



LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY

FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES

DEPARTEMENT: SCIENCES SOCIALES

جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة: علم اجتماع

التخصص: تنظيم وعمل

# الرقابة التنظيمية والأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية - عاليا صالح - تبسة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر "ل.م.د"

دفعة 2019

إشراف الأستاذ:

رابح توايحية

إعداد الطالبتين:

- حنان سعدون

- سلوى براهيم

جامعة العربي التبسي - تبسة  
Université Larbi Tebessi - TEBESSA

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
سلمية بلخيري	أستاذ محاضر (أ)	رئيسة
رابح توايحية	أستاذ مساعد (أ)	مشرفا ومقرراً
نصر الدين حداد	أستاذ مساعد (ب)	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2019/2018

# شكر و عرفان

قال تعالى "وقل ربي زدني علما"

الحمد لله رب العالمين.. الحمد لله الذي أنعم علينا بنعمه ورزقنا من واسع فضله وعظيم كرمه، سبحانك ربنا ما عبدناك حق عبادتك وما شكرناك حق شكرك.. فلك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى...

وبعد شكر الله عز وجل فاننا نتقدم ببالح الشكر والتقدير الى الذي شرفنا بأشرافه على المذكرة الدكتور

## توايحية رايح

الذي لن تكفي حروف هذه المذكرة لإيفائه حقه بصبره الكبير علينا ولتوجيهاته العلمية التي لا تقدر بثمن، والتي ساهمت كثيرا في إنهاء واستكمال هذا العمل فجزيل الشكر نهديك ورب العرش يحميك وماء زمزم يسقيك وبيت الله يريك دام عطائك ودمت لنا خير سند وشكر لأنك "مؤطرنا".

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر إلى اللجنة المناقشة على قبولها مناقشة هذا العمل.

وإلى كل أساتذة قسم علم اجتماع والطايم الطبي بمستشفى عاليا صالح بتبسة وعى رأسهم مدير المؤسسة الاستشفائية عاليا صالح بتبسة على تقديمه لنا يد المساعدة بكل امتنان.



# حنان

## إهداء

نشكر الله ونحمده حمدا كثيرا كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه.  
الى روح المصطفى محمد صلى الله عليه وسلم خير المعلمين، الى شفيعنا وقدوتنا محمد صلى الله عليه وسلم .

-من أي ابواب الثناء سندخل وبأي أبيات القصيدة نعبر وفي كل لمسة من جودك وعطائك أسطر، تتزاحم الكلمات في قلبي قبل قلبي لأقدم عظيم الشكر والأمتنان العظيم للإنسان "**أبي الغالي عراسة**" وهو أول اسم نطق به شفاهي ودق له قلبي جزيل الشكر أهديك ورب العرش يحميك ومن ماء زمزم يسقيك وبيت الله يوريك دام عطائك ودمت لنا خير سند وشكرا لأنك أبي.

-إلى صاحبة أول صوت سمعته الى من أوصاني ربي بطاعتها إلى سبب نجاحي في الدنيا والآخرة، إلى جنتي الى التي بالحب غمرتني وبجميل السجايا أدبنتي "**امي الحنونة مهيبة**" حفظك الله وأدامك عماد لبيتنا ولقلوبنا إن قلت شكراً فشكراً لن يوفي كي حقا سعيتي فكان سعيك مشكورا وان جف جبري عن التعبير يكتبكي قلبي ودموعي فيهم صفاء الحب وتعبير.

-الا من كتب اسمه في قلبي قبل أن يكتبه قلبي الى من علمني الحب والعطاء والسعادة والأمل فأن عجز قلبي عن التعبير فبي قلبي بحور من الاحترام والتقدير لك مني كل الاحترام والتقدير بقدر قطرات المطر وعدد من حج واعتمر حبي الغالي "**مراد**".

-إلى ملاكي الصغير اللي اول فرحة في قلبي إلى الشمعة التي تنير بيتنا "**صغيري أحمد**"  
-إلى رمز الأمل والتضحية إلى كلة الله بالهبة والوفاء إلى أخي الكبير "**محمد وزوجته**".  
إلى رياحين حياتي كلمات الحب عجزت عن وصف حبي الكبير والعظيم حروف العشق عجزت عن ظم أجمل القصائد والألحان إلى أخي "**عبد المجيد وحسان**".

-عبر نفحات النسيم وأريج الأزاهير وخيوط الأصيل أرسل لكل تحية مليئة بالحب والتقدير الى "**أخواتي وأزواجهم وأبنائهم صباح سميرة خديجة**".

-اختلطت دموع فرحتي وبتخرجي وحرني بوداع أحبتي في عظمة عين مرت أيامنا وها نحن اليوم نجني قطانفنا ونودع أحببتنا والمكان الذي فرحنا بتخرجنا نسينا ألما إلى الحزن الدافئ "**إيمان.خلود.كريمة**". إلى توأم روحي والى أختي ورفيقتي "**خوله وعبير**" إلى رمز الحنان والعطف ورحيق الأزهار سلوى رفيقة دربي في هذا العمل.

- الى كل من ساعدني ولو بدعاء.

إلى من قال فيهما الرحمان "وبالوالدين إحسانا"

-إلى كل من كلل العرق جبينه وشققت الأيام يديه.

-إلى من علمني أن الأعمال الكبيرة لا تتم إلا بالصبر والمثابرة والإصرار. -إلى القلب الكبير من ساعدني بالنفس والنفيس على تجاوز عثراتي في هذه الدنيا، حتى رسم لي **الرب جاييد التعب** -إلى جبينه في سبيل توفير سعادتني. -إلى نور قلبي إلى

# إهداء

إلى **الحسن** الأيمن إلى أبي **بخوش**.

-أهديك ثمرة من ثمار غررك. -إلى الأيدي العظيمة الحزونة إلى العيون الساهرة الوديدة.

-إلى القلوب الدافئة المعطاءة. إلى النفوس البهيجة التي أعطت فما بخلت وتفانت فما تقاعست إلى **أمي** - إلى من حملتني وهنا على وهن... ووضعتني كرها على كرم.

-إلى من أوصى الله بها خيرا. إلى الحس الراقي والدعاء الباقي... إلى أول من نطق بها لساني واحتفى بها كياني إلى من كانت سبب وجودي... إلى التي مهما قلت فيها فلن أفيها حقها إلى **أمي "خديجة"** الحبيبة عير الجنة وريحها. -إلى أخي ورفيق دربي

**"محمد"** إلى صاحب القلب الطيب والنوايا الصادقة. -إلى من رافقتني منذ أن حملت حقايب صغيرة ومعك سرت الدرب خطوة

بخطوة وما تزال ترافقتني حتى الآن. إلى من لا يحلو البيت إلا بوجوده.

-إلى الشمعة المنيرة. -إلى من لا نملك سواه في هذه الحياة. **"عبود الكبد"**.

- ربي يحفظوا لينا. -إلى أخي **"مجدي"** سندي في هذه الحياة.

-إلى من تطلع إلى نجاحي بنظرات الأمل. -أشكرك على دعمك لي في النجاح.

-إلى أخي **"رياض"** إلى من لقاؤه بسمة وصوته نعمة. -إلى من شاركني براءة الصبا.

-إلى أختي **"سمية"** وزوجها وأولادها "منال-حسام-زياد-رونق" أطال الله في عمرهم.

-إلى أخواتي **"نادية-زهور"** اللاتي بهما أكبر وعليهما أعتد ارزقهما الله.

-إلى من تحلوا بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء. -إلى من عرفت كيف أحبهم وأختارهم.

-إلى من علموني كيف لا أضيعهم. -إلى من ساروا معي نحو الحلم خطوة بخطوة.

-إلى أختوتي أخواتي اللاتي لم تلدهم أمي. -إلى صديقات العمر.

-إلى من سعدت معهم. وبرفقتهم سرت في دروب الحياة الحلوة الحزينة.

-إلى من كانت عشرتهم طيبة إلى اعز وأغلى من روحي. -"كريمة-خلود-رياب-بريزة-لوزة-حنان-سهي-سوسن" -إلى صديقي

وأخي من كان سندنا وعونا لي "حسام و جلال بوطرفة"

-إلى كل من أهلي وأقاربي من قريب أو بعيد. -إلى كل من أعانني ولو بكلمة.

# سلوى

الفهرس

## فهرس المحتويات

الصفحة	محتوى المذكرة
/	شكر وعرهان
/	إهداء
/	فهرس المحتويات
/	فهرس الجداول
/	فهرس الأشكال
أ- ب	مقدمة
/	<b>الجانب النظري</b>
/	<b>الفصل الأول: التصور المفاهيمي للدراسة</b>
10	1- الإشكالية.
11	2- فرضيات الدراسة.
12	3- أسباب اختيار الموضوع.
13	4- أهمية الدراسة.
13	5- أهداف الدراسة.
14	6- تحديد المفاهيم.
17	7 الدراسات السابقة.
/	<b>الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية</b>
27	تمهيد.
28	أولاً: أهمية الرقابة التنظيمية.
30	ثانياً: أهداف الرقابة التنظيمية.
33	ثالثاً: مجالات الرقابة التنظيمية.
36	رابعاً: خصائص الرقابة التنظيمية.
39	خامساً: أنواع الرقابة التنظيمية.
42	سادساً: مبادئ الرقابة التنظيمية.
43	سابعاً: خطوات الرقابة التنظيمية.
47	ثامناً: معوقات الرقابة التنظيمية.
49	<b>خلاصة الفصل:</b>
/	<b>الفصل الثالث: الأداء الوظيفي</b>
51	<b>تمهيد.</b>
52	- أولاً: أهمية الأداء الوظيفي.
53	- ثانياً: محددات الأداء الوظيفي
56	- ثالثاً: مكونات الأداء الوظيفي.

58	- رابعا: خطوات الأداء الوظيفي.
61	- خامسا أبعاد الأداء الوظيفي.
62	- سادسا: معايير الأداء الوظيفي.
62	- سابعا: تقييم الأداء الوظيفي.
65	- ثامنا: علاقة الرقابة بتقييم الأداء الوظيفي
66	<b>خلاصة الفصل</b>
/	<b>الفصل الرابع: البعد النظري لدراسة الرقابة التنظيمية والأداء</b>
68	تمهيد.
69	* الدعائم الرئيسية للنظريات الرقابية التنظيمية و الأداء الوظيفي.
69	أولاً- النظريات الكلاسيكية.
72	ثانياً- النظريات النيوكلاسيكية.
76	ثالثاً- النظريات الحديثة.
80	<b>خلاصة الفصل</b>
/	<b>الجانب التطبيقي</b>
/	<b>الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>
82	- تمهيد .
83	1- مجالات الدراسة
83	أ- المجال المكاني.
84	ب- المجال الزمني.
85	ج- المجال البشري.
85	2- عينة البحث
86	3- المنهج المستخدم في الدراسة
86	4- أدوات جمع البيانات.
87	أ- الملاحظة.
87	ب- الاستمارة.
88	5- عملية التحكيم.
91	<b>خلاصة الفصل.</b>
/	<b>الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات</b>
90	1- عرض وتحليل جداول البيانات الشخصية.
90	1-1- عرض وتحليل جداول الفرضية الأولى.
97	2-1- عرض وتحليل جداول الفرضية الثانية.
104	3-1- عرض وتحليل جداول الفرضية الثالثة.
112	2- نتائج عامة
113	3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.
118	4- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات المتشابهة.

120	5- مناقشة النتائج في ضوء نظريات التنظيم.
ج-د	الخاتمة
/	الملاحق
/	قائمة المصادر والمراجع
/	الملخص



## فهرس الجداول

الصفحة	الجدول
	الجدول رقم: 01 يبين تصنيف الرقابة حسب أسس عدة
	الجدول رقم: 02 يمثل الأساتذة المحكمين لاستمارة البحث
90	جدول رقم 03 يبين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
91	جدول رقم "04": يبين توزيع عينة الدراسة حسب السن
92	جدول رقم "05": يبين توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية
93	جدول رقم " 06": توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي
94	جدول رقم " 07": توزيع عينة الدراسة عدد سنوات العمل
95	جدول رقم " 08": توزيع عينة الدراسة حسب المهنة
96	جدول رقم " 09": توزيع عينة الدراسة حسب الوضعية المهنية
97	جدول رقم " 10" يبين إلى ما يرجع إنجاز العامل لعمله داخل المؤسسة حسب الوضعية المهنية.
98	جدول رقم " 11 " يبين سبب الأداء الجيد في العمل حسب الجنس.
99	جدول رقم " 12 " يبين أن المتابعة المستمرة من طرف المؤسسة تزيد من الرغبة في تقديم الأفضل.
99	جدول رقم " 13 " يبين إمكانية تأجيل المهام الموكلة في حالة الظروف الشخصية حسب المهنة.
100	جدول رقم " 14 " يبين ماذا يفعل العامل إذا قام بتأجيل المهام الموكلة إليه في حالة الظروف الشخصية.
101	جدول رقم " 15 " حرص العامل على إتمام المهام في الوقت المحدد
102	جدول رقم " 16 " هل ترى بان أدائك الجيد مرتبط بمدى توفير ظروف العمل المناسبة لك.
102	جدول رقم " 17 " مساهمة التخصص في تحقيق الأداء الفعلي
103	جدول رقم " 18 " توافق تخصصك مع المهام الموكلة.
103	جدول رقم " 19 " مساعدة الرئيس المباشر على إتمام المهام
104	جدول رقم " 20 " طريقة مساعدة الرئيس المباشر على إتمام المهام
105	جدول رقم " 21 " توافق أهدافك الشخصية مع أهداف المنظمة يدفع للعمل
105	جدول رقم " 22 " دور العمل ضمن فريق
106	جدول رقم " 23 " تحقيق المكانة في العمل عن طريق السعي إلى تحسين الأداء في المهام
106	جدول رقم " 24 " الحافز الذي يعمل على جعل الأداء للمهام أكثر فاعلية
107	جدول رقم " 25 " برمجة برامج تكوين وتدريب لتحسين الأداء
107	جدول رقم " 26 " الهدف من برمجة برامج تكوين وتدريب لتحسين الأداء
108	جدول رقم " 27 "إنجاز المهامك مرتبط بمدى حرص المؤسسة
108	جدول رقم " 28 " المتابعة المستمرة لأداء العمل تشجع على المواظبة و الجد أكثر
109	جدول رقم " 29 " التقويم الدوري لنتائج انجاز العامل لمهامه
109	جدول رقم " 30 " حرص العامل على المواظبة في أداء العمل
110	جدول رقم " 31 " وجود متابعة أو رقابة من طرف المسؤول المباشر
111	جدول رقم " 32 "المسؤول عن تقويم الإنجاز في حالة عدم إنجازك العمل بشكل جيد مع المهنة.
112	جدول رقم " 33 "مساعدة نوعية الرقابة الممارسة من طرف المؤسسة يساهم في تحسين أدائك الوظيفي
114	جدول رقم "34" اختبار الفرضية الأولى حسب التحليل الإحصائي كاي
116	جدول رقم "35" اختبار الفرضية الثانية حسب التحليل الإحصائي كاي
118	جدول رقم "36" اختبار الفرضية الثالثة حسب التحليل الإحصائي كاي

## فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل
30	شكل رقم: 01 يمثل أهداف الرقابة
56	شكل رقم: 02 يمثل محددات الأداء
60	شكل رقم: 03 ي مثل عملية تقييم الأداء
65	شكل رقم: 04 يمثل العلاقة بين الرقابة وتقييم الأداء الوظيفي
73	شكل رقم: 05 يمثل نظرية سلم للحاجات لماسلو.
90	شكل رقم: 06 يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
91	شكل رقم: 07 يمثل توزيع عينة الدراسة حسب السن
92	شكل رقم: 08 يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية
93	شكل رقم: 09 يمثل توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.
94	شكل رقم: 10 يمثل توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل.
95	شكل رقم: 11 يمثل عينة الدراسة حسب المهنة.
96	شكل رقم: 12 يمثل عينة الدراسة حسب الوضعية المهنية.

مقدمة

تواجه المؤسسة العمومية اليوم العديد من التغيرات، كالتعقيد والتداخل، حيث تحتاج إلى نظام أمثل لتحقيق أهدافها وتطويرها، فالمؤسسة الناجحة هي التي تعتمد على إدارة جيدة تمكنها من مواجهة المشاكل والصعوبات، وذلك بالاعتماد على مجموعة من المهام مثل التنظيم والتخطيط والتوجيه والرقابة، لأن هذه العناصر تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان استمرارها وتحسين أدائها، وقدرتها على التكيف مع الصعوبات التي تتعرض لها .

وفي دراستنا هذه تطرقنا لدراسة وظيفة الرقابة التنظيمية كما لها من أهمية بالغة داخل المؤسسة العمومية ( الإستشفائية ) فهي نشاط إداري منظم يهتم بالمتابعة والإشراف وقياس الأداء الفعلي، و هذا بناء على الأهداف والبرامج والخطط التي سبق ذكرها .

ونظرا للأهمية البالغة للرقابة التنظيمية والأداء الوظيفي سنحاول التطرق إلى معرفة بعض العناصر حول الموضوع الذي يبين لنا الخبايا التي قد تشكل في أذهاننا عن الرقابة التنظيمية وذلك من خلال التعريف والأهمية والأهداف والمجالات و الوظائف داخل المؤسسة العمومية.

وعليه جاءت الدراسة الحالية للرقابة التنظيمية والأداء الوظيفي في محاولة معرفة مدى مساهمة الرقابة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي، حيث أجريت الدراسة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية **عاليا صالح- بتبسة** - وللتعميق في هذه الدراسة، فقد قمنا بتقسيمها إلى ستة فصول أربعة تتعلق بالجانب النظري و فصلين بالجانب الميداني.

**الفصل الأول:** عبارة عن فصل تمهيدي يضم إشكالية مع الإشارة إلى جملة من الفرضيات وأسباب اختيار الموضوع ، التي احتوت على أهمية و أهداف الدراسة ، بالإضافة إلى تحديد المفاهيم والمقاربات السيسولوجية ، و الدراسات السابقة .

**أما الفصل الثاني:** يحتوي على تمهيد للفصل و أهمية الرقابة ومجالاتها وخصائصها وخطواتها وأنواعها وأدواتها .

أما الفصل الثالث: يحتوي على فصل تمهيدي حول الأداء الوظيفي، حيث تناولنا أهمية وعناصر ومحددات، ومكونات وأبعاد الأداء وعلاقة تقييم الأداء وإعطاء خلاصة له .

أما الفصل الرابع: خصصناه للاتجاهات النظرية المفسرة لدراسة الرقابة التنظيمية والأداء الوظيفي.

أما الفصل الخامس : فتناول الجانب المنهجي للدراسة حيث تناولنا فيها التعريف بمكان إجراء الدراسة والمجال الزمني لها والأدوات المستعملة فيه ومجالات الدراسة "المكاني والزمني والبشري".

أما الفصل السادس: فقد قمنا بعرض و مناقشة النتائج من فرضيات الدراسة وبعد عرض النتائج المتحصل عليها، وفي الأخير نتوصل إلى استنتاج عام يخص موضوع دراستنا ثم خاتمة الدراسة.

# الفصل الأول:

## التصور المفاهيمي للدراسة

- 1- الإشكالية.
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أسباب اختيار الموضوع.
- 4- أهمية الدراسة.
- 5- أهداف الدراسة.
- 6- تحديد المفاهيم.
- 7 الدراسات السابقة.

## 1- الإشكالية:

يعد التطور التنظيمي للمؤسسات ذات الطابع الخدماتي ، مختلف أشكال التنظيمات خاصة كبيرة الحجم من السمات الرئيسية المميزة للمجتمعات المعاصر ، وهو معيار أساسي من معايير التنمية ، هذه الأشكال المختلفة لما يؤديه التنظيم، من دور وتعظم الأهمية مع الإشباع الكثير في الوظائف المنوطة بهذه المؤسسات التي أصبحت معنية بالأداء الإنساني، وتلبية الاحتياجات المتزايدة للكائن البشري في ظل المجتمع المدني المعاصر ، فلقد أضحت الأداء الإنساني في مجالات الساحة ، والتعليم ، وكافة الأشكال المتباينة التي تعبر على تعدد الأنشطة الإنسانية المرتبطة وفعالية إلى حد كبير بتطور الطابع التنظيمي ، ومرتبطة أيضا بالأبعاد الرسمية الداخلية للتنظيم ومن بين وأهم المواضيع التي أثارت ولا زالت تثير الكثير من النقاش في مختلف الدوائر العلمية،وهذا لأن كل من الرقابة التنظيمية و الأداء الوظيفي عنصرا أساسيان تعتمد عليهما المؤسسة لتحقيق والوصول إلى أهدافها الموجودة، كما أن علم اجتماع التنظيم والعمل لم يهمل علاقة أنماط السلوك التنظيمي بالبيئة الخارجية للمحيط.

و يجب الإشارة إلى ان هذا التخصص بحث في أهم التحولات التي شهدتها المؤسسات المعاصرة ،والمشاكل التي أداء العامل ،والسعي إلى تطويره،وهذا لا يتحقق إلا في ظل الرقابة التنظيمية الدائمة التي تمكن المشرف من اكتشاف نقاط الضعف وتصحيحها.

تعتبر عملية الرقابة التنظيمية الوظيفة الرئيسية التي تركز عليها نشاطات المؤسسة فهي تتطوي على قياس الأداء الفعلي للفرد ،ومن خلال التأكيد من تحديد كيفية إتمام الأعمال، كما أنها تقوم بمتابعة وتقويم النتائج ،كما أن العملية لا تنحصر داخل المؤسسة واحدة فقط،بل تجدها كركيزة أساسية لسيرورة التنظيم في كل المؤسسات ذات طابع اجتماعي أو أساسي أو اقتصادي،فهي تقوم على مبادئ ولها خصائص ،وتعتمد على وسائل وأدوات ولها شروط لنجاحها وفعاليتها،وئسیر وفق خطوات ،فإذا سارت هذه العملية وفق المعايير وما خططت له المؤسسة فإنها تكون عنصراً مؤشراً في باقي عناصر التنظيم سواء بالإيجاب أو بالسلب،ومن بين تلك العناصر التي تتأثر بشكل مباشر بالرقابة التنظيمية نجد الأداء الوظيفي للعمال ،خاصة وأن المنظمات الحديثة تركز جهودها على الارتقاء المستمر بمستوى أدائها وأداء العاملين بها.

ولهذا فإن الأداء الوظيفي يحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتبارها النتائج النهائية كمحصلة جميع الأنشطة بها ولا توجد اتفاق موحد بين للكتاب والباحثين حول محددات الأداء ويعود ذلك إلى إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد داخل المؤسسة وأن أهداف المنظمة قد تحققت، وأن إنجاز الموظف لواجباته وفق معطيات العمل، وتختلف أيضا من مؤسسة إلى أخرى، فمثلا إدراك الفرد لدوره الوظيفي، وتصورات وانطباعاته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عملهم والكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة يعتبر كمحدد للأداء، لكن هذا الأخير لن يكون ذو فاعلية إذا لم تتوفر الرقابة التنظيمية التي تمثل العنصر الداعم لتحقيق الأداء المطلوب والذي يتماشى وفق تخطيط مسبق.

إن عملية البحث في الرقابة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي امر عادي يبرز لنا ما جاء به فريديريك تايلور في دراسته حول الإدارة العلمية التي تفرض الرقابة في مساهمة قياس الأداء الفعلي في إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد كما أن دور الرقابة في تحديد كيفية إتمام الأعمال في تحقيق أهداف المنظمة وأن متابعة وتقويم النتائج إلى إنجاز الموظف لواجباته وفق معطيات العمل، فالرقابة التنظيمية تؤثر في الأداء الوظيفي وتتأثر به، لكن هذا التأثير يحدث بدرجة معينة .

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة السوسولوجية لتقضي دور الرقابة التنظيمية والأداء الوظيفي خلال طرح التساؤل الرئيسي كالتالي:

- هل تساهم الرقابة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية (الإستشفائية عليا صالح - بتبسة -)؟

## 2- فرضيات الدراسة:

جاءت هذه الدراسة السوسولوجية بغرض الإجابة عن التساؤلات الفرعية والرئيسية والتي تم انتقاء الإجابة المؤقتة والمتمثلة في الفرضيات التالية :

1- يساهم قياس الأداء الفعلي في إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد بالمؤسسة الجزائرية الاستشفائية (عليا صالح - بتبسة - )

2- يساهم تحديد كيفية إتمام الأعمال في تحقيق أهداف المنظمة بالمؤسسة الاستشفائية (عليا صالح - بتبسة - )



3- تؤدي متابعة و تقويم النتائج إلى إنجاز الموظف لواجباته وفق معطيات العمل في المؤسسة الجزائرية الاستشفائية ( عليا صالح - بتبسة - )

### 3- أسباب اختيار الموضوع:

\* يعد اختيار موضوع الدراسة الخطوة الأولى للبحث العلمي والدافع الأساسي، لدفع الباحث وتجاوزه للصعوبات التي قد تواجهه، ويخضع اختيار موضوع الدراسة لجملة اعتبارات ذاتية وموضوعية وهذه الدراسة: الرقابة التنظيمية والأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية.

#### أ- الأسباب الذاتية:

\* الميل والرغبة الشخصية لموضوع الرقابة التنظيمية والأداء الوظيفي، لأنه جدير بالبحث و لأن الموضوع في نطاق التخصص.

\* كثرة المراجع العلمية للموضوع.

\* رغبة الباحث في معالجة هذا الموضوع، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التي تدور في ذهني كطالب وتخصص تنظيم وعمل.

\* محاولة زرع أفكار جديدة حول موضوع الدراسة

#### ب- أسباب موضوعية:

\* التعرف على كيفية مرور عملية الرقابة التنظيمية في المؤسسات العمومية الإستشفائية والمشاكل التي تواجهها.

\* تقديم اقتراحات وحلول من خلال نتائج هذه الدراسة والتي تساعد في صنع القرار والخطط والإجراءات، التي تساهم في زيادة مستوى الرقابة لدى العمال، والذي ينعكس بشكل جيد على أدائهم.

\* كثير من المؤسسات التنظيمية والإدارية تعاني العديد من المشكلات التنظيمية والإدارية والمتمثل في الإهمال بسبب عدم وجود رقابة.

\* توفير العوامل التي تزيد من مستوى أداء الأفراد وتجنب المعوقات التي تؤثر عليه سلباً.

#### 4- أهمية الدراسة:

\* يرجع اختيار موضوع الرقابة التنظيمية والأداء الوظيفي لما يتوفر عليه من أهمية واسعة ولطبيعة العلاقة بين متغيرات موضوع دراستنا.

ونظرا للأهمية البالغة التي حظيت بها عملية الرقابة التنظيمية في التنظيمات الحديثة، واحتلالها لمكانة أساسية جعلت منها إحدى الركائز التي تقوم عليها أهداف وعمليات التخطيط في المؤسسة الحديثة، ولما تتوفر عليه من الوسائل الحديثة التي تعتمد عليها عملية الرقابة التنظيمية والتي سهلت مهام المديرين التنفيذيين والمشرفين على الرقابة داخل المؤسسة.

\* فقد كانت للرقابة التنظيمية بصمتها من خلال مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة وفعاليتها و الأثر البالغ على الأداء الوظيفي للفاعلين بالمؤسسة.

#### 5- أهداف الدراسة:

\* للوقوف على أداء الموظفين فيا لمؤسسة الإستشفائية عليا صالح بتبسة ومعرفة نسبة وانخفاض ذلك الأداء كلما زادت الرقابة التنظيمية أو انخفضت، ونسعى من خلال دراستنا الراهنة إلى:

✓ محاولة معرفة مساهمة قياس الأداء الفعلي في إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد داخل المؤسسة.

✓ الكشف عن مدى مساهمة تحديد كيفية إتمام الأعمال في تحقيق أهداف المؤسسة.

✓ محاولة معرفة مدى مساهمة ومتابعة تقويم النتائج إلى إنجاز الموظف لواجباته وفق معطيات العمل داخل المؤسسة.

## 6- تحديد المفاهيم:

**I- الرقابة التنظيمية:** اختلف بعض الدارسين والباحثين في تقديم مفهوم شامل للرقابة التنظيمية، وهذا إما نجده في اقتراحات الكتاب وتعريف عديدة تعاقبت في مدى شموليتها وعمقها وهذا ما نعالجه في هذا الموضوع:

\* عرفها الكاتبان: Peter و Ocert :

على أن الرقابة التنظيمية هي إحدى عناصر ووظائف العملية الإدارية وتهدف إلى مراقبة العمل والقياس الفعلي ومقارنته مع ما هو مخطط باستخدام معايير رقابية يقارن بها هذا الأداء وفي ضوء نتائج المقارنة يتم تحديد الإنجازات الإيجابية التي يجب تعزيزها والانحرافات السلبية التي يجب تصحيحها وتجنبها مستقبلاً، وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة<sup>1</sup>.

\* يبين أن الرقابة وسيلة وليست غاية وذلك من خلال المتابعة والرقابة و الإنجاز بالمعايير المستند من الأهداف واكتشاف النقاط الايجابية ،وتحديد أسباب ذلك،لتحقيق أهداف المنظمة المطلوبة.

ويعرفها أيضا محمد قاسم القريوتي: بأنها هي قياس الأداء لتصحيحه من أجل التأكد من أن الأهداف قد تحققت وأن الخطط قد وضعت موضوع التنفيذ بالشكل الصحيح.<sup>2</sup>

\* هو مؤشر موجه للأداء بغرض تصحيحه من أجل التأكد من صحة الأهداف المحققة وهل هي فعلا قيد التنفيذ الكامل بالشكل الصحيح.

وعرفه أيضا " بشير لعلاق " : أنها وظيفة الرقابة ذات جانبين يتعلق الجانب الأول منها بمتابعة وتقويم النتائج المنبثقة عن الجهود المختلفة في المشروع، وتصحيح الاختلافات أو الانحرافات عند حدوثها، أما الجانب الثاني فيتعلق بالرقابة على منجزات الأفراد أنفسهم من خلال وظيفة التوجيه والقيادة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - حسن حريم، مبادئ الإدارة الحديثة ( نظريات العمليات الإدارية ووظائف المنظمة)، ط1، دار الحامد للنشر، عمان، 2006، ص- ص301، 302.

<sup>2</sup> - محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، ط4. داروائل للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2009، ص329.

<sup>3</sup> - بشير العلق: مبادئ الإدارة ، دار اليازوري، للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص130.

- هي عبارة عن وظيفة تمس جانبيين الأول المتابعة والثاني الرقابة من خلال عملية التوجيه والقيادة.
- وهذا ما أكده " طارق طه " حيث يعرف الرقابة التنظيمية على أنها وظيفة تتمثل في متابعة أداء وأنشطة التنظيم، للتأكد من إنجاز النتائج المستهدفة، واتخاذ الإجراءات الوقائية لتجنب ظهور أي انحرافات بين الأداء الفعلي المرغوب، والقيام بالتصرفات التصحيحية حال ظهور تلك الانحرافات<sup>1</sup>.
- يعرفها على أنها متابعة الأداء وأنشطة التنظيم للتأكد من إنجاز الوظائف المستهدفة واتخاذ القرارات الصحيحة لتجنب الوقوع في الأخطاء العملية.
- \* وكذلك عرفه هاشم حمدي رضا: السلطة النفوذ التي يتم من خلالها تحديد كيفية إتمام الأعمال وأنها قياس أداء الأعمال التي يقوم بها المرؤوس وتصحيحها لتحقيق الأهداف<sup>2</sup>.
- هي عبارة عن السلطة والنفوذ التي يتم من خلالها تحديد كيفية إنجاز الأعمال وتعتبر مؤشر أداء الأعمال وإنها قياس أداء الأعمال.
- \* وأيضاً يقول الدكتور صلاح شنواني: إن الرقابة وظيفة إدارة تعمل على قياس وتصحيح أعمال المساعدين و المرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف والخطط المرسومة قد حققت ونفذت<sup>3</sup>.
- عرفها على أنها وظيفة تمس إدارة تعمل على قياس وتصحيح أعمال المساعدين بهدف التأكد من التخطيطات المرسومة فد نظمت أو فشلت.

<sup>1</sup> - طارق طه، التنظيم، النظرية الهياكل، التطبيقات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص74.

<sup>2</sup> - هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، ط1 دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص160.

<sup>3</sup> - علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، ط1 دار إثراء، للنشر والتوزيع، 2008، ص25.

## التعريف الإجرائي :

الرقابة : هي الوظيفة التي تساهم في قياس الأداء الفعلي، بغرض تحديد كيفية إتمام الأعمال داخل المؤسسة بطريقة فعالة، وتؤدي متابعة و تقويم النتائج بغرض التأكد من أن الأهداف والخطط قد حققت و نفذت بجهد قليل و وقت قصير

## II- مفهوم الأداء الوظيفي:

سوف نعالجه في هذا الموضوع:

- 1- عرّفه راوية حسن: على أنه يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام لوظيفة الفرد، وهو ما يعكس الكمية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.<sup>1</sup>
- هو درجة إتمام وتحقيق المهام لوظيفة الفرد على أكمل وجه لتحقيق متطلبات وظيفة الفرد.
- 3- وأيضاً عرّفه حنفي عبد الغفار بأنه إنجاز الأفراد للعمل وفق لما ينبغي أن يؤدي<sup>2</sup>.
- \* فهو يقصد بأن الأداء هو إنجاز الأفراد للمهام وفق ما تتطلبه عليه المؤسسة في عملية التقييم.
- 4- وأيضاً عرّفه حسن إبراهيم بلوط: هو باختصار إنجاز وتحقيق هدف من أهداف المنظمة.<sup>3</sup>
- \* فهناك الأداء يمكن في تحققي هدف من أهداف المنظمة.
- 5- ويعرّفه أيضاً خضير كاظم محمود: مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل.<sup>4</sup>
- \* هو تحمل والتزام الأفراد بكل ما عليهم من مسؤوليات وواجبات وفق معطيات العمل.

<sup>1</sup> - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية ( رؤية مستقبلية) الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص 209.

<sup>2</sup> - حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2007، ص 295.

<sup>3</sup> - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربي، بيروت، 2001، ص 360.

<sup>4</sup> - خضير كاظم محمود، ياسين كاتب الخرسة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة، عمان، 2007، ص 152.

6- كما يقصد بالأداء الوظيفي عند راوية حسن: المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، ولذا فهو مفهوم يعكس كل الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة.<sup>1</sup> - يشير إلى الكيفية التي يؤديها الفرد داخل الوظيفة، والنتائج التي تحقق و ذلك من خلال انجاز الفرد للمهام المستندة له و ذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

7- وعرفه محمود سليمان: على أنه مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية في الوظيفة فضلا عن الاتصال والتفاعل عن بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص.

- يرى محمود سليمان أن الأداء هو عبارة عن سلوكيات إدارية التي يقوم بها الموظف تجاه عمله، وتتضمن حسن الخبرة في الوظيفة فضلا عن الاتصال والتفاعل و الالتزام باللوائح الإدارية.

### التعريف الإجرائي :

الأداء : هو ذلك الجهد الذي يقوم به العامل داخل المؤسسة سواء كان فكريا أو عضليا ومن أجل إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد في مجال عمله، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بغرض انجاز الموظف لواجباته و فق معطيات العمل من قبل المؤسسة .

7- الدراسات السابقة:

العلم في جوهره مسألة تعاونية ويقصد بذلك أن كل عالم ينبغي أن يتعاون مع الآخرين من أجل كشف الواقع، وبما أن البحث العلمي لا يبدأ من الصفر فهو حلقة وصل من سلسلة سبقت حلقات وتلحقه حلقات أخرى وتحت ضوء هذه الأفكار اعتمدنا على بعض الدراسات السابقة حول الرقابة التنظيمية والأداء الوظيفي من أجل إثراء دراستنا من جهة و استعمالها في الحكم والمقارنة من جهة أخرى.

### 1- الدراسة الأولى: دراسة وطنية:

- دراسة الباحثة بوسلفط آمال المعنونة ب :

<sup>1</sup> - راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 1999، ص215.

- " الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال " أجريت بمؤسسة الخزف الصحي بجيجل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015.
- تمحورت إشكالية الدراسة حول السؤال المركزي الآتي:
- \* هل تساهم الرقابة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية؟
- كما صاغت التساؤلات الفرعية التالية:
- 1- هل التطبيق الصارم للقوانين التنظيمية يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية؟
- 2- هل تساهم الأساليب الرقابية المطبقة في تحقيق جودة أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية؟
- 3- هل مطابقة الأداء الوظيفي مع المخطط يؤدي إلى الكشف عن الانحرافات والأخطاء في العمل بالمؤسسة الجزائرية؟
- ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي كونه الملائم لطبيعة الموضوع، كما استخدمت كل من الملاحظة، الاستمارة، المقابلة، السجلات والوثائق كأدوات لجمع البيانات وفي عملية جمع البيانات أجرت<sup>1</sup> الباحثة مسحا شاملا.
- \* أما فيما يتعلق بالمجال البشري ويتكون من الهيكل التنظيمي للمصنع من المدير العام ومديرية الإدارة المالية، مديرية الاستغلال.
- \* أما فيما يخص المجال المكاني لشركة الخزف الصحي وفيما يتعلق بالمجال الزمني بدأت الدراسة الميدانية من 04 جانفي 2015 إلى 12 فيفري 2015.
- تعد معالجة موضوع " الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال " معالجة نظرية وميدانية، ومن خلال عرض وتحليل المعطيات التي سبق عرضها تمكنا من الوصول إلى جملة من النتائج التالية:
- أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:
- يعد معالجة موضوع " الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال " .

<sup>1</sup> - بوسفت آمال، الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال ،رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، أجريت بمؤسسة الخزف الصحي بجيجل ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بسكرة، منشورة 2016/2015، ص-ص33،29،13.

معالجة نظرية وميدانية ومن خلال عرض وتحليل المعطيات التي سبق عرضها تمكنا من الوصول إلى جملة من النتائج التالية:

أ- التطبيق الصارم للقوانين يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموارد البشرية:

على اعتبار أن وضوح القوانين يؤدي إلى الدقة في الأداء والسرعة في إنجاز المهام كما أن مراقبة المشرف لأداء العمل وتواجده معه بشكل دائم يزيد من انضباطه والتزامه بمهامه وبالتالي إنتاجيته.<sup>1</sup>

ب- الأساليب الرقابية المطبقة وتحقيق جودة أداء للموارد البشرية:

من خلال إعطائهم لفرصة في المشاركة في اتخاذ القرارات والاشتراك معهم في وضع الأهداف وتنظيم دورات تدريبية من أجل تحسين أدائهم وحثهم على إتقان العمل.

ج- مطابقة الأداء والكشف عن الأخطاء:

الانحرافات في أداء العمال على اعتبار أن المؤسسة تجري مقارنة بين أداء العمال والخطط المستهدفة بعد الانتهاء من العمل.

مدى الاستفادة من الدراسة الأولى:

1- أفادتنا هذه الدراسة في معرفة مدى أهمية الرقابة التنظيمية بأنواعها على الأداء الوظيفي، ذلك من خلال تأثير الرقابة التنظيمية على أداء العاملين.

2- كذلك أفادتنا من خلال اعتمادنا على نفس المنهج المتمثل في المنهج الوصفي الذي يصف لنا كيفية التعامل بين الرئيس والمرؤوس خاصة [من طبيعة العمل].

3- استفدنا منها من خلال النتائج المتوصل لها حيث أننا بدأنا بنفس النتائج التي توصلت إليها الباحثة.

4- أفادتنا في كيفية صياغة الإشكالية.

5- من ناحية المتغيرات: متغيرات متشابهة الرقابة التنظيمية والأداء الوظيفي وهذا ما جعلنا لا نجد صعوبات في الإطار النظري، أي سهولة، وجود الكم الهائل من المعلومات.

6- بالإضافة إلى ذلك استفدنا منها في عينة البحث لأننا درسنا موضوع واحد وعينة واحدة تمثلت في القطاع الصحي حيث تمثلت في الأطباء.

<sup>1</sup> - يوسف آمال، مرجع سبق ذكره، 153.



## 2- الدراسة الثانية:

دراسة وطنية دراسة الباحثة إيمان محامدية المعنونة بـ : [الرقابة التنظيمية والأداء] أجريت بـ [مركب تمييع الغاز الطبيعي GL1/K بسكيكدة. نموذجاً]، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة، 2008، 2009 .

وتمحورت إشكالية الدراسة حول السؤال المركزي الآتي:

1- هل هناك علاقة بين الرقابة التنظيمية و معدلات الأداء؟

\* - كما صاغت التساؤلات الفرعية التالية:

1- هل يؤدي الالتزام بالقواعد البيروقراطية إلى زيادة التحكم في العمل؟

2- هل يؤدي تحديد الأدوار التنظيمية إلى زيادة الفعالية؟

3- أي الأنماط الرقابية الأكثر فعالية في زيادة الأداء؟

ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة اعتمد الباحث على منهج وصفي تحليلي كما استخدم كل من الاستمارة كأدوات لجمع البيانات واستخدم العينة " القصدية الطبقية" أما فيما يتعلق في المجال البشري يضم مركب تمييع الغاز الطبيعي GL1/K 945 عامل حسب إحصائيات 2008 وفي ما يخص المجال المكاني أجريت هذه الدراسة في مركب GL1/K مركب تمييع الغاز الطبيعي بسكيكدة، والمجال الزمني بدأت فترة التريص في مركب GL1/K مركب تمييع الغاز الطبيعي يوم 23 أوت 2008 ، حتى 27 سبتمبر 2008.<sup>1</sup>

- أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

\* أغلب أفراد العينة يقرون بالتزامهم باللوائح التنظيمية وهو ما يدل على انضباط العمال وإحساسهم بالمسؤولية.

\* اللوائح التنظيمية واضحة والعمال لا يجدون صعوبات في تطبيقها وفهمها.

\* وضوح التعليمات والقوانين تؤدي إلى التحكم والدقة في العمل.

\* حرص أغلبية العمال على تنفيذ القوانين الصادرة بالمؤسسة وهذا ما يدل على الرسمية في العمل والالتزام والصرامة.

<sup>1</sup> - إيمان محامدية، الرقابة التنظيمية والأداء أجريت بمركب تمييع الغاز الطبيعي، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، سكيكدة، منشورة ، 2008، 2009، ص، ص، 7، 93، 95، 96 .

\* المشرف يلعب دورا رئيسيا بالمؤسسة، وأن للرقابة التنظيمية دور في زيادة الأداء.

- مدى الاستفادة من الدراسة السابقة: [دراسة ثانية ]

1- استفدنا من هذه الدراسة من حيث اشتراكنا في الجانب النظري الخاص بكل من الرقابة التنظيمية والأداء الوظيفي.

2- استخدام نفس المنهج الوصفي وأدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستمارة.

3- كذلك وضع التوصيات والمقترحات.

4- كذلك استفدنا من هذه الدراسة في معرفة طبيعة الرقابة التنظيمية بين مختلف العمال وفي طبيعة أدائهم الوظيفي والتعرف على صعوبات الأداء الوظيفي.

5- تفسير النتائج ومقارنتها.

3- الدراسة الثالثة:

- دراسة الباحثة : ريم بنت عمر الشريف المعنونة بـ " دور إدارة التطوير في تحسين الأداء الوظيفي أجريت على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز، بجدة في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، 2013.

وتمحورت إشكالية الدراسة حول السؤال المركزي التالي:

\* التعرف على مستوى إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات، بجامعة الملك عبد العزيز.

- كما صاغت التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما هو دور التطوير على العاملين؟

2- ما هو دور الإدارة العليا في كل جهة في تطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير؟

3- ما هي التحديات التي تواجه عملية التطوير وطرق التغلب عليها؟

4- ما هي الأنشطة التي تقدمها إدارة التطوير الإداري في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الجامعة؟

- ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي بالتحليل كما استخدم كل من الاستبيان.

\* أما فيما يتعلق بالمجال البشري تم إجراء الدراسة على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز باختلاف تخصصاتهم ومؤهلاتهم العلمية ومستوياتهم الوظيفية<sup>1</sup>.

- أما فيما يخص المجال الجغرافي، تم إجراء هذه الدراسة في جامعة الملك عبد العزيز بجدة المملكة العربية السعودية.

#### أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

- أتفق مجتمع الدراسة على قيام إدارة التطوير الإداري بالدول التي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات والأقسام داخل الجامعة.
  - خلصت هذه الدراسة إلى أن للتطوير أثرا كبيرا على أداء العاملين في كل إدارة.
  - توصلت الدراسة إلى قيام الإدارة العليا من كل جهة بتطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري.
  - أظهرت نتائج الدراسة وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير.
  - أظهرت المعلومات عدم وجود متابعة وعناية بالمعدات والأجهزة والأدوات المكتبية المستعملة في الجامعة وعدم إعداد دراسات لترشيد استعمالها.
  - وجدت الدراسة عدم وجود مشاركة بين الإدارات العليا والعاملين في عملية التغيير.
  - بينت الدراسة تقديم إدارة التطوير الإداري العديد من الأنشطة في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الجامعة.
- #### مدى الاستفادة من الدراسة الثالثة:

- 1- أفادتنا هذه الدراسة السابقة في البحث الحالي من حيث اشتراكنا في الجانب النظري الخاص بالأداء الوظيفي واقتناء منهم المعلومات الخاصة بالأداء.
- 2- كما ساعدتني في إعداد استمارة حيث أن نتائجها النهائية كانت منطلق لنا.
- 3- استخدام نفس المنهج بالإضافة إلى الأدوات المتمثلة في الملاحظة والاستبيان.

<sup>1</sup> - ريم بنت عمر الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز جدة، تاريخ الولوج: 2019\05\25 على الساعة 15:59:34 متوفر في:

4- أفادتنا هذه الدراسة من خلال العمل على تحسين الأداء الوظيفي للعمال وهذا موضوع بحثنا المطروح وذلك من خلال تطبيق الرقابة التنظيمية على أداء العاملين في القطاع الصحي.

5- ساعدتنا أيضا على التعرف على المعرفة العلمية " الأداء الوظيفي " التي يمكن الرجوع إليها والاعتماد عليها من الدراسة وبالتالي الإجابة عن الإشكالية المطروحة.

#### 4- الدراسة الرابعة:

- دراسة الباحث " نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح" المعنونة "بأثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي أجريت في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"، جامعة الأزهر بغزة، 2010، وتمحورت إشكالية الدراسة حول السؤال المركزي الآتي: ما هو أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها في محافظات قطاع غزة؟

كما صاغت الفرضيات التالية :

#### الفرضيات الرئيسية:

- الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى [  $a \leq 0.05$  ]، بين وجود نظام حوافز مادية ومستوى أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية.
- الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى [  $a \leq 0.05$  ]، بين وجود نظام حوافز معنوية ومستوى أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية.
- الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى [  $a \leq 0.05$  ]، بين استخدام الشركة للترقيات ومستوى أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية<sup>1</sup>.
- الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية [  $a \leq 0.05$  ]، بين الانصاف في منح الحوافز والمكافآت ومستوى أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية.
- الفرضية الخامسة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر

<sup>1</sup> - نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي، أجريت في شركة

الاتصالات الفلسطينية <https://bu.univ>، تاريخ الولوج 25\05\2019 على الساعة 15:59:34 متوفرة

في : ourgla.dz\master\pdf\zarari.botina.bdf، ص- ص4-40.

العاملين فيها، تعرى للمتغيرات الديمغرافية [ الدرجة - الوظيفة - الجنس - العمر - الخبرة - المؤهل].

ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة اعتمد الباحث على:

- **المنهج الوصفي التحليلي:** كما استخدم الاستبانة كأدوات لجمع البيانات واستخدم العينة، **العينة العشوائية الطبقية.**

- أما في ما يتعلق: بالمجال البشري عند العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية - بغزة  
- أما في ما يخص **المجال المؤسساتي أو المكاني** أت هذه الدراسة في شركة الاتصالات الفلسطينية بمحافظات غزة، حسب عدد الموظفين لعام 2010 وأما في ما يخص **المجال الزمني** طبقت هذه الدراسة في العام الدراسي 2010.<sup>1</sup>

**وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:**

1- بينت هذه الدراسة أنه لا يوجد معايير وضوابط إدارية واضحة لمنح الحوافز وأن نظام المكافآت المادية غير فعال ولا يساعد على تحسين الأداء الوظيفي.

- رغم أن الشركة تخص بأعلى دخول مقارنة بمتليها في الشركات الأخرى وأظهرت الدراسة وجود ترقية استثنائية في العمل حسب ما تقتضيه المصلحة العامة حيث لا توجد معايير إدارية محددة وثابتة في منح الترقيات الوظيفية في الشركة وذلك يستوجب وضع إجراءات وخطط لمنح الترقيات.

2- بينت النتائج أنه يسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الزملاء في العمل والعاملين مما ساهم في تحسين مستويات الأداء الوظيفي بشكل عام على تعزيز مبادئ الإصغاء والتعاون بين موظفيها وتشجع على تنمية وتهيئة بيئة عمل يسودها روح الفريق الواحد من خلال الاهتمام بالنواحي الاجتماعية لموظفيها إلا أنها لا تتيح لموظفيها فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرار.

3- إن الحوافز المقدمة تتناسب مع الجهد المبذول وهذا يدل على أن الشركة تكافؤ موظفيها بالشكل المناسب بغض النظر عن مكانتهم ومستوياتهم الوظيفية والإدارية فالحافز المقدم

<sup>1</sup> - نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، مرجع سبق ذكره، ص 81.

للموظفين من جراء أدائهم لأعمالهم، يتحقق وفق للجدارة والمثابرة في العمل حيث أن المكافأة تكون نتيجة بذل المجهود وتكون استحقاقا للموظفين.

4- أن الإدارة العليا والمدراء في الشركة يربطون بين نتائج تقييم الأداء ومنح الحوافز والمكافآت كمعيار و ضابط الثواب والعقاب وأن الشركة تحدد النتائج المطلوب إحرازها في الدوائر الرئيسية والسلوك المرغوب بين الموظفين وأن نظام تقييم الأداء يتم الاستفادة منه في منح المكافآت للموظفين المتميزين في أعمالهم.

5- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء الموظفين.

6- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء الموظفين.

7- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت وأداء الموظفين.

8- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الحوافز وأداء الموظفين.

9- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقيات وأداء الموظفين.<sup>1</sup>

#### - مدى الاستفادة من الدراسة الرابعة:

1- ساعدتني هذه الدراسة في تحديد إجراءات البحث.

2- تصميم استمارة الاستبيان.

3- ساعدتنا هذه الدراسة في الانطلاق بالتعريف عن موضوع بحثنا.

4- من حيث المنهج المستخدم [المنهج الوصفي].

5- استخدام الإحصائيات واستخدام القوانين وتطبيقها على موضوع بحثنا لأنها متشابهة بدرجة كبيرة

6- من حيث تزايد عدد المراجع أي مراجع متوفرة.

<sup>1</sup> - نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، مرجع سبق ذكره، ص 82.

# الفصل الثالث:

## الأداء الوظيفي

تمهيد.

- أولا: أهمية الأداء الوظيفي.
  - ثانيا: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي
  - ثالثا: مكونات الأداء الوظيفي.
  - رابعا: خطوات الأداء الوظيفي.
  - خامسا أبعاد الأداء الوظيفي.
  - سادسا: معايير الأداء الوظيفي.
  - سابعا: تقييم الأداء الوظيفي.
  - ثامنا: علاقة الرقابة بتقييم الأداء الوظيفي
- خلاصة الفصل:

## تمهيد:

يعتبر الأداء الوظيفي هام للحكم على الجهد المبذول من قبل العمال للمؤسسة ويعكس حقيقة قيام الفرد بإنجاز مهامه ومتطلبات الوظيفة ومن هنا كان لازم على إدارة الأفراد أن تعمل على تحسين أداء الأفراد على اختلاف مستوياتهم كما يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة حيث تتوقف أداء كفاءة أداء أي منظمة وفي أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية والذي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية ولهذا يخضع العاملون داخل المنظمة إلى الرقابة المستمرة والمنظمة ومدام موضوع البحث يعالج الرقابة التنظيمية وأداء العاملين فإن منهجية البحث تتطلب التعرف على طبيعة هذه العملية من خلال تحديد مفهوم الأداء بصفة عامة وأداء العاملين بصفة خاصة وأهم محددات الأداء ومكوناته والعوامل المؤثرة فيها ثم سنتناول العلاقة بين الرقابة التنظيمية والأداء الوظيفي.



أولاً: أهمية الأداء الوظيفي:

تتألف أية عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي وغير ملموسة مثل عمليات الخدمات في المجالات المختلفة والأداء هو المكون الرئيسي للعملية وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان العنصر البشري الذي يدير العملية ويحول المواد الخام (الموارد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها لتستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل (إنتاجية) العنصر البشري، وبذلك تحقق الربح و عملية فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل انتاجية العنصر البشري يجعلها تصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة وأقل تكلفة وأكثر تكافاً.

- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل رأي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً<sup>1</sup> أوضحت لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها فالمنظمة تكون أكثر استقرار و أطول بقاء حين يكون إذا العاملين متميزا ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً، كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدوره حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية مرحلة الاستقرار ، مرحلة السمعة، والفخر؟، مرحلة التميز ومرحلة الريادة، إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً إنما يعتمد على مستوى الأداء بها

- كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المنظمة فقط بل يتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - بوسقط آمال، الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، 2016.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 93.

أ- عناصر الأداء الوظيفي:

للأداء مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث على وجود الأداء الفعال وذلك يعود لفاعليتها في قياس الأداء وتحديد مستوى أداء العاملين في المنظمات وقد حدد الباحثين جملة من العناصر على النحو التالي:

1/ أنشطة العمل:

أن تحديد أنشطة العمل والأهداف التي تخدمها وأهميتها النسبية، من حيث الوقت الذي تستغرقه بحيث تحاول معظم دراسات العمل تحديدا المتغيرات على النمو التالي:

– الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن: أي أنها الأنشطة التي تتغير وفقا لتغير متطلبات الوقت الذي ينجز فيه العمل، كتغير مهام مدير الحسابات وقت الميزانية الختامية على خلاف مهامه السنوية.<sup>1</sup>

الأنشطة التي تغير بتفاوت الأفراد الذين يؤدون العمل يتميزون بجملة الخصائص والخبرات، ويرجع الاختلاف بين أداء الأفراد إلى افتراض مؤداه أن في كثير من الأعمال توجد أكثر من وسيلة لتحقيق أهداف العمل.<sup>2</sup>

ثانيا: محددات الأداء الوظيفي:

انطلاقا من اعتبار الأداء الوظيفي ممارسة الأداء والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وإن ذلك يعتبر سلوكا، فإن هذا السلوك عرضة للتأثر سلبا أو إيجابا لبعض العوامل أو العناصر التي من شأنها في نهاية الأمر أن تؤثر على الأداء، ويطلق على مثل هذه العناصر محددات الأداء، وتنقسم هذه المحددات من حيث علاقاتها بالعامل أو مدى سيطرته عليها إلى قسمين:

**القسم الأول:** يتمثل في المحددات التي تتعلق بالعامل كشخص و وهي المحددات الداخلية والقسم الثاني يتعلق بالبيئة المحيطة أي خارج سيطرة العامل هي المحددات الخارجية ويمكن طرحها على النحو التالي:

أ- **المحددات الداخلية يتمثل في:** الجهد ناتج من الحصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجع إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يسلطها العامل لأداء مهمته، حيث تتأخر

<sup>1</sup> – زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات العاملين ط1، دون دار نشر ، القاهرة، مصر، 2001 ص 105.

<sup>2</sup> – نفس المرجع، ص 105.

هذه الطاقات مع بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب، وإن هذا الجهد له طاقات تحفزه عوامل وتضبطه عوامل أخرى مما ينعكس على الأداء، فهو أي جهد سيكون من محدداته الأداء الوظيفي سواء على الصعيد الفردي أو الجماعي.<sup>1</sup>

### 2- القدرات:

ويعني تلك الخصائص والمهارات الشخصية الأزمة لأداء الوظيفة وتسمى أحيانا بالكفايات أو بالسماة الشخصية كالقدرة والتحمل و سرعة البديهة التي لا بد من توافرها في من يقوم بالوظيفة ما وهي كذلك تؤثر بشكل مباشر في الأداء تعتبر من محددات الأداء الوظيفي

### 3- إدراك الدور:

ونشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيهه جهوده في العمل من خلاله أي توجه جهد العمل من خلاله أي توجيه جهد العامل بمعنى ان اداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها، حيث يتضمن هذا الفهم و الوعي ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها للعامل جزاء عمله أو وظيفته.

### 4- المحددات الخارجية :

(يشير الواقع إلى أن هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في الأداء وتتمثل فيما يلي):

#### أ- متطلبات العمل:

وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العمل إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.<sup>2</sup>

#### ب- البيئة التنظيمية:

وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد الأنظمة الإدارية ، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال بالسلطة أسلوب القيادة، نظام الحوافز، التواب والعقاب، وجميع هذه العوامل غاية الأهمية من حيث تحضير أو تنشيط دافعية العامل وبالتالي جودة أداءه.

<sup>1</sup> - إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط1 دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 113.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص ص 113، 114.

### ج- البيئة الخارجية:

تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية فالمعلم المتعاقد عادة ما يمتلك القدرة والكفايات ويبدل الجهود أكثر من المعلم المقيم، وهذا قد يؤثر إيجابيا في التحفيز للوصول إلى مستوى أدائه، وقد يؤثر سلبا في دافعية بعض زملائه للعمل إذا ما حصلوا على التحفيز وتبادل الخبرات، كما تلعب التحديات الاقتصادية إلى التأثير على الأداء فانخفاض الرواتب وكذلك الحوافز والمكافآت واختلاف الرتب للوظيفة من مؤسسة إلى أخرى تؤثر سلبا على أداء العاملين في حالة تدهورها وإيجابيا في حالة ارتفاعها، وكذلك فالنتائج التي يحققها متعامل تجاري مثلا هي نتيجة المهارات و المعارف الوظيفية التي يملكها هذا المتعامل، إضافة إلى الجهود التي يبذلها، والمنطقة التجارية التي يعمل بها مثلا أو المنتجات التي يشرف عليها قد تؤدي إلى زيادة المنافسة والتحديات الاقتصادية التي يواجهها في المحيط الخارجي، حيث تتأثر كل متطلبات العمل والكفايات أو المهارات وبيئة التنظيم بالعوامل الخارجية سلبا أو إيجابا.<sup>1</sup>

- ويرى بعض الباحثين الآخرين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي: الرغبة، القدرة وبيئة العمل.

**1- الرغبة:** هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك اتجاه إشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من محصلة:

- اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها.

- المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته.

**2- القدرة:** تعبر القدرة عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء و تتألف بدورها من محصلة المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل.

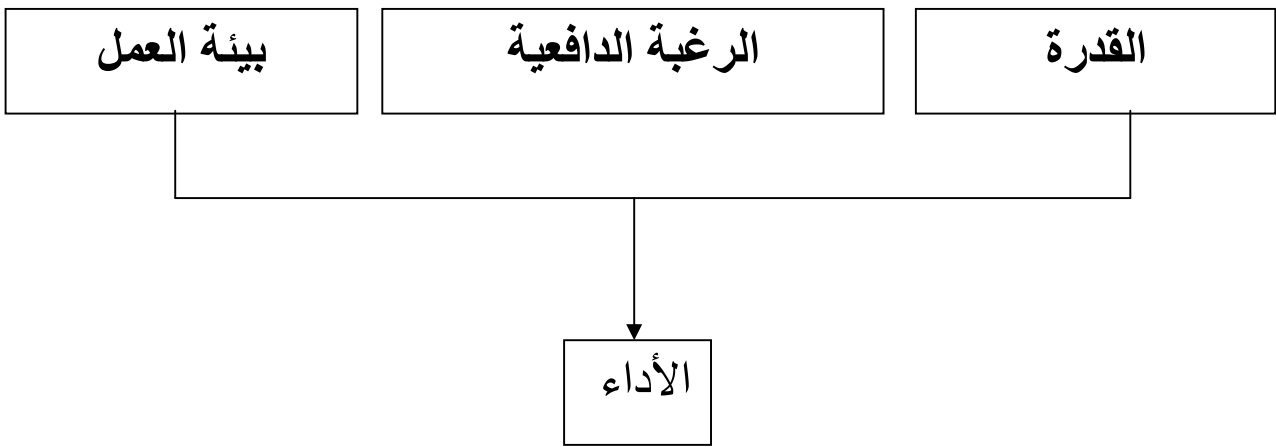
- المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله أو مهارة استخدام المعرفة.

- مدى وضوح الدور.

<sup>1</sup> - إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص ص 114، 115.

- بيئة العمل: تتمثل في ملامح مادية مثل: الإضاءة التهوية، ساعات العمل، التجهيزات والأدوات المستخدمة وأخرى معنوية مثل: العلاقات بالرؤساء، والزملاء، و المرؤوسين.<sup>1</sup>
- ومنه يمكن التوصل للمعادلات البسيطة التالية:
- الرغبة: الاتجاهات والحاجات غير المشبعة لمواقف بيئة العمل، القدرة = المعرفة X القدرة X بيئة العمل.

ويبين الشكل التالي محددات الأداء:



الشكل (02) محددات الأداء.<sup>2</sup>

ثالثا: مكونات الأداء الوظيفي:

يتكون مفهوم الأداء من مكونين أساسيين الأول الكفاءة و الثاني الفعالية بمعنى أن المؤسسة التي تتميز بالأداء فهي قمع بين الفعالية والكفاءة ولذلك فإنه من المفيد أن تعرض لكل من المفهومين بالتحليل وذلك على النحو التالي:

**الفعالية: effectireness:**

ينظر الباحثون في علم الإدارة إلى الفعالية على أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة، انطلاقا من أن الفعالية تمثل معيارا يعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعية وقد

<sup>1</sup> - شامي صليحة: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010، ص 67.

<sup>2</sup> - نفس المرجع ، ص 68.

تعددت وجهات النظر حول ماهية وطبيعة مفهوم الفعالية فقد اعتبر المفكرون التقليديون أن الفعالية تتمثل بالأرباح المتحققة، وبهذا فإن فعالية المؤسسة تقاس بحجم الأرباح فيها، وقد عرفها أحد أقطاب وجهة النظر من هذه وهو فنسنت (Vincent, 2009) بأنها القدرة على تحقيق النشاط بينما عرفها كل من ولكرووبرت Walter & ruibert حسب ما أورد أميل (Emile 2009) بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو المبيعات وتعظيم حصتها في السوق مقارنة بالمناهضة.<sup>1</sup>

وهذا ينطبق على المؤسسات ذات الطبيعة النوعية التي لا تهتم بالجانب المالي كنشاط رئيسي لها كالمؤسسات التربوية والمؤسسات البحثية وبيوت الخبرة ..... إلخ ويستنتج مما سبق ان الفعالية التي تعني أداء المهام أو الأعمال بشكل صحيح وسليم، وترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وبالتالي بدرجة تحقيق تعبر عن الفرق بين النتائج المتوقعة والنتائج المتخصصة، وهي في الوقت نفسه ترتبط بتحقيق أهداف المؤسسة، واعتمادا على ذلك يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المتحققة قريبة من النتائج المتوقعة كلما كان الأداء أكثر فعالية وينعكس ذلك على أداء المؤسسة ككل وتقاس الفعالية عادة بإحدى الطريقتين: الأولى نسبة الأهداف المتحققة إلى الأهداف المتوقعة وبهذه الطريقة يمكننا الحكم على درجة تحقيق الأهداف أما الثانية فتعتمد على النسبة بين الإمكانيات المستخدمة إلى الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج.

#### ب- الكفاءة: Efficiency

لا يوجد اتفاق بين المهتمين على تعريف محدد للكفاءة حيث يتقاطع مفهوم الكفاءة مع عدة مفاهيم كالإنتاجية، المردودية، الأمثلية. إلخ وسنعرض بعض التعريفات لمفهوم الكفاءة فقد عرضها كل من ولبر وزوكيرتس (Veller et Ruetertry) بأنها قدرة المؤسسة ومعنى ذلك أنها تشير إلى العلاقة بين المدخلات والمخرجات وتقاس من خلال نسبة<sup>2</sup>

المخرجات إلى المدخلات " أما الكفاءة حسب فنسنت (Vincent, 2009) فهي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانيات، والنشاط الكفؤ هو الأقل كلفة، حيث تستنتج من هذا

<sup>1</sup> - إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط1 دار جرير للنشر والتوزيع، ، 1434، 2013، ص 109.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 109.

التعريف ان الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدني المدخلات أي استعمال مدخلات أقل كما تعرف الكفاءة على أنها الاستخدام الأمثل للموارد المؤسسية بأقل تكلفة دون حصول أي هدر يذكر وهناك تعريف آخر ينظر للكفاءة على أنها " الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى، وهي مفهوم يقتصر على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، أي أنها يرتبط بالدرجة الأولى يقتصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات".<sup>1</sup>

#### رابعاً: خطوات الأداء الوظيفي:

لابد لعملية تقييم أداء العاملين كأى عملية إدارية، من أن تتم وفق خطة محددة، تأخذ باعتبارها معايير الكلفة والفعالية في ذات الوقت، ويمكن تحديد خطوات تقييم الأداء كالاتي:

#### 1- التعرف على طبيعة العمل المراد تفسير أداء العاملين فيه:

وهو ما ركزنا عليه في الفصل الثاني من تحليل ووصف وتصنيف وتقسيم للوظائف

#### 2- تحديد أسس أو معايير التفسير وإعلام المقيمين بها:

ولابد أن تكون هذه المعايير واضحة كما و نوعاً في أذهان الطرفين من عاملين ومشرفين وهي لا تخرج هذه عن:

أ- الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملون: والتي قد تؤثر على مستويات أدائهم، ومن تلك الصفات مستوى الدافعية والقدرة على المبادأة والحماس للعمل وغير ذلك.<sup>2</sup>

#### ب- السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل:

كعدد الطالبات أو الخدمات التي يدققها أو يقدمها الموظف، أو عدد المكالمات التيليفزيونية التي يستقبلها موظف استعلامات، أو عدد المقابلات التي يقوم بهام سؤال ما إلى ذلك من وحدات العمل.

<sup>1</sup> - إبراهيم محمد المحاسنة ، المرجع السابق، ص 110.

<sup>2</sup> - محمد قاسم الفريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010 ص 188.

ج- النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل كنسبة الربح:

أو تخفيض للتكاليف، أو مستوى رضا المتعاملين معه، وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها العامل أو الموظف، ومن البديهي أن يكون التقسيم من قبل الرئيس للمرؤوسين ، إلا أن هناك أكثر من رأي حول من يقيم من؟ فهناك أيضا تقييم الزملاء، وتقييم المرؤوسين. د- تفسير الأداء بالطرق المناسبة: سواء عن طريق الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية أو التقارير الشفوية أو الكتابية.<sup>1</sup>

3- المقارنة بين ما تم إنجازه وبين المعايير المحددة للأداء: للتعرف على الفروق بينهما.

4- إطلاع المرؤوس على تقرير التقسيم ومناقشة بالتقرير على أدائه:

5- اتخاذ الإجراءات المناسبة: لتصحيح المسار وتلافي أي خروج عن المعايير المحددة.

ويعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف : Management by objectif (mbo) تطبيقا للخطوات التي يجب اتباعها في عملية التقسيم<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد قاسم الفريوتي، المرجع السابق، ص 189.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 189.



شكل رقم 03: يمثل عملية تقييم الأداء

اسم الموظف		رقم الكمبيوتر			
درجة التقييم	عناصر التقييم	الفترة الأولى		الفترة الثانية	
		الرئيس المباشر	من يليه بالمسؤولية	الرئيس المباشر	من يليه بالمسؤولية
25	1				
25	2				

1

### خامسا: أبعاد الأداء الوظيفي:

بعد أن تعرضنا سابقا إلى مجموعة من التعاريف المفسرة لمفهوم الأداء، نتناول فيما يلي تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم، حيث يركز البعض على اجلانب الاقتصادي في الأداء بينما البعض الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل إذا تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

#### 1- البعد التنظيمي للأداء الوظيفي:

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير 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 الاقتصادية.<sup>1</sup> وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية أخرى ناتجة عن المعايير الاجتماعية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

إذا نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء حيث تستنتج للمؤسسة الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية

#### 2- البعد الاجتماعي للأداء الوظيفي:

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر على المدى البعيد إذا اقتضت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية.<sup>2</sup> فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا يتضح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد

<sup>1</sup> - مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 21.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 21.

داخل المؤسسة أي لكل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات إلخ).<sup>1</sup>

#### سادسا: معايير الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي عدة معايير أهمها ما يلي:

- 1- الجودة: هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانيات الأفراد.
- 2- الوقت: ترجع أهمية الوقت لكونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض.
- 3- الإجراءات: هي عبارة عن خطوات مركبة لتطبيق المهارات الواجب القيام بها.
- 4- القياس: أي قياس الأداء المحقق.
- 5- التقويم: وتعني تعزيز حفاظ القوة أو معالجة نقاط الضعف في الأداء المحقق.<sup>2</sup>

#### سابعا: أهمية تقييم أداء العاملين.

لقد خطى موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة لجارية في المنظمة والتحقق من مدى إلتزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء، وتتجلى الأهمية التي تنطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي:

#### 1- تخطيط الموارد البشرية:

إن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واسع حتى تخطيط الموارد البشرية سيما وأن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجيتها الفعلية للقوى البشرية حتى السوق وهذا من شأنه أن يرتبط بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية بدا باستقطاب الموارد البشرية للقوة واختيارها وتعيينها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فاعلية لذا إن تخطيط ووضع السياسات التنسيقية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السلمية لعملية التقييم لأداء الأفراد العاملين.

<sup>1</sup> - مصطفى يوسف، المرجع السابق، ص 88.

<sup>2</sup> - سليمان حبيبة، نظام التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي جامعة، مولي الطاهر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، سعيدة، 2017، ص 40.

## 2- تحسين الأداء وتطويره:

إن عملية التقويم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره: إذ أن عملية التقويم تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها، ثم أن هؤلاء الأفراد لا بد من معرفة مستوى تقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد العاملين ويدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل، أما الأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني (التخصص) أو الإداري فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب مثلا في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها ولذا فإن التقويم من شأنه أن يؤثر الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة والضعف.<sup>1</sup>

من خلال التدريب مثلا في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها ولذا فإن التقويم من شأنه أن يؤثر الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة والضعف وبالتالي يصار لتطويرها وتحسينها مما ينعكس أثره إيجابيا على مستوى الأداء العام للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة

## 3- تحديد الاحتياجات التدريبية:

مما لا شك فيه أن التقويم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين تطوير أداء العاملين في المنظمة إذ أن الاحتياجات التدريبية و تحديدها لا يتم عشوائيا أو اعتباطيا وإنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المنظمة.

## 4- وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت:

نظرا لأن التقويم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للعاملين و مدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد الجهد الفعلي المبذول من قبلهم مصدقا لقوله تعالى: "وليس للإنسان إلا ما سعى" ولذا فإن المكافآت المعطاة للعامل تستند على الجهد المنجز في تحقيق الأداء وهذا ما يعزز لدى العاملين عدالة التوزيع للحوافز والمكافآت، من شأنها أن تعمق الولاء والانتماء للمنظمة وتشعر الفرد العامل بان الإدارة العليا تعترف بفضل العاملين في قيامهم بالإنجاز

<sup>1</sup> - خضير كاظم حمود، ياسين كاتب الخريشة إدارة الموارد البشرية، ط1، ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ، 2007، 2011، ص، 152.

السليم وعدالتهم بالتقييم وإعطاء كل ذي حق حقه وفقا للأداء سيما في معايير الحوافز والمكافآت، أما الأفراد ذوي الكفاءات العلمية المتدنية قد تأخذ شأنهم بعض الجزاءات كحرمانهم من العلاوات الدورية او من نصيبهم في الأرباح التي يتم توزيعها وقد تلجأ الإدارة أحيانا لإيقاع بعض العقوبات التأديبية و غيرها، ومن هنا يتضح بجلاء إن عملية التقييم تساهم بوضع السياسات التنظيمية العادلة في إعطاء الحوافز أو المكافآت أو الحرمان منها وفق طبيعته.<sup>1</sup> و فلسفة المنظمة بشأن الثواب والعقاب وأسس استخدامه

### 5- إنجاز عمليات النقل والترقية:

إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الغدارة العليا لمعرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارة والقدرات والقابليات إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العملية والعلمية لمواقع أو مراكز وظيفية ينسجم مع قدراتهم وقابلياتهم في الأداء، وهذا ما يجعل الإدارة العليا بالمنظمة على دراية تامة بإمكانية الترقية أو النقل أو الاستغناء عن العاملين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء

6- معرفة معوقات ومشاكل العمل: يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الغدارة العليا بمكانن الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج، والإجراءات والتعليمات .. إلخ، المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف أيضا في المعدات والأجهزة والآلات، أي أن التقييم يكشف مكانن القوة والضعف عموما في جميع العناصر الإنتاجية و بالتالي يمكن للمنظمة من تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد، من خلال إجراءات التحسين والتغييرات المطلوبة بمختلف البرامج و السياسات والإجراءات والموازنات وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون رد فعالا في تحقيق إنجاز العاملين بفاعلية وكفاءة أن حقائق الأهمية التي تكمن في إطار التقييم العادل والفعال تمتد لافاق متعددة من الأهداف ولذا يصار إلى اعتمادها في جميع المنظمات كوسيلة جوهرية يرتكن إليها في التطوير الهادي للأداء<sup>2</sup>

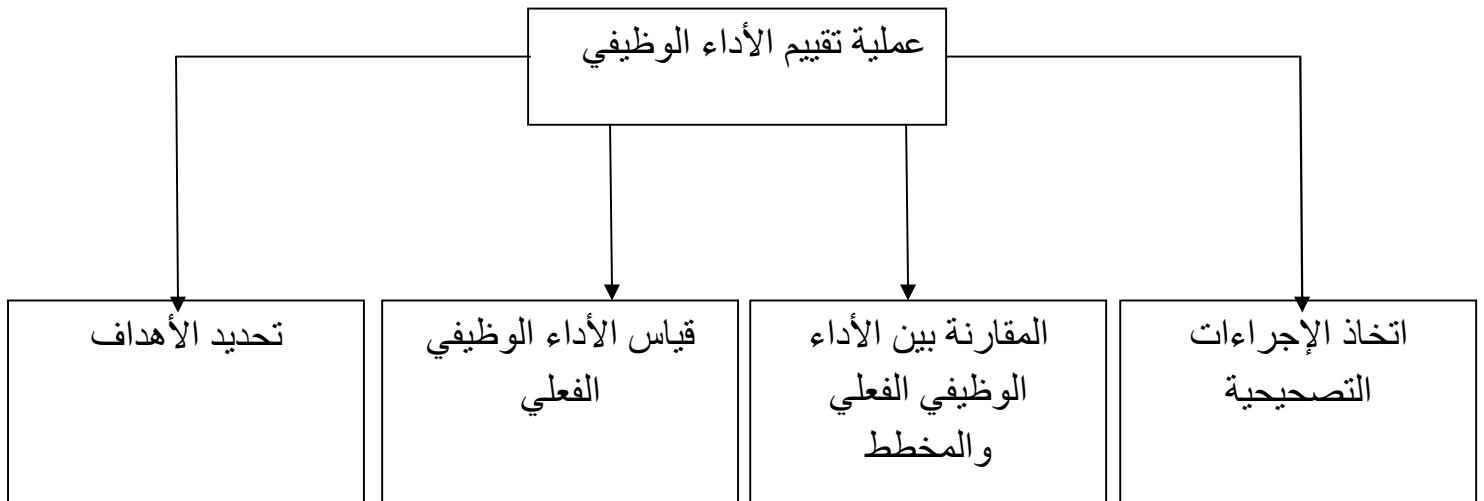
<sup>1</sup> - خضير كاظم حمود ، مرجع سبق ذكره، ص 15.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 153.

ثامنا: علاقة الرقابة بتقييم الأداء الوظيفي:

ترتبط عملية تقييم الأداء الوظيفي بالرقابة ارتباطا وثيقا فتقييم الأداء يعتبر جزء من نظام الرقابة، وإذا كانت الرقابة تتطوي على عملية قياس الأداء وتصحيحه فإن تقييم الأداء يستهدف دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تصاحب إنجاز الأنشطة سواء على مستوى الفرد أو الوحدة التنظيمية أو المنظمة بوجه عام، ولا شك أن التداخل والارتباط بين عملية الرقابة وتقييم الأداء يعتبر حقيقة لا يمكن تجاهلها، فتقييم الأداء يساعد في تحديد الانحرافات وتوضيح طرق وأساليب علاجها وذلك في مختلف المستويات التنظيمية، كما أن نظام الرقابة الجيد لابد وأن يحتوي نظاما جيدا لتقييم الأداء الوظيفي.<sup>1</sup>

والشكل الموالي يبين العلاقة بين الرقابة التنظيمية بتقييم الأداء الوظيفي:



الشكل رقم 04: يمثل العلاقة بين الرقابة وتقييم الأداء الوظيفي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال (نظريات ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 565

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 566.

خلاصة الفصل:

يتضح مما سبق بأن الأداء الوظيفي ذو أهمية بالغة في تثبيت العاملين في وظائفهم كما أنه الركيزة الأساسية في المؤسسة أو أي منظمة التي يعمل فيها العاملين كما يكشف عن فعالية الأفراد في العمل لذا فمن الضروري عند تعيين العاملين لابد من التأكد من مدى قيامه بأعمالهم الموكلة إليهم على الوجه المطلوب من خلال تقييم أدائهم قبل كل شيء وذلك بالاستعانة بمختلف الطرق والمعايير التي تحددها الرقابة التنظيمية للكشف عن مستوى أداء العاملين وتحقيق أهداف المنظمة التي تسعى إليها.

# الفصل الثاني:

## الرقابة التنظيمية

تمهيد.

أولاً: أهمية الرقابة التنظيمية.

ثانياً: أهداف الرقابة التنظيمية.

ثالثاً: مجالات الرقابة التنظيمية.

رابعاً: خصائص الرقابة التنظيمية.

خامساً: أنواع الرقابة التنظيمية.

سادساً: مبادئ الرقابة التنظيمية.

سابعاً: خطوات الرقابة التنظيمية.

ثامناً: معوقات الرقابة التنظيمية.

خلاصة الفصل.



**تمهيد:**

تعد الرقابة التنظيمية والأداء من القضايا العامة التي أولتها الدراسات السوسولوجية عناية كبيرة، لذلك فقد تعددت الدراسات والمقاربات النظرية التي تناولت هذين المتغيرين من متطورات سياسية، وبتعدد المنطلقات الإيديولوجية للباحثين تعددت التصنيفات لهذه المقاربات النظرية.

فالرقابة كوظيفة إدارية أساسية في المؤسسة تعني التحقق من التزام الإدارات بالأنظمة والتعليمات في أدائها لعملها من أجل تحقيق الأهداف وفقا للخطط المرسومة بكفاءات وفاعلية والكشف عن نقاط القوة والضعف الموجودة بالإدارة والعمل على إصلاح الأخطاء ومن تكرارها.

وفي هذا الفصل سوف نتعرف على الرقابة التنظيمية من خلال هذا الصدد على أهمية وأهداف ومجالات، وخصائص وأنواع، ومبادئ وخطوات الرقابة التنظيمية

أولاً: أهمية الرقابة التنظيمية:

\* الرقابة من أهم وظائف القائد الإداري إذ بواسطتها يستطيع التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمنظمة أي أنها وظيفة مراجعة وكذلك وظيفة تعمل على إظهار نقاط الضعف وكشف الأخطاء الموجودة بالتنظيم حتى يمكن إصلاحها والعمل على منع تكرارها.

\* والرقابة وظيفة إدارية مطلوبة في كل المستويات الإدارية وليست مقصورة على الإدارة العليا فقط و إذ كانت تختلف من موقع لآخر حسب اختلاف السلطات المخولة للمديرين هي المنظمة، وتبرز أهمية في صلتها الوظيفية بباقي المكونات العلمية الإدارية فالرقابة لها صلة وثيقة بالتخطيط فهي التي تسمح للمدير بالكشف عن المشاكل والعوائق التي تقف إزاء تنفيذ الخطة وتشعره في الوقت المناسب بضرورة تعديلها أو العدول عنها كلية أو الأخذ بإحدى الخطط البديلة.

\* والرقابة لها صلة بالتنظيم فهي التي تكشف للمدير عن أي خلل يسود بناء الهيكل التنظيمي لوحدته الإدارية<sup>1</sup>.

يمكن النظر إلى الرقابة الإدارية:

أ- أهمية النظرية: ترجع أهمية دراسة الخطوة إلى ما يلي:

- ترشيد علمي للقرارات التي يتخذها المسؤولون في دورة العمل الكاملة والتي تبدأ بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق و المتابعة والتقييم.
- يعتبر عملية مستمرة وملازمة لوظائف الإدارة.
- كما أنها بلغت دورا هاما وأساسيا في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة.
- يعتبر أحد العناصر الرئيسية الهامة للعملية الإدارية.

<sup>1</sup> - محمد محمود مصطفى، الرقابة الإدارية، ط1، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان ، 2012، ص102.

- وأيضاً في تحديد كفاءة الإدارة في تحقيق الأهداف والنتائج المنشودة<sup>1</sup>.
- ب- الأهمية العملية: ترجع أهمية الرقابة على الإدارة العامة من الناحية العلمية للاعتبارات أهمها:
- إن تعاضد دور الدولة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية أدى إلى تطوير وظائف الدولة وقيامها بدورها في العمليات التنموية الاقتصادية والاجتماعية إلى جانبها التقليدي في الحفاظ على الأمن والدفاع وتحقيق العدالة بين الموظفين<sup>2</sup>.
- إن اتساع نشاط الإدارة العامة وزيادة حجمها وتعقد أعمالها ازدياد عدد موظفيها كل ذلك يستدعي مراقبة هذه النشاطات والأعمال للتأكد من أنها تسير وفقاً للخطط الموضوعة لها.
- التأكد من حسن استخدام الموارد المحددة من أموال ولوازم وأجهزة ضرورية وموارد ضرورية بشرية وفقاً للخطة المقررة في الحدود والموسومة لها.
- تحقيق الوضع المادي في تكلفة التنفيذ والحد من الإشراف الذي لا مبرر له فالإمكانات حيث تخصص الأغراض للأداء.
- لذلك فعلمية الرقابة تعمل على رفع مستوى فعالية وكفاءة الأنشطة الفنية وغيرها في قطاع الخدمات والإنتاج على جميع مستويات المنظمة.
- توفير بدائل وأساليب حديثة كل المشكلات واختيارات تكفل من المشكلات المستقبلية.
- الكشف عن مميزات تفوق وإبداع أفراد المنظمة كي يتسنى للإدارة مكافأة وحفز الأفراد الذين يعملون بإخلاص وإنتاجية.
- وأهم من كل ذلك ضمان القرارات السليمة على مختلف مستويات المسؤولين وتنفيذ هذه القرارات بأفضل صورة ممكنة والتأكد من أنها محل احترام الجميع<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - زيد منير عبوي وسامي محمد هشام حزير، مدخل الإدارة العامة بين النظري والتطبيقي، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ، 2006، ص176.

<sup>2</sup> - عبد الغفار حنفي، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، 1997، ص399.

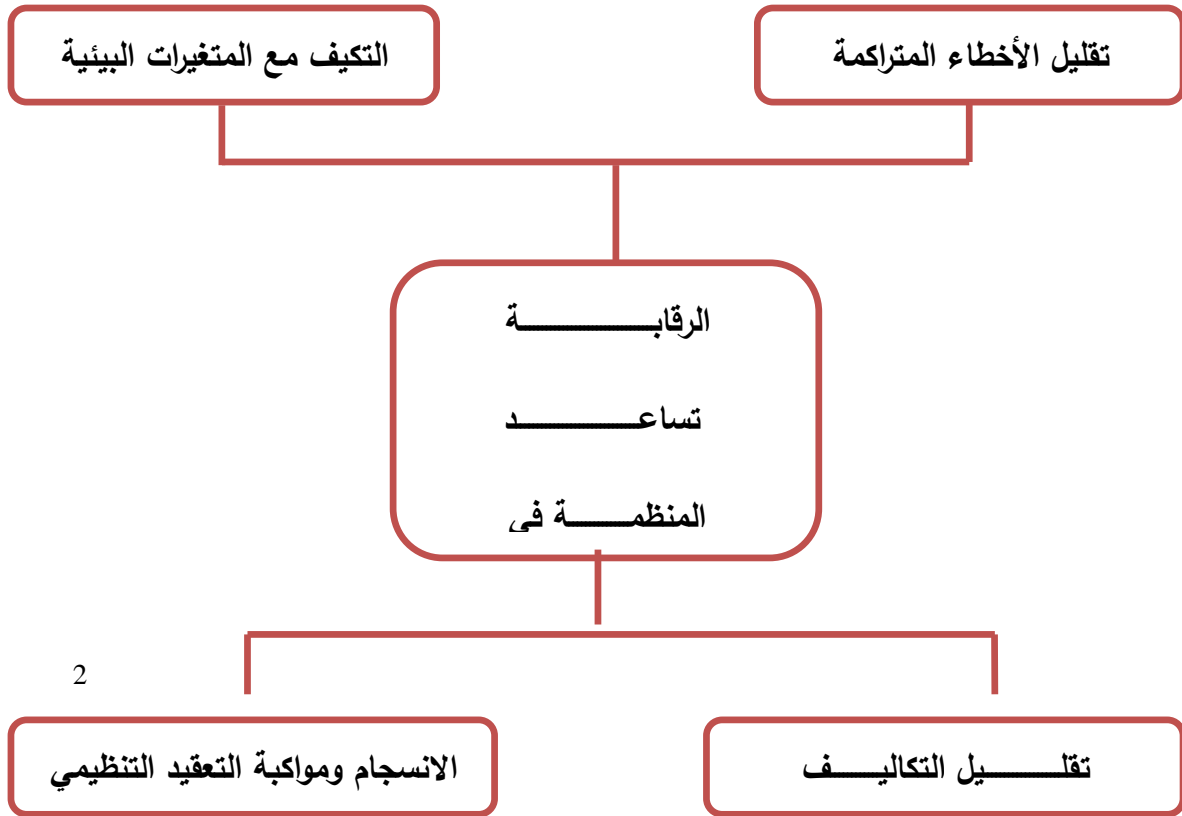
<sup>3</sup> - عبد الغفار حنفي، نفس المرجع، ص399.

ثانياً: أهداف الرقابة:

يتعدد الأغراض من وجود الرقابة والنظام الرقابي في منظمات الأعمال وتعطي قدرة كبيرة للمنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية، وتقليل تراكم الأخطاء والحد منها في المجالات، وكذلك تساعد المنظمة على كيفية التعامل مع التعقيد المنظمي المتزايد بسبب تعقد الحياة بشكل عام وكبر حجم المنظمات، كما تساعد على تخفيض التكاليف عن طريق تقليل التآلف والوقت الضائع وغيرها.

وهذه الفكرة نوضحها في الشكل التالي:

الشكل (01) أهداف الرقابة<sup>1</sup>.



2

<sup>1</sup> - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن الغالبي، الإدارة والأعمال، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص225.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن الغالبي، ص225.

إن أهمية الوظيفة الرقابية بالنسبة لكل مؤسسة صغيرة كانت أو كبيرة، فلو تصورنا وضع الأنشطة والأفراد فيها بدون رقابة عنهم، فسنجد أنها معرضة للأخطار لأنها لن تستطيع تحقيق أهدافها مما يعرضها لاحتمالات الخسارة والتصفية أكثر من احتمالات نموها وازدهارها.

لهذه الأسباب تعتبر الرقابة وظيفة إدارية ذات فائدة كبيرة لأنها تضبط الأمور وتدفع بها نحو التوازن وتحقيق أهدافها بسهولة وبتكلفة مناسبة. وسوف نستعرض فيما يلي وعلى سبيل المثال وليس الحصر فوائد وأهداف الرقابة الإدارية في المؤسسات.

- 1- إخضاع المؤسسة للنظم واللوائح والقوانين التي تنظم عمل الأفراد.
- 2- مراقبة ممارسات المدير ورؤساء الأقسام في التوجيه والإشراف على الأفراد، وعلى الطريقة التي تتخذ فيها القرارات المتعلقة بصرف الأموال ومدى التقيد بالموصفات الكمية والنوعية التي يجب توفرها في السلعة أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة<sup>1</sup>.
- 3- التأكد من أن الموارد المادية والبشرية تستخدم بطريقة مثلى ولا تهدر بدون مقابل.
- 4- تعمل الرقابة على رفع كفاءة الأفراد والآلات والمواد الخام وتتأكد من أنها تستخدم وفق المعايير المحددة لها.
- 5- تكشف عن المدراء والأفراد المبدعين وتكافئهم
- 6- تقلل من تكرار المشكلات الناتجة عن الانحرافات السلبية.
- 7- تكشف عن مدى ولاء ورضا الموظفين والعمال ورؤسائهم على المؤسسة التي يعملون فيها.
- 8- قيام اتصال موثق ومتين بين مختلف المستويات الإدارية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص34.

<sup>2</sup> - هشام حمدي رضا، الإصلاح الإداري، ط1 دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص131.

- التحقق من مدى كفاية السياسات والإجراءات والمخططات التي تضعها الإدارة العليا بالمنشأة لتنفيذ الأعمال والمهام التي تنفذها.
- إدارة المؤسسة على أسس عملية من خلال توفر العناصر الأساسية، وأهمها دليل الإجراءات والدورات المستحدثة وهيكل تنظيمي مع تحديد واضح للوظائف وشرح مضمونها وتقارير دورية عن سير الأعمال<sup>1</sup>.
- واستباق ومنع حدوث الأخطاء والانحرافات وأعمال الغش والاختلاس والتزوير واكتشاف ما يقع منها أولاً بأول، واتخاذ الإجراءات الصحيحة اللازمة لمعالجتها ومنع تكرارها.
- التأكد من توافر الانسجام بين مختلف الأجهزة الإدارية و سيرها جميعاً في اتجاه الهدف الواحد ووفقاً للسياسات المقررة.
- التأكد من أن الأعمال تسير ضمن المنظمة والقوانين واللوائح والإجراءات المقررة، وأنها تؤدي بأفضل الطرق.
- الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي، والعمل على توفير بدائل أساليب حديثة لحلها.
- التأكد من أن المستويات الإدارية العليا في المنظمة على إمام كاف بما يجري من أعمال في المستويات الإدارية الأخرى للمؤسسة.
- زيادة الفعالية وتحسين مستوى الإنتاج التي تشكل عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسة واستمراريتها.
- تشجيع العاملين على الالتزام بتنفيذ السياسات المرسومة وتوفير سبل تنفيذها بأفضل الطرق الممكنة.
- العمل على تقوية إطار السيطرة والشفافية و المسؤولية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - علي عباس، مرجع سابق، ص34.

<sup>2</sup> - مرجع نفسه، ص-ص131، 132.

ثالثاً: مجالات الرقابة التنظيمية.

- تعتبر الرقابة التنظيمية إجراءً ضرورياً لنجاح أي نشاط تقوم به الشركة للتأكد من أن تنفيذه يتم حسب ما هو مخطط له أن يكون، وطبقاً لما هو مطلوب، لذلك يمكن القول أنها عملية ملازمة لكافة النشاطات التي تقوم بها فهي تحديداً تستخدم في المجالات التالية:

**1- مجال الشراء:** وتستخدم للتأكد من سلامة وجودة المشتريات والتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة وبالكمية المحددة ومن ثم التأكد من استلامها في الوقت المحدد وما إذا كانت العلاقة مع الموردين جيدة

**2- مجال التخزين:** وهو من المجالات الرئيسية التي تستخدم فيها الرقابة على حركة المخزون من حيث الكمية الواردة و الصادرة والرصيد المتبقي من البضاعة في المخازن، ومخزون الأمان، كما تعمل الرقابة لحماية المخزون من أخطار التلف وغيرها من الأخطار الأخرى.

**3- مجال الإنتاج:** تستخدم الرقابة في المجال للتأكد من كمية الإنتاج وجودتها وعدم وجود هدر في المواد و المستلزمات الأخرى المستخدمة في عملة الإنتاج<sup>1</sup>.

**4- مجال الأموال:** وتدعى بالرقابة المالية التي تعمل على مراقبة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة من صندوق الشركة ومعرفة كفاءة استخدام الأموال.

**5- مجال السلوك والتصرف:** ويقصد بذلك استخدام الرقابة في هذا المجال، مراقبة سلوك الأفراد داخل الشركة وفي كل إدارة أو قسم من أقسامها وقياس مدى التزامهم بتطبيق القواعد واللوائح، وكذلك قياس مستوى الروح المعنوية في صفوف الأفراد العاملين بالمنظمة.

<sup>1</sup> - علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2004، ص184.

**6- مجال التسويق:** من بين الاستخدامات الهامة للرقابة الإدارية في هذا المجال التأكد من أن مستوى الطلب على منتجات الشركة من قبل المستهلكين هو كما يجب أن يكون وكما هو مقدر له في خطة المبيعات الموضوعة مسبقاً، ويدخل هذا المجال التأكد من أن الحملات الإعلانية تحقق هدفها، وكذلك مراقبة مدى رضا المستهلك عن هذه المنتجات<sup>1</sup>.  
ومن أهم مجالات الرقابة التنظيمية أيضاً:

**1- الرقابة على الأهداف:** تهدف إلى التأكد في أن الأهداف الموضوعية واضحة ومفهومة للجميع، والعمل على إعادة صياغتها أو توضيحها إذ ظهر أي نوع من الغموض فيها، والتأكيد كذلك أن الأنشطة والأعمال في المنظمة تسير بالاتجاه الصحيح نحو تحقيق هذه الأهداف.

**2- الرقابة على السياسات:** تهدف الرقابة على القياسات إلى التأكد في أن الأعمال في المنظمة تسير وفق للسياسات المقررة ودراسة الانحرافات إن وجدت وتصحيح الأخطاء فور وقوعها، أو تعديل السياسات نفسها إذا استدعى الأمر ذلك.

**3- الرقابة على الإجراءات:** تحدد الإجراءات حتى وكيف يتم الأداء وفي المسؤول عنه، وتهدف الرقابة على الإجراءات إلى التأكد من الالتزام جميع العاملين في المنظمة بإجراءات العمل المقرر، واكتشاف الانحرافات في هذا المجال إن وجدت ودراستها ودراسة صدق الحاجة إلى تعديل هذه الإجراءات بما يعمل توفير أفضل الأساليب الممكنة لتنفيذ الأعمال.

**4- الرقابة على التنظيم:** تهدف الرقابة على التنظيم إلى التأكد في الالتزام والتخطيط التنظيمي المحدد وأوجه النشاط والتقسيمات التنظيمية وعلاقة السلطة والخرائط التنظيمية ومواصفات الوظائف، خرائط العمل وإجراءاته والدور المحدد<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - علي عباس، مرجع سابق، ص-ص 184، 185.

<sup>2</sup> - ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، 2007، ص-ص 202، 204.



اللجان والوحدات الاستشارية المختلفة وغيرها ذلك من أمور التنظيم<sup>1</sup>.

ومن مجالات استخدام الرقابة:

- تعتبر الرقابة ضرورية وأساسية لكل نشاط مهما كان حجمه وأهميته حيث تستخدم الرقابة في المجالات التالية:

1- السلوك والتعرف والسلوك للتأكد في مدى التزام العاملين باللوائح والأنظمة و القوانين

2- الإنتاج للتأكد: هي كمية الإنتاج وجودتها وعدم وجود هدر في المواد ومستلزمات الإنتاج.

3- التسويق : من على حركة المخزون من خلال الكميات الواردة والصادرة والتأكد من مخزون الأمان.

4- التسويق: للتأكد من مستوى الطلب على المنتجات وخطط المبيعات ومدى تحقيق الخطط الإعلانية لأهدافه<sup>2</sup>.

5- الرقابة على الإنتاج: تنتهي مجموعة الإجراءات والأنشطة التي تهدف إلى ضمان إنتاج الكميات المطلوبة بالمواصفات والجودة المطلوبة في الوقت المحدد وبأقل تكلفة ممكنة وعدم وجود هدر في الموارد والمستلزمات المستخدمة في عملية الإنتاج.

6- الرقابة على الموارد المالية: كشف الرقابة المالية للتأكد من توفر الموارد المالية التي تحتاجها المنظمة لضمان استمرار عملياتها ونشاطاتها وحسن استخدام هذه الموارد والمحافظة عليها وقدرة المنظمة بما يضمن الإيفاء بالتزامها على المدى القصير والبعيد<sup>3</sup>.

1 - ربحي مصطفى عليان، مرجع نفسه، ص204.

2 - أسامة خيرى ، الإدارة العامة، دار الرابية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص-ص262، 263.

3 - ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون، مبادئ علم الإدارة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص291.

7- الرقابة على نظم المعلومات الإدارية: يحتاج المديرون إلى تزويدهم بالمعلومات الدقيقة بالحجم المناسب من أجل مساعدتهم في إدارة أنشطة المنظمة ومقارنة الأرقام الفعلية بالأرقام المخططة، فمعظم هذه المعلومات تأتي من خلال نظام المعلومات الإدارية وهو: (مجموعة من العناصر المتداخلة تعمل على جميع البيانات ومعالجتها وتخزينها وتزويد المديرين بما يحتاجونه منها).

8- الرقابة على العلاقات العامة: تسعى الرقابة في مجال العلاقات العامة للتوصل إلى مدى تحقيق برامج العلاقات العامة لأهدافها الموضوعية إذ تجري مقارنة النتائج الفعلية للبرامج بعد تنفيذها مع الأهداف الموضوعية مسبقاً، كما يهتم مديرو العلاقات العامة بدراسة فاعلية هذه البرامج ومدى تأثيرها على الجمهور المستهدف ويمكن تقييم فاعلية برامج العلاقات العامة من خلال حجم التغطية الجماهيرية واستجابة الجمهور و تأثير الانتماءات<sup>1</sup>.

رابعاً: خصائص الرقابة التنظيمية:

الرقابة هي الوظيفة النمائية في سلسلة الوظائف الإدارية، كما أنها تعتبر الخطوة الأخيرة بين مراحل العمل المختلفة فهي تتضمن وضع المقاييس وقياس الأداء الفعلي ثم تصححي الفروق بينهما ومما لا شك فيه أن مدير المشروع يرغب دائماً في وجود نظام رقابي جيد وينفق الكتاب على أن نظام الرقابة الجيدة يجب أن تتوفر الخصائص التالية:

- 1- أن يكون ملائماً لظروف الحالة الراهنة.
- 2- أن يكون اقتصادياً
- 3- أن يكون قادراً على أن ينقل الفروق بسرعة ودقة.
- 4- أن ينظر إلى المستقبل ويستعين بالماضي
- 5- أن يحدد الفروق المهمة والخطرة بفرض المعالجة السريعة إن نظام الرقابة الجيدة لا يستخدم قاعدة الاستثناء (Exception Principale) في الإدارة والتي تنص بأنه ليس على

<sup>1</sup> - ماجد عبد المهدي ، المساعدة، مرجع سابق، ص292.

المدير معالجة الحالات<sup>1</sup>، الشاذة فحسب، بل عليه أيضا ان يقوم بتحديد الفروق المهمة والخطرة من أجل معالجتها حالاً.

6- أن يكون سهل الفهم.

7- أن يشير إلى الأخطاء ويحدد مرتكبيها ويبين طرق معالجتها وتصويبها.

8- أن يعكس الهيكل التنظيمي للمشروع.

9- أن يكون موضوعياً.

10- أن يكون مرناً<sup>2</sup>.

\* وأيضا يكون نظام الرقابة فعالا ومحققا للأهداف التي صمم من أجلها فإنه يجب أن يتميز بالخصائص الآتية:

\* **السرعة في كشف الانحرافات:** فكلما كان النظام الرقابي قادر على تحقيق السرعة في اكتشاف الانحرافات أو منع حدوثها أصلا أصبح ذلك النظام أكثر كفاية في تلاقي قدر ممكن من الآثار السلبية والخطيرة لتلك الانحرافات، ولاشك أن النظام الرقابي هو الذي يكشف الأخطاء ليس فور وقوعها فحسب بل قبل وقوعها إن أمكن ذلك<sup>3</sup>.

\* **الاستمرارية:** إن العمل المستمر لأنظمة الرقابة يساعد على اكتشاف الانحرافات في الأوقات المناسبة ويمكن الجهات المسؤولة من تصحيح الأخطاء التي نتجت. قبل استفحالها و محاولة منها مستقبلا، لذلك فالعمل الرقابي لا يتوقف عند حدّ معين أو وقت معين في عمل دائم ومستمر وتوقفه يعني ضياع المنظمات<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - كامل محمد المغربي الإدارة، ط1، دار الفكر ناشرون و موزعون، عمان، 2007، ص-ص301، 302.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص302.

<sup>3</sup> - بشير العلق، تنظيم وإدارة العلاقات العامة، دار اليازوري، عمان، 2010، ص-ص216، 217.

<sup>4</sup> - حسين حريم وآخرون، أساسيات الإدارة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص332.

\* يجب أن يعتمد النظام الرقابي على الاتصال والمعلومات الإدارية لا بد من توافر نظام سليم يمكن من تلقي وتسجيل كافة المعلومات الخاصة بمعايير الأداء وأيضاً القياس الفعلي بالإضافة إلى توافر نظام مزدوج الاتجاه للاتصال بما يمكن من توفير المعلومات في الوقت المناسب<sup>1</sup>.

\* **التكامل:** أي أن يتكامل نظام الرقابة مع باقي الأنظمة الإدارية في المؤسسة وخاصة من نظام التخطيط.

\* **التعاون:** الاعتماد على التعاون الوثيق بين من يقوم بالرقابة ومن يخضع لعملية الرقابة في نجاح العملية الرقابية.<sup>2</sup>

\* **الموضوعية:** يجب أن تكون النظم الرقابية قادر على استخدام المعلومات والتحقق منها وفهمها ويتطلب ذلك الاعتماد على تقارير موضوعية تتضمن بيانات كمية ذات معنى ومدلول واضح ومحدد ويرتبط إيجابياً بالموضوعية مدى اعتماد النظام على نظام اتصال واضحة.

\* **الدقة:** يجب أن يكون النظام الرقابي قادر على الحصول على معلومات دقيقة ويرتبط إيجابياً بدقة النظام الرقابي مدى وضوح النظام وسهولة فهمه وقدرته على تسجيل الانحرافات.

<sup>1</sup> - محمد فريد الصحن ، سعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1997، ص-ص324، 326.

<sup>2</sup> - هشام حمدي رضا، الإصلاح الإداري، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص-ص133، 134.

\* الاستمرارية والملائمة: ونعني أن يتوقف النظام الرقابي مع حجم وطبيعة النشاط الذي تتم الرقابة عليه فعندما تكون المؤسسة صغيرة بفضل لها أسلوب لرقابي بسيط على عكس ذلك عندما تكون المؤسسة كبيرة يتطلب نظاماً أكبر تعقيداً أو ملائمة<sup>1</sup>.

#### خامساً: أنواع الرقابة:

أشار Peter et Centro 1990 إلى أنه يوجد العديد من أنواع الرقابة و يمكننا التعرف إليها وفق المسار المستخدم في تصنيفها ، وسوف نعرض أهم هذه الأنواع كما يأتي:

#### 1- الرقابة من حيث توقيتها:

وتصنف على أساس هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع هي:

أ- رقابة وقائية سابقة: **[Precontrol / per Action]** : أطلق عليها أنها الرقابة الايجابية ويعمل هذا النوع والرقابة على أساس التنبؤ أو توقع الخطأ واكتشافه قبل حدوثه، فالرقابة الوقائية تنظم جودة وكمية الموارد (البشرية والمادية والمعلوماتية) قبل تحويلها إلى مخرجات. فعلى المدير ألا ينتظر حتى تأتية معلومات عن وقوع الخطأ، بل يتوجب عليه أن يسعى إليه بنفسه ويعادل كشف قبل حدوثه أي أن يوجه ويشرف ويتابع سير العمل بصورة مستمرة لكي يمنع حدوث الأخطاء.

ب- الرقابة المتزامنة: **[Concurrent Control]** : وهي القيام بالمهام الرقابية بشكل متزامن مع تنفيذ<sup>2</sup> العمل، فتتم مراقبة سير العمل أولاً بأول، فنقيس الأداء العالي و نقيمه بمقارنته مع المعايير الموضوعية لاكتشاف الانحراف أو الخطأ لحظة وقوعه والعمل على تصحيحه مباشرة كمهام التدقيق الداخلي، فهي تراقب سير العمل مع مراحل تنفيذه.

<sup>1</sup> - معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد : القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، ، 2008، ص83.

<sup>2</sup> - ماجد عبد المهدي المساعدة، مبادئ علم الإدارة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص-ص288، 289.

ج- الرقابة اللاحقة: [Post Actom]: وهي القيام بالمهام الرقابية بعد تنفيذ الأعمال أو بعد إنجاز عمل كل مرحلة من مراحل العمل فتتم مقارنة الانجاز الفعلي العام مع المعايير الموضوعة سلفا في الخطة وذلك لرصد الانحرافات وعلاجها ومنع تكرار حدوثها في المستقبل<sup>1</sup>.

## 2- الرقابة وفقا لمصادرها: وتشمل التالي:

أ- الرقابة الداخلية: يعتمد بالرقابة الداخلية أنواع الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على أوجه النشاطات والعمليات التي تؤديها والتي تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة.

ب- الرقابة الخارجية: تعتبر الرقابة الخارجية عملا متمما للرقابة الداخلية، ذلك لأنه كانت الرقابة الداخلية على درجة عالية في الإتقان، بما يكفل حسن الأداء ، فإنه ليس ثمة داع عندئذ إلى رقابة أخرى خارجية، لذلك فإن الرقابة الخارجية في العادة تكون شاملة أي غير تفصيلية كما أنها تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة بما يكفل الاطمئنان و في أن الجهاز الإداري للمنظمة أو المنشأة لا يخالف القواعد والإجراءات وعادة ما يتبع أجهزة الرقابة للإدارة العليا، وهذا يعطيها مكانة مرموقة وقوة دفع عالية واستقلالاً يمكنها من حرية العمل وبعدها من تدخل الأجهزة التنفيذية في أعمالها أو محاولة التأثير في اتجاهاتها.

## 3- حسب الجهة التي يقوم بها: وتشمل ما يلي:

1- الرقابة المفاجئة.

2- الرقابة الدورية.

3- الرقابة المستمرة.

## 4- حسب التنظيم الرقابي: وتشمل الآتي:

1- الرقابة البيروقراطية.

<sup>1</sup> - ماجد عبد المهدي المساعدة، المرجع نفسه، ص-ص 288، 289.

<sup>2</sup> - علي فلاح الزغبى، مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص355.

2- الرقابة غير البيروقراطية.

3- الرقابة الإستراتيجية.

5- الرقابة من حيث المستوى وهي:

1- الرقابة على مستوى الفرد.

2- الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية.

3- الرقابة على مستوى المؤسسة ككل.

6- الرقابة من حيث نوعية الانحراف وهي:

1- الرقابة الإيجابية<sup>1</sup>.

2- الرقابة السلبية.

( الجدول رقم 01) يبين تصنيف الرقابة حسب أسس عدة.

ت	المعيار الأساسي	الأنواع
01	حسب المعيار	رقابة على أساس الإجراءات - رقابة على أساس نتائج
02	حسب الجهة/ المصدر	رقابة داخلية - رقابة خارجية
03	حسب الزمن	رقابة سابقة- لاحقة - جارية - متعددة
04	حسب التنظيم الرقابي	رقابة مفاجئة - دورية - رقابة مستمرة
05	حسب المستوى	رقابة الفرد - الوحدة النوع - المنظمة
06	حسب نوعية الانحراف	رقابة إيجابية - رقابة سلبية
07	حسب أشكال أخرى	رقابة بيروقراطية - رقابة غير بيروقراطية- رقابة إستراتيجية

1- الرقابة التي تمارسها السلطة الرقابية: على نوعين:

أ- رقابة إدارية من الداخل: وهي الرقابة التي يمارسها الرئيس الإداري على مرؤوسية فله

تصحيح قرارات المرؤوس إذا ما شابها عيب أو شكلت مخالفة للقانون أو كان من شأنها إلحاق ضرر<sup>2</sup> بمصلحة الإدارة.

<sup>1</sup> - علي فلاح الزغبى، المرجع السابق، 355، 356.

<sup>2</sup> - أسامة خيرى، الإدارة الخاصة، دار الرياء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 268.

ب- رقابة الرئيس لمروؤسيه: تعتبر بالنواحي القانونية، إنما تشمل صدى ملائمة قرار المرؤوس لأهداف الدائرة، ومدى توفر الشروط الفنية اللازمة ومدى إتباع المرؤوس للقواعد والأسس المحددة له<sup>1</sup>.

#### سادسا: مبادئ الرقابة:

لكي تتم الرقابة على أساس سليم و لكي يتم الأداء والإنجاز على النحو الذي تحدده الأهداف والمعايير الموضوعية ولأجل أن تكون الرقابة أكثر فاعلية، فلا بد من الاسترشاد ببعض المبادئ نذكر منها ما يلي:

1- لاتفاق النظام الرقابي المقترح مع حجم وطبيعة النشاط الذي تتم الرقابة عليه.

2- تحقيق الأهداف على مستوى عال من الفاعلية والكفاية والعلاقات الإنسانية السليمة.

3- الموضوعية في اختيار المعايير الرقابية.

4- الوضوح وسهولة الفهم.

5- إمكانية تصحيح الأخطاء والانحرافات.

6- توافر القدرات والمعارف الإدارية والفنية على أجهزة الرقابة.

7- وضوح المسؤوليات وتحديد الواجبات.

8- الاقتصاد والمرونة.

9- استمرارية الرقابة.

10- دقة النتائج ووضوحها<sup>2</sup>.

- مبدأ المساهمة في التوجيه نحو أهداف المنظمة: حيث أن الغاية الأساسية لوظيفة

الرقابة هي المساهمة في تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> - أسامة خيرى، مرجع نفسه، ص 268.

<sup>2</sup> - علي فلاح الزغيبي، عبد الوهاب بن بريكة، مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان، 2003، ص-ص 350، 351.



- مبدأ نقاط التقييم: لا بد من تحديد المواقع التي يتم عندها التقييم للأداء لمعرفة إذا كان هناك أي انحراف فإن كان ذلك الانحراف مهما استلزم المر تعديلاً قبل تتابع المراحل والعمليات اللاحقة، هذا لأجل المحافظة على استغلال أفضل الموارد الداخلية في ذلك النشاط.

- مبدأ الفعل المصحح: إضافة إلى قيام ما من شأنه القضاء على الانحرافات في الأداء فيمكن للفعل التصحيحي أن يمتد إلى الوظائف الإدارية الأخرى التخطيط، التنظيم، والقيادة إذا ما كان الأمر يتطلب فيها أي قد يكون لسبب ليس قصوراً في التنفيذ مثلاً وإنما في الجوانب المرتبطة فيه من الوظائف الإدارية الأخرى.

- مبدأ الإدارة بالاستثناء: تتبع الانحرافات الفعلية والمحتملة في الأداء ومحاولة تثبيتها بالتوقيت المناسب، يعد جانباً مهماً وأساسياً في الرقابة وهذا المبدأ يعكس الاهتمام الذي توليه الإدارة إلى تلك الأنشطة التي تحتمل انحرافها وبما له أثر كبير، أما تلك الأنشطة التي تسير بشكل ما يوازي ذلك من الجهد في الرقابة عليه<sup>1</sup>.

#### سابعاً: خطوات الرقابة:

- لكي يتم التحقق من أن ما يحدث أو ما حدث مطابق لما تقرر تحقيقه لا بد أن يكون هناك معايير أو مقاييس يتم بموجبها قياس الأداء، بحيث تكون الانحرافات أو المشكلات وبالتالي يصبح من الضروري تشخيصها وعلاجها من أجل تصحيح المسار أو وضع أهداف جديدة وتصبح الرقابة سلبية إذ ما اكتفت باكتشاف الأخطاء دون اكتشاف الأسباب التي أدت إليها وفي ثم وضع الطرق التصحيحية لتلك الاختلافات وعلى ذلك فعملية الرقابة لا بد أن بأربع مراحل منظمة ومرتبطة تبعا لتسلسلها.

#### 1- وضع معايير الأداء: Setting Performance Standards : إن أولى خطوات

الرقابة هي وضع معايير الأداء، ومعيار الأداء هو الوضع الذي ترغب المنظمة أن يكون

<sup>1</sup> - فريد فهمي زيادة، وظائف الإدارة، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص-ص 382، 83.

أدائها وفقه، أو بمعنى أثر الحالة التي يتم اعتمادها كمقياس للحكم، حيث إن الخطة والبرامج، جميعها التي تقوم المنظمة بوضعها تهدف للوصول إلى غايات أو نهايات معينة وعادة ما يحدد ذلك وفق المعايير التي تمنحها المنظمة مسبقاً، وبالتالي يجب أن تكون تلك المعايير موضوعة ومفروضة من قبل جهات خارجية حكومية مثلاً، ويتطلب من المنظمة العمل<sup>1</sup>، بموجبها وأحياناً قد تكون تلك المعايير دولية، والمعايير يمكن أن تتعلق بأداء المنظمة ككل، أو بأداء وحدة تنظيمية معينة أو قد تنحرف إلى أداء الأفراد القائمين بالعمل.

- عموماً فإن هناك أنواعاً عديدة للمعايير الرقابية ولكن ما هي المنظمة مراعاة أن تكون المعايير المستخدمة مستمدة من أهداف المنظمة، وأن تصاغ بشكل كمي قدر الإمكان وأن تكون سهلة القياس ومفهومة ومن أهم أنواع المعايير ما يلي:

1- المعايير الإنتاجية: عدد العمال، عدد ساعات العمل، عدد الآلات ... الخ.  
2- اتجاهات الموظفين: معدلات الغياب، الشكاوي، نوع المنتج، عدد مقومات تحسين إنتاجية.

3- وضع الشركة في السوق: معيار إجمالي السوق [معياري المنافسة]، الاتجاه العام للنمو.

4- معيار الربحية: نسب الربحية، الكفاءة التشغيلية.

5- معيار جودة المنتج: معيار النوعية ومقارنتها بمثيلتها في السوق، عند ملاحظات العملاء على السلعة<sup>2</sup>.

6- المسؤولية الاجتماعية: معيار المساهمة [المبلغ النقدي] الذي تخصصه المؤسسة سنوياً للصرف على [الثقافة تجميل المنطقة، الجمعيات الخيرية] ومقارنة هذا المبلغ مع ما تخصصه الشركات المماثلة في الحجم والنشاط.

<sup>1</sup> - ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون مبادئ علم الإدارة، ط7، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013، ص-ص 284، 285.

<sup>2</sup> - ماجد عبد المهدي المساعدة، مرجع سابق، ص 285.

7- تطوير الأفراد وتأهيلهم: عدد الأفراد المشاركين في التدريب عدد الأفراد الذين تم فصلهم بالمقارنة مع الأفراد الذين تم تعيينهم عدد المديرين الذين جاؤوا من خارج الشركة.  
- إن تحديد واختيار معايير الأداء المناسبة أم في غاية الأهمية وهناك ثلاثة طرق لوضع هذه المعايير هي:

1- **المعايير الإحصائية:** وتسمى غالباً بالمعايير التاريخية التي تستند إلى التجارب السابقة ويمكن الحصول على البيانات الإحصائية في مصدرين: مصدر داخلي من سجلات الشركة الخاصة بالمبيعات أو الأفراد ، أو النتائج، أو الأموال والمصدر الثاني خارجي أي من الأبحاث والدراسات والإحصاءات الموثوقة التي تصدر عن الحكومة أو مراكز الأبحاث.

2- **وضع المعايير على أساس تقييم النتائج:** يمكن استخدام نتائج البحوث والدراسات وكذلك الخبرة السابقة للحصول على معيار معين من التقرير السنوية أو الشهرية<sup>1</sup>، أو على أساس النتيجة التي يحققها القسم أو الوحدة الإدارية فإذا كانت النتيجة مثلاً عن مبيعات السنة الماضية أكثر من المعيار بنسبة (2%) فإن المعيار السابق يضاف إليه نسبة النمو.

3- **المعايير الهندسية:** يستند وضع المعايير الهندسية على التحليل الكمي كعمل معنى مثل [ آلة، موظف، المعايير الزمنية ] أو معايير دراسة الوقت مثل: [ إنتاجية الآلة في الساعة، أو إنتاجية الموظف في الساعة].

2- **مراقبة وقياس الأداء: Monitoring performance** وهي الخطوة الثانية للرقابة وفيما يتم تحديد مدى تطابق [مقارنة] الانجاز الفعلي مع المعيار وبالطبع يظهر الانحرافات، فمنها ما هو إيجابي أي أعلى من المعيار، ومنها ما هو محلي، أي أن الانجاز الفعلي أقل من المعيار. يتمثل جوهر المراقبة في جمع المعلومات التي تمثل بموضوعية ودقة أداء فرد أو جماعة أو نشاط معيناً - وهي عملية مستمرة في معظم المنظمات

<sup>1</sup> - ماجد عبد المهدي المساعدة، مرجع نفسه.

وتتطلب وضع أساليب موثوقة يعتمد عليها لقياس الأداء وتوفير إجابات واضحة وكافية لتمهيد الطريق أمام الخطوة الثالثة في عملية الرقابة<sup>1</sup>.

- وتتم عملية القياس بالاعتماد على مصادر المعلومات الآتية:

**1- الملاحظة الشخصية:** تتضمن الذهاب إلى موقع العمل ومساعدة ما يحدث بحيث يمكن للمدير أن يشاهد طرق العمل، وسلوك الموظفين والعمليات التشغيلية ومن أهم مساوئها احتمال التغير وعدم الموضوعية.

**2- التقارير الإحصائية والأشغال البيانية:** ومن عيوبها أن هناك حالات من الصعب إخضاعها للأرقام.

**3- التقارير الشفوية خلال الاجتماعات واللقاءات:** ومن أهم مساوئها صعوبة توثيقها للرجوع إليها في المستقبل.

**4- التقارير المكتوبة:** بما في ذلك النسخ المطبوعة من الكمبيوتر والتي تتضمن كمية هائلة من المعلومات المطلوبة.

**3- تحديد هدف، أهداف الرقابة:** الهدف العام للرقابة، هو معرفة الانحراف أو الخطأ قبل وقوعه والعمل على تحاشيه ويعني هذا بالتالي خضوع المنظمة بشكل شمولي، أما الأهداف العامة للرقابة فتتضمن ملاحظة نتائج أعمال أو أنشطة معينة وقياسها بناء على معايير محددة فعلى سبيل المثال تركز الرقابة على مجال الإنتاج على كمية الإنتاج ونوعيته في منظمة<sup>2</sup>.

### 3- التقييم والتصحيح: Evaluation and action:

في ضوء نتائج مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المحدد له في الخطوة السابقة فإذا كان الأداء لفعلي يفي بمستوى الأداء المطلوب ويتوافق معه أو كان ضمن حدود الاختلاف

<sup>1</sup> - ماجد عبد المهدي المساعدة، مرجع سابق ذكره.

<sup>2</sup> - ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص198.

أو التفاوت المسموع بها تستمر عملية الرقابة ويمكن للإدارة استخدام ذلك أداة دافعية لتشجيع الأفراد المعنيين بالنشاط للاستمرار في عملهم الناجح أما إذا كان الاختلاف بين الأداء الفعلي والمستويات المعيارية كبيرة ويتجاوز الحد المسموح به ينبغي إعلام الإدارة المعنية بالنشاط بهذا التفاوت الأسواق و ضرورة اتخاذ إجراء تصحيحي مناسب.

إن وجود انحراف وتفاوت بين الأداء الفعلي والأداء المعياري يمكن أن يؤدي لأسباب وعوامل خلاف قصور في الأداء ومن بين هذه العوامل تغييرات بيئية أو خارجية وقد لا تكون المعايير الموضوعية واقعية أو عدم وجود نظم حوار عادلة وغيرها ومن الضروري أن تتوصل الإدارة إلى تفسير تصحيح وإلى السبب الحقيقي وراء الاختلاف أو انحراف في الأداء وأن تختار الإجراء التصحيحي الملائم<sup>1</sup>.

#### ثامنا: معوقات الرقابة:

من خلال تفحص خصائص ومقومات أنظمة الرقابة الفعالة يمكن حصر معوقات الرقابة بما يأتي:

**١ الإدارة والعاملين:** إذ تمثل توجهات الإدارة ومدى تقبل العاملين لإجراءات ومضامين نظام الرقابة أكبر المعوقات التي يمكن مواجهتها عندما تعجز الإدارة عن تبني إجراءات رقابية مناسبة تضمن معالجة الانحرافات بانسيابية دقيقة، وفي حالة اتخاذها إجراءات قاسية وصارمة لا تتناسب مع طبيعة مشاكل العمل ولا تمنح الفرصة المناسبة للعاملين في الإبداع والتطوير، كما أن عدم قناعة الأفراد العاملين بأهمية نظام الرقابة، واعتقادهم بوجود خلل فيه يمكن أن يحقق تطبيق النظام الكامل.

**٢ المعايير والمؤشرات:** تعد مرحلة تحديد معايير الرقابة من المراحل المهمة التي تتطلب جهودا كبيرة ودقة في اختيار المعايير الكمية والنوعية التي تعبر عن أهداف المنظمة

<sup>1</sup> - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة ( النظريات - العمليات - الإدارة - وظائف المنظمة)، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ، 2006، ص310.

وتتميز في ذات الوقت بالموضوعية وسهولة القياس والتطبيق لأن المعيار الخاطئ يؤدي إلى نتائج خاطئة ويعيق إمكانية النجاح في تحسين أداء المنظمة أو الإدارات فيها<sup>1</sup>.

**٣ الموارد والإمكانات المتاحة:** إذ تشكل حالات عدم توافر الإمكانيات البشرية من حيث المهارات والقدرات اللازمة لأداء العمل، أو الأموال اللازمة لتسيير نظام الرقابة وكذلك الأجهزة والمعدات والمعلومات المطلوبة عوامل أساسية قد تعيق أنظمة الرقابة التي تسعى المنظمات إلى تطبيقها بالشكل الذي يحقق لها تحسين وتطوير فرص الأداء الأفضل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، ط1، دار اليازوري للنشر، عمان ، 2008، ص-ص 166، 167.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص167.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل حول الرقابة التنظيمية وما تتضمنه من أهمية ومجالات وأهداف وأنواع مختلفة وقد كانت هناك أنواع عديدة من الرقابة التنظيمية مختلفة حسب المستوى والدرجة، وقد تختلف أنواعها أيضا حسب المصدر والمجال الذي تطرق فيه أو حسب الجهة المسؤولة عنها، أو حسب الطريقة، وللرقابة التنظيمية أساليب وأدوات متعددة يتم تداولها بين مختلف المستويات الإدارية.

وفي الأخير يمكن القول بأن الرقابة التنظيمية هي دافعا للأداء نحو الأفضل وفي أحوال أخرى وعندما يفتقر للمدونة قد يكون عكس ذلك تماما.

# الفصل الرابع:

## البعد النظري لدراسة الرقابة التنظيمية والأداء

تمهيد.

\* الدعائم الرئيسية للنظريات الرقابة التنظيمية و الأداء الوظيفي:

أولاً- النظريات الكلاسيكية.

ثانياً- النظريات النيوكلاسيكية.

ثالثاً- النظريات الحديثة.

خلاصة الفصل.



## تمهيد:

يعد موضوع الرقابة التنظيمية والأداء الوظيفي القضايا التي أولتها الدراسات السوسيولوجية عناية كبيرة ، لذلك فقد تعددت الدراسات و المقاربات و النظريات التي تناولت هذين المتغيرين الرقابة والأداء من منظورات متباينة ،وبالنظر إلى هذا التعدد النظري للمقاربات .

وبالنظر إلى هذا التعدد النظري نحاول في هذا الفصل التعرض إلى المحاولات النظرية ذات الارتباط الوثيق بموضوع الرقابة وعلاقتها بالأداء الوظيفي وبدأ بالنظريات الكلاسيكية التي نظرت إلى التنظيم على أنه نسق مغلق بينهم بهيكل تنظيمي طويل ، ورقابة صارمة من خلال اعتماد مبدأ تقييم التخصص الوظيفي والالتزام بالقواعد البيروقراطية ونظرية الإدارة العلمية.

وتليها بعد ذلك النظريات النيوكلاسيكية التي شملت حركة العلاقات الإنسانية ونظرية الحجات " ماسلو" والتي اهتمت بالجوانب النفسية والاجتماعية للعمال بعدها جاءت النظرية الحديثة التي نظرت إلى التنظيم على أنه نسق مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة وهذا ما سنحاول معرفته من خلال هذا النظريات.

\* الدعائم الرئيسية للنظريات الرقابية التنظيمية و الأداء الوظيفي:

أولاً- النظريات الكلاسيكية : يقصد بالنظرية الكلاسيكية النظرية القديمة في تغيير السلوك الإنساني ، ولقد افترضت النظرية الكلاسيكية على اختلاف نماذجها بأن الأفراد كسالي، وأنهم غير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل، وأنهم انفعاليون وأنه لهذه الأسباب فهم قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة وفعالة، وعليه وجب السيطرة على هذا السلوك غير الراشد، فباتت افتراضات هذه النماذج الكلاسيكية تؤمن بضرورة فرض نموذج عقلاني وراشد وقوي على العاملين، وذلك في محاولة الإدارة العلمية، والنموذج البيروقراطي، ومن هنا عرضت أهم النظريات ذات ارتباط بنموذج الرقابة:

1- النظرية ألبير والإدارة العلمية:

- كانت افتراضات هذا النموذج تعتمد أساساً على أن الأفراد كسالي ، وأنهم مدفوعين فقط من الناحية المالية و أنهم غير قادرين على تخطيط وتنظيم الأعمال المنوطة بهم؛ لذلك فقد حاول رواد الإدارة العلمية ومن أمثالهم فردريك تايلور والزوجان فرانك و ليليان جليبرت أن يفسر السلوك الإنساني ، ويتنبأوا به ، ويسيطروا عليه من خلال الافتراضات السابقة المشار إليها ، فظهرت محاولاتهم المتمثلة في مبادئ الإدارة العلمية و التي يمكن إجمالها في أنه يمكن السيطرة على سلوك الناس داخل أعمالهم من خلال تصميم مثالي للوظائف ، من خلال حوافز مادية وأنه عن طريق الدراسة العلمية للوظائف يمكن تصميم طريق وحيدة ومثالية للعمل one (best way of doing the work) وتعتبر محاولات في شكل مجموعة من التجارب الإدارية في الشركات التي عمل بها ، وتبلورت هذه التجارب والمحاولات في كتابه مبادئ الإدارة العلمية عام 1911م وهذه المبادئ هي<sup>1</sup>:

\* يجب تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة ويجب معرفة أنسب الطرق لأداء كل مهمة.

<sup>1</sup> - زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011،

\* يجب أن يختار الفرد بطريقة تتناسب العمل ويجب أن يدرّب عليها بالطريقة المصممة والسليمة كما في النقطة.

\* يجب أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة و العمل وتطلع الإدارة بمهام الوظائف والأجور والتعيين ويطلع العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكولة إليهم.

\* المحفزات المادية من خلال الأجور والحافز هي ما يسمى إليه الفرد أساسا من العمل ويمكن دفعه للأداء من خلالها

ويرى تايلور أن العداء الدائم بين أصحاب العمل والعمال أساسه هو الشعور باستغلال الإدارة وتقديم حوافز محدودة لهذا قدم طريقة جديدة للدفع وهي نظام العدل المتميز والذي ربط مكاسب العمل بمعايير أدائه للعمل<sup>1</sup>.

وثالث جهود تيلور ما قام به الزوجان فرانك وليليان جيليرت بما يسمى دراسة الحركة والوقت حيث قاما ببحث أنواع الحركات التي يؤديها العامل في عمله ووقت كل حركة ثم يحددون بعد ذلك ما هي أنسب حركات أن يؤديها ليصل إلى أسرع وأفضل أداء ممكن.

- ولقد اعتبر رواد هذه المدرسة أن الإنسان مثله مثل أي مورد آخر من موارد المنظمة من آلات وغيرها ، وبالتالي يجب التحكم في هذا المورد عن طريق تصميم وظيفة تدريبيه، ونحدد معيار علمي لقياس معدل إنتاجه ،هذا بجانب تحفيزه على العمل باستخدام الحوافز المالية<sup>2</sup>.

## 2- النموذج البيروقراطي:

يفترض النموذج البيروقراطي أن الناس غير عقلانيين وإنهم انفعاليين في أدائهم للعمل مما يجعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة في العمل، وان الاعتبارات الموضوعية والوحيدة والعقلانية،اعتبارات غير واردة وغير موجودة في أداء العمل لذا انعكس ذلك على تفسير

<sup>1</sup> - محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة،الدار الجامعية، الإسكندرية 2001، ص 49 .

<sup>2</sup> - عامر عوض ، السلوك التنظيمي الإداري ، ط1،دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن عمان ، 2008 ، ص 33.

النموذج البيروقراطي لكيفية السيطرة على السلوك الإنساني داخل المنظمات حيث تقوم النظرية على أن ذلك سيقوم بنظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المنظمة.

يعتبر ماكس فيبر أكثر العلماء قرباً للنموذج البيروقراطي في دراسة الإدارة و التنظيم ولقد اتخذ هذا الاتجاه لملاحظة في سوء استخدام المديرين لسلطاتهم ، وعدم الاتساق في أسلوب الإدارة ولهذا بين ماكس فيبر نظريته في البيروقراطية على المبادئ الآتية<sup>1</sup>:

- التخصص و تقسيم العمل هو أساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف.  
- التسلسل الرئيسي ضروري لتعديد العلاقات بين المديرين والمقررين نظام القواعد مطلوبة لتحديد الواجبات و الحقوق للعاملين.

- نظام الإجراءات ضروري لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.  
- نظام من العلاقات الغير شخصية المطلوبة لشيوع الموضوعية و الحيادية في التعامل.  
- نظام الاختيار وترقية العاملين يعتمد على الجدارة الفنية للقيام بالعمل<sup>2</sup>.

**\* خصائص المنظمة البيروقراطية اعتمد على:**

أ- تحديد الاختصاصات الوظيفية في المنظمة البيروقراطية بصورة رسمية في إطار القواعد واللوائح المعتمدة في إيضاح جوانب التخصص وتقسيم العمل.  
ب - توزيع الأعمال والأنشطة الإدارية على أفراد أو أعضاء المنظمة بصورة رسمية وبأسلوب ثابت ومستقر ومحدد لكل وظيفة<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> - زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، 2011 ، ص 36

<sup>2</sup> - مرجع نفسه، ص 37.

<sup>3</sup> - نظرية المنظمة، خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود، ط1، ط2، ط3، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان 2007 ، ص 34.

وكما يرى " فيبير " على ضرورة تحديد وكتابة القواعد و الإجراءات الرسمية التي تحكم سلوك الأفراد والمجموعات الكفيلة بفرض نظام ثابت يخضع له أعضاء المؤسسة كافة<sup>1</sup>.  
\* وأيضاً استناداً على هذا فإن البناء يتضمن سلسلة تحديد التوزيع الرسمي للسلطة بما يتضمن رقابة المستويات الأعلى للمستويات الأدنى وهذه السلسلة تحديد للفرد من هو رئيسه المباشر الذي يشرف على مراقبة أدائه<sup>2</sup>.

#### ثانياً - النظريات النيوكلاسيكية :

- جاءت هذه النظريات النيوكلاسيكية كرد فعل على النظريات الكلاسيكية مثلاً (البيروقراطية والإدارة العلمية ) التي اهتمت بتنظيم الأفراد من ناحية الهيكل الرسمي، وركزت هذه النظريات النيوكلاسيكية على العوامل الاجتماعية و النفسية للأفراد و الأخذ باعتبار أهمية التنظيم الغير الرسمي، ومن أهم رواد هذه النظريات (أبراهام ماسلو، فريدريك تايلور) وسنعرض سريعاً نماذج من المدرسة النيوكلاسيكية وهي العلاقات الإنسانية ونظريات ماسو للحاجات وقد أدرجت تحت ضوئها عدد من النظريات أهمها:

#### 1- نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو:

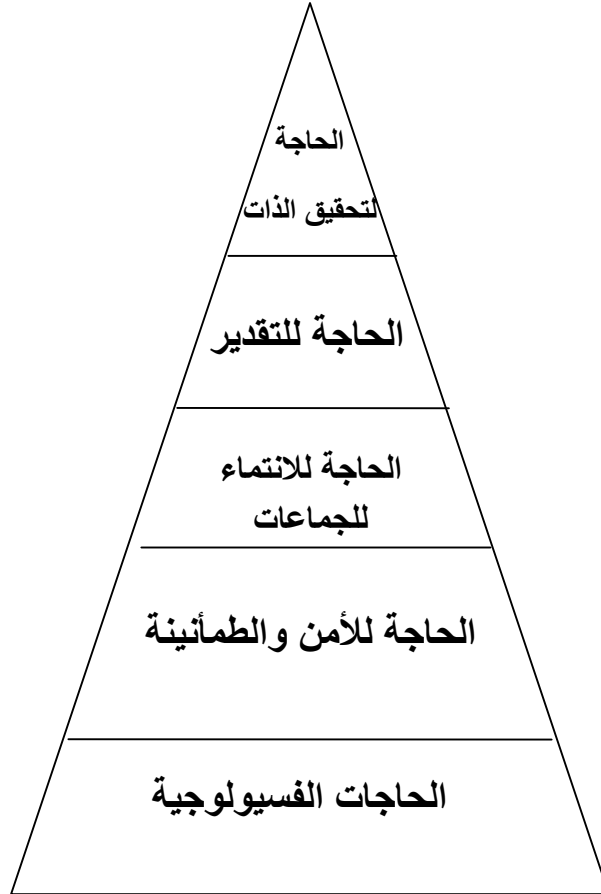
في إطار المدرسة السلوكية والعلاقات الإنسانية تعتبر أعمال أبراهام ماسلو (1908-1970) حول الحاجات الإنسانية نقلة نوعية في علم الإدارة و المقصود بالحاجة (Need) هي عوز مادي أو نفسي يشعر الفرد به ويميل إلى اشباعه.  
وهذا المفهوم حيوي للمديرين لأن الحاجات تولد ضغوطات تؤثر في عمل وسلوكيات العاملين وتصرفاتهم ، وقد أشار ماسلو إلى وجود خمسة مستويات من الحاجات وضعها في

<sup>1</sup> - حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1 ، دار النهضة العربية، لبنان، 2005 ص 86.

<sup>2</sup> - محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001 م، ص 67.

تسلسل هرمي ابتدأ من الحاجات الفسيولوجية ، حاجات الأمان، حاجات الاجتماعية، والحاجة للتقدير، وانتهى بحاجات تحقيق الذات<sup>1</sup>

شكل رقم (05) يمثل نظرية سلم للحاجات لماسلو:



يمثل الشكل (05) أهم الحاجات التي جاء بها ( أبراهام ماسلو) في نظريته المسماة بنظرية الحاجات المتعلقة بالفرد خلال سيرورته العملية الإدارية ومثل هذه الحاجات في شكل تسلسل هرمي وتعتبر من أهم النقائص أو أهم الإشاعات التي يحتاج إليها الفرد حيث تم

<sup>1</sup> - ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان، 2013، ص67.

تمثيلها هرمياً وتقسيمها إلى خمس حاجات أساسية في علم الإدارة كما هو مبين في الشكل (05)<sup>1</sup>.

أن دلالات هذه النظرية للإدارة عديدة حيث، ترشد الإدارة في كيفية إثارة الدافعية لدى العاملين دون أن تعتبر وجود هذه الحاجات خطر عليها، إن في شأن تطبيق هذه النظرية أن تزيل مخاوف الإدارة في عداة الجماعات لأهداف التنظيم وتريحها، في عناء الإجراءات الرقابية التي يقصد بها مقاومة التجمعات الغير رسمية داخل العمل ، وتبين لها أنه إذا ما هددت هذه الحاجات للانتماء والعضوية في الجماعة فإن في شأن ذلك أن يضر بالتنظيم بدل أن يؤدي به إلى تحقيق أهدافه.

إن حرمان الإنسان من الحاجات المختلفة وخاصة في تلك التي في قمة الهرم تؤدي إلى سلبية الفرد وعدم رغبته في التعاون مع الإدارة وأحياناً إلى سلوك عدواني و لا تعتبر هذه الظواهر عندئذ أمراضاً في الإنسان بل أمراضاً في التنظيم الذي يحرصه تحقيق حاجاته أولاً يعطيه الفرصة لتحقيقها<sup>2</sup>.

## 2- نظرية العلاقات الإنسانية:

من الصعب على أن أي باحث في الإدارة أن يتعرف إلى مدرسة العلوم السلوكية دون أن يرجع إلى نظرية العلاقات الإنسانية التي كانت بمثابة المرحلة الأولى لمدرسة العلوم السلوكية في دراسة الإدارة ومن أهم الدراسات التي قامت بها نظرية العلاقات الإنسانية.

- إلتون مايو 1800 - 1949 (Elton Mayo) من المعروف أن (إلتون مايو)

هو رائد نظرية العلاقات الإنسانية، وضع نظريته من خلال خبراته ودارساته وممارساته الإدارية في شركة ويسترن إلكترونيك في الولايات المتحدة ونفذ مع مجموعة زملائه سلسلة أبحاث عرفت فيها بعد سلسلة دراسات هوثون الشهيرة وكان الغرض في هذه الدراسات هو

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظرية و العمليات والوظائف، ط4 دار وائل للنشر والتوزيع ،

الأردن ، عمان ، 2008 ، ص 89.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 90.

تأثير عدد في المتغيرات المادية كالإضاءة، وظروف العمل وفترات الراحة على إنتاجية العاملين، وفحوى هذه الدراسة هو معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين الحوافز الاقتصادية والظروف المادية لماكن العمل وإنتاجية العاملين.

وبعد سلسلة من الأبحاث لمعرفة تأثير الإضاءة والضوضاء والحرارة وغيرها تبين أن تأثير هذه العوامل لا يرتبط بعلاقة<sup>1</sup>.

من نوع محدد، الأمر الذي دفع الباحثين إلى الاعتقاد بأن هناك عوامل غير مرئية، تساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، وليس الظروف المادية والحوافز الاقتصادية وحدها، وقد استعان المصنع بفريق عمل من جامعة [Harvard] برئاسة إلتون مايو وقد كان هذا عام 1927 بدأ مايو دراسته بالبحث عن تأثير التعب على الإنتاجية إذ تم عزل ست عاملات في غرفة خاصة، وتم ترتيب عملهن بحيث يعملن على فترات راحة متباينة وكذلك فإن أسابيع العمل لهن كانت ذات فترات مختلفة، وعند قياس إنتاجهن بشكل مستمر وجد أن هناك تحسن في الإنتاجية، وقد استنتج فريق البحث أن هناك عوامل أخرى تفسر هذه الزيادة في الإنتاجية ثم تلخصها بعاملين أساسيين الأول مناخ العمل الجماعي والإشراف المشترك ففي إطار العامل الأول يتقاسم العاملون علاقات اجتماعية وفي ظل العامل الثاني شعر العاملون بأهميتهم من خلال تزويدهم بالمعلومات وسماع آرائهم باستمرار أن هاتين الحالتين كانتا مفقودتين في السابق وهما اللتان تسببتا في تحسين الإنتاجية<sup>2</sup>.

ينهض هذا النموذج على التسليم بأن الإنسان هو مجموعة من العواطف وأن هذه تشغل مكانة إستراتيجية في كل مرحلة من مراحل التخطيط التنظيمي و التغيير التنظيمي، ولهذا فإن هذا النموذج يهتم بفحص تكامل الناس داخل المنظمات، بالإضافة إلى تحليل العوامل التي

<sup>1</sup> - ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، (منظور كلي)، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، 2013 ص-ص 64،65.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص65.



تحفزه إلى العمل التعاوني من أجل الإنتاج و تظم هذه العوامل متغيرات اقتصادية نفسية واجتماعية<sup>1</sup>.

بالإضافة إلى هذه فقد ركزت أيضا على ضرورة خلق اتصال فعال بين المستويات المنظمة المختلفة لتبادل المعلومات، وهذا من خلال مشاركة العاملين وإتباع الأسلوب الديمقراطي، ومعنى هذا إن الرقابة داخل المنظمة تكون صارمة بل يعتمد المشرف على الرقابة والمشاركة<sup>2</sup>.

-تعتبر العلاقات الإنسانية ذلك النوع من علاقات العمل الذي يقوم على أساس النظر إلى المنظمة أو المصنع أو المنشأة أو المؤسسة الاجتماعية كمجتمع بشري لطموحاته ومشكلاته واحتياجاته فالعلاقات الإنسانية في نموذج الإدارة الحديثة تستهدف تحقيق أفضل إنتاج ممكن للتنظيم غير ان أسلوبها يبنى على تلبية احتياجات الأفراد النفسية و الاجتماعية إلى جانب الاحتياجات المادية و الوصول بهم إلى أفضل حالات التكيف<sup>3</sup>.

### ثالثا - النظريات الحديثة:

لقد أسهم التقدم العلمي والإداري الذي حصل في الدول العربية بعد الحرب العالمية الثانية في ظهور نظريات جديدة في الإدارة، شكلت مدارس علمية جديدة تشترك هذه النظريات في كونها تطرح منظور الإدارة بمختلف عن منظور كل من المدارس الكلاسيكية، والنيوكلاسيكية في دراسة التنظيم هذا بغية التحكيم في مكونات التنظيم لتحقيق الكفاءة وتوحيد جهود العاملين.

<sup>1</sup> - محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، ط3، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1983، ص269.

<sup>2</sup> - حسين حريم، إدارة المنظمات، ط1، مكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص26.

<sup>3</sup> - بن زاف جميلة، العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العاملين بالمؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر، العدد 21-12-2015.

## 1- نظرية X وY:

\* إن نظرية X تبحث في مفهوم العاملين والطرق التي يجب على الإدارة إتباعها لتحكيم الرقابة عليهم، وتقوم هذه النظرية على ثلاث أركان:

- أغلب الأفراد لا يرغبون في العمل ولا يحبونه

- يجب استخدام نوع من القهر أو القوة مع الأفراد حتى يمكن التأكد من أداء أعمالهم.

- إن الإنسان العادي يفضل أن يوجه لأداء عمل معين بدل من اعتماد الشخص على نفسه.

- لقد أثبت العديد من الأبحاث أن ظهر الأفراد السلبيين والسلوكيين غير رسمية إنما هو نتيجة لتطبيق هذه النظرية.

\* أما نظرية Y فتقوم على أربعة أركان لا يمكن الجزم بأن الأفراد يحبون أو لا يحبون العمل بطبيعتهم بل ميولهم اتجاه عملهم يتكون نتيجة لخبرتهم السابقة.

يختار العمال لأنفسهم مجموعة من الأهداف إذ ما تبينوا في ذلك إمكانية تحقيق نوع من الكفاءة سواء كانت مادية أو نفسية و بمجرد اختيارهم لتلك الأهداف فإنهم يسعون لتحقيقها بجميع طاقاتهم إذا حفزوا من قبل رؤسائهم على تحقيق نفس تلك الأهداف.

- في ظل الظروف الطبيعية نجد أن الأفراد لا يتهبون من المسؤولية بل يسعون إليها، فمهمة إدارة الأعمال بصفة عامة حسب هذه النظرية، هي خدمة العمل المركز الأساسي الذي يمكن أن يحقق الفرد منه زيادة كفاءته وأحكام الرقابة الذاتية على نفسه وتحقيق الشعور بالإنجاز<sup>1</sup>

## 2- نظرية اتخاذ القرار:

يعتبر هيربرت سايمون من الناقدين من الافتراضات التي جاء بها أنصار المدرسة الكلاسيكية في الإدارة التي انطلقت من أن التنظيمات تهدف إلى تحقيق أعلى مستوى من العقلانية في نمط اتخاذ القرارات الحديث عن العقلانية أمر غير واقعي، لأن العقلانية الكاملة متطلبات لا يمكن لأي مدير توفيرها، لأن العقلانية تقتضي بالمدير أن يحيط بالمشكلة أو

<sup>1</sup> - منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان،

بالقرارات المطلوبة وبكافة البدائل الممكن اتخاذها للتعامل مع المشكلة والقديم والتحليل ونقائض كل بديل حتى الوصول لاتخاذ القرار الأمثل لصفات هذا المدير يطلق عليه سيمون الرجل الإداري وفي هذا المنطق عرفه سيمون التنظيم على أنه هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد أي ضرورة اتصال الأفراد ببعضهم البعض وإنشاء علاقات بينهم من أجل التحكم بينهم أكثر في عملية اتخاذ القرار.

كما يعتقد أن طبيعة التنظيم الهرمي تقتضي أن ينقسم أعضاء التنظيم إلى فئتين: المنفذين وهم اللذين يتولون الأداء الفعلي للأعمال والثاني تنفيذ القرارات ويمثلون المستويات الدنيا أما الفئة الثانية: متخذي القرارات ويمثلون المستويات الإدارية الأعلى وبناء على هذا فإن تقسيم العمل يكون على أساس رأس و هرم السلطة يندرج من القمة إلى القاعدة إذن يرى " سيمون " أنه قد ركز على ضرورة وجود علاقة واتصال بين الأفراد داخل التنظيم لأن الفرد يستمد من خلالها جانبا كبيرا من القيم والاتجاهات والمعلومات التي تحكم عملية اتخاذ القرار كما ركز على عملية الاختيار، أي تحديد ما يجب أن يتم وهذه العملية تسبق الأداء للعمل<sup>1</sup>.

#### نظرية الدافعية :

يعتبر " رنسيس ليكرت " مؤسس هذه النظرية ، حيث قدم إسهاما جديدا لنظرية التنظيم مجسدا في النظريات المعدلة أو ما يعرف بنظرية الدافعية و ذلك من خلال اهتمامه بالبناء الرسمي في التنظيم، وعرفت بالمعدلة لأنها اعتمدت على تعديل الأسس التي قامت عليه من خلال التراث النظري الذي سبقها ، وتستند هذه النظرية إلى أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية، ويؤكد تأثير العوامل الاجتماعية والنفسية على عمله وفعاليتها داخل التنظيم .

<sup>1</sup> -إيمان محامدية، الرقابة التنظيمية والأداء، رسالة الماجستير، منشورة جامعة 20-أوت- 1955، بسكرة،

حيث ركز ليكرت" على أهمية الدافعية في تحقيق أهداف التنظيم ويحدد العوامل الدافعية للعمل بين العوامل الاقتصادية وأخرى ذاتية كالرغبة والإنجاز والتقدم وأخرى متعلقة بالأمن، وعوامل مرتبطة بالتجديد و الابتكار.

- كما اعتبر التنظيم أنه تكوين إنساني يتوقف نجاحه على الأعمال المتناسقة لأعضائه كما أن له خصائص أساسية وأنشطة محددة.

- كما اهتم بدراسة أثر السلوك الإنساني في التنظيم واعتبر الجماعة هي وحدة التنظيم الأساسية، والتي أثبتتها من خلال دراسته أن الفرد الذي يتصف بالولاء والاندماج في العمل يكون أكثر استعدادا لقبول الأهداف وقرارات الجماعة.

وأوضح أن نجاح التنظيم يتوقف على نوع وأسلوب الإشراف، ورأى ضرورة تغيير نمط الإشراف الذي يركز على الإنتاج إلى نمط إشراف يركز على العاملين، والذي أطلق عليه "القيادة الديمقراطية" أو "الإنسانية" القائمة على ترك حرية التصرف للأفراد بعد تحديد الأهداف العامة، أي الاهتمام بالأفراد وحل مشكلتهم وتنمية روح الفريق بينهم، حيث يتسم جو العمل بنوع من التحفيز بتأكيد الدوافع الاجتماعية والذاتية، وتهيئة السبل لتأكيد مشاعر الفرد بالعز والقيم الشخصية واعتبار الأفراد عنصرا أساسيا من عناصر نجاح التنظيم أو فشله، فإذا كانت علاقات العمل التعاونية ومؤيدة للفرد كان تأثيرها إيجابيا على السلوك والكفاءة، أما إذا كانت العلاقات تنافسية صراعية فإن ذلك يقلل من فاعلية وكفاءة التنظيم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - إيمان محامدية، مرجع سابق، ص 45، 46.

خلاصة الفصل:

عرضنا في هذا الفصل المعنون بالمدخل النظرية لدراسة الرقابة التنظيمية والأداء الوظيفي إلى أهم المداخل النظرية المفسرة لموضوع الرقابة و الأداء، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة نظريات أساسية "النظرية الكلاسيكية، النظرية النوكلاسيكية، النظرية الحديثة".

# الفصل الخامس:

## الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

- تمهيد.

1- مجالات الدراسة.

أ- المجال المكاني.

ب- المجال الزمني.

ج- المجال البشري.

2- عينة البحث

3- المنهج المستخدم في الدراسة

4- أدوات جمع البيانات.

أ- الملاحظة.

ب- الاستمارة.

5- عملية التحكيم.

خلاصة الفصل.

**تمهيد :**

تتجلى العلاقة بين الرقابة التنظيمية والأداء الوظيفي بالمؤسسة الإستشفائية عاليا صالح-بتبسة- وكذلك النظريات المفسرة بينهم، وفي هذا الفصل من الإجراءات المنهجية وذلك من تحديد مجالات المكاني والزماني والبشري وأدوات جمع البيانات كالملاحظة من أجل الحصول على مستوى صدق فرضيات الدراسة.

## 1- مجالات الدراسة:

أ- المجال المكاني: أجريت هذه الدراسة بعنوان " الرقابة التنظيمية والأداء الوظيفي " بمستشفى عاليًا صالح - تبسة -

- لمحة عن المؤسسة العمومية الاستشفائية عاليًا صالح:

وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، وتوضع تحت وصاية الوالي، وهي تغطي ثمانية بلديات، تبسة، بكارية، الحمامات، الماء الأبيض، الكويف، بولحاف، بئر الذهب، الحويجبات، عدد 301.515.

- وانشأت هذه المؤسسة بمرسوم تنفيذي 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007، مقابل الصندوق الوطني للتأمين الاجتماعي حي جبل الجرف.

- الخدمات المتوفرة في عاليًا صالح:

- تتكون المنشأة من الخدمات الإدارية رية والخدمات الصحية:

\* الخدمات الإدارية:

تتمثل من المدير وأربعة نواب من المدير واثنى عشر رئيس، لمكتب المحاسبة الادارية والمكاتب الإدارية ( المرسوم التنفيذي رقم 14-106 الصادر في 10 جمادى الأول 1435، الموافق لـ 12 مارس 2014).

\* الخدمات الصحية: تضم المستشفى العام عاليًا صالح الهياكل الصحية التالية:

- حالات الطوارئ الطبية والجراحة.

- 07 organigram يمثل حالات الطوارئ الطبية الجراحية.

- التنظيم الإداري لمجلس الإدارة للمستشفى عاليًا صالح:

✓ مجلس الإدارة.

✓ ممثل عن الوالي - رئيسا.

✓ ممثل عن الإدارة المالية.

✓ ممثل عن التأمينات الاقتصادية.

✓ ممثل عن هيئات عن الضمان الاجتماعي.

✓ ممثل عن المجلس الشعبي الولائي.

✓ ممثل عن المجلس الشعبي البلدي مقر المؤسسة.



✓ ممثل عن المستخدمين الطبيين ينتخبه نظراؤه.

✓ ممثل عن المستخدمين شبه الطبيين.

✓ ممثل عن الجمعيات.

✓ ممثل عن العمال ينتخب في جمعية عامة

✓ رئيس المجلس الطبي.

\* يحضر كل من مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية ومدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مداولات مجلس الإدارة برأي استشاري ويتوليان أمانتهما.

- الخدمات الفنية: تتمثل في:

✓ استمرار العمليات الجراحية.

✓ الأشعة.

✓ مختبر التحاليل الطبية.

✓ مركز حقن الدم.

✓ مركز طب وجراحة الأذن والأنف وجراحة الفك والوجه.

✓ الصيدلية.

✓ الطب الشرعي.

✓ الجراحة العامة ( جراحة المسالك) البولية، جراحة الأعصاب وجراحة الأطفال.

✓ جراحة العظام والرضوض استشفاء رجال ونساء.

✓ عنبر الجراحة.

ب- المجال الزمني: وهي المدة التي استغرقتها الدراسة النظرية والميدانية.

1- مرحلة إعداد النظري: امتدت هذه الدراسة من شهر أكتوبر 2018 وقد قمنا فيها بالبحث عن موضوع الدراسة الذي يكون شامل بمجال التخصص " تنظيم وعمل" وذلك بالتواصل مع الأستاذ المشرف بعد الإقتراح عليه عدة مواضيع، حيث قام بعرض علينا أحد المواضيع وذلك بعد عرضه على فريق التكوين لقسم علم اجتماع.

وبعد الموافقة قمنا بجمع المادة العلمية المتكونة من عدة فصول بعد عرضها على المشرف بعدما عرض علينا بعض الملاحظات وبعد إتمام الجانب النظري للدراسة توجهنا للميدان.

2- مرحلة إعداد الميداني:

بدأت من 17 فيفري 2019 والتي تضمنت عدة زيارات للمستشفى حيث قمنا بجمع المعلومات على كافة أقسام ومصالح المؤسسة ومعرفة العدد الكلي للعمال، بعد إجراء عدة مقابلات مع رئيس مصلحة الموارد البشرية، وبعدها قمنا بتوزيع الاستمارات على مجتمع العينة، وبالضبط العيادة الجراحية وانتهت في 30 أبريل 2019.

ج- المجال البشري: وهو يقدر بعدد العمال بالمؤسسة الإستشفائية عاليا صالح بتبسة بـ 254 عامل.

2- عينة البحث: بما أن مجمع البحث مستشفى كبير عاليا صالح تقدر 254 عامل من ( أطباء، وإداريين، وممرضين) حيث أخذنا عينة طبقية بتوزيع متناسب، أي مراعاة الاختلاف الموجود بين أحجام طبقات مجتمع البحث أثناء اختيار عينة. وبما أن مجتمع الدراسة عينة طبقية بتوزيع متناسب، قمنا باختيار 76 عامل موزعة على خمسة طبقات.

$$\begin{array}{ccc} 254 & \longleftrightarrow & 76 \\ 56 & \longleftrightarrow & x \end{array}$$

$$X_1 = \frac{56 \times 76}{254} = 17 \text{ - متعاقد}$$

$$X_2 = \frac{11 \times 76}{254} = 3 \text{ - طبيب عام}$$

$$X_3 = \frac{20 \times 76}{254} = 6 \text{ - طبيب مختص}$$

$$X_4 = \frac{150 \times 76}{254} = 45 \text{ - ممرض}$$

$$X_5 = \frac{17 \times 76}{254} = 5 \text{ - إداريين}$$

## 3- المنهج المستخدم في الدراسة:

إن دراستنا تتعلق بالحاضر والهدف منها معرفة وفهم الرقابة التنظيمية والأداء الوظيفي، فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي كونه المنهج الملائم لهذه الدراسة ويقصد بالمنهج الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة.<sup>1</sup>

وحيث يعرف المنهج الوصفي على أنه طريقة كسب المعرفة أو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة<sup>2</sup>

ويعرف ديكرت المنهج بأنه مجموعة القواعد المؤكدة والسهلة، التي تمنع مراعاتها الدقيقة المرء من أن يفترض صدق ما هو كاذب، وتجعل العقل يصل إلى معرفة حقه بجميع الأشياء التي يستطيع الوصول إليها بدون أن يبذل مجهودات غير نافعة.<sup>3</sup>

## 4- أدوات جمع البيانات:

أ- الملاحظة: تعرف بأنها المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما، مع الاستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلاءم مع طبيعة الظاهرة.<sup>4</sup>

1 - أحمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، المكتبة الأكاديمية للنشر، القاهرة، مصر، 1986، ص35.

2 - عبد الناصر أبو زيد، المراحل المنهجية لإعداد رسائل الماجستير و الدكتوراه، ط2، دار النهضة العربي، القاهرة، ص16.

3 - إبراهيم محمد تركي، دراسات في مناهج البحث العلمي، دار الوفاء، لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006، ص35.

4 - إبراهيم أبراش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص261.

أ- **الملاحظة:** كما تعد الملاحظة من التنظيمات المستعملة خاصة في الدراسات الميدانية لأنها الأداة التي تجعل الباحث أكثر اتصالاً بالبحوث، وتعتمد على قيام الباحث بملاحظة ظاهرة من الظواهر في ميدان البحث أو الحقل أو المختبر وتسجيل ملاحظته.<sup>1</sup>

ب- **الاستمارة:** هي التي تحمل مجموعة من الأسئلة توجه إلى أفراد المبحوثين من أجل الحصول على معلومات حول موضوع ما.<sup>2</sup>

وتعرف أيضا بأنها: نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى أفراد من أجل الحصول على المعلومات حول موضوع أو مشكل أو موقف ويتم تنفيذها إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق التدريب.<sup>3</sup>

\* واحتوت استمارتنا المعنونة **بالرقابة التنظيمية والأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية** على الأسئلة على المحاور التالية:

\* **المحور الأول:** البيانات الشخصية: إذا يشمل هذا المحور على الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، المهنة، عدد سنوات العمل، الوظيفة المهنية.

\* **المحور الثاني:** وهو الخاص بالفرضية الأولى للدراسة والمتمثلة في: 8 بند

\* **المحور الثالث:** الخاص بالفرضية الثانية للدراسة والمتمثلة في: 7 بند

\* **المحور الرابع:** وهو الخاص بالفرضية الثالثة للدراسة والمتمثلة في: 9 بند

<sup>1</sup> - خالد حامد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والانسانية، ط1، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص-ص126، 127.

<sup>2</sup> - فاطمة عوض صابر، أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص116.

<sup>3</sup> - إبراهيم عبد العزيز الجيلاج، منهج وطرق البحث العلمي، دار الصفاء، للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص100.

- وهنا بلغ عدد الاستمارات الموزعة 76 استمارة.

5- عملية التحكيم: تم عرضها من قبل ثلاثة (3) محكمين من قسم علم إجتماع تمثلت في:

\* تعديل بسيط على بعض الأسئلة:

وبعد الملاحظات التي هي من قبل الأساتذة المحكمين وبعد الأخذ بالملاحظات قمنا بتعديل على الاستمارة بشكل نهائي:

العدد	الأستاذة المحكمين للاستمارة
1	- د. شبايكي حاتم
2	د. فاطمة شتوح
3	أ. معطالله

- جدول رقم: 02 يمثل الأساتذة المحكمين لاستمارة البحث

## أ- حساب مستوى صدق البند

$\frac{n-n'}{y}$	لا يقيس	يقيس	البند
01	00	03	8
01	00	03	9
01	00	03	10
01	00	03	11
01	00	03	12
01	00	03	13
01	00	03	14
01	00	03	15
01	00	03	16
01	00	03	17
01	00	03	18
01	00	03	19
0.33	01	03	20
-0.33	02	001	21
01	00	03	22
01	00	03	23
01	00	03	24
0.33	01	02	25
01	00	03	26
0.33	01	02	27
01	00	03	28
01	00	03	29
01	00	03	30
01	00	03	31

$$\frac{21.32}{27}$$

$$\frac{21.32}{27} \times 100 = 78.96$$

← n يقيس

← n' لا يقيس

← y عدد المحكمين

ويمكن القول بأن مستوى صدق استبيان قوي جدا مما يجعله قابل للتطبيق الميداني حسب خبرة المحكمين.

وتم إسترجاع 70 استمارة وضياع 6 استمارات بسبب العمل المتناوب للعمال.

خلاصة الفصل:

وفي آخر هذا الفصل تمكنا من ضبط الإجراءات المنهجية للدراسة، حيث أجرينا هذه الدراسة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاليا صالح، بتبسة، حيث وجدنا مجتمع العينة يتكون من 254 عاملا قمنا باختيار عينة طبقية بالتوزيع المتناسب وباستعانة بالمنهج الوصفي كونه منهج ملائم لدراستنا.



# الفصل السادس:

## عرض وتحليل البيانات

- 1- عرض وتحليل جداول البيانات الشخصية.
- 1-1- عرض وتحليل جداول الفرضية الأولى.
- 1-2- عرض وتحليل جداول الفرضية الثانية.
- 1-3- عرض وتحليل جداول الفرضية الثالثة.
- 2- نتائج عامة.
- 3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.
- 4- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات المتشابهة.
- 5- مناقشة النتائج في ضوء نظريات التنظيم.

1- عرض وتحليل جداول البيانات الشخصية:

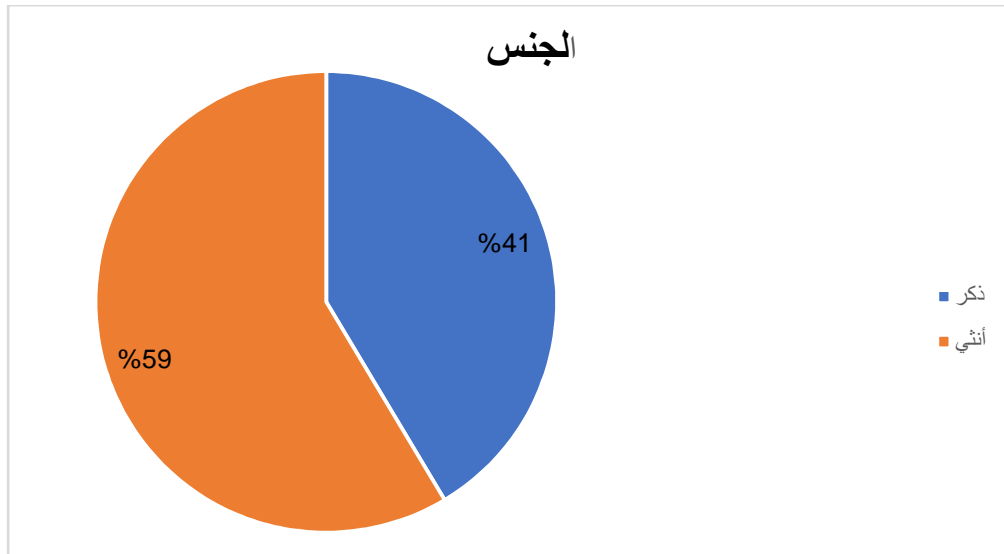
1-1- عرض وتحليل جداول الفرضية الأولى.

سيتم الآن عرض نتائج وتحليل البيانات وذلك عن طريق مجموعة من الجداول.

المحور الأول: البيانات الشخصية

النسبة %	التكرار	الجنس
41,4%	29	ذكر
58,6%	41	أنثى
100%	70	المجموع

جدول رقم "03": يبين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

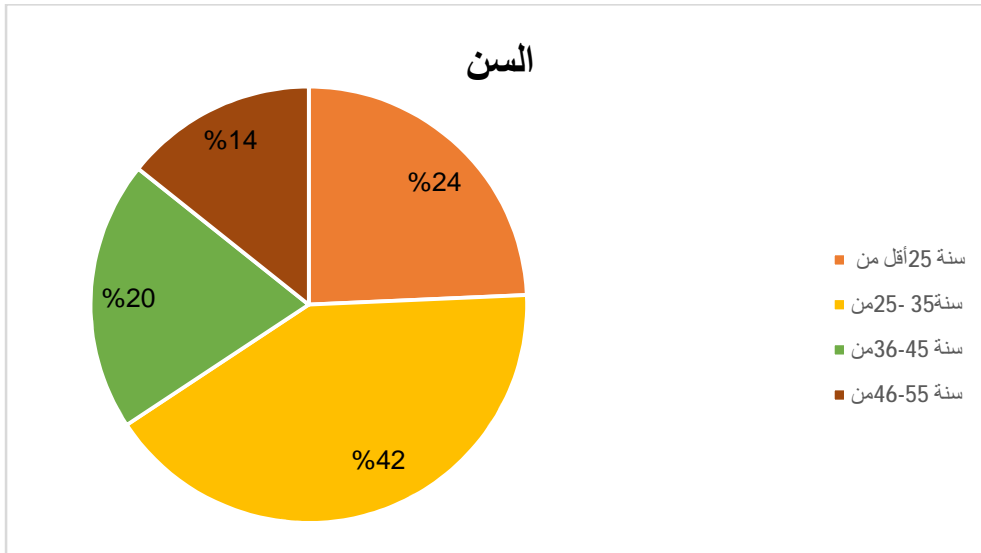


شكل 06: يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

يوضح الجدول رقم 03 بأن 41,4% من أفراد مجتمع الدراسة من الذكور. بينما تمثل الإناث نسبة 58,6% من مجتمع الدراسة، من خلال هذه النتائج نلاحظ عدد الإناث أكبر بقليل من الذكور ويتضح هنا أن و من خلال طبيعة أن العمل في القطاع الصحي تتناسب مع كلا الجنسين حيث يتم توزيع كل منهم إلى المجال المناسب له كل حسب تخصصه.

جدول رقم "04": يبين توزيع عينة الدراسة حسب السن

النسبة %	التكرار	السن
24,3%	17	أقل من 25 سنة
41,4%	29	من 25 - 35 سنة
20,0%	14	من 36 - 45 سنة
14,3%	10	من 46 - 55 سنة
100%	70	المجموع

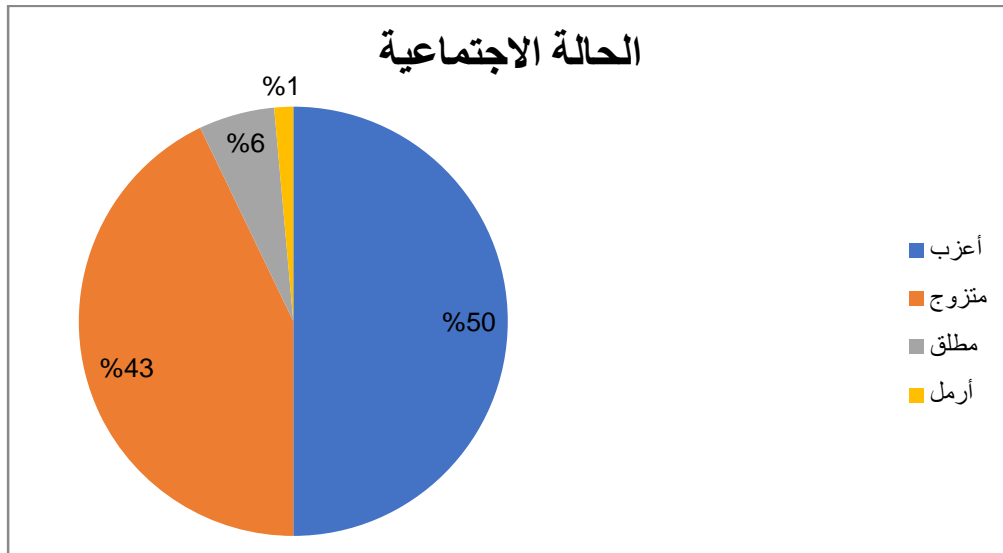


شكل 07: يمثل توزيع عينة الدراسة حسب السن

يشير الجدول رقم "04" إلى أن النسبة المرتفعة كانت مجتمع الدراسة والتي تتراوح أعمارهم من 25 - 35 سنة وقدرت بـ 41,4%، تليها نسبة العمال أقل من 25 سنة الذين نسبتهم إلى 24,3%، ثم العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 36 - 45 سنة بنسبة 20,0%، في حين كانت النسبة المنخفضة للعمال من 46 - 55 سنة وقدرت بـ 14,3% وهذا راجع إلى التوسع الكبير في القطاع الصحي حيث زاد عدد المناصب فيه وذلك ما نلاحظه من عدد الشباب في المستشفى حيث يعتمد على طاقتهم، والأقلية الباقية ذوي الخبرة من أجل نقل الخبرات إلى الشباب.

جدول رقم "05": يبين توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة %	التكرار	الحالة الاجتماعية
50,0%	35	أعزب / عزباء
42,9%	30	متزوج (ة)
5,7%	4	مطلق (ة)
1,4%	1	أرمل (ة)
100%	70	المجموع

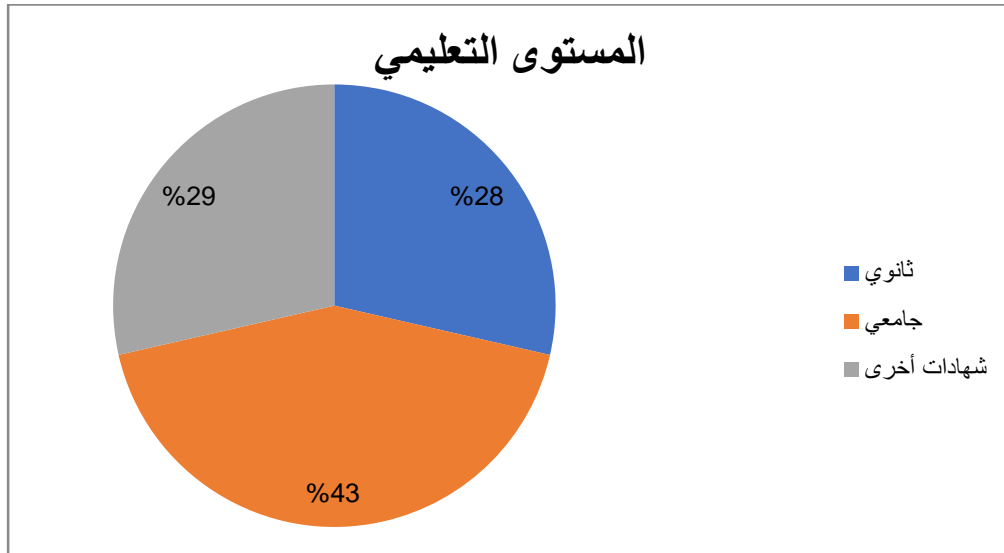


شكل 08: يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية.

يوضح الجدول رقم "05" بأن 50,0% من أفراد مجتمع الدراسة عزاب . بينما 42,9% من مجتمع الدراسة متزوجون، والمطلقون بنسبة 5,7%، والأرامل بنسبة 1,7%، من خلال الجدول نلاحظ نسبة العزاب أكبر من المتزوجين ولكنها بشكل متقاربة وهذا راجع لتأخر سن الزواج في الجزائر حيث أن نسبة العمال أقل من 35 سنة هي 65,7% فالسن الذي يقوم به الشخص في مجتمعنا بالانتقال من حياة العزوبة إلى مرحلة الزواج هو حوالي 32 سنة وهذا ما وضحته النسب السابقة.

جدول رقم " 06": توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
28,6%	20	ثانوي
42,9%	30	جامعي
28,6%	20	شهادات أخرى
100%	70	المجموع



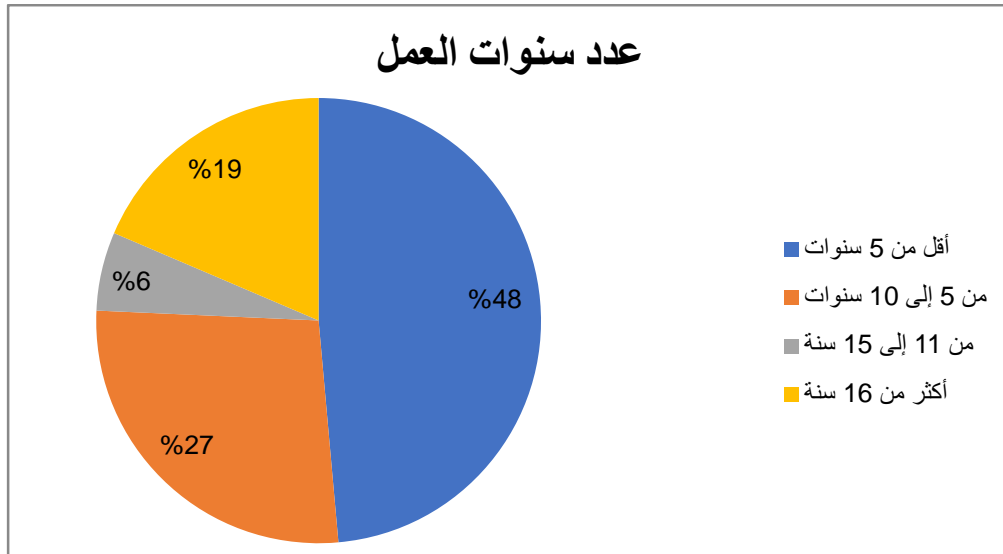
شكل 09: يمثل توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

يوضح الجدول رقم "06" أن المستشفى يعتمد على المستوى الدراسي في تعيين العمال حيث أن 71,5% من أفراد مجتمع الدراسة ذوي مستوى جامعي أو حاملين للشهادات أخرى، وتأتي نسبة 28,6%

للعمال ذوي مستوى ثانوي، ويتضح بهذا أن المستوى الدراسي عامل أساسي من أجل العمل في القطاع الصحي، حيث يجب على العامل أن يكون ذو درجة علم يستطيع من خلالها أداء مهامه بشكل جيد.

جدول رقم "07": توزيع عينة الدراسة عدد سنوات العمل

عدد سنوات العمل	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	34	48,6%
من 5 إلى 10 سنوات	19	27,1%
من 11 إلى 15 سنة	4	5,7%
أكثر من 16 سنة	13	18,6%
المجموع	70	100%

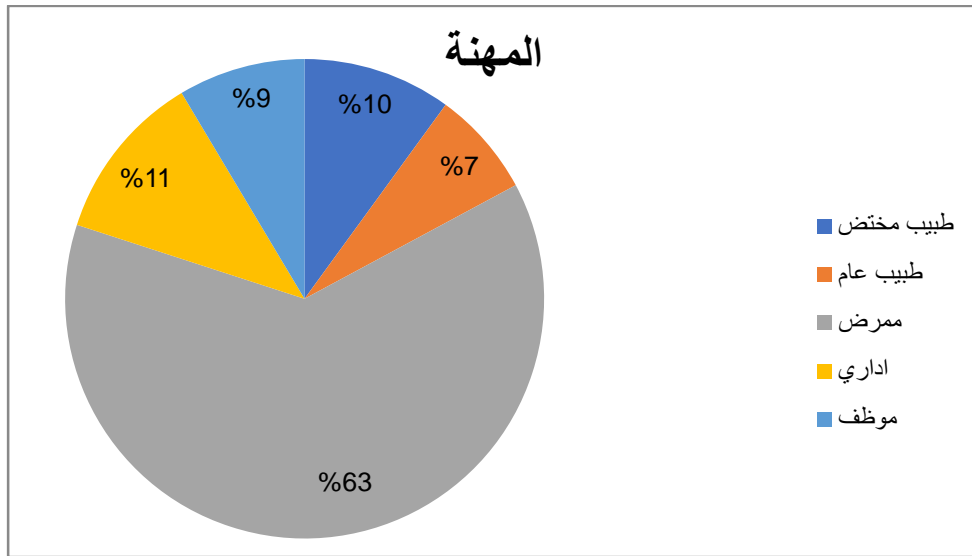


شكل 10: يمثل توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل.

يبين الجدول رقم "07" أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة لديهم خبرة تتراوح بين 5 سنة و أقل بنسبة 40.7%، بينما نسبة 20.30% لديهم من الخبرة بين 5 إلى 10 سنوات و، ونسبة 39% أكثر من 10 سنوات، وذلك لأن الخبرة أحد أبرز الشروط التي يجب توفرها في العاملين وهذا ما كان نسبته قليلة عند ذوي الخبرة مما أدى لكثرة العاملين الشباب على حساب ذوي الخبرة .

جدول رقم "08": توزيع عينة الدراسة حسب المهنة

النسبة %	التكرار	المهنة
10,0%	7	طبيب مختص
7,1%	5	طبيب عام
62,9%	44	ممرض
11,4%	8	إداري
8,6%	6	موظف
100%	70	المجموع

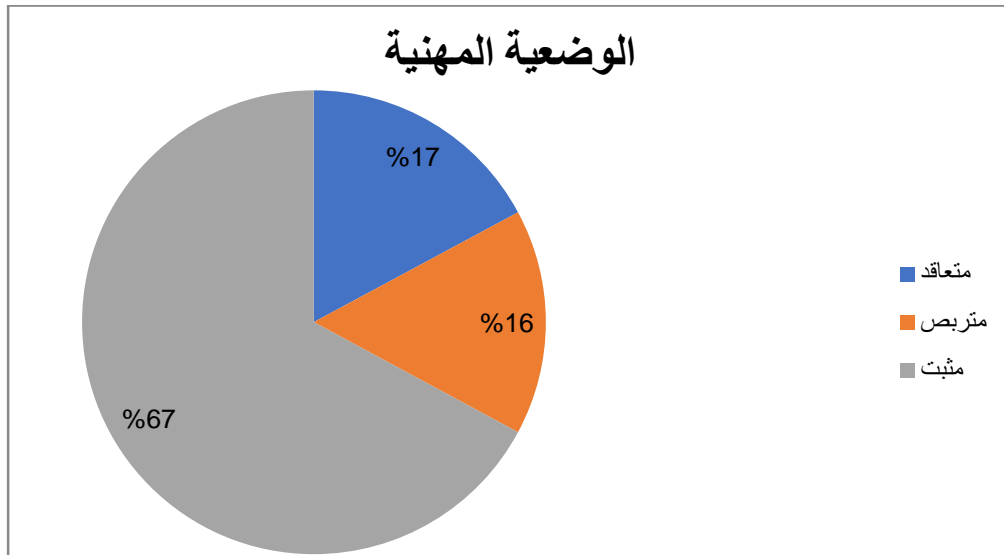


شكل 11: يمثل عينة الدراسة حسب المهنة.

يبين الجدول رقم "08" أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة ممرضون بنسبة 62,9%، بينما فئة العمال الإداريين والمشرفين في الوظائف الغير تابعة للصحة نسبتهم 20%، نسبة الأطباء والأطباء الاختصاصيين 17.1%، وذلك لأن أغلب ما يتم عمله في المستشفى هي من مهام الممرضين و باقي الأعمال في المستشفى تحتاج عدد معين من العمال وهذا ما أبرزته النتائج.

جدول رقم "09": توزيع عينة الدراسة حسب الوضعية المهنية

النسبة %	التكرار	الوضعية المهنية
17,1%	12	متعاقد
15,7%	11	متربص
67,1%	47	مثبت
100%	70	المجموع



شكل 12: يمثل عينة الدراسة حسب الوضعية المهنية.

يبين الجدول رقم "09" أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة مثبتون بنسبة 67,1%، بينما المتربصون و المتعاقدون بنسبة 15,7% و 17,1% على التوالي، وذلك لأن أغلب الوظائف في المستشفى تحتاج الاستقرار و الخبرة وهذا ما يحقق التثبيت في الوظيفة و التربص قبل أدائها، أما بعض الوظائف مثل الحماية أو النقل أو بعض المهام الأخرى في المستشفى فيمكن للمتعاقدين معهم أدائها.



1-2- تحليل نتائج الفرضية الثانية:

جدول رقم "10" يبين إلى ما يرجع إنجاز العامل لعمله داخل المؤسسة حسب الوضعية المهنية.

هل ترى أن إنجازك لعملك داخل المؤسسة راجع إلى؟							
الخوف من العقوبات		تعلقك بمهنتك		الرقابة الممارسة من طرف المشرف			
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
1,40%	1	7,10%	5	8,60%	6	متعاقد	الوضعية المهنية
1,40%	1	12,90%	9	1,40%	1	متربص	
2,90%	2	51,40%	36	12,90%	9	مثبت	

يبين الجدول رقم "10" أن 71,4% (مثبت 51.40%، متربص 12.90%، متعاقد 7.10%) يرون أن سبب إنجاز العامل لعمله داخل المؤسسة راجع إلى التعلق بالعمل، فيما أجاب 22,9% (مثبت 12.90%، متربص 1.40%، متعاقد 8.60%) أن الإنجاز راجع إلى الرقابة الممارسة من طرف المشرف، و 5,7% (مثبت 2.90%، متربص 1.40%، متعاقد 1.40%) يرون أن السبب هو الخوف من العقوبات، حب العمل أو التعلق به يعتبر أحد أهم الدوافع التي من خلالها يكمن إنجاز العمل وإتمامه بتفاني مهما كان الوضع المهني للعامل، فحب العمل سلاح أقوى من الترهيب أو الخوف حيث أن العامل هو نفسه راغب في أدائه وهذا ما يرجع على الأداء بشكل إيجابي وهذا ما أثبتته النسب الضئيلة (الخوف من العقوبات)، ولكن يجب أيضا القيام بالرقابة بحسب 12.90% من المثبتين و 8.60% من المتعاقدين لعلمهم بحساسية أغلب المهام الموكلة في المستشفى.

جدول رقم " 11 " يبين سبب الأداء الجيد في العمل حسب الجنس.

		هل أدائك بشكل جيد يتعلق بـ؟							
		الضمير المهني		عدم وجود رقابة		الرقابة الصارمة		التحفيز المباشر	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
الجنس	ذكر	1,40%	1	8,60%	6	10,00%	7	21,40%	15
	أنثى	1,40%	1	14,30%	10	7,10%	5	35,70%	25

يبين الجدول رقم "11" حسب الأداء الجيد في العمل أن 57,1% يرون التحفيز المباشر هو سبب الأداء الجيد في العمل، ، فيما أجاب 22,9% أن عدم وجود الرقابة هي السبب و 17,1% من العاملين بالرقابة الصارمة ، بينما نسبة 2,9% أجابت الضمير المهني، وحسب الجنسان 41,4% من أفراد مجتمع الدراسة من الذكور. بينما تمثل الإناث نسبة 58,6% وعند ربط متغير سبب الأداء الجيد في العمل مع الجنس نجد أن أعلى نسبة تركزت في التحفيز المباشر للإناث ثم لذكور بنسبة 35.7% و 21.4% على الترتيب، ثم تليها عدم وجود الرقابة بالنسبة للإناث بنسبة 14.30%، ثم الرقابة الصارمة للذكور 10.00%، ثم عدم وجود الرقابة بالنسبة للذكور 8.60%، ثم الرقابة الصارمة للإناث بنسبة 7.10%، وفي الأخير الضمير المهني بنسبة 1.40% للجنسين، يمكن القول أن الجنسين اتفقا على أن التحفيز المباشر هو سبب الأداء الجيد حيث أن العامل عندما يكون موضع تقدير واحترام واعتبار، بالإضافة إلى الثناء و العلاوات، كل هذا يكون سبب للأداء الجيد في العمل، ثم في ما يخص الرقابة الصارمة أو عدم وجود رقابة، أختلف الجنسين من حيث النسب وهذا راجع إلى الطبيعة الذكورية والأنثوية وتدخلها في نوعية سبب الأداء ، بالإضافة إلى الضمير المهني الذي لعب دورا ثانويا أيضا في أداء العامل بحسب كلا الجنسين.

جدول رقم " 12 " يبين المتابعة المستمرة من طرف المؤسسة تزيد من الرغبة في تقديم الأفضل.

النسبة %	التكرار	هل المتابعة المستمرة من طرف المؤسسة تزيد من رغبتك في تقديم الأفضل؟
60,0%	42	نعم
40,0%	28	لا
100,0%	70	المجموع

يبين الجدول رقم " 12 " أن 60,0% موافقون على أن المتابعة المستمرة من طرف المؤسسة تزيد من الرغبة في تقديم الأفضل، بينما يرون 40,0% على أن المتابعة المستمرة من طرف المؤسسة لا تزيد من الرغبة في تقديم الأفضل، تترجم المتابعة المستمرة بشكلين الأولى على أنها تحسن من أداء العامل و بالتالي تقديم الأفضل وهذا ما رآه الأغلبية بينما البعض الآخر يرى على أنه تضيق و خناق و بالتالي تأتي بفعل عكسي على الأداء وتقديم الأفضل.

جدول رقم " 13 " يبين إمكانية تأجيل المهام الموكلة في حالة الظروف الشخصية حسب المهنة.

هل تعمل على تأجيل مهامك الموكلة إليك في حالة حدوث ظرف شخصي طارئ؟						المهنة
أحيانا		لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
7,10%	5	2,90%	2	0,00%	0	طبيب مختص
4,30%	3	1,40%	1	1,40%	1	طبيب عام
35,70%	25	11,40%	8	15,70%	11	ممرض
7,10%	5	0,00%	0	4,30%	3	إداري
4,30%	3	0,00%	0	4,30%	3	موظف

بين الجدول رقم "13" أن 25,7% (طبيب عام 1.40%، ممرض 15.70%، إداري 4.30%، موظف 4.30%) موافقون إمكانية تأجيل المهام الموكلة في حالة الظروف الشخصية. فيما رفض 15,7% (طبيب مختص 2.90%، طبيب عام 1.40%، ممرض 11.40%) ذلك، فيما أجابت 58,6% (طبيب مختص 7.10%، طبيب عام 4.30%، ممرض 35.70%، إداري 7.30%، موظف 4.30%) و المتمثلة في الأغلبية بأحيانا، من خلال النتائج نلاحظ أن الطبيب المختص لا يؤجل دائما أما بالنسبة الى الطبيب العام فالتأجيل دائما يكون بنسبة قليلة مقارنة بأحيانا ولا معا (دائما 1.40%، أحيانا 4.30%، لا 1.40%) والمرضى والموظفين و الإداريين أيضا يؤجل مهامه دائما بنسبة متوسطة مقارنة بالطبيب والطبيب المختص، فالمهنة لها تأثير في عملية تأجيل المهام الموكلة إلى الموظفين في حالة حدوث ظرف شخصي طارئ حيث لا يمكن تعويض الطبيب المختص عند غيابه وفي بعض الأحيان لا يمكن تعويض الطبيب أيضا بينما الممرضون و الإداريين و الموظفين يمكن تعويضهم بسبب عددهم مقارنة بالفئات الأخرى، فالمؤسسة الاستشفائية من أكثر المؤسسات حساسية حيث أن بعض المهام لا يمكن تأجيلها حيث أنها قد تتعلق بحياة شخص.

جدول رقم " 14 "يبين ماذا يفعل العامل إذا قام بتأجيل المهام الموكلة إليه في حالة

الظروف الشخصية.

النسبة %	التكرار	في حالة الإجابة بنعم هل؟
61,1%	11	تترك الأعمال الغير منجزة لزميلك في المهنة لإنهاها
27,8%	5	أغادر دون أي مشكل
11,1%	2	أستأذن من المشرف
100%	18	المجموع

يبين الجدول رقم "14" أن 61,1% يرون أنه على العامل ترك الأعمال الغير منجزة لزميلك في المهنة لإنهائها في حالة الظروف الشخصية، فيما أجابت 27,8% أنه لا توجد مشكل في المغادرة ، فيما يرون 3,4% أنه يجب الاستئذان من المشرف، أكد السؤال الفرعي السؤال الرئيسي فالعمل بالمستشفى أغلبه حساس في معظم الوظائف و يجب إنجازه سواءً من طرف العامل أو زميله في كل الظروف.

جدول رقم " 15 " حرص العامل على إتمام المهام في الوقت المحدد

هل تحرص على إتمام مهامك في الوقت المحدد؟	التكرار	النسبة%
نعم	60	85,7%
لا	10	14,3%
المجموع	70	100,0%

يبين الجدول رقم "15" أن 85,7% موافقون على وجوب اتمام المهام في الوقت المحدد، فيما أجابت 14,3% من العمل بلا ،إتمام الأعمال بشكل أسرع وبمجهود أقل هو أحد القواعد الأساسية في إنجاز العمل، وبحكم طبيعة المؤسسة الصحية وحساسية بعض المرافق فإن الدقة و الأداء يجب أن يكون بشكل أكبر وهذا ما أقر به الأغلبية من خلال الإقرار بالحرص على إنجاز الأعمال في وقتها.

جدول رقم " 16 " هل ترى بان أدائك الجيد مرتبط بمدى توفير ظروف العمل المناسبة لك .

النسبة %	التكرار	ترى بأن مستوى أدائك الجيد مرتبط بمدى توفير ظروف العمل المناسبة لك؟
79,7	17	وجود مشرف ملائم
8,5	39	وجود زملاء المهنة
11,9	14	الاهتمام بالتخصص
%100	70	المجموع

يبين الجدول رقم "16" أن 79,7% موافقون على ان وجود مشرف ملائم مرتبط بمدى توفير ظروف العمل المناسبة ، فيما أجابت 11,9% الاهتمام بالتخصص، ولم يوافق 8,5% من العاملين على وجود زملاء المهنة ، فكانت طريقة وجود مشرف ملائم وهذا ما ساعدهم في اداء مهامهم بشكل جيد وسريع.

جدول رقم " 17 " مساهمة التخصص في تحقيق الأداء الفعلي

النسبة %	التكرار	هل يساهم التخصص في تحقيق الأداء الفعلي؟
67,1%	47	بدرجة كبيرة
21,4%	15	بدرجة محدودة
11,4%	8	لا يساهم
100%	70	المجموع

يبين الجدول رقم "17" أن 67,1% موافقون بدرجة كبيرة على مساهمة التخصص في تحقيق الأداء الفعلي، فيما أجابت 21,4% أن التخصص يساهم في تحقيق الأداء الفعلي ولكن بدرجة محدودة، أما نسبة 11,4% من العينة أجابوا انه لا يساهم، أصحاب التخصص يحققون أداء أفضل وهذا ما أقر عليه أغلبية الدراسة فالتخصص يعني أن الفرد يتعلم ويطور من نفسه في عملٍ مُعين دون غيره، وأن يوفر له الوقت والجهد، وبالتالي يتقنه مما يساهم في الأداء الفعلي.

### جدول رقم " 18 " توافق تخصصك مع المهام الموكلة.

هل يتوافق تخصصك مع المهام الموكلة لك؟							
أحيانا		لا		نعم			
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
8,60%	6	4,30%	3	15,70%	11	ثانوي	المستوى التعليمي
7,10%	5	11,40%	8	24,30%	17	جامعي	
10,00%	7	7,10%	5	11,40%	8	شهادات أخرى	

يبين الجدول رقم "18" أن 51,4% (ثانوي 15.70%، جامعي 24.30%، 11.40%) موافقون على أن المهام الموكلة لهم تتوافق مع تخصصهم، ولم يوافق (ثانوي 4.30%، جامعي 11.40%، 7.10%) 22,9% (ثانوي 8.60%، جامعي 11.40%، 7.10%) منهم ذلك، بينما أجابت 25,7% بأحيانا، من خلال الجدول نلاحظ أن ذوي مستوى ثانوي و جامعي المهام الموكلة إليهم توافق تخصصهم بنسبة أكثر من الشهادات الأخرى، وذلك راجع إلى ثبات المهام الموكلة إليهم منذ اليوم الأول في التوظيف فلا يعقل لطبيب تأدية مهام إداري أو ممرض، والعكس أيضا صحيح، بالإضافة إلى أن القطاع الصحي حساس جدا، حيث أن أغلب المهام تمس حياة الشخص، فلا يجب أن يجمع الفرد بين عدة مهام في وقت واحد، فقد يؤثر ذلك في مستوى طاقته في العمل وفي قراراته أيضا، فتفرغ وتحكم المُتخصص بمجال عمله يرفع

من كفاءة العملية، وتحقيق النتائج المطلوب خلال مدة قصيرة، و عكس ذلك يؤثر سلبا بتأخر إنجاز المهام أو افتقارها إلى الدقة في الإنجاز.

### 1-3- عرض وتحليل جداول الفرضية الثالثة:

جدول رقم " 19 " مساعدة الرئيس المباشر على إتمام المهام

النسبة %	التكرار	هل يساعدك رئيسك المباشر على إتمام مهامك؟
40,0%	28	نعم
21,4%	15	لا
38,6%	27	أحيانا
100%	70	المجموع

يبين الجدول رقم "19" أن 40,0% يقرون على مساعدة الرئيس المباشر لهم في أداء مهامهم فيما أجابت 40,0% من العمل بأحيانا ، فيما أجابت بلا 21,4% من العينة، من خلال النتائج نجد أن 78.6% يقوم الرئيس بالمساعدة، فالرئيس كخبير في مجال عمله يتوجه إليه مرؤوسيه الذين يرغبون بالحصول على نصائح مهنية أو أجوبة لأسئلتهم المتعلقة بمجال عملهم أو المساعدة. فتقديم المعارف والخبرات معهم سيساعدهم في الإلتزام الجيد للمهام بسرعة و إتقان وبالتالي خلق جو عملي يساعد على إنجاز المهام، وهذا واضح من خلال إجابة الأغلبية.

جدول رقم " 20 " طريقة مساعدة الرئيس المباشر على إتمام المهام

النسبة %	التكرار	إذا كانت الإجابة بنعم هل يكون
71,4%	20	عن طريق النصائح
17,8%	5	يعمل بدلا منك
10,8%	3	يستدعي أحد زملائك لأخذ مكانك في العمل
100%	28	المجموع



يبين الجدول رقم "20" أن 71,4% يساعد الرئيس المباشر على إتمام المهام عن طريق النصائح، فيما أجابت 17,8% أن الرئيس يساعد على إتمام المهام بالعمل بدلا منهم، أما 10,8% فكانت طريقة مساعدة الرئيس لهم باستدعاء أحد زملائهم لأخذ مكانك في العمل، فالرئيس كخبير في مجال عمله .

### جدول رقم " 21 " توافق أهدافك الشخصية مع أهداف المنظمة يدفع للعمل

هل توافق أهدافك الشخصية مع أهداف المنظمة يدفعك للعمل بجد؟	التكرار	النسبة%
نعم	42	60,0%
لا	9	12,9%
أحيانا	19	27,1%
المجموع	70	100%

يبين الجدول رقم "21" أن 60,0% موافقون على أن توافق لأهدافك الشخصية مع أهداف المنظمة يدفع للعمل ، وأجابت نسبة 27,1% بأحيانا، ورفض 12,9% أن ما يدفع للعمل هو توافق لأهدافك الشخصية مع أهداف المنظمة، إن مدى رضا الموظفين عن العمل داخل المؤسسة مع إقامة علاقات اجتماعية بين الموظفين وإدارة المؤسسة يساعد على خلق بيئة مناسبة اجتماعية، تساعده في الاستقرار الذي هو أحد أهم الأهداف التي يريدها العامل، مما ينعكس على أعماله بالإيجاب وينجز ما يطلب منه وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

### جدول رقم " 22 " دور العمل ضمن فريق

هل العمل ضمن فريق له دور في؟	التكرار	النسبة%
اكتساب الخبرة المهنية	46	65,7%
توطيد العلاقات مع المشرف	5	7,1%
إتمام العمل في وقت قصير	19	27,1%
المجموع	70	100%

يبين الجدول رقم "22" أن 65,7% دور العمل ضمن فريق يكسب الخبرة المهنية، فيما أجاب 27,1% من العاملين أن دور العمل ضمن فريق يكمن في توطيد العلاقات مع

المشرف، ويرى 6,8% أن دور العمل ضمن فريق يساهم إتمام العمل في وقت قصير، يعمل العمل الجماعي على تحقيق الاهداف، واختصار المسافات، وتوفير الوقت و تذليل العوائق، فالعمل الجماعي يعد وسيلة لتبادل الخبرات، والمعارف بين الأفراد و كذا توطيد العلاقة بين أفراد المجموعة و هذا ما أبرزته عينة الدراسة في إجابتها.

### جدول رقم " 23 " تحقيق المكانة في العمل عن طريق السعي

#### إلى تحسين الأداء في المهام

النسبة %	التكرار	سعيك لتحقيق المكانة في العمل يدفعك لتحسين أداءك لمهامك؟
78,6%	55	نعم
21,4%	15	لا
100%	70	المجموع

يبين الجدول رقم "23" أن 78,6% موافقون على أن تحقيق المكانة في العمل يكون عن طريق السعي إلى تحسين الأداء في المهام، ولم يوافق 21,4% ذلك، تحقيق المكانة يكون عبر العديد من العوامل و من أبرزها هذه العوامل أداء المهام في وقتها وعلى أكمل وجه مما يؤدي إلى رضا المؤسسة عن العامل وبالتالي تحسين مكانته.

### جدول رقم " 24 " الحافز الذي يعمل على جعل الأداء للمهام أكثر فاعلية

النسبة %	التكرار	ما الحافز الذي يعمل على جعل أداءك لمهامك أكثر فاعلية؟
52,9%	37	الترقية
24,3%	17	الثناء
22,9%	16	التحفيزات المادية
100%	70	المجموع

يبين الجدول رقم "24" أن 52,9% يضعون الترقية كحافز من أجل أن يكون أداء الأعمال أكثر فاعلية، بينما 24,3% يردون الثناء حيث يجعلهم ذلك يؤديون المهام بفاعلية أكثر للمهام، فيما أجاب 22,9% من العاملين بأن التحفيز المادية هي الحافز، الهدف الحوافز المساهمة في إشباع حاجة العاملين ورفع روحهم المعنوية، وبالتالي التحكم في

سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المؤسسة والعاملين مما يقود بشكل إلى فاعلية أكثر في المهام.

جدول رقم " 25 " برمجة برامج تكوين وتدريب لتحسين الأداء

هل تتم برمجة برامج تكوين وتدريب لتحسين الأداء؟	التكرار	النسبة%
نعم	22	31,4%
لا	48	68,6%
المجموع	70	100%

يبين الجدول رقم "25" أن 68,6% أقرروا بعدم وجود برامج تكوين وتدريب لتحسين الأداء، فيما أجابت 31,4% من العاملين بأنه تبرمج برامج تكوين وتدريب لتحسين الأداء، فكلية التدريب دائماً تشير إلى اكتساب المعرفة والكفاءة والخبرات، فالعامل بحاجة لها في حالة عدم وجود خبرات سابقة، أو حدوث أي تطور خاصة وأن مجال الطب بكل فروعته يتطور يومياً، ولكن المستشفى يحوي موظفين و إداريين فتصبح إذن العملية غير ضرورية إذا كان العامل متمكناً من عمله، وهذا السبب في عملية برمجة برامج تكوين وتدريب للموظفين أولاً، بالإضافة إلى أن بعض الأعمال لا تحتاج إلى دورات لسهولة تعلمها.

جدول رقم " 26 " الهدف من برمجة برامج تكوين وتدريب لتحسين الأداء

إذا كانت الإجابة لنعم هل يكون؟	التكرار	النسبة%
للحفاظ على منصب عملك	2	9,1%
لتحسين الأداء وزيادة الكفاءة	13	59,1%
كلهما معا	7	31,8%
المجموع	22	100%

يبين الجدول رقم "26" أن 9,1% أجابوا أن الهدف من برامج تكوين وتدريب لتحسين الأداء هو الحفاظ على منصب العمل، فيما أجابت 59,1% أن الهدف هو تحسن الأداء وزيادة الكفاءة، أما البقية المتمثلة في نسبة 31,8% أجابوا أن الهدف هو تحسن الأداء وزيادة الكفاءة والحفاظ على منصب العمل، فبرمجة التدريب يتم بتحديد مسار متوقع لبناء تدريبي يراعي الهدف المحدد و يأخذ بعين الاعتبار المهام التي يؤديها الموظف، وفي المستشفى يكون تحسين الأداء والكفاءة هو الهدف الأول فكفاءة الطبيب والممرض تعني الحفاظ على حياة الأشخاص.

جدول رقم "27" إنجاز المهام مرتبط بمدى حرص المؤسسة

هل ترى بأن إنجازك لمهامك مرتبط بمدى حرص المؤسسة على ذلك؟					
لا			نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
7,10%	5	17,10%	12	أقل من 25 سنة	السن
24,30%	17	17,10%	12	من 25-35 سنة	
7,10%	5	12,90%	9	من 36-45 سنة	
7,10%	5	7,10%	5	من 46-55 سنة	
0,00%	0	0,00%	0	من 56 سنة فما فوق	

يبين الجدول رقم "27" أن 54,3% (أقل من 25 سنة 17.10%، من 25-35 سنة 17.10%، من 36-45 سنة 12.90%، من 46-55 سنة) موافقون على أن إنجاز المهام مرتبط بمدى حرص المؤسسة، فيما رفض 45,7% (أقل من 25 سنة 7.10%، من 25-35 سنة 24.30%، من 36-45 سنة 7.10%، من 46-55 سنة 7.10%) من العاملين أن إنجاز المهام مرتبط بمدى حرص المؤسسة.

جدول رقم " 28 " المتابعة المستمرة لأداء العمل تشجع على المواظبة و الجد أكثر

هل المتابعة المستمرة لأداء عملك تشجعك على المواظبة والجد أكثر؟	التكرار	النسبة%
نعم	36	51,4%
لا	9	12,9%
أحيانا	25	35,7%
المجموع	70	100%

يبين الجدول رقم "28" أن 62,7% موافقون على أن المتابعة المستمرة لأداء العمل تشجع على المواظبة و الجد أكثر، فيما أجابت نسبة 35,7% من العاملين بأحيانا، ولم يوافق 12,9% من العاملين، فالمتابعة المستمرة تعني التنظيم ومعرفة كل ما هو حول المهام، مما يؤدي إلى المواظبة في أداء العمل فالمواظبة هي مرادف للعمل بجد.

جدول رقم " 29 " التقييم الدوري لنتائج انجاز العامل لمهامه

هل هناك تقييم دوري لنتائج انجازك لمهامك؟	التكرار	النسبة%
نعم	41	58,6%
لا	29	41,4%
المجموع	70	100%

يبين الجدول رقم "29" أن 58,6% موافقون على أنه هناك تقييم دوري لنتائج انجاز العام للمهام، ولم يوافق 41,4% ذلك، فالتقييم الدوري لنتائج المهام يعني السيرورة الجيدة وهذا أمر مهم جدا في المستشفيات خصوصا المهام الحساسة منها.

## جدول رقم "30" حرص العامل على المواظبة في أداء العمل

النسبة%	التكرار	هل تحرص على المواظبة على أداء عملك؟
71,4%	50	نعم
2,9%	2	لا
25,7%	18	أحيانا
100%	70	المجموع

يبين الجدول رقم "30" أن 71,4% موافقون على أن العامل يحرص على المواظبة في أداء العمل، وأجابت نسبة 25,7% بأحيانا، ورفض 2,9% ذلك، فمن خلال حرص العامل على المواظبة تعني الوعي الكبير بأهمية تأديته لمهامه.

## جدول رقم "31" وجود متابعة أو رقابة من طرف المسؤول المباشر

النسبة%	التكرار	هل هناك متابعة أو رقابة من طرف المسؤول المباشر؟
74,3%	52	نعم
25,7%	18	لا
100%	70	المجموع

يبين الجدول رقم "31" أن 74,3% موافقون على وجود متابعة أو رقابة من طرف المسؤول المباشر، بينما يرى 25,7% أن المتابعة أو الرقابة من طرف المسؤول المباشر غير موجودة، فالرقابة من المسؤول المباشر لها أهمية بالغة داخل المؤسسة لما لها من تأثير كبير على أداء الأفراد العاملين بها سواء سلبا أو إيجابا وهي موجودة في أي مؤسسة حيث تعني الحرص على إنجاز العمل، وهذا ما يقوم به أغلب المسؤولين في المستشفى لوعيهم بأهمية إنجاز وإتمام أعمالهم.

جدول رقم " 32 "المسؤول عن تقويم الإنجاز في حالة عدم إنجازك العمل بشكل جيد مع المهنة.

في حالة عدم إنجازك للعمل بشكل جيد هل هناك تقويم لإنجازك من طرف؟							
تستدركه		زملائك		المشرف			
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
7,10%	5	0,00%	0	2,90%	2	طبيب مختص	المهنة
4,30%	3	2,90%	2	0,00%	0	طبيب عام	
18,60%	13	21,40%	15	22,90%	16	ممرض	
2,90%	2	2,90%	2	5,70%	4	إداري	
4,30%	3	1,40%	1	2,90%	2	موظف	

يبين الجدول رقم "32" أن 34,3% (طبيعة مختص 2,90%، ممرض 22,90%، إداري 5,70%، موظف 2,90%) يتم تقويم إنجازاتهم من طرف المشرف في حالة عدم إنجاز أعمالهم ، وأجابت نسبة 28,6% (طبيعة عام 2,90%، ممرض 21,40%، إداري 2,90%، موظف 1,40%) بأن تقويم إنجازاتهم يكون من طرف المشرف في حالة عدم إنجاز أعمالهم، فما يقومون نسبة 37.1% (طبيعة مختص 7.10%، طبيعة عام 4.30%، ممرض 18.60%، إداري 2,90%، موظف 4.30%) من الموظفين أنفسهم و يستدركون المهام، من خلال النسب نلاحظ تغيير أطراف التقويم حسب المهن فالطبيب المختص يقومه المشرف أو بنفسه وهذا راجع لمكانته، بينما يقيم الطبيب نفسه و زملائه، اما بالنسبة لفئة الممرضين يتم تقييمهم من كل الأطراف بنسب تقريبا متساوية، وهذا نفس الحال بالنسبة للموظفين والإداريين.

جدول رقم " 33 "مساعدة نوعية الرقابة الممارسة من طرف المؤسسة

يساهم في تحسين أداءك الوظيفي

النسبة %	التكرار	هل نوعية الرقابة الممارسة من طرف مؤسستكم تساهم في تحسين أداءك الوظيفي؟
50,0	35	نعم
34,3	24	لا
15,7	11	أحيانا
100%	70	المجموع

يبين الجدول رقم "33" أن 50,0% موافقون على أن نوعية الرقابة الممارسة من طرف مؤسستكم تساهم في تحسين أداءك الوظيفي، وأجابت نسبة 15.7% بأحيانا، ورفض 34.3% ذلك، فالرقابة تعمل على التأكد ان النظام يسير وفق ما هو مخطط له وان الأعمال تتجز على الوجه المطلوب و بفعالية وفاعليه دون أي إهدار، ومن أجل تطبيقه جدا بما يتماشى مع هدف تحسين الأداء يتحتم أن تتوع حسب كل موضع.

2- الاستنتاج العام:

- إنجاز العامل لعمله داخل المؤسسة يكون حسب الوضعية المهنية.
- المتابعة المستمرة من طرف المؤسسة تزيد من الرغبة في تقديم الأفضل.
- تأجيل المهام الموكلة في حالة الظروف الشخصية يكون حسب المهنة.
- يساهم التخصص في تحقيق الأداء الفعلي.
- مساعدة الرئيس المباشر على إتمام المهام الجيدة بالسرعة والإتقان.
- توافق الأهداف الشخصية مع أهداف المنظمة يدفع للعمل الجيد.
- العمل ضمن فريق يعمل على تحقيق الأهداف وتوفير الوقت.
- الترقية حافز يعمل على جعل الأداء للمهام أكثر فعالية.



- إنجاز مهام الموظفين مرتبط بمدى حرص المؤسسة.

- المتابعة المستمرة لأداء العمل تشجع على المواظبة والجدّ أكثر.

- حرص العامل على المواظبة في أداء العمل يعني وعي الموظف بأهمية تأديته لمهامه.

### 3- مناقشة وتحليل النتائج على ضوء الفرضيات:

- الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى:

بناء على التساؤلات التي تم طرحها في المحور الثاني للاستمارة المتعلقة بالفرضية الأولى:

- العبارة الأولى: إلى ما يرجع إنجاز العامل لعمله داخل المؤسسة حسب الوضعية المهنية

إذ ترجع أعلى نسبة بـ 71.4% ( مثبت 51.40% متربص 12.90% متعاقد 7.10%)

لأن سبب إنجاز العامل لعمله داخل المؤسسة راجع لتعلقه بالعمل.

العبارة الثانية: سبب الأداء الجيد في العمل حسب الجنس حيث نجد أعلى نسبة تتمثل

الإناث بنسبة 58.6% وذلك راجع إلى التحفيز المباشر إناث وهو سبب الأداء الجيد.

العبارة الثالثة: المتابعة المستمرة من طرف المؤسسة تزيد من الرغبة في تقديم الأفضل

لأعلى نسبة 60.0% موافقون على ذلك وهذا يزيد من الرغبة في تقديم الأفضل.

العبارة الرابعة: إمكانية تأجيل المهام الموكلة في حالة الظروف الشخصية حسب المهنة

حيث كانت أكبر نسبة 58.6% أجابوا بأحيانا وذلك راجع إلى أن المهنة لها تأثير في

عملية تأجيل المهام الموكلة للموظفين في حالة حدوث ظرف شخصي.

العبارة الخامسة: ماذا يفعل العامل إذا قام بتأجيل المهام الموكلة إليه في حالة الظروف

الشخصية، حيث كانت أعلى نسبة 61.1% يتركون الأعمال الغير منجزة لزملائهم في

المهنة لإنهائها في حالة الظروف الشخصية.

العبارة السادسة: حرص العامل على إتمام المهام في الوقت المحدد إذ تحصلت على أعلى

نسبة 85.7% موافقون وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسة الصحية وحساسية بعض المرافق

فإن الدقة والأداء يجب أن يكون بشكل أكبر والحرص على إنجاز الأعمال في وقتها.

**العبارة السابعة:** التعريف اللفظي من قبل الزملاء يجعل من العامل لا يتقبل الأوامر والتوجيهات حيث نجد أعلى نسبة كانت 79.7% وجود مشرف ملائم وذلك راجع إلى أن التعريف كلما يكون هناك يكون مشرف ملائم يكون العمل مناسب في هذه المؤسسة.

**العبارة الثامنة:** مساهمة التخصص في تحقيق الأداء الفعلي إذ بلغت نسبة موافقون 67.1% بدرجة كبيرة وذلك أن أصحاب التخصص يحققون أداء أفضل.

**العبارة التاسعة:** توافق تخصصك مع المهام الموكلة إذ تصدر نسبة 51.4% الموافقون وذلك نظرا لأن المتخصص في مجال عمله يرفع من كفاءة العملية وتحقيق النتائج المطلوبة خلال مدة قصيرة.

### نتيجة الفرضية الأولى:

يقيس الأداء الفعلي ويساهم في إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في قياس الأداء الفعلي ومساهمته في إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، عند مستوى دلالة تقدر بـ 0,05.

لتأكد إحصائيا من مساهمة التدريب في قياس الأداء الفعلي ومساهمته في إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. نقوم بإجراء اختبار كاي مربع ، ولإجراء هذا الاختبار نضع الفرضيات التالية:

H0: عد مقياس الأداء الفعلي عطل في إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

H1: قياس الأداء الفعلي الذي يساهم في إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

وبعد إجراء عملية الحساب باستعمال برنامج SPSS حصلنا على النتائج التالية:

### جدول رقم "34" اختبار الفرضية الأولى حسب التحليل الاحصائي كاي

الفرضية	مربع كاي	درجة الحرية	احتمال المغنوية
الفرضية الصفرية:	27,714	8	0.001
الفرضية البديلة:			

نلاحظ أن قيمة كاي مربع المحسوبة تساوي 27,714 ودرجة الحرية 8 واحتمال المعنوية 0.001

بالتالي نقبل الفرضية البديلة إذن لا يقيس الأداء الفعلي في إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

القرار صادق بنسبة 100%.

#### الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية:

**العبارة العاشرة:** مساعدة الرئيس المباشر على إتمام المهام فكانت بنسبة 40% أجابوا بنعم، وهذا راجع لخبرة الرئيس وتقديم الخبرات معهم سيساعدهم في الإلتزام الجيد للمهام بسرعة وإتقان.

**العبارة الحادي عشر:** طريقة مساعدة الرئيس المباشر على اتمام المهام نجد أن أعلى نسبة 71.4% أجابوا عن طريق النصائح وهذا راجع إلى أن الرئيس خبير في مجال عمله .

**العبارة الثانية عشر:** توافق الأهداف الشخصية مع أهداف المنظمة يدفع للعمل، حيث كانت أكبر نسبة 60.0% أجابوا بنعم وهذا راجع إلى خلق بيئة مناسبة اجتماعية تساعده في الاستقرار الذي هو أحد أهم الأهداف التي يريدها العامل، مما ينعكس على أعماله بالإيجاب وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

**العبارة الثالثة عشر:** دور العمل ضمن فريق حيث نجد أعلى نسبة 65.7% أجابوا بنعم وهذا راجع إلى أن العمل ضمن فريق يعمل على تحقيق الأهداف واختصار المسافات وتوفير الوقت.

**العبارة الرابعة عشر:** تحقيق المكانة في العمل عن طريق السعي إلى تحسين الأداء في المهام إذ تحصلت على أعلى نسبة 78.6% موافقون أجابوا بنعم وذلك عن طريق العددي من العوامل أبرزها أداء المهام في وقتها وعلى أكمل وجه .

العبرة الخامسة عشر: الحافز الذي يعمل على جعل الأداء للمهام أكثر فاعلية حيث كانت أكبر نسبة 52.9% أجابوا أن الترقية هي الحافز من أجل أن يكون أداء الأعمال أكثر فاعلية.

العبرة السادسة عشر: برمجت برامج تكوين وتدريب لتحسين الأداء فكانت أعلى نسبة للإجابات 68.6% أجابوا بلا وهذا راجع إلى أن المشفى يحوي موظفين وإداريين فتصبح العملية غير ضرورية، إذا كان العامل متمكنا من عمله.

### نتيجة الفرضية الثانية:

إتمام الأعمال يحقق أهداف المنظمة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في "إتمام الأعمال يحقق أهداف المنظمة" عند مستوى دلالة تقدر بـ 0,05.

وللتأكد إحصائياً نقوم بإجراء اختبار كاي مربع، ولإجراء هذا الاختبار نضع الفرضيات التالية:

H0: إتمام الأعمال لا يحقق أهداف المنظمة.

H1: إتمام الأعمال يحقق أهداف المنظمة.

وبعد إجراء عملية الحساب باستعمال برنامج SPSS حصلنا على النتائج التالية

### جدول رقم "35" اختبار الفرضية الثانية حسب التحليل الإحصائي كاي

الفرضية	مربع كاي	درجة الحرية	احتمال المعنوية
الفرضية الصفرية:	20,571	9	0.015
الفرضية البديلة:			

نلاحظ أن قيمة كاي مربع المحسوبة تساوي 20,571 ودرجة الحرية 13 واحتمال المعنوية 0.000

بالتالي نقبل الفرضية البديلة إذ لا يتم إتمام الأعمال في تحقيق أهداف المنظمة.

القرار صادق بنسبة 100%.

- الاستنتاج الجزئي للفرضية الثالثة:

- العبارة السابعة عشر: إنجاز مهامك مرتبط بمدى حرص المؤسسة إذ تصدرت أعلى نسبة 54.3% موافقون أجابوا بنعم.

- العبارة الثامنة عشر: المتابعة المستمرة لأداء العمل تشجع على المواصلة والجد أكثر، حيث كانت أعلى نسبة 62.7% موافقون وذلك نظرا لأن المتابعة المستمرة تعني التنظيم ومعرفة كل ما هو حول المهام.

- العبارة التاسعة عشر: التقويم الدوري للنتائج إنجاز العامل لمهامه حيث نجد أن نسبة 58.6% وهي أعلى نسبة موافقون وهذا راجع إلى أنه أمر مهم جدا في المستشفيات خصوصا المهام الحساسة منها.

- العبارة العشرون: حرص العامل على المواظبة في أداء العمل كانت أعلى نسبة 71.4% موافقون فالحرص على المواظبة تعني الوعي الكبير لأهميته وتأديته لمهامه.

- العبارة الواحد والعشرون: حدد متابعة أو رقابة من طرف المسؤول المباشر إذ تحصلت على أعلى نسبة 74.3% موافقون أجابوا بنعم فالرقابة من المسؤول المباشر لها أهمية بالغة داخل المؤسسة كما لها تأثير كبير على أداء الأفراد العاملين.

- العبارة الثانية والعشرون: مسؤول عن تقويم الانجاز في حالة عدم إنجازك للعمل بشكل جيد مع المهنة إذ تحصلت على نسبة أعلى 37.1% الموظفون يستدركون مهامهم.

- العبارة الثالثة والعشرون: مساعدة نوعية الرقابة الممارسة من طرف المؤسسة يساهم في تحسين الأداء الوظيفي ونجد أعلى نسبة 50% موافقون أجابوا بنعم وذلك راجع إلى أن الرقابة تعمل على التأكد أن النظام يسير وفق ما هو مخطط له وأن الأعمال تتجز على الوجه المطلوب وبفاعلية دون إهدار.

نتيجة الفرضية الثالثة:

تؤدي متابعة وتقويم النتائج إلى إنجاز الموظف لواجباته وفق تحليل معطيات العمل

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في نتائج متابعة وتقييم النتائج إلى إنجاز الموظف لواجباته وفق تحليل معطيات العمل.

وللتأكد إحصائياً من وجود نتائج لمتابعة وتقييم النتائج إلى إنجاز الموظف لواجباته وفق تحليل معطيات العمل نقوم بإجراء اختبار كاي مربع، ولإجراء هذا الاختبار نضع الفرضيات التالية:

H0: لا تؤدي متابعة وتقييم النتائج إلى إنجاز الموظف لواجباته وفق تحليل معطيات العمل.

H1: تؤدي متابعة وتقييم النتائج إلى إنجاز الموظف لواجباته وفق تحليل معطيات العمل.

وبعد إجراء عملية الحساب باستعمال برنامج SPSS حصلنا على النتائج التالية

جدول رقم "36" اختبار الفرضية الثالثة حسب التحليل الإحصائي كاي

الفرضية	مربع كاي	درجة الحرية	احتمال المعنوية
الفرضية الصفرية:	25,314	11	0.008
الفرضية البديلة:			

نلاحظ أن قيمة كاي مربع المحسوبة تساوي 25,314 ودرجة الحرية 11 واحتمال المعنوية 0.008

بالتالي نقبل الفرضية البديلة إذ لا تؤدي متابعة وتقييم النتائج إلى إنجاز الموظف لواجباته وفق معطيات العمل. القرار صادق بنسبة 100%.

#### 4- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات المتشابهة:

1- الدراسة الأولى: الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال توصلت الدراسة إلى أن الرقابة تؤثر على أداء العاملين، وهو ما توصلت إليه دراستنا الحالية، حين ذكرت الدراسة السابقة أن التطبيق الصارم للقوانين يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموارد البشرية، في حين الدراسة الحالية تطرقت إلى تحفيز الموظفين وذلك من خلال ترقيةهم.

2- الدراسة الثانية: الرقابة التنظيمية والأداء في مجمع الغاز الطبيعي حيث تتفق دراستنا في وجود رقابة من طرف الرئيس بشكل دائم ، وأن هذه الرقابة فعالة وتمارس من خلال الزيارات المفاجئة والاجتماعية، كما تتفق هذه الدراسة مع دراستنا من حيث بعض النتائج حيث أن للرقابة دور في إشعار الموظف بالمسؤولية والانضباط في عملهم وأدائه على أكمل وجه.

3- الدراسة الثالثة: دور التقويم الإداري في تحسين إستراتيجيتها لتطويرها وأن أهداف هذه الإستراتيجية واضحة في حين تطرقت الدراسة الحالية وجوب وجود مراقبة أو متابعة من طرف المسؤول المباشر والقيام بالتقويم الدوري لنتائج إنجاز العامل لمهامه.

4- الدراسة الرابعة: الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي، توصلت الدراسة السابقة إلى وجود علاقة بين الحوافز المادية والأداء الوظيفي وهو ما توصلت إليه دراستنا من خلال أن للترقية دور في تشجيع الموظفين على إنجاز أعمالهم جيدا.

### 5- مناقشة النتائج في ضوء نظريات التنظيم:

سنحاول في هذا مناقشة النتائج التي توصل إليها وربطها بالنظريات التي دعمنا بها دراستنا الحالية بأفكار الباحثين حول موضوع الرقابة التنظيمية والأداء الوظيفي بالمؤسسة بالاستشفائية.

1- ركّز فريد تايلور: من خلال نظرية الإدارة العلمية إلى أربع مبادئ يجب أن يختار الفرد طريقة تناسب العمل، التخصص وتقسيم العمل، الحوافز المادية من خلال الأجور وهذا ما توصلت إليه دراستنا الحالية.

- إن اختيار العامل على أساس التدريب أداء الوظائف بشكل يؤدي إلى زيادة الإنتاج.  
- وإن الأعمال والتحفيزات المادية والحوافز تساهم في إشباع حاجات العاملين ورفع الروح المعنوية.

2- ماكس فيبر: تميز بالنموذج البيروقراطي حيث تقوم على التخصص وتقسيم العمل، نظام الاختيار والترقية، تعدد العلاقات بين الرؤساء والمقررين.  
- وقد توصلت دراستنا الحالية إلى توحيد العلاقة بين أفراد المجموعة وهذا ما أبرزته عينة الدراسة في إجابتنا.

3- إلتون مايو: نظرية العلاقات الإنسانية خلق اتصال فعال بين مستويات المنظمة وتلبية احتياجات رقابة صارمة داخل المنظمة، وقد توصلت دراستنا إلى المتابعة المستمرة من طرف المؤسسة، تزيد من الرغبة في تقديم الأفضل.



الخطمة

لقد تناولنا في هذه الدراسة حول الرقابة التنظيمية والأداء الوظيفي بأن الرقابة هي إحدى الركائز الهامة والرئيسية في المؤسسة والتي يمكن من خلالها زيادة مستوى أداء العاملين وهي عملية صارمة منذ بدء عملية التخطيط والتنفيذ، فهي تكون مرتبطة بجميع العمليات الرقابية ويمكن القول أن كلما كانت هناك رقابة ارتفع مستوى الأداء. ويمكن استخلاص النتائج التالية:

- المتابعة المستمرة من طرف المؤسسة تزيد من الرغبة في تقديم الأفضل.
  - يساهم قياس الأداء الفعلي في إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد .
  - مساهمة كيفية إتمام الأعمال في تحقيق أهداف المنظمة.
  - تؤدي متابعة وتقويم النتائج إلى إنجاز الموظف لواجباته وفق معطيات العمل.
- وهذا ما توصلنا إليه من خلال إجراء بحثنا الميداني بالمؤسسة الاستشفائية عاليا صالح - تبسة.

الملاحق



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية  
جامعة العربي التبسي - تبسة -



قسم: علم الاجتماع.  
تخصص: تنظيم وعمل.

استمارة بعنوان:

# الرقابة التنظيمية والأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية

مستشفى عاليا صالح - تبسة

تحت إشراف:  
رابح تواجحية

من اعداد الطالبتين:  
- حنان سعدون  
- سلوى براهيم

نضع بين أيديكم نسخة من الاستمارة المتضمنة عدد من الأسئلة التي نهدف من خلالها الى معرفة آراءكم حول الموضوع السابق الذكر، لذا يرجى منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة وذلك بوضع إشارة (x) في الخانة التي تتفق مع رأيكم كمساعدة منكم لإنجاح الدراسة، كما أن لآرائكم فائدة كبيرة في دراسة الرقابة التنظيمية والأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية.

ونعلمكم أن أجوبتكم ستعامل بشكل سري ولغايات البحث العلمي فقط ولن يطلب منكم ذكر اسمكم أو عنوانكم.  
وأخيرا نشكركم سلفا على منحكم جزء من وقتكم وعلى جهودكم وحسن تفهمكم.

السنة الجامعية: 2018 / 2019

## المحور الأول: البيانات الشخصية

1/ الجنس:

أنثى

ذكر

2/ السن:

أقل من 25 سنة

من 25 إلى 35

من 36 إلى 45

من 46 إلى 55

56 فما فوق

3/ الحالة الاجتماعية:

- متزوج

- أعزب

- أرمل

- مطلق

4/ المستوى التعليمي:

شهادات أخرى

جامعي

ثانوي

5/ عدد سنوات العمل:

أقل من 5 سنوات

من 6 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة

أكثر من 16 سنة

6/ المهنة:

اداري

ممرض

طبيب عام

طبيب مختص

7/ الوضعية المهنية:

مثبت

متربص

متعاقد

## المحور الثاني: قياس الأداء الفعلي في إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد

8/ هل ترى أن إنجازك لعملك داخل المؤسسة راجع إلى؟

- الرقابة الممارسة من طرف المشرف

- تعلقك بمهنتك

- الخوف من العقوبات

9/ هل أدائك بشكل جيد يتعلق بـ؟

- التحفيز المباشر

- الرقابة الصارمة

- عدم وجود رقابة

- أخرى أذكرها .....؟

10 / هل المتابعة المستمرة من طرف المؤسسة تزيد من رغبتك في تقديم الأفضل؟

لا

نعم

11 / هل تعمل على تأجيل مهامك الموكلة إليك في حالة حدوث ظرف شخصي طارئ؟

أحيانا

لا

نعم

- في حالة الإجابة بنعم هل:

- تترك الأعمال الغير منجزة لزميلك في المهنة لإنهاءها

- أغادر دون أي مشكل

- أستأذن من المشرف

- أخرى أذكرها .....؟

12 / هل تحرص على اتمام مهامك في الوقت المحدد؟

لا

نعم

13 / هل ترى بأن مستوى أداءك الجيد مرتبط بـ؟

- وجود مشرف ملائم

- وجود زملاء المهنة

- الإهتمام بالتخصص

14 / هل يساهم التخصص في تحقيق الأداء الفعلي؟

- بدرجة كبيرة

- بدرجة محدودة

- لا يساهم

وضح ذلك .....

15 / هل يتوافق تخصصك مع المهام الموكلة لك؟

أحيانا

لا

نعم

وضح ذلك .....

## المحور الثالث: كيفية اتمام الأعمال و تحقيق أهداف المنظمة

16/ هل يساعدك رئيسك المباشر على اتمام مهامك؟

نعم  لا  أحيانا

إذا كانت الإجابة بنعم هل يكون:

- عن طريق النصائح
- يعمل بدلا منك
- يستدعي أحد زملائك لأخذ مكانك في العمل
- أخرى أذكرها.....؟

17/ هل توافق أهدافك الشخصية مع أهداف المنظمة يدفعك للعمل بجد؟

نعم  لا  أحيانا

18/ هل العمل ضمن فريق له دور في؟

- اكتساب الخبرة المهنية
- توطيد العلاقات مع المشرف
- اتمام العمل في وقت قصير

19/ سعيك لتحقيق المكانة في العمل يدفعك لتحسين أداءك لمهامك؟

نعم  لا

20/ ما الحافز الذي يعمل على جعل أداءك لمهامك لديه أكثر فاعلية؟

- الترقية
- الثناء
- التحفيزات المادية

21/ هل تتم برمجة برامج تكوين وتدريب لتحسين الأداء؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة لنعم هل يكون؟

- للحفاظ على منصب عمك
- لتحسن الأداء وزيادة الكفاءة
- كلهما معا
- أخرى أذكرها.....؟

22/ ما دور التقيد بالقواعد و البرامج في تحقيق أهداف المنظمة؟

- السرعة في إنجاز العمل
- إنجاز العمل في المواعيد
- التحكم في العمل
- أخرى أذكرها.....؟

المحور الرابع: تؤدي متابعة و تقويم النتائج إلى انجاز الموظف لواجباته وفق معطيات العمل

23/ هل ترى بأن إنجازك لمهامك مرتبط بمدى حرص المؤسسة على ذلك؟

- نعم  لا

24 / مادور تقييم مستوى إنجاز الموظف لواجباته؟

- سيء
- مقبول
- جيد
- جيد جدا

25/ هل المتابعة المستمرة لأداء عملك تشجعك على المواظبة و الجد أكثر؟

- نعم  لا  أحيانا

26/ هل هناك تقويم دوري لنتائج انجازك لمهامك؟

- نعم  لا

27 / هل تحرص على المواظبة على أداء عملك؟

- نعم  لا  أحيانا

28/ هل هناك متابعة أو رقابة من طرف المسؤول المباشر؟

- نعم  لا

29/ في حالة عدم إنجازك للعمل بشكل جيد هل هناك تقويم لإنجازك من طرف؟

- المشرف  زملائك  بنفسك

30/ هل نوعية الرقابة الممارسة من طرف مؤسستكم تساهم في تحسين أداءك الوظيفي؟



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي المصني السنية

تصريح شرفي  
خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لأجاز بحث  
(ملحق القرار 933 المؤرخ في 2016/07/20)

أنا السري السيد  
السيد نور اعمى سلوك  
صفة معلم

الحاصل لبطاقة التعريف الوضعية رقم 953831 الصادرة بتاريخ 2010/04/05  
لمنح بكافة العلوم الإنسانية والاجتماعية  
والمكف بتحمل أصل بحث منكرة ماستر نعممر متطيم وعجل  
تحت عنوان الرعاية المستطيمية والاداء الوطني  
بالمركز سنة المصروفية  
شرف الاستاذ حو اديعية رابع

أصرح بشرفي أنني التزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في مجال البحث وفق ما ينصه القرار رقم 933 المؤرخ في 2016/07/20 المتعلق بقواعد المتطعة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

تاريخ 2019/05/27  
امضاء المعني بالأمر

جامعة العربي المصني السنية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي التبسي تبسة

**تصريح شرفي**  
**خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث**  
(معلق القرار 933 المؤرخ في 2016/07/20)

أنا التلميذ/ة  
السيد/ة: المراد حسان  
الصفة: طبيب  
حاصل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 66944 الصادرة بتاريخ 2010/05/19  
تسجل بكنية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع  
والتيك بتحت أصل بحث منكرة منسخر تخصص تعليم وعمل  
تحت عنوان الوعائية التوعوية والاداء التوعوي  
مطوية سنة العملية  
تحت إشراف الأستاذ: حواشية رابع

أصرح بشرفي أنني أتقدم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 933 المؤرخ في 2016/07/20 المحدد للقواعد المنطوقة بالتوقاية من السرقة العلمية ومعالجتها.

2019/05/17  
أعضاء المجلس بالأمس



# هيكل قسم العيادة الجراحية

الطاقم الاول

عسر الجراحة

وحدة الحروق

الطاقم الثاني

وحدة الجراحة العامة رجل

وحدة جراحة المسالك البولية

الطاقم الثالث

وحدة الجراحة العامة نساء

وحدة جراحة الاعصاب

الطاقم الرابع

وحدات جراحة العظام نساء

وحدة جراحة العظام رجل

قائمة المصادر

والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

### I- المراجع:

1. إبراهيم أبراش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
2. إبراهيم عبد العزيز الجيلاج، منهج وطرق البحث العلمي، دار الصفاء، للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
3. إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.
4. إبراهيم محمد تركي، دراسات في مناهج البحث العلمي، د.ط، در الوفاء، لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006.
5. أحمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، المكتبة الأكاديمية للنشر، القاهرة، مصر، 1986.
6. أسامة خيرى، الإدارة العامة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
7. بشير العلق: مبادئ الإدارة، دار اليازوري، للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
8. بشير العلق، تنظيم وإدارة العلاقات العامة، دار اليازوري، عمان، 2010.
9. ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال (نظريات ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
10. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربي، بيروت، 2001.
11. حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2005.
12. حسن حريم، إدارة المنظمات، مكتبة حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003.
13. حسن حريم، مبادئ الإدارة الحديثة ( نظريات العمليات الإدارية وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر، ط1، عمان، 2006.
14. حسين حريم وآخرون، أساسيات الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1998.

## قائمة المصادر والمراجع

15. حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2007.
16. خالد حامد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر ط1، 2008.
17. خضير كاظم محمود، ياسين كاتب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة، للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2007، ط4، 2011.
18. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، عمان 2007 .
19. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية ( رؤية مستقبلية) الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004.
20. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 1999.
21. ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.
22. زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2011.
23. زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات العاملين دون دار نشر، ط1، القاهرة، مصر، 2001.
24. زيد منير عبوي وسامي محمد هشام حزير، مدخل الإدارة العامة بين النظري والتطبيق، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006.
25. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2007.
26. صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري للنشر، عمان، ط1، 2008.
27. عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن عمان، ط1، 2008.
28. عبد الغفار حنفي، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، د.ط، 1997.

## قائمة المصادر والمراجع

29. عبد الناصر أبو زيد، المراحل المنهجية لإعداد رسائل الماجستير و الدكتوراه، ط2، دار النهضة العربي، القاهرة.
30. علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، دار إثراء، للنشر والتوزيع، ط1، 2008.
31. علي فلاح الزغبى، عبد الوهاب بن بريكة، مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، در المناهج للنشر والتوزيع عمان، ط1، 2003.
32. فاطمة عوض صابر، أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 2002.
33. فريد فهمي زيادة، وظائف الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
34. كامل محمد المغربي الإدارة، دار الفكر ناشرون و موزعون، ط1، عمان، 2007.
35. ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون، مبادئ علم الإدارة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012.
36. ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون، مبادئ علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2012.
37. محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، ط3، الإسكندرية، 1983.
38. محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية 2001.
39. محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1997.
40. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظريات و العمليات والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان، ط 4 ، 2008 .
41. محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010.
42. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2009.
43. محمد محمود مصطفى، الرقابة الإدارية، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان ، ط1، 2012.

## قائمة المصادر والمراجع

44. مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2016.
45. معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد : القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، 2008.
46. هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
47. هشام حمدي رضا، الإصلاح الإداري، دار الرابحة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
- II- الرسائل:**
- أ- بوسفط آمال، الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال ،رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، أجريت بمؤسسة الخزف الصحي بجيجل ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بسكرة، منشورة 2015/2016.
- ب- شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010.
- ج- محامدية إيمان ، الرقابة التنظيمية والأداء، رسالة الماجستير، منشورة جامعة 20-أوت-1955، بسكرة، 2008-2009.
- د- ريم بنت عمر الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، 2013.
- و- سليمان حبيبة، نظام التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي جامعة، مولي الطاهر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، سعيدة ، 2017.
- هـ- نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، غزة، 2010.
- III- الجرائد:**
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد33.



## الملخص:

هدفت الدراسة إلى دور الرقابة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي وانطلاقاً من التساؤل الرئيسي التالي:  
**هل تساهم الرقابة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية الجزائرية؟**  
وكذلك معرفة أن كلما كانت رقابة صارمة داخل المؤسسة كلما زاد مستوى الأداء، وقد اتبعنا المنهج الوصفي والعينة الطبقية. (بتوزيع متناسب) لمجتمع الدراسة لموظفي مستشفى عاليًا صالح.  
ولكن تتم الدراسة على فئة 76 عامل فقط باستخدام أداة الاستمارة كما تمت معالجة البيانات ومن خلالها توصلنا إلى النتائج التالية:

- يساهم التخصص في تحقيق الأداء الفعلي.
- المتابعة من طرف المؤسسة تزيد من الرغبة في تقديم الأفضل.
- إنجاز العامل لعمله داخل المؤسسة يكون حسب الوضعية المهنية.

## الكلمات المفتاحية:

الرقابة التنظيمية - الأداء الوظيفي - المؤسسة.

## Résumer:

L'étude visait à déterminer le rôle du contrôle réglementaire dans l'amélioration des performances au travail et découlait de la question principale suivante:

La surveillance réglementaire contribue-t-elle à améliorer le fonctionnement de l'institution publique algérienne?

En plus de savoir que plus le contrôle n'est strict au sein de l'institution, plus le niveau de performance n'est élevé, et nous avons suivi la méthode descriptive et l'échantillon de classe. (Distribué proportionnellement) à la communauté des études du personnel de l'hôpital Alia Saleh.

Mais l'étude est réalisée dans la catégorie des 76 travailleurs en utilisant uniquement l'outil de formulaire lors du traitement des données et par laquelle nous avons obtenu les résultats suivants:

- La spécialisation contribue aux performances réelles.
- Le suivi par l'institution augmente le désir de fournir le meilleur.
- L'achèvement du travailleur pour son travail au sein de l'institution doit être en fonction de la situation professionnelle.

## Les mots clés:

Contrôle organisationnel - Performance au travail - Institution.