

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Mohamed Chérif Messadia
Souk Ahras



جامعة محمد الشريف مساعديّة
سوق أهراس

كلية : العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير

القسم : علوم التسيير

السنة الجامعية: 2022/2021

مذكرة

ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

أثر الرقابة الإدارية على أداء العاملين في قطاع التربية و التعليم دراسة ميدانية

ثانوية أبو مهاجر دينار – متوسطة باجي مختار / سوق أهراس

الشعبة

علوم تسيير

التخصص

ادارة اعمال

من إعداد

اسم المشرف

أ / فاطمة الزهراء طلحي

اسم الطالب

بن عزوز حكيمة

قواسمية حسبية

لجنة المناقشة

مُحَمَّد الشريف مساعديّة

أستاذ محاضر أ

الرئيس برجي نسرين

مُحَمَّد الشريف مساعديّة

أستاذ محاضر أ

المشرف طلحي فاطمة الزهراء

مُحَمَّد الشريف مساعديّة

أستاذ محاضر أ

الممتحن معيوف هدى

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر و التقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم و المعرفة و أعاننا على أداء هذا العمل المتواضع و أنعمنا القوة و التحدي لإتمامه . نتوجه بجزيل الشكر و الإمتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إنجاز هذه المذكرة و في تذليل ما واجهناه من صعوبات و نخص بالذكر الأستاذة المشرفة "د.طلحي فاطمة الزهراء" لما قدمته لنا من جهد و نصح و معرفة .

كما نتقدم بالشكر إلى كل أساتذة كلية العلوم الإقتصادية ، التجارية و علوم التسيير الذين لم يبخلو علينا بجهد أو معلومة .

نشكر كل الذين كانوا عوننا لنا في بحثنا و نورا يضيء الظلمة التي كانت تقف أحيانا في طريقنا خاصة العائلتين الكريمتين اللتين قامتا بدعمنا ماديا و معنويا و في الأخير نشكر كل من مد لنا يد العون يوما وكل من زرع في دربنا بذرة تفاعل ، و الحمد لله وحده و الصلاة و السلام على من لا نبي بعده .

الإهداء

(الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات)

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزينا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وأجملنا بالعافية

أتقدم بإهداء عملي المتواضع إلى :

الذر الواقفي والكنز الباقي ، لك أقدم وسام الاستحقاق أبي العزيز

رمز العطاء ، وصدق الإيلاء ، إلى ذروة العطف والوفاء ، لك أجمل حواء

أمي الغالية

الذر النادر والذخر العامر أرجو التوفيق من القادر لأخوتي وأخواتي

الأعزاء

رمز الصداقة وحسن العلاقة "سارة حسيبة إيمان نهاد" زملاء الدراسة دفعة إدارة أعمال .

إلى من هم انطلاقة الماضي وعون الحاضر وسند المستقبل الأعزاء

" بن عزوز حكيمة "



الإهداء

(الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات)

"إذا رزقت بفرحة فابدأ بها مع أمك" إلى:

رفيقتي وأماني ومعلمتي الأولى من كان دعاؤها ورضاها بوصلتي في المسير أمي

"لم يبق للأخرين ما يقدمونه لي. فإن والدي قد فعل كل شيء" إلى

سندي و ملجئي الامن ..داعمي و مشجعي الدائم أبي

قال تعالى "سنشد عضدك بأخيك" إلى من تقاسمت معهم مر الحياة و حلوها

إخوتي و أخواتي و أبنائهم و زوجاتهم و أزواجهم

إلى كل من عائلة قواسمية و معالم خاصة :سعد ،مُحَمَّد ، الطاوس،أيمن

إلى أحسن من عرفني بهم القدر صديقتي ،زملاء الدراسة وخاصة زميلتي في

البحث

ارجو أن يكون بحثنا هذا خالصا لوجه الله و أن تكون فيه فائدة،و أن يغفر لنا

زلاتنا فيه ويثبتنا على ما وفقنا إليه.

"حسيبة قواسمية"





الفهرس

فهرس المحتويات :

الصفحة	فهرس المحتويات
أ	شكر وتقدير
ب - ت	الإهداء
ج - خ	فهرس المحتويات
ذ	فهرس الاشكال
ز - ش	فهرس الجداول
7-1	مقدمة
30-8	الفصل الاول :الاطار النظري ل الرقابة الإدارية
9	تمهيد
18-10	المبحث الاول : ماهية الرقابة الإدارية
12-10	المطلب الأول : مفاهيم أساسية حول الرقابة الإدارية
18-12	المطلب الثاني : أنواع ومجالات الرقابة الإدارية
18	المطلب الثالث : خصائص نظام الرقابة الجيد
21-18	المبحث الثاني : مكونات ومراحل وفوائد الرقابة الإدارية
20-18	المطلب الأول :مكونات نظام الرقابة الفعال وعوامل نجاحه
20	المطلب الثاني : مراحل العملية الرقابية
21	المطلب الثالث :أهداف الرقابة و فوائدها
29-21	المبحث الثالث : أساليب و أدوات و متطلبات الرقابة الإدارية
27-21	المطلب الأول:أساليب و أدوات الرقابة الإدارية

27	المطلب الثاني: متطلبات الرقابة الإدارية
29-28	المطلب الثالث: التكامل بين الرقابة والوظائف الإدارية: (التخطيط-التنظيم-التوجيه)
30	خلاصة
31	الفصل الثاني: أداء العاملين
32	تمهيد
40-33	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي
34-33	المطلب الأول: تعريف وأهمية أداء العاملين
36-35	المطلب الثاني: عناصر أداء العاملين وأنواعه
40-37	المطلب الثالث: محددات أداء العاملين
44-41	المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء الوظيفي
41	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
44-42	المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء
44	المطلب الثالث: الشروط اللازمة لوضع نظام فعال لتقييم الأداء
48-45	المبحث الثالث: الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي
45	المطلب الأول: الرقابة حسب موقعها في الاداء
46	المطلب الثاني: الرقابة الإدارية وعلاقتها بتقييم الأداء الوظيفي للعاملين
48-46	المطلب الثالث: الكفاءة والفعالية وعلاقتها بالأداء
49	خلاصة

79-51	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لثانوية ابو مهاجر دينار و باجي مختار
51	تمهيد
55-52	المبحث الأول: لمحة عن المؤسستين
53-52	المطلب الأول: التعريف بثانوية ابو مهاجر دينار-سوق اهراس
55-53	المطلب الثاني: التعريف بمتوسطة باجي مختار -سوق اهراس
65-56	المبحث الثاني: الجانب المنهجي لدراسة
57-56	المطلب الأول : منهج و عينة الدراسة
57	المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات و المعلومات
65-57	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة والنتائج النوعية و الوصفية
78-65	المبحث الثالث : نتائج الدراسة و الاختبارات الإحصائية
65	المطلب الاول: التعريف بمتغيرات الدراسة
78-65	المطلب الثاني: اختبار الاحصائي لفرضيات الدراسة
79	الخلاصة
83-81	الخاتمة
87-85	قائمة المراجع
106-89	قائمة الملاحق
/	الملخص

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال :

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	أنواع الرقابة الإدارية	12
2	أساليب الرقابة الإدارية	24
3	مخطط يمثل عوامل الأداء	38
4	الأداء وفق لمصطلح الكفاءة و الفعالية	48
5	شكل يمثل خصائص العينة وفق متغير الجنس	60
6	شكل يمثل خصائص العينة وفق متغير العمر	61
7	شكل يمثل خصائص العينة وفق متغير الوظيفة	62
8	شكل يمثل خصائص العينة وفق متغير الحالة العائلية	63
9	شكل يمثل خصائص العينة وفق متغير الخبرة المهنية	64

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الجداول :

رقم الجدول	عنوان جدول	الصفحة
1	الاختلافات بين أداء المهمة و الأداء الضمني	40
2	التفريق بين مصطلحي الكفاءة والفعالية	47
3	تعداد التلاميذ حسب الصفة و الجنس للسنة الحالية 2022/2021	52
4	التأطير المهني للعمال	53
5	الأفواج والتلاميذ بتاريخ 2021/10/31	54
6	الأساتذة	54
7	الخريطة الإدارية	55
8	مجتمع الدراسة	56
9	عينة الدراسة	57

قائمة الجداول

58	درجة مقياس ليكارت	10
59	قيم ألفا كرومباخ لتقدير ثبات أداة الدراسة	11
59	يمثل خصائص العينة و فق متغير الجنس	12
60	يمثل خصائص العينة وفق متغير العمر	13
61	يمثل خصائص العينة و فق متغير الوظيفة	14
63	يمثل خصائص العينة و فق متغير الحالة العائلية	15
64	يمثل خصائص العينة و فق متغير الخبرة المهنية	16
65	قياس متغيرات الدراسة من خلال فقرات الاستبيان	17
65	ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكارت الخماسي	18
66	المتوسطات الحسابية للرقابة الإدارية وأداء العاملين	19
67	تحليل بعد أساليب الرقابة المستمرة	20
68	تحليل بعد أساليب الرقابة الدورية	21
70-69	تحليل محور أداء العاملين	22
71	نتائج اختبار (t) للمقارنة بين اجابات المبحوثين من حيث مستوى تطبيق أبعاد الرقابة الإدارية وأداء	23
72	نتائج اختبار تحليل أحادي التباين للمقارنة بين اجابات المبحوثين من حيث مستوى تطبيق أبعاد الرقابة الإدارية وأداء العاملين والتي تعزى إلى سنوات الخبرة	24

قائمة الجداول

73	علاقات الارتباط بين أبعاد الدراسة من وجهة نظر موظفي ثانوية أبو هاجر دينار ومتوسطة باجي مختار - سوق أهراس العاملين التي تعزى إلى خاصية الجنس.	25
75	قياس أثر الرقابة الإدارية على أداء العاملين.	26

المقدمة

المقدمة:

تعتبر عملية الرقابة على الاداء من اهم مكونات العملية الادارية، كما تعد وظيفة حيوية في الدول المتقدمة، بالإضافة الى كونها عملية مستمرة و ملازمة للوظائف الادارية الاخرى ، فهي عملية متابعة دائمة و متجددة تمارسها الادارة بنفسها او بتكليف غيرها للتأكد من ان ما يجري عليه العمل داخل الوحدات الادارية يتم وفقا للخطط الموضوعه ، و السياسات المرسومة ، و البرامج المعدة ، في حدود القوانين و القواعد و التعليمات المعمول بها لتحقيق الاهداف المنشودة و النتائج المرغوبة. و لقد عرف الانسان فكرة الرقابة على الاداء الوظيفي منذ العصور القديمة ، لكنها و للان تعتبر فكرة غامضة لدى البعض يعترئها الكثير من سوء الفهم .

في بحثنا هذا رغبتنا في اسقاط هذا الموضوع على قطاع التربية و التعليم و الذي يضم الاف المؤسسات مديريات، ثانويات، متوسطات، ابتدائيات، كل مؤسسة تمتلك خصائص و خصوصيات تختلف عن الاخرى ، و نظرا للعدد الكبير للمؤسسات بالقطاع و ضيق الوقت قمنا بانتقاء مؤسستين تربويتين (متوسطة باجي مختار ، ثانوية ابو مهاجر الدينار-سوق اهراس-) كعينة للدراسة التي من الصعب جدا تعميم نتائجها على جل مؤسسات القطاع و ذلك نظرا لحساسية الموضوع و اهميته ، كذلك نظرا الى خصوصيات المؤسسات و اختلاف عقليات العنصر البشري العامل (في فترة الدراسة) و البيئة المحيطة بكل مؤسسة.

❖ مشكلة الدراسة:

إن موضوع الدراسة يدور حول اثر الرقابة الادارية على اداء العاملين في قطاع التربية و التعليم و الذي و من أجل التعمق أكثر في الموضوع إختارنا مؤسستين تربويتين (متوسطة باجي مختار ، ثانوية ابو مهاجر الدينار -سوق اهراس- كعينة للدراسة التي نسعى من خلالها الى التعرف على هذا الاثر . و لتشخيص واقع مؤسسات الدراسة ، يمكننا صياغة طرح الاشكالية كالتالي :

ما مدى تأثير الرقابة الادارية على اداء العاملين في قطاع التربية و التعليم (متوسطة باجي مختار، ثانوية ابو مهاجر الدينار -سوق اهراس-)؟

و تفرعت عن هذه الاشكالية التساؤلات التالية :

✓ هل هناك تأثير للرقابة الإدارية على أداء العاملين بثانوية أبو مهاجر دينار و متوسطة باجي مختار -سوق أهراس - .

المقدمة

✓ هل هناك تأثير لأساليب الرقابة المستمرة على أداء العاملين بثانوية أبو مهاجر دينار و متوسطة باجي مختار -سوق أهراس - .

✓ هل هناك تأثير لأساليب الرقابة الدورية على أداء العاملين بثانوية أبو مهاجر دينار و متوسطة باجي مختار -سوق أهراس - .

❖ فرضيات الدراسة:

✓ **الفرضية الرئيسية الأولى :** لدى أفراد العينة المبحوثة تصور واضح حول الرقابة الإدارية وأداء العاملين في ثانوية أبو مهاجر دينار و متوسطة باجي مختار -سوق أهراس عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

وتندرج ضمنها الفرضيات الفرعية التالية:

لدى أفراد العينة المبحوثة تصور واضح حول بعد أساليب الرقابة المستمرة وأداء العاملين في ثانوية أبو مهاجر دينار و متوسطة باجي مختار -سوق أهراس عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

لدى أفراد العينة المبحوثة تصور واضح حول بعد أساليب الرقابة الدورية وأداء العاملين في ثانوية أبو مهاجر دينار و متوسطة باجي مختار -سوق أهراس عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

✓ **الفرضية الرئيسية الثانية :** يوجد فروق بين المتوسطات ذات دلالة احصائية في اجابات المستجوبين حول كل ابعاد الرقابة الإدارية وأداء العاملين في ثانوية أبو مهاجر دينار و متوسطة باجي مختار -سوق أهراس- تعزى للمتغيرات الديمغرافية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

وتندرج ضمنها الفرضيات الفرعية التالية:

يوجد فروق بين المتوسطات ذات دلالة احصائية في اجابات المستجوبين حول كل ابعاد الرقابة الإدارية وأداء العاملين في ثانوية أبو مهاجر دينار و متوسطة باجي مختار -سوق أهراس- تعزى للمتغير الجنس عند مستوى دلالة 0.5

يوجد فروق بين المتوسطات ذات دلالة احصائية في اجابات المستجوبين حول كل ابعاد الرقابة الإدارية وأداء العاملين في ثانوية ابو مهاجر الدينار و متوسطة باجي مختار -سوق اهراس- تعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

المقدمة

✓ **الفرضية الرئيسية الثالثة** : توجد علاقة ارتباط موجبة بين الرقابة الإدارية و أداء العاملين في ثانوية أبو مهاجر دينار و متوسطة باجي مختار -سوق أهراس عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

وتندرج ضمنها الفرضيات الفرعية التالية

توجد علاقة ارتباط موجبة بين بعد أساليب الرقابة المستمرة وأداء العاملين في ثانوية أبو مهاجر دينار و متوسطة باجي مختار -سوق أهراس عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

توجد علاقة ارتباط موجبة بين بعد أساليب الرقابة الدورية وأداء العاملين في ثانوية أبو مهاجر دينار و متوسطة باجي مختار -سوق أهراس عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

✓ **الفرضية الرئيسية الرابعة**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ لرقابة الإدارية و أداء العاملين في ثانوية أبو مهاجر دينار و متوسطة باجي مختار -سوق أهراس -.

وتندرج ضمنها الفرضيات الفرعية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ لبعد أساليب الرقابة المستمرة وأداء العاملين في ثانوية أبو مهاجر دينار و متوسطة باجي مختار -سوق أهراس -.

يوجد أثر ذو دلالة ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ لبعد أساليب الرقابة الدورية وأداء العاملين في ثانوية أبو مهاجر دينار و متوسطة باجي مختار -سوق أهراس -.

$\alpha = 0.05$.

اهمية الدراسة:

تكمن قيمة اي دراسة على ما يقدمه من معلومات و مدى اهمية الظاهرة المدروسة من الناحية العلمية و العملية.

تكمن الاهمية النظرية لهذه الدراسة في العمل على توفير اطار نظري للرقابة الادارية والاداء الوظيفي و العلاقة بينهما، و التي ينبغي على العاملين بقطاع التربية و التعليم الاحاطة بها تكوين فكرة عليها. اما الاهمية العملية فتكمن في سعيها الى توجيهه و لفت انتباه العاملين الى ضرورة تطبيق عملية الرقابة على الاداء لضمان نجاح العمل و استمراره.

❖ اهداف الدراسة:

- ✓ اظهار اهمية و دور الرقابة في تحسين الاداء و الفعالية في المؤسسة التربوية .
- ✓ محاولة التعرف على مدى دراية العمال بالقواعد التنظيمية و مدى مساهمتهم في انجاحها .
- ✓ التعرف على درجة الاداء الوظيفي في قطاع التربية و التعليم (العينة المدروسة) و علاقته بعملية الرقابة الادارية.
- ✓ الوقوف على المشاكل التنظيمية و التسييرية التي تعاني منها المؤسسة التربوية في الجزائر (العينة المدروسة).

❖ الدراسات السابقة:

- ✓ دراسة ايمان محامدية بعنوان (الرقابة التنظيمية و الاداء بمركز تمبيع الغاز)، سكيكدة 2009. و هي مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير
- تهدف هذه الدراسة الى الكشف عن العلاقة بين الرقابة التنظيمية و معدلات الاداء و اعتمدت في ذلك المنهج الوصفي و توصلت الى النتائج التالية:
- وجود ارتباط بين الرقابة التنظيمية و الاداء و صياغة الاطار التصوري للدراسة و تحديد نوع الارتباط القائم بين الرقابة التنظيمية و الاداء و بين متغيرات التنظيم الاخرى و تغييره بتغيير المؤسسة و المجتمع.
- ✓ دراسة شامي صليحة بعنوان (المناخ التنظيمي و تأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين -دراسة حالة جامعة "مُجْد بوقرة " بومرداس 2010) و هي مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية. و قد توصلت هذه الدراسة الى عدة نتائج اهمها:
- الوقوف على العناصر التي من شأنها ان تعمل على خلق توجهات سلبية على المناخ التنظيمي السائد لدى الموظفين .
- منح الثقة للموظفين لإظهار ابداعاتهم .
- اتباع الاسلوب التشاوري في الادارة و تفويض بعض الصلاحيات للموظفين.
- ✓ دراسة سناء محمود احمد سليمان بعنوان (اثر اخلاقيات الاعمال على الاداء الوظيفي دراسة حالة في بنك القاهرة عمان 2014) . و توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية :
- ✓ لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) لأخلاقيات الاعمال بأبعاده (المسؤولية و الامانة والشفافية) على الاداء الوظيفي في بنك القاهرة عمان .
- ✓ لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) لأخلاقيات الاعمال بأبعاده (المسؤولية و الامانة و الشفافية) على المعرفة بالمتطلبات الوظيفية في بنك القاهرة عمان.

المقدمة

و على ضوء هذه النتائج ، فقد تم التوصل الى عدة توصيات اهمها ما يلي :

✓ تدريب الموظفين العاملين في القطاع المصرفي بشكل خاص على مبادئ اخلاقيات العمل، و العمل على تعزيزها.
العمل على تعيين مديرين يتمتعون بسجل حافل من الكفاءة و الالتزام الاخلاقي بجوانب العمل وفق ضوابط يضعها كل مصرف.

ما يميز هذه الدراسة عن سابقتها:

تختلف الدراسة الحالية عن سابقتها من حيث القطاع حيث تطرقنا هنا الى الجانب الاداري في قطاع التربية و التعليم (متوسطة باجي مختار ، ثانوية ابو مهاجر -سوق اهراس-) .

حيث تحدثنا عن الجوانب الادارية في المؤسسة التربوية ، و حاولنا التقرب من الواقع المعاش داخل المؤسسة التربوية.

❖ اسباب اختيار الموضوع:

- ✓ الرغبة الشخصية و الميول الى المواضيع التسييرية.
- ✓ لا توجد دراسات كثيرة تتطرق الى الجانب الاداري في قطاع التربية و التعليم.
- ✓ البحث في امكانيات المؤسسة التربوية التنظيمية.
- ✓ الموضوع جديرا بالدراسة و ينسجم مع التخصص.

❖ المنهج المتبع:

للإجابة على اشكالية الدراسة، انتهجنا المنهج الوصفي التحليلي لعرض المادة العلمية في الجانب النظري. أما الجانب التطبيقي الذي قمنا به في متوسطة باجي مختار و ثانوية ابو مهاجر الدينار -سوق اهراس- (كعينة) اعتمدنا على المنهج الوصفي في الكتب، المجلات، الدراسات السابقة، و المنهج التحليلي في تحليل المعطيات المتحصل عليها عن طريق الاستمارات بالأدوات الاحصائية اللازمة .

❖ حدود الدراسة:

- ✓ الحد المكاني: متوسطة باجي مختار، ثانوية ابو مهاجر الدينار (سوق اهراس).
- ✓ الحد الزمني: بداية شهر مارس الى غاية بداية شهر جوان (الجانب التطبيقي تم خلال شهر ماي).
- ✓ الحد البشري : عينة من موظفي متوسطة باجي مختار ،ثانوية ابو مهاجر الدينار (سوق اهراس)

❖ هيكلية الدراسة:

قسمت الدراسة الى ثلاثة فصول اساسية، فصلين نظريين و فصل تطبيقي.

✓ الفصل الاول: شمل الجانب النظري للمتغير الاول(المتغير المستقل) و هو الرقابة الادارية بجوانبها و مكوناتها و اهميتها.

✓ الفصل الثاني: تطرقنا فيه الى الجانب النظري للمتغير الثاني للدراسة (المتغير التابع) و هو اداء العاملين مفهومه ،عناصره، علاقته بالرقابة الادارية.....

✓ الفصل الثالث: تضمن الجانب التطبيقي الذي قمنا به بمتوسطة باجي مختار و ثانوية ابو مهاجر الدينار -سوق اهراس- كعينة بسيطة لمعرفة مدى نجاعة الاساليب الرقابية في لتأثير على اداء العاملين في المؤسسة التربوية الجزائرية .

❖ صعوبات الدراسة:

✓ امتناع بعض المؤسسات عن استقبالنا نظرا لحساسية الموضوع.

✓ ضيق الوقت مقارنة بمتطلبات البحث .

✓ القطاع يصعب اجراء دراسة فيه نظرا لخصوصية كل مؤسسة فيه .

✓ امتناع بعض الموظفين عن التعاون معنا (رفضهم ملا الاستثمارات) .

الفصل الأول:

الرقابة الإدارية

تمهيد

تعتبر الرقابة الادارية واحدة من الوظائف الرئيسية الأربعة التي تتكون منها العملية الإدارية. و الترتيب المعتاد لهذه الوظائف هو: التخطيط،التنظيم التوجيه،الرقابة. إن كلمة الرقابة وموقعها في ترتيب وظائف الإدارة،له دلالة معينة وهي أن هذه الوظيفة الإدارية ليست منفصلة عن الوظائف الإدارية الاخرى بل هي جزءا يكتمل به الأداء الإداري. فغرضها الأساسي هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط و ذلك بالتأكيد من إن ما تم التخطيط له قد تم تنفيذه كما يجب،وان أي قصور في الأداء يمكن إدراكه وذلك بتحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة.

سيتم تقسيم هذا الفصل الى 3 مباحث:

❖ المبحث الأول: ماهية الرقابة الإدارية.

❖ المبحث الثاني: مكونات ومراحل وفوائد الرقابة الإدارية.

❖ المبحث الثالث: أساليب و أدوات و متطلبات الرقابة الإدارية.

المبحث الأول : ماهية الرقابة الإدارية

لعل أحد أهم العوامل الأساسية في نجاح العمل الإداري هو انه عمل متكامل وفي حالة ضعف حلقة من حلقاته فإن الخلل سيصيب بنيانه، فلا فائدة من اتمام خطواته، وعليه فإن الرقابة الإدارية هي الوظيفة الأساسية وبها يكتمل العمل الإداري.

إذن هذا المبحث سيوضح مختلف التعاريف للرقابة الإدارية و أهميتها بالإضافة إلى انواع ومجالات استخدامها و أيضا اهم خصائص الرقابة الإدارية.

المطلب الأول : مفاهيم أساسية حول الرقابة الإدارية

الرقابة وظيفة تتداخل و تتلاءم مع الوظائف الإدارية الأخرى، بل هي جزء يكمل العمل الإداري ويجعله ناجحا .

أولا : تعريف الإدارة :

يعرفها فريدريك تايلور ابو الإدارة العلمية و مؤسس المدرسة الكلاسيكية فيقول " الإدارة هي المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال ان يعملوه ثم التأكد م انهم يقومون بعمله بأحسن طريقة و ارضعها "

اما هنري فايول الأب الحقيقي للإدارة الحديثة فيعرفها " ان تقوم بالإدارة معناه ان تتنبأ و ان تخطط وان تنظم وان تصدر اوامر وان تنسق وان تراقب " ¹

ثانيا : تعريف الرقابة الإدارية و أهميتها .

1 مفهوم الرقابة لغة :

تعني المراقبة و الملاحظة و الحراسة و هي مشتقة من الفعل راقب ، و راقبه يعني حرسه و لاحظته ، ويتضح أن كلمة الرقابة وردت في القرآن الكريم مثال ذلك قوله تعالى " إن الله كان عليكم رقيبا " سورة النساء الآية واحد . ²

2 الرقابة اصطلاحا : الرقابة الادارية هي العملية التي يتم التأكد من خلالها أن نشاطات المنظمة تسير كما

هو مخطط لها من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الواردة في الخطة " . ³

¹رضا صاحب ابو حمد آل علي ، الإدارة لمحات معاصرة ، الطبعة الأولى، الوراق للنشر، عمان، 2006، ص 28
²بريش ريمة ، مزبانن فريدة ، الرقابة الإدارية على المرافق العامة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم السياسية قسم الحقوق، تخصص قانون الإدارة العامة، جامعة العربي بن مهيدي ، ام البواقي، 2012 2013، ص 13.
³ معن محمود عيارصة / مروان محمد بني احمد ، القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري ، الطبعة الأولى، دار الحامدة لنشر و التوزيع ، عمان، 2008، ص 72.

3 تعريف الرقابة الإدارية:

لقد تعددت تعاريف الرقابة واختلفت فيها بين الكتاب و علماء الإدارة حيث عرفها كل منهم من زاوية تخصصه.

لقد عرف الفرنسي هنري فايول Henry Fayol الذي عاصر فريدريك تايلور في الولايات المتحدة، الرقابة بأنها "التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية و التعليمات الصادرة و المبادئ المحددة، وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف و الأخطاء بقصد معالجتها و منع تكرار حدوثها، وهي تنطبق على كل شيء"¹.

أما السلوكيون وأنصارهم فقد عرفوا الرقابة الإدارية من منظور إنساني، ومن بينهم من رواد الفكر السلوكي الحديث "تيري جورج" Terry G الذي عرفها بأنها "قدرة المدير على التأثير في سلوك الأفراد في تنظيم معين بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة"².

تعرف أيضاً "بها نشاط إداري يهدف للتحقق من أم ما يجري من أعمال ومهام على أرض الواقع، مطابق لما سبق و خطط له فالرقابة هنا مرتبطة بالخطة"³

هناك العديد من تعريفات أخرى كثيرة، إلا أنها و إن اختلفت قليلاً عن بعضها إلا أنها تؤدي إلى مضمون واحد، فمن خلال التعريفات السابقة الذكر نجد أن علماء الإدارة أجمعوا على التعميمات التالية :

- أن الرقابة الإدارية تهتم بقياس الأداء ومقارنته بتلك المعايير التي تم تحديدها للخطة، ثم تصحيح الانحرافات السلبية .
- أن الرقابة ليست وظيفة مستقلة ومنفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى وإنما هي وظيفة تكتمل بها الوظيفة الإدارية من بدايتها إلى نهايتها.
- أن وضع الخطة وتحديد أهدافها شرطان أساسيان لا يمكن للمدير أن يقوم بالرقابة بدونهما.
- أن الرقابة وظيفة إدارية ضرورية لكل مستوى من المستويات الإدارية الأخرى.
- أن الرقابة واجبة لجميع الأنشطة في المؤسسة لتأكد من أن العمل يسير بدقة نحو تحقيق الأهداف

¹ Jacqueline barroud , la fonction de ressource humaine. Paris : p 15.

² علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الاعمال، الطبعة الأولى ، إثراء لنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 24-25.

³ انس عبد الباسط، إدارة الاعمال في منظور معاصر، الطبعة الأولى، دار المسيرة لنشر و التوزيع و الطباعة، عمان الأردن، 2011، ص 196 .

ومن خلال مناقشتنا لأراء علماء و كتاب الإدارة نستطيع ان نعرف الرقابة الادارية بأنها " العملية التي تتم من خلالها مقارنة المعايير بالأداء الفعلي و الكشف عن الانحرافات و أسبابها واتخاذ الإجراءات الازمة لتصحيحها .¹

المطلب الثاني : أنواع ومجالات الرقابة الإدارية

أ- انواع الرقابة :

بالنظر إلى أنشطة النظام الإداري فإننا نجدتها تعبر عن ثلاث مراحل رئيسية، حيث تبدأ بتوفير المدخلات ومن ثم عملية التحويل وتنتهي بتحويل المدخلات إلى مخرجات، وبالتالي فإن هذا النظام يحتاج الى أنواع رقابة مختلفة ، ويمكن تصنيف الرقابة إلى عدة أشكال منها :

التصنيف الاول : أنواع الرقابة حسب المدى الزمني :

1 الرقابة المسبقة Feed forward control

هي عبارة عن مجموعة الأساليب و الإجراءات التي يستخدمها المدير في اكتشاف أي عوامل قد تحد من نجاح العملية الإدارية وبصورة مبكرة، لتجنب أي مشاكل ومراقبة أية تغيرات فعلى المستوى التشغيلي فإن الرقابة المسبقة تتطلب من المدير تركيز جهوده نحو اختيار المدخلات و السياسات والإجراءات بعناية كاملة للحد قدر الإمكان من أية مشاكل .

اما المستوى الاستراتيجي فغن الرقابة صممت لتحذير من اية تغييرات بيئية من شأنها التأثير على تحقيق الأهداف التنظيمية طويلة الأجل²

الشكل رقم (1) أنواع الرقابة حسب المدى الزمني



¹ علي عباس، الرقابة الإدارية على المال و الأعمال، الطبعة الأولى ، مكتبة الرائد العلمية -عمان 2001، ص 23- 24.

² زيد عبوي، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى ، دار معتز للنشر والتوزيع، عمان، 2015م-1436 هـ ، صص 175.

رقابة لاحقة	رقابة متزامنة	رقابة مسبقة Feed
Feedback control	Concurrent control	forward control

المصدر: زيد عبوي مرجع نفسه ص 175

أ. الرقابة المتزامنة **Concurrent Control**:

و يعني هذا النوع مراقبة سير العمل أولاً بأول أي منذ البداية حتى النهاية ، فنقيس الأداء الحالي ونقيمه بالمقارنة مع المعايير الموضوعية لاكتشاف الانحراف أو الخطأ لحظة وقوعه و العمل على تصحيحه لمنع استعمال أثره الضار و لوقف تفاقم حجم الخسارة و الغرض من هذا الإجراء هو رصد الانحراف و الإبلاغ عنها بعد وقوعها فوراً لعلاجها.

ب. الرقابة اللاحقة **Feedback Control**:

هي مجموعة الأساليب و الإجراءات و التعريفات التي تركز على مخرجات الأنشطة التنظيمية اي انها تركز جهودها على المنتج النهائي و على سبيل المثال تقوم شركة General Electric بتفتيش دقيق للثلاجات بعد تجميعها و تلعب الرقابة اللاحقة على المستوى التشغيلي ثلاث أدوار رئيسية :

1. ستخدم كأداة التقييم ومكافأة الموظفين.
2. تزود المديرين بالمعلومات ، وذلك لتقييم الأنشطة التنظيمية التي تقع تحت سيطرتهم .
3. تحذير المسؤولين عن الحاجة لإدخال تعديلات على المدخلات أو العملية الإنتاجية .

أما على المستوى الاستراتيجي فإن الرقابة اللاحقة تزود الغدارة العليا بالمعلومات التي تستخدم في التغيير وتعديل الخطط المستقبلية للمنشأة

التصنيف الثاني: أنواع الرقابة حسب أهدافها أو موضوعها :

أ. الرقابة الإيجابية **Positive control**: تهدف غلى التأكد من أن الأنشطة و الإجراءات تسير وفق الأنظمة و القوانين واللوائح والتعليمات الخاصة بالمنشأة لتجنب الأخطاء لتحقيق الأهداف.¹

¹ زيد عبوي، مرجع نفسه، ص ص 175-176.

ب. الرقابة السلبية **negatife control**: تهدف على اكتشاف الانحرافات و الأخطاء بطريقة يقصد بها المسؤولين عن تلك الأخطاء من دون تبيان نقاط القوة و الضعف و من دون تقديم الافتراضات و الحلول لمعالجة المشكلة فهذا النوع من الرقابة غير بناء لأنه يعني الخوف في نفوس الأفراد ، و الفرق بين الرقابة الإيجابية والرقابة السلبية هو أن الأولى تهدف إلى ضمان حسن سير الأعمال و ليس تصيد الأخطاء كما تهدف الرقابة السلبية ¹.

التصنيف الثالث : الرقابة حسب التخصص و الأنشطة :

هناك عدة أنواع حسب النشاطات يمكن تلخيصها :

- أ. الرقابة على الأعمال الإدارية : يهدف هذا النوع من الرقابة إلى حسن استخدام الموارد البشرية والمادية من خلال متابعة جميع الأنشطة الإدارية ، وتمتد لتشمل المستويات الإدارية المختلفة الهيكل التنظيمي ، طوق العمل شئون الأفراد و النواحي المالية و الفنية ،فهي تشمل مكاتب البريد الجامعات المؤسسات الحكومية و الوزارات و البلديات و جميع المرافق التابعة.
- ب. الرقابة المالية (المحاسبية) على عمل الجهاز التنفيذي : يهدف هذا النوع إلى حماية الأموال بعد مراجعة المتحصل من الإيرادات والمتصرف من النفقات ، أنها تمت وفق القوانين والقواعد العامة للميزانية .
- ت. الرقابة الفنية :يهدف هذا النوع من الرقابة إلى تركيز على المشرفين الفنيين ، كالأعمال الهندسية والتصميم الإنتاجية و الفنية و القانونية وتقوم هيئات التفتيش الفني بهذا النوع من الرقابة.
- ث. الرقابة على الأنشطة الروتينية : يرتكز هذا النوع على مجموع الأنشطة و الأعمال و المعاملات الروتينية المتكررة

و تتمثل طرق الرقابة في الإجراءات الروتينية :

- 1 خريطة عمل الآلة وتوضيح كمية العمل الذي تؤديه أله مع بيان الوقت الضائع ، وذلك على شكل مخطط يبين عدد الساعات التي استغلتها الآلة الواحدة وما أنتجته خلال تلك الساعات .
- 2 سجل العامل و الغرض منه التوصل إلى الوقت الذي يسترقه في العمل و الغرض منها التعرف على مدى إنجاز الواجبات خلال العمل المقرر.

¹ زيد عبوي، مرجع نفسه، ص ص 176-177.

- 3 خريطة التصميم ، فهي توضح طريقة سير العمل وفقا لتسلسل العمليات ومراحلها .
- 4 خريطة تقدم العمل فهي توضح مركز العمليات من حيث ما هو مطلوب عمله ، مثلا في أوامر التشغيل التي أعد بها إلى الآلات وما تم إنجازه.

التصنيف الرابع : الرقابة الاقتصادية على المشروعات العامة

عادة ما يشمل المشروع على مجموعة من المراحل ، وفي الغالب هذه المراحل تكون بمثابة مجالات تمارس تمارس فيها الرقابة الإدارية لتأكد من أن الإجراءات تسير وفق القوانين ، بما يكفل تحقيق الأهداف .

ومن أساليب الرقابة في مراقبة المشروعات ، التقارير الدورية الشهرية و أسلوب جاننت gant control (جدول المزامنة اليومية) ، وأسلوب بيرت pert (اسلوب تقييم و مراجعة البرامج)¹² .

التصنيف الخامس : الرقابة حسب كمية العمل و نوعه :

- أ. الرقابة حسب كمية العمل: يركز هذا النوع على كمية العمل من حيث عدد الوحدات المنتجة عدد الآلات ، عدد ساعات العمل بهدف معرفة مدى الزيادة و النقصان و العمل على معالجة الانحرافات .
- ب . بالرقابة حسب نوع العمل: يهدف هذا النوع إلى التأكد من مدى مطابقة السلعة للمواصفات و المعايير المطلوبة و المحددة مسبقا، أو تلك الخاصة بالرقابة على جودة السلعة من حيث الشكل و اللون و الحجم و التكلفة و الدقة و الضمانة.

التصنيف السادس :أنواع الرقابة حسب مصدرها (الجهة التي تقوم بالرقابة) :

الرقابة الخارجية : external control

يقصد بالرقابة العامة الخارجية وجود رقابة خارج اطار السلطة التنفيذية ولا يخلو في العادة نظام سياسي من وجود رقابة خارجية²

و فيها هذه الأشكال :

¹ زيد عموي، مرجع نفسه، ص ص 179 - 178 .

- أ. رقابة الجهود و الصحافة : يمارسها المنظمات و الأحزاب و النقابات و الصحافة و جماعات الضغط و تستخدم أساليب إيجابية مثل المناصرة و التضامن مع الشركات ، وأخرى سلبية مثل المظاهرات الشكاوي.
- ب. رقابة السلطة التشريعية : يمثلها أعضاء البرلمان أو المجلس الشريعي أو مجلس النواب ، سواء كانت دائمة أو مؤقتة بهدف مراقبة القوانين .
- ج. رقابة السلطة القضائية : تمثلها بعض المحاكم الإدارية المتخصصة التي تهتم بالحكم على المخالفات القضائية التي ترفع من قبل الجهات المعنية¹.
- د. رقابة النائب العام : هو نوع آخر من الرقابة التشريعية على جهاز التنفيذي في الدولة و هو موظف في وظيفة قضائية عليا يتمتع بسلطة البحث و التحري في أي عمل إداري في الأجهزة الحكومية

2. الرقابة الداخلية : و يمثل هذا النوع

- أ. الرقابة الذاتية : يقصد بها أن تمارسها المنظمة على نفسها من أنشطتها عملياتها كما يقصد بها مراقبة الموظف على نفسه.
- ب. رقابة متخصصة : تقوم عليها إدارة خاصة بالرقابة أو وحدة إدارية أو لجنة رقابية أو أشخاص من داخل المؤسسة مثل وحدة الرقابة المالية .
- ج. رقابة رئاسية (هرمية) : ان أساسها طبيعة التدرج الرئاسي ووظيفة و مستويات الإدارية المختلفة .
- ب-مجالات الرقابة : لرقابة الادارية عدة مجالات في منظمات الأعمال و فيما يلي عرض موجز لأهم مجالات استخدام الرقابة :

1 في مجال الإنتاج :

تسعى الرقابة على الإنتاج إلى ضمان إنتاج الكميات المطلوبة ب المواصفات و الجودة المطلوبة المحددة و في الوقت المحدد و بأقل تكلفة ، كما تهدف إلى استغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة بكفاءة و عدم تبديد وهدر الموارد عن قصد و بغير قصد و تستخدم التغذية الراجعة التي توفرها الرقابة لتحديث و تطوير الخطط الإنتاجية

2 في مجال التسويق :

¹زيد عبوي، مرجع نفسه، ص ص 179-180

تشمل وظيفة التسويق نشاطات عديدة ترافق السلع والخدمات من لحظة إنتاجها حتى توصيلها للمستهلك النهائي و من الضروري ممارسة الرقابة على النشاطات المختلفة لتسويق فقد تشمل الرقابة التسويقية مقارنة مستوى الطلب على السلعة مع التقديرات المخطط لها، أو مقارنة المبيعات في فترات مختلفة ، كما الرقابة تقييم برامج الإعلان و الترويج وما حققته من نتائج و مقارنتها بما هو مخطط ، كذلك قد تشمل الرقابة منافذ التوزيع لضمان اختيار استخدام أكثر المنافذ و القنوات كفاءة وفعالية .

3 في مجال الموارد المالية :

تعتبر الرقابة المالية من أهم مجالات الرقابة وتوسعي إلى التأكد من توافر الموارد المالية لضمان استمرار عملياتها و نشاطاتها ومراقبة حسن استخدام هذه الموارد ،وكفاءة استثمار الأموال ،وقدرة المنظمة على تحقيق الأرباح ،و مراقبة الوضع و المركز المالي للمنظمة بما يضمن الإيفاء بالتزامات .

4 في مجال الموارد البشرية :

هناك أمور هامة يجب أن تعنى بها الرقابة في مجال الموارد البشرية ، ومن أهمها التأكد من مستوى أداء العاملين يتطابق مع المعايير المعتمدة و مراقبة سلوك العاملين ،وكذلك التأكد من صلاحية وسلامة سياسات وعمليات و اجراءات الاختيار والتعيين بحيث يتم اختيار القدرات والمهارات التي تتطابق مع متطلبات الوظيفة كما يمكن ان تشمل الرقابة عمليات التدريب ونظم الرواتب ،والوقوف على معنويات العاملين .

5 في مجال الشراء :

تهدف الرقابة في مجال الشراء إلى التأكد من تأمين احتياجات المنظمة من أجهزة و المعدات و الأدوات و المستلزمات و المواد ،و الكميات المناسبة ومن مجال الموردين المناسبين ،وفي الوقت المناسب ،وبأقل التكلفة ،كما تسعى الرقابة في مجال الشراء إلى تقييم الموردين لضمان اختيار الأنسب وإلى توثيق العلاقات معهم¹.

6 في مجال المخزون :

¹حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (لنظريات العمليات الإدارية وظائف المنظمة)، الطبعة الأولى ، دار الحامد لنشر والتوزيع ، عمان ، 2006، م ص ص 316-317.

تشمل الرقابة في مجال المخزون مراقبة حركة المخزون و مستويات المخزون ، لضمان توافر الموارد المختلفة بما يكفل استمرار عمليات المنظمة و نشاطاتها من ناحية وعدم تكديس بعض الموارد ومنع اي اختلاس او فقدان او تلف.¹

المطلب الثالث : خصائص نظام الرقابة الجيد :

يتميز نظام الرقابة الجيد بالخصائص التالية منها :

1. الملائمة : أي إن يكون نظام الرقابة ملائم لطبيعة عمل المنشأة فالمنشآت كبيرة الحجم تحتاج إلى نظام يختلف عن النظام المتبع في المؤسسات الصغيرة حيث يكون تطبيق الرقابة سهل في هذه الأخيرة.
2. توازن التكاليف مع المردود : أي ان تكون عوائد نظام الرقابة المتبع أكبر من تكاليف تطبيقه.
3. الوضوح : أي ان يكون نظام الرقابة المتبع أساليبه واضحة لمختلف العاملين.
4. المرونة : اي ان تكون الأنظمة و الوسائل الرقابية المتبعة قابلة للتعديل و التغيير بما يتلاءم مع التغيير بالموقف.
5. الفاعلية : أي ان يحقق نظام الرقابة الغاية التي يتم إنجاده من اجلها.²

المبحث الثاني : مكونات ومراحل وفوائد الرقابة الإدارية

الرقابة وظيفة من الوظائف الأساسية ومن خلالها يتم التأكد من أن العمل يتم وفق ما خطط له حيث تسعى لقياس الأداء و مقارنته بما هو مخطط ، كما نجد أن الرقابة ضرورية ولديها العديد من المكونات و المراحل و هناك عوامل تعمل على نجاحها لتحقيق اهداف و فوائد للمنظمة.

المطلب الأول :مكونات نظام الرقابة الفعال وعوامل نجاحه :

يتكون نظام الرقابة من اجزاء و عناصر اساسية هي :

- 1 الهدف : يستخدم الهدف او الاهداف في الخطة كأدوات لقياس و تقييم الاداء مع هو مخطط ومرسوم له.

¹حسين حريم، مرجع نفسه، ص 317 .

² خيري كنانة، مدخل إلى إدارة الأعمال النظرية والعمليات الإدارية ، الطبعة الأولى ، دار جرير لنشر و التوزيع، عمان 2007 م -1428 هـ، ص ص 164-165 .

2 **المعيار:** هو كمية او نوعية (او الاثنين معا) العمل المطلوب انجازه خلال فترة زمنية معينة من جانب فرد او مجموعة من الافراد او مؤسسة ككل في زمن معين وتكلفة محسوبة .

ويعتبر المعيار بالنسبة للرقابة الاداة الحيوية لها ، فهو يوضح ما هو مطلوب انجازه وفي الوقت نفسه يكشف عن الانحرافات عند مقارنة المعيار مع ما تم تحقيقه فعلا ، فالمعيار يجب أن يكون مدروسا عند وضعه و واضحا و مفهوما ، وهناك عدة شروط يجب ان تتوفر في المعيار و من اهمها:

أ- يجب أن يحتوي المعيار على طريقة لتقييم الانجاز الفعلي و التمييز بين درجات الانحراف الايجابي و السلبي حتى يتم الحكم على مستوى الاداء.

ب- ان يكون المعيار قابلا للتطبيق في جميع الحالات.

ج- ان يعطي المعيار ثقلا كبيرا للانحرافات الإيجابية وتوقيت حدوثها و اسبابها لان من شأنها تدعيم موقف المؤسسة و ادارتها ككل كما تعمل علوى تقدمها.

3 **نوع الرقابة:** استعرضنا سابقا انواع الرقابة و ذكرنا ان تصنيفها يعتمد على نوع المعيار المستخدم في التصنيف ، ويمكن للشركة ان تختار اكثر من نوع واحد بما يلائم نشاطها و حجمها و اهدافها.

4 **الادوات الرقابية:** بما ان الادوات الرقابية انواع عديدة فإن اختيار الشركة لإحداها يتوقف على طبيعة الرقابة ، نوعها ، ومجال استخدامها ، فكل نوع من الرقابة له ادارة رقابية ملائمة ، ومن الادوات الرقابية الشائع استخدامها في الشركات هي الموازنة التقديرية و خرائط الانتاج ونسب التحليل المالي ، نقطة التعادل ، شبكات بيت و غيرها .

5 **نظام جيد لاتصال:** ان وجود ان وجود نظام حديث و متكامل للاتصال يعد امرا ضروريا لنقل المعلومات و الاوامر و البلاغات واستقبال النتائج واتخاذ الاجراءات الازمة في كل الحالات ، و عليه تعتبر مهارة الاتصال اداة فعالة يحتاج اليها المدير . و المراقب الناجح هو الذي يصرف وقتا كبيرا في عمليات الاتصال.¹

¹علي عباس ، أساسيات علم الإدارة الطبعة الأولى ، دار المسيرة لنشر و التوزيع و الطبعة ، عمان - الأردن م 2004-1424 هـ ، ص ص 185-186 .

6 من المسؤول عن اتخاذ القرار بمعالجة الانحراف : تتوقف الإجابة على هذا السؤال على أمور عديدة منها طبيعة العمل داخل المؤسسة و ظروفها الداخلية العامة و الطريقة التي تدار بها ، فبعض المؤسسات تدار بطريقة مركزية حيث تكون درجة تفويض السلطة إلى المستويات الإدارية الأخرى أكبر و تبعا لذلك تكون قاعدة المشاركة في اتخاذ القرار بمعالجة الانحرافات أكبر و أكثر فعالية في حين يتركز اهتمام المدير على الاستثناءات فقط.¹

المطلب الثاني : مراحل العملية الرقابية

حتى الرقابة فعالة وأكيدة ، وتحقق الأهداف يجب أن تتضمن المراحل التالية :

أولا : تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها : ووضع الطرق المثلى لتنفيذها وذلك في صورة جداول تفصيلية زمنية ، وهذا مع التأكد من توافر مستلزمات الانتاج في الوقت و المكان المناسبين منعا لحدوث الاختناقات ليتمكن تنفيذ الخطة اي هناك خطية تترجم الاهداف في صورة كمية قابلة للقياس .

ثانيا : وضع المعايير الرقابية : وهي تتضمن تحديد العلاقات بين الجهد المبذول و النتائج التي تعتبر اداء مرضيا ،اي مجموعة من المعايير التي تمثل الأهداف المخططة و أداة قياس لأداء الفعلي .

ثالثا : تتبع الأعمال عن طريق التوجيه والإشراف لتأكد من أنها انجزت طبقا للخطة المرسومة وفي ضوء المعايير لاكتشاف الانحراف عن الخطة فور حدوثه .

رابعا : دراسة وتحليل لانحرافات بقصد الوصول إلى دقائق الظروف التي احاطت بحدوثها و مسببها وتحديد المسؤولين عنها حتى يمكن الحكم عن كفاية التنفيذ اي وجود نظام فرعي لتحديد الانحراف

خامسا : اتخاذ الاجراء المصحح الوقي لمعالجة الظروف القائمة عن الانحراف السالب وهذا يتطلب نظام فرعي يتضمن اجراءات معالجة الانحرافات.²

المطلب الثالث : أهداف الرقابة و فوائدها

¹رضا صاحب أبو علي ، إدارة معاصرة ، الطبعة الأولى، الوراق للنشر ، عمان، 2006 ، ص 211 .

²محمد محمود مصطفى، الإدارة العامة، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون و موزعون، عمان، 2012 م 1433 هـ، ص ص 226 - 227

سنؤكد على أهمية الوظيفة الرقابية بالنسبة لكل مؤسسة صغيرة كانت أو كبيرة، فلو تصورنا وضع الأنشطة و الأفراد فيها بدون رقابة عنهم فسنجد انها معرضة لأخطار ولن تستطيع تحقيق أهدافها مما يعرضها لاحتمالات الخسارة . لهذا تعتبر الرقابة وظيفة إدارية ذات فائدة كبيرة لأنها تضبط لهذا تعتبر الرقابة وظيفة إدارية ذات فائدة كبيرة لأنها تضبط الأمور وتدفعها لتوازن في تحقيق أهدافها بسهولة، وسوف نستعرض فيما يلي وعلى سبيل الحصر فوائد وأهداف الرقابة الإدارية في المؤسسات :

1. إخضاع المؤسسة للنظم و اللوائح والقوانين التي تنظم عمل الأفراد
2. مراقبة ممارسات المدير و الرؤساء و الأقسام في التوجيه والإشراف على الأفراد وعلى الطريقة التي تتخذ فيها القرارات المتعلقة بصرف الأموال ومدى التقيد بالمواصفات الكمية و النوعية التي يجب توفرها في السلعة أو الخدمة.
3. التأكد من أن الموارد المادية و البشرية تستخدم بطريقة مثلى و لا تهدر بدون مقابل .
4. تعمل الرقابة على رفع كفاءة الأفراد و الآلات و المواد الخام .
5. تكشف عن المدراء و الافراد المبدعين و تكافئهم .
6. تقلل من تكرار المشكلات الناتجة عن الانحرافات السلبية.
7. تكشف عن مدى ولاء و لرضا الموظفين و العمال و الرؤساء على المؤسسة التي يعملون فيها.
8. قيام اتصال موثوق ومتين بين مختلف المستويات الإدارية.¹

المبحث الثالث : أساليب و أدوات و متطلبات الرقابة الإدارية

تستخدم الرقابة الإدارية أساليب و وسائل وأدوات رقابية من أجل الوصول إلى نظام رقابي ناجح وسوف تتم الإشارة بإيجاز إلى الأساليب و الأدوات و التعرض إلى متطلبات الرقابة الإدارية و كذا التكامل بينها و بين وظائف الإدارة

المطلب الأول: أساليب و أدوات الرقابة الإدارية

أ - أساليب الرقابة الإدارية:

¹علي عباس، مرجع نفسه، ص ص 31-32.

هناك أساليب رقابة عديدة تتناسب كل منها نوعا معينا من أنواع الرقابة وحيث تختلف اساليب الرقابة حيث نذكر منها :

1- أساليب الرقابة المستمرة : تستخدم في ممارسة الرقابة المستمرة الأساليب التالية :

1-1 الرقابة الذاتية : لا يمكن البقاء طويلا بدون أن يمارس العاملون الرقابة الذاتية في أداء أعمالهم ، و بدون ذلك يجب على المنظمات وضع نظم شاملة و تفصيلية مما يزيد التكاليف لذا لابد من نقل الرقابة من الرقابة الخارجية تمارسها على رقابة ذاتية.

2-1 : الرقابة الجماعية : تشكل الجماعة للعمل مصدرا هام للرقابة ، إذا أن معايير الجماعة تحدد للفرد ما هو السلوك المقبول و الغير المقبول وبذلك فإن هذه المعايير تأثر في أفعال الفرد ، حيث تولي الكثير من المنظمات اهتماما كبيرا للرقابة الجماعية .

3-1 : السياسات و الاجراءات و القواعد : فهي قد تتناول و تحدد أشياء كثيرة منها كيفية صنع قرارات معينة ، التعامل مع الموارد و التعامل مع المستهلك و غيرها ، إن السياسات و الإجراءات و القواعد التي يشاركها العاملون في وضعها و التي يتم شرحها للعاملين و التي تنفذ بشكل مناسب يمكن أن توجه و تضبط بفاعلية أفعال و سلوك الأفراد و الجمعات.

2-اساليب الرقابة الدورية

ومن أهم أساليب هذا النوع من الرقابة

1-2 نظم المعلومات : أصبحت نظم المعلومات عاملا حاسما في نجاح أي منظمة ، و هو عبارة عن آلية لجمع البيانات و ترميزها و تحليلها ونشرها بشكل معلومات نافعة ، ولكل نشاط/ وظيفة رئيسية في المنظمة ، نظام معلومات خاص بها و تساعد نظم المعلومات في امرابة موارد المنظمة بفاعلية كما تساعد في القيام بالعناصر أو الوظائف الأخرى من تخطيط تنظيم وتوجيه ،ومن جهة أخرى يجب أن تصمم نظم المعلومات بحيث تفي باحتياجات و متطلبات المستويات الإدارية المختلفة.¹

¹ثيردور ليفث، الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى ، دار الدولية لنشر ، عمان ، 2003، ص ص 164 - 165

2- **الرقابة الخارجية**: تركز هذه الرقابة على فحص ومراجعة الأوضاع المالية للمنظمة، وتتم عادة من قبل مكاتب مراجعة وتدقيق متخصصة بهدف التأكد من أن الموجودات المصرح بها في البيانات و القوائم المالية موجودة فعلا، والتحقق من وجود المخزون و المعدات و الآلات و الأثاث و الموجودات النقدية، وهكذا تساعد هذه الرقابة في ضبط استخدام موجودات و موارد المنظمة.

2-3 **الموازنة**: عبارة عم ترجمة رقمية للخطة لفترة زمنية معينة، غالبا تكون سنة، وهي تعي باستخدام الموارد المختلفة في نشاطات المنظمة المستقبلية، ويمكن استخدامها كوسيلة رقابية لمراقبة التخصص واستخدام اليد العاملة و الموارد الخام والآلات وغيرها.

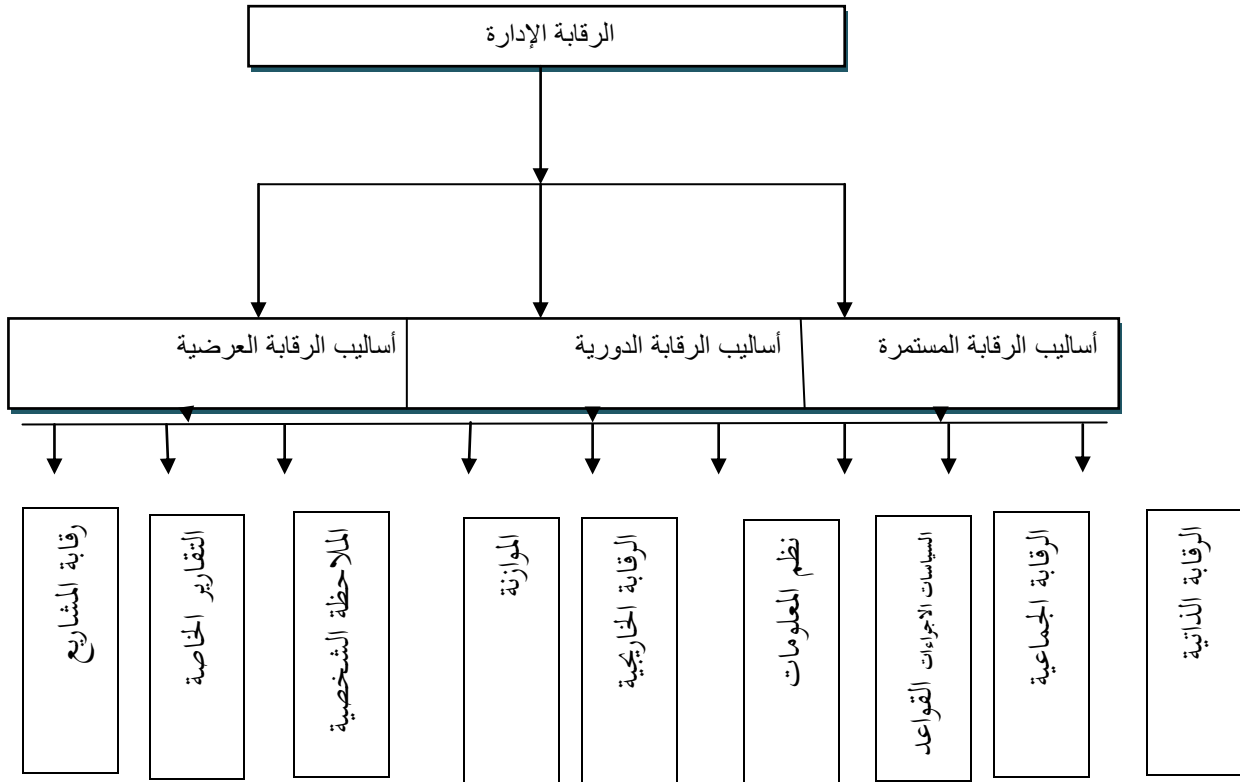
3- أساليب الرقابة العرضية :

ومن أهم أساليب هذا النوع من الرقابة

1. **الملاحظة الشخصية**: يستطيع الرئيس مراقبة ما يجري داخل وحدته التنظيمية من خلال البيانات التي يرسمها اليه الآخرين او من خلال الملاحظة المباشرة الشخصية ولكن تكون الملاحظة الشخصية عملية إلا في المنظمات الصغيرة او المتوسطة.
2. **التقارير الخاصة**: تقدم هذه التقارير بناء على طلب المدير وقد تتناول جوانب النشاطات المختلفة، وقد تكون احصائية أو وصفية .
3. **رقابة المشاريع**: هناك عدة اساليب من بينها البرامج خريطة غانت¹

¹ ثيردور ليفت، مرجع نفسه، ص ص 164 - 165

الشكل رقم (2) اساليب الرقابة الإدارية



المصدر : مرجع نفسه ثيردور ليفث ص 168

ب- أدوات الرقابة :

تقسم الأدوات التي تستخدمها الرقابة الى قسمين رئيسيين :

الأول تشمل ادوات الرقابة الخاصة التي تقيس وتقييم أعمال فردية أو جماعية تشمل نشاط ادارة او أكثر أو مجال عمل معين . أما القسم الثاني فيشمل على أدوات الرقابة الشاملة تقيس وتقيم الأداء الكلي للمنظمة وسنعمد فيما يلي شرح النوعين بشيء من الأيجاز :

1. أدوات الرقابة الخاصة :¹

وتتضمن أدوات متعددة منها مايلي :

○ سجلات و بطاقات الدوام TIME RECORDS :

¹ عمر وصفي عقلي، الإدارة المعاصرة التخطيط التنظيم الرقابة، دار زاهد لنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 460.

سجل الدوام هو عبارة عن كشف يوقع عليها العاملون عند حضورهم للعمل وانصرافهم منه ،حيث يحدد ساعة الحضور و الانصراف وفي المصانع استعيض السجل ببطاقة يدخلها العامل في آلة تسجل الدخول و الانصراف .

○ بطاقة الآلة :MAINTENANCE RECORD:

تستخدم هذه البطاقة في معظم المصانع ،حيث يسجل عليها اسم الآلة والتاريخ الذي بدأت فيه العمل ،ومواعيد الصيانة...إخ.

○ خرائط جانت GANT CHARTS:

وتستخدم في مجال مراقبة زمن الانتاج ،وتتكون الخريطة من عمودين ،أفقي ويستخدم لبيان وحدات الزمن التي يستغرقها تنفيذ الأنشطة ،وعمودي ويستخدم لبيان الأنشطة التي يتم تنفيذها ويعبر عن الزمن المعياري اللازم التقيد به بمستطيل مخطط ،أما الزمن الفعلي الذي استغرقه تنفيذ النشاط فيعبر عنه بمستطيل غير مخطط يرسم تحته مباشرة موضح عله متى بدأ التنفيذ ومتى ينتهي فالمقارنة بين الزمن المعياري و الزمن الفعلي يتضح لنا الانحراف الإيجابي و السلبي وفي ما يلي شكل يوضح هذه الخريطة :

○ التحليل المخبري LABORATORY ANALYSIS:

يستخدم هذا التحليل من اجل مراقبة وتحديد مستوى الجودة في الانتاج الذي تم انجازه ،ومطابقته مع المستوى المعياري ، لمعرفة الانحرافات في الجودة . ويستخدم في هذا المجال أجهزة إلكترونية و مواد كيميائية متنوعة.

○ قائمة المقبوضات و المدفوعات :

وهي عبارة عن كشف التدفقات النقدية الداخلة للمنظمة و التدفقات النقدية الخارجة منها ،و التفاضل بينهما يعبر عن رصيد النقدية في الصندوق للمنظمة .¹

○ بطاقة الجرد المستمر

وهي عبارة عن بطاقة يوضح فيها عدد وحدات المخزون من الصنف الواحد الداخلة في المستودع ،وتاريخ ادخالها ،وعدد الوحدات المصروفة منها ، والرصيد المتبقى يعبر عن الداخل والخارج ،وأي فرق بين الموجود الفعلي و المخزن يعبر عن انحراف.

¹ عمر وصفي عقلي، مرجع نفسه، ص ص 460- 461- 462.

أدوات الرقابة الشاملة :

هناك عدد من الأدوات الرقابية الشاملة من أهمها

○ الموازنة التقديرية :

هي ترجمة رقمية مالية للخطة عن فترة زمنية مقبلة، فهي تربط عملية التخطيط بالرقابة، ومن خلالها ينشأ نوع من النظام

المحكم يسمح للإدارة العليا بأن ترى بوضوح مقدار الأموال اللازمة لتنفيذ خطة العمل. فبمقارنة الأرقام المخططة و الفعلية المصروفة تحدد الانحرافات المالية. حيث يمكن أن تكون الموازنة التقديرية او التخطيطية عامة أو تفصيلية .

○ التحليل المالي :

لعل من ابرز أدوات التحليل المالي هي النسب المالية التي تعتبر من أهم أدوات التقييم في مجال التقييم الشامل لأداء المنظمات، فهي تقوم بربط الأرقام المالية التي تظهرها القوائم المالية و الحسابات الختامية بعضها البعض وتحلل العلاقة بينهما و من هذه النسب المالية (نسبة التداول نسبة السيولة نسبة الربحية نسبة المديونية نسبة النشاط معدل دوران الذمم)

○ شبكة بيرت :

وتستخدم في مجال الرقابة على الأعمال الإنشائية المختلفة، لبيان الفرق بين الزمن المعياري لتنفيذ العمل او المشروع، وبين الزمن الفعلي للتنفيذ، لتوضيح الانحراف

○ قائمة الأرباح و الخسائر :

تعد قائمة الأرباح والخسارة من القوائم المالية الختامية حيث توضح نتائج النشاط الكلي للمنظمة حيث تبين مقدار الإيرادات و المصاريف ويمكنها ان تقيم هل الأداء الكلي في حالة تطور أم تراجع .

○ المراجعة المحاسبية:

إن التفتيش الدوري على السجلات المحاسبية التي توضح حركة النشاط الكلي للمنظمة، والتأكد من سلامة إعدادها وصحة بياناتها، ودقتها، وتمشيها مع القواعد المحاسبية المتفق عليها، يشكل أساساً سليماً للرقابة الشاملة على أداء المنظمة الكلي.¹

المطلب الثاني: متطلبات الرقابة الإدارية :

لكي تحقق العملية الرقابية أهدافها هناك بعض الأمور التي يجب مراعاتها مثل :

- مراعاة تصميم نظام رقابي يتلائم مع طبيعة نشاط المنظمة وعدم تطبيق أنظمة رقابة بمجرد نجاحها في منظمات أخرى وهذا بسبب الاختلافات الموجودة بين المنظمة و الأخرى .
- مراعاة وضوح المعايير الرقابية و سهولة فهمها و استخدامها من قبل العاملين، وكذلك مرونتها وقابليتها لتعدد.
- أن تؤدي العملية الرقابية إلى اكتشاف الانحرافات في الوقت المناسب وان تتضمن عملية الرقابة تحديد أسباب الانحرافات ، بحيث يمكن معالجتها و بالتالي تحقيق أهداف المنظمة .
- أن تكون عملية الرقابة حيادية ، بعيدة عن الأوهام الشخصية وتتسم بالموضوعية .
- أن تأخذ في الاعتبار التكاليف المترتبة عن عملية الرقابة ومقارنتها بالفوائد حتى لا تزيد التكاليف عن العوائد .
- ان تكون العملية الرقابية بسيطة غير معقدة يمكن فهمها من قبل العاملين بالمنظمة وتطبيقها دون صعوبة وتوضيح أهميتها لهم لتساهم في رفع معنوياتهم .
- نجاح العملية الرقابية يعتمد على دعم العاملين بالمنظمة عامة والإدارة العليا خاصة .
- نجاح العملية الرقابية يعتمد على نظام اتصالات فعال لضمان الحصول على المعلومات اللازمة للرقابة في الوقت المناسب و ب الجودة المناسبة .
- ان تكون العملية الرقابية مرتبطة بكل وظائف الإدارة (تخطيط، تنظيم، توجيه).²

¹ عمر وصفي عقلي، المرجع نفسه، ص ص 461 - 462 - 466.

² طرابلس المهدي الطاهر غنية، مبادئ إدارة الأعمال المفاهيم و الأسس و الوظائف، الطبعة الأولى، فالجامعة المفتوحة، لسنة 2003 م ص ص 258-259.

المطلب الثالث: التكامل بين الرقابة والوظائف الإدارية: (التخطيط-التنظيم-التوجيه)

ما علاقة الرقابة بسائل الوظائف الإدارية

إن الوظائف الإدارية تشمل التخطيط والتنظيم و التوجيه و القيادة والرقابة، وإن الرقابة كوظيفة مهمة اعتبرها روح العملية الإدارية، إلا أن هناك تكاملا بين هذه الوظائف وبين وظيفة الرقابة يمكن بيانه فيما يلي :

أولا : الرقابة و التنظيم

حينما نتحدث عن الرقابة والتنظيم نرى أن هناك علاقة بين المركزية واللامركزية في التنظيم وأثر ذلك على العملية الرقابية ودرجة الدقة المطلوبة فيها، كما أن للوضع التنظيمي لأقسام المؤسسة أو المنظمة امرا هاما على العملية الرقابية .

○ ففي حالة المركزية : واتخاذ القرارات في المنظمة عن طريق الإدارة العليا فقط أو الإدارة العامة والمركز الرئيسي نجد ان المعايير الرقابية المراد استخدامها هنا لا بد وأن تعبر عن الأداء بدقة وأن تعكس البيانات بشكل تفصيلي عن كيفية تنفيذ كل عملية على حده وبيان انتاجية كل فرد في المنظمة،ولهذا فإن معدل تكرار القياس يكون بشكل سريع يوميا،ذلك للتأكد من استمرار الجودة في الأداء .

○ أما إذا كانت المركزية تتسم بالوسطية : ويظهر هذا في صنع القرار على ضوء السياسات و البرامج المعدة سلفا في المشروع - وأن هناك طرق محددة لأعمال فإنه ينعكس على العملية الرقابية على أساس أن هناك معدلات للمصروفات (التكاليف) ومعدلات لدوران العمل ومعدلات للكفاية يمكن الاشارة إليها وذلك من خلال تكرار عمليات القياس-الرقابة-أسبوعيا او كل فترة،نجد أن فترات القياس تطول نسبيا وتتباعد عما كانت عليه في حالة المركزية

○ وإذا كانت المنظمة تأخذ بالأسلوب اللامركزي في إدارتها على أساس تقسيم المؤسسة أو المنظمة إلى وحدات مستقلة أو أقسام صنع مستقلة واعتبارها مراكز ربحية فإنها لا بد وأن تكون العملية الرقابية على كل مركز وبيان ومدى نجاحه في تحقيق الهدف المطلوب منه وتكون فترات القياس أطول نسبيا- أي بمعدل كل شهر أو ربع سنوي

ثانيا الرقابة و التخطيط: إن الرقابة لا تعمل منغزلة عن التخطيط و التخطيط هو الأساس الذي تم وضعه كإطار شامل للأداء المستقبلي في منظمات الأعمال حتى تحقق أهدافها،لذا لا يمكن اعتباره داخل حيز التطبيق الفعلي

في المسار الصحيح إلا بوجود نظام فعال يبين أن الأداء يسير وفقاً للخطة الموضوعية، وهذا الأمر لا يتم إلا عن طريق إيجاد نظام رقابي فعال على الخطة

ونرى أن معظم الإدارات في المؤسسات الكبرى تربط بين التخطيط والرقابة و المتابعة لأن كلا الوظيفتين تمثلان وجهين لعملة واحدة وهي إنجاز الأعمال بكفاءة عالية

و العملية الرقابية هي الأساس الذي يبث الروح في الخطوة وبدونها لا يشعر المسؤولون عن التنفيذ أنهم يقوموا بأداء شيء مخطط، كما أن الإهمال و التراخي في الرقابة يعمل على عدم متابعة الخطة، وبالتالي عدم الوصول إلى الهدف مما يؤثر على كفاءة المنظمة¹

¹ زاهد مجّد ديري، الرقابة الإدارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة لنشر و التوزيع، عمان، 2011 م-1432 هـ، ص ص 39-40-41.

خلاصة :

هذا الفصل عرض بسيط حول الرقابة الإدارية ، وما تضمنته الرقابة من أنواع ومجالات وغيرها من العناصر المذكورة يمكن القول بأنها عملية أساسية في المؤسسة فإذا كان التخطيط يمثل الفكرة و التنظيم يمثل التجربة من خلال التطبيق العملي للخطة فإن الرقابة هي التي تقيم الصلة بين الفكرة والتجربة ، وإذا كان التخطيط يبين ماذا يجب أن يتم وكيف ومتى يجب أن يتم فإن الرقابة هي التي تمكننا من مقارنة الجزء المنفذ و ما تم التخطيط له .

فالرقابة هي وظيفة متكاملة مع الوظائف الإدارية و هي ضرورية فهي تكفل سير الأعمال بطريقة منظمة ، كما تكفل تقييم الأداء وتقويم الانحرافات وتصحيحها و معالجتها وبأقل جهد وأقل تكلفة ، فالرقابة وسيلة لضمان احترام القوانين الامر الذي يكفل دعم الإدارة وتحقيق الأهداف المرسومة.

الفصل الثاني

أداء العاملين

تمهيد:

أثار موضوع الأداء الوظيفي اهتمام الباحثين والمفكرين في حقل الإدارة، حيث يعبر الأداء بشكل مباشر عن جهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمات، ويتوقف مستوى الأداء على قدرات، مهارات وخبرات العاملين فهو بمثابة الوسيلة التي تدفع الإدارات والمؤسسات بالعمل بحرية ونشاط، لذلك فإنه يتوجب على إدارة أية مؤسسة الاهتمام بمتابعة هذا الأداء بصفة مستمرة ومحاولة التحكم فيه من خلال التقييم المستمر حتى يتم التعرف على أوجه القوة فيه ومن تطويرها وتنميتها، ووجه الضعف فيه ومن ثم تصحيحها وعلاجها في الوقت المناسب.

سيتم تقسيم هذا الفصل الى 3 مباحث:

- ❖ المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.
- ❖ المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء للعاملين.
- ❖ المبحث الثالث: الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي.

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.

قبل التطرق لموضوع الأداء الوظيفي يجب أن نتطرق الى المصطلحات المكونة له:

✓ **الأفراد:** يقصد بالأفراد العنصر البشري المتاح للمنظمة أي كل العاملين بها سواء كانوا موظفين ام عمال يدويين، مؤقتين ام دائمين، رؤساء ام مرؤوسين.

✓ **التقييم:** عملية المقارنة بين ما هو كائن بما يجب أن يكون، ووضع حكم على الفرق الموجود بين ما يجب أن يكون، وما هو كائن في أي ميدان كان.

✓ **الأداء:** درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يُشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.¹

المطلب الأول: تعريف وأهمية أداء العاملين

أولاً: تعريف الأداء

يعرفه علي السلمي "على أنه ذلك النمط من السلوك الذي يديه العنصر البشري في مجال العمل"، ويعرفه أيضا "هو تنظيم العمل وتوفير مستلزمات الأداء المالية والتقنية عن المواد والمعدات والمعلومات وتهيئة الظروف المحيطة بمكان العمل وتقييمها بالقياس الى الأهداف والمعدلات المحددة".²

يقصد به ذلك المستوى الذي يحققه الفرد من متطلبات الوظيفية وغالبا ما يحدث لبس او تداخل بين الأداء والجهد، الأداء يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.³

سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط لكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية والقوى الخارجية المحاطة به.

¹ عمار بن عيشي، اتجاهات تدريبية و تقييم أداء الافراد، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان 2011، ص 13-14

² إيمان محامدية، الرقابة التنظيمية و الأداء، رسالة الماجستير، جامعة 20 أوت 1955، 2008-2009، ص 15

³ رواية مُجدّ حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر بالقاهرة، 2000، ص 215

⁴ عتيقة حرايرية، مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات، العدد الخامس، جوان 2015، ص 59

ثانياً: الأهمية

- ✓ الأداء الوظيفي له أهمية بالغة في النشاطات ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد وإدراك العمليات المخططة التي يمر بها حتى يتم تحقيق الإنجاز المطلوب وبالتالي يكون من الضروري التركيز على النتائج التي يتوصل إليها الفرد من خلال قيامه بالعمل طالما أن الأداء يرتبط بالسلوك الأساسي والإجراءات والنفقات التي تواجه العمل نحو الإنجازات المرغوبة.¹²
- ✓ للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة.²
- ✓ ترجع أهمية مفهوم الأداء الوظيفي من وجهة نظر المنظمة لارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة والتي تبدأ بمرحلة الظهور ومرحلة الاستمرار والبقاء ومرحلة التميز ومن ثم مرحلة الزيادة، إن قدرة المنظمة على تخطي أي مرحلة من مراحل النمو للدخول في مرحلة أفضل يتوقف على مستويات الأداء الوظيفي لها.³
- ✓ ارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين، حيث أن العاملين ذوي الأداء المتدني دائماً مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

¹ سناء محمود أحمد سليمان، أثر أخلاقيات الأعمال على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في الإدارة، جامعة عمان العربية، 2014، ص 32

² شامي صليحة، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أمّجد بوقرة بومرداس

، 2010/2009، ص 3

³ موسى حمد أمّجد، أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، 2018/2017، ص 39

المطلب الثاني: عناصر أداء العاملين وأنواعه

أولاً: العناصر

يوجد ثلاث عناصر رئيسية للأداء الوظيفي وهي:

- ✓ **العامل:** بما لديه من معرفة ومهارة وقيم اتجاهات ودوافع خاصة بالعمل
 - ✓ **الوظيفة:** من ناحية متطلباتها وتحدياتها
 - ✓ **الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل والاشراف ووفرة الوارد والأنظمة والهيكـل الوظيفي
- وبشكل أكثر تحديدا توجد عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهي:¹
- أ- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** تشمل المعارف العامة والمهارات التقنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
 - ب- **نوعية العمل:** تشمل الدقة والنظام والاتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنقية العمل والتحرر عن الأخطاء.
 - ج- **كمية العمل:** وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية والقدرة على تحمل المسؤولية وسرعة الإنجاز
 - د- **المثابرة والثوق:** ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

ثانياً: أنواعه

يصنف الأداء الى ثلاثة أنواع:

- 1- **أداء المهام:** يقصد به السلوكيات التي تساهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات، وجود المخزون وكل أداء يساهم بشكل مباشر او غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة.

1 حسين مجد الحراشنة ، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيف ، دار جليس الزمان،عمان،2010، ص 92-93

2- الأداء الطرفي: يشير الأداء الطرفي الى السلوكيات التي تساهم بشكل غير مباشر في تحول ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذه السلوكيات تساهم في تشكيل كل من الثقافة، المناخ التنظيمي، والأداء هنا ليس دورا إضافية بطبيعته وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية ويعتمد على الظرف الذي يجري فيه معالجة العمليات.²

3- الأداء المعاكس أو المجابه: يختلف الأداء المعاكس عن النوعين السابقين حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل: التأخر عن مواعيد العمل، الغياب، وقد يشمل سلوكيات مثل: الانحراف والعدوان، سوء الاستخدام، العنف، روح الانتقام...

² أحمد كمال مصطفى الملاحى ، دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية ، رسالة ماجستير برنامج مشترك أكاديمية الإدارة والسياسة، جامعة الأقصى، ص 37-38

المطلب الثالث: محددات أداء العاملين

الأداء هو الأمر الصافي في جهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، إدراك الدور أو المهام ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن ان ينظر اليه على انه نتاج للعلاقات المتداخلة بين كل من:¹

✓ **الجهد:** يشير الى الناتج عن حصول الفرد على التعليم (الحوافز الى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمة

✓ **القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتضرر وتنقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.

✓ **إدراك الدور او المهمة:** يشير الى الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقوم الأنشطة والسلوك الذين يعتقد الفرد بأهميتهما في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

❖ وفي نفس المنحنى يميز بعض الباحثين محددات فيما يلي:

✓ **الدافعية:** الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء، فهذا الجهد يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكثف الفرد جهده بقدر ما يعكس بعد درجة دافعيته لأداء العمل.

✓ **قدرات الفرد وخبراته السابقة.**

✓ **إدراك الفرد لدوره الوظيفي.**

❖ ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:²

❖ ويرى بعض الباحثين الآخرين أنَّ أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي: الرغبة، القدرة وبيئة العمل³

✓ **الرغبة:** حاجة ناقصة الاشباع تدفع الفرد ليسلك اتجاه اشباعها.

✓ **القدرة:** تعبر القدرة عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء، وتتألف من المعرفة، المهارة، مدى

وضوح الدور.

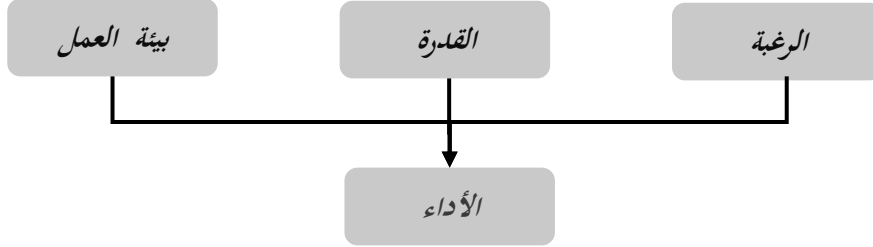
¹ راوية نُجْد حسن، مرجع سابق، ص 210

² بوسفظ أمال، الرقابة التنظيمية و دورها في تحسين أداء العمال، رسالة ماجستير جامعة نُجْد خيضر بسكرة، 2015/2016، ص-ص 95-96

³ شامي صليحة، مرجع سابق، ص 68

✓ بيئة العمل: تتمثل في ملامح مادية وأخرى معنوية.

الشكل رقم (3): مخطط يمثل عوامل الأداء



المصدر: بوسفط أمال (الرقابة التنظيمية و دورها في تحسين أداء العمال، 2016، ص96)

ابعاد الأداء:

هناك التفاف واسع من الباحثين على الأبعاد المتعددة لمفهوم الأداء، وأهم الأبعاد التي ركز عليها الباحثون على المتكرر للمهمة هي: أداء المهمة والأداء السياقي.

أ- أداء المهمة: يمكن تعريفه على النحو التالي:

✓ الأنشطة المسؤولة عن تحويل مواد الخام الى السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة؛

✓ أو الأنشطة التي تساعد في عملية التحول من خلال تحويل المواد الخام وتوزيع المنتجات النهائية أو القيام بوظائف التخطيط، التنسيق، الإشراف، التوظيف لرفع كفاءة العمل وفاعليته.

ب- الأداء السياقي: فهو عبارة عن السلوكيات التي تساهم في زيادة الفاعلية التنظيمية من خلال توفير بيئة جيدة تُؤدّي فيها مهام العمل، وينطوي الأداء السياقي على مجموعة من السلوكيات نذكر منها على سبيل المثال السلوكيات الآتية:

✓ الحماس المستمر في بذل الجهود الإضافية لإكمال إحدى المهام بنجاح.

- ✓ التطوع للقيام ببعض الأنشطة التي لا تمثل جزءا من العمل الرسمي للفرد.
- ✓ التعاون مع الآخرين وتقديم أوجه المساعدة التي يحتاجونها.
- ✓ الالتزام بالقواعد والإجراءات التنظيمية.
- ✓ تأييد الأهداف التنظيمية ودعمها والدفاع عنها.

لهذا السبب بدأت الكثير من المنظمات تدرك أهمية التركيز على كل من أداء المهمة والأداء السياقي¹ ويلخص الجدول أسفله الاختلافات الرئيسية بين أداء المهمة والأداء الضمني، أولاً يختلف أداء المهمة فيما بين الوظائف، على سبيل المثال: المهام التي يؤديها مدير الموارد البشرية مختلفة عن هذه التي يؤديها مدير خط إنتاج المهام، التي يؤديها مدير الموارد البشرية مثل (أنها ذات طبيعة أكثر استراتيجية) تختلف عن محلل الموارد البشرية على المستوى الكلي (أي أكثر عملية بطبيعتها)، من ناحية أخرى يكون الأداء الضمني متشابهاً بالتساوي عبر كل المستويات الوظيفية والمتدرجة، كل الموظفين بدون اعتبار للمسمى الوظيفي والوظيفة، والمسؤوليات يكون بالتساوي مسؤولاً عن التطوع لتنفيذ أنشطة المهمة، أي أن أداء المهمة يكون عادة موجوداً في وصف وظيفي واحد، من جانب آخر لا تكون سلوكيات الأداء الضمني محدد الدور، بدلاً من ذلك أنها متوقعة بدون جعلهم محددين. أخيراً يتأثر أداء المهمة أساسياً بالقدرات والمهارات مثل (المعرفية والطبيعية) بينما يتأثر الأداء الضمني بالشخصية (أي الضمير / الوعي).²

جدول رقم (1): جدول يوضح الفرق بين الأداء

أداء المهمة	أداء الضمني
○ يختلف باختلاف الوظائف	○ متشابه عبر الوظائف
○ محتمل أن يكون محدد الدور	○ ليس محتملاً أن يكون محدد الدور
○ الاهتمام (الركائز) القدرة والمهارة	○ الاهتمام (الركائز)، الشخصية

المصدر: سامح عبد المطلب (إدارة الاداء، دار الفكر العربي، 2010، ص 117)

¹ عبد المحسن نعساني، إدارة الأداء الوظيفي مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية، طبعة مطورة، دار جامعة الملك سعود للنشر، 2020، ص 169-170

² سامح عبد المطلب، إدارة الاداء، دار الفكر العربي، عمان، 2010، ص 117

المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

أولاً: تعريف الأداء الوظيفي

التعريف 1:

قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم على قدرته واستعداده للتقدم، وقد ظهر تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية I ولم تأخذ به المؤسسات الصناعية فيها بصف خاصة إلا في أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينات كما انه لم يتبلور بوصفة وظيفية منظمة متخصصة إلا منذ عهد قريب.

التعريف 2:

يعرف أيضا: " بأنه العملية التي بموجبها يتم قياس أداء الافراد العاملين طبقا للمهام والواجبات الوظيفية في ضوء الإنجاز الفعلي للفرد وسلوكه وأدائه ومدى استعداده لتحسين وتطوير الإنجاز الذي يقدمه، وبما يساعد على معرفة جوانب القوة والضعف في طريقة أدائه والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك لتحقيق فاعلية المؤسسة الآن وفي المستقبل.¹

التعريف 3:

"تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها قياس أداء العاملين طبقا للمهام والواجبات الوظيفية في ضوء الإنجاز الفعلي للفرد وسلوكه وأدائه، ومدى استعداده لتحسين وتطوير الإنجاز، ويساعد على معرفة جوانب القوة وجوانب الضعف في طريقة أدائه والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية، وذلك لتحقيق فاعلية المؤسسة الآن وفي المستقبل".²

ثانياً: أهميته

✓ يعد مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر واعمال أخرى في المستقبل؛

✓ ارتباط نظام الحوافز بأداء الفرد، وهذا ما يزيد اهتمام الفرد بأدائه.

ارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين، حيث أن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونوا دائماً مهددين بالاستغناء عن خدماته.

¹ وجددي سليمان لايقة، الرقابة على الموارد البشرية وأثرها في رفع فاعلية الأداء في المشافي السورية، رسالة ماجستير، جامعة تشرين، سوريا

2013/2012، ص 43

² عبد الله حسين جوهر، الإدارة العامة وإدارة الاعمال، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية 2014، ص 201

المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء

هناك أكثر من طريقة واداة لتقييم أداء العاملين، سواء في ادب الإدارة أو في الواقع التطبيقي بعض هذه الطرق توفر مجموعة من البيانات يهم العاملين التعرف عليها للوقوف عندها على تقدمهم في الأداء ولكنها لا توفر مجموعة البيانات اللازمة لمتخذي القرارات في مجال شؤون الافراد والبعض الاخر تعتمد عليه الإدارة في تنمية العنصر البشري.¹

وتنقسم هذه الطرق الى طرق تقليدية وحديثة منها:

أولاً: الطرق التقليدية

1- **طريقة الترتيب البسيط:** هذه الطريقة تتلخص ببساطة في ان يطلب من كل مشرف القيام بترتيب الافراد التابعين له ترتيبا تنازليا من الاحسن الى الأسوأ والأساس في الترتيب هنا ليس خصائص معينة أو صفات محددة ولكن الأساس هو الأداء العام للعمل، الا أن ثمة صعوبة في تطبيق هذه الطريقة عندما يزيد عدد العاملين في إدارة القسم عن عشرين شخصا كذلك فإنه من السهل قياس أداء العاملين البارزين او الضعفاء أما تقييم أداء المتوسطين فيكون أكثر صعوبة.

2- **طريقة الميزان او الدرجات (الترتيب البياني):** تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق التقليدية لينقسم أداء العاملين وعلى الرغم من ذلك فإنها من أكثر الطرق انتشارا واستعمالا حتى وقتنا الحاضر، حيث يستخدم المقيم نمودجا يتضمن خصائص او صفات سلوكية تتعلق بأداء الموظف فيحكم عليها في أداء مرؤوسيه وامام كل صفة يضع خطأ او درجة وتكون هذه الدرة محددة بفترة معين تبدأ من واحد، خمسة او عشرة، بحيث يمثل الرقم "1" أدنى درجة أو قيمة الى الرقم "5" او "10" كنهاية كبرى، ويضع المشرف علامة على الخط عند الدرجة التي يراها مناسبة بتقدير الشخص فيما يتعلق بهذه الصفة.

وتتميز هذه الطريقة بأنها بسيطة ويمكن للمشرف أن يستعملها بسهولة ولا تستغرق وقتا وجهدا كبيرين، وتسمح بالتبويب الاحصائي ليساعد المسؤولين على التعرف على نواحي التركيز والتشتيت واتجاهات الافراد فيما يتعلق بالصفات التي يحوزها في كل صفة من هذه الصفات.

¹ عمار بن عيسى ، مرجع سابق ، ص 41.

3- **طريقة القوائم المرجعية:** تعتبر هذه الطريقة إحدى الطرق المتبعة في تقييم أداء العاملين، وتعتمد على عدم قياس الرئيس بتقييم أداء مرؤوسيه مباشرة بل ترد إليه قائمة من قبل إدارة شؤون الموظفين تتضمن أسئلة عبارة عن جمل تصف مستويات مختلفة لأداء العمل الكفاء ويطلب من الرئيس المباشر ان يقوم بوضع علامة امام كل سؤال اما (نعم أو لا) على ان تكون هذه القائمة سرية لا يطلع عليها أحد سوى الإدارة، حيث تحتفظ بها لنفسها او تقوم هي بوضعها أو وضع قيمة أو وزن لكل سؤال بعد أن ترد إليها قوائم التقييم من الرؤساء، و ذلك بهدف تقليل التحيز و عدم موضوعية المشرفين في عملية التقييم.¹

4- **طريقة التوزيع الاجباري:** وفقا لهذه الطريقة يطلب من المقيم (الرئيس) وضع مجموعة الموظفين (المرؤوسين) المطلوب تقييمهم في مجموعات مختلفة عن درجة أو مستوى التقييم، وعادة ما بينهم تقييم الافراد ووضعهم في فئات تقييم تحمل اوزان مختلفة وذلك بناء على رأي المقيم بشكل عام حيث يتراوح فئات التقييم بين ضعيف وأقل من المتوسط، متوسط وأعلى من المتوسط وجيد.²

5- **طريقة المقارنة بين العاملين:** بهذه الطريقة يتم تقييم العاملين بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية ويكون عدد المرات التي يخير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الافراد قبل التقييم.

ثانيا: الطرق الحديثة

1- **الإدارة بالأهداف:** تعتبر الإدارة بالأهداف فلسفة إدارية تهدف الى زيادة مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف التي تقوم بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك، وتستخدم كأسلوب لقياس الأداء من خلال اتباع خطوات تطبيق هذا البرنامج في المنظمة والتي تتضمن ما يلي:³

- ✓ الرؤساء والمرؤوسين على وضع وتحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها، وهذه الأهداف يجب ان تكون واقعية ويسهل قياسها؛
- ✓ يجتمع الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها والتي تكون عادة ضمن الإطار العام الأهداف المنظمة؛
- ✓ يجتمع الرؤساء والمرؤوسين مرة أخرى لدراسة انجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعية وتقييمهم بها؛
- ✓ إذا تبين من خلال عملية التقييم ان هناك نواح ضعيفة تتطلب التعديل فيجب العمل على وضع الحلول لها.

¹ محمد عبد الوهاب حسن عثماوي - دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية دار الفكر ص 91، 124، 126

² زيد منير عبودي ، إدارة المؤسسات المالية و أسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها ، ط1، دار الشروق للنشر و التوزيع، 2009، ص 272.

³ شامي صليحة، مرجع سابق، ص 88

2- طريقة الاحداث الجوهرية: تتضمن قيام الرئيس المباشر بتدوين الاعمال الإيجابية او السلبية التي يلاحظها على أداء الفرد لأعماله خلال فترة التقييم وبعدها يتم إعطاء قيمة لكل حادثة على حسب أهميتها في العمل حيث تكون هذه القيم على درجة من السرية ومن ثمة يتم الاحتفاظ بها واستخدامها للدلالة على مستوى أداء الفرد ويتم استبعاد الحوادث التي لا تميز بين الأداء الفعال والأداء غير الفعال.

المطلب الثالث: الشروط اللازمة لوضع نظام فعال لتقييم الأداء:

1- تحديد العناصر والصفات التي سيتم بناءا عليها التقييم بشكل واضح ودقيق ومفهوم بحيث يستطيع الرؤساء والمرؤوسين فهمها بسهولة.

2- أن يتوفر في عناصر التقييم ما يلي:¹

✓ العمومية: بحيث بتطبيق العنصر على أكبر قدر من العاملين؛

✓ إمكانية الملاحظة: بحيث يمكن تقييمه بشكل عادي وملحوس؛

✓ إمكانية التمييز: بحيث يمكن التفرقة بين عنصر والآخر لتجنب التداخل وسوء الفهم مما يؤدي الى إعطاء نتائج غير صحيحة.

3- وضوح الأهمية النسبية لعناصر تقييم الأداء بالنسبة لكل وظيفة بمراعاة بعض العناصر المشتركة في تقييم عدد من الوظائف تتفاوت قيمتها النسبية من وظيفة لأخرى.

4- ضرورة تأييد طريقة الإدارة العليا لعملية تقييم الأداء كلما كانت اتجاهات الإدارة إيجابية نحو عملية التقييم كلما كانت فرصة نجاحها وتحقيق أهدافها أكثر من عدم تأييد الإدارة لها.

يجب أن يكون تقييم المشرفين للمرؤوسين قائما على أسس موضوعية وعلى الإدارة العليا أن تتأكد من ان المشرف كان موضوعيا في تقييمه للمرؤوسين، وانه لم يكن متحيزا لواحد أو أكثر من العاملين.

¹ مدحت أبو ناصر، الأداء الإداري، ط1، دار النشر، القاهرة مصر، 2012، ص95.

المبحث الثالث: الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي

المطلب الأول: الرقابة حسب موقعها في الاداء

تنقسم الرقابة حسب موقعها من الأداء إلى نوعين: رقابة سابقة ورقابة لاحقة. الرقابة في النوع الأول سابقة للغداء اي سابقة على حدوث تصرفات التي تقوم بها الإدارة العامة، اما في النوع الثاني لاحقة اي يتم بعد وقوع تصرفات فعلا وهي كالتالي :

1- الرقابة السابقة: و تسمى بالرقبة المانعة او الوقائية و تهدف إلى ضمان حسن الأداء او التأكد من الالتزام

بخصوص القوانين و التعليمات في اصدار القرارات و تنفيذ الإجراءات كما تهدف إلى ترشيد القرارات و تنفيذها بصورة سليمة و فعالة و يتجه البعض الى قصر رقابة السابقة على مراقبة اعداد الخطط و تجهيزها قبل البدء في التنفيذ و لكن حتى أثناء التنفيذ يظل مجال الرقابة السابقة وارد بل مرغوبا مثلما يتطلبه النقل من سند إلى آخر داخل الباب نفسه بالموازنة العامة من موافقة الوزير المختص او ضرورة موافقة مسبقه من وزير المالية قبل نقل الاعتمادات من باب إلى آخر¹

2- الرقابة اللاحقة: و تسمى بالرقبة البعيدة او الرقابة المستند به و في هذا النوع من الرقابة لا يتم تقييم قرارات

و تصرفات و إجراءات وحدات الإدارة العامة الا بعد حدوث هذه التصرفات فعلا ، ان تقييم الأداء بعد أن يكون هذا الأداء قد وقع بالفعل يجعل الرقابة اللاحقة ذات طابع تقويمي او تصميمي ، و في ضل الرقابة اللاحقة تمارس وحدات الإدارة العامة صلاحيتها و سلطتها بالتعرف قبل التنفيذ و خلاله ، فهي سترشده بالمعايير و الأهداف الموضوعة و استعدت للتقويم الذي سيرد على آدائها بعد قيامه و اكتمال حدوثه الا ان صلاحيات التصرف تظل بيدها و ليس بيد الجهة الرقابة الخارجية كما في الرقابة السابقة.²

¹ فريد راغب، السياسات الإدارية و استراتيجيات الأعمال، ط1، مصر، دار الكتب ، 1976، ص80

² أحمد بن صالح بن هليل الحربي، الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، رسالة ماجستير ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص

المطلب الثاني: الرقابة الإدارية وعلاقتها بتقييم الأداء الوظيفي للعاملين

الرقابة الادارية:

هي العملية التي تسمح بتقييم الاداء الوظيفي للعاملين ومقارنة النتائج المحققة مع الخطط والاهداف والاخذ بالمقاييس لتصحيح الوضعيات غير المقبولة، فعملية الرقابة الناجحة هي التي ترمي الى اجراء التصحيح الخاص بالنظام قبل ان تصبح الانحرافات خطيرة ويتم هذا عبر المراحل التالية :

✓ تحديد معايير الاداء

✓ تجميع البيانات عن الأداء

✓ تقييم الاداء من خلال مقارنة الاداء الفعلي بالأداء المتوقع وتحديد الانحرافات وتحليلها واتخاذ الاجراءات التصحيحية لعلاج هذه الانحرافات

يتضح مما سبق ان عملية تقييم الاداء الوظيفي للعاملين وتعتبر من اهم العمليات الإدارية لأنه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة فهي تمثل الشق الثاني في العملية الرقابية بعد وضع معايير الاداء .

ومن هنا انعكاس مباشر لوظيفة الرقابة وتقييم الاداء الوظيفي للعاملين، فبناء على الرقابة وتقييم الاداء الوظيفي للعاملين يتم إعادة التخطيط وهذا انعكاس الرقابة على التخطيط وعن طريق الرقابة وتقييم الاداء الوظيفي للعاملين تظهر حيوية التنظيم، ومن هنا يمكن اعادة التنظيم وعن طريق الرقابة الادارية وتقييم الاداء الوظيفي يظهر تواجد القصور التوجيهات الصادرة أو تعقيدها أو عدم وجود الاتصال المزدوج بين الإدارة والعاملين أو عدم الفهم للأوامر الادارية الصادرة، وهنا يعاد النظر في سياسة التوجيه .

وكذلك عن طريق الرقابة الادارية وتقييم اداء العاملين تكشف تواجد القصور في تعداد القوى العاملة بالزيادة او بالنقص او وضع الافراد في المكان الغير مناسب الذي لا يتفق مع مؤهلاتهم او خبراتهم العلمية وهنا يحتاج الاداء الى إعادة النظر في سياسات الافراد، ومعنى ذلك ان لوظيفة الرقابة وتقييم اداء العاملين انعكاس مباشر على جميع الوظائف الادارية الاخرى وظهور التكامل بينهم جميعا.¹

¹ توفيق محمد عبد المحسن، التقييم و التمييز في الأداء، دار الفكر العربي للنشر و التوزيع، 2006، ص13،12

المطلب الثالث: الكفاءة والفعالية وعلاقتها بالأداء

تستخدم الشركات والمؤسسات مصطلحي الكفاءة والفعالية لوصف طبيعة الاستخدام الاول لهذين المصطلحين انهما يتشابهان معا ولكن في الحقيقة تختلف الكفاءة عن الفعالية بشكل تام بالنسبة للأداء فإن علاقته مع مصطلحي الكفاءة والفعالية efficiency and effectiveness تتناولها وفق مداخل ثلاث :

- أ- **مدخل الكفاءة:** تعرف الكفاءة على انها القدرة على استغلال الموارد أفضل استغلال لتحقيق اهداف المنفعة اي انها تشير الى القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج والموارد المستخدمة معبرة بذلك عن العلاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة، فهي الكيفية التي تستخدم بها المؤسسة مواردها المالية والبشرية في سبيل تحقيق الاهداف المحددة .
- ب- **مدخل الفعالية:** بنظر الباحثين في علم التسيير الى مصطلح الفعالية على انها اداة من ادوات مراقبة التسيير في المؤسسة، هذا من منطلق ان الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الاهداف المسطرة "بالتالي يعكس العلاقة بين النتائج المحققة والاهداف المخططة، فالأداء يعبر عن الاهداف او المخرجات المراد تحقيقها او النتائج المحصل عليها.¹
- ويمكن التفريق بين مصطلحي الكفاءة والفعالية في الجدول التالي :

جدول رقم (2) : مقارنة بين الكفاءة و الفعالية

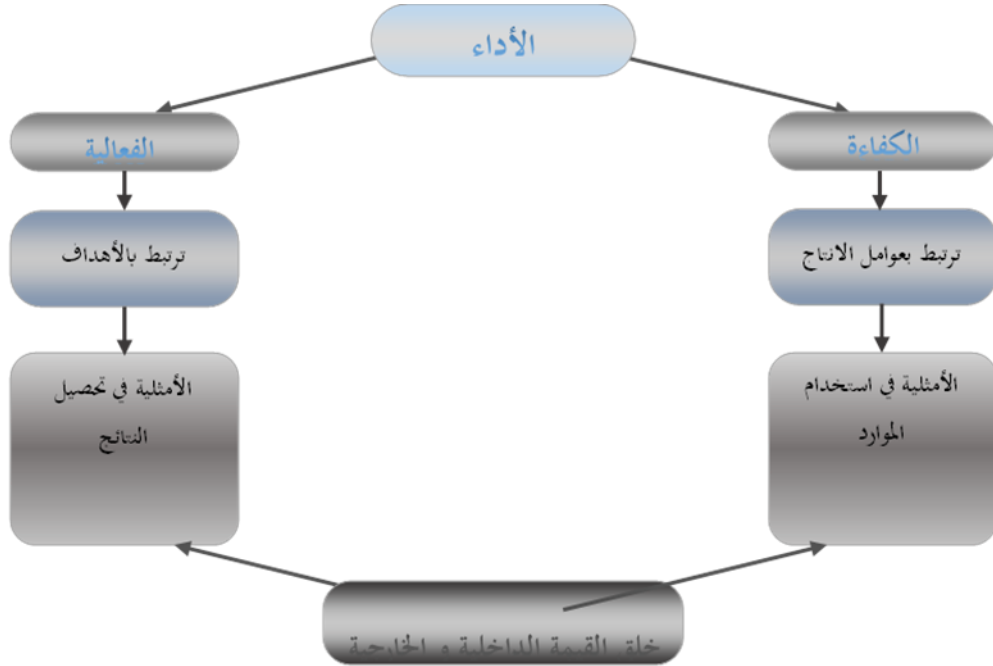
معايير القياس	تحلل	تعالج	تتم	
المدخلات مثل العمل المعلومات و الموارد	كيفية الوصول	الموارد	بالوسيلة	الكفاءة
المخرجات مثل الارباح العائد رقم الاعمال	نقطة الوصول	النتائج	بالهدف	الفعالية

المصدر: نور الدين الشنوفي (تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة الاقتصادية اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، 2004/2005، ص 27)

ج- **مدخل الكفاءة و الفعالية:** يعرف الاداء وفقا لمصطلحي الكفاءة و الفعالية على انه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية و البشرية و استغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق اهدافها

¹ مانع سيرينة، اثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الافراد في الجامعات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2014/2015، ص 209

يمكن التعبير عن العلاقة بينهما من خلال الشكل التالي:
شكل رقم(4): الاداء وفقا لمصطلحي الكفاءة و الفعالية



المصدر: مانع سيرينة (اثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات ،اطروحة دكتوراه علوم التسيير 2014/2015،ص 210)

و عليه يعتبر كل من الكفاءة و الفعالية مصطلحين يعبران عن المعنى الحقيقي للأداء، تحقيق الاداء المرغوب دون وجود كفاءة تامة و فعالية تمكن من بلوغ الاهداف و عليه فان الاداء يشمل مفهومين هما الكفاءة و الفعالية كما ان هناك من الباحثين من يربط الاداء و يعرفه من خلال التكامل بين مجموعة من المصطلحات التي تشكل في تفاعلها محددات هذا الاداء حيث يعرف الاداء وفق هذه المصطلحات بالعلاقة التالية

$Perfh$ الأداء البشري، M التحفيز، C المهارات، C الثقافة.¹

¹ مانع سيرينة، مرجع سابق، ص 209-210.

خلاصة

ان الأداء الوظيفي يعتبر نتاج أفراد المنظمة ومدى مساهمتهم في أهداف المنظمة الهامة ومدى إشراك جهود الموظفين في الإنتاج وتقديم خدمات معينة ويعتبر الأداء الوظيفي للعامل هو المجهودات التي يبذلها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة؛ المساهمة في أحداث التغيير المطلوب والمساهمة كذلك في تنمية القدرات والمواهب واكتساب العمال معلومة لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين آدائه وتحفيزه للوصول إلى المستويات عالية منه.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية
لثانوية أبو مهاجر دينار و متوسطة
باجي مختار (سوق أهراس)

تمهيد

بعد الاستعراض النظري لمحاور الموضوع تقودنا الدراسة الميدانية إلى تحليل متغيرات البحث و التحقق منها في مؤسستين من قطاع التربية و التعليم و هما متوسطة باجي مختار و ثانوية أبو مهاجر الدينار، في ولاية سوق أهراس، و ذلك من خلال استعمال تجميع المعلومات و البيانات من مجموعات الدراسة، و استعمال مجموعة من الأدوات و الأساليب الإحصائية التي تسمح لنا باستخلاص النتائج المتعلقة بالعلاقات الرابطة بين ابعاد متغيرات البحث. و قد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية .

المبحث الأول: لمحة عن المؤسستين.

المبحث الثاني: الجانب المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة و الاختبارات الإحصائية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لثانوية أبو مهاجر دينار و متوسطة باجي مختار (سوق أهراس)

المبحث الأول: لمحة عن المؤسسات.

قبل البث في العملية التحليلية لنتائج الدراسة سنقوم بإعطاء نبذة عن المؤسسات محل الدراسة (متوسطة باجي مختار و ثانوية أبو مهاجر دينار) من خلال التعريف بهما و التطرق إلى عدد وحداتهما .

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة أبو مهاجر دينار

○ ثانوية: أبو مهاجر دينار

❖ العنوان الكامل نّحج سيدي عقبة

❖ الدائرة: سوق أهراس

❖ الهياكل :

المساحة الكلية: 20610 م المساحة المبنية: 14215 م

عدد الحجرات العادية : 19 عدد المخابر: 04 عدد الورشات: 02

عدد المكاتب الادارية : 08 المكتبة : 01 قاعة المطالعة : 00

المطعم : 01 قدرة الاستعابة : 200 عدد المراقد: 00

المطعم : 01 الملاعب : 01 التدفئة : مركزية

❖ التلاميذ:

تعداد التلاميذ حسب الصفة و الجنس للسنة الحالية 2022/2021

الجدول رقم (3): تعداد التلاميذ حسب الصفة و الجنس للسنة الحالية 2022/2021.

الصفة/الجنس	داخلي	نصف داخلي	خارجي	المجموع
ذكور	/	04	344	348
اناث	/	08	374	382
المجموع	/	12	718	730

المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لثانوية أبو مهاجر دينار و متوسطة باجي مختار (سوق أهراس)

❖ التآطير :

الجدول رقم (4): التآطير المهني للعمال .

الفئة	العدد	منهم إناث	المرسومون	المتريصون	المؤقتون
الأساتذة	52	31	48	04	01
الإداريون	24	14	24	00	00
أعوان الخدمة	19	02	05	00	12
المجموع	95	53	53	05	14

المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

❖ المحيط : شبه حضري

استمارة المعلومات السنوية 2022/2021

المطلب الثاني: التعريف متوسطة باجي مختار س/هـ .

❖ تاريخ فتح المؤسسة: 1996/08/21

❖ رقم التسجيل الوطني 4566

❖ البلدية: سوق اهراس

❖ الدائرة: سوق اهراس

عدد الحجرات العادية: 23 - عدد الورشات: 02 - عدد المخابر: 03 - عدد محابر الإعلام الألي: 01

النظام: ن/د - المدرج: لا يوجد - السيارة: لا يوجد - المكتبة: 01 - مخبر الوسائل العلمية: 01

عدد المكاتب الإدارية: 06 - قاعة الأرشيف: 01.

عدد السكنات الوظيفية: 04 - المشغولة: 04: - الشاغرة: 00

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لثانوية أبو مهاجر دينار و متوسطة باجي مختار (سوق أهراس)

❖ الخريطة التربوية :

الجدول رقم (5): الأفواج والتلاميذ بتاريخ 2021/10/31.

الأفواج التربوية	1 متوسط	2 متوسط	3 متوسط	4 متوسط	المجموع	منهم إناث
عدد الأفواج	06	06	05	05	22	
عدد الأفواج الفرعية	09	09	09	08	35	
عدد التلاميذ الخارجيين	235	220	213	191	846	
عدد التلاميذ الداخليين	00	00	03	03	06	
المجموع	235	220	216	194	865	
المعدون	45	31	38	25	139	

المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

❖ الأساتذة

الجدول رقم (6): الأساتذة .

المواد	رياضيات	علوم	تكنولوجيا	عربية	فرنسية	الانجليزية	إجتماعيات	رسم	موسيقى	تربية بدنية	إعلام ألي	المجموع	منهم إناث
المناصب المفتوحة	07	05	04	08	06	04	04	01	00	02	01	42	
مشغولة بالاستخلاف	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	
المناصب الشاغرة	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	

المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

❖ الخريطة الإدارية: مجموع المناصب - الإدارية المفتوحة: 34 - المشغولة: 32 الإدارية - الشاغرة: 02

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لثانوية أبو مهاجر دينار و متوسطة باجي مختار (سوق أهراس)

الجدول رقم (07): الخريطة الإدارية.

المصنب	المفتوحة	المشغولة	الشاغرة	المصنب	المفتوحة	المشغولة	الشاغرة
مدير	1	1	0	كاتب	1	1	0
مستشار رئيس للتربية	1	1	0	عون تقني في المخبر	1	1	0
مستشار رئيس	1	1	0	عون حفظ البيانات	1	1	0
مقتصد	1	1	0	عامل مهني خارج الصنف	1	1	0
م.ت.أ. المدرسي والمهني	1	1	0	عامل مهني ص 1	1	1	0
نائب مقتصد مسير				عامل مهني ص 2			
مشرف رئيس للتربية				عامل مهني ص 3			
نائب مقتصد	1	1	0	سائق سيارة ص 1	1	1	0
مساعد وثائقي أمين محفوظات				سائق سيارة ص 2			
مشرف تربية	7	7	0	عون الوقاية م 2	7	7	0
مساعد رئيسي للتربية	1	1	0	عون الوقاية م 1	1	1	0
مساعد رئيسي للمصالح الاقتصادية	1	1	0	عامل مهني م 3	1	1	0
عون إدارة رئيسي	1	1	0	عامل مهني م 2	1	1	0
ملحق بالمخبر	1	1	0	عامل مهني م 1	1	1	0
تقني في المخبر والصيانة				سائق سيارة م 2			
معاون تقني في المخبر				سائق سيارة م 1			
مساعد التربية				رئيس مخزن			
مساعد المصالح الاقتصادية				رئيس مطعم			
عون إدارة	2	2	0	م. المصلحة الداخلية	2	2	0

المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

المبحث الثاني : الجانب المنهجي للدراسة.

فيما يلي سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى توضيح مجتمع الدراسة ، عينة الدراسة ، طبيعة الدراسة ، مصادر المعلومات الخاصة بجمع البيانات.

المطلب الأول: منهج و مجتمع وعينة الدراسة.

- 1- أسلوب البحث :تم الاعتماد في هذا البحث على مجموعة من الأدوات وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة، وقد صيغت العبارات الخاصة بكل متغير صياغة تعطي إمكانية الإجابة عليها من قبل أفراد العينة المبحوثة .
- 2- مجتمع الدراسة: يقصد بالمجتمع الأفراد أو العناصر أو الوحدات التي نرغب بدراستها، فقد يتكون المجتمع من مجموعة الأشخاص أو الحيوانات أو الحقول أو منتجات معينة ... إلخ .
والذي يحدد مجتمع الدراسة هدف الدراسة ، و مجتمع المعاينة ¹ .
ولقد تم تحديد مجتمع الدراسة من موظفين و العمال بالمؤسسة

الجدول رقم (8): مجتمع الدراسة في المؤسساتين .

إداريين		أساتذة		عمال		العدد الإجمالي	
التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
45	26.62	94	55.62	30	17.75	169	100

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

¹ سلمان محمد طشوش ، أساسيات المعاينة الإحصائية، دار الشروق لنشر و التوزيع، الاردن، 2001، ص 22.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لثانوية أبو مهاجر دينار و متوسطة باجي مختار (سوق أهراس)

3-العينة : هي طريقة تعطي معلومات و نتائج أقل دقة من الأولى حيث أن هناك بعض الأخطاء التي يمكن الوقوع بها و تؤثر على النتائج المعطاة و من أخطاء الصدفة أو التحيز . ألا اقل تكلفة و جهدا و توفر كثيرا من الوقت.²

الجدول رقم (9): عينة الدراسة

ادارين		اساتذة		عمال		العدد الكلي	
التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
19	63.33	8	26.66	19	63.33	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

المطلب الثاني مصادر جمع البيانات و المعلومات .

حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على مصادر ثانوية ومصادر أولية:

- ❖ المصادر الثانوية : وتتمثل في كل الأبحاث الدراسات الكتب و المجلات و البيانات و الأطروحات.
- ❖ المصادر الأولية : وتتمثل في الاستمارة الدراسة التي تم توزيعها في ثانوية أبو مهاجر دينار و متوسطة باجي مختار المتعلقة بموضوع أثر الرقابة الإدارية على أداء العاملين في قطاع التربية و التعليم ، بحيث حللنا المعطيات لتأكد من إجابات العينة المختارة

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث.

- ❖ الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث :
- ✓ بعد جمع الاستبيان الموزعة ، نقلت المعلومات إلى برنامج الإحصائي المعروف باسم الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية 20 statistical package for social science الذي يستعمل في اجراء التحليلات الإحصائية الوصفية الارتباط و الانحدار .
- وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية :

² عوض منصور وآخرون، اساسيات علم الإحصاء الوصفي، الطبعة الأولى، دار النشر صفاء للنش و التوزيع - عمان ، 1999 م 1420، ه ص

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لثانوية أبو مهاجر دينار و متوسطة باجي مختار (سوق أهراس)

✓ النسب المئوية والتكرارات و الانحرافات المعيارية والمتوسط الحسابي حيث تستخدم بغرض معرفة تكرار متغير ما. و وصف العينة.

✓ معامل الفا كرونباخ cronbach's alpha ثبات فقرات الاستبيان

✓ معامل الارتباط المتعدد لتحديد العلاقة بين مجموعة من المتغيرات المستقلة والتابعة

وقد تم استخدام مقياس ليكارت لقياس استجابة الباحثين لفقرات الاستبيان ، حيث يطلب فيم من

المبحوث أن يحدد درجة موافقته او عدم موافقته على الخيارات ، وغالبا ما يكون مكون من 5 خيارات متدرجة كما هو مشار إليها:

جدول رقم 10: درجة مقياس ليكارت.

الاستجابة	لا أوافق أبدا	لا موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

❖ الصدق الظاهري:

من خلال عرض الاستبيان بعد الانتهاء من اعدادها المبدئي على عدد من الاساتذة المتخصصين في مجال الدراسة بغية التعرف على ارائهم المتعلقة بمدى ملائمة اسئلة الاستبيان لمتغيرات وأهداف الدراسة ، وكذلك للتعرف على ارائهم المتعلقة بمدى وضوح صياغة الأسئلة وعلى ضوء ملاحظات واقتراحات المحكمين تم اعتماد الاستبيان بشكلها النهائي.

صدق الأداة :

1- اختبار معامل الفا كرونباخ.

من أجل البرهنة على ان الاستبيان المعد يقيس بصدق المتغيرات المراد دراستها ، وان النتائج المحصل عليها في حالة تكرار الاختبار اذا اجري في نفس الظروف و شمل نفس مجتمع الدراسة ستكون النتائج متطابقة ، فثبت الاستبيان يعني الاستقرار في نتائجها ، لهذا تم استخدام اختبار (ALPHA DE CRONBACH) لقياس عبارات الاستبيان وانسجائهما وفقا لطريقة مبدأ الفا كرونباخ اذا كانت النسبة تفوق 60 % في الدراسات الخاصة بالعلوم الانسانية فهذا يدل على ثبات اداة القياس و بما ان الفا كرونباخ لجميع المتغيرات في الدراسة : الرقابة الإدارية :

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لثانوية أبو مهاجر دينار و متوسطة باجي مختار (سوق أهراس)

0.698، لأداء العاملين: 0.807 ، و الاستمارة ككل 0.777 جاءت أكبر من 60 % فهذا يدل على ثبات أداة القياس المستخدمة في هذه الدراسة و صدقها بدرجة كبيرة.

الجدول 11: قيم معامل ألفا كرومباخ لتقدير ثبات أداة الدراسة.

المحاور	معامل Cronbach's Alpha
الرقابة الادارية	0.698
أداء العاملين	0.807
كل المحاور	0.777

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.22.

❖ النتائج النوعية والوصفية لمفردات عينة الدراسة التطبيقية:

بعد النزول إلى الميدان البحثي و القيام بتشخيص الظاهرة المدروسة و جمع البيانات اللازمة يتوجب علينا تنظيم البيانات المتحصل عليها و تفرغها في جداول حتى يسهل تحليلها و معالجتها من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة حول الظاهرة محل الدراسة

○ البيانات الشخصية:

1-توزيع العينة حسب الجنس:

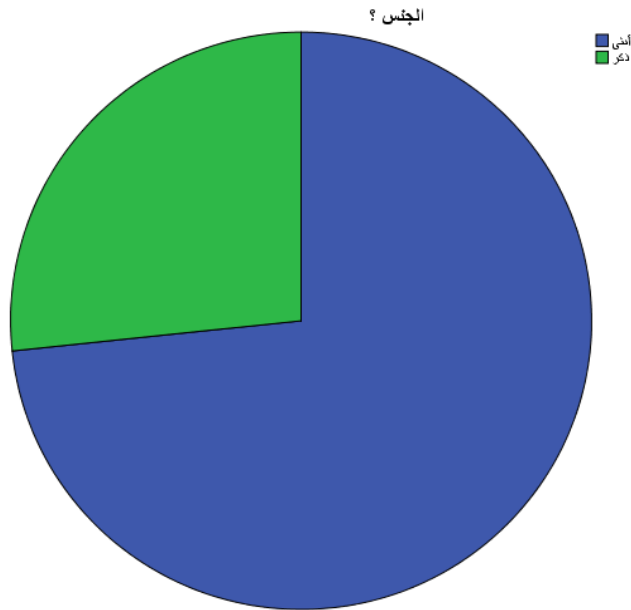
الجدول رقم (12): يمثل خصائص العينة وفق متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
أنثى	22	73.3%
ذكر	08	26.7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لثانوية أبو مهاجر دينار و متوسطة باجي مختار (سوق أهراس)

الشكل رقم 05: يمثل خصائص العينة وفق متغير الجنس .



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss .

التحليل و التفسير:

توضح البيانات الواردة في الجدول أن الفئة الغالبة هي فئة الإناث ب 22 انثى حيث تمثل نسبة 73.3%

بينما نسبة الذكور 26.7 % وهي نسبة صغيرة مقارنة بالنسبة التي تمثل الإناث.

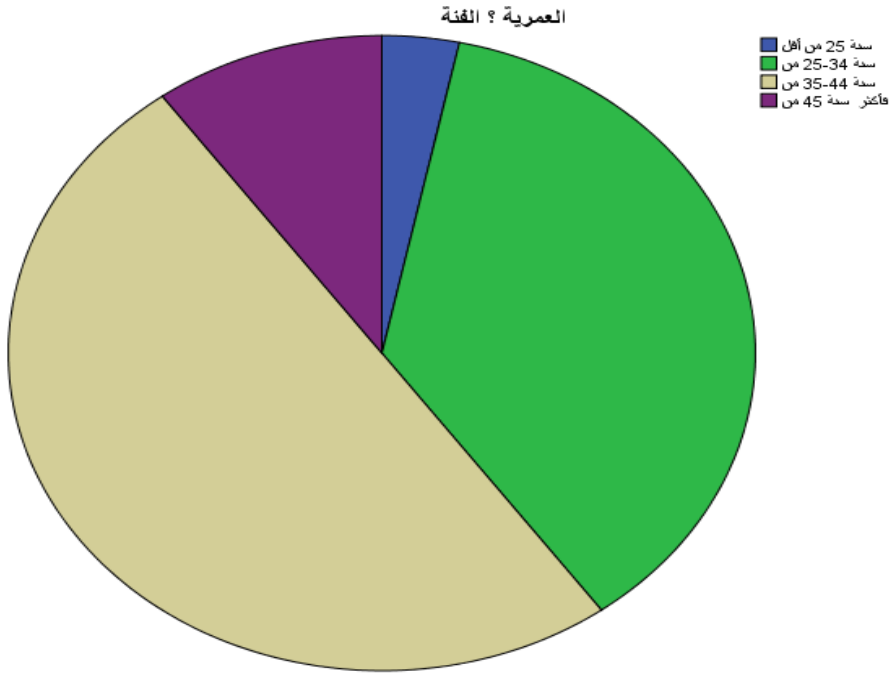
الجدول رقم(13): يمثل خصائص العينة وفق متغير العمر.

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	01	3.3%
من 25-34 سنة	11	36.7%
من 35-44 سنة	15	50%
من 45 سنة فأكثر	03	10%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لثانوية أبو مهاجر دينار و متوسطة باجي مختار (سوق أهراس)

الشكل رقم 06: يمثل خصائص العينة وفق متغير العمر.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

التحليل و التفسير:

يبين الجدول ان الفئة الغالبة هي فئة 35-45 سنة حيث بلغ عددها 15 تكرار و بنسبة مقدرة ب 50% أما فئة الأفراد التي تتراوح أعمارهم بين 23-34 تليها بتكرار 11 ونسبة مقدرة ب 36.7% ، أما بالنسبة للفئة أقل من 25 سنة بلغة عددها 1 بنسبة 3.3 و فئة أكثر من 45 سنة بلغت نسبتها 10 بتكرار 3 افراد ، حيث نلاحظ أن الفئة الغالبة هي فئة التي تتراوح اعمارهم من 35-45 وهي تعتبر فئة اندمجت في عملها مدى قدرتها الوظيفية.

3-توزيع العينة حسب الوظيفة:

-الجدول رقم 14 : يمثل خصائص العينة وفق متغير المهنة.

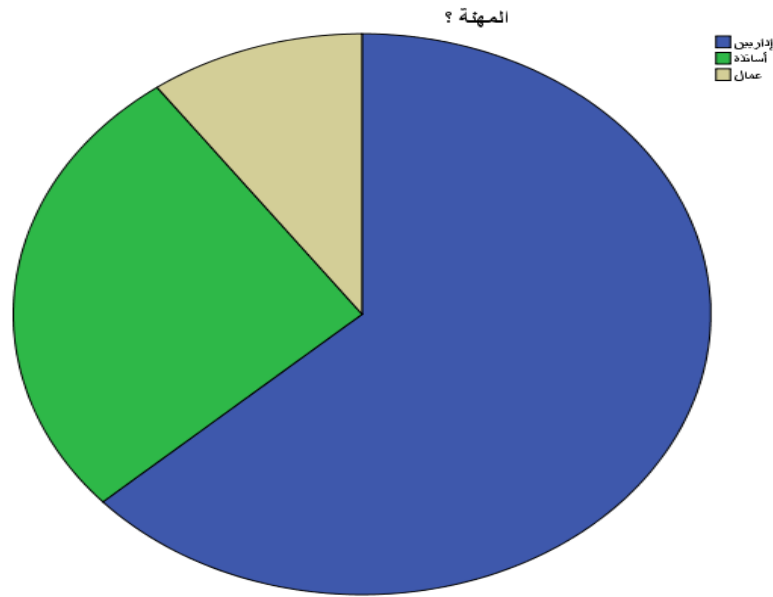
الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
اداريين	01	63.3%

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لثانوية أبو مهاجر دينار و متوسطة باجي مختار (سوق أهراس)

أساتذة	11	26.7%
عمال	15	10%
المجموع	30	100%

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

-الشكل رقم 07: يمثل خصائص العينة وفق متغير الوظيفة.



المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss .

التحليل و التفسير:

يوضح الجدول اعلاه أن النسبة الغالبة هي نسبة الاداريين بمقدار 63.3 % مقارنة بنسبة الاساتذة التي قدرت ب 26.7% اما نسبة العمال فقدرت ب 10% وهذه دلالة على الاعتماد الاكبر على الإدارية و المراقبات بدرجة أولى على الإداريين .

4-توزيع العينة حسب الحالة العائلية:

الجدول رقم (15): يمثل خصائص العينة وفق الحالة العائلية.

النسبة المئوية

التكرار

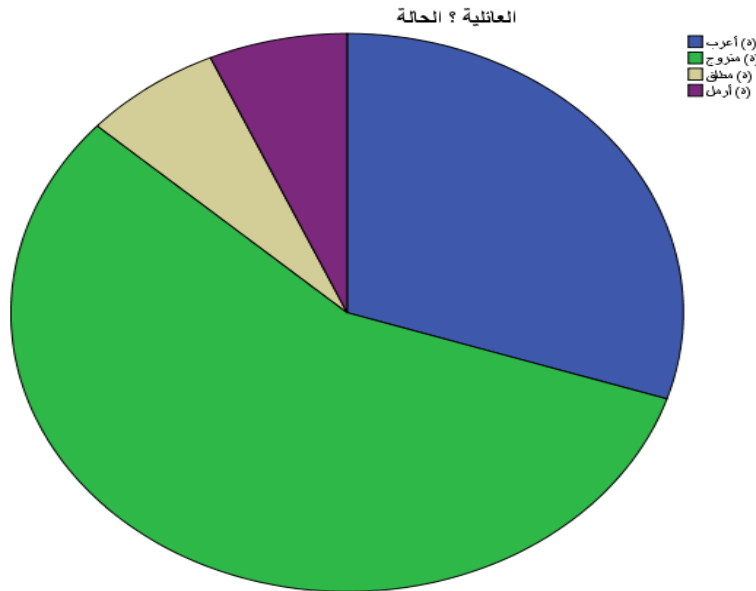
الحالة العائلية

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لثانوية أبو مهاجر دينار و متوسطة باجي مختار (سوق أهراس)

أعزب	09	30%
متزوج	17	56.7%
مطلق	02	6.7%
أرمل	02	6.7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

-الشكل رقم: يمثل خصائص العينة وفق متغير الحالة العائلية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

التحليل و التفسير

يوضح الجدول اعلاه ان النسبة الغالبة هي نسبة المتزوجين بمقدار 56.7% مقارنة بنسبة العزاب التي قدرت ب 30% وكانت نسبة المطلقين و الارامل متساوية بمقدار 6.7% وهذا دلالة ان نعظم الاداريين المعتمد عليهم في العينة من فئة المتزوجين .

5-توزيع العينة حسب الخبرة المهنية:

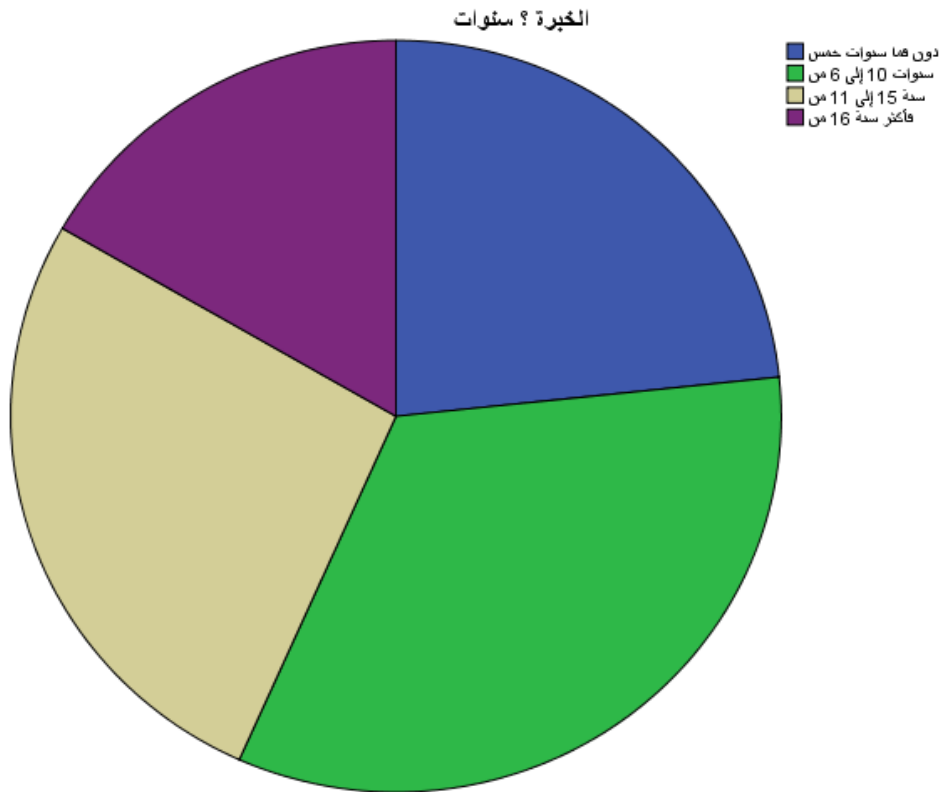
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لثانوية أبو مهاجر دينار و متوسطة باجي مختار (سوق أهراس)

الجدول رقم (16): يمثل خصائص العينة وفق متغير الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
خمس سنوات فما دون	7	23.3%
من 6 إلى 10 سنوات	10	33.3%
من 11 إلى 15 سنة	08	26.7%
من 16 سنة فأكثر	05	16.7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم 09: يمثل خصائص العينة وفق متغير الخبرة المهنية.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss .

التحليل و التفسير:

من خلال الجدول اعلاه تبين أن أكبر نسبة لهم خبرة من 6 سنوات إلى 10 سنوات تليها خبرة 11 سنة الى

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لثانوية أبو مهاجر دينار و متوسطة باجي مختار (سوق أهراس)

15 سنة ثم خبرة 5 سنوات و أخيرا خبرة 16 سنة فما فوق هذا دلالة على أن معظم جمهور العينة لديهم خبرة من 6 إلى 10 سنوات .

المبحث الثالث: نتائج الدراسة و الاختبارات الإحصائية.

المطلب الأول: التعريف بمتغيرات الدراسة.

الجدول رقم (17) : قياس متغيرات الدراسة من خلال فقرات الاستبيان.

نوع المتغير	المتغير الرئيسي	المتغير الفرعي	عدد الفقرات
المتغير المستقل (المؤثر)	الرقابة الإدارية	أساليب الرقابة المستمرة	09
		أساليب الرقابة الدورية	10
المتغير التابع (المتأثر)	أداء العاملين		16

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

المطلب الثاني : الاختبار الاحصائي لفرضيات الدراسة.

الجدول رقم (18): ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكارت الخماسي.

الاتجاه العام	المتوسط المرجح	الاستجابة
ضعيف جدا	من 1 إلى 1.80	لا أوافق أبدا
ضعيف	من 1.81 إلى 2.60	لا أوافق
مقبول إلى حد ما	من 2.61 إلى 3.40	محايد
عال	من 3.41 إلى 4.20	أوافق
عال جدا	أكبر من 4.20	أوافق بشدة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لثانوية أبو مهاجر دينار و متوسطة باجي مختار (سوق أهراس)

1 اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى : لدى أفراد العينة المبحوثة تصور واضح حول الرقابة الإدارية وأداء

العاملين في ثانوية أبو مهاجر دينار و متوسطة باجي مختار -سوق أهراس عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

H0: لا يوجد لدى أفراد العينة المبحوثة تصور واضح حول الرقابة الإدارية وأداء العاملين في ثانوية أبو مهاجر

دينار و متوسطة باجي مختار -سوق أهراس عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

H1: يوجد لدى أفراد العينة المبحوثة تصور واضح حول الرقابة الإدارية وأداء العاملين في ثانوية أبو مهاجر دينار

و متوسطة باجي مختار -سوق أهراس عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

الجدول رقم (19) : المتوسطات الحسابية للرقابة الإدارية وأداء العاملين.

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بعد أساليب الرقابة المستمرة	3.9592	0.81035
بعد أساليب الرقابة الدورية	4.0533	0.82372
أداء العاملين	4.1166	0.85926

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

وبالتالي نقبل الفرضية **H1** التي تنص على وجود لدى أفراد العينة المبحوثة تصور واضح حول الرقابة الإدارية

وأداء العاملين في ثانوية أبو مهاجر دينار و متوسطة باجي مختار -سوق أهراس عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

✓ اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى :

H0: لا يوجد لدى أفراد العينة المبحوثة تصور واضح حول بعد أساليب الرقابة المستمرة وأداء العاملين في ثانوية

أبو مهاجر دينار و متوسطة باجي مختار -سوق أهراس عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

H1: يوجد لدى أفراد العينة المبحوثة تصور واضح حول بعد أساليب الرقابة المستمرة وأداء العاملين في ثانوية أبو

مهاجر دينار و متوسطة باجي مختار -سوق أهراس عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

الجدول رقم (20): تحليل بعد أساليب الرقابة المستمرة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لثانوية أبو مهاجر دينار و متوسطة باجي مختار (سوق أهراس)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرمز
1	0.50855	4.5000	الرقابة المسبقة تؤدي الى كشف الاخطار قبل حدوثها	X1
9	1.22990	2.2667	النظام الرقابي يقوم به المدير فقط	X2
3	0.80230	4.3333	الرقابة الإيجابية تهدف الى ضمان حسن الاعمال	X3
7	1.05318	3.8333	مساهمة العمال في وضع النظام الرقابي في المؤسسة	X4
2	0.57135	4.4667	القيام بالأعمال الموكلة في وقتها دون تأخير	X5
6	0.63968	4.0667	يوجد نظام اتصال فعال لنقل المعلومات والأوامر والبلاغات لاتخاذ الإجراءات اللازمة	X6
4	0.63968	4.2667	الرقابة المالية تسعى الى التأكد من توافر الموارد المالية لضمان سير الأعمال والأنشطة	X7
8	0.80516	3.8000	تمارس المؤسسة الرقابة الذاتية على أنشطتها	X8
5	0.95953	4.1000	تستخدم مؤسستكم بطاقات وسجلات الدوام لتسجيل مواعيد الدخول والخروج للعمال	X9
	0.81035	3.9592	بعد أساليب الرقابة المستمرة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

✓ نلاحظ من الجدول أعلاه ان قيمة المتوسط الحسابي المرجح لإجابات العينة محل الدراسة حول بعد أساليب الرقابة المستمرة يقدر ب (3.9592) وهو أكبر من متوسط الفرضي 3 وهي درجة استجابة عالية بانحراف معياري 0.81035 وهذا يعني وجود اتفاق قوي بين اجابات أفراد العينة و نلاحظ أيضا أن أهم العبارات التي ساهمت في تحقيق اساليب الرقابة المستمرة هي العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي 4.5000 وانحراف معياري 0.50855.

وبالتالي نقبل الفرضية H1 التي تنص على وجود لدى أفراد العينة المبحوثة تصور واضح حول بعد أساليب الرقابة المستمرة وأداء العاملين في ثانوية أبو مهاجر دينار و متوسطة باجي مختار -سوق أهراس عند مستوى دلالة $\rho = 0.05$

✓ اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية :

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لثانوية أبو مهاجر دينار و متوسطة باجي مختار (سوق أهراس)

H0: لا يوجد لدى أفراد العينة المبحوثة تصور واضح حول بعد أساليب الرقابة الدورية وأداء العاملين في ثانوية

أبو مهاجر دينار و متوسطة باجي مختار - سوق أهراس عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

H1: يوجد لدى أفراد العينة المبحوثة تصور واضح حول بعد أساليب الرقابة الدورية وأداء العاملين في ثانوية أبو

مهاجر دينار و متوسطة باجي مختار - سوق أهراس عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

ثانيا : تحليل محور الرقابة الإدارية :

الجدول رقم (21) : تحليل بعد أساليب الرقابة الدورية.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرمز
10	1.15470	3.6667	يقوم المحللون والمحاسبون بترجمة مالية للخطة خلال فترة زمنية معينة	X1
8	1.26899	3.9000	رقابة الموارد البشرية تؤكد مستوى أداء العمال مع المعايير المعتمدة وتشمل إجراءات التعيين والاختيار وعمليات التدريب	X2
3	0.66089	4.3333	هناك مسؤولية على الأشخاص القائمين على العملية الرقابية بأنواعها	X3
4	0.83666	4.3000	يستطيع المراقب او لمدير ان يتابع ما يجري داخل وحدته التنظيمية من خلال البيانات والمعلومات	X4
5	0.72793	4.2333	التقارير الصادرة عن الرؤساء تحصل النتائج وتحدد الأسباب واتخاذ الإجراءات التصحيحية	X5
6	0.76489	4.0333	تساهم الرقابة الخارجية في ضبط استخدام موجودات وموارد المؤسسة	X6
1	0.50742	4.4667	من بين اهم مكونات الرقابة :الهدف، المعيار، نوع الرقابة، نظام الاتصال الجيد	X7
9	1.09334	3.3333	يمارس العمال الرقابة الذاتية على أنفسهم	X8
2	0.61495	4.3667	الفحص والمراجعة لتقارير المالية التي تتم من قبل مكاتب المراجعة وتحقيق متخصصة	X9
7	0.60743	3.9000	تعتمد المؤسسة على الموازنة بمقارنة الأداء/ الإنجاز	X10

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لثانوية أبو مهاجر دينار و متوسطة باجي مختار (سوق أهراس)

الفعلي وتحديد الانحرافات عن الأرقام الواردة في

الموازنة

0.82372 4.0533

بعد أساليب الرقابة الدورية

محور الرقابة الإدارية

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

✓ نلاحظ من الجدول أعلاه ان قيمة المتوسط الحسابي المرجح لإجابات العينة محل الدراسة حول بعد أساليب الرقابة الدورية يقدر ب (4.0533) وهو اكبر من متوسط الفرضي 3 وهي درجة استجابة عالية بانحراف معياري 0.82372 وهذا يعني وجود اتفاق قوي بين ايجابيات أفراد العينة و نلاحظ أيضا أن أهم العبارات التي ساهمت في تحقيق اساليب الرقابة المستمرة هي العبارة رقم 7 بمتوسط حسابي 4.4667 وانحراف معياري 0.50742.

وبالتالي نقبل الفرضية H1 التي تنص على وجود لدى أفراد العينة المبحوثة تصور واضح حول بعد أساليب الرقابة الدورية وأداء العاملين في ثانوية أبو مهاجر دينار و متوسطة باجي مختار -سوق أهراس عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

الجدول رقم (22): تحليل محور أداء العاملين.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرمز
5	0.80230	4.3333	أقدم مقترحات لتحسين سير العمل	X1
7	0.73968	4.2667	اساعد زملائي في حل المشكلات	X2
8	0.63968	4.2667	أطبق قواعد وقوانين العمل	X3
6	0.60648	4.3333	احرص على فهم التعليمات لضمان سلامة التنفيذ	X4
1	0.50401	4.5667	اراعي المرونة وسرعة الإنجاز عند أداء المهام المطلوبة	X5
2	0.50401	4.5667	معرفتي بمتطلبات الوظيفة تؤدي الى تخفيض الأخطاء	X6
9	0.73958	4.2667	أقوم بالتخطيط للعمل قبل أدائه	X7

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لثانوية أبو مهاجر دينار و متوسطة باجي مختار (سوق أهراس)

10	0.58329	4.2667	الرغبة في انجاز الاعمال اليومية	X8
12	0.84486	3.9000	أعقد الاجتماعات دوريا بمناقشة الأمور الحاصلة	X9
11	0.99481	4.1000	هناك اهتمام بالاقترحات والمبادرات والآراء التي يتقدم بها العاملين في المؤسسة	X10
4	0.7793	4.4333	استخدام التقنيات الحديثة في عملك يؤدي الى زيادة ادائك الوظيفي	X11
16	1.41624	3.1667	تتوفر اعقد لدى الموظفين الرغبة بالعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لإنجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب	X12
14	1.10433	3.7667	روح العمل الجماعي السائدة في المؤسسة	X13
13	1.31700	3.7000	العاملون لديهم ثقة و ايمان في نظام تقييم الأداء المطبق عليهم و للموظف الحق في الاطلاع على تقييم أدائه	X14
3	0.57135	4.5333	اتعامل مع زملاء العمل بشكل حضاري	X15
15	1.65258	34000	تقبل الانتقادات في العمل	X16
	0.85926	4.1166		محور أداء العاملين

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

2 تحليل نتائج الفروقات :

إختبار الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد فروق بين المتوسطات ذات دلالة احصائية في اجابات المستجوبين حول كل ابعاد الرقابة الإدارية وأداء العاملين في ثانوية أبو مهاجر دينار و متوسطة باجي مختار -سوق أهراس تعزى للمتغيرات الديمغرافية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

✓ إختبار الفرضية الفرعية الأولى : توجد فروق بين المتوسطات ذو دلالة إحصائية في إجابات المستجوبين حول كل أبعاد الرقابة الإدارية و أداء العاملين في ثانوية أبو مهاجر الدينار ومتوسطة باجي مختار-سوق أهراس تعزى لمتغير الجنس.

H0: يوجد فروق بين المتوسطات ذو دلالة إحصائية حول كل أبعاد الرقابة الإدارية و أداء العاملين تعزى لمتغير الجنس.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لثانوية أبو مهاجر دينار و متوسطة باجي مختار (سوق أهراس)

H1: لا يوجد فروق بين المتوسطات ذو دلالة إحصائية حول كل أبعاد الرقابة الإدارية و أداء

العاملين تعزى لمتغير الجنس

الجدول رقم (23): نتائج اختبار (t) للمقارنة بين اجابات المبحوثين من حيث مستوى تطبيق أبعاد الرقابة

الإدارية وأداء العاملين التي تعزى إلى خاصية الجنس

الخاصية	العدد	المتوسط	T	مستوى الدلالة	القرار
من حيث أبعاد الرقابة الإدارية					
الجنس	ذكر	8	3.8421	1.702	0.048
	أنثى	22	4.0694		
من حيث أداء العاملين					
الجنس	ذكر	8	4.0547	0.432	0.087
	أنثى	22	4.1392		

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك تقارب بين متوسطي الجنسين ذكور اناث) في الدرجة الكلية حيث بلغ متوسط الاناث (4.06) أما متوسط الاناث فقد بلغ (3.84) و ما يؤكد على وجود فروق بين الجنسين هو قيمة TEST-T والتي بلغت (1.702) حيث جاءت دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) من وبالتالي فانه توجد فروق ذات دلالة احصائية في أبعاد الرقابة الإدارية تعزى الى متغير الجنس

نلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك تقارب بين متوسطي الجنسين ذكور اناث) في الدرجة الكلية حيث بلغ متوسط الاناث (4.13) أما متوسط الاناث فقد بلغ (4.05) و ما يؤكد عدم وجود فروق بين الجنسين هو قيمة TEST-T والتي بلغت (0.432) حيث جاءت غير دالة احصائيا عند

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لثانوية أبو مهاجر دينار و متوسطة باجي مختار (سوق أهراس)

مستوى الدلالة (0.05) من وبالتالي نرفض فرضية العدم و نقبل الفرضية البديلة و عليه فانه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في أداء العاملين تعزى الى متغير الجنس.

✓ اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول كل من أبعاد الرقابة الإدارية و أداء العاملين تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

H0: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول كل أبعاد الرقابة الإدارية و أداء العاملين تعزى لمتغير الخبرة

H1: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول كل أبعاد الرقابة الإدارية و أداء العاملين لمتغير الخبرة

1- اختبار تحليل أحادي التباين One Way Anova لاختبار دلالة الفروق المعنوية في اجابة

المبحوثين حول تطبيق أبعاد الرقابة الإدارية وأداء العاملين والتي تعزى إلى الخبرة

الجدول 24: نتائج اختبار تحليل أحادي التباين للمقارنة بين اجابات المبحوثين من حيث مستوى تطبيق أبعاد الرقابة الإدارية وأداء العاملين والتي تعزى إلى سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	الخاصية
أبعاد الرقابة الإدارية				
0.968	0.084	0.010	3	داخل المجموعات
		0.123	26	بين المجموعات
			29	التباين الكلي
أداء العاملين				
0.341	1.167	0.251	3	داخل المجموعات
		0.215	26	بين المجموعات
			29	التباين الكلي

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج ال spss.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لثانوية أبو مهاجر دينار و متوسطة باجي مختار (سوق أهراس)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك تقارب بين المتوسط الحسابي لمؤشرات الخبرة حيث جاءت كالتالي (0.010) بالنسبة ل داخل المجموعات و (0.123) ل بين المجموعات ، و ما يؤكد عدم وجود في فروق في الرقابة الإدارية تعزى للخبرة هو قيمة اختبار ANOVA والتي جاءت بين غير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) من وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الرقابة الإدارية تعزى الى متغير الخبرة.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك تقارب بين المتوسط الحسابي لمؤشرات الخبرة حيث جاءت كالتالي (0.251) بالنسبة ل داخل المجموعات و (0.2153) ل بين المجموعات ، و ما يؤكد عدم وجود في فروق في أداء العاملين تعزى للخبرة هو قيمة اختبار ANOVA والتي جاءت بين غير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نرفض فرضية العدم و نقبل الفرضية البديلة و عليه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في أداء العاملين تعزى الى متغير الخبرة.

3- علاقة الارتباط :

اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ارتباط موجبة بين الرقابة الإدارية و أداء العاملين في

ثانوية أبو مهاجر دينار و متوسطة باجي مختار -سوق أهراس عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

H0: لا توجد علاقة ارتباط موجبة بين الرقابة الإدارية و أداء العاملين في ثانوية أبو مهاجر دينار و

متوسطة باجي مختار -سوق أهراس عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

H1: توجد علاقة ارتباط موجبة بين الرقابة الإدارية و أداء العاملين في ثانوية أبو مهاجر دينار و

متوسطة باجي مختار -سوق أهراس عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

الجدول رقم (25) : علاقات الارتباط بين أبعاد الدراسة من وجهة نظر موظفي ثانوية أبو مهاجر دينار

ومتوسطة باجي مختار -سوق أهراس.

المتغير (المستقل/التابع)	أداء	مستوى
	العاملين	الدلالة
	معامل	
	الارتباط	
أساليب الرقابة المستمرة	0.037	0.848

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لثانوية أبو مهاجر دينار و متوسطة باجي مختار (سوق أهراس)

0.215	0.233	اساليب الرقابة الدورية
0.410	0.156	الرقابة الإدارية

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

✓ يشير الجدول اعلاه إلى وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين الرقابة الإدارية و أداء العاملين ، اذ بلغ معامل الارتباط برسون 0.156 بمستوى دلالة 0.0 و هو اقل من 0.05 حيث تشير النتائج إلى وجود علاقة طردية ضعيفة .

"وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود علاقة ارتباط بين الرقابة الإدارية و اداء العاملين في ثانوية أبو مهاجر دينار و متوسطة باجي مختار -سوق أهراس عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ "

✓ اختبار الفرضية الفرعية الاولى :

H0: لا توجد علاقة ارتباط موجبة بين حول بعد أساليب الرقابة المستمرة وأداء العاملين في ثانوية أبو مهاجر دينار و متوسطة باجي مختار -سوق أهراس عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

H1: توجد علاقة ارتباط موجبة بين حول بعد أساليب الرقابة المستمرة وأداء العاملين في ثانوية أبو مهاجر دينار و متوسطة باجي مختار -سوق أهراس عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

✓ يشير الجدول اعلاه إلى وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين أساليب الرقابة المستمرة و أداء العاملين ، اذ بلغ معامل الارتباط برسون 0.037 بمستوى دلالة 0.848 و هو اكثر من 0.05 حيث تشير النتائج إلى وجود علاقة طردية ضعيفة .

وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجد علاقة ارتباط موجبة بين اسالب الرقابة المستمرة و اداء العاملين في ثانوية أبو مهاجر دينار و متوسطة باجي مختار -سوق أهراس عند مستوى دلالة 0.05

$\alpha =$

✓ اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لثانوية أبو مهاجر دينار و متوسطة باجي مختار (سوق أهراس)

H_0 : لا توجد علاقة ارتباط موجبة بين حول بعد أساليب الرقابة الدورية وأداء العاملين في ثانوية أبو مهاجر دينار و متوسطة باجي مختار - سوق أهراس عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

H_1 : توجد علاقة ارتباط موجبة بين حول بعد أساليب الرقابة الدورية وأداء العاملين في ثانوية أبو مهاجر دينار و متوسطة باجي مختار - سوق أهراس عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

✓ يشير الجدول اعلاه إلى وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين أساليب الرقابة الدورية و أداء العاملين ، اذ بلغ معامل الارتباط برسون 0.233 بمستوى دلالة 0.215 و هو اقل من 0.05 حيث تشير النتائج إلى وجود علاقة طردية ضعيفة .

وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجد علاقة ارتباط موجبة بين اسالب الرقابة الدورية و اداء العاملين في ثانوية أبو مهاجر دينار و متوسطة باجي مختار - سوق أهراس عند مستوى دلالة 0.05

4-قياس أثر الرقابة الإدارية على أداء العاملين

الجدول رقم (26): قياس أثر الرقابة الإدارية على أداء العاملين.

معدل التفسير R^2	مستوى دلالة	قيمة t	مستوى دلالة	قيمة F	أثر أبعاد الرقابة الإدارية على أداء العاملين
0.001	0.848	0.194	0.848	0.038	أساليب الرقابة المستمرة 3.941 0.044 $Y=0.044X+3.941$
0.054	0.215	1.268	0.215	1.609	أساليب الرقابة الدورية 2.924 0.294 $Y=0.294X+2.924$
0.024	0.410	0.836	0.410	0.699	الرقابة الإدارية 3.240 0.219 $Y=0.219X+3.240$

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب الرقابة الإدارية على أداء العاملين في متوسطة باجي مختار و ثانوية أبو مهاجر الدينار(سوق أهراس) .

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب الرقابة الإدارية على أداء العاملين في متوسطة باجي مختار و ثانوية أبو مهاجر الدينار.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لثانوية أبو مهاجر دينار و متوسطة باجي مختار (سوق أهراس)

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب الرقابة الإدارية على أداء العاملين في متوسطة باجي مختار و ثانوية أبو مهاجر الدينار.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه بأن تقدير خط الإنحدار الخاص بأساليب الرقابة الإدارية يكون وفق ما يلي:

$$Y=0.219X+3.240, \text{ بمستوى معنوية أكبر من } 0.05.$$

✓ قيمة (f) لمعامل الإنحدار بلغت (0.699) و بمستوى دلالة 0.410 و هي أكثر من 0.05 مما يدل على عدم معنوية معامل الإنحدار.

✓ قيمة (t) للنموذج المقدر بلغت (0.836) عند مستوى معنوية 0.05، و بناء عليه ترفض الفرضية البديلة و تقبل فرضية العدم و هذا يعني عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب الرقابة الإدارية على أداء العاملين في كل من متوسطة باجي مختار و ثانوية أبو مهاجر الدينار .

✓ من خلال قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0.024) يتضح أن أساليب الرقابة الإدارية قادرة على تفسير ما نسبته (2.4) فقط من التغيرات التي تطرأ على أداء العاملين ، أما النسبة الباقية البالغة (97.6) فتعود لمساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة .

✓ كما يتضح من الجدول أن معامل β البالغ (0.219) أي أن زيادة مستوى تطبيق أساليب الرقابة الإدارية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تحسين أداء العاملين بنسبة 21.9 من وحدة انحراف معياري واحد. و بناء على ما تقدم يتضح عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب الرقابة الإدارية على أداء العاملين عند مستوى معنوية 0.05 .

✓ اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب الرقابة المستمرة على أداء العاملين عند مستوى 0.05 في متوسطة باجي مختار و ثانوية أبو مهاجر الدينار .

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب الرقابة المستمرة على أداء العاملين عند مستوى 0.05 في متوسطة باجي مختار و ثانوية أبو مهاجر الدينار

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب الرقابة المستمرة على أداء العاملين عند مستوى 0.05 في متوسطة باجي مختار و ثانوية أبو مهاجر الدينار.

يتضح من الجدول بأن تقدير خط الإنحدار الخاص بأساليب الرقابة المستمرة يكون وفق ما يلي :

$$Y=0.044X+3.941, \text{ بمستوى معنوية أكبر من } 0.05.$$

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لثانوية أبو مهاجر دينار و متوسطة باجي مختار (سوق أهراس)

- أن قيمة (f) لمعامل الانحدار بلغت (0.038) و بمستوى دلالة 0.848 و هي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم ثبوت معامل الانحدار.
- أن قيمة (t) للنموذج المقدر بلغت (0.194) عند مستوى معنوية 0.05، و بناء عليه ترفض الفرضية البديلة و تقبل فرضية العدم و هذا يعني عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب الرقابة المستمرة على أداء العاملين.
- من خلال قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0.001) يتضح أن أساليب الرقابة المستمرة قادرة على تفسير مما نسبته (0.1) فقط من التغيرات التي تطرأ على أداء العاملين، أما النسبة الباقية البالغة (99.9) فتعود لمساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في نموذج الدراسة.
- كما يتضح من خلال الجدول أن معامل β البالغ (0.044) أي أن زيادة مستوى تطبيق أساليب الرقابة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تحسين أداء العاملين بنسبة 4.4 من وحدة انحراف معياري واحد و بناء على ما تقدم يتضح عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب الرقابة المستمرة على أداء العاملين عند مستوى معنوية 0.05 .
- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب الرقابة الدورية على أداء العاملين في كل من متوسطة باجي مختار و ثانوية أبو مهاجر الدينار.
- H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب الرقابة الدورية على أداء العاملين في متوسطة باجي مختار و ثانوية أبو مهاجر الدينار .
- H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب الرقابة الدورية على أداء العاملين في متوسطة باجي مختار و ثانوية أبو مهاجر الدينار.
- يتضح من الجدول أعلاه بأن تقدير خط الانحدار الخاص بأساليب الرقابة الدورية يكون كما يلي:
$$Y=0.294X+3.941$$
، بمستوى معنوية أكبر من 0.05 .
- قيمة (f) لمعامل الانحدار بلغت (1.609) و بمستوى دلالة (0.215) و هي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم معنوية معامل الانحدار.
- قيمة (t) للنموذج المقدر بلغت (1.268) عند مستوى معنوية 0.05، و بناء عليه ترفض الفرضية البديلة، و تقبل فرضية العدم و هذا يعني عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب الرقابة الدورية على أداء العاملين.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لثانوية أبو مهاجر دينار و متوسطة باجي مختار (سوق أهراس)

- من خلال قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0.054) يتضح أن أساليب الرقابة الدورية قادرة على تفسير ما نسبته (5.4) فقط من التغيرات التي تطرأ على أداء العاملين ، أما النسبة الباقية (94.6) فتعود لمساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة .
- كما يتضح من خلال الجدول أن معامل β يبلغ (0.294) أي أن زيادة مستوى تطبيق أساليب الرقابة الدورية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تحسين أداء العاملين بنسبة 29.4 من وحدة انحراف معياري واحد ، و بناء عليه لا يوجد أثر فعلي ذو دلالة إحصائية لأساليب الرقابة الدورية على أداء العاملين في متوسطة باجي مختار و ثانوية أبو مهاجر الدينار عند مستوى دلالة 0.05 .

خلاصة

لقد عملنا من خلال هذا الفصل على التعرف على أثر الرقابة الإدارية على أداء العاملين في متوسطة باجي مختار و ثانوية أبو مهاجر دينار-سوق أهراس- حيث تطرقنا إلى التعريف بالمؤسستين ، هيكلهما التنظيمي و مصالحهم الإدارية .

حيث قمنا بإنجاز استبيان و توزيعه على الموظفين، كان هدفنا من خلاله الإجابة على إشكالية البحث ، و بعد استرجاعه و تفرغه بإستخدام الأساليب إحصائية عديدة كالمتوسط الحسابي ،الفاكرونباخ.....و غيرها . فقمنا بعرض و تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات . و توصلنا في النهاية إلى أن هناك تشتت واسع في آراء المستوجبين و أن واقع الرقابة على الأداء داخل هاتين المؤسستين مختلف لما كان ما متوقع و ما تطرقنا إليه في الجانب النظري . حيث وجدنا أنه بالرغم من أن أغلبية الموظفين يملكون تصور واضح حول الرقابة الإدارية و أداء العاملين إلا أننا وجدنا أن علاقة الارتباط بين هذين المتغيرين ضعيفة و أحيانا ضعيفة جدا أو شبه منعدمة ، كما وجدنا أن الرقابة الإدارية بأساليبها لا تؤثر على أداء العاملين و فحتى لو كانت هناك نسبة للتأثير فهي غير كافية أبدا لتحدث تغييرات على مستوى الأداء و أن معظم التغيرات تأتي بسبب تأثيرات أخرى خارج نموذج الدراسة .



الخاتمة

الخاتمة :

في خاتمة دراستنا وما تم عرضه من مفهوم للرقابة الإدارية و أداء العاملين وما تتضمننا من أنواع و عناصر مختلفة يمكن القول بأن الرقابة الإدارية عملية أساسية و اذا كان التخطيط يمثل الفكرة و التنظيم يمثل التجربة من خلال التطبيق العملي للخطة، فإن الرقابة هي التي تقيم الربط بين الفكرة والتجربة فهي من أحد الوظائف التي تقوم بها المؤسسة من اجل الاستقرار وحسن سير العمل وتنظيمه حيث ان الرقابة هي التحقق ما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة و التعليمات و المبادئ وهذا يهدف إلى الإشارة إلى نقاط القوة و الضعف و الأخطاء بقصد معالجتها ومنع حدوث تكرارها لذلك نجد الرقابة لها أثر كبير على تطوير أداء العاملين وذلك بإبعادهم عن الأخطاء و تزويدهم بالمهارات وهذا ما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة من استمرارية وبقاء ونجاح .

النتائج :

وبعد الدراسة النظرية قمنا بدراسة ميدانية في مؤسسات محل الدراسة حيث توصلت الدراسة إلى

✓ **الفرضية الرئيسية الأولى :** لدى أفراد العينة المبحوثة تصور واضح حول الرقابة الإدارية وأداء العاملين في

ثانوية أبو مهاجر دينار و متوسطة باجي مختار -سوق أهراس عند مستوى دلالة $p=0.05$ حيث أثبتت الدراسة أن أفراد العينة لديهم تصور واضح حول الرقابة و الأداء .

✓ **الفرضية الرئيسية الثانية :** لا يوجد فروق بين المتوسطات ذات دلالة احصائية في اجابات المستجوبين

حول كل ابعاد الرقابة الإدارية وأداء العاملين في ثانوية أبو مهاجر دينار و متوسطة باجي مختار -سوق أهراس تعزى للمتغيرات الديمغرافية عند مستوى دلالة 0.05

✓ **الفرضية الرئيسية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط بين الرقابة الإدارية و اداء العاملين حيث أثبتت الدراسة

وجود علاقة طردية ضعيفة في ثانوية أبو مهاجر دينار و متوسطة باجي مختار -سوق أهراس عند مستوى دلالة 0.05

✓ **الفرضية الرئيسية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة 0.05 لرقابة الإدارية و أداء العاملين في ثانوية أبو

مهاجر دينار و متوسطة باجي مختار -سوق أهراس عند مستوى

نظرا لضيق الوقت لم نستطيع البحث بشكل معمق في الأسباب التي جعلتنا نتحصل على النتائج

السابقة ، لكن من خلال فترة تواجدها في المؤسساتين و على حسب ما تمت ملاحظته فإن أساليب

الرقابة المعتمدة غير كافية أبدا و ينقصها الكثير من الحزم و الصرامة في التنفيذ، لاحظنا أيضا أن التلاميذ

في هذا العمر يمرون بتقلبات نفسية تؤثر على سلوكهم داخل المؤسسات (شجارات ، إنزلاقات أخلاقية ميول للآفات الاجتماعية) ما يخلق صعوبة في التعامل معهم و إختلاف للآراء حول كيفية التعامل مع هذه الحالات.

كما لاحظنا أن دور جمعية أولياء التلاميذ ليس إيجابيا دائما فقد لمسنا الجانب السلبي لها في واحدة من المؤسسات حيث أنها تفرض رأيها و تتدخل بدرجة كبيرة في أداء العاملين و تتهكم على خصوصية المؤسسة في سبيل قضاء مصالح ما يسمى بأبناء الإطارات ، مما يخلق صراعات و فوضى داخل المؤسسة.

طبعاً هذه النتائج لا تتجاوز الحدود المكانية لبحثنا المتواضع ، و لا يمكن تعميمها على قطاع التربية ككل ، فلو غيرنا الحد المكاني للدراسة سوف نجد أن أساليب الرقابة الإدارية مطبقة بحذافيرها ما كان سيعطينا بالتأكيد نتائج إيجابية ، كما أنه من الممكن لو غيرنا الحد المكاني سنتفاجئ بنتائج أكثر من المتحصل عليها في هذا البحث ، وهذا راجع إلى خصوصية المؤسسة و المحيط المتواجدة فيه و عقلية العاملين فيها.

الاقتراحات :

من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج فإن ذلك يعين الباحث من إنتاج التوصيات التالية :

- ✓ دعم الأجهزة الرقابية بأدوات غير تقليدية و مواكبة للعصرنة و التكنولوجيا.
- ✓ تنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين عن طريق منحهم الثقة.
- ✓ بناء قواعد البيانات و المعلومات لدعم عمليات الرقابة الإدارية داخل المؤسسات التربوية.
- ✓ العمل على ممارسة الرقابة الإدارية بأسلوب غير تسلطي في المراقبة و المتابعة.
- ✓ ضرورة إعطاء الاهتمام الكافي لعملية الرقابة في المؤسسة.
- ✓ ضرورة وضع نظام رقابي فعال داخل المؤسسة التعليمية حتى يتم تقييم الأداء بشكل فعال.
- ✓ التحديث المستمر لأساليب الرقابة والاهتمام بالأساليب الأخرى.
- ✓ توجيه نظام الرقابة لكشف الأخطاء أكثر من أنه نظام عقابي.

افاق الدراسة :

وفي الأخير يمكن القول أن هذا المجال واسع حيث تناولنا بعض الجوانب المهمة ونستطيع اقتراح المواضيع التالية .

✓ دور الرقابة الإدارية في الإدارة الإلكترونية.

✓ اثر الرقابة على أداء العاملين في التكوين العالي.



قائمة المراجع

1. انس عبد الباسط ،إدارة الاعمال في منظور معاصر، الطبعة الأولى ، دار المسيرة لنشر و التوزيع و الطباعة، عمان الأردن ،2011 .
2. توفيق مُجَّد عبد المحسن ، التقييم و التميز في الأداء ، دار الفكر العربي (دم) 2005 /2006م.
3. ثيردور ليفث، الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى ، دار الدولية لنشر ، عمان، 2003 .
4. حسين حريم مبادئ الإدارة الحديثة (لنظريات العمليات الإدارية وظائف المنظمة) الطبعة الأولى دار الحامد عمان 1426 هـ-2006 م .
5. حسين مُجَّد الحراحشة – إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي ، دار جليس الزمان ، عمان 2010.
6. خيربي كتانه مدخل إلى إدارة الأعمال النظريات العمليات الإدارية، الطبعة الأولى ،دار جرير لنشر و التوزيع، 2007 م -1428 هـ .
7. عبد المحسن نعساني ، إدارة الأداء الوظيفي مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية ، طبعة مطورة، دار جامعة الملك سعود للنشر ، 2020^٢ .
8. رضا صاحب ابو حمد آل علي ،الإدارة لمحات معاصرة ،الطبعة الأولى ،الوراق للنشر،عمان 2006.
9. رضا صاحب أبو علي ،إدارة معاصرة ، الطبعة الأولى،الوراق للنشر ، عمان 2006.
10. رواية مُجَّد حسن، إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية للطباعة و النشر، بالقاهرة،2000.
11. زاهد مُجَّد ديري ،الرقابة الإدارية، الطبعة الأولى ، دار المسيرة لنشر و التوزيع،2011 .
12. زيد منير عبودي ، إدارة المؤسسات المالية و أسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها ، ط1،دار الشروق للنشر و التوزيع ،2009 .
13. زيدعبوي، المفاهيم الإدارية الحديثة ،الطبعة الأولى،دار معتز للنشر والتوزيع ،عمان2015 م .
14. سامح عبد المطلب عامر ،إدارة الأداء،طبعة 1 ،دار الفكر العربي ،عمان 2010.
15. عبد الله حسين جوهر ، الإدارة العامة وإدارة الاعمال ، مؤسسة شباب الجامعة للنشر ، الإسكندرية 2014.
16. علي عباس ،أساسيات علم الإدارة، الطبعة الأولى ، دار المسيرة لنشر و التوزيع و الطباعة،عمان الأردن، 2004 م .

17. علي عباس، الرقابة الإدارية على المال و الأعمال، الطبعة الأولى، مكتبة الرائد العلمية، عمان، 2001.
18. علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الاعمال، الطبعة الأولى، إثراء لنشر والتوزيع، عمان الأردن 2008.
19. عمار بن عيشي ، اتجاهات تدريبية و تقييم أداء الافراد ، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان 2011 .
20. عمر وصفي عقلي، الإدارة المعاصرة التخطيط التنظيم الرقابة ، دار زاهد لنشر و التوزيع، عمان الأردن 2007.
21. فريد راغب، السياسات الإدارية و استراتيجيات الأعمال، ط1، مصر، دار الكتب ، 1976.
22. مُجَّد عبد الوهاب حسن ع شماوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية ، دار الفكر ، عمان 2007 .
23. مُجَّد محمود مصطفى، الإدارة العامة، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون و موزعون عمان، 2012 م.
24. مدحت أبو ناصر ، الأداء الإداري ، ط1، القاهرة مصر، 2012.
25. مصطفى عبد الله أبو القاسم خشيم، مبادئ علم الادارة العامة، الطبعة الثانية ، الجامعة المفتوحة طرابلس، 2002.
26. معن محمود عيارصة / مروان مُجَّد بني احمد، القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري، الطبعة الأولى دار الحامدة لنشر و التوزيع، عمان، 2008.

ثانيا: المجلات

1. عتيقة حرايرية، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات، العدد الخامس، جوان، 2015.

ثالثا: الأطروحات و الرسائل :

1. أحمد بن صالح هليل الحربي، الرقابة الإدارية و علاقتها بكفاءة الأداء ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم للأمنية ، الرياض، 2003.
1. أحمد كمال مصطفى الملاحى، دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية، رسالة ماجستير تخصص القيادة و الإدارة، أكاديمية الإدارة و السياسات للدراسات العليا، غزة فلسطين.

2. إيمان محامدية، الرقابة التنظيمية و الأداء ، رسالة ماجستير ،جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة 2009/2008.
 3. بوسفظ أمال ،الرقابة التنظيمية و دورها في تحسين أداء العمال ، جامعة مُجّد خيضر ، بسكرة 2016/2015.
 4. سناء محمود أحمد سليمان ،أثر أخلاقيات الأعمال على الأداء الوظيفي دراسة حالة في بنك القاهرة عمان ، رسالة ماجستير في الإدارة ،جامعة عمان العربية،2014.
 5. شامي صليحة ،المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية ،جامعة المُجّد بوقرة ، بومرداس 2010/2009.
 6. مانع سبرينة ،أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات ،أطروحة دكتوراه في علوم التسيير،جامعة مُجّد خيضر، بسكرة،2015/2014.
 7. موسى حمد مُجّد شيحان الدليمي ،أثر إستراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية ،رسالة ماجستير إدارة أعمال ،جامعة ال البت 2018/2017.
 8. نور الدين شنوني ،تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة الإقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية ،جامعة الجزائر، 2005/2004 .
 9. وجدي سلمان لايقة ،الرقابة على الموارد البشرية و أثرها في رفع فعالية الأداء في المشافي السورية دراسة مقارنة بين المشافي العامة و الخاصة في الساحل السوري ،جامعة تشرين سوريا،2013/2012.
- المراجع الاجنبية :

1. Jacqueline barroud , la fonction de ressource humaine. Paris : p 15

قائمة الملاحق رقم 1
الاستمارة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الشريف مساعديه



وعلوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

استمارة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص ادارة اعمال

الى السيد(ة) المحترم(ة).....

تحية طيبة اما بعد:

يسرني أن أقدم لكم هذا الاستبيان الذي تم تطويره لجمع بيانات تخدم مباشرة اهداف البحث العلمي، وهذا في إطار إجراء دراسة ميدانية استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال بعنوان:

اثر الرقابة الادارية على اداء العاملين في قطاع التربية و التعليم

الرجاء من سيادتكم التفضل بمنح تقديركم الشخصي للعبارات التي يحتويها الاستبيان علما ان الاجابات ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

نشكر لكم حسن تعاونكم

تحت اشراف: د/طلحي فاطمة الزهراء

من اعداد: بن عزوز حكيمة

قواسمية حسيبة

الجزء الأول: مخصص للبيانات الشخصية للموظف (الديموغرافية)

الرجاء وضع إشارة (✓) في المكان المناسب

أ- الجنس:

ذكر أنثى

ب- الفئة العمرية:

أقل من 25 سنة 25-34 سنة
35-44 سنة 45 سنة فأكثر

ج- المهنة:

إداريين أساتذة عمال

د- الحالة العائلية:

أعزب متزوج مطلق أرمل

هـ- سنوات الخبرة:

خمس سنوات فما دون من 6 الى 10 سنوات
من 11 الى 15 سنة 16 سنة فأكثر

الملاحق

الجزء الثاني: يهتم هذا الجزء بالتعرف على رأيك حول القضايا التي تعكس متغيرات الدراسة، يرجى الإجابة عن كل سؤال بوضع إشارة (✓) امام الإجابة المناسبة:

الرقم	العبارة	لا أوافق ابدا	لا أوافق	أوافق بشدة	أوافق
أساليب الرقابة المستمرة					
01	الرقابة المسبقة تؤدي الى كشف الاخطار قبل حدوثها				
02	النظام الرقابي يقوم به المدير فقط				
03	الرقابة الإيجابية تهدف الى ضمان حسن الاعمال				
04	مساهمة العمال في وضع النظام الرقابي في المؤسسة				
05	القيام بالأعمال الموكلة في وقتها دون تأخير				
06	يوجد نظام اتصال فعال لنقل المعلومات والأوامر والبلاغات لاتخاذ الإجراءات اللازمة				
07	الرقابة المالية تسعى الى التأكد من توافر الموارد المالية لضمان سير الأعمال والأنشطة				
08	تمارس المؤسسة الرقابة الذاتية على أنشطتها				
09	تستخدم مؤسستكم بطاقات وسجلات الدوام لتسجيل مواعيد الدخول والخروج للعمال				
أساليب الرقابة الدورية					
10	يقوم المحللون والحاسبون بترجمة مالية للخطة خلال فترة زمنية معينة				
11	رقابة الموارد البشرية تؤكد مستوى أداء العمال مع المعايير المعتمدة وتشمل إجراءات التعيين والاختيار وعمليات التدريب				
12	هناك مسؤولية على الأشخاص القائمين على العملية الرقابية بأنواعها				
13	يستطيع المراقب او المدير ان يتابع ما يجري داخل وحدته التنظيمية من خلال البيانات والمعلومات				
14	التقارير الصادرة عن الرؤساء تحصل النتائج وتحدد الأسباب واتخاذ الإجراءات التصحيحية				

الملاحق

					15	تساهم الرقابة الخارجية في ضبط استخدام موجودات وموارد المؤسسة
					16	من بين اهم مكونات الرقابة الهدف، المعيار، نوع الرقابة، نظام الاتصال الجيد
					17	يمارس العمال الرقابة الذاتية على أنفسهم
					18	الفحص والمراجعة لتقارير المالية التي تتم من قبل مكاتب المراجعة وتحقيق متخصصة
					19	تعتمد المؤسسة على الموازنة بمقارنة الأداء/ الإنجاز الفعلي وتحديد الانحرافات عن الأرقام الواردة في الموازنة
آداء العمال						
					20	أقدم مقترحات لتحسين سير العمل
					21	اساعد زملائي في حل المشكلات
					22	أطبق قواعد وقوانين العمل
					23	احرص على فهم التعليمات لضمان سلامة التنفيذ
					24	اراعي المرونة وسرعة الإنجاز عند أداء المهام المطلوبة مني
					25	معرفتي بمتطلبات الوظيفة تؤدي الى تخفيض الأخطاء لدي
					26	أقوم بالتخطيط للعمل قبل أدائه
					27	الرغبة في انجاز الاعمال اليومية
					28	اعقد الاجتماعات دوريا بمناقشة الأمور الحاصلة
					29	هناك اهتمام بالاقترحات والمبادرات والآراء التي يتقدم بها العاملين في المؤسسة
					30	استخدام التقنيات الحديثة في عملك يؤدي الى زيادة ادائك الوظيفي
					31	تتوفر لدى الموظفين الرغبة بالعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لإنجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب
					32	روح العمل الجماعي السائدة في المؤسسة
					33	العاملون لديهم ثقة و ايمان في نظام تقييم الأداء المطبق عليهم و للموظف الحق في الاطلاع على تقييم أدائه
					34	اتعامل مع زملاء العمل بشكل حضاري

					تقبل الانتقادات في العمل	35
--	--	--	--	--	--------------------------	----

قائمة الملاحق رقم 2
مخرجات spss

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100.0
	Exclue ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.698	19

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.807	16

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.777	35

Table de fréquences

الجنس ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أنثى	22	73.3	73.3	73.3
	ذكر	8	26.7	26.7	100.0
Total		30	100.0	100.0	

الفئة العمرية ؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 25 سنة	1	3.3	3.3	3.3
من 25-34 سنة	11	36.7	36.7	40.0
من 35-44 سنة	15	50.0	50.0	90.0
من 45 سنة فأكثر	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

المهنة ؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide إداريين	19	63.3	63.3	63.3
أساتذة	8	26.7	26.7	90.0
عمال	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الحالة العائلية ؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide (أعزب ة)	9	30.0	30.0	30.0
(متزوج ة)	17	56.7	56.7	86.7
(مطلق ة)	2	6.7	6.7	93.3
(أرمل ة)	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الملاحق

سنوات الخبرة ؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide خمس سنوات فما دون	7	23.3	23.3	23.3
من 6 إلى 10 سنوات	10	33.3	33.3	56.7
من 11 إلى 15 سنة	8	26.7	26.7	83.3
من 16 سنة فأكثر	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الرقابة المسبقة تؤدي إلى كشف الأخطاء قبل حدوثها ؟	30	4.5000	.50855
النظام الرقابي يقوم به المدير فقط ؟	30	2.2667	1.22990
الرقابة الإيجابية تهدف الى ضمان حسن الأعمال ؟	30	4.3333	.80230
مساهمة العمال في وضع النظام الرقابي في المؤسسة ؟	30	3.8333	1.05318
القيام بالأعمال الموكلة دون تأخير ؟	30	4.4667	.57135
يوجد نظام اتصال فعال لنقل المعلومات والأوامر ز البلاغات لاتخاذ الإجراءات اللازمة ؟	30	4.0667	.63968
الرقابة المالية تسعى الى التأكد من توافر الموارد المالية لضمان سير الأعمال و الأنشطة ؟	30	4.2667	.63968
تمارس المؤسسة الرقابة الذاتية قبل أنشطتها	30	3.8000	.80516
تستخدم مؤسستكم بطاقات وسجلات الدوام لتسجيل مواعيد الدخول والخروج للعمال	30	4.1000	.95953
يقوم المحللون والمحاسبون بترجمة مالية للخطة خلال فترة زمنية معينة	30	3.6667	1.15470

الملاحق

رقابة الموارد البشرية تأكد مستوى أداء العمال مع المعايير المعتمدة وتشمل إجراءات التعيين والاختيار وعمليات التدريب	30	3.9000	1.26899
هناك مسؤولية على الأشخاص القائمين على العملية الرقابية بأنواعها	30	4.3333	.66089
يستطيع المراقب او لمدير ان يتابع ما يجري داخل وحدته التنظيمية من خلال البيانات والمعلومات	30	4.3000	.83666
التقارير الصادرة عن الرؤساء تحصل النتائج وتحدد الأسباب واتخاذ الإجراءات التصحيحية	30	4.2333	.72793
تساهم الرقابة الخارجية في ضبط استخدام موجودات وموارد المؤسسة	30	4.0333	.76489
من بين أهم مكونات الرقابة الهدف المعيار نوع الرقابة نظام الإتصال الجيد	30	4.4667	.50742
يمارس العمال الرقابة الذاتية على أنفسهم	30	3.3333	1.09334
الفحص والمراجعة لتقارير المالية التي تتم من قبل مكاتب المراجعة وتحقيق متخصصة	30	4.3667	.61495
تعتمد المؤسسة على الموازنة بمقارنة الأداء/الإنجاز الفعلي وتحديد الانحرافات عن الأرقام الواردة في الموازنة	30	3.9000	.60743
N valide (liste)	30		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
أقدم مقترحات لتحسين سير العمل	30	4.3333	.80230
اساعد زملائي في حل المشكلات	30	4.2667	.73968
أطبق قواعد وقوانين العمل	30	4.2667	.63968
احرص على فهم التعليمات لضمان سلامة التنفيذ	30	4.3333	.60648
اراعي المرونة وسرعة الإنجاز عند أداء المهام المطلوبة مني	30	4.5667	.50401

الملاحق

معرفة متطلبات الوظيفة تؤدي الى تخفيض الأخطاء لدي	30	4.5667	.50401
أقوم بالتخطيط للعمل قبل أدائه	30	4.2667	.73968
الرغبة في انجاز الاعمال اليومية	30	4.2667	.58329
أعقد الإجتماعات دوريا لمناقشة الأمور الحاصلة	30	3.9000	.84486
هناك اهتمام بالاقترحات والمبادرات والآراء التي يتقدم بها العاملين في المؤسسة	30	4.1000	.99481
استخدام التقنيات الحديثة في عملك يؤدي الى زيادة ادائك الوظيفي	30	4.4333	.72793
تتوفر لدى الموظفين الرغبة بالعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لإنجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب	30	3.1667	1.41624
روح العمل الجماعي السائدة في المؤسسة	30	3.7667	1.10433
العاملون لديهم ثقة و ايمان في نظام تقييم الأداء المطبق عليهم و للموظف الحق في الاطلاع على تقييم أدائه	30	3.7000	1.31700
اتعامل مع زملاء العمل بشكل حضاري	30	4.5333	.57135
تقبل الانتقادات في العمل	30	3.4000	1.65258
N valide (liste)	30		

Corrélations

Corrélations

	الادارية الرقابة	العاملين اداء
الادارية الرقابة	Corrélacion de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	.156
	N	.410
		30
العاملين اداء	Corrélacion de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	.156
	N	.410
		30

Corrélations

	المستمرة الرقابة	العاملين اداء
المستمرة الرقابة	Corrélacion de Pearson	1
		.037

الملاحق

	Sig. (bilatérale)		.848
	N	30	30
العاملين اداء	Corrélation de Pearson	.037	1
	Sig. (bilatérale)	.848	
	N	30	30

Corrélations

		الدورية الرقابة	العاملين اداء
الدورية الرقابة	Corrélation de Pearson	1	.233
	Sig. (bilatérale)		.215
	N	30	30
العاملين اداء	Corrélation de Pearson	.233	1
	Sig. (bilatérale)	.215	
	N	30	30

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الرقابة الادارية	30	4.0088	.33375	.06094

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الرقابة الادارية	16.555	29	.000	1.00877	.8841	1.1334

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode

1	X ^b	.	Introduire
---	----------------	---	------------

a. Variable dépendante : y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.156 ^a	.024	-.010-	.46978

a. Prédicteurs : (Constante), X

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	.154	1	.154	.699	.410 ^b
	Résidus	6.179	28	.221		
	Total	6.334	29			

a. Variable dépendante : y

b. Prédicteurs : (Constante), X

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	3.240	1.051		3.082	.005
	X	.219	.261	.156	.836	.410

a. Variable dépendante : y

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الرقابة المستمرة ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : أداء العاملين

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.037 ^a	.001	-.034-	.47530

a. Prédicteurs : (Constante), الرقابة المستمرة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	.008	1	.008	.038	.848 ^b
	Résidus	6.325	28	.226		
	Total	6.334	29			

a. Variable dépendante : أداء العاملين

b. Prédicteurs : (Constante), الرقابة المستمرة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	3.941	.911		4.327	.000
	الرقابة المستمرة	.044	.229	.037	.194	.848

a. Variable dépendante : اداء العاملين

X2.

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الرقابة الدورية ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : اداء العاملين

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.233 ^a	.054	.021	.46251

a. Prédicteurs : (Constante), الرقابة الدورية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	.344	1	.344	1.609	.215 ^b

الملاحق

Résidus	5.990	28	.214		
Total	6.334	29			

a. Variable dépendante : اداء العاملين

b. Prédicteurs : (Constante), الرقابة الدورية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	2.924	.944		3.097	.004
الرقابة الدورية	.294	.232	.233	1.268	.215

a. Variable dépendante : اداء العاملين

قائمة الملاحق رقم 3

وثائق

قائمة الأساتذة المحكمين

عنوان المذكرة: أثر الرقابة الإدارية على أداء العاملين في قطاع التربية والتعليم

اسم الاستاذ	الرتبة	التخصص	الجامعة	الامضاء
بوالعويضة رقية	محاضر أ	العمارة، نقد وبني	سوق الخميس	
نوعينة خوزة	أستاذة التعليم العالي	العلوم التجارية	سوق الهداس	
مراد بن سعيد	مؤرخ	علم الطباعة	سوق الهداس	

الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الرقابة الإدارية على أداء العاملين في قطاع التربية و التعليم ، و اخترنا لذلك متوسطة باجي مختار و ثانوية أبو مهاجر الدينار لإجراء الجانب التطبيقي فيهما، من خلال التركيز على أبعاد الرقابة الإدارية، حيث ركزنا على الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة و التي تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من 30 فرد من جملة موظفي المؤسسات محل الدراسة .

بعد استرجاع الاستمارات قمنا باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة الموضوع، ومن أهم النتائج التي توصلنا إليها ، أنه لا يوجد أثر للرقابة الإدارية على أداء العاملين في كل من ثانوية أبو مهاجر الدينار و متوسطة باجي مختار عند مستوى دلالة (0.05) ، وهذا ما يؤكد أن الأساليب الرقابية المتبعة غير كافية مما يستلزم تحسينها أو تغييرها، كذلك يتوجب على العاملين تقبل فكرة الرقابة الإدارية على الأداء ، و النظر إليها من الناحية الإيجابية على أنها تصحيح للأخطاء فقط و ليس إملاء أوامر .

الكلمات المفتاحية :

الرقابة الإدارية ، الرقابة المستمرة ، الرقابة الدورية، أداء العاملين ، الأداء.

Résumé :

Cette étude pour objectif de connaître l'impact du contrôle administratif sur la performance des employés du secteur éducatif .

Le coté pratique de cette étude été réalisé au sein du collège de Baji Mokhtar et du lycée Abu Mohajer Dinar à travers la mise en relief des dimensions du contrôle administratif ,pour mener à bien cette étude nous avons opté pour le questionnaire comme outil principale et nous l'avons distribué à un échantillon aléatoire composé de 30 employés appartenant aux deux établissements éducatifs cités auparavant

Après avoir récupéré les formulaires , nous avons utilisé un ensemble de méthodes statistiques adaptées à la nature de notre recherche.

L'un des résultats auxquels nous sommes parvenus , est qu'il n'ya pas d'effet du contrôle administratif sur la performance des Employés du college Baji Mokhtar et du lycée Abu Mohajer Diner, ce qui confirme que les moyes de contrôle utilisés sont insuffisants, ce qui nécessite d'une part l'amélioration de ces moyes , et d'autre part convaincre les employés que ce contrôle administratif n'a pour objectif que développement de leurs compétences.

Les mots –clés : le contrôle administratif, le contrôle continu , le contrôle périodique, la performance des employés.