانين بصرامة.

يتضح الجدول أعلاه بأن 19 مبحوثا وهو يمثل 54% من إجمالي العينة المختارة، ترى أن الصرامة في القوانين تحقق لانضباط في العمل، في حين نجد الذين أجابوا بنسبة 46% يرو أنها من خلال تنفيذ لإجراءات بشكل متكامل ومنسق يمكن تحقيق تطبيق صارم وفعال للقوانين مما يؤدي الى إنضباط أكبر في بيئة العمل وتعزيز لانضباط والعدالة.

### جدول رقم (13) يبين هل تحب العمل ضمن الفريق

النسبة	التكرار	الإجابة
57%	20	دائما
40%	14	أحيانا
3%	1	أبدا
100%	35	المجموع



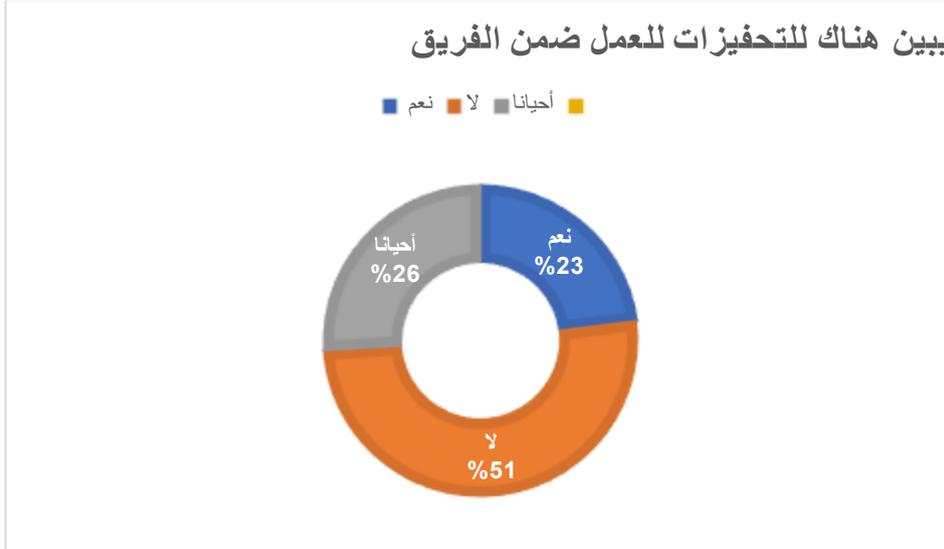
### الشكل رقم (13): الأعمدة البيانية توضح توزيع حب العمل ضمن الفريق.

يبين الجدول أعلاه أن 57% وهي النسبة لأعلى بحيث تمثل 20% شخص من أفراد عينة الدراسة والتي تمثل لأغلبية الذين أجابوا ب "دائما"، وهذا نتيجة على وجود تعاون بين أعضاء، مما يساعد على تنمية التواصل وحل النزاعات والقيادة والمساهمة في تبادل الأفكار والمعرفة، في حين أن 14 شخص من العينة والتي تمثل النسبة 40% وهي النسبة المتوسطة، الذين جاءت إجاباتهم ب "أحيانا" وأجاب 3% مبحثا من حجم العينة الكلية ب "أبدا".

مما تبيننا من الجدول والنسبة المتباينة فيه أن أغلبية إستجابات المبحوثين حول حب العمل الجماعي من أجل خلق بيئة عمل إيجابية وتحقيق أهداف بشكل أكثر فعالية.

### جدول رقم (14) يبين هل هناك تحفيزات للعمل ضمن الفريق

النسبة	التكرار	الإجابة
23%	8	نعم
51%	18	لا
26%	9	أحيانا
100%	35	المجموع



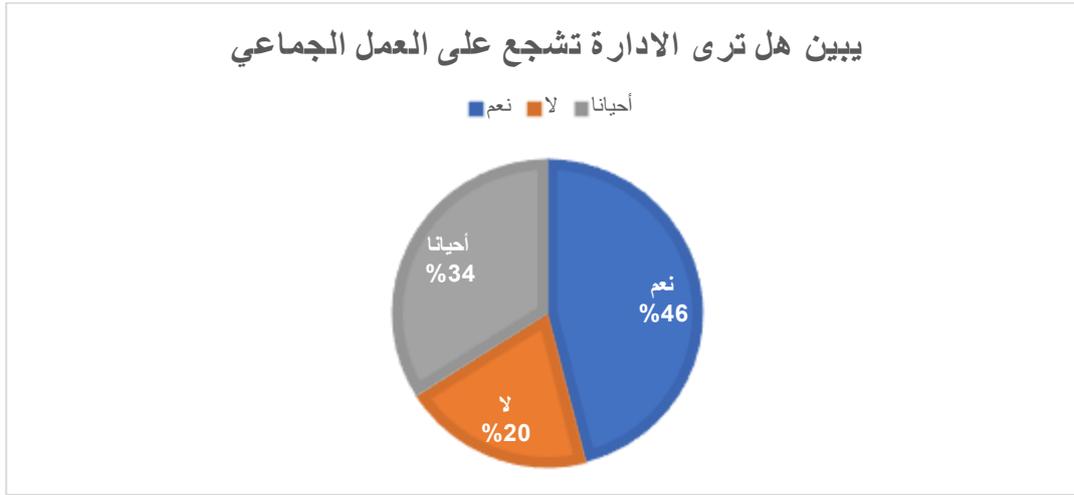
الشكل رقم (14): الدائرة النسبية توضح التوزيع للتحفيزات للعمل ضمن الفريق.

يوضح الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين أجابوا ب "لا" والذي وصل عددهم 18 شخص بنسبة 51% من حجم العينة الكلية، في حين وصل عدد المشاركين الذين أجابوا ب "أحيانا" عددهم 9 أشخاص بنسبة 26%، أما من أجابوا ب "نعم" فقد كانت النسبة الأقل وهي 23% وعددهم 8 أشخاص.

وهذا راجع لسياسة المنظمة التي لا تقوم على مبدأ التشجيع على العمل وفقا لفريق. الصرامة القوانين وتقييم المهام حسب ما يقتضيه الهيكل التنظيمي وكل فرد عامل مسؤول على عمله ومكلف به ومحب لروح التعاون داخل المنظمة وهذا راجع لوجود النظام البيروقراطي.

جدول رقم (15) يبين هل ترى ان الإدارة تشجع على العمل الجماعي

النسبة	التكرار	الإجابة
46%	16	نعم
20%	7	لا
34%	12	أحيانا
100%	35	المجموع

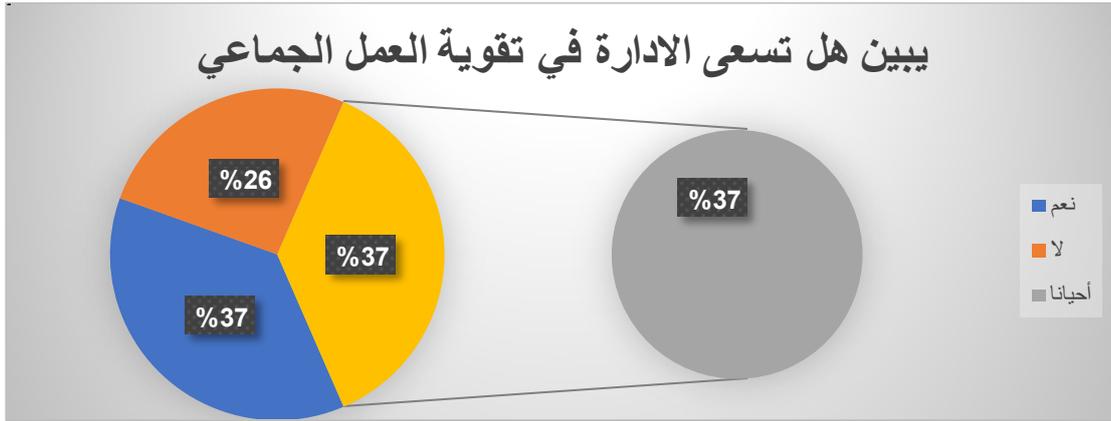


الشكل رقم (15): الدائرة النسبية توضح توزيع من يرى أن الإدارة تشجع على العمل الجماعي

يشير الجدول أعلاه أن 46% من عينة الدراسة أجاب "نعم"، في حين أجابوا ب 34% ب "أحيانا"، بينما أجاب بنسبة 20% ب "لا". مما تبين أن تراوح إجابات المبحوثين ب "نعم" حول تشجيع المنظمة لهم على العمل الجماعي هذا تبين إن الطبيعة الغالبة لسياسة التي أنتهجتها المنظمة وهذا تشجيع نوعا ما في حالات خاصة ولأسباب طارئة أو أثناء مواجهة مشكلة مستعصية يتوجب على كافة العمال المشاركة كفريق واحد وعدة طرق لتدارك المشكلة.

جدول رقم (16) يبين هل تسعى الإدارة في تقوية العمل الجماعي

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	13	37%
لا	9	26%
أحيانا	13	37%
المجموع	35	100%

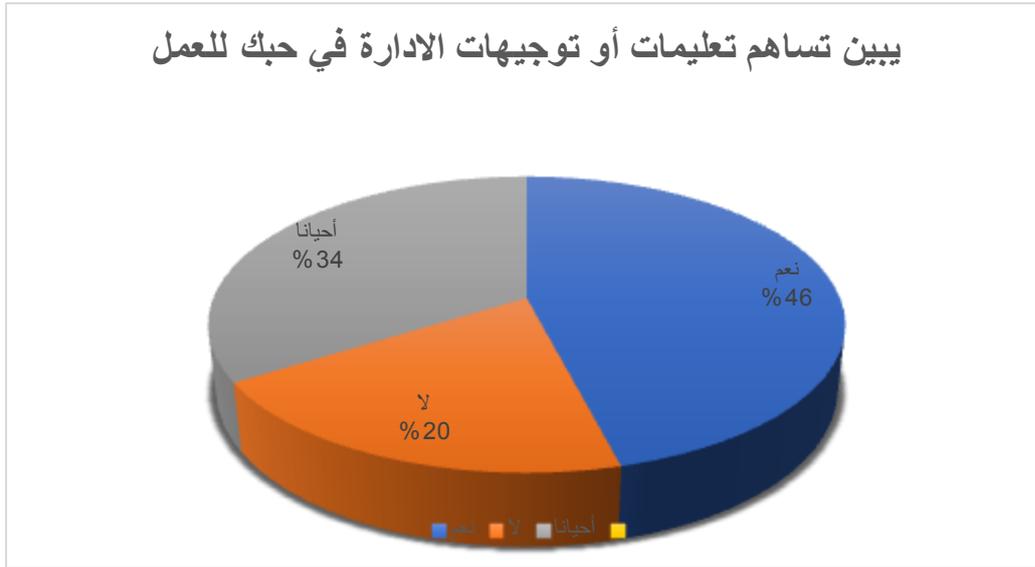


الشكل رقم (16): الدائرة النسبية توضح توزيع سعي الإدارة في تقوية العمل الجماعي

يشير الجدول أعلاه أن 37% من عينة الدراسة الذين أجابوا بـ "نعم"، "أحيانا"، في حين أجاب بـ "لا" فقد كانت النسبة الأقل 26% الذي وصل عددهم 9 أشخاص. وهذا دال على أن الإدارة تسعى على تقوية العمل الجماعي بشكل أكبر، مما يساعد في تحسين الأداء الجماعي ورفع مستوى الرضا بين أعضاء الفريق.

جدول رقم (17) يبين هل تساهم تعليمات او توجيهات الإدارة في حيك للعمل

النسبة	التكرار	الإجابة
46%	16	نعم
20%	7	لا
34%	12	أحيانا
100%	35	المجموع

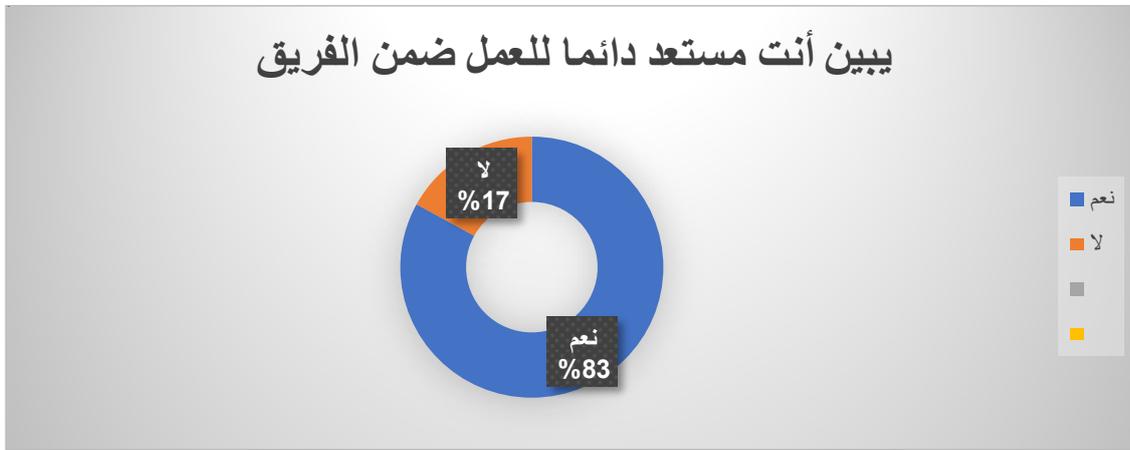


الشكل رقم (17): الدائرة النسبية توضح توزيع مساهمة التعليمات أو التوجيهات الإدارية في حبك للعمل.

يوضح الجدول أعلاه أن 46% من المبحوثين في الدراسة أجابوا بـ "نعم"، تليها نسبة 34% وكان عددهم يصل إلى 12 شخص وهي النسبة المتوسطة الذين جاءت إجاباتهم بخيار "أحيانا"، في حين إن 7 أشخاص من عينة الدراسة والتي تمثل النسبة 20% أجابوا بـ "لا" وهي النسبة الأقل. من خلال استجابات المبحوثين حول التعليمات وتوجيهات الإدارة المساهمة في حبهم للعمل تتجه في الاتجاه الإيجابي حيث أن أغلبية الموظفين يرون أن المنظمة لها دور في حب العمال لعملهم، وأن دل على شيء يدل على السياسة الجيدة للمنظمة لكسب المورد البشري العامل بها من خلال سياسات متعددة لها شأن في ولاء العامل وإبداعه في عمله، فحب العمل يعني الاتقان وبتالي الإبداع فيه وهي سياسة مؤسسة ناجحة .

جدول رقم (18) يبين هل انت مستعد دائما للعمل ضمن الفريق

النسبة	التكرار	الإجابة
%83	29	نعم
%17	6	لا
%100	35	المجموع

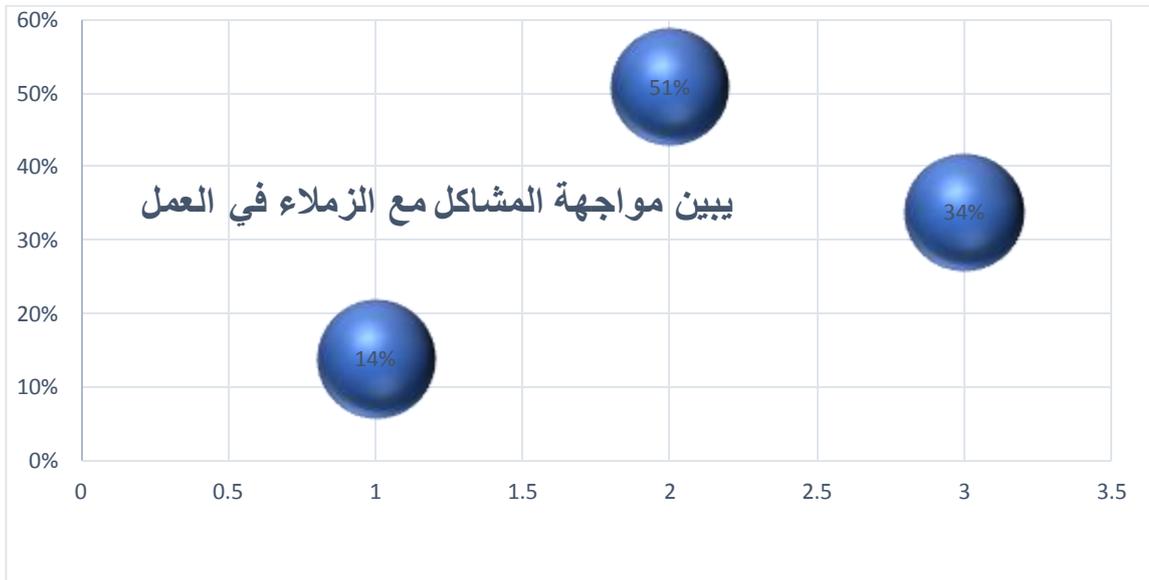


الشكل رقم (18): الدائرة النسبية توضح توزيع إستعدادهم دائما للعمل ضمن الفريق.

يوضح الجدول أعلاه أن 83% من حجم العينة الكلية أجابوا ب "نعم"، بينما كانت استجابة 17% من العينة ب "لا". مما تبينا من خلال إستجابات المبحوثين أن أغلبية العمال يفضلونا العمل كفريق ولديهم إستعداد لذلك وهذا راجع الى قوة العلاقة بين العمال والتفاهم القوي فيما بينهم وبروز روح التعاون القوية التي تتيح عنها تحقيق أهداف المنظمة بسرعة وفعالية وكذلك تحقيق مبدا التشارك في العمل والتضامن.

### الجدول رقم (19) يبين هل واجهت مشاكل مع زملائك في العمل

النسبة	التكرار	الإجابة
%14	5	نعم
%51	18	لا
%34	12	أحيانا
%100	35	المجموع

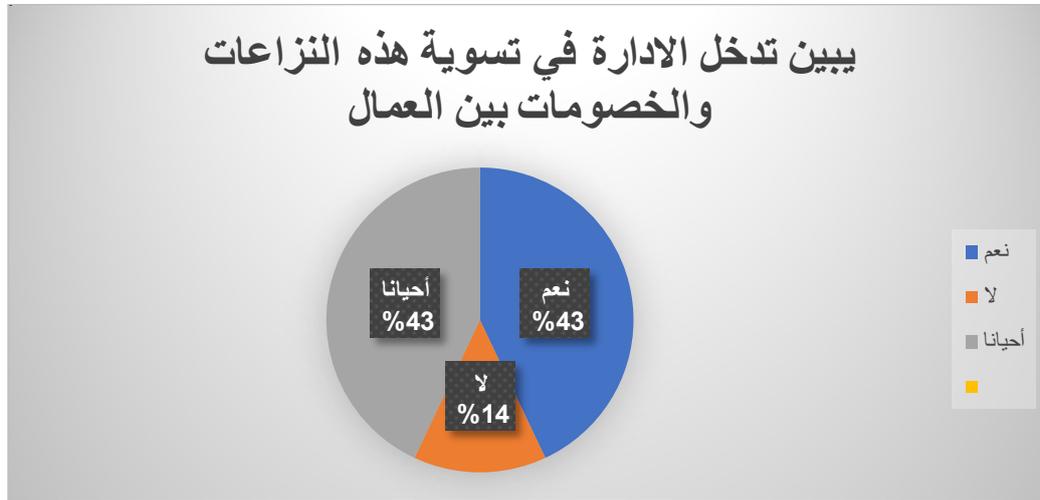


### الشكل رقم (19): يوضح توزيع مواجهة المشاكل مع الزملاء في العمل.

يبين الجدول أعلاه أن معظم عينة الدراسة أجابوا ب "لا"، بنسبة 51% أي ما يقارب 18 عامل، في حين أن 12 شخص من أفراد العينة والتي تمثل النسبة 34% وهي النسبة المتوسطة الذين جاءت إجابتهم ب الخيار "أحيانا"، نجد 5 أشخاص أجابوا ب "نعم" وفي النسبة الأقل والمتمثلة في 14 من المبحوثين، ومنه نجد أن هناك توافق بين العمال، وكذلك لوجود علاقات إنسانية في العمل، وأيضا لا يوجد تدخل في الوظائف من شأنه ان يرفع من حدة تفاقم المشاكل، إضافة الى وجود الدقة والوضوح في المهام وهذا ما يزيد من إنتاجية وفعالية المؤسسة.

جدول رقم (20) يبين هل تتدخل الإدارة في تسوية هذه النزاعات والخصومات بين العمال

النسبة	التكرار	الإجابة
%43	15	نعم
%14	5	لا
%43	15	أحيانا
%100	35	المجموع



الشكل رقم (20): الدائرة النسبية توضح تدخل الإدارة في تسوية هذه النزاعات والخصومات بين العمال.

يوضح الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين أجابوا ب "نعم"، أحيانا" بنسبة تقدر %43 من أفراد العينة، بالمقابل وجدنا بنسبة %14 من المبحوثين أجابوا ب "لا" وهذا ما نفسره الى وجود الرقابة الفعالة للموظفين، وكذا لوجود التشريعات المقررة لحل النزاعات، إضافة للإجراءات القوية للإدارة.

### الجدول (21) يبين هل تطلب منك الإدارة العمل لساعات إضافية

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	7	%20
لا	15	%43
أحيانا	13	%37
المجموع	35	%100

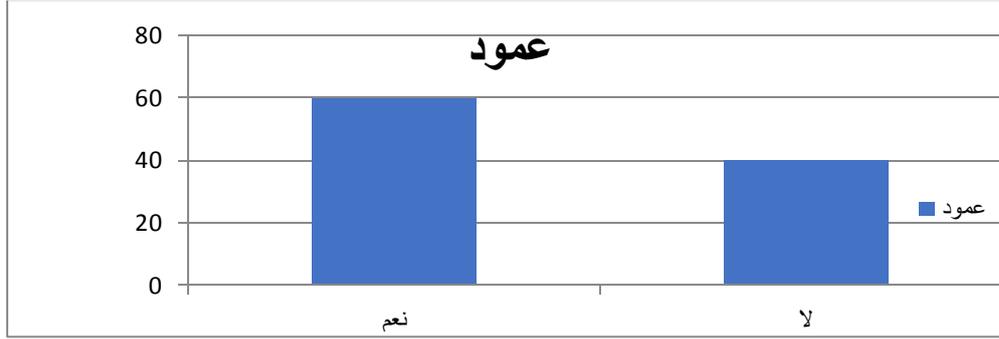


الشكل رقم (21): الدائرة النسبية توضح طلب الإدارة منك العمل لساعات إضافية.

يبين الجدول أعلاه أن %43 هي النسبة الأعلى بحيث تمثل 15 شخص من عينة الدراسة والتي تمثل الأغلبية الذين أجابوا ب "لا"، في حين أن 13 شخص من العينة المدروسة التي تمثل نسبة %73 وهي النسبة المتوسطة الذين جاءت إجابتهم بالخيار "أحيانا"، تليه النسبة %20 من المبحوثين أجابوا ب "نعم" أي ما يقارب 7 اشخاص وهذا دل على إنجاز المهام المكلفة في أوقات العمل القانونية وكذلك الأهداف المحققة حسب الخطط المرسومة، إضافة الى طبيعة بيئة العمل.

**جدول رقم (22) يبين هل انت مستعد للعمل لساعات اضافية**

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	21	%60
لا	14	%40
المجموع	35	%100

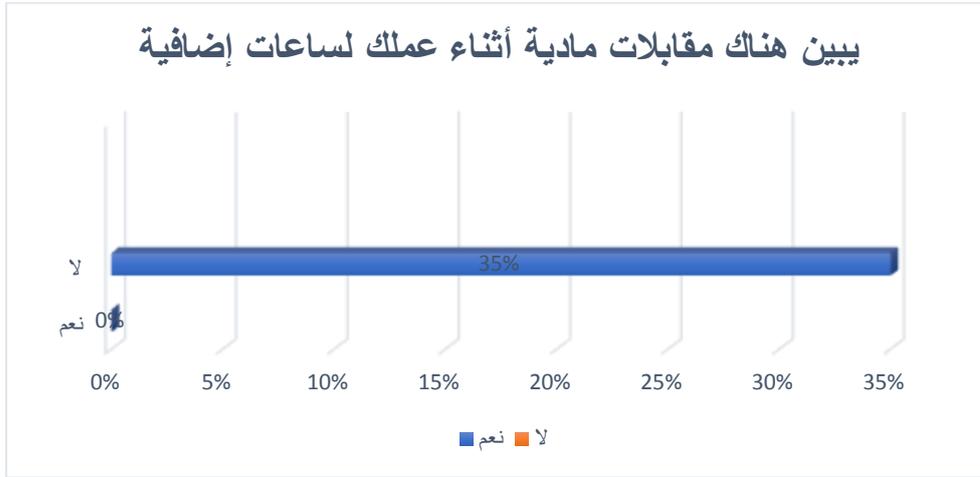


الشكل رقم (22): الأعمدة البيانية توضح توزيع إستعدادك للعمل لساعات إضافية.

يوضح الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين أجابوا ب "نعم" الذي وصل عددهم 22 بنسبة %60 من أفراد العينة، في حين وصل عدد المبحوثين الذين أجابوا ب "لا" 14 شخص بنسبة %40، وهذا ما يدل على قوة وحب العمل وإستعداد العاملين للمبادرة وسعيهم لتحقيق أهدافهم الشخصية.

**جدول رقم (23) يبين هل هناك مقابل مادي اثناء عملك لساعات اضافية**

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	0	%0
لا	35	%100
المجموع	35	%100



الشكل رقم (23): الأعمدة البيانية توضح توزيع مقابلات المادية أثناء العمل لساعات إضافية.

يتضح من الجدول أعلاه ان جميع افراد العينة أجابوا ب "لا" بنسبة 100% على السؤال الخاص بالمقابلات المادية لساعات العمل الإضافية. يشير هذا الى عدم منح المؤسسة إمتيازات أو مكلفة لجهود الإضافية للعمل وهذا يسير على أساس طبيعتها الغير إقتصادية.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	60%
لا	14	40%
المجموع	35	100%

جدول رقم (24) يبين هل تشجعك الإدارة على تقديم أفكار جديدة حول كيفية العمل



الشكل رقم (24): الدائرة النسبية توضح توزيع تشجيع الإدارة على تقديم أفكار جديدة حول كيفية العمل.

يبين الجدول أعلاه: أن 60% من أفراد العينة أجابوا بـ "نعم" بينما كانت إستجابة 40% من أفراد العينة بـ "لا" وهذا نتيجة الى عدم طمس هوية العامل الإبداعية، وفتح المجال له ليظهر قدراته الى أن المؤسسة تفتح أفاق للعمال ليبدع وليقدم أفكاره الإبداعية، دليل على سياسة الباب المفتوح.

جدول رقم (25) يبين هل تستشيرك المؤسسة حول القرارات التي ستتخذها

النسبة	التكرار	الإجابة
31%	11	نعم
69%	24	لا
100%	35	المجموع

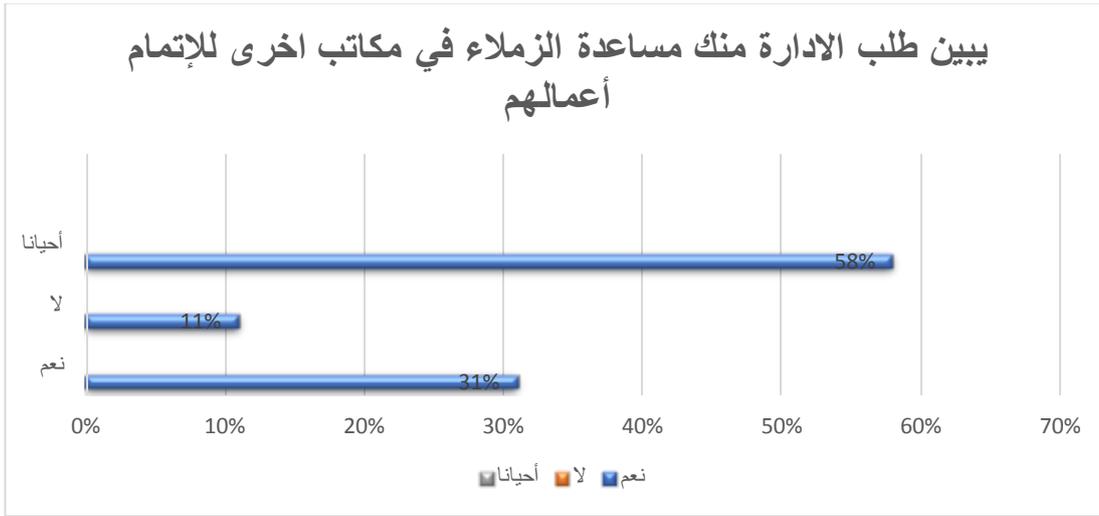


الشكل رقم (25): الأعمدة البيانية توضح إستشارات المؤسسة حول القرارات التي ستتخذها.

يوضح الجدول أعلاه أن من أفراد العينة أجابوا ب "لا" بينما كانت استجابة من العينة حول نعم. ونستنتج أن لإدارة لا تستشير الموظفين حول القرارات التي ستتخذها إلا في بعض الحالات وعليه قد تشعر الإدارة أن الموظفين يفتقرون الى الخبرة أو المعرفة الكافية لاتخاذ القرارات المهمة.

جدول رقم (26) يبين هل تطلب منك الإدارة مساعدة الزملاء في مكاتب أخرى لإتمام أعمالهم

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	11	31%
لا	4	11%
أحيانا	20	58%
المجموع	35	100%



الشكل رقم (26): الأعمدة البيانية توضح توزيع طلب الإدارة منك مساعدة الزملاء

في مكاتب أخرى للإتمام أعمالهم

يبين الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين أجابوا ب أحيانا والذي وصل عددهم 20 وبنسبة 58% من حجم العينة الكلية، في حين وصل عدد المبحوثين الذين أجابوا ب " نعم " عددهم 11 النسبة

31% أما ب " لا" فقد كانت النسبة لأقل 11% وعددهم 4 أشخاص.

ومنها نستنتج أن طلب لإدارة لمساعدة الزملاء بعضهم يعزز العمل لإيجابية، ويزيد من الإنتاجية والجودة، وكذلك تعزيز روح العمل الجماعي.

جدول رقم (27) يبين هل تتلقى الدعم الكافي من الجهة الإدارية اثناء ادائك للمهام واتمام

المشاريع التي تقوم بها.

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	13	37%
لا	10	29%
احيانا	12	34%
المجموع	35	100%



الشكل رقم (27): الدائرة النسبية توضح توزيع تلقي الدعم الكافي من الجهة الإدارية

أثناء أدائك للمهام وإتمام المشاريع التي تقوم بها.

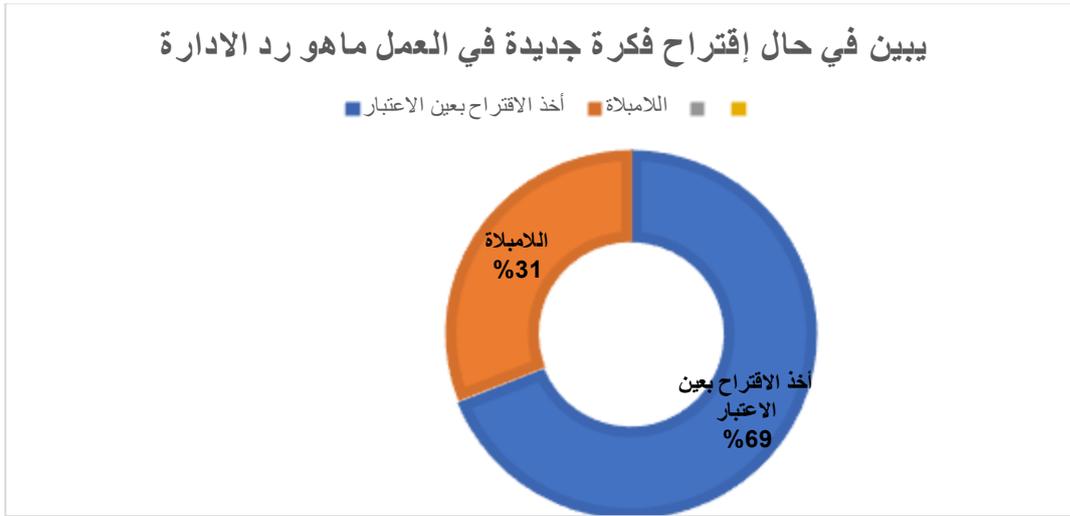
يبين الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين أجابوا ب " نعم " بنسبة 37%، في حين أجاب 34% ب أحيانا بينما أجاب نسبة أقل ب 29% ب " لا" من المبحوثين.

وهذا ما وجدنا أن الجهات المسؤولة تقدم التوجيهات والتعليمات الواضحة حول كيفاه

تنفيذ المهام.

جدول رقم (28) يبين في جال اقترحت فكرة جديدة في العمل ما هو رد الادارة

النسبة	التكرار	الإجابة
69%	24	اخذ العينة بعين الاعتبار
31%	11	اللامبالاة
100%	35	المجموع



الشكل رقم (28): الدائرة النسبية توضح في حال إقتراح فكرة جديدة العمل ما هو رد الإدارة.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن النسبة الغالبة من مجتمع البحث أجابت في حالة اقتراح الموظفين فكرة جديدة في العمل تأخذها بعين الاعتبار وهذا بالنسبة 69% وهذا ما يفسر أن لإدارة تهتم بأراء الموظفين وتأخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار، في حين سجلنا بالنسبة 31% من إجابة المبحوثين حول أن لإدارة في حال ما أقترح العاملين فكرة جديدة في العمل تقابلهم باللامبالاة أي لأنهم بأرئهم في بعض الأحيان الا أننا نستنتج في الأخير ونظرا بنسبة لأكبر في هذه المبادرة فإن الإدارة تهتم باقتراحات العمال وتعزز أفكارهم الجديدة.

### ثانيا: استخلاص النتائج.

•نتائج الخاصة بالفرضية الأولى: تعمل الرقابة التنظيمية على تحقيق الانضباط.

✓ 100% من أفراد عينة الدراسة ترى ان هناك حرص من الإدارة في الالتزام

بوقت العمل.

✓ 80% من أفراد عينة الدراسة يرو أن الإدارة فعلا تقوم على التشدد في وجود

العامل أثناء مواعيد رسمية.

✓ 97% من أفراد عينة الدراسة تعمل بشكل متكامل فيما يخص الالتزام

بالمواقيت القانونية.

✓ 43% من أفراد عينة الدراسة لا تحتاج إلى الرقابة لإنهم ملتزمون بتأدية

مهامهم على أكمل وجه.

✓ 80% من أفراد عينة الدراسة ترى أن كاميرات المراقبة تساهم في الالتزام

بالدخول او الخروج في وقت العمل.

✓ 40% من أفراد عينة الدراسة ترى أن المدير يقوم بالحرص على إنضباط

العامل بالتوقيت المحدد للعمل.

✓ 51% من أفراد عينة الدراسة ترى أن تتخذ الإدارة الإجراءات الخاصة

بالعقوبات التأديبية للمتأخرين عن العمل.

✓ 46% من افراد عينة الدراسة ترى أن الإدارة لا تسمح بخروج الموظفين قبل

إنهاء وقت العمل.

✓ 54% من أفراد عينة الدراسة ترى أن الصرامة في القوانين تحقق الانضباط

في العمل.

من خلال النتائج التي توصلنا إليها ان صحة الفرضية محققة تتمحور حول علاقة

الرقابة بتحقيق الانضباط.

•نتائج الخاصة بالفريضة الثانية: تعمل الرقابة التنظيمية على تجسيد فكرة التعاون.

من خلال النتائج الإحصائية المتعلقة بالفرضية الثانية توصلنا إلى النتائج التالية:

✓ 57% من أفراد عينة الدراسة نجدها تحب العمل الجماعي.

✓ 51% من أفراد عينة الدراسة ترى أن الإدارة لا تقوم بتحفيز الموظفين للعمل

ضمن الفريق.

✓ 46% من أفراد عينة الدراسة ترى أن الإدارة تشجع نوعا ما على العمل

الجماعي.

✓ 37% من أفراد عينة الدراسة أقرروا أن الإدارة تسعى إلى تقوية العمل

الجماعي.

✓ 46% من أفراد عينة الدراسة تساهم توجيهات وتعليمات الإدارة في حب

العامل لأداء عمله.

✓ 83% من أفراد عينة الدراسة ترى إن معظم الموظفين مستعدين للعمل كما

فريق.

✓ 51% من أفراد عينة الدراسة أن لم يواجه مشاكل مع زملاءهم في العمل.

✓ 43% من أفراد عينة الدراسة لأن لا تتدخل الإدارة في تسوية النزاعات

والخصومات بين العمال.

من خلال النتائج التي تحصلنا عليها تحققت الفرضية والتي تتمحور حول علاقة الرقابة

بفكرة التعاون.

•نتائج الخاصة بالفريضة الثالثة: الرقابة التنظيمية وعلاقتها بروح المبادرة.

✓ 43% من أفراد عينة الدراسة أقرروا بأن لا تطلب الإدارة من موظفيها العمل

لساعات إضافية.

✓ 60% من أفراد عينة الدراسة ترى أن لها إستعداد للعمل لساعات إضافية.

✓ 100% من أفراد عينة الدراسة ترى أن ليس هناك مقابلات مادية أثناء العمل لساعات إضافية.

✓ 60% من أفراد عينة الدراسة ترى أن الإدارة تسعى إلى تشجيع موظفيها لتقديم أفكار جديدة.

✓ 69% من أفراد عينة الدراسة ترى أن المؤسسة لم تستشير الموظفين في إتخاذ القرارات.

✓ 58% من أفراد عينة الدراسة ترى أن الإدارة تطلب من الزملاء المساعدة فيما بينهم.

✓ 37% من أفراد عينة الدراسة ترى أن يتلقى الموظف الدعم الكافي من الجهة المسؤولة أثناء أداء مهامه وإتمام مشاريعه.

✓ 69% من أفراد عينة الدراسة ترى أن الإدارة تهتم بأراء الموظفين وتأخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار.

من خلال النتائج التي توصلنا إليها أن صحة الفرضية محققة تتمحور حول علاقة الرقابة بروح المبادرة.

#### النتائج العامة للدراسة:

لقد توصلنا في الأخير إلى إثبات صحة الفرضية العامة والتي مفادها " الرقابة التنظيمية تعمل على تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال بمديرية الشؤون الدينية والأوقاف - تبسة -، ويتضح من خلال تحليل ومناقشة بيانات الدراسة الاستنتاجات التالية:

-تعمل الإدارة على تعزيز الالتزام بالمعايير والقواعد المنصوص عليها.

-تسعى الإدارة على تقوية العمل الجماعي من أجل خلق بيئة عمل إيجابية وتحقيق أهداف بشكل أكثر فعالية.

-تقديم التوجيهات والتعليمات من طرف الجهات المسؤولة للموظفين حول كيفية تنفيذ المهام.

- عدم منح مؤسسة الامتيازات أو مكلفة لجهود إضافية للعمل.
- تعتمد المؤسسة على مبدأ التشارك في العمل والتضامن.
- إستعداد الموظفين للعمل كفريق.
- تطبيق نظام العقوبات في حالة التأخر أو التغيب بدون مبرر تلجأ المؤسسة إلى إتخاذ هذه الإجراءات اللازمة.
- الرقابة فعالة تعزز الثقة والمصادقية في المؤسسة عندما يتم تطبيق اللوائح بشكل صارم ومنظم تشكل صورة المؤسسة ملتزمة وموثوقة وهذا ما يحسن من أداء الموظفين.
- التطبيق الصارم للقوانين يؤدي الى تغيير إنتاجية العامل.

### مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة:

❖ تبين لنا بالنسبة للعمال حرصهم الشديد على الحضور إلى العمل في الوقت المحدد لأن التأخر عن العمل يؤدي إلى التأخر في الإنتاج وأن غيابهم عن العمل يترتب عنه إتخاذ الاجراء المناسب في حقهم، كما يتبين أن التطبيق الصارم للقوانين يؤدي إلى تغيير إنتاجية العامل لأن الصرامة هي من الأساليب الرقابية التي تزيد من الانضباط والالتزام والاهتمام بالعمل وبالتالي زيادة إنتاجية الافراد حيث اتفقت هذه النتيجة مع ما جاءت به الدراسة الخاصة "بالرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العامل" ل بوسفت أمال.

❖ يتضح لنا أن المؤسسة تعتمد على أسلوب المراقبة من أجل إنضباط العامل بالموافقت الرسمية، وإتمام عمله في الوقت المحدد، حيث إتفقت هذه النتيجة مع ما جاء به سعيد بلوم في دراسته التي كان مفادها "أساليب الرقابة ودوره في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية "

❖ يتبين لنا أن المؤسسة تركز على الرقابة الصارمة حيث لا تتفق هذه النتيجة مع دراسة عبد الله عبد الرحمن النميان التي تشجع العاملين وتوعيتهم بممارسة الرقابة الذاتية.

### مناقشة النتائج على ضوء النظريات:

❖ على أهمية وضوح القوانين واللوائح التنظيمية وإن تطبيق هذه القوانين واللوائح يساعد على إنجاز العمل في وقته ويؤدي إلى الانضباط في تأدية مهام الوظيفة وكذلك يؤدي إلى صرامة في إنجاز العمل ، حيث أن وضوح القوانين واللوائح التنظيمية تعتبر من الشروط الأساسية التي يجب على كل منظمة الحرص والتأكيد على تطبيقها وذلك إذا ما أرادت هذه المنظمة أن تحقق أهدافها وهذا ما تطرق إليه تالكوت بارسونز في دراسته للبيروقراطية المحدثة والتي أكد من خلال البناء الذي تقوم عليه المنظمة حيث تطرق إلى البناء الداخلي للمنظمة والذي في رأيه يشمل الإجراءات والقواعد الرسمية والأخلاقية والإدارية والتعبيرية ، والتي توضح الدور والمكانة للأفراد داخل التنظيم .

الحضور في الوقت المحدد إلى مكان العمل من الأشياء الضرورية، ذلك أن الحضور إلى العمل في الوقت المحدد وحتى الخروج من العمل في الوقت المحدد، يخلق نوع من النظام الذي يعكس مدى تطبيق الصارم للقوانين، وهذا ما يخلق ظروف جيدة للعمل، ويؤكد ماكس فيبر في هذا الصدد على ضرورة الالتزام موظفين داخل التنظيم البيروقراطي لأن الالتزام هو سمة أساسية من سمات التنظيمات البيروقراطية كما أنه يعد معيار لمدى كفاءة الموظف داخل المؤسسة التي يعمل فيها.

# الخاتمة

## الخاتمة:

تناولنا في بحثنا هذا موضوع الرقابة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من خلال العرض النظري لمتغيرات البحث وكذا الدراسة الميدانية، فاتبين من خلال دراستنا أن تطبيق الصارم للقوانين يساهم في إنجاز الأعمال أو المهام الموكلة في وقت وجيز ومحدد ويساعد على تنظيم سيرورة المؤسسة وأشغالها بشكل حسن وكل هذا يساعد في رفع من مستوى الأداء الجيد للمؤسسة ونجاح المؤسسة متوقف على مدى نجاحها وذلك بنجاح عملية الرقابة اللازمة والضرورية كما أن الرقابة السليمة تساعد العمال في فهم مهامهم وكذلك تحقيق أهداف المؤسسة وتعاون فيما بينهم يرفع من كفاءتها.

وهو ما يجعلنا نتوصل إلى نتيجة تقول إن الرقابة التنظيمية نقطة إستراتيجية تساهم في تحسين الأداء بشكل فعال ونجاح أداء العامل هو عبارة عن نجاح المؤسسة.

قائمة المصادر

والمراجع

الكتب:

- إين منظور أبو الفضل: لسان العرب والمحيط، دار لسان العرب، دط، بيروت، 1970.
- أبو بكر مصطفى بعيرة: الرقابة الإدارية في المنظمات، المنظمة العربية للعلوم والإدارة، العدد 273، عمان الأردن، 1998.
- أحمد ماهر، وآخرون: لإدارة والمبادئ والمهارات، الدار الجامعية، مصر، ط 1، سنة 2000.
- أحمد محمود المصري: التخطيط والمراقبة الإدارية، دون نشر، دون طبعة، الإسكندرية، 2004.
- أسامة خيرى: الإدارة العامة، دار الراية، ط1، عمان، 2012.
- أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال وتحديات القرن العشرين، دار قباء، القاهرة.
- إندرودي سيزلافي وماك جي والاس: ترجمة جعفر أبو قاسم أحمد، السلوك التنظيمي وتقييم الأداء الإدارة، ط2، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1991.
- بشير، العلاق: تنظيم وإدارة العلاقات العامة، دار اليازوري، دون طبعة، عمان، 2010.
- بلال، خلف سكارنه: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2009.
- ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي: إدارة الإستراتيجية [مفاهيم ونماذج تطبيقية]، دار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2001-2002.
- جابر عوض سيد، أبو الحسد عبد الموجود: الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، دون طبعة، الإسكندرية، 2005.
- حجازي محمد حافظ: إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الوفاء الدنيا لطباعة ونشر، 2004.

- حسين أحمد الطروانة، توفيق صالح عبد الهادي: الرقابة الإدارية " المفهوم والممارسة"، دار الحامد، ط1، عمان، 2012.
- حسين حريم وآخرون: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر، الطبعة 1، عمان، 1998.
- حسين، عبد الحميد أحمد رشوان: الإدارة والمجتمع، مؤسسات شباب الجامعة، دط، مصر، 2006.
- حسين عبد العال، محمد: الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والموصفات القياسية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- حسن زاوية محمد: إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1999.
- خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، دار إثراء، ط2، عمان، 2008.
- خضير كاظم محمود: إدارة الموارد البشرية، ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء، ط1، عمان، 2007.
- زياد محمد عبد: أساسيات علم الإدارة، دار البداية، ط1، عمان، 2010.
- زيد منير عبوي: الرقابة الإدارية الحديثة، دار المعتز، ط1، عمان، 2020.
- سامح عبد المطلب عامر: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011.
- سالم الشيخ، آخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، دط، الأردن، 2009.
- سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار الوائل للنشر، عمان، ط1، 2003.

- سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي للقدرات التنافسية، دار النشر، مصر، ط1، 2009.
- سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 1998.
- سنان المساوي: الإدارة المعاصر: الأصول والتطبيقات، المنهل، 2004.
- سليم الياس: الموسوعة الإدارية الشاملة، مركز دار الشرق الأوسط الثقافي، بيروت، دون سنة.
- صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الايصال والبحث والترجمة قسنطينة، 2006.
- صالح هاشم صادق: التخطيط والرقابة، الجامعة المقترحة للنشر، طرابلس، 1998.
- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: إدارة الأعمال، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2007.
- صبحي العتبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد، مجلد 01، عمان، 2002.
- صفوان، محمد المبيضين و، عائض بن شاني: تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، دار اليازوري الأردن، 2013.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، من الناحية العلمية والعملية، دار الكتب جامعة الإسكندرية، ط1، مصر، 2010.
- ضرار العتبي وآخرون: العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري، عمان، 2007.
- طارق، المجدوب: الإدارة العامة " العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري "، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت 2006.

- طارق طه: السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الفكر الجامعي، ط1، مصر، 2006.
- طارق طه: الإدارة، الإسكندرية، منشأة المعارف، ط1، 2005.
- فليبه فاروق عبده وعبد المجيد السيد محمد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات، ط2، دار المسيرة، 2009.
- عادل ثابت: الإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الأفراد قرن 21 الموارد البشرية، عمان، دار الوائل للنشر والتوزيع ط3، 2003.
- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: إدارة موارد بشرية في القرن 11، دار الوائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- عبد الغفور بوش: تنظيم إدارة الأعمال، دار المعارف، القاهرة، 1963.
- عبد الرحمان، عبد الله محمد: علم الاجتماع النشأة والتطورات الحديثة، بيروت، دار النهضة العربية، 1990.
- عبد الرحمن الجوبير: إدارة الجودة الشاملة، الدار العربية للموسوعات، ط4، 2011.
- عبد الرحمان الصباح: مبادئ الرقابة الإدارية (المعايير، القويم، التصحيح)، جامعة عمان الاهلية، الأردن، 1998.
- عبد الله عقلة: الخزاعلة، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1 الأردن، 2009.
- عبد الكريم أبو مصطفى: الإدارة التنظيم، مجموعة النيل للنشر والتوزيع، د ط، 2001.
- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو القحف: أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، دار الجامعة، د ط، الإسكندرية، 2004.

- عبد الكريم صادق بركات، يونس أحمد البطريق، حامد عبد السيد الدراز: المالية العامة، دار الجامعة، ط، بيروت، 1986.
- عبد السلام أبو القحف وآخرون: أساسيات التنظيم الإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- عبد الهادي الجوهري: علم الاجتماع الإدارية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.
- علي عباس: الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2008.
- عمار بوحوش: نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد وعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006.
- عيسى بن صديق: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، ردمك، الجزائر، 2010.
- غربي، علي: تنمية الموارد البشرية، ط1، مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007.
- غريب محمود سيد احمد، تصميم وتنفيذ البحث الاجتماعي، دار المعرفة، مصر، سنة 1986.
- فايز الزغبي: محمد إبراهيم عبيدات: الإدارة الحديثة، دار المستقبل لنشر والتوزيع، عمان، 1997.
- فيصل عبد الرؤوف، دحلة: تكنولوجيا الأداء البشري "مفهوم وأساليب القياس والنماذج"، دار المكتبة الوطنية الأردن، 2001.
- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، إدارة أسامة، ط، الأردن، 2008.
- قباري محمد إسماعيل: علم الاجتماع الصناعي، منشأة المعارف، ط، الإسكندرية، د سنة.

- الشناع خليل محمد حسن وكاظم حمود خضير: نظرية المنظمة، دار المسيرة، ط3، عمان، 2005.
- الصبر في محمد: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، جامعة، 2007.
- الصحن، محمد فريد، وعباس، نبيلة: مبادئ التسويق، الدار الجامعية دط، الإسكندرية، 2010.
- لوران فلوري: ماكس فايبر، ترجمة: محمود علي مقلد، دار الكتاب الجديد، ط1، 2008.
- لويس معلوف الشيوعي المنجد لأبجدي، دار الشرق، بيروت، ط5، سنة 1986.
- الغول رشا: التقييم الذاتي للرقابة، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، 2013.
- ماجد العطبية، السلوك التنظيمي، سلوك الفرد والجماعة، الأردن، دار الشروق، 2003.
- ماجد الخياط: أساسيات البحوث الكمية والنوعية في العلوم لإجتماعية، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2009.
- محمد، الصيرفي: موارد بشرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2006.
- محمد أحمد عبد النبي: الرقابة المصرفية، دار زمزم للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012.
- محمد أحمد فياض وآخرون: مبادئ الإدارة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
- محمد أحمد خليفة: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط1، دولة الإمارات العربية المتحدة، الجمهورية اللبنانية، 2020.
- محي الدين الأزهرى: إدارة المشتريات مبادئ وسياسات، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، ط2، 1977-1978.

- محمد طلعت عيسى، تصنيف وتنفيذ البحوث الاجتماعية، مكتبة القاهرة، 1971.
- محمد، سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمة، دار الجماعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
- محمد شفيق، حسن، طيب إبراهيم عبيدات: أساسيات الإدارة المالية في القطاع الخاص، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1998.
- محمد صرور الحريري: إدارة الأعمال الدولية، دار صفاء، ط1، عمان، 2012.
- محمد رسلان الجيوشي، جميلة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر، ط1، عمان، 2000.
- محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار الفرقة الجامعية، مصر، 2002.
- محمد، عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1995.
- محمد عبد الله عبد الرحيم: اساسيات الإدارة والتنظيم، دار الفكر العربي، الطبعة 1، بيروت، 1976.
- محمد، عبد المقصود محمد: القيادة الإدارية، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، د ط، عمان، 2011.
- محمد عدنان النجار: الأسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة، دار الفكر، ط1، دمشق، 1980.
- محمد عيس الفاعوري: الإدارة بالرقابة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007.
- محمد علي محمد: البيروقراطية الحديثة علم الاجتماع التنظيم، دار المعارف الجامعية، ط3، الإسكندرية، 1986.
- محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، دار الجامعة للنشر والتوزيع، دط، الإسكندرية، 2002.

- محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2008.
- محمد محمود مصطفى: الرقابة الإدارية، دار البداية، ط1، 2012.
- محمد هاني: إدارة الموارد البشرية، دار المعتز، للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 1432، 2015.
- محمود سلمان العيان: سلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، ط5، أردن، 2010.
- حمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، دار الجامعية، دط، الإسكندرية، 2002.
- مصطفى أحمد صيدة: إدارة الموارد البشرية الإدارة العصرية الرأس المال الفكري كلية التجارة، جامعة الزقازيق، 2004.
- مصطفى عثوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، د ط، الجزائر، 1992.
- مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد، "دار مجداوي" للنشر، عمان، الأردن، 1998.
- مصطفى يوسف كافي وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، مبادئ الإدارة، ط1، الأردن مكتب المجتمع العربي، 2013.
- معن محمود عياصرة ومروان، محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد، ط1، الأردن، 2007.
- نادية سعيد هيشور وآخرون. منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل لنشر والتوزيع، 2017.

-هاشم، حمدي رضا: تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.

-وائل محمد، صبحي: أساسيات الأداء وبطاقة تقييم التوازن، دار الوائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009.

-وائل عبد الرحمان التل وعيسى محمد فحل: البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار حامد، ط2 عمان الأردن، 2007.

-مصطفى يوسف: إدارة الأداء، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2016.

#### مذكرات:

-أحمد بن صالح بن هليل الحربي: الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، رسالة لنيل شهادة الماجستير في الأعمال الإدارية، رسالة منشورة، تخصص العلوم الإدارية، بجامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية برياض، 2004.

-السعيد بلوم: أساليب الرقابة ودوره في تقييم أداء المؤسسة، رسالة لنيل شهادة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، رسالة منشورة، كلية العلوم السياسية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2001.

-الحنيطة خالد بن عبد الله: القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بمدينة الرياض، رسائل ماجستير، جامعة نايف، 2003.

-الربيق، محمد بن إبراهيم محمد: العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، 2004.

-السكران محمد ناصر إبراهيم: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، 2004.

-بالكبير، بومدين، دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

- بوسفطة أمال: الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال مؤسسة الخزف الصحي بجيجل أنموذجاً، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، رسالة منشورة، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة خيضر بسكرة، 2015، 2016.
- عبد الرحمان النميان: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء والوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة لنيل شهادة ماجستير، رسالة منشورة، تخصص علوم إدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة المملكة العربية السعودية، 2001.
- عيسى مزارة: الرقابة المهنية وتأثيرها على الفاعلية التنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، العلوم الاجتماعية، تنمية الموارد البشرية، جامعة الجلفة، الجزائر، 2009.

-مصادر أجنبية:

- Bartolome Djand Smith; Man power and Man agent (London: The English University press England 1970.
- JEAN ; PIERRE DURANDETROPORTEIL ; SOCIOLOGIECONTEMPORAINE, EDVIJOT, PARIRS1989, P377 .
- Nahavand: A. F seach (2009). Art and Science of Leader ship. person.
- Laura. Jane Rawlings, wahte is initiative and wahy IS it important, yowth employment: 21/6/2016

الملاحق

## الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي -تبسة-  
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع  
إستمارة إستبيان:

### الرقابة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الدينية والأوقاف -تبسة-

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

هذه المعلومات سرية ولا تستخدم إلا في البحث العلمي

نرجوا منكم وضع علامة (x) في خانة الإجابة التي تختارها

تحت إشراف الدكتور:

إبراهيم بن زاوي

إعداد الطالبتان :

- لبنى نصير
- إيمان رمضاني

السنة الجامعية : 2023/2024

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. طبيعة المنصب: .....
3. الأقدمية: ..... سنة (يرجى كتابة عدد السنوات)

المحور الثاني: الرقابة التنظيمية وعلاقتها بالانضباط

4. هل هناك حرص من الإدارة على إلتزامك بوقت العمل؟  
نعم  لا  أحيانا
5. هل تشدد الإدارة على وجودك في ساعة العمل؟  
نعم  لا  أحيانا
6. هل تحرص الإدارة على أن تأتي في الوقت القانوني؟  
نعم  لا  أحيانا
7. ماهي الآليات التي تستخدمها الإدارة لتتأكد من أنك تؤدي عملك على اكمل

وجه؟

- تراقبك عن طريق الكاميرات
- ترسل مشرفا أو مراقبا الى المكاتب
- لا تقوم بالرقابة أصلا
- لا تحتاج الى الرقابة لان الموظفين ملتزمون بمهامهم
- أخرى تذكر.....
8. هل تساهم كاميرات المراقبة في الإلتزام بالدخول أو الخروج في وقت العمل؟  
نعم  لا
9. هل يحرص المدير بنفسه على دخول العمال صباحا غي وقت العمل؟  
نعم  لا  أحيانا

## الملاحق

10. في حالة تأخرك عن العمل كيف يكون رد الإدارة؟

- التغاضي عن الأمر
- خصم من الراتب الشهري
- تنبيه مكتوب

أخرى تذكر.....

11. هل تسمح الإدارة بخروجك قبل إنهاءك وقت العمل؟

- نعم  لا  أحيانا

إذا كان الجواب ب: "لا" ما هو رد فعل الإدارة في حالة خروجك قبل وقت العمل؟

- طلب استفسار
- خصم من الراتب الشهري

أخرى تذكر.....

12. تطبيق القوانين بصرامة:

- يحقق الانضباط في العمل
- يولد ضغوط مهنية

أخرى تذكر.....

المحور الثالث: علاقة الرقابة التنظيمية بتجسيد فكرة التعاون

13. هل تحب العمل ضمن الفريق؟

- دائما  أحيانا  ابدا

14. هل هناك تحفيزات للعمل ضمن الفريق؟

- نعم  لا  احيانا

15. هل ترى أن الإدارة تشجع على العمل الجماعي؟

- نعم  لا  احيانا

16. هل تسعى الإدارة في تقوية العمل الجماعي؟

## الملاحق

17. هل تساهم تعليمات أو توجيهات الادارة في حبك للعمل؟  
نعم  لا  احيانا
18. هل أنت مستعد دائما للعمل ضمن الفريق؟  
نعم  لا  احيانا
19. هل واجهت مشاكل مع زملائك في العمل؟  
نعم  لا  احيانا
20. هل تتدخل الادارة في تسوية هذه النزاعات والخصومات بين العمال  
نعم  لا  احيانا

### المحور الرابع: الرقابة التنظيمية وعلاقتها بروح المبادرة

21. هل تطلب منك الادارة العمل لساعات إضافية؟  
نعم  لا  احيانا
22. هل أنت مستعد للعمل لساعات إضافية؟  
نعم  لا
23. هل هناك مقابل مادي أثناء عملك لساعات إضافية؟  
نعم  لا
24. هل تشجعك الادارة على تقديم أفكار جديدة حول كيفية العمل؟  
نعم  لا
25. هل تستشيرك المؤسسة حول القرارات التي ستتخذها؟  
نعم  لا
26. هل تطلب منك الادارة مساعدة الزملاء في مكاتب أخرى لإتمام أعمالهم؟  
نعم  لا  احيانا

## الملاحق

27. هل تتلقى الدعم الكافي من الجهة الإدارية أثناء أداءك للمهام وإتمام المشاريع

التي تقوم بها؟

نعم  لا  أحياناً

28. في حال اقترحت فكرة جديدة في العمل ما هو رد الإدارة؟

- أخذ الاقتراح بعين الاعتبار

- اللامبالاة

أخرى تذكر.....



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



قسم علم الاجتماع  
المرجع رقم: 16 / ع ا ج 2024

إلى السيد (ة): .....  
ولاية تبسة

إذن بالدخول

بعد واجب التحية والاحترام...

لغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة الماستر بقسم علم الاجتماع يرجى منكم السماح للطلاب  
بإجراء زيارات ميدانية بمؤسساتكم لغرض إجراء الدراسة الميدانية لمذكرة الماستر.

الطالب 1: .....  
التخصص: ..... اجتماعي / تنظيمي وعمل

الطالب 2: .....  
التخصص: ..... علم الاجتماع / تنظيم وعمل

موضوع البحث: .....  
العلاقة بين ..... والأداء الوظيفي

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التحية والاحترام.

تبسة في: ..... / ..... / 2024

المؤسسة المستقبلة

رئيس القسم

الأستاذ المشرف

هذا السور الترخيص بالاجتماع  
تحت إشراف السيد  
مبارك



المستور  
بن زارة ابراهيم

7	الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 47	2 جمادى الأولى عام 1421 هـ 2 غشت سنة 2000 م
<p>المادة 3 : يكلف وزير المالية ووزير التجارة، كل فيما يخصه، بتنفيذ هذا المرسوم الذي ينشر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.</p>	<p>مرسوم رئاسي رقم 2000 - 203 مؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1421 الموافق 29 يوليو سنة 2000، يتضمن تحويل اعتماد إلى ميزانية تسيير وزارة التجارة.</p>	
<p>حرر بالجزائر في 27 ربيع الثاني عام 1421 الموافق 29 يوليو سنة 2000.</p>	<p>إن رئيس الجمهورية، - بناء على تقرير وزير المالية،</p>	
<p>عبد العزيز بوتفليقة *_____*</p>	<p>- وبناء على الدستور، لاسيما المادتان 6-77 و125 ( الفقرة الأولى) منه،</p>	
<p>مرسوم تنفيذي رقم 2000 - 200 مؤرخ في 24 ربيع الثاني عام 1421 الموافق 26 يوليو سنة 2000، يحدد قواعد تنظيم مصالح الشؤون الدينية والأوقاف في الولاية وعملها.</p>	<p>- وبمقتضى القانون رقم 84 - 17 المؤرخ في 8 شوال عام 1404 الموافق 7 يوليو سنة 1984 والمتعلق بقوانين المالية، المعدل والمتمم،</p>	
<p>إن رئيس الحكومة ،</p>	<p>- وبمقتضى القانون رقم 99 - 11 المؤرخ في 15 رمضان عام 1420 الموافق 23 ديسمبر سنة 1999 والمتضمن قانون المالية لسنة 2000،</p>	
<p>- بناء على تقرير وزير الشؤون الدينية والأوقاف،</p>	<p>- وبمقتضى القانون رقم 2000 - 02 المؤرخ في 24 ربيع الأول عام 1421 الموافق 27 يونيو سنة 2000 والمتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 2000،</p>	
<p>- وبناء على الدستور، لاسيما المادتان 85 - 4 و125 (الفقرة 2) منه،</p>	<p>- وبمقتضى المرسوم الرئاسي المؤرخ في 2 ربيع الثاني عام 1421 الموافق 4 يوليو سنة 2000 والمتضمن توزيع الاعتمادات المخصصة لميزانية التكاليف المشتركة من ميزانية التسيير بموجب قانون المالية التكميلي لسنة 2000،</p>	
<p>- وبمقتضى الأمر رقم 75 - 74 المؤرخ في 8 ذي القعدة عام 1395 الموافق 12 نوفمبر سنة 1975 والمتضمن إعداد مسح الأراضي العام وتأسيس السجل العقاري، ومجموع النصوص المتخذة لتطبيقه،</p>	<p>- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 2000 - 168 المؤرخ في 4 ربيع الثاني عام 1421 الموافق 6 يوليو سنة 2000 والمتضمن توزيع الاعتمادات المخصصة لوزير التجارة من ميزانية التسيير بموجب قانون المالية التكميلي لسنة 2000،</p>	
<p>- وبمقتضى القانون رقم 90 - 09 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالولاية،</p>	<p>يرسم ما يأتي:</p>	
<p>- وبمقتضى القانون رقم 90 - 25 المؤرخ في أول جمادى الأولى عام 1411 الموافق 18 نوفمبر سنة 1990 والمتضمن التوجيه العقاري، المعدل والمتمم،</p>	<p>المادة الأولى : يلغى من ميزانية سنة 2000 اعتماد قدره ثلاثة ملايين دينار (3.000.000 دج) مقيد في ميزانية التكاليف المشتركة، وفي الباب رقم 37 - 91 نفقات محتملة - احتياطي مجتم.</p>	
<p>- وبمقتضى القانون رقم 90 - 31 المؤرخ في 17 جمادى الأولى عام 1411 الموافق 4 ديسمبر سنة 1990 والمتعلق بالجمعيات،</p>	<p>المادة 2 : يخصص لميزانية سنة 2000 اعتماد قدره ثلاثة ملايين دينار (3.000.000 دج) يقيد في ميزانية تسيير وزارة التجارة، وفي الباب رقم 34 - 01 الإدارة المركزية - تسديد النفقات .</p>	
<p>- وبمقتضى القانون رقم 91 - 10 المؤرخ في 12 شوال عام 1411 الموافق 27 أبريل سنة 1991 والمتعلق بالأوقاف،</p>		
<p>- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 99 - 299 المؤرخ في 15 رمضان عام 1420 الموافق 23 ديسمبر سنة 1999 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة،</p>		

المادة 3 : تطور مديرية الشؤون الدينية والأوقاف في الولاية وتنفيذ كل تدبير من شأنه ترقية نشاطات الشؤون الدينية والأوقاف ودفعها.

إضافة إلى الصلاحيات المنصوص عليها في أحكام المادة 30 من المرسوم التنفيذي رقم 94-215 المؤرخ في 14 صفر عام 1415 الموافق 23 يوليو سنة 1994 والمذكور أعلاه، تكلف مديرية الشؤون الدينية والأوقاف في الولاية على الخصوص بما يأتي :

- السهر على إعادة المسجد دوره كمركز إشعاع ديني وتربوي وثقافي واجتماعي،

- تطوير وظيفة النشاط المسجدي،

- مراقبة التسيير والسهر على حماية الأملاك الوقفية واستثمارها،

- الدعوة إلى إحياء الزكاة وتنظيمها وإلى توزيع مصاريفها في إطار أحكام الشريعة الإسلامية وطبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما،

- المساهمة في ترقية التراث الإسلامي وإحيائه وكذا الحفاظ عليه وإبراز أعلامه،

- المساهمة في الحفاظ على الآثار ذات الطابع الديني،

- اتخاذ التدابير اللازمة لضمان السير الحسن للنشاط الديني والتربوي في المساجد ومؤسسات التعليم القرآني ومراكز التكوين المستمر التابعة للقطاع،

- تنسيق أعمال المؤسسات العاملة تحت وصاية القطاع،

- متابعة تطبيق البرامج التي تعدها مؤسسة المسجد وتوطيدها بهدف السماح لها بتأدية مهامها،

- متابعة عمل الجمعيات الدينية المعتمدة على مستوى الولاية طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما،

- مراقبة المشاريع المقترحة لبناء المدارس القرآنية ومشاريع الأملاك الوقفية، وكذا فروع المركز الثقافي الإسلامي وإبداء الرأي بشأنها،

- إعطاء الموافقة الصريحة المتعلقة بالمشاريع المقترحة لبناء المساجد،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 99-300 المؤرخ في 16 رمضان عام 1420 الموافق 24 ديسمبر سنة 1999 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 89-99 المؤرخ في 23 ذي القعدة عام 1409 الموافق 27 يونيو سنة 1989 الذي يحدد صلاحيات وزير الشؤون الدينية،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 91-81 المؤرخ في 7 رمضان عام 1411 الموافق 23 مارس سنة 1991 والمتعلق ببناء المسجد وتنظيمه وتسييره وتحديد وظيفته، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 91-82 المؤرخ في 7 رمضان عام 1411 الموافق 23 مارس سنة 1991 والمتضمن إحداث مؤسسة المسجد،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 91-83 المؤرخ في 7 رمضان عام 1411 الموافق 23 مارس سنة 1991 والمتضمن إنشاء نظارة للشؤون الدينية في الولاية وتحديد تنظيمها وعملها، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94-215 المؤرخ في 14 صفر عام 1415 الموافق 23 يوليو سنة 1994 الذي يضبط أجهزة الإدارة العامة في الولاية وهياكلها،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 97-34 المؤرخ في 5 رمضان عام 1417 الموافق 14 يناير سنة 1997 الذي يحدد قائمة المناصب العليا في المصالح اللامركزية التابعة لوزارة الشؤون الدينية وشروط الالتحاق بها وتصنيفها،

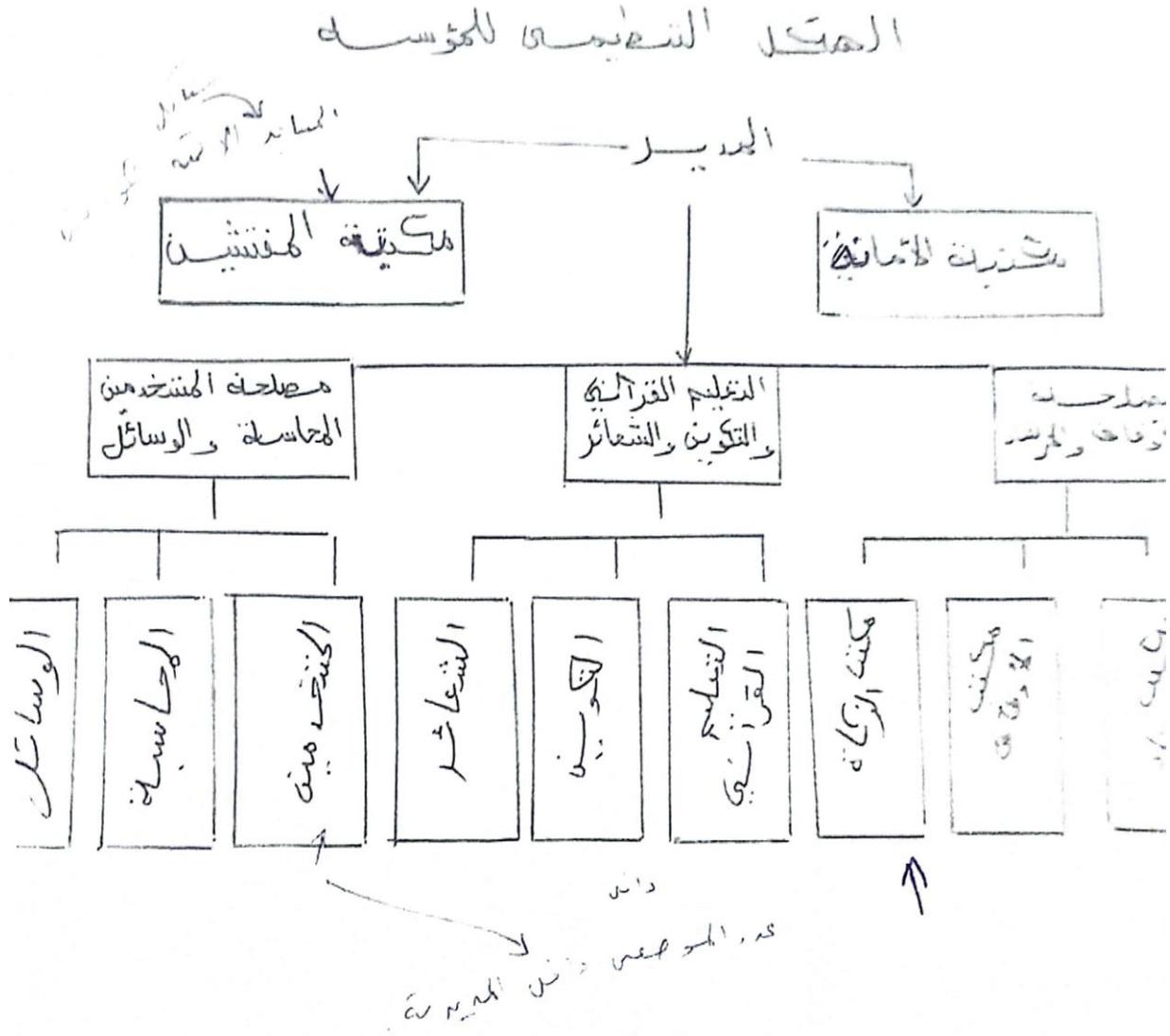
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 98-381 المؤرخ في 12 شعبان عام 1419 الموافق أول ديسمبر سنة 1998 الذي يحدد شروط إدارة الأملاك الوقفية وتسييرها وحمايتها وكيفيات ذلك،

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : يحدد هذا المرسوم قواعد تنظيم مصالح الشؤون الدينية والأوقاف في الولاية وعملها.

المادة 2 : تجمع مصالح الشؤون الدينية والأوقاف في الولاية في مديرية للشؤون الدينية والأوقاف تتضمن مصالح مهيكلة في مكاتب.

4- الهيكل التنظيمي للمؤسسة



## بطاقة فنية

- اسم المؤسسة : مديرية الشؤون الدينية و الأوقاف
- التصنيف : مؤسسة ذات طابع إداري
- العنوان : حي قرني عبد اللطيف - طريق عنابة - تبسة
- الهاتف : الثابت : 037.50.57.38
- الفاكس : 037.50.58.22

### ✓ قوانين الإطار المسيرة للمديرية :

- المرسوم التنفيذي رقم: 2000/200 المؤرخ في: 2000/07/26 المحدد لقواعد تنظيم مصالح الشؤون الدينية و الأوقاف في الولاية و عمله.... ( نسخة مرفقة )
- المرسوم رقم : 04/08 المؤرخ في : 19 يناير 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين إلى الأسلاك المشتركة في الإدارات والمؤسسات العمومية.
- المرسوم التنفيذي رقم: 411/08 المؤرخ في : 2008/12/24 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالشؤون الدينية والأوقاف .
- المرسوم رقم 07-308 المؤرخ في 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد كفايات توظيف الأعوان المتعاقدين و حقوقهم و واجباتهم و العناصر المشكلة لرواتبهم و القواعد المتعلقة بتسييرهم وكذا النظام التأديبي المطبق عليهم .
- ✓ اسم و لقب رئيس المؤسسة : مبارك عبد الباقي - مدير الشؤون الدينية و الأوقاف -



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND SCIENTIFIC RESEARCH  
جامعة العربي التبسي، تبسة  
LARDI TEBESSI UNIVERSITY, TEBESSA



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
Faculty of Humanities and Social Sciences

قسم علم الاجتماع

تصريح بشكر في

بالالتزام بالأمانة العلمية لإنجاز البحوث

ملحق القرار رقم 1933 المؤرخ في 20/02/2016

أنا المضي أسفله:

الطالب(ة): ..... ومضاهي ..... إيمان .....

صاحب(ة) بطاقة التعريف الوطنية أو رخصة سياقة رقم: 119.9.9...5.3.7.5.0.9.7.9...2.0.6.0.7

الصادرة بتاريخ: ..... 2016.1.15 عن دائرة/بلدية: ..... الخوخة

المسجل في السنة الثانية ماستر تخصص: ..... علم الاجتماع ..... تضمين ..... عمل  
والمكلف بإنجاز مذكرة ماستر بعنوان: ..... الخوخة ..... الخوخة ..... الخوخة

الدراسية ..... الخوخة

إشراف الأستاذ(ة): ..... الخوخة

أصرح بشرفي أنني إلتمت بالتقيد بالمعايير العلمية والمنهجية والأخلاقية المطلوبة في إنجاز البحوث

الأكاديمية وفقا لما نص عليه القرار رقم 1933 المؤرخ في 20/07/2016 المحدد للقواعد المتعلقة

بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

تبسة في  
امضاء المعني بالأمر  
.....

27 ماي 2024  
مقرر و  
انتهاء السيرة  
ديون الإداري



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND SCIENTIFIC RESEARCH  
جامعة العربي التبسي، تبسة  
LARBI TEBESSI UNIVERSITY, TEBESSA



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
Faculty of Humanities and Social Sciences

قسم علم الاجتماع

تصريح بشرفي

بالالتزام بالأمانة العلمية لإنجاز البحوث  
ملحق القرار رقم 933 المؤرخ في 20/02/2016

أنا الممضي أسفله:

الطالب(ة): ..... السيد. د. جبير

صاحب(ة) بطاقة التعريف الوطنية أو رخصة سياقة رقم: ..... 11 99903.67006.000000

الصادرة بتاريخ: ..... 18.02.2016 عن دائرة/بلدية: ..... الشريعة

المسجل في السنة الثانية ماستر تخصص: ..... علم الاجتماع تنظيم وعمل

والمكلف بإنجاز مذكرة ماستر بعنوان: ..... الرقابة التنظيمية وعلاقتها

بالإجراء الوظيفي لدى عمال مؤسسة مديرية الشؤون البلدية الوفاق  
- تبسة -

إشراف الأستاذ(ة): ..... السيد. ربي. إبراهيم

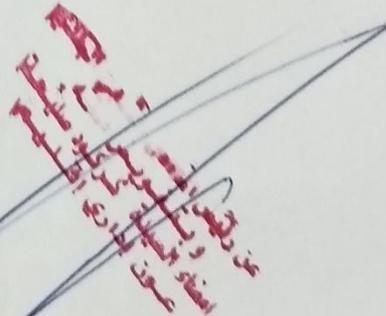
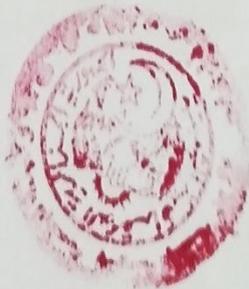
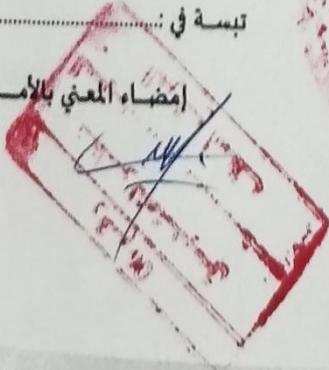
أصرح بشرفي أنني التزمت بالتقيد بالمعايير العلمية والمنهجية والأخلاقية المطلوبة في إنجاز البحوث

الأكاديمية وفقا لما نص عليه القرار رقم 933 المؤرخ في 20/07/2016 المحدد للقواعد المتعلقة

بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

تبسة في: .....

امضاء المعني بالأمر



231 ماي 2024

## ملخص الدراسة:

عنوان الدراسة: الرقابة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العمال بمديرية الشؤون الدينية والأوقاف - تبسة -

Organizational control and its relationship to job performance among workers at the Directorate of Religious Affairs and Endowments in Tebessa.

تحت إشراف الأستاذ:

\* إبراهيم بن زاوي

من اعداد الطالبتان :

\* لبنى نصير

\* ايمان رمضاني

تهدف الدراسة الراهنة لتقضي موضوع الرقابة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي ولقد جاءت إشكالية الدراسة وفق التساؤل الرئيسي التالي:

ما علاقة الرقابة التنظيمية بالأداء الوظيفي لدى العمال بمديرية الشؤون الدينية - تبسة ؟

وقد إعتدنا على أسلوب المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة المتمثلة في 35 عاملا بمديرية الشؤون الدينية والأوقاف، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يصف الظاهرة كما هي موجودة على أرض الواقع.

تم الاعتماد على الاستمارة كأداة أساسية، إضافة إلى الملاحظة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات من ميدان الدراسة، وتوصلنا في هذه الدراسة الى النتائج التالية: تعمل الإدارة على تعزيز الالتزام بالمعايير والقواعد المنصوص عليها.

- تسعى الإدارة على تقوية العمل الجماعي من أجل خلق بيئة عمل إيجابية وتحقيق أهداف بشكل أكثر فعالية.

- تقديم التوجيهات والتعليمات من طرف الجهات المسؤولة للموظفين حول كيفية تنفيذ المهام.

- عدم منح مؤسسة الامتيازات أو مكلفة لجهود إضافية للعمل.

- تعتمد المؤسسة على مبدأ التشارك في العمل والتضامن.

- إستعداد الموظفين للعمل كفريق.

- تطبيق نظام العقوبات في حالة التأخر أو التغيب بدون مبرر تلجأ المؤسسة إلى إتخاذ هذه الإجراءات اللازمة.

- الرقابة فعالة تعزز الثقة والمصادقية في المؤسسة عندما يتم تطبيق اللوائح بشكل صارم ومنظم تشكل صورة المؤسسة ملتزمة وموثوقة وهذا ما يحسن من أداء الموظفين.

التطبيق الصارم للقوانين يؤدي الى تغيير إنتاجية العامل.

**الكلمات المفتاحية: الرقابة التنظيمية، الأداء الوظيفي.**

### **Résumé de l'étude:**

La présente étude vise à aborder la question du contrôle Organisationnel et sa relation avec la performance au travail. La problématique de l'étude reposait sur la question principale suivante :

Quelle est la relation entre le contrôle organisationnel et la **performance au travail des travailleurs de la Direction des Affaires Religieuses de Tebessa ?**

Nous nous sommes appuyés sur une méthode d'enquête globale auprès de l'ensemble des membres de la population étudiée , représentée par 35 agents de la Direction des Affaires Religieuses et des Dotations . Nous nous sommes appuyés sur l'approche descriptive qui décrit le phénomène tel qu'il existe sur le terrain.

Le questionnaire a été utilisé comme outil de base, en plus de l'observation et des entretiens comme outils de collecte de données sur le domaine d'étude. Dans cette étude, nous sommes arrivés aux résultats suivants : l'administration travaille à renforcer le respect des normes et règles stipulées .

- la direction cherche à renforcer le travail d'équipe afin de créer un environnement de travail positif et d'atteindre l'objectif plus efficacement.

- Fournir des directives et des instructions des autorités responsables aux employés sur la manière d'effectuer les tâches .

- Ne pas accorder à l'institution des privilèges ou des frais pour des efforts de travail supplémentaires.

- L'institution s'appuie sur le principe Participation au travail et solidarité .

- volonté des salariés de travailler en équipe .

- Application d'un système de pénalités en cas de retard ou d'absence injustifiée.

- Efficace . la surveillance renforce la confiance et la crédibilité dans l'institution . lorsque les réglementations sont appliquées de manière stricte et ordonnée, l'image de l'institution se forme comme étant engagée et fiable, ce qui améliore la performance des employés.

L'application stricte des lois entraîne un changement dans la productivité des travailleurs.

**Mots-clés : contrôle organisationnel, performance au travail.**