

جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم: علم النفس وعلوم التربية



مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاجتماعية

الشعبة: علم النفس العمل

التخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إعداد الطالبتين: - شهرزاد خويلدي

- مسعودة هني

عنوان المذكرة:

## الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال شركة سونلغاز لولاية ورقلة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

06/06/2024

أمام لجنة المناقشة المكونة من الأساتذة:

الإسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
أ. فايزة رويم	أستاذ التعليم العالي	جامعة ورقلة	رئيسا
أ. الحاج كادي	أستاذ محاضر أ	جامعة ورقلة	مشرفا ومقررا
أ. نبيلة بن الزين	أستاذ محاضر ب	جامعة ورقلة	مناقشا

الموسم الجامعي: 2024/2023

جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم: علم النفس وعلوم التربية



مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاجتماعية

الشعبة: علم النفس العمل

التخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إعداد الطالبتين: - شهرزاد خويلدي

- مسعودة هني

عنوان المذكرة:

## الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال شركة سونلغاز لولاية ورقلة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

06/06/2024

أمام لجنة المناقشة المكونة من الأساتذة:

الصفة	الجامعة	الدرجة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة ورقلة	أستاذ التعليم العالي	أ. فايزة رويم
مشرفا ومقررا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر أ	أ. الحاج كادي
مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر ب	أ. نبيلة بن الزين

الموسم الجامعي: 2024/2023

# شكر وتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على رسوله الكريم

فالشكر لله وحده على فضله وإحسانه الذي أنعم علينا بنعمة العلم  
وحننا على مثابرة الجهد في الحصول عليه بلا حدود لزمان ومكان.

نتوجه بالشكر الجزيل والتقدير الكبير إلى الأستاذ الدكتور المشرف على هذا العمل

" الدكتور الحاج كادي "

الذي سعى وبكل أمانة علمية وعملية إلى توجيهنا الوجهة السليمة والصحيحة في البحث.  
وبالغ شكرنا وعرفاننا إلى جميع أساتذتنا الكرام بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

" بجامعة قاصدي مرباح "

كما نخص بالشكر إلى عمال شركة سونلغاز على حسن الاستقبال  
وشكرا لكل من ساعدنا لإنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد وكانوا لنا بمثابة السند،  
والدعم والتشجيع.

وأسأل الله العظيم أن يسددنا ويلهمنا رشد السداد في القول.

## الملخص:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال شركة سونلغاز ورقلة. وتهدف كذلك لتعرف على مستوى الأداء الوظيفي للموظفين ومعرفة الفروقات الموجودة في الأداء الوظيفي باختلاف المتغيرات ( الجنس، الخبرة العملية، المؤهل العلمي )، وطبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من (120) موظف بشركة سونلغاز ورقلة في عام ( 2023-2024)، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لموضوع الدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التالية:

- 1- يوجد مستوى مرتفع للأداء الوظيفي لدى عمال شركة سونلغاز ورقلة.
- 2- توجد علاقة إرتباطية قوية موجبة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى عمال شركة سونلغاز ورقلة.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي لدى عمال شركة سونلغاز ورقلة تعزى لمتغير الجنس.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي لدى عمال شركة سونلغاز ورقلة تعزى لمتغير الخبرة العملية.
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي لدى عمال شركة سونلغاز ورقلة تعزى لمتغير المؤهل

**Abstract :** The present study aims to investigate administrative control and its relationship with job performance among employees of Sonelgaz, Ouargla. Additionally, it seeks to determine the level of job performance of the employees and identify the differences in job performance according to various variables (gender, work experience, educational qualification). This study was conducted on a sample of 120 employees of Sonelgaz, Ouargla, during the year 2023-2024. The descriptive-analytical method was used due to its appropriateness for the study's subject matter .

The study concluded with several findings, including:

1. There is a strong positive correlation between administrative control and job performance among the employees of Sonelgaz, Ouargla.
2. There is a high level of job performance among the employees of Sonelgaz, Ouargla.
3. There are no statistically significant differences in job performance among the employees of Sonelgaz, Ouargla, attributed to the variable of gender.
4. There are no statistically significant differences in job performance among the employees of Sonelgaz, Ouargla, attributed to the variable of work experience.
5. There are no statistically significant differences in job performance among the employees of Sonelgaz, Ouargla, attributed to the variable of educational qualification.

Keywords : - administrative control - professional performance

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	الشكر
ب	الملخص
ج-د-هـ	فهرس المحتويات
و	فهرس الجداول
ي	فهرس الإشكال
ي	فهرس الملاحق
	مقدمة
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الأول: تقديم موضوع الدراسة</b>	
1	1_ مشكلة الدراسة.
3	2_ تساؤلات الدراسة.
9	3_ فرضيات الدراسة.
9	4_ أهمية الدراسة.
10	5_ أهداف الدراسة.
10	6_ التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة.
<b>الفصل الثاني: الرقابة الإدارية</b>	
12	تمهيد
13	1. مفهوم الرقابة الإدارية.
14	2. أهمية الرقابة الإدارية.
14	3. أهداف الرقابة الإدارية.
15	4. أنواع الرقابة الإدارية.
17	5. خصائص الرقابة الإدارية.
17	6. أساليب الرقابة الإدارية.

18	7. مزايا وعيوب الرقابة الإدارية.
19	8. مجالات الرقابة الإدارية.
20	9. مراحل وخطوات العملية الرقابية.
22	10. معوقات الرقابة الإدارية.
23	خلاصة الفصل:
<b>الفصل الثالث: الأداء الوظيفي</b>	
25	تمهيد:
26	1_ مفهوم الأداء الوظيفي.
28	2_ أهمية الأداء الوظيفي.
28	3_ عناصر ومكونات الأداء الوظيفي.
29	4_ محددات وخصائص الأداء الوظيفي.
30	5_ أنواع وأبعاد الأداء الوظيفي.
32	6_ العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.
34	7_ مفهوم تقييم الأداء الوظيفي.
35	8_ خطوات وأهداف تقييم الأداء.
37	خلاصة الفصل:
<b>الجانب الميداني</b>	
<b>الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية</b>	
39	تمهيد:
40	أولاً: إجراءات الدراسة الإستطلاعية
40	1_ الدراسة الاستطلاعية.
41	2_ المنهج المتبع.
41	3_ أدوات المقياس.
42	4_ الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة.
45	ثانياً: إجراءات الدراسة الأساسية.
45	1_ مجتمع الدراسة.
48	2_ حدود الدراسة.

49	3_ الأساليب الإحصائية المستخدمة.
	خلاصة الفصل
	الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة
52	تمهيد:
53	1_ عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتيجة التساؤل الأول.
54	2_ عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الأولى.
55	3_ عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الثانية.
57	4_ عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الثالثة.
59	5_ عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الرابعة.
62	استنتاج عام
64	قائمة المراجع
70	قائمة الملاحق

## فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
رقم (01)	أنواع الرقابة من حيث نوعية الإنحراف.	16
رقم(02)	توزيع عينة الدراسة الإستطلاعية.	40
رقم(03)	الدرجات حسب مقياس ليكارت الخماسي.	42
رقم (04)	حساب صدق الأداة بطريقة المقارنة الطرفية ( الرقابة الإدارية).	43
رقم(05)	الثبات لمعامل ألفا كرونباخ للرقابة الإدارية.	43
رقم(06)	حساب صدق الأداة بطريقة المقارنة الطرفية ( الأداء الوظيفي).	44
رقم (07)	قياس الثبات لمعامل ألفا كرونباخ للأداء الوظيفي	45
رقم(08)	توزيع عينة مجتمع الدراسة.	46
رقم(09)	التكرارات والنسب المئوية للجنس.	46
رقم(10)	التكرارات والنسب المئوية للخبرة العملية	47
رقم(11)	يوضح التكرارات والنسب المئوية للمؤهل العلمي	47
رقم(12)	حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأداء الوظيفي	53
رقم(13)	حساب المتوسط المرجح للمعاملات	53
رقم(14)	معامل ارتباط بيرسون ودلالته الإحصائية للعلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي.	54
رقم(15)	اختبار t teste لعينتين مستقلتين لاختبار الفروق تبعا للجنس.	56
رقم(16)	اختبار تحليل التباين الأحادي للخبرة العملية	57
رقم(17)	تحليل التباين الأحادي للفروقات بين وجهات نظر الفئة الشمولية الخبرة العملية	58
رقم(18)	اختبار t teste لعينتين مستقلتين لاختبار الفروق تبعا للجنس.	59

## فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
رقم ( 01 )	عملية القياس والمقارنة.	20
رقم ( 02 )	مراحل العملية الرقابية.	21
رقم ( 03 )	العوامل المؤثرة في الأداء.	33
رقم (04)	دائرة نسبية توضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	46
رقم ( 05 )	دائرة نسبية توضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العملية.	47
رقم ( 06 )	دائرة نسبية توضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس المؤهل العلمي.	48

## فهرس الملاحق

رقم الملحق	العنوان	الصفحة
01	قائمة الأساتذة المحكمين	70
02	استمارة الاستبيان	71
03	نتائج الدراسة لمخرجات لـ spss	74

# الجانب النظري

## الفصل الأول:

### تقديم موضوع الدراسة

1. مشكلة الدراسة.
2. تساؤلات الدراسة.
3. فرضيات الدراسة.
4. أهمية الدراسة.
5. أهداف الدراسة.
6. التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة.

## مقدمة:

إن التغيرات السريعة التي حدثت ومازالت تحدث في عالم اليوم في مختلف المجالات وبالخصوص الاقتصادية منها تسببت في زيادة الضغط على مختلف المؤسسات من أجل مواكبة هذه التغيرات والتطورات كنتيجة حتمية لهذه التغيرات، اضطرت المؤسسات إلى العمل على تغيير استراتيجياتها وسياساتها مع إعادة النظر في رؤيتها والرسالة التي أنشأت من أجل تحقيقها إضافة إلى ما سبق فإن المؤسسات في وقتنا الحالي وخاصة الناجحة منها أعادت النظر في الأهمية النسبية للموارد التي تستخدمها للقيام بنشاطاتها وتنفيذ استراتيجياتها. (بوزيان: 2018-2019).

تعد الموارد البشرية من أهم الموارد في المؤسسة باعتبارها مصدرا أساسيا لمصادر التنمية والتطور، فبعد أن كانت مجرد يد عاملة منتجة ومنفذة أصبحت المؤسسات تتنافس من أجل الحصول على أفضل المهارات والعمل على تطويرها نظرا لتأثيره على باقي الوظائف.

ولهذا تسعى جل المؤسسات العمومية من أجل الارتقاء والنهوض، وذلك من خلال تطوير إمكانياتها للوصول إلى الأهداف التي سطرته، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل والعقلاني لطاقتها البشرية وإمكاناتها المادية ولو استطاعت المؤسسة التحكم والسيطرة في إمكانياتها المادية فإن الأمر يختلف في الطاقات البشرية، فرغم توفرها إلا أنه يصعب التحكم فيها نظراً لقابلية سلوكها للتغير على مر الزمن.

فنجاح أي مؤسسة مرهون بما تمتلكه من كفاءات وقدرات بشرية، لذلك نجد أن المؤسسات تهتم بها لأنها الركيزة الأساسية لتحقيق أهدافها، وذلك بالعمل على تنميتها وتطويرها، إلا أن هناك كثير من المشكلات التي تواجهها لسعيها نحو تحقيق أهدافها المرجوة. مما يستدعي دراسة وتحليل سلوك العاملين وتصرفاتهم في المؤسسة بهدف توجيه سلوكهم للإنجاز المرغوب فيه والذي يتلاءم مع مخططاتها وأهداف المؤسسة.

إذ يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، حيث يشكل الأداء الوظيفي أهمية أساسية للمؤسسات المتعددة من خلال الاستغلال الأمثل لقواها ومواردها البشرية، لتصبح المؤسسة قادرة على التطور والتعامل الجيد مع كل المتغيرات التي تطرأ خلال إنجاز الأعمال (غازي: 2013)

لقد أثبتت العديد من الدراسات والتجارب الميدانية أن سبب نجاح الكثير من المؤسسات وتطورها يمكن إرجاعه للأفراد العاملين بها إلى وجود إدارة فعالة تهتم بحالتهم ومصالحهم.

وتعتبر الرقابة من المؤثرات الأساسية التي تلعب دوراً هاماً وحيوياً في تنشيط سلوك الأفراد وتقويمه من خلال خلق الرغبة لديهم في رفع الأداء، الأمر الذي أدى بالمؤسسة إلى وضع نظام للرقابة ومن تم الوصول إلى تحقيق أهدافهم، مما يعمل على زيادة الثقة لدى العمال داخل المؤسسة، فهو يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للعمل أكثر وتحقق لهم الرضا عن ذلك العمل مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء.

إن دراسة الرقابة والأداء الوظيفي من المواضيع البحثية الهامة في مجال إدارة الأعمال، فالعامل المدعم والمحفز إيجابياً والراضي عن عمله يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة وزيادة الأداء المنشود وتعزيز القيم الإيجابية في المؤسسات، وهذا ما يستلزم وضع نظام رقابي ملائم يجعل الموظفين يقدمون أقصى ما لديهم من إمكانيات في أعمالهم بالإضافة إلى تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة لديهم.

وهذا ما سنحاول توضيحه في هذه الدراسة، ومن أجل تحقيق أهدافها قمنا بتقسيمها إلى خمسة

فصول:

**الفصل الأول:** حيث يتضمن الجانب النظري في تقديم موضوع الدراسة حيث شمل على المقدمة، مشكلة الدراسة، تساؤلاتها وفرضياتها، ثم أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، التحديد الإجرائي لمتغيرات الدراسة.

**الفصل الثاني:** خصص هذا الفصل للرقابة الإدارية حيث تم التطرق فيه إلى ماهية الرقابة الإدارية

**الفصل الثالث:** خصص هذا الفصل للأداء الوظيفي حيث تم التطرق فيه إلى ماهية الأداء الوظيفي

**الفصل الرابع:** خصص الجانب الميداني للدراسة في إجراءات الدراسة الميدانية من خلال التعريف بمنهجها، وحدودها، الدراسة الاستطلاعية، وخصائصها السيكمترية، وعينة الدراسة الأساسية، ثم الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وأخيراً خلاصة الفصل.

**الفصل الخامس:** خصص هذا الفصل في عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها والإجابة عن أسئلتها للحصول على نتائج الدراسة.

كما تضمنت الدراسة الملاحق المرتبطة بالموضوع بالإضافة إلى قائمة المراجع المستخدمة.

## 01\_ إشكالية الدراسة:

يشهد العالم تحولات وتغيرات عميقة والتي عادة ما تكون تأثيراتها واضحة على الأبنية الاجتماعية وما تتضمنه من مؤسسات اجتماعية واقتصادية وسياسية لدول العالم على اختلاف درجتها في التقدم والنمو. وفي خضم هذه التغيرات بدأ الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها العنصر البشري في عملية التنمية والمحور الأساسي لمواجهة تحديات العصر والمتغيرات المتلاحقة.

يعد المورد البشري العصب الرئيسي لنجاح أي مؤسسة وأحد الموجودات الثمينة والضرورية لها، والتي لا يمكن الاستغناء عنها أو استبدالها، ويعتبر الوسيلة المباشرة لتحقيق أهدافها وتتوقف عليها عملية بقائها أو استبدالها، من خلال تهيئة الظروف الملائمة للعمل والتي تشترط ضرورة تكوين وتدريب العمال بغرض تأهيلهم والرفع من قدراتهم وكفاءتهم للقيام بالوظائف المنوطة بهم بفعالية عالية وفق ما تقتضيه إستراتيجية المنظمة وخططها التنظيمية والهيكالية. ( بوطالب: 2018\_2019، ص 5 ).

ويبرز دور إدارة الموارد البشرية في تسيير علاقة المورد البشري بالمنظمة التي ينتمي إليها وفقا لما ينصب عليه القانون من جهة، وضمان التسيير الجيد لكل مساره المهني منذ التحاقه بالمؤسسة إلى غاية إحالته على التقاعد. ويعتبر ضمان الاستقرار والسلامة المهنية في العمل من أولويات إدارة الموارد البشرية لكونها أساس بعث الاطمئنان والسكينة في المورد البشري أثناء تأديته لمهامه.

تعد الرقابة الإدارية من أهم الوظائف والدعائم، التي تركز وتقوم عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها وذلك لما لها من دور في اكتشاف الأخطاء والانحرافات الموجودة في مختلف المستويات الإدارية، كما تساهم وتقوم بتقييم الوظائف والأعمال التي يتم انجازها كما ونوعا مقارنة بما هو محدد سلفا، كما تساهم في رفع الفعالية التنظيمية للعمال داخل المؤسسة. ( هويدي، شكة: 2020\_2021، ص 5 ).

تعتبر الرقابة الإدارية من أكثر الموضوعات التي لقت اهتمامات كبيرة ومتزايدة في العديد منها: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية فهي تعتبر من المحددات الرئيسية لمدى نجاح أو فشل أي مؤسسة في تحقيق أهدافها واستمرارها، فهي تشكل وظيفة جوهرية للإدارة. ومفهومها يتبلور في تقييم النشاط العقلي ومقارنته بالمخطط وتحديد الانحرافات ومعالجتها. ( بدرين، قمر: 2016\_2017، ص 6 ).

ومن هنا تبرز الرقابة في كونها الوسيلة الفعالة لمعرفة مستوى الأداء والطرق المتبعة في تنفيذ الخطة والتحقق من أن هذه الأنشطة تتم وفقا للسياسات والخطط الموضوعية، وأن هذا التنفيذ يتم على نحو سليم وأن معرفة العمل الإداري يؤدي إلى تحقيق الأغراض التربوية على النحو المأمول، بل التأكد بأن الأداء يسير حسب الخطط الموضوعية بهدف رفع مستوى هذا الأداء وذلك بتوفير التنظيم الملائم.

وما يؤكد ذلك ما جاء في دراسة دلال غلوسي (2015) بعنوان " الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة":

والتي هدفت إلى التعرف على واقع التسيب الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق، وتبسيط الضوء على آلية الرقابة الإدارية وظاهرة التسيب الإداري من منظور النظري السوسيولوجي. أين تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي حيث كان هو الكشف عن جملة من الحقائق حول ظاهرة التسيب الإداري والإحاطة بكافة أبعادها وأثارها على الكفاءة والمردود في المؤسسة ومدى خطورة تفتيشها ومحاولة فهم العلاقة بين الرقابة الإدارية والتسيب الإداري من خلال معرفة مساهمة الرقابة الإدارية في الحد من التسيب الإداري، وأجريت الدراسة على حجم المجتمع بأكمله بعدد (120) عامل باستخدام أسلوب الحصر الشامل. وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

\_ نجاعة الأساليب الرقابية المتبعة في الحد من تعشي بعض مظاهر التسيب الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.

\_ وجود نسبة متوسطة من التسيب الإداري ببنية الأبعاد المتعلقة بعدم تحمل العامل المسؤولية مع نسبة مرتفعة في بعض الأبعاد باحترام مواقيت العمل في حين نتجت نسب منخفضة في الأبعاد المتعلقة بتراضي وتباطؤ العامل سلبية الموظف في عمله.

ومن جهة أخرى نجد دراسة بشرى بوطالب (2019/2018) بعنوان " دور الرقابة الإدارية في تقييم أداء العاملين".

والتي تهدف إلى المساهمة في الكشف عن طبيعة الرقابة الإدارية الممارسة من طرف إدارة المؤسسة الإستشفائية ابن زهر وذلك بفهم نظام الرقابة، وتيرته، نمطه، المسؤول عنه، المجالات التي تمارس عليه، وسائله، أنواع تقاريره، أسس تفعيله، وأهم معوقاته.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن طبيعة الوظيفة داخل المؤسسة الإستشفائية هي التي تفرض طبيعة الرقابة التي تمارس عليها، حيث تعتمد إدارة المؤسسة الإستشفائية برقابة مرنة على الإداريين في حين تمارس رقابة صارمة على الممرضين نظرا لتعدد أنشطتهم وتعاملهم المباشر مع المرضى. وتتوفر المؤسسة على نظام لتقييم الأداء يعتبره موظفوها (إداريين وممرضين) على أنه نظام متوسط وإجراء شكلي فقط، الغرض منه هو الترقية في الدرجات والمنح والعلاوات مع إغفال الهدف الأساسي له المتمثل في تنمية وتطوير الموارد البشرية.

كما أكدت دراسة تاجوري جليلة (2015) بعنوان " الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية بورقلة"

والتي هدفت على الكشف عن الظاهرة المدروسة ميدانيا وتعني بذلك معرفة العلاقة الحقيقية الموجودة بين أساليب الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي داخل المؤسسة، واعتمدت على المنهج الوصفي، وتم تطبيق على عينة بلغت 50 عاملاً، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها أن الرقابة الإدارية لها دور في زيادة الفاعلية وتحسين الكفاءة، كما أن الأفراد داخل المؤسسة لديهم قناعة بأن الرقابة الإدارية وتطبيقها تتماشى مع متطلباتهم من التفقيش، المتابعة، وتحسين الأداء الوظيفي، وتعود أفراد المؤسسة على أن تقييم أدائهم لن يكون منصفاً من طرف المشرفين. (ناصر عبد الرحيم:2023، ص463).

ونجد أيضاً دراسة بهناس، سليمان(2019\_2020) بعنوان " الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية مستغانم." والتي هدفت إلى معرفة وفهم واقع الرقابة الإدارية بالمؤسسة العمومية وتسليط الضوء على الرقابة الإدارية في المؤسسة العمومية، تبع الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبيان لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (39) شخص في الوزارات وتوزيع 30 استبيان وتم استرجاع 30 استبيان والنسبة كانت 100%

وتوصلت إلى النتائج الآتية:

\_ وجود ارتباط وثيق بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي، حيث كلما كان النظام الرقابي المعتمد بالمؤسسة محكم ومفعّل كلما كان الأداء المقدم متميز بالجودة. ( عيق: دحان:2023، ص24 ).  
وتشير دراسة الدوسري (2013) بعنوان " تطوير أساليب الرقابة الإدارية ودورها في رفع أداء منسوبي إدارة التربية والتعليم بوادي الدواسر".

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة ما دور تطوير أساليب الرقابة الإدارية في رفع أداء منسوبي إدارة التربية والتعليم بوادي الدواسر، وتكون مجتمع وعينة الدراسة من العاملين بإدارة التربية والتعليم بوادي الدواسر، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها. وقد اعتمد الباحث على الاستبانة لجمع البيانات.

وتوصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

\_ تتمثل أبرز مظاهر واقع الرقابة الإدارية المطبق في أسلوب الملاحظة الشخصية لمراقبة الأداء، والرجوع للسجلات الخاصة والتقارير الاستثنائية الخاصة بمشكلات أداء العاملين.

\_ تتمثل الصعوبات التي تواجه تطوير الرقابة الإدارية إلى ضعف في مستويات خبرات أعمال الرقابة، وندرة تدريب العاملين حول المستجدات في مجال الرقابة الإدارية. ( الملاحى أحمد كمال:1437هـ\_2016م، ص77).

كما نجد دراسة يوسف عبد البر وأبو سويرج (2010) بعنوان " أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة."

والتي تهدف إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، حيث أجريت هذه الدراسة على عينة مقدارها (180) موظفًا وموظفة من العاملين الإداريين واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الإستبانة هي أداة البحث وقد توصلت الدراسة إلى النتائج أهمها وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين توافر مناخ تنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة الإسلامية، أيضاً ضرورة أن تولي إدارة الجامعة اهتماماً خاصاً بجميع عناصر المناخ التنظيمي الذي يعتبر متغيراً هاماً يساهم في التأثير على الأداء الوظيفي. ( بن عصمان خيرية: 2019، ص647).

ومن جهة أخرى نعبر عن موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص بما يمثله من أهمية الوصول للأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة وفعالية.

إذ يعد الأداء الوظيفي من أهم الأنشطة التي تعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، كما يعبر عن مدى كفاءة الإداري كفعاليتها في بلوغ سن مستوى الإنجاز المرغوب في العمل لذلك يتم تكليف الأكفاء للقيام بالأعمال المختلفة، وتوفر لهم المكان والجو الملائم لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية أكبر. ( خلف الله، نجلاء: 2022، ص 540)

حيث يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة، حيث أن كفاءة أداء المنظمة في أي قطاع كانت تعتمد على أداء مواردها البشرية والتي تفترض أن تؤدي وظائفهم التي تستند إليها بكل فاعلية، والتي تضمن المنظمات ذلك، تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة ومعقدة في نفس الوقت من وظائفها ألا وهي وظيفة تقييم العاملين وهي وظيفة قديمة قدم التاريخ وتطورت وتبلورت أكثر فأكثر مع الزمن لتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول، ويشرف عليها أفراد مديرون على أدائها.

ويرى " عبد المحسن" أن الأداء الوظيفي على أنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة. ( الحسيني حسن: بدون سنة، ص 307)

وقد أثار موضوع الأداء الوظيفي العديد من الباحثين والممارسين في حقل الإدارة، إذ أجريت الكثير من البحوث والدراسات، وإهتم بعض منها في تحديد مفهوم الأداء الوظيفي ومكوناته وما يصاحب هذا المفهوم من خلط بمفاهيم أخرى، مثل الإنتاجية وغيرها من المفاهيم المرادفة. (عبد الرزاق: 1982، ص 106)

وهذا ما تشير إليه دراسة حلاوة (2015) بعنوان "غموض الحياة الوظيفية وأثرها في الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على موظفي القطاع الحكومي المدني في قطاع غزة".

التي تهدف إلى التعرف على محاولة الكشف عن مجموعة العلاقات المحتملة بين الأبعاد الرئيسية لعناصر غموض الحياة الوظيفية وأثر تلك العناصر على بالأداء الوظيفي. ونظرا لتجانس وكبير حجم مجتمع الدراسة الكلي فقد تم اقتصار تطبيق الدراسة على ثلاث وزارات مدنية هي: وزارة الاقتصاد الوطني، وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وديوان الرقابة المالية والإدارية، البالغ عدد موظفيهم قرابة (500) موظف، واستخدم الباحث (المنهج الوصفي التحليلي) وقائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيع (260) استبانة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أهم النتائج:

\_ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين غموض الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي.

\_ هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لغموض جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي.

\_ هناك وجود فروقا ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول غموض الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي

تُعزى للمتغيرات الشخصية التالية ( المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الفئة الوظيفية، العمر، والحالة الاجتماعية)

بينما لم تظهر أي فروق بين آرائهم تُعزى لمتغير الجنس. (مرح طاهر شكري: 2016، ص 74\_75)

كما نجد أيضا دراسة الشهيري (2005) بعنوان: "الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي" من وجهة

نظر منسوبي الأمن الجنائي في منطقة الرياض".

والتي هدفت إلى التعرف على دور تقنيات الإتصال المستخدمة في رفع مستوى الأداء الوظيفي والمعوقات

الإتصالات الإدارية التي تخفض مستوى الوظيفي. اتبع الشهيري في دراسته المنهج الوصفي التحليلي واعتمد

على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقام بتوزيعها على عينة عشوائية مقدارها (112) ضابطا في منطقة

الرياض.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

\_ تلعب الاتصالات الإدارية دوراً مهماً في حل المشكلات التي تواجه متخذي القرارات من خلال الانعكاسات الإيجابية التالية: الدقة في إنجاز المهام، تزويد المرؤوسين بتعليمات متناسبة لمواجهة المشكلات الأمنية، توفير الوقت والجهد.

\_ تؤدي تقنية الاتصال دوراً مهماً في رفع مستوى الأداء لدى الموظفين من خلال: سرعة ودقة إبلاغ متخذي القرارات بالمعلومات، ومعرفة أهم المعوقات التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبي الأمن التي ترجع لقدم وسائل الإتصال المستخدمة، عدم التدريب وتأهيل العاملين على استخدام أساليب الإتصال. ( بن كروش امباركة: 2015\_2016، ص17 ).

وما تشير إليه دراسة الدين (2009) بعنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي.

والتي تهدف إلى معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، ومعرفة هل للمتغيرات ( السن، المستوى التعليمي، الأقدمية) تأثير على الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة، أين تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت من محورين الأول تكون من (22) بندا تناول الاتصال التنظيمي والمحور الثاني تكون من (20) بندا تناول الأداء الوظيفي، وقام بتوزيعها على عينة عشوائية مقدارها (49) عاملاً

وتوصلت هذه الدراسة إلى أهم النتائج:

\_ عدم وجود فروق دالة إحصائية بين فئات المتغيرات ( السن، المستوى التعليمي، الأقدمية) فهي لا تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي. ( الحلبي ريهام زيد: 2015\_2016، ص14 ).

إذا كان الأداء هو محصلة تفاعل جانبي المقدر على العمل والرغبة فيه، والاختيار والتوجيه والتدريب والرقابة أنشطة ذات علاقة بالمقدرة، فإن الرقابة تمثل أداة الرغبة والحماس لتوظيف المقدر لتحقيق الأهداف المحددة، إذ أصبح لازماً على القيادات الإدارية أن تسعى إلى توليد الحماس لدى أفرادها من خلال تجديد وتطوير أساليب الرقابة. على سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يتوقف على وضع نظام للرقابة فعال. لذا تكتسي أهمية بالغة للأفراد أو المؤسسات في حد ذاتها. وعليه رضا العامل وإشباع حاجاته الاجتماعية، مما يخلق جو مناسب.

ومما أكدته الدراسات السابقة جاءت الدراسة الحالية لتسليط الضوء على الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال سونلغاز ورقلة وبالتحديد الإداريين.

بناء على ما تقدم جاءت صياغة أسئلة الدراسة كما يلي:

## 02\_ تساؤلات الدراسة:

- 1\_ ما مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز ورقلة؟
- 2\_ هل توجد علاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى عمال شركة سونلغاز ورقلة؟
- 3\_ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي لدى عمال شركة سونلغاز ورقلة تعزى لمتغير الجنس؟
- 4\_ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي لدى عمال شركة سونلغاز ورقلة تعزى لمتغير الخبرة العملية؟
- 5\_ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي لدى عمال شركة سونلغاز ورقلة تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

## 03- فرضيات الدراسة:

- 1\_ توجد علاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي. لدى عمال شركة سونلغاز ورقلة.
- 2\_ توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي لدى عمال شركة سونلغاز ورقلة تعزى لمتغير الجنس.
- 3\_ توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي لدى عمال شركة سونلغاز ورقلة تعزى لمتغير الخبرة العملية.
- 4\_ توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي لدى عمال شركة سونلغاز ورقلة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

## 04\_ أهمية الدراسة:

- يعتبر موضوع الرقابة من المواضيع المهمة والمطروحة في ساحة النقاش الاقتصادي، وقد اكتسبت هذه الأهمية بسبب زيادة المنافسة بين المؤسسات وتمثل أهمية الموضوع فيما يلي:
- 1\_ السعي على معرفة طبيعة العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى عمال سونلغاز ورقلة.
  - 2\_ التأكد من مدى إنجاز المهام والأعمال الموكلة للعمال في الوقت المناسب وبدون أخطاء وانحرافات.
  - 3\_ إثراء المعرفة العلمية حول موضوع الدراسة .
  - 4\_ التعرف على مدى تأثير الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي.
  - 5\_ التعرف على الكيفية التي تتم بها العملية الرقابية داخل مؤسسة سونلغاز ورقلة ومدى تماشيها مع أدواتها المناسبة لتقييم الأداء .

### 05\_ أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف تتلخص فيما يلي:

- 1\_ معرفة العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لعمال شركة سونلغاز ورقلة؟
- 2\_ التعرف على الجوانب الايجابية والسلبية في عملية الرقابة الإدارية في شركة سونلغاز .
- 3\_ محاولة الربط بين الخلفية النظرية والعمل الميداني .
- 4\_ معرفة كيف يساهم الإشراف في رفع مستوى الأداء الوظيفي .
- 5\_ إبراز العوامل المؤثرة على الرقابة الإدارية ومراحل تطبيقها ومدى نجاحها في تحسين الأداء الوظيفي .
- 6\_ معرفة الأسباب التي تعيق العملية الرقابية داخل شركة سونلغاز .
- 7\_ التعرف على أثر كل من المتغيرات ( الجنس، الخبرة العملية، المؤهل العلمي) على درجة الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي .

### 06\_ التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة:

❖ تعريف الرقابة الإدارية:

هي الأعمال المتعلقة بمتابعة وتنفيذ الخطة لعمال شركة سونلغاز للموسم الجامعي (2023\_2024) لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها من خلال الكشف عن المعوقات والانحرافات التي تعيق تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها لتجنب الوقوع في الأخطاء والتقليل منها قدر الإمكان .

❖ تعريف الأداء الوظيفي: هي تمكن العامل داخل شركة سونلغاز للموسم الجامعي (2023\_2024) على إتمام المهام الموكلة إليه على أكمل وجه وبكفاءة وفعالية تمكنه من تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة .

## الفصل الثاني: الرقابة الإدارية

### تمهيد

1. مفهوم الرقابة الإدارية.
2. أهمية الرقابة الإدارية.
3. أهداف الرقابة الإدارية.
4. أنواع الرقابة الإدارية.
5. خصائص الرقابة الإدارية.
6. أساليب الرقابة الإدارية.
7. مزايا وعيوب الرقابة الإدارية.
8. مجالات الرقابة الإدارية.
9. مراحل وخطوات العملية الرقابية.
10. معوقات الرقابة الإدارية.

### خلاصة الفصل

**تمهيد:**

تعتبر الرقابة الإدارية من الوظائف الإدارية الهامة في العمل الإداري التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، كما يعد نجاح المنظمات وتقدمها مرهون بها. إذ يستطيع بواسطتها المسؤولون الإداريون التحقق من مدى تنفيذ الأهداف الموضوعة للمنظمة، وبما أن وظيفة الرقابة الإدارية ليست من منفصلة عن الوظائف الأخرى، بل تعتبر مكملة لها من أهمية التزام الأفراد وانتمائهم نحو المنظمة ومحاولة معرفة نقاط القوة والضعف وتصحيح الانحرافات والابتعاد عنها وكيفية معالجتها لمنع تكرار حدوث هذه التصرفات.

وسيتم في هذا الفصل تسليط الضوء على جوانب مختلفة من الرقابة الإدارية بدءاً بمفهومها، أهميتها، أهدافها، خصائصها، ثم محاولة عرض مختلف أنواع الرقابة الإدارية، أساليبها، مزاياها وعيوبها، مجالاتها، مراحل وخطوات العملية الرقابية، وفي الأخير معوقات الرقابة الإدارية.

**01\_ مفهوم الرقابة الإدارية:** تعتبر الرقابة الإدارية الوظيفة الأخيرة من الوظائف الإدارية الرئيسية وهي تقع في نهاية مراحل النشاط الإداري، وبذلك تبرز لنا عدة تعريفات منها:

### لغة:

\_ وردت كلمة "الرقابة" في العديد من معاجم اللغة العربية، سواء كانت بنفس اللفظ " رقابة" أو بتصريفات الفعل "رقب" فورد في لسان العرب أن الرقيب من أسماء الله تعالى، وتعني، الحافظ الذي لا يغيب عنه شيء، ورقب الشيء بمعنى حرسه، ومن ذلك رقيب القوم أي حارسهم، وهو الذي يُشرف على المراقبة ليحرسهم، ومن ذلك رقيب القوم أي حرسهم.

\_ *أما في الحديث:* " أرقبوا محمداً في أهل بيته"، أي احفظوه فيهم، والترقيب: الانتظار، وجاء الرقيب: بمعنى المنتظر والحافظ وراقب الله: أي خافه. ( مرح طاهر شكري: 2016، ص14)

\_ **اصطلاحاً:** لم يحظ مصطلح الرقابة بمعنى واحد فقد تعددت مفاهيمه وتنوعت نتطرق فيما يلي إلى أهمها:

\* *عرفها هانري فايول " Fayol " بأنها:* التأكد من مدى انسجام ما يحدث في العمل مع الخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة في ضوءها ومن ثم التعرف على نقاط الضعف والأخطاء لتصحيحها ومنع تكرار حدوثها". ( حسين عبد العال محمد: 2004، ص75)

\* *وعرفها أيضا عساف بقوله:* " أنها عملية مخططة مدروسة ومنظمة، وتفترض، وجود معايير محددة للأداة تتفق مع الأهداف المقررة، وتصميم أنظمة للمتابعة، والحصول على معلومات المرتدة من بيئة الإدارة". (طلق عوض الله السواط: 2011 ص173)

\* *عرف الدكتور " صلاح الشنواني":* بأن الرقابة وظيفية إدارية تعمل على قياس وتصحيح أعمال المساعدين والمرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف والخطط المرسومة قد حققت ونفذت ( كمال بودانة: 2020، ص108)

\* *وقد عرف انتكسون وهيل "1998":* "الرقابة الإدارية بأنها الوظيفة الإدارية المعنية بقياس وتصحيح الأداء من أجل التأكد من تحقيق الأهداف والخطط التي وضعتها المنظمة". ( غلوسي دلال: 2015/2014، ص59)

\* *عرفها الدكتور " محمد ماهر عيسى" بأنها:* "عملية تهدف إلى التأكد من الأهداف المحدودة والسياسات المرسومة والخطط الموضوعية والأوامر والتعليمات الموجهة وخلافه". ( الطراونة حسين، توفيق صالح: 2011، ص21)

**02\_ أهمية الرقابة الإدارية:** إن كانت الرقابة تمثل الأخيرة في العملية الإدارية فهي بلا شك عملية مهمة وتبرز أهميتها فيما يلي:

- 1\_ الرقابة تقوم بعملية مستمرة ومتابعة سير الأداء لمعرفة مدى تحقيقه للأهداف المرجوة منه، وبالتالي فهي التي تؤكد بأن الأداء كما هو مخطط له، أو أن هناك انحرافات وبالتالي تتم دراستها ومعالجتها.
- 2\_ تكون الرقابة دعماً للأداء يتم من خلالها التأكد من توافر الموارد المختلفة المطلوبة للتسيير، وبالتالي يتم أيضاً توفير أي نقص متوقع قبل حدوثه.
- 3\_ الرقابة من خلال الفحص الدوري للآلات للتأكد من سلامتها تعتبر دعماً لتنفيذ الخطة.
- 4\_ الرقابة لازمة باعتبارها توفر تغذية مرتدة من خلال النتائج الفعلية للأداء، وبالتالي تعتبر موجهة للإدارة عن توقعات الأداء المستقبلي أيضاً.
- 5\_ أهمية الرقابة للمدير لا تعني اكتشاف الأخطاء وعلاجها فحسب، وإنما توقع الأخطاء قبل حدوثه.
- 6\_ الرقابة على المداخلات المختلفة تؤمن عملية توفير الاحتياجات اللازمة. (حلايمية، ساكر: 2018/2019، ص6\_7)

**03\_ أهداف الرقابة الإدارية:** تتطلع الرقابة الإدارية أساساً نحو المستقبل فهي لا تستهدف السيطرة على الماضي، وإنما تحليل الأحداث والأفعال الماضية لغرض الاستفادة من التجارب السابقة في تطوير الأفعال المستقبلية، وللرقابة الإدارية مجموعة من الأهداف يمكن ذكر بعضها في النقاط التالية:

- 1\_ الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي بقصد تذليلها.
- 2\_ اكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو هي في سبيل وقوعها كي تعالج فوراً.
- 3\_ التأكد من أن العمليات الفنية تؤدي وفقاً للأصول المقررة ثم تقييم المعوج منها.
- 4\_ رفع كفاءة الأفراد والمواد الخام والتأكد من أنها تستخدم وفق المعايير المحددة لها.
- 5\_ التنبؤ من أن القواعد المقررة مطبقة على وجهها الصحيح وخاصة في المسائل المالية.
- 6\_ التأكد من سير المسائل الفنية على الوجه المطلوب وفقاً للقواعد والأصول.
- 7\_ الوصول إلى معلومات واقعية عن سير العمل من أجل ترشيد عملية اتخاذ القرارات.
- 8\_ التأكد من أن القوانين تسيير وفقاً للطريق الصحيح. (محمد عيسى الفاعوري: 2007، ص21\_22)

**04\_ أنواع الرقابة الإدارية:** يوجد العديد من المحاور التي على أساسها يمكن تحديد أنواع الرقابة، وتلخيصا لذلك فمن الممكن استعراض الأنواع التالية:

**أ\_ الرقابة الإدارية من حيث توقيتها:** يمكن تقسيمها إلى ثلاث أنواع رئيسية وهي:

\* **الرقابة السابقة:** هي تلك التي تسبق أداء العمل بقصد تجنب الوقوع في أية أخطاء، وتتمثل في سلطة التوجيه والنصح، وذلك بقصد تدريب الموظفين على شئون أعمالهم، وإعانتهم على فهم القوانين، وذلك للارتقاء بمستوى الخدمات التي تؤديها المرافق التي يعملون بها، وتأخذ هذه الرقابة شكل تعليمات وأوامر ومنشورات وكتب دورية.

\* **الرقابة اللاحقة:** فهي تلك التي ترد بعد مباشرة العمل، حيث ترد على أعمال وتصرفات المرؤوسين بعد صدورهم من قبلهم، إذ يكون للرئيس الإداري في هذه الحالة حق مراجعة تلك الأعمال والتصرفات والتعقيب عليها. ( سعيد السيد علي: 2007، ص429)

**ب\_ الرقابة من حيث مصدرها:** يمكن تصنيف الرقابة وفق هذا المعيار إلى رقابة داخلية وأخرى خارجية:

\* **الرقابة الداخلية:** لا تعني أن تكون الرقابة من داخل المنظمة بل من ذات الفرد العامل في المنظمة أيضا، وكذلك المجموعات العاملة نفسها، حيث أن المنظمة بثقافتها التنظيمية وقواعدها وإجراءاتها وما أنفقتة من تدريب ساهم في تعزيز سلوكيات العاملين التي بموجبها يمارس هؤلاء الرقابة الداخلية على أنفسهم. (بودانة: 2019\_2020، ص47)

\* **الرقابة الخارجية:** وهي الرقابة التي تتم عن خارج المؤسسة وتقوم بها أجهزة رقابية متخصصة، وتكون تبعيتها في الغالب للدولة، مثلا ديوان الخدمة المدنية يراقب عملية التوظيف وتحديد الدرجات الوظيفية والترقية وإنهاء الخدمة... إلخ، البنك المركزي يراقب أعمال البنوك التجارية، وكذلك ديوان الرقابة والتفتيش... إلخ. (د.علي عباس: 2001، ص26)

**ج\_ الرقابة من حيث مستوياتها الإدارية:** تصنف الرقابة وفق هذا المعيار ضمن ثلاثة أنواع وهي:

**\_ الرقابة على مستوى الفرد:** يسعى هذا النوع من الرقابة إلى تقييم أداء الأفراد العاملين ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل وسلوكهم وذلك بمقارنة أدائهم مع المعايير الخاصة بذلك.

**\_ الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية:** يهدف هذا النوع إلى قياس وتقييم الإنجاز الفعلي لإدارة واحدة أو قسم من أقسامها لمعرفة مدى كفاءة أدائها لمهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها.

ـ الرقابة على مستوى المؤسسة ككل: وهو مستوى الثالث للرقابة في منظمات الأعمال والغرض منه تقييم الأداء الكلي للمؤسسة ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل من أجل تحقيقها ( محمد علاونة: 2014، ص144 )

دـ الرقابة من حيث نوعية الانحراف: تصنف الرقابة وفق هذا المعيار إلى نوعين رقابة إيجابية ورقابة سلبية.  
أـ الرقابة الإيجابية: ويقصد بها تحديد الانحرافات الإيجابية لمعرفة أسبابها وتدعيمها ومن ثم الاستفادة منها بشكل أكثر في المستقبل.

بـ الرقابة السلبية: ويقصد بها الكشف عن الأخطاء والانحرافات السلبية وتحديد معرفة أسبابها ومسبباتها والعمل على تصحيحها فوراً واتخاذ الإجراءات لمنع تكرار حدوثها في المستقبل.

والفرق بين الرقابة الإيجابية والرقابة السلبية هو أن الرقابة الإيجابية تهدف إلى ضمان حسن سير العمل وليس تصيد الأخطاء كما تهدف الرقابة السلبية. (كافي: 2021، ص ص142\_143)

الجدول رقم (01): يوضح أنواع الرقابة من حيث نوعية الانحراف

الرقابة السلبية	الرقابة الإيجابية
ـ هي رقابة تتم بعد تنفيذ ترصد الخطأ وتحاسب المقصر.	ـ هي رقابة سابقة للتنفيذ ومستمرة ما دام العمل مستمراً.
ـ تكشف الانحرافات دون معرفة أسبابه ولا تنتبأ بالانحراف.	ـ تنتبأ بالانحراف وتعمل على معرفة أسبابه، وليس أغراضه وتسعى إلى تجاوزه.
ـ لا تنتبأ بالانحراف لأنها رقابة لاحقة.	ـ تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء.
ـ لا تسعى إلى تطوير المعايير وتعديلها.	ـ تسعى إلى تطوير المعايير وتطويرها.
ـ لا تسعى إلى تعديل الخطط.	ـ تسعى إلى تعديل الخطط.
ـ لا تكشف الانحرافات الإيجابية.	ـ تحدد الانحرافات الإيجابية وتعمل على تدعيمها.
ـ لا توجه انتباه الأفراد إلى أوجه القوة والضعف أثناء التنفيذ.	ـ توجه انتباه الأفراد إلى أوجه القوة والضعف في التنفيذ.
ـ هذه الرقابة هي رقابة تقليدية كانت تستخدم في الأنظمة الرقابية التقليدية.	ـ هذا النوع من الرقابة تسعى منشآت الأعمال في القرن الواحد والعشرين إلى اعتمادها وهي الأساس الذي تبنى عليه الأنظمة الرقابية الحديثة.

**05\_ خصائص الرقابة الإدارية:** من أهم الخصائص التي تميز الرقابة الجيدة (الإيجابية) ما يلي:

- 1\_ **الرقابة المستمرة:** التي تعمل على سرعة اكتشاف الأخطاء ومعرفة أسبابها وإبلاغ الجهة المسؤولة في الوقت المناسب بما يمكن الأخيرة من تصحيح المسار لتنفيذ لمنع وقوع الخطأ مستقبلاً.
- 2\_ **الرقابة الاقتصادية الفعالة:** فالمدير الذي يبذل جهداً كبيراً في اكتشافه سبب خطأ بسيط بما قد يعطل من العمل ويزيد من التكلفة بشكل كبير لا يقوم حقيقة برقابة فعالة وإنما يضيفي على العملية الرقابية تعقيداً حيث تزيد تكلفة القيام بها عن عائدها في صورة منع أو تقليل وقوع حدوث أخطاء لها تكلفة معينة.
- 3\_ **الرقابة التي تتوقع حدوث الأخطاء:** وتعمل على اتخاذ الاحتياطات اللازمة لتجنب حدوثها. ويمكن الاستفادة من اتجاهات نتائج التنفيذ الماضية والحالية في التوقع، وحتى إن افقر هذا التوقع للدقة الكاملة فهو أفضل من عدم التوقع على الإطلاق. وكثير من الأساليب الرياضية المتاحة اليوم ويمكن استخدامها في توقع الأخطاء.

4\_ **الرقابة التي تميز بين الأخطاء:** وتركز على معرفة الأسباب الأخطاء المعنوية أو الجسمية غير مقبولة وكيفية معالجتها.

5\_ **الرقابة المرنة:** فالمعايير المستخدمة في الرقابة يجب أن يتميز بالمرونة الكافية، بحيث تتغير إذا تغيرت ظروف التنفيذ بشكل لم يكن متوقفاً عند التخطيط ووضع هذه المعايير. (المغربي: 2016، ص 216).

**06\_ أساليب الرقابة الإدارية:** تعتمد الرقابة الإدارية من أجل تحقيق النجاح في عملها على مجموعة من الوسائل هي:

1\_ **الملاحظة الشخصية:** يستطيع المدير أو الرئيس مراقبة ومتابعة ما يجري داخل وحدته التنظيمية من خلال البيانات و المعلومات التي يرسلها إليه الآخرون. أو من خلال الملاحظة الشخصية المباشرة لم يجري فعليا في موقع العمل، ويمكن أن تكون الملاحظة الشخصية عملية في المنظمات والوحدات الصغيرة ومتوسطة الحجم، ولكنها قد لا تكون كذلك بل قد تكون ذات تكلفة عالية في المنظمات كبيرة الحجم. ( كمال بودانة: 2019\_2020، ص 49).

2\_ **التقارير:** تقدم هذه التقارير بناء على طلب الرئيس أو المدير، وقد تتناول جوانب ونشاطات مختلفة وقد تكون إحصائية أو وصفية، أي تصف فعليا الواقع.

3\_ **الموازنة:** الموازنة عبارة عن تجربة رقمية مالية للخطة لفترة زمنية معينة، غالبا لمدة سنة، وهي تعنى بتخصيص واستخدام الموارد المختلفة في نشاطات المنظمة في المستقبل لفترة زمنية معينة، ويمكن استخدامها

وسيلة رقابية للرقابة على تخصيص واستخدام القوى العاملة والموارد والآلات وغيرها، وهناك عدة أنواع من الموازنات منها الموازنة الرأسمالية، الموازنة النقدية...إلخ.

**4\_ الإشراف:** المقصود بالإشراف ملاحظة جهود العاملين بغية توجيهها الوجهة السليمة، وذلك عن طريق إصدار الأوامر أو التعليمات أو الإرشادات والإشراف يتم كتابيا أو شفويا، حيث تكفل الكتابة الأعمال المشرف الثبوت والتحديد والدقة والوضوح. ( حلايمية، ساكر: 2018\_2019، ص8)

**5\_ الشكاوي:** تعتبر من أهم الوسائل الفعالة في الرقابة الإدارية. والشكاوي نوعان:

**أ\_ شكاوي استرجاعية:** وهي الشكاوي التي تقدم إلى المرجع نفسه الذي صدر عن العمل الذي ألحق الضرر بالشاكي.

**ب\_ شكاوي تسلسلية:** وهي الشكاوي التي يقدمها المتضرر إلى رئيس الموظف المتسبب بالضرر.

**6\_ المراجعة الإدارية:** تتم ممارسة الرقابة عن طريق استخدام أسلوب المراجعة. حيث تعتبر إحدى الطرق الواسعة الانتشار في الرقابة الإدارية وهي عملية إخلاء الأهداف والسياسات والبرامج والإجراءات والموازنات باستمرار وخلال فترات زمنية محددة للمراجعة والمتابعة. وتحديد إمكانية إدخال التعديلات عليها في ضوء ظروف والأحوال المفاجئة. (بودانة: 2020، ص ص 111\_112)

## 07\_ مزايا وعيوب الرقابة الإدارية:

### مزايا الرقابة الإدارية:

- ❖ معرفة مناطق المشاكل المحتملة قبل نشؤها للتمكن من اتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل أن تصبح المشكلة خطرة وخارج نطاق الإدارة.
- ❖ اختيار الأشخاص المناسبين للقيام بأداء النشاطات الرقابية في مجال تخصصاتهم.
- ❖ اتخاذ الإجراءات التصحيحية للنشاطات الإستراتيجية.
- ❖ الرقابة تمكن من التحقق من مدى صحة تطبيق مبادئ التنظيم.
- ❖ اكتشاف وقياس الانحرافات ولذا يتحتم على نظام الرقابة أن يؤدي إلى إجراء تصحيحي وبسرعة.
- ❖ التركيز على النتائج فالهدف الرئيسي لعملية الرقابة هو تحقيق الأهداف وجمع المعلومات، ووضع المقاييس والتعرف على المشاكل وقياس الانحرافات.
- ❖ تحدث توازن بين فاعلية ومرونة الأعمال الإدارية عن طريق تعويض المسؤولية إلى المستويات الإدارية التالية أي عدم التركيز على القيادة العليا فقط.

### ❖ عيوب الرقابة الإدارية:

- ميل الأفراد إلى تجنب الحقائق والأشياء غير السارة وذلك لأن الرقابة عادة ما تركز على إبراز النقاط السيئة.
- عدم الكفاءة اللازمة لدى بعض المسيرين الذين يقومون بتصميم أنظمة الرقابة وبتخاذ إجراءات تنفيذها.
- ينظر إليها الأفراد على أنها عملية تفتيش وبحث عن الأخطاء وتهديد الأفراد.
- عدم دقة البيانات
- عدم كفاءة الاتصال والتحيز وعدم الموضوعية.
- تعمل على شل الإدارة أو إبطالها عن طريق اضطراب الموظفين للتمسك بالشكليات حماية لأنفسهم ومناصبهم. ( بدرين، قمره: 2016\_2017، ص ص 45\_46)

### 08\_ مجالات استخدام الرقابة الإدارية: من أجل تأكيد أهمية الرقابة كوظيفة أساسية من وظائف الإدارة،

فإن الضرورة تقتضي الإلمام بمجالات الرقابة. وهذه المجالات هي:

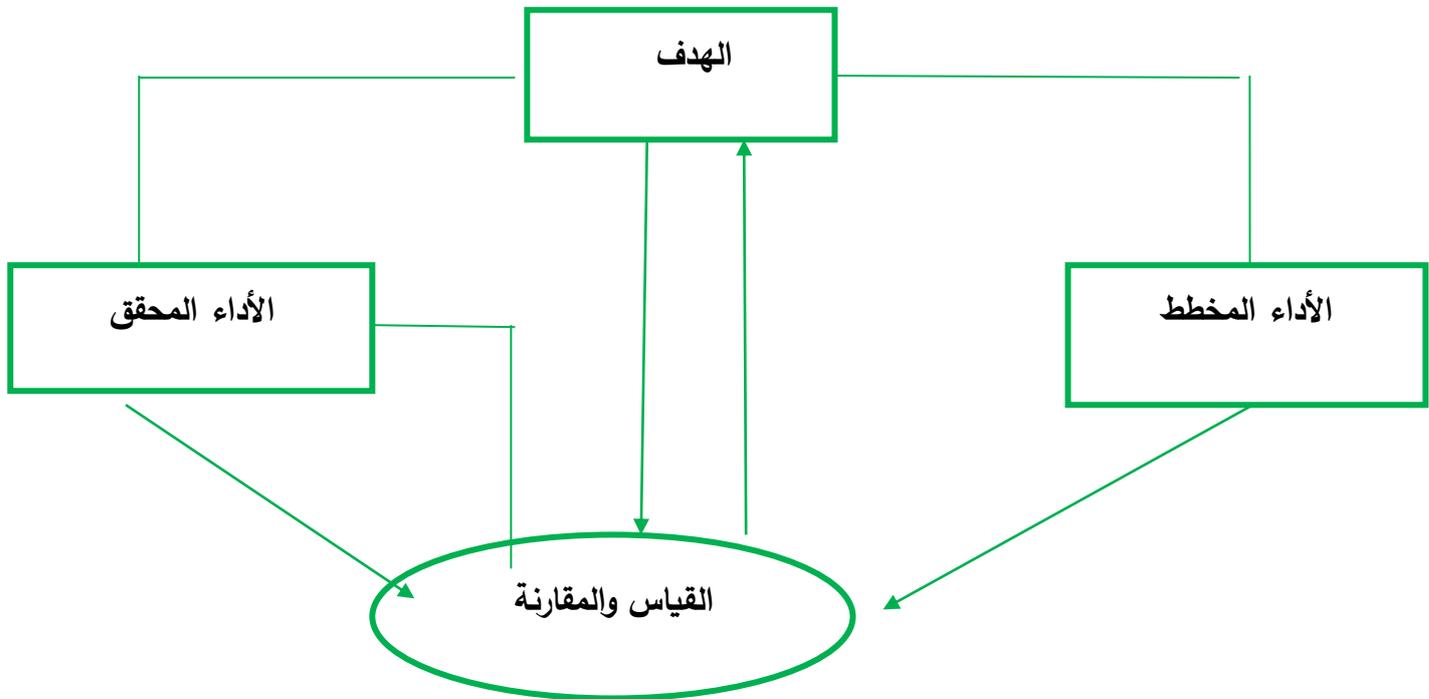
- \_ الرقابة على الأهداف: وذلك لضمان تحديد الأهداف المرجوة من النشاطات القائمة في المشروع والتأكد أيضا بأن أهداف المشروع واضحة لجميع العاملين، وبحث مدى الحاجة لشرحها وتفسيرها.
- \_ الرقابة على السياسات: تهدف إلى التأكد من أن الأعمال تسير وفقا للسياسات المقررة (أي وفقا لمجموعة القواعد التي تحكم التفكير في الظروف المشابهة المستقبلية)، ودراسة الانحرافات عنها إن وجدت وتصحيح الأخطاء بسرعة، أو تعديل السياسات ذاتها إذا اقتضى الأمر ذلك.
- \_ الرقابة على الإجراءات: تهدف من التأكد من الالتزام بإجراءات العمل المقررة، ودراسة مدى الحاجة إلى التعديل هذه الإجراءات بما يكفل توفير أفضل الأساليب الممكنة لتنفيذ الأعمال والمهام.
- \_ الرقابة على التنظيم: وذلك بمراقبة الالتزام بالتخطيط التنظيمي المحدد ولأوجه النشاط والتقسيمات التنظيمية ومواصفات الوظائف وخرائط العمل وإجراءاته والدور المحدد للوحدات الاستشارية وغير ذلك، كذلك التأكد من توافر التعاون على كافة المستويات الإدارية رأسيا وأفقيا، وبحث متى تطلب الأمر تغيير أو تعديل كل أو بعض هذه الجوانب التنظيمية.
- \_ الرقابة على الموارد البشرية: تركز الرقابة على الموارد البشرية على عملية اختيار العاملين في وظائفهم (وقد يشمل استئجار العاملين وإجراء الاختبارات اللازمة للتأكد من مؤهلاتهم وملائمة تخصصاتهم وخبراتهم للمهام الموكولة إليهم) وأيضا من التدريب (تطوير مهارات العاملين والأفراد). وتقييم الأداء (تقييم وقياس أداء الأفراد). (بودانة: 2020، ص ص 113\_114)

**09\_ مراحل وخطوات الرقابة الإدارية:** لكي تكون عملية الرقابة الإدارية ذات كفاءة عالية وفعالة، عليها أن تتبع جملة من الخطوات أو المراحل، وهذه الأخيرة تميز الرقابة الإدارية عن باقي العمليات الأخرى، ويمكن إجمال هذه المراحل في:

**أولاً: تحديد أهداف الرقابة الإدارية:** يعتبر تحديد الهدف من عملية الرقابة العامة، من أهم وأول وجود عملية فعالة للرقابة. ويلاحظ في هذا السياق، بأن أجهزة الرقابة تواجه صعوبة ملحوظة في وضع تحديد دقيق وواضح لمفهوم المصلحة العامة، أو الأهداف المنشودة للسياسة العامة للمنظمة.

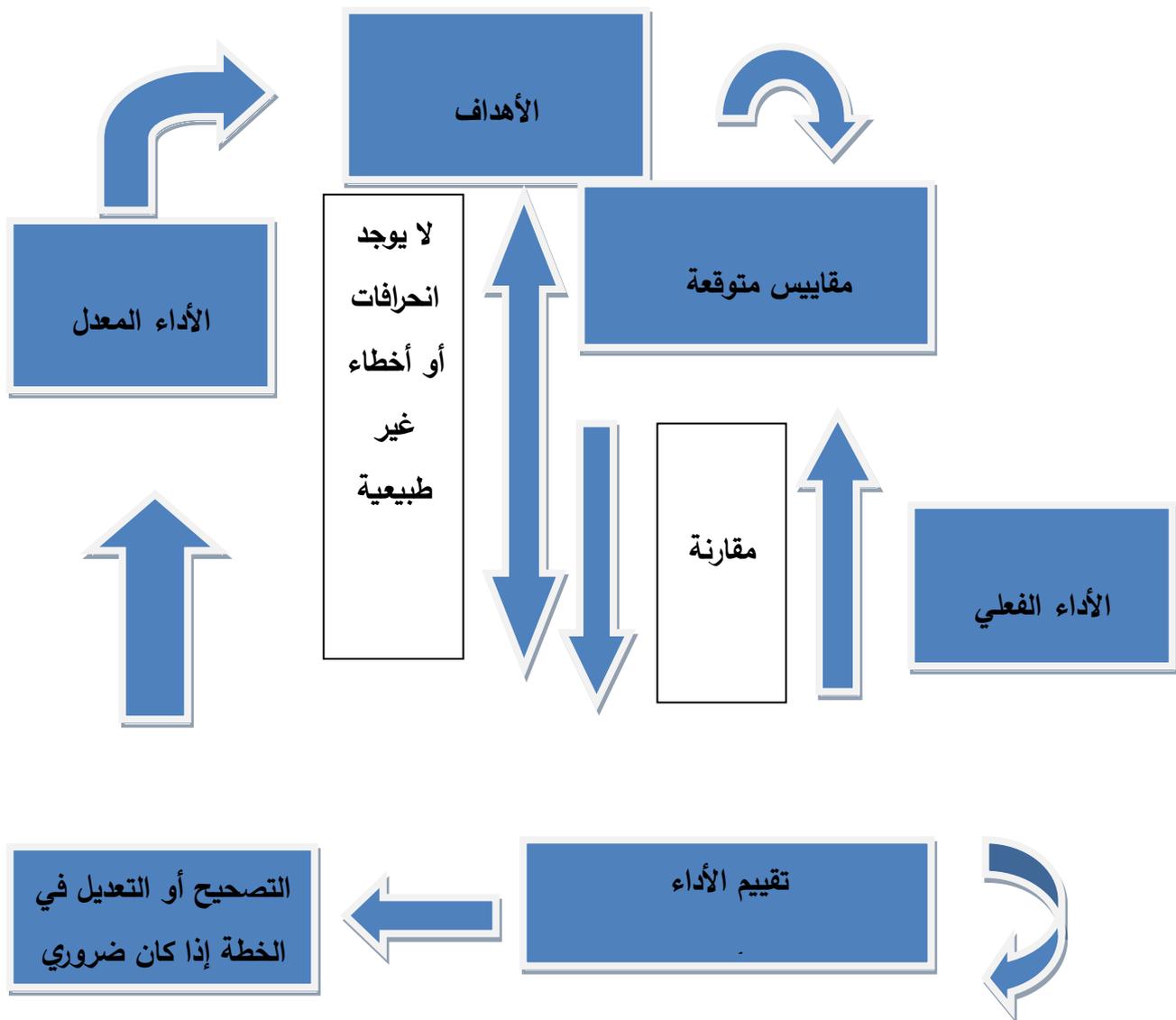
**ثانياً: تحديد معايير واضحة للرقابة العامة:** يقصد بمعايير الأوجه أو الأسس المتعارف عليها والتي يجب أن تنقيد بها منظمات الإدارة العامة أثناء تنفيذ السياسة العامة للمنظمة. وتظهر معايير الرقابة في حالة وجود فجوة بين المعايير الموضوعية للرقابة وبين تطبيق نظام الإدارة الفعلي. (ناصر: 2014/2013، ص ص 23\_26)

**ثالثاً: قياس الأداء ومقارنته بالمعايير:** بعد أن يتحقق الأداء الناتج عن التنفيذ تبدأ المنظمة بمقارنته بالمعيار المحدد لقياسه ولتحديد مدى تطابق الأداء المحقق أو لتحديد الانحرافات سواء كانت انحرافات سلبية أم إيجابية بعبارة أخرى الانحرافات التي يمكن التغاضي عنها لا تؤثر على الهدف والأخرى التي يجب معالجتها، والشكل التالي يوضح عملية القياس والمقارنة: ( غلوسي: 2015/2014، ص ص 68\_69)



الشكل رقم (01): يوضح عملية القياس والمقارنة

رابعاً: تحديد الانحرافات وتصحيحها: تقوم أجهزة الرقابة العامة في حالة عدم تطابق أداء المنظمات بمسئوليتها حسب المعايير الموضوعية بتحديد حجم الانحرافات والتبليغ عنها، فنظام الرقابة يقوم بمقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير الموضوعية، وتحديد حجم الانحرافات إلى طبيعة الأهداف الموضوعية أو عدم استيعاب المعايير الموضوعية أو نتيجة لتغيير الظروف البيئية المحيطة. (ناصرى: 2013\_2014، ص23\_26)



الشكل رقم (02) يمثل: مراحل العملية الرقابية

**10\_ معوقات نجاح الرقابة الإدارية:** تعاني النظم الرقابية من مقاومة العاملين لها، ويرجع ذلك إلى عوامل كثيرة أهمها:

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

**2\_ التركيز في محله:** تركز بعض النظم الرقابية في أحيان كثيرة على نقاط معينة لا تتفق

مع وجهة نظر العاملين حيث تعكس من وجهة نظرهم رؤية محددة جداً مما قد يثير العاملين ضد هذه الرقابة.

**3\_ عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات:** يشعر العاملون أحياناً بأن المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما

هو ممنوح لهم صلاحيات وفي نفس الوقت قد يتطلب النظام الرقابي الرقابة اللاصقة والمراجعة التفصيلية لكل

جزئيات العمل مما يرتبط سلبياً بقبول العاملين والتجاوب مع النظم الرقابية.

**4\_ عدم التوازن بين العائد والتكاليف:** قد يكون عدم كفاية العائد أو المكافآت التي يحصل عليها العاملون من

أسباب مقاومة هؤلاء للنظم الرقابية.

**5\_ عدم الحيادية:** قد يؤدي عدم تصميم النظم الرقابية بشكل محايد إلى عدم قبول العاملين لهذه النظم.

(علاونة: 2014، ص142).

**خلاصة الفصل:**

ومنه نصل إلى أن الرقابة الإدارية تكتسي أهمية كبرى نظرًا لارتباطها بالعمليات الأخرى من تخطيط وتنفيذ، فلا يمكن لأي مؤسسة صغيرة كانت أو كبيرة، صناعية أو خدماتية الاستغناء عنها، كونها وسيلة لتصحيح الانحرافات في مختلف أوجه نشاطات المؤسسة، وبالتالي فإن الرقابة الإدارية هي وسيلة فعالة في تحسين الأداء الوظيفي للعامل وتطويره بشكل فعال تساعده في تحقيق الأهداف المرجوة داخل المنظمة، فالرقابة عمل ضروري في كافة مجالات العمل داخل المنظمة.

## الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

### تمهيد

1. مفهوم الأداء الوظيفي.
2. أهمية الأداء الوظيفي.
3. عناصر ومكونات الأداء الوظيفي.
4. محددات وخصائص الأداء الوظيفي.
5. أنواع وأبعاد الأداء الوظيفي.
6. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.
7. مفهوم تقييم الأداء وأهميته.
8. خطوات وأهداف تقييم الأداء

### خلاصة الفصل

## تمهيد:

يعتبر الأداء الوظيفي من بين المواضيع التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين في العديد من المجالات سواء اقتصادية كانت، سياسية اجتماعية أو تربوية...إلخ، كما يمثل المقياس الذي يعتمد عليه للحكم على فعالية الأفراد في المؤسسات من خلال قياس الجهد المبذول من طرف الموظف في العمل سواء كان جهداً فكرياً أو عضلياً وذلك لأهميته على مستوى الفرد والمؤسسة. وإن نجاح المنظمة مرتبط بمدى إنتاجيته وتطويره لدى العاملين.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته، وعناصره ومكوناته، ومحدداته وخصائص الأداء الوظيفي وأنواعه وأبعاده وأهم العوامل المؤثرة فيه، وإلى مفهوم تقييم الأداء وخطواته وأدوات تقييمه.

### 01\_ مفهوم الأداء الوظيفي:

للأداء مفهوم واسع ومحتوياته متجددة بتجدد وتغير كل مكون من مكونات المنظمة، وهو من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية.

#### • الأداء:

#### أ\_ التعريف اللغوي للأداء:

\_ أدى الشيء؛ أي قام به وقضاه.

كما يقال أداءه تأدية أوصله وقضاه، والإسم الأداء، وهو أدى للأمانة من غيره، وأداه على فلان؛ أعانه. واستأدى عليه؛ استعدى فلان مالا؛ وأخذه منه. وتأديت له من حقه؛ قضيته.

الفعل من كلمة أداء perform: يؤدي، ينجز، يعمل، والأداء كلمة مترجمة عن الكلمة اللاتينية performance والتي تشير إلى تأدية عمل وإنهاء نشاط وتنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة. ( مناع: 2012\_2013، ص48)

#### ب\_ التعريف الاصطلاحي للأداء:

هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكون لوظيفة ما في المؤسسة، بشكل قانوني ومسطر مسبقا من طرف السلطات العليا، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلباته الوظيفية، فهو يرتبط بالمجهول المبذول لتحقيق الأهداف الجزئية لتلك الوظيفة والتي تنعكس على الأهداف العامة للمؤسسات وهي تعكس الكمية والجودة المطلوبة في العمل. ( خرشي: 2019\_2018، ص6)

ويمكن تعريف الأداء على أنه: " بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وفق المعايير المحددة، وفي ضوء تفاعلها مع البيئة نتيجة استخدام الموارد المتاحة فيها بسلوك كفاء وفعال. ( د. كمال أحمد أبو ماضي: 2018، ص17)

وعرفه أيضاً مصطفى محمود أبو بكر: " أنه العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم، ومسؤولياتهم ووظائفهم المالية. ( ناصري: 2013\_2014، ص38)

وعرفه " لصفراً رضا" على أن الأداء هو " الناتج الفعلي للجهد المبذول من قبل الفرد نفسه ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقاته وإمكانياته، وفي الوقت نفسه بمقدار الرغبة لدى الفرد في الأداء." ( فاضل، سعدون: 2017، ص225)

• الأداء الوظيفي:

✚ تعريف الأداء الوظيفي

لقد تعددت التعاريف لمفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها:

يعرف الحداد الأداء الوظيفي بأنه: " يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. (د.عبد العزيز، أ. إنعام: 2020، ص271)

يعرف الأداء الوظيفي بأنه: الإشارة للأفعال والسلوكيات المتبعة من قبل الأفراد ومساهماتهم في تحقيق أهداف المؤسسات، والذي بناء عليه يتم دفع الأجور ورواتب الأفراد العاملين، وهو تصور فعلي لقدرة الفرد على تحقيق أهداف المؤسسة. ( جهاد أحمد عبد الرزاق: 2022، ص8)

ويعرفه عبد القادر سعيد على أنه: " عبارة عن قدرة العامل على القيام بمهام وواجبات ومسؤوليات الوظيفية المحددة له بأقل وقت وكلفة لتحقيق أقصى درجة من الإنتاج، في ظل بيئة تنظيمية متكاملة، تتصف بمناخ ملائم وجيد للعمل مع توفير التعليمات الإدارية في ظل هيكل يأخذ في الاعتبار كافة المتغيرات المحيطة. (خرشي: 2018\_2019، ص6)

ويعرف أيضاً بأنه: " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد." (والي: 2019\_ 2020، ص33)

ويعرف الأداء الوظيفي هو " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، ونمط الأداء." ( خلف الله: 2022، ص543)

## 02 أهمية الأداء الوظيفي: للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي منظمة وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي:

\_ يعد الأداء مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى نسبيا في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس لكفاءة أداء العاملين فإن أداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبني عليها الكثير من القرارات الإدارية والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل والترقية والتكوين وانتداب لمناصب عليا ... .

\_ تربط المنظمات في الغالب الحوافز التي تقدمها للعاملين بأدائهم الوظيفي، وهذا ما يولد الدافعية لدى العاملين لزيادة إنتاجيتهم ومحاولة تحسينها.

\_ ارتباط الأداء باستقرار الوظيفي لدى العاملين، حيث أن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونوا دائما مهددين باستغناء عن خدماتهم. (قسوم:2018 \_ 2019، ص45)

## 03\_ عناصر مكونات الأداء الوظيفي:

### أ\_ عناصر الأداء الوظيفي:

لا يمكن التحدث عن أداء فعال بدون توفر عناصره ومكوناته الأساسية، وتتبين أهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء العمال، ويمكن ذكر أبرز هذه العناصر في النقاط التالية:

➤ **الموظف:** ويعتبر العنصر البشري للأداء، ويتجلى ذلك في ما يمتلكه العامل من مهارات وقدرات ومعرفة واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع وغيرها من الصفات التي قد تؤدي إلى تحسين الأداء وتطويره. (عدان:2020، ص58\_56)

➤ **الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل للموظفين.

➤ **الموقف:** وما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية.

➤ **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعرفة بالمهارات المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة، إلى جانب المجالات المرتبطة بهذه الوظيفة.

➤ **نوعية العمل:** وتشمل عدة جوانب هامة مثل: الدقة، النظام، الإتقان والبراعة، والتمكن الفني لهذا العمل، والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل وعدم الوقوع في الأخطاء.

➤ **المثابرة والثوق:** ويدخل فيها التقاني وجدية في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية، وإنجاز العمل في مواعيدها، ومدى الحاجة إلى الإشراف والتوجيه. (خوجة:2012\_2013، ص50\_51)

ب\_ مكونات الأداء الوظيفي:

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية و الكفاءة، أي إن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها، وعليه سنقوم بتعريف لهذين المصطلحين الهامين هما:

**01\_ الكفاءة:** تعرف الكفاءة بأنها: "الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج أو المخرجات". أي أنها إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة"، يظهر جلياً من خلال هذه التعاريف أنّ الكفاءة هي ترجمة للعلاقة بين المخرجات والمُدخلات في المؤسسة.

**02\_ الفعالية:** يركز مفهوم الفعالية على مخرجات أو نتائج أداء المؤسسة، فالفعالية هي دالة على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، واصطلاحاً هي أكثر شمولاً من الكفاءة، فالفعالية هي: "محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحتويه من أنشطة إدارية، وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية وهذا لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة". (حسن الحسيني عادل: 2018\_2019، ص 308)

**04\_ محددات وخصائص الأداء الوظيفي:**

**أ\_ محددات الأداء الوظيفي:**

الأداء الوظيفي لا يتحدد بناء على توافر أو عدم توافر بعض المحددات، بل هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي: الدافعية، مناخ العمل، القدرة على أداء العمل، ويمكن شرح هذه المحددات فيما يلي:

- **الدافعية الفردية:** تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته.
- **مناخ العمل:** يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية، وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وأشبع حاجاته جميعاً.
- **القدرة لدى الفرد على أداء العمل:** يستطيع الفرد تحصيلها بالتعليم والتدريب واكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالفعل. (بوسهوه: 2015\_2016، ص170)

**ب\_ خصائص الأداء الوظيفي:**

"الأداء البشري للعمل هو العنصر المحدد للإنتاجية والمحرك لقوى الإنتاج والكفاءة في المنشآت، ويتمثل الأداء البشري في مجموع سلوكيات وتصرفات العاملين."

هذه السلوكيات الأداء تتميز بجملة من الخصائص نستطيع أن نوجزها في النقاط التالية:

- سلوك الأداء الإنساني يبدو في شكل تصرفات ( أفعال، حركات، أقوال، إيماءات، تلميحات...)
- سلوك الأداء الإنساني وسيلة نحو تحقيق هدفا فالسلوك ليس هدفا في حد ذاته لا يعمل الإنسان حبا في العمل ذاته ولكن لتحقيق مآرب أخرى من وراء العمل.
- سلوك الأداء الإنساني متغير يمكن أن نقول متجدد وفي أحيان أخرى متقلب ولكنه على أي حال ليس ثابت على منوال واحد.
- سلوك الأداء الإنساني هو سلوك اجتماعي في الأساس بمعنى أن التأثيرات الاجتماعية تؤثر في تشكل وتوجه السلوك في اتجاهات معينة.
- سلوك الأداء الفردي قد يختلف عن سلوك الأداء في الجماعة بما يعكس أثر الجماعة في تحويل الإنسان عن سلوك يفضله لو كان منفردا. ( زرطال: 2015\_2016 ، ص100)

**05\_أنواع وأبعاد الأداء الوظيفي:**

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

**أ\_ أنواع الأداء الوظيفي:**

يمكن تقسيم الأداء الوظيفي إلى عدة أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية

أ\_ حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

\_ الأداء الداخلي: ويسمى أيضا أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكها المنظمة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

❖ **الأداء البشري:** هو أداء أفراد المنظمة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

❖ **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتهم بشكل فعال.

❖ **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

**ب \_ الأداء الخارجي:** وهو الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، وهذا النوع بصفة عامة يتمظهر في النتائج التي تتحصل عليها المنظمة كارتفاع السعر البيع مثلا، وكل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، مما يفرض على المنظمة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

**2\_ حسب معيار الشمولية:** وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

**أ\_ الأداء الكلي:** وهو مجموع الانجازات التي ساهمت فيها كل العناصر والوظائف أو الأنشطة الفرعية للمؤسسة، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر، في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو.

**ب\_ الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، فمثلا يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج أداء، ووظيفة التسويق.

( أرفيس: 2018، ص484\_485)

### **ب\_ أبعاد الأداء الوظيفي:**

على الرغم من كثرة الاهتمام بموضوع الأداء سواء على مستوى الفرد أو مستوى الوحدة فإنه لا يوجد اتفاق عام حول تحديد أبعاد الأداء، إذ إن هناك وجهات نظر مختلفة حول أبعاد الأداء موضحة كالآتي:

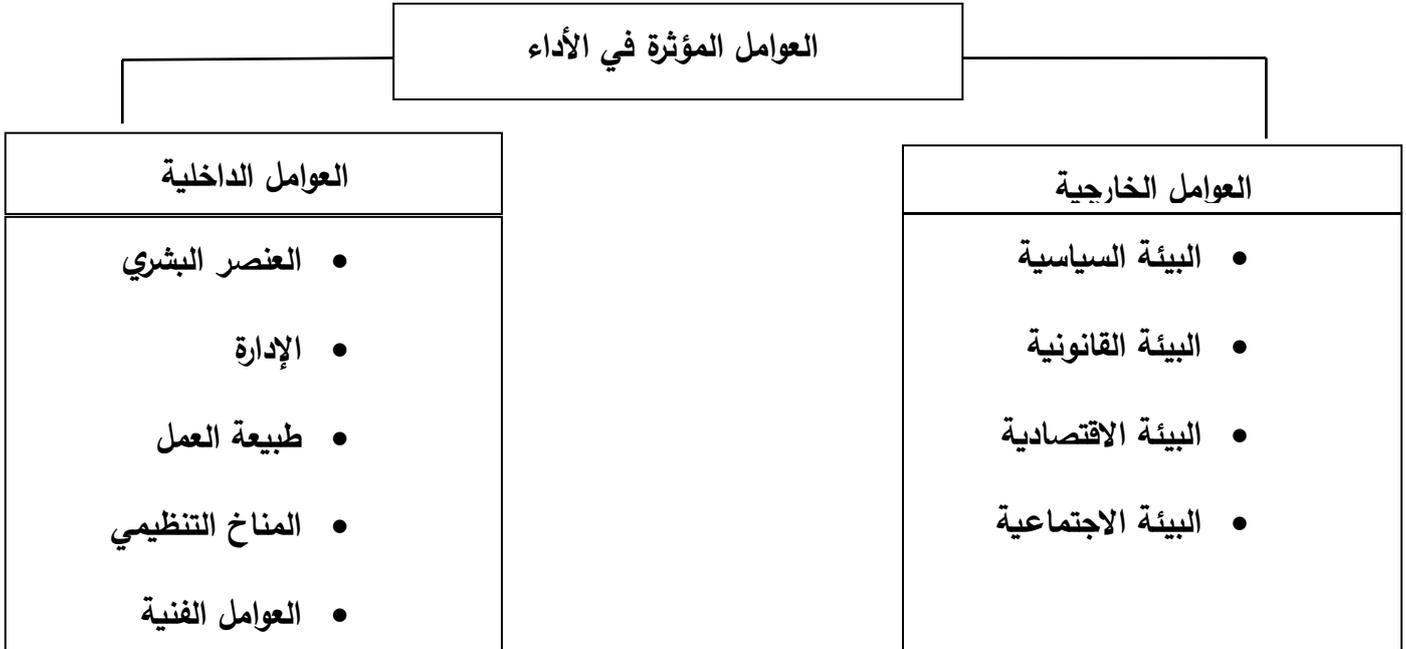
- كمية الجهد المبذول.
- الجهد المبذول.
- نمط الأداء.

- **كمية الجهد المبذول:** تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية، أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.
- **الجهد المبذول:** فيعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعية وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات وخلوه من الأخطاء ودرجة الابتكار والإبداع في الأداء.
- **نمط الأداء:** يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى. (الحسيني عادل حسن: 2020، ص ص 318- 319)

## 06\_ العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

- يتأثر العمال بمجموعة من العوامل تتعدد وتختلف لاختلاف الوظائف، كما أنه من الصعب تحديد كل هذه العوامل، وهذين العاملين كما يلي:
- **العوامل الداخلية:** وهي كل ما تحتويه المؤسسة من الوظائف المتعددة والوسائل المختلفة، وهي تتكون من عدة عوامل:
  - **العنصر البشري:** يشكل أهم مورد في المؤسسة، لما له من فاعلية وديناميكية مؤثرة في جميع عمليات الإنتاج، ومن حيث دوره في إتخاذ القرارات والحلول السريعة لمختلف المواقف، فالعنصر البشري يعتبر الأساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته وتكلفته.
  - **الإدارة:** يقع على عاتق الإدارة مستويات كبرى ذات أهمية بالغة في استخدام فعال في جميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة، وأكثر من 75% من زيادة معدلات الأداء يعتمد على أساليب الإدارة، المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتنسيق والقيادة والرقابة، حيث تؤثر أساليبها على جميع الأنشطة.
  - **التنظيم:** يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وتقسيم العمل وفقا للتخصصات والسيطرة والتنسيق، إن درجة الموازنة في تنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في النظم وأساليب العمل والتوظيف، ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر كثيرا على الأداء وتحقيق الأهداف بكفاية ومسؤوليات أعلى.

- **بيئة العمل:** توجد عناصر عديدة تحيط بالعامل أثناه أداءه لوظائفه، وما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية تنظيمية أفقية ورأسية، نظام الحوافز، الاتصال... إلخ أو ما يسمى بالعوامل المنظمة، لها تأثير بالغ الأهمية على سلوك الأدائي للعنصر البشري.
- **العوامل الفنية:** إن الماكينات والمعدات لها دور مركزي في تأثير على الأداء، والمجال الصيانة وظروف التشغيل المكائن والمعدات ومدى توفر قطع الغيار والمعرفة الأدائية، كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة.
- **العوامل الخارجية:** تتضمن العوامل الخارجية المؤثرة على أداء المؤسسات قائمة من العوامل منها:
    - **البيئة الاجتماعية والثقافية:** من العادات والتقاليد الموروثة والنزاعات الفردية في المجتمع، نسبة الأمية، أنواع برامج التعليم المهني والفني.
    - **البيئة الاقتصادية:** وذلك من حيث الإطار الاقتصادي العام للدولة ( اقتصاد حر أو موجه).
    - **البيئة السياسية والقانونية:** وذلك من حيث النظام الأساسي، الاستقرار السياسي، مرونة الأنظمة والتشريعات، السياسات المختلفة. ( بهناس، سليمان: 2019\_2020، ص ص 35\_36)
- ويمكن تلخيص العوامل المؤثرة في الأداء في المخطط التالي:



الشكل (03): يمثل العوامل المؤثرة في الأداء

07 مفهوم تقييم الأداء وأهميته:أ مفهوم تقييم الأداء وأهميته:

يعد تقييم الأداء إحدى الوظائف الهامة والأساسية لأي مؤسسة، ذلك لأنه يبين مواطن القوة والضعف التي نحيط بأداء العاملين، كما تتحدد بناء عليه الطرق والأساليب التي يمكن اعتمادها لتحسين أدائهم.

✚ **مفهوم تقييم الأداء:** عملية تقييم الأداء وسيلة لتعريف العامل بمستوى أدائه واقتراح التغييرات التي يحتاجها في سلوكه واتجاهاته ومهاراته ومعرفته.

يقصد بتقييم الأداء " قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم، وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم ومدى قدرتهم على الاستفادة من فرص من فرص الترقية وزيادة الأجور. " (مناع هاجر: 2012\_2013، بدون صفحة)

ويعرفه " صلاح الدين عبد الباقي" على أنه دراسة وتحليل أداء العمال لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم للقيام بأعمالهم الحالية". (خوجة عادل يوسف: 2012\_2013، ص59)

وعرف " نجيب شوايش" بأنه: " الحصول على حقائق أو بيانات محدودة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه في فترة زمنية محددة وتقدير مدى كفاءته الفنية والعلمية والعملية للقيام بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي وفي المستقبل. " (محساس حسبية: 2008\_2009، ص32)

ويمكن تعريف تقييم الأداء على أنه: " تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات أو بدينية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية كضمانة أساسية لتطوير أداء الموظفين ولتحقيق فعالية المنظمة. " (شرطي، بن سالم: 2020\_2021، ص27)

ب- أهمية تقييم الأداء: لقد حظي موضوع تقييم الأداء:

**1\_ تخطيط الموارد البشرية:** إن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما وأن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دورياً وسنوياً لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق.

**2\_ تحسين الأداء وتطويره:** إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديه، ثم إن هؤلاء الأفراد لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد العاملين.

3\_ تحديد الاحتياجات التدريبية: مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة، إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديدها عشوائياً أو اعتباطاً وإنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المنظمة.

4\_ انجاز عمليات النقل والترقية: إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقية الأفراد العاملين من حيث المهارات والقدرات والقابليات إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية والعملية لمواقع ومراكز وظيفية ينسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء. ( خضير، الخرشة:2006، ص152\_154).

### 08\_ خطوات وأهداف تقييم الأداء:

#### 1\_ خطوات تقييم الأداء:

تمت الإشارة إلى خطوات تقييم الأداء كالاتي:

1\_ تحديد معايير الأداء: يختلف المعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال، باختلاف مواصفات العمل وشروطه، وهناك بعض الخصائص الواجب توفرها في المعيار المحدد أشير إليها كالاتي:

أ\_ الصدق: يجب أن يعبر المعيار عن الأمور التي يتطلبها الأداء الكفاء للعمل.

ب\_ الثبات: أي يضم المعيار جانبا من الاستقرار والتوافق، أي حصول الفرد على نفس التقديرات عندما يكون الأداء ثابتا، أما عندما يكون مختلفا فإن نتائج القياس تكون متفاوتة.

ج\_ القبول: يجب أن تكون المعايير مقبولة من قبل الأفراد العاملين، والمعيار المقبول هو المعيار العادل والذي يعكس الأداء الفعلي للأفراد.

د\_ سهولة الاستخدام: أي سهولة استخدام المقياس ووضوحه، بحيث يكون الوقت المناسب لاعتماده مقبولا ومناسبا.

2 \_ قياس الأداء: تتعلق خطوات قياس الأداء بجميع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي كالاتي:

أ\_ ملاحظة الأفراد العاملين. ب\_ التقارير الإحصائية. ج\_ التقارير الشفوية. د\_ التقارير المكتوبة.

3 \_ طرق تقييم الأداء: هي الطرق التي تعتمد على التقديرات الشخصية للرؤساء على أداء مرؤوسيهـم وهي لا تعتمد على العوامل الموضوعية، وتختلف عن بعضها البعض في تحديدها لأنواع الأحكام المحددة فيها، حيث تم إدراجها كآلاتي:

أ\_ طريقة الترتيب البسيط: تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ في الأحسن أداء إلى الأسوأ أداء، إذ أن الأفراد العاملين في القسم يعرفوا بأن بعض الأفراد العاملين أفضل من البعض الآخر، وتتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة الاستخدام، أما عيوبها فهو معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل من البعض الآخر.

ب\_ طريقة المقارنة المزدوجة الثنائية: يقوم المقيم هنا بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين بحيث يتم تحديد مرتبة الفرد بين زملائه، فمثلا إذا كان هناك خمسة أفراد سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني والثالث وهكذا حتى يتم معرفة من هو الأفضل.

ج \_ طريقة التدرج: يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين وفقا لهذه الطريقة بحيث يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك ثلاث تصنيفات كآلاتي: الأداء المرضي، الأداء غير مرضي، الأداء المميز، حيث توضح هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم، ومن ثم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا، حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه. ( غازي:2013، ص ص 27\_30)

2 \_ أهداف تقييم الأداء: يشير القحطاني بناء على حدد إلى أنه هناك أهداف وفوائد للمنظمة أو العاملين أنفسهم من وراء عملية تقييم الأداء الوظيفي وهي كالتالي:

- ✓ تفسير عملية تقييم الأداء في الحكم على مدى سلامة مراحل وعمليات التعيين.
- ✓ تساهم عملية تقييم الأداء في رسم سياسة التدريب والتطوير للعاملين في المنظمة.
- ✓ المساهمة في توفير الأساس الموضوعي والعاـدل للكثير من الأنشطة والأعمال المرتبطة بإدارة الموارد البشرية مثل الترقية، النقل، الأجور، والتحفيز.
- ✓ المساهمة في إشعار الموظفين بالمسؤولية من خلال إدراكهم بأن أعمالهم وسلوكهم ستكون موضع تقييم من رؤسائهم.
- ✓ كشف ما قد يوجد من قصور من مهارات الاتصال لدى الرؤساء إذا تبين قصور فهم المرؤوسين لأهداف ومعايير التقييم. ( نوفل:2015، ص 32 ).

## خلاصة الفصل:

يعتبر الأداء الوظيفي أحد أهم الاهتمامات الأساسية في المؤسسات، إذ يعتبر المحور الرئيسي التي تنصب حوله جهود كافة المدراء، وذلك لما له من أهمية كبرى في الرفع من إنتاجية المؤسسة وكفاءتها، وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية هي النتائج ولهذا ينظر إلا الأداء على أنه الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط في المنظمة، وهو بذلك له أهمية كبيرة من الوظائف الأساسية للإدارة فهو له دور مؤثر فمثلا يمكن لأي منظمة أن تخطط وتنظم إلا أنقذ لا تستطيع بالضرورة أن تحقق أية نتائج ما لم تطبق الخطط والسياسات التي رسمتها بشكل صحيح ومن يقوم بذلك هم الأفراد، فهي إذن لا تستطيع ضمان حسن الأداء إلا من خلال الاهتمام بالجوانب المؤثرة فيه والتي من أهمها الرضا الوظيفي للفرد.

# الجانب الميداني

### الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد:

أولاً: إجراءات الدراسة الاستطلاعية

1. الدراسة الاستطلاعية.
2. المنهج المتبع.
3. أدوات المقياس.
4. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة.

ثانياً: إجراءات الدراسة الأساسية.

1. مجتمع الدراسة.
2. حدود الدراسة.
3. الأساليب الإحصائية المستخدمة.

خلاصة الفصل:

**تمهيد:**

بعد التطرق في الجانب النظري إلى تحديد المشكلة وتساؤلاتها وفرضياتها والمفاهيم الأساسية لدراسة، والطرح النظري لمتغيرات الدراسة سنعرض في هذا الفصل الإجراءات المنهجية اللازمة في الميدان، بدءاً بإجراءات الدراسة الاستطلاعية والتي تضم الدراسة الاستطلاعية بهدف التأكد من صلاحية أدوات جمع البيانات، ويليه المنهج المتبع الملائم لطبيعة الموضوع، ومروراً إلى أدواتها المستخدمة وخصائصها السيكمترية، وأخيراً إجراءات الدراسة الأساسية تضم مجتمع الدراسة، منهجه، يليه حدود الدراسة، وأخيراً الأساليب الإحصائية لموضوع الدراسة، كما توضح إجراءات التطبيق الميدانية وكيفية معالجة النتائج إحصائياً. وعليه يأتي هذا الفصل استكمالاً لدراسة النظرية التي حاولنا من خلالها الكشف عن العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى عمال شركة سونلغاز وقد تم تقسيم هذا الإجراء إلى قسمين:

**أولاً:** يضم إجراءات الدراسة الاستطلاعية.

**ثانياً:** إجراءات الدراسة الأساسية.

أولاً: إجراءات الدراسة الاستطلاعية.

### 01\_ الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة عامة حول جوانب الدراسة الميدانية لبحثه، وتهدف الدراسة الاستطلاعية إلى التأكد من ملائمة مكان دراسة البحث، والتحقق من مدى صلاحية الأداة المستعملة لجمع المعلومات أو المعارف المتحصل عليها حول المشكلة القليلة وضعيفة.

ويعرف ماثيو جيدير الدراسة الاستطلاعية بأنها: " عبارة عن دراسة علمية كشفية، تهدف إلى التعرف على المشكلة، وتقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث، عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة لم يسبق إليها، أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة وضعيفة. ( ماثيو:2004، ص 26\_ 27 )

تمثلت عينة الدراسة الاستطلاعية في 30 عامل وعاملة إداريين في شركة سونلغاز مدينة ورقلة، إذ تم اختيار (30) عامل وعاملة بعينة الصدفة حيث منهم "17" عامل و "13" عاملة ذكور والجدول الموالي يوضح توزيع العينة :

الجدول (02) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية

العدد	عمال إداريين
17	ذكر
13	أنثى
30	المجموع

حيث قمنا بإجراء دراسة استطلاعية للاستبيان على عينة الاستطلاعية، تضمنت (30) فردا وتم إخضاع نتائج إجاباتهم لاختياري الصدق البنائي لمحاو الاستبيان.

## 02\_ المنهج المتبع:

إن اختيار منهج البحث في دراسة أي موضوع لا يتم عشوائياً أو بمجرد ميل الباحث لمنهج معين دون مناهج أخرى، بل تفرضها طبيعة البحث أو مشكلة موضوع الدراسة، فكل دراسة علمية طريقة معينة للبحث تحتاج إلى عدة أساليب، فالمناهج تختلف باختلاف المواضيع المتناول.

فيعرف المنهج الوصفي بأنه: " المنهج إلي يعتمد على وصف الظاهرة موضع البحث وصفا تفصيلاً دقيقاً، ويدرس كل جوانبها الكيفية، النوعية، والكمية، ليعبر عن ملامحها، خصائصها، حجمها، تأثيرها، وتأثيرها، ومدى ارتباطها بالظواهر الأخرى المحيطة بها. ( الغندور: 2015، ص179)

ولطبيعة موضوعنا وأهميته ومن أجل تشخيصه، وكشف جوانبه، لمعرفة الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يعتمد على الوصف الدقيق والموضوعي للظاهرة المراد دراستها كما هي على أرض الواقع ويصفها بشكل دقيق وصفا كمياً وكيفياً.

## 03\_ أدوات المقياس:

## الاستبيان:

تعد الاستبانة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، حيث تسمح بالحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في المجال المبحوث، لكونها معلومات لا يملكها إلا صاحبها المؤهل قبل غيره حيث تتضمن مجموعة من الأسئلة تم إعدادها من خلال الإطلاع على مجموعة من الأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع.

تم تصميم استبيان كأداة رئيسية للبحث، لجمع بيانات الدراسة وقد تم الاعتماد في بنائه على الجانب النظري للدراسة وقد ضم قسمين رئيسيين هما:

**القسم الأول:** يحتوي على مجموعة من البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة، حيث احتوى البيانات النوعية لأفراد العينة (الجنس، الخبرة العملية، والمؤهل العلمي )

**القسم الثاني:** يحتوي على استمارتين متتاليتين:

الاستمارة الأولى: متعلقة بالرقابة الإدارية في شركة سونلغاز، وعدد بنودها (15) بند.

الاستمارة الثانية: متعلقة بالأداء الوظيفي في شركة سونلغاز، وعدد بنودها (18) بند.

تم توظيفها للتعامل مع فرضيات البحث وقد أعدت الأسئلة على أساس مقياس ليكارت الخماسي بقياس خمسة اجابات، لنتمكن من تحديد أفراد العينة حول الاستبيان وذلك حسب الجدول التالي:

الجدول (03) جدول يمثل الدرجات حسب مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

**04- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة الاستطلاعية:** تم الاعتماد على حساب خاصيتين فقط وهما الصدق والثبات وفيما يلي شرح مفصل لكل خاصية على حدى وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول أدناه.

#### 1- مقياس الرقابة الإدارية:

**أولاً/ الصدق:** هو الاستدلالات الخاصة التي تخرج بها من درجات المقياس من حيث مناسبتها ومعناها وفائدتها وتحقيق صدق المقياس. ( أبو علام:2004، ص413) وللكشف عن مدى قياس الاستبانة لما وضعت له.

تم التأكيد من صدق المقياس من خلال:

#### 1- صدق المحكمين:

بعد إعداد أسئلة أداة الدراسة (الاستبيان) في صورتها الأولية تم توزيعها على مجموعة من أساتذة المحكمين المكونين من 5 أساتذة في الاختصاص ( والجدول الموضح في الملاحق) من أجل تعديلها وتنقيحها، وفي ضوء ملاحظاتهم أجريت التعديلات على الصياغة اللغوية لبعض البنود، وبناءً على آرائهم تم وضع الأداة في شكلها النهائي.

#### 2- صدق المقارنة الطرفية:

بعد جمع البيانات وتفرغها نقوم بتحصيل مجموعة الدرجات التي يحصل عليها كل فرد في العينة على مقياس الرقابة الإدارية، ثم نقوم بترتيبها ترتيباً تنازلياً أي من أعلى قيمة إلى أدنى قيمة وبعدها نأخذ نسبة (33) من كلتا الفئتين

الجدول (04) يوضح نتائج حساب صدق الأداة بطريقة المقارنة الطرفية (الرقابة الإدارية)

مستوى الدلالة	قيمة ت	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ن	
دالة عند مستوى	10.823	18	2.002	42.70	10	الفئة العليا
الدالة 0.00			2.913	30.60	10	الفئة الدنيا

يبين الجدول رقم (04) صدق المقارنة الطرفية لمقياس الرقابة الإدارية حيث تم تقسيمها لإفئات عليا ودنيا وتم حسابها بواسطة spss بحيث أن الفئة العليا كانت نتائجها كما يلي: المتوسط الحسابي قدره (42.70) ، والانحراف المعياري (2.002)، (ت) المحسوبة (10.823)، ودرجة الحرية (18)، ومستوى الدلالة (0.00) .

أما الفئة الدنيا كانت نتائجها كما يلي: المتوسط الحسابي قدره (30.60)، والانحراف المعياري (2.913)، (ت) المحسوبة (10.823) ، ودرجة الحرية (18)، ومستوى الدلالة (0.00) .

من خلال النتائج الموضحة في الجدول فإن قيمة ت بين متوسطي درجات الفئة العليا والفئة الدنيا بلغ 10.823 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.00 وهذا يدل على صدق الأداة.

**ثانياً/ الثبات:** لقياس مدى ثبات أداة الدراسة الاستبيان استخدام معامل ألفا كرونباخ Cranach's Alpha

معامل مقياس ألفا كرومباخ

الجدول (05) يمثل قياس الثبات لمعامل ألفا كرونباخ ( الرقابة الإدارية )

مقياس ألفا كرومباخ	عدد الفقرات	المتغيرات
0.78	15	الرقابة الإدارية

من خلال النتائج الجدول (05) تبيننا لنا أن قيمة معامل ألفا كرومباخ للرقابة الإدارية قدرت ب (0.78)، وهي قيمة دالة مما يؤكد تمتع المقياس بالثبات.

## 2- مقياس الأداء الوظيفي:

### أولاً/ الصدق:

هو الاستدلالات الخاصة التي تخرج بها من درجات المقياس من حيث مناسبتها ومعناها وفائدتها وتحقق صدق المقياس. ( أبو علام:2004، ص413) وللكشف عن مدى قياس الاستبانة لما وضعت له.

تم التأكد من صدق المقياس من خلال:

#### 1- صدق المحكمين:

بعد إعداد أسئلة أداة الدراسة (الاستبيان) في صورتها الأولية تم توزيعها على مجموعة من أساتذة المحكمين المكونين من 5 أساتذة في الاختصاص ( والجدول الموضح في الملاحق) من أجل تعديلها وتنقيحها، وفي ضوء ملاحظاتهم أجريت التعديلات على الصياغة اللغوية لبعض البنود، وبناءً على آرائهم تم وضع الأداة في شكلها النهائي.

#### 2- صدق المقارنة الطرفية:

بعد جمع البيانات وتفرغها نقوم بتحصيل مجموعة الدرجات التي يحصل عليها كل فرد في العينة على مقياس الرقابة الإدارية، ثم نقوم بترتيبها ترتيباً تنازلياً أي من أعلى قيمة إلى أدنى قيمة.

الجدول (06) يوضح نتائج حساب الصدق الأداة بطريقة المقارنة الطرفية ( الأداء الوظيفي)

مستوى الدلالة	قيمة ت	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ن	
دالة عند مستوى	2.215	18	10.669	74.50	10	الفئة العليا
الدلالة 0.04			12.287	63.10	10	الفئة الدنيا

يبين الجدول رقم (06) أن صدق المقارنة الطرفية لمقياس الأداء الوظيفي حيث تم تقسيمها إلى فئات عليا ودنيا وتم حسابها بواسطة SPSS بحيث أن الفئة العليا كانت نتائجها كما يلي: المتوسط الحسابي قدره (74.50)، والانحراف المعياري (10.669)، (ت) المحسوبة (2.215)، ودرجة الحرية (18)، ومستوى الدلالة (0.04).

أما الفئة الدنيا كانت نتائجها كما يلي: المتوسط الحسابي قدره (63.10)، والانحراف المعياري (12.287)، (ت) المحسوبة (2.215)، ودرجة الحرية (18)، ومستوى الدلالة (0.04) .

من خلال النتائج الموضحة في الجدول فإن قيمة ت بين متوسطي درجات الفئة العليا والفئة الدنيا بلغ 2.215 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.04 وهذا يدل على صدق الأداة.

**ثانياً: الثبات:** لقياس مدى ثبات أداة الدراسة الاستبيان استخدام معامل ألفا كرونباخ Cranach's Alpha

معامل مقياس ألفا كرونباخ

الجدول (07) يمثل قياس الثبات لمعامل ألفا كرونباخ ( الأداء الوظيفي)

المتغيرات	عدد الفقرات	مقياس ألفا كرونباخ
الأداء الوظيفي	18	0.88

من خلال النتائج الجدول (07) تبيننا لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للأداء الوظيفي قدرت بـ (0.88)، وهي قيمة دالة مما يؤكد تمتع المقياس بالثبات.

**ثانياً: إجراءات الدراسة الأساسية.**

### 01\_ مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من 363 عاملاً من العمال الإداريين بشركة سونلغاز ورقلة، وتم أخذ نسبة 33% من المجتمع الأصلي والتي تقدر بـ 120 حيث قمنا بتوزيع 125 استمارة عن طريق التسليم المباشر، وبعد فرز الإجابات وجدنا 120 استمارة استبيان صالحة من مجموعة الاستثمارات الموزعة، ولقد اعتمدنا في اختيارنا على طريقة العينة العشوائية البسيطة بناء على عامل ( الجنس، الخبرة العملية، المؤهل العلمي ) نظراً لموائمتها مع أهداف الدراسة معتمدين على تصريحات المعنيين، كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول (08) يوضح وصف مجتمع الدراسة

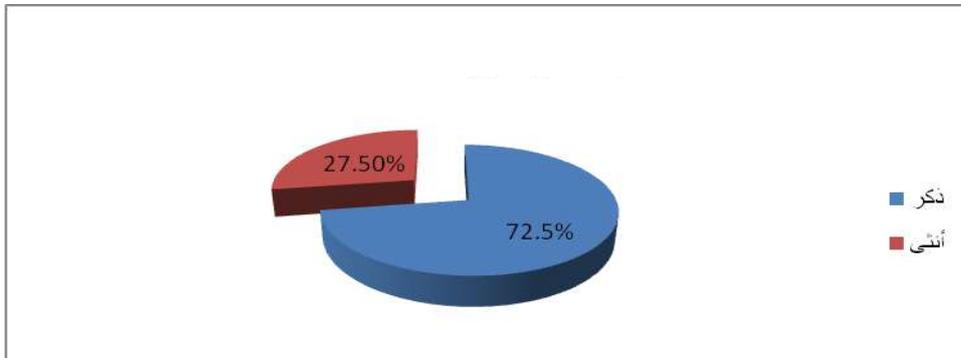
النسبة	التكرار	البيانات
% 100	125	البيانات الموزعة
%96.36	120	الاستثمارات المسترجعة
% 1.81	3	الاستثمارات المفقودة
% 1.81	2	الاستثمارات الملغاة

خصائص عينة الدراسة:

بغرض التعرف على الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة تم اختيار مجموعة من البيانات الشخصية للعمال الذين شملهم البحث نوضحها في الجداول التالية:  
أ- الجنس:

الجدول رقم (09) يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
% 72.5	87	نكر
%27.5	33	أنثى



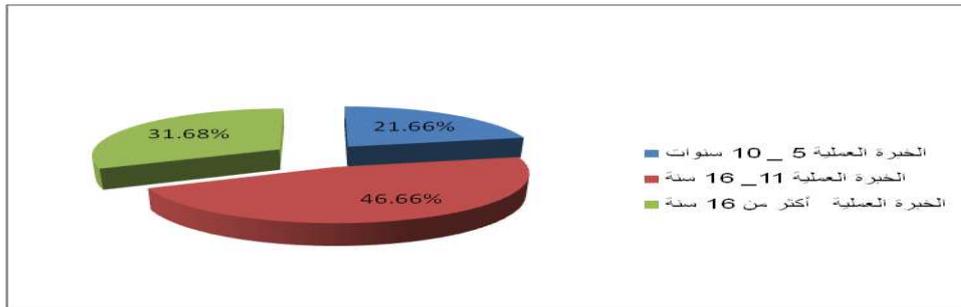
التمثيل البياني رقم (04) دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير الجنس

من خلال قراءتنا للجدول رقم (09) والتمثيل البياني رقم (04) نلاحظ أن نسبة الذكور تمثل 87 من مجموعة العينة بنسبة 72.5%، وهذه النسبة تعتبر أكبر مقارنة مع نسبة الإناث والتي تقدر بـ 33 من مجموعة العينة بنسبة 27.5%.

ب- الخبرة العملية:

الجدول رقم (10) يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير الخبرة العملية

النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة العملية
21.66 %	26	5 _ 10 سنوات
46.66 %	56	11 _ 16 سنة
31.68 %	38	أكثر من 16 سنة



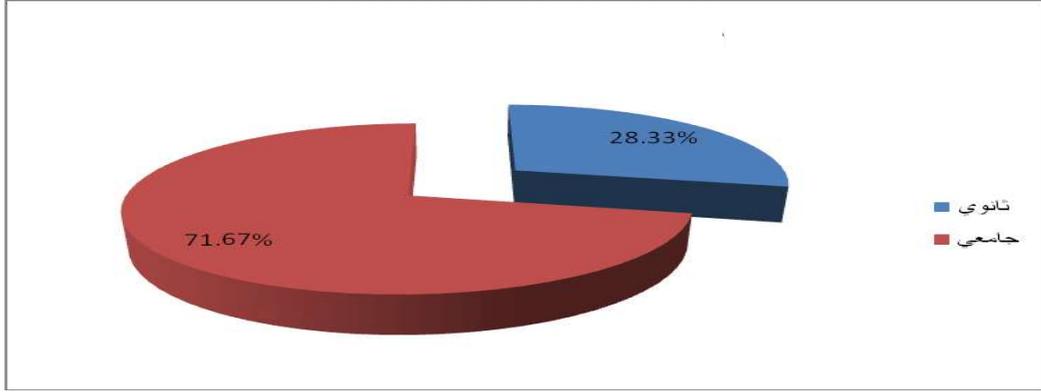
التمثيل البياني رقم (05) دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب الخبرة العملية

من خلال قراءتنا للجدول رقم (10) والتمثيل البياني رقم (05) نلاحظ أن عدد أفراد العينة أغلبهم لديهم خبرة علمية من 11-16 سنوات بنسبة 46.66%، يليها أفراد العينة الذين لديهم خبرة أكثر من 16 سنة بنسبة 31.68% وتليها أقل نسبة وهي من 5-10 بنسبة 21.66%.

ج- المؤهل العلمي:

الجدول رقم (11) يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي
28.33 %	34	ثانوي
71.67 %	86	جامعي



التمثيل البياني رقم (06) دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

من خلال الجدول رقم (11) والتمثيل البياني رقم (06) نلاحظ أن عدد أفراد العينة أغلبهم لديهم مستوى الجامعي عددهم 86 فرد بنسبة 71.67 %، يليها مستوى الثانوي 34 فرد بنسبة 28.33 %.

## 02- حدود الدراسة:

\_ الحدود الموضوعية التي تمثل في: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في شركة سونلغاز ورقلة.

\_ الحدود المكانية: يتحدد الإطار المكاني لدراستنا الميدانية في مؤسسة سونلغاز بولاية ورقلة.

\_ الحدود الزمنية: إن تحديد المجال الزمني لأي دراسة من الأمور الأساسية والمشروطة لإجراء أي بحث

علمي، وعليه فقد أجريت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2023/2024

\_ الحدود البشرية: شمل عينة من العاملين في مؤسسة سونلغاز ورقلة والبالغ عددها 120 عامل

وعاملة.

## 04- الأساليب الإحصائية المستخدمة للدراسة الأساسية:

قصد التعرف على الخصائص الإحصائية للعينة المدروسة تم استخدام العديد من أدوات التحليل الإحصائي لتحليل نتائج الدراسة الميدانية المخرجة من برنامج الحزم الإحصائية SPSS إصدار العشرين ومن أهمها ما يلي:

- التكرارات الحسابية والنسب المئوية: تم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية لتحليل ووصف وتلخيص الصفات المتعلقة بالجوانب الشخصية وكذا مغيرا الدراسة لأفراد فئات العينة.

- معامل ارتباط بيرسون:

- اختبار **T test**: هو اختبار لعينتين مستقلتين لاختبار الفروق تبعا للجنس والأداء الوظيفي.

- اختبار **T test**: هو اختبار لعينتين مستقلتين لاختبار الفروق تبعا للمؤهل العلمي والأداء الوظيفي.

- تحليل التباين الأحادي **one Way anova**: لبيان الفروق تبعا للخبرة العملية والأداء الوظيفي.

## خلاصة الفصل:

يعتبر هذا الفصل نظرة شاملة احتوت على منهجية الدراسة حيث تطرقنا على إجراءات الدراسة الاستطلاعية وإجراءات الدراسة الأساسية بخطواتها، إلى تمهيد، منهج الدراسة، مجال الدراسة، والأساليب الإحصائية التي فرضتها طبيعة الموضوع، وسوف نتطرق في الفصل الموالي إلى عرض ومناقشة النتائج التي أسفرت عليها الدراسة ومعرفة تحقق الفرضيات أم لا.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

### تمهيد

أولاً: عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتيجة التساؤل الأول

ثانياً: عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الأولى

ثالثاً: عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الثانية

رابعاً: عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الثالثة

خامساً: عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الرابعة

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز النتائج الاستبائية والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على المتغيرات الدراسة التي اشتملت البيانات الشخصية عن المستجيب ( الجنس\_ الخبرة العملية\_ المؤهل العلمي) لذا تم إجراءات المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من الاستبيان الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية ( SPSS ) للنسخة العشرين (20) للحصول على نتائج الدراسة التي يتم عرضها وتحليلها وتفسيرها ومناقشتها في هذا الفصل.

أولاً: عرض وتحليل وتفسير نتيجة التساؤل الأول: نص التساؤل الأول على ما يلي

ما مستوى الأداء الوظيفي في شركة سونلغاز ورقلة؟

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لمستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز ورقلة، لتقييم مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة:

من أجل حساب المتوسط المرجح للمعاملات قمنا بـ:

✚ لدينا أدنى قيمة هي 18 وأقصى قيمة هي 90

✚ الفرق بين أعلى قيمة وأدنى قيمة =  $(90-18)=72$

✚ طول المسافة / درجات سلم القياس:  $14.4 = \frac{72}{5}$

ومنه يمكن صياغة قيم المتوسط الحسابي المرجح وفقاً للجدول التالي:

الجدول رقم (12) يمثل حساب المتوسط المرجح للمعاملات

الوزن	المستوى	مؤشرات المتوسط الحسابي المرجح
لا أوافق بشدة	ضعيف جداً	( 32.4 - 18 )
لا أوافق	ضعيف	( 46.8 - 32.4 )
محايد	متوسط	( 61.2 - 46.8 )
أوافق	مرتفع	( 75.6 - 61.2 )
أوافق بشدة	مرتفع جداً	( 90 - 75.6 )

الجدول رقم (13) يمثل حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأداء الوظيفي

الوزن	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مؤشرات إحصائية المتغيرات
أوافق	مرتفع	11.465	69.441	الأداء الوظيفي لدى عمال شركة سونلغاز ورقلة

من خلال الجدول رقم (13) نجد أن قيمة المتوسط الحسابي يساوي 69.441 على مقياس ليكارت الخماسي ما يتناسب مع مجال المتوسط الحسابي المرجح (61.2 – 75.6) وأن الانحراف المعياري يساوي 11.465 وبشكل عام يتبين أن مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال شركة سونلغاز ورقلة محل الدراسة من وجهة نظر العينة مرتفع.

#### تفسير وتحليل نتائج التساؤل الأول:

وقد أكدت المؤشرات على وجود مستوى مرتفع للأداء الوظيفي لدى عمال شركة سونلغاز ورقلة ومنه مما يؤكد على أن الشركة تمتلك نظام رقابي فعال أدى إلى رفع مستوى الأداء وظيفي.

#### ثانياً: عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأول:

تنص الفرضية الأولى على ما يلي: توجد علاقة إرتباطية بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى عمال شركة سونلغاز ورقلة.

قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة الرقابة الإدارية ودرجة الأداء الوظيفي، تم استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS20) لحساب قيمة  $r$  بين الدرجتين، وكانت النتائج كما هي مدونة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14) قيمة معامل ارتباط بيرسون ودلالته الإحصائية للعلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي.

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة sig	قيمة معامل الارتباط r	عدد أفراد العينة	المتغيرات
دالة إحصائياً عند 0.01	0.000	0.531	120	الرقابة الإدارية
				الأداء الوظيفي

من إعداد الطالبتين اعتماداً على برنامج SPSS20

من خلال الجدول رقم (14) نجد أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجة الرقابة الإدارية ودرجة الأداء الوظيفي، تساوي 0.531، ومستوى الدلالة sig تساوي 0.000، وهي أقل من 0.01، إذا توجد علاقة دالة إحصائية قوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة الرقابة الإدارية ودرجة الأداء الوظيفي، وبناءً على هذا نقبل الفرضية القائلة: توجد علاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى عمال شركة سونلغاز ورقلة.

### تفسير وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

وبناءً على الجدول الموضح أعلاه والنتائج المبينة وبعد المعالجة الإحصائية التي دلت على وجود علاقة دالة إحصائية بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى عمال شركة سونلغاز ورقلة، وعليه يمكن القول بأنه نظراً لأهمية ودور العملية الرقابية في أي منظمة من أجل الوصول إلى أداء وظيفي مميز بناءً على الخطط المرسومة والمسطرة للمنظمة التي تسعى لتحقيقها. فهي عملية مستمرة ودائمة لا يمكن الاستغناء عنها أو استبدالها.

وهذا ما توصلت إليه دراسة عبد الله عبد الرحمان النميان (2003) من خلال دراسته على وجود رقابة إدارية بشكل دائم على الأقسام التابعة لشرطة المنطقة وأن الأداء يتمتع بمستوى رفيع والرقابة الإدارية ذات فعالية. ودراسة نصري حافظ (2013/2012) من خلال ما توصلت إليه وجود رقابة إدارية في المنظمة يؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي للعاملين.

### ثالثاً: عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

للإجابة على الفرضية الثانية التي نصت على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي لدى عمال شركة سونلغاز ورقلة تعزى لمتغير الجنس، حيث تم استخدام اختبار **T test** لعينتين مستقلتين بواسطة نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS20) لاختبار الفروق تبعا للجنس لبيان الفروق بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول (15) يتمثل في اختبار T test لعينتين مستقلتين لاختبار الفروق تبعا للجنس

مستوى الدلالة SIG	قيمة ت	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتوسط الحسابي	مؤشرات احصائية المتغيرات
0.359	0.916	118	11.038	68.850	87	ذكور	الأداء الوظيفي لدى عمال شركة سونلغاز ورقلة
			12.567	71.00	33	إناث	

من إعداد الطالبتين إعتامدا على برنامج SPSS20

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي لدى عمال شركة سونلغاز ورقلة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث نجد أن المتوسط الحسابي لمجموعة الذكور يساوي 68.850 وانحرافهم المعياري يساوي 11.038، وأن المتوسط الحسابي لمجموعة الإناث يساوي 71.00 والانحراف المعياري 12.567، حيث نجد قيمة f المحسوبة تساوي 0.850 وهي غير دالة إحصائياً وعليه يمكن القول بأن مجموعة الذكور والإناث متجانستين وعليه قيمة ت تساوي 0.916 و كانت قيمة SIG غير دالة إحصائياً عند 0.359 وهي أكبر من 0.05، ودرجة الحرية تساوي 118، وبناءً على ذلك نرفض الفرضية القائلة بأنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي لدى عمال شركة سونلغاز ورقلة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي لدى عمال شركة سونلغاز ورقلة تعزى لمتغير الجنس.

### تفسير وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

وبناء على الجدول الموضح أعلاه والنتائج المبينة وبعد المعالجة الإحصائية التي دلت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي لدى عمال شركة سونلغاز ورقلة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، ونفسر هذه النتيجة من خلال التجانس الذي ظهر في الدراسة بعد تطبيق اختبار "ت" لعينتين مستقلتين إلى التنافس بين الذكور والإناث في مجال العمل.

وهذا ما توصلت إليه دراسة بوزيد ليلي ( 2019-2020 ) إلى معرفة العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الأشغال العمومية بورقلة والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي بمديرية الأشغال العمومية بورقلة تعزى لمتغير الجنس (نكر، أنثى).

#### رابعاً: عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

للإجابة على الفرضية الثالثة التي نصت على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي لدى عمال شركة سونلغاز ورقلة تعزى لمتغير الخبرة العملية ، حيث تم استخدام اختبار التحليل التباين الأحادي بواسطة نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS20) لاختبار الفروق تبعاً للخبرة العملية لبيان الفروق بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول (16) يمثل اختبار التباين الأحادي للخبرة العملية

أكثر من 16 سنة		من 11 إلى 16 سنة		من 05 إلى 10 سنوات		الخبرة العملية
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
11.551	69.473	10.039	67.410	13.333	73.769	

#### من إعداد الطالبتين إعتامدا على برنامج SPSS20

أظهر الجدول رقم (16) أن أعلى المتوسطات الحسابية كان لدى الفئة من 5- 10 سنوات ولمعرفة دلالة الفروق تبعاً للخبرة العملية، تم استخدام التباين الأحادي One Way ANOVA والجدول (17) يبين ذلك.

نتائج اختبار التباين الأحادي للفروقات بين وجهات نظر الفئة الشمولية في عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي لدى عمال شركة سونلغاز ورقلة.

الجدول (17) يبين نتائج اختبار التباين الأحادي للفروقات بين وجهات نظر الفئة الشمولية للخبرة العملية

مستوى الدلالة SIG	درجات الحرية DDI	مصدر التباين	البيان
0.064	2	داخل المجموعات	الأداء الوظيفي لدى عمال شركة سونلغاز ورقلة
	117	بين المجموعات	
	119	المجموع	

من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS20

تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (17) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي لدى عمال شركة سونلغاز ورقلة تعزى لمتغير الخبرة العملية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث كانت قيمة SIG دالة عند (0.064).

**تفسير وتحليل نتائج الفرضية الثالثة:**

وهذا ما يدل على أن المنظمة تهتم بالعمال سواء كانوا جدد أم قدامى في المنظمة ولا تقوم بالمقارنة والتمييز بين عمالها في مستوى الخبرة العلمية لديهم مما يساهم في تحسين مستوى أدائهم باستمرار ورغبة شديدة في إثبات ذواتهم وإظهار قدراتهم ومهاراتهم في العمل من أجل الحصول على الترقية والحوافز وكذلك الحصول على مناصب عليا.

وهذا ما توصلت إليه دراسة الدين (2009) من خلال معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي ومعرفة هل للمتغيرات: (السن، المستوى التعليمي، الأقدمية) تأثير على الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة حيث تولت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين فئات المتغيرات (السن، المستوى التعليمي، الأقدمية) فهي لا تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي.

**خامساً: عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:**

للإجابة على الفرضية الرابعة التي نصت على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي لدى عمال شركة سونلغاز ورقلة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث تم استخدام اختبار **T test** لعينتين مستقلتين بواسطة نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS20) لاختبار الفروق تبعا للمؤهل العلمي لبيان الفروق بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول (18) يتمثل في اختبار T test لعينتين مستقلتين لاختبار الفروق تبعا للمؤهل العلمي

مؤشرات إحصائية المتغيرات	المتوسط الحسابي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة SIG
الأداء الوظيفي لدى عمال شركة سونلغاز ورقلة	ثانوي	34	66.823	12.337	118	1.583	0.384
	جامعي	87	70.476	11.005			

من إعداد الطالبتين إعتادا على برنامج SPSS20

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (18) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي لدى عمال شركة سونلغاز ورقلة تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث نجد أن المتوسط الحسابي لمستوى الثانوي يساوي 66.823 وانحرافهم المعياري يساوي 12.337، وأن المتوسط الحسابي للمستوى الجامعي يساوي 70.476 والانحراف المعياري 11.005، حيث نجد قيمة f المحسوبة تساوي 0.765 وهي غير دالة إحصائية وعليه يمكن القول بأن المستويين متجانسين وعليه قيمة ت تساوي 1.583 و كانت قيمة SIG غير دالة إحصائيا عند 0.384 وهي أكبر من 0.05، ودرجة الحرية تساوي 118، وبناءً على ذلك نرفض الفرضية القائلة بأنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي لدى عمال شركة سونلغاز ورقلة تعزى لمتغير المؤهل العلمي ( ثانوي، جامعي)، ومنه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي لدى عمال شركة سونلغاز ورقلة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

### تفسير وتحليل نتائج الفرضية الرابعة:

وبناءً على الجدول الموضح أعلاه والنتائج المبينة وبعد المعالجة الإحصائية التي دلت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي لدى عمال شركة سونلغاز ورقلة تعزى لمتغير المؤهل العلمي ( ثانوي، جامعي)، ونفسر هذه النتيجة من خلال التجانس الذي ظهر في الدراسة بعد تطبيق

إختبار "ت" لعينتين مستقلتين بأن المنظمة لا تميز ولا تقارن بين المستوى الثانوي والجامعي مما يؤدي إلى بذل الجهد لدى العمال من أجل بدل أداء جيد في المنظمة.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة يوسف عبد بحرو أيمن سليمان أبو سوير (2010) ، التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجة تأثير عناصر المناخ على الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

# استنتاج عام

### استنتاج عام

يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية لكافة العمليات والأنشطة التي تمارسها المؤسسة في تحقيق أهدافها، فهو المتغير الأساسي والمحرك للعناصر الإنتاجية أو الأساس الذي يتوقف عليه نجاح أو فشل نشاط المؤسسة، تعتبر الرقابة هي إحدى مقومات العمل المؤسسي والتي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها، وذلك بجانب توافر الإمكانيات المادية للمؤسسة.

ولا يمكن للرقابة أن تحقق أهداف المؤسسة إلا من خلال وجود آلية ونظام محدد لإدارتها بالشكل الأمثل مع توافر عنصر في غاية الأهمية ألا وهو المصادقية في تطبيق نظام الرقابة داخل المؤسسة.

وهذا ما أكدته نتائج الدراسة الحالية حيث توصلت إلى عدة نتائج أهمها:

- 1- يوجد مستوى مرتفع للأداء الوظيفي لدى عمال شركة سونلغاز ورقلة.
- 2- توجد علاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى عمال شركة سونلغاز ورقلة.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي لدى عمال شركة سونلغاز ورقلة تعزى لمتغير الجنس.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي لدى عمال شركة سونلغاز ورقلة تعزى لمتغير الخبرة العملية.
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي لدى عمال شركة سونلغاز ورقلة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وبناء على ما توصلت إليه نتائج الدراسة تم اقتراح ما يلي:

- 1- ربط الرقابة بأهداف العاملين والمؤسسة معا وذلك بإشراف العاملين في وضع نظام الرقابة.
- 2- اهتمام المؤسسة بإنشغلات ومطالب العاملين من خلال فتح قنوات الاتصال في كل الاتجاهات.
- 3- التقرب من العاملين والاهتمام بظروفهم وإشعارهم بالأمن والاستقرار.
- 4- معاملة العاملين بالمؤسسة وفق علاقة مبنية على الثقة والاحترام المتبادل والمساواة.
- 5- فتح المجال للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على الأفكار الجديدة.
- 6- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة فيما بين الرئيس والمرؤوس وعلاقة الزملاء مع بعضهم البعض من أجل خلق مناخ متعاون يشجع على زيادة الأداء في العمل.
- 7- تشجيع ثقافة التعاون والعمل الجماعي وتعزيز مفهوم الرقابة اتجاه المؤسسة.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

- 1\_ أرفيس مريم، *الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة*، مجلة التغيير الاجتماعي، العدد السادس، بسكرة الجزائر، (2017).
- 2\_ الحسينى حسن عادل على الرئيس،(2013) *الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات ذات الأثر الإشعاعي*، المسجل لدرجة الماجستير في الآداب قسم علم الاجتماع الجامعة المصرية للقراءة والمعرفة، مصر.
- 3\_ السيد علي سعيد، (2007)، *العملية الإدارية التخطيط والتنظيم القيادة*، دار الكتاب الحديث، القاهرة.
- 4\_ الفاعوري محمد عيسى،(2007)، *الإدارة بالرقابة*. دار الكنوز والمعرفة، عمان.
- 5\_ الكافي يوسف مصطفى،(2004)، *إدارة المؤسسات الطبية*، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.
- 6\_ الملاحي أحمد كمال، ( 2016\_1437 )، *دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية*، دراسة مقدمة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في تخصص "القيادة والإدارة" من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى غزة، فلسطين.
- 7\_ بابوري مريم،(2016\_2015)، *تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للموارد البشرية*، مذكرة ماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945\_قائمة.
- 8\_ بدرين وداد، قمره عائشة، (2017\_2016)، *الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي*، مذكرة تخرج ماستر، تخصص إدارة وإشراف بيداغوجي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بسكرة ، جامعة محمد الصديق بن يحيى \_ جيجل.
- 9\_ بن عصمان خيرية،(2018)، *دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية*، دراسة ميدانية على وزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية، مجلة كلية التربية بنها، العدد120.
- 10\_ بن كروش امباركة،(2016\_2015)، *الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين*، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف \_ مسيلة.
- 11\_ بوالعيش ابتسام،(2014\_2013)، *التغيير التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي*، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة جيجل.

- 12\_ بودانة كمال، (2019\_2020)، *دور الرقابة الإدارية في تحقيق التنمية المحلية*، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 13\_ بوزيان أسماء، (2018\_2019)، *دور التحفيز في تحسين أداء العاملين*، مذكرة لنيل شهادة الماستر بالعلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الأعمال الجامعة بسكرة.
- 14\_ بوسهوة نذير، *أثر أخلاقيات العمل على الأداء الوظيفي*، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد2، المجلد 7، (2023)
- 15\_ بومنجل سميحة، (2014\_2015)، *الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الأداء الوظيفي*، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس.
- 16\_ ترشة سمية، (2014\_2015)، *دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية*، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمه لخضر الوادي.
- 17\_ توام، كلاخي، *أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي*، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، العدد 01، المجلد 24، (2021).
- 18\_ خرشي فيصل، (2018\_2019)، *فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية*، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية، جامعة محمود بوضياف المسيلة.
- 19\_ خلف الله، عبد المنعم، *دور مبادئ أخلاقيات الأعمال في تحسين الأداء الوظيفي*، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 97، المجلد 18، (2022).
- 20\_ خوجة عادل يوسف، (2012\_2013)، *القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي*، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح\_ ورقلة.

- 21\_ راتب نوفل،(2015)، *أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة*، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة.
- 22\_ زرطال لطيفة،(2015\_2016)، *الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين*، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى \_ جيجل .
- 23\_ شراطي يوسف، بن سالم محمد الأمين،(2020\_2021)، *فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء*، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية.
- 24\_ علي عباس.(2001)، *الرقابة الإدارية على المال والأعمال*. دار الرائد العلمية، عمان.
- 26\_ عيق خضرة، دحان كريمة، (2022\_2023)، *دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين*، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد درايعية أدرار.
- 27\_ غازي حسن عودة الحلايبة،(2013)، *أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن*، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال في الجامعة الشرق الأوسط.
- 28\_ فاضل فايزة، سعدون سمية، *أثر الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي*،، مجلة روافد، العدد1. (2017).
- 29\_ فرحي ابتسام، ( 2016\_2017)، *التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي*، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي \_ أم البواقي.
- 30\_ قسوم سعاد،(2018\_2019)، *دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي*، مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص علم اجتماع عمل وتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 31\_ ماثيو جيدير، ( 2004\_2005)، *منهجية البحث العلمي*، دار النشر وزارة الثقافة، دمشق.
- 32\_ محساس حسبية:( 2008\_2009)، *تقييم أداء الممرضين باستعمال سلم تقديري ذي المؤشرات السلوكية الجامعية الحكومية في قطاع غزة*، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر.

- 32\_ محمود البشير المغربي، (2016)، *أصول الإدارة والتنظيم*، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان.
- 33\_ مرح طاهر شكري، (2016)، *الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية*، قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية نابلس\_ فلسطين.
- 34\_ عبد العزيز علي، وآخرون، *أثر رفاهية العاملين على الأداء الوظيفي في البنوك التجارية المصرية بمحافظة كفر الشيخ*، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، العدد الثاني، الجزء الأول، (2020).
- 35\_ مناع هاجر، (2012\_2013)، *علاقة الأمن النفسي بالأداء الوظيفي لدى عمال الحماية المدنية*، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل وتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح \_ ورقلة .
- 36\_ ناصر عبد الرحيم، *دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي*، مجلة تفوق في علوم وتقنيات البدنية والرياضة، العدد 01، المجلد 08، (2023).
- 37\_ ناصري حافظ، (2013\_2014)، *تأثير الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين*، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر \_ بسكرة.

# قائمة الملاحق

ملحق رقم (01): يبين قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	التخصص
01	محجر ياسين	علم النفس العمل والتنظيم
02	تازورلت عمروني	علم النفس العمل والتنظيم
03	غربي صبرينة	علم النفس العمل والتنظيم
04	غندير نور الدين	علم النفس العمل وتنظيم
05	الوناس مزياني	علم النفس العمل وتنظيم

ملحق رقم (02): الإستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس وعلوم التربية  
شعبة علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

استمارة بعنوان

" الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال شركة سونلغاز ورقلة "

أخى الموظف، أختى الموظفة:

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير للحصول على شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تحتوي على مجموعة أسئلة تعالج موضوع " الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال شركة سونلغاز ورقلة".

تعليمات:

نطلب من سيادتكم الإجابة بدقة على الأسئلة المطروحة لهذه الاستمارة حيث تكون الإجابة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة حسب اختياركم. ونحيطكم علما بأن إجاباتكم ستظل سرية وأن المعلومات المقدمة لكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وأخيرا نشكركم جزيل الشكر لتعاونكم معنا.

أولاً: المعلومات الشخصية

1- الجنس:

ب / أنثى

أ / ذكر

2- الخبرة العملية:

ج- أكثر من 16 سنة

ب- 11 - 16 سنة

أ- 5 - 10 سنوات

3- المؤهل العلمي:

ب- جامعي

أ- ثانوي

ثانياً: الرقابة الإدارية

من فضلك ضع علامة (x) أمام الخانة المناسبة حسب اختيارك.

الرقم	العبارات	موافق	غير موافق	محايد
01	تمارس الرقابة الإدارية من خلال الحفاظ على المعدات وصيانتها.			
02	تعمل الرقابة الإدارية على رفع الحماس والدافعية للعاملين.			
03	تستخدم الرقابة الإدارية لرفع من كفاءة مرؤوسيك.			
04	تؤدي عملية الرقابة الإدارية إلى متابعة الأداء أثناء تنفيذه.			
05	تستخدم المؤسسة أدوات معينة من أجل مراقبة الأداء.			
06	يبرز دور الرقابة الإدارية في كشف الأخطاء قبل وقوعها.			
07	يبرز دور الرقابة الإدارية بعد وقوع الأخطاء.			
08	تبرمج الإدارة اجتماعات دورية مع الموظفين لوضع خطط تنفيذ الأعمال.			
09	تسهم الرقابة الإدارية في المؤسسة إلى انضباط العاملين في أعمالهم.			
10	القائمون على عملية الرقابة الإدارية هم من أصحاب الكفاءة والخبرة.			
11	تهدف المؤسسة من خلال عملية الرقابة إلى معرفة نقاط قوة وضعف الكفاءات الموجودة عندها.			
12	يساهم العمال في وضع النظام الرقابي في المؤسسة.			
13	يعطي المشرف فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات .			
14	تمارس الرقابة الإدارية من خلال سجلات الحضور والانصراف.			
15	تتلاءم الأساليب والأدوات الرقابية المتبعة في المؤسسة مع طبيعة عملكم.			

ثالثاً: الأداء الوظيفي

من فضلك ضع علامة (x) أمام الخانة المناسبة حسب اختيارك.

الرقم	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
01	تقدم المؤسسة مخططات للعمل وفق أسس علمية مدروسة لتحسين الأداء الوظيفي.					
02	توفر المؤسسة نظاماً متميزاً لتشجيع العمال على إنجاز الأعمال بكفاءة.					
03	تحسن المؤسسة ظروف العمل المادية باستمرار مما يدفع العمال للأداء الجيد.					
04	توفر المؤسسة نظاماً للحوافز، مما يشجع العامل لبذل جهد أكبر في العمل.					
05	يساهم تقييم الأداء في زيادة مثابرتي في العمل.					
06	يساعدني تطبيق القوانين على استقرارتي في العمل وتحسين أدائي.					
07	التقدير والاحترام من قبل المسؤول من أهم الأمور التي تدفعني للعمل.					
08	توفر المؤسسة كل المتطلبات العمل ( إضاءة، حرارة، تهوية وغيرها) لتحسين الأداء.					
09	يسمح لي المسؤول بالمشاركة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل.					
10	يحرص المسؤول على أن يبدي كل عامل رأيه قبل اتخاذ القرار.					
11	تدفعني المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة إلى زيادة أدائي في العمل.					
12	الحوافز لها دور في رفع مستوى الأداء وتولد دافعية نحو العمل.					
13	تنظيم المؤسسة دورات تكوينية لفائدة العمال لتحسين الأداء.					
14	أشعر أن أدائي يتحسن بفضل التدريب الذي أتلقاه.					
15	السلطات الممنوحة كافية وتساعدني في القيام بالمهام الموكلة لي.					
16	التنسيق مع الآخرين في إنجاز المهام يزيد ويحسن عن مستوى الأداء الوظيفي.					
17	يشعر العامل بالالتزام في أدائه لعمله لأنه يشارك في وضع أهداف المؤسسة الذي يعمل بها.					
18	مجهوداتي المبذولة في العمل تحظى بالتقدير من قبل المشرف.					

شكراً لكم على تعاونكم

الملحق رقم (03): نتائج الدراسة لمخرجات spss

معامل ألفا كرونباخ لمقياس الرقابة الإدارية

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,762	,755	15

معامل ألفا كرونباخ لمقياس الأداء الوظيفي

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,881	18

معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي:

**Correlations**

		الرقابة الإدارية	الأداء الوظيفي
الرقابة الإدارية	Pearson Correlation	1	,531**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	120	120
الأداء الوظيفي	Pearson Correlation	,531**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	120	120

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

اختبارت test لمعرفة الفروق بين الأداء الوظيفي بين الجنسين:

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الأداء الوظيفي	ذكر	87	68,8506	11,03855	1,18346
	أنثى	33	71,0000	12,56732	2,18769

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
TOTAL	Equal variances assumed	,850	,359	-,916	118	,361	-,2143	2,34564	-6,79443	2,49558
AL2	Equal variances not assumed			-,864	51,818	,391	-,2143	2,48728	-7,14093	2,84208

اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في الأداء الوظيفي بنسبة للمتغير الخبرة العملية

Descriptives

الأداء الوظيفي

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					5_10	26		
6_111	56	67,4107	10,03952	1,34159	64,7221	70,0993	44,00	90,00
أكثر من 16	38	69,4737	11,55185	1,87396	65,6767	73,2707	44,00	90,00
المجموع	120	69,4417	11,46555	1,04666	67,3692	71,5142	42,00	90,00

ANOVA

الأداء الوظيفي

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	717,949	2	358,975	2,814	,064
Within Groups	14925,643	117	127,570		
Total	15643,592	119			

Multiple Comparisons

الأداء الوظيفي Dependent Variable:

LSD

الخبرة (أ)	الخبرة (ب)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
5_10	6_111	6,35852*	2,68040	,019	1,0501	11,6669
	أكثر من 16	4,29555	2,87465	,138	-1,3975	9,9886
6_111	5_10	-6,35852*	2,68040	,019	-11,6669	-1,0501
	أكثر من 16	-2,06297	2,37384	,387	-6,7642	2,6383
أكثر من 16	5_10	-4,29555	2,87465	,138	-9,9886	1,3975
	6_111	2,06297	2,37384	,387	-2,6383	6,7642

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

اختبارت *test* لمعرفة الفروق في الأداء الوظيفي لمتغير المؤهل العلمي بين المستويين ( ثانوي\_ جامعي):

**Group Statistics**

	Eligible	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الأداء	ثانوي	34	66,8235	12,33736	2,11584
الوظيفي	جامعي	86	70,4767	11,00559	1,18676

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
	F	Sig.	t	df	g. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference