

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية
قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي
شعبة : علم الاجتماع و الانثربولوجيا
تخصص : تنظيم وعمل
من إعداد الطالبة : رملي سعيدة
بعنوان

أساليب الرقابة الإدارية و إنعكاساتها على الأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة

دراسة ميدانية بمديرية الضرائب بمدينة ورقلة

نوقشت بتاريخ : 09 / 06 / 2018

لجنة المناقشة :

رئيسا	أستاذ محاضر بجامعة قاصدي مرباح - ورقلة -	الأستاذ : قودة عزيز
مشرفا	أستاذة محاضرة بجامعة قاصدي مرباح - ورقلة -	الأستاذة(ة): قريشي نجاه
مناقشا	أستاذة محاضرة بجامعة قاصدي مرباح - ورقلة -	الأستاذة(ة): شرقي رحيمة

الموسم الجامعي: 2018/2017

شكر و تقدير

قال عز وجل: ﴿رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي و أن أعمل صالحا ترضاه و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين﴾ سورة النمل، الآية 19.
نشكر الله العلي القدير الذي يسر لنا إتمام هذا العمل المتواضع فلك الحمد حتى ترضى
و لك الحمد بعد الرضا.

كما أتقدم بخالص الشكر و التقدير و العرفان بالجميل للأستاذة الفاضلة * قريشي نجاة
و ذلك على قبولها الإشراف على هذه الدراسة ، ولما انتهجتة نحوي من منهج متميز في
الإشراف ، و لما تعاهدت به من رعاية بدأ من قبولها الإشراف على هذه الدراسة و طوال
مراحل إعدادها حتى إتمامها على النحو الذي ظهرت عليه ، فقد كانت نعم الموجه فجزاها
الله عني خيرا و رعاها و انار دريها.

كذلك الشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم قبول مناقشة دراستي .
و مزيد من الشكر لكل أساتذة قسم العلوم الاجتماعية و الديمغرافيا، كذا طلبة علم
إجتماع تنظيم و عمل .

كما اتقدم بخالص الشكر و التقدير إلى مديرية الضرائب ولاية ورقلة و العاملين بها لما
قدموه لنا من معاونة خلال مرحلة جمع البيانات فجزاهم الله عنا خير الجزاء.
و في الأخير اشكر كل من ساعدني في إتمام هذا العمل من قريب أو من بعيد ولو بكلمة
طيبة الى من حملتهم ذاكرتي و لم تحملهم مذكرتي .
و الى كافة زملائي و زميلاتي متمنية لهم حياة موفقة بإذن الله

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى	الرقم
-	شكر و تقدير	1
-	اهداء	2
-	فهرس المحتويات	3
-	فهرس الجداول	4
-	فهرس الملاحق	5
أ - ب	مقدمة	6
-	الفصل الأول: إشكالية الدراسة وإطارها المفاهيمي	-
-	تمهيد	-
7-6	إشكالية الدراسة	1
7	تساؤلات الدراسة	2
7	أهداف الدراسة	3
8	أهمية الدراسة	4
14-8	تحديد المفاهيم	5
16-14	الدراسات السابقة و التعقيب عليها	6
19-16	نظريات الرقابة الادارية و الاداء	7

20	خلاصة الفصل	8
-	الفصل الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة	-
22	تمهيد	-
22	الإجراءات المنهجية	أولا
22	المنهج	1
23-22	مجالات الدراسة	1-1
23-22	المجال المكاني	2-1
23	المجال الزمني	3-1
23	المجال البشري	2
24	أدوات جمع البيانات	3
24	المقابلة	1-3
26-24	الإستبيان	2-3
27-26	عينة الدراسة و كيفية إختيارها	4
29	عرض البيانات و الاستنتاجات	ثانيا
29	عرض و تفرغ البيانات و تحليلها	01
32-29	البيانات الشخصية	1-1
37-32	المحور الأول : أسلوب الرقابة الإدارية المباشرة و تأثيرها على الأداء الوظيفي	2-1

40-37	المحور الثاني : أسلوب الرقابة الإدارية غير مباشرة و تأثيرها على الأداء الوظيفي	3-1
45-41	المحور الثالث : أسلوب الرقابة الإدارية الذاتية و الجماعية و تأثيرها على الأداء الوظيفي	4-1
-	الفصل الثالث : عرض البيانات و تحليلها	1
46-45	مناقشة نتائج التساؤل الأول	1
46	مناقشة نتائج التساؤل الثاني	2
48-46	مناقشة نتائج المحور الأول	1-2
48	مناقشة نتائج المحور الثاني	2-2
50-48	مناقشة نتائج المحور الثالث	3-2
50	النتائج العامة	03
51	الخاتمة	-
54-52	قائمة المراجع	-
64-55	الملاحق	-
-	ملخص الدراسة	-

قائمة الجداول :

الجدول المتعلقة بتبويب البيانات:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
29	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
30-29	يبين توزيع افراد العينة حسب السن	02
30	يبين توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	03
31-30	يبين توزيع افراد العينة حسب الحالة العائلية	04
31	يبين توزيع افراد العينة حسب الاقدمية	05
32-31	يبين توزيع افراد العينة حسب الرتبة	06
32	يبين تواجد المشرف باستمرار في موقع العمل طيلة ساعات العمل الرسمية	07
32	يبين تواجد المشرف يساعد في تحسين الأداء	08
33	يبين تواجد الدائم للمشرف أثناء العمل	09
34-33	يبين دور رقابة المشرف	10
34	يبين عندما يوكل المشرف عمل للعمال هل يقوم بتوجيههم	11
35-34	يبين كيف يكون ذلك التوجيه	12
35	يبين فيما إذا كانت قلة الرقابة على أداء المهام تؤدي الى :	13
36-35	يبين استخدام المشرف للرقابة على أداء المهام	14
36	يبين الرقابة المستمرة لك من طرف مشرفك	15
36-35	يبين تأثير الرقابة الإدارية المطبقة على الأداء الوظيفي	16

37	يبين شعور العامل بأن هناك من يراقبه أثناء قيامه بتأدية مهامه	17
38	يبين في حالة ملاحظة المشرف إنخفاض في مستوى أداء العامل	18
39-38	يبين قيام المشرف بالزيارات مفاجئة عند أداء العمل و تأثيرها	19
39	يبين الملاحظات التي يعطيها المشرف للعمال	20
40-39	يبين تصحيح المشرف للأخطاء العمال في العمل	21
40	يبين مراقبة المشرف التزام العمال باللوائح و القوانين	22
41	يبين اعطاء المشرف الثقة في اداء المهام التي كلفك بها	23
42-41	يبين تلك الثقة تجعلك	24
42	يبين إعطاء المشرف مساحة من الحرية في العمل	25
43	يبين الشعور بتأنيب الضمير عند تأخر العامل عن العمل	26
44-43	يبين إحتياج الرقابة من طرف الآخرين	27
44	يبين رقابة الزملاء لك	28
45-44	يبين العمل الجماعي في بعض الأعمال يحسن في أدائك	29
45	يبين شكل العمل الجماعي بين العاملين فيما بينهم	30

الملاحق

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
57-56	المقابلة	01
62-58	الإستبيان	02
63	الهيكل التنظيمي العام للمديرية الولائية للضرائب لمدينة ورقلة	03
64	جدول صدق المحكمين	04

مقدمة :

يعد تطور المؤسسات العامة و مراكز العمل المختلفة من السمات الرئيسية المميزة للمجتمع المعاصر في جميع المجالات الإجتماعية و الإقتصادية ، السياسية ، التكنولوجية ،... و قد انعكس هذا التطور على جميع المؤسسات سواء من حيث طبيعة و نوعية الإنتاج ... إلى عدد الافراد الذين يعملون فيها ، كما انعكس على طبيعة و شكل العلاقات السائدة بين الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة في الداخل و الخارج.

ومع الإتساع الكبير في الوظائف المنوط بهذه المؤسسة التي أصبحت معنية بالأداء و تلبية الحاجات المختلفة للمجتمع على نطاق واسع فلقد بات الأداء في مجالات السياسة و القضاء ، التعليم ، الصحة ، الزراعة ، الصناعة ، التجارة ... و مختلف ألون النشاطات مرهون بتطور البعد المؤسساتي في جوانبه المختلفة ، حيث أن الجوانب السلبية تؤدي إلى إنتشار مظاهر الخلل و ضعف الأداء في المؤسسات ، حتى مع إتصافها بخصائص التنظيم النموذجي الذي تنتشر ملامحه في المجتمعات الأخرى .

فالتطور الإقتصادي مرتبط أشد الإرتباط بتطور المؤسسات المعنية به ، كذلك الحال بالنسبة للمؤسسات الإدارية العامة المعنية بتطور التنظيمات الفاعلة فيها من خلال العمليات الإدارية (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة) ، حيث أن هذه العناصر تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة و ضمان بقائها و استمرارها و تحسين أدائها و فعاليتها و ضمان قدرتها على التكيف .

فرغم أن عملية الرقابة على الأداء من أهم مكونات العملية الإدارية ، كما تعد وظيفة حيوية في الدول المتقدمة بالإضافة إلى كونها عملية مستمرة و ملازمة للوظائف الإدارية الأخرى . فهي عملية متابعة دائمة و متجددة تمارسها الإدارة بنفسها أو بتكليف غيرها ، للتأكد من أن ما يجري عليه العمل داخل الوحدات الإدارية يتم وفقا للخطة الموضوعية و السياسات المرسومة و البرامج المعدة و في حدود القوانين و القواعد و التعليمات المعمول بها لتحقيق الأهداف المنشودة و النتائج المرغوبة من خلال الإهتمام بمتابعة أداء العامل و السعي إلى تطويره ، بعبارة أخرى الرقابة الإدارية بإعتبارها أداة و وسيلة لتحسين الأداء و الزيادة الفعلية داخل المؤسسة و بالتالي ضمان البقاء لهذه الأخيرة فلا يمكن الحكم المطلق على الأداء إلا بعد المراقبة و المراجعة المحكمة .

فمن خلال دراستنا سنحاول التعريف بهذه الوظيفة و إبراز أهمية تصميمها و تنظيمها في المؤسسات ، وفي نفس الوقت تعتبر بمثابة نافذة لتصحيح الأخطاء و الإنحرافات فهي تطور التنظيم و تنشط الأداء في المؤسسة و بالتالي يكون تأثيرها فعال في أداء العاملين هذا بالإضافة لكونها أداة أو مرآة تعكس حقيقة هذه الوظيفة و واقعها التنظيمي في المؤسسات الجزائرية .

حيث قسمت هذه الدراسة إلى ثلاث فصول أساسيين و هم :

الفصل الأول : و فيه يتم تحديد مشكلة البحث ثم طرح تساؤلات ، أهمية و أهداف الدراسة التي تطمح إليها ، ثم تحديد المفاهيم ، أساليب الرقابة الإدارية ، الدراسات السابقة ، نظريات الرقابة الادارية .

الفصل الثاني : و فيه الإجراءات المنهجية و التطبيقية حيث تم تحديد مجالات الدراسة (المجال المكاني ، المجال البشري ، المجال الزماني) ثم تحديد العينة و منهج الدراسة و تحديد أدوات جمع البيانات

الفصل الثالث : نجد فيه عرض منظم للبيانات التي جمعت ميدانيا، من خلال العرض الكمي لمعطيات الجداول، بعد جمع

المعلومات وتفرغها في جداول بسيطة عن كل سؤال من الاستمارة، وجداول مركبة تجمع أكثر من سؤال، وعرض كيفي يتضمن

إجابات أفراد العينة المبحوثة، وكذا تحليل وتفسير معمق لبيانات الجداول، وتحليل النتائج المتوصل إليها وعرض نتيجة عامة.

الجانب النظري

الفصل الأول: إشكالية الدراسة وإطارها المفاهيمي

- ❖ تمهيد
- ❖ إشكالية الدراسة
- ❖ تساؤلات الدراسة
- ❖ أهداف الدراسة
- ❖ أهمية الدراسة
- ❖ تحديد المفاهيم
- ❖ مداخل نظريات الرقابة الإدارية
- ❖ الدراسات السابقة
- ❖ التعقيب على الدراسات
- ❖ خلاصة الفصل

تمهيد

إن اختيار أي موضوع للدراسة يتم وفق اعتبارات يحددها الباحث ، إذ لا يمكن لأي باحث الشروع في دراسة مشكلة مادون أن تكون تلك المشكلة قد أثارت في نفسه جملة من التساؤلات شغلت فكره.

وفي هذا السياق تناولنا هذه الدراسة كواحدة من المواضيع الأساسية التي حظيت باهتمام الباحثين ، خاصة في تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل ، لموضوع أساليب الرقابة الإدارية و انعكاساتها على الأداء الوظيفي الذي يعد موضوع في صلب الإختصاص.

وعليه تطرقنا إلى عرض الأهمية التي دفعتنا إلى اختيار الموضوع وكذا أهدافه بعد صياغة وتحديد إشكالية الدراسة ثم ضبط مفاهيم الأساسية في الدراسة ، لتتوجه إلى عرض الدراسات السابقة والتي لها صلة بدراستنا

1 إشكالية الدراسة:

تعد المؤسسة نسق اجتماعي تسعى لتحقيق التوازن بين أنساقها الفرعية فقد حظيت باهتمام كبير في مختلف المجتمعات نظرا للدور المهم الذي تقوم به في تقديم الخدمات للفرد و المجتمع ، فالمؤسسة سواء كانت اقتصادية أو إجتماعية لها نشاطاتها و أعمالها التي من شأنها أن تميزها عن غيرها من المؤسسات. و لكي تستمر هذه الأخيرة التي تعتمد على ركائز أساسية ، و من بين هذه الركائز المورد البشري بالمؤسسة ، يعد حجر الأساس فيها و الذي من خلاله تتم عملية تنسيق مختلف الجهود و إستثمار قدرات الأفراد العاملين بها من حيث أدائهم ، فمستوى هذا الأخير قد يعثره النقص في بعض الجوانب مما يؤدي إلى خلل في الأداء الوظيفي . فالعامل الذي لا ينهض بواجبات وظيفته الملقاة على كاهله تجاه الإدارة و المجتمع على أحسن ما يكون من سرعة و الدقة ، الإنضباط ، فعالية ، عدم إحترامه لقواعد العمل ، و أي تراخي من جانبه يؤدي إلى عدم إنتظام العمل و تدي مستوى الكفاءة ، و أي خلل في إجراءات العمل الإدارية و ضعف الإطار القانوني لإنجاز العمل الرسمي يؤدي إلى التسبب و الإهمال بالمؤسسة .

إن العمل الإداري يبدأ بالرغبة في تحقيق أهداف محددة بكافة أشكالها و أنواعها ، كما أن الإدارة تحتوي على مجموعة من العمليات و الوظائف الإدارية وهي التنظيم و التخطيط ... و غيرها ، و ذلك من خلال سلسلة من القرارات المتضمنة في كل وظيفة ، و لكن العمل الإداري لا ينتهي بوضع الخطط أو إتخاذ القرارات بل إنه يمتد ليشمل مرحلة الإشراف على التنفيذ

و التحقق من جودة الأداء من خلال عملية الإتصال التي تحدث بين المستويات الإدارية المختلفة ، وفق مبدأ الثقة و التفاهم ، التماسك ، الإنسجام بين المشرف و العمال و بين العمال فيما بينهم لتحقيق الأهداف المرسومة مما قد يؤدي إلى تحسن مستوى الأداء ، و من بين العمليات الإدارية الرقابة التي تعتبر أحد الآليات الضرورية، لما لها من دور في القضاء على الكثير من الأخطاء ، الإنحرافات و ترشيد القرارات من أجل الوصول إلى إدارة راشدة قادرة على تقديم ، أفضل أداء و في أسرع وقت

فالرقابة الإدارية تعد الوظيفة الرابعة من بين الوظائف الإدارية الرئيسية ، و هي تقع في نهاية مراحل النشاط الإداري كما أنها وظيفة حيوية في الدول المتقدمة ، بالإضافة إلى كونها عملية مستمرة و ملازمة للوظائف الإدارية الأخرى فهي عملية متابعة دائمة و متجددة تمارسها الإدارة بنفسها أو بتكليف غيرها للتأكد من أن ما يجري عليه العمل داخل الوحدات الإدارية يتم وفقاً للخطة الموضوعية ، و السياسات المرسومة و البرامج المعدة و في حدود القوانين و القواعد و التعليمات المعمول بها لتحقيق الأهداف المنشودة و النتائج المرغوبة .

تنطوي الرقابة الإدارية على قياس نتائج الأعمال من قبل المشرفين على العملية الرقابية لمعرفة أماكن الانحرافات و تصحيحها بغرض التقويم ، من خلال التأكد أن الخطط المرسومة قد نفذت و أن الأهداف الموضوعية قد تحققت على أكمل وجه ، و بذلك يتحقق التكامل بين الأنساق الفرعية . حيث تعتبر الرقابة الإدارية عنصراً رئيسياً و هاماً من عناصر العملية الإدارية التي تقوم عليها الإدارة في أي مستوى إداري ، و تظهر أهميتها في كونها أداة تعمل على تحديد و قياس درجة النشاطات التي تتم في المؤسسات من أجل تحقيق أهدافها ، و على الرغم من التطور الكبير في علم الإدارة إلا أن الكثير من المشرفين لا زالوا يطبقون المفاهيم التقليدية للرقابة ، حيث أنه ينظر إلى الرقابة على أنها عملية تفتيش و بحث عن الأخطاء و تحديد العاملين و من خلال هذا المنظور فإن المشرف يستخدم سلطته أو قوته في إرغام العاملين على تنفيذ التعليمات و الأوامر و محاسبة المخاطئين ، أما الأفراد فهم يقومون بأعمالهم خوفاً من الوقوع تحت طائلة العقوبة و ليس رغبة في إنجاز المهام ، الذي يعتبر من الأساليب الرقابية الصارمة و الملازمة أو اللصيقة المستمرة المباشرة التي نظر إليها أصحاب نظرية الإدارة العلمية ، من بين روادها "فريدريك تايلور" الذي يسعى إلى أكبر قدر من الإنتاجية (من خلال مبدأ الحركة و الزمن) مع تحفيز العمال لأنه يهتم بالجوانب المادية ، و هذا الأسلوب يقابله أسلوب الغير مباشرة التي تعتمد على متابعة العمال في مكان العمل بصورة مستمرة ، مما يجعل الإدارة مطلعة على طبيعة سير العمل . وهناك مؤسسات تعتمد أكثر من أسلوب من الأساليب الرقابية هذا راجع إلى طبيعة كل من عمالها و أهدافها ، و تبقى الرقابة الإدارية مرتبطة بمدى فهم العامل لها و نظرتة الشخصية لهذه العملية الإدارية .

إذن فالرقابة وظيفية إدارية مطلوبة في جميع المستويات الإدارية فهي لا تقتصر على الإدارة العليا فقط و إنما تمتد إلى جميع المستويات الإدارية الأخرى ، و تعد في نفس الوقت الأداة الفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة فالتخطيط و التنظيم ، التوجيه يؤثران في الرقابة أي أن هناك تفاعل مشترك بين هذه الأنشطة مما يحقق في النهاية الغايات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها . فنجاح الرقابة الإدارية يتوقف على استخدام الأساليب الرقابية المناسبة التي تعتبر من أهم المتغيرات المؤثرة على أداء العاملين في المؤسسات . فالرقابة على الأداء بما تقدمه من تغذية عكسية يتم على أساسها التصحيح القوي لأي انحراف يطرأ على العملية الإدارية بحيث أنه قد تكون الرقابة الإدارية إيجابية و تعمل على إنضباط و تحمل العامل للمسؤولية ، و كذا تحسين و زيادة الأداء و في بعض الأحيان قد تؤثر تأثيراً سلبياً على الأداء إذا ما تم استخدامها كأسلوب لمحاسبة و مضايقة العمال .

ومن هنا يمكننا طرح التساؤل المركزي : كيف تنعكس الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي للعمال بمؤسسة مديرية الضرائب لمدينة ورقلة ؟

2 التساؤلات الفرعية :

- 1/ ماهي الأساليب الرقابية المستخدمة في مؤسسة مديرية الضرائب لمدينة ورقلة ؟
- 2/ كيف ينعكس أسلوب الرقابة الإدارية المباشرة على الأداء الوظيفي للعامل بمؤسسة مديرية الضرائب لمدينة ورقلة ؟
- 3/ كيف يساهم أسلوب الرقابة الإدارية الغير مباشرة في تحسين الأداء الوظيفي للعامل بمؤسسة مديرية الضرائب لمدينة ورقلة ؟
- 4/ كيف ينعكس أسلوب الرقابة الإدارية الذاتية و الجماعية على الأداء الوظيفي للعامل بمؤسسة مديرية الضرائب لمدينة ورقلة ؟

3 أهداف الدراسة :

- ✓ التعرف على الأساليب الرقابية المتبعة في المؤسسة .
- ✓ معرفة كيف ينعكس أسلوب الرقابة الادارية المباشرة على الأداء الوظيفي للعامل بالمؤسسة
- ✓ معرفة كيف يساهم أسلوب الرقابة الإدارية الغير مباشرة في تحسين الأداء الوظيفي للعامل بالمؤسسة .
- ✓ معرفة كيف ينعكس أسلوب الرقابة الادارية الذاتية و الجماعية على الأداء الوظيفي للعامل بالمؤسسة.
- ✓ معرفة أثر الأساليب الرقابية على أداء العمال .

4 أهمية الدراسة :

إن أهمية الدراسة تبرز من خلال أن عملية الرقابة تعتبر بمثابة الجهاز العصبي لجسم الانسان لأنها تحرص على سلامة كل قسم و عضو من أقسام و أعضاء التنظيم الإداري الذي تشرف عليه ، هذا بالإضافة إلى كونها عملية تهتم بتوجيه نشاطها إلى الأداء الإداري مما يعني أنها تركز على عناصر العمل الإداري من (أفراد ، أموال ، مواد ، قواعد و سياسات و قوانين و تعليمات مكتوبة أو غير مكتوبة ،...) بالإضافة إلى أنها عملية يتم من خلالها فحص مستوى الأداء الفعلي الذي تم إنجازه بالأداء المتوقع و المخطط له تبعاً للأهداف المعيارية الموضوعية و هذا هو جوهر العملية الرقابية الذي يكمن في قياسه الأداء بمطابقته بالأداء المتوقع .

5 تحديد المفاهيم :

1/ : الرقابة

التعريف اللغوي للرقابة:

رقيب : الحارس و المحافظ و رقيب نفسه : اي طريقه النقد الذاتي فينفذ اعماله بنفسه ولا يلام .¹

تعريف الرقابة اصطلاحاً :

حسب علم الاجتماع الامريكى يعرف الرقابة الاجتماعية هي "جملة من الموارد المادية و الرمزية التي تتوفر لدى مجتمع معين ، لتأمين توافق تصرفات اعضائه مع جملة القواعد و المبادئ المقررة و المصادق عليها " .

العلماء الامريكىون السابقون كانت تعني بالنسبة لهم "النماذج الثقافية التي يتعلمها الافراد و الاوليات المؤسساتية التي تجزي و تعاقب التوافق ، او الانحراف " .²

¹ نعيم ابراهيم الظاهر ، اساسيات ادارة الاعمال ومبادئها ، ط1 ، عالم الكتب الحديث ، اردب ، الاردن ، 2010 ، ص 301 .

² نفس المرجع السابق ذكره ، ص 301

2/ الرقابة الادارية :

التعريف الاصطلاحي للرقابة الادارية :

*الرقابة الادارية هي "متابعة الاعمال اولا بأول للتعرف على مدى قدرتها على تقويم الخطأ الناتج عن الاعمال ، وعادة من يقوم في هذه المراقبة وحدات تكون داخل تنظيم الرقابة السابقة و اللاحقة في الادارة ، و الرقابة هي قسم لا ينفصل عن الادارة و التخطيط و التوجيه لأنها من وظائفها " ¹.

*عرفها هنري فايول " الرقابة تعتبر احد العمليات الادارة الاساسية ، وهي رؤية شاملة لكل شئ في المؤسسة ، و معرفة مدى تنفيذها حسب الخطة الموضوعية ، و بموجب الاوامر الصادرة ، وفق المبادئ المحددة " ².

*عرفها روبرت موكليز " بأنها عبارة عن جهد منظم لوضع معايير الاداء مع اهداف التخطيط لتصميم نظم معلومات تغذية عكسية لمقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير المحددة مسبقا لتقدير ما اذا كان هناك انحرافات و تحديد اهميتها و لاتخاذ اي عمل مطلوب للتأكد من ان جميع موارد المنظمة يتم استخدامها بأكثر الطرق فعالية و كفاية ممكنة في تحقيق اهداف المنظمة " ³

* " الرقابة وظيفة من وظائف الادارة ، وهي عملية متابعة الاداء و تعديل الانشطة التنظيمية بما يتفق مع انجاز الاهداف " ⁴

والرقابة الإدارية واحدة من الوظائف الرئيسية الأربعة تهتم بمراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا، فالتخطيط والتنظيم والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفعاليتهم والرقابة معنية بمتابعة كل هذه الوظائف لتقييم أداء المنظمة اتجاه تحقيق أهدافها ⁵

تعريف الرقابة الادارية اجرائيا :

هي "عبارة عن نشاط تقوم به الادارة بطريقة مباشرة او غير مباشرة حسب طبيعة العمل من اجل معرفة طبيعة سير العمل و الكشف عن كل التصرفات الناتجة عن سير العمل ، مستخدمة في ذلك العديد من الوسائل و الاساليب المختلفة لكي تتمكن من

¹ حسين عبد الحميد احمد رشوان ، علم الاجتماع التنظيم ، دط ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، مصر ، 2004 ، ص 200 .

² عبد الله محمد عبد الرحمان، ادارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية و الممارسة الواقعية ، دط ، دار المعرفة الجامعية ، الازرطة ، 2009 ، ص 152

³ محمد الجيوسي ، جميلة جاد الله ، الادارة علم و تطبيق ، ط1 ، دار المسيرة ، عمان ، 2000 ، ص 174 .

⁴ علي الشريف ، الادارة المعاصرة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2002- 2003 ، ص 365.

⁵ الشويكي سمير ، المعجم الاداري ، دار اسامة للمشرف الثقافي ، الاردن ، 2006 م ، ص 176

جمع معلومات و بيانات دقيقة لتصحيح هذه الانحرافات و تحسين مستوى اداء العمال و لتحقيق الاهداف من خلال التوجيه و الاشراف و الاصلاح اكثر من مجرد التعرف على الاخطاء و معاينة مركبيها " .

2-2 خطوات الرقابة الادارية :

- ❖ وضع خطة تحدد الاهداف و المعايير و الجودة المطلوبة من الناحية الكمية و الاداء
- ❖ عمل سجل كامل بالأداء الفعلي ، يدون فيه متابعة و قياس الاداء
- ❖ تحديد الانحرافات و معرفة اسبابها و اتخاذ الاجراءات التصحيحية
- ❖ اجراء التعديلات او التصحيحات اللازمة للخطة في العملية التنفيذية¹

2-3 انواع الرقابة الادارية :

✓ **الرقابة المستمرة الموجهة :** و تسمى بالرقابة القبليّة او المباشرة او الرقابة الوقائية فهي تبدأ قبل او عند البدء في

العمليات التنفيذية و يقصد بهذا النوع من الرقابة التنبؤ او توقع الخطأ او اكتشافه قبل حدوثه ، ياخذ هذا النوع من

الرقابة بالحسبان ضرورة الاستعداد لمواجهة او الحيلولة دون حدوثه .²

و في الممارسة العملية يعني ان على المدير ان لا ينتظر حتى تأتية المعلومات عن وقوع الخطأ او الانحراف بل يتوجب عليه ان يسعى

بنفسه اليه و يحاول كشفه قبل حدوثه اي عليه ان يوجه و يشرف و يتابع سير العمل بصورة مستمرة و ذلك من خلال الجولات

الدورية الميدانية المفاجئة و القيام بالتوجيه و الاشراف .

كما تهدف هذه الرقابة على تحقيق الاهداف التالية :

-التحقق من انسجام الخطة الاساسية للمشروع .

- تحقيق التناسب بين القرارات التحضيرية و الخطة المحددة .

- تحقيق الاستخدام الامثل و الاكفاً للموارد البشرية و الاقتصادية المتاحة للمشروع .

¹ حسين عبد الحميد احمد رشوان ، مرجع سبق ذكره ، ص 203

² غلوسي دلال ، الرقابة الادارية و التسبب الاداري في المؤسسة دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز- تبسة- ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل ، 2014/2015 ص 79 .

✓ **الرقابة المرحلية** : المقصود بالرقابة المرحلية هو رقابة الادارة على كل مرحلة من مراحل الخطة بعد تنفيذها و تتم

الرقابة هنا بعد تقسيم الخطة الى مراحل ثم يتم قياس نتائج التنفيذ الفعلية ، بعد اكتمال كل مرحلة و مقارنتها بالمعايير

الموضوعة مسبقا .

و ذلك بقصد تحديد الانحرافات السلبية و العمل على تصحيحها فور حدوثها كما يمتد دور هذه الرقابة الى كشف الامكانيات

غير الملحوظة في الخطة و يسمى هذا النوع بالرقابة التخطيطية لكونها تتم على فترات دورية و وفقا لفترات الخطة للتأكد من ان

كل جزئية من الخطة قد تمت في الوقت المخطط و المناسب لها .

✓ **الرقابة بعد التنفيذ (اللاحقة)** : و يسمى هذا النوع بالرقابة البعدية او غير المباشرة و اللاحقة و في هذه الحالة

يبدأ نشاط الرقابة عند الانتهاء من تنفيذ الخطة او اكتمال نتائجها و ذلك بمقارنة النتائج الفعلية النهائية بالمعايير

الموضوعة لتحديد الانحرافات .

فهي تشكل نظاما لتغذية التخطيط بالمعلومات المرتدة و التي تعتبر الاساس في عملية اعادة التخطيط للمراحل القادمة ، و يعاب

على هذا النوع ان من شأنها معالجة الاخطاء و لكن بعد وقوعها اي ليس في الوقت المناسب و الرقابة في هذه الحالة تعتبر سلبية

حيث انها لا تمنع وقوع الخطأ ولا يستفاد منها إلا عند اعداد خطة جيدة ، لذلك يستخدم هذا النوع في بعض الحالات منها

متابعة تنفيذ البرامج او الخطط الروتينية البسيطة و عندما لا يكون للخطأ وزن كبير او تأثير كبير على الاهداف الرئيسية و عندما

تكون تكلفة الخطأ بسيطة¹.

2-4 وسائل الرقابة الادارية :

1. **الملاحظة الشخصية** : و هو اسلوب رقابي يسري عبر الاتصال المباشر بين القوائم على الرقابة الادارية ، و القائمين

بالعمل بهدف رؤية و مشاهدة ما يفعله المسؤولين الامر الذي يتيح للمعني الحصول على صورة قريبة من الواقع عن

مواقف العمل و ظروفه عند التنفيذ .

و تعتبر الملاحظة الشخصية ذات طبيعة مهمة للمسؤولين او المديرين بحيث يحصلون على حقيقة العمل و معرفة العاملين بشكل

شخصي و هذا له اثر فعال في الاداء لان التفاعل الشخصي يكون مواجهة مع العاملين .

¹ ، دلال غلوسي ، مرجع سبق ذكره ، ص 80 .

2. **التقارير الادارية :** التقرير عرض رسمي للحقائق الخاصة بموضوع او مشكلة معينة عرضا تحليليا و بطريقة مبسطة و

يكون فيه ترجمة الاحداث التي تواجهه او تقوم بها المنظمة ، حيث تمكن الادارة من متابعة و تقييم نتائج اعمال المنظمة و

تعتبر اداة مهمة لتوجيه و دفع الوحدة او الشخص لان يتبع بالضبط الخطة المحددة الموضوعة لتلاقي الانحراف .

3. **الشكاوي والتظلمات و الاقتراحات :** تمثل الطلبات المقدمة الى الاجهزة الرقابية بهدف تحريك نشاطها و عملها

ازاء التحقيق حول حادثة او واقعة او خلل معين في بعض الاعمال او السلوكيات ، و قد تتخذ هذه الشكاوي

تسميات عديدة مثل : البلاغات ، المقترحات ، التظلمات ، الطعون ، وكلها تعني كشف خلل سلوكي او وظيفي .¹

3/ الأداء الوظيفي :

التعريف اللغوي للأداء :

* أَدَى تَأْدِيَةً . (أدى) الشيء قام به

* الأداء . 1-إيصال الشيء 2-القضاء.²

التعريف الاصطلاحي للأداء :

تعددت تعريف الأداء ، و سنتطرق إلى البعض منها:

*الأداء هو "باختصار انجاز هدف أو أهداف المؤسسة".³

و يرى آخرون بأنه : " يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها و لذا فهو مفهوم يعكس كلاً

من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها ، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط و بين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى

تحقيقها داخل المنظمة "

. هو " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور و المهام و الذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق المهام المكونة

لوظيفة الفرد ."

. عرفه محمد عاطف عبيد : "بأنه مدى مساهمة العاملين في انجاز الأعمال التي توكل إليهم ومدى سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل

وعلى مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم أثناء عملهم " .

¹ حسين عبد الحميد احمد رشوان ، مرجع سبق ذكره ، ص 204 .

² حبران مسعود،رائد الطلاب ،ط9، دار المعلم للملايين،بيروت ، 1989م،ص48

³ توفيق محمد عبد المحسن ،تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد،دط، دار الفكر العربي ،مصر ،2003،ص3

. يعرف " بأنه مدى امتلاك العامل للكفاءة و المعارف للقيام بعمله وتحمل مسؤولياته لتحقيق الأهداف التي وجدت من اجلها المنظمة " .¹

تعريف الاداء إجرائيا:

هو " مجموعة من الأفعال و النشاطات التي يقوم بها العامل داخل مؤسسة مديرية الضرائب لمدينة ورقلة بحيث تحدد هذه الأفعال الفعل الإجتماعي و يؤدي هذا الفعل إلى نتيجة تحقق أهداف مؤسسة مديرية الضرائب لمدينة ورقلة " .

6 الدراسات السابقة :

الدراسة الاولى : غلوسي دلال ، من جامعة بسكرة قامت بإجراء دراسة بعنوان " الرقابة الادارية و التسبب الاداري في

المؤسسة " خلال الموسم الجامعي 2015/2014 لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم و عمل على عينة تقدر ب 120 عامل من عمال مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز الشرق - تبسة- .

هدفت هذه الدراسة محاولة الكشف عن مدى تأثير الرقابة الادارية على اداء الموظف في الحد من مظاهر التسبب الاداري في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز الشرق - تبسة- مكان الدراسة الميدانية من خلال طرح التساؤل مركزي مفاده : الى اي حد تساهم الرقابة الادارية في الحد من التسبب الاداري في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز الشرق - تبسة- ؟ و يتفرع عن هذا التساؤل المركزي مجموعة من التساؤلات الفرعية و التي تتمثل في:

- 1/ كيف تؤثر الرقابة الادارية في الحد من عدم احترام مواقيت العمل في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز الشرق- تبسة- ؟
- 2/ كيف يؤدي اهمال الرقابة الادارية في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز الشرق - تبسة- في زيادة تراخي و تباطؤ موظفيها ؟
- 3/ الى اي حد تساهم الرقابة الادارية في الحد من سلبية الموظف في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز الشرق - تبسة- ؟
- 4/ الى اي مدى تؤثر الرقابة الادارية في الحد من عدم تحمل الموظف للمسؤولية في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز الشرق - تبسة- ؟

و لتحقيق الاجابة عن التساؤلات او الهدف من هذه الدراسة اعتمدت الباحثة لدراستها مجتمع البحث بطريقة المسح الشامل نظرا لصغر حجمه ، متبعة في ذلك خطوات المنهج الوصفي لاكتشاف جملة الحقائق حول الظاهرة المدروسة ، و الاحاطة بكافة ابعادها و اثارها على كفاءة الاداء و المردود في المؤسسة ، و فهم العلاقة بين الرقابة و التسبب الاداري عن طريق مجموعة من الادوات لجمع المعلومات و البيانات اللازمة و كانت عبارة عن الملاحظة المباشرة و المقابلة الحرة بالإضافة الى الاستبيان الذي تضمن 56 سؤال في مجموعة من المحاور . مع محاولة التركيز على الجوانب التالية (احترام مواقيت العمل ، تراخي و تباطؤ الموظفين ، سلبية الموظف ، بالإضافة الى تحمل المسؤولية) و كيف ان الرقابة تؤثر على هذه المظاهر بصورة ايجابية . و توصلت الباحثة من خلال دراستها الى وجود نسب متوسطة من التسبب الاداري المتعلق بعدم تحمل المسؤولية ، مع نسب مرتفعة في بعض

¹ احمد،صقر عاشور،إدارة القوى العاملة، دط ،دار النهضة العربية،مصر ، 1983،ص 10-11

الابعاد كاحترام الوقت اما بالنسبة للتراخي و التباطؤ و سلبية الموظف فكانت نسبها منخفضة نوعا ما . كما انها توصلت الى ان المسؤولين كانوا يعتمدون اسلوب اشراف يتميز بالديمقراطية و هذا ما يؤدي الى الرضا الوظيفي على العمل و رفع الروح المعنوية ، ما يسمح ببناء الثقة بين المسؤول و العامل . و هذا ما يؤدي الى زيادة مستويات الاداء و انخفاض مستويات التسبب في المقابل اعتمادهم اسلوب رقابة صارمة و ظهور تآمر لدى بعض العمال من شدة الرقابة بحيث أكدوا أنهم يشعرون بالحرية عند غياب الرقابة و حفاظهم على مستواهم في الاداء و ذلك لتشجيعهم بالقواعد التنظيمية ، كما أكدت دراستها على نجاعة الاساليب الرقابية المطبقة في الحد من مظاهر التسبب الاداري و اعتماد المؤسسة على قوانين و نظم نفسها التي اعتمدها فرنسا قبل الاستقلال . و هي التي كانت تدعو لها النظرية البيروقراطية .

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تركيزها على دور الرقابة الادارية في تصحيح الاحطاء و الانحرافات و كذا تعديل سلوك الافراد و تفعيل اداء العامل كما انها درست متغير من متغيرات الدراسة الحالية إلا وهو الرقابة الادارية و استفدنا من هذه الدراسة من خلال توضيح مؤشرات الرقابة و كذا الاساليب المستخدمة في هذه الدراسة ، ابعاد الاداء . لكنها تختلف عن دراستنا كونها تمت في مؤسسة اقتصادية اما دراستنا فأنها استهدفت مؤسسة خدمتية عمومية ، بالإضافة الى الاختلاف بين الدراستين من حيث الاهداف و العينة المستخدمة .

الدراسة الثانية : فروحات محمد الصالح ، من جامعة قاصدي مرباح ورقلة بعنوان " الرقابة الادارية للهيئات التنفيذية و

اثرها على الاداء الفاعل في المجالس المحلية المنتخبة " خلال موسم 2013/2012 من اجل نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم و عمل على مجتمع الدراسة الذي يتكون من 23 عضو من اعضاء المجلس الشعبي البلدي لبلدية الرويسات ورقلة .

هدفت هذه الدراسة الى معرفة الدور الذي تؤديه الرقابة الادارية (الوصاية) الممارسة على الادارة المحلية من خلال الاعمال و الوظائف التي تقوم بها هاته الاخيرة و تهدف ايضا لمعرفة تأثير الرقابة الادارية على اعضاء الادارة المحلية كأشخاص منتخبين من طرف مواطني المجتمع المحلي و معرفة كذلك رأي و اتجاهات اعضاء البلدية حول الرقابة الادارية الممارسة عليهم من طرف ادارة الولاية .

و لتحقيق هذه الاهداف من الدراسة قام الباحث بتحديد المجتمع ككل من خلال اتباع منهج المسح الميداني ، وقد اعتمد على ادوات البحث التالية : المقابلة ، الاستبيان التي تحتوي على 29 سؤالاً مقسماً الى ثلاثة محاور يتعلق المحور الاول بالبيانات الشخصية ، المحور الثاني يتعلق بالرقابة الادارية للهيئة التنفيذية على العضو و الاعمال ، المحور الثالث يتعلق بدور الرقابة الادارية في الاستقلالية المالية للإدارة المحلية البلدية .

فقد توصل الى النتائج التالية في ظل التساؤل المركزي حول امكانية اعاقه الرقابة الادارية للهيئة التنفيذية اداء الفاعل داخل المجلس الشعبي البلدي ، و من خلال التساؤلين اللذين تم الاعتماد عليهما بغية الوصول الى صدق او نفي التساؤل العام ، تبين ان التساؤل العام للدراسة تحقق بحيث يمكن القول بان الرقابة الادارية للهيئة التنفيذية تعيق اداء الفاعل داخل المجلس الشعبي البلدي .

النتائج العامة :

- الرقابة الادارية المفروضة على الادارة المحلية هي رقابة مشددة تقضي على مبدأ اللامركزية الادارية و تفقدها اهدافها التي انشأت لأجلها .

- هاته الرقابة تقضي على المبادرات الفردية لأعضاء الادارة المحلية .

هذه الدراسة تتفق مع دراستنا من حيث الدور الذي تقوم به الرقابة الادارية و تأثيرها على الاعضاء او العمال بالمؤسسة ، لكنها تختلف عن دراستنا كونها لم تركز على تأثير هذه الاساليب على العمال و كيف انما تساهم في فعاليتهم و تحسين و زيادة ادائهم الوظيفي

كما ان هناك اختلاف بين الدراستين من حيث الهدف و انواع الرقابة المستهدفة للدراسة و كذا من حيث المجال المكاني لكن استفدنا من هذه الدراسة فيما يخص ضبط ابعاد و مؤشرات الرقابة الادارية بصفة عامة .

الدراسة الثالثة : قام بها السعيد بلوم ، من جامعة قسنطينة بإجراء دراسة بعنوان " اساليب الرقابة و دورها في تقييم

اداء المؤسسة الاقتصادية " من اجل نيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية ، على عينة تقدر ب 209 عامل من مجموع عمال مؤسسة المحركات و الجرارات بالسوناكام .

تهدف هذه الدراسة الى معرفة كيف تساهم اساليب الرقابة بأنواعها في تقييم اداء المؤسسة الاقتصادية ، و كيفية ممارستها في هذه المؤسسة مع تقديمه مجموعة من التوصيات و المقترحات كان يرى فيها الباحث انها حل مناسب للتقليل من معاناة هذه المؤسسة . تحقيق هذا الهدف قام الباحث بتحديد مجتمع بحثه المكون من فئات و هي كالتالي فئة الاداريين و العمال و التقنيين معتمدا في ذلك على عينة العشوائية الطبقية نظرا لكبر حجم المجتمع بالإضافة الى انه عبارة على طبقات متبعا خطوات المنهج الوصفي من اجل حل المشكلة و التأكد من الفروض من خلال مجموعة من ادوات البحث المتمثلة في الملاحظة بالمشاركة و غير المشاركة و المقابلة التي مرت بعدة مراحل كما استخدم الاستمارة التي تحتوي على 42 سؤال خاصة بالإداريين و اخرى 42 سؤال خاصة بالتقنيين اما التي تخص العمال فهي تحتوي على 40 سؤال ، مركزا في دراسته على مجموعة من المشكلات تتمثل في التماسك ، التنمية ، تقييم الاداء ، الربط بين عملية التخطيط و الاداء ، احترام القانون و حماية الصالح العام ، النجاح وضع الحلول و اكتشاف الاخطاء لتحسين الكفاءة الانتاجية و كيف ان اساليب الرقابة تساهم في ذلك كما ربط بنجاح النظام الرقابي بالدقة و الوضوح و بالتطور و توصل الى النتائج التي تقول ان الرقابة عملية ديناميكية فهي تحاول تقييم الاداء في كل وقت و هي من العمليات الهامة ولا يمكن الاستغناء عنها ، كما توصل الى ان ضعف النظام الرقابي في المؤسسة من ناحية الموارد البشرية و المادية اثر ذلك على المردودية و الاستقرار العام ، اما الرقابة التجارية فضعفها اثر على الدعاية الجيدة للمنتج مما تسبب في قلة البيع ، والذي اثر على العملية الانتاجية هو ضعف الاطار القانوني للنظام الرقابي فهو لا يتماشى مع طبيعة المهنة ، كما ان النظام الرقابي في المؤسسة عرضة لجملة من الضغوطات الخارجية في مقدمتها ضغوط سياسية و اقتصادية .

هذه الدراسة تتفق مع دراستنا الحالية من حيث تركيزها على أهمية الرقابة الإدارية داخل المؤسسة ، لكنها تختلف عن دراستنا كونها تركز على الجانب الاقتصادي و تأثير الرقابة على هذا الجانب مركزا على الرقابة المالية و التجارية و الامنية ، الرقابة على الموارد البشرية فهذه الدراسة لم تهتم او لم تركز على تأثير هذه الاساليب على العمال و كيف انها تساهم في فعاليتهم . حيث هناك اختلاف كبير بين الدراستين من حيث الهدف و انواع الرقابة المستهدفة للدراسة و كذا من حيث المجال المكاني و استفدنا من هذه الدراسة فيما يخص ضبط و ابعاد و مؤشرات الرقابة الادارية و الاداء بصفة عامة . كما ان التشابه الذي ان بين الدراستين من حيث العينة العشوائية الطبقية .

7 - المدخل النظري للدراسة :

إن موضوع الرقابة الإدارية تناوله العديد من نظريات و المدارس في علم الاجتماع من بينها:

1/ نظرية الإدارة العلمية :

ظهرت نظرية الإدارة العلمية في أواخر القرن التاسع عشر وهي مرتبطة بجهود " فريدريك تايلور " و زملائه حيث تمثل جهوده نقطة في تاريخ الاهتمام بالصناعة ومشكلاتها عموما وبالعنصر البشري في موقف العمل الصناعي على وجه الخصوص ومن ثم فهي تعد في نظر الكثير بمثابة ثورة غيرت الاهتمام من العناصر المادية او الآلات في المجال الصناعي الى الاهتمام بالعناصر البشرية او العمال ومشكلاتهم.

لقد نظر تايلور الى التنظيمات على انها نسق مغلق تتسم بالميكال التنظيمي الطويل ومستويات إدارية متعددة وحسبه للوصول الى التحكم في كل هذه المستويات لا بد من الرقابة الإدارية حيث حضي موضوع الرقابة الإدارية في إطار هذه النظرية باهتمام بالغ الأثر لم ينله في غيره من النظريات الأخرى.

حيث اعتبر تايلور الرقابة الإدارية امر ضروري لتحقيق اعلى وأحسن معدلات الأداء فمفهوم الرقابة لديه يتلخص في مبدأ تحديد نطاق الاشراف أي تحديد عدد الرؤوسين للرئيس الواحد بعدد قليل منهم بغية تحقيق الكفاءة العالية في الرقابة والأداء أي لا بد من الرقابة اللصيقة والضبط الصارم.

كي تصبح وحدة الامر ممكنة لا بد من تضييق نطاق الاشراف وبالتالي يمكن جعل الرقابة و الاشراف بمعنى لكل عامل شخصا معينا يشرف عليه ويراقبه man of man على أساس رجل لرجل

إضافة الى الاشراف التخصصي بمعنى انه لكل تخصص في العمل مشرف مختص وبهذا الأساس يمكن تحسين واستغلال قدرات الفرد الفعلية وتحسين ورفع أدائه.¹

ولقد اعتقد تايلور ان معالجة مشكلة (التغاضي او النسيان) التي يطرحها العمال بعد انتقالهم الى أماكن العمل و انهمائهم للتدريب اللازم يكون من خلال الصرامة في التعامل مع العمال وكان يأمر العامل بان يؤدي بالضبط كل ما هو مفترض ان يؤديه دون أدنى تظاهر بالأداء من جانبه و اذا كان هنالك تقصير فان المراقب يقوم برفع تقريره الى الإدارة في خلال خمسة عشر دقيقة

¹ علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي ، ط 2 ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1980 م ، ص 67.

من ارتكاب المخالفة وطبقا لما يسجله عن حالات التباطؤ والتظاهر في الأداء ، فإن أصحاب هذه الحالات سوف يخرجون من ورش وعنابر العمل ولن يعودوا إليها مرة ثانية مما جعل انطبعا عاما يسود عالم الشغل بان نظرية الإدارة العلمية تتسم بالقسوة. مما سبق يمكن القول ان تايلور اعتبر الانسان مجرد آلة لتنفيذ مهام معينة في أوقات محددة وتحت رقابة صارمة وان هذا الانسان لا يدفعه الى العمل سوى الخوف والطمع ويسعى للمنافسة للحصول على اجر أكبر.¹

2/ نظرية التقسيم الإداري

تمثل هذه النظرية في اعمال "هنري فايول" وغيره من الذين حاولوا تحديد المبادئ التي بواسطتها تتحقق الكفاية الإدارية وبذلك ركزوا دارستهم وتحليلاتهم حول الأسس العلمية والعملية الإدارية داخل التنظيمات.² لقد اهتمت نظريات التقسيم الإداري على النسق الإداري وحددت عددا من المبادئ في التنظيم واهتمت بطبيعة العمليات الوظيفية داخل التنظيمات ، وقد اولت هذه النظريات الرقابة الإدارية حيزا كبيرا من اهتمامها ولقد جعلت من الرقابة الإدارية عملية مهمة من عملياتها الحيوية واحد من اهم أربعة وظائف إدارية ولكي تكون المنظمة ناجحة لا بد لكل اداري من مستويات الإدارة العليا ان يتقن ممارسة هذه الوظائف بما فيها الرقابة الإدارية من خلال مسائلة العمال ومحاسبتهم على تنفيذ القرارات.

لقد اهتم "فايول" بعملية الرقابة و الاشراف حيث أوضح انه يجب ان تكون مصلحة العمال و اعمالهم تصب في مصلحة التنظيم وخاضعة له ، وما على العامل إلا الابتعاد عن مظاهر التسبب الإداري وتقيده بالانضباط من خلال التزامه بالقواعد والقوانين البيروقراطية للتنظيم المحددة لعمله في مستوى معين ، كما الخ "هنري فايول" على الاشراف الضيق أي ان يتلقى الفرد في عمله الأوامر من جهة واحدة أي وحدة الأمر كما يبين ان كل مرؤوس لا يستطيع الاتصال بأي مستوى إلا عبر المرور برئيسه المباشر والرئيس لا يستطيع الاتصال في اتجاه ادنى الا عبر رؤساء الافراد الذين يريد الاتصال بهم في حالة ما لم يكونوا من مرؤوسيه المباشرين حسب تسلسلهم الهرمي وهذا من اجل التأكد ان المهام المنجزة تتفق مع الاهداف المخططة ولا توجد أي انحرافات عن الوضع الطبيعي ، والتصدي لذلك بتدابير تصحيحية لمسار العمل وهذا كله من اجل تحسين مستوى الأداء.

وخلاصة القول ان نظريات التقسيم الإداري قد ركزت وصاغت نظاما للرقابة ينطوي على هيكل طويل يتسم بنطاق اشراف ضيق وقواعد بيروقراطية عمادها تحديد الوظائف وتوزيع المهام والمسؤوليات والواجبات بدقة وهذا لتسهيل قيام المشرف بمراقبة مرؤوسيه باستمرار بغية تحقيق اهداف المؤسسة وبالتالي بلوغ أكبر قدر من الأداء الجيد والتخلص من عدم الانضباط.³

¹ ، علي السلمي ، نفس المرجع السابق ذكره ، ص 67 .

² بيان هاني حرب ، مدخل الى ادارة الاعمال ، دط ، الدار العلمية للنشر ، الاردن ، 2000 م ، ص 68

³ ، بيان هاني حرب ، نفس المرجع السابق ذكره ، ص 68

3/ النظرية البيروقراطية :

ظهرت هذه النظرية في أوائل القرن العشرين وتعتبر البداية لنظرية التنظيم العلمية التي تنتسب الى ماكس فيبر الذي كان اول من صنف خصائص البيروقراطية بشكل منهجي ومنطقي مبرزاً أهميتها في تنظيم الأنشطة الاجتماعية ، وتأثيرها على السلوك التنظيمي والأداء.¹

ثم وضع " فيبر النموذج المثالي لدارسة التنظيم والذي يطلق عليه البعض الأسلوب الإداري الرشيد".

هذا النظام الذي جاء به فيبر هو نظام التمسك حرفياً بالقواعد والتعليمات والأسس بما يؤدي الى الابتعاد عن الجوهر ويمنع التصدي للمشاكل ومهمة إيجاد الحلول

واهتم ماكس فيبر بعملية الرقابة الإدارية من منظور كون هذه الاخيرة أداة لمراقبة مدى الالتزام و التقيد الحربي لجميع العمال بالتعليمات والقوانين والقواعد والإجراءات المعمول بها داخل حيز ومحيط المنظمة والتي وضعتها الجهات الإدارية العليا لتجويد الأداء على حساب القيم الإنسانية ، وقامت البيروقراطية على جملة من المبادئ تشيد وتحت على دور وأهمية الرقابة في زيادة الانضباط والالتزام و اتباع القواعد والإجراءات في ظل مركزية السلطة ومركزية الاشراف وذلك بوضع هيكل تنظيمي يحدد علاقات السلطة بين مختلف الأطراف ويحدد الوظائف والمراكز وفق تسلسل هرمي بحيث يضمن هذا الهيكل تحقيق التنسيق الأفضل وبالتالي يحقق عملية الرقابة الفعلية العمودية في حدود التعليمات والقوانين والإجراءات الرسمية المعتمدة في الإدارة العليا من اجل تحقيق اهداف المنظمة وفق المبادئ التالية:

- التخصص في العمل
- تقنين الأدوار
- وحدة الاشراف ومركزية القرارات
- توحيد الإجراءات
- عدم ازدواجية الوظائف
- الجزاء حسب الاستحقاق

وخلاصة القول ان ماكس فيبر قد ركز على الرقابة الإدارية المغلقة ودورها في تحقيق التزام الافراد بالقواعد والقوانين والإجراءات التي تنظم العمل.²

¹ ، علي السلمي ، نفس المرجع السابق ذكره ، ص 28

² السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم ، ط 2 ، دار المعارف للنشر ، القاهرة ، 1977م ، ص 46

4/ نظرية العلاقات الإنسانية

لقد نشأت نظرية العلاقات الإنسانية منذ العقود الأولى للقرن العشرين في ظروف تعدد الواقع الأول لظهورها حيث جاءت كرد فعل وتطورها في دراسة التنظيمات الصناعية والإنتاجية للنظريات الكلاسيكية.¹

وكان هدف هذه النظرية الوصول الى بعض المبادئ والتقنيات قصد التغلب على المشاكل التي واجهت المؤسسات الرأسمالية المسيرة وفق المبادئ التaylorية كالعجز عن رفع الإنتاج وتحسينه ، الإضرابات ، الغيابات و عدم ضمان ولاء العمال.... الخ²

وتقوم هذه النظرية أساسا على أفكار التون مايو الذي قدم مساهمة كبيرة حيث قام بسد الفراغ والثغرة التي أحدثتها نظرية الإدارة العلمية حيث استنجدت به ويسترن الكتريك الامريكية لدراسة ظاهرة تدني مستوى الإنتاجية.

وقد اكتشف التون مايو وزملاؤه من خلال التجارب التي قام بها في مصانع هاوثورن أهمية العلاقات الاجتماعية في زيادة الأداء والإنتاج. وركز على ضرورة خلق اتصال فعال بين مستويات المنظمة المختلفة لتبادل المعلومات وهذا من خلال مشاركة العاملين وإتباع الأسلوب الديمقراطي

بمعنى ان الرقابة الإدارية داخل المنظمة لا تكون صارمة ولا لصيقة ، حيث ركز على رقابة إدارة المستويات الدنيا (المشرفين) للطبقة الشغيلة.

حيث يرى أصحاب هذه النظرية ان الرقابة يجب ان تكون موجهة لجماعات العمل الرسمية والغير الرسمية وان تركز على مراقبة العمال ضمن فرق العمل بدل من مراقبة العمال عبر تدرج مواقعهم في الهيكل التنظيمي بحكم انها كانت تعتمد الهيكل التنظيمي المسطح الذي تمنح فيه وتدوب الفروق الفردية أي يعتمد المشرف على الرقابة بالمشاركة إضافة الى الرقابة الذاتية التي يكون فيها العامل بعيدا عن تأثير المشرف وبهذا يتم اشباع حاجات العامل من الاحترام والتقدير واثبات الذات.

وبهذا يظهر ان نظرية العلاقات الإنسانية أعطت الأولوية للجانب الإنساني للفرد العامل وكانت النتيجة "ان الفرد كل متكامل تحكمه اعتبارات سيكولوجية معينة تفرق الى حد كبير غيرها من الاعتبارات الأخرى أي ان الفرد يتصرف بوحى من مشاعره."³

¹ عبد الله محمد عبد الرحمان ، علم الاجتماع الصناعي النشأة و التطورات ، ط 1 ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1999 م ، ص 105 .

² السيد الحسيني ، نفس المرجع السابق ذكره ، ص 135 .

³ سعيد يس عامر ، عبد الوهاب ، الفكر المعاصر في التنظيم و الادارة ، ط 2 ، مركز وايد سرفيس ، القاهرة ، 1988 م ، ص 19

خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل إلى تحديد إشكالية و أهمية و أهداف هذه الدراسة إضافة إلى ضبط مفاهيم الدراسة والتي تندرج وفقها مفهوم الرقابة التي لها تأثير على أداء الأفراد فالمشرف على عملية المراقبة مطالب بتحديد الأهداف تحديدا دقيقا للوصول إليها عن طريق سياسة محكمة لتنفيذ مسؤولياته وان هناك عدة اساليب للرقابة وفي الأخير تطرقنا إلى أهم الدراسات السابقة بحيث تضمنت متغيرات دراستنا.

جانب الإجراءات المنهجية

الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

- ❖ تمهيد
- ❖ أولاً: الإجراءات المنهجية
- ❖ منهج الدراسة
- ❖ مجالات الدراسة
- ❖ عينة الدراسة و كيفية اختيارها
- ❖ أدوات جمع البيانات

تمهيد:

يتناول هذا الفصل الاجراءات المنهجية الدراسة من خلال تحديد كل من مجالات الدراسة و المنهج المستخدم و الاداة المناسبة و يبين مجتمع البحث وعينة الدراسة كما يوضح كيفية بناء أداة الدراسة لجمع البيانات اللازمة في الإجراءات العلمية المستخدمة في التأكد من صدق وثبات الدراسة للكيفية التي طبقت بها الدراسة ميدانيا و أساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل بيانات الدراسة .

اولا : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية :

1- منهج الدراسة :

أن أي بحث علمي لا يمكن أن يصل إلى النتائج المرغوبة منه دون السير وفق منهج واضح يتم من خلاله دراسة المشكلة محل البحث ،ويقصد بالمنهج "نوع التصميم الذي يختار الباحث لدراسة مشكلة معينة كما أن طبيعة الموضوع تفرض الإجراءات و القواعد بغية الوصول إلى نتائج علمية موثوقة" ¹.

و بما ان الدراسة تهدف الى التعرف على انعكاسات الرقابة الادارية على الاداء الوظيفي و بناءا على الدراسات السابقة التي تناولت نفس الموضوع و كذا لانه الانسب في الدراسات الاجتماعية فان المنهج المناسب للدراسة هو المنهج الوصفي حيث يعرف " بأنه الأسلوب من الأساليب المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة و ذلك من خلال الحصول على نتائج عملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع معطيات الفعلية للظاهرة "

وبغية رصد ميكانيزمات و أبعاد و اساليب ووظيفة الرقابة الادارية و انعكاساتها على الأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة مديريةية الضرائب ورقلة ، وقصد دراسة واقع هذه الوظيفة و تحليل أبعادها ثم إتباع المنهج الوصفي ، حيث يعد هذا المنهج من أكثر المناهج استعمالا في العلوم الاجتماعية ،وهو "طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة و تصنيفها و تحليلها و إخضاعها للدراسة الدقيقة" كما يسمح هذا المنهج بتوفير البيانات و الحقائق عن المشكلة موضوع البحث ²

2- مجالات الدراسة :

1-2 المجال المكاني:

- تقع المديرية الولائية للضرائب لولاية ورقلة في منطقة لاسيليس حيث تقع بنهج سي الحواس يجدها من الشمال المحكمة ومن الجنوب البنك الجزائري ومن الغرب مقر ولاية ورقلة ومن الشرق قاعة سدراته .

¹ عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995م، ص129

² محمد عبيدات ، محمد ابو نصار و اخرون ، منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل و التطبيقات ، ط 2 ، دار وائل للنشر ، عمان ، الاردن ، 1999، ص 46 .

- لوزارة المالية مديريات من بينها مديرية عامة للضرائب فهي هيكل مركزي من هياكل وزارة المالية لها مصالح خارجية حيث أن هناك مديريات ثانوية وعددها (08) على مستوى القطر الوطني مهامها التنسيق لأعمال الجهات المحلية المركزية فقد كان المرسوم رقم (91/60) المتضمن تنظيم و اختصاصات المصالح الخارجية للإدارة الجبائية هو في إطار القانوني لهيكل مديرية الولاية للضرائب .وتضم هذه المديرية (05) مديريات فرعية هذه الأخيرة تتمثل في الأمانة العامة حيث تقسم إلى :

1-المديرية الفرعية للتحصيل

2- المديرية الفرعية للمراقبة الجبائية

3-المديرية الفرعية للوسائل

4- المديرية الفرعية للمنازعات

5- المديرية الفرعية للعمليات الجبائية

2-2/ المجال الزمني :

المدة الزمنية التي استغرقتها هذه الدراسة الميدانية و هي 15 / 11 / 2017 الى غاية 20 / 04 / 2018 حيث تنقسم الدراسة إلى قسمين : القسم النظري من شهر نوفمبر إلى أفريل و القسم الميداني توزع على المراحل التالية :

*المرحلة الأولى :الجولة الاستطلاعية للحصول على المعلومات و التصريح بالدخول و كان ذلك في 12/12/2017.

بالإضافة إلى إجراء مقابلة مع رئيس مديرية الوسائل وذلك لكي نشرح له وجهة نظرنا حول الموضوع لتزويدنا بمختلف المعلومات الأولية عن الميدان .

*المرحلة الثانية : وكان فيها النزول الفعلي للميدان و ذلك في 09/01/2018 م وفي هذا التاريخ بالضبط توضحت لنا العينة من خلال التعرف على عدد العمال .

*المرحلة الثالثة : مرحلة إنجاز الاستمارة حيث قمنا فيها بمراعاة توجيهات الأستاذة المشرفة و تعديل ما يلزم تعديله منها بعد عرضها على المحكمين لتصبح في شكلها النهائي .

بعدها طبقت الاستمارة في صياغتها النهائية من 20/03/2018 م إلى غاية 27/03/2018 م حيث قمنا بتوزيع الاستمارات على المبحوثين في الأيام من 03 / 04 / 2018 م الى 10 / 04 / 2018 م وهذا للحصول على المعلومات و البيانات المطلوبة و تفرغ البيانات في جداول و تحليلها.

2-3/ المجال البشري :

و هو البعد الثالث من ابعاد الدراسة و الذي يعتمد على العنصر البشري في الدراسة ، ذلك ان البحوث الاجتماعية تستند في دراستها على العنصر البشري ، حيث اجريت هذه الدراسة على عمال مديرية الضرائب بورقلة و الذي يبلغ عددهم 215 عاملا موزعين في مختلف المستويات المهنية . حيث 78 يمثل عدد الاناث اما 137 يمثل عدد الذكور بمؤسسة مديرية الضرائب ولاية ورقلة

3- أدوات جمع البيانات :

إن أداة جمع البيانات هي الأداة التي يستطيع من خلالها الباحث جمع المعلومات أو الحصول على بيانات يتطلبها موضوع بحثه، وهذه الأدوات تختلف باختلاف المواضيع من جهة ومن جهة أخرى اختلاف مصدر البيانات كما أن نجاح عملية جمع المعلومات مرتبطة بمدى فعالية الأدوات المستخدمة

لأنها تساهم في إعطاء النتائج الدقيقة التي يمكن التوصل إليها ، وقد ارتأينا في هذه الدراسة ان نستخدم أدوات جمع المعلومات التالية : و قد قمنا في هذه الدراسة باستخدام الاداتين :

3-1 المقابلة :

تعتبر المقابلة محادثة شفوية بين شخص و شخص اخر او مجموعة من اشخاص الغرض منها هو الكشف عن بعض المعلومات و المعطيات عن طريق طرح اسئلة على المبحوث " نوع من الاستبيان الشفوي ، و تعني الالتقاء بعدد من الناس و سؤالهم شفويا عن بعض الامور التي تم الباحث بهدف جمع اجابات تتضمن معلومات و بيانات يفيد تحليلها في تفسير المشكلة او اختبار الفروض¹ .

و لقد قمنا بإجراء مقابلة مع مجموعة من المسؤولين في المؤسسة بهدف التعرف على الأساليب الرقابية المتبعة في المؤسسة لأن المشرف يستخدم أساليب معينة لا يعرفها أو لا يعلمها الموظف ، بحيث أجريت المقابلة مع مسؤول :

- رئيس مصلحة التحقيقات الجبائية
- المدير الفرعي للوسائل
- رئيس مصلحة المستخدمين و التكوين

فقد تمت المقابلة المقننة مع المسؤولين بطريقة مرنة بحيث تمت الإجابة على الأسئلة بطريقة ساعدت الباحثة للتعرف على الأساليب الرقابية المتبعة في المؤسسة ، كما أنه تم إستقبال الباحثة من طرف المسؤولين بالمؤسسة ، فقد كان جو المقابلة وديا معهم و هذا لكسب ثقتهم من أجل الحصول على إجابات صادقة .

إن كل هذه المقابلات كانت تهدف إلى تهيئة الجو المناسب لتطبيق الإستبيان إلى جانب شرح الغرض أو الهدف من وراء إنجاز هذا الموضوع مع إبراز أهميته في المجال العلمي .

3-2 الإستبيان :

"هو وسيلة عملية تسهل على الباحث الاتصال بعدد كبير من المبحوثين في مدة وجيزة عن طريق مسألتهم من اجل الحصول على أجوبة تتضمن توجهات في سلوكهم" .

¹ نفس المرجع السابق مروان عبد المجيد ابراهيم ، اسس البحث العلمي لاعداد الرسائل الجامعية ، ص 135

كما تعرف "أنها لائحة مؤلفة من مجموعة من الأسئلة في علاقة وطيدة بموضوع البحث و يستمد تصميمها من المراحل المنهجية الأساسية التي يجب عليه ان يوليها اهتمامه ،لان فرضيات البحث و تفرعاتها سوف تأتي في صيغة أسئلة الاستمارة و عليها تبنى نتائج البحث¹

و بالتالي الاستبيان هو : مجموعة من الاسئلة المكتوبة التي تقدم للمبحوثين بهدف جمع المعلومات الازمة حول موضوع الدراسة ، و عليه تم بناء الاستبيان تقيس كيف تنعكس الاساليب الرقابية على الاداء الوظيفي للموظف و كيف تساهم في تحسين مستوى الاداء ، و هذا بناء على نتائج المقابلة التي اجريت على مجموعة من المسؤولين بالمؤسسة حول الدراسة و ذلك للتعرف على الاساليب الرقابية المتبعة في المؤسسة و من هنا تمت صياغة مجموعة من الاسئلة و عددها (23) في الاستبيان تشمل 3 محاور و هي :

1) محور خاص بأسلوب الرقابة المباشرة و تأثيرها على الاداء الوظيفي .

2) محور خاص بأسلوب الرقابة الغير المباشرة و تأثيرها على الاداء الوظيفي .

3) محور خاص بأسلوب الرقابة الذاتية و الجماعية و تأثيرها على الاداء الوظيفي .

و بعد بناء الاستبيان في شكله النهائي قمنا بتقديمه لمجموعة من المحكمين و هم (فرج الله صورية ، برقية سهيلة ، عمر حمداوي) لمعرفة فيما اذا كان يقيس فعلا ما اعد لقياسه .

وكانت ملاحظتهم كالتالي :

هناك من طلب حذف بعض الأسئلة كونها لا تفيد الموضوع وهناك من أشار لنا بإضافة بعض الأسئلة وتوسع في أسئلة بعض المحاور وكذا فيما يخص تقديم سؤال عن الآخر ،وعموما اقتراحات الأساتذة و آرائهم مكننا من تعديل الاستبيان و تصميمه في شكله النهائي و النزول به الى الميدان مباشرة .

الاسئلة قبل التعديل :

1/هل تزعجك هذه الرقابة من طرف مشرفك ؟

2/ هل يقوم مشرفك بتوجيهك ؟

3/ هل قلة الرقابة تؤدي الى التسبب في العمل ؟

الاسئلة بعد التعديل :

1/ في رايبك عند التواجد الدائم لمشرفك اثناء العمل هل ؟

2/ عندما يوكل مشرفك عمل لك هل يقوم بتوجيهك ؟

3/ في رايبك هل قلة الرقابة على اداء المهام تؤدي الى ؟

¹رشيد زرواطي ،مناهج و أدوات البحث في العلوم الاجتماعية ،ط1، دار الهدى للطباعة الجزائر ،2007،ص 257

ملاحظة :

بعد توزيع الاستثمارات والتي تقدر ب 65 فرد من مجتمع العينة الكلي 215 تم استرجاع 53 استثمارة والتي لم تسترد 12 استثمارة وذلك من خلال الأسباب التالية :

- ضياعها من قبل المبحوثين
- عدم الإجابة على الاستثمارة كاملة

4- عينة الدراسة و كيفية اختيارها :

ان العينة عبارة عن جزء من المجتمع الذي تجرى فيه الدراسة و الذي تجمع منه البيانات الميدانية ،وتعد العينة جزء من الكل بهذا يكون القيام بأخذ جزء مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجرى عليها الدراسة .

تعريف العينة: هي " الاكتفاء بعدد محدد من المفردات في حدود الوقت و الجهد و الإمكانيات المتوافرة ،ثم يقوم بتعميم النتائج التي يحصل عليها من دراسة هذه الحالات الفردية على المجتمع ككل"¹

"تعد العينة اختصار للوقت و الجهد المال و هذا من شأنه تخفيض تكاليف المشروع او البحث وان استخدام العينة يسهل من عملية النتائج بالسرعة الممكنة"²

" هي جزء من مجتمع البحث تعبر عن افراد او مفردات مختارة للدراسة و التحليل من اجل الاستدلال على خصائص المجتمع الذي اخذت منه"³

يتمثل مجتمع البحث من الموظفين الدائمين بمديرية الضرائب عددهم (215) موظف حيث استخدمنا العينة العشوائية الطبقية و هي " تعني تقسيم افراد مجتمع البحث الى فئات طبقا لسنهم او مستواهم العلمي او دخلهم الشهري مثلا"⁴

و يتم الاختيار من كل فئة بسحب عدد منها عشوائيا او منتظما . بحيث انه تختار هذه العينة باعتبار ان مجتمع البحث غير متجانس نظرا لان يتالف من فئات او طبقات مختلفة بعضها عن بعض .

- و لقد تم اختيار العينة العشوائية الطبقية :

1. عشوائية : لكي يكون لكل مفردة من المفردات الدراسة الحظ في ان تكون من عينة الدراسة

2. طبقية : لان 215 موظف موزعين على مستويات مختلفة و قد تختلف الاساليب الرقابية باختلاف هذه المستويات .

¹ محي محمد مسعد ،كيفية كتابة الأبحاث و الإعداد للمحاضرات ،ط2 ، المكتب العربي الحديث،الإسكندرية ، 2000م،ص49

² مروان عبد المجيد إبراهيم ،أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ،ط1 ،مؤسسة العراقية-عمان ، 2000م ،ص15

³ محمد علد الجبار خندقجي ، نواف عبد الجبار خندقجي ، مناهج البحث العلمي ، ط 1 ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ،الاردن ،2012 ،ص135

⁴ نفس المرجع السابق ، مروان عبد المجيد ابراهيم ، اسس البحث العلمي لاعداد الرسائل الجامعية ، ص 171

رقم الطبقة	الطبقات (الفروع)	افراد كل فئة	عينة كل فئة	النسبة المئوية %
1	المديرية الفرعية للوسائل	42	13	% 6.04
2	المديرية الفرعية للتحويل	14	4	%1.86
3	المديرية الفرعية للمنازعات	16	5	% 2.32
4	المديرية الفرعية للمراقبة الجبائية	40	13	% 6.04
5	المديرية الفرعية للعمليات الجبائية	13	4	% 1.86
6	مفتشية الضرائب سيدي بوغفالة	20	7	% 3.25
7	مفتشية الضرائب بني ثور	12	3	% 1.39
8	مفتشية الضرائب القصر	12	3	% 1.39
9	التسجيل و الطابع و الموارث	10	3	% 1.39
10	مفتشية الضرائب مخادمة	18	5	% 2.32
11	قباضة الضرائب ورقلة المدينة	18	5	% 2.32
	المجموع	215	65	% 30

$$\begin{array}{l} \% 100 \text{-----} 215 \\ \swarrow \quad \searrow \\ \% 30 \text{-----} x \end{array}$$

حساب حجم العينة : $65 = 64,5 = \frac{6450}{100} = \frac{215 * 30}{100}$

الطبقة الاولى : $\frac{42}{215} * 65 = 12,69 = 13$

حيث اخذنا 30% من مجتمع البحث (215) بحيث تمثل 65 موظفا .

الفصل الثالث : عرض البيانات و تحليلها

❖ أولاً : عرض البيانات و الإستنتاجات

❖ 1- عرض و تفرغ البيانات و تحليلها

❖ مناقشة النتائج

❖ النتائج العامة

❖ خلاصة الفصل

❖ خاتمة

❖ قائمة المراجع

❖ الملاحق

❖ ملخص الدراسة

أولاً: عرض البيانات و الإستنتاجات

1 عرض و تفريغ البيانات و تحليلها

1 1 البيانات الشخصية:

الجدول رقم 01: يبين توزيع افراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
54.71 %	29	ذكور
45.28 %	24	إناث
100 %	53	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الذكور تقدر بـ 54.71 % أما نسبة الإناث قدرت بـ 45.28 % من عينة الدراسة أي ارتفاع نسبة العاملين من جنس الذكور في المديرية الولائية للضرائب لولاية ورقلة .
مقابل انخفاض قليل في نسبة العاملين في جنس الإناث وقد يرجع هذا إلى طبيعة عمل المؤسسة المختصة بجمع الضرائب و التي تتطلب الذكور في مواجهة المناوشات التي قد تحدث بين المواطنين فهم في استعداد لتدخل و الإصلاح وهذه الشروط تتوفر في الذكور دون الإناث أما هذه الأخيرة فهي تعمل في الوظائف الإدارية لضمان سير العمل الإداري للمؤسسة إضافة إلى ذلك طبيعة البيئة او المجتمع الذي نعيش فيها تجعل المشرف أكثر مرونة في مراقبة الاناث أكثر من الذكور .

الجدول رقم 2: يبين توزيع افراد العينة حسب السن:

النسب المئوية	تكرارات	السن
11.32 %	06] 30_25]
15.09 %	08]35 _30]
28.30 %	15]40 _35]
26.41 %	14]45_40]
13.20 %	07]50_45]
5.66 %	03	أكثر من 50
100 %	53	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 28.30 % من أفراد عينة البحث كانت أعمارهم ما بين (35-40) سنة تليها نسبة 26.41 % التي كانت اعمارهم ما بين (40-45) سنة و قد يرجع ذلك الى المستوى التعليمي و نسبة

15.09 % التي كانت اعمارهم (30-35) سنة ثم تليها الفئة (45-50) سنة بنسبة 13.20% ، و الفئة (25-30) سنة بنسبة 11.32 % ثم تليها نسبة 5.66 % التي كانت اعمارهم اكثر من 50 سنة .
يتضح الى ان أغلبية المبحوثين تتفاوت أعمارهم بين (25 إلى 30) سنة و بين (40 إلى أكثر من 50) يرجع ذلك إلى التنوع في الخبرات و الكفاءات مابين ماهو يعتمد على المستويات ذوي المؤهلات العلمية و المستويات ذوي الكفاءات و الخبرات في العمل ، إضافة إلى طبيعة العمل .

الجدول رقم 3 : يبين توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي :

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
5.66 %	03	متوسط
32.07 %	17	ثانوي
56.60 %	30	جامعي
5.66 %	03	تقني سامي اعلام الي
100 %	53	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة مستوى جامعي تقدر ب 56.60 % ، تليها نسبة مستوى ثانوي التي تقدر ب 32.07 % ، و مستوى متوسط و تقني سامي اعلام الي متساوين في النسب و بحيث تقدر ب 5.66 % .
و يرجع ارتفاع نسبة مستوى جامعي الى اعتماد المؤسسة للكفاءات المؤهلة و هذا ما تؤكدته النظرية البيروقراطية في مكوناتها و من بين هذه المكونات هي الكفاءة المهنية فكلما زادت الكفاءة كلما زاد الاداء و بالتالي تحقيق اهداف المؤسسة ، بحيث يكونون اكثر التزام للقواعد و القوانين ، تليها مستوى الثانوي و يرجع الى كون العمال ذوي اقدمية منذ انشاء المؤسسة .

الجدول رقم 4 : يوضح توزيع العينة حسب الحالة العائلية :

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
28.30 %	15	أعزب
71.69 %	38	متزوج
00 %	00	مطلق
00 %	00	ارمل
100 %	53	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة المتزوجين تقدر بنسبة 71.69 % و نسبة الغير متزوجين (اعزب) تقدر ب 28.30 % و كل من المطلقين و الارامل معدمة 0 %.

و يرجع ارتفاع نسبة المتزوجين الى اهم يتحملون المسؤولية العائلية ثم المسؤولية المجتمعية أي عمله كما ان للمتزوجين لديهم التزام اتجاه عائلتهم بالدرجة الاولى و بالدرجة الثانية التزام وظيفي مما يؤدي الي تحسين ادائه للمحافظة على استمراره و استقراره لتحقيق اهداف كل من الفرد و المؤسسة معا .

الجدول رقم 5: يوضح توزيع العينة حسب الاقدمية :

النسب المئوية	التكرار	الاقدمية
41.50%	22]11_2]
24.52%	13]20_11]
30.18%	16]29_20]
3.77%	02	أكثر من 30
100%	53	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الذين لديهم خبرة مهنية من (2-11) سنة تقدر بنسبة 41.50 % تليها نسبة 30.18 % للفئة (20- 29) سنة ، و نسبة 24.52 % للفئة (11 - 20) سنة ، و تليها نسبة 3.77 % اكثر من 30 سنة .

يتضح الى أن أغلبية المبحوثين يتمتعون بخبرة كافية في مجال نشاط العمل لدى مديرية الضرائب ، و نسبة الاقلية التي ترجع الى تدارك المؤسسة لاهمية تجديد طاقاتها البشرية و هذا ما يؤكد جدول رقم 3 حسب المستوى التعليمي حيث اغلبية الافراد جامعيين و ذلك لاستمرار و تطوير المؤسسة لتحقيق اهدافها .

الجدول رقم 6 : يوضح توزيع العينة حسب الرتبة :

النسب المئوية	التكرار	الرتبة
11.32%	06	تقني سامي اعلام الي
49.05%	26	مفتش رئيسي
18.86%	10	مراقب ضرائب
7.54%	04	عون حفظ
5.66%	03	ميرمج جبائي
1.88%	01	عامل مهني صنف 10
3.77%	02	عون معاينة الضرائب
1.88%	01	متصرف رئيسي
100%	53	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان هناك 26 مفتش رئيس بنسبة تقدر ب 49.05 % تليها 10 مراقبي ضرائب بنسبة تقدر ب 18.86 % ، ثم 6 تقني سامي اعلام الي تقدر بنسبة 11.32 % ، بنسبة 7.54 %

عون حفظ ، و مبرمج جبائي بنسبة 5.66 % ، ثم عون معاينة الضرائب بنسبة 3.77 % و تليها كل من عامل مهني صنف 10 و متصرف رئيسي بنسب متساوية تقدر ب 1.88 % .
و يرجع النسبة الكبيرة الى طبيعة العمل في مديرية الضرائب لولاية ورقلة التي تحتاج الى مفتشين رئيسيين يسهرون على تنظيم و مراقبة الاعمال لضمان السير الحسن مما يؤدي الى تحسن في الاداء و بالتالي تحقيق اهداف المؤسسة . و هذا ما تؤكدته نظرية البيروقراطية التي تعمل على التخصص الوظيفي .

1-2 المحور الأول: أسلوب الرقابة الادارية المباشرة و تأثيرها على الاداء الوظيفي

الجدول رقم 7: يبين تواجد المشرف باستمرار في موقع العمل طيلة ساعات العمل الرسمية

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
62.26 %	33	دائما
37.73 %	20	أحيانا
100 %	53	المجموع

من خلال الجدول تبين لنا أن نسبة الإجابة ب دائما هي 62.26 % ترى ان المشرف يتواجد في موقع العمل طيلة ساعات العمل الرسمية ، تليها نسبة الاجابة ب احيانا هي 37.73 % .
و ترجع النسبة التي اجابت بان المشرف يتواجد في موقع العمل طيلة ساعات العمل بشكل دائم ذلك لان تواجده يشعر العاملين بالاستقرار الوظيفي لتصحيح الازخاء في حالة وقوعها من خلال توجيههم و بالتالي السير الحسن للعمل مما يؤدي الى تحقيق الاهداف .

جدول رقم 8 : يوضح تواجد المشرف يساعد في تحسين الأداء

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
84.90 %	45	نعم
15.09 %	08	لا
100 %	53	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 8 ان نسبة العاملين الذين يرون ان تواجد المشرف يساعد في تحسين ادائهم تقدر ب 84.90 % و يرجع ذلك الى ان المشرف يقوم بتوجيه و متابعة العمال و هذا ما يدل بانه يهتم بالسير الحسن للعمل و تقييم العمال و الاعتماد على تحديد المهام التي سيؤدونها مع الأخذ بعين الاعتبار قدرات و امكانيات العمال مما يؤدي الى استقرارهم و تحقيق اهداف المؤسسة و هذا ما اكده الجدول رقم 7 من خلال تواجد الدائم للمشرف في موقع العمل طيلة ساعات العمل الرسمية بحيث ان تواجده يشعره بالاستقرار ، بينما نسبة افراد العينة الذين يرون بان تواجد المشرف لا يساعدهم في تحسين ادائهم قدرت ب 15.09 % يرجع ذلك الى ان بعض العمال يرون بان تواجد المشرف امر غير ضروري لتحسين الاداء و ذلك لوجود الثقة المتبادلة بين المشرف و العمال من حيث مهاراتهم و قدراتهم مما يشعروهم بالرغبة في العمل لتحقيق اهداف المؤسسة .

جدول رقم 9 : يبين تواجد الدائم للمشرف اثناء العمل

النسب المئوية	التكرار	البدائل
1.88%	01	بشكل زائد
9.43%	05	بشكل مزعج
11.32%	06	ضغط في العمل
58.49%	31	شعور بالاستقرار
18.86%	10	لا تبالي
100%	53	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان 58.49 % من افراد العينة تؤكد بان وجود المشرف الدائم اثناء العمل يشعروهم بالاستقرار و هذا ما يتفق مع النتيجة التي توصلنا اليها في الجدول رقم 8 ، و نسبة 18.86 % يرون انهم لا يباليون لوجود المشرف اثناء العمل و نسبة 11.32 % بينوا ان وجود المشرف الدائم يشعروهم بضغط في العمل ، و 9.43 % يرون ان وجود المشرف الدائم اثناء العمل يزعجهم ، اما 1.88 % يعتبرون وجود المشرف الدائم اثناء العمل بشكل مفرط.

ومن هنا فان العمال يفضلون وجود المشرف اثناء العمل و هذا لأنه يشعروهم بالاستقرار ، فمتابعة المشرف و توجيهه تجعل العامل اكثر اهتماما بعمله و تزيد من ارتياحه في العمل و هذا ما يخلق الشعور بالاستقرار و الانسجام ، كما تشعره بالرقابة من خلال توجيهات المشرف و متابعتة لسير العمل فكل هذا يزيد من التزام العمال و هذا ما يؤدي الي زيادة في الاداء كما يعكس دور الرقابة الفعلي في زيادة الاداء و بالتالي تحقيق الاهداف المنشودة للمؤسسة . و هذا ما اكده نتائج الجدول رقم 7 حيث ان تواجد الدائم للمشرف في موقع العمل طيلة ساعات العمل يشعروهم بالاستقرار.

جدول رقم 10 : يبين دور رقابة المشرف

النسب المئوية	تكرار	البدائل
18.86%	10	زيادة انضباطك
30.18%	16	يزيد من التزامك الوظيفي
50.94%	27	تحسين ادائك
100%	53	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه بان نسبة 50.94 % يفيدون ان لرقابة المشرف لهم دور في تحسين ادائهم تليها نسبة 30.18 % يرون ان لرقابة مشرفهم دور في زيادة التزامهم الوظيفي ، و نسبة 18.86 % يرون ان لرقابة مشرفهم دور في زيادة انضباطهم .

و يرجع اغلبية العمال الذين يرون بان لرقابة مشرفهم دور في تحسين ادائهم الى اعتبار المشرف عنصر رئيسي و ضروري لسير حسن للعمل و هذا لما يقوم به من مراقبة و توجيه و تقديمه للمساعدات من خلال تقييم العمل الذي يقوم به

العمال ، كما ان لوجوده دور في تجنب الوقوع في الازخاء التي من شأنها تعيق سير العمل و هذا ما تؤكدته دراسة ميرتون حول المعوقات الوظيفية حيث انه كلما زاد تقييم العمل زاد الاداء و تحسينه (الوظيفية) ، مما يؤدي الى تحقيق اهداف المؤسسة .

جدول رقم 11 : يوضح عندما يوكل المشرف عمل للعمال هل يقوم بتوجيههم :

النسبة المئوية	التكرار	البدايل
85%	45	نعم
15%	08	لا
100 %	53	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان عدد افراد العينة الذين احابوا بان المشرف يقوم بتوجيه العمال عندما يوكل عمل لهم و تقدر نسبتهم ب 85 % و يرجع ذلك الى توجيه المشرف للعمال و تقييمهم حسب تخصص كل عامل مع الاخذ بعين الاعتبار قدرات و امكانيات كل عامل اضافة الى التوجيه فهو يقوم بتحسين ذوي الاداء المنخفض ليعود بشكل ايجابي على فعالية و كفاءة الاداء الوظيفي لتحقيق اهداف المؤسسة و استمرارها . تليها نسبة 15 % يرون ان المشرف لا يقوم بتوجيههم عندما يوكل عمل لهم و ذلك يعزى الى متغير الخبرة و الاقدمية في العمل نجدهم اكثر دراية بالعمل الذي يقومون به ولا يحتاجون الى توجيه دائم بل في بعض الاوقات .

جدول رقم 12 : يبين كيف يكون ذلك التوجيه

النسب المئوية	تكرار	البدايل
32.07%	17	يحسن من ادائك
9.43%	05	يعيق ادائك
35.84%	19	السرعة في التنفيذ
22.64%	12	يحفزك
100%	53	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان توجيه العمال من طرف المشرف يكون من خلال السرعة في التنفيذ بنسبة 35.84 % بينما يرون ان ذلك التوجيه يحسن من ادائهم التي تقدر بنسبة 32.07 % ، تليها بنسبة 22.64 % يكون ذلك التوجيه يحفزهم لاداء المهام ، و نسبة 9.43 % ذلك التوجيه يعيق عملهم .

النسبة الكبيرة التي ترى ان التوجيه المشرف للعمال يساهم في السرعة في التنفيذ، يرجع ذلك الان طبيعة المؤسسة و سيرها يتطلب ذلك كما ان انجاز المهام بسرعة يوفر الوقت و الجهد في العمل كما انه يجنب العمال الوقوع في الازخاء فتوجيه المشرف لهم يحفزهم لبذل مجهود اكبر كما يساهم في رضا العمال عن عملهم و شعورهم بالاستقرار مما يحسن من ادائهم و بالتالي تحقيق اهداف المؤسسة و ذلك ما تؤكدته نظرية الادارة العلمية حيث يرى صاحب النظرية فريدريك تايلور انه كلما كان العمل مقسم و منظم و خالي من الحركات الزائدة كلما كان هناك سرعة في التنفيذ

و ذلك من خلال مبداء الحركة و الزمن مما يؤدي الى كفاءة و زيادة تحسين الاداء ، بينما الذين يفيدون ان توجيه المشرف لهم يعيقهم في اداء مهامهم و يرجع ذلك الى اسلوب الرقابة الصارمة المستخدم من طرف المشرف .

جدول رقم 13 : يوضح فيما اذا كانت قلة الرقابة على اداء المهام تؤدي الى :

النسب المئوية	تكرار	البدائل
49.05%	26	تسيب في العمل
24.52%	13	العمل بضمير
24.52%	13	ضعف الاداء
1.88%	01	تحسين الاداء
100%	53	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان اغلبية افراد العينة يفيدون ان قلة الرقابة على الاداء تؤدي الى التسيب في اداء العمل تقدر بنسبة 49.05 % ، تليها نسب متساوية كل من العمل بضمير و ضعف الاداء بنسبة تقدر ب 24.52 % ، و نسبة 1.88 % اجابوا الى ان قلة الرقابة على الاداء تؤدي الى تحسن اداء العمل .

اجابة اغلب افراد العينة بان قلة الرقابة على الاداء تؤدي الى التسيب في العمل يرجع ذلك لعدم تحمل المسؤولية اتجاه العمل و بالتالي تراخي و تباطؤ العمال في العمل و عدم احترام الوقت مما يؤدي الى ضعف الاداء الوظيفي في حين العمل بضمير ينعكس ايجابا على كفاءة و تحسين الاداء الوظيفي مما يؤدي الى تحقيق اهداف المؤسسة . و ذلك ما تؤكده نتائج دراسة " غلوسي دلال ، من جامعة بسكرة قامت باجراء دراسة بعنوان " الرقابة الادارية و التسيب الاداري في المؤسسة " التي تؤكد من خلال دراستها الى وجود نسب متوسطة من التسيب الاداري المتعلق بعدم تحمل المسؤولية ، مع نسب مرتفعة في بعض الابعاد كاحترام الوقت اما بالنسبة للتراخي و التباطؤ و سلبية الموظف فكانت نسبها منخفضة نوعا .

جدول رقم 14 : يبين استخدام المشرف للرقابة على اداء المهام

النسب المئوية	تكرار	البدائل
06%	03	قبل انجاز المهام
47.16%	25	بعد انجاز المهام
47.16%	25	كلاهما
100%	53	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان النسب الكبيرة متساوية بين استخدام المشرف للرقابة على اداء المهام بعد انجاز المهام وقبل و بعد انجاز المهام بنسبة تقدر ب 47.16 % ، تليها نسبة 6 % افادوا ان استخدام الرقابة يكون قبل انجاز المهام .

ترجع استخدام المشرف لرقابة الاداء قبل و بعد انجاز المهام و ذلك لان الرقابة تتصف بالحركية و الديناميكية فهي ليست مستقرة و ثابتة في زمن واحد و بالتالي تعمل على اكتشاف الاخطاء قبل وقوعها و تصحيحها بعد وقوعها لتوجيه العمال لاداء اكثر فعالية مما يؤدي الى تحقيق اهداف المؤسسة و استمرارها .

جدول رقم 15 : يوضح الرقابة المستمرة لك من طرف مشرفك

النسب المئوية	التكرار	البدائل
18.86%	10	الروتين و الملل
33.96%	18	ضغط في العمل
11.32%	06	كلاهما
15.09%	08	تحفيز
5.66%	03	اتقان العمل
11.32%	06	تحسين سرعة الاداء
3.77%	02	استقرار وظيفي
100%	53	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان الرقابة المستمرة من طرف المشرف تسبب ضغط في العمل بنسبة تقدر ب 33.96 % ، تليها نسبة 18.86 % الرقابة المستمرة تسبب الروتين و الملل ، و نسبة 15.09 % الرقابة المستمرة تسبب التحفيز ، نسب متساوية ب 11.32% كل من الروتين و الملل و ضغط في العمل و تحسين سرعة الاداء . يرجع تسبب الرقابة المستمرة من طرف المشرف لضغط في العمل الى اعتماد اسلوب رقابة صارمة و ظهور تدمر لدى بعض العمال من شدة الرقابة التي تجعل المشرف يقف عند كل صغيرة و كبيرة فضغط العمل يعزى الى متغير الحالة العائلية فالمتزوج لديه ضغوطات لتلبية المتطلبات الاسرية و الوظيفية بغض النظر عن طبيعة العمل ذلك ما يؤكد الجدول رقم 04 الذي يبين ان اغلبية العمال متزوجين ، و بالتالي الرقابة المستمرة تؤدي الى الروتين و الملل مما ينقص من رغبة العمال في العمل و ينعكس ذلك سلبا على الاداء في حين افادوا ان الرقابة المستمرة تحفزهم لاداء مهامهم بشكل متقن و سرعة في التنفيذ مما يؤدي الى استقرار و رضا وظيفي و بالتالي تحقيق اهداف المؤسسة .

جدول رقم 16 : يبين تأثير الرقابة الادارية المطبقة على الاداء الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
58.49%	31	نعم
41.50%	22	لا
100 %	53	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان نسبة 58.49% اجابت ب نعم تأثير الرقابة الادارية المطبقة على الاداء الوظيفي و يرجع ذلك لان الرقابة تؤثر من حيث توجيه العمال و تسريع وتيرة العمل و اكتشاف للاخطاء مما تشعر العمال بالرضا و الاستقرار الوظيفي كما ان العامل يرى الرقابة كالتزام وظيفي من خلال القواعد و القوانين المعمول بها في المؤسسة و بالتالي تؤدي الى تحسين في الاداء بفعالية لتحقيق اهداف المؤسسة ، تليها نسبة الذين اجابوا ب لا و التي تقدر ب 41.50% و يرجع ذلك الى ان العامل يعتمد على ضميره المهني مخافة الله عز و جل .

3-1 المحور الثاني : أسلوب الرقابة الادارية غير مباشرة و تأثيرها على الاداء الوظيفي

جدول رقم 17 يبين شعور العامل بان هناك من يراقبه اثناء قيامه بتأدية مهامه

النسب المئوية	التكرار	البدائل	
26.41%	14	تزيد من ادتك	نعم
1.88%	01	عدم الارتياح	
1.88%	01	عدم الثقة	
11.32%	06	لا تبالي	
41.49%	22	المجموع	
26.41%	14	لا	
32.07%	17	أحيانا	
100%	53	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان نسبة 41.49% التي اجابت ب نعم بانهم يشعرون بان هناك من يراقبهم اثناء قيامهم بتأدية مهامهم ، تليها نسبة 32.07% افادوا بانهم احيانا يشعرون بان هناك من يراقبهم ، و نسبة 26.41% اجابوا بانهم لا يشعرون بان هناك من يراقبهم .

و يرجع النسبة الكبيرة الذين يشعرون بان هناك من يراقبهم الى طبيعة العمل التي تتطلب مراقبة شخص اخر عند تادية المهام و الشعور بمن يراقب يجعل العامل يزيد من ادائه و كذا الاستقرار الوظيفي بينما هناك من تجعله يشعر بعدم الارتياح و عدم الثقة و هناك من لا يبالي ، اذا كان هناك من يراقبه او لا فهو يعمل بالضمير المهني .

جدول رقم 18 : يوضح في حالة ملاحظة المشرف انخفاض في مستوى اداء العامل

النسب المئوية	تكرار	البدائل
00%	00	يعاقبك
20.75%	11	يحفزك لبذل مجهود اكبر
71.69%	38	يوجهك
7.54%	04	لا يبالي
100%	53	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه يرون ان في حالة ملاحظة المشرف انخفاض في مستوى الاداء يوجههم و تقدر بنسبة 71.69 % ، تليها نسبة 20.75 % افادوا بانه في حالة ملاحظة المشرف انخفاض في مستوى الاداء يحفزهم لبذل مجهود اكبر، و نسبة 7.54 % لا يبالي و تكون منعدمة في حالة انخفاض مستوى ادائهم بان يعاقبهم . و يرجع ذلك الى ثقة المشرف بعماله و بكفاءتهم و قدراتهم المهنية فتتقن المشرف تزيد من رفع روح المعنوية مما يضمن الكفاءة في الاداء و سير عملية العمل بما يضمن استقرار العمال و استمرار المؤسسة و هذا ما يحفزهم لبذل مجهود اكبر لتحقيق اهدافها و هذا ما يؤكد الجدول رقم 11 و 12 الذي يوضح قيام المشرف بتوجيه العمال مما يحسن من ادائهم . و هذا راجع الى اسلوب المشرف الذي يستخدمه في العمل حيث يرى بارسونز ان الرقابة تحافظ على النسق و استقراره و توازنه دون حدوث خلل في الوظائف الادارية او الانساق الفرعية لزيادة و تحسين الاداء الوظيفي للعمال فمن خلال الملاحظات التي يوجهها المشرف لعدم الوقوع في الازفء .

جدول رقم 19 : يوضح قيام المشرف بالزيارات مفاجئة عند اداء العمل و تأثيرها

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	
1.88%	01	سلبا على ادائك	نعم
45.28%	24	اجابا على ادائك	
47.16%	25	المجموع	
18.86%	10	لا	
33.96%	18	احيانا	
100%	53	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان الذين اجابوا ب نعم يقوم المشرف بالزيارات المفاجئة عند ادائهم للعمل و نسبة 45.28 % تؤثر الزيارات المفاجئة اجابا على الاداء بينما تؤثر سلبا تقدر بنسبة 1.88 %، تليها نسبة 33.96 % اجابوا بانه احيانا تؤثر على الاداء و نسبة 18.86% يرون بان الزيارات المفاجئة لا تاثر على الاداء.

و يرجع تأثير الزيارات المفاجئة ايجابا على الاداء الى عدم الخوف من المشرف بحيث يقوم بتوجيههم لا بمعاقبتهم عند تادية مهامهم كما ان العمال لديهم الرغبة في العمل و الانضباط من خلال انجاز المهام في مواعيدها مما يؤدي الى تحسين في الاداء بشكل ايجابي و شعورهم بالاستقرار و الاطمئنان و بالتالي يؤدي الى تحقيق اهداف المؤسسة كما اكده الجدول رقم 10 الذي يبين ان لرقابة المشرف للعمال دور في تحسين الاداء ، اما الذين افادوا ان الزيارات المفاجئة تعود بالسلب على الاداء لشعورهم بضغط في العمل ، والذين يرون انه احيانا يقوم المشرف بزيارات مفاجئة عند ادائهم للعمل ذلك الى ان المشرف يقوم بالتحقق مما اذا كان العمل يسير وفق الخطط الموضوعه .

جدول رقم 20 : يوضح الملاحظات التي يعطيها المشرف للعمال

النسب المئوية	تكرار	البدائل
22.64%	12	اتقانك للعمل
26.41%	14	انجازك للعمل
50.94%	27	كلاهما
100%	53	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان نسبة 50.94 % افادوا ان الملاحظات التي يعطيها المشرف للعمال تزيد من اتقانهم و انجازهم للعمل ، تليها نسبة 26.41 % افادوا ان الملاحظات التي يعطيها لهم مشرفهم تزيد من انجازهم للعمل ، و بنسبة 22.64 % يرون ان الملاحظات من طرف مشرفهم تزيد من اتقانهم للعمل .

و ترجع اجابات المبحوثين الى زيادة اتقانهم و انجازهم للعمل الى ان الملاحظات الموجهة للعمال من طرف المشرف هي نوع من الرقابة و الضبط الاداري التي من خلالها تكتشف الاخطاء في الوقت المناسب و اتخاذ الاجراءات الضرورية لتوجيه العمال مما يزيد من اتقانهم و سرعة انجازهم للعمل و هو اسلوب رقابي يسري عبر الاتصال المباشر بين القائمين على الرقابة الادارية ، و القائمين بالعمل بهدف رؤية و مشاهدة ما يفعله المشرفين الامر الذي يتيح للمعني الحصول على صورة قريبة من الواقع عن مواقف العمل و ظروفه عند التنفيذ و تعتبر الملاحظة الشخصية ذات طبيعة مهمة للمشرف بحيث يحصلون على حقيقة العمل و معرفة العاملين بشكل شخصي و هذا له اثر فعال في الاداء لان التفاعل الشخصي يكون مواجهة مع العاملين بغية تحقيق اهداف المؤسسة .

جدول رقم 21 : يوضح تصحيح المشرف للأخطاء العمال في العمل

النسب المئوية	تكرار	البدائل
92.45%	49	نعم
5.66%	03	لا
1.88%	01	احيانا
100%	53	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه نسبة الذين اجابوا ب نعم تقدر ب 92.45 % ، تليها نسبة 5.66 % اجابوا ب لا ، و احيانا تقدر بنسبة 1.88% .

و يرجع اجابة المبحوثين الى ان المشرف يقوم بتصحيح اخطاء العمال في العمل الى طبيعة سير العمل فمن خلال تصحيح الاخطاء سيتم اتقان العمل مما يؤدي الى تحسن الاداء و هذا ما تؤكدته نتائج الجدول رقم 20 الذي يبين ان الملاحظات التي يعطيها المشرف للعمال حيث اجابت اغلبية افراد العينة ان الملاحظات تزيد من اتقانهم للعمل .

جدول رقم 22 : يبين مراقبة المشرف التزام العمال باللوائح و القوانين من خلال :

النسب المئوية	تكرار	البدائل
16.98%	09	مراقبة حضورك
41.50%	22	مراقبة ادائك
16.98%	09	التزامك بأوقات العمل
24.52%	13	انجاز العمل في مواعيده
100%	53	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان نسبة 41.50 % افادوا ان المشرف يتابعهم من خلال مراقبة ادائهم في العمل ، تليها نسبة 24.52 % يراقب مشرف التزامهم باللوائح و القوانين من خلال انجاز العمل في مواعيده ، و بنسبة متساوية تقدر ب 16.98 % بين مراقبة المشرف التزامهم باللوائح و القوانين من خلال مراقبة الحضور و التزامهم بأوقات العمل .

و يرجع النسبة الكبيرة الى ان المشرف يراقب العمال بالتزامهم باللوائح و القوانين من خلال مراقبة ادائهم لان المشرف يركز على الاداء و اعتباره من اهم عناصر تقييم الاداء حيث تظهر من خلاله مدى التزام العمال بانجاز مسؤولياتهم و واجباتهم وفق معطيات العمل المحددة ، و باعتبار مراقبة الاداء المحرك الاساسي لتحقيق اهداف المؤسسة كما تعتمد عليه عملية الرقابة و هذا ما أكدته ايضا بعض المقابلات مع بعض المشرفين حيث يعتبر كل مشرف بان مراقبة اداء العامل تمكنه من الوقوف على مواطن الضعف في العمل و اكتشاف الانحرافات و الاخطاء التي تؤثر على مردودية المؤسسة و كما تؤدي الى عرقلة تحقيق اهدافها ، حيث يؤكد المشرفين على ان مراقبة اداء بنسبة كبيرة لا يعني عدم الاهتمام بباقي الجوانب كالحضور و انجاز العمل في مواعيده و التزام بأوقات العمل .

4-1 المحور الثالث : أسلوب الرقابة الادارية اتية و الجماعية و تأثيرها على الاداء الوظيفي

جدول رقم 23 : يوضح اعطاء المشرف الثقة في اداء المهام التي كلفك بها

النسب المئوية	تكرار	البدائل
86.79%	46	نعم
7.54%	04	لا
5.66%	03	احيانا
100%	53	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان نسبة الذين اجابوا ب نعم حيث ان المشرف يعطيهم الثقة في اداء المهام التي كلفهم بها تقدر ب 86.79 % ، تليها نسبة الذين اجابوا ب لا يعطيهم ثقة في اداء المهام التي كلفهم بها ن و بنسبة 5.66 % يرون انه احيانا يتم اعطائهم ثقة في اداء المهام التي كلفهم بها المشرف.

و يرجع اعطاء المشرف الثقة للعمال في اداء المهام الى الخبرة و الاقدمية التي يكتسبها العمال بحيث تكون لهم الدراية الكاملة للمهام التي يقومون بها فالعلاقة المبنية على الثقة و التفاهم المتبادل من خلال التفاعل القائم بين المشرف و العمال مما يزيد من حماسهم و ثقتهم في انفسهم اتجاه عملهم لتحسين ادائهم الوظيفي و بالتالي رقابة العمال بأنفسهم أي يعتمد المشرف على الرقابة بالمشاركة إضافة الى الرقابة الذاتية التي يكون فيها العامل بعيدا عن تأثير المشرف وبهذا يتم اشباع حاجات العامل من الاحترام والتقدير واثبات الذات مما يؤدي الى تحقيق اهداف المؤسسة و هذا ما تؤكد نظرية العلاقات الانسانية .بينما يرون انه احيانا يتم اعطائهم الثقة من طرف المشرف في ادائهم للمهام التي كلفهم بها و ذلك لان هناك عمال جدد لا يعلمون كيفية سير العمل ف احيانا يتم اعطاهم الثقة لبذل مجهود أكبر مما يزيد من ادائهم .

جدول رقم 24 : يوضح تلك الثقة تجعلك

النسب المئوية	تكرار	البدائل
15.09%	08	غير مقصر في إنجازك للمهام
52.83%	28	تزيد من اتقانك للعمل
30.18%	16	أكثر دقة في تنفيذ الاعمال
1.88%	01	مقصر في إنجازك للمهام
100%	53	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان نسبة الذين يرون بان الثقة تجعلهم يزيدون من اتقانهم للعمل تقدر ب 52.83 % ، تليها نسبة 30.18 % تلك الثقة تجعلهم أكثر دقة في تنفيذ الاعمال ، و بنسبة 15.09 % تلك الثقة تجعلهم غير مقصرين في إنجازهم للمهام ، 1.88 % تلك الثقة تجعلهم مقصرين في إنجازهم للمهام .

و يرجع تلك الثقة التي تجعل العمال يزدون من اتقائهم للعمل لان للعمال رغبة في العمل كما ان الثقة اعطيت من طرف المشرف لكي يقوم العامل بتقييم نفسه بنفسه من خلال الضمير و هو الوازع الفطري لدى الانسان الذي يتأثر بالقيم و الاخلاق التي يؤمن بها الفرد و بالتالي يصلح العامل اكثر دقة في تنفيذ الاعمال و يجعله بذلك غير مقصر في انجاز المهام نتيجة الثقة الموضوعة عليه مما تؤدي الى تحسين الاداء و تحقيق الاهداف المرجوة ، فطريقة التعامل تختلف من فرد الى اخر بحيث ان اسلوب الرقابة يختلف من مشرف الى اخر و هذا ما تؤكدته نتائج الجدول رقم 20 الذي يبين ان الملاحظات التي يعطيها المشرف للعمال تزيد من اتقائهم للعمل مما يؤدي الى زيادة في تحسين الاداء .

جدول رقم 25 :يبين اعطاء المشرف مساحة من الحرية في العمل

النسب المئوية	تكرار	البدائل
49.05%	26	يزيد من رفع الروح المعنوية
32.07%	17	تحسن في الاداء
00%	00	فوضى
18.86%	10	رضا وظيفي
100%	53	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان نسبة 49.05 % يرون ان عند اعطاء المشرف مساحة من الحرية في العمل يزيد من الروح المعنوية ، تليها نسبة 32.07 % يرون ان عند اعطائهم مساحة من الحرية في العمل من طرف المشرف تساهم في احسن الاداء ، و نسبة 18.86 % افادوا عند اعطائهم مساحة من الحرية رضا الوظيفي للعمال ، وعند اعطاء مساحة من الحرية تسبب الفوضى منعدمة .

و يرجع ذلك عند اعطاء مساحة من الحرية و هذا ما يؤدي الى الرضا الوظيفي على العمل وتزيد من رفع الروح المعنوية ، ما يسمح ببناء الثقة بين المشرف و العامل . و هذا ما يؤدي الى زيادة مستويات الاداء و انخفاض مستويات التسبب بحيث اكدوا انهم يشعرون بالحرية عند غياب الرقابة و حفاظهم على مستواهم في الاداء و ذلك لتشجيعهم و تحفيزهم في العمل و شعورهم بالارتياح نتيجة التفاعل الحاصل بينهم و بالتالي تحقيق اهداف المؤسسة . و هذا ما تؤكدته نتائج الدراسة غلوسي دلال ،حيث اثبتت بان المسؤولين كانوا يعتمدون اسلوب اشراف يتميز بالديمقراطية و هذا ما يؤدي الى الرضا الوظيفي على العمل و رفع الروح المعنوية ، ما يسمح ببناء الثقة بين المسؤول و العامل . و هذا ما يؤدي الى زيادة مستويات الاداء و انخفاض مستويات التسبب في المقابل اعتمادهم اسلوب رقابة صارمة و ظهور تدمر لدى بعض العمال من شدة الرقابة بحيث اكدوا انهم يشعرون بالحرية عند غياب الرقابة و حفاظهم على مستواهم في الاداء.

جدول رقم 26 :يوضح الشعور بتأنيب الضمير عند تاخر العامل عن العمل

النسب المئوية	تكرار	البدائل
%86.79	46	نعم
%9.43	05	لا
%3.77	02	احيانا
%100	53	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه نسبة الذين افادوا انهم نعم يشعرون بتأنيب الضمير عند تأخر العامل عن العمل و تقدر ب 86.79 % ، تليها نسبة الذين اجابوا ب لا و تقدر بنسبة 9.43 % ، و نسبة 3.77 % اجابوا ب احيانا يشعرون بتأنيب الضمير عند تاخرهم عن العمل .

و يرجع ذلك الى ان العمال يحكمهم الضمير المهني الذي لا يسمح لهم بالتأخير خشية مخافة الله عز و جل اولا و ثانيا لعدم فقدان الثقة التي منحت لهم من طرف المشرف مما يشعروهم بالمسؤولية اتجاه انفسهم و عملهم معا و ذلك من خلال القيم و الاخلاق التي انشا عليها الانسان فهذا الجانب الانساني منه حتى لو تم التأخر عن العمل فذلك يكون بتبرير مما ينعكس ايجابا على الاداء الوظيفي للعمال و تحقيق اهداف المؤسسة في الاخير .

جدول رقم 27 :يوضح احتياج الرقابة من طرف الاخرين

النسب المئوية	تكرار	البدائل
%16.98	09	نعم
%81.13	43	نعم
%1.88	01	لا
%83.01	44	المجموع
% 100	53	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه نسبة اجابات المبحوثين تقدر ب 83.01 % لا يحتاجون الرقابة من طرف الاخرين ، بل يستعملون الرقابة من تلقاء انفسهم بنسبة تقدر ب 81.13 % ، تليها نسبة 16.98 % يحتاجون الرقابة من طرف الاخرين ، و بنسبة 02 % لا يحتاجون رقابة من طرف الاخرين ولا يستعملونها من تلقاء انفسهم .

و يرجع ذلك الى الضمير المهني و استعمال الرقابة الذاتية أي قيام العامل بعمله باتقان حتى بدون وجود المشرف او طرف اخر يراقبه بحيث يعتمد في ذلك ضميره و حبه للعمل و احترامه للمؤسسة بحيث يخلق نوع من الانتماء الوظيفي نتيجة التفاعلات الاجتماعية التي كونها داخل المؤسسة ، بينما هناك من يرى انه يحتاج الى رقابة من طرف الاخرين لان مراقبة العمال لبعضهم البعض من خلال توجيه بعضهم عند الخطا و دفع بعضهم البعض للعمل كفريق ، و ذلك نتيجة العلاقات الانسانية التي تمت

بينهم في ظل التنظيم الغير رسمي ، و طول فترة تواجدهم مع بعض في مكان العمل مما ينتج تفاعل و اتصال يتم من خلاله زيادة في الاداء مما يؤدي الى تحقيق اهداف المؤسسة و الفرد على حد سواء .

جدول رقم 28 :يبين رقابة الزملاء لك

النسب المئوية	تكرار	البدائل
43.39%	23	تزيد من التعاون بينكم
20.75%	11	تعيق عملك
24.52%	13	تزيد من التنافس
7.54%	04	تباطئ في انجاز العمل
3.77%	02	لا توجد رقابة بينهم
100%	53	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان نسبة الذين اجابوا بان رقابة الزملاء لهم تزيد من التعاون بينهم تقدر ب 43.39 % ، تليها نسبة 24.52 % يرون ان رقابة الزملاء لهم تزيد من التنافس بينهم ، و نسبة 20.75 % اجابوا ان رقابة زملائهم تعيق عملهم ، و هناك من يرون ان رقابة الزملاء تبطئ في انجاز العمل تقدر بنسبة 7.54 % ، و نسبة 3.77 % يرون انه لا يوجد رقابة بينهم

و يرجع ذلك الى ان العمال يعملون في ظل روح الفريق كل عامل يراقب الاخر فالتفاعل بين العمال فيما بينهم من خلال العلاقات الاجتماعية و الانسانية مما تزيد من نسبة التعاون و تحسين في الاداء من خلال تازرهم لانجاز المهام بسرعة حيث بين انه رقابة الزملاء لبعضهم البعض تزيد من التعاون بينهم ، بينما هناك بعض العمال تزيد التنافس بينهم و ذلك لرغبتهم في اثبات وجودهم و حماسهم في العمل سعيا للترقية مما يجعلهم اكثر تحفيزا للعمل .

جدول رقم 29 :يبين العمل الجماعي في بعض الاعمال يحسن في الاداء

النسب المئوية	تكرار	البدائل
73.58%	39	نعم
7.54%	04	لا
18.86%	10	احيانا
100%	53	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان النسبة التي اجابت ب نعم العمل الجماعي في بعض الاعمال يحسن في الاداء تقدر ب 73.58 % و يرجع ذلك الى ان العمل بين العمال فيما بينهم جو يسوده التعاون و التفاهم مما يزيد من

الروح المعنوية لديهم فمن خلال تفاعلهم مع بعضهم البعض المبني على رموز للتواصل و لإيصال المعلومات بين مختلف المستويات لكي تكون هناك تغذية راجعة لتحقيق أهداف كل من العمال و المؤسسة مما يجعل العمل أكثر إتقاناً و بالتالي تحسين في الأداء الوظيفي ، تليها نسبة 18.86 % يرون أنه أحيانا يكون العمل الجماعي في بعض الأعمال يحسن من أدائهم لأن العمل الذي يقوم به العمال يختلف من عامل إلى آخر فكل فرد له وظيفة المختص فيها أي التخصص الوظيفي بحيث هناك أعمال تتطلب العمل الجماعي و أخرى لا تتطلب ذلك كما ترجع إلى طبيعة الشخص في حد ذاته ، بينما بعض العمال يرون أن العمل الجماعي في بعض الأعمال لا يحسن في الأداء ترجع إلى طريقة كل فرد و كيف يجذب العمل بما فلكل عامل يختلف من شخص إلى آخر من حيث المستوى التعليمي و السن .

جدول رقم 30 : يوضح شكل العمل الجماعي بين العاملين فيما بينهم

النسب المئوية	تكرار	البدائل
3.77%	02	تنافس
7.54%	04	الاتكالية
71.69%	38	تعاون
15.09%	08	روح المبادرة
1.88%	01	مناقشة
100%	53	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة التي إجابت بأن العمل الجماعي بين العمال فيما بينهم يكون على شكل تعاون و تقدر ب 71.69 % و ترجع للعمل بروح الجماعة و العمل كفريق نتيجة التفاعل و التضامن السائد فإن هناك تكاملا بينهما و التفاضل و الإختلاف في المراكز هو شئ وظيفي للتماسك و التكافل الإجتماعي في مؤسسة مديرية الضرائب لولاية ورقلة ، بحيث يعتمد العمل الجماعي في تسييره للعمل على رفع روح المبادرة لدى العمال التي تقدر بنسبة 15.09 % وذلك من خلال زيادة تكاتف الجهود و العمل بفعالية لأداء جيد مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة و إستمرارها . و هذا ما أكدته نتائج الجدول رقم 29 و بين ذلك من خلال إجابة أغلبية أفراد العينة بنعم حيث أن العمل الجماعي في بعض الأعمال يحسن في الأداء .

1 - مناقشة نتائج التساؤل الأول: حول الأساليب الرقابية المتبعة في المؤسسة ، النتائج المتوصل

إليها من خلال المقابلة تدعيمية :

الأفراد المسؤولين الذين اجريت المقابلة معهم والأساليب المتبعة من قبلهم :

✓ و هذا ما أكده رئيس مصلحة التحقيقات الجبائية في قوله : الرقابة المباشرة لأن طبيعة العمل في هذه

المصلحة يتطلب الرقابة الصارمة و اللصيقة بحيث أنهم يتعاملون مع أرقام و أي خطأ ستتكبده المؤسسة خسائر

فادحة .

✓ و هذا ما أكدده المدير الفرعي للوسائل في قوله : الرقابة غير مباشرة لأن العمل يكون مع المسؤولين من

خلال كشف دوري لأداء العمال سواء كان ذلك بالإجتماعات ، جدول الغيابات ، ...

✓ و هذا ما أكدده رئيس مصلحة المستخدمين و التكوين في قوله : الرقابة الذاتية و الجماعية لأن الرقابة تتم

عن طريق التوجيه و روح الجماعة يؤدي إلى الثقة بين العامل و المشرف مما ينتج عنه سرعة الإنجاز و بالتالي

تحسين في الأداء من خلال تحقيق الأهداف

نتائج المتوصل إليها من خلال المقابلة : تم التوصل إلى الأساليب التالية :

1. الرقابة الإدارية المباشرة

2. الرقابة الإدارية الغير مباشرة

3. الرقابة الإدارية الذاتية و الجماعية

2 - مناقشة نتائج التساؤل الثاني :

بعد التوصل إلى أساليب الرقابة الإدارية المتبعة في المؤسسة من خلال نتائج المقابلة بحيث تم تقسيم تلك الأساليب الرقابية إلى

محاور التي إتمدت في الإستمارة و قد توصلنا إلى النتائج التالية وهي :

محور الأول : أسلوب الرقابة الإدارية المباشرة و تأثيرها على الأداء الوظيفي

محور الثاني : أسلوب الرقابة الإدارية غير مباشرة و تأثيرها على الأداء الوظيفي

المحور الثالث : أسلوب الرقابة الإدارية الذاتية و الجماعية و تأثيرها على الأداء الوظيفي

- تبويب و تحليل النتائج المتحصل عليها في الإستبيان سنحاول التطرق إلى الإجابة على أسئلة الدراسة :

1-2 مناقشة نتائج المحور الأول : أسلوب الرقابة الإدارية المباشرة و تأثيرها على الأداء الوظيفي

:

من خلال النتائج المتوصل إليها بعد تحليل البيانات الخاصة بمحور أسلوب الرقابة الإدارية المباشرة و تأثيرها على الأداء الوظيفي

وفقا للنسب المرتفعة التي تم الحصول عليها، من خلال أسئلة الإستمارة :

- من خلال مناقشة و تحليل الجدول رقم (7) بأن نسبة 60.26% تبين لنا أن تواجد المشرف بإستمرار في موقع العمل

طيلة ساعات العمل الرسمية قد يرجع إلى أن تواجده يشعر العاملين بالإستقرار الوظيفي لتصحيح الأخطاء في حالة

وقوعها من خلال توجيههم و بالتالي تحسين في الأداء الوظيفي، وهذا ما يؤكد جدول رقم (8) بنسبة 84.90%

بحيث أغلبية المبحوثين أجابوا بأن تواجد المشرف يساعد في تحسين أدائهم وقد يرجع ذلك إلى أن المشرف يقوم

بتوجيه العمال و هذا ما يدل بأنه يهتم بالسير الحسن للعمل مما يؤدي إلى إستقرارهم و هذا ما يؤكد جدول رقم (9)

بنسبة 58.49% بحيث أن تواجد الدائم للمشرف أثناء العمل يشعرهم بالإستقرار ، فمتابعة المشرف و توجيهه تجعل

العامل أكثر إهتماما بعمله و تزيد من إرتيابه في العمل و هذا ما يخلق الشعور بالإستقرار و الإنسجام ، فكل هذا يزيد

من إلتزام العمال و هذا ما يؤدي إلى زيادة في الأداء كما يعكس دور الرقابة الفعلي في زيادة الأداء و بالتالي تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة .

- من خلال مناقشة وتحليل الجدول رقم (11) بنسبة 85% الذي يوضح أن المشرف يقوم بتوجيه العمال عندما يوكل عمل لهم و يرجع ذلك إلى أن التوجيه يقوم بتحسين ذوي الأداء المنخفض ليعود بشكل إيجابي على فعالية و كفاءة الأداء الوظيفي لتحقيق أهداف المؤسسة و إستمرارها و هذا ما تؤكدته نتائج الجدول رقم (12) بنسبة 35.84% بأن توجيه المشرف للعمال يساهم في السرعة في التنفيذ، يرجع ذلك الى طبيعة المؤسسة و سيرها يتطلب ذلك ، مما يحسن من أدائهم و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة و ذلك ما تؤكدته نظرية الإدارة العلمية حيث يرى صاحب النظرية فريدريك تايلور أنه كلما كان العمل مقسم و منظم و خالي من الحركات الزائدة كلما كان هناك سرعة في التنفيذ و ذلك من خلال مبدأ الحركة و الزمن مما يؤدي إلى كفاءة و زيادة تحسين الأداء ، بينما الذين يفيدون أن توجيه المشرف لهم يعيقهم في أداء مهامهم و يرجع ذلك الى أسلوب الرقابة الصارمة و اللصيقة المستخدم من طرف المشرف ، كما اعتبر الرقابة الإدارية أمر ضروري لتحقيق أعلى و أحسن معدلات الأداء .

- من خلال مناقشة وتحليل الجدول رقم (10) بنسبة 50.94 % الذي يوضح دور رقابة المشرف في تحسين أدائهم و يرجع ذلك الى إعتبار المشرف عنصر رئيسي و ضروري لسير حسن للعمل كما أن لوجوده دور في تجنب الوقوع في الأخطاء التي من شأنها تعيق سير العمل و هذا ما تؤكدته دراسة ميرتون حول المعوقات الوظيفية كلما زاد تقييم العمل زاد الأداء و تحسينه (الوظيفية) ، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة .

- من خلال مناقشة و تحليل الجدول رقم (15) بنسبة 58.49 % الذي يوضح بأن الرقابة الإدارية المطبقة تؤثر على الأداء الوظيفي و يرجع ذلك لأن الرقابة تؤثر من حيث توجيه العمال و تسريع وتيرة العمل و إكتشاف للأخطاء مما تشعر العمال بالرضا و الإستقرار الوظيفي كما أن العامل يرى الرقابة كإلتزام وظيفي من خلال القواعد و القوانين المعمول بها في المؤسسة و بالتالي تؤدي إلى تحسين في الأداء بفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة .

● من خلال النتائج توصلنا إلى أن هذه المؤسسة تعتمد على أسلوب الرقابة المباشرة أي التي يتابع فيها المشرف العمال بصفة مستمرة و دائمة بشكل نسبي وهذا ما ينعكس على الأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة حيث أن

من خلال نتائج الجداول التي كانت نسبتها بين الموافقة ورفض المشرف ،وقد يرجع ذلك إلى طبيعة العمل وحتى سياسة المنظمة.

3-2 مناقشة نتائج المحور الثاني : أسلوب الرقابة الإدارية غير مباشرة و تأثيرها على الأداء الوظيفي

من خلال النتائج المتوصل إليها بعد تحليل البيانات الخاصة بأسلوب الرقابة الإدارية غير مباشرة و تأثيرها على الأداء الوظيفي وفقا للنسب المرتفعة التي تم الحصول عليها،من خلال أسئلة الإستمارة :

- من خلال مناقشة وتحليل الجدول رقم (17) بنسبة 41.49 % الذي يتمحور حول شعور العامل بأن هناك من يراقبهم أثناء قيامهم بتأدية مهامهم وقد يرجع ذلك إلى طبيعة العمل التي تتطلب مراقبة شخص آخر عند تأدية المهام و الشعور بمن يراقب يجعل العامل يزيد من أدائه و كذا شعورهم بالإستقرار الوظيفي مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة

- من خلال مناقشة وتحليل الجدول رقم (19) بنسبة 47.16 % بحيث يقوم المشرف بزيارات مفاجئة عند أدائهم للعمل و يرجع تأثير الزيارات المفاجئة إيجابا على الأداء مما يؤدي إلى تحسين في الأداء بشكل إيجابي و شعورهم بالإستقرار

و الإطمئنان و بالتالي يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة .

- من خلال مناقشة وتحليل الجدول رقم(21) بنسبة 92.45 % يوضح أن المشرف يقوم بتصحيح أخطاء العمال في العمل و قد يرجع ذلك إلى طبيعة سير العمل فمن خلال تصحيح الأخطاء سيتم إتقان العمل مما يؤدي إلى تحسن الأداء .

- من خلال مناقشة و تحليل الجدول رقم (22) بنسبة 41.50 % يبين أن المشرف يراقب العمال بإلتزامهم باللوائح و القوانين من خلال مراقبة أدائهم و يرجع ذلك إلى أن المشرف يركز على الأداء و إعتبره من أهم عناصر تقييم الأداء حيث تظهر من خلاله مدى إلتزام العمال بإنجاز مسؤولياتهم و واجباتهم وفق معطيات العمل المحددة ، و بإعتبار مراقبة الأداء المحرك الأساسي لتحقيق أهداف المؤسسة كما تعتمد عليه عملية الرقابة .

• من خلال النتائج توصلنا إلى أن هذه المؤسسة تعتمد على أسلوب الرقابة الإدارية غير مباشرة حيث تأثر على الأداء الوظيفي بنسبة قليلة لكن بما يخدم مصلحة المؤسسة و مصلحة العامل ،وأیضا حسب المواقف التي يتعرض لها المشرف وهذا ما يعني أن هناك وسطية في أسلوب الرقابة الإدارية .

4-2 مناقشة نتائج المحور الثالث :أسلوب الرقابة الإدارية الذاتية و الجماعية و تأثيرها على

الأداء الوظيفي

من خلال النتائج المتوصل إليها بعد تحليل البيانات الخاصة بأسلوب الرقابة الادارية الذاتية و الجماعية و تأثيرها على الأداء الوظيفي من وجهة نظر أفراد العينة ووفقا للفقرات المنسوبة إليها والنسب المرتفعة التي تم الحصول عليها،من خلال أسئلة الإستمارة

- من خلال مناقشة وتحليل الجدول رقم (23) بنسبة 86.79% يوضح لنا إعطاء المشرف الثقة في أدائهم للمهام التي كلفهم بها وقد يرجع ذلك إلى الخبرة و الأقدمية التي يكتسبها العمال بحيث تكون لهم الدراية الكاملة للمهام التي

يقومون بها فالعلاقة المبنية على الثقة و التفاهم المتبادل من خلال التفاعل القائم بين المشرف و العمال يزيد من حماسهم و ثقتهم في أنفسهم إتجاه عملهم لتحسين أدائهم الوظيفي إضافة إلى الرقابة الذاتية التي يكون فيها العامل بعيدا عن تأثير المشرف وبهذا يتم إشباع حاجات العامل من الإحترام والتقدير وإثبات الذات مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة

و هذا ما تؤكدته نظرية العلاقات الإنسانية وهذا ما يؤكدته جدول رقم(24) بنسبة 52.83% الذي يجعل تلك الثقة تزيد من إتقانهم للعمل و قد يرجع ذلك إلى أن للعمال رغبة في العمل كما أن الثقة أعطيت من طرف المشرف لكي يقوم العامل بتقييم نفسه بنفسه من خلال الضمير و هو الوازع الفطري لدى الإنسان ، مما تؤدي إلى تحسين الأداء و تحقيق الأهداف المرجوة .

- من خلال مناقشة وتحليل الجدول رقم (26) بنسبة 86.79% الذي يوضح شعور بتأنيب الضمير عند تأخر العمال عن العمل وقد يرجع ذلك إلى أن العمال يحكمهم الضمير المهني الذي لا يسمح لهم بالتأخير خشية مخافة الله عز و جل أولا و ثانيا لعدم فقدان الثقة التي منحت لهم من طرف المشرف مما يشعرهم بالمسؤولية إتجاه أنفسهم و عملهم معا مما ينعكس إيجابا على الأداء الوظيفي للعمال و تحقيق أهداف المؤسسة في الأخير .

- من خلال مناقشة وتحليل الجدول رقم (27) بنسبة 83.01% يوضح بأنهم لا يحتاجون الرقابة من طرف الآخرين بل يستعملون الرقابة من تلقاء أنفسهم وقد يرجع ذلك إلى الضمير المهني و إستعمال الرقابة الذاتية مما يساهم في تحسين أدائهم الوظيفي.

- من خلال مناقشة و تحليل الجدول رقم (28) بنسبة 43.39% يبين رقابة الزملاء تزيد من التعاون بينهم و قد يرجع ذلك إلى أن العمال يعملون في ظل روح الفريق فالتفاعل بين العمال فيما بينهم من خلال العلاقات الإجتماعية و الإنسانية تزيد من نسبة التعاون و تحسين في الأداء و هذا ما أكدته نتائج الجدول رقم (29) بنسبة 73.58% الذي يوضح أن العمل الجماعي في بعض الأعمال يحسن في أدائهم و قد يرجع ذلك الى أن العمل فيما بينهم يسوده جو من التعاون و التفاهم مما يزيد من الروح المعنوية لديهم بالتالي تحسين في الأداء الوظيفي .

من خلال النتائج المتوصل إليها ومقارنتها بالأسلوبين السابقين نلاحظ بأن الأساليب الرقابية تحسن الأداء و نسبة قليلة تجد أنها تضعف الأداء ومن خلال أفراد العينة ترى أن أكثر الأساليب الرقابية المستخدمة في المؤسسة و التي لها دور في تحسين الأداء هو أسلوب الرقابة الإدارية الذاتية و الجماعية و هذا راجع إلى التعاون و الثقة و الضمير المهني ، ... و هذا ما يتفق مع أحد مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية الذي يفيد باعتماد المشرف على الرقابة بالمشاركة إضافة إلى الرقابة

الذاتية التي يكون فيها العامل بعيدا عن تأثير المشرف و بهذا يتم إشباع حاجات العامل من الإحترام و التقدير و إثبات الذات .

3 . النتائج العامة :

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج ،خلصنا إلى أن الأسلوب الرقابي السائد في مؤسسة مديرية الولاية للضرائب ورقلة ،هو الأسلوب الرقابي المختلط والذي تكون فيه نوع من الرقابة المباشرة و غير المباشر و الذاتية و الجماعية ، فالمؤسسة ليس لها أسلوب محدد تتبعه و إنما هي مزيج من كل الأساليب بحيث لا يوجد أسلوب واحد ملائم لكل الظروف و المواقف أي أن المشرف يقوم بإختيار الأسلوب الذي يكون وفقا لخصائص العمال التي يقوم بتقييمها باستمرار ، فالمؤسسة تتطلب إتباع هذا الأسلوب المختلط لذلك على المشرف أن يتفهم الوضع حرصا على مصلحة المؤسسة التي تتطلب نوع من المرونة في المواقف من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي وضعت لأجلها ، فبالنسبة للتساؤلات المطروحة وجدنا أن لكل أسلوب له دور في تحسين الأداء الوظيفي ، لأن كل الأساليب تحتاج لها المؤسسة و تتنوع فيها ، بحيث أن الأسلوب الأكثر إستخداما في المؤسسة هما أسلوب الرقابة المباشرة و غير المباشرة و هذا راجع إلى طبيعة العمل فكل وظيفة لها أسلوب معين يتبعه المشرف في العمل و الذي من خلاله يراقب العمال و كل التصرفات التي قد تنتج عنهم ، و يوجههم في حالة الخطأ و يمنعهم من القيام بأي تصرف يخالف قوانين العمل إذا كان العمال غير قادرين و غير راغبين في أداء العمل إلا في ظل الرقابة الدائمة من خلاله تتمكن الإدارة من معرفة طبيعة سير العمل بدقة ، مما يؤثر على تحسين الأداء الوظيفي للعمال ، و لكن من خلال النسب المرتفعة نجد أن الأسلوب الأكثر تأثيرا على الأداء الوظيفي هو أسلوب الرقابة الإدارية الذاتية و الجماعية لأن المشرف يعطي مساحة من الحرية في العمل للعمال عند رؤيتهم أنهم قادرين وراغبين بالعمل ولديهم الثقة العالية بأنفسهم لتحمل المسؤولية فهذا الأسلوب مبني على التعاون و العمل بروح الفريق و هذا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية مما تسمح ببناء الثقة المتبادلة بين المشرف و العمال التي من شأنها تزيد في تحسن الأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة .

- في ظل التساؤل المركزي حول انعكاس الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي للعمال بمؤسسة مديرية الضرائب لمدينة و رقلة و من خلال التساؤلات التي تم الإعتماد عليها بغية الوصول إلى صدق أو نفي التساؤل العام للدراسة ، تبين أنه تحقق بحيث يمكن القول بأن الرقابة الإدارية تنعكس إيجابا على الأداء الوظيفي للعمال بمؤسسة مديرية الضرائب لمدينة

خاتمة

إن أي مؤسسة مهما كان حجمها و القطاع الذي تنتمي إليه تسعى إلى تحقيق أهدافها لضمان إستمرارها داخل المجتمع لذلك تعمل على توفير رقابة سليمة وحكيمة يتم من خلالها توجيه سلوك الأفراد الفاعلين داخل التنظيم بإعتبارها الركيزة الأساسية لسير المهام .

وقد إعتمدنا على المنهج الوصفي و عينة قدرت ب 65 فردا (عامل) ، المأخوذة من مجتمع البحث البالغ عددهم (215) فرداً ، و تم إختيارها بطريقة عشوائية طبقية ، و لجمع البيانات إستخدمنا أداتين هما المقابلة والإستبيان .

ومن خلال تطرقنا لهذا الموضوع الرقابة الإدارية و إنعكاساتها على الأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة نستنتج أن أسلوب الرقابة السليم هو الذي يأخذ بعين الإعتبار إمكانيات وقدرات العمال وتدعيم روح الجماعة للقيام بمهامهم وأداء وظائفهم وذلك من خلال تعزيز العلاقات الحسنة بين المشرف و العمال و إعطائهم مساحة من الحرية وبالتالي رفع روحهم المعنوية ، ولكن لا نستطيع الجزم بأن كل مؤسسة تعتمد أسلوب رقابي واحد بل يمكن الإعتماد على أكثر من أسلوب وذلك لأن الرقابة تختلف من وقت لآخر بحسب الخطط و الظروف و طبيعة العمل والمواقف وتفاعل هذه الأخيرة مع سلوك المشرف والعمال داخل التنظيم ، وهذا ما وجدناه في مؤسسة مديرية الولاية للضرائب لمدينة ورقلة من خلال النتائج المتحصل عليها ، حيث أنها تعتمد على أسلوب رقابي مختلط (موقفية) ، بحيث ينعكس هذا الأسلوب الرقابي إيجابا على الأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة .

قائمة المراجع

الكتب :

1. الحسيني السيد ، النظرية الإجتماعية و دراسة التنظيم ، ط 2 ، دار المعارف للنشر ، القاهرة ، 1977 م
2. السلمي علي ، تطور الفكر التنظيمي ، ط 2 ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1980 م
3. الجيوسي محمد ، جميلة جاد الله ، الإدارة علم و تطبيق ، ط 1 ، دار المسيرة ، عمان ، 2000 م
4. الظاهر نعيم إبراهيم ، أساسيات إدارة الأعمال و مبادئها ، ط 1 ، عالم الكتب الحديث ، اربد ، الاردن ، 2010 م
5. بوحوش عمار ، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، دط ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1995 م
6. بيان هاني حرب ، مدخل إلى إدارة الأعمال ، دط ، الدار العلمية للنشر ، الاردن ، 2000 م
7. جوان مسعود ، رائد الطلاب ، ط 9 ، دار المعلم للملايين ، بيروت ، 1989 م
8. حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، علم الاجتماع التنظيم ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر ، 2004 م .
9. خندقجي محمد عبد الجبار ، خندقجي نواف عبد الجبار ، مناهج البحث العلمي ، ط 1 ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2012 م
10. زرواطي رشيد ، مناهج و أدوات البحث في العلوم الإجتماعية ، ط 1 ، دار الهدى للطباعة ، الجزائر ، 2007 م
11. سعيد يس عامر ، علي عبد الوهاب ، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة ، ط 2 ، مركز وايد سرفيس ، القاهرة ، 1988 م .
12. عبد الله محمد عبد الرحمان ، إدارة المؤسسات الإجتماعية بين الإتجاهات النظرية و الممارسة الواقعية ، دط ، دار المعرفة الجامعية ، الازرطة ، 2009 م
13. علي شريف ، الإدارة المعاصرة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2002 - 2003 م صقر عاشور أحمد ، إدارة القوى العاملة ، دط ، دار النهضة العربية ، مصر ، 1983 م
14. عبد المحسن توفيق محمد ، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد ، دط ، دار الفكر العربي ، مصر ، 2003 م .

15. عبيدات محمد ، أبو نصار محمد و اخرون ، منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل و التطبيقات ، ط 2 ، دار وائل للنشر، عمان ، الاردن ، 1999 م
16. عبد المجيد ابراهيم مروان ، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط 1 ،مؤسسة العراقة ، 2000 م
17. محمد مسعد محي ، كيفية كتابة الأبحاث و الأعداد للمحاضرات ، ط 2 ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، 2000 م
18. طلعت إبراهيم لطفي ، كمال عبد الحميد الزيات ، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع ، ط1، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 2010 م

المعاجم :

19. الشويكي سمير ، المعجم الاداري ، دار اسامة للمشرف الثقافي ، الاردن ، 2006 م
20. بدون وف بوريكو ، ت سليم حداد ، المعجم النقدي ، لعلم الاجتماع ، دط ، المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1986 م

المذكرات:

21. غلوسي دلال ، الرقابة الادارية و التسبيب الاداري في المؤسسة دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز - تبسة - مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص عمل و تنظيم ، 2014 / 2015 م .

22. فروحات محمد الصالح ، من جامعة قاصدي مرباح ورقلة بعنوان " الرقابة الادارية للهيئات التنفيذية و اثرها على الاداء الفاعل في المجالس المحلية المنتخبة " خلال موسم 2012/2013 من اجل نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم و عمل.

23. بلوم السعيد ، من جامعة قسنطينة باجراء دراسة بعنوان " اساليب الرقابة و دورها في تقييم اداء المؤسسة الاقتصادية " من اجل نيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية ، دس

الملاحق

ملحق رقم 1: دليل المقابلة

أسئلة المقابلة التي اجريت مع الافراد المسؤولين بحيث تم طرح مجموعة من الاسئلة عليهم و تسجيل اجاباتهم من خلال المقابلة

المقننة. بهدف التعرف على الاساليب الرقابية المتبعة في المؤسسة و الاسئلة هي كالتالي :

✓ كيف يتم متابعة اداء العاملين ؟

✓ ماهي الوسائل المستخدمة في مراقبة اداء العاملين ؟

✓ ماهي الاجراءات التي تتبع في حالة عدم انجاز المهام المنوط بها من طرف العاملين ؟

✓ هل تتواصل مع العاملين بشكل دائم ؟

✓ هل يتم تشجيع العمال على العمل الجماعي ؟

✓ كيف يتم تقييم اداء العمال ؟

الاجابات على الاسئلة كانت كالتالي :

✓ رئيس مصلحة التحقيقات الجبائية :

1) تتم متابعة اداء العمال بصفة مستمرة و دائمة بحكم طبيعة العمل

2) الوسائل المستخدمة في مراقبة اداء العاملين هي الملاحظة

3) الاجراءات المتبعة في حالة عدم انجاز المهام المنوط بها و في حالة ملاحظة انخفاض في الاداء من طرف

العاملين هي التوجيه و المعاقبة تكون حسب نوع الخطأ الذي ارتكب بحيث ان هذه المصلحة تحتوي الجانب

التقني وهي تعتمد على الدقة في المحاسبة المالية و اي خطأ قد يكلف المؤسسة خسائر فادحة .

4) نعم يتم التواصل مع العمال بشكل دائم

5) لا يكون هناك تشجيع للعمل الجماعي .

6) يتم تقييم اداء العمال من خلال التنقيط كل 3 اشهر

✓ المدير الفرعي للوسائل :

1) يتم متابعة الاداء بفترات زمنية محددة اي بشكل دوري

2) التقارير

- 3) و هي ان يتم توجيههم قبل معاقبتهم فذلك يرجع ما اذا كان العامل جديد سيتم توجيهه اي حسب الاقدمية و القدرات و الخبرات و اذا كان هناك تعاون و اللامبالاة سيتم اتخاذ الاجراءات اللازمة ضده و العقوبات درجات هناك من الدرجة الاولى و الثانية.... و تتضمن الخصم ، الترقية اذا كان كفاء ، تقريره ضده
- 4) لا يتم التواصل مع العمال بشكل دائم في معظم الاوقات
- 5) يتم تشجيع العمال على العمل الجماعي في بعض المهام التي تتطلب ذلك اي استثنائيا فقط فمثلا في حالة تطلب الامر انهاء العمل في وقت محدد يساعدون بعضهم البعض من خلال التعاون .
- 6) يتم تقييم اداء العمال من خلال : كل 6 اشهر ، تقييم سنوي .
- ✓ رئيس مصلحة المستخدمين و التكوين :

- 1) تتم متابعة اداء العمال بواسطة الثقة المتبادلة .
- 2) الوسائل المستخدمة في مراقبة اداء العاملين هو كشف الحضور
- 3) يكون من خلال توجيه العمال في حالة الخطا او انخفاض في الاداء . بحيث ان التوجيه ← الثقة ← سرعة انجاز المهام ← تحسن في الاداء .
- 4) التواصل الدائم يكون من طرف المصلحة التي يشرف عليها اما المصالح الاخرى يتم التواصل بشكل دوري و عن طريق الاجتماعات .
- 5) يتم تشجيع العمل الجماعي من خلال العلاقات الانسانية التي تساهم في رفع الروح المعنوية للعمال على شكل روح الجماعة و الفريق ، تعاون مما تؤدي الى تحسن في الاداء .

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

تخصص : علم اجتماع تنظيم وعمل

قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا

استبيان البحث الميداني حول موضوع

لرقابة الادارية و انعكاساتها على الاداء الوظيفي بالمؤسسة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر اكايمي في علم الاجتماع تنظيم و عمل L M D

تحت اشراف الاستاذة :

قريشي نجاة

من اعداد الطالبة :

رملي سعيدة

ملاحظة: أخي /أختي تحية طيبة ... :

في اطار اعداد مذكرة تخرج نضع بين يديك استبيان يحتوي على مجموعة من الاسئلة التي تخدم موضوعنا ، نرجوا منكم ان تقدموا لنا يد العون بان تجيبو عليها بكل موضوعية واطمئن انه سوف يتم استغلالها لغرض البحث العلمي فقط ، و ذلك بوضع علامة (x) في الخانة التي تناسب رأيك و شكرا مسبقا على تعاونكم .

الموسم الجامعي : 2018/2017

المحور الاول: البيانات الشخصية :

الجنس : ذكر انثى

السن :

المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي اخرى تذكر:

الحالة العائلية : اعزب متزوج مطلق ارمل

الاقدمية :

الرتبة :

المحور الثاني : اسلوب الرقابة الادارية المباشرة و تأثيرها على الاداء الوظيفي

1/ هل يتواجد مشرفك باستمرار في موقع العمل طيلة ساعات العمل الرسمية ؟

دائما احيانا لا ابدا

-هل يساعدك تواجدك في تحسين ادائك : نعم

2/ في رأيك عند التواجد الدائم لمشرفك اثناء العمل هل :

زائدة -

تزعجك -

ضغط في العمل -

شعور بالاستقرار -

لا تبالي -

- اخرى تذكر :

3/ في رأيك هل لرقابة مشرفك لك دور في ؟

زيادة انضباطك -

يزيد من التزامك الوظيفي -

تحسين ادائك -

- اخرى تذكر :

4/ في حالة ايكال مشرفك عمل لك هل يقوم بتوجيهك ؟ نعم لا

5/ هل ذلك التوجيه :

يحسن من ادائك -

يعيق ادائك -

- السرعة في التنفيذ
- يحفزك
- اخرى تذكر :

5/ في رايك هل قلة الرقابة على اداء المهام تؤدي الى ؟

- التسبب في العمل
- العمل بضمير
- ضعف الاداء
- اخرى تذكر :

6/ هل يستخدم مشرفك الرقابة على اداء المهام ؟

- قبل انجاز المهام
- بعد انجاز المهام
- كلاهما

7/ هل الرقابة المستمرة لك من طرف مشرفك تسبب لك :

- الروتين و الملل
- ضغط في العمل
- كلاهما
- اخرى تذكر :

8/ هل تؤثر الرقابة الادارية المطبقة على اداك الوظيفي ؟ نعم لا

كيف ذلك :

المحور الثالث : اسلوب الرقابة الادارية الغير مباشرة و تأثيرها على الاداء الوظيفي

9 / هل تشعر بان هناك من يراقبك اثناء قيامك بتأدية مهامك ؟

نعم لا احيانا

في حالة الاجابة ب نعم هل يجعلك ذلك :

- تزيد من اداك
- عدم الارتياح
- عدم الثقة
- لا تبالي
- اخرى تذكر :

10/ في حالة ملاحظة مشرفك انخفاض في مستوى ادائك ماذا يفعل ؟

- يعاقبك
- يحفزك لبذل مجهود أكبر
- يوجهك
- لا يبالي
- اخرى تذكر :

11/ هل يقوم مشرفك بزيارات مفاجئة عند ادائك للعمل ؟

- نعم لا احيانا

في حالة الاجابة ب نعم هل تلك الزيارات المفاجئة تؤثر :

- سلبا على ادائك
- ايجابا على ادائك

12/ هل الملاحظات التي يعطيها لك مشرفك تزيد من :

- اتقانك للعمل
- انجازك للعمل في وقته
- كلاهما
- اخرى تذكر :

13/ هل يصحح مشرفك اخطائك في العمل ؟ نعم لا

لماذا ؟

14/ هل يراقب مشرفك التزامك باللوائح و القوانين من خلال :

- مراقبة حضورك
- مراقبة ادائك
- التزامك باوقات العمل
- انجاز العمل في مواعيده
- اخرى تذكر :

المحور الرابع : اسلوب الرقابة الادارية الذاتية و الجماعية و تأثيرها على الاداء الوظيفي

15 / هل ترى ان مشرفك يعطيك ثقة في ادائك للمهام التي كلفك بها ؟

- نعم لا احيانا

16/ هل تلك الثقة تجعلك :

- غير مقصر في إنجازك للمهام
- تزيد من إتقانك للعمل
- أكثر دقة في تنفيذ الأعمال
- مقصر في إنجازك للمهام
- أخرى تذكر :

17/ عندما يعطيك مشرفك مساحة من الحرية في العمل هل :

- يزيد من رفع الروح المعنوية
- تحسن في الاداء
- فوضى
- رضا وظيفي
- أخرى تذكر :

لا

18/ هل تشعر بتأنيب الضمير عند تأخرك عن العمل ؟ نعم

و لماذا ؟

لا لا

19/ هل تحتاج الى رقابة من طرف الاخرين ؟ نعم

في حالة الاجابة ب لا : هل تستعمل الرقابة من تلقاء نفسك ؟ نعم

و لماذا ؟

20/ هل رقابة زملائك لك ؟

- تزيد من التعاون بينكم
- تعيق عملك
- تزيد من التنافس
- تباطئ في إنجاز العمل
- أخرى تذكر :

21/ هل العمل الجماعي في بعض الاعمال يحسن في ادائك ؟

احيانا

لا

نعم

و اذا كانت الاجابة ب لا لماذا؟

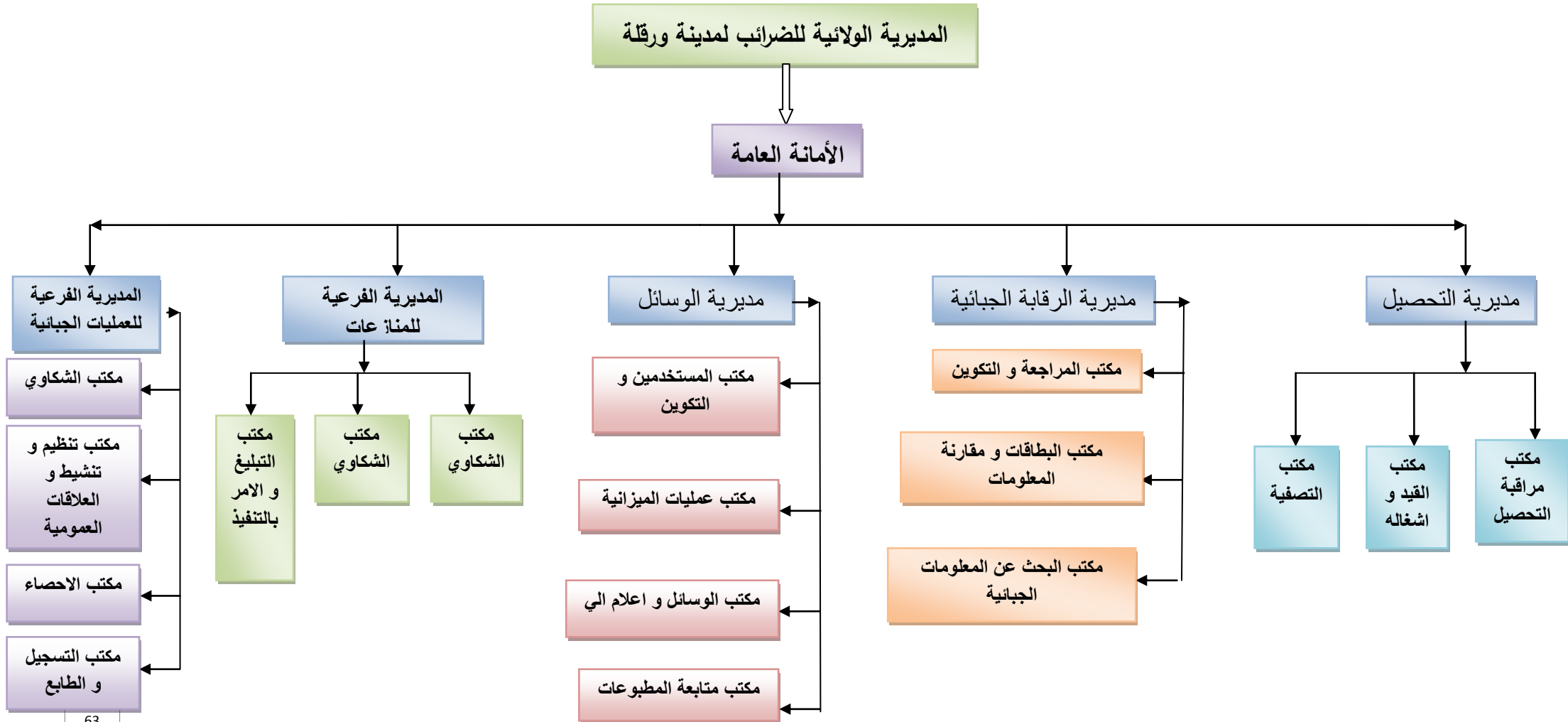
22/ كيف يكون العمل الجماعي بينكم على شكل ؟

- تنافس
- الاتكالية
- تعاون
- روح المبادرة

أخرى تذكر :

الهيكل التنظيمي للمؤسسة

ملحق رقم 3



ملحق رقم 4 : صدق المحكمين

الرتبة العلمية	التخصص	إسم الأستاذ
محاضر - (أ) -	علم الاجتماع	برقية سهيلة
محاضر - (أ) -	علم الاجتماع	فرج الله صورية
محاضر - (أ) -	علم الاجتماع	عمر حمداوي

ملخص الدراسة : إن الرقابة من العمليات الإدارية الهامة التي لا يمكن الإستغناء عليها كالتخطيط و الإشراف و التوجيه ... تهتم بقياس الأداء و كفاءته فالعملية الرقابية بمثابة

الجهاز العصبي لجسم الإنسان ، لأنها تحرص على سلامة كل خلية من خلايا التنظيم الذي تشرف على متابعته داخل المؤسسة . حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الرقابة الإدارية و انعكاساتها على الأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة دراسة ميدانية لمديرية الضرائب لمدينة ورقلة من خلال التعرف على الأساليب الرقابية المتبعة في المؤسسة إضافة إلى معرفة أثر الأساليب الرقابية على أداء العمال و كذا كيف تساهم الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة . وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي و عينة قدرت ب 65 فردا (عامل)، المأخوذة من مجتمع البحث البالغ عددهم (215) فرداً ، و تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية ، و لجمع البيانات استخدمنا : المقابلة و الإستبيان.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :من خلال ما توصلنا إليه في التساؤلين ،خلصنا إلى أن الأسلوب الرقابي السائد في مؤسسة مديرية الضرائب لمدينة ورقلة ،هو الأسلوب الرقابي المختلط (المرن) والذي تكون فيه نوع من الرقابة المباشرة و غير المباشر و الذاتية و الجماعية ، بحيث لا يوجد أسلوب واحد ملائم لكل الظروف و المواقف و إنما هي مزيج من كل الأساليب بحيث أن لكل أسلوب له دور في تحسين الأداء الوظيفي لأن كل الأساليب تحتاج لها المؤسسة و تتنوع فيها و الأسلوب الأكثر استخداما في المؤسسة هما أسلوب الرقابة المباشرة و غير المباشرة لأنه يراقب العمال و يمنحهم من القيام بأي تصرف يخالف قوانين العمل إذا كان العمال غير قادرين و غير راغبين في أداء العمل إلا في ظل الرقابة الدائمة من خلاله تتمكن الإدارة من معرفة طبيعة سير العمل بدقة ، مما يؤثر على تحسين الأداء الوظيفي للعمال ، و لكن من خلال النسب المرتفعة نجد أن الأسلوب الأكثر تأثيراً على الأداء الوظيفي هو أسلوب الرقابة الإدارية الذاتية و الجماعية لأن المشرف يعطي مساحة من الحرية في العمل للعمال عند رؤيتهم أنهم قادرين و راغبين بالعمل ولديهم الثقة العالية بأنفسهم لتحمل المسؤولية فهذا الأسلوب مبني على التعاون و العمل بروح الفريق و هذا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية مما تسمح ببناء الثقة المتبادلة بين المشرف و العمال التي من شأنها تزيد في تحسين الأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة . في ظل التساؤل المركزي حول انعكاس الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي للعمال بمؤسسة مديرية الضرائب لمدينة ورقلة و من خلال التساؤلات التي تم الإعتماد عليها بغية الوصول إلى صدق أو نفي التساؤل العام للدراسة ، تبين أنه تحقق بحيث يمكن القول بأن الرقابة الإدارية تنعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي للعمال بمؤسسة مديرية الضرائب لمدينة .

الكلمات الدالة: الرقابة الادارية ، الأداء الوظيفي .

Résumé: Que le control de processure administrative importantes qui sont indispensables . tel que la planification et la supervision et d'orientation ... s'intéresse la mesure des résultats et l'efficacité processus réglementaire comme le système nerveux car elle tient sorte sur la sécurité chaque cellule de cellules organisation superviser suivre dans l'entreprise . Vise cette étude identifier les technique contrôle administratif et ses conséquences du comportement professionnel dans l'entreprise étude de terrain la direction de la taxes mondat Ouargla par identifier techniques réglementaire suivies dans l'institution en plus savoir les méthodes de réglementation sur la fonctionnement des travailleurs ainsi que comment ça contribuer le contrôle administratif pour améliorer les résultats fonctionnel au travailleur dans l'entreprise .

Nous avons adopté l'approche descriptif et un échantillons a estimé 65 employés provenant de société de recherche on estime leur nombre environ 215 employés ont choisis au hasard de caste et de données nous utilisons 1 observation ; 1 interview ; du questionnaire .

Ainsi que cette étude a conclu aux conclusions suivantes :

D'après ce que nous avons conclu dans les deux questionnaires , nous sommes arrivés a que la méthode réglementaire qui règne dans des impôts mondat Ouargla c'est de la méthode réglementaires combiné dans lequel forme de censure entre direct et l'indirect propre et collectifs sorte qu'il n ya méthode seul adéquat a tout et circonstances et les attitudes Mais plutôt un mélange de tous les styles de sorte que chaque style a un rôle important pour améliorer la performance de l'emploi parce que toutes les méthodes que vous avez besoin d'une base et variée où et méthode la plus largement utilisée dans l'entreprise sont le style de contrôle direct et indirect, car il surveille les travailleurs et empêcher de prendre toute mesure qui viole les lois du travail si les travailleurs sont incapables et peu disposés à effectuer que les travaux sous le contrôle permanent à travers lequel vous pouvez gestion connaître la nature du flux de travail avec précision, ce qui affecte l'amélioration de la fonctionnalité des travailleurs, mais par des pourcentages élevés, Nous trouvons que l'approche la plus influente est la méthode d'autogestion et de gestion collective parce que le superviseur donne un espace de liberté de travail aux travailleurs quand ils voient qu'ils sont capables et désireux de travailler et qu'ils ont confiance en eux pour assumer leurs responsabilités. Le moral, qui permet la construction d'une confiance mutuelle entre le superviseur et les travailleurs, ce qui augmentera l'amélioration de la performance des travailleurs de l'institution. À la lumière de la question centrale de l'impact du contrôle administratif sur les performances des travailleurs de l'Institut fiscal de la ville de Regla et des questions sur lesquelles s'appuyer pour établir la vérité ou réfuter la question générale de l'étude, on peut affirmer Pour les travailleurs de l'institution du département des impôts de la ville.

Mots-clés: Contrôle administratif, Fonctionnalité.