

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-  
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس وعلوم التربية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

شعبة : علم النفس

تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

من إعداد الطالبة : بوزيد ليلي

## الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية بورقلة

أمام اللجنة المكونة من:

أ. د. الشايب محمد الساسي (أستاذ التعليم العالي/ جامعة قاصدي مرباح - ورقلة) رئيسا

أ. د. بن زاهي منصور (أستاذ التعليم العالي/ جامعة قاصدي مرباح - ورقلة) مشرفا

أ. د. بن الزين نبيلة (أستاذة) التعليم العالي/ جامعة قاصدي مرباح - ورقلة) مناقشا

الموسم الجامعي

2020- 2019



## اهداء

اهدي هذا العمل إلى روح والدي الكريم وارجو الله سبحانه  
وتعالى أن يرحمه ويجعله من أهل الجنة  
وإلى الوالدة الفاضلة رعاها الله بفضلها وكرمها وجعلنا ذخرا لها  
إلى جميع إخواني وأخواتي كبيرهم وصغيرهم  
إلى جميع أحبائي وأصدقائي وزملائي في المهنة  
إلى كل من مد لي يد العون من قريب أو بعيد فهو في  
القلب أكيد

" ليلي "

## الشكر والعرفان

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه ، فالشكر لله الذي وهبنا  
العلم وهدانا إليه ورفعنا حتى وصلنا إلى ما نحن عليه  
أتقدم بالشكر والعرفان للأستاذ المشرف "بن زاهي منصور" الذي  
أعانني على انجاز هذا البحث ولم يبخل علي بتوجيهاته ونصائحه  
و لا يفوتني أن اشكر كافة إطارات وموظفي "مديرية الاشغال  
العمومية" خاصة قسم إدارة الموارد البشرية وأخص بالذكر السيد  
"باسيمان منصور" الذي قدم لي المعلومات اللازمة التي احتاجها  
لإتمام البحث  
إلى كل من ساعدني في انجاز هذا العمل المتواضع من قريب  
أو بعيد ولو بكلمة الطيبة .



## الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على الرقابة الإدارية وعلاقتها بالاداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية بولاية ورقلة. وتهدف كذلك لتعرف على الفروقات الموجودة في أداء الموظفين باختلاف المتغيرات (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الاقدمية)، طبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من (100) موظف بالمديرية في عام (2019-2020)، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك لأنه منهج يقوم على مجموعة من الإجراءات البحثية التي تعتمد على جمع الحقائق والبيانات، وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتوصيات خاصة بموضوع الدراسة، وأما بالنسبة إلى الأداة التي تم استخدامها في الحصول على نتائج لهذه الدراسة تم إعداد استبيان خاص بموضوع الدراسة، وتم التحقق من صدق الاداة من خلال عرضها على لجنة من المحكمين ممن لهم علاقة بموضوع الدراسة، كما تم استخراج معامل الثبات باستخدام *Alpha- Cronbach* من أجل توضيح ثبات هذه الدراسة.

وقد توصلت الدراسة على النتائج التالية :

- 1- وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة ذات دلالة إحصائية .
  - 2 - تم التوصل بعد القيام بالمعالجة الاحصائية الى عدم وجود فروق في أداء الموظفين يعزى لمتغير الجنس .
  - 3 - عدم وجود فروق في أداء الموظفين يعزى لمتغير السن .
  - 4 - عدم وجود فروق في أداء الموظفين يعزى لمتغير الاقدمية .
  - 5 - عدم وجود فروق في أداء الموظفين يعزى لمتغير المستوى التعليمي .
- الكلمات المفتاحية : الرقابة الادارية ، الاداء الوظيفي ، مديرية الاشغال العمومية .

## *Abstract*

*The study aims at identifying administrative control and its relation to the job performance of employees of Public Works Department in Wurklaa State. It is also intended to identify differences in employee performance by different variables, (Gender, age, educational level, seniority), the analytical descriptive approach was used because it is based on a set of research procedures based on the collection, compilation, processing and analysis of facts and data that are sufficiently analyzed to use their meaning and to arrive at conclusions and recommendations specific to the subject matter of the study The study was conducted by a study-specific questionnaire, the instrument was validated by a panel of arbitrators with a subject-matter interest, and the stability coefficient was extracted using Alpha- Cronbach to .demonstrate the study's stability*

*A series of results were reached, the most important of which are:*

- 1. The existence of a strong positive correlation of statistical significance*
- 2 .The absence of differences in the performance of staff attributable to the gender variable was determined after statistical treatment.*
- 3 . The absence of differences in the performance of staff due to the variable age*
- 4 .The absence of differences in the performance of staff due to seniority variable*
- 5.The absence of differences in the performance of staff due to the variable level of education.*

## الفهرس

### مقدمة

### الاطار المفاهيمي

- 1 .....الإشكالية:.....1
- 2.....الدراسات سابقة:.....2
- 9.....فرضيات الدراسة:.....9
- 10.....أسباب اختيار موضوع الدراسة:.....10
- 10 .....أهمية الدراسة:.....10
- 10.....أهداف الدراسة:.....10
- 11.....التعريف الاجرائي للمفاهيم:.....11

### الفصل الأول: الرقابة الادارية

- 14 .....تمهيد:.....14
- 15 .....1- تعريف الرقابة الإدارية.....15
- 15 .....1.1 المعنى اللغوي للرقابة : .....15
- 15 .....2.1 المعنى الاصطلاحي للرقابة الادارية : .....15
- 17 .....2- نظريات الرقابة الادارية:.....17
- 19 .....3- أهداف الرقابة الإدارية.....19
- 20 .....4- أهمية الرقابة:.....20
- 21 .....5- أنواع الرقابة الإدارية.....21



21	1-5 الرقابة حسب توقيتها :
22	2-5 الرقابة من حيث مصدرها.
23	3-5 الرقابة من حيث مستوى الإداري :
24	4-5 الرقابة من حيث طريقة تنظيمها:
24	6 - مراحل وخطوات الرقابة الإدارية:
25	7- وسائل وأدوات الرقابة الإدارية:
27	8- خصائص الرقابة الإدارية الفعالة.
29	خلاصة الفصل

## الفصل الثاني: الأداء الوظيفي

32	تمهيد:
33	1- مفهوم الأداء الوظيفي
33	1-1 المعنى اللغوي للأداء :
33	2-1 المعنى الاصطلاحي للأداء:
35	3-نظريات الأداء الوظيفي :
36	1-3 نظرية الإدارة العلمية " لفردريك تايلور ( 1856-1915 ) :
36	2-3 نظرية التقسيم الإداري "لهنري فايول" (1841-1925).
37	3-3 النظرية البيروقراطية :
38	4-3 نظرية العلاقات الإنسانية:"إللتون مايو " ( 1880-1949 )
38	4 - عناصر الأداء الوظيفي:
40	5- أبعاد الأداء الوظيفي :



41	6- أنواع الأداء الوظيفي.....
41	6-1 حسب معيار المصدر:.....
41	6-2 حسب معيار الشمولية:.....
41	7- العوامل المؤثرة على الأداء:.....
42	8- تعريف تقييم الاداء الوظيفي.....
43	9- عملية تقييم اداء الموظفين.....
44	10- القائمون بعملية تقييم الاداء:.....
45	11- مراحل عملية تقييم الأداء.....
47	13- طرق تقييم الأداء.....
49	14- مشكلات عملية تقييم الأداء.....
50	15- إجراءات تحسين مستوى الأداء.....
52	خلاصة الفصل.....

### الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

56	1- ميدان الدراسة.....
56	1-1 التعريف بالمؤسسة :.....
58	1-2 حدود الدراسة.....
58	2- المنهج المستخدم :.....
59	3- أدوات جمع البيانات :.....
62	4 - أساليب تحليل البيانات :.....
66	خلاصة الفصل.....

## الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج ومناقشتها

- تمهيد : ..... 68
- 1 - عرض وتحليل الفرضيات : ..... 69
- 2- مناقشة الفرضيات..... 83

خاتمة

الاقتراحات والتوصيات

قائمة المصادر و المراجع

الملاحق

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	أسماء المحكمين على استمارة التحكيم للرقابة الادارية	59
02	يوضح قيمة معامل الارتباط $r$ للرقابة الادارية	60
03	يوضح قيمة معامل الفا كرونباخ لمتغير الرقابة الادارية	61
04	يوضح قيمة معامل الارتباط $r$ للأداء الوظيفي	61-62
05	يوضح قيمة معامل الفا كرونباخ لمتغير للأداء الوظيفي	62
06	يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير الجنس	63
07	يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير السن	63
08	يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير الاقدمية	64
09	يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير المستوى التعليمي	65
10	يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين الرقابة الإدارية والاداء الوظيفي	69
11	يوضح قيمة "ت" ودلالاتها الاحصائية للفروق بين الجنسين	70
12	يوضح قيمة "F" ودلالاتها الاحصائية للفروق بين فئات السن الاربعة في درجة الاداء الوظيفي	71
13	يوضح قيمة "F" ودلالاتها الاحصائية للفروق بين سنوات الاقدمية في درجة الاداء الوظيفي	72
14	يوضح قيمة "F" ودلالاتها الاحصائية للفروق بين فئات المستوى التعليمي في درجة الاداء الوظيفي	73

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
26	يوضح خطوات الرقابة الادارية	01
63	يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	02
64	يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير السن	03
64	يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الاقدمية	04
65	يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	05

# المقدمة

## مقدمة

أصبحت المؤسسات اليوم بجميع أنواعها سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية أو تربية أو خدماتية تواجه العديد من التحديات المتعددة وذلك بسبب اتساع البيئة الخارجية التي تمارس في إطار نشاطها وسط العديد من المتغيرات التي تمتاز بالتعدد والتداخل ، حيث تعمل هذه المتغيرات على تحديد مكانة ومستوى وقيمة المنظمة في المجتمع ، فالمؤسسات والمنظمات الناجحة هي تلك التي تعتمد على إدارة جيدة تمكنها من مواجهة الصعوبات والمشاكل وذلك بالاعتماد على مجموعة من الوظائف والعمليات الإدارية التي لا يمكن الاستغناء عنها كاللتنظيم والتخطيط والمتابعة .

والرقابة التي تعد الوظيفة الرابعة بين الوظائف الإدارية الرئيسية وهي تقع في نهاية مراحل النشاط الإداري وتتطوي على قياس نتائج أعمال المرؤوسين لمعرفة أماكن الانحرافات وتصحيحها بغرض التقويم من خلال التأكد من أن الخطط المرسومة قد نفذت وأن الأهداف الموضوعه قد تحققت على أكمل وجه، لذلك فإن لعملية الرقابة علاقة وصله وطيدة مع كافة الوظائف الأخرى، وأن الرقابة تستخدم كافة العلوم والمعارف المتوفرة في سبيل تحقيق الأهداف (طراونة وعبد الهادي ،2011).

ولذلك تعتبر الرقابة الإدارية عنصرا هاما ورئيسيا حيث تساهم وبشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة وضمان استمرارها وتحسين أداء العاملين بها وضمان قدرتهم على التكيف بتحقيق رغباتهم ، ومواجهة الصعوبات والمشاكل التي تعترضهم في أداء أعمالهم .

ووظيفة الرقابة الإدارية لها أهمية بارزة داخل المنظمة فهي عملية و نشاط منظم يهتم بالإشراف والمتابعة وقياس الأداء بناء على مجموعة من البرامج والخطط والأهداف التي تم تحديدها بقصد اكتشاف مواطن الضعف والأخطاء والانحرافات لعلاجها وتعديلها، وتقادي تكرارها مرة أخرى ، كما تمثل أهمية الرقابة من خلال عملية التقييم والمتابعة وتصحيح الأداء و الأثر الفعال على الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية سواء كانت إنتاجية أو خدماتية، وبذلك نستطيع القول أن المنظمات التي تتمتع وتتميز بإدارة جيدة هي تلك المنظمات التي تمتلك أنظمة رقابية فعالة والتي من شأنها أن تعزز قدرتها على تنفيذ استراتيجياتها .

ويجب المداومة على ممارسة أنشطة الرقابة باستمرار وفي مختلف الأوقات والأزمنة، ذلك لأن المهام والواجبات الموكلة للموظفين، لا تتم في أغلب الأحيان بشكل تام ومنتقن والمطلوب منهم إنجازها إذا ما تم مراقبته، ومن المعروف أن الافراد متفاوتون في قدراتهم و دافعيتهم وأدائهم وهذا ما يفرض ويفضل وجود رقابة مستمرة ودورية، حتى يمكن إزالة أسباب النزاع والصراع بين العاملين بالمنظمات وللسهر على توفير الراحة والأداء الجيد.

إن عملية الرقابة هي التي تساهم وبشكل كبير في ربط أجزاء العمليات الأخرى مع بعضها البعض، وغيابها يؤدي إلى تفكيك عناصرها فهي وتنشط الأداء الوظيفي في المنظمة، كما تساعد الرقابة الفعالة على مساعدة الإدارة بالتعرف على المشكلات التي تواجه الموظفين والاستماع إلى مقترحاتهم وشكاويهم للحد منها وعلاجها، لذلك فإننا بحاجة إلى مهارات عالية وخبرات كافية وأساليب متطورة للرفع وتحسين أداء الموظفين.

ونظرا لدور و أهمية التي تكتسيها عملية الرقابة الإدارية في المنظمات والذي ينعكس على أداء إيجابي للموظفين، لذلك سنتناول في هذه الدراسة علاقة الرقابة بالأداء الوظيفي في إحدى مديرياتنا وهي مديرية الأشغال العمومية بورقلة، للوقوف أو التعرف على علاقة الرقابة الإدارية بالأداء من وجهة نظر الموظفين، ومعرفة الإحتلاف في أداء الموظفين بإختلاف الجنس، والسن، المستوى التعليمي، الأقدمية، وتحققا لذلك فقد قسمت الدراسة الى قسمين أساسيين بعد تحديد الاطار المفاهيمي للدراسة: قسم نظري وآخر تطبيقي .

**الاطار المفاهيمي :** وقد اختص بطرح الإشكالية والدراسات السابقة مع الإشارة إلى جملة من التساؤلات، كما تضمن ذكر بعض الفرضيات التي احتوت منها دراسة بعض البيانات الشخصية ( من جنس، سن، مستوى تعليمي، الخبرة ) إضافة إلى عنصر أسباب اختيار الموضوع وأهميته أهدافه، وكذا اهم المفاهيم المتداولة في البحث.

**القسم النظري** للدراسة تم تقسيمه الى فصلين ، تناولنا فيه ما يلي :

**الفصل الأول:** وقد جاء عنوانه الرقابة الإدارية : تطرقت فيه الى مفهوم الرقابة الادارية لغة و اصطلاحا، والنظريات التي تطرقت إلى موضوع الرقابة، وكذلك إبراز أهداف وأهمية الرقابة الإدارية، والتعرف على أنواع الرقابة الادارية وكذلك تم ابراز خصائص ومراحل الرقابة الإدارية وصولا إلى تحديد أدوات ووسائل الرقابة الإدارية

**الفصل الثاني :** كان عنوانه الأداء الوظيفي: وقد تضمن مفهوم الأداء الوظيفي لغويا واصطلاحيا، نظريات الأداء محدداته وعناصره، أنواعه، أبعاده، والعوامل المؤثرة في الأداء، كذلك تم التطرق إلى عملية تقييم الأداء، والقائمون عليها، مروراً بمراحله وإبراز أهميته، كما سلط الضوء على طرق تقييم الأداء، وإبراز مشكلاته وتحديد إجراءات تحسين مستوى الأداء.

**القسم التطبيقي** فتضمن فصلين :

**الفصل الثالث :** وقد تضمن الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث والتعريف بمؤسسة البحث، وذكر المنهج المستخدم في هذه الدراسة، وكذلك التطرق إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة مع ذكر الأداة المستخدمة وهي الاستبيان، تضمن ثلاثة (03) أقسام، القسم الاول تعلق بالبيانات الشخصية والقسم الثاني متعلق بالمتغير الاول الرقابة الادارية تم إعداده من طرف صاحبة المذكرة بعد التحقق من صدقها بعرضها على بعض المحكمين ثم صياغتها في صورتها النهائية، أما بالنسبة للقسم الثالث تضمن المتغير الثاني وهو الأداء الوظيفي فتم تبنيه من طرف الباحثة: ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي مذكرة ماجستير بعنوان استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الاداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الاهلية الفلسطينية في قطاع غزة)، بالإضافة إلى ذكر الطرق الإحصائية التي ستعالج بها بيانات الدراسة.

أما بالنسبة **للفصل الرابع** و الأخير تم فيه عرض و تحليل نتائج الدراسة، و ختمت دراستي بالتعرض إلى الخاتمة ثم قائمة المراجع و الملاحق .



# الإطار المفاهيمي

## الإشكالية:

تعد الرقابة من المواضيع التي أضحت تلقى اهتماما واضحا وجليا من طرف المختصين والباحثين في مجال السلوك الإنساني عموما ، والسلوك التنظيمي خصوصا في المنظمة ، فهي من بين أهم العمليات الإدارية التي تعتبر من الركائز الأساسية لتحقيق الأهداف فهي الوسيلة التي تمكن المخطط من التأكد من تحقيق أهدافه، وكذلك ، فإن التخطيط هو الذي يحدد الأهداف والمعايير التي تعد الخطوة الأولى في عملية الرقابة، وعلى ذلك فإن التخطيط والرقابة مرتبطان ، ولا يمكن الفصل بينهما ، فالتخطيط والذي يعني وضع خطة محكمة من أجل تحديد الأهداف المستقبلية التي تسعى إلى تحقيقها المنظمة ولا ننسى التنظيم والذي يقوم بتحديد مسؤوليات وواجبات كل مصلحة من المصالح المنظمة .

لذلك من الضرورة وجود الرقابة بمختلف أشكالها ووسائلها على تلك المنظمات حيث تقوم بتتبع ومراقبة أعمالها وواجباتها للتأكد من مدى تطابقها مع مخطط الموضوع ، و عليه مهما كان نوع المنظمة من الضروري والواجب ان تخضع لمراقبة للموظفين في المنظمة ، فهم مطالبون بأداء مجهودات مهنية مثمرة وفق ما تحدد له القوانين السائدة في المنظمة ، وعليه فالرقابة الإدارية تقوم على قياس درجة الأداء سواء للموظف أو للمنظمة قصد تحقيق أهداف مسطرة ، وفق معايير موضوعة سالفا في كل نشاط من اجل تقويم الانحراف وتصحيح الأخطاء ومعالجة النقص و الإهمال من أجل تجنبها مستقبلا، فالأداء العالي الجيد الذي هو نتيجة مجهودات أو يبذلها فرد أو مجموعة من الافراد لتحقيق أهداف مسطرة سلفا، مبنية على استغلال الموارد المتاحة والملائمة ، وبهذا ارتبطت الرقابة الإدارية بعنصر الأداء الوظيفي من خلال تقييم الأفراد لزيادة أدائهم وتحقيق الأهداف ، ويعتبر الأداء من أهم الميزات الأساسية كذلك في أي منظمة فهو يؤدي إلى معرفة درجة وكيفية إتمام المهام التي وكلت للأفراد ، وهو بعكس الطريقة التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، . ولذلك فإن الرقابة الإدارية ونظرا لأهميتها في وسط المنظمات يجب أن تحظى بقدر من العناية و الاهتمام نظرا لارتباطها بالعديد من العمليات خاصة الأداء و تقييمه كعملية و الإشراف على مدى سير العمل داخل المنظمة ولقد أكدت وتطرفت العديد من الدراسات إلى عملية الرقابة والاداء نظرا لأهميتهم بالنسبة لأي منظمة في تحقيق أهدافها .

1- كدراسة قدور كريمة ( 2013/2012 ) : بعنوان دور الرقابة في تحسين أداء العمال دراسة

ميدانية بمدرسة الأطفال المعوقين سمعيا أم البواقي ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ،

جامعة العربي بن مهيدي ، تخصص علم نفس العمل وتسيير الموارد البشرية ، الجزائر.

نتائج الدراسة : خلصت إلى أن الرقابة تؤثر على الأداء إذا كانت نظرة العمال إيجابية نحو الرقابة، تقوم الرقابة بدور إيجابي وهو تحسين مستوى الأداء، أما إذا كانت نظرتهم سلبية نحو الرقابة فإن مستوى أدائهم سيكون منخفض، لأن العامل الذي يرى أن الرقابة سلبية فهو يعتبرها نظام تقييد ومراقبة بشكل كلاسيكي . أما إذا كانت نظرة إيجابية، فذلك يرجع إلى أنها تساهم في تقييم إيجابي مما يجعله أكثر

اهتماما بتحسين عمله .أما بالنسبة للمؤسسة فالرقابة تتصف بالحركية، فهي تحاول تحسين الأداء في كل وقت وهي عملية هامة من العمليات الإدارية ولا يمكن الاستغناء عنها.

تختلف الدراسة عن الدراسة موضوع البحث في أن الدراسة ركزت على نظرة العمال لعملية الرقابة فإذا كانت نظرتة سلبية فتأثر بالسلب على أدائه، وإذا كانت نظرتة إيجابية فتأثر بالإيجاب على أدائه ، في حين الدراسة الحالية فتم التطرق فيها على علاقة الرقابة بالأداء الموظفين إذ ركزت كذلك على معرفة تأثير المتغيرات الجنس والسن والمستوى التعليمي والاقدمية على أداء الموظفين ، والدراستان تختلفان أيضا في مكان الميدان، إذ الدراسة الحالية تمت على مستوى مديرية الاشغال العمومية ورقلة في حين الدراسة الأخرى تمت بمدرسة المعاقين سمعيا بأم البواقي

أما دراسة السعيد بلوم (2008/2007) : بعنوان أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء العمال المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية ، الجزائر.

نتائج البحث خلصت على أن :

- إن الرقابة من العمليات الإدارية الهامة والتي لا يمكن الاستغناء عليها في أي مؤسسة اقتصادية.
- ضعف دور رقابة الموارد البشرية و المالية أثر على العمليات الإنتاجية في المؤسسة.
- ضعف الإطار القانوني للنظام الرقابي فهو قديم لا يتماشى مع طبيعة المهن والوظائف مما أثر على العملية الإنتاجية ، هناك تحيز في عملية تطبيق النظام الرقابي من قبل بعض الأشخاص القائمين عليه، مما تسبب في تدني المر دودية والأداء لدى العمال و الموظفين .
- تأثر النظام الرقابي بجملة من الضغوطات الخارجية في مقدمتها الضغوط السياسية و الاقتصادية
- إن عملية تقييم الأداء في المؤسسة لم يساعد في إعداد سياسة جيدة للرقابة .
- هناك بعض نماذج و معايير تقييم الأداء لا يتماشى مع طبيعة بعض المهن والوظائف مما يؤدي إلى عدم تحقيق النتائج الموجودة .

ولقد تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا من حيث دراستهم لنفس المتغيرين الرقابة والأداء ، في حين اختلفت عن الدراسة الحالية في تركيزها أكثر على الرقابة الاقتصادية وأساليبها، كما أنها اهتمت بعنصر واحد وهو تقييم الأداء وأهملت العناصر الأخرى، أجريت الدراسة بميدان مختلف تماما عن الدراسة الحالية، إذ تمت مؤسسة المحركات والجرارات سوناكوم قسنطينة، بينما الدراسة الحالية تمت كما سبق وأن قلنا في مديرية الأشغال العمومية بورقلة

- ودراسة الطالبتان بصدوق فاطمة الزهراء و عطاب حميدة سنة 2010 تحت عنوان اثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

- ضعف النظام الرقابي في الكلية نتيجة لغموض محاوره، وكيفية تطبيقه، مما يؤثر سلبا على تحقيق الأهداف المرجوة.

- وجود قصور في إدارة الكلية التي توكل لها عملية متابعة وتقييم أداء الأستاذ ، إضافة إلى انه لا توجد هيئة مؤهلة تشرف وتقوم بعملية الرقابة وفق إجراءاتها ومعاييرها العملية المناسبة.

- الأستاذ الجامعي لا يحبذ فكرة وجود رقابة إدارية على أداءه خاصة إذا كان المسئول عن تقييمه اقل منه وبالتالي فالأستاذ يفضل الرقابة الذاتية.

ولقد تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا من حيث دراستهم لنفس المتغيرين الرقابة والأداء الوظيفي ، في حين اختلفت دراستنا مع دراستهم من حيث مكان دراستنا في مديرية الاشغال العمومية بولاية ورقلة ، أما دراستهم كانت في الجامعة

- والدراسة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص سياسة عامة وإدارة محلية من إعداد الطالب  
ناصرى حافظ

تحت عنوان تأثير الرقابة الإدارية على أداء العاملين السنة الجامعية 2013-2014 ، جامعة محمد  
خضير ، بسكرة .

وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

- تؤثر الرقابة الإدارية على تقييم أداء بشكل كبير ويكون هذا التأثير بصورة ايجابية أكثر منه سلبية ، حيث يعتبر تقييم الأداء بمثابة قاعدة البيانات يستعين بها صاحب القرار الإداري في اتخاذ معظم قراراته الإدارية.

- يفضل العاملون استخدام الرقابة المستمرة في تقييم الأداء على باقي الأساليب حيث تؤدي هذه الأخيرة إلى تحسين أداءه ومسؤولياته.

- يتسم النظام الرقابي على الأداء ببعض الخلل وهذا ما أكده بعض العمال لأنه لا يتماشى مع بعض الوظائف مما يؤثر على تقييم شاغلي هذه الوظائف.

ولقد تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا من حيث دراستهم لنفس المتغيرين الرقابة والأداء ، في حين اختلفت دراستنا مع دراستهم في اهتمامها بالأساليب الرقابية الادارية بشكل كبير، ومن حيث مكان دراستنا في مديرية الاشغال العمومية بولاية ورقلة ، أما دراستهم كانت في الجامعة.

- و دراسة د. مسعود شريفى وأ. حكيم العبداني بعنوان " أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي لإطارات دور  
الشباب" ، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، جامعة البويرة .

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرقابة الإدارية على مستوى الأداء الوظيفي لإطارات دور الشباب، وذلك بتسليط الضوء على رقابة الاطارات وتقييم ادائهم وابرار اثر الرقابة الادارية على زيادة أو تدني مستوى الاداء وكانت نتائج الدراسة كالتالي :

- وفي الأخير توصل الباحثان إلى صحة الفرضيات المقترحة حيث تأكدا أن للرقابة مكانة في دور الشباب

- الأسلوب الرقابي المطبق يؤثر على الأداء الوظيفي لإطارات دور الشباب.

وعليه أوصى الباحثان بضرورة تكوين لجان متخصصة توكل لها مهمة تصميم الهيكل الرقابي، تنظيماته وإجراءاته ، والإشراف على تطبيقه وجعله مفهوم وواضح من قبل المربين وكذا ضرورة وضع أسلوب رقابي أكثر تحفيز للمربين، وكذا توعية المربين بأهمية الرقابة الإدارية كعنصر مهم من عناصر الإدارة الناجحة

- دراسة بوعطيط جلال الدين (2009-2008) : الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عناية ، تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية إذ هدفت الدراسة الى التعرف على:

- معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي .

- معرفة هل للاتصال الرسمي النازل علاقة ارتباطية قوية بأداء العمال الوظيفي داخل مؤسسة البحث؟

- معرفة هل للاتصال الرسمي الصاعد علاقة ارتباطية بالأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟

- معرفة هل للمتغيرات: السن، المستوى التعليمي، الاقدمية تأثير على الأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز؟ إثراء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية تتناول جانبا مهما من جوانب الإدارة والتسيير في المؤسسة. وقد توصلت الى النتائج التالية :

الكشف عن تواجد الاتصال النازل بانسياب المعلومات من الإدارة الى العمال سواء عن طريق المشرف المباشر على العمال أو عن طريق الاجتماعات والإعلانات .

- وجود اتصال صاعد يعتمد العمال فيه على الاتصال بالمشرف المباشر - فيما يتعلق بالكشف عن العلاقة بين أبعاد الاتصال والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة إذ وبعد القيام بالمعالجة الإحصائية تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين.

- كذلك وجود علاقة موجبة متوسطة بين بعد الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي، عدم وجود فروق دالة إحصائية بين فئات هذه المتغيرات مجتمعة، فهي لا تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي

ولقد تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا من حيث دراستهم لمتغير الاداء الوظيفي كمتغير تابع ، كذلك في دراسة العلاقة والفروق في الاداء والمتغيرات الديمغرافية ،حين اختلفت دراستنا مع دراستهم من حيث المكان دراستنا في مديرية الاشغال العمومية بولاية ورقلة ، أما دراستهم كانت في سونلغاز بعناية .

- ودراسة د. يوسف عبد بحر و أ. أيمن سليمان أبو سويرح (2010) " أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية " ، كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال ماجستير إدارة الأعمال - غزة - فلسطين

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، حيث كانت عناصر المناخ التنظيمي هي "الهيكل التنظيمي"، "نمط القيادة"، "مدى مشاركة العاملين"، "نمط الاتصال"، "طبيعة العمل"، "التكنولوجيا المستخدمة"، وهدفت كذلك إلى معرفة على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي تعزى للخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة وتوصلت إلى النتائج كالتالي :

- أظهرت الدراسة توجهاً عاماً نحو الموافقة على توافر مناخ تنظيمي إيجابي في الجامعة الإسلامية.

- وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة الإسلامية.

- أظهرت الدراسة أن هناك مستوى جيد جداً من الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة الإسلامية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $a = 05.0$  في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى للجنس والعمر والمؤهل العلمي ولمكان العمل.

ولقد تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا من حيث دراستهم لمتغير الاداء الوظيفي كمتغير تابع ، كذلك في دراسة العلاقة والفروق في الاداء والمتغيرات الديمغرافية ،حين اختلفت دراستنا مع دراستهم من حيث المكان دراستنا في مديرية الاشغال العمومية بولاية ورقلة ، أما دراستهم كانت في بلد خارج الجزائر بفلسطين .

#### - ودراسة الطالب البدوي أحمد، إحسان محمد(2017-2016) : دور الرقابة الإدارية في كفاءة الأداء

الوظيفي، " بحث تكميلي مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال - السودان - ، إذ هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي ومدى مساهمة أساليب الرقابة في تحقيق انضباط العاملين والحد من التسبب الإداري ونظام الرقابة الفعال الذي يؤدي إلى الالتزام باللوائح والقوانين المنظمة للعمل ، و توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية وهي: أهمية الرقابة الإدارية في التأكد من أن الأعمال تسير بدقة نحو تحقيق الأهداف ،والمساهمة في سرعة اكتشاف الأخطاء والانحرافات.

ولقد تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا من حيث دراستهم متغير الرقابة الادارية ومتغير الاداء الوظيفي ، في حين اختلفت دراستنا مع دراستهم من حيث مكان دراستنا في مديرية الاشغال العمومية بولاية ورقلة ، أما دراستهم كانت في الوزارة المالية في السودان

#### - أما دراسة الطالب "أحمد بن صالح بن هليل الحربي" (2003) بعنوان : الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء"

مذكرة لنيل الماجستير ، والتي هدفت إلى بحث علاقة الرقابة الإدارية بكفاءة الأداء، وذلك من خلال التعرف على أساليب وأدوات الرقابة الإدارية على النشاط الجمركي بجمرك مطار الملك خالد الدولي بمدينة الرياض، ومن ثم الكشف عن مدى فعالية ما يستخدم من أساليب رقابية، ثم التعرف على معوقات تطبيق الرقابة الفاعلة، بالإضافة إلى تقديم الاقتراحات والتوصيات واليات تنفيذها لتفعيل النشاط الرقابي بجمرك مطار الملك خالد الدولي والرفع من مستوى أداء المراقبين الجمركيين.

أهم النتائج المتوصل إليها :

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

- تدني متابعة الأداء بجمرك مطار الملك خالد الدولي للكشف المستمر عن سير العمل للتأكد من أنه يسير وفق الخطط الموضوعة.

- إن تنمية وعي المديرين والعاملين بأهداف الرقابة الإدارية وأهميتها وأساليبها يمثل أحد متطلبات الرقابة الإدارية.

لقد تشابهت دراستنا مع دراستهم في التطرق لنفس المتغيرين الرقابة الإدارية والاداء الوظيفي ، في حين كانت أوجه الاختلاف تكمن تركيزها على اساليب الرقابة الادارية أن مكان دراستنا كان في الجزائر

بمديرية الأشغال العمومية بولاية ورقلة ، أما دراستهم كانت في بلد خارج الجزائر السعودية مطار الملك خالد الدولي بمدينة الرياض .

- أما دراسة الطالب النميان، عبد الله عبد الرحمان(2003) "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية" دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ، طبقت الدراسة بميدان خارج الجزائر وهو شرطة منطقة حائل السعودية ،وهي دراسة أكاديمية التي تعالج واقع الرقابة الإدارية.

وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- وجود رقابة إدارية بشكل دائم على الأقسام التابعة لشرطة المنطقة وأن هذه الرقابة فعالة.  
- ظاهر المشاكل والعقبات التي تواجه الرقابة الإدارية وهي العلاقات الشخصية وضعف الرقابة الذاتية وعدم وجود نظام رقابي متخصص حديث... الخ.

الدراسة الحالية هي دراسة طبقت على مؤسسة جزائرية تناولت الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للموظفين ، فلم تقتصر على الأداء وحده بل تعدته إلى تقييم وتقويم الأداء، استخدمت المعالجة العادية للبيانات

تتفق الدراسة الحالية والدراسة السابقة كونها تتشارك في المتغيرين وهما الرقابة والأداء.الوظيفي وتكمل في كونها ربطت الرقابة الإدارية كمتغير مستقل بمتغير تابع للأداء الوظيفي كعلاقة بينهما ، كما أنها تتفق من حيث التطرق إلى تعاريف و مفاهيم الرقابة والأداء  
الدراسات الأجنبية :

1 - دراسة Sattar.et al (2015) بعنوان: دور ممارسات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي وأثر الانخراط الوظيفي كعامل وسيط

### **Role of Human Resource Practices in Employee Performance and Job Satisfaction with Mediation Effect of Employee Engagement**

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر ممارسات الموارد البشرية على كل من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي من خلال الانخراط الوظيفي كعامل وسيط. وتمثلت عينة الدراسة في (181 موظفًا من العاملين في أكبر ثلاثة مصارف في مدينة مولتان الباكستانية وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها :

- أن تدريب العاملين وتمكينهم ساهما بدرجة أكبر في زيادة الأداء الوظيفي للعاملين وفي رضاهم الوظيفي عما ساهمت به الحوافز.

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لممارسات الموارد البشرية (التدريب، الحوافز، التمكين) تعزي للانخراط الوظيفي.



وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بأن على المديرين إدراك أهمية ممارسات الموارد البشرية المختلفة للاستفادة من إمكانيات الموارد البشرية على نحو كاف. وأن على الإدارة التركيز بشكل أكبر على تدريب الموظفين وتمكينهم وخاصة الإناث والتعامل مع خدمات رعاية العملاء في القطاع المصرفي .

2 - دراسة (Khann & Mathew) (2016) بعنوان: أثر بيئة العمل على الأداء الوظيفي في القطاع الصناعي في الهند: مراجعة للأدبيات

## Impact of Work Environment on Performance of Employees in Manufacturing Sector in India: Literature Review

هدفت الدراسة إلى التعرف على العناصر التي تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي في القطاع الصناعي في الهند، وأيضاً على العلاقة بين تصميم بيئة العمل والإنتاجية من خلال دراسة أثر بعض عناصر بيئة العمل (الإضاءة، الضوضاء، درجة الحرارة، جودة التهوية، الأثاث) على إنتاجية الموظفين. واعتمدت الدراسة على أسلوب مراجعة الأدبيات.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- وجود أثر ذي دلالة لعناصر بيئة العمل ( الإضاءة ، الضوضاء، درجات الحرارة، الأثاث)

على الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصناعي في الهند.

- تلعب بيئة العمل دوراً مهماً جداً في الحفاظ على إنتاجية العاملين.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بضرورة قيام المديرين الإداريين

بتنظيم بيئة عمل سليمة تتمتع بجميع الجوانب البيئية المناسبة للعاملين وذلك من أجل الحفاظ على إنتاجيتهم

3 - دراسة ( Khurshid & Saleem 2014 ) بعنوان: هل ممارسات الموارد البشرية تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين؟

## Do Human Resource Practices Affect Employee Performance

هدفت الدراسة إلى الإجابة على السؤال الرئيس للدراسة، هل ممارسات الموارد البشرية المرتبطة بشكل مباشر بأبعاد جودة الحياة الوظيفية تؤثر في الأداء الوظيفي للعاملين؟، ودراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والحوافز وشفافية الاختيار عند التعيين وبرامج التطوير والتدريب، وبين تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين. وتمثلت عينة الدراسة في (500) موظف من العاملين في أكبر ثلاث بنوك في مدينة لاهور الباكستانية. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- وجود علاقة ارتباط قوية بين الالتزام التنظيمي وتعزيز الأداء الوظيفي للعاملين.

- وجود علاقة ارتباط قوية بين الشفافية في توظيف العاملين واختيارهم وتعزيز الأداء الوظيفي لديهم.

- وجود علاقة ارتباط قوية بين برامج التدريب والتطوير وتعزيز الأداء الوظيفي للعاملين.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بضرورة اعتماد البنوك الباكستانية الممارسات التي تعزز من أداء الموارد البشرية، الذي بدوره يمكن أن يعزز أداء الشركة ككل. وإجراء البحوث المستقبلية على القطاعات الأخرى كالاتصالات السلكية واللاسلكية.

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة : كونها ساعدت على تحديد مشكلة الدراسة واختيار الفروض الملائمة .

كما أنها استفادت أيضا منها نظريا و منهجيا وأعانته على وضع أسئلة الاستبيان واختيار الأدوات الملائمة في جميع المعلومات و البيانات

ومن هنا سنحاول الكشف والتعرف عما إذا كانت الرقابة الإدارية لها علاقة بأداء الموظفين ، معرفة هل للمتغيرات: السن، الجنس ، الأقدمية، المستوى التعليمي تأثير على الأداء الوظيفي للموظفين في المديرية وبناءا على ذلك جاء التساؤل كالاتي:

- هل هناك علاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية بورقلة ؟
- هل توجد فروق بين الموظفين في أدائهم الوظيفي يعزى الى عامل الجنس لدى عينة الدراسة .
- هل توجد فروق بين الموظفين في أدائهم الوظيفي يعزى الى عامل السن لدى عينة الدراسة .
- هل توجد فروق بين الموظفين في أدائهم الوظيفي يعزى الى عامل المستوى التعليمي .
- هل توجد فروق بين الموظفين في أدائهم الوظيفي يعزى الى عامل الأقدمية

### الفرضية العامة :

تطرقنا في دراستنا هاته الى العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين ، فكان مجتمع دراستنا مكون من الموظفين ، وحاولنا أن نعرف العلاقة بين الرقابة الادارية وبين أداء الموظفين كما سنحاول من خلال هذه الدراسة التأكد من مدى وجود تأثير لبعض المتغيرات على المتغير التابع في الدراسة وهو الأداء الوظيفي لدى الموظفين ، ويتعلق الأمر ببعض المتغيرات الديمغرافية ضمتها عينة البحث كالجنس والسن و الأقدمية و المستوى التعليمي داخل المديرية وعليه كانت فرضياتنا التي نرغب التأكد منها كالتالي :

- توجد علاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية بورقلة .
- وتتدرج تحت غطاء هذه الفرضية العامة مجموعة من الفرضيات الجزئية وهي كالتالي :
- توجد فروق بين الموظفين في أدائهم الوظيفي يعزى الى عامل الجنس لدى عينة الدراسة .
- توجد فروق بين الموظفين في أدائهم الوظيفي يعزى الى عامل السن لدى عينة الدراسة .
- توجد فروق بين الموظفين في أدائهم الوظيفي يعزى الى عامل المستوى التعليمي .
- توجد فروق بين الموظفين في أدائهم الوظيفي يعزى الى عامل الأقدمية .
- أسباب اختيار الموضوع :** تكمن أسباب اختيارنا لهذا الموضوع في :
- معرفة علاقة الرقابة الإدارية بالأداء الوظيفي.

- الرغبة في معرفة أهمية الرقابة كعملية من العمليات الإدارية ودورها في تحسين الأداء ومتابعة مهام وواجبات الموظفين.

- التعرف على أساليب وطرق ونوع الرقابة الإدارية المطبقة في المنظمة .  
- إبراز أهمية الرقابة للمجتمع و المنظمات.

### أهمية الدراسة :

تكمن أهمية أي بحث على مدى أهمية الظاهرة المدروسة وعلى مدى قيمتها العلمية و العملية وعلى مدى إضفاء المعرفة النظرية والميدانية ، ولهذه الدراسة أهمية كبيرة ، خاصة وأنها تتناول موضوع الرقابة الادارية بشقيها الجيد والسيئ و علاقتها بالأداء الوظيفي للموظفين ، و معرفة أساليبها وطرقها وانواعها المطبقة في المديرية والكشف عن المشاكل أو المعوقات التي تواجه الموظف في الأداء الوظيفي ، خاصة النقص الملاحظ في المؤسسات الجزائرية، وتتمثل أهمية الدراسة في تسليط الضوء على أهم العمليات الإدارية وهي الرقابة نظرا لما تكتسيه من جوانب سلبية إذا لم تعطى لها الأهمية ولم تراعى فيها الشروط الواجب توفرها في الرقابة الإدارية على أداء المورد البشري والذي ينعكس على أداء الموظف وكل المنظمة عامة .

### أهداف الدراسة :

تهتم الدراسة لإبراز أهمية العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى الموظفين داخل المنظمة ، وبالتالي فإن الدراسة تهدف إلى ما يلي :

- معرفة العلاقة القائمة بين الرقابة الإدارية والاداء الوظيفي .
- التحضير للشهادة المكملة لنيل شهادة الماستر .
- الإجابة عن تساؤلات الدراسة .
- التعرف على الجوانب السلبية والإيجابية في العملية الرقابية .
- تعريف الأداء والعوامل المؤثرة عليه .
- معرفة هل للمتغيرات: السن، الجنس ، المستوى التعليمي، الاقدمية تأثر على الأداء الوظيفي للموظفين في مديرية الأشغال العمومية ؟
- التعرف على مدى تطبيق الرقابة في المنظمة

### التعريف الإجرائي للمفاهيم :

1- الرقابة الادارية هي الوظيفة التي تعني بالتأكد من أن كل شيء في المنظمة يسير وفق ما خطط له وهي الوظيفة التي تعني بتنظيم وتوجيه الجهود الخاصة بالعمل وفقا للخطة الموضوعة من أجل الوصول إلى تحقيق الاهداف المرغوبة. (م . محمود حسن الهواسي ، م . حيدر شاكر البرزنجي (2014) ،

• **وتعرف الباحثة الرقابة الإدارية إجرائيا :** هي وظيفة إدارية في المنظمة ، تقوم بالإشراف على الموظفين و متابعتهم باستمرار ، وتقييم أدائهم وذلك من أجل أداء جيد والحصول على مردودية عالية ، والوقوف على الاخطاء ومحاولة تصحيحها وتقويمها في مديرية الاشغال العمومية .

**2- الأداء الوظيفي :** هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة ، وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد<sup>1</sup> (راوية محمد حسن (1999) ، ص 21).

• **وتعرف الباحثة الأداء الوظيفي إجرائيا :** هو الجهد الذي يبذله الفرد من اجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له

• **الموظفين :** هم الافراد الذين يقومون بتنفيذ الأوامر والواجبات الصادرة إليهم من طرف رؤسائهم أو المشرفين عليهم في مديرية الاشغال العمومية .

# الفصل الأول

## الفصل الأول

### الرقابة الادارية

#### تمهيد

- 1- تعريف الرقابة الإدارية
- 2- نظريات الرقابة الادارية
- 3- أهداف الرقابة الإدارية
- 4- أهمية الرقابة الإدارية
- 5- أنواع الرقابة الإدارية
- 6- خطوات ومراحل الرقابة الإدارية
- 7- وسائل وأدوات الرقابة الإدارية
- 8- خصائص الرقابة الإدارية

#### خلاصة الفصل

**تمهيد:**

تعتبر الرقابة وظيفة هامة من وظائف العملية الإدارية، حيث تعتبر وتمثل الجزء المهم من العملية الإدارية في المنظمات، فهي تقوم بمثابة نتائج العمل الفعلية مع أهداف المحددة من قبل الإدارة والتأكد أن ما تم إنجازه يتفق مع ما هو مخطط له، والرقابة توجه اهتمام المخططين نحو نقاط الضعف التي حدثت في خططهم كنتيجة للانحرافات مما يترتب على القائمين بعملية الرقابة تغيير الخطط أو تعديلها أو تعديل الإجراءات المتبعة والموارد البشرية والمالية اللازمة لأداء الموظفين داخل المنظمة.

ولا ينحصر دور الرقابة على اكتشاف الانحرافات فقط، بل يجب العمل على تقويم وتصحيح هذه الانحرافات، وتهدف الرقابة إلى التأكد من أن مستوى الأداء والطرق المتبعة في تنفيذ الخطة سيؤديان إلى تحقيق الهدف، ومن خلال هذا الفصل سنتطرق جوانب الرقابة المختلفة بدءاً من مفهوم الرقابة الإدارية ونظرياتها وأهميتها، أهدافها، خصائصها وأنواعها ومراها وصولاً إلى إبراز وسائل وأدوات وطرق الرقابة الإدارية.



## 1 - تعريف الرقابة الإدارية

لقد عرف العديد من الكتاب والمفكرين الرقابة الإدارية بتعريفات مختلفة نذكر منها ما يلي:

### 1.1 المعنى اللغوي للرقابة :

إن الأصل الاشتقاقي للرقابة هو الفعل "رqb" ويرقب وراقبه أي حرصه، ويراقب القوم حارسهم وبهذا المعنى تعني مراقبة الأعمال ومصالح الناس ، فيقال عن الرجل الرقيب عن الذي يراقب للقوم رحلهم إذا غابوا. (ابن منظور ، 1990، ص )

" أما اللغة الفرنسية فهي تتكون من جزأين هما contre أي رقيب، فعل الرقابة ، والذي يعتبر مرادفاً لفعل الفحص والبحث rôle أي الدور الذي يمارسه الفرد في تحقيق نتائج الفحص والبحث .  
" أما كلمة الرقابة في اللغة الإنجليزية control والتي تعكس معنيين اثنين السلطة التي يمارسها الفرد على الأفراد و الأشياء ، والتي تعني الضبط ، الفحص بقصد التأكد من صحة الأمر .

ولقد تناول القران الكريم في العديد من الآيات الكريمة التي تشير إلى كلمة "رقابة" وأهميتها لحياة المسلمين فالمسلم مراقب من قبل الله - عز وجل- ويجب عليه، أن يستشعر هذه الرقابة في ذاته ويوقن أنه محاسب لا محالة على جميع أعماله فهو الكتاب الذي لا يغادره صغيرة ولا كبيرة إلا أحصاها ومن هذه الآيات ما يلي :

قال رب العالميين : "يا أيها الناس اتقوا ربكم الذي خلقكم من نفس واحدة وخلق منها زوجها وبث منهما رجالا ونساء واتقوا الله الذي تساءلون به والأرحام إن الله كان عليكم رقيبا " (الآية 1 ، النساء ) تدل اللفظة على " المحاسبة " .

وقال تعالى أيضا " ما يلفظ من قول إلا لديه رقيب عتيد " ( الآية 18 ، ق) تدل على حفظ مخرجات اللسان.( غلوسي دلال ، الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة ، 2014-2015 ، ص56)

### 2.1 المعنى الاصطلاحي للرقابة الادارية :

1- عرفها السلمي وآخرون (1991) الرقابة بأنها " المهارة الإدارية التي تستخدم لضمان الاستخدام الفعال للموارد وتحقيق الأهداف " .(السلمي علي وآخرون ، 1991، ط1).

2- كما عرفت الرقابة بأنها " عملية ترشيد علمي للقرارات التي يتخذها المسؤولون في دورة العمل المتسلسلة بدءا بالتخطيط ثم التنظيم والتنسيق ثم تستمر بالتنفيذ وتكتمل بالمتابعة والتقييم " .(حسان محمد البدوي أحمد، 2017، ص 20).

3- الرقابة هي " الوظيفة التي تعني بتنظيم وتوجيه الجهود الخاصة بالعمل وفقا للخطة الموضوعة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة " (د. معن محمود عياصرة ، أ. مروان محمد بني أحمد ، (2008) ، ص 71 ) .

- 4- الرقابة هي " الوظيفة الإدارية التي تقوم على المتابعة المستمرة للأعمال في أي مؤسسة لتحقيق النتائج المرجوة من المؤسسة الإدارية التي خطط لها مسبقا وتقوم في معالجة الأخطاء إن وجدت في حال تطبيق الخطط " (نفس المرجع السابق ، ص 72).
- 5- كما يعرفها H .koontz and C.O Donnell بأنها " قياس وتصحيح أداء الأنشطة المسندة للمرؤوسين للتأكد من أهداف المشروع والخطط التي صممت للوصول إليها قد تحققت " ( H .koontz , 1972, p 46.47, and C.O Donnell ) .
- 6- أما bodian and ciglion فقد عرفا الرقابة الإدارية بأنها " العملية التي تم من خلالها قيام فرد أو جماعة أو منظمة بتحديد ما يقوم به فرد أو جماعة أو منظمة والتأثير فيه من خلال تقييم وتصحيح أداء العاملين بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة " ( الطراونة وعبد الهادي ، 2012 ، ص 21 ) .
- 7- وعرفها "رحي مصطفى عليان" بأنها الحلقة الأخيرة من حلقات العملية الأخيرة. فبعد أن يقوم المدير بعمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه يقوم بوظيفة الرقابة ليتأكد من أن التنفيذ يتم وفق ما هو مخطط له ، وليثبت من دقة الاتجاه نحو الهدف ، ومن صحة السير نحوه ( إيمان محامدية الرقابة التنظيمية والأداء 2008-2009 ، ص 10 ) .
- 8- وعرف محمد عساف في كتابه أصول الإدارة الرقابة الإدارية بأنها : " الوظيفة الرئيسية في قياس أداء المرؤوسين وتصحيحه من أجل التأكد من الأهداف قد تحققت ، وان الخطط قد وضعت موضع التنفيذ بالطريقة الصحيحة " . ( WWW.hrdiscussion .com 2020/03/18 ، 11h30 )
- 9- وعرفها محمد ماهر عليش بأنها : " العملية التي تسعى إلى التأكد من أن الأهداف المحددة والسياسات المرسومة والخطط و التعليمات الموجهة إنما تنفذ بدقة وعناية كما تعني الرقابة أن النتائج المحققة تطابق مما تتوقعه الإدارة وتصبوا إليه " . ( نفس الموقع السابق ، 18/03/2020 ، 11h30 )
- 10- وتعرف أيضا بأنها " الوظيفة الإدارية المختصة بالتأكد على حسن سير العمل وانسجامه مع الخطط الموضوعة لتحقيقها والكشف عن الأخطاء المحتملة ومعالجتها قبل وقوعها " ( عمر السعيد وآخرون ، 2003 ، ص 133 ) .
- 11- وتعرف على أنها مقارنة ما سبق تخطيطه بما تم تنفيذه وإنجازه بهدف تحديد الانحرافات والاستفادة من الإيجابيات وتجنب السلبيات ووضع مقترحات لعلاجها <sup>1</sup> (طارق سويدان- محمد أكرم العدلوني ، 2004 ، ص 43).
- 12- وتعني الرقابة التأكد من أن ما تم (أو يتم) تنفيذه مطابق للخطة المقررة ، ومن الأمور التي تسهل عملية الرقابة تجميع العمليات المتشابهة في هدفها تحت مسؤولية رئيس واحد (محمد شاكر عصفور ، 1987 ، ص 190) .

- 13- وعرفت الرقابة الإدارية بأنها " تقييم وتصحيح عمليات المنشأة داخل إطار من المستويات القياسية الداخلية والخارجية وتستأصل الرقابة الناجحة الفوضى وتوفر الثبات داخل المنشأة حتى يمكن تحقيق الأهداف " (جاسم رحيم عذاري ، فاضل عباس حسن ، 2009 ، ص 182) .
- 14- وعرفت كذلك بأنها : " هي متابعة الأعمال أولاً بأول للتعرف على مدى قدرتها على تقويم الخطأ الناتج عن الأعمال ، وعادة من يقوم في هذه المراقبة وحدات تكون داخل تنظيم الرقابة السابقة واللاحقة في الإدارة ، والرقابة هي قسم لا ينفصل عن الإدارة والتخطيط والتوجيه لأنها من وظائفها " (د. معن محمود عياصرة ، أ. مروان محمد بني أحمد ، (مرجع سابق ) ، ص 71) .
- 15- ويعرفها آخرون بأنها : "العمليات التي تستخدم لتقويم الأداء الحقيقي أولاً ، ومقارنة الأداء الحقيقي مع الأهداف ثانياً ومن ثم اتخاذ الإجراءات الكفيلة بمعالجة الاختلاف بين الأداء والأهداف " (جاسم رحيم عذاري ، فاضل عباس حسن(نفس المرجع) ، ص 182) .
- من خلال التعريفات السابقة الذكر للرقابة الإدارية المتعددة و المتنوعة ، نلاحظ أن جميع علماء الإدارة والكتاب والمفكرين اتفقوا في كثير من النقاط في تعريفهم ومفهومهم للرقابة الإدارية في النقاط التالية :
- أن الرقابة الإدارية ليست وظيفة مستقلة ومنفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى ، وإنما هي وظيفة تكتمل بها العملية الإدارية من بدايتها إلى نهايتها .
  - أن الرقابة الإدارية وظيفة ضرورية لكل مستوى من المستويات الإدارية في التنظيم .
  - الرقابة الإدارية تهتم بقياس الأداء ومقارنته بتلك المعايير التي تم تحديدها وفقاً للخطة ثم تصحيح الانحرافات السلبية ومحاولة تصحيحها لتجنب الوقوع في الأخطاء مجدداً .
  - أن وضع الخطة وتحديد أهدافها شرطان أساسيان لا يمكن للمدير أن تقوم الرقابة بدونهما .
  - أن الرقابة الإدارية ضرورية وواجبة لجميع الأنشطة في المؤسسة للتأكد التام من أن العمل يسير بدقة نحو تحقيق تلك الأهداف .

فمن خلال هذه التعريفات السابقة الذكر نستنتج إلى أن الرقابة الإدارية هي العملية التي يقوم بها المسؤولين وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة للأداء ، ويتم من خلال الرقابة تقييم الاداء و مقارنة المعايير بالأداء الفعلي والكشف عن الانحرافات وأسبابها ، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها وعدم الوقوع مجدداً فيها ، وان الرقابة لا يمكن ان تقوم بدون وضع خطة مبنية وفق معايير مدروسة .

## 2- نظريات الرقابة الادارية:

قبل ان نتطرق لنظريات الرقابة الإدارية، نشير في فقرة مختصرة لنبذة تاريخية للرقابة الإدارية ، لم تكن الرقابة الإدارية وليدة اليوم ، وانما عرفت منذ القدم حيث ا رفقت نشوء الحضارات وتطورت بتطورها فنجد حضارة بلاد الرافدين ، مثلاً في تشريعات حامو ربي والفرعنة كانت عندهم قانون الجلد للموظف الذي يتلاعب بأموال الدولة، اما عند اليونان في أثينا بالضبط مؤسسة مختصة بالرقابة اموال الدولة وحمايتها(فيصل حسونة ، 2008 ، ص. 80) .

ونجد في الحضارة الإسلامية بيت المال المسلمين ونجد وقتها تقسمين الرقابة الذاتية التزام العبد أمام ربه رقابة الوالي على الرعية(ثابت عبد الرحمن ادريس/جمال الدين محمد موسى، 2002، ص 467 468) .  
 اما في العصر الحديث و تزامنا مع الأزمنة الاقتصادية 1929 بعد ان كانت الرقابة الإدارية على الأعمال، تتم من خارج المنظمات الى تطبيقها داخل الإدارة على ممارسة المديرين، وعلى أداء العمال والموظفين .  
 (فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 88).

وعلى العموم ارتبطت في فترة طويلة بالرقابة المالية دون غيرها .

#### أ / النظرية الكلاسيكية التقليدية :

من انصار هذا الاتجاه هنري فابل ، و هيكر الرقابة عندهم هي عملية تفتيش وابرز المفاهيم القوة السلطة فالمسؤول يستعمل القوة والسلطة في اجبار العاملين لتنفيذ قراراته وهو . فكر تقليدي في محتواه لأنه عملية تفتيش و تخويف للأفراد (على عباس، 2001، ص 22) .

#### ب/ النظرية السلوكية :

ينظر أنصار هذا الفكر إلى الرقابة الإدارية من الجانب الإنساني، وذلك بالتركيز على التأثير في سلوك الآخرين بإيجابية، حيث يعرفون الرقابة الإدارية بأنها: " قدرة الفرد أو مجموعة من الأفراد في التأثير على سلوك فرد آخر أو مجموعة أخرى من الأفراد أو تنظيم معين، بحيث يحقق التأثير النتائج المرجوة ".  
 أما جورج تيري فقد عرف الرقابة بأنها: " قدرة المدير على التأثير في سلوك الأفراد في تنظيم معين بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة...".

#### 3 - النظرية التطبيقية :

من أنصار هذا الاتجاه "تيري و جورج"، " يرون بأن الرقابة ترتكز على معايير رئيسية للقيام بوظيفتها وهي :  
 - ضع وتحديد المعايير .  
 - قياس الأداء ومقارنته بالمعايير .  
 - تصحيح الفرق بين النتائج الفعلية والخطط الموضوعة.

من جهة أخرى يرون بأن الرقابة تقوم بعدة وظائف متكاملة ومترابطة مع بعضها البعض وهي :

1 - الرقابة الإدارية

2 - الرقابة التجارية

3 - الرقابة المالية

4 - الرقابة الأمنية

5 - الرقابة السياسية

6 - الرقابة القضائية (السعيد بلوم، 2007، ص 32)

- بالرغم من وجود تلك الاختلافات بين الاتجاهات الفكرية الثلاثة، (الكلاسيكية، السلوكية، التطبيقية)،

إلا أنها لا تتعارض مع بعضها، فهي تكمل بعضها البعض و تكون نموذجاً متكاملًا للرقابة.

- من الممكن التعامل مع العملية الرقابية من ناحية تطبيقية وفق خطوات القيام بها، وفي نفس الوقت يمكن التعامل معها من خلال تركيز القائم بالرقابة على الجانب الإنساني أثناء قيامه بتلك الخطوات ، دون أن يمنع ذلك من استخدام نفوذ وسلطته الرسمية في تصحيح الانحرافات ومسار التنفيذ إذا لزم الأمر وفي الوقت المناسب .

إن الرقابة باختصار هي عملية تساهم في التأكيد من تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة .

### 3- أهداف الرقابة الإدارية

يتمثل الهدف العام لعملية الرقابة في مساعدة الإدارة للتأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقاً للخطط الموضوعة ، إلا أن هناك بعض الأهداف الجانبية للرقابة والتي تتمثل في :

#### 1- منع وقوع الأخطاء:

عملية الرقابة في هذه الحالة إيجابية في أدائها ولكن عملياً يصعب تحقيق ذلك ، وبالرغم من أن المؤسسة تهدف إلى الرقابة الإيجابية عن طريق إقامة نظام رقابي سليم للرقابة الداخلية ، والتوجيه إلى ما يجب اتخاذه من إجراءات واحتياطات وتحديد الاختصاصات والمسؤوليات وتوضيح الأوامر والسياسات واللوائح المطلوب تنفيذها ، إلا أنها تواجه صعوبة في منع الأخطاء ، إذ أن الطبيعة البشرية للأفراد القائمين بالتنفيذ معرضة للخطأ في التعامل مع الأفراد ، فالتنفيذ كذلك يتم على ضوء خطة موضوعة في ظروف معينة وهذه الظروف قابلة للتغيير وبالتالي وقوع الأخطاء .

#### 2- منع تكرار الأخطاء:

من الناحية العملية المنع النهائي للخطأ أمر صعب ، لهذا فالهدف الثاني للرقابة هو منع الاستمرار في الخطأ وتكراره ، وذلك باتخاذ إجراءات العلاج في نفس الوقت وبالسرية الممكنة .

#### ج - الإصلاح الإداري:

إذا كان هدف الرقابة تصيد الأخطاء وانتظار وقوعها لتحديد المسؤولية وتوقيع الجزاء بما أمكن بهدف تحقيق هدف ما ، فإنه يجب توضيح أن الرقابة السليمة تهدف إلى الإصلاح الإداري بمعنى أن يكون لدى العاملين اقتناع بأن الرقابة الإدارية موجودة بغرض معاونتهم على حل مشاكلهم ورفع كفاءة الأداء بتوجيه وترشيد المسؤولين على التنفيذ إلى ما يجب تنفيذه ، وبالتالي يعود الإصلاح الإداري بالنفع أولاً على القائم بالتنفيذ (علي محمد منصور، 1999، ص 246) .

ويمكن تلخيص الأهداف التي تحققها لنا الرقابة بما يلي :

- اكتشاف مستوى القيام بالعمل الإداري بشكل صحيح عن طريق كشف الأخطاء وتصويبها .
- التأكد من أن الخطط تنفذ كما هو محدد من قبل الإدارة .
- وضع الرقابة العليا أمام الانحرافات الموجودة من أجل بالأهمية الكاملة لتغييرها إلى الأفضل والأحسن .

- تحديد مواطن الضعف ومعالجتها في أفضل مستوى الذي يحقق الهدف المرجو من هذا التتبع الشديد لمواطن الضعف لا لإحباط الأداء بل من أجل زيادة تعقيلة في العملية الادارية
- المحافظة على حقوق العاملين في المؤسسة من أجل إبراز المجتهد إلى الساحة الادارية
- القيام بتوجيه أداء الأفراد وتحفيزهم ( د. معن محمود عياصرة ، أ. مروان محمد بني أحمد ، مرجع سابق ص 74 ).

من خلال التطرق إلى أهداف الرقابة نستنتج أن الهدف الأول والأساسي لعملية الرقابة الإدارية يكمن في تحقيق الأهداف التي وضعت من قبل المنظمة والتي تم وضعها وفقا لخطة محكمة موضوعة ومدروسة مسبقا ، والقيام بالأعمال والمهام بالشكل الصحيح ومنع وقوع الأخطاء والانحرافات ، وفي حالة وقوع الأخطاء أو الانحرافات يتم القيام بالكشف عن أسباب ظهورها وإيجاد الحلول المناسبة لها وعدم تكرارها مستقبلا ، كذلك تهدف وتعمل على توجيه ونصح المسؤولين لاتخاذ القرارات الصحيحة .

#### 4- أهمية الرقابة:

تنبع أهمية الرقابة من أنها عملية ضرورية للتأكد من حسن سير العمل والتأكد من أن الإنجاز يسير حسبما هو مقرر وتتبع أهمية الرقابة من علاقتها بكل من التخطيط والتصحيح واتخاذ القرارات :

أ- علاقة الرقابة بالتخطيط :

إن وظيفة الرقابة وظيفية ملازمة لوظيفة التخطيط اعتمادا كليا وترتبط به ارتباطا وثيقا ، فالتخطيط عملية سابقة للرقابة ولاحقة لها ، بمعنى أنه لا رقابة صحيحة بدون خطة أو معيار . ويمكن للمخطط أن يستفيد عن طريق التغذية العكسية من نتائج القيام بعملية الرقابة في تعديل خطته بما يتلاءم والأوضاع التي تكشف عنها الرقابة ( د. زياد محمد عبد ، مرجع سابق ، ص 182 ) .

#### ب- الرقابة واتخاذ القرارات :

تلعب الرقابة والتغذية العكسية دورا هاما في عملية اتخاذ القرارات فبوساطة عملية التغذية العكسية يكون في مقدور الإداريين في مركز اتخاذ القرارات التعرف على نتائج الأعمال والتغيرات المختلفة التي قد تنشأ في ظروف العمل وبيئته فيطلبون من المرؤوسين عمل ما يلزم ، فدوائر التغذية العكسية ( كدوائر رقابية ) تمد المديرين دوما ويشكل مستمر بالبيانات والمعلومات الصحيحة والدقيقة والتي على اساسها يتخذ الإداريون قراراتهم لإنجاز الأعمال على أحسن ما يكون الأداء و بأقل ما يمكن من الوقت والجهد والتكاليف ( نفس المرجع السابق ص 182 ) .

#### ج- الرقابة والتصحيح :

التصحيح هو جزء من عملية الرقابة ، والمقصود هو تصحيح الانحرافات التي تكشف عنها الرقابة سواء قبل وقوعها أم بعده ، فبدون الرقابة لا يمكن اكتشاف الأخطاء وبالتالي لا يمكن تصحيحها ، والتصحيح السليم يستوجب معرفة السبب الحقيقي للانحراف لأن التصحيح يجب أن يكون نابعا من صميم هذا السبب كما سيأتي بيانه لاحقا و اكتشاف السبب الحقيقي للانحراف لتصحيحه هو جوهر عملية الرقابة

( نفس المرجع السابق ص 182 ) .

د- الرقابة تحقق العدالة : العدالة المرجوة من الرقابة تكمن في معرفة المقصرين من العاملين وتشجيع للعمال الذين يبذلون الجهد لرفع مستوى الخطط التي وضعتها الإدارة ، والرقابة إذا تمت من قبل الأجهزة المسؤولة فإن ذلك يوفر لنا إنتاجية سريعة بكلفة قليلة ( د. معن محمود عياصرة - أ. مروان محمد بني أحمد مرجع سابق ، ص 73 ) .

نستنتج إذا أن الرقابة الإدارية ذات أهمية بالغة في مختلف مجالات العملية الإدارية ، ومن أهم الوظائف الإدارية والأساسية في أي منظمة فهي بمثابة واجهة عملية لمختلف وظائف الإدارة الأخرى فهي ذات الصلة الوثيقة بعمليات الإدارة الأخرى من تخطيط وتنظيم وتوجيه، فأى قصور أو خلل في واحدة من هذه الوظائف الإدارية يمكن معرفته من وظيفة الرقابة فهي تساهم وتساعد على ضمان الأداء الفعال للمرووسين في أي منظمة ، كما أنها تعتبر العملية التي تساعد المديرين على التحكم بالأخطاء والكشف عنها عند وقوعها ، وذلك من أجل إيجاد حلول لها ، كما تبرز أهمية الرقابة في رفع مستوى أداء الموظفين من خلال المتابعة المستمرة والعمل على كشف الانحرافات.

#### 5- أنواع الرقابة الإدارية

تعتبر الرقابة الإدارية إحدى الوسائل التي تستطيع القيادات في المنظمات معرفة كيفية سيرورة النشاطات داخل المنظمة ، وذلك من أجل معرفة والتأكد من أداء الموظفين في قيامهم بأعمالهم الموكلة لهم بهدف تحقيق الأهداف ، وكشف الانحرافات والعمل على حلها ووضع الإجراءات اللازمة لمنع تكرارها ، وتتعدد أنواع الرقابة الإدارية في المنظمات ، وذلك راجع إلى طبيعة الجهة القائمة بالرقابة

ومن أهم أنواع الرقابة الإدارية الشائعة يمكن أن نتطرق إلى عدة تقسيمات نذكر أهمها :

5-1 الرقابة حسب توقيتها : ( زمن حدوثها ) وتصنف الرقابة حسب توقيت حدوثها إلى :

#### أ- الرقابة الوقائية (السابقة) :

تتم قبل إنجاز العمل تسمى الرقابة السابقة ولهذا السبب تقوم إدارة المنظمة بوضع السياسات والإجراءات والقوانين التي تهدف من ورائها إلى منع حدوث السلوك الذي يمكن أن يسبب نتائج عمل غير مقبولة وبمعنى آخر تركز الرقابة الوقائية على خلق ظروف تجعل من الصعب أو المستحيل حدوث انحرافات في المعايير ويهتم هذا النوع بالتأكد من توافر متطلبات إنجاز العمل ( أي المدخلات بالكم والجودة والإجراءات والقواعد ... قبل البدء في التنفيذ ، وهذا النوع من الرقابة يقلل بدرجة كبيرة من الانحرافات ، بين النتائج المتوقعة والنتائج الفعلية ، أما تساعد بدرجة ملموسة في مواجهة المشكلات المستقبلية. (شوقي ناجي جواد ، 2010، ص 200)

ب - الرقابة المتزامنة (المستمرة )



تتم أثناء عملية تحويل المدخلات ، وإذا كان من الواضح أن النوع السابق يعتبر وقائياً ، فإن هذا النوع يعتبر رقابة اصطلاحية أو علاجية حيث يتم تصحيح الأخطاء أثناء تنفيذ العمل أو التأكد من أن ما يتم إنجازه هو بالضبط المطلوب إنجازه (عبد الغفار حنفي ، عبد السلام أبو قحف ، 1998 ، ص 240) .

ويقصد كذلك بالرقابة المتزامنة ملازمة العمل الرقابي للعمل التنفيذي خطوة بخطوة منذ بدايته وحتى نهايته ، ويجري قياس الأداء ومقارنته بالمعايير الموضوعية لاكتشاف الانحراف لمنع تفاقمه لاحقاً وقبل وقوعه والعمل على تصحيحه أنياً (ثابت عبد الرحمان إدريس ، جمال الدين موسى ، 2002 ، ص 262) .

وهذا النوع من الرقابة لا يتعلق فقط بأداء العاملين ولكن يمتد أيضاً إلى المجالات غير الإنسانية مثل أداء المعدات والآلات (أ.د كامل علي متولي عمران ، 2007 ، ص 30) .

### ج - الرقابة بعد التنفيذ (اللاحقة) :

ويسمى هذا النوع بالرقابة البعدية أو غير المباشرة واللاحقة ، وفي هذه الحالة يبدأ نشاط الرقابة عند الانتهاء من تنفيذ الخطة أو اكتمال نتائجها وذلك بمقارنة النتائج الفعلية النهائية بالمعايير الموضوعية لتحديد الانحرافات ، فهي تشكل نظاماً لتغذية التخطيط بالمعلومات المترددة والتي تعتبر الأساس في عملية إعادة التخطيط للمراحل القادمة ، ويعاب على هذا النوع أن من شأنها معالجة الأخطاء ولكن بعد وقوعها أي ليس في الوقت المناسب والرقابة في هذه الحالة تعتبر سلبية ، حيث أنها لا تمنع وقوع الخطأ ولا يستفاد منها إلا عند إعداد خطة جيدة ، لذلك يستخدم هذا النوع في بعض الحالات منها متابعة تنفيذ البرامج أو الخطط الروتينية البسيطة وعندما لا يكون للخطأ وزن كبير أو تأثير كبير على الأهداف الرئيسية وعندما تكون تكلفة الخطأ بسيطة (غلوسي دلال ، مرجع سابق ، ص 79) .

بناءً مما تقدم من أنواع الرقابة من حيث زمن حدوثها ، نستطيع أن نقول بأن الرقابة تمارس على الأعمال والنشاطات والسلوك أيضاً ، بغية التأكد من أن النتائج والأداء قد تحققت وفقاً للأهداف الموضوعية والمعايير المحددة مسبقاً من أجل تقييم هذا الأداء وتحديد الانحرافات وتصحيحها سواء أكانت أثناء العمل أم بعد الانتهاء من إنجازه.

### 5-2 الرقابة من حيث مصدرها : ويضم هذا النوع وفقاً لما أشار إليه (الفاغوري 2008)

#### أ- الرقابة الداخلية :

ويقصد بها الرقابة الذاتية ، وهي من أنواع الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على كل أو بعض العمليات التي تؤذيها المنظمة ، وهذه الرقابة قد تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة ، والغرض من الرقابة الداخلية في المنظمة هو ضبط الأعمال الجارية فيها ، وإحكام مسارها في الاتجاه الصحيح ، حتى تصل إلى الأهداف المرسومة لها. (مرح ظاهر شكري "حسن علي" ، 2016 ، ص 24) .

وتتم هذه الرقابة الداخلية من خلال التدرج الرئاسي ، حيث يستطيع القائد الإداري أن يتأكد من كافة أمور العمل في المنظمة وأسلوب التنفيذ ، و الرقابة الداخلية تعني تلك الرقابة التي تعمل داخل إطار البيئة



الإدارية وعلى مستوى الدائرة الواحدة ، ومن الأمثلة على ذلك وحدات الرقابة الداخلية المتخصصة في الرقابة على الدائرة التي توجد بها وأيضا بما يعرف بالرقابة اليومية التي يمارسها الرئيس على المرؤوسين (ثابت عبد الرحمان إدريس ، جمال الدين موسى ، مرجع سابق ، ص 263 ) .

#### ب - الرقابة الخارجية :

يقوم بهذا النوع من الرقابة أجهزة من خارج المنظمة ، إذ تمارسها أجهزة أو منظمات مختلفة تهدف جميعها التحقق من قيام المنظمة بواجباتها نحو المجتمع بالشكل الصحيح وينظر للرقابة الخارجية على أنها عمل مكمل للرقابة الداخلية ، والرقابة الخارجية هي من حيث الشكل رقابة إجمالية ، وإن كانت توجد أحيانا رقابة تفصيلية ، كما أنها تمارس بواسطة أجهزة أو تنظيمات متخصصة يتولى كل منها رقابة على نوع معين من النشاط الذي تزاوله المنظمة ، بما يكفل الاطمئنان إلى أن تصرفات الأفراد العاملين في المنظمة لا تشكل إخلالا أو خروجا عن القواعد أو القوانين المقررة ، وأن أداء المنظمة ككل يسير بشكل صحيح نحو تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية من حيث الكم والنوع والزمان والأساليب المستخدمة ( شوقي ناجي جواد مرجع سابق ، ص 203 ) .

#### 3-5 الرقابة من حيث مستوى الإداري :

يمكن تصنيف أنواع الرقابة على أساس المستوى التنظيمي إلى الأنواع التالية :

أ- الرقابة على مستوى الفرد : حيث يكون التركيز على أداء الأفراد للعمل، وكذلك السلوكات المرتبطة بإنجاز هذا العمل، ويمكن في هذا الخصوص استخدام العديد من المؤشرات مثل: الكفاءة الإنتاجية للفرد، معدل الغياب، بالإضافة إلى تقارير الأداء السلوكية التي يعدها رؤسائه في العمل (علي عباس، مرجع سابق، ص 184) .

ويسعى هذا النوع إلى تقييم أداء الأفراد العاملين ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل وسلوكهم وذلك بمقارنة أدائهم مع المعايير الخاصة بذلك (ثابت عبد الرحمان إدريس ، جمال الدين موسى ، مرجع سابق ، ص 263 ) .

ب - الرقابة على العمليات والأنشطة الوظيفية : كالتسويق والإنتاج والتمويل وتسيير الموارد البشرية ، وفي هذا الشأن نجد أن مؤشرات عديدة من الممكن استخدامها في كل نشاط من الأنشطة المذكورة كمعدل دوران العمال ، ونسب السيولة ، نسبة التكاليف التسويقية إلى إجمالي المبيعات ، نسب استغلال الطاقة (علي عباس ، مرجع سابق، ص 184) .

ويمكن تقسيم هذا النوع من الرقابة إلى أربعة أنواع من حيث مستوياتها ، وهي الرقابة الاستراتيجية والرقابة الهيكلية ورقابة العمليات والرقابة المالية ، وتركز رقابة العمليات على العمليات التي تمارسها المنظمة في تحويل مواردها إلى منتجات أو خدمات أما الرقابة المالية فتركيزها يقتصر على النواحي المالية في المنظمة مثل : تقويم بالملاحظة والتأكد من أوراق القبض تدفع من قبل الزبائن في الوقت المحدد ، أما الرقابة الهيكلية فتركز على أن عناصر الهيكل التنظيمي تخدم غايات وأهداف المنظمة مثل : مراقبة نسبة الإداريين لا تزيد عن حد معين وأخيرا الرقابة الاستراتيجية وهي العمليات التي تراقب من خلالها المدير سير النشاطات في

المنظمة وتقييمها و اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود انحراف (ثابت عبد الرحمان إدريس ، جمال الدين موسى ، مرجع سابق ، ص 265 ).

نستنتج مما سبق أن هذا النوع من الرقابة يهدف إلى قياس وتقييم ما تم إنجازه في قسم من أقسام المنظمة لمعرفة مدى كفاءة أدائها لمهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة

### ج - الرقابة على كافة المؤسسة :

وهي تقييم الأداء الخاص بكافة مكونات المؤسسة ، وتحديد طبيعة الكفاءة الخاصة بها ، وذلك لتحقيق كافة أهدافها العامة (WWW.mawdoo3.com :24/4/2020,10:30).

### 4-5 الرقابة من حيث طريقة تنظيمها:

#### أ- الرقابة الفجائية :

و هي التي تتسم بشكل مفاجئ ودون سابق إنذار بقصد الاطمئنان على حسن سير العمل ورصد الانحرافات إن وجدت (عقيلي عمر وصفي ، 2007 ، ص 449 ) .

ب- الرقابة الدورية : وتتخلص في وضع برامج رقابية دورية يتم تنفيذها مسبقا على فترات محددة والهدف منها هو وقائي أكثر منه علاجي ، ومن أمثلتها ما يطلبه البنك المركزي من البنوك المرخصة العاملة من تزويده بمعلومات محددة عن أوضاعها المالية وبشكل دوري بموجب نماذج معدة مسبقا بهذا الغرض .

يعنى أن هذا النوع من الرقابة الدورية ، يتم في فترات محددة كل أسبوع أو كل شهر مثلا .

ت- الرقابة المستمرة : بمعنى أنها دائمية وليست على فترات منقطعة ، ومن أمثلتها ما يعرف ببطاقة الجرد المستمر في المستودعات للرقابة على محتوياتها دفتريا (د. عمر محمود غباين ، 2009 ، ص ص 228،229) يعنى أن هذا النوع من الرقابة المستمرة تتم عن طريق المتابعة باستمرار و التقييم المستمر دوما لأداء العمل

### 6 - مراحل وخطوات الرقابة الإدارية:

تتضمن عملية الرقابة الإدارية مراحل وخطوات محددة وهي كالآتي :

#### 1- تحديد المعايير:

المعيار هو الرقم أو مستوى جودة تسعى إلى تحقيقه أيا كانت المعايير يمكن تصنيفها جميعا إلى إحدى هاتين لمجموعتين المعايير الإدارية أو المعايير التقنية فيما يلي وصف لكل نوع :

#### 1- المعايير الإدارية :

تتضمن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقنيات الأداء ينبغي أن نركز جميعها على المساحات الأساسية ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة ، تعبر المقاييس الإدارية عن من ، متى ، ولماذا العمل .

#### ب- المعايير التقنية :

يحدد ماهية وكيفية العمل ، وهي تطبق على طرق الإنتاج والعمليات والمواد و الآلات ومعدات السلامة والموردين ، يمكن أن تأتي المعايير التقنية من مصادر داخلية وخارجية .

2- قياس الأداء :

وهنا يقاس الأداء الفعلي بطريقة مستمرة لتقدير ما إذا كان متفقا مع المعايير وقد يكون القياس شاملا أو بالعينة وهناك العديد من المعايير الرقابية ومنها المعايير التالية :

1- المعايير الكمية : تتعلق بكمية العمل الذي ينبغي أن ينجزه الفرد في فترة زمنية محددة وهنا يمكن وضع مواصفات دقيقة لأنها تتعلق بشيء كمي .

ب - المعايير النوعية : تتعلق بوضع مواصفات خاصة لدرجة الأداء المطلوب وهنا يتم التركيز على النوعية والجودة اعتمادا على المواصفات الموضوعية للأداء .

ج - معايير كمية ونوعية مع بعضها : وهي التي يتم من خلالها المزج بين كل من المعايير الكمية والمعايير النوعية لإنجاز الأعمال أو الأداء في فترة زمنية محددة .

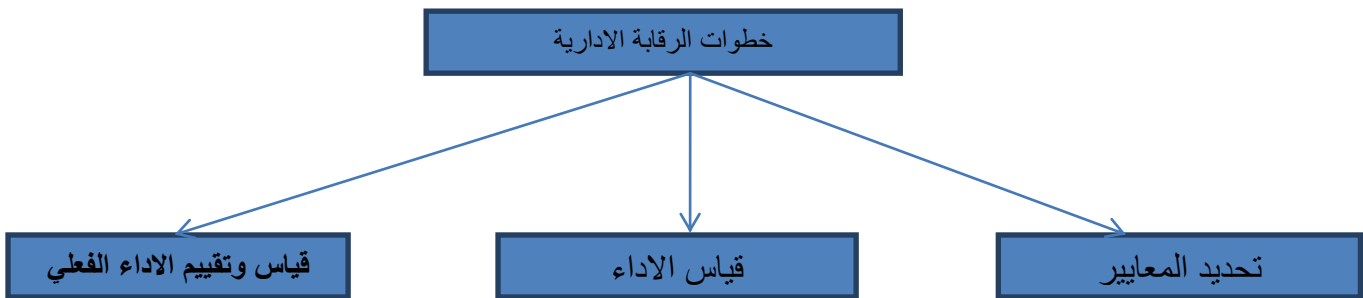
د - المعايير الزمنية : دراسة الوقت : تتعلق بقياس الأداء خلال برنامج زمني محدد .

و - معايير التكلفة : وهي من محددات الكفاية الإدارية بحيث تعكس معايير التكلفة من الناحية المالية المتعلقة بمصروف احدى البرامج .

ي - المعايير المعنوية : تتعلق هذه المعايير بالأنشطة التي يتعذر تحديد كمياتها كقياس الروح المعنوية للعاملين أو مبدأ الولاء الوظيفي أو غير ذلك . ( الطراونة والهادي، 2012، مرجع سابق، ص 47،48) .

3- قياس وتقييم الأداء الفعلي :

إذا تم تحديد المعيار ، فهذا لا يعني شيئا على الواقع ، فحتى يتم مقارنة المعيار ، يجب قياس الأداء الفعلي ، ويتم قياس الأداء على حسب الدرجة ، فالمشرف يقيس أداء مرؤوسيه ومدير القسم يأخذ بالمجمل ، كما أن تحديد وقت القياس يختلف أيضا فهناك معايير يتم مطابقتها مع الأداء الفعلي بشكل يومي ، ويضعها بشكل شهري ، أو سنوي ( غلوسي دلال، 2014، مرجع سابق ، ص 67 ، 68) .



الشكل رقم (01) : من إعداد الطالبة

7- وسائل وأدوات الرقابة الإدارية:

تتطلب وظيفة الرقابة وسائل ملائمة لطبيعة النشاط في المنظمة لتحقيق أهداف الرقابة الإدارية ومن أهم الوسائل الرقابية المستخدمة في المنظمات ما يلي :

1- التقارير الإدارية :

وتعني كلمة تقرير ،عرض كتابي للبيانات ، وقد يتعلق بعرض تسجيل النشاط أو ظروف قائمة ، أو قد يتعدى ذلك إلى تحليل هذه الظروف واستخلاص النتائج ،والتقارير الإدارية هي التقارير التي توضع لتقدير كفاية العاملين في الإدارة أو لبيان كيفية سير الأعمال الإدارية .

ومن أهم التقارير الإدارية ما يلي :

أ- التقارير الدورية :

تكون هذه التقارير بصورة دورية ، يومية ،أسبوعية ، أو شهرية أو فصلية أو حولية أو بعد انتهاء المشروع كله ،يقوم بوضع التقارير عادة مدراء المشاريع وتكون الجهة المخاطبة فيها هي الإدارة العليا ، وهذا للوقوف على الإنجازات والمشكلات ، ومثل هذه التقارير تكون مختصرة وتحتوي على معلومات وبيانات إحصائية أو جداول وحقائق وأرقام وغيرها .

ب- تقارير الفحص:

وهدفها تحليل ظروف المشروع سابقا وحاضرا لمساعدة الإدارة العليا على تلمس القرارات والخطط اللازم اتخاذها ،وتختلف هذه التقارير الدورية في أنها تتطلب جميع وتسجيل بيانات هامة لم تكن معلومة قبل الدراسة والفحص ، ثم يقوم بتحليل هذه البيانات للوصول إلى نتائج محددة ( أحمد بن صالح بن هليل الحربي ، 2003 ، ص 59 ) .

ج- تقارير سير الأعمال الإدارية :

تتجز هذه التقارير من رؤساء الإدارات أو من ينوب عنهم ، وتوجه للإدارة العليا ، متضمنة أنشطة الإدارات وإنجازاتها المتعددة ، وتشكل مثل هذه التقارير حلقة وصل بين المستويات الإدارية الوسطى والدنيا من جهة ، والمستويات الإدارية العليا من جهة أخرى .

وتتضمن هذه التقارير عادة شروحات عرض العمليات التنفيذية إلى جانب معلومات مختصرة عن الإنجاز والإشارة إلى المشكلات الناجمة وبعض الاقتراحات والتوصيات لمعالجة ما يلزم .

د- تقارير قياس كفاءة الموظفين :

وهي تقارير دورية عادية يقيم فيها الرؤساء المباشرون أداء مرؤوسيهم ، بما في ذلك قياس قدراتهم ، وتطور تلك القدرات ومدى تعاونهم مع زملائهم في العمل ، ويقصد بمثل هذه التقارير تحفيز الموظفين على الأداء وتحسين نوعية عملهم ، بالإضافة إلى تحسن أوضاعهم الوظيفية ( السعيد بلوم ، ، 007 ص 50) .

هـ- التقارير الخاصة :

وهي تقارير تركز على بنود مالية وغير مالية ، وهي تقارير متممة للتقارير الإدارية التي ورد الحديث عنها ، تنفيذ مقارنتها مع بعضها البعض على فترات زمنية مختلفة في عملية الرقابة الشاملة .

و- المذكرات :

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

ي- تقارير التوصية :

لا تقوم تقارير التوصية فقط بعملية التحليل ، وتقديم البيانات والتي هي وظيفة تقارير الفحص ، بل تقدم التوصيات و الاقتراحات والحلول المناسبة بطريقة مقنعة وذات دلالة ملازمة للحقائق الموضوعية ، والغرض الرئيس من هذه التقارير هو توفير ظروف أفضل للأداء ، والمساعدة في حل بعض المشكلات وتحسين خطة العمل أو بعض نظم العمل المعمول به (السعيد بلوم ، مرجع سابق ، ص 50).

## 2- الإشراف و الملاحظة :

تتم الرقابة الإدارية عن طريق الإشراف والملاحظة في مختلف المستويات الإدارية ، سواء الإدارة العليا ، أو الإدارة الوسطى ، أو الإدارة الدنيا ، والذين يتمثلون في رؤساء الأقسام الذين تنحصر مهامهم في تحويل الأوامر والتعليمات إلى أفعال ( أحمد بن صالح بن هليل الحربي ، مرجع السابق ، ص 48 ) .

## 8- خصائص الرقابة الإدارية الفعالة

حتى تتمكن الرقابة الإدارية من القيام بمهامها بشكل فاعل يحقق النجاح الذي يكون في المؤسسة لا بد أن يتوفر في الرقابة خصائص تمتاز بها وهي كالتالي :

\* **المرونة** : وهذا يعني أن تكون وسائل الرقابة الإدارية وخطواتها وأساليبها قابلة للتغيير والتبديل والتطوير حسب ظروف العمل وما يطرأ من مستجدات في المؤسسة أثناء الممارسة .

\* **الملائمة** : وهذه خاصية مهمة في نجاح الرقابة الإدارية ، حيث يشترط أن تتناسب الرقابة مع طبيعة العمل المكلف به من قبل كل مؤسسة والتي تؤدي إلى اختلاف في المخطط والبرامج في ضوء ظروف المؤسسة وأهدافها وتمويلها مثلا .

نظام الرقابة في المؤسسات الضخمة يجب أن تكون مناسبة لكي تتم السيطرة على العاملين وعلى الوحدات التي يعملون بها العاملين ، وفي المؤسسات الصغيرة يكون نظام الرقابة سهل وبسيط بحيث يستوعب صغر المؤسسة ولا يكون زائد عن الحاجة المطلوبة .

\* **الوضوح** : وهي أن تختار الرقابة الوسائل الواضحة التي تمنع من الوقوع في التناقض أو الازدواجية مع الأجهزة المشابهة في العمل ، وأن تعمل على تحديد هذه الوسائل بشكل يسمح لجميع الأجهزة الخاضعة للرقابة

أن تلم بها ، لأن الهدف هو التوجيه والإرشاد والتصحيح ، وليس النظر إلى العيوب فقط فيكون بذلك هو جهاز تجسسي وليست جهاز رقابي .

\* **قلة التكاليف** : يجب أن تمتاز الرقابة بأنها قليلة التكاليف ، تشكل عبئاً على موارد المؤسسة ، بحيث تكون العوائد أكثر من التكاليف في المؤسسة ، إنتاج كثير مع جودة عالية ولكن بالمقابل تكون قليل الكلفة .

\* **الدقة** : يجب أن يكون الجهاز الرقابي في المؤسسة هو جهاز سريع في تحديد الأخطاء قبل حدوثها لأنه يساعد بشكل سريع على إيجاد الحلول بالشكل المناسب دون أن يكون هناك عوائق تعيق حركة المؤسسة بالشكل الصحيح. (معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد ، مرجع سابق ، ص 72، 73).

## خلاصة الفصل

من خلال التطرق في هذا الفصل للرقابة الادارية من مختلف جوانبها كتعريفها واهميتها ،اهدافها ،خصائصها انواعها ومراحلها .. الخ ، نستخلص أن الرقابة لها اهمية بالغة في معرفة نقاط القوة والضعف ، وكذلك في كشف الاخطاء والانحرافات والعمل على تصحيحها فنظام الرقابة الفعال الذي يتميز بمجموعة من الخصائص كالوضوح والسهولة والموضوعية في أي منظمة بحيث يتم تحديد وفهم خطواتها التي تبدأ لتحديد الهدف وتنتهي باتخاذ الاجراءات التصحيحية يكون دافعا للأداء نحو الافضل واما اذا كان النظام يفتقر لجميع هذه الخصائص فقد يكون عكس ذلك .

# الفصل الثاني



## الفصل الثاني

### الأداء الوظيفي

#### تمهيد

- 1- مفهوم الأداء الوظيفي
- 2- نظريات الاداء الوظيفي
- 3- محددات الاداء الوظيفي
- 4- عناصر الاداء الوظيفي
- 5- أبعاد الأداء الوظيفي
- 6- أنواع الأداء الوظيفي
- 7- العوامل المؤثرة على الأداء
- 8- تعريف تقييم الأداء الوظيفي
- 9- عملية تقييم اداء الموظفين
- 10- القائمون على تقييم الأداء
- 11- مراحل عملية تقييم الأداء
- 12- أهمية تقييم الأداء
- 13- طرق تقييم الأداء
- 14- مشكلات تقييم الأداء
- 15- إجراءات تحسين مستوى الأداء

#### خلاصة الفصل

**تمهيد:**

حظي الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين و المفكرين في مختلف المنظمات ، لأن الاهتمام بأداء الفرد في أي منظمة وإعطائه الأولوية والعناية اللازمة من بين الاهداف التي تسعى اليها ، وإلى إنجاز أعمالها بكفاءة و فعالية عالية ، وذلك من أجل الوصول إلى تلك الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقا بوضع خطة استراتيجية محكمة وبأقل تكلفة ممكنة. ومن هنا ازدادت الاهتمامات الفكرية للتخطيط بكيفية وطريقة ووسيلة تحسين الأداء الوظيفي للموظفين ، لأن نجاح وتحقيق هدف أي منظمة مرتبط بمستوى وكفاءة أفرادها، فالفرد هو الذي يخطط وينظم وينفذ القرارات، ويراقب سيرورة الأعمال والواجبات من أجل تحقيق الفرد وأهداف المنظمة أيضا.

من خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى الأداء الوظيفي من خلال عرض مفصل لمفهومه وأنواعه، عناصره، أبعاده ومحدداته، وصولا إلى عملية تقويم الأداء الوظيفي والقائمون عليها ومشاكل عملية التقويم وأخيرا على إجراءات تحسين مستوى الأداء .

## 1- مفهوم الأداء الوظيفي

يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ، ولهذا سوف نحاول من خلال إعطاء عدة تعريفات لغوية واصطلاحية لتوضيح هذا المفهوم

### 1-1 المعنى اللغوي للأداء :

يعتبر قاموس اللغة الفرنسية "Larousse" كلمة الأداء "Performance" كلمة انجليزية مشتقة من الكلمة القديمة "Performance" المأخوذة من الكلمة "Performer" و التي تعني أتم أو أنجز أو أدى " Accomplir " ( Dictionnaire De la Langue Française ,p766-2001 ).

وأدى الشيء أي أوصله ، وأدى دينه تأدية أي قضاء والمقصود هنا من الأداء هو قضاء الأمر ،والأداء اللغوي يعني قدرة الفرد الأداء اللغوي الصحيح قراءة وكتابة وتعبيرا ،كلمة أداء مشتقة من الفعل أدى ويشير المعنى اللغوي للفعل أدى إلى معنى المشي مشيا ليس بالسرير ولا البطيء .وأدى قام به ،يقال أدى فلان الدين بمعنى قضاء وأدى فلان الصلاة أي قام بها في وقتها ،وبهذا المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به (كريم سيد محمد محمود، معجم الطلاب الوسيط ، 2006، ص 12).

### 1-2 المعنى الاصطلاحي للأداء:

: تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها :

1- عرفه "مصطفى عشوي" بأنه نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة ، وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال (مصطفى عشوي ، 1992، ص 14).

1- وعرفه " أحمد زكي بدوي في كتابه : علاقات العمل في الدول العربية على أنه : تأدية العمل تبعا لتوجيهات وإشراف صاحب العمل ، وفقا لأحكام القانون وأنظمة العمل ( أحمد زكي بدوي ، علاقات العمل في الدول العربية ، ص101) .

3- تعريف الأداء حسب (Kherakhem.A) : من وجهة نظر هذا الكاتب فإن الأداء يدل على: " تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة" (الشيخ الداوي ، 2010/2009 ، ص 218) .

نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة.

4- وعرف أندروود ( Andrewd ) "الأداء بأنه تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة " .

5 - كما عرفت هاينز ( Haynes ) الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة

6 - يعرف الأداء بأنه العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح.

7 - عرف الأداء " بأنه المسؤوليات والواجبات والنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفاء المدرب القيام بها " .

8 - كما يعرف "الأداء بأنه قدرة الموظف على تحقق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المنظمة".

9- وكذلك يعرف الأداء الوظيفي بأنه" تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة

(<https://mawdoo3.com;13/07/2020:14H30>)

10 - ويُعرّف الأداء الوظيفي كذلك " بأنه سلوك يسعى للوصول إلى هدف معين، وتختلف النظرة الإدارية للأداء الوظيفي، حيث يتم التعامل معه بصفته قياساً لأداء الفرد، أو أداء مجموعة من الأفراد (فريق العمل)، أو أداء المنشأة بصفقتها وحدةً واحدة " (<https://mawdoo3.com;13/07/2020:14H30>) .

11- ويعرف الأداء الوظيفي على أنه " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة ، وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد" (رواية محمد حسن ،1999، ص 21 ) من خلال التطرق للعديد من التعاريف للأداء الوظيفي يمكن أن نقول أن الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له ، حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة .

### 2- محددات الأداء الوظيفي :

إن الأداء الوظيفي هو " الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد " (رواية حسن ، مرجع سابق ،ص 210 ) .

ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح في :

- الجهد المبذول من طرف الفرد .

- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة .

- مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته .

أ / الجهد :

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

ب/ القدرات :

تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه .

ج/ إدراك الدور :

ويعنى به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه .

لتحقيق مستوى مرض من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتيقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد

عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فان أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة

نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فان هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح وبنفس

الطريقة فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تتقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون

أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتقعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر. (راوية محمد حسن ، 1999 ، ص 216 )

ويرى البعض الآخر أن محددات الأداء الوظيفي تتمثل في :

الرغبة: وهي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليلسك باتجاه إشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبر عن دافعية الفرد وهي تتألف من محصلة اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها

القدرة : وتعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء

بيئة العمل: وتتمثل في الملامح المادية مثل (الإضاءة ، التهوية، ساعات العمل ،التجهيزات ، والأدوات المستخدمة) ومعنوية مثل (العلاقات بالرؤساء والزملاء) (مصطفى أحمد سيد، 2000، ص 147) .

ومن خلال ما سبق من اختلافات في محددات الأداء الوظيفي نستنتج بأن محددات الأداء الوظيفي هو نتيجة أو نتاج أو مزيج بين الجهد المبذول والرغبة والدافعية التي تكون لدى الفرد وتفاعلها مع ما يمتلكه من قدرات ومهارات ومعارف تساعده على أداء وظيفته ،وتفاعلها أيضا مع إدراك الفرد لسلوكه ومهامه ودوره في بيئة عمل جيدة ، ويتفاعل كل هذه العناصر تساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي لكل المنظمة.

### 3-نظريات الأداء الوظيفي :

هناك العديد من النظريات المفسرة للأداء في التنظيم الإداري وأشهرها النظريات الكلاسيكية التقليدية للتنظيم الإداري وقد ظهرت في أوائل القرن العشرين وسادت حتى أواخر الثلاثينات ، وتعتبر نتاج التعامل مع العديد من التيارات التي كانت سائدة في تلك الفترة تمثلت في سيطرة الآلة على الإنسان والثورة الصناعية والجو غير الديمقراطي .

ومن هذه النظريات نظرية الإدارة العلمية ونظرية التقسيم الإداري والنظرية البيروقراطية ، ثم جاءت نظرية العلاقات الإنسانية التي جاءت مناقضة لسابقاتها ومناقضة لهم ووجهت الانظار إلى الجانب الإنساني للعامل وبينت كيف يؤثر ذلك على أدائه وفيما يلي سيتم شرح كل نظرية على حدا

### 3-1 نظرية الإدارة العلمية " لفرديريك تايلور ( 1856-1915 ) :

لقد نشأت وتطورت الإدارة العلمية في فترة ما بين 1900 و 1930 حيث شهدت الولايات المتحدة الأمريكية تطوراً كبيراً شمل كل مستويات الحياة خاصة المجال الاقتصادي، وهذا ما استلزم ضرورة وجود آليات حديثة لترشيده وتسيير ومراقبة هذا التطور، الأمر الذي استدعى ولفت أنظار رجال مثل فرديريك تايلور، حيث شرع في البحث عن السبل الكفيلة بحل مشكلة تدني مستوى الإنتاج وتدنيها داخل التنظيمات الصناعية خاصة مع تفاقم اللامبالاة، والإسراف في استعمال وسائل الإنتاج. من هذا كله شرع تايلور في تقديم تصوره لتحسين الإنتاج وقد صاغ وسط قواعد لذلك. فما هي أهم ما جاءت به التيلورية؟

لقد نظر تايلور إلى التنظيمات كنسق مغلق تتسم بالهيكل التنظيمي الطويل ومستويات إدارية متعددة وحسبه للوصول إلى التحكم في كل هذه المستويات لابد من الرقابة اللصيقة الصارمة حيث >> لكي تصبح وحدة الأمر ممكنة لابد من تضيق نطاق الإشراف وبالتالي يمكن جعل الرقابة والإشراف على بمعنى لكل عامل شخصاً معيناً يشرف عليه ويراقبه>> ( علي السلمي ، 1980 ، ص 67 ) .

### 3-2 نظرية التقسيم الإداري "لهنري فايول ( 1841-1925 )

وهو فرنسي الجنسية من عائلة بورجوازية ، قدم تفسيراً جيداً لظاهرة التنظيم اعتمد فيه على مبادئ ترفض الرشد والعقلانية في العلاقات التنظيمية ، وتمت الاستفادة من هذه النظرية من خلال ما يلي :

- وحدة الأمر ، - وحدة التوجيه ، - التدرج والترتيب ، - النظام ، - مكافأة الأفراد ، - المساواة ، - الخضوع ، - السلطة والمسؤولية ، - المركزية ، - الاستقرار في العمل ، - الانضباط - تقسيم العمل ، - المبادرة والابتكار ، - روح التعاون .

ووظائف الإدارة لخص فايول وظائف الإدارة في خمسة عناصر هي :

التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، التنسيق ، الرقابة .

- التخطيط : أي رسم طريق العمل القريبة والبعيدة المدى من خلال القرارات المتخذة من أجل بلوغ أهداف المنظمة انطلاقاً من الموارد المتاحة .
- التنظيم : أي تحديد وتصنيف وترتيب الأنشطة والمهام داخل المنظمة بما يخدم أهداف المنظمة .
- التوجيه : وهو الاتصال بالعاملين وإرشادهم نحو أهداف المنظمة .
- التنسيق : وهو الربط والتوفيق بين المهام للعاملين بما يخدم أهداف المنظمة .

- المراقبة: أي متابعة أداء العاملين من فترة لأخرى ومقارنة أدائهم بالوجه المطلوب من أجل تدارك النقص وتقويم الأخطاء (ذ. مريم أرفيس ص، ص 492-493) .

### 3-3 النظرية البيروقراطية :

قد برزت هذه النظرية في أوائل القرن العشرين ويعود الفضل في إرساء مبادئ وقواعد هذه لنظرية "ماكس فيبر" الذي يعد أول من صاغ نظرية علمية تهتم بدراسة البناء التنظيمي، وقد انطلقت هذه النظرية من تعريف البيروقراطية حيث تشير إلى الجهاز الإداري وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي وقد وضع بعد ذلك النموذج المثالي لدراسة تنظيم المؤسسة والذي يطلق عليه البعض الأسلوب الإداري الرشيد ذلك أن تحليلاته تتسم بالموضوعية والدقة والرشد وفي نطاق هذا النموذج يمكننا استنباط تصور " فيبر" حول متغيرات الرقابة التنظيمية. فما هي عناصر هذا التصور؟

لقد نظر "فيبر" للتنظيم كنسق مغلق يتصف بهيكل تنظيمي طويل متعدد المستويات الإدارية ويتسم بنطاق إشراف ضيق هذا التنظيم الهرمي للجهاز الإداري يمكن تقسيمه لثلاث مستويات: فالمستوى الأول ويقع في قمة الهرم الإداري وهو مستوى الإدارة العليا أو السلطة المركزية مهمته صياغة ووضع الأهداف السياسات العامة للتنظيم والعمل على متابعتها من خلال المستويات الأخرى.

أما المستوى الثاني هو الإدارة التنفيذية ومهمتها وضع الخطط التنفيذية اللازمة لتنفيذ الأهداف والسياسات والإشراف على عمليات تنفيذها وتسليم التقارير عن عملية التنفيذ للسلطة العليا.

في حين أن المستوى الثالث وهو مستوى الإدارة الدنيا أو الإدارات الإشرافية تقوم بعمليات التنفيذ المتنوعة تحت المستوى الذي أعلى منها، ونلمس من خلال التنظيم الهرمي للجهاز الإداري أن كل مستوى يراقب المستوى الأدنى منه (علي السلمي، مرجع سابق ، ص 67) .

وتجدر الإشارة أن النظرية الفيبرية ترى أن نطاق الإشراف ضيق كما ذكرنا سالفًا وهذا راجع لطبيعة الهيكل واعتمادها على التخصص الوظيفي. حيث كلما كان مبدأ التخصص الوظيفي زادت المستويات الإدارية والتنظيمية كان نطاق الإشراف ضيق.

والمشرفون لهم مجالات عمل محددة رسمياً وثابتة لأن الوظيفة تحدها القواعد التي تمكنهم من التكيف مع مختلف القواعد التي يصدرها التنظيم والعلاقات بين المشرفون والعمال علاقات موضوعية.

وعلى هذا الأساس يتضح لنا أن "ماكس فيبر" قد ركز على الرقابة المغلقة التي تركز على العناصر التالية :

- تقسيم العمل والتخصص الوظيفي.
- قنوات الاتصال رسمية لا غير .
- مركزية اتخاذ القرارات .
- نطاق الإشراف الضيق.
- القيادة الأوتوقراطية.

وخلاصة القول أن "ماكس فيبر" قد ركز على الرقابة المغلقة قصد بلوغ الأهداف داخل التنظيم وهو ما يرتبط بموضوع دراستنا الذي يتمحور حول الرقابة التنظيمية.

### 3-4 نظرية العلاقات الإنسانية: "إلتون مايو" ( 1880-1949 )

أدى النقد الموجه إلى المدارس التقليدية إلى ظهور اتجاه جديد في أواخر العشرينات من القرن العشرين ، يهتم بالعلاقات الإنسانية ، وافترضت النظرية أن المنظمات كائنات اجتماعية و العاملين داخلها يسعون إلى التعاون والعيش في علاقات ودية ، وأهم مبادئ هذه النظرية :

- المنظمات كائنات اجتماعية .
- يشعر الناس بالسعادة والأهمية من خلال علاقات ودية و طيبة مع الآخرين مما يزيد كفاءة الاداء .
- التخصص وتقسيم العمل المفرطين يؤذيان إلى الروتين مما يفضي إلى السأم والملل .
- علاقات التعاون والود الاجتماعي أهم من الرقابة والحوافز المادية . (ذ. مريم أرفيس، مرجع سابق ، ص 495).

### 4 - عناصر الأداء الوظيفي:

للأداء عناصر او مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للموظفين في المؤسسات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فعالية الأداء الوظيفي للموظفين وقد تعددت تصنيفات هذه العناصر حسب اختلاف اهتمام الباحثين يمكن حصر تلك العناصر في الآتي:

**1 - الموظف وكفاءته:** وهو ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف، بالإضافة إلى التفاني والجدية في العمل والقدرة على التحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة إلى الإشراف والتوجيه وفي حقيقة الأمر أن البنية المعرفية للموظف في حالة تغيير دائمة نتيجة لتأثير عمليات تعليمية عديدة كالتكوين.

**2- العمل ومتطلباته:** وتشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها العمل، من الأعمال أو وظيفة من الوظائف، وما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل مميز فيه ويحتوي على عناصر التغذية الاسترجاعية كجزء منه، وتشمل أيضا الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل وسرعة الإنجاز والتحرر من الأخطاء.

**3- البيئة التنظيمية ومكوناتها:** وهي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال مثل التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم والتي تؤثر في الأداء الفعال هي العوامل الاقتصادية الاجتماعية، حضارية، سياسية وقانونية، وتكنولوجية ( <https://www.tadwiina.com> 21/07/2020 ;10H35 ) .

وهناك من يرى أن الأداء الوظيفي يتكون من العناصر التالية :



1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة (العربي عطية 2012 ص 323)

وتشمل المعارف العامة ، والمهارات الفنية ، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها ، ومنهم من يعددها في :

أ- المعرفة الإجرائية : مجموعة من الخطوات الواجب إتباعها لإنجاز عمل ما ، وهي خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها ، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، ومع أن الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل مدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد ونظم وتعليمات إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل ، حتى تكون الصورة واضحة لجميع الاطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب احد العاملين. وهذا لا ينافي عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين ولكن الاتفاق والتفاهم بين المرؤوس ورئيسه قبل اعتماد أسلوب إيجابي في إنجاز العمل ، ولضمان اتفاهه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات واللوائح والقوانين (ذ. مريم أرفيس ، مرجع سابق ، ص 482).

ب - المعرفة الوظيفية : وهي خريطة ذهنية خاصة بموضوع معين بمعنى الإجابة على "كيف يعمل شيء ما " هذه الخريطة تساعد العامل في تفهم العلاقات بين العوامل المختلفة عن طريق تزويده بصورة ذهنية للموقف ، والمعرفة الوظيفية تنشط وتزود المهارات التنظيرية .

ج - المعرفة الإدارية : أن الأداء يتطلب المعرفة ، والتي تمثل نشاطا معلوماتيا ذهنيا يستخدمه العامل لاختيار السلوك المناسب .

د- معرفة المسؤولية :إن مصطلح المسؤولية يستخدم للتعبير عن العمل المخصص للفرد أو الالتزام المترتب على تخصيص هذا العمل ، وهو يعني جميع الواجبات الازم إنجازها لإتمام عمل ما ، وبناء عليه فإن المدير يتولى تحديد المسؤولية لإعفاء الاخرين .

هـ - معرفة السلطة : بعد تحديد المسؤولية لابد من منح السلطة الضرورية لإنجاز العمل بهذا المعنى فإن السلطة تتضمن ناحيتين هما التمكين والنيابة .

2- نوعية العمل : و تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به ، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء ، كما تمثل درجة الإتقان وجودة المنتج ، وذلك بما يتناسب و الإمكانيات المتاحة .

3- كمية العمل المنجز : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازها في الظروف العادية للعمل ، ومقدار سرعة هذا الإنجاز

4 - المثابرة والثوق : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة . ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل مسؤوله .

الوقت : ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض ، فهو رأسمال وليس دخل مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة ، لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن .

التكلفة : وهي كلفة تحقيق النتائج والأهداف ، ومقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المتوقعة لمعرفة مدى الاختلاف الناتج بينهما(د . مريم أرفيس ، مرجع سابق ، ص ص 483 ، 484 ) .

### 5- أبعاد الأداء الوظيفي :

تعنى بأداء الفرد للعمل القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي :

- الجهد المبذول.

- كمية الجهد.

- نمط الأداء.

#### أ- كمية الجهد المبذول:

تعتبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة .

#### ب- الجهد المبذول :

فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج المواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

#### ج- نمط الأداء:

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل ، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة

إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة (محمد سعيد أنور سلطان، 2003، ص220)

### 6- أنواع الأداء الوظيفي

بعد التعرف على مفهوم الأداء والتطرق إلى محدداته يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع الأداء هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية .

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

#### 6-1 حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي

والأداء خارجي .

أ/ الأداء الداخلي :

ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي انه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا

مما يلي :

\* الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورداً استراتيجياً قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم .

\* الأداء التقني : ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال .

\* الأداء المالي: ويمكن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة (بوعطيط جلال الدين ، 2009، ص76) ب/ الأداء الخارجي :

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

### 6-2 حسب معيار الشمولية:

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي .  
الأداء الكلي : وهو مجموع الإنجازات التي ساهمت فيها كل العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة ، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر ، وفي هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية ، والربح والنمو  
الأداء الجزئي : وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة ، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة ، فمثلاً يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية ، أداء وظيفة الأفراد ، أداء وظيفة التموين ، أداء وظيفة الإنتاج ، أداء وظيفة التسويق ( د . مريم أرفيس ، مرجع سابق ص 485

### 7- العوامل المؤثرة على الأداء:

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ما يلي:

أ- غياب الأهداف المحددة:

فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها و أهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز

أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

ب- عدم المشاركة في الإدارة:

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسئولية والعمل

الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة .

### ج- اختلاف مستويات الأداء:

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج .

### د-مشكلات الرضا الوظيفي:

فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسئوليات والوجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

### هـ - التسبب الإداري:

فالتسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الأشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة ( <https://grhumaines.home.blog/13/07/2020> )

### 8- تعريف تقييم الاداء الوظيفي

يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه : "أسلوب يمكن من إصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجباته والقيام بمسؤوليات وظيفته، والتحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، ومن مدى التحسن الذي طرأ على أدائه لواجبات ومسؤوليات وظيفته، وقدرته على تحمل واجبات ومسؤوليات إضافية" ( أبو شيخة نادر، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، عمان، 2004 ، ص 217)

- ويُعرّف تقييم الأداء الوظيفي بأنه قياس طبيعة الأداء الوظيفي الخاص بالشخص، من أجل تقديم حكم حول قدراته ومدى استعدادده للتطور ( <https://mawdoo3.com;13/07/2020:14H302> ).

- ويرى عبد الغفار حنفي في تقييم الأداء " الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كافية أو جدارة أو استحقاق معين ( ممتاز، جيد جداً، مقبول ، ضعيف، ضعيف جداً.... ) (بوعطي جلال الدين ، 2009مرجع سابق، ص 80 )..

كما عرف تقييم الاداء كذلك بأنه : عملية تشمل جانبيين أولهما يتعلق بقياس مدى أداء الموظف لواجبات ومهام الوظيفة المسندة إليه وفقا لمعيار محدد ، وثانيهما يتعلق بتقدير مدى استعداده للتقدم والترقية ، وتحمل اعباء وظيفية ذات مستوى أعلى من مستوى وظيفته الحالية .

وكما عرف على أنه : " تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وانجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية ، واستعدادهم لنقلد مناصب أعلى مستقبلا ( فايز عبد الرحمن الفروخ ، 2010 ، ط 1 ، عمان - الاردن ، ص 47).

من هذه التعاريف يمكن تعريف تقييم الأداء الوظيفي بأنه تحليل ودراسة وقياس وفحص لكيفية إنجاز الموظفين لواجباتهم وأعمالهم في المنظمة ، وذلك خلال التعرف و دراسة خصائصهم ومهاراتهم وتحديد الاستعدادات والقدرات التي يمتلكونها ، ومقارنة النتائج المحققة بالأهداف المطلوبة منهم ، والكشف عن مواطن القوة والضعف بهدف التحسين والتطور .

### 9- عملية تقييم اداء الموظفين

تعددت المصطلحات التي استعملت للدلالة على هذه العملية ، وذلك بكونها نظام تقييم الكفاءات أو نظام تقرير أداء الموظفين ، وقد أنعكس ذلك في تباين عدة مفاهيم لهذه العملية ، فهناك من يعدها عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد و السلوكات التي يمارسها في موقف معين لتحقيق هدف معين خططته المنظمة سابقا . ويصفها آخرون على أنها نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ، ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع .

كما وصفها الآخرون بشيء من التفصيل على أنها محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية ، أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية ، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الاولى ومواجهة الثانية وذلك لتحقيق فعالية المنظمة ، والملاحظ أن كل تعريف يبرز نقاط من الاهداف التي ترمي إليها عملية التقييم .

ويمكن أن نعرف العملية على أنها نظام يهدف من خلاله إلى تحديد مدى كفاءة الموظفين لأعمالهم وذلك لغايات تتعلق بالمنظمة والفرد على حد سواء (نزار عوني اللبدي، 2015، ص 17).

وبهذا نستخلص أن عملية تقييم الأداء عملية إدارية مستمرة يقوم بها شخص أو مجموعة من الأشخاص يكونون مؤهلين للقيام بهذه العملية ، وذلك للوصول إلى مدى كفاءة العاملين في أداء أعمالهم وواجباتهم .

### 10- القائمون بعملية تقييم الاداء:

1- المشرف أو الرئيس المباشر للفرد : يعتبر التقدير و الحكم على أداء الفرد من خلال المشرف المباشر المدخل التقليدي و الأكثر استخداما، كما أن هذه العملية فهي جزء من مسؤوليات المدير و لا يمكن التهرب منها و المشرفة من خلال مركزه يمكنه التعرف على متطلبات العمل و إعطاء حكم و تقدير أفضل عنه.

**2- التقييم عن طريق الزملاء:** يمثل زملاء الموظف أحد المصادر القيمة للمعلومات عن الأداء خاصة في المواقف التي يصعب على المشرف ملاحظة سلوك مرؤوسيه فالزملاء تتوفر لديهم و خبرات واسعة عن المتطلبات أداء الوظيفية كما تتوفر لديهم الفرص متجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية.

**3- التقييم الذاتي:** على الرغم من عدم استخدام التقييم الذاتي كمصدر وحيد للمعلومات عن الأداء إلا أنه يمثل أحد المصادر العامة فإن الأفراد يستطيعون الحكم على سلوكياتهم الخاصة كما أنهم يمتلكون كافة نواحي المعرفة عن الأداء ومحدداته إلا أنه يأخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييم.

**4- التقييم عن طريق المرؤوسين:** ينظر إلى المرؤوسين باعتبارهم مصدرا هاما للمعلومات عن أداء المديرين حيث تتوفر لهم فرصة التعبير عن كفاءة الرئيس في قيادتهم و توجيههم في العمل و تنمية روح الفريق و تشجيع التعاون وحل الصراعات (مرسي، محمد جمال الدين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، 2006 ، ص447).

نستخلص مما سبق ان الذين يقومون بعملية تقييم الاداء أشخاص يمتلكون الخبرة والدراية الواسعة حول الموظف من جميع النواحي ، إضافة إلى الاستعانة الدائمة بالزملاء المقربون باعتبارهم مصدر يلجأ إليه المقيم لتقييم أداء الموظف .

### 11- مراحل عملية تقييم الأداء

تكون عملية تقويم أداء العاملين موضوعية وتتصف بالعدالة يجب أن تخضع لعدد من الشروط أهمها ما يلي:

**أ- تحديد معايير الأداء :** يجب تحديد المعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال وذلك يختلف باختلاف مواصفات العمل وشروطه، وهناك بعض الخصائص الواجب توفرها في المعيار المحدد وهي: الصدق، الثبات، التمييز، القبول، وسهولة الاستخدام.

**ب - نقل التوقعات لأداء العاملين :** يجب توضيح المعايير للعاملين لمعرفة ما يجب أن يعملوا وماذا يتوقع منهم، وأفضل طريقة لتحقيق ذلك هي نقل المعلومات من المدير لمرؤوسيه ومناقشتها معهم و التأكد من فهمها ثم معرفة ردود فعل المرؤوسين حول استقهاام أية جوانب غير واضحة لهم.

**ج- قياس الأداء :** وهذه الخطوات تتعلق بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي :

- ملاحظة الأفراد العاملين.

- التقارير الإحصائية.

- الشفوية.

- المكتوبة.

**د- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:** تعتبر هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي، ومن الأمور المهمة هنا هي، إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد وقناعة الفرد العامل وخاصة الجوانب السلبية في الأداء.

هـ- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: يجب أن تتم مناقشة كافة الجوانب الايجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف لتوضيح الأمور المهمة التي يدركها الفرد العامل وخاصة الجوانب السلبية في الأداء.

و- الإجراءات التصحيحية: قد تكون مباشرة دون أن تتحقق من الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات و إنما محاولة تعديل الأداء فهذا التصحيح هو من النوع الفني، وقد تكون أكثر دقة بحيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات وتحديد السبب الرئيسي لذلك، وهذا الأسلوب يعتبر أكثر عقلانية وله فوائد كثيرة في المستقبل. (سهيلة عباس محمد ، 1999 ، ص244) .

## 12- أهمية عملية تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء عملية منظمة تهدف إلى تحسين قدرة الموظف وقابليته لتحقيق المهام المطلوب منه إنجازها نمو شخصيته وتطور أدائه، وتتنظر المنظمات المعاصرة إلى تلك العملية كأداة هامة تساعد في العديد من مهام التخطيط والتنظيم المتعلقة بشؤون الموظفين (الهيئي 2009). وتكمن مجالات الأهمية هذه في النقاط التالية:

أولاً - الترقية والنقل: حيث تكشف عمليات تقييم الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى، كما تساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تناسب قدراته.

ثانياً - تقييم المشرفين والمديرين: حيث تساعد العملية في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم و توجيهاتهم .

ثالثاً - تعديل المرتبات والأجور : حيث تساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، واقتراح زيادة مرتبات وأجور العاملين أو إنقاصها، واقتراح نظام حوافز معينة .

رابعاً - تقديم المشورة : حيث تشكل وسيلة لتقييم جوانب الضعف في أداء العاملين واقتراح إجراءات لتحسين ذلك لأداء، عن طريق التدريب مثلاً .

أشار كل من(رحاحلة وخضور، 2012) إلى أن للأداء أهمية في مجالات أخرى هي :

أولاً - أهمية تقييم الأداء بالنسبة للفرد: يستفيد الفرد من نتيجة تقييم أدائه، في أنها ترشده إلى مدى نجاحه أو فشله في أداء مهام عمله المكلف به في جماعته أو هو الضوء الذي يسترشد به في تحديد اتجاهه نحو التقدم أو التأخر، ففي حالة تقدم أدائه فإنه يعلم أسباب هذا التقدم فيعمل على الاستمرار على نفس النهج ويسير على نفس السلوك، وفي حالة انخفاض أدائه فإنه يعلم أيضاً الأسباب التي كانت وراء هذا الانخفاض وبالتالي يعمل على تجنبها مستقبلاً ومحاولة الابتعاد عن السلوك الذي يقلل من كفاءته من وجهة نظر قائده.

ثانياً - أهمية تقييم الأداء بالنسبة لجماعة العمل: على الجانب الآخر تستفيد جماعة العمل من تقييم الأداء في عدة استخدامات هي :

أ- الكشف عن الاحتياجات التدريبية: يكشف تقييم الأداء عن مجالات النقص في المعلومات والمهارات اللازمة للأفراد بناء على سائر ما تُسفر عنه نتائج التقييم.



ب - إعادة النظر في سياسات وأساليب اختيار الأفراد: تكشف نتائج تحليل وتقييم الأداء عن أوجه القصور في المصادر التي تلجأ جماعة العمل إليها للحصول على الأفراد المطلوبين .

من خلال التطرق لأهمية عملية تقييم الاداء نستنتج أن أهمية تقييم الاداء تكمن في أهميتها على مستوى المنظمة كرفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التطور والتقدم ، كذلك مساعدة المنظمة على وضع معايير دقيقة وواضحة لتقييمها كذلك للسياسات والبرامج التي وضعتها إدارة الموارد البشرية حيث يمكن ان تكون مؤشر للحكم على دقة هذه السياسات ، ومعرفة المشاكل والصعوبات التي تواجه الموظفين ، وعلى مستوى الموظفين حيث يدفع بالموظف بالعمل إلى الاجتهاد والإخلاص في العمل وأكثر شعوراً بالمسؤولية ، وعلى مستوى المديرين تكمن أهميتها تكوين علاقات جيدة مع المرؤوسين والتعرف على المشاكل والصعوبات .

### 13- طرق تقييم الأداء

هناك عدة طرق مستخدمة في تقييم أداء الأفراد ، وقد تختلف المؤسسات في اختيار الطريقة المناسبة لتقييم أفرادها حيث يتوقف اختيارها على حجم المؤسسات في اختيار الطريقة المناسبة حيث يتوقف اختيارها على حجم وطبيعة التنظيم الداخلي للمؤسسة فالطريقة الناجحة في إحدى المؤسسات ، قد لا تصلح في مؤسسة أخرى ونستعرض فيما يلي الطرق الأكثر شيوعاً واستخداماً في مختلف المؤسسات .

1-طريقة المقارنة: هي الاعتماد على تطبيق المقارنة للأداء الخاص في الأفراد، وترتيبه بصورة تنازلية بناءً على النتائج التي يتم الحصول عليها، ومن الأمثلة على طرق المقارنة التوزيع الإجباري، وطريقة الترتيب.

2-الطريقة المطلقة: هي عدم تقييم أداء الموظف وفقاً لمقارنة نسبية أو معايير محددة، بل تُطبق عملية تقييم أدائهم بصورة مُطلقة، ومن الأمثلة على ذلك طريقة المقالة التي تُفقد بناءً على أسلوبين هما الصيغة المُقيّدة، والصيغة غير المُقيّدة (المفتوحة).

3-مقاييس التقييم: هذه الطريقة في التقييم لا تُقارن بين الموظفين، ولا تُقيّمهم بشكلٍ مُطلق مثل الطرق السابقة، بل تعتمد على استخدام عوامل مُحددة لتقييم الأداء، ويحرص المسؤول عن التقييم على تحديد مدى وجود هذه العوامل عند كلّ موظف عن طريق استخدامه لمقاييس تُظهر التباين بين الموظفين، ومن الأمثلة على هذه المقاييس الوقائع الجوهرية، والتقدير البياني، وقوائم الاختيار.

4-الطريقة المعتمدة على النتائج: هي مجموعة من الطرق التي تهتمّ بنتائج العمل كمعيارٍ أساسيٍ للتقييم، بعكس الطرق السابقة التي تهتمّ بتقييم الأفراد؛ من خلال الاعتماد على سلوكهم أو خصائصهم، وتستخدم الطريقة المعتمدة على النتائج المقارنة بين الأهداف الخاصة في الأداء، والنتائج التي ظهرت نتيجةً للأداء، ومن الأمثلة على هذه الطريقة أسلوب الإدارة بالأهداف.



- و يوضح سيوني محمد الرادعي طرق تقييم الاداء في :

### 1 - مقياس إعطاء الدرجات:

وهي تقييم العامل وذلك بإعطاء درجات بناء ا على بعض المعايير مثل الولاء للمنظمة و التعاون مع زملاء وكيفية العمل حيث يقوم المسؤول بتقييم الموظف بناء ا هذه المعايير .

### 2- الأحداث الجوهرية :

حيث يقوم الشخص المسؤول بتسجيل معلومات عن سلوكيات العامل في بعض الحالات والأحداث الجوهرية سواء كانت سلبية أو ايجابية و يتم تسجيل الواقعة أو الحادثة و السلوك الذي قام به العامل في هذه الواقعة التاريخ .

### 3- الترتيب:

وهو تصنيف العاملين من الأكثر فعالية و إنتاجية إلى الأقل حيث يقوم الشخص المسؤول بتقييم العاملين بناء على مقارنتهم بعضهم ببعض .

### 4 -قائمة الاختيار:

وتتطلب قيام الشخص المسؤول باختيار عبارات أو جمل تصف أداء العامل و سلوكياته ، حيث يتم وضع نقاط لهذه السلوكيات و تختلف هذه باختلاف أهميتها للمنظمة .

### 5 - المقارنة الزوجية :

إذ يتم المقارنة بين العاملين اثنين و تكرر هذه العملية لبقية العاملين و لتوضح ذلك ، يقارن عامل (أ) مع (ب) ، و(ج) مع (د) و إذا افترضنا أن نتيجة التقييم هي أن (أ) أفضل من (ب) ، أن (ج) أفضل من (د) فنقارن بعد ذلك (أ) ، (ج) فمثلا نجد أن (ج) أفضل من (أ).

### 6- طريقة معدلات الأداء :

و تعتمد هذه الطريقة على خطوتين ففي الخطوة الأولى يتم فيها تحديد معدل الأداء و السلوك المطلوب و الذي على العامل إنجاز خلال فترة زمنية معينة ، وفي الخطوة الثانية يتم تقييم أداء العامل على إنجازاته المتعلقة بالسلوك و الأداء و مقارنته بالأداء المتوقع و الذي تم تحديده في الخطوة الأولى.

نستنتج من خلال التطرق لمختلف الطرق أنه يمكننا القول أن هناك العديد من الطرق و المقاييس التي يمكن استخدامها في تقييم الأداء الموظفين ، وأن كل منظمة أو مؤسسة لديها طريقتها الخاصة والمناسبة لتقييم الأداء .

## 14- مشكلات عملية تقييم الأداء

يمكن تصنيف هذه المشاكل إلى مشاكل ذاتية تتعلق بالمسؤول عن عملية التقييم ، واخرى موضوعية تتعلق بعملية بالأداء في حد ذاتها .

### 1- المشاكل الذاتية : تتعلق بما يلي :

أ- **خصائص وصفات المقيم** : وترتبط هذه الصفات بمدى مهارة وخبرة المقيم لممارسته للمهنة ، لذا يشترط في المقيم أن يكون ذا خبرة عالية وقدرة على التفاعل الاجتماعي .

ب- **التساهل والرفق**: حيث يميل بعض المقيمين إلى التعامل برفق مع المرؤوسين في هذه العملية ، وهذا يخفي النتائج الحقيقية للعملية ويبعد عن الهدف المسطر .

ج - **تأثير الهالة** : وهي الزاوية التي ينظر بها إلى المرؤوس ، فإذا كانت تلك النظرة إيجابية تكون نتائج التقييم إيجابية والعكس صحيح ، وهذا ما يفقد معايير التقييم قيمتها ويلغي جانب الحياد

د- **النزعة المركزية** : وهو أن يميل المقيم إلى إعطاء أحكام متوسطة وعامة تجاه أداء الأفراد ، وهذا ما يؤثر على الأحكام النهائية حول العملية لعدم تباين النتائج

هـ - **الأولوية والحدثة** : تظهر في عملية التقييم طويلة المدة ، حيث يتم بالأخذ الاولي لأداء الفرد دون النظر إلى التطورات اللاحقة لأول تقييم ، أو يهمل أداء الفرد السابق ويعتمد المقيم على إعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء ، فهذا من شأنه أن يعدم خاصية الاستمرار لهذه العملية التي تستهدف جمع التغيرات الماضية والحالية المتوقعة في المستقبل .

و- **التحيز الشخصي** : وهو انحياز الشخص المقيم لصالح الرد المراد تقييم أدائه بسبب القرابة أو الصداقة أو الجنس أو الموطن .

### 2- المشاكل الموضوعية : تتعلق بالعملية في حد ذاتها ، وهي تتمثل فيما يلي :

عدم الوضوح في أهداف العملية يعطي نوعا من العشوائية .

عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء .

عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم .

عدم دقة درجات القياس في التميز بين الموظفين .

## 15- إجراءات تحسين مستوى الأداء

إن واحد من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء و إدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية :

### 1 - تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:

لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك للكشف عن كيفية تقويم للأداء ، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية، وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسية،

كما وأن الصراعات بين الإدارة العاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء.

ومن هذه الأسباب الدوافع و القابليات والعمليات الموجية في بيئة المنظمة والعمل و الفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل: الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلباً أو إيجاباً كتنوع المواد المستخدمة و نوعية الإشراف ونوعية التدريب وظروف العمل .

إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء، لذلك لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

### 2 - تطوير خطة عمل للوصول إلى الحل:

تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة و العاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير و تحسين الأداء.

فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين و تحسين أدائهم و إزالة مشكلات الأداء.

### الاتصالات المباشرة:

إن الاتصالات بين المشرفين و العاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ولابد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة .

- و يحدد " هاينز " (Haynes) ثلاثة مداخل لتحسين الأداء وهي :

تحسين الموظف ، تحسين الوظيفة ، تحسين الموقف ، وذلك على النحو التالي:

### تحسين الموظف :

يرى " هاينز " أن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين العوامل الثلاثة المذكورة . وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملاً بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لأحداث التحسين في أداء الموظف وهي :

- **الوسيلة الأولى :** وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل وإدراك حقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة ما لدى الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة وتنميتها .

- **الوسيلة الثانية :** تتمثل في التركيز على المرغوب بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز وأن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد

بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم والعمل الذي يؤدي في المنظمة أو في الإدارة .

- الوسيلة الثالثة : الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة منسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف .

### تحسين الوظيفة:

يؤكد " هاينز " أن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت مملة أو مثبثة للهمم أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو احتوائها على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية فإنها تؤدي إلى تدني مستوى الأداء ، ويعتبر " هاينز " أن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصاً مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة بأخرى بين إدارات أو أقسام داخل المنظمة بسبب عدم ثقة الإدارات والأقسام فيما بينها في أداء المهام على وجه صحيح وعلى ذلك يجب تقليص الوظيفة إلى عناصرها الأساسية فقط.

### تحسين الموقف :

#### 1/ تنظيم تسيير الموارد البشرية :

يرى " هاينز " أن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصاً للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم المجموعة (فريق العمل) ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسئولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع العميل المستفيد من الخدمة و يضيف أن عمل جداول للعمل وتغييرها بما يناسب خدمة ومصلحة العمل بالإضافة إلى إيجاد أسلوب الإشراف المناسب من خلال تحقيق درجة مناسبة من التناسق بين الأسلوب الإشرافي وبين مستوى الرشد الذي يتمتع به الموظفين ، فإذا أنحرف الأسلوب الإشرافي عما هو مألوف أو مناسب أو كان هناك قصور في التوجيه فإن ذلك سيؤدي إلى تثبيط همة الموظف ، ومن الأمور التي يجب مراعاتها في الإشراف الإداري ولها دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي درجة اهتمام المشرف بالاتصالات ومقدار تفويضه للسلطة ومعايير الأداء التي يضعها ومدى متابعته للأعمال أثناء الإنجاز وإلى أي مدى يسمح أو يشجع المشرف موظفيه على تحمل المخاطر، ويرى هاينز إنه إذا أريد التخطيط لتحسين الأداء بنجاح فيجب أن يعالج بأساليب لا تؤدي إلى تحطيم نفسية الموظف .(هاينز ، 1988 ) .

نستنتج من خلال ما سبق أن على كل منظمة القيام بإيجاد الحلول وطرق ووسائل جديدة ومتجددة من أجل تحسين أداء الموظفين وتحقيق أهداف الأفراد وأهداف المنظمة كوضع خطة مسبقة تحتوي على أهداف تقييم الأداء والتوقعات المرجوة، التنسيق كذلك مع الموظفين لمراجعة سبب المشاكل والصعوبات التي يواجهونها أثناء تأديت أعمالهم وواجباتهم التي وكلت لهم ، مما يجعله على معرفة بمستوى أدائه في المنظمة ، الأمر

الذي يدفعه لبذل المزيد مستقبلاً للحصول على لقب الموظف المتميز، كذلك الحصول على ردود أفعال وتعليقات الموظفين الآخرين من كافة الزوايا، مما يوسّع معلومات تقييم الأداء والتحضير المسبق لمراجعة تقارير تقييم الأداء لضمان تشجيع الموظف على التحسين والمناقشة والحوار مع الموظفين، مع الحرص على ذكر الأمور الإيجابية للموظف لتحفيزه للعمل .

### خلاصة الفصل

من خلال كل ما تم تناوله لموضوع الأداء الوظيفي والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها الفرد أو مجموعة افراد داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به والأهداف الخاصة بالمنظمة فإنه يتضح لنا أهمية قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية والإنتاجية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة والمكانة التنافسية ضمن عالم المؤسسات من خلال أداء أفرادها العالي والذي يفرض على المنظمة الاهتمام بالموارد أو العنصر البشري بصفته المحرك الأساسي والهام الذي لا يمكن الاستغناء عنه في أي حال من الأحوال في سبيل الرقي بالمنظمة في عالم المنظمات الناجحة في أعمالها في عالمنا ولقد تم في هذا الفصل إبراز مفهوم الاداء الوظيفي و الدور الذي يلعبه نظام تقييم الأداء في تحقيق أهداف المؤسسة وبيان مستوى أدائه وتحقيق أهداف أفرادها من خلال تلبية طموحهم والنهوض بمستوى أدائهم .

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي

## الفصل الثالث

### الاطار المنهجي للدراسة

#### تمهيد

#### 1- ميدان الدراسة

##### 1.1 التعريف بالمؤسسة

##### 1.2 الحدود الدراسة

##### 1.3 الهيكل التنظيمي

#### 2- المنهج المستخدم

#### 3- مجتمع الدراسة

#### 4- أدوات جمع البيانات

#### 3-1 الصدق والثبات

#### 3-2 صدق الاتساق

#### 5- أساليب تحليل البيانات

#### خلاصة الفصل



**تمهيد :**

يمثل هذا الفصل بوابة الدراسة الميدانية، والفصل الرابط بين الجانب النظري للدراسة والجانب الميداني لها، حيث سنتعرف على المؤسسة، مجال الدراسة الميدانية، موقعها، هيكلها التنظيمي، نشاطها، كما سنتطرق إلى الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية وخصائص مجتمع الدراسة والمنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات والحدود المكانية والزمانية و تحليل البيانات.

## 1- ميدان الدراسة

### 1-1 التعريف بالمؤسسة :

تعتبر مديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة من أقدم المنشآت الموجودة في الجنوب الجزائري ، و في عام 1958 كانت تعرف باسم النظام البلدي للمناطق الصحراوية (O.C.R.S) ، وكانت تشمل ميدان الري والأشغال العمومية و التعمير والبناء ، في عام 1962 كانت تعرف باسم المؤسسة الصحراوية (O.S)، في عام 1966 كانت تعرف باسم تنظيم التعاونية والمؤسسة (O.C. ا)، في عام 1969 تم إنهاء عقد التعاونية والمؤسسة (O.C.ا)، و تكفلت بها وزارة الأشغال العمومية التي أنشأت مديرية المنشآت و التجهيز سنة 1970 إلى غاية سنة 1971 و ضمت كلا من :

\* مديرية الأشغال العمومية.

\* مديرية البناء والتعمير .

\* مديرية الري.

في سنة 1986 استقلت المديریات كل واحدة على حدى و انقسمت إلى:

\* مديرية المنشآت القاعدية.

\* مديرية التعمير والبناء .

\* مديرية النقل .

وفي سنة 1992 تغير اسم مديرية المنشآت القاعدية (D.I.B) إلى: مديرية الأشغال العمومية حتى يومنا هذا . وتعتبر مديرية الأشغال العمومية قطب إدارة عمومية تابعة لوزارة الأشغال العمومية ، انشأت بمرسوم تنفيذي رقم 328/90 المؤرخ في ربيع الثاني 1411 الموافق ل 27-10-1990 يحدد قواعد تنظيم مصالح التجهيز الولائية وعملها، وكذا قرار وزاري مشترك في 14-02-2009 يتضمن تنظيم المصالح والفروع الإقليمية والوظيفية لمديريات الأشغال العمومية في الولايات وسيرها ، تحتوي على 173 موظف وموظفة دائمين وعلى مصالح وهي:

### 1- مصلحة الإدارة والوسائل : وتتكون من ثلاث مكاتب وهي :

أ- مكتب تسيير الموارد البشرية : يقوم بالأعمال متعلقة بالموظف منذ دخوله إلى المؤسسة إلى غاية خروجه منها ، ويكون الموظف خلال هذه المرحلة مرتبط بشبه عقد به واجبات وله حقوق تجاه المؤسسة التي يعمل بها والتي كفلها له قانون 06-03 لذلك وجدت هذه المرحلة.

ب- مكتب الميزانية والمحاسبة والوسائل : يقوم بتوزيع الميزانية السنوية حسب الأبواب والموارد وتأثيراتها لدى المراقب المالي ثم بعدها يقوم بإعداد بيان الأجور ودفعها للمستخدمين وتصفية الصفقات والاتفاقيات ذات الأثر المالي .

ج - مكتب الصفقات والمنازعات والأرشيف : يهتم هذا الأخير بإعداد كل ما يتعلق بالمناقصات العمومية واشهارها وايداع دفاتر الشروط الخاصة بالمشاريع ، ويهتم بالمنازعات بين الإدارة والمقاولين لدى المحكمة .

2- مصلحة تنمية منشآت الطرق : وتتكون من ثلاث مكاتب :

( مكاتب دراسات منشآت الطرق ، مكتب إنجاز منشآت الطرق ، مكتب إنجاز المنشأة الفنية )

- يمثل دور هذه المصلحة في التأكد من تنفيذ التدابير الرامية لضمان تطوير وإدارة الطرق ، متابعة الدراسات التقنية ، جمع المعلومات اللازمة لإعداد الاستعراضات السنوية والدورية ، وتحديث شبكة الطرق ، الإشراف على رصد استثمار المطار وعمليات العمل الفني للجسور .

3- مصلحة استغلال وصيانة شبكة الطرق :

تتكون هذه المصلحة من ثلاث مكاتب ( مكتب استغلال منشأة الطرق وأمنها ، مكتب صيانة منشأة الطرق مكتب استغلال المنشأة الفنية وصيانتها )

- يتمثل دور هذه المصلحة في المحافظة على الممتلكات العمومية للهياكل القاعدية المتكونة من الطرق المصنفة إلى ثلاث أصناف ( وطنية ، ولائية ، بلدية ) يقوم مكتب استغلال الطرق باستغلال الذي يفيد في أمن الطرقات ووضع الاشارات والقضاء على النقاط السوداء .

يقوم مكتب صيانة الطرق بمتابعة البرامج التنموية المحلية ضمن برامج صيانة الطرقات ومتابعة الأقسام التي تقوم بأعمال الصيانة على المستوى الإقليمي المخصص لها ، وتشرف على وحدات التدخل ودور الصيانة بالإضافة إلى المحافظة على صيانة الطرقات على مستواها .

4- مصلحة المنشآت المطارية والبحرية :

تتكون هذه المصلحة من ثلاث مكاتب ( مكتب دراسات المنشأة البحرية وإنجازها ، مكتب دراسات المنشأة المطارية و إنجازها ، مكتب الصيانة والمحافظة )

- تقوم هذه المصلحة بصيانة المطارات على تراب الولاية ووضع الإشارات العمودية المتمثلة في خط الصباغة لتأشير الخط للطائرات وتقنية المدرج والحفاظ على الطريق الخاص بالطائرة ومراقبة الإدارة بالمدرج وما إلى ذلك من أعمال تفيد بسلامة الطائرة والركاب .

وبما أن مهام مديرية تكمن في أشغال الطرق وصيانتها ونتيجة إلى اتساع شبكة الطرق على مستوى تراب الولاية تم فتح فروع على مستوى الدوائر تقوم بأعمال المديرية وهم : فرع دائرة ورقلة ، فرع دائرة سيدي خويلد فرع دائرة حاسي مسعود، فرع دائرة الحجيرة ، فرع دائرة تقرت ، واخيرا فرع دائرة الطيبات .

كما تضم مديرية الاشغال العمومية فرع وظيفي لحظيرة العتاد يهتم بكهرباء وصيانة وتصليلات العتاد وشراء قطاع الغيار لصالح المديرية ...إلخ .

ويقوم القسم الفرعي بمراقبة ومتابعة أعمال التشغيل والاستثمار وصيانة الطرق والمطارات ولكل قسم فرعي ثلاث أقسام ثانوية قسم لصيانة وآخر للأجهزة والقسم الثالث للتطوير الفرع الوظيفي لحظيرة العتاد من مسؤولية صيانة واصلاح العتاد وكذا استغلال وكراء العتاد للأقسام الأخرى لاستكمال عملياتهم وهي تحتوي على اربع أقسام فرعية :قسم الادارة والمحاسبة ، قسم المشتريات ، ورشة صيانة وتصليح القسم ، قسم وعمليات الايجار .

## 1-2 حدود الدراسة :

**المجال المكاني:** طبقت هذه الدراسة على موظفين مديرية الاشغال العمومية .  
**المجال الزمني:** طبقت هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2019-2020.

## 2- المنهج المستخدم :

إن لطبيعة الدراسة دور كبير في تحديد نوع المنهج المستخدم ، حيث يعرف المنهج بأنه "طريقة تساعد في البحث ولا يستطيع الباحث العلمي الاستغناء عنه وبدون المنهج يكون البحث مجرد تجميع للمعلومات لا علاقة له بالواقع العلمي، ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث وتبعاً لاختلاف الباحثين وقدراتهم وإمكاناتهم. واستناداً إلى كتب المنهجية فإن المنهج الوصفي هو الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها، فحين يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما فإن أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع معطيات ومعلومات دقيقة عنها فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها تعبيراً كلفياً أو تعبيراً كمياً وتماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدت الباحثة على تطبيق الأسلوب الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة محل الدراسة، والتي هي بعنوان: "الرقابة الادارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لموظفي مديرية الاشغال العمومية من وجهة نظر الموظفين انفسهم.

## 2 - مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من موظفين مديرية الأشغال العمومية ومن مختلف فروعها بولاية ورقلة ، والبالغ عددهم من (172) موظف وموظفة ، وذلك وفقاً للبيانات المتحصل عليها من قبل إدارة شؤون الموظفين بمديرية الأشغال العمومية ، وقد تم اجراء الدراسة على جميع افراد مجتمع البحث ، وبعد سحب العينة العشوائية المتكونة من (30) موظف وموظفة ، تم توزيع الاستبانة على (142) موظف وموظفة ، تم استرجاع مئة (100) ورقة طبقت جميعها في الدراسة الأساسية .

### 3- أدوات جمع البيانات :

تم تصميم استبيان لجمع المعلومات اللازمة بما يتوافق مع أهداف الدراسة حيث أحتوى على ثلاثة أقسام :

القسم تضمن البيانات الشخصية ( السن ، الجنس ، المستوى التعليمي ، الأقدمية والقسم الثاني تضمن المتغير المستقل ( الرقابة الإدارية ) ويحتوي على (19) فقرة من طرف الباحثة ، أما القسم الثالث المتغير التابع ( الاداء الوظيفي ) يحتوي على (17) فقرة فقد تم تبنيه من طرف الباحثة ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي مذكرة ماجستير بعنوان استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الاداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الاهلية الفلسطينية في قطاع غزة)

#### 1 - الخصائص السيكومترية :

- الصدق الظاهري (صدق المحكمين) : تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (4) من الاساتذة المختصين الموجودة اسماؤهم في الجدول رقم ( 01 ) بهدف ابداء الراي فيما يتعلق بمدى صدق كل فقرة من فقرات الاستبيان ومدى صلاحيته وملائمته للقياس ، ولقد تم الأخذ باقتراحاتهم جميعا

الرقم	اسم واللقب الأستاذ المحكم	التخصص	الرتبة العلمية
01	ياسين محجر	عمل وتنظيم	بروفسور
02	محمد الساسي الشايب	علوم التربية	أستاذ التعليم العالي
03	عبد العزيز خميس	علم النفس التربوي	أستاذ محاضر (أ)
04	صالح طارق	أرطوفونيا	أستاذ محاضر (ب)

جدول رقم (11) يوضح قائمة اسماء المحكمين على استمارة

#### أ - مقياس الرقابة الإدارية :

1 - صدق المحتوى ( الاتساق الداخلي ) :

قمنا بحساب صدق المحتوى للمقياس بطريقة الاتساق الداخلي ، وذلك بحساب معامل ارتباط كل بند من البنود عن الدرجة الكلية للمقياس الرقابة الإدارية .

تم استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS22) لحساب قيمة  $r$  لكل بند، فتحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي :

جدول رقم ( 02 ) يوضح قيمة معامل الارتباط r

بنود مقياس الرقابة الإدارية	عدد أفراد العينة	قيمة معامل الارتباط r	مستوى الدلالة Sig	القرار الإحصائي
1	30	0.607	0.000	دالة إحصائية عند 0.01
2	30	0.582	0.002	دالة إحصائية عند 0.01
3	30	0.596	0.001	دالة إحصائية عند 0.01
4	30	0.622	0.000	دالة إحصائية عند 0.01
5	30	0.587	0.002	دالة إحصائية عند 0.01
6	30	0.659	0.000	دالة إحصائية عند 0.01
7	30	0.509	0.009	دالة إحصائية عند 0.01
8	30	0.810	0.000	دالة إحصائية عند 0.01
9	30	0.586	0.002	دالة إحصائية عند 0.01
10	30	0.570	0.003	دالة إحصائية عند 0.01
11	30	0.520	0.008	دالة إحصائية عند 0.01
12	30	0.606	0.000	دالة إحصائية عند 0.01
13	30	0.554	0.006	دالة إحصائية عند 0.01
14	30	0.533	0.007	دالة إحصائية عند 0.01
15	30	0.520	0.008	دالة إحصائية عند 0.01
16	30	0.593	0.001	دالة إحصائية عند 0.01
17	30	0.610	0.000	دالة إحصائية عند 0.01
18	30	0.731	0.000	دالة إحصائية عند 0.01
19	30	0.708	0.000	دالة إحصائية عند 0.01

من خلال الجدول رقم ( 02 ) نجد أن قيمة معامل الارتباط r بين بنود المقياس والدرجة الكلية للمقياس تتراوح بين ( 0.520 و 0.810 ) ، وهي تدل على وجود علاقة قوية بين البنود والدرجة الكلية للمقياس ، ومستوى الدلالة يتراوح بين ( 0.000 و 0.009 ) وهي أقل من مستوى المعنوية 0.01 ، إذا هي دالة إحصائية عند 0.01 ، وعلية نقول المقياس صادق .

2 .التناسق الداخلي للبنود ( ألفا كرو نباخ ) :

قمنا بحساب ثبات المقياس بطريقة التناسق الداخلي للبنود ( ألفا كرو نباخ ) بواسطة نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS22) ، النتائج مدونة في الجدول التالي :

جدول رقم ( 03) يوضح قيمة معامل ألفا كرو نباخ

المقياس	عدد البنود	قيمة معامل ألفا كرو نباخ	القرار
الرقابة الإدارية	19	0.799	دالة إحصائيا

من خلال الجدول رقم ( 03 ) نجد أن قيمة ألفا كرو نباخ للمقياس ، أي درجة التناسق الداخلي بين بنود المقياس تساوي 0.799 ، وهي علاقة موجبة بين البنود وبذلك يمكن القول بأن المقياس ثابت .

ب - مقياس الأداء الوظيفي :

1 - صدق المحتوى ( الاتساق الداخلي ) :

قمنا بحساب صدق المحتوى للمقياس بطريقة الاتساق الداخلي ، وذلك بحساب معامل ارتباط كل بند من البنود عن الدرجة الكلية للمقياس الأداء الوظيفي .

تم استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS22) لحساب قيمة r لكل بند، فتحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي :

جدول رقم ( 04 ) يوضح قيمة معامل الارتباط r

بنود مقياس الأداء الوظيفي	عدد أفراد العينة	قيمة معامل الارتباط r	مستوى الدلالة Sig	القرار الإحصائي
1	30	0.547	0.006	دالة إحصائيا عند 0.01
2	30	0.580	0.002	دالة إحصائيا عند 0.01
3	30	0.737	0.000	دالة إحصائيا عند 0.01
4	30	0.838	0.000	دالة إحصائيا عند 0.01
5	30	0.568	0.004	دالة إحصائيا عند 0.01
6	30	0.535	0.007	دالة إحصائيا عند 0.01
7	30	0.706	0.000	دالة إحصائيا عند 0.01
8	30	0.627	0.000	دالة إحصائيا عند 0.01
9	30	0.680	0.000	دالة إحصائيا عند 0.01
10	30	0.587	0.002	دالة إحصائيا عند 0.01
11	30	0.591	0.001	دالة إحصائيا عند 0.01

دالة إحصائية عند 0.01	0.000	0.747	30	12
دالة إحصائية عند 0.01	0.000	0.840	30	13
دالة إحصائية عند 0.01	0.000	0.641	30	14
دالة إحصائية عند 0.01	0.002	0.586	30	15
دالة إحصائية عند 0.01	0.000	0.662	30	16
دالة إحصائية عند 0.01	0.000	0.800	30	17

من خلال الجدول رقم ( 04 ) نجد أن قيمة معامل الارتباط  $r$  بين بنود المقياس والدرجة الكلية للمقياس تتراوح بين ( 0.535 و 0.840 ) ، وهي تدل على وجود علاقة قوية بين البنود والدرجة الكلية للمقياس ، ومستوى الدلالة يتراوح بين ( 0.007 و 0.000 ) وهي أقل من مستوى المعنوية 0.01 ، إذا هي دالة إحصائية عند 0.01 ، وعلية نقول المقياس صادق .

#### 2 . التناسق الداخلي للبنود ( ألفا كرو نباخ ) :

قمنا بحساب ثبات المقياس بطريقة التناسق الداخلي للبنود ( ألفا كرو نباخ ) بواسطة نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS22) ، النتائج مدونة في الجدول التالي :

جدول رقم ( 05 ) يوضح قيمة معامل ألفا كرو نباخ

المقياس	عدد البنود	قيمة معامل ألفا كرو نباخ	القرار
الأداء الوظيفي	17	0.900	دالة إحصائية

من خلال الجدول رقم (05) نجد أن قيمة ألفا كرو نباخ للمقياس ، أي درجة التناسق الداخلي بين بنود المقياس تساوي 0.900 ، وهي علاقة موجبة بين البنود وبذلك يمكن القول بأن المقياس ثابت .

#### 4 - أساليب تحليل البيانات :

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( Statistical Package for Social Sciences ) (SPSS 22):

- 1- تم استخدام التكرارات والوسط الحسابي (الوزن النسبي) و الانحراف المعياري والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة عن جميع فقرات متغيرات الدراسة، وتقاس درجات المتوسط وفقا لأهميتها
- 2- تم احتساب معامل ثبات كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة
- 3- تم تطبيق معاملات الارتباط، وتحليل التباين الأحادي، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين
- 4- عامل الارتباط بيرسون

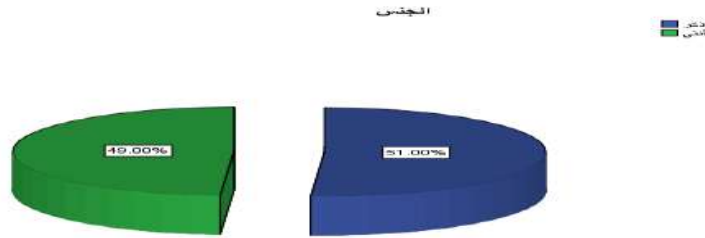


خصائص عينة الدراسة :

أ - الجنس :

جدول رقم ( 06 ) يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
51%	51	ذكر
49%	49	أنثى
100 %	100	المجموع



التمثيل البياني رقم ( 03 ) دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير الجنس

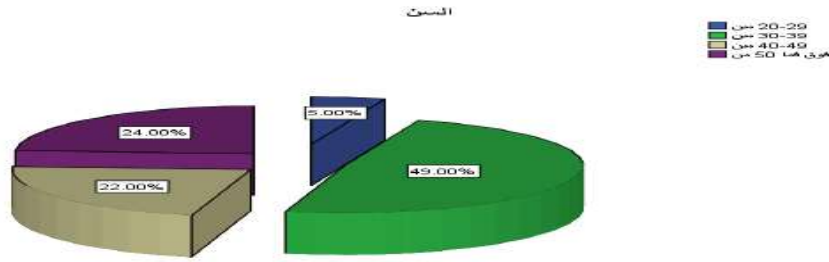
من خلال قراءتنا للجدول رقم ( 06 ) والتمثيل البياني رقم ( 03 ) نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد بالنسبة لمتغير الجنس ، حيث نجد عدد الذكور 51 بنسبة 51% ، وعدد الإناث 49 بنسبة 49%.

ب - السن :

جدول رقم ( 07 ) يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير السن

النسبة المئوية %	التكرار	فئات السن
5%	5	بين 20 و 29 سنة
49%	49	بين 30 و 39 سنة
22%	22	بين 40 و 49 سنة
24%	24	50 سنة فما فوق
100 %	100	المجموع

التمثيل البياني رقم ( 04 ) دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير السن



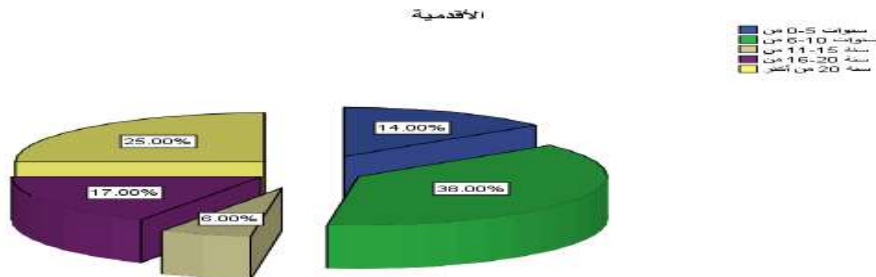
من خلال قراءتنا للجدول رقم ( 07 ) والتمثيل البياني رقم ( 04 ) نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد بالنسبة لمتغير السن ، حيث نجد عدد الذين أعمارهم بين 20 و 29 سنة بنسبة 5% ، و عدد الذين أعمارهم بين 30 و 39 سنة بنسبة 49% ، وعدد الذين أعمارهم بين 40 و 49 سنة بنسبة 22% ، وعدد الذين أعمارهم من 50 سنة فما فوق بنسبة 24% .

ج - الأقدمية :

جدول رقم ( 08 ) يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية %
من 0 إلى 5 سنوات	14	14%
من 6 إلى 10 سنوات	38	38%
من 11 إلى 15 سنة	6	6%
من 16 إلى 20 سنة	17	17%
20 سنة فأكثر	25	25%
المجموع	100	100%

التمثيل البياني رقم ( 05 ) دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير الأقدمية



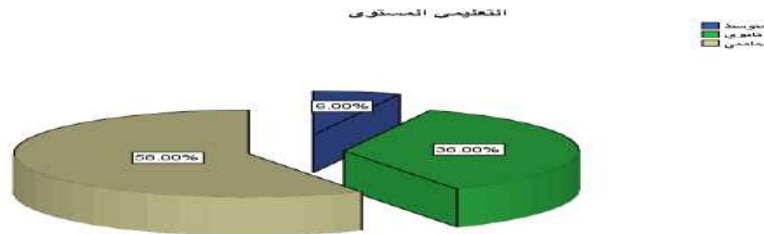
من خلال قراءتنا للجدول رقم (08) والتمثيل البياني رقم (05) نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد بالنسبة لمتغير الأقدمية ، حيث نجد عدد الذين لديهم خبرة من 0 إلى 5 سنوات 14 بنسبة 14% ، و عدد الذين لديهم خبرة من 6 إلى 10 سنوات 38 بنسبة 38% ، وعدد الذين لديهم خبرة من 11 إلى 15 سنة 6 بنسبة 6% ، وعدد الذين لديهم خبرة من 16 إلى 20 سنة 17 بنسبة 17% . وعدد الذين لديهم خبرة من 20 سنة فما فوق 25 بنسبة 25% .

د - المستوى التعليمي:

جدول رقم (09) يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
6%	6	متوسط
36%	36	ثانوي
58%	58	جامعي
100%	100	المجموع

التمثيل البياني رقم (06) دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي



من خلال قراءتنا للجدول رقم (09) والتمثيل البياني رقم (06) نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي ، حيث نجد عدد الذين مستواهم متوسط 6 بنسبة 6% ، و عدد الذين مستواهم ثانوي 36 بنسبة 36% ، وعدد الذين مستواهم جامعي 58 بنسبة 58% .

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل بينا الخطوات المنهجية من أجل ضبط الاجراءات الميدانية الخاصة بالدراسة مع التطرق الى أساليب وطرق المستعملة في جمع المعلومات ، حيث تم توضيح مفصل الادوات وكيفية استعمالها و تحديد كذلك المجال المكاني والزمني ومجتمع وعينة الدراسة حيث أن كل هذه الخطوات والمعلومات الغاية الأساسية منه هو الوصول إلى نتائج مصاغة بطريقة علمية تساعدنا على إيجاد حلول للمشكلة المطروحة .

الفصل الرابع  
عرض النتائج  
وتفسيرها ومناقشتها

### تمهيد :

تحقيقاً لأهداف الدراسة والتعرف على العلاقة بين الرقابة الإدارية والاداء الوظيفي ومعرفة فروق و تأثير المتغيرات الديمغرافية في أداء موظفي مديرية الاشغال العمومية بولاية ورقلة .  
تم تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة ,حيث تناول هذا الفصل عرض البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها .

1 - عرض وتحليل الفرضيات :

أ - الفرضية الرئيسية :

تنص الفرضية الرئيسية على أنه : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية بورقلة .

قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة الرقابة الإدارية ودرجة الأداء الوظيفي، تم استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS22 ) لحساب قيمة  $r$  بين الدرجتين ، فتحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي :

جدول رقم ( 10 ) قيمة معامل بيرسون ودلالته الإحصائية للعلاقة بين الرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة Sig	قيمة معامل الارتباط $r$	عدد أفراد العينة	المتغيرات
دال إحصائيا عند 0.01	0.000	0.743	100	الرقابة الإدارية الأداء الوظيفي

من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS22

من خلال الجدول رقم ( 10 ) نجد أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجة الرقابة الإدارية ودرجة الأداء الوظيفي ، تساوي 0.743 ، ومستوي الدلالة Sig تساوي 0.000 ، وهي أقل من 0.01 ، إذا توجد علاقة ارتباطية قوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة الرقابة الإدارية ودرجة الأداء الوظيفي ، بناءا على ذلك نقبل الفرضية الرئيسية القائلة : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية بورقلة .

ب - الفرضيات الجزئية :

1 . الفرضية الفرعية الأولى :

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية بورقلة تعزى لمتغير الجنس ( ذكر ، أنثى ) .

تم قياس هذه الفرضية باستخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، بواسطة نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS22 ، تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي :

جدول رقم ( 11 ) قيمة "ت" ودلالاتها الإحصائية للفروق بين الجنسين ( ذكر ، أنثى ) في متغير الأداء الوظيفي

البيانات الإحصائية	الجنس	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	دلالة F	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	دلالة T
ذكور	إناث	51	54.08	8.525	0.458	غير دالة إحصائياً	0.412	0.682	98	غير دالة إحصائياً
		49	53.41	7.724						

من إعداد الطالبة اعتماداً على برنامج SPSS22

من خلال الجدول رقم ( 11 ) ، نجد أن المتوسط الحسابي لمجموعة الذكور يساوي 54.08 وانحرافهم المعياري يساوي 8.525 ، وأن المتوسط الحسابي لمجموعة الإناث يساوي 53.41 وانحرافهم المعياري يساوي 7.724 ، في حين نجد قيمة اختبار التجانس F تساوي 0.458 وهي غير دالة إحصائياً وعليه يمكن القول بأن مجموعة الذكور و الإناث متجانستين وعليه بلغت قيمة " ت " تساوي 0.412 ، ومستوى الدلالة Sig تساوي 0.682 وهي أكبر من 0.05 وعليه الاختبار غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 98 ، بناء على ذلك نرفض الفرضية الفرعية الأولى القائلة بأنه : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية بورقلة تعزي لمتغير الجنس ( ذكر ، أنثى ) ، ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص بأنه : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية بورقلة تعزي لمتغير الجنس ( ذكر ، أنثى ) ، أي أنه لا يوجد فرق دال إحصائياً بين المتوسط الحسابي لدرجة الأداء الوظيفي بالنسبة للذكور والمتوسط الحسابي لدرجة الأداء الوظيفي بالنسبة للإناث.

2 . الفرضية الفرعية الثانية :

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية بورقلة تعزي لمتغير السن ( من 20 إلى 29 ، من 30 إلى 39 ، من 40 إلى 49 ، من 50 فما فوق ) .

تم قياس هذه الفرضية باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي بواسطة نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS22 ، تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي :



جدول رقم ( 12 ) قيمة F ودلالاتها الإحصائية للفروق بين فئات السن الأربعة في درجة الأداء الوظيفي

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة Sig	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد أفراد المجموعة	البيانات الإحصائية		المتغير
						السن	البيانات الإحصائية	
غير دالة إحصائي	0.132	1.916	5.357	46.80	5	من 20 إلى 29		الأداء الوظيفي
			8.077	53.27	49	من 30 إلى 39		
			5.932	54.05	22	من 40 إلى 49		
			9.682	55.92	24	من 50 فما فوق		

### من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS22

يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم ( 12 ) أنه بالنسبة للمتوسط الحسابي لمجموعة الذين عمرهم بين 20 و 29 سنة تساوي 46.80 وانحرافهم المعياري يساوي 5.357، وأن المتوسط الحسابي لمجموعة الذين عمرهم بين 30 و 39 سنة تساوي 53.27 وانحرافهم المعياري يساوي 8.077 ، وأن المتوسط الحسابي لمجموعة الذين عمرهم بين 40 و 49 سنة تساوي 54.05 وانحرافهم المعياري يساوي 5.932، وأن المتوسط الحسابي لمجموعة الذين عمرهم من 50 سنة فما فوق تساوي 55.92 وانحرافهم المعياري يساوي 9.682، في حين بلغت قيمة " F " 1.916 ومستوى دلالة هي Sig تساوي 0.132 وهي أكبر من مستوى معنوية 0.05، وعليه الاختبار غير دال إحصائيا ، وعليه نرفض الفرضية الفرعية الثانية القائلة بأنه : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية بورقلة تعزي لمتغير السن( من 20 إلى 29 ، من 30 إلى 39 ، من 40 إلى 49 ، من 50 فما فوق )، ونقبل الفرض الصفري القائل بأنه : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية بورقلة تعزي لمتغير السن( من 20 إلى 29، من 30 إلى 39، من 40 إلى 49، من 50 فما فوق ) .

### 3. الفرضية الفرعية الثالثة :

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية بورقلة تعزي لمتغير الأقدمية ( من 0 إلى 5، من 5 إلى 10، من 11 إلى 15، من 16 إلى 20، من 20 فما فوق ) .

تم قياس هذه الفرضية باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي بواسطة نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS22 ، تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم ( 13 ) قيمة F ودلالاتها الإحصائية للفروق بين سنوات الأقدمية في درجة الاداء الوظيفي

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة Sig	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد أفراد المجموعة	البيانات الإحصائية الأقدمية	المتغير
غير دالة إحصائيا	0.083	2.133	10.528	56.93	14	من 0 إلى 5	الأداء الوظيفي
			6.849	51.53	38	من 5 إلى 10	
			7.055	52.17	6	من 11 إلى 15	
			5.574	52.76	17	من 16 إلى 20	
			9.242	56.40	25	من 20 فما فوق	

#### من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS22

يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم ( 13 ) أنه بالنسبة للمتوسط الحسابي لمجموعة الذين لديهم أقدميه من 0 إلى 5 سنوات تساوي 56.93 وانحرافهم المعياري يساوي 10.528، وأن المتوسط الحسابي لمجموعة الذين لديهم أقدميه من 6 إلى 10 سنوات تساوي 51.53 وانحرافهم المعياري يساوي 6.849 ، وأن المتوسط الحسابي لمجموعة الذين لديهم أقدميه من 11 إلى 15 سنة تساوي 52.17 وانحرافهم المعياري يساوي 7.055، وأن المتوسط الحسابي لمجموعة الذين لديهم أقدميه من 16 إلى 20 سنة تساوي 52.76 وانحرافهم المعياري يساوي 5.754 ، وأن المتوسط الحسابي لمجموعة الذين لديهم أقدميه من 20 سنة فما فوق تساوي 56.40 وانحرافهم المعياري يساوي 9.242 ، في حين بلغت قيمة " F 2.133 " ومستوى دلالة هي Sig تساوي 0.083 وهي أكبر من مستوى معنوية 0.05 ، وعليه الاختبار غير دال إحصائيا ، وعليه نرفض الفرضية الثانية القائلة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية بورقلة تعزي لمتغير الأقدمية ( من 0 إلى 5 ، من 5 إلى 10 ، من 11 إلى 15 ، من 16 إلى 20 ، من 20 فما فوق )، ونقبل الفرض الصفرية القائلة بأنه : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية بورقلة تعزي لمتغير الأقدمية ( من 0 إلى 5 ، من 5 إلى 10 ، من 11 إلى 15 ، من 16 إلى 20 ، من 20 فما فوق ) .

#### 4 . الفرضية الفرعية الرابعة :

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية بورقلة تعزي لمتغير المستوى التعليمي ( متوسط ، ثانوي، جامعي) .  
تم قياس هذه الفرضية باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي بواسطة نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS22، تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي :

جدول رقم ( 14 ) قيمة F ودلالاتها الإحصائية للفروق بين المستويات التعليمية الثلاثة في درجة الأداء الوظيفي

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة Sig	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد أفراد المجموعة	البيانات الإحصائية	المتغير
						المستوى التعليمي	
غير دالة إحصائياً	0.277	1.301	3.371	84.83	6	متوسط	الأداء الوظيفي
			7.655	54.58	36	ثانوي	
			8.616	53.74	58	جامعي	

### من إعداد الطالبة اعتماداً على برنامج SPSS22

يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم ( 14 ) أنه بالنسبة للمتوسط الحسابي لمجموعة مستوى المتوسط تساوي 84.83 وانحرافهم المعياري يساوي 3.371، وأن المتوسط الحسابي لمجموعة مستوى الثانوي تساوي 54.58 وانحرافهم المعياري يساوي 7.655، وأن المتوسط الحسابي لمجموعة مستوى الجامعي تساوي 53.74 وانحرافهم المعياري يساوي 8.616، في حين بلغت قيمة "F" 1.301 ومستوى دلالة هي Sig تساوي 0.277 وهي أكبر من مستوى معنوية 0.05، وعليه الاختبار غير دال إحصائياً، وعليه نرفض الفرضية الفرعية الرابعة القائلة بأنه : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية بورقلة تعزي لمتغير المستوى التعليمي ( متوسط ، ثانوي، جامعي ) ، ونقبل الفرض الصفري القائل بأنه : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية بورقلة تعزي لمتغير المستوى التعليمي ( متوسط، ثانوي، جامعي ).

## 2- مناقشة الفرضيات

### 1- الفرضية الرئيسية :

تنص الفرضية الرئيسية على أنه : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية بورقلة .

من خلال ماتم التوصل إليه من نتائج أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجة الرقابة الإدارية ودرجة الأداء الوظيفي تساوي 0.743 ومستوي الدلالة Sig تساوي 0.000 ، وهي أقل من 0.01 يمكن القول أن الفرضية العامة قد تحققت في وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة الرقابة الادارية ودرجة الاداء الوظيفي وتفسر الطالبة هذه العلاقة لأهمية ودور عملية الرقابة الإدارية في أي منظمة من أجل الوصول إلى تحقيق أداء وظيفي مبني وفقاً للخطط والتوجيهات المسطرة من قبل المنظمة ، فهي عملية مستمرة ودائمة وحركية لا يمكن الاستغناء عنها ، وهذا توصلت إليه دراسة "مرح ظاهر شكري حسن علي" ( 2016 ) من خلال دراسته على وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين الرقابة الادارية

والاداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الاساسية في محافظات شمال الضفة الغربية حيث بلغت قيمة الارتباط ( 0.68 ) ، ودراسة قدور كريمة (2012/2013) من خلال ماتوصلت إليه في أن الرقابة تؤثر على الأداء من خلال نظرة العمال نحو الرقابة الايجابية فهي تقوم بدور إيجابي وهو تحسين الاداء ، ودراسة د. مسعود شريقي ، أ. حكيم العيداني (2012/2013) من خلال ماتوصلوا اليه من تأثير الرقابة الادارية واسلوبها على أداء الوظيفي لاطارت دور الشباب ، و كذلك أنصار النظرية التطبيقية امثال " تيري وجورج " يرون أن الرقابة تركز على معايير رئيسية للقيام بوظيفتها وهي وضع وتحديد المعايير وقياس الأداء ومقارنته بالمعايير وتصحيح الفرق بين النتائج الفعلية والخطط الموضوعة .

## 2- الفرضيات الجزئية

### 1- مناقشة الفرضية الجزئية الأولى :

تنص الفرضية الجزئية الأولى على أنه : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية بورقلة تعزى لمتغير الجنس ( ذكر ، أنثى ) .  
تم قياس هذه الفرضية باستخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، بواسطة نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS22 ، تم التوصل الى أن المتوسط الحسابي لمجموعة الذكور يساوي 54.08 وانحرافهم المعياري يساوي 8.525 ، وأن المتوسط الحسابي لمجموعة الإناث يساوي 53.41 وانحرافهم المعياري يساوي 7.724 ، في حين نجد قيمة اختبار التجانس F تساوي 0.458 وهي غير دالة إحصائيا و أن مجموعة الذكور و الإناث متجانستين حيث بلغت قيمة "ت" 0.412 ، ومستوى الدلالة Sig تساوي 0.682 وهي أكبر من 0.05 ، بناء على النتيجة المتوصل إليها تم رفض الفرضية الجزئية الأولى التي تنص على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية بورقلة تعزى لمتغير الجنس ( ذكر ، أنثى ) ، ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص بأنه : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية بورقلة تعزى لمتغير الجنس ( ذكر ، أنثى ) ، وتفسر الطالبة هذه النتيجة من خلال التجانس الذي ظهر في الدراسة بعد تطبيق اختبار "ت" لعينتين مستقلتين إلى التنافس بين الذكور والإناث في مجال العمل ، حيث أصبح العنصر النسوي يسعى بكل طاقاته المعرفية والعقلية إلى تحقيق أهدافها عن طريق أداء أعمالهم وفقا للتعليمات والخطط والسياسات الإدارية والقوانين الصادرة من الجهات المسؤولة الذي يأهلها إلى وصول إلى مناصب أعلى ولقد ظهرت نتيجة عدم وجود فروق من خلال إجابات العينة على أسئلة الإستبيان وهذا يدل على أن مديرية الأشغال العمومية تعطي الاهتمام للجنسين بنفس الدرجة في تكليفهم بالمهام وهذا ما يؤكد على علاقات التعاون بينهم من اجل ادائهم الجيد ، وهذا ماتوصلت إليه دراسة مرح ظاهر شكري "حسن علي"(2016) في انه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسطي الاداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس ، وكذلك د. يوسف عبد بحر و أ. أيمن سليمان أبو سويرح(2010)

وماتوصل إليه في دراسته في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى للجنس .

### 2- مناقشة الفرضية الجزئية الثانية :

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية بورقلة تعزى لمتغير السن ( من 20 إلى 29 ، من 30 إلى 39 ، من 40 إلى 49 ، من 50 فما فوق )، تم قياس هذه الفرضية باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي بواسطة نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS22 وتوصل إلى أن الذين أعمارهم بين 20 و 29 سنة تساوي 46.80 وانحرافهم المعياري يساوي 5.357، وأن المتوسط الحسابي لمجموعة الذين عمرهم بين 30 و 39 سنة تساوي 53.27 وانحرافهم المعياري يساوي 8.077 ، وأن المتوسط الحسابي لمجموعة الذين عمرهم بين 40 و 49 سنة تساوي 54.05 وانحرافهم المعياري يساوي 5.932، وأن المتوسط الحسابي لمجموعة الذين عمرهم من 50 سنة فما فوق تساوي 55.92 وانحرافهم المعياري يساوي 9.682، وعليه تم رفض الفرضية الجزئية الثانية التي تنص بأنه : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية بورقلة تعزى لمتغير السن و تم قبول الفرضية الصفرية التي تنص بأنه : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية بورقلة تعزى لمتغير السن

وتفسر الطالبة ذلك من خلال ملاحظة تجانس مختلف الفئات العمرية في أدائهم الوظيفي في مديرية الأشغال العمومية من خلال الاجابات على استمارة الاستبيان اذا كانت اجاباتهم متشابهة مما استنتج ان لا فرق بين فئة الشباب وفئة الكهول في القيام بالمهام الموكل لهم وهذا ماتوصلت اليه دراسة **بوعطيط جلال الدين (2008-2009)** في عدم وجود تأثير للسن على الأداء التنظيمي لدى العمال التنفيذيين داخل مؤسسة البحث . ودراسة . **يوسف عبد بحر و أ. أيمن سليمان أبو سويرح(2010)** عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى للعمر .

### 3- مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة :

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية بورقلة تعزى لمتغير الأقدمية ( من 0 إلى 5، من 6 إلى 10، من 11 إلى 15، من 16 إلى 20، من 20 فما فوق ) .

تم قياس هذه الفرضية باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي بواسطة نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS22

من خلال النتائج المتحصل عليها أن المتوسط الحسابي لمجموعة الذين لديهم أقدميه من 0 إلى 5 سنوات تساوي 56.93 وانحرافهم المعياري يساوي 10.528، وأن المتوسط الحسابي لمجموعة الذين لديهم أقدميه من 6 إلى 10 سنوات تساوي 51.53 وانحرافهم المعياري يساوي 6.849 ، وأن المتوسط الحسابي لمجموعة

الذين لديهم أقدميه من 11 إلى 15 سنة تساوي 52.17 وانحرافهم المعياري يساوي 7.055، وأن المتوسط الحسابي لمجموعة الذين لديهم أقدميه من 16 إلى 20 سنة تساوي 52.76 وانحرافهم المعياري يساوي 5.754 ، وأن المتوسط الحسابي لمجموعة الذين لديهم أقدميه من 20 سنة فما فوق تساوي 56.40 وانحرافهم المعياري يساوي 9.242 ، وعليه تم رفض الفرضية الثالثة التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية بورقلة تعزى لمتغير الأقدمية ، ونقل الفرضية الصفرية التي تنص بأنه : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية بورقلة تعزى لمتغير الأقدمية ، وتفسر الطالبة هذه النتيجة إلى الرغبة والطموح لدى هذه الفئة في تحسين أدائهم باستمرار رغبة شديدة في إثبات ذواتهم وإظهار مهاراتهم وقدراتهم في العمل من خلال تقديم أعلى مستوى أداء والاحد بتوجيهات المسؤولين لهم وذلك من أجل الحصول على الترقية والحوافز وتقييم عالٍ والحصول على عقد دائم، ومنصب عالي ، كما أن الجو ومحيط داخل المديرية مناسب مما يجعلهم يسعون إلى إقامة علاقات مع زملائهم، والعمل على اكتساب المزيد من الخبرات، وهذا ما توصلت إليه دراسة بوعطيط جلال الدين (2008-2009) من خلال ما توصل إليه في أنه لا يوجد أي فرق بين استجابات الفئات حول بنود الأداء الوظيفي، حيث لم يكن هناك فرق بين ذوي الأقدمية القصيرة (1-6) سنوات و ذوي الأقدمية الطويلة (20-14) سنة ، وبالتالي لا يوجد تأثير للاقدمية على الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين داخل مؤسسة البحث.

#### 4- مناقشة الفرضية الجزئية الرابعة :

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية بورقلة تعزى لمتغير المستوى التعليمي ( جامعي ، ثانوي، متوسط ) .

تم قياس هذه الفرضية باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي بواسطة نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS22

من خلال النتائج المتحصل عليها من أن المتوسط الحسابي لمجموعة مستوى المتوسط تساوي 84.83 وانحرافهم المعياري يساوي 3.371، وأن المتوسط الحسابي لمجموعة مستوى الثانوي تساوي 54.58 وانحرافهم المعياري يساوي 7.655 ، وأن المتوسط الحسابي لمجموعة مستوى الجامعي تساوي 53.74 وانحرافهم المعياري يساوي 8.616 ، وعليه نرفض الفرضية الفرعية الرابعة القائلة بأنه : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية بورقلة تعزى لمتغير المستوى التعليمي ( متوسط ، ثانوي، جامعي ) ، وتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص بأنه : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية بورقلة تعزى لمتغير المستوى التعليمي ( متوسط، ثانوي، جامعي ) ، وتفسر الطالبة الى أن جميع الموظفين باختلاف مستواهم التعليمي

لديهم نفس الهدف والرغبة من اجل تحقيق أهدافهم كما ان المنظمة كان لها دور فعال وذلك خلال دورها في توجيه الموظفين و تقسيم الاعمال بالتساوي دون مراعاة الاختلاف في مستوى تعليمهم ، وهذا ما زرع حب العمل والمثابرة ، وهذا ماتوصلت اليه دراسة يوسف عبد بحر و أ. أيمن سليمان أبو سويرح (2010) وما توصلوا اليه من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى للمؤهل العلمي، ودراسة مرح ظاهر شكري حسن علي ( 2010 ) من خلال ماتوصل اليه في لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات الاجابات لافراد العينة نحو الرقابة الادارية وعلاقتها بالاداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الاساسية تعزى لمتغير لمتغير المستوى التعليمي .



## الخاتمة

### خاتمة

نستطيع القول من كل ما سبق عرضه وشرحه في الدراسة البسيطة والمتواضعة بعنوان الرقابة الادارية وعلاقتها بالاداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الاشغال العمومية بولاية ورقلة ، ومن خلال العرض النظري كمتغيرات البحث وكذلك الدراسة الميدانية توصلنا من خلالها إلى نتيجة نهائية انطلاقا من تطبيق الرقابة على أداء الموظفين في مديرية الاشغال العمومية ، إلى أن الرقابة على الأداء تمثل مجموعة الإجراءات والعمليات اللازمة للتأكد من أن التنفيذ الفعلي قد تم وفقاً للدراسة الميدانية من قبل ، ولقد ظهرت الدراسة التي قمنا بها أن الرقابة لها علاقة قوية حيث تساهم بشكل فعال أداء الموظفين في مديرية الاشغال العمومية بولاية ورقلة ، وهذا ما أتم استنتاجه من خلال إجاباتهم ، وبالرغم من كل الصعوبات والعراقيل وظروف الجائحة ، إلا انه اننا تمكنا من إجراء الدراسة وتم التوصل الى النتائج عكس ماتوقعناه في دراستنا الا في الفرضية الاساسية المبنية على وجود علاقة بين الرقابة والاداء الوظيفي تم إثبات صحة الفرضية وهذا ما توصلنا إليه أن دور الرقابة فعال في رفع مستوى أداء موظفيها ونتائج الدراسة كانت كالتالي :

- وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة ذات دلالة إحصائية .
- كذلك تم التوصل بعد القيام بالمعالجة الاحصائية الى عدم وجود فروق في أداء الموظفين يعزى لمتغير الجنس .
- عدم وجود فروق في أداء الموظفين يعزى لمتغير السن .
- عدم وجود فروق في أداء الموظفين يعزى لمتغير الاقدمية .
- عدم وجود فروق في أداء الموظفين يعزى لمتغير المستوى التعليمي .

### الاقتراحات والتوصيات :

من خلال ما على ماتوصلنا اليه من خلال النتائج المتحصل عليها في دراستنا ، والذي تناولنا فيها موضوعا من اهم المواضيع العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية وهي الرقابة الادارية وعلاقته بالأداء الوظيفي تم التوصل الى ضرورة تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التالية:

- 1- القيام بإجراء دراسات مشابهة لهذه الدراسة مستقبلا لاننا لمسنا نقص الدراسات فيها خاصة بالنسبة لمتغير الرقابة الادارية باعتبارها من أهم العمليات الادارية
- 2- مواكبة التطورات العلمية والاساليب الرقابية الحديثة بصورة مستمرة .
- 3- إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرارات .
- 4- القيام بالعمليات التكوينية والتدريبية للموظفين من أجل فهم الاعمال الموكلة لهم .
- 5- إيجاد نظام للحوافز المادية والمعنوية تتناسب مع ما تم إنجازه من أعمال من طرف الموظفين، و يفضل تخصيصها سنويه لمن يتقدمون على غيرهم
- 6- الاهتمام بتشجيع الموظفين وتوعيتهم بممارسة الرقابة الذاتية.





### قائمة المصادر والمراجع :

#### أولاً : الجرائد الرسمية

1. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، مرسوم تنفيذي رقم 05/436 المؤرخ في 08 شوال 1426 يتضمن تنظيم مصالح مديريات الأشغال العمومية . الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، عدد 34 ، الصادر بتاريخ 7 يونيو 2009.

#### ثانياً : القواميس والمعاجم

- 1 . ابن منظور ، (1990) ، لسان العرب المجلد الرابع ، دار صادر .

#### ثالثاً : الكتب باللغة العربية

1. الطراونة و توفيق صالح عبد الهادي (2012) ، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها ، الأردن ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، د.ط .
2. السلمي علي وأخرون (1991)، أساسيات الإدارة ، مركز كمبيوتر كلية الصيدلة ، جامعة القاهرة ، ط1 .
3. أحمد زكي بدوي ، (1985) علاقات العمل في الدول العربية ، دار النهضة العربية ، مصر .
4. أبو شيخة نادر، (2004) ، إدارة الموارد البشرية، د.ط ، دار الصفاء، عمان .
5. د/ زياد محمد عبد ،(2010)، أساسيات علم الإدارة ، دار البداية ناشرون وموزعون ، عمان - الاردن ط1.
6. طارق سويدان- محمد أكرم العدلوني ،،(2004)، فن إدارة الوقت ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، قرطبة للنشر والتوزيع ، الابداع الخليجي ، الكويت الرياض ، ط 2 .
7. كريم سيد محمد محمود: (2006) ، معجم الطلاب الوسيط ، الطبعة 01. بيروت: دار الكتب العلمية.
8. أ.د. كامل علي متولي عمران، (2007) ، التخطيط والرقابة ، كلية الهندسة ، القاهرة ، ط 1 .
9. د/ معن محمود عياصرة ، أ/ مروان محمد بني أحمد ، (2008) ، القيادة والرقابة والاتصال الإداري ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 1 .
10. محمد شاكر عصفور \_ أصول التنظيم و الأساليب ، (1987) ، ط7 ، دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة ، جدة .
11. مرسى، محمد جمال الدين، 2006، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ط1، دار النهضة، الإسكندرية .
12. مصطفى عشوي، (1992)، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر.
13. مصطفى أحمد سيد، (2000) إدارة السلوك التنظيمي- رؤية معاصرة، مصر
14. نزار عوني اللبدي: (2015) ، تنمية الاداء الوظيفي والإداري ، دار دجلة ، الطبعة 1 عمان ، الأردن .
15. سهيلة عباس محمد ،(1999) إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، الأردن.
16. عمر السعيد وأخرون ، (2003) ، مبادئ الإدارة الحديثة ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1
17. علي محمد منصور ، ( 1999 ) ، مبادئ الإدارة ، مجموعة النيل العربية .



## قائمة المصادر والمراجع

18. عبد الغفار حنفي ، عبد السلام أبو قحف ، (1998) ، تنظيم وإدارة الأعمال ، الدار الجامعية ،
19. عقيلي عمر وصفي ، (2007) ، الإدارة : أصول وأسس ومفاهيم ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان
20. عمار بوحوش، محمد محمود الدنبيات،( 1995 ) مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
21. علي السلمي : (1980) ، تطور الفكر التنظيمي ، وكالة المطبوعات ، ط2 ، الكويت .
22. عاشور أحمد صقر، (1992) ، السلوك الإنساني في المنظمات ، ط 1 ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية.
23. فايز عبد الرحمن الفروخ : (2010) ، التعلم التنظيمي واثره في تحسين الاداء ، دار جليس الزمان ، ط 1 ، عمان - الاردن .
24. فيصل حسونة(2008) ، ادارة الموارد البشرية ، عمان ، دار اسامة للنشر للتوزيع ، د. ط
25. راوية محمد حسن ، (1999)، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر
26. راوية محمد حسن ، (2003)، إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية ، الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر.
27. شوقي ناجي جوادة ( 2010)، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال ، الحامد للنشر ، عمان ، ط 1 .
28. ثابت عبد الرحمان إدريس ، جمال الدين محمد موسى ، (2002) ، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ط 1 .

### -المذكرات والرسائل الجامعية

- 1- ايمان محامدية ، الرقابة التنظيمية والأداء ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية ، (2008-2009) ، سكيكدة .
- 2- إحسان محمد البدوي أحمد ، دور الرقابة الادارية في كفاءة الاداء ، بحث تكميلي مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال (2017) ، الجزيرة ، السودان .
- 2- أحمد بن صالح بن هليل الحربي ، (2003) ، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء ، الرياض .
- 3- السعيد بلوم ، 2007 ، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية ، دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات و الجرارات بالسوناكوم ،رسالة ماجستير ، جامعة منتوري قسنطينة .
- 4- بوريب طارق ،(2014 . 2015)، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع تخصص عمل وتنظيم ، بسكرة .
- 6-مرح طاهر شكري "حسن علي" ، (2016) ، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالاداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم ، أطروحة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية ، نابلس فلسطين .



## قائمة المصادر والمراجع

7- عادل عشي ( 2002 ) الاداء المالي للمؤسسة ، قياس و تقييم ، رسالة ماجستير ، معهد الاقتصاد جامعة بسكرة.

8- غلوسي دلال ، الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ، ( 2014 . 2015 ) ، بسكرة .

### المجلات والجرائد :

1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، مرسوم تنفيذي رقم 05/436 المؤرخ في 08 شوال 1426 يتضمن تنظيم مصالح مديريات الأشغال العمومية . الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، عدد 34 ، الصادر بتاريخ 7 يونيو 2009

2- الشيخ الداوي ، تحليل أسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث ، العدد السابع ، جامعة ورقلة ، 2010/2009 .

3-- م.د. جاسم رحيم عذاري م. فاضل عباس حسن ، قواعد السلوك الوظيفي واثرها في مستوى الرقابة الادارية دراسة ميدانية في هيئة حقول نفط ميسان ، مجلة الاقتصاد الخليجي العدد (16) 2009 ، المعهد التقني \_ عمارة .

4- د . مريم أرفيس ، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة ، مجلة التغيير الاجتماعي ، العدد السادس ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، ص 485 .

### المراجع باللغة الأجنبية

1-H .koontz and C.O Donnell ( 1972 ) the functions and authority of the manager (chap3) dans principales of management .an analysis of the managerial . functions .Mc Graw Hill

2-Dictionnaire De la Langue Française ,p766-2001 2

### المواقع الإلكترونية

1-/<https://mawdoo3.com;13/07/2020-14H30>

<https://grhumaines.home.blog/13/07/2020-10H35>

<https://www.tadwiina.com;21/07/2020-10H35>



الملاحق



# الهيكل التنظيمي للمديرية

المدير

مصلحة المنشآت المطارية

مصلحة تنمية منشآت الطرق

مصلحة استغلال منشآت

مصلحة الإدارة و الوسائل

مكتب  
الصيانة  
و  
المحافظة

مكتب  
دراسات  
المنشآت  
المطارية

مكتب  
المنشآت  
الفنية

مكتب  
الدراسات

مكتب  
تنمية  
منشآت

مكتب  
صيانة  
منشآت

مكتب  
استغلال  
منشآت

مكتب  
الميزانية  
والمحاسبة

مكتب  
تسيير  
الموارد

مكتب  
المنازعات  
و الصفقات  
و الأرشيف

المديرية المنتدبة للمقاطعة الادارية للأشغال العمومية بتقرت

المدير

الفروع الإقليمية التابعة للمديرية المنتدبة للمقاطعة الادارية للأشغال العمومية بتقرت

تماسين

المقارين

الطيبات

تقرت

الفرع الوظيفي لحظائر عتاد الأشغال العمومية بورقلة

الفرع الوظيفي لحيوية شبكة الطرق

سيدي خويلد

البرمة

الحجيرة

أنقوسة

حاسي مسعود

ورقلة

الفروع الإقليمية التابعة لمديرية الأشغال العمومية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية

شعبة علم النفس عمل وتنظيم وتسيير موارد بشرية

استمارة بعنوان

الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية

"دراسة ميدانية بمديرية الأشغال العمومية

"ورقلة"

أخي الموظف، أختي الموظفة في مديرية الأشغال العمومية بورقلة املأ الفراغات التالية :  
تحية طيبة وبعد :

تقوم الطلبة بدراسة تهدف إلى إعداد مذكرة لتقديمها كمشروع بحث علمي لنيل شهادة الماستر علم النفس عمل وتنظيم وتسيير موارد بشرية بعنوان "الرقابة الادارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية بورقلة"، وقد صممت هذه الاستبانة لجمع معلومات حول موضوع الدراسة يرجى منكم الإجابة على فقراتها شاكرين على تعاونكم معي ، ومؤكدة أن المعلومات التي سنقدم لنا لاستخدم الال في البحث العلمي .

ضع علامة ( X ) في الاختيار الذي ينطبق عليه (اختيار واحد فقط) لا تترك أي فقرة دون اختيار لا تتردد فلا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة اختيارك الحقيقي هو الصحيح .

شكرا لكم لحسن تعاونكم

أولا : البيانات الشخصية :

1 - الجنس :  ذكر -  انثى

2 - السن :

بين 20 - 29  
 بين 30 - 39  
 بين 40 - 49  
 من 50 فما فوق

3- الإقدمية

من 0 إلى 5 سنوات

من 6 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 10 سنوات

من 16 إلى 20 سنوات

أكثر من 20 سنة

4- المستوى التعليمي

متوسط

ثانوي

جامعي

ثانيا : الرقابة الإدارية

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
01	يقوم المسؤول بتقييم أداء العمال عن طريق التقارير الدورية المنتظمة			
02	هناك رقابة يومية على العمال			
03	يوجد توجيه للعمال من طرف المسؤول			
04	يستعمل المسؤول طرق لتقييم أداء العمال في مؤسستك			
05	تستعمل مؤسستك نظام معلومات خاص بمراقبة وتقييم الاداء			
06	يقوم مشرفك بزيارات لكم أثناء مزاولة العمل			
07	تلعب الرقابة دور في زيادة معدلات الاداء لديكم			
08	يقوم مسؤولك بالرقابة على جميع العمال بالتساوي دون تمييز			
09	توضيح إجراءات العمل وشرحها من طرف المسؤول للموظفين لتقديم أداء جيد			
10	تساهم الرقابة الإدارية في سرعة اكتشاف الأخطاء والانحرافات في الأداء			
11	تتميز الرقابة الادارية المطبقة في مؤسستكم بالمرونة والسهولة لتواكب تطورات الأداء			

			تسعى الرقابة الادارية المطبقة في مؤسساتكم بتحقيق انضباط العاملين في أدائهم	12
			تهدف الرقابة الادارية إلى منع وقوع تكرارات الأخطاء والانحرافات	13
			تلقي الشكر والثناء من المسؤول عند تقديم العمل الجيد	14
			تسعى الرقابة الادارية بالمحافظة على جودة الأداء	15
			يعتمد المشرفون والمديرين أثناء الرقابة الادارية على التقديرات الشخصية لقياس مستوى الاداء	16
			تقوم الرقابة الادارية على متابعة الموظفين للقيام بمهامهم التي وكلت لهم في وقتها المحدد	17
			يساهم اداء الموظف ف ي وضع النظام الرقابي في المؤسسة	18
			أساليب الرقابة المطبقة تؤدي إلى تقييم ناجح للأداء	19

### ثالثا: الاداء الوظيفي

رقم	العبارات	وافق بشدة	وافق	أوافق إلى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق
01	أقوم بإنجاز الأعمال المطلوبة مني ضمن أوقاتها المحددة بدون أي تأخر .					
02	أقوم بتأدية الأعمال المناطة بي بالكفاءة والفعالية المطلوبة					
03	تقدم الإدارة برامج تدريبية للموظفين لتساعدهم على إنجاز المهام بالمهارة والكفاءة المطلوبة					
04	تستخدم الإدارة الاتجاهات الإدارية الحديثة في تنمية وتطوير أداء الموظفين					
05	أقوم باستثمار كافة الموارد المتاحة لدي أثناء أدائي الوظيفي					
06	تتوفر لدي المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية .					
07	يشتمل نظام تقييم الاداء الوظيفي على معايير موضوعية يمكنها قياس قدرات الموظفين ومهاراتهم بالفاعلية المطلوبة					



					يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي بشكل فعال نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموظف	08
					أحرص على فهم واجباتي بصورة دقيقة لأتمكن من أدائها بشكل صحيح	09
					أقوم بتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات عند إنجاز المعاملات	10
					أشارك في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الأداء الوظيفي	11
					أحظى بتقدير رؤسائي عند تحقيقي لمستوى عال من الأداء	12
					يتسم توزيع العمل بين الموظفين بالعدالة	13
					أنفذ العمل والمهام المطلوبة وفقا للخطط المعدة مسبقا	14
					أحرص على تحسين أدائي بشكل مستمر	15
					يوجد انخفاض في حالات الشكاوي والتظلم من قبل الموظفين	16
					تمنح المنظمة التي أعمل بها الموظفين حوافز تشجيعية مناسبة	17

معامل ارتباط بيرسون بين البنود والدرجة الكلية للرقابة الإدارية : ( لمعرفة صدق المحتوى )

		الإدارية الرقابة
الإدارية_الرقابة	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	30
VAR00001	Pearson Correlation	.607**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
VAR00002	Pearson Correlation	.582**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	30
VAR00003	Pearson Correlation	.596**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	30
VAR00004	Pearson Correlation	.622**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
VAR00005	Pearson Correlation	.587**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	30
VAR00006	Pearson Correlation	.659**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
VAR00007	Pearson Correlation	.509**
	Sig. (2-tailed)	.009
	N	30
VAR00008	Pearson Correlation	.810**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
VAR00009	Pearson Correlation	.586**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	30
VAR00010	Pearson Correlation	.570**
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	30
VAR00011	Pearson Correlation	.520**
	Sig. (2-tailed)	.008
	N	30
VAR00012	Pearson Correlation	.606**
	Sig. (2-tailed)	.000

	N	30
VAR00013	Pearson Correlation	.554**
	Sig. (2-tailed)	.006
	N	30
VAR00014	Pearson Correlation	.533**
	Sig. (2-tailed)	.007
	N	30
VAR00015	Pearson Correlation	.520**
	Sig. (2-tailed)	.008
	N	30
VAR00016	Pearson Correlation	.593**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	30
VAR00017	Pearson Correlation	.610**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
VAR00018	Pearson Correlation	.731**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
VAR00019	Pearson Correlation	.708**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

معامل ارتباط بيرسون بين البنود والدرجة الكلية للأداء الوظيفي : ( لمعرفة صدق المحتوى )

		الوظيفي_الأداء
الوظيفي_الأداء	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	30
VAR00020	Pearson Correlation	.547**
	Sig. (2-tailed)	.006
	N	30
VAR00021	Pearson Correlation	.580**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	30
VAR00022	Pearson Correlation	.737**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
VAR00023	Pearson Correlation	.838**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30

VAR00024	Pearson Correlation	.568**
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	30
VAR00025	Pearson Correlation	.535**
	Sig. (2-tailed)	.007
	N	30
VAR00026	Pearson Correlation	.706**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
VAR00027	Pearson Correlation	.627**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
VAR00028	Pearson Correlation	.680**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
VAR00029	Pearson Correlation	.587**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	30
VAR00030	Pearson Correlation	.591**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	30
VAR00031	Pearson Correlation	.747**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
VAR00032	Pearson Correlation	.840**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
VAR00033	Pearson Correlation	.641**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
VAR00034	Pearson Correlation	.586**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	30
VAR00035	Pearson Correlation	.662**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
VAR00036	Pearson Correlation	.800**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

معامل ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات المقياسين

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.799	19

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.900	17

التكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص عينة الدراسة

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	51	51.0	51.0	51.0
أنثى	49	49.0	49.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بين 20-29	5	5.0	5.0	5.0
بين 30-39	49	49.0	49.0	54.0
بين 40-49	22	22.0	22.0	76.0
فما فوق 50 من	24	24.0	24.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

الأقدمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات 0-5 من	14	14.0	14.0	14.0
سنوات 6-10 من	38	38.0	38.0	52.0
سنة 11-15 من	6	6.0	6.0	58.0
سنة 16-20 من	17	17.0	17.0	75.0
سنة 20 أكثر من	25	25.0	25.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

التعليمي المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid متوسط	6	6.0	6.0	6.0
ثانوي	36	36.0	36.0	42.0
جامعي	58	58.0	58.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي :

#### Correlations

		الإدارية_الرقابة	الوظيفي_الأداء
الإدارية_الرقابة	Pearson Correlation	1	.743**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	100	100
الوظيفي_الأداء	Pearson Correlation	.743**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	100	100

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

اختبارات تاسست لمعرفة الفروق في الأداء الوظيفي بالنسبة للجنسين :

#### Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الوظيفي_الأداء	ذكر	51	54.08	8.525	1.194
	أنثى	49	53.41	7.724	1.103

اختبارات تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في الأداء الوظيفي بالنسبة لمتغيرات

( السن، الأقدمية، المستوى التعليمي ) :

#### Descriptives

الوظيفي\_الأداء

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
بين 20-29	5	46.80	5.357	2.396	40.15	53.45	42	56
بين 30-39	49	53.27	8.077	1.154	50.95	55.59	37	78
بين 40-49	22	54.05	5.932	1.265	51.42	56.68	45	68
فوق فما 50 من	24	55.92	9.682	1.976	51.83	60.00	38	79
Total	100	53.75	8.108	.811	52.14	55.36	37	79

**ANOVA**

الوظيفي\_لأداء

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	367.611	3	122.537	1.916	.132
Within Groups	6141.139	96	63.970		
Total	6508.750	99			

**Descriptives**

الوظيفي\_الأداء

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
0-5 من سنوات	14	56.93	10.528	2.814	50.85	63.01	45	78
6-10 من سنوات	38	51.53	6.849	1.111	49.28	53.78	37	68
11-15 من سنة	6	52.17	7.055	2.880	44.76	59.57	45	61
16-20 من سنة	17	52.76	5.574	1.352	49.90	55.63	45	61
20 أكثر من سنة	25	56.40	9.242	1.848	52.59	60.21	38	79
Total	100	53.75	8.108	.811	52.14	55.36	37	79

**ANOVA**

الوظيفي\_الأداء

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	536.456	4	134.114	2.133	.083
Within Groups	5972.294	95	62.866		
Total	6508.750	99			

**Descriptives**

الاداء\_الوظيفي

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
متوسط	6	48.83	3.371	1.376	45.30	52.37	45	53
ثانوي	36	54.58	7.655	1.276	51.99	57.17	37	75
جامعي	58	53.74	8.616	1.131	51.48	56.01	38	79
Total	100	53.75	8.108	.811	52.14	55.36	37	79

### ANOVA

الوظيفي الأداء

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	170.046	2	85.023	1.301	.277
Within Groups	6338.704	97	65.347		
Total	6508.750	99			