

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

شعبة علم الاجتماع والديمغرافيا

التخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

من إعداد الطالب: زكري محمد العيد

بعنوان

دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء العمال داخل المؤسسة

(دراسة ميدانية بمؤسسة: ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ورقلة OPGI)

تحت إشراف الأستاذ: أ.د/قودة عزيز

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 2022/06/11

أمام اللجنة المكونة من السادة الأعضاء:

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
قريشي نجاة	قاصدي مرباح ورقلة	رئيسا
قودة عزيز	قاصدي مرباح ورقلة	مشرفا ومقررا
زموري زينب	قاصدي مرباح ورقلة	مناقشا

السنة الجامعية "2022/2021"

الملخص:

تعتبر الرقابة الإدارية وظيفة مهمة داخل المؤسسة، وذلك بمدى تأثيرها الكبير على العمال، إذ هي موجودة في أي مؤسسة لذلك وضحت في دراستي والتي تهدف إلى إبراز دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء العمال داخل المؤسسة بالديوان الولائي للترقية والتسيير العقاري-بورقلة- واعتبارها كنموذج بالنسبة للمؤسسات الأخرى وذلك من خلال إجابتنا على الإشكالية التالية المطروحة: ما هو دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء العمال داخل المؤسسة؟.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي لملائمته مع موضوع الدراسة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تمثلت الأدوات المستخدمة في جمع بياناتها منها الاستمارة، وقد اشتملت على 4 محاور فالأول متعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة والمحور الثاني متعلق بطبيعة القوانين ودورها في انضباط العمال، أما بالنسبة للمحور الثالث مدى تأثير نمط الإشراف في رفع مستوى روح المبادرة عند العمال، أما بالنسبة للمحور الرابع العلاقات الجيدة تساهم في رفع مستوى التعاون بين العمال، وتم استخدام التكرارات والنسب المثوية لتحليل استجابات وتصريحات أفراد عينة الدراسة لإيجاد دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء العمال داخل المؤسسة. حيث كشفت نتائج هذه الدراسة أهمية وفعالية الرقابة الإدارية داخل المؤسسة، وان لها دور كبير في تحسين أداء موردها البشري لتحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة.

الكلمات المفتاحية (الرقابة، الإدارة، الأداء، العامل، المؤسسة).

Sommaire :

Le contrôle administratif est une fonction importante au sein de l'institution, et cela est dû à l'ampleur de son impact important sur les travailleurs, car il est présent dans toute institution, ainsi qu'il a été expliqué dans mon étude, qui vise à mettre en évidence le rôle du contrôle administratif dans améliorer la performance des agents au sein de l'institution au sein de l'office étatique de promotion et de gestion immobilière - Ouargla - et la considérer comme un modèle pour les institutions L'autre, à travers notre réponse à la problématique suivante posée : Quel est le rôle du contrôle administratif dans l'amélioration la performance des travailleurs au sein de l'institution?

L'approche descriptive a été utilisée pour son adéquation avec le sujet de l'étude, et pour atteindre les objectifs de cette étude, les outils utilisés pour la collecte de ses données, dont l'entretien et le questionnaire, comprenaient 4 axes. Élever le niveau d'entrepreneuriat parmi les travailleurs Quant au quatrième axe, les bonnes relations contribuent à élever le niveau de coopération entre les travailleurs Des fréquences et des pourcentages ont été utilisés pour analyser les réponses et les déclarations des membres avertis de l'institution afin de trouver le rôle du contrôle administratif dans améliorer la performance des travailleurs au sein de l'établissement.

D'où les résultats de cette étude ont révélé l'importance et l'efficacité du contrôle administratif au sein de l'institution, et qu'il a un rôle majeur dans l'amélioration de la performance de sa ressource humaine pour atteindre ses buts et objectifs de l'institution.

Mots-clés (contrôle, administratif, performance, travailleur, institution).

جامعة قاصدي مرباح_ورقلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

شعبة علم الاجتماع والديمغرافيا

التخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

من إعداد الطالب: زكري محمد العيد

بعنوان

دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء العمال داخل

المؤسسة (دراسة ميدانية بمؤسسة: ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ورقلة

تحت إشراف الأستاذ: أ.د/قودة عزيز

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 2022/06/11

أمام اللجنة المكونة من السادة الأعضاء:

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
قريشي نجاة	قاصدي مرباح_ورقلة	رئيسا
قودة عزيز	قاصدي مرباح_ورقلة	مشرفا ومقررا
زموري زينب	قاصدي مرباح_ورقلة	مناقشا

السنة الجامعية "2022/2021"

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى روح أمي الغالية... والتي كانت تنتظر بشوق فرحة هذا التخرج

وإلى أبي الغالي حفظه الله ورعاه وأطال في عمره إن شاء الله

وإلى من أحببت و كل أفراد أسرتي

وإلى كل الأصدقاء ومن كانوا برفقتي ومصاحبتي أثناء المشوار الدراسي في الجامعة

وإلى كل أساتذتي الكرام الذين لم يبخلوا عليا ولم يدخروا كل جهدا في مساعدتي

وإلى كل من ساهم في تلقيني ولو بحرف في حياتي الدراسية.

زكري محمد العيد

شكر و تقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات وبنوره تنزل البركات، أشكر الله العلي القدير وأحمده دائماً على ما هداني ووقفني عليه في هذا العمل القيم.

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف "أ.د. عزيز قودة" على توجيهاته وإرشاداته القيمة والذي بفضلله أتمننا بإذن الله هذا العمل.

كما أتقدم بكل معاني العرفان والإحترام والتقدير والثناء إلى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية لقاصدي مرباح ورقلة على دعمهم لنا طول هذه السنوات.

كما لا أنسى زملائي في قسم علم الاجتماع التنظيم والعمل، وإلى كل من ساهم وساعدني بأي شكل من الأشكال من قريب أو بعيد.

إلـيكم جميعاً ألف شكر

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	إهداء
-	شكر وتقدير
-	قائمة المحتويات
-	قائمة الجداول والأشكال
-	قائمة الملاحق
أ_ب	المقدمة
الإطار النظري للدراسة	
الفصل الأول: موضوع الدراسة	
5	تمهيد
6	1_ الإشكالية
7	2_ فرضيات الدراسة
8	3_ أسباب إختيار الموضوع
9	4_ أهمية الدراسة
9	5_ أهداف الدراسة
10	6_ تحديد مفاهيم الدراسة
14	7_ الدراسات السابقة
17	الخلاصة
الفصل الثاني: الرقابة الإدارية	
19	تمهيد
20	1_ مفهوم الرقابة الإدارية
21	2_ أهمية الرقابة الإدارية
23	3_ أهداف الرقابة الإدارية
24	4_ عناصر الرقابة الإدارية
26	5_ مراحل وخطوات الرقابة الإدارية
29	6_ مجالات الرقابة الإدارية

30	7_أنواع الرقابة الإدارية
32	8_أدوات ووسائل الرقابة الإدارية
34	الخلاصة
الفصل الثالث: الأداء	
36	تمهيد
37	1_أهمية الأداء
38	2_أنواع الأداء
39	3_أنماط الأداء
40	4_مؤشرات الأداء
42	5_طرق قياس الأداء
46	6_العوامل المعيقة للأداء
48	7_طرق تحسين الأداء
49	الخلاصة
الجانب الميداني	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
52	تمهيد
53	1_منهج الدراسة
55	2_مجالات الدراسة
60	3_مجتمع البحث
61	4_أدوات جمع البيانات
63	الخلاصة
الجانب التطبيقي	
الفصل الخامس: عرض وتفسير ومناقشة بيانات ونتائج الدراسة	
67	تمهيد
68	1_تفريغ البيانات الميدانية وتفسيرها
91	2_تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
95	3_عرض النتائج العامة للدراسة

96	الخلاصة
98	خاتمة
100	قائمة المراجع
108	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
-	الجدول يوضح عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة.	أ-
68	توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس.	01
69	توزيع أفراد العينة حسب السن.	02
70	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	03
71	توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية.	04
72	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.	05
73	يمثل توزيع المبحوثين على ما مدى حرص العمال على احترام القوانين والقواعد داخل المؤسسة.	06
73	يمثل توزيع المبحوثين على نوعية القوانين الصارمة داخل المؤسسة التي تخلق دافع من التحفيز لديهم.	07
74	يمثل توزيع المبحوثين مدى رضاهم عن النظام الرقابي داخل مؤسستهم	08
75	يمثل توزيع المبحوثين على النظام الرقابي داخل المؤسسة ايجابي بالنسبة لتحسين الأداء الوظيفي.	09
76	يمثل توزيع المبحوثين حسب ما إذا كانت اللوائح والتعليمات التي تفرضها الرقابة لها اثر في تحسين مستوى الأداء لديهم	10
77	يمثل توزيع المبحوثين حسب ما إذا كانت الإدارة صارمة في تطبيق القوانين.	11
78	يمثل توزيع المبحوثين حسب ما إذا كان المشرف صارم في تطبيق قوانين العمل.	12
79	يمثل توزيع المبحوثين حسب ما إذا كان وجود المشرف أثناء فترة العمل يزيد من الحرص بالمهام الإدارية.	13
79	يمثل توزيع المبحوثين ما إذا كانت الزيارات المفاجئة أثناء العمل من قبل المسؤول	14

	تدفعهم للعمل بجد وإخلاص.	
80	يمثل توزيع المبحوثين على طريقة تعامل المشرف أثناء تأدية العمل تساعدهم في تحسين أدائهم.	15
81	يمثل توزيع المبحوثين بحضور المشرف بشكل دائم يؤدي إلى زيادة مستوى الكفاءة لديهم.	16
82	يمثل توزيع المبحوثين على نوعية الإرشادات والتوجيهات التي يقدمها المشرف تفيد في تحسين مستوى أداء العمال داخل المؤسسة.	17
83	يمثل توزيع المبحوثين على مدى حرص العمال في تنفيذ أوامر المشرف بدون تعقيب أو رفض.	18
84	يمثل توزيع المبحوثين ما مدى علاقة العمال جيدة ومستقرة.	19
85	يمثل توزيع المبحوثين ما إذا كانت للرقابة دور فعال في رفع الروح المعنوية بين العمال.	20
86	يمثل توزيع المبحوثين ما مدى تأثير الضغوطات في تدني مستوى أداء العمال.	21
87	يمثل توزيع المبحوثين الذين يعملون ضمن فريق.	22
88	يمثل توزيع المبحوثين إذا ما حدثت مشاكل في العمل يتلقون المساعدة من الزملاء.	23
89	يمثل توزيع المبحوثين بوجود علاقات إنسانية جيدة مع الزملاء في العمل.	24
90	يمثل توزيع المبحوثين على ما إذا كانت الرقابة تحدد من حرية التواصل بين الزملاء في العمل.	25

الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	إستمارة البحث.	—
02	الهيكل التنظيمي للمؤسسة.	—
03	إستمارة إجراء الدراسة الميدانية (التسهيلات)	—

المقدمة

يعتبر موضوع الرقابة الإدارية من المواضيع المهمة، إذ لها وظيفة أساسية وجوهرية داخل المؤسسة لمساهمتها في خلق مناخ تنظيمي يسوده نوع من الانضباط وتطبيق اللوائح والقوانين بصرامة.

فالمؤسسات اليوم تواجه الكثير من التحديات المتعددة وذلك بتعدد نشاطاتها ومكانتها داخل المجتمع، والمؤسسة الناجحة هي التي تعتمد على الإدارة الجيدة التي تمكنها من مواجهة الصعوبات والمشكلات وذلك باعتمادها على مجموعة من الوظائف والعمليات الإدارية المهمة منها التخطيط والتنظيم والإدارة والتوجيه والرقابة، حيث أن هذه العناصر تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان صيورتها واستمراريتها وتحسين أداء موردها البشري.

وفي موضوع دراستنا هاته تطرقنا لدراسة وظيفة العملية الرقابية لما لها من أهمية كبيرة داخل المؤسسة، فهي نشاط إداري منظم يهتم بالإشراف والمتابعة وقياس الأداء بناء على الأهداف والبرامج والخطط المسطرة التي قد تم تحديدها بقصد متابعة الأخطاء ومعالجتها. إن الأمر الضروري لممارسة النشاط الرقابي باستمرار في جميع الأوقات لان تنفيذ الأعمال الإدارية لا يتم بشكل ايجابي تام، لان تطبيق اللوائح على العمال قد يختلف ممارستها عليهم لأنهم يختلفون في الكفاءات والقدرات وتنفيذ المهام وهذا الأمر الذي يفرض وجود الرقابة وذلك لفك العقد الإدارية وتسهيل عملية التفاعل بين العمال وتوفير سبل الاتصال عبر جميع هياكل المؤسسة.

إن غياب العملية الرقابية داخل المؤسسة يؤدي إلى تفكيك أهم العناصر الإدارية لأنها تساهم في ربط عناصرها، لان الرقابة تعتبر بمثابة الجسم وكل عضو له وظيفته لأنها تحرص على سلامة كل عضو الذي تشرف على متابعته داخل المؤسسة.

ومن خلال ما تم تقديمه وما مدى أهمية موضوع الرقابة فإننا في هذا البحث سنحاول من خلاله التطرق إلى معرفة بعض العناصر التي توضح لنا مصطلح الرقابة وذلك من خلال تعريفها وتوضيح أهميتها ومجالاتها ومدى تأثيرها على العمال، ولتحقيق هذه الدراسة فقد قمت بتقسيم عناصر الدراسة إلى خمسة فصول :

الفصل الأول: ويحتوي على إشكالية الدراسة، فرضياتها، أسباب اختيارها، أهمية وأهداف الدراسة، وصولاً إلى تحديد المفاهيم

الأساسية للدراسة وصولاً إلى الدراسات السابقة المقاربة لموضوع بحثنا.



مقدمة

الفصل الثاني: والذي خصص لدراسة المتغير المستقل، الرقابة الإدارية ومعرفة أهميتها، أهدافها وعناصرها، مراحلها وخطواتها،

بجالاتها وأنواعها، وصولاً إلى أهم الأدوات والوسائل المستخدمة فيها.

الفصل الثالث: خصص لدراسة المتغير التابع، الأداء، أهميته، أنواعه وأتماطه، مؤشرات وطرق قياسه والعوامل المعيقة له، وصولاً إلى طرق

تحسينه.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية للبحث.

الفصل الخامس: خصصنا هذا الفصل لعرض وتفسير ومناقشة البيانات والنتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة.

وفي نهاية دراستنا تم عرض الخاتمة التي تشمل حوصلة حول موضوعنا.



الجانب

النظري

الفصل الأول: موضوع الدراسة

تمهيد

1_ الإشكالية

2_ فرضيات الدراسة

3_ أسباب اختيار الموضوع

4_ أهمية الدراسة

5_ أهداف الدراسة

6_ تحديد مفاهيم الدراسة.

7_ الدراسات السابقة.

الخلاصة

تمهيد:

بعد أن يقوم الباحث باختيار موضوع دراسته وطرحه لسؤال الانطلاق الذي يحدد مجال الدراسة، لابد عليه أن يقوم بتحديد الإطار المفاهيمي للدراسة إذ يعتبر الخطة الأساسية في البحث، بحيث كلما حدده الباحث بطريقة علمية ومنهجية كلما حقق نتائج دقيقة كما يساهم تحديد الإطار المفاهيمي في توجيه الباحث نحو المسار الصحيح لجميع التراث النظري الذي يرتبط بموضوع الدراسة، مما يساعد الباحث على القيام بالدراسة الميدانية بسهولة.

فيعتبر البحث العلمي أهم الخطوات المترابطة منطقياً والمتداخلة فيما بينها يخضع لجميع الإجراءات المنهجية لذا يجب أن تحتوي الدراسة على فصل خاص بالجانب النظري والمفاهيم الأساسية للدراسة، كما تطرقنا في هذه الدراسة كما يلي:

أولاً تحديد الإشكالية الخاصة بموضوع الدراسة والتي جاءت بعنوان **دور الرقابة الإدارية ودورها في تحسين أداء العمال داخل المؤسسة**، بعدها تحديد التساؤلات الفرعية تم تحديد الفرضيات التي تمت صياغتها، وبعدها التطرق إلى أهم الأسباب التي دفعتني لاختيار هذه الدراسة، كما حددت أهميتها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها هذه الدراسة، كما قمت بتحديد المفاهيم الأساسية للدراسة وصولاً إلى أهم الدراسات السابقة المشابهة لموضوع دراستي.

1_ الإشكالية:

إن الحياة الإدارية شهدت العديد من التغيرات ارتبطت بحياة العامل في علاقة تأثير وتأثر، مقابل ذلك هناك افتقار في الموارد البشرية المتاحة مع تزايد أهمية الإدارة في العصر واتساع نطاق القطاع الخاص والتوسع في نشاط الدولة ليشمل كافة المجالات هذا ما أدى إلى ضرورة أن تكون الإشارة فيها قوية وفعالية لتستطيع تقديم أكبر قدر من الخدمات بأعلى جودة وأقل تكلفة.

كما أن حجم المؤسسة لم يعد معيار لقياس عدد العمال فيها وبمدى توزيعهم في أماكن متباعدة بقدر ما يقاس بمدى كفاءتها ومهامها وفعاليتها وتحقيق أهدافها التي أسست من أجلها وهذه المبادئ لا تتم إلا من خلال القيام بالوظائف الإدارية التالية: التخطيط، التوجيه، التنسيق، التنظيم، الرقابة.

إذ تعتبر الأخيرة من المتغيرات الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة الرشيدة، ولهذا حظيت الرقابة في الآونة الأخيرة باهتمام العديد من المفكرين والباحثين من أجل التعرف على الدور الفعال الذي تلعبه في استقرار العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وتنسيق وتنظيم العمل وزيادة الأداء بإتباع القوانين والتعليمات الصادرة من المؤسسة، وفي ضوء هذا ظهرت العديد من الرؤى والنظريات التي تناولت موضوع الرقابة وفقاً لمتغيراتها، حيث ركزت النظريات الكلاسيكية على الرقابة الصارمة والالتزام بالقواعد البيروقراطية " لماكس فيبر" وما جاء به "فريدريك تايلور" في مبدأ الحركة والزمن الذي يقوم على استبعاد كل الحركات الزائدة وتحديد الوقت لكل حركة لتحسين الأداء، والاعتماد على تحديد الأدوار من خلال التركيز على التخصص الوظيفي وتقييم العمل ونمط الإشراف الدقيق من خلال الرقابة.

وهذا ما يتطابق مع ما جاءت به النظرية الأمريكية "A" التي ركزت على الرقابة الصارمة والرسمية وضرورة الالتزام بالقوانين والإجراءات وإتباع الطريقة الرسمية في تقسيم الأداء، في حين تؤكد نظرية العلاقات الإنسانية على ضرورة إتباع الرغبات الإنسانية للأفراد وفتح الاتصال بين العمال والإدارة وإتباع الرقابة المرنة في سبيل زيادة وتحسين أداء العمال داخل المؤسسة.

إن أداء العامل هو نسق بشخصية العامل وكلما كان العامل واعياً ومدركاً بعمله وبمعطيات إنتاجه لا يعيش حالة من العزلة والاعتزاب، فإن العامل هنا لا يحتاج إلى رقابة صارمة لأن العامل الكفء المتكون بملك وعياً وتكوين سليم يسيطر على تطوير قدره أدائه، فبطبيعة الحال تكون الأمور ملائمة للإنتاج.

وقد يكون تحقيق أهداف المؤسسة مرتبطا بأداء موردها البشري ونظرا للدور الذي يلعبه باعتباره احد المؤشرات التي يستدل بها بنجاح أو فشل المؤسسة لذلك يجب العناية به وحثه على إتقان عمله مما يتيح الفرصة لتحقيق حاجياته المختلفة وبالتالي تحقيق حاجات المؤسسة على اعتباره المحرك الرئيسي فيها.

وفي ضوء ما سبق ذكره تعددت مقاربات الرقابة الإدارية، لكن مجملها ركزت على متغير تحسين الأداء في علاقته بالرقابة، وهذا باعتباره من أهم المؤشرات التي تعبر عن فاعلية المؤسسة ومدى توصلها لتحقيق الأهداف، حيث كل مؤسسة تبحث عن الطرق الأحسن التي تؤدي إلى زيادة وتحسين أداء العمال داخل المؤسسة، وعليه فان موضوع بحثنا سوف يتناول دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء العمال داخل المؤسسة، ومن خلاله سنحاول معرفة الدور التي تقوم به الرقابة الإدارية في تحسين أداء العمال، وهذا

بالإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

__ ما هو دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء العمال داخل المؤسسة ؟

الأسئلة الفرعية:

__ هل لطبيعة القوانين دور في انضباط العمال ؟

__ هل يؤثر نمط الإشراف في مستوى روح مبادرة العمال ؟

__ هل العلاقات الجيدة تساهم في رفع مستوى التعاون بين العمال ؟

2_ فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

__ للرقابة الإدارية دور في تحسين أداء العمال داخل المؤسسة.

الفرضيات الجزئية:

__ لطبيعة القوانين دور في انضباط العمال.

__ يؤثر نمط الإشراف في مستوى روح مبادرة العمال.

__ تساهم العلاقات الجيدة في رفع مستوى التعاون بين العمال.

3_ أسباب اختيار الموضوع:

إن اختياري لموضوع: "دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء العمال داخل المؤسسة" كان عن قناعة من ذاتي وباعتباره موضوع مهم يمس جميع القطاعات الإدارية، ويمكن أن نحصر أسباب اختياري لهذا الموضوع في:

أ)_ أسباب ذاتية:

ويتمثل في الاهتمام بالتساؤلات التي طرحتها على نفسي والذي يصب حول العامل الذي أبقى المؤسسات الجزائرية في حالة من عدم التطور وسوء التسيير والانضباط واستهلت بموضوع الرقابة الإدارية بكونه طرف في حل هذه المعضلة، بالإضافة إلى الرغبة في الوصول إلى نتائج ومعطيات توضح لنا النظرة حول أهمية هذا المتغير في المؤسسة ودوره الذي يكمن في تحسين أداء العمال.

ب)_ أسباب موضوعية:

ويتمثل في موضوع البحث المدرج تحت نطاق تخصصي وهو ما ساعدني على التعمق والتوسع في البحث حوله، مع توفر المراجع حول الرقابة الإدارية والذي سهل في البحث عن هذا الموضوع، كذلك قابلية الموضوع للدراسة وقيمتها العلمية والأهمية البالغة وخاصة في وقتنا الحاضر باعتبارها ظاهرة سائدة وموجودة بالفعل، والعنصر المهم هو إمكانية إجراء هذه الدراسة في حدود الإمكانيات البشرية والزمنية.

4_ أهمية الدراسة:

إن أهمية هذا البحث ترجع إلى أن هذه الدراسة تربط بين متغيرين أساسيين يتزايد الاهتمام بهما بشكل رسمي كبير هما: الرقابة الإدارية والأداء.

— كذلك تشكل هذه الدراسة الإطار المعرفي الخاص بالرقابة الإدارية وبالتالي قد تقدم مساهمات ومعلومات قيمة معرفية فيما يتعلق بالرقابة الإدارية ودورها في تحسين أداء العمال داخل المؤسسة، والنقطة الأهم من هذا هو تحسين أداء الباحث للقدرة على إعداد الأبحاث والدراسات بشكل علمي ومتطور ومنظم للحصول على درجة علمية قيمة.

— كذلك إسقاط النظر حول أهمية اهتمام مؤسسة الديوان الولائي للترقية والتسيير العقاري بورقلة بأهمية الإسكان في الولاية ووضع حلول له ، والذي لا تزال تعاني منه الولاية إلى حد الآن ، إذ أصبح يعتبر معضلة اجتماعية والتي يفتقر إليها الأفراد بجميع أصنافهم.

5_ أهداف الدراسة:

إن أي دراسة أو بحث علمي له أهداف واضحة يسعى إلى تحقيقها، لذا فقد تم تحديد مجموعة من الأهداف لدراسة هذا الموضوع وهي كالآتي:

- التعرف على طبيعة القوانين السائدة داخل المؤسسة ودورها في تحسين أداء العمال في الديوان الولائي للترقية والتسيير العقاري،
- التعرف على نمط الإشراف ودوره في تحسين أداء العمال داخل مؤسسة الديوان الولائي للترقية والتسيير العقاري.
- محاولة معرفة نوع وطبيعة العلاقات السائدة داخل المؤسسة ودورها في تحسين أداء العمال.
- التعرف النظري على متغيرات الدراسة (الرقابة الإدارية، الأداء، العمال، المؤسسة).
- محاولة معرفة دور الرقابة أثناء العمل على رفع وتحسين مستوى الأداء.
- محاولة التعرف على نمط الرقابة الأكثر فاعلية في زيادة أداء العمال بديوان الولائي للترقية والتسيير العقاري.

6_ تحديد مفاهيم الدراسة:

1_ تعريف الرقابة:

لغة:

أصل كلمة الرقابة هو: رقب، رقوبا، ورقابة و رقباناً ورقبة أي حرسه "انتظره حاذره"، و رقيب القوم حارسهم، مراقبة الأعمال

ومصالح الناس، فيقال عن الرجل رقيب يراقب للقوم رحلهم إذا غابوا

رقب يرقب رقوبا ورقابة أي حرس انتظر حاذر رصد رقابة الله في أمره.¹

الرقابة هي كلمة مشتقة من التعبير الفرنسي control أي "الدور المضاد" وهو الذي يتأكد من صحة وصدق الدور الأصلي

ومطابقتها للواقع الذي آل إليه ويميل معظم الباحثين إلى استعمال تعبير الرقابة بأنه يفيد معنى المراجعة والمراقبة كما تعني أيضا أنها

عملية ضبط قد يكون رسميا كالقوانين أو غير رسمي كالتقاليد.²

إصطلاحا:

لم يحظ مصطلح الرقابة بمعنى واحد فقط فقد تعددت مفاهيمه وتنوعت وستتطرق إلى أهمها:

- الوظيفة التي تضمن الأنشطة وتوفر لنا النتائج المرغوبة وتتعلق بوضع هدف وقياس أداء واتخاذ الإجراء التصحيحي بعد ذلك،

والتي رأى أنها أهم الجوانب التي تقوم عليها الرقابة.

- هي تلك الجهود المستمرة والمنظمة للحصول على المعلومات صحيحة، ودقيقة عن تقدم العمل والتنفيذ في مختلف مجالات

النشاط الذي تولى الإدارة العامة مسؤوليتها، مقارنة معدلات التنفيذ في مسؤوليته بالمعدلات والمستويات المستهدفة في الخطة

الموضوعة والكشف عن الانحرافات وتصحيحها والعمل عن منعها إن أمكن.

- حيث عرفها "هنري فايول" على أنها: الإشراف والمراجعة من سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية سير العمال والتأكد من أن الموارد

المتاحة تستخدم وفقا للخطة المرسومة.

- وقال "جوتيز" إن الرقابة الإدارية تسعى إلى جعل الأحداث والأفعال تتوافق والخطط.

- أما "دبديان" فقد عرفها بأنها: عمليات التأكد من الانجاز الفعال لأهداف المنظمة.

¹ _إبن منظور أبي فضل جمال الدين محمد بن مكرم الأنصاري، لسان العرب، دار صادر، ط4، بيروت 2003، ص82.

² _ احمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، دار النشر للجامعيين، ط1، بيروت، 1971، ص85.

التعريف الإجرائي:

تعتبر الرقابة وظيفة رئيسية تعمل على تحسين الأداء ومقارنته بالنظم والخطط والمعايير الموضوعية مسبقاً.

2_تعريف الإدارة:

يعرفها فريدريك تايلور رائد المدرسة الإدارية العلمية للإدارة بما يلي: " فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعملهم ثم رؤيتك إياهم يعلمونه بأحسن طريقة وأرخصها ".
 أما هنري فيول فيقول: " إن معنى أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب ".
 أما بيتر دوركر وهو من علماء الإدارة المعاصرين وصاحب نظرية الإدارة بالأهداف فيعرف الإدارة:

" أنها عضو له وظائف متعددة والتي تدير العمال والعمل"، وهناك من يعرفها عن طريق القيام بوظائفها: من التنبؤ، التخطيط، تنظيم وإصدار أوامر وتنسيق ورقابة.
 وعرفت الإدارة بأنها فن التخطيط لنشاط يتعلق بحسن استعمال الموارد البشرية والمالية لتحقيق أهداف المؤسسة.³

3_الرقابة الإدارية:

عملية يتم بموجبها التحقق من مدى تحقق الأهداف المبتغاة، والكشف عن المعوقات التي تعيق تحققها، والعمل على تذليل هذه المعوقات في اقصر وقت ممكن.

تتمثل خطوة الرقابة المختلفة التي تضعها المنظمة من اجل ضمانا تحقيقا أهدافها. أو هي ذلك النشاط الإداري الذي يسعى إلى التحقق من كفاءة واستغلال موارد المنظمة وتحقيق أهدافها.

عملية اتخاذ القرارات لما يجب أن يتم تجنبه أو عملية الحد من الانحرافات الحاصلة في الأداء التنفيذي للخطط القائمة، فهو يركز اهتمامه إذن على اعتبار العملية الرقابية وظيفة أساسية لاتخاذ القرارات وتجاوز السلبيات المتحققة أثناء التنفيذ.

هي وظيفة إدارية وعملية مستمرة ومتجددة، يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية، وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح.

تعتبر الرقابة الإدارية الوظيفة الأخيرة من بين الوظائف الإدارية الرئيسية، وهي تقع في نهاية مراحل النشاط الإداري وتنطوي على قياس نتائج أعمال المرؤوسين لمعرفة أماكن الانحراف وتصحيحها بغرض التقويم، من خلال التأكد من أن الخطط المرسومة قد

³ _ علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة، مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2003، ص30.29.

نفذت، وإن الأهداف المرفوضة قد تحققت على أكمل وجه. إن للرقابة علاقة وصلة وطيدة مع كافة الوظائف الإدارية الأخرى، وإن الرقابة تستخدم كافة العلوم والمعارف المتوفرة في سبيل تحقيق الأهداف، وهي تخدم كافة منظمات الأعمال العامة والخاصة على السواء وذلك من خلال تطبيق المفاهيم والأسس المعرفية للرقابة في الممارسات العلمية.

ونرى أن الدكتور صلاح الشنواني يعرفها: "وظيفة إدارية تنطوي على قياس وتصحيح أعمال المساعدين والمرؤوسين بغرض التأكد من الأهداف والخطط المرسومة قد حقت ونفذت".⁴

التعريف الإجرائي:

تعتبر الرقابة الإدارية وظيفة أساسية وضرورية لأي عملية إدارية فهي تقوم على مختلف المستويات الإدارية في التنظيم، وتكشف عن أخطاء العمال و على تداركها وعلاجها من اجل نجاح المؤسسة وتحقيق الأهداف المسطرة.

4_ الأداء:

لغة:

—أدى الشيء، أو وصله أي إيصال الشيء إلى المرسل إليه هو الإيصال والقضاء والإتيان.
—هو تسديد أو دفع ما هو واجب، أداء الدين، حركات الخطيب والأداء من مقومات الفن الخطابي تمثيل أداء ممثل، أدى عمل ما عليه قام بما هو ملزم به، أدى الواجب قام بوفاء ما وجب أو استحق عليه وفي، دفع، سدده، أدى دينه، أتم، أنهى، أدى مهمة أدى خدمة أسداها، أدى دورا قام به.

إصطلاحا:

لقد تعددت تعاريف الباحثين له ومن بين هذه التعاريف ما يلي:

—هو الجهد الذي يبذله الفرد للقيام بالأعمال الموكلة إليه، وبالتالي تحقيق نتائج بمستويات مختلفة تبعا لتأثير الفرد بمناخ العمل ورغبة الفرد وقدرته على القيام بالعمل.

⁴ حسين احمد الطراونة، د. توفيق صالح عبد الهادي، الرقابة الإدارية المفهوم والممارسة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2011، ص1، 19، 20، 21.

-محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها كافة وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها، فالأداء هو دالة لأنشطة المؤسسة كافة وهو المرآة التي تعكس وضع المؤسسة من جوانبها المختلفة، وهو الفعل الذي تسعى أطراف المؤسسة لتعزيزه، وبالتالي فإن الأداء يعكس نجاح أو فشل المؤسسة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها.

-القيام بالشيء أو تأدية عمل محدد أو إنجاز مهمة أو نشاط معين، بمعنى إن الأداء هو: قيام الشخص بسلوك ما، وذلك لتحقيق هدف محدد، فقد يكون إشباع حاجة معينة أو حل مشكلة ما أو التخطيط لمشروع ما.

-كما تعرف "رواية حسن" الأداء على انه يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو ما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

-أما الدكتور "صالح بن نوار" فهو يعرف الأداء على انه: الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو موقف معين يمكن أن ينظر إليه على انه نتائج العلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات إدراك الدور والمهام.

-يشير إلى الأداء على انه نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لانجاز عمل معين.

-هو التفاعل بين السلوك والانجاز، أي انه يعبر عن مجموعة الأعمال والنتائج معا.

التعريف الإجرائي:

هو تنفيذ المهام والوظائف والواجبات بنظام من قبل المورد البشري المخولة له لتحقيق الوظائف والأهداف التي يشغلها بفعالية وكفاءة جيدة.

7_ الدراسات السابقة:**1- الدراسة الأولى:**

دراسة بوسنط أمال تحت عنوان: الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال، مؤسسة الخزف الصحي_ نموذجاً_ مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم اجتماع_ تخصص تنظيم وعمل_ بجامعة محمد خيضر_ بسكرة_ 2015_2016.

_ إشكالية الدراسة:

- هل تساهم الرقابة التنظيمية في تحسين أداء موردها البشري؟

_ فرضيات الدراسة:

- التطبيق الصارم للقوانين التنظيمية يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية.

- تساهم الأساليب الرقابية المطبقة في تحقيق جودة أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية.

- مطابقة الأداء مع الخطط يؤدي إلى الكشف عن الانحرافات والأخطاء في العمل بالمؤسسة الجزائرية.

_ أهداف الدراسة:

_ التعرف على أساليب الرقابة التنظيمية المطبقة على الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية.

_ محاولة التعرف على مدى دراية العمال بالقواعد التنظيمية ومدى مساهمة ذلك في نجاح عملية الرقابة التنظيمية.

_ معرفة دور الرقابة التنظيمية في التحقق من مطابقة أداء الأفراد مع الخطط المعتمدة في المؤسسة الجزائرية.

_ التحقق من مساهمة الرقابة التنظيمية في الكشف عن الأخطاء والانحرافات في المؤسسة الجزائرية وبالتحديد مكان الدراسة.

_ المنهج المستخدم:

استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما استعان بكل من الملاحظة والمقابلة والاستمارة كذلك السجلات والوثائق في جمع البيانات.

_ نتائج الدراسة:

بعد الدراسة والتحليل تبين أن التطبيق الصارم للقوانين يزيد من سرعة إنجاز المهام وفي الوقت المحدد وتنظيم العمل وكذا الالتزام

بالمهام وبالتالي زيادة إنتاجية الموارد البشرية، كما إن الأساليب الرقابية المطبقة في المؤسسة والتي تتميز بنوع من التشدد والصرامة

تساهم في تحقيق جودة أداء الموارد البشرية فهي تعطيهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف، إضافة إلى أن مطابقة

أداء الأفراد مع الخطط يكشف عن الأخطاء والانحرافات التي يقع فيها العامل، لان المؤسسة تجري مقارنة بين أداء العمال والخطط المستهدفة والعمل بذلك على توجيهه وتصحيح الأخطاء وهو ما يجعلنا نصل إلى نتيجة تقول إن الرقابة التنظيمية تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية.⁵

2_ الدراسة الثانية:

دراسة غلوس دلان، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، تحت عنوان

الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة الميدانية لتوزيع الكهرباء والغاز. وقد هدفت الدراسة إلى:

_ التعرف على واقع التسيب الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق تبسة.

_ محاولة التعرف آلية الرقابة الإدارية وظاهرة التسيب الإداري من المنظور السيوسولوجي.

_ معرفة مدى تأثير الرقابة على أداء الموظفين في الحد من ظاهرة التسيب الإداري.

_ التعرف على الأسباب التي تؤدي إلى تفشي ظاهرة التسيب الإداري.

_ محاولة إيجاد مقترحات لعلاج هذه الظاهرة.

ولقد كان التساؤل الرئيسي المحوري لهذه الدراسة حول: إلى أي مدى تساهم الرقابة الإدارية في الحد من التسيب الإداري في

مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق-تبسة؟

_ وتفرعت منه عدة تساؤلات تمثلت في:

_ كيف تؤثر الرقابة الإدارية في زيادة تراخي وتباطؤ الموظفين في هذه المؤسسة؟

_ إلى أي حد تساهم الرقابة الإدارية في الحد من سلبية الموظف في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز-تبسة؟

_ إلى أي مدى تؤثر الرقابة الإدارية في الحد من عدم تحمل الموظف للمسؤولية في هذه المؤسسة؟

-وقد قامت الباحثة بإجراء الدراسة التطبيقية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز، تبسة، حيث يتكون مجتمع البحث في هذه الدراسة

من 120 عامل ينقسمون على ثمانية أقسام، فقامت الباحثة بمسح شامل لكافة مفردات مجتمع البحث المقدر ب120 عامل نظرا

⁵ يوسف أمال: الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، بمؤسسة الخزف الصحي جيجل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2015.

لصغر حجم مجتمع البحث ورغبة الوصول إلى نتائج أكثر دقة بعدم إهمال أية مفردة وقامت الباحثة في هذه الدراسة بالاعتماد على الملاحظة، الاستبيان، المقابلة، واستعانت ببعض الوثائق والسجلات.

والمنهج المتبع هو المنهج الوصفي من خلال طريقة المسح بالعينة من اجل تشخيص الظاهرة والكشف عن جوانبها، تم جمع البيانات وتفرغها استنادا إلى المقابلة والملاحظة والسجلات والوثائق والسجلات.

أظهرت نتائج الدراسة وجود نسب متوسطة من التسبب الإداري للأبعاد المتعلقة بعدم تحمل المسؤولية مع نسبة مرتفعة في بعض الأبعاد المتعلقة باحترام مواقيت العمل.

اعتماد المسؤولين على أسلوب إشراف يتميز بالديمقراطية، حيث يسمح للعامل بإبداء آراءه في العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات بدوره يؤدي إلى الرضا والثقة بين المسئول والعامل، وهذا يدفع إلى زيادة مستويات الأداء وانخفاض التسبب.

تدمر بعض العمال من شدة الرقابة، حيث أكد شعورهم بالحرية أكثر في العمل أثناء غياب الرقابة.

نجاعة أساليب الرقابة الإدارية المتبعة في الحد من تفشي بعض مظاهر التسبب الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.⁶

جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفدنا منها من الجانب النظري والتطبيقي.

استخدام نفس المنهج في الدراسة.

الاستفادة من هذه الدراسات من الجانب المنهجي والنظري بحيث اعتمدنا عليها كدراسة سابقة وذلك لأنها موضوع دراستنا.

استفدنا من هذه الدراسات كونها تشترك مع موضوع البحث في بعض العناصر، إلى جانب كونها دراسة جزئية أضافت العديد من النقاط لموضوع المذكرة فهي مذكرة ثرية من ناحية المعلومات.

⁶ غلوسي دلال: الرقابة الإدارية والتسبب الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تبسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

الخلاصة

من خلال هذا الفصل قمنا بمعالجة إشكالية الدراسة ثم صياغة فرضياتها مع تحديدنا لأهم أسباب اختيارنا للموضوع، وصولاً إلى أهميتها وأهدافها، مع تحديد أهم المفاهيم المرتبطة بها والإشارة إلى بعض الدراسات السابقة المشابهة لموضوع دراستنا.

الفصل الثاني: الرقابة الإدارية

تمهيد

1. مفهوم الرقابة الإدارية

2. أهمية الرقابة الإدارية

3. أهداف الرقابة الإدارية

4. عناصر الرقابة الإدارية

5. مراحل وخطوات الرقابة الإدارية

6. مجالات الرقابة الإدارية

7. أنواع الرقابة الإدارية

8. أدوات ووسائل الرقابة الإدارية

الخلاصة.

تمهيد

تقع الرقابة الإدارية في نهاية مراحل النشاط الإداري، أي بعد التخطيط والتنظيم والتنفيذ، فكل من وظائف النشاط الإداري بحاجة إلى الرقابة في التخطيط والتنظيم والتنفيذ.

وكذلك الرقابة نفسها بحاجة إلى تخطيط وتنظيم وتنفيذ، إذ لا تقوم الرقابة بنفسها بلا هذه الوظائف المهمة في العملية الإدارية.

تقوم الرقابة على قياس نتائج أي عمل وتصحيح الأخطاء والانحرافات والتأكد أن الخطط الموضوعية قد تحققت وحقق الأهداف المرجوة منها.

تهدف الرقابة إلى التأكد من أن مستوى الأداء والطرق المتبعة في تنفيذ الخطة سيؤديان إلى تحقيق الهدف، أي أن الرقابة تهتم بملاحظة التنفيذ على ضوء الخطة، فقد يؤدي ذلك إلى ملاحظات يمكن تعديلها عن طريق الأداء أو إقرارهما وتحسين الأخطاء على ضوء أهداف الخطة.

1_ مفهوم الرقابة الإدارية:

هناك تعريفات كثيرة لمفهوم الرقابة الإدارية أوردها كتاب وعلماء الإدارة منها:

1. الرقابة الإدارية هي متابعة الأعمال أولاً بأول للتعرف على مدى قدرتها على تقويم الخطأ الناتج عن الأعمال، وعادة من يقوم في هذه المراقبة وحدات تكون داخل تنظيم الرقابة السابقة واللاحقة في الإدارة، والرقابة هي قسم لا ينفصل عن الإدارة والتخطيط والتوجيه لأنها من وظائفها.

2. وهي الوظيفة التي تعني بتنظيم وتوجيه الجهود الخاصة بالعمل وفقاً للخطة الموضوعة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة.

3. هي الوظيفة الإدارية التي تقوم على المتابعة المستمرة للأعمال في أي مؤسسة لتحقيق النتائج المرجوة من المؤسسة الإدارية التي خطط لها مسبقاً وتقوم في معالجة الأخطاء إن وجدت في حال تطبيق الخطط.

4. هي أهم وظيفة في العملية الإدارية لا تكون الإدارة كاملة إلا بوجود الرقابة الإدارية لأن الرقابة تقوم من معرفة تحقيق النتائج والأهداف المرجوة من الخطط وتقوم بمعالجة الأخطاء الناتجة عن الانحرافات التي تكون نتيجة البعد على الخطط وتصحيح أي انحراف فيها.

5. هي الامتثال للنظام لتحقيق الأهداف المرجوة من الخطط وتصحيح أي انحراف فيها.

6. وهي العملية التي يتم من خلالها التأكد من أن نشاطات المنظمة تسير كما هو مخطط لها من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الواردة في الخطة.⁷

⁷ _ محمود معن عياصرة و مروان محمد بني احمد، القيادة والرقابة والإتصال الإداري، دار الحامد، ط1، عمان، 2008، ص71.

2_ أهمية الرقابة: نجد أن الرقابة في العملية الإدارية لها ارتباط قوي جدا في التخطيط وهي الوظيفة التي تبين نقاط الضعف

في العملية الإدارية، وتتلخص أهمية الرقابة فيما يلي:⁸

1. الرقابة تشجع الإدارة على تحقيق الأهداف: السبب في ذلك أن الرقابة يبرز فيها الوقوف على تنفيذ الخطط وتقوم على

كشف المشاكل والصعوبات المترتبة عليه أولا بأول، وتقوم الرقابة في الوقت المناسب إلى توجيه الإدارة إلى ضرورة اتخاذ القرارات المناسبة من اجل تفادي أي خطأ يقع عند تنفيذ الخطط.

2. الرقابة تساهم في تغيير وتعديل الخطط والبرامج: وذلك عن طريق النظر إلى ظروف التشغيل الفعلي أو النظر إلى العوامل

التي تؤثر بشكل مهم في تطبيق الخطط، وتعديل الخطط تكون عن طريق تحديد الإجراءات اللازمة لوضع الأمور في طريقها الصحيح قبل أن تكبر دائرة الانحرافات بشكل لا يمكن بعده من تحقيق الخطط المرجوة.

3. الرقابة فيها ضمان لحسن سير العمل: الرقابة تضمن لنا نتائج سليمة في العمل لأنها تضع الأجهزة المسؤولة على مدى ما

حققتة الوحدات الاقتصادية أو القطاعات النوعية من أهداف اقتصادية وصناعية وذلك كله عن طريق الرقابة الداخلية والخارجية معا.

4. الرقابة تحقق العدالة: العدالة المرجوة من الرقابة تكمن في معرفة المقصرين من العاملين وتشجيع للعمال الذين يبذلون الجهد

لرفع مستوى الخطط التي وضعتها الإدارة، والرقابة إذا تمت من قبل الأجهزة المسؤولة فان ذلك يوفر لنا إنتاجية سريعة بكلفة قليلة.

5. الرقابة تثير الطريق أمام الإدارة في معرفة مستوى العمال: لأنها تقوم بتزويد المديرين من الموارد البشرية والموارد المادية الذي

يمكن المدير من متابعة العمال سواء كان ذلك أسبوعيا أو شهريا.

6. الرقابة فيها تجويد للأداء وتصحيح الأخطاء ومنع الانحرافات: ويتم ذلك عن طريق الجودة في الإنتاج بأقل تكلفة

وبمستوى الأسعار التي وضعتها السلطة الإدارية أو التنفيذية، وتقوم بتصحيح الخطأ الذي يقع في العملية الإنتاجية عن طريق النظر إلى سرعة الإنتاج وجودة السلع بأقل وقت الذي في النهاية يشجع المسئول على تحسين الإنتاج.

⁸ _ محمود معن عياصرة ومروان محمد، مرجع سابق، ص72.

7.التنسيق بين المجموعة الواحدة: الذي يقوم على تحقيق أقصى نتائج سليمة وتنفيذ للخطط بشكل سليم وسريع وكشف

مواطن الضياع بطريقة سريعة وذلك من خلال التنسيق الذي يتم عن طريق الرقابة.⁹

__ كما يمكن تقييم الرقابة بالنسبة إلى:

__المنظمة:

__اكتشاف الأخطاء والمعوقات وتصحيحها.

__التأكد من الاستخدام الكفء لكافة الموارد.

__التأكد من مناسبة الموارد البشرية للمناصب التي يشغلونها.

__اكتشاف الانحرافات السلبية واليجابية.

__التأكد من سير العمل ومدى إمكانية تحقيق الأهداف.

__الأفراد:

__اطمئنان العامل الكفء لعدالة عملية المراقبة من خلال الإثابة على وجوده (مكافئات، حوافز، ترقية).

__اطمئنان حفظ العامل المقصر لعدالة عملية المراقبة من خلال تحسين مهاراته وجهوده.

__حقوق العاملين.

__منع حدوث الأخطاء.

⁹ __ محمود معن عياصرة ومروان محمد، مرجع سابق، ص72،73.

3_ أهداف الرقابة:

يمكن تلخيص الأهداف التي تحققها الرقابة بما يلي:

1. اكتشاف مستوى القيام بالعمل الإداري بشكل صحيح عن طريق كشف الأخطاء وتصويبها.
 2. التأكد من أن الخطط تنفذ كما هو محدد من قبل الإدارة.
 3. وضع الرقابة العليا أمام الانحرافات الموجودة من أجل أخذها بالأهمية الكاملة لتغييرها إلى الأفضل والأحسن.
 4. تحديد مواطن الضعف ومعالجتها في أفضل مستوى الذي يحقق الهدف المرجو من هذا التتبع الشديد لمواطن الضعف لا لإحباط الأداء بل من أجل زيادة تفعيلة في العملية الإدارية.
 5. المحافظة على حقوق العاملين في المؤسسة من أجل إبراز المجتهد إلى الساحة الإدارية.
 6. تحقيق نوع من النمطية أو التوافق (Standardalization) لأداء العاملين كما هو الحال في دراسة الوقت والحركة وإعداد جداول العمل.
 7. القيام بتوجيه أداء الأفراد وتحفيزهم.¹⁰
- ويضيف علي عباس الأهداف التالية:

قيام اتصال موثق ومتين بين مختلف المستويات الإدارية.

إخضاع المؤسسة للنظم واللوائح والقوانين والعمال ورؤسائهم على المؤسسة.

إيقاف تراكم الأخطاء: صحيح أن الأخطاء الصغيرة قد تؤثر بشكل ملموس على أداء المنظمة، ولكن بمرور الوقت فإن هذه

الأخطاء الصغيرة تتراكم وتصبح ذات تأثير خطير على المنظمة.

التعامل مع التعقد التنظيمي: عندما يزداد حجم المنظمة وتدخل في مشروعات جديدة، ويزداد الهيكل التنظيمي تعقيدا فإن الرقابة

يمكنها أن تحسن من التنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية، وتقلل من حدة التعقد التنظيمي.¹¹

¹⁰ محمود معن عياصرة ومروان محمد، مرجع سابق، ص74.

¹¹ علي شريف وآخرون، الإدارة المعاصرة، دار الفكر الجامعية، مصر، 2008، ص281، 282.

4_ عناصر الرقابة الإدارية:

1-الهدف من الرقابة: قد يكون الهدف من الرقابة عاماً وهذا يعني خضوع كل شيء في المنظمة للرقابة وذلك لهدف التنبؤ بالخطأ أو الانحراف قبل وقوعه أو استنفحاله، أو قد يكون الهدف من الرقابة معرفة نتائج عمل معين ومقارنتها بالمعايير الكمية أو النوعية للتأكد من مدى تحقيق التوافق بين مستويات الأداء الفعلية والمعيارية.

2-المعيار:

قد يعبر المعيار عن رقم نسبة أو كمية أو درجة معينة ويستخدم لأغراض الحكم على مدى ملائمة الانجاز أو الأداء الفعلي، ويشترط في المعيار أن يكون واضحاً ومفهوماً ومنطقياً لا يقبل التأويل أو التحريف.

3-أساليب ووسائل الرقابة:

من هذه الأساليب والأدوات ما يتعلق بالأرقام ودلالاتها والمعلومات المتمثلة بالميزانيات والموازنات والتقارير والخرائط والخطط العامة والتفصيلية وطرق التحليل المالي والهندسي والكيميائي.

4-نوع الرقابة:

كالرقابة الوقائية، والعلاجية، والمفاجئة، والدورية، والمستمرة الداخلية والخارجية، والتي سيتم شرحها بتفصيل لاحقاً.

5-نظام التبليغ:

ويعني ذلك تحديد طرق وإجراءات الإخبار عن الخطأ أو الانحراف ومن الذي له حق أو صلاحية التبليغ ولمن سيتم التبليغ وكيف يتم الإبلاغ عن الخطأ ومتى يتم ذلك.

6- الشخص صاحب السلطة في اتخاذ القرار التصحيحي:

وقد يكون الشخص المخطئ نفسه أو الشخص مكتشف الخطأ أو الرئيس المباشر أو يعهد إلى لجنة مختصة كما هو الحال في وقوع الأخطاء الفنية أو قد يكون المدير العام للمنظمة أو مجلس الإدارة أو احد أعضائه، ويعتمد ذلك على جسامه الخطأ ونوعه، ويجب الفصل هنا بين الشخص المخول بتصحيح الخطأ وبين الشخص المخول باتخاذ القرار التصحيحي.¹²

5_ خصائص الرقابة الإدارية الفعالة:

حتى تتمكن الرقابة الإدارية من القيام بمهامها بشكل فعال، يحقق النجاح الذي يكون في المؤسسة لابد أن يتوفر في الرقابة خصائص تمتاز بها وهي كالتالي:

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

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

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

3. الوضوح: وهي أن تختار الرقابة الوسائل الواضحة التي تمنع من الوقوع في التناقض أو الازدواجية مع الأجهزة المشابهة في العمال، وان تعمل على تحديد هذه الوسائل بشكل يسمح لجميع الأجهزة الخاضعة للرقابة إن تلم بها، لان الهدف هو التوجيه والإرشاد والتصحيح، وليس النظر إلى العيوب فقط فيكون بذلك هو جهاز تجسسي وليست جهاز رقابي.¹³

¹² _ محمود معن عياصرة ومروان محمد، مرجع سابق، ص74، 75.

¹³ _ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الأصول العلمية لإدارة، المكتبة العصرية، 2011، ص532.

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

5. الدقة: يجب أن يكون الجهاز الرقابي في المؤسسة هو جهاز سريع في تحديد الأخطاء قبل حدوثها لأنه يساعد بشكل سريع على إيجاد الحلول بالشكل المناسب دون أن يكون هناك عوائق تعيق حركة المؤسسة بالشكل الصحيح.¹⁴

6. فعالية: تنطبق هذه الخاصية على الجهاز الرقابي الذي يكون قائم بجميع أعماله من اكتشاف الخطأ مع معالجة الخطأ والانحراف إلى الصواب فيكون الجهاز الرقابي فعال يحقق الغاية التي وضع لها.¹⁵

6_ مراحل وخطوات الرقابة الإدارية:

تعرفنا سابقاً أن الرقابة هي مقياس لأعمال المرؤوسين والتأكد من الخطط الموضوعة قد تحققت، وتصويب الأخطاء إذا وجدت من العمال.

ولابد لقيام الرقابة من وجود نشاط أو أهداف ووجود معايير حتى تتمكن الرقابة من قياس الأداء الفعلي والتعرف على الانحرافات والأخطاء والقيام بتصحيحها ولا بد أن تمر الرقابة الإدارية في ثلاثة مراحل هي:

1- وضع المعايير أو المقاييس.

2- قياس الأداء الفعلي.

3- التعرف على الأخطاء والانحرافات والقيام بتصحيحها.

أولاً: وضع المعايير والمقاييس الرقابية: لابد للرقابة أولاً النظر إلى الأهداف التي يجب أن تحققها الخطط في المؤسسة، ثم تقوم بتوزيع هذه الخطط على المنشأة وتكون هذه الخطة العامة ثم تتفرع على الفروع وتوزع على الأقسام الإدارية جميعها في المؤسسة تتضمن هذه الخطط طرق الأداء التي من خلالها يتوصل إلى النتائج.

يوضع بعد توزيع الخطط العامة والخطط الفرعية خصائص لها وهذه تكون خصائص أداء الجيد على شكل معدلات أو نسب.

⁸ إيهاب صهيب محمود رزق، الإدارة الأسس والوظائف، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2001، ص168.

¹⁵ سالم فؤاد وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الجامعة الأردنية، عمان، 1985، ص77، 78.

فمثلاً: بيع مواد كهربائية أو صحية بالأجل يوضع لها اتجاهات العملاء ويتم تحديد إجمالي الربح المحقق أو تحديد إجمالي الخسائر.

توضح العوامل السابقة على شكل خصائص تترجم هذه الخصائص إلى معايير ومقاييس للرقابة.

تقسيم المعايير تعددت قد تكون هذه المعايير طبيعية مثل جودة الآلة أو قوتها أو ساعات العمل البشري أو معايير غير طبيعية غير

ملموسة مثل الحكم على نشاط العلاقات العامة والحكم على درجة ولاء العاملين في المنشأة.

وقد تكون المعايير تاريخية تستخرج من فاتر وسجلات المؤسسة تكون على الأداء الماضي والقادم هذه تسمى بمعايير داخلية أو

تكون معايير خارجية تتعلق في المؤسسات المفروضة من جهات حكومية.

لا بد للرقابة من معايير ومقاييس وهذا يعتمد على حد كبير على الأفراد القائمين على الإدارة في سرعة اتخاذ القرارات والتخطيط

والتنظيم باعتبار أن الأهداف المحددة في الخطة هي نقطة البدء في العملية الرقابية.

عملية تقييم النتائج بعد الانتهاء من العمل بالرغم من أهميتها في عملية التخطيط إذ تمكن الإدارة من تفادي الأخطاء التي وقعت

في الماضي وقد تكون مراقبة النتائج النهائية أكبر كلفة من مراقبة طرق العمل.

ثانياً: قياس الأداء الفعلي للمؤسسة:

تتضمن هذه المرحلة قياس الأداء الفعلي في ضوء المعايير الموضوعية وتقوم بتوصيل المعلومات إلى الأشخاص المسؤولين أو تقوم

بتحديد الانحرافات والأخطاء.

تحتاج عملية قياس الأداء الفعلي إلى البراعة والدقة في تحديد نوعية البيانات والمعلومات التي يحتاجها المسئول في عملية القياس.

أهم المعلومات التي تهتم الأداء الفعلي منها:

1. هل المعلومات موثوق بها وخالية من الأخطاء الميكانيكية؟

2. هل أرسلت المعلومات إلى الجهات المختصة في الوقت المناسب؟

3. هل وحدة القياس ملائمة للأداء المراد قياسه؟

4. هل جاءت المعلومات في وقتها وقبل أن ينتهي ويفوت عليها الزمن؟

__أهمية توفير المعلومات والبيانات في عملية القياس الكمي يجب أن لا تقل أهمية عن القياس الكيفي. وقد يحدث أن يصادف النظام الرقابي بعض الصعوبات في تحديد المعايير فيستخدم نظام العينات كحالة رقابة لجودة الأغذية عن طريق فحص عينات من الإنتاج، وكحالة الامتحانات التي تعقد للطلبة في نهاية العام لقياس مدة استيعابهم.

فوجود المقاييس التي تعتمد عليها الرقابة قد لا يغني عن الملاحظات الشخصية والتشاور بين الرؤساء خلال عملية التنفيذ كما قد لا يكون هناك غنى عن التقارير الرقابية المكتوبة والبلاغات الشفوية بشتى أنواعها الوصفية أو الإحصائية منها.

ثالثا: تصحيح الانحرافات والأخطاء التي تكون نتيجة فعلية للخطط:

عملية تصحيح الأخطاء هي مرحلة أخيرة من مراحل العملية الرقابية، التقارير الرقابية تشير إلى الانحراف ولكنها لا تقوم بتصحيحه.

على المسؤولين القيام بدراسة الانحرافات ووضع أسباب لها واتخاذ ما يلزم لمعالجة هذه الأخطاء. فالمسؤولين عليهم أن يواجهوا في هذه المرحلة مشكلتين هما:

__ تحديد أسباب الانحرافات.

__ اختيار انسب الطرق لمعالجتها.

حدوث الانحراف أمر متوقعا والسبب في ذلك هو اختلاف ظروف التنفيذ واختلاف ظروف وضع الخطة ومعاييرها. فيتم أولا البحث عن طريق فريق للرقابة عن أسباب الانحرافات لا عن الانحرافات بعينها لئتم بعد ذلك وضع خطط لمعالجتها، لأنها انحرافات غير مسموح بها وعادةً ما ترجع الأسباب في الانحرافات إلى الخطأ في إعداد الخطة أو قصور في التنفيذ أو التغيرات غير المتوقعة في الظروف المحطة بالمؤسسة.

عند إعداد الخطة قد تخطئ المؤسسة في وضع الأهداف أو في اختيار انسب الطرق لتحقيق هذه الأهداف أو الظروف تكون غير ملائمة.

وقد يكون الخطأ بسبب عدم فهم القائمون على التنفيذ للخطة أو فهم معاييرها وقد تكون الخطة في غاية الجمود بحيث لا يستطيع العاملون من تنفيذها.

أما الانحرافات التي تحدث بسبب تغيير الظروف الخارجية للمشروع، قد تكون الخطة سليمة والتنفيذ بدون أخطاء إلا أن الظروف الخارجية المحيطة غير ملائمة والظروف الخارجية هي التي لا تتبع للمؤسسة وليست لها علاقة بها مثل الأوضاع الاقتصادية السائدة في الدولة والقرارات الحكومية وتدخّلها في منافسة المؤسسة.

هذه الانحرافات واحتمالية وجود الانحراف يدل على حاجة كل مؤسسة إدارية إلى رقابة حتى تتخذ القرارات والإجراءات المناسبة، ويراقب تحقق الأهداف عن طريق النظر في الأداء للخطط الموضوع.¹⁶

7_مجالات الرقابة الإدارية: (Fields of Manageriel Control).

تستخدم الرقابة الإدارية في كلا القطاعين العام والخاص حيث تستخدم الرقابة الإدارية في القطاع الخاص على مستوى الإنتاج كماً ونوعاً وعلى مستويات التسويق والأفراد والأموال لهدف التأكد من تحقيق الأهداف والتي عادة ما تكون معايير كمية أو نقدية أو مالية لها طبيعة اقتصادية وتهدف في النهاية إلى تحقيق الربح المنشود.

أما في القطاع العام فنستخدم الرقابة الإدارية حسب طبيعة المؤسسة أو الدائرة وعادة ما تمارس لغرض التأكد من انضباط الأفراد في عملهم وحسن تنفيذهم للقوانين والأنظمة والتعليمات والتقيّد باللوائح التنظيمية بالإضافة إلى حسن استخدام الأدوات والوسائل المختلفة كالآلات والمعدات وحسن استخدام الموارد المالية حسب التعليمات المالية المتعلقة بالإفناق. أي أن الرقابة الإدارية في القطاع العام لها طبيعة قانونية بينما طبيعتها في القطاع الخاص اقتصادية.

وبشكل عام لا تختلف أساسيات الرقابة وأدواتها ووسائلها في القطاع العام عنها في القطاع الخاص وإنما تشترك معها في المجالات في معظم الأحيان وخصوصاً إذا ما كانت بعض مؤسسات القطاع العام ذات طبيعة إنتاجية أو اقتصادية أو تجارية، فسجلات

¹⁶ _ معن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد، القيادة والرقابة والإنتصال الإداري، دار الحامد، ط1، عمان، 2008، ص78، 79، 80، 81.

وبطاقات الدوام والتقارير الدورية والجولات الميدانية والأساليب الكمية كالموازنات والميزانيات وقوائم الإنفاق وقوائم الأرباح والخسائر وقوائم الإيراد والجرد تستخدم في الغالب في القطاعين.¹⁷

8_أنواع الرقابة الإدارية:(Types of Manageriel Control).

تمارس الرقابة الإدارية باستخدام أي من الأنواع التالية:¹⁸

أ-الرقابة الوقائية: ويقصد بهذا النوع من الرقابة اكتشاف الخطأ أو الانحراف قبل وقوعه أو محاولة منع حدوثه والاستعداد لمواجهةته وإيقافه أو التخفيف من أثاره، ويعتمد هذا النوع من الرقابة الجولات الميدانية الدورية والمفاجئة والحمولات التفتيشية بالإضافة إلى استخدام أسلوب المتابعة للأعمال والإشراف المستمر والمثال على ذلك في المؤسسات الأمنية حيث يتم القيام بالرقابة الوقائية لهدف منع ارتكاب الجريمة واكتشافها قبل حدوثها من خلال استخدام الدوريات المكثفة، أما في منشآت الأعمال فيمكن اكتشاف الخطأ في موقع تصنيع السلعة قبل تصنيعها بصورتها النهائية من خلال استخدام محطات مراقبة بعد كل عملية تصنيع أو تجميع مرحلية.

ب-الرقابة العلاجية:

وتعرف بالرقابة السلبية وان المقصود بها هو الانتظار لحين وقوع الخطأ أو الانحراف ومن ثم القيام بمهمة الرقابة لغرض اكتشافه واكتشاف أسبابها، والمثال على ذلك في المجال الأمني هو الانتظار لحين وقوع الجريمة زمن ثم اكتشافها وإجراء التحقيقات اللازمة حولها لمعرفة مرتكبيها وأسباب ارتكابها واتخاذ الإجراءات القانونية بحق المجرم. وفي مجال منشآت الأعمال هو الانتظار لحين تصنيع السلعة أو إنتاج الخدمة بصورتها النهائية ومن ثم إخضاعها للفحص المخبري أو للرقابة الإحصائية لاكتشاف السلع غير الصالحة للاستعمال وغير المطابقة للمواصفات والمقاييس وذلك لهدف إتلافها أو إعادة تصنيعها. ويعتبر هذا النوع من الرقابة مكلفة على المدى القصير والبعيد.

¹⁷ _علي عباس، مرجع سابق، ص، 29، 30.

¹⁸ _علي عباس، مبادئ الإدارة، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 182.

ج- الرقابة المفاجئة:

وهذا النوع من الرقابة يستخدم في حالات معينة وفي ظروف محددة للتأكد من انضباط الأفراد في العمل وسير الأعمال حسب الخطة ويتم ذلك باستخدام الجولات التفتيشية المفاجئة.

د- الرقابة المستمرة:

وتعرف أيضا بالرقابة الدائمة أو الملازمة والتي يقصد بها المتابعة المستمرة والملازمة لعملية التنفيذ ويمكن تطبيقها باستخدام التقارير المستمرة (اليومية والأسبوعية) وباستخدام بطاقات وسجلات الدوام اليومية وبطاقات الجرد اليومية على موجودات المؤسسة أو باستخدام المراقبين الميدانيين كما هو الحال في ورشات العمل لضمان سير الإنتاج اليومي حسب البرامج والجداول اليومية أو الأسبوعية.

هـ- الرقابة الدورية:

ويقصد بهذا النوع من الرقابة الإشراف الدوري على الأعمال وذلك من خلال استخدام التقارير الدورية (أسبوعية أو شهرية أو ربعية) وأيضاً باستخدام الجولات الميدانية الدورية.

و- الرقابة الداخلية:

والمقصود بهذا النوع هو وجود قسم أو دائرة أو جهاز داخلي في المنظمة مهمته القيام بعملية الرقابة الإدارية على الأنشطة والأعمال المختلفة وعلى الأفراد والموارد والممتلكات الداخلية. ويمكن أن يتم هذا النوع من الرقابة أيضا بواسطة احد الموظفين أو لجنة يتم تكليفها من قبل الإدارة العليا في المنظمة للقيام بمهمة الرقابة على نشاط أو مهمة محددة في وقت زمني محدد.

ز- الرقابة الخارجية:

وهذا النوع من الرقابة يعني الاستعانة بأفراد أو مؤسسات خارجية تقوم بمهمة الرقابة على نشاطات المنظمة المعنية أو بعض نشاطاتها كما هو الحال في مراقبة ديوان المحاسبة على النشاطات المالية في الدوائر الحكومية والمؤسسات العامة ورقابة وزارة الصناعة والتجارة على المنشآت والمؤسسات الخاصة ورقابة ووزارة الداخلية على مديرية الأمن العام.

كما قد تعتبر الرقابة الإدارية من حيث المصدر (مصدر السلطة) رقابة خارجية أو رقابة داخلية. تعتبر الجولات التفتيشية أو الميدانية التي يقوم بها مدير الأمن العام أو من ينيبه على الدوائر الأمنية الوظيفية التابعة لمديرية الأمن كدوائر الترخيص والتحقيق الجنائي والأمن الوقائي رقابة خارجية على مستوى الدائرة المعنية، كما أنها تعتبر رقابة داخلية على مستوى مديرية الأمن العام. كذلك الأمر بالنسبة لمنشآت ومؤسسات الأعمال حيث تعتبر الجولات التفتيشية التي يقوم بها مدير عام المؤسسة على قسم الصيانة مثلاً أو قسم التزويد رقابة خارجية على مستوى القسم ورقابة داخلية على مستوى المؤسسة.¹⁹

9_ أدوات ووسائل الرقابة الإدارية:

تعدد حاجات المؤسسات وتعدد ظروفها ومجالات نشاطها متعدد بذلك أدوات ووسائل الرقابة، فكما تختلف الحاجة إلى أنظمة الرقابة في المشروعات الكبيرة الحاجة إلى هذه الأنظمة في المشروعات الصغيرة.

تختلف وسائل وأدوات الرقابة وفقاً لاختلاف نوع وحجم النشاط، فبعض الأدوات أو الوسائل تستخدم في حالات المشروعات الكبيرة ذات النشاطات المتعددة، وبعضها يستخدم في المشروعات الصغيرة ذات المهام المحددة، وبعضها أدوات ووسائل الرقابة يستخدم في أداء المنشأة الكلي فقط ويستخدم بعضها في الأنشطة المتخصصة.

_أهم وأبسط أدوات ووسائل الرقابة:

1. الملاحظة الشخصية: يتمكن عن طريقها تحديد مدى تقدم العمل ومدى اتفائه مع المستوى المطلوب ومن تشجيع العاملين أو تصحيح الوضع إن لم تكن النتيجة مرضية. الملاحظة الشخصية تحتاج إلى تواجد شخصي للمراقب حتى يرى بعينه ما يجري.

2. ومن وسائل الرقابة: التقارير وإرسالها إلى الرؤساء أو إبلاغها في التلفون.

3. ومن الوسائل الرقابية أيضاً: استخدام الأوامر الشفوية أو المكتوبة أو إتباع بعض إجراءات الهياكل التنظيمية المربوطة بالنشاط المطلوب.

الغرض من استخدام الوسائل السابقة هو تغيير سلوك الأفراد لان السلوك الإنساني هو جوهر الرقابة الإدارية، وما لم تؤدي هذه الأدوات إلى تغيير السلوك الإنساني بالقدر الكافي فلا فائدة من استخدامها لهذه الأدوات.

¹⁹ _علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص26، 27.

لهذا قد يرتبط استخدام أي أداة من هذه الأدوات في نظام التحفيز أو التأديب أو أنظمة لتنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين لدعم التغيير المطلوب.

فيما يلي شرح لأثر الأساليب السابقة استخداماً وهما:

1. أداة التقارير: تعتبر التقارير من الوسائل الرقابية المعروفة في كل المنظمات وان كانت تختلف من حيث الطول ومن حيث القصر أو الأهداف، قد تقتصر بعض التقارير على كلمة واحدة أو كلمتين، كما قد تبلغ طول بعضها إلى المجلدات.

الهدف من التقارير هو إعطاء المعلومات عن الأداء الكلي للمؤسسة في فترات زمنية مختلفة تهدف إلى إعطاء المعلومات عن بعض النواحي الإستراتيجية، أو إعطاء معلومات ملخصة عن الأنشطة والأحداث.

جهة التقارير توجه إلى الجهات المسؤولة ليتم اتخاذ القرارات، فالإدارة العليا تحتاج إلى تقارير كلية الذي يوضح النشاط الكلي فيها، وعادة تكون هذه التقارير مختصرة.

2. الملاحظات الشخصية:

تتم هذه الملاحظات عند الإنتاج الفعلي للسلع والخدمات، وتوجد بوجود الرؤساء والمرؤوسين معاً، مما يتيح الفرصة للتحسين أثناء أداء العملية الإنتاجية.

ويتوقف هذا الأسلوب على مهارة المديرين في المؤسسة وعلى مستوى النظام السائد في مكان العمل إلى جانب وضوح السياسات الإدارية المنتجة.

وهذه الملاحظة تقوم بمساعدة العامل الذي أخطأ عن طريق مناقشته للوصول إلى حل الذي يؤدي إلى تطوير وتحسين الأداء.

الخلاصة

إن الرقابة تراقب سيد العمل باستمرار لتلاحظ مدى تطبيق الأعمال للمعايير الموضوعية، وأعمال الرقابة بحاجة إلى خبراء في مجال العمل فكيف يراقب العمل من لا يستطيع الإحاطة بكل التفاصيل.

هدف الرقابة هو الكشف عن الانحرافات والأخطاء التي لم تحقق الخطط التي وضعتها المؤسسة، فالرقابة تقوم بتتبع نقاط القوة للمنظمة ونقاط الضعف لإصلاحها ومعالجة الأخطاء بالطرق السليمة.

والهدف الأسمى للرقابة هي الوصول إلى الجودة وتحقيق الكفاءة والفعالية وتكون الرقابة سابقة للعمل ولاحقة أيضا بعد العمل ومرافقة لعملية التخطيط.

الرقابة لا تنتظر وقوع الخلل وإذا حدث الخلل تسعى إلى بيان أسبابه وحل هذه الأسباب في أسهل الطرق.

الفصل الثالث: الأداء

تمهيد

1_ أهمية الأداء

2_ أنواع الأداء

3_ أنماط الأداء

4_ مؤشرات الأداء

5_ طرق قياس الأداء

6_ العوامل المعيقة للأداء

7_ طرق تحسين الأداء

الخلاصة

تمهيد

تسعى المؤسسات والمنظمات باختلاف مستوياتها وإمكانيتها إلى تحقيق هدف أساسي بمعدل عالى وفعالية وكفاءة في العمل، وذلك بواسطة إسناد المهام للأفراد الأكفاء اللازمين للقيام بالأعمال المهمة وتوفير لهم الحيز الملائم الذي يحفزهم على أداء تلك الأعمال بأكثر فعالية.

بحيث أن الفرد العامل عند توليه منصب داخل المؤسسة فانه يسعى إلى تحقيق أهدافه شخصية والمتمثلة في تلبية حاجياته ومتطلباته وتحقيق أهداف المؤسسة بأكمل وجه، وبالتالي يرتبط أداء العامل بالمستوى الذي يحققه عند قيامه بمهامه التي تنطوي عليها نوعية وظيفته والتي تكون تحت رقابة إدارية من قبل المسؤول عليه.

1_ أهمية الأداء:

يمكن تلخيص أهمية الأداء في النقاط التالية:

- يعتبر أداة توجيه بالنسبة للمنظمة من اجل تحقيق أهدافها.

- يعتبر أداة لمعرفة حالة المنظمة.

- يستعمل كأداة لمعرفة الاختلال الواقع عند تحقيق الأهداف.

- تحديد سبل لتطوير العاملين ودفعهم نحو تطوير أنفسهم.

- يعتبر القاسم المشترك لجميع الجهود التي تبذلها الإدارة والعاملين.

- يساعد على ترجمة النتائج وتكميمها.

- يعتبر أداة لقياس نتائج المنظمة وحساب الخسائر والفوائض.²⁰

- يعد الأداء مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال مختلفة نسبيا في المستقبل فا الأداء هو احد العوامل

الأساسية التي تبنا عليه الكثير من القرارات الإدارية، مثل النقل والترقية والتكوين والانتداب لمناصب عليا.

- يجب على كل عامل الاهتمام بأدائه نظرا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتببات لقاء هذا الأداء.

- يرتبط أداء العامل بإحدى الحاجات الأساسية له وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.

- وعليه نرى أن الأداء يمكن الفرد من تحقيق أهدافه والتي تكون أهداف اقتصادية واجتماعية أو نفسية تساعده في حياته العملية

كما انه يعتبر انعكاس لقدرة المنظمة ودرجة فاعليتها ويعتبر احد العوامل المهمة التي تستخدمها المنظمة في تقييم عمالها.

²⁰ محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص45.

2_أنواع الأداء:

ويمكن تصنيف الأداء وفق معايير تتمثل فيما يلي:

1_حسب معيار الطبيعة: وهو الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية، تنظيمية، فانه بإمكان تصنيف الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، تنظيمي، وفي هذا الإطار فلا يمكن للمؤسسة الاعتماد المطلق على إحدى المكونات دون الأخرى لتحقيق الأداء المطلوب، لكنه من المنطقي أن تعطي أهمية لجانب معين أكثر من الجوانب الأخرى.

2_حسب معيار الشمولية: وهو ما يقسم بدوره الأهداف إلى كلية وجزئية وبالتالي يمكن تقسيم الأداء إلى:

-**الأداء الكلي:** هو ما يتجسد في الانجازات التي تساهم جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح.

-**الأداء الجزئي:** هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن يقيم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة الموارد البشرية.

وحسب نفس المعيار_معيار الشمولية_ يرى رونس أن هناك ثلاث مستويات للأداء هي:

_الأداء على المستوى التنظيمي: التنظيم هو عبارة عن نظام كلي أو جزئي يحتاج إلى مجموعة من المدخلات ويقدم عدد من المخرجات ويتكون النظام هذا النظام من عدة عناصر هي: السوق ومجموعة مستهلكين إضافة إلى المصادر التي يحتاجها التنظيم للحصول على المخرجات الضرورية وهي: رأس مال التكنولوجي والموارد البشرية والتشريعات والوقت ثم البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقيم التي يتأثر بها. ويعتبر كل تنظيم نظام يجب أن يتكيف مع التغيرات والمؤثرات الداخلية والخارجية ويتكون الأداء على المستوى التنظيمي من العناصر التالية: الإستراتيجية، والأهداف الهيكل التنظيمي المقياس والإدارة.

__الأداء على مستوى العمليات: ويركز على وجود العناصر التالية:

__العمليات ومدى ضرورتها وأهميتها لتحقيق إستراتيجية المؤسسة.

__أهداف العمليات حيث يجب التأكد من توافق كامل تلك الأهداف مع أهداف المؤسسة.

__تصميم أو هيكلية العمليات وهيكلتها موجهة لخدمة أهداف العمليات ومتطلباتها.

__قياس العمليات حيث يتم التأكد من نظام إدارة العمليات كفى وفعال يمكن من تحليل العمل وتصويب الانحرافات.

الأداء على مستوى الوظيفة: من المعروف أن مخرجات أي تنظيم تأتي عن طريق العمليات وان العمليات تدور وتؤدي بواسطة

الأفراد المنتظمين في العمل عن شكل فرق أو جماعات أو أحداث بمختلف المستويات والتخصصات ومجالات العمل ويطلق على

الأداء في هذا المستوى بالأداء الوظيفي للموارد البشرية سواء كان ناتج عن أداء فرد أو مجموعة من الأفراد.²¹

3_أنماط الأداء:

إن أفعال الفرد أثناء أدائه لعمله يتضح على شكلي الأداء الظاهر والأداء المستتر ضمنيا.

1_الأداء الظاهر: هو تلك التصرفات التي يمكن ملاحظتها خارجيا مثل الحركات البدنية التي يقوم بها العامل والجهد الذي يبذله

مثل التصرفات التي تظهر على البائع أثناء تعامله مع زبائنه.

2_الأداء المستتر ضمنيا: يتسم بالطابع الذهني الغير محسوس خارجي مثل: أنشطة تحليل المعلومات ودراسة مؤشرات الأداء التي

يقوم بها من يمارس عمله إداريا لكي يتخذ قرارا أو يصل إلى حكم.²²

يعني أن عملية تحليل المعلومات التي يقوم الإداري بها ليصل إلى حل يتخذه كقرار سواء على مستوى المنشأة أو العمال، تعتبر عمل

ذهني لا يمكن أن نلاحظه فمعظم الأعمال الإدارية تكون على هذا الشكل ويعتبر فعل ضمني مستتر وهذا لان الغالب عليه هو

الطابع العقلي ولكن يمكن أن يكون هناك عمل يتطلب النوعين معا.

²¹ محمد المبيضين عقلة وآخرون، التدريب الإداري الموجه بأداء، ط1، العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001، ص42، 45.

²² محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، ط1، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص220.

وعليه فإن الأعمال تتفاوت على حساب الأنشطة والأفعال التي تتطلب، فمنها ما يكون الفعل الظاهر هو الغالب مثل الأعمال في الإدارة والتخطيط والبحوث وهذا لا يعني عدم وجود أعمال تحتوي مزيج من الجانبين المستتر والظاهر.

4_ مؤشرات الأداء:

أحياناً قد يكفي مظهر واحد للحكم على نوع الأداء وأحياناً لا يكفي هذا المظهر الواحد وتستلزم تضافر عدة معايير أو مظاهر لتحقيق الأداء الجيد أو العكس.

أ_ مؤشرات إيجابية:

1_ الرضا_ وهو نوعان:

رضا العامل عن عمله: وهو عبارة عن الشعور الذي يشعر به الفرد في قرارات نفسه وان كان يصعب وصفه، فالرضا حالة نفسية يشعر بها الفرد وقد تكون إيجابية أو سلبية وحتى نلمس آثارها في الفعل يجب ملاحظة ذلك على العامل في موقع عمله من خلال الزيادة في الإنتاج والحضور في المواعيد فإذا كان العامل راضي عن عمله فذلك لا يعني أن الأداء سيكون أفضل والرضا عامل مهم في دفع الفرد لتحسين عمله ذلك لأنه يؤدي عمله بحب ومتعة.

الرضا الجماعي: وهو مشاهد من العلاقات الاجتماعية الناشئة بين العمال وإذا ما حققت المنظمة أو المؤسسة الأداء الجيد فالرضا يعمل على تماسك وترابط الجماعة.

2_ الإنتاجية: وتعرف على أنها العلاقة بين الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين النتائج من تلك العملية. ومن ثم فإن الإنتاجية هي النسبة بين الناتج والموارد البشرية فترتفع كلما ارتفعت نسبة الناتج على الموارد المستخدمة أي تحسين الإنتاجية يتحقق عند الوصول على أقصى ناتج ممكن من الموارد المستخدمة مع بقائها ثابته. كما يتوقف كذلك على المرء ودية التي يحققها العامل كلما كانت مردودية العامل عالية كلما زادت الإنتاجية والعكس بالعكس وبالتالي فإن إرضاء العامل على حالة ذهنية متوازنة تساعده على تقديم المرء دودية المناسبة ويمكن تحقيق ذلك من خلال محتوى العمل.²³

²³ _علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، ط1، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص20.

3_الفاعلية: هي درجة تحقيق الأهداف المرجوة ويرتبط مفهوم الفاعلية بالإنتاجية من حيث أن الإنتاجية هي مؤشر على درجة تحقيق هذه الأهداف، تكون الفاعلية مطلب ملح داخل المؤسسة.

4_الجودة: حيث تسعى المؤسسة إلى ضبط الجودة من خلال الإجراءات التي تتخذها لغرض الالتزام بالموصفات المثبتة لمنتجاتها من خلال توفير الإرشادات الفنية ومقارنة المواصفات الفعلية بالموصفات المحددة ثم اتخاذ الخطوات التصحيحية.²⁴

5_التعامل مع الزملاء: ونقصد به وجود فرصة كبيرة لتكامل جهود العاملين وبالتالي تعاونهم وهذا التعاون يتم من خلال نظام الجهود واعتماد العمال على بعضهم البعض وبالتالي ارتفاع كفاءة العاملين من خلال نقل التجارب والمعلومات فيما بينهم وعليه يكون التعاون مظهر من مظاهر الأداء الجيد.

ب_ مؤشرات سلبية:

1_ارتفاع معدل دوران العمل: هو التخلي الطوعي وغير طوعي عن العمل داخل المؤسسة حيث ارتفاع دوران العمل يؤدي إلى زيادة كلفة التعيين والاختيار والتدريب وقد قدرت هذه الكلفة في الولايات المتحدة الأمريكية بما يقارب 1500 دولار للعامل الواحد كما أن زيادة معدلات دوران العمل يمكن أن يؤثر على كفاءة المنظمة حينما يترك الأفراد الذين يمتلكون المعرفة والخبرة ويجب تعويضهم وإعداد العاملين الجدد لاستلام مواقع المسؤولية.²⁵

2_التغيب: هو إحدى المشكلات التي يقع فيها التنظيم وله تعاريف مختلفة حيث ذكر فلورنس أن التغيب المباشر يشير إلى الوقت الضائع في المؤسسة الصناعية بسبب تغيب العمال الذي يمكن أولاً تجنبه ولا يدخل التغيب في الحضور إلى المصنع في مدة تتراوح ما بين ساعة أو ساعتين.

وحساب معدل التغيب يكون وفق الطريقة التالية:

$$\text{عدد الأيام المفقودة بسبب التغيب} \times 100 = \text{عدد أيام العمل}$$

²⁴ كاظم جواد شبر، إدارة الإنتاج، ط2، مطبعة دار الجاحظ، العراق، 1976، ص130.

²⁵ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، ط1، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص325.

معدل الغياب

ويؤدي التغيب إلى زيادة التكلفة من جهة وضعف الكفاية الإنتاجية من جهة أخرى وغالبا ما يضطر إلى تأخر قرارات مهمة وفي المنظمات التي تعتمد بدرجة كبيرة على الخطوط الإنتاجية فان الغياب يكون له تأثير كبير على التفكيك إذن يمكن أن يؤدي إلى غلق المصنع، ارتفاع معدل حوادث العمل، ارتفاع نسبة التأخير.

5_ طرق قياس الأداء:

وهناك طريقتان أساسيتان:

أ_ الطريقة التقليدية:

– طريقة المقارنة الثنائية (مقارنة بين عاملين):

وفي هذه العملية يتم مقارنة كل عامل مع باقي زملائه في العمل ويتم ذلك على شكل ثنائيات "زوجيات" ومن خلالها يتحدد أي منهم الأفضل ويجمع هذه المقارنات وترتيبها التنازلي حسب أدائهم العام يتضح أي الأفضل منهم وتتم هذه المقارنة وفق المعادلة التالية:

– عدد المقارنات أو المجموعات الثنائية الممكنة = $\frac{n(n-1)}{2}$

علما أن "ن" هي الأفراد المطلوب ترتيبهم.

ب_ طريقة التوزيع الإجماري:

وتهدف هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل إلى إعطاء تقديرات عالية ومنخفضة لمرؤوس معين دون ما وجه حق.

ويقوم المقيم في طريقة التوزيع الإجماري بتوزيع الخاضعين لتقييم على الدرجات أو التقديرات وفقا لما يحتويه المقياس من نسب وهذه الطريقة غالبا ما تستخدم لتلاقي خطأ النزعة المركزية والتساهل والتشدد الذي يشب المقياس التدريبي ومقياس التوزيع الإجماري

عادة ما تحتوي على 5 درجات يوزع عليها الأفراد بحيث يكون نمط توزيع النسب على الدرجات أو المجموعات نوعاً من التوزيع الطبيعي وطريقة التوزيع الإجباري لا يصلح تطبيقها عندما يكون عدد الأفراد محدود بل يفيد تطبيقها عندما يكون عدد الأفراد الخاضع لتقييم كبير.

كما تقوم هذه الطريقة على:

__تحديد نسبة مئوية معينة لكل تصنيف مثلاً: 20 بالمئة يكون أدائه ضعيف و10 بالمئة متوسط.

__وضع الأفراد في مجموعات وفقاً لأدائه: 40 بالمئة أدائهم جيد (مجموعة أولى) و32 بالمئة أدائهم متوسط (مجموعة ثانية).

ج__طريقة التدرج البياني: __تحديد عدد من الخصائص المساهمة في الأداء (كمية نوعية الإنتاج).

__تقييم كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الخصائص.

__تحديد وضع الفرد على مقياس التدرج البياني المعد مسبقاً.

د__طريقة الاختيار الإجباري:

وتتكون استمارة التقييم لهذه الطريقة من مجموعة تحتوي على أربعة جمل اثنان يمثلان الصفات الغير مرغوبة واثنان يمثلان الصفات المرغوبة في أداء الموظف التي تصنف فعل الموظف في وظيفته وتبرز أربع جمل للتوضيح:

الصفات المرغوبة في أداء الموظف



__يقبل الموظف توقعات الإدارة في العمل.

__ينجز الأعمال المطلوبة منه الإضافية أيضاً.

الصفات الغير مرغوبة



__لا يستطيع أن يحدد موقعه في المشاكل التي يصادفها.

__لا يعد قادر على اتخاذ القرارات.

__ويختار المشرف من كل عبارتين واحدة فقط تمثل الصفة المراد قياسها وهو في ذلك يختار الجملة التي يعبر عن الأداء الحقيقي للموظف.

هـ_طريقة المواقف الحرجة:

__يقوم المقيم بتسجيل الفعل المساهم ايجابي أو سلمي في أداء العمل (تسجيل المواقف الايجابية والسلبية).

__تساعد ملاحظة المقيم للفعل الفعلي الحاصل على تبيان أي من الأفعال المرغوب فيها و أي منهما غير مرغوبة وتتطلب تطوير.

تعد هذه الطريقة من أهم الطرق وأسهلها وأكثرها شيوعاً ويستعمل المقيم هنا نموذج يتضمن خصائص أو صفات معينة يريد الحكم عليها في أداء العمل إما كل صفة من هذه الصفات أو ميزان يبدأ بالصفير وينتهي بالعشرة أو عشرين كنهاية كبرى ويضع علامة على الخطأ أو المنطقة التي ينطبق حكمها على الشخص فيما يتعلق بهذه الصفة.

ويعد هذا الأسلوب من أقدم الأساليب ويتخذ تدرج عدة أشكال فقد يكون التدرج باستخدام ضعيف. قام من 1 الى 5 أو من 1 إلى 7, وقد يحتوي المقياس المتدرج على عبارات تصنف الأداء مثل: ممتاز، جيد جداً، متوسط، ضعيف.

و_طريقة المقابلة:

__كتابة تقارير تفصيلية (من قبل المشرف) عن مختلف جوانب الضعف، القوة، الأداء، المهارات.

__وضع قرارات تطويرية وتشجيعية.

وهنا نشير أن المقاييس العامة تركز على طريقة المقابلة التقارير الدورية، طريقة الاختبارات التي قد تكون فنية، علمية، أو نظرية.

ب_الطرق الحديثة:

أ_طريقة الإدارة بالأهداف: تعتبر هذه الطريقة من ابرز الطرق في تقييم الأهداف وهي تركز على نتائج أدائهم بالدرجة الأولى فهو الهدف أو الحوصلة التي تسعى المؤسسة للوصول إليها، إن هذه الطريقة ترى أن العبرة تكمن في النتائج التي يصل إليها العامل حيث لا يتم التركيز على أفعال الأفراد ولا على صفاتهم الشخصية وإنما يهتم بما استطاعوا تحقيقه في فترة زمنية محددة من النتائج.

وتعني الإدارة بالأهداف اشتراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات أي أن الرئيس لا يتولى تحديد الأهداف بمفرده ويطلب من المرؤوسين تنفيذها وإنما يشركهم في تحديد الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها والفترة الزمنية التي ينجز خلالها كما أن تقييم المرؤوسين يتم على مدى قدرتهم على تحقيق الأهداف التي التزموا بها.

ب_مقاييس ملاحظات الأفعال:

_التركيز على الأفعال الملاحظة.

_مراقبة ومتابعة الأفراد العاملين.

_تقييم الأداء اعتماداً على النتائج المحققة فعلاً (مقارنة بالأهداف المخصصة).

_تحديد الأبعاد الفعلية المتوقعة للأداء الفعال وملاحظة أفعال الأفراد يتم ترتيبهم حسب 5 أوزان لكل بعد.

ج_مقياس التدرج على الأساس الفعلي (ويربط هذا المقياس بين طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة):

_يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو فعال من واقع العمل الفعلي.

_يتم تقييم الفرد بناءً على مدى امتلاكه للصفات والأفعال المتوقعة في واقع العمل.

_ترتبط هذه الصفات (الأفعال) بمتطلبات العمل الأساسية.

_يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للفعل ودرجة فعاليته كان تقول أداء متميز (ونضع العبارة الملائمة، أداء جيد، أداء متوسط).

د_طريقة مراكز التقييم:

_قياس مهارات وصفات معينة مثل: التخطيط، التنظيم، العلاقات الاجتماعية.

_تحديد مقاييس معينة لهذه الصفات في ضوء تحديد الأهداف.

_ومن اللافت الانتباه هنا تزايد الانتباه في السنوات الأخيرة بالقضايا المتعلقة بتقييم الأداء.

6_ العوامل المعيقة للأداء:

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر في مستوى أداءه وبالرغم من أن بعض العوامل قد تؤخذ كأعذار إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقة موجودة بالفعل ومن أكثر عوائق الأداء شيوعاً هي:

_النقص أو تضارع المتطلبات.

_وقت الفرد عدم الكفاية في التسهيلات للعمل والتدريبات والتجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة.

_نقص التعاون مع الآخرين.

_عدم كفاية القيادة والإشراف.

_نقص الإضاءة والضوضاء.

_نقص التدريب على الآلات.

ويجب النظر إلى أن هذه العوامل على أنها مؤشرات على الجهد والقدرة والاتجاه مثل: أي عطل في آلة و جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على نفسية العامل وبالتالي على أدائه وعلى الجهد الذي يبذله له في العمل.

7_ طرق تحسين الأداء:

تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال البشري بالطريقة المثلى.

يوجد العديد من الوسائل والأساليب التي تساعد في تحسين الإنتاجية والأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة، وهذه الوسائل تتضمن الهيكل التنظيمي، العنصر البشري، الآلات والمعدات، التكنولوجيا المستخدمة، ومن تلك الوسائل ما يلي:

_تنمية القوى البشرية بالتدريب.

_خلق الدوافع والحوافز لدى العاملين.

الإدارة بالأهداف.

المشاركة والعمل الجماعي.

تصميم العمل (الوظيفة).

إزالة العناصر الغير منتجة في العمل.

استخدام أساليب عمل محسنا.

من اجل تحقيق التحسين تستخدم المؤسسة نموذج تحسين الأداء الذي يركز على مبدأ تحليل الفجوة أو انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، والبحث عن مصادر هذا الانحراف. وهذا عن طريق خمس خطوات أساسية تتمثل في:

الخطوة الأولى/تحليل الأداء: يتم تحليل الأداء باختيار المؤسسة ضمن أولوياتها، وهو تعريف تحليل الوضع الحالي والمتوقع للمؤسسة.

الخطوة الثانية/البحث عن الجذور والمسببات: هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب و الواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء، لان الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تعالج المشكلة من جذورها فذلك يؤدي إلى نتائج أفضل.

الخطوة الثالثة/اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: التدخل هو طريقة منتظمة وشاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر وسيلة تحسين الأداء.

الخطوة الرابعة/التطبيق: بعد اختيار الطريقة الملائمة يوضع حيز للتنفيذ، ثم يصمم نظاما للمتابعة ومحاولة تتضمن مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة والغير مباشرة بالنسبة للتغيير، لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

الخطوة الخامسة/مراقبة وتقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لان بعض الأساليب و الحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياتهم، وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه، والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل، وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات

الحديثة حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة التي تؤثر على أداء العاملين فيها، هذه القيادات العليا وإنهاء بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط.²⁶

²⁶ يوسف أمال، الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم اجتماع، تخصص: تنظيم وعمل، بجامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2016، ص 106، 107.

الخلاصة

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى عنصر الأداء، إذ يعتبر الأداء مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها الفرد داخل المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وللمؤسسة، حيث تم في هذا الفصل عرض أهمية وأنواع الأداء إضافة إلى طرق قياسه والعوامل المعيقة له ختاماً إلى طرق تحسين الأداء.

الجانب الميداني

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1_ منهج الدراسة

2_ مجالات الدراسة

3_ مجتمع البحث

4_ أدوات جمع البيانات

الخلاصة

تمهيد

بعدها أكملنا الجانب النظري لموضوع دراستنا والذي تم لاعتماد في انجازه على مجموعة من المراجع والكتب والمعلومات حول الدراسة لنوضح فيها بعض المفاهيم والقضايا، فحاولنا تبسيط بعض الأفكار لتسهيل للقارئ على فهم ما يجول في صلب دراستنا، فحددناهما في فصلين كاملين نظريين.

ومن اجل الوصول إلى الأهداف المرجوة ربطنا الجانب النظري بالواقع وذلك بالنزول إلى الميدان وفقا للإطار المنهجي المتبع، حددنا مجالات الدراسة ومجتمع البحث واختارنا المنهج المناسب لموضوع دراستنا واستعنا ببعض الأدوات المنهجية التي تساعدنا في الوصول إلى الأهداف المرجوة لموضوع دراستنا.

1_ منهج الدراسة:

إن طبيعة المشكلة المطروحة للدراسة هي التي تحدد نوع المنهج الذي يتبع من المناهج المختلفة، وفي هذا الصدد يذكر "موريس أنجرس" إن تحديد مشكلة البحث سيؤدي إلى إختيار منهج كيمي أو كمي، ويتوجه الباحث أيضا إلى مستوى ملموس أكثر نحو استعمال التقنية المباشرة أو غير المباشرة أثناء قيامه بجمع المعطيات من الميدان.²⁷

والأمر الضروري لكل باحث عند قيامه بأي دراسة علمية من اعتماد منهج محدد، من اجل الوصول إلى معلومات مضبوطة ومحددة وواضحة.

ويعرف **المنهج** أنه: " فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة إما من اجل الكشف عن الحقيقة أو من اجل البرهنة عليها".²⁸

ويعرف **عبد الرحمن بدوي** المنهج: " بأنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل وتحدد عمالياته حتى يصل إلى النتيجة".²⁹

- وقد اعتمدنا **المنهج الوصفي** كونه يتناسب مع موضوع بحثنا باعتباره أكثر المناهج العلمية شيوعا في البحوث الاجتماعية.

- يستخدم المنهج الوصفي في العلوم الطبيعية والعلوم الاجتماعية، ويعتمد على الملاحظة بأنواعها بالإضافة إلى عمليات التصنيف و الإحصاء مع بيان وتفسير تلك العمليات. ويعد المنهج الوصفي أكثر مناهج البحث ملائمة للواقع الاجتماعي كسبيل لفهم ظواهره واستخلاص سماته.

ويأتي على مرحلتين: الأولى مرحلة الإستكشاف والصيغة التي تحتوي بدورها على ثلاث خطوات هي تلخيص تراث العلوم الاجتماعية فيما يتعلق بموضوع البحث. والاستناد إلى ذوي الخبرة العلمية والعملية بموضوع الدراسة. ثم تحليل بعض الحالات

²⁷-موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية تدريبات علمية،ت:بوزيد صحراوي وآخرون،دار القصة/الجزائر،ط2004،1/2006،ص98.

²⁸-ميلود سفاري،الطاهر سعود،المدخل إلى المنهجية في علم اجتماع،مخبر علم اجتماع الاتصال،جامعة منتوري،قسنطينة،2007،ص51.

²⁹-عبد الناصر جندلي، تقنيات ومناهج البحث العلمي في العلوم السياسية والاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3،ص13.

التي تزيد من استبصارنا بالمشكلة وتلقي الضوء عليها أما المرحلة الثانية فهي مرحلة التشخيص والوصف وذلك بتحليل

البيانات أو المعلومات التي تم جمعها تحليلًا يؤدي إلى اكتشاف العلاقة بين المتغيرات وتقديم تفسير ملائم لها.³⁰

وعليه فإن هذه الدراسة تتطلب جمع معلومات دقيقة وشاملة - حول " دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء العمال داخل مؤسسة

ديوان الترقية والتسيير العقاري _OPGI_ - بورقلة- ووصفها وتحليلها بطريقة علمية الأمر الذي دفعنا إلى اعتماد المنهج

الوصفي في دارستنا الحالية.

³⁰ محمد محمد قاسم، المدخل إلى مناهج البحث العلمي، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 1999، ص60.

2_مجالات الدراسة:

أ-المجال المكاني:

ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ورقلة_**_ نبذة عامة حول ديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI:**

أنشأت مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري لورقلة في سنة 1976م بموجب مرسوم رقم 76\143 المؤرخ في : 1976\10\23 المتضمن إنشاء مكاتب الترقية و التسيير العقاري بمختلف الولايات ، وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 91\147 المؤرخ في 12\05\1991 و المتضمن تغيير الطبيعة القانونية للقوانين الأساسية للديوان ، حيث تحولت من مؤسسات ذات طابع إداري إلى مؤسسات ذات طابع اقتصادي و تجاري وصناعي ، كما استفادت بالاستقلالية مع تبعتها المباشر لوزارة السكن .

تقديم مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري:**1 التعريف بديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI:**

ديوان الترقية والتسيير العقاري هو المتعامل الرئيسي في ميدان انجاز السكنات الاجتماعية في إطار الترقية والتسيير العقاري بولاية ورقلة ، باعتبار المؤسسة عمومية اقتصادية، يقدر رأس مالها ب 120.663.905.40 دينار جزائري.

الديوان هو واحد من بين 53 ديوان على المستوى الوطني وقد لعب دور هام وفعال في تعمير الولاية، حيث تكمن مهامه الرئيسية في تقديم المشاريع ،تسليم السكنات في الآجال المحددة ومطابقتها لشروط الاستغلال بصفة نهائية، وملزمة بتقديم الخدمات المرتبطة بها، ويعتبر مؤسسة ذات حجم هام إذ بلغ عدد العاملين نحو 514 عاملاً.

2_الإطار القانوني للمؤسسة:

بموجب صدور المرسوم التنفيذي 91-147 المؤرخ في مايو 1991 المتضمن بتغيير دواوين الترقية والتسيير العقاري القائمة عند تاريخ سريان مفعول هذا المرسوم في طبيعتها القانونية إلى مؤسسات عمومية وطنية ذات طابع صناعي وتجاري، بعدما كان ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة في السابق هيئة عمومية ذات طابع إداري، ما أضفى على الديوان صفة الشخص المعنوي و

الاستقلال المالي، بحيث أن الديوان يمارس مهامه تحت رقابة وزارة السكن والعمران والمدينة، ويعتبر تاجراً في علاقاته مع الغير ويخضع لقواعد القانون التجاري.

إن الهدف من تحويل الطبيعة القانونية هو إعطاء المؤسسة قدرات تنظيمية وتسييرية وذلك لكي يكون في مقدورها توفير عدد كبير من السكنات، والمقصود بوجه خاص هو التنمية على المستوى العمراني.

3_ الوكالات التابعة ومهامها:

يضم ديوان الترقية والتسيير العقاري إلى جانب الدوائر الإدارية عدداً من الوكالات الخارجية الموزعة على تراب الولاية، وتعتبر الوكالة الخارجية مصلحة إدارية تابعة للديوان حيث تتمتع باستقلال عضوي عن مقره وتعمل تحت إشراف المديرية العامة على مستوى ولاية ورقلة، نجد أن الديوان يشرف على سبعة وكالات خارجية وهي كالتالي:

_ وكالة تقرت _ وكالة حاسي مسعود _ وكالة الطيبات _ وكالة النزلة _ وكالة حجيرة _ وكالة بامنديل _ وكالة سيدي خويلد .

4_ أهداف ديوان الترقية و التسيير العقاري:

يمكن تجميعها وتوضيحها كالتالي:

- القضاء على أزمة السكن وانجاز سكنات لائقة وفق المعايير الدولية.
- التعريف بالطابع العمراني للمنطقة.
- الدقة في انجاز السكنات واحترام المواعيد المحددة للتسليم.
- تطوير الجانب الفني والتسييري من اجل الرفع في الأداء.
- التحكم الجيد في التكاليف والزيادة في مردودية المشاريع المنجزة.

- المهام المسندة إلى ديوان الترقية و التسيير العقاري.

في إطار تجسيد السياسة الاجتماعية للدولة، ونظراً لاحتكار المؤسسة للحصة الأكبر من النشاط على مستوى الولاية يتولى ديوان الترقية والتسيير العقاري ترقية الخدمات العمومية في ميدان السكن لاسيما بالنسبة للفئات الاجتماعية الأكثر حرماناً ويكلف فضلاً عن ذلك بعدة مهام والتزامات أهمها:

✓ ترقية البناءات.

✓ الإنابة عن أي متعامل في الإشراف على المشاريع المسندة إليه..

- ✓ عملية تأدية الخدمات قصد ضمان ترميم الأملاك العقارية وإعادة الاعتبار إليها وصيانتها.
- ✓ تأجير المساكن والمحلات ذات الاستعمال المهني والتجاري والحرفي.
- ✓ تحصيل مبالغ الإيجار والأعباء المرتبطة بالإيجار
- ✓ المحافظة على العمارات وملحقاتها قصد الإبقاء عليها باستمرار في حالة صالحة للسكن.
- ✓ إعداد جرد للعمارات المكونة للحظيرة العقارية التي تسيروها.
- ✓ ضبط ومراقبة وضعية النظام القانوني لشاغلي الشقق والمحلات
- ✓ الاستجابة في حدود الشروط المطلوبة لضمان جودة ومواصلة العمل لكل طلبات التزويد بالسكنات ومواكبة التوسع العمراني.

- ✓ ضمان تسليم السكنات في الآجال المحددة وان تكون قابلة للاستغلال (مزودة بالماء والكهرباء الغاز).
- ✓ تقديم المشاريع للمقاولين وفق شروط الصفقات.

✓ _أهداف ديوان الترقية والتسيير العقاري:

✓ _أهداف داخلية:

- ✓ - ضمان السير الحسن للعمل .
- ✓ - تعمل على تحسين مردود العمال من خلال إرسالهم في دورات تكوينية .
- ✓ - تقديم مختلف الخدمات الاجتماعية للعمال كطب العمل .

✓ _ب_أهداف خارجية:

- ✓ - القضاء على أزمة السكن ونجاس سكنات لائقة وفق المعايير الدولية .
- ✓ - التعريف بالطابع العمراني للمنطقة .
- ✓ - الدقة في إنجاز السكنات واحترام المواعيد المحددة للتسليم .
- ✓ - تطوير الجانب الفني ولتسييري من اجل الرفع في الأداء .
- ✓ - التحكيم الجيد في التكاليف والزيادة في مردودية المشاريع المنجزة .
- ✓ تحصيل مستحقات الإيجار.

✓ 5_ مهام ديوان الترقية والتسيير العقاري:

✓ تتمثل مهام ديوان الترقية والتسيير العقاري فيما يلي :

✓ 1_ ترقية الخدمة العمومية في ميدان السكن لاسيما بالنسبة للفئات الاجتماعية الأكثر حرمانا.

✓ 2_ تطبيق سياسة الدولة في مجال السكن الاجتماعي والترقوي (تعتبر وسط بين المواطن والدولة في مجال السكن).

✓ 3_ ترقية البناءات.

✓ 4_ إيجار المساكن والمخلات ذات الاستعمال المهني والتجاري والحرفي أو التنازل عنها.

✓ 5_ تنظيم جميع العمليات التي تستهدف الاستعمال الأمثل للمجمعات السكنية العقارية التي تسييرها.

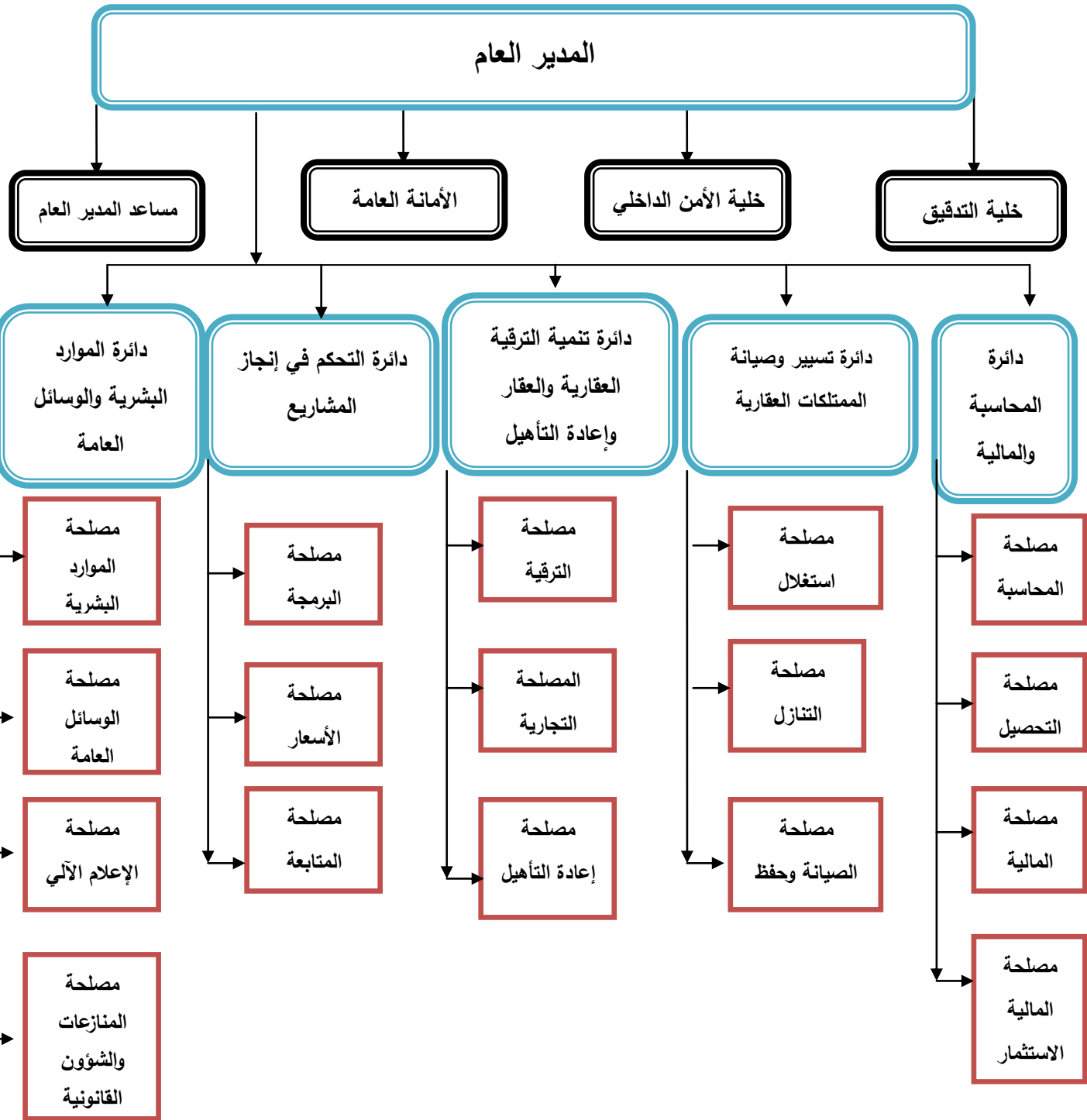
✓ 6_ المحافظة على العمارات وملاحقتها قصد البقاء عليها صالحة السكن.

✓ 7_ تحصيل مبالغ لإيجار والأعباء المرتبطة بالإيجار وكذا ربوع التنازل الأملاك العقارية التي تسييرها.

✓ 8_ إعداد جرد العمارات المكونة للحظيرة العقارية التي تتولى دواوين الترقية والتسيير العقاري تسييرها ومراقبة النظام

القانوني لشاغلي الشقق والمخلات الكائنة بهذه العمارات.

الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي للمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري:



الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ورقلة

ب-المجال الزمني:

وهي الفترة التي تم فيها انجاز الجانب الميداني حيث قمت ب:

1_اكتشاف المجال المكاني للدراسة أي القيام بدراسة استطلاعية، وتمت في الفترة ما بين 22 مارس إلى 26 مارس 2022،

حيث تعرفت على مصالح المديرية وجمع قدر أكبر من المعلومات الخاصة بها، وذلك بمساعدة بعض الإطارات داخل المؤسسة.

2_امتدت من 2022/04/21 إلى 2022/04/25، وقد خصصت هذه المرحلة لتطبيق الاستمارة حيث دامت مدة تطبيقها

5 أيام، بحيث وجدت صعوبة في جمعها بعد توزيعها في الوقت المحدد وذلك بسبب عمل المبحوثين وعدم استقرارهم في مكاتبتهم،

والبعض منهم قدم لي يد العون ولم يخلوا علي بوقتهم ولا بإجاباتهم، لكن مع كل هذا لهم جزيل الشكر بإبداء آرائهم وجمع

الاستمارات الخاصة بي في مكتب واحد محدد عند إنهائهم من ملئها للحفاظ على العدد الموزع الذي يشمل عينة دراسة البحث.

ج-المجال البشري:

_ بما أن مجال الدراسة هو "ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ورقلة" هذا ما ساعدنا على تحديد مجتمع البحث ككل والذي

يتمثل في عمال المديرية بكل وحداتها، حيث خصصت فئة دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة والمتمثل عددهم ب 46

عامل للقيام بدراسة.

3_مجتمع البحث:

بعد صياغة الباحث لمشكلة البحث وقيامه بتحديد مصادر البيانات المطلوبة للدراسة، يتم تحديد نطاق مصدر البيانات وتسمى

جميع وحدات التحليل الداخلة في نطاق البحث، والتي تعتبر كمجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين، فهني ذلك الجزء من

مجتمع البحث الذي سيجمع من خلاله المعطيات حول مشكلة الدراسة للوصول إلى التقديرات التي يمكن تعميمها على كل مجتمع

البحث الأصلي.

وبعد قيامنا بالدراسة الاستطلاعية حددنا مجتمع البحث، ونظرا لكبر عدد عمال هذه المديرية اضطررت إلى تحديد فئة معينة منها وقد شملت فئة دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة والمقدر عددهم ب 46 موظف، فمن الضروري اعتماد طريقة الحصر الشامل والذي به تتم دراسة كافة مفردات العينة محل الدراسة.

4_ أدوات جمع البيانات:

رغم تنوع أدوات البحث إلى أن لكل أداة مزايا وأوجه قصور عند استخدامها في أي بحث، والجدير بالذكر أن مزايا واحدة من أدوات البحث وتجنباً لعيوب أداة أخرى، ولهذا يمكننا القول أن هناك أفضل الأدوات "أو الوسائل" وأكفئها التي تتفق مع دراسة موضوع دون غيره.³¹

وقد إعتمدت في دراستي على :

1_ الاستمارة: تعتبر الاستمارة من أهم الأدوات جمع البيانات في البحوث الاجتماعية، وتعرف بأنها: نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد، كما تعرف بأنها مجموعة أسئلة بعضها مفتوح، والبعض الآخر أسئلة نصف مفتوحة.³²

وهي أيضا أداة لجمع البيانات ذات العلاقة المباشرة بقضية الدراسة، ويتم ملؤها عادة من قبل الباحث أو المبحوث في لقاء مباشر وخاصة في المجتمعات التي تكثر فيها معدلات الأمية، أو بواسطة البريد أو الهاتف، وفي هذه الحالة ينبغي أن ترفق بدليل الترميز يوضح معاني المفردات أو المفاهيم التي قد يتعذر على المبحوث فهمها.

كما أن الاستمارة أداة مقننة، تتضمن أسئلة مفتوحة ومغلقة أو أسئلة متعددة الإجابات، أو أسئلة ترتيب العوامل حسب أهميتها في التأثير على وجود مشكلة.³³

³¹ علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة قسنطينة، 2004.

³² رشيد زرواتي، تدريب على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، 2008، ص182.

³³ المختار محمد إبراهيم، مراحل البحث الاجتماعي وخطواته الإجرائية، جامعة الفتح، القاهرة، ط1، 2005، ص80.

-وقد تم إعداد أسئلة هذه الاستمارة من اجل تغطية جميع مراحل البحث وقد اشتملت الاستمارة على (4)محاور تضمنت 25

سؤال مرتبطة بفرضيات الدراسة وهي موزعة بالشكل التالي:

المحور الأول: كان حول البيانات الشخصية لأفراد العينة وتشمل 5 أسئلة.

المحور الثاني: بيانات خاصة بطبيعة القوانين ودورها في انضباط العمال وتشمل 7 أسئلة

المحور الثالث: بيانات خاصة بمدى تأثير نمط الإشراف في مستوى روح مبادرة العمال وتشمل 7 أسئلة.

المحور الرابع: بيانات خاصة بنوعية العلاقات الجيدة التي تساهم في رفع مستوى التعاون بين العمال وتشمل 7 أسئلة.

مجتمع البحث	46 فرد
الاستمارات الموزعة	46
الاستمارات المسترجعة	44

الجدول يوضح عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة.

أساليب التحليل:

تعتبر عملية التحليل من المراحل المهمة في البحث العلمي ،حيث تبدأ من خلال توزيع البيانات المتحصل عليها من الاستمارات ثم

تحليلها بشكل علمي وموضوعي حيث تم الاعتماد على أسلوبين للتحليل هما:

1_أسلوب التحليل الكمي: وهو الأسلوب الذي يعني بتفريغ وتكميم البيانات المتحصل عليها،وتحويلها إلى أرقام ونسب مئوية

وقد ساعدنا هذا الأسلوب في تحليل المعطيات وتفسيرها.

الخلاصة

في هذا الفصل حاولنا توضيح الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية ،بدا بتحديد المجال المكاني،البشري،الزمني، بالإضافة إلى المنهج المناسب والمتمثل في المنهج الوصفي والأدوات التي ساعدت في جمع البيانات ،ثم التطرق إلى مجتمع البحث المحدد،وصولاً إلى تحليل المعطيات ونتائج الدراسة.

الجانب التطبيقي

عرض وتفسير ومناقشة بيانات
ونتاأج الدراسة

الفصل الخامس: عرض وتفسير ومناقشة بيانات

ونائج الدراسة

تمهيد

1_تفريغ البيانات الميدانية وتفسيرها

2_تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

3_عرض النتائج العامة للدراسة

الخلاصة

تمهيد:

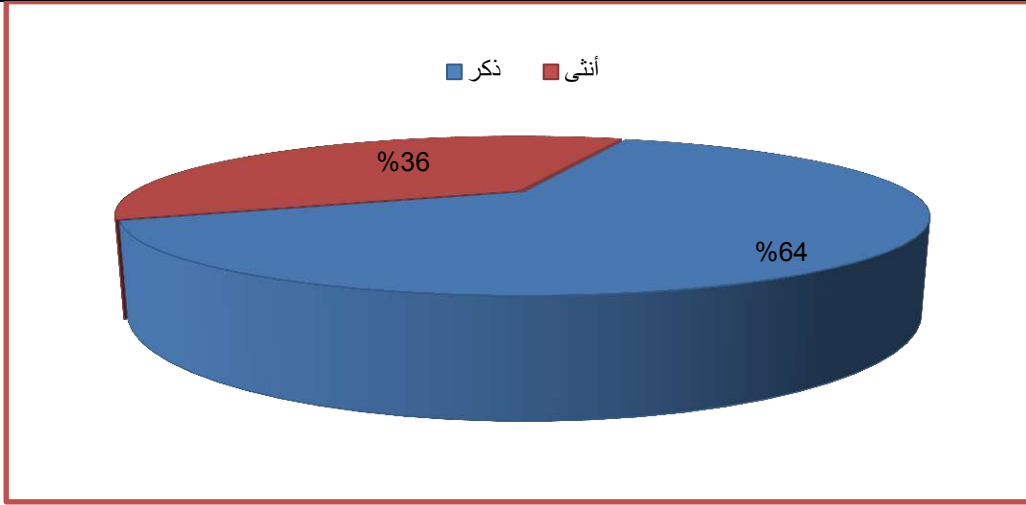
من خلال هذا الفصل سنوضح جميع البيانات والمعلومات التي تم جمعها ميدانيا، وذلك بتصنيفها في جداول إحصائية والتمثيل البياني والتدليل عليها بالأرقام والنسب المئوية ثم التعليق عليها، بهدف تحليلها وتفسيرها ومناقشة فرضيات الدراسة، إذ هنا تظهر اللمسات العلمية في تقسيم وتحليل هذه الشواهد الإحصائية واستخلاص النتائج الجزئية والعمامة، ومن هذا المنطلق نكون قد أتممنا الجانب الأهم والأساسي لموضوع دراستنا.

1_تفريغ البيانات الميدانية وتفسيرها.

1_تفريغ البيانات الشخصية:

الجدول رقم (1): توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس.

النسبة	التكرار	الفئات
%64	28	ذكر
%36	16	أنثى
%100	44	المجموع

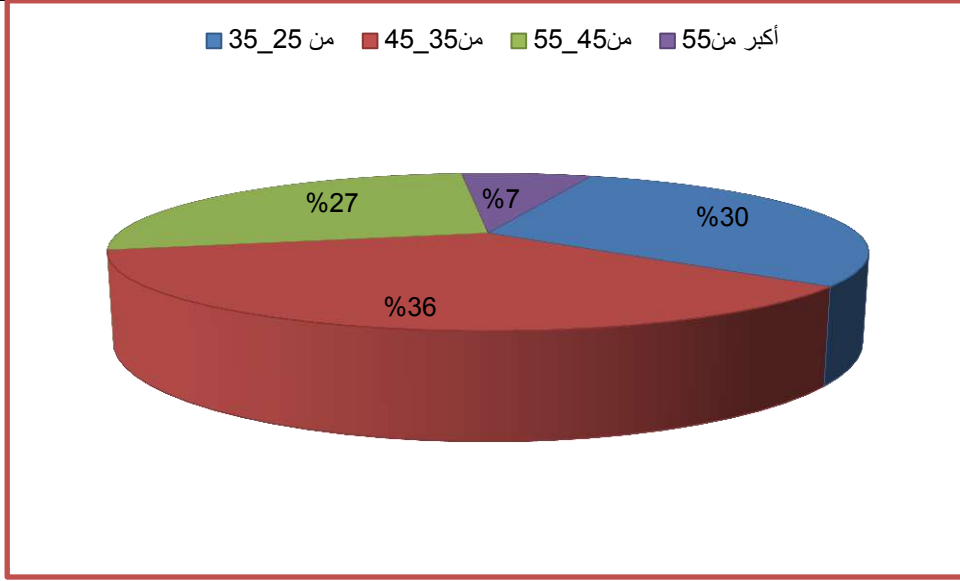


يوضح التحليل الإحصائي لبيانات الجدول والتمثيل البياني الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس، أن نسبة الذكور أعلى بكثير من نسبة الإناث، حيث قدرت بـ %64 مقارنة بـ %36، والسبب راجع إلى: -طبيعة ونوع العمل: إذ تختلف نوعية العمل والجهد المبذول والانتقال من مصلحة لمصلحة أو من مديرية إلى الفروع الأخرى.

-ظروف العمل: قد تكون صعبة ومتعبة نوعا ما بالنسبة للجنس الأنثوي لان الحالة الفسيولوجية للرجل تختلف، وذلك من خلال الخرجات التفقدية التي يقوم بها موظفين الديوان ألولائي للترقية العقارية عبر مختلف بلديات الولاية لمتابعة جميع المشاريع، أو أيضا من نوع المهام والحجم الساعي للعمل.

الجدول رقم (2): توزيع أفراد العينة حسب السن.

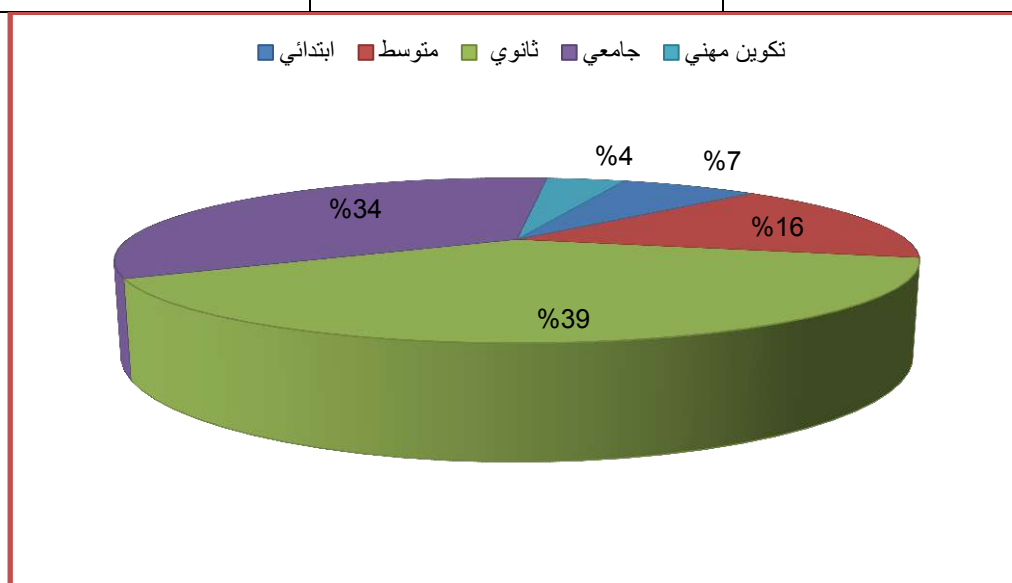
النسبة	التكرار	الفئات
30%	13	من 25_35 سنة
36%	16	من 35_45 سنة
27%	12	من 45_55 سنة
7%	3	أكبر من 55 سنة
100%	44	المجموع



تبين نتائج الجدول والتمثيل البياني الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب السن أن الفئة من 35 سنة إلى 45 هي أعلى نسبة 30% مقارنة بالفئة المحصورة ما بين 25 سنة إلى 35 التي تقدر بـ 30%، ثم تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 45_55 سنة بنسبة 27%، في حين نجد أحر فئة هي التي أعمارها أكبر من 55 سنة ضئيلة جدا بنسبة 7% وتعتبر الفئة التي لها الأقدمية في المؤسسة، نلاحظ من خلال هذه البيانات التي تم جمعها من المؤسسة أن أغلبية العمال شباب والذين لهم القدرة في تقديم أداء جيد للمؤسسة مما يجعلهم ينشطون داخلها بكل قدراتهم وكفاءاتهم المهنية، وذلك من خلال قوة فهمهم للمجال الإداري بكل سهولة وذلك بفضل مستواهم العالي والخبرات التي اكتسبوها بداخلها.

الجدول رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

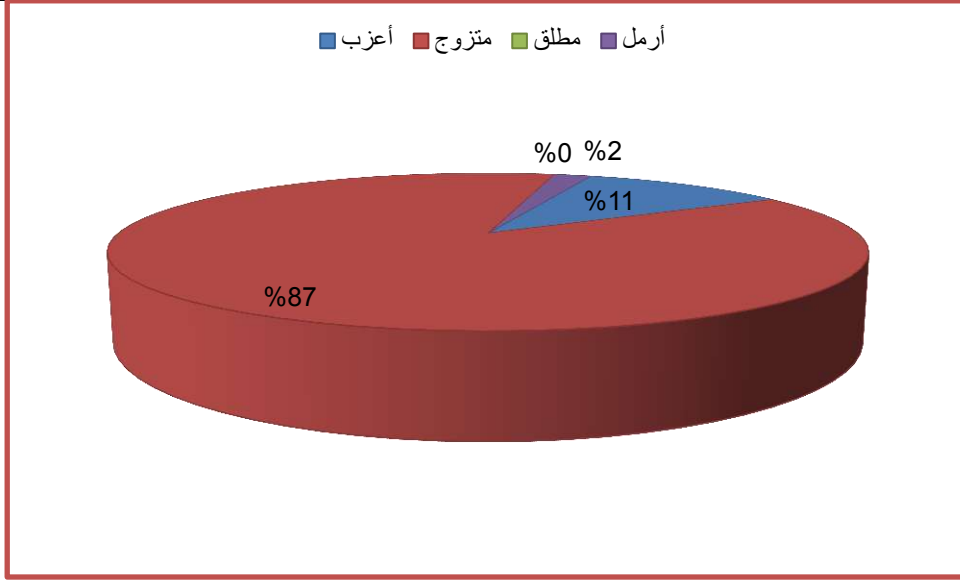
النسبة	التكرار	الفئات
%7	3	ابتدائي
%16	7	متوسط
%39	17	ثانوي
%34	15	جامعي
%4	2	تكوين مهني
%100	44	المجموع



يوضح التحليل الإحصائي لبيانات الجدول والتمثيل البياني الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، أن 17 عامل بنسبة 39% من إجمالي العينة لهم مستوى ثانوي، تليها نسبة 34% لهم مستوى جامعي، أما نسبة العمال 16% لهم مستوى متوسط، تليها نسبة العمال لفئة المستوى الابتدائي ب 7%، أما نسبة العمال ذوي التكوين المهني فهي 4%، من خلال هذه النسب نستنتج أن مؤسسة التسيير العقاري تمنح الفرص لذوي الشهادات والفئات ذوي الكفاءات.

الجدول رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية.

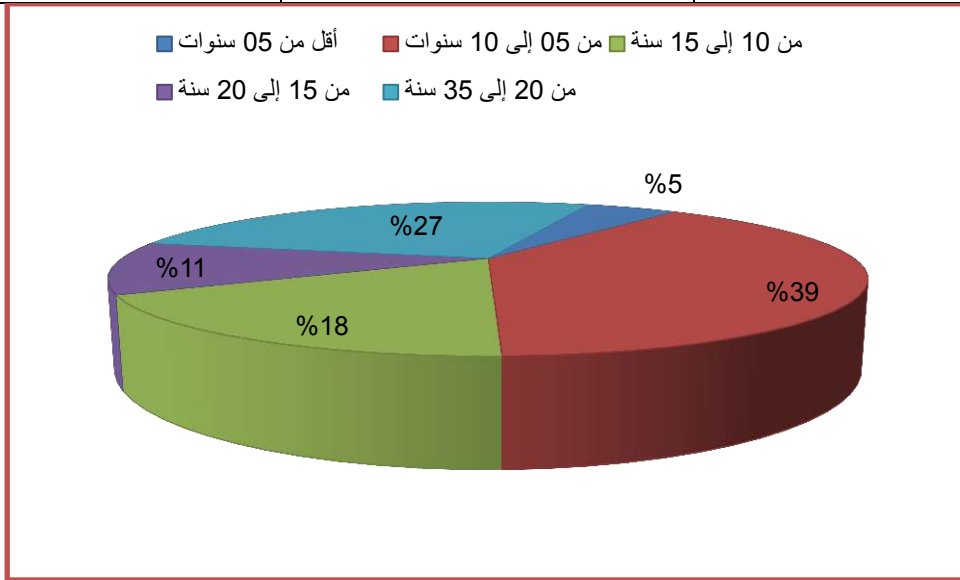
النسبة	التكرار	الفئات
11%	5	أعزب
87%	38	متزوج
/	/	مطلق
2%	1	أرمل
100%	44	المجموع



يوضح التحليل الإحصائي لبيانات الجدول والتمثيل البياني الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية للعاملين بالديوان الولائي للترقية والتسيير العقاري أن أغلبية العمال متزوجين بنسبة 86%، تليها نسبة 11%، نلاحظ نسبة الأرملة ب 2%، مع انعدام نسبة المطلوقين ، من خلال النسب يتضح لنا أن المديرية لها مستوى دخل جيد يتلاءم مع مستوى كل عامل يستطيع بناء أسرة بكامل متطلباتها.

الجدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

النسبة	التكرار	الفئات
5%	2	أقل من 05 سنوات
39%	17	من 05 إلى 10 سنوات
18%	8	من 10 إلى 15 سنة
11%	5	من 15 إلى 20 سنة
27%	12	من 20 إلى 35 سنة
100%	44	المجموع

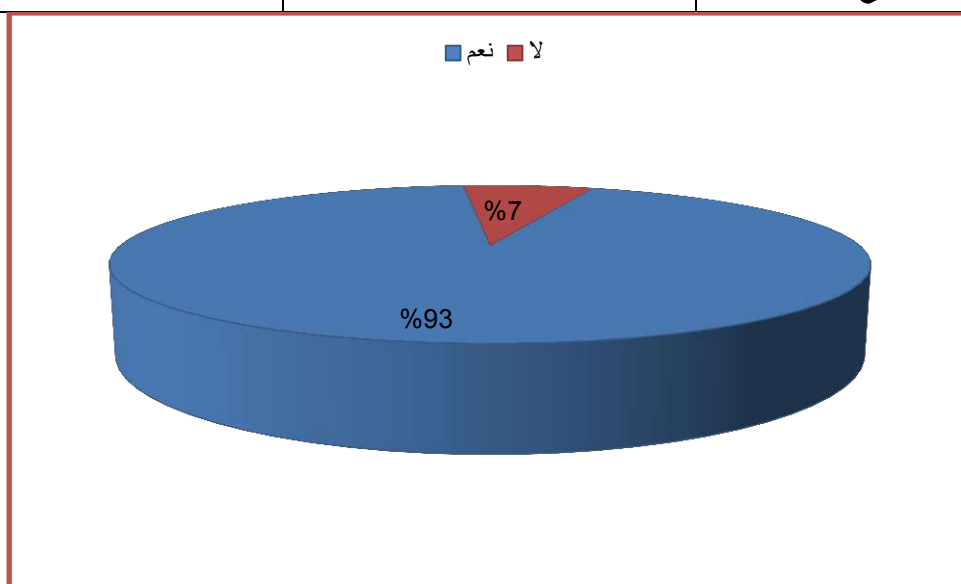


تبين نتائج الجدول والتمثيل البياني الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية في المؤسسة العقارية أن الفئة التي لها خبرة أقل من 5 سنوات صنفت بنسبة قليلة قدرة بـ 5%، تليها نسبة الأفراد الذين يمتلكون خبرة من 05 إلى 10 سنوات وقدرت بـ 39% وتعتبر أكبر نسبة أغلبيتهم شباب التحقوا بالمؤسسة في سن مبكرة وهذا ما جعلهم يكتسبون خبرة أكبر في فترة نعتبرها ملائمة تخدم مصالح المؤسسة، ونجد أيضا الفئة من 10 إلى 15 سنة قد قدرت نسبتها بـ 11%، تليها الفئة الأخيرة من 20 إلى 35 سنة بنسبة 27% إذ تعتبر هذه الأخيرة من فئة الكهول أو نقصد بهم أصحاب ذوي الخبرة والكفاءات والتي تعتمد عليهم المؤسسة وتستشيرهم في جميع الأمور الإدارية وذلك بفضل الخبرات وتجاربهم السابقة التي اكتسبوها طوال مساهمهم المهني.

1_تفريغ البيانات الخاصة بالفرضية الأولى:

الجدول رقم(6): يمثل توزيع المبحوثين على ما مدى حرص العمال على احترام القوانين والقواعد داخل المؤسسة.

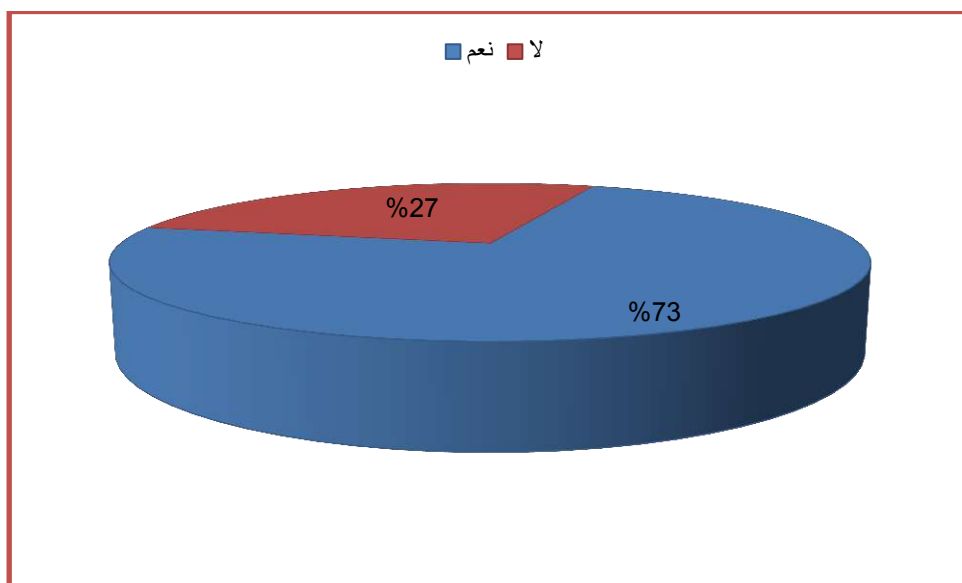
النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات
%93	41	نعم
%7	3	لا
%100	44	المجموع



_تشير البيانات الإحصائية الواردة في الجدول والتمثيل البياني إلى أن 41 فرد من العينة أي ما يعادل %93 يؤكدون مدى حرصهم على احترام القوانين والقواعد داخل المؤسسة، وهذا راجع إلى نوعية العمل الإداري الذي يفرض على جميع العمال من أجل السير الحسن للمؤسسة، في حين نجد أن نسبة ضئيلة قدرت ب %7 من أفراد العينة يقرون بعد احترام القوانين والقواعد داخل المؤسسة وهذا سبب راجع إلى نوعية المنصب الذي يشغلونه.

الجدول رقم(7): يمثل توزيع المبحوثين على نوعية القوانين الصارمة داخل المؤسسة التي تخلق دافع من التحفيز لديهم.

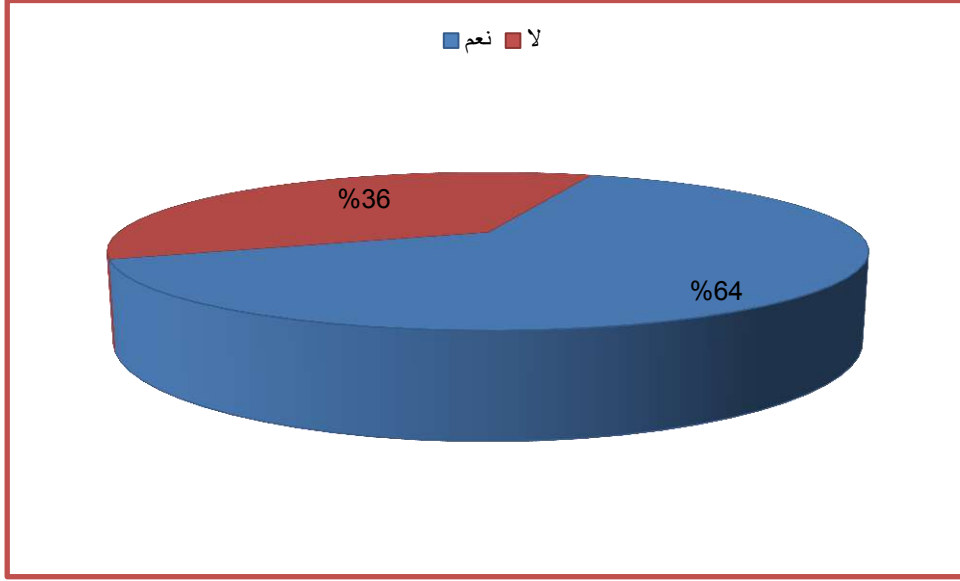
النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات
%73	32	نعم
%27	12	لا
%100	44	المجموع



تشير البيانات الإحصائية الواردة في الجدول والتمثيل البياني إلى أن 32 من أفراد العينة أي ما يقارب 73% اقروا بان نوعية القوانين الصارمة داخل المؤسسة التي تخلق دافع من التحفيز لديهم، أما الفئة الباقية والمقدرة بنسبة 27% تقرر بأنها لا تخلق دافع من التحفيز لديهم، نجد أغلبية أفراد العينة تؤكد بتطبيق القوانين بصرامة داخل المؤسسة لها اثر ايجابي إداري في الاجتهاد والحرص أثناء تأدية الواجب.

الجدول رقم(8): يمثل توزيع المبحوثين مدى رضاهم عن النظام الرقابي داخل مؤسستهم.

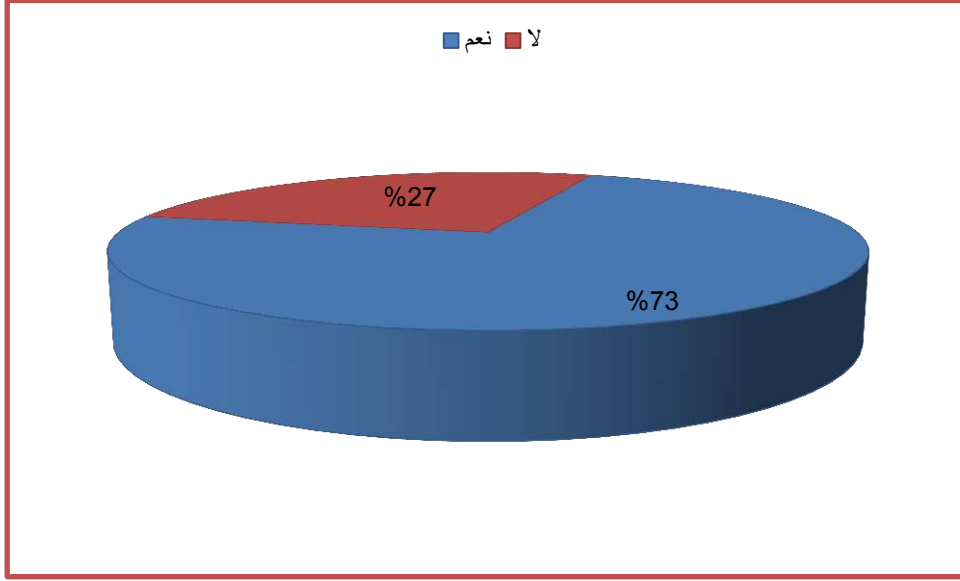
النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات
64%	28	نعم
36%	16	لا
100%	44	المجموع



من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول والتمثيل البياني اتضح لنا أن 28 من أفراد العينة والمقدرة نسبتهم بـ 64% يعبرون عن مدى رضاهم بالنظام الرقابي داخل المؤسسة، أما 16 فرد ما يعادل 36% فهم غير راضيين عن النظام الرقابي السائد داخلها، نستنتج من خلال هذه النتائج الكمية أن رضا العمال داخل مؤسستهم يرجع لنوعية الرقابة والمشرف عليها والطرق التي تجعل العمال في استقرار تام.

الجدول رقم (9): يمثل توزيع الباحثين على النظام الرقابي داخل المؤسسة ايجابي أو سلبي بالنسبة لتحسين الأداء الوظيفي.

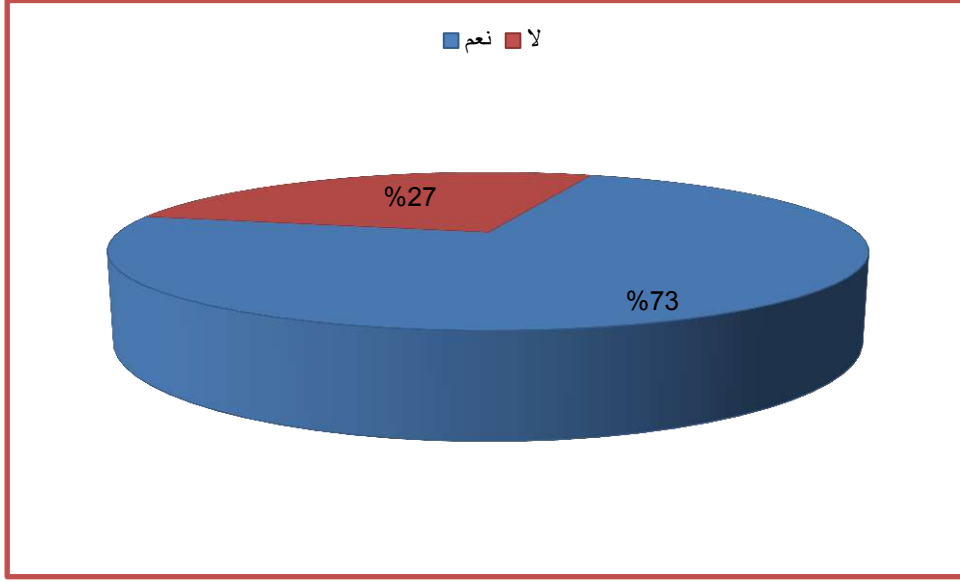
النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات
73%	32	نعم
27%	12	لا
100%	44	المجموع



من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول والتمثيل البياني أعلاه تبين أن 32 فردا بنسبة 73% أقرروا بان النظام الرقابي داخل المؤسسة ايجابي لتحسين أدائهم الوظيفي ويعتبر شيء ايجابي بالنسبة للمؤسسة، وهذا يرجع لرضا العمال بنوعية القوانين واللوائح التي تفرضها المؤسسة، أما الفئة الأخرى والمقدرة ب 27% أقرروا بأنه سلبي ولا يتناسب مع مستوى أدائهم.

الجدول رقم(10): يمثل توزيع المبحوثين حسب ما إذا كانت اللوائح والتعليمات التي تفرضها الرقابة لها اثر في تحسين مستوى الأداء لديهم.

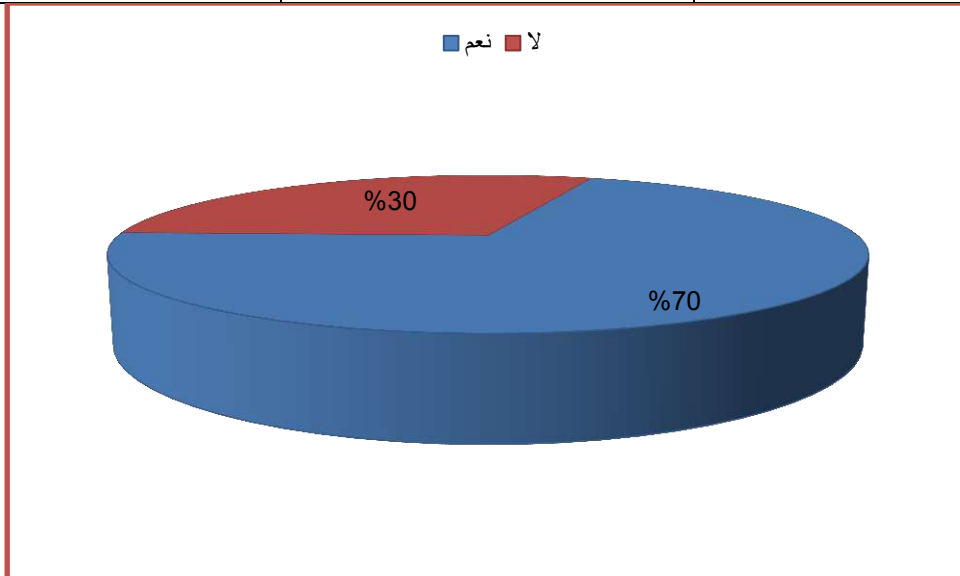
النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات
73%	32	نعم
27%	12	لا
100%	44	المجموع



من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول والتمثيل البياني أعلاه تبين أن 32 فردا بنسبة 73% وضحو بان اللوائح والتعليمات التي تفرضها الرقابة لها اثر في تحسين مستوى الأداء لديهم، في حين اقر 27% منهم ليس لها اثر في تحسين مستواهم مهما كانت قواعدها والنظم التي تنتهجها بين العمال.

الجدول رقم(11): يمثل توزيع المبحوثين حسب ما إذا كانت الإدارة صارمة في تطبيق القوانين.

النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات
70%	31	نعم
30%	13	لا
100%	44	المجموع

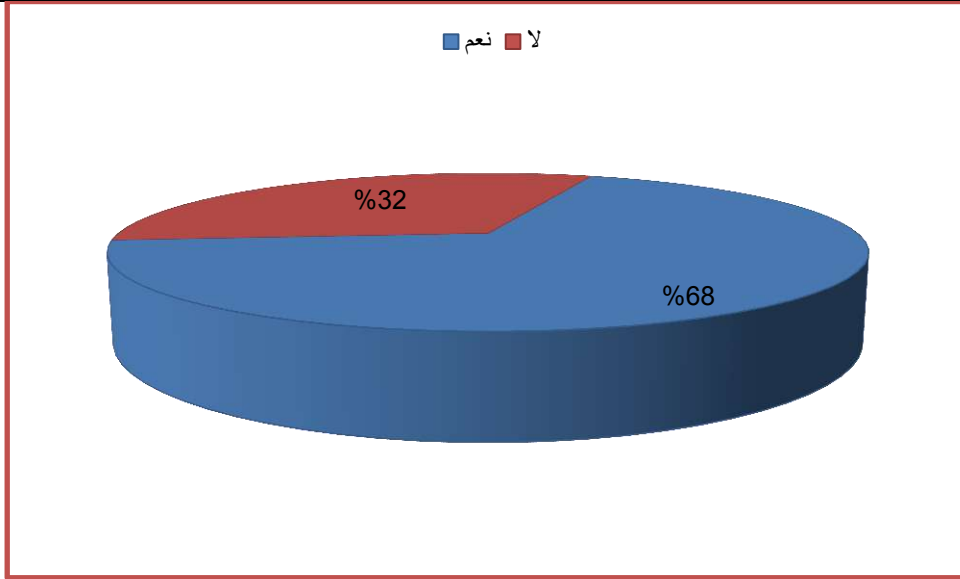


من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول والتمثيل البياني أعلاه تبين أن 70% من أفراد العينة اقرروا على مدى صرامة الإدارة في تطبيق القوانين عليهم وإجبارية تنفيذها على كل موظف إداري بالمؤسسة العقارية وذلك بتعدد المهام وكثرة الانشغالات الإدارية التي تتطلب الحرص في العمل لضمان سيرها والتنظيم الرشيد القائمة عليه، بينما الفئة الأخرى أقرت بنسبة 30% بعدم صرامة الإدارة في تطبيق قوانينها.

1_تفريغ البيانات الخاصة بالفرضية الثانية:

الجدول رقم(12): يمثل توزيع المبحوثين حسب ما إذا كان المشرف صارم في تطبيق قوانين العمل.

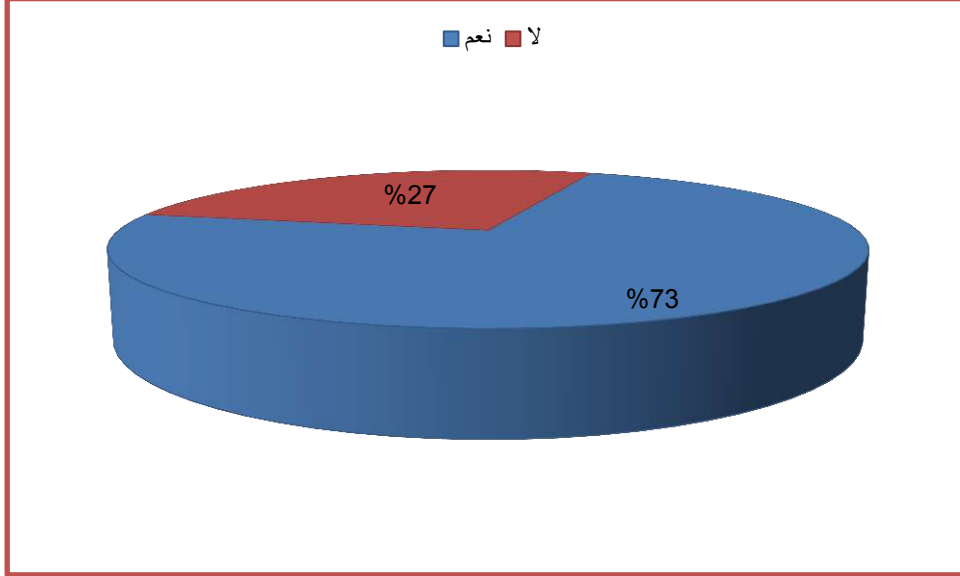
النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات
68%	30	نعم
32%	14	لا
100%	44	المجموع



من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول والتمثيل البياني أعلاه تبين أن 68% من أفراد العينة أكدوا مدى صرامة المشرف في تطبيق قوانين العمل على العمال داخل المؤسسة ويعتبر هذا مؤشر إيجابي لتطبيق الرقابة بشكل منتظم، بينما الفئة الأخرى والمتمثلة بـ 32% عبرت عن رأيها بعدم إصرار المشرف في تطبيق قوانينه والسبب راجع إلى العلاقة السائدة بينهم داخل المؤسسة.

الجدول رقم(13): يمثل توزيع المبحوثين حسب ما إذا كان وجود المشرف أثناء فترة العمل يزيد من الحرص بالمهام الإدارية.

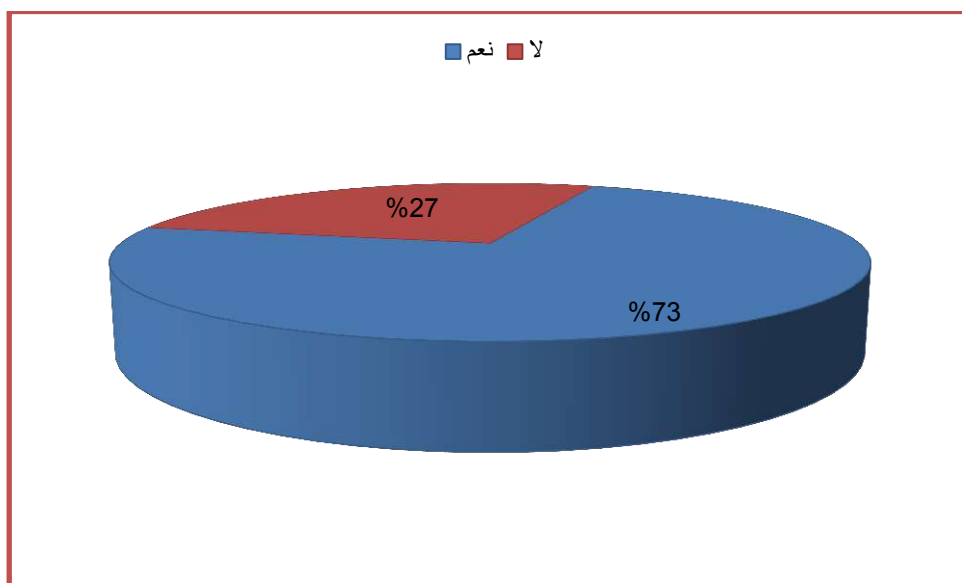
الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	32	%73
لا	12	%27
المجموع	44	%100



من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول والتمثيل البياني أعلاه تبين أن 32 من أفراد العينة أي ما يعادل %73 يقرون بوجود المشرف أثناء فترة العمل يزيد من حرصهم بمهامهم الإدارية، أما 12 مفردة أي %27 يقرون بان وجود المشرف أثناء فترة العمل لا يزيد من حرصهم بمهامهم الإدارية، يتضح لنا أن أغلبية العمال يفضلون وجود المشرف معهم لأنه يشعرهم بالاطمئنان ورفع الروح المعنوية بين العمال بالمشاركة والتعاون من اجل تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم(14): يمثل توزيع المبحوثين ما إذا كانت الزيارات المفاجئة أثناء العمل من قبل المسؤول تدفعهم للعمل بجد وإخلاص.

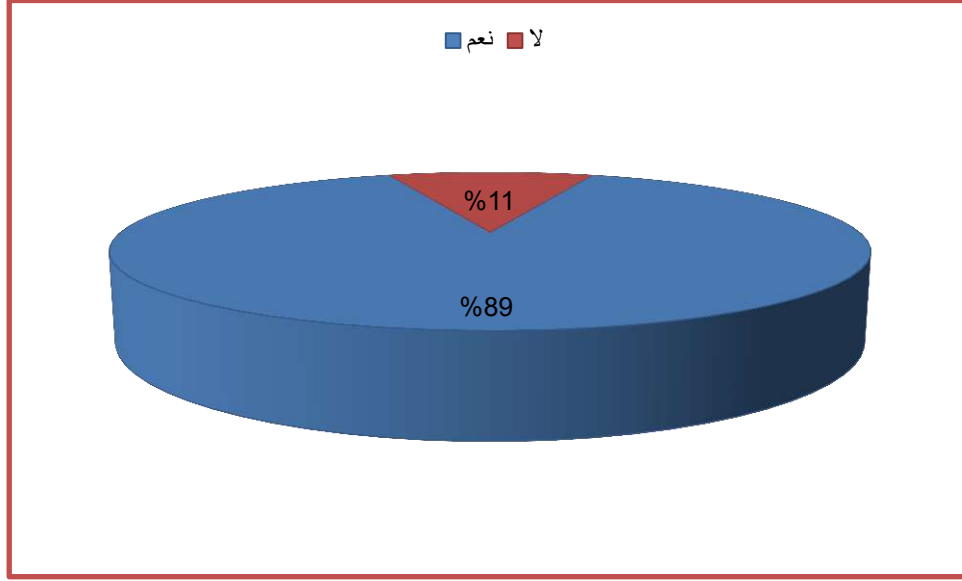
الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	32	%73
لا	12	%27
المجموع	44	%100



— من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول والتمثيل البياني أعلاه تبين أن 32 من أفراد العينة أي ما يعادل نسبة 73% اقرروا أن الزيارات المفاجئة أثناء العمل من قبل المسؤول تدفعهم للعمل بجد وإخلاص، فيما يقر البعض الآخر المتبقي بنسبة 27% من أفراد العينة أن الزيارات المفاجئة أثناء العمل من قبل المسؤول لا تدفعهم للعمل بجد وإخلاص، توضح لنا الشواهد الإحصائية أن الزيارات التي يقوم بها المشرف أثناء فترة العمل تدفعهم للعمل بكل روح إدارية لأنه شيء ايجابي يجعل العمال في حالة تأهب واستعداد لأي زيارة طفرية من قبل المشرف.

الجدول رقم(15): يمثل توزيع المبحوثين على طريقة تعامل المشرف أثناء تأدية العمل تساعدهم في تحسين أدائهم.

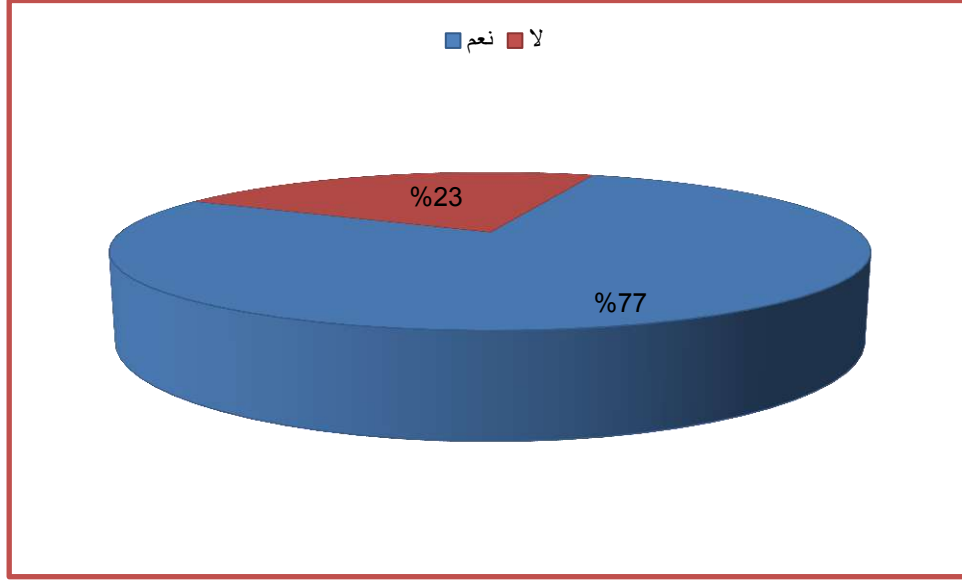
النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات
89%	39	نعم
11%	5	لا
100%	44	المجموع



من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول والتمثيل البياني أعلاه تبين أن 89% من أفراد العينة أقروا على طريقة تعامل المشرف معهم أثناء تأدية عملهم تساعدهم في تحسين أدائهم، فحين نجد نسبة 11% من مجتمع البحث أوضحوا بان تعامل المشرف أثناء تأدية عملهم لا تساعدهم في تحسين أدائهم. بالنسبة للفئة الكثيرة التي أوضحت بان حسن معاملة المشرف لهم تدفعهم لتطوير قدراتهم المهنية من جميع جوانبها، أما الفئة القليلة التي أعطت سبب ونوعية تعامل المشرف قد تكون في الأسلوب الذي يتعامل به.

الجدول رقم (16): يمثل توزيع المبحوثين بحضور المشرف بشكل دائم يؤدي إلى زيادة مستوى الكفاءة لديهم.

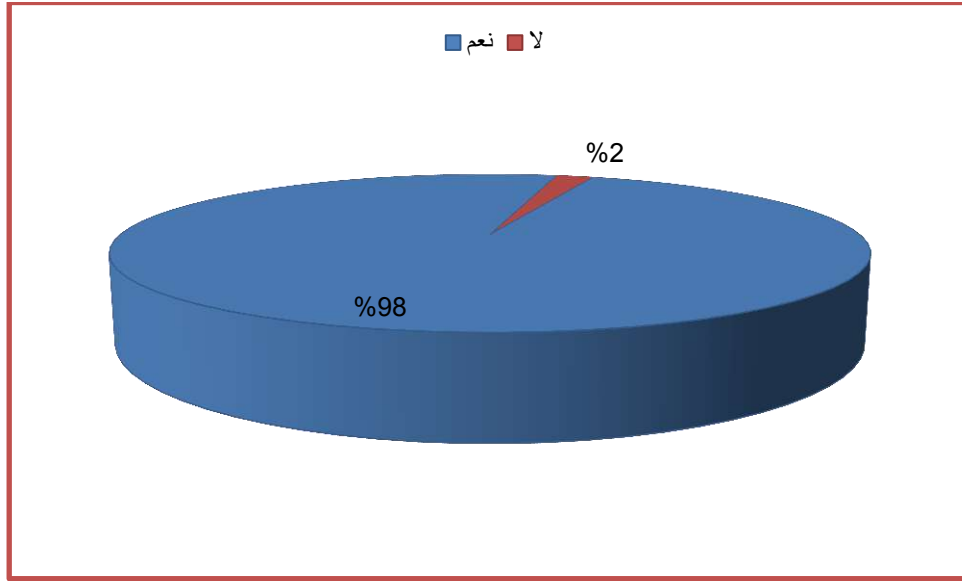
النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات
77%	34	نعم
23%	10	لا
100%	44	المجموع



من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول والتمثيل البياني أعلاه تبين أن 34 من أفراد العينة أي ما يعادل نسبته 77% اقروا أن بحضور المشرف بشكل دائم يؤدي إلى زيادة مستوى الكفاءة لديهم، في حين أن 10 أفراد بنسبة 23% لا يزيد من مستوى الكفاءة لديهم، يتضح لنا من خلال البيانات الإحصائية أن الفئة الغالبة هي التي تقرر أن وجود المشرف يزيد من مستوى الكفاءة لديهم وهذا راجع إلى المتابعة الحسنة للعمال وتوضيح النظم الإدارية للمؤسسة والتمهيد لكل عمل وفق برنامج يومي منتظم.

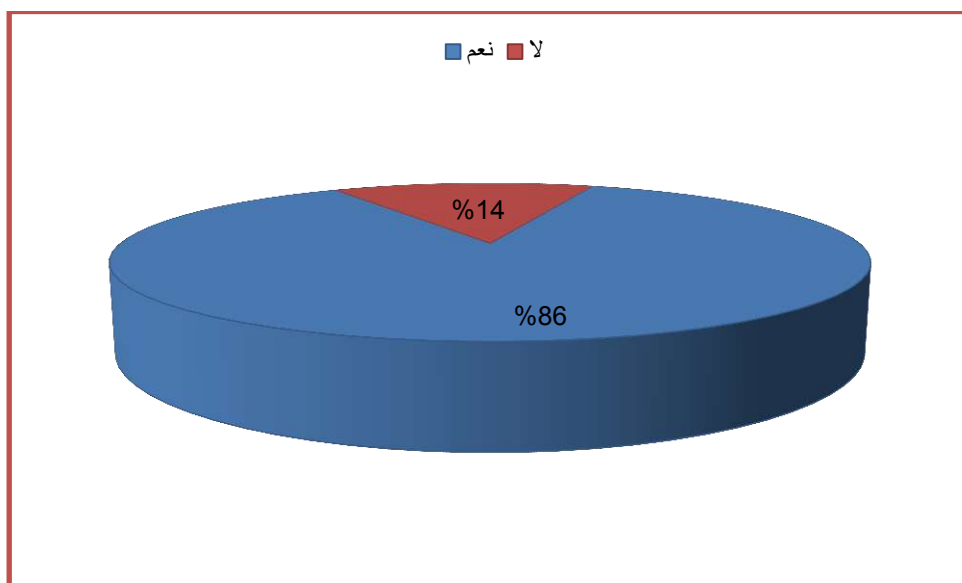
الجدول رقم(17): يمثل توزيع المبحوثين على نوعية الإرشادات والتوجيهات التي يقدمها المشرف تفيد في تحسين مستوى أداء العمال داخل المؤسسة.

النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات
98%	43	نعم
2%	1	لا
100%	44	المجموع



من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول والتمثيل البياني أعلاه تبين أن 43 من أفراد العينة أي ما يعادل 98 % اقروا على أن نوعية الإرشادات والتوجيهات التي يقدمها المشرف تفيدهم في تحسين مستوى أدائهم داخل المؤسسة، أما الفئة القليلة المقدرة نسبتهم ب 2 % اقروا على أن نوعية الإرشادات والتوجيهات التي يقدمها المشرف لا تفيدهم في تحسين مستوى أدائهم. من خلال هذه الشواهد الإحصائية نجد أن النسبة الغالبة تقر بان المشرف حريص ولديه رسالة إدارية هادفة من خلال التوجيهات التي يقدمها للعمال وهذا عامل ممتاز بين المشرف والعمال وهنا تكمل قوة رضا العمال باللوائح والتعليمات التي يقدمها المشرف. الجدول رقم(18): يمثل توزيع المبحوثين على مدى حرص العمال في تنفيذ أوامر المشرف بدون تعقيب أو رفض.

النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات
86%	38	نعم
14%	6	لا
100%	44	المجموع

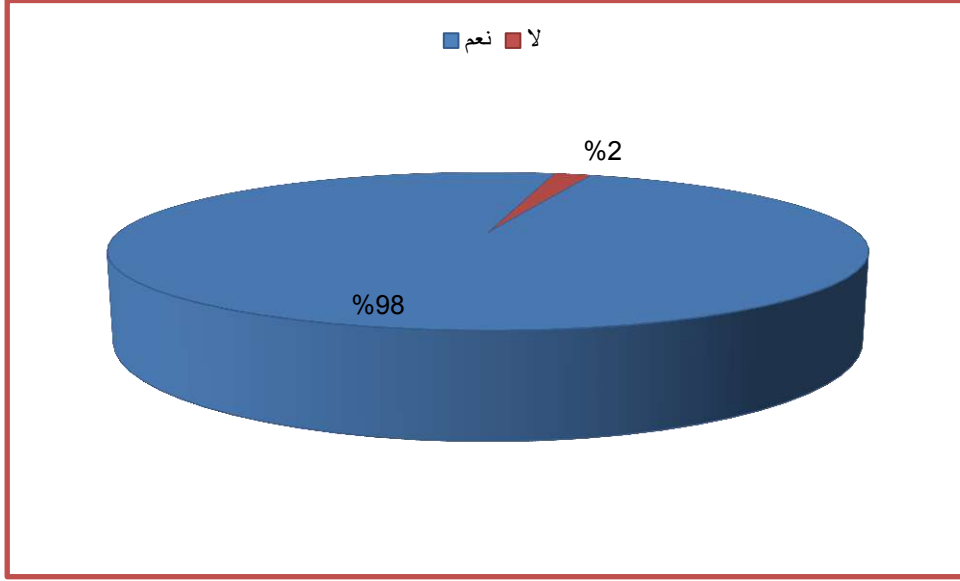


تؤكد البيانات الكمية في الجدول والتمثيل البياني أعلاه أن 86% من أفراد العينة يقرون أنهم حريصين على تنفيذ أوامر المشرف بدون تعقيب أو رفض، في حين أقر 14% من مجتمع البحث على عدم تنفيذ أوامر المشرف بدون تعقيب أو رفض، بعد اخذ آراء الفئة الراضية اتضح أن أسلوبه غير لائق وأن معاملته غير جيدة مما يرفضون بتاتا على تنفيذ أوامره. من خلال البيانات الإحصائية اتضح أن الفئة الغالبة هي التي تحرص على تنفيذ أوامر المشرف دون مناقشة خوفا من عقوبته أو الوقوع في مشاكل.

تفريغ البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة:

الجدول رقم(19): يمثل توزيع المبحوثين ما مدى علاقة العمال جيدة ومستقرة.

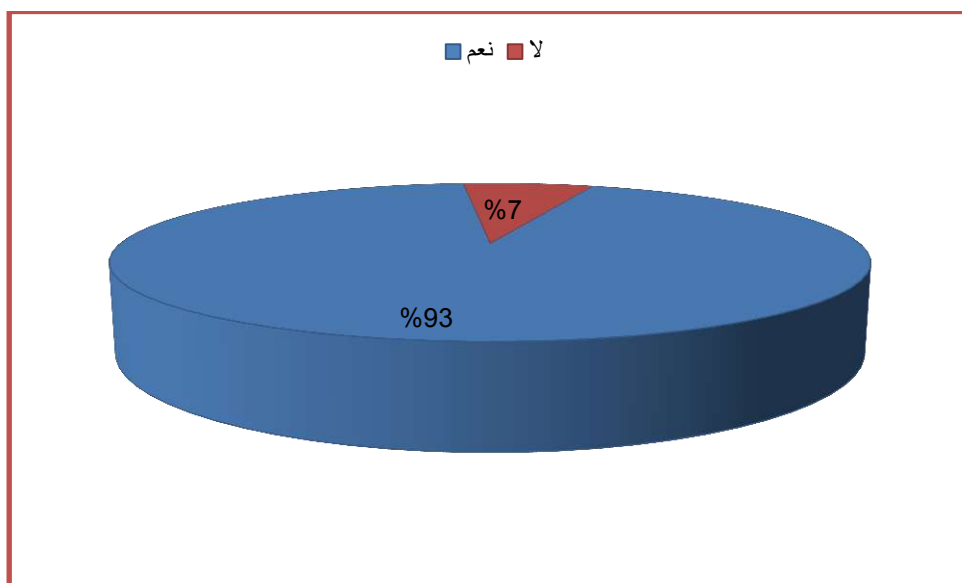
النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات
98%	43	نعم
2%	1	لا
100%	44	المجموع



من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول والتمثيل البياني أعلاه نجد أن 43 من أفراد العينة أي ما يعادل نسبتهم بـ 98% يؤكدون مدى جودة العلاقة الجيدة والمستقرة بينهم، أما 1 من أفراد العينة صرح بعدم استقرار العلاقة ما بينه وبين زملائه في العمل، من خلال هذه النتائج الإحصائية نؤكد أن أغلبية أفراد العينة يصرحون بان علاقتهم مع بعضهم البعض داخل المؤسسة ممتازة وتساعدتهم في التواصل فيما بينهم بسهولة وتوافق ويعتبر عامل وحافز لكل العمال للحفاظ على الرابطة وهذا ما يعرف بالتنظيم الغير رسمي داخل المؤسسة.

الجدول رقم(20): يمثل توزيع المبحوثين ما إذا كانت للرقابة دور فعال في رفع الروح المعنوية بين العمال.

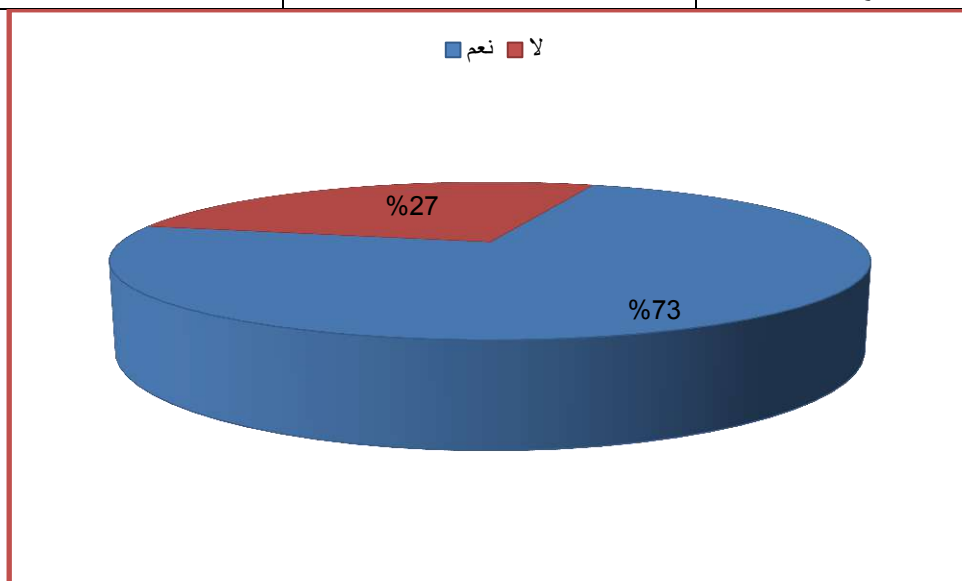
النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات
93%	41	نعم
7%	3	لا
100%	44	المجموع



من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول والتمثيل البياني أعلاه نجد أن 93% من أفراد العينة اقرروا ان للرقابة دور فعال في رفع الروح المعنوية بينهم، أما بقية الأفراد ما تعادل نسبتهم 7% اقرروا أن ليس للرقابة دور فعال في رفع الروح المعنوية بينهم. من خلال هذه النتائج نجد أن هذه النسب يمكن إرجاعها إلى صرامة الإجراءات التي تتخذها الرقابة بين العمال داخل المؤسسة.

الجدول رقم(21): يمثل توزيع المبحوثين ما مدى تأثير الضغوطات في تدني مستوى أداء العمال.

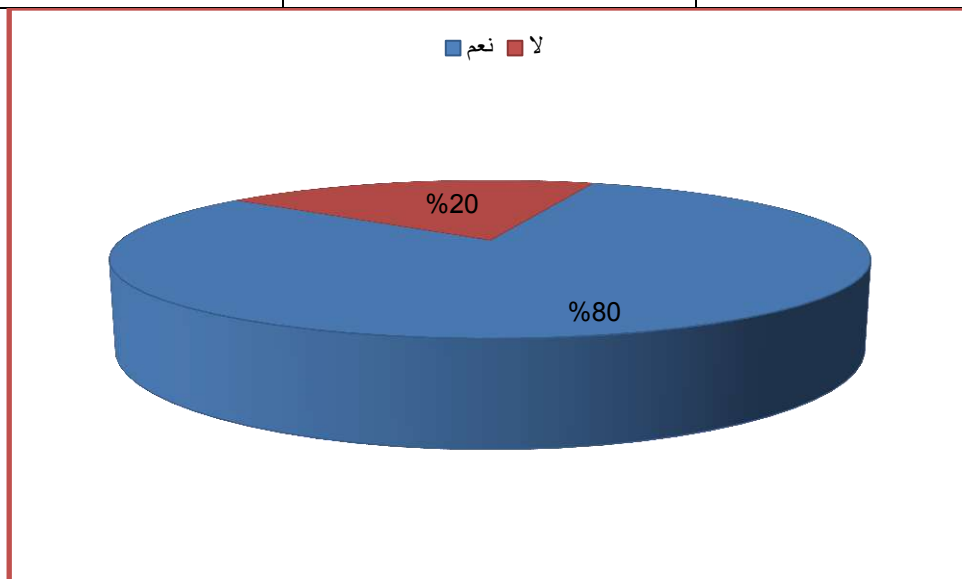
النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات
73%	32	نعم
27%	12	لا
100%	44	المجموع



من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول والتمثيل البياني نجد أن 32 من أفراد العينة والمقدرة نسبتهم بـ 73% أكدوا أن للضغوط داخل المؤسسة أثر في تدني مستوى أدائهم، أما الفئة الباقية التي تعادل نسبتهم بـ 27% أكدوا أن الضغوطات ليس لها أثر في تدني مستوى أدائهم. ومن خلال هذه النتائج الإحصائية يتضح أن الفئة الغالبة هي التي تقر أن الضغوطات داخل المؤسسة تساهم في تدني مستواهم وهذا سبب قد يسبب نوع من الإحباط والكآبة في نفسية العامل ويعتبر شيء سلبي بالنسبة للمؤسسة مما يخلق نوع من العراقيل داخل الإدارة ويسبب تراجع في مستوى أداء العامل مهما كان منصبه.

الجدول رقم(22): يمثل توزيع المبحوثين الذين يعملون ضمن فريق.

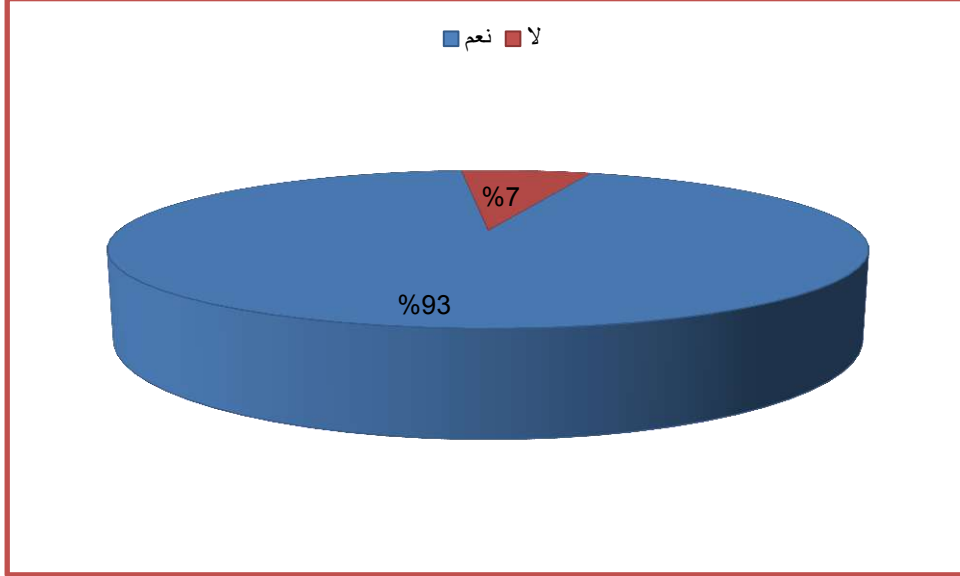
النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات
80%	35	نعم
20%	9	لا
100%	44	المجموع



من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول والتمثيل البياني نجد أن 35 من أفراد العينة والمقدرة نسبتهم بـ 80% أكدوا بأنهم يعملون ضمن فريق، بينما الفئة الأخرى والمقدرة بـ 20% أقروا بالعمل على انفراد والبعض منهم ذكر بأفضلية العمل لوحده، نستنتج من خلال البيانات الإحصائية التالية أن أفراد مجتمع البحث يفضلون العمل ضمن فريق لان هذا يدفعهم لاتخاذ القرارات والمشاركة وإبداء الآراء وتقديم اقتراحات حول العمل وهذا شيء يدل على أن المؤسسة تحرص على العمل الجماعي والأخذ بالآراء القيمة من العمال والاستفادة منها والعمل بها.

الجدول رقم(23): يمثل توزيع المبحوثين إذا ما حدثت مشاكل في العمل يتلقون المساعدة من زملاء.

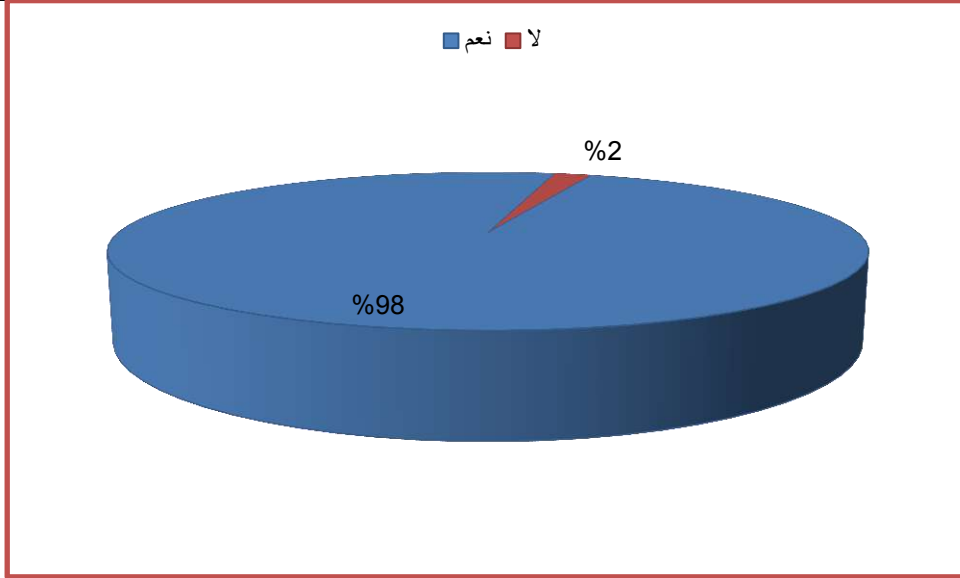
الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	41	%93
لا	3	%7
المجموع	44	%100



من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول والتمثيل البياني نجد أن 41 من أفراد العينة والمقدرة نسبتهم ب%93 يصرحون بأنه عندما تحدث مشاكل في العمل يتلقون المساعدة من زملائهم، بينما الفئة القليلة منهم والمقدرة نسبتهم ب%7 لا يتلقون المساعدة من زملائهم، من خلال البيانات الإحصائية التالية يتضح لنا أن أغلبية العمال داخل المؤسسة التسيير العقاري لهم الروح الجماعية بينهم ويظهر شملهم عند حدوث مشكلة داخل المؤسسة، وذلك بالوقوف مع زملائهم بيد واحدة يدافعون عنهم و يجدون الحلول مناسب.

الجدول رقم(24): يمثل توزيع المبحوثين بوجود علاقات إنسانية جيدة مع الزملاء في العمل.

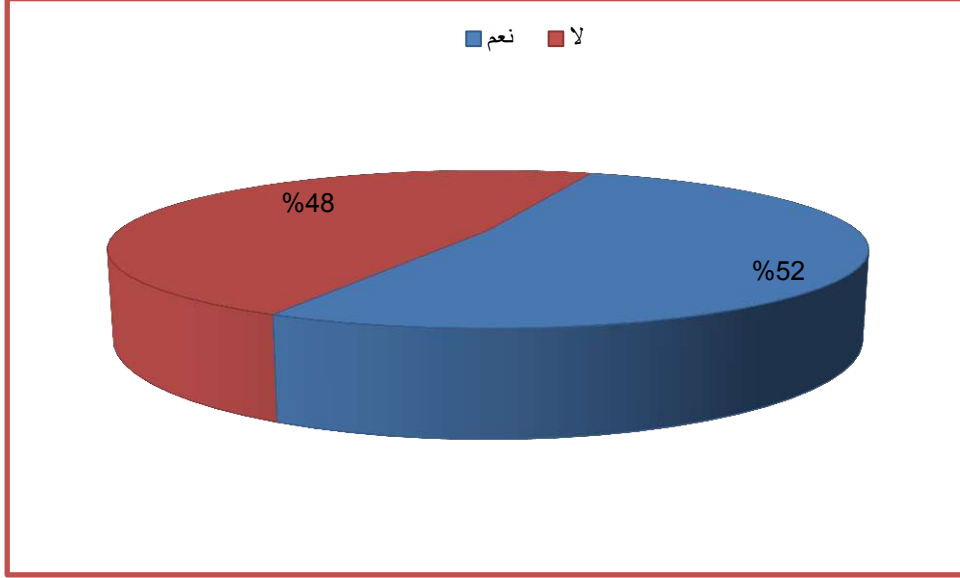
النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات
%98	43	نعم
%2	1	لا
%100	44	المجموع



من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول والتمثيل البياني نجد أن 43 من أفراد العينة والمقدرة نسبتهم ب%98 أكدوا بوجود علاقات إنسانية جيدة مع الزملاء في العمل، بينما الفئة القليلة الأخرى والمقدرة نسبتهم ب %2 صرحوا بأنه ليس هناك علاقة جيدة مع الزملاء في العمل، من خلال هذه البيانات يتضح لنا أن العلاقات الإنسانية لها اثر بليغ في سير المنظومة الإدارية بشكل جيد وهذا راجع إلى نوعية الأفراد العاملين داخل المؤسسة العقارية مما يجعلنا نصنفهم كأفراد ذوي مستوى عالي من التأقلم والتوافق العقلي، وهذا عامل يساعد في استمرارية المؤسسة والحفاظ على مركزها و مردوديتها.

الجدول رقم(25): يمثل توزيع المبحوثين على ما إذا كانت الرقابة تحد من حرية التواصل بين الزملاء في العمل.

النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات
%52	23	نعم
%48	21	لا
%100	44	المجموع



_ من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول والتمثيل البياني نجد أن 23 من أفراد العينة والمقدرة نسبتهم ب%52 يؤكدون على أن الرقابة تحد من حريتهم بالتواصل بين زملائهم في العمل، بينما الفئة الأخرى والمقدر عددهم 21 فرد بلغة نسبتهم ب %48 صرحوا على أن الرقابة لا تحد من حريتهم بالتواصل بين زملائهم في العمل، تقودنا هذه الشواهد بان النسب متقاربة مع بعضها البعض وذلك بتوضيح أفراد العينة على أن الرقابة لا تحد من التواصل بين زملائهم بقدر ما هي تلعب دور المتابعة اليومية أو شهرية للعمال.

2_تحليل ومناقشة نتائج الدراسة:

من خلال البيانات المجمعة من الميدان، توصلنا إلى عدد من النتائج والتي من خلالها نستطيع التحقق من صحة الفرضيات العامة لدراستنا وكذا الفرضيات الجزئية لها.

1_تحليل بيانات الفرضية الأولى:

__بالنسبة للفرضية الجزئية الأولى ومفادها: لطبيعة القوانين دور في انضباط العمال.

سنحاول أن نثبت صحة نتائج الفرضية الجزئية الأولى بالاعتماد على تحليل ونتائج الجداول السابقة.

__بالنسبة للجدول رقم(06): لاحظنا أن حرص العمال على احترام القوانين والقواعد داخل المؤسسة قد بلغت أعلى نسبة وهي مقدرة ب 93%، مقارنة مع تلك التي يدلي فيها العمال بعدم حرصهم على احترام القوانين والقواعد داخل المؤسسة والتي قدرت نسبتهم ب 7%.

__بالنسبة للجدول رقم(07): أقر عدد كبير من المبحوثين ما يقدر بنسبة 73% بان نوعية القوانين الصارمة داخل المؤسسة تخلق لديهم دافع من التحفيز. لان رضا العامل بنوعية اللوائح المفروضة عليه تكون لها خلفية ايجابية تخلق له جانب من الاستقرار الوظيفي.

__بالنسبة للجدول رقم(08): من خلال البيانات المصنفة في الجداول اتضح لنا أن الأغلبية من المبحوثين أكدوا عن مدى رضاهم عن النظام الرقابي داخل مؤسستهم بنسبة 64% وذلك عامل راجع إلى صرامة المشرف ونوعية القوانين السائدة داخل المؤسسة.

__بالنسبة للجدول رقم(09): لاحظنا أن الأغلبية الكبرى من العمال أكدوا على أن النظام الرقابي داخل المؤسسة ايجابي بالنسبة للتحسين أدائهم الوظيفي وذلك بنسبة 73%، وهذا ما أكدوه من خلال البيانات التي تم جمعها منهم مما يتضح لنا أن للرقابة لها دور فعال في تحسن أداء العمال.

__بالنسبة للجدول رقم(10): اجمع أغلبية العمال على أن اللوائح والتعليمات التي تفرضها الرقابة لها اثر في تحسين مستوى الأداء لديهم وذلك بنسبة بلغة 73%، نوضح من خلال هذه المعطيات أن للرقابة اثر ايجابي وذلك من خلال القوانين المفروضة على جميع العمال.

__من خلال ما تم عرضه توصلنا إلى أن للرقابة الإدارية دور كبير في تطبيق القوانين وتحسين مستوى الأداء لدى عمال -ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ورقلة- وذلك من خلال اعتمادها على التطبيق الحرفي للقوانين من طرف المشرف واحترام العمال وحرصهم للقوانين واللوائح التي تفرضها الرقابة عليهم، إضافة إلى تأكيدها بمدى رضاهم عن النظام الرقابي السائد داخلها وهذا بسبب صرامة وحرص المشرف على المتابعة والإشراف على جميع العمال مما يولد لديهم نوع من التحفيز وتحسين مستوى أدائهم.ومنه يمكن القول بان نتائج هذه المعطيات تؤكد صدق الفرضية الأولى وتحققها في ميدان الدراسة، والتي مفادها أن للرقابة ولطبيعة القوانين دور في انضباط العمال داخل المؤسسة.

2_تحليل بيانات الفرضية الثانية:

__بالنسبة للفرضية الجزئية الثانية ومفادها: يؤثر نمط الإشراف في مستوى روح مبادرة العمال.

سنحاول أن نثبت صحة نتائج الفرضية الجزئية الثانية بالاعتماد على تحليل ونتائج الجداول السابقة.

__بالنسبة للجدول رقم(12): يبين أن اغلب الباحثين بنسبة 68% اقروا بان المشرف صارم في تطبيق قوانين العمل وهذا عامل يؤدي إلى زيادة وتحسين أداء العمال وذلك من خلال التطبيق الصارم للقوانين لتجنب الوقوع في الأخطاء المهنية مما يجعل العمال في حالة اهتمام أكبر بعملهم الإداري.

__بالنسبة للجدول رقم(13): اقر عدد كبير من العمال أو الباحثين والمقدر نسبتهم ب 73% يؤكدون بان وجود المشرف أثناء فترة العمل يزيد من حرصهم بمهامهم الإدارية،وهذا راجع إلى صرامة القائد على العمليات التفقدية للعمال وإعطائهم التوجيهات و النصائح اللازمة من اجل الزيادة في المر دودية المهنية للمؤسسة.

__بالنسبة للجدول رقم(14): اتضح من خلال النسبة المقدرة ب 73% أن أفراد العينة أكدوا على أن الزيارات المفاجئة أثناء العمل من قبل المسؤول تدفعهم للعمل بجد وإخلاص، لان شعور العامل بالمراقبة يدفع لإبراز قدراته وخبراته من اجل تحسين أداء أكبر وجيد.

__بالنسبة للجدول رقم(15): من خلال النتائج التي تم جمعها من قبل الباحثين اتضح لنا أن 89% من أفراد العينة أكدوا على أن العلاقة الطيبة بينهم وطريقة تعامل المشرف أثناء تأديتهم للعمل تساعدهم في تحسين أدائهم داخل المؤسسة، وهذا عامل يبين على أن المنهج الذي يسير عليه المشرف داخل المؤسسة يساعد العمال في تحقيق كفاءة عالية وجيدة وخلق رابطة إدارية عالية وروح جماعية من اجل تحقيق أهداف المؤسسة.

__بالنسبة للجدول رقم(17): لاحظنا أن الأغلبية الكبرى من العمال أكدوا على أن نوعية الإرشادات والتوجيهات التي يقدمها المشرف تفيدهم في تحسين مستوى أدائهم داخل المؤسسة وقد بلغت نسبتهم 98%، وهذا عامل يدفع العمال لتطوير العمل والإبداع فيه واكتساب مهارات تفيدهم في مساهم المهني.

__بالنسبة للجدول رقم(18): اجمع العمال المقدر نسبتهم ب86% على مدى حرصهم في تنفيذ أوامر المشرف بدون تعقيب أو رفض وذلك خوفا من التقرير أو ملاحظات سيئة قد تصنف في السيرة الذاتية للعامل.

__من خلال ما تم عرضه توصلنا إلى أن نمط الإشراف داخل مؤسسة -ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ورقلة- له اثر كبير وذلك بصرامة المشرف في تطبيق القوانين وكذا حرص العمال على العمل بالتوجيهات والتعليمات التي يبثها المشرف داخل المؤسسة ، وعدم خوفهم بالزيارات المفاجئة له وقد خلف من وراءها دافع تحفيزي كبير في رفع الروح المعنوية للعمال ، إضافة إلى العلاقة الجيدة مع المشرف نجم عنها سرعة في تنفيذ الأوامر وعدم التعقيب عليها ورفضها،فيؤدي ذلك إلى انتظام العامل في عمله واحترامه للقوانين والقيام بالأداء المطلوب منه بإتقان وبأحسن مردود للحفاظ على استمرارية العمل داخل المؤسسة.ومنه يمكن القول بان نتائج هذه المعطيات تؤكد صدق الفرضية الثانية وتحققها في ميدان الدراسة، والتي مفادها أن نمط الإشراف له اثر في رفع مستوى روح مبادرة العمال داخل المؤسسة.

3_تحليل بيانات الفرضية الثالثة:

__بالنسبة للفرضية الجزئية الثالثة ومفادها: تساهم العلاقات الجيدة في رفع مستوى التعاون بين العمال.

سنحاول أن نثبت صحة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة بالاعتماد على تحليل ونتائج الجداول السابقة.

__بالنسبة للجدول رقم(19): اقر عدد كبير من العمال أو المبحوثين والمقدرة نسبتهم ب 98% على أن العلاقة بين العمال

جيدة ومستقرة، وهذا راجع لعملية سهولة التواصل بينهم ونوعية العمل الذي يشغلونه، من خلال دراستنا الميدانية وجدنا أن

المكاتب متقاربة مع بعضها وتقسيم العمل داخل المؤسسة يسير بشكل منتظم بروح جماعية.

__بالنسبة للجدول رقم(20): من خلال النتائج المتحصل عليها من طرف المبحوثين اتضح لنا أن نسبة كبيرة من أفراد العينة

والمقدرة نسبتهم ب 93% اقروا على أن للرقابة دور فعال في رفع الروح المعنوية بينهم، وهذا يشعدهم بتحسين أدائهم بفعلها، لان

شعور العامل المراقبة يدفعه لإبراز قدراته من اجل تحسين أداءه.

__بالنسبة للجدول رقم(21): تشير النتائج المتحصل عليها من مجتمع البحث أن نسبة 73% من العمال صرحوا من خلال

إجاباتهم على أن الضغوطات لها سبب في تدني مستوى أداءهم داخل المؤسسة وهذا سبب يوضح أن الوضع الإداري داخل

المؤسسة لا يشهد نوع من التوازن في تقسيم العمل.

__بالنسبة للجدول رقم(24): بلغة نسبة كبيرة مقدرة ب98% من عدد أفراد العينة على أن علاقاتهم الإنسانية مع الزملاء جد

جيدة وهذا عامل يعود إلى التفاهم بينهم في جميع الأمور الإدارية منها والذاتية.

__بالنسبة للجدول رقم(25): من خلال النتائج الأخيرة اتضح لنا أن 52% من أفراد العينة أكدوا على أن الرقابة تحد من

حريرتهم بالتواصل بين زملائهم في العمل، وهذا ما يدل على أن الرقابة تحد من التواصل الغير مرغوب فيه أثناء فترة العمل لأنه

سيحدث تسيب في العمل ونوع من الإهمال للوظيفة الإدارية.

__من خلال ما تم عرضه توصلنا إلى أن العلاقات الجيدة داخل-ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ورقلة-تساهم كثيرا في رفع

مستوى التعاون بين العمال، وهذا راجع إلى العلاقات الجيدة ما بينهم وان الروح الجماعية داخل المؤسسة تخلق نوع من التعاون لحل

بعض المشاكل ومواجهتها، وان للرقابة دور فعال في رفع هذه الروح المعنوية بينهم وذلك بتوطيد العلاقة من خلال النصح والإرشاد والتوجيهات والمساعدات التي يتلقونها من طرف المشرف.

3_ عرض النتائج العامة للدراسة:

بعد تفسير نتائج الدراسة والتأكد من صحة الفرضية الرئيسية يمكننا تلخيص نتائج الدراسة المتوصل إليها ما يلي:

__ للرقابة الإدارية دور في تحسين أداء العمال داخل مؤسسة الديوان ألولائي للترقية والتسيير العقاري بورقلة.

__ للرقابة دور فعال داخل المؤسسة كونها إحدى العمليات الإدارية المهمة.

__ إن لنمط الإشراف دور فعال في وضع نظام رقابي ناجح داخل المؤسسة حيث يسعى لتحقيق أهداف تساهم في تطوير الكفاءات المهنية للعمال.

__ نوعية القوانين والقواعد واللوائح التي يخضع لها العمال داخل المؤسسة تساهم بشكل فعال في زيادة مستوى أدائهم.

__ إن صرامة المشرف في تطبيق القوانين على العمال تدفعهم للحرص أكثر على العمل والتزامهم بما طلب منهم دافع أساسي في الحفاظ على قدراتهم المهنية والتطوير فيها.

__ يعتبر النظام الرقابي داخل المؤسسة العقارية ايجابي بالنسبة للعمال لتحسين أدائهم الوظيفي.

__ تعتبر الرقابة أداة فعالة داخل المؤسسة لأنها تخلق نوع من التحفيز للعمال وتحسن من قدراتهم.

__ انعدام الرقابة داخل المؤسسة يخلق نوع من لا انضباط والإهمال للوظائف الإدارية.

__ إن عملية الاتصال الفعلي بين العمال داخل المؤسسة تجعلهم مستقرين بجهد وبروح معنوية عالية تخدم مصالحهم ومصالح المؤسسة.

__ العمل ضمن فريق جماعي من أهم النتائج المتوصل إليها داخل المؤسسة العقارية.

الخلاصة

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل من عرض المعطيات والبيانات التي تم جمعها من أفراد مجتمع البحث، قمنا بتحليل ومناقشة هاته النتائج من خلال ما قامت عليه فرضيات الدراسة، فحاولنا ترجمة هذه المعلومات باستخدام الأساليب الكمية ذات الدلالة الإحصائية إلى مجموعة حقائق مرتبطة بموضوع الدراسة، حيث توصلنا إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بالبحث بموضوعية.

الخاتمة

خاتمة

في ختام دراستي أقول بان كل ما تم عرضه وشرحه حول الرقابة الإدارية إذ تعتبر من أهم الوظائف الإدارية والتي من خلالها وبواسطتها يتم زيادة أداء العمال وتحسين قدراتهم داخل المؤسسة.

ومن خلال ما تطرقت في دراستي بشقيها النظري والميداني والتي كانت بعنوان الرقابة الإدارية ودورها في تحسين أداء العمال داخل المؤسسة، حيث تعد الرقابة أهم عنصر في زيادة الكفاءة والفعالية بمختلف طرقها وأهدافها والتي هي بصدد تحقيقها، لأنه كلما زادت الرقابة المستمرة كلما زاد أداء العمال.

أما ما توصلت إليه في بيانات الجانب التطبيقي (الدراسة الميدانية) والتي كانت بمؤسسة الديوان ألولائي للترقية والتسيير العقاري-بورقلة تبين لنا أن الرقابة الإدارية ونظامها يحقق أداء فعلي لقدرات العمال ويحسنه ويطوره.

وبالتالي تعتبر الرقابة الإدارية جسر له علاقة بأداء العمال داخل المؤسسة وهذا ما اتضح لنا من خلال النتائج والبيانات الإحصائية المتحصل عليها من موضوع دراستنا.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1_الكتب:

- 1) ابن منظور أبي فضل جمال الدين محمد بن مكرم الأنصاري، لسان العرب، دار صادر، ط4، بيروت 2003.
- 2) بدوي احمد زكي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، دار النشر للجامعيين، ط1، بيروت، 1971.
- 3) الزعبي علي فلاح ، بن بريكة عبد الوهاب ، مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2003.
- 4) الطراونة حسين احمد ، د توفيق صالح عبد الهادي، الرقابة الإدارية المفهوم والممارسة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.
- 5) عياصرة محمود معن و مروان محمد بني احمد، القيادة والرقابة والإتصال الإداري، دار الحامد، ط1، عمان، 2008.
- 6) عياصرة محمود معن ومروان محمد، مرجع سابق.
- 7) عياصرة محمود معن ومروان محمد، مرجع سابق.
- 8) عياصرة محمود معن ومروان محمد، مرجع سابق.
- 9) علي شريف وآخرون، الإدارة المعاصرة، دار الفكر الجامعية، مصر، 2008.
- 10) عياصرة محمود معن ومروان محمد، مرجع سابق.
- 11) المغربي عبد الحميد عبد الفتاح ، الأصول العلمية لإدارة الأعمال، المكتبة العصرية، 2011.
- 12) رزق إيهاب صهيب محمود ، الإدارة الأسس والوظائف، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2001.
- 13) سالم فؤاد وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الجامعة الأردنية، عمان، 1985.
- 14) عياصرة معن محمود ، مروان محمد بني احمد، القيادة والرقابة والإتصال الإداري، دار الحامد، ط1، عمان، 2008.
- 15) عباس علي، مرجع سابق.
- 16) عباس علي ، مبادئ الإدارة، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2007.

- 17) عباس علي ، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
- 18) الخطيب محمد محمود ، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 19) المبيضين محمد عقله وآخرون، التدريب الإداري الموجه بأداء، ط1، العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001.
- 20) سلطان محمد سعيد ، السلوك الإنساني في المنظمات، ط1، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 21) السلمي علي ، تطور الفكر التنظيمي، ط1، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.
- 22) شبر كاظم جواد، إدارة الإنتاج، ط2، مطبعة دار الجاحظ، العراق، 1976.
- 23) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، ط1، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
- 24) أمال بوسفط ، الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم اجتماع، تخصص: تنظيم وعمل ، بجامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2016.
- 25) موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية تدريبات علمية، ت: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه/الجزائر، ط1، 2004/2006.
- 26) سفاري ميلود ، الطاهر سعود، المدخل إلى المنهجية في علم اجتماع، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.
- 27) جندلي عبد الناصر ، تقنيات ومناهج البحث العلمي في العلوم السياسية والاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3،
- 28) قاسم محمد ، المدخل إلى مناهج البحث العلمي، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 1999.
- 29) المغربي كامل محمد ، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الثقافة، عمان، 2009.
- 30) غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة قسنطينة، 2004.
- 31) الدعليج إبراهيم عبد العزيز ، مناهج وطرق البحث العلمي، دار صفاء، عمان، ط1، 2009.

32) زرواتي رشيد، تدريب على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، 2008.

33) محمد إبراهيم المختار ، مراحل البحث الاجتماعي وخطواته الإجرائية، جامعة الفتح، القاهرة، ط1، 2005.

2_ الرسائل الجامعية:

1_ أمال يوسف: الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، بمؤسسة الخزف الصحي

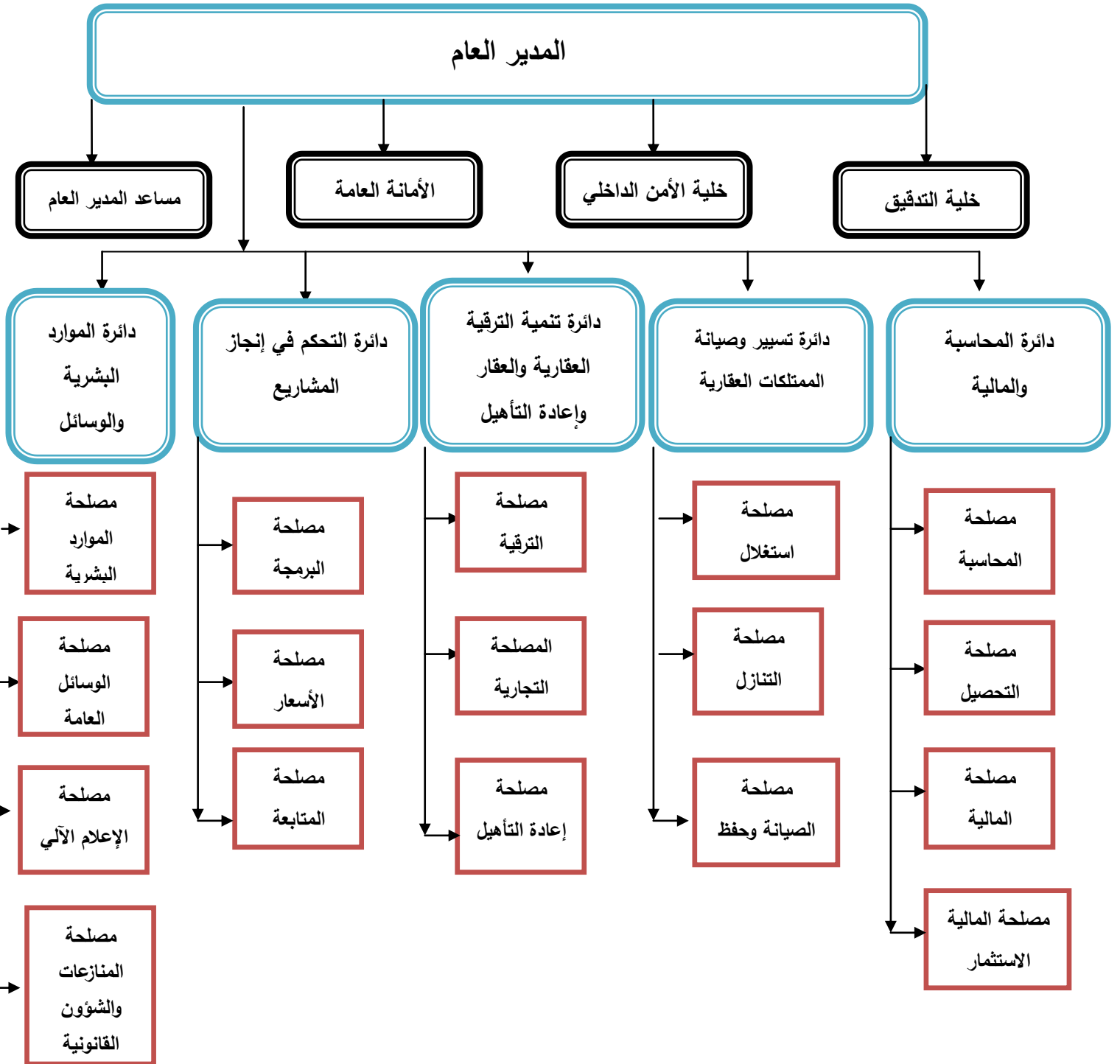
جيكل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2015.

2_ دلال غلوسي: الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تبسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية

العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

قائمة الملاحق

الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI:



الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ورقلة



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمقراطية

إستمارة بحث بعنوان:



دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء العمال داخل المؤسسة

(دراسة ميدانية بمؤسسة: ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ورقلة OPGI)

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر شعبة علم الاجتماع والديمقراطية تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل.

تحت إشراف: أ.د/عزيز

من إعداد الطالب:

قودة

زكري محمد العيد

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تندرج في إطار بحث لنيل شهادة ماستر في تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، لذا أرجوا منكم أن تعبروا عن آرائكم حول كافة بنود هذه الاستمارة بصدق وأمانة، فمصادقية وصلاحيته نتائجها تتوقف على مدى مطابقتها أجوبتكم لحقيقة شعوركم.

أدعوكم للتعبير عن رأيكم واختياراتكم نحو كل عبارة بوضع العلامة المناسبة (x).

السنة الجامعية "2022/2021"

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1_الجنس:

ذكر أنثى

2_السن.....

3_المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي تكوين مهني

4_الحالة المدنية:

أعزب(ة) متزوج(ة) مطلق(ة) أرمل(ة)

5_الخبرة المهنية:.....

المحور الثاني: لطبيعة القوانين دور في انضباط العمال.

1_هل تحرص على احترام قوانين وقواعد العمل داخل مؤسستك؟ نعم لا

2_هل نوعية القوانين الصارمة داخل المؤسسة تخلق دافع من التحفيز لديك؟ نعم لا

3_هل أنت راضٍ عن النظام الرقابي داخل مؤسستك؟ نعم لا

4_هل النظام الرقابي داخل مؤسستك ايجابي بالنسبة لتحسين أدائك الوظيفي؟ نعم لا

5_اللوائح والتعليمات التي تفرضها الرقابة هل لها أثر في تحسين مستوى أدائك؟ نعم لا

6_هل إدارة المؤسسة صارمة في تطبيق القوانين؟ نعم لا

المحور الثالث: يؤثر نمط الإشراف في مستوى روح مبادرة العمال.

- 1_ هل المشرف صارم في تطبيق قوانين العمل ؟ نعم لا
- 2_ هل بوجود المشرف أثناء فترة العمل يزيد من حرصك بمهامك الإدارية ؟ نعم لا
- 3_ هل الزيارات المفاجئة أثناء العمل من قبل المسؤول تدفعك للعمل بجد وإخلاص ؟ نعم لا
- 4_ طريقة تعامل المشرف أثناء تأدية عملك هل تساعدك في تحسين أدائك ؟ نعم لا
- 5_ هل حضور المشرف بشكل دائم يؤدي إلى زيادة مستوى كفاءتك ؟ نعم لا
- 6_ هل تفيديك الإرشادات والتوجيهات التي يقدمها لك المشرف في تحسين مستوى أدائك داخل المؤسسة ؟ نعم لا
- 7_ هل تحرص على تنفيذ أوامر المشرف في عملك بدون تعقيب أو رفض ؟ نعم لا
- إذا كانت الإجابة ب لا، بسبب:
- ضغطه عليك
- معاملته غير جيدة
- أسلوبه غير مقبول

المحور الرابع: تساهم العلاقات الجيدة في رفع مستوى التعاون بين العمال.

- 1_ هل علاقتك مع زملاء العمل جيدة ومستقرة ؟ نعم لا
- 2_ هل ترى أن للرقابة دور فعال في رفع الروح المعنوية بين العمال ؟ نعم لا
- 3_ هل بعض الضغوطات عليك تؤثر في تدني مستوى أدائك ؟ نعم لا
- 4_ هل تعمل ضمن فريق عمل ؟ نعم لا
- إذا كانت الإجابة ب لا، مع ذكر السبب:.....
- 5_ في حالة تعرضك لمشاكل في العمل هل تتلقى المساعدة من طرف زملائك؟ نعم لا
- 6_ هل توجد علاقات إنسانية جيدة مع زملائك في العمل ؟ نعم لا
- 7_ هل تحد الرقابة من حريتك بالتواصل مع زملائك في العمل ؟ نعم لا

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



جامعة قاصدي مرباح بورقلة

كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية

مصلحة شؤون الطلبة

الرقم...ك.33.../2022

السنة الجامعية: 2021/2022

إلى السيد(ة): مدير الديوان الولائي للترقية والتسيير العقاري OPGI

الموضوع: تقديم تسهيلات

في إطار التعاون بين الجامعة والمؤسسات الوطنية، تقوم كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بتدريب الطلبة علميا وعمليا على إنجاز البحوث والدراسات الميدانية، وهذا من أجل إعدادهم وتكوينهم لخدمة قضايا البحث العلمي وتحقيق أهداف المنظومة التعليمية.

وعليه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة الطالب(ة):

- محمد العيد زكري

التخصص : علم الاجتماع تنظيم وعمل

المستوى : الثانية ماستر

الأستاذ(ة) المشرف : عزيز قودة

موضوع الدراسة : دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء العمال داخل المؤسسة

نحن على يقين بأنكم ستبذلون الجهد الكافي في إطار ما يسمح به القانون لتقديم التسهيلات الضرورية لطلابنا.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

ورقلة في : 14 فيفري 2022

إمضاء رئيس القسم

رئيس قسم علم الاجتماع و الجغرافيا

إمضاء : عزيز قودة



22 FEB 2022

رئيس دائرة الموارد البشرية
و الوسائل العامة
الطاهر عيسى