

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف لمسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس

الرقم التسلسلي:.....

رقم التسجيل:.....

الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى موظفي
البلدية

—دراسة ميدانية ببلدية برهوم بالمسيلة —

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في:

شعبة: علم النفس تخصص: علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف الدكتور:

أ.د. جلاب مصباح.

إعداد الطالبتين:

زهير غانية

زراوي إيمان

السنة الجامعية: 2021/2020

الله أكبر

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا
محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

أما بعد:

نشكر الله العليّ القدير على توفيقه بإتمام هذا العمل فهو عزّ وجلّ أحقّ
بالشكر والحمد سبحانه وتعالى

كما نتقدم بالشكر والاحترام والتقدير إلى الأستاذ الدكتور المشرف
"جلاّب مصباح" الذي تشرفنا بقبوله الإشراف على عملنا هذا، وعلى الجهد
الذي بذله وتوجيهاته القيمة لإنجاز هذه المذكرة.

كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا وساندنا من قريب أو بعيد
في إنجاز هذا العمل.

الشكر موصول أيضا إلى كل موظفي بلدية برهوم على كل ما قدموه لنا من
مساعدة لإجراء هذه الدراسة الميدانية.

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على

علاقة الرقابة الإدارية بالأداء الوظيفي لدى موظفي بلدية برهوم بالمسيلة.

وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي للوصول إلى نتائج، وتكونت عينة الدراسة من

(50) موظف، تم اختيارهم بواسطة عينة العشوائية عن طريق القرعة من مجتمع الدراسة البالغ

عدده (70) موظف، ولجمع المعلومات تم استخدام أداة الاستبيان كوسيلة لذلك ، توصلنا من

خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الملاحظات الشخصية والأداء الوظيفي لدى

موظفي البلدية.

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإشراف الإداري والأداء الوظيفي لدى

موظفي البلدية.

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التقارير الإدارية والأداء الوظيفي لدى

موظفي البلدية.

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تحديد وضوح القواعد التنظيمية والأداء

الوظيفي لدى موظفي البلدية.

مستوى الرقابة الإدارية لدى موظفي البلدية مرتفع.

مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية مرتفع.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الإدارية - الأداء الوظيفي



فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

شكر وعران

فهرس المحتويات

فهرس الجداول والملاحق

ملخص باللغة العربية

ملخص باللغة الإنجليزية

مقدمة

أ.....

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة..... 4
- 2- الفرضيات..... 6
- 3- أهمية الدراسة..... 7
- 4- أهداف الدراسة..... 7
- 5- مفاهيم الدراسة..... 8
- 6- الدراسات السابقة..... 11

الفصل الثاني: الرقابة الإدارية

- تمهيد..... 25
- 1- مفهوم الرقابة الإدارية..... 26
- 2- أهمية الرقابة..... 27
- 3- أهداف الرقابة..... 28
- 4- خصائص الرقابة..... 29
- 5- مبادئ الرقابة..... 31
- 6- خطوات العملية الرقابية..... 32
- 7- أنواع الرقابة..... 35
- 8- وسائل الرقابة..... 39
- 9- مجالات استخدام الرقابة الإدارية..... 41

44	10- معوقات نجاح النظم الرقابية.....
46	خلاصة.....

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

48	تمهيد.....
49	1- مفهوم الأداء الوظيفي.....
49	2- عناصر الأداء الوظيفي.....
50	3- مكونات الأداء.....
51	4- أهمية الأداء الوظيفي.....
51	5- العوامل المؤثرة في الأداء.....
52	6- مفهوم تقييم الأداء.....
53	7- أهمية تقييم أداء العاملين.....
59	8- خصائص تقييم الأداء الوظيفي.....
60	9- مبادئ تقييم الأداء.....
60	10- الدعائم الرئيسة لنظريات الرقابة والأداء الوظيفي.....
65	11- العلاقة بين الرقابة وتقييم الأداء.....
67	خلاصة.....

الفصل الرابع: البلدية

70	تمهيد.....
71	1- تعريف البلدية.....
72	2- التطور التاريخي للبلدية.....
75	3- اختصاصات البلدية.....
76	4- تعريف الإدارة الإلكترونية.....
76	5- أهداف الإدارة الإلكترونية.....
77	خلاصة.....

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

78	تمهيد.....
80	تمهيد.....

81	1- الدراسة الاستطلاعية.....
90	2-الدراسة الأساسية.....
90	1.2- المنهج المستخدم في الدراسة.....
91	2.2 مجتمع وعينة في الدراسة.....
91	2-3 أداة جمع البيانات(الاستبيان).....
93	2-4- الحدود الزمانية والمكانية للدراسة.....
100	خلاصة.....

الفصل السادس: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

102	تمهيد.....
103	1-التحقق من شرط التوزيع الطبيعي للبيانات.....
103	2- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية العامة.....
106	3- عرض وتحليل نتائج الفرضيات الفرعية.....
117	الاستنتاج العام.....
120	خاتمة.....
122	قائمة المصادر والمراجع.....
128	الملاحق.....



فهرس الجداول والملاحق



فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
83	يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور الملاحظات الشخصية مع درجته الكلية	01
84	يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور وضوح القواعد مع درجته الكلية	02
85	يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور الإشراف الإداري مع درجته الكلية	03
86	يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور التقارير الإدارية مع درجته الكلية	04
87	يوضح مصفوفة ارتباطات محاور استبيان الرقابة الإدارية مع درجته الكلية	05
88	يوضح ثبات استبيان الرقابة الإدارية عن طريق ألفا كرونباخ	06
89	يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات استبيان الأداء الوظيفي مع درجته الكلية	07
90	يوضح ثبات استبيان الأداء الوظيفي عن طريق ألفا كرونباخ	08
103	يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة	09
104	يوضح العلاقة الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي	10
106	يوضح العلاقة الملاحظات الشخصية والأداء الوظيفي	11
108	يوضح العلاقة وضوح القواعد والأداء الوظيفي	12
110	يوضح العلاقة الإشراف الإداري والأداء الوظيفي	13
112	يوضح العلاقة التقارير الإدارية والأداء الوظيفي	14
114	يوضح اختبار كا ² للكشف عن مستوى الرقابة الإدارية لدى أفراد عينة الدراسة	15
115	يوضح اختبار كا ² للكشف عن مستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة	16

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
129	الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين:	.1
130	الملحق رقم (02): استمارة الاستبيان قبل التعديل	.2
134	الملحق رقم (03): استمارة الاستبيان النهائية	.3
138	الملحق رقم (04): مخرجات الدراسة الاستطلاعية	.4
142	الملحق رقم (05): ملحق نتائج الدراسة	.5
141	الملحق رقم (06): ملحق وثيقة تسهيل مهمة	.6
142	الملحق رقم (07): ملحق التصريح بالنزاهة العلمية -1-	.7
143	الملحق رقم (08): ملحق التصريح بالنزاهة العلمية - 2 -	.8

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الرقابة الإدارية بالأداء الوظيفي لدى موظفي بلدية برهوم بالمسيلة .

وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي للوصول إلى نتائج الدراسة ، وتكونت عينة الدراسة من (50) موظف، تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية وذلك عن طريق القرعة من مجتمع الدراسة البالغ عدده (70) موظف، ولجمع المعلومات تم استخدام أداة الاستبيان كوسيلة لذلك، توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الملاحظات الشخصية والأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإشراف الإداري والأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التقارير الإدارية والأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تحديد وضوح القواعد التنظيمية والأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية.

- مستوى الرقابة الإدارية لدى موظفي البلدية مرتفع.

- مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية مرتفع.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الإدارية - الأداء الوظيفي.

Abstract:

This study aims to identify the relationship of administrative control with job performance among Barhoum municipality employees in M'sila.

The descriptive approach was relied on to reach the results of the study, the study sample consisted of (50) employees, who were selected by random sampling method, by lottery from the study population of (70) employees. This at the end of this study we reached the following results:

- There is a statistically significant correlation between personal observations and job performance among municipal employees.
- There is a statistically significant correlation between administrative supervision and job performance among municipal employees.
- There is a statistically significant correlation between the administrative reports and the job performance of the municipality employees.
- There is a statistically significant correlation between determining the clarity of organizational rules and job performance among municipality employees.

The level of administrative control of the municipality's employees is high.

The level of job performance of municipality employees is high.

Keywords: management control - job performance



مقدمة



مقدمة:

في ظل اتساع البيئة الخارجية والتحولات التي شهدتها المنظمات المعاصرة والمعوقات التي تواجهها من حين لآخر فإنها تسعى دائما لتحقيق أفضل النتائج من خلال الاهتمام بمتابعة أداء العامل والعنصر البشري للقيام بوظائفها، باعتباره العنصر المفكر والمحرك بل يمكن القول بأنه لا معنى لمفهوم المنظمة من دونه، و لهذا تسعى المنظمات إلى تطويره من خلال إتباع استراتيجيات محكمة والاهتمام بخطوات التخطيط والتنظيم والتوجيه الرقابة هذه الأخيرة التي لها دور رئيسي في تنظيم المؤسسة وضبط السلوكيات المختلفة لدى العامل وأيضا تحقيق أهداف المؤسسة وضمان بقاء وتطوير أدائها.

فعملية الرقابة الإدارية تعتبر كآخر وأهم مرحلة من مراحل العملية الإدارية، فهي وظيفة لا يمكن فصلها عن باقي الوظائف الأخرى، لأنها تقوم على تتبع الأعمال والأنشطة الفردية أو الجماعية، وتعمل على اكتشاف الأخطاء والانحرافات، ثم تصحيحها وتقويمها بما يتماشى والخطط المسطرة، وهي عملية مستمرة وضرورية لتوجيه الأداء والتأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفق المعايير المخططة.

وعلى هذا الأساس وجب علينا التعرف على العلاقة بين الأداء الوظيفي والرقابة الإدارية لدى موظفي بلدية برهوم وعالجناها ضمن خطة فرضتها طبيعة الموضوع حيث تحتوي هذه الدراسة على جانبين نظري وتطبيقي يسبقهما الفصل التمهيدي الذي يتضمن الإشكالية، فرضيات الدراسة، أهداف الدراسة أهمية الدراسة والمصطلحات الإجرائية، والدراسات السابقة التي تطرقت للموضوع.

أما الجانب النظري فقد تكون من فصلين الفصل الأول يشتمل على مفهوم الرقابة الإدارية أهميتها وأهدافها وكذا خصائصها ومبادئها خطواتها، ثم التعرض إلى أنواعها

ووسائلها، كما تناولنا مجالات استخدامها، وصولاً إلى معوقات نجاحها، وفي الأخير ختم
بخلاصة للفصل

الفصل الثاني يحتوي المفاهيم المتعلقة بالأداء الوظيفي، عناصره ومكوناته وكذا
أهميته والعوامل المؤثرة فيه ثم تطرقنا الدعائم الرئيسة لنظريات الرقابة والأداء الوظيفي،
وكما تعرضنا لمفهوم تقييم أداء العاملين، مبادئه وأهميته وطرق تقييم أداء العاملين، وكذا
العلاقة بين الرقابة وتقييم الأداء وتم في الأخير ختم هذا الفصل بخلاصة.

أما في الجانب الثاني ألا وهو الجانب التطبيقي للدراسة واشتملت على ثلاثة
فصول الأول للدراسة الاستطلاعية ومنهج الدراسة تناولت وصف دقيق لأدوات القياس
وكذا مكان إجراء البحث وعيناته والأدوات المستعملة في التحليل والمعالجة الإحصائية،
والفصل الثاني وضع للتحقق من الفرضيات عن طريق الحسابات الإحصائية، كما تم
وضع الفصل الثالث والأخير من أجل مناقشة وتحليل نتائج الفرضيات المحقق من خلال
العمليات الإحصائية وتم فيها عرض وتحليل النتائج بالإضافة للاستنتاج العام لدراسة.



الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أهمية الدراسة
- 4- أهداف الدراسة
- 5- مفاهيم ومصطلحات الدراسة
- 6- الدراسات السابقة

1- إشكالية الدراسة:

تعتبر الموارد البشرية أهم عنصر من عناصر التنمية في المنظمات مهما كانت طبيعتها ، كما أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تمثل مهمة ومسؤولية جد صعبة لتحقيق أهداف المنظمة ولبلوغ هذا يتطلب من الإدارة القيام بعمليات هامة ووظائف أساسية تتولى الإدارة تنفيذها من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وأيضا بتقييم حوصلة السلوك الأدائي للأفراد مع مراعاة المؤثرات الداخلية والخارجية داخل التنظيم باستخدام عمليات إدارية كالتهيئة والتنظيم والتوجيه والتوظيف والرقابة حيث تعتبر هذه الأخيرة من أهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة وهي سلسلة من المهام الإدارية فهي تلعب دورا هاما في تحديد كفاءة الأفراد داخل المنظمة وذلك من خلال الملاحظة وإتباع جملة من القوانين و الإجراءات والمتابعة لضمان صحة سير العمل المطلوب وإعداد التقارير للكشف عن معوقات التنفيذ والانحرافات عن الأهداف المحددة، هذا ما أكدته دراسة سعيد بلوم (2007) التي ساهمت في تنبيه المسؤولين إلى أهمية أساليب الرقابية في تحسين الأداء وفي هذا الصدد يرى هنري فايول بان الرقابة "هي عملية تفتيش وبحث عن الأخطاء " (زيتوني، 2018، ص.313)

كما تساهم الرقابة في خلق التماسك والانسجام والثقة بين الموظفين وتغرس فيهم مبادئ احترام القوانين وعلى هذا الأساس تعد الرقابة مطلبا أساسيا للتأكد من أن الأعمال وإدارتها بكفاءة عالية تنفذ وفقا لما خطط لها وحسن التنظيم والرشد في صنع القرارات ودقة الأداء الوظيفي والعمل على تطويره وتحسين مستواه، لذا فان تركيز الإدارة على الأداء بدءاً من لحظة وضع مواصفات العمل في بطاقة الوظيفة سواءً من مسؤوليات وواجبات إلى النتائج التي ينبغي على الموظف تقديمها في النهاية.

إن إدارة الأداء تعمل على تحقيق التعاون بين الم شرفين والمرؤوسين في عملية تخطيط ومراقبة وتقييم الأداء بشكل مشترك حتى يحس الموظف بأهميته كعنصر فعال في المنظمة، وكذلك من أجل أن يعمل على تحقيق الأهداف المطلوبة منه باعتباره أصبح جزءاً

مهماً في وضعه وإدارة الأداء ركزت على التقييم الدوري للعاملين ليس من أجل العقاب بقدر ما ركزت على تصحيح الأخطاء التي يقع فيها العاملون أثناء العمل وذلك من أجل تخفيض الأخطاء إلى أقل قدر ممكن حتى تتحول المنظمة إلى منظمة كفؤة وفعالة قادرة على استغلال كافة الطاقات المتوافرة لديها من موارد بشرية ، هذا ما أكدته دراسة إيمان محامدية (2009) "إن الالتزام بتنفيذ القوانين الصادرة عن المؤسسة وتطبيق أوامر المشرف كلها تؤدي إلى السرعة في إنجاز الأعمال كما أن انضباط العامل يعبر عن إحساسه بالمسؤولية اتجاه المؤسسة" وذلك من خلال ولائه للمنظمة التي يشعر فيها دائماً بالرقابة. كما تمثل هذه الرقابة المقياس الذي يعتمد عليه الحكم على فعالية الأفراد في المنظمات من خلال عملية تقييم الأداء التي هي من المهام الإدارية التي تجبر الرؤساء والمشرفين على متابعة المرؤوسين بشكل مستمر للتحقق من قدرة الموظف على إنجاز المهام والتعليمات وهذا ما أكدته دراسة بوسفظ آمال (2016) "إن تقييم أداء العمال يساهم في توفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة بمكامن الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف أيضاً في المعدات والأجهزة والآلات وبالتالي يمكن للمنظمة تحسين وتطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين والتغيير"

فتقييم الأداء يساعد على تحديد الانحرافات وتوضيح طرق وأساليب علاجها، وهنا تبرز أهمية ودور الرقابة الإدارية في تحسين وتفعيل الأداء الوظيفي، وعلى ضوء هذا نطرح التساؤل التالي:

✓ هل توجد علاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية؟

التساؤلات الفرعية:

✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الملاحظات الشخصية والأداء الوظيفي لدى

موظفي البلدية؟

✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإشراف الإداري والأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية؟

✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقارير الإدارية والأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية؟

✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد وضوح القواعد التنظيمية والأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية؟

✓ ما مستوى الرقابة الإدارية لدى موظفي البلدية؟

✓ ما مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية؟

2- الفرضيات:

2 1 الفرضية الرئيسية:

• توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية.

2 2 الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الملاحظات الشخصية والأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإشراف الإداري والأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التقارير الإدارية والأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تحديد وضوح القواعد التنظيمية والأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية.

- مستوى الرقابة الإدارية لدى موظفي البلدية مرتفع.

- مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية مرتفع.

3- أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية تتناول موضوع الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في علم النفس عمل وتنظيم من حيث الدور الفعال الذي تلعبه الرقابة في المجالس الشعبية البلدية في تحقيق الأهداف اللازمة لتوجيه العامل ورفع مستوى أدائه، كما يمكن تسليط الضوء على العملية الرقابية باعتباره عملية كشف الأخطاء ومحاولة تصحيحها وتقادي حدوثها.

- كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الإضافة العلمية التي يمكن أن نتوصل إليها من خلال المقترحات اللازمة لرفع من كفاءة وأساليب وفعالية الرقابة.

4- أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية.

- التعرف على مستوى الرقابة على الأداء الوظيفي في البلدية.

- التعرف العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية.

- التعرف على العلاقة بين الملاحظات الشخصية والأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية.

- التعرف على العلاقة بين الإشراف الإداري والأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية.

- التعرف على العلاقة بين تحديد وضوح القواعد التنظيمية والأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية.

- التعرف على العلاقة بين التقارير الإدارية والأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية.

5- مفاهيم الدراسة:

• الرقابة الإدارية

اصطلاحا:

- الرقابة الإدارية بطبيعتها تهتم بقياس وتصحيح أداء المدراء ومروؤسيهم لغرض التأكد من التنفيذ الصحيح للأهداف والخطط. (عباس، 2001، ص.23)
- "يمكن اعتبارها ذلك الجزء من وظيفة المدير، التي تختص بمراجعة المهام المختلفة والتحقق مما تم تنفيذه ومقارنته بما يجب تنفيذه، والاتخاذ الإجرائي اللازم في حالة اختلاف مسار الاثنيين (محمد فريد الصحن، 1999.2000، ص.335)

وتعرف إجرائيا:

- على أنها نشاط إداري وعملية متابعة تقوم بالتحقق مما تم تنفيذه مطابق لما وضع من خطط باستخدام إجراءات تعمل على تقييم وقياس أداء العمال وتحديد الانحرافات والأخطاء في المجالس الشعبية البلدية

• الأداء الوظيفي

اصطلاحا:

- يعرف (هاينز) الأداء بأنه: الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال. (الماضي، 1417هـ، ص.13)
- يرتبط الأداء بالمجهود الذي يبذله الفرد في المؤسسة، وفي نفس الوقت، يعبر على المستوى الذي يحققه هذا الفرد، سواء من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب، او الوقت المحدد للقيام به. (غربي وآخرون، 2007، ص.130)

أما إجرائيا: هو قيام الموظف في البلدية بالمؤسسة محل الدراسة بأعمال وواجبات بصورة مقصودة بهدف تقديم الخدمات وتلبية حاجات للمواطنين.

• الإشراف الإداري:

اصطلاحا: المقصود به ملاحظة جهود الموظفين بغية توجيهها الوجهة السليمة عن طريق

الأوامر والتعليمات الشفهية أو الكتابية للقيام بالعمل على النحو المطلوب من خلال

الملاحظة (تبادل وجهات النظر)- (التخطيط للعمل، والاجتماعات والمتابعة الإدارية) - والتفتيش الدوري والتفتيش المفاجئ. (الفاعوري، 2008، ص.96)

أما إجرائيا: فهو عبارة عن توجيه وقيادة المرؤوسين إلى العمل بأقصى طاقاتهم والعمل على تحقيق الأهداف المتبادلة بين الإدارة والمرؤوسين.

• التقارير الإدارية:

اصطلاحا: التقارير التي توضع لتقدير كفاية عمال الإدارات العامة، ويطلق عليها تقرير كفاية

العاملين وأيضا التقارير التي تكتب لبيان كيفية تسيير أعمال هذه الإدارات. وتعرف بتقارير سير الأعمال. (علي، 2007، ص.444)

- يعتبر وسيلة تهدف إلى إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية إجراء العمل ومدى كفاءة إنجازها وهذا يسمح بمقارنة مستويات الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية للأداء المخطط.

(مصطفى، 2001، ص.251)

أما إجرائيا:

فهي م ستند يقوم بشكل أساسي على تجميع الحقائق والمعلومات بشأن موضوع أو قضية

معينة الخاصة بالموظفين داخل المنظمة

• الملاحظات الشخصية:

اصطلاحاً: الملاحظة الشخصية، وهي وسيلة فعالة وهامة للرقابة الإدارية، حيث تسمح بالحصول على معلومات رقابية ملائمة لجميع المجالات الرئيسية وتستخدمها الإدارة على اختلاف مستوياتها من المدير العام حتى الخط التشغيلي (عباس، 2001، ص.88) وتعتبر الملاحظة الشخصية ذات طبيعة مهمة للمسؤولين أو المديرين بحيث يحصلون على حقيقة العمل ومعرفة العاملين بشكل شخصي وهذا له اثر فعال في الأداء لان التفاعل الشخصي يكون مواجهة مع العاملين (الطراونة، 2012، ص.71)

أما إجرائياً: تعرف بأنها المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك الموظف أو ظاهرة معينة في المنظمة

• وضوح القواعد التنظيمية:

اصطلاحاً: يجب أن تكون كل المعلومات والاتصالات المكتوبة أو الشفوية الخاصة بالرقابة واضحة ومفهومة للجميع حتى يمكن تفسيرها من قبل من يتأثرون بها ويجب أن تذكر المعايير بطريقة غير معقدة (البعد عن المصطلحات الفنية) وان تكون مفهومة وسهلة التطبيق ويتعين كذلك على أية طرق وأساليب مستخدمة في تنفيذ الرقابة أن تكون مقبولة وواضحة من قبل من سيقومون بتطبيقها (شريف وسلطان، 2012، ص.273)

أما إجرائياً: فهي مجموعة القواعد والقوانين التي يلزم الموظفين تطبيقها وتكون بشكل واضح.

• البلدية:

اصطلاحاً: ورد مفهوم البلدية في القانون المتعلق بها رقم 24/67 " البلدية هي الجماعة الإقليمية السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية" (صدوق، 1988، ص.19) كما عرفها القانون البلدي في مادته الأولى 08/90: "البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي".

أما إجرائيا : البلدية هي عبارة عن مجموعة من الأجهزة والوحدات الإدارية التي تمارس مهامها ونشاطاتها عن طريق جماعة وليس عن طريق فرد واحد، كما أنها تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

6- الدراسات السابقة:

حظي موضوع الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي باهتمام متزايد من قبل

الباحثين في مجالات عديدة منها:

6-1- الدراسات السابقة حول متغير الرقابة:

الدراسة الأولى: دراسة مراد كشيثب 2006 بعنوان "الرقابة الإدارية والرضا الوظيفي"

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي.
 - التعرف على الأهمية النسبية لنمط الإشراف داخل المؤسسة الجزائرية ومدى تأثيرها على تماسك الجماعة، كما تسعى الدراسة إلى تحقيق التالية:
 - محاولة معرفة طبيعة العلاقة بين نمط الإشراف وبين طبيعة الرضا الوظيفي السائد في المؤسسة والتمثل في (الاستقرار - الأمن الوظيفي - الروح المعنوية).
 - محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين التسلسل الهرمي للسلطة وبين الرضا الوظيفي.
 - التعرف على طبيعة القواعد البيروقراطية في علاقتها بفرص التقدم الوظيفي (الترقية).
- اعتمد الباحث في بحثه على المنهج الوصفي، حيث ضمت العينة 128 فرد من عمال المؤسسة المينائية بسكيدة، حيث استخدم الباحث في جمع البيانات الأدوات التالية:
- الملاحظة والاستبيان بالإضافة إلى أساليب المعالجة الإحصائية.
- توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- نطاق الإشراف الضيق، وعدم استشارة المشرفون للعمال أثناء إحداث التغييرات في العمل أدى إلى عد الاستقرار والارتياح لدى العمال.

- أدى تمركز اتخاذ القرارات في يد المسؤولين وعدم مشاركة العمال في وضع القرارات إلى تدميرهم وعدم رضاهم الوظيفي.
- إشراك العمال في اتخاذ القرارات والتنازل في بعض الصلاحيات عن طريق تفويض السلطة يؤدي إلى خلق جو من الارتياح والاستقرار لدى العمال ويزيد تحفيزهم ورضاهم الوظيفي.
- عدم شعور العمال بحرية التصرف وعدم استقرارهم وقد أرجعوا هذا إلى الآلية والتكنولوجية ونظام الإشراف المطبق.
- المعاملة الحسنة والعلاقات الجيدة بين الرئيس والعمال تؤدي إلى استقرارهم ورضاهم الوظيفي.

التعقيب على الدراسة:

لقد أفادت هذه الدراسة دراستنا الحالية من خلال إثراء الجانب النظري لمفهوم الرقابة الإدارية وتكوين فكرة عن الإطار النظري للدراسة الحالية، اختلفت هذه الدراسة على الدراسة الحالية أنها أجريت في فترات زمنية متباينة وفي بيئات وأماكن مختلفة، كما اختلفت في المتغير الثاني حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الرقابة الإدارية والرضا الوظيفي، في حين تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

الدراسة الثانية : دراسة بريش ريمة 2012-2013. بعنوان "الرقابة الإدارية على المرافق العامة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ضرورة الرقابة الإدارية لحماية المرافق العامة من خلال اكتشاف الأخطاء وعلاجها وتقديم الاقتراحات اللازمة لها، والتركيز على مدى فعالية الرقابة الإدارية ودورها في تحقيق الأهداف المنشودة.

حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع بوصفها وصفا دقيقا من خلال شرح دور جهاز الرقابة وطبيعة عمله حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الرقابة الإدارية المستخدمة في المرافق العمومية الجزائرية يغلب عليها الطابع التقليدي البسيط كالإشراف والمتابعة والتفتيش والتحريات التقنية للعمال، وتعتمد على أنواع التقارير البسيطة ولا تعتمد على المعايير التكنولوجية المتطورة.
- ضعف الإطار القانوني للنظام الرقابي الإداري، فهو لا يتماشى مع طبيعة العمل والموظفين حيث يركز على تصعيد الأخطاء أكثر من الاهتمام بتقويمها.
- جمود حركات الترقية وتدني مراتب غالبية العاملين والاعتماد على كثرة الأسلوب التسلطي في ممارسة الرقابة الإدارية
- كثرة المهام الملقاة عاتق المراقبين، وقلة الاهتمام باللقاءات الدورية مع وجود الكثير من الظواهر السلبية في بيئة العمل من بينها قلة الاهتمام بالأمن وسلامة العاملين مع محدودية الحوافز المادية والاعتماد على التقارير الشخصية للتقييم وانعدام الاهتمام بشكاوى الموظفين.
- تأثير النظام الرقابي، وعدم مواكبة الدولة لتطورات القطاع الإداري وعدم الاعتماد على خبرات مختصين إلى جانب قلة البرامج التدريبية حول الرقابة الإدارية.

التعليق على الدراسة:

لقد أفادت هذه الدراسة دراستنا الحالية من خلال إثراء الجانب النظري لمفهوم الرقابة الإدارية وتكوين فكرة عن النظام الرقابي الفعال بتسليط الضوء على أهم الأساليب الرقابية الممارسة، ولكن اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية من حيث أنها دراسة نظرية فقط أما الدراسة الحالية فركزت على الجانبين النظري والميداني، وربطت متغير الرقابة بالأداء.

الدراسة الثالثة: دراسة بوعبد الله إدريس 2018/2017. بعنوان "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"

هدفت هذه الدراسة إلى كشف العلاقة بين الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي والتعرف على مدى التزام الموظفين بالعملية الرقابية ودور كل من الإشراف والتوجيه والمتابعة في تحقيق الانضباط والمسؤولية داخل المؤسسة.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وذلك بمسح شامل لكل مفردات مجتمع البحث الذين يمثلون الموظفين والحراس والعمال المهنيين وسائقين، حيث ضمت العينة 83 شخص من موظفي بلدية المرارة الوادي، حيث استخدم الباحث في جمع البيانات الأدوات التالية: الملاحظة والاستبيان بالإضافة إلى أساليب المعالجة الإحصائية. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تسعى المؤسسة العمومية الخدماتية البلدية إلى نظام رقابي يعمل على مسايرة الأهداف وهذا من معاينة المشرف لطريقة العمل وكذلك شعور الموظف بالارتياح لملاحظاته وهذا في الرغبة على العمل والولاء والانتماء للمؤسسة.
- تسعى المؤسسة العمومية الخدماتية إلى وضع ضوابط تحدد عملية الإشراف على الموظف وهذا لعدم تطبيق اللوائح والقوانين.
- تساهم عملية اتصال المشرف بالموظفين في زيادة الرغبة في العمل.
- تقوم المؤسسة الخدماتية بعملية التوجيه قبل اكتشاف الأخطاء ما ينعكس على الموظف بالمسؤولية والالتزام في العمل.
- شدة وصرامة القوانين بالإضافة إلى المراسلات الرسمية تجعل الموظف يمتاز بالالتزام والمسؤولية في العمل وذلك من خلال عملية توجيه المسئول
- تؤدي متابعة الموظف داخل المؤسسة إلى تحقيق الانضباط التنظيمي في العمل.

- يساهم التعامل في الغياب بدون مبرر إلى الانضباط التنظيمي في العمل.
- المتابعة الصارمة من طرف السلطة الرسمية تزيد ممن انضباط الموظف وعليه فان المتابعة المستمرة تؤدي إلى الانضباط التنظيمي.

التعليق على الدراسة:

لقد أفادت هذه الدراسة الحالية في إثراء الجانب النظري في مجال وطبيعة الرقابة الموجودة في المؤسسات الجزائرية وخاصة الخدماتية منها، وذلك من خلال معرفة مختلف أنماطها وتسليط الضوء على الالتزام التنظيمي كمؤشر من المؤشرات التي تؤدي إلى زيادة الأداء.

اختلفت هذه الدراسة على الدراسة الحالية فيمكن في المتغير الثاني حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي، في حين تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

6-2- دراسات حول الأداء:

الدراسة الأولى: دراسة عبد الوهاب محمد جبين، 2009 "تقييم الأداء في الإدارات الصحية" حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم وطرق التقييم المستخدمة لدى مدراء الإدارات والأقسام وأهمية اعتماد معايير ومؤشرات واضحة للجميع في عملية التقييم. قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وتحديد مكان مناسب لإجراء هذا البحث في الإدارات والأقسام المسؤولة عن الخدمة الصحية بـمديرية الشؤون الصحية بالطائف بالمملكة العربية السعودية، وتم تحديد العينة من مدراءها للأقسام والإدارات والمقدرة بـ 42 واستخدم الباحث الاستبيان كأداة أساسية في هذه الدراسة. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إلى أن الفكرة القديمة للتقييم هي السائدة لدى معظم المدراء ورؤساء الأقسام وعدم وضوح أهمية التقييم ودوره في الإدارة، وأن المدراء ورؤساء الأقسام يلجئون للتقييم من

اجل الوقوف على مكامن الضعف والقوة في مختلف المستويات وان المسئول على التقييم لجنة داخلية ثم يليها الرئيس المباشر.

التعليق على الدراسة:

أفادت هذه الدراسة دراستنا الحالية في إثراء الجانب النظري للدراسة، ولكن اختلفت عن الدراسة الحالية من حيث الهدف حيث ركزت على دراسة طرق وأساليب تقييم الأداء، في حين ركزت الدراسة الحالية على الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، كذلك من حيث العينة ضمت عمال وموظفي وممرضي المؤسسة الاستشفائية في حين الدراسة الحالية ضمت موظفي وعمال البلدية.

الدراسة الثانية: مذكرة سودي عائشة بعنوان " تقييم أداء الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر " دراسة ميدانية على مستوى المركز الاستشفائي الجامعي حسين داي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم السياسات والعلاقات الدولية كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، 2011-2012.

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع عملية تقييم مستخدمي قطاع الصحة والمكانة التي توليها المؤسسات الصحية لمواردها البشرية، كون تقييم الأداء يدفع بالموظفين إلى مسايرة مستويات التطور وكذا دفع المستخدمين إلى السعي بصفة مستمرة لتحديد كفاءاتهم وتحسين أدائهم، وبذل أكبر مجهودات طيلة حياتهم المهنية.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي واستعملت الاستمارة كأداة أساسية للدراسة بالإضافة إلى المقابلة، وملاحظة الوثائق والسجلات، وضم مجتمع الدراسة موظفي المركز الاستشفائي بحسين داي، أما العينة فضمت 200 موظفاً إلا أن 80 منهم رفضوا الاستجابة فكان حجم العينة النهائي 120 موظف.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود نظام لتقييم أداء الأفراد العاملين ويسمى بنظام الدرجات.

- المستشفى لا يولي اهتمام متابعة لنظام التقييم.
 - عدم تكييف معايير التتقيط مع طبيعة المنصب ومعظم العاملين ليسوا على دراية بمعايير التقييم.
 - عدم كفاءة المسئول عن التقييم وعدم إقناع العاملين بالأسس التي يقوم عليها.
 - إدخال إصلاحات لنظام التتقيط باعتباره يؤدي إلى إقصاء المواهب.
 - التقييم يمنح على أسس عشوائية وهو غير مشجع للتقدم وإظهار المهارات.
 - إدخال بعض الإصلاحات الحديثة المتمثلة في المرسوم 03/06 ولكنها غير فعالة.
 - اثبت الدراسة فكرة إعطاء الأولوية لمقابلة التقييم كركيزة لنظام التقييم بدل عملية التتقيط.
- التعليق على الدراسة:**

لقد أفادت هذه الدراسة الحالية في إثراء الجانب النظري، ولكن اختلفت عن الدراسة الحالية من حيث الهدف حيث ركزت على دراسة طرق وأساليب تقييم الأداء، في حين ركزت الدراسة الحالية على الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، كذلك من حيث العينة ضمت عمال وموظفي وممرضي المؤسسة الاستشفائية في حين الدراسة الحالية ضمت موظفي وعمال البلدية.

الدراسة الثالثة: دراسة زرواق نجيب 2015 تحت عنوان "محددات الأداء الوظيفي وعلاقتها بفعالية إدارة الموارد البشرية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة محددات الأداء بفاعلية موظفي مديريات الشباب والرياضة الجزائرية من خلال تحديد دور متغيرات كل من المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي على ذلك.

وللتحقق من ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي وأجريت الدراسة على عينة قوامها 90 موظف تم استخدام الاستبيان.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي عند أفراد عينة البحث تعزي لمتغيرات (الخبرة المهنية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)
- للجهد المبذول علاقة ارتباطيه بفاعلية إدارة الموارد البشرية في الإدارات الرياضية الجزائرية.
- للقدرات الفردية علاقة ارتباطيه بفاعلية إدارة الموارد البشرية في الإدارات الرياضية الجزائرية.
- لإدراك الفرد لواجبه الوظيفي علاقة ارتباطيه بفاعلية إدارة الموارد البشرية في الإدارات الرياضية الجزائرية.

التعليق على الدراسة:

لقد أفادت هذه الدراسة دراستنا الحالية من خلال إثراء الجانب النظري لمفهوم الأداء التنظيمي وتكوين فكرة عن الأداء الوظيفي الفعال بتسليط الضوء على أهم محددات الأداء الوظيفي، ولكن اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية من حيث أنها ربطت متغير الأداء الوظيفي وعلاقته بفاعلية الموارد البشرية.

3-6- الدراسات السابقة حول المتغيرين الرقابة والأداء:

الدراسة الأولى: دراسة عبد الرحمان النميان، 2003 بعنوان "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي" في الأجهزة الأمنية مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية بأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع أنظمة الرقابة الإدارية في شرطة منطقة ومدى فعاليتها تجاه الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، والوقوف على الإجراءات والوسائل المتبعة في العملية الرقابية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، معتمدة على عينة اختيرت بطريقة المسح الشامل لمجتمع البحث المكون من ضباط شرطة العاملين في منطقة حائل والذين قدر عددهم ب363 مبحوثاً، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود رقابة إدارية فعالة بشكل دائم على أقسام التابعة لشرطة المنطقة.
- أن الرقابة الإدارية تمارس من خلال الزيارات المفاجئة والاجتماعات واللقاءات الدورية والاتصالات السرية.
- ضرورة تطوير الرقابة الإدارية مثل الحوافز المادية والمعنوية، وتشجيع المنافسة بين أقسام ومراكز الشرطة وتشجيع العاملين وتوعيتهم بممارسة الرقابة الذاتية.

التعليق على الدراسة:

ركزت هذه الدراسة على متغير الرقابة وربطه بكفاءة الأداء، حيث ركزت على عناصر هامة تتعلق بالرقابة الإدارية من بينها العقبات والمشكلات التي تواجه فعالية الرقابة إلى جانب أهم المقترحات التي تعمل على تطوير الرقابة وأساليبها، كما اختلفت الدراسة مع الدراسة الحالية يكمن في طبيعة المجتمع السعودي الذي يختلف على المجتمع الجزائري، إلى جانب الاختلاف في ميدان الدراسة.

الدراسة الثانية : مذكرة إيمان محامدية: بعنوان "الرقابة التنظيمية والأداء" دراسة حالة مركب تمبيع الغاز الطبيعي بسكيكدة، مذكرة ماجستير، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم اجتماع، جامعة 20 أوت 1955. 2009/2008.

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مؤشرات الرقابة والأداء والكشف عن ارتباط الرقابة التنظيمية بالأداء، ونمط الرقابة الأكثر فعالية، وتحديد العلاقة بين تحديد الأدوار التنظيمية والفعالية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم اختيار عينة قصدية طبقية، حيث طبقت الباحثة دراستها على قسم الاستغلال الذي يضم العملية الإنتاجية بجميع فروعها من إنتاج وصيانة وتموين، تكونت العينة من 77 مبحوثاً. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- اغلب أفراد العينة يقرون بالالتزام باللوائح التنظيمية وهو ما يدل على انضباط العمال وإحساسهم بالمسؤولية.
- اللوائح التنظيمية واضحة والعمال لا يجدون صعوبات في تطبيقها وفهمها.
- وضوح التعليمات والقوانين تؤدي إلى التحكم والدقة في العمل.
- حرص أغلبية العمال على تنفيذ القوانين الصادرة بالمؤسسة هذا ما يدل على الرسمية في العمل والالتزام والصرامة.
- المشرف يلعب دوراً رئيسياً بالمؤسسة، وأن للرقابة التنظيمية دور في زيادة الأداء.

التعليق على الدراسة:

لقد اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث المؤشرات الرقابة والأداء، أما الاختلاف يكمن في المجال الزمني والمكاني، حيث كان فارق المجال الزمني ب 5 سنوات عن الدراسة الحالية أما بالنسبة للمجال المكاني للدراسة أجريت في مركب تمبيع الغاز الطبيعي وهي مؤسسة ذات طابع اقتصادي، بينما الدراسة الحالية أجريت في مؤسسة عمومية خدماتية.

الدراسة الثالثة: مذكرة ماستر للطالبين بصدوق فاطمة الزهراء وعطاب حميدة سنة 2010 تحت عنوان "أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي" دراسة حالة الأستاذ الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر الرقابة الإدارية على مستوى الأداء الوظيفي، وذلك وتناول الكيفية التي تتم بها عملية الرقابة داخل الكلية، ومدى تماشيها مع أدواتها المناسبة لتقييم الأداء.

استخدمت الطالبتان المنهج الوصفي التحليلي وهو الأسلوب الأنسب لتحليل مثل هذه الدراسة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ضعف النظام الرقابي في الكلية نتيجة لغموض محاوره، وكيفية تطبيقه، مما يؤثر سلباً على تحقيق الأهداف المرجوة.
- وجود قصور في أداء إدارة الكلية التي توكل لها عملية متابعة وتقييم أداء الأستاذ، إضافة إلى أنه لا توجد هيئة مؤهلة تشرف وتقوم بعملية الرقابة وفق إجراءاتها ومعاييرها العلمية المناسبة.
- الأستاذ الجامعي لا يحبذ فكرة وجود رقابة إدارية على أدائه خاصة إذا كان المسئول عن تقييمه أقل منه مستوى، وبالتالي فالأستاذ يفضل عموماً فكرة الرقابة الذاتية.
- الرقابة الإدارية لا تؤثر على أداء الأستاذ في الكلية وهذا عند الأخذ بعين الاعتبار مجمل العينة. أي أنه لا توجد علاقة بين الرقابة المطبقة، ومستوى أداء الأستاذ.
- الرقابة الإدارية لها تأثير إيجابي على أداء الأساتذة حاملي شهادة الدكتوراه ويمكن تفسير ذلك على أن الدكتور بخبرته وأقدميته الأكثر تكيفاً والأكثر معرفة بأسلوب الرقابة المطبق في الكلية وإجراءاته. وهذا ما يجعل تأثير الرقابة على الأداء يتم بصفة طردية إيجابية.
- الرقابة الإدارية لها تأثير سلبي على أداء الأساتذة حاملي شهادة الماجستير وذلك نتيجة لأن الأستاذ الحامل لشهادة الماجستير ليس له القدرة على التأقلم مع نظام الرقابة المتبع في الكلية وكيفية التأقلم مع إجراءاته، وهذا راجع لقلة إدراكه وفهمه

للأسلوب الرقابي أو لقلّة خبرته وانعدام أقدميته التي تجعله يفقد صفة التعامل الإيجابي مع الأسلوب الرقابي المطبق وذلك ما يجعل هذا التأثير عكسي.

التعليق على الدراسة:

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المتغيرين الرقابة والأداء، حيث ركزت هذه الدراسة على معرفة أثر الرقابة على الأداء الوظيفي وتناولت الكيفية التي تتم بها عملية الرقابة داخل الكلية، بينما ركزت الدراسة الحالية على معرفة العلاقة بين هذين المتغيرين، وما هي العلاقة بين الأساليب الرقابية والأداء الوظيفي كما اختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المجال المكاني والزمني.



الفصل الثاني

الرقابة الإدارية

تمهيد

- 1 - مفهوم الرقابة الإدارية
- 2 - أهمية الرقابة الإدارية
- 3 - أهداف الرقابة الإدارية
- 4 - خصائص الرقابة
- 5 - مبادئ الرقابة
- 6 - خطوات العملية الرقابية
- 7 - أنواع الرقابة
- 8 - وسائل الرقابة
- 9 - مجالات استخدام الرقابة الإدارية
- 10 - معوقات نجاح النظم الرقابية

خلاصة

تمهيد:

تعتبر الرقابة الإدارية هي إحدى الركائز الأساسية في الإدارة العمومية، هدفها بلوغ أعلى مستويات جودة لخدمة للمواطن، بإتباع إجراءات رقابية محددة يمارسها المسؤول عن الرقابة، لاكتشاف الأخطاء والانحرافات التي قد يرتكبها الموظفون وتصحيحها، وقياس الانجازات الفردية والجماعية ومدى تحقيق الأهداف.

كما تعتبر عملية الرقابة على الأداء من أهم مكونات العملية الإدارية، وهي وظيفة من الوظائف الحيوية، بالإضافة إلى كونها عملية مستمرة وملازمة للوظائف الإدارية الأخرى، فهي عملية متابعة دائمة ومتجددة تمارسها الإدارة بنفسها أو تكليف غيرها للتأكد من أن ما يجري عليه العمل داخل الوحدات الإدارية يتم وفقا للخطة الموضوعة سابقا، والبرامج المعدة، في حدود القوانين والقواعد والتعليمات المعمول بها لتحقيق الأهداف المرغوبة.

1- مفهوم الرقابة الإدارية:

1-1- الرقابة لغة: "رَقَبَ يَرْقُبُ رُقُوباً وَرَقَابَةً" أي حرس، انتظر، حاذر، رصد رقابة الله في أمره: خافه. (قلاتي، 1983، ص.205).

وجاء في معجم آخر أن كلمة رقابة أصلها اللغوي "راقب مراقبة أي حرسه، لاحظه". (بدوي، 2000، ص.394).

1-2- اصطلاحاً: تعرف بأنها العملية الإدارية الفرعية التي بموجبها يتم التأكد من أن التنفيذ الفعلي مطابق للمعايير المرسومة. (المصري، 1999، ص.02)

ينصرف مفهوم الرقابة إلى مجموعة العمليات والأساليب التي يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية. فالرقابة بهذا المعنى تتضمن عمليات تسبق الأداء وتتخلله، ثم تعقبه بعد حدوثه، فالرقابة تتضمن إذن مجموعة من العمليات التي تستهدف توجيه الأداء نحو تحقيق ما رسم له من أهداف ومعايير وقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض تقييمه وتصحيحه. (مهنا، 2005، ص.250)

الرقابة هي عملية قياس نتائج ومقارنتها بالخطط أو المعايير وتشخيص أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المرغوب فيها واتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما يكون ذلك ضروري. (ماهر، 2002، ص.267)

يرى الإداريون المحدثون: أن وظيفة الرقابة الإدارية ذات جانبين، يتعلق الجانب الأول منها بمتابعة وتقييم النتائج المنبثقة عن الجهود المختلفة في المشروع، وتصحيح الاختلافات أو الانحرافات عند حدوثها، أما الجانب الثاني فيتعلق بالرقابة على منجزات الأفراد أنفسهم من خلال وظيفة التوجيه والقيادة. (العلاق، 2008، ص.130)

الرقابة الإدارية عند (H Koontz and C O Donnell): هي قياس وتصحيح أداة الأنشطة المسندة للمرؤوسين للتأكد من أهداف المشروع والخطط التي صممت للوصول إليها قد تحققت. (علاوة، 2014، ص.124)

الرقابة هي وظيفة إدارية، وهي عملية مستمرة متجددة، ويتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقييم الصحيح" (عياصرة، 2008، ص.72)

2- أهمية الرقابة:

هي وظيفة إدارية مطلوبة في كل المستويات الإدارية وليست مقصورة على الإدارة العليا فقط وإن كانت تختلف من موقع لآخر حسب اختلاف السلطات المخولة للمديرين في المنظمة وتبرز أهمية الرقابة فيما يلي:

- **كونها عملية ديناميكية شاملة:** بمعنى أنها ذات علاقة بكل عنصر من عناصر العملية الإدارية في المنظمة خاصة التخطيط واتخاذ القرارات كما أنها تنصب على جميع مدخلات المنظمة (الأفراد، الأموال، الأجهزة... وغيرها) ومخرجاتها، وتشمل أيضا جميع المستويات الإدارية فيها. (عليا، 2007، ص.195)

- **تنميط الأداء:** وبالتالي زيادة كفاءة المنظمة وتقليص النفقات.
- **المحافظة على موجودات المنظمة:** تقليص الخسائر الناتجة عن السرقات والهدر وسوء الاستخدام المنتشرة في منظمات اليوم.
- **تنميط الجودة:** يساعد الإدارة على تلبية مواصفات المهندسين أو مصممي المنتجات في المنظمة ومتطلبات القوى الخارجية مثل توقعات أو طلبات العملاء في نفس الوقت.

- **تقييد السلطة:** وضع حدود لممارسة السلطة المفوضة بدون موافقة سلطة أعلى، فالسياسات والتوجيهات المختلفة هي وسائل لتحديد المساءلة وتفويض السلطة المطلوبة.
- **قياس الأداء أثناء العمل:** فالرقابة تتضمن قياس أداء الأفراد والجماعات لأنها تشكل في مجموعها أداء المنظمة، وهنا لا بد من وضع أساليب لقياس هذا الأداء.
- **يمكن أن يكون للرقابة تأثير إيجابي على دافعية العاملين:** برامج الحوافز، تقاسم الأرباح، منح الجوائز والتقدير أساليب تستخدم لربط الحوافز المالية بالأداء وتقدير الفرد، وهذا الربط يزيد من دافعية العاملين. (حريم، 2006، ص.306)
- الرقابة لها صلة أيضا بعملية إصدار الأوامر وبعملية التنسيق، إذ يستطيع المدير عن طريقها التعرف على مدى تنفيذ قراراته مدى قبولها من جانب أعضاء التنظيم وهي التي تمكن المدير في النهاية من معرفة أوجه القصور في التنسيق في منظمته الإدارية. (خيرى، 2012، ص.261).

3- أهداف الرقابة:

أهداف الرقابة تتجاوز عملية كشف الأخطاء والانحرافات إلى عملية الإصلاح الإداري، لما تتضمنه من إعداد ومتابعة وتقويم، إلى تنمية روح الإبداع والابتكار عن طريق كشف وتحديد الجهود الخلاقة التي تستحق الثناء والتشجيع، وهي أيضا تلامس معاني الثواب والعقاب في مغزاه الإيجابي التصحيحي والتطويري للوظائف والأعمال والسلوك البشري فرديا كان أو جماعيا. وعموما أهداف الرقابة تتمثل في: (خليل، 2005، ص.184).

3-1- الهدف الإصلاحي:

ويقوم على دعامتين هما تشخيص الانحراف أو الخطأ الإداري ووصف العلاج الملائم أو الحل الأفضل لتصحيح الأخطاء وتقويمها.

3 2 - الهدف التشجيعي: ويتمثل في التحفيز إذ تسعى الرقابة نحو ترسيخ مبدأ

الرعاية الكاملة والمتساوية لحقوق ومزايا العاملين، وضمان مكافأة وإثابة السلوكيات والجهود الملتزمة والمبدعة. كما هي كفيلة بمعاينة المقصرين في واجباتهم.

3-3 - الهدف العقابي: ويمثل الطابع الجزائي من المعالجة على ما ارتكب من

أخطاء عبر تحديد المسؤولية وتحديد جوانب الخلل الحاصل بعدم التكرار ووقف ضياع وهدر الوقت والجهد، لكن مع عدم التعسف والظلم، لأن ذلك من شأنه تضييع الهدف الإيجابي للرقابة.

كما أن أهداف عملية الرقابة الإدارية تتعدى ما ذكرناه سابقا وذلك ب: (حسونة،

2008، ص.119).

- ضمان التناسق والتكامل من خلال الاتصال الفعال والموثق بين مختلف المستويات

الإدارية سواء كانت أفقيا أو عموديا.

- حماية الصالح العام وهي محور الرقابة وذلك بمراقبة النشاطات وبتسيير العمل وفق ما

خطط له وبرمج له في شكل تكاملي يحدد الأهداف المرجوة وتكشف عن الانحرافات

والمخالفات وتحديد المسؤولية الإدارية.

- الرفع من كفاءة الأفراد والآلات من خلال صقل أفكار العمال نحو الابتكار والتجديد

أثناء القيام بالأعمال.

- توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة للتدخل السريع لحماية الصالح العام واتخاذ

ما يلزم من قرارات مناسبة لتصحيح الأخطاء.

4- خصائص الرقابة:

لا يعتبر أي نظام للرقابة جيدا أو فعال إلا إذا احتوى على مجموعة من الخصائص

أهمها:

4-1- الاستمرارية: إن العمل المستمر لأنظمة الرقابة يساعد على اكتشاف

الانحراف في الأوقات المناسبة ويمكن الجهات المسؤولة من تصحيح الأخطاء التي نتجت قبل استفحالها ومحاولة منعها مستقبلاً، لذلك فالعمل الرقابي لا يتوقف عند حد معين أو وقت معين في عمل دائم ومستمر وتوقفه يعني ضياع المنظمات (حريم وآخرون، 1998، ص.205)

4-2- الملائمة: حيث من الضروري أن يتلاءم النظام الرقابي مع طبيعة نشاط

المنظمة وحجمها وأهدافها وتطلعاتها المستقبلية ونوع الخدمة التي تقدمها ونوع العملاء، فالمنظمة الكبيرة الحجم معقدة النشاط تحتاج بالتأكيد إلى نظام رقابي معقد وشامل بينما قد لا تحتاج الشركة الصغيرة إلا إلى نظام رقابي مبسط.

4-3- السرعة في كشف الانحرافات: فكلما كان النظام الرقابي قادراً على تحقيق

السرعة في اكتشاف الانحرافات أو منع حدوثها أصلاً أصبح ذلك النظام أكثر كفاية في تلافي أكبر قدر ممكن من الآثار السلبية الخطيرة لتلك الانحرافات، ولا شك أن النظام الرقابي الأمثل هو الذي يكشف الأخطاء ليس فور وقوعها فحسب بل قبل وقوعها إن أمكن. (العلاق، 2010، ص.217)

4-4- الوضوح: من المتطلبات الرئيسية لنجاح أنظمة الرقابة الفعالة هو اتسامها

بالوضوح وسهولة الفهم من قبل كافة الأفراد المسؤولين عن الأداء، لذا يجب أن تتوفر للأفراد المعنيين في تنفيذ الأهداف القدرة على استيعاب العمل والإحاطة به في مختلف المجالات إضافة لتوفر الاختصاصات والمؤهلات الفكرية والفنية المطلوبة.

4-5- المرونة: لا تتحقق الأنظمة الرقابية الفعالة إلا مع وجود حالة مرونة التي يتم

من خلالها التوافق بين أنظمة الرقابة والمتغيرات الداخلية والخارجية، ولذا فإن جمود المنظمة وعدم قدرتها على التكيف مع المتغيرات والظروف المستجدة داخلياً أو خارجياً من شأنه أن

يقود إلى عدم قدرة النظام الرقابي في تحقيق المنظمة لأهدافها. (حمود وآخرون، 2008، ص.391)

4-6-الموضوعية: ويقصد بها أن يبتعد النظام الرقابي عن العوامل الشخصية عند القيام بقياس وتقييم الأداء لتكون عملية التحكم وتقييم الانجاز موضوعية بعيدة عن العوامل الشخصية.

4-7-التحليل: ليست مهمة النظام الرقابي اكتشاف الخطأ فحسب بل تحديد أسبابه والعوامل والظروف التي أدت إلى حدوثه، ومن ثم وفي ضوء النتائج يتم اقتراح الحل المناسب، وما هي السبل الكفيلة التي يجب إتباعها لعدم الوقوع فيه ثانية، إن النظام الرقابي الفعال هو الذي يكشف الخطأ ويحلله ويحدد المسئول عنه وأسبابه ونتائجه وكيفية علاجه. (عقلي، 2007، ص.456)

4-8- التكامل: أي إن يتكامل نظام الرقابة مع باقي الأنظمة الإدارية في المؤسسة وخاصة مع نظام التخطيط.

4-9-التعاون: الاعتماد على التعاون الوثيق بين من يقوم بالرقابة ومن يخضع لعملية الرقابة حتى تنجح العملية الرقابية. (رضا، 2011، ص.134)

4-10-الدقة: إذا كانت الرقابة توفر معلومات خاطئة فهذا معناه أن مجمل ما تقدمه هو ضار أكثر من كونه نافع، لأنه قد يترتب عليها اتخاذ قرارات خاطئة. (شريف وآخرون، 2013، ص.262)

5- مبادئ الرقابة:

- لكي يكون النظام الرقابي فعال لابد أن تتوفر فيه مجموعة من المبادئ:
- يجب إن يكون نظام الرقابة مناسباً لطبيعة العمل واحتياجات الإدارة وأن يكون سهلاً واضحاً بحيث يفهمه المدير الذي يستعمله ومن يطبق عليهم من المرؤوسين، وأن يكون مرناً أي قابل للتعديل بحيث يتلاءم مع أي تعديل يطرأ على سير العمل.

- يجب أن لا يكون الهدف من الرقابة إرضاء رغبات أو دوافع شخصية، وإنما يجب أن يكون وسيلة لتحقيق أهداف موضوعية لا شخصية.
- يجب أن يعني نظام الرقابة بوسائل العلاج والإصلاح وذلك لأن النظام السليم للرقابة هو الذي يكشف الأخطاء والانحرافات ويبين مكان حدوثها ومن المسئول عنها وما الذي يجب عمله لتصحيح الأوضاع.
- يجب أن لا تتعدد أوجه الرقابة بدون مبرر حتى لا تؤدي إلى تعطيل اتخاذ القرارات وانتشار روح السلبية لدى المديرين، كما أن تعدد أوجه الرقابة دون مبرر يؤدي إلى إن يكون نظام الرقابة كثير التكاليف أي ليس اقتصادياً.
- يجب أن عمل الرقابة على الإبلاغ الفوري عن الانحرافات، بل إن نظام الرقابة المثالي يعمل على الكشف عن الأخطاء قبل وقوعها، وفي جميع الأحوال يجب إن تصل المعلومات إلى المدير المختص حتى يتخذ الإجراءات الملائمة على وجه السرعة،
- أن تتجح الرقابة في توجيه سلوك الأفراد، لأن النتائج المستهدفة من الرقابة لا تصبح ذات فاعلية إلا عند تأثيرها في سلوك الأفراد.
- ينبغي إن لا تقتصر الرقابة على النتائج سهلة القياس مثل صرف جميع المستحقات، وإنما يجب إن تشمل الرقابة حتى النتائج غير سهلة القياس مثل الخدمة في مستشفى أو مصرف، وذلك بالعمل على صياغة معظم الأهداف في شكل قابل للقياس وإخضاعه للرقابة. (علاونة، 2014، ص.132)

6- خطوات العملية الرقابية:

تتضمن الرقابة مجموعة من العمليات يمكن تلخيصها فيما يلي:

6-1- تحديد الأهداف ووضع المعايير: تبدأ عملية الرقابة بوضع الأهداف التي

يوجه الأداء لتحقيقها، وترجمتها إلى معايير عملية يمكن قياس الأداء على أساسها، فالقواعد

واللوائح المنظمة للعمل في المصالح الحكومية المختلفة والتي تمثل الضوابط التي يجب أن تلتزم بها القرارات والتصرفات التي تصدر من هذه المصالح ولقياس هذا الأداء على أساسها، وتتخذ الأهداف والمعايير الرقابية صوراً شتى فقد تتمثل هذه المعايير في التشريعات والضوابط القانونية التي يصدرها المجلس التشريعي لكي تقوم منظمات الإدارة العامة بتنفيذها، وهي تتمثل أيضاً في الموازنة العامة للدولة بما تحويه من بنود للإنفاق وللإيراد، أو بما تحويه من برامج ونتائج مستهدفة، والسياسات المرتبطة بها وهي تتمثل أيضاً في الخطط الحكومية المختلفة التي تتضمن أهدافاً وسياسات وبرامج ونصيب كل وحدة تنظيمية حكومية في تحقيقها. (مهنا، 2005، ص. 251)

6-2- متابعة وقياس الأداء الفعلي وفق المعايير الموضوعية: يتم في هذه المرحلة

متابعة الأداء، ويتم ذلك بقياسه وفق المعايير التي وضعت له، فهذه المرحلة تتضمن تطبيق المعايير الموضوعية على الأداء الفعلي، للتعرف على درجة مطابقتها للأداء للمعايير الموضوعية، وتتضمن هذه العملية قياس درجة الاختلاف أو الانحراف واتجاهه بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية.

فقد يتضح من هذا القياس ومن مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المستهدفة، أن الأداء الفعلي يفوق في بعض الجوانب هذه المعايير، وحينئذ يكون الانحراف موجبا، كما قد يتضح أنه يقل عن هذه المعايير في بعض الجوانب الأخرى، حينئذ يكون الانحراف سالباً. وتحصل الأجهزة الرقابية على هذه المعلومات من خلال مصادر مختلفة، فهناك مثلاً السجلات المالية الذي يتضمن رصد جوانب الإنفاق، وجوانب الإيراد في المجالات المختلفة، تلك السجلات التي يتم تبويبها وتنظيمها بما يمكن الأجهزة الرقابية من تتبع التصرفات المالية ونتائجها للمنظمات الحكومية المختلفة، وهناك أيضاً السجلات التي يرصد فيها مختلف تصرفات منظمات الإدارة العامة، لكي يمكن للأجهزة الرقابية أن تقيس مدى التزام هذه المنظمات بالقواعد والضوابط القانونية الموضوعية لها. (مهنا، 2005، ص. 252)

6-3- تحليل الانحرافات وتفصي أسبابها: بناء على المقارنة التي تتم بين المعايير

الموضوعة والأداء الفعلي، وتحديد مجالات الانحراف بالزيادة والنقصان (الانحراف الايجابي، والانحراف السلبي) بمتقصي العوامل التي أدت إلى هذا الانحراف، ويتم التعرف على الظروف المختلفة التي أحاطت بالأداء، فلا يكفي للأجهزة الرقابية أن تقيس ما إذا كانت منظمات الأداء العامة قد حققت الأهداف الموضوعة لها، وبأي درجة، وإنما تقوم أيضا بالتعرف على مختلف المتغيرات والمؤثرات والعوامل التي أحاطت بأداء هذه المنظمات لوظائفها وأنشطتها. ويتم التعرف على هذه العوامل بغرض تحديد ما إذا كانت تخرج عن نطاق سيطرة المنظمات العامة أم أنها وليدة تصرفاتها هي، أي تدخل تحت سيطرتها. (مهنا، 2005، ص.252)

إن عملية تحليل الانحرافات والتعرف على أسبابها لا تكون لمجرد تحديد المسؤولية فحسب، وإنما تستهدف في النهاية تكوين صورة واقعية عن ظروف التنفيذ ومشكلاته، بغرض دعم وتعزيز الجوانب الايجابية للأداء، والتغلب على المشكلات التي تعترض هذا الأداء فتعوق من تحقيقه للأهداف، فلا يكفي أن يقوم الجهاز التشريعي مثلا بالتعرف على مواقع الاختلاف بين الأهداف الموضوعة، أو التشريعات والضوابط القانونية، أو ما تضمنته الموازنة العامة، بين الأداء الفعلي للمنظمات العامة، وإنما ينبغي عليه أن يدرس ويحلل من خلال لجانه الفنية المختلفة العوامل والظروف والمشكلات التي أحاطت بالتنفيذ، وتحدد درجة قابلية تلك المؤثرات للسيطرة من جانب المنظمات العامة وما يعنيه هذا من تحديد للمسؤولية، كما يحدد أيضا قابلية هذه الظروف - وبخاصة تلك التي لها آثار معوقة للأداء - للعلاج. (مهنا، 2005، ص.253)

6-4- التقييم والتصحيح: بناء على تحليل الانحرافات وأسبابها، تجيء عملية التقييم

والتصحيح. وتضمن هذه العملية، اتخاذ إجراءات ووضع تدابير من شأنها توفير الظروف المناسبة للأداء بغرض التغلب على المعوقات والمشكلات التي صادفته ويحتمل أن تصادفه

في المستقبل. وهي تتضمن أيضا إجراءات التعديل الضروري في الأهداف والمعايير مناسبة لطاقت قدرات أجهزة التنفيذ من ناحية، ومحققة للأهداف العامة من ناحية ثانية، وملائمة أيضا للظروف والعوامل المحيطة بالأداء والتنفيذ الفعلي من ناحية ثالثة، فالأجهزة الرقابية على المنظمات العامة لا تكفي بتحديد إمكانية هذه المنظمات عن مستويات الأداء التي حققتها، ولا تكفي بتحديد إمكانية السيطرة على الظروف والعوامل التي تحيط بأداء هذه المنظمات، وإنما تتخطى ذلك إلى تقديم العون والمساعدة إلى وحدات التنفيذ، ودعمها بالإمكانات، وزيادة مقدرتها على حل ما يصادفها من مشكلات، وبناء التوقعات الجديدة عما هو مطلوب منها تحقيقه من أهداف ومعايير على ضوء هذا كله. (مهنا، 2005، ص.253.254)

7- أنواع الرقابة:

تتفاوت نماذج الرقابة وفق طبيعة المعايير والمؤشرات المعتمدة في التصنيف التي يقاس على أساسها الأداء، ووفق موقع عملية الرقابة من الأداء، فقد تكون هناك أنواع عديدة من الرقابة مختلفة وهذا عائد إلى طبيعة الجهة القائمة بها وحسب المستوى ودرجة الشمول وقد تختلف أنواعها كذلك حسب المصدر وحسب المجال الذي تطبق فيه أو حسب الجهة المسؤولة عنها أو التوقيت الخاص بها، وفيما يلي سنتعرف على أهم هذه النماذج والأنواع:

أولا: الرقابة حسب المعايير: تصنف الرقابة حسب المعايير إلى نوعين هما: (علونة، 2014، ص.135)

* الرقابة على أساس الإجراءات:

وتقوم الرقابة على أساس القواعد والإجراءات على قياس التصرفات التي تصدر من المنظمات العامة، ومطابقتها بمجموعة من القواعد والضوابط والطرق والإجراءات. هذا النوع من الرقابة يركز على التصرفات التي تصدر من المنظمات ومن العاملين فيها، وليس على ما تحققة هذه التصرفات من نتائج نهائية. (علونة، 2014، ص 136)

التركيز يكون هنا على الأنشطة التي تمارس من قبل الأجهزة الحكومية، للتحقق من مدى التزامها بالحدود القانونية الموضوعة لها، والرقابة على أساس القواعد والإجراءات تستخدم أدوات عديدة. (مهنا، 2005، ص.255)

*** الرقابة على أساس النتائج:**

تقوم الرقابة على أساس النتائج بقياس النتائج التي تحققها المنظمات العامة وفق معايير يمكن قياسها موضوعياً، فهذا النوع من الرقابة لا يتابع ويقيم التصرفات والأنشطة التي تقوم بها المنظمات العامة، وإنما يركز فقط على النتائج التي تحققها المنظمات. إن هذا النوع من الرقابة لا تكون معاييره بنفس الدرجة من التعدد والتفصيل كما في الرقابة القواعد والإجراءات. (مهنا، 2005، ص.556)

ثانياً: الرقابة من حيث توقيت حدوثها: والتي تشمل على: (عليان، 2007، ص.196).

*** الرقابة الوقائية:** يطلق عليها الرقابة التنبؤية وتسعى لاكتشاف الأخطاء أو المشكلات من قبل والاستعداد لها والحيلولة دون وقوعها. ويتطلب هذا القدرة على التنبؤ من خلال الدراسة الفاحصة والتحليل الدقيق للمعطيات المختلفة لبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وفي ضوء إمكانيات المنظمة ومواردها.

*** الرقابة المتزامنة:** وهي التي تراقب سير العمل أول بأول. فتقيس الأداء وتقيمه بمقارنته مع المعايير المحددة سابقاً لاكتشاف الخطأ وقت حدوثه، والعمل على معالجته فور المنع استفحال أثره.

*** الرقابة اللاحقة:** تسمى بالبعديّة لأنها تتم بعد الانتهاء من تنفيذ العمل، إذ يتم مقارنة الإنجاز الفعلي مع المعايير المحددة لرصد الانحرافات والإبلاغ عنها مع إعطاء الحلول المقترحة لعلاجها قصد تلاقيها مستقبلاً.

ثالثا- الرقابة من حيث مستوياتها الإدارية: تصنف الرقابة وفق هذا المعيار ضمن ثلاثة أنواع وهي: (علاونة، 2014، ص.143. 144)

***الرقابة على مستوى الفرد:** تسعى لتقييم أداء الفرد وإنجازه ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل وسلوكهم فيه وذلك بمقارنة أدائهم مع المعايير الخاصة بذلك.

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

***الرقابة على مستوى المؤسسة ككل (الرقابة الشاملة):** الغرض منه تقييم الأداء الكلي للمنظمة ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة.

رابعا: **الرقابة من حيث المصدر:** وتنقسم إلى:

الرقابة الداخلية: يقصد بها أنواع الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على أوجه النشاطات والعمليات التي تؤديها والتي تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة. (علاونة، 2014، ص.137)

وتتمثل الرقابة الداخلية في 3 أنواع رئيسية هي:

(أ) **الرقابة الرئاسية:** وهي الرقابة التي يمارسها الرئيس على مرؤوسيه، ويطلق عليها اسم الرقابة التسلسلية والتي تبدأ من الرئيس في قمة الهرم الإداري وتنتهي بالمستويات الإدارية الدنيا، وتتخذ هذه الرقابة صورتين هما: الرقابة على الأشخاص، والرقابة على الأعمال.

(ب) **الرقابة الوصائية:** وهي الرقابة التي تمارسها السلطات المركزية على الهيئات اللامركزية، مثل البلديات، المؤسسات العامة وهذه الهيئات تتمتع باستقلاليتها المالية والإدارية، وعلى الرغم من تمتعها بهذه الاستقلالية إلا أنها تخضع لنوع من الرقابة يسمى بالوصاية الإدارية تمارسها عليها الإدارة المركزية.

ت) الرقابة المتخصصة: وتقوم بها عناصر بشرية فنية متخصصة داخل المنظمات وظيفتها الرقابة والتفتيش على سير في هذه المنظمات للتأكد من تنفيذ السياسات المقررة مسبقاً، ومن أمثلة هذه الأجهزة المتخصصة، وحدة الرقابة المالية أو وحدة شؤون الموظفين. الرقابة الخارجية: يعتبر الرقابة الخارجية عملاً متمماً للرقابة الداخلية، وذلك لأنه إذا كانت الرقابة الداخلية على درجة عالية من الإتقان بما يكفل حسن الأداء، فإنه ليس ثمة داع عندئذ إلى رقابة أخرى خارجية لذلك فإن الرقابة الخارجية في العادة تكون شاملة أي غير تفصيلية كما تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة، وعادة ما يتبع أجهزة الرقابة الإدارية العليا. (علاونة، 2014، ص.138)

خامساً: الرقابة من حيث نوع الانحراف: وتتفرع إلى: (علاونة، 2014، ص.144)

الرقابة الإيجابية: تسعى لتحديد الانحرافات الإيجابية والمفيدة عن الخطة الموضوعية وتحليلها ومعرفة أسبابها والعمل على الإفادة منها مستقبلاً.

الرقابة السلبية: تسعى لتحديد وكشف الانحرافات السلبية عن الخطة الموضوعية وتحليلها، ومعرفة أسبابها والعمل على إيجاد الحلول الناجعة لها لتلاقيها وعدم الوقوع فيها مستقبلاً.

سادساً- الرقابة من حيث طريقة تنظيمها(علاونة، 2014، ص.144)

الرقابة المفاجئة: تتم بشكل مفاجئ دون سابق إنذار بقصد الاطمئنان على حسن سير العمل ورصد الانحرافات إن وجدت.

الرقابة الدورية: تتم في فترات زمنية محددة كل أسبوع أو كل شهر أو كل سنة.

الرقابة المستمرة: وتتم عن طريق المتابعة المستمرة والتقييم المستمر لأداء العمل في

المنظمة

8- وسائل الرقابة:

هناك العديد من الأدوات والأساليب الرقابية المتاحة التي يمكن استخدامها للقيام بالوظيفة الرقابية، التي تساهم في التحقق من مدى فاعلية الأنشطة التي تمارسها للتأكد من أن الأداء الفعلي يتفق مع ما تم التخطيط له من قبل، من أهم هذه الوسائل: (الفاعوري، 2008، ص.96)

8-1- التقارير الإدارية: وتوضع لتقدير كفاءة الموظفين في الإدارة العامة لبيان كيفية سير الأعمال الإدارية، وتنسب هذه التقارير من أسف الهيكل التنظيمي إلى أعلاه، وتضم معلومات عن عملية التنفيذ وسلوك الأفراد العاملين بالمؤسسة، وتأخذ التقارير الطريق العكسي من الإداريين إلى المرؤوسين لنقل البيانات المتعلقة بسياسات الإدارة والبرامج التي تضعها والتوجيهات الواجب تنفيذها، وتقسم التقارير الإدارية إلى الأنواع الآتية:

8-2- المذكرات: هي الرسائل المتبادلة بين أفراد المنظمة الواحدة وتكون واسعة الانتشار في المنظمات الحكومية نظرا لضغط العمل الشديد ولعد الدقة التي يتسم بها الاتصال الشفوي.

8-3- التقارير الدورية: هي التي تقدم بانتظام حول نشاط المنظمة وسير العمل فيها خلال فترة زمنية معينة.

8-4- تقارير سير الأعمال الإدارية: وتقدم من رؤساء الإدارات العامة كتابة لكي تطلع الإدارة على أنشطتها.

8-5- تقارير الفحص: هدفها تحليل الظروف في الماضي والحاضر حيث أنها توضع بعد تنفيذ برنامج مرسوم مبني على الدراسة والفحص.

8-6- تقارير التوصية: الهدف منها تحسين خطة معينة، وتهيئة الظروف الخاصة التي تساعد على رفع الكفاءة أو حل المشكلات التي تميل إلى إبراز نواحي الضعف في المؤسسة واقتراح الحلول لها

8-7- تقارير الكفاية: تقارير دورية توضع كتابيا بواسطة الرؤساء المباشرين لقياس

أداء الموظفين أثناء أداء مهامهم وتكون سرية أو علنية ومن شأنها تحفيز الموظفين على الأداء الجيد.

8-8- الإشراف الإداري: المقصود به ملاحظة جهود الموظفين بغية توجيهها الوجهة

السليمة عن طريق الأوامر والتعليمات الشفهية أو الكتابية للقيام بالعمل على النحو المطلوب من خلال الملاحظة (تبادل وجهات النظر) - (التخطيط للعمل، والاجتماعات والمتابعة الإدارية) - والتفتيش الدوري والتفتيش المفاجئ.

8-9- الملاحظة الشخصية: تعني الاتصال المباشر بين الملاحظ والقائمين على

العمل، للوقوف على ما يفعله المنفذون عن كثب والاستماع إلى وجهات نظريهم.

8-10- المتابعة: هي التتبع الدائم لكيفية سير العمل على ضوء الخطة الموضوعية

ومدى التقدم في تحقيق أهدافها المرسومة، بهدف معرفة إذا كان هناك تقدم أو تحسن.

8-11- الشكاوي: تعتبر من أهم الوسائل الفعالة في الرقابة الإدارية والشكاوي

نوعان:

8-11-1- شكاوي استرحامية: وتقدم إلى المرجع نفسه الذي صدر عنه العمل الذي

الحق الضرر بالشاكي.

8-11-2- شكاوي تسلسلية: يقدمها المتضرر إلى رئيس الموظف المتسبب بالضرر.

(الفاعوري، 2008، ص.96)

8-11-3- السجلات والإحصاءات: وهي وسيلة تساعد على جمع ورصد البيانات

والمعلومات عن الأداء الفعلي وتمكن من استرجاعها عند الحاجة لمعرفة مستوى إنجاز الأعمال وتقييمها ومقارنتها بما هو مطلوب وعملية المقارنة تكشف عن الأخطاء والانحرافات في الأداء والمعلومات تمكن من البحث في مسبباتها ووضع الحلول المناسبة لها. (النميان، 2003، ص.34)

8-12- الرقابة الإلكترونية:

تعتمد الرقابة الإلكترونية على الأساليب الحديثة في العمل وتعتمد الحواسيب وأجهزة المراقبة والكاميرات ومنها أجهزة مراقبة الدوام كالبطاقات الإلكترونية والمفاتيح الإلكترونية وأجهزة البصمة اليدوية أو بالعين أو بالوجه ومن مزاياها:

- الرقابة المباشرة والمستمرة

- مساعدة الإدارة في الرقابة المباشرة والمستمرة

- دراسة الملفات المخزنة في أي وقت.

ومن سلبياتها: انتهاك الخصوصية للأفراد والحصول على صور فيديو وصور

للعاملين على مدار الساعة. (يوسف، موقع الصدى نت)

9- مجالات استخدام الرقابة الإدارية

استخدام عملية الرقابة في كلا القطاعين العام والخاص. فبالنسبة للقطاع الخاص

فهي تستخدم على مستوى جميع الوظائف وإداراتها الفرعية والهدف منها التأكد من تحقيق

الأهداف. أما على مستوى القطاع العام، فهي تستخدم حسب طبيعة نشاط المؤسسة أو

الدائرة. وعادة ما تمارس لغرض التأكد من انضباط الأفراد في عملهم وحسن تنفيذهم للقوانين

والأنظمة والتعليمات والتقييد باللوائح التنظيمية، إضافة لحسن استخدام الأدوات والوسائل

والأجهزة المختلفة. ومن أهم مجالاتها. (عليان، 2007، ص.203)

9-1- الرقابة على الأهداف للتأكد من أن الأهداف الموضوعية واضحة ومفهومة

للجميع، ثم العمل على إعادة صياغتها أو توضيحها إذا ظهر أي نوع من الغموض فيها

والتأكد كذلك من أن الأنشطة والأعمال في المنظمة تسير في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق

الأهداف.

الرقابة على السياسات، وتهدف الرقابة هنا إلى التأكد من أن الأعمال في المنظمة تسير وفق السياسات والأطر المقررة ودراسة الانحرافات عنها، وتصحيح الأخطاء فور وقوعها أو ربما تعديل السياسات نفسها إذ استدعى الأمر ذلك.

9-2- الرقابة على الإجراءات: وتهدف الرقابة للتأكد من التزام جميع العاملين في المنظمة بإجراءات العمل المقررة واكتشاف الانحرافات في هذا المجال ودراستها إن وجدت. وكذا دراسة مدى الحاجة إلى تعديل هذه الإجراءات بما يكفل توفير أفضل الأساليب الممكنة لتنفيذ الأعمال.

9-3- الرقابة على التنظيم: تهدف للتأكد من الالتزام بالتخطيط التنظيمي المحدود وأوجه النشاط والتقسيمات التنظيمية وعلاقة السلطة والخرائط التنظيمية ومواصفات الوظائف وخرائط العمل وإجراءاته والدور المحدد للجان والوحدات الاستشارية المختلفة، وأيضا التأكد من توافر الانسجام والتعاون التام على جميع المستويات الإدارية رأسيا وأفقيا. وفي حال وجود الانحراف عما هو مرسوم ومحدد في أي من هذه الجوانب لكون التعديل أو التغيير أمرا مطلوبا.

9-4- الرقابة على مصادر المعلومات: وذلك عن طريق بناء مجموعات مكتبية كملئمة ومتوازنة تلبي حاجات المستفيدين، ورغباتهم إلى أقصى درجة ممكنة وتتماشى مع متطلبات الخدمة المعلوماتية الحديثة. وهناك ثلاثة مصادر لهذه الرقابة هي الدولة، إدارة المنظمة والمستفيدين.

9-5- الرقابة على خدمات المعلومات وتسويقها: تتعلق بكمية ونوعية تكلفة وسرعة الخدمات المقدمة إلى المستفيدين ومقارنتها بما خطط لتقديمه من خدمات أو مقارنة الخدمات المقدمة للمستفيدين في فترة معينة مع ما سبق تقديمه في فترات مماثلة في الماضي أو مقارنة هاته الخدمات بنظيراتها من منظمات أخرى وذلك بغرض اكتشاف الانحرافات والعمل

على تصويبها ومن المعايير الرقابية المهمة، هي درجة رضا المستفيدين ودرجة تنوع حداثة جودة وسرعة تقديم خدمات المعلومات.

9-6- الرقابة على المستفيدين: وهي نوع من الرقابة غير المباشرة ومن المعايير

المختلفة في مجال الرقابة على المستفيدين، نذكر عد المستفيدين نذكر عدد المستفيدين ونوعياتهم، عدد شكاويهم درجة رضاهم وكذا درجة تفاعلهم مع أنشطة المنظمة.

ونجد أيضا أن الرقابة تستخدم على موارد المؤسسة بحيث: (الشريف وآخرون،

2004.2003، ص.430)

9-7- الرقابة على الموارد المادية: وتشمل الرقابة على المخزون والرقابة على

المشتريات وكذا الرقابة على الجودة لضمان تطابق السلع المنتجة بمستويات الجودة المحددة لها، والرقابة الفنية على الآلات والتي تستهدف استخدام الآلة المناسبة بما يتفق مع نوع وحجم العمل المطلوب.

9-8- الرقابة على الموارد البشرية: وتتضمن بعض الأنشطة كاختيار العاملين

ووضعهم في الأعمال الملائمة لهم وتدريبهم، ووضع معايير لتقييم الأداء والرقابة على مجال السلوك والتصرف ونعني بذلك مراقبة سلوك الأفراد داخل المنظمة، وفي كل إدارة أو قسم، وقياس مدى التزامهم بتطبيق القواعد واللوائح وكذلك قياس مستوى الروح المعنوية لدى الأفراد.

9-9- الرقابة على الموارد المالية: تعتبر أهم أشكال الرقابة وينظر إليها من زاويتين

أولهما الرقابة على الموارد المالية نفسها من حيث تدبير القدر الكافي من الأموال اللازمة للإنفاق على نشاط المنظمة، أي ألا تكون الأموال أقل من اللازم أو أكثر من ذلك، وذلك لتفادي الإسراف في الإنفاق. أما الزاوية الثانية، فتتمثل في أن جميع الموارد الأخرى للمنظمة مادية وبشرية وإعلامية وتحتاج إلى موارد مالية. فالمخزون الزائد يكلف المنظمة أموالا ونفس الأمر بالنسبة للاختيار غير السليم أو التنبؤ غير الدقيق.

9-10- الرقابة على الإنتاج: وتستخدم للتأكد من كمية الإنتاج وجودتها وعدم وجود هدر في المواد والمستلزمات.

9-11- الرقابة التسويقية: وذلك بغية التأكد من أن كمية مستوى الطلب على منتجات المؤسسة يجب أن تكون كما هو مقدر له في خطة المبيعات الموضوعة مسبقا، ويدخل ضمن هذا المجال للتأكد من أن الحملات الإعلانية تحقق هدفها وكذلك مراقبة مدى رضا المستهلك عن هذه المنتجات

- وعموما يمكن القول بأن الرقابة الإدارية تعني بها كل المنظمة بمختلف مستوياتها، نشاطاتها، مراكزها ومواردها

10- معوقات نجاح النظم الرقابية:

تعاني النظم الرقابية من مقاومة العاملين لها، ويرجع ذلك إلى عوامل كثيرة منها:
الرقابة الزائدة: يقبل العاملون عادة درجة معينة من الرقابة، إذا زادت عنها تؤدي إلى رفضهم لها.

التركيز في غير محله: تركز بعض النظم الرقابية في أحيان كثيرة على نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظر العاملين حيث تعكس من وجهة نظرهم رؤية محدود جدا مما قد يثير العاملين ضد هذه الرقابة. (علاونة، 2014، ص.141)

عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات : يشعر العاملون أحيانا بأن المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوح لهم من صلاحيات وفي نفس الوقت قد يتطلب النظام الرقابي الرقابة اللصيقة والمراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل، مما يرتبط سلبيا بقبول العاملين والتجاوب مع لنظم الرقابية.

عدم التوازن بين العائد والتكاليف: قد يكون عدم كفاية العائد أو المكافآت التي يحصل عليها العاملون من أسباب مقاومة هؤلاء للنظم الرقابية.

عدم الحيادية: قد يؤدي عد تصميم النظم الرقابية بشكل محايد إلى عدم قبول العاملين لهذه النظم. (علاونة، 2014، ص.142)

خلاصة:

تعتبر عملية الرقابة الإدارية آخر مرحلة من مراحل العملية الإدارية تقوم على تتبع الأعمال والأنشطة الفردية أو الجماعية، وهدف الرقابة قد يكون إما هدفا عاما يتمثل في قيام أجهزة الرقابة بإشراف دائم على مستوى نظام الإدارة ككل، وهدفا خاصا ومحددا يتمثل في مراقبة قطاع معين على مستوى نظام الإدارة. ففي حالة تحديد هدف عام، تقوم أجهزة الرقابة بالإشراف والمتابعة وقياس الأداء الفعلي، إلى جانب تحديد مهام أجهزة الرقابة الرئيسية التي تنحصر في معرفة الانحرافات أو الأخطاء قبل وقوعها، أو حال وقوعها، وما يترتب على ذلك من اتخاذ إجراءات وترتيبات مناسبة في كلتا الحالتين.



الفصل الثالث

الأداء الوظيفي

تمهيد

1. مفهوم الأداء الوظيفي
2. عناصر الأداء الوظيفي
3. مكونات الأداء الوظيفي
4. أهمية الأداء الوظيفي
5. العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
6. الدعائم الرئيسية لنظريات الرقابة والأداء الوظيفي.
7. مفهوم تقييم أداء العاملين .
8. مبادئ تقييم أداء العاملين
9. أهمية تقييم الأداء.
10. طرق تقييم أداء العاملين
11. العلاقة بين الرقابة وتقييم الأداء

خلاصة

تمهيد:

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي احد الحلقات الأساسية في سلسلة إدارة الموارد البشرية باعتباره احد الوظائف الإدارية الأساسية، كما حظي موضوع الأداء باهتمام بالغ من طرف العديد من الباحثين في مجال الإدارة فالعنصر البشري يعتبر أهم مورد تحتاجه المؤسسة وتتنافس من اجل الحصول عليه لأنه يحقق أهداف المؤسسة وإدارة المورد البشري. فالأداء يرتبط بالمجهود الذي يبذله كل فرد في المنظمة ويعبر عن المستوى الذي يحققه الفرد، فالمنظمة تسعى دوما إلى توفير تنظيم فعال وتخطيط سليم بالإضافة إلى متابعة حقيقة للنشاط وتقييم مستمر للعمل الإداري ككل، كما تسعى إلى البحث عن طرق إعادة تصميم هيكلها التنظيمية وتطبيق أساليب رقابية جديدة تزيد من إنتاجية العامل وانضباطه في العمل وكذلك استحداث العديد من السياسات التي تركز على غاية واحدة هي تحسين الأداء وتحسين مستوى كفاءة العاملين وبلوغ المستوى المطلوب.

1- مفهوم الأداء الوظيفي:

1-1- لغة: أدى إليه الشيء: أي أوصله، أدى يؤدي تأدية وأداه ومؤد المؤدي (مؤدي أدى الشيء، قام به، قضاه) (ابن منظور، 2000، ص.63)

1-2- اصطلاحاً:

يعرف الأداء بأنه قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحياتهم لمباشرة مهام وأعباء ووظائفهم. فهو عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد، يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم (المبيضين، 2001، ص.42)

هناك تعريف آخر للأداء: "والذي يرى أن الأداء هو المخرجات المقدره بساعة العمل الواحدة". (سليمان، بدون تاريخ، ص.30.)

- يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ولذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة.

(المحسن، 2003. 2004، ص.3)

2- عناصر الأداء الوظيفي:

يقوم أداء الموظفين على عدة عناصر تمثل كفاءات العمل المهنية ومتطلبات العمل بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، نذكر منها:

1-2- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعرفة العامة، المهارات النفسية والمهنية والخلقية عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2-2-نوعية العمل المنجز:وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به

وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية تشمل الدقة والنظام والقدرة على تنظيم العمل.

2-3-كمية العمل المنجز: تشمل حجم العمل المنجز الذي يستطيع الموظف إنجازه

في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

2-4- المثابرة والوقوف : وتتمثل الجدية والتفاني في العمل والقدرة تحمل المسؤولية

في إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة.(عاشور،1983، ص.50-51)

2-5- التدريب والتكوين : حيث يعتبر وسيلة لرفع الكفاءة وزيادة الفعالية وبهذه

البرامج التدريبية والتكوينية تزداد مهارة وكفاءة العاملين وتحسين قدراتهم في أداء

الأعمال.(تركي، 2015، ص.85).

3- مكونات الأداء:

يمكن التمييز بين ثلاث مكونات يمكن أن يقاس الأداء من خلالها وهي:

3-1-كمية الجهد: يعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمية التي يبذلها الفرد في

العمل خلال فترة زمنية محددة، وهو ما يعرف بالبعد الكمي للطاقة المبذولة.

3-2-نوعية الجهد: ونقصد بها مستوى الدقة والجودة، أي مدى مطابقة الإنجاز للمقاييس

والمواصفات المطلوبة ففي كثير من الأحيان لا نولي أهمية لسرعة الأداء أو الكمية بقدر ما

يهم نوعية وجودة المجهود المبذول.

3-3-نمط الإنجاز:ويقصد به الطريقة أو الأسلوب التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس

نمط الإنجاز يمكن مثلا: قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة

في حالة ما إذا كان العمل جسميا، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى

قرار أو حل قضية أو الأسلوب الذي يتبعه في إجراء بحث أو دراسة إذا كان العمل ذو طابع

ذهني . (سلطان، 2003، ص.219)

4- أهمية الأداء الوظيفي

ويمكن تلخيص أهمية الأداء الوظيفي في النقاط التالية:

- الأداء الوظيفي هو الأساس الذي تقوم عليه جميع المنظمات والمنشآت صناعية كانت أو تجارية، خدمتية، وفي أي مجال كانت، لأنه لا يمكن أن تكون عملية إنتاج أو تقديم خدمة دون أداء الأفراد لأعمالهم وأنشطتهم التي تسمح لهم بالإنتاجية.
- الأداء الوظيفي يمد الأفراد العاملين بالثابرة والاجتهاد ليحوز على المهارة ويكتسب الخبرة والاستفادة منها لتقديم عمل أو أداء ذو قيمة، أي أنه يعطي الشخص أو يمكنه من حصوله على الكفاءة المهنية.
- الوصول إلى الإبداع لا يأتي من فراغ بل بالعمل الجاد الذي يؤديه الموظف في زيادة الإنتاجية، وبالتالي فهذا الأداء يسهم في عملية تطوير الذات، واكتساب الفرد لأساليب جديدة تمكنه من بناء مهمات تؤدي إلى الإنتاج.
- استغلال القدرات وإمكانيات الفرد الظاهرة والكامنة واستغلالها أحسن استغلال، وأيضا تجاوز كل العراقيل المصادفة لعمله، وذلك باستثمار الفرص السامحة له، فيعمل ويتفاعل مع كل نتاج يكون في صالح العمل.
- استثمار الوقت ذلك بانضباط الموظف والالتزام بساعات العمل، أين يدرك العامل جميع واجباته ومسؤولياته اتجاه عمله، ويتقانى في عطاء كل ما لديه لتقديم الأفضل. (الرحلة، 2001، ص.99)

5- العوامل المؤثرة في الأداء:

توجد العديد من العوامل التي تؤثر في الأداء ومن بين تلك العوامل ما يلي:

-الاختلاف الملحوظ في حجم العمل قد يؤثر في الأداء، فالمنظمة التي تعالج حجما كبيرا من العمل قد تحتاج إلى موارد لكل وحدة عمل اقل مما تحتاج إليه أخرى لديها حجم اقل من نفس العمل.

-وجود أو عدم وجود الأعمال المتأخرة قد يؤثر في معدل الإنتاج: إن القدر الضئيل من الأعمال غير المنجزة يعتبر بصفة عامة أمرا عاديا بل ومتطلبا لتأمين تدفق العمل المستمر للعاملين في المنظمة، ويختلف الحجم المرغوب من التأخرات إذ يتوقف عليه ثبات انسياب العمل وكمية ودرجة التقلبات فيه، ويسبب النقص في معدل الإنتاج.(عبد المحسن، 2006.2005، ص.6)

-التحسينات التنظيمية والإجرائية ذات اثر مباشر على الأداء: يتوقف معدل الإنتاج على عوامل عدة منها ملائمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية فالتعديل التنظيمي مثلا الذي يغير من تدفق وتتابع العمل عادة ما يترتب عليه تغييرا في معدل الانجاز.

-الأداء في العمليات المتماثلة قد يتباين بحسب التوطن الجغرافي للوحدات من جراء الظروف المحلية، وقد تتباين معدلات الإنتاج بسبب الظروف المحلية حتى ولو أدى نفس النشاط في مواطن مختلفة بنفس درجة الكفاءة من ذلك.

-نوعية وحدة العمل التام قد تقضي إلى معدلات مختلفة للإنتاج: معدلات الأداء كمية بطبيعتها وقد تحتوى على متغيرات عن نوعية العمل المنجز، وقد تظهر عملية ما مثلا معدلا جيدا للإنتاج ولكنها من الناحية النوعية قد تتمثل في أداء رديء. (عبد المحسن، 2006.2005، ص.7)

6- مفهوم تقييم الأداء:

-تقييم الأداء يشمل الأعمال التي أتمها الفرد خلال فترة زمنية معينة، وتصرفاته مع من يعملون معه. فهو عبارة عن عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين ومنجزاتهم عن طريق وسائل موضوعية. (غربي وآخرون، 2007، ص.138)

- حيث يعرفه محمد الصيرفي بأنه «محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأول لمواجهة الثانية ذلك كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل .» (الصيرفي، 2003، ص.419).

7- أهمية تقييم أداء العاملين:

أصبحت عملية تقييم الأداء تحمل طابعا هاما وهذا لما لها من فوائد على مستوى كل من الأفراد العاملين، وكذا على مستوى المديرين وعلى مستوى المنظمة، وهذا ما سنوضحه فيما يلي:

7-1- أهمية تقييم الأداء على مستوى العاملين:

أ- تحسين الأداء وتطويره: حيث يشجع ويحفز العاملين في استثمار جوانب القوة في مساهمهم الوظيفي (مهارات، معارف). (الصيرفي، 2003، ص.421)

ب- دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتحصل على التقدير واحترام رؤسائه مع شعوره بالعدالة.

7-2- أهمية تقييم الأداء على مستوى المنظمة:

أ- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المنظمة.

ب- يعمل على رفع مستوى أداء العاملين و يساعد في عملية الاختيار والتعيين حيث يمكننا من وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

ت- يقيم برامج و سياسات إدارة الموارد البشرية حيث من خلال التقييم يمكن تحديد دقة ومصداقية نظام الحوافز. (الهيتمي، 2005، ص.201.200).

ث- يوفر نظام فعال للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، ويساعد على الاحتكاك بينهم أثناء عملية التقييم. (فتحي، 2003، ص.308).

7-3- أهمية تقييم الأداء على مستوى المشرفين:

ينمي قدرة وفعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير مهارات الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم، مع إجراء تعديلات في الرواتب والأجور. (شاويش، 2007، ص.88).

7-3-1- طرق تقييم الأداء: رغم تعدد وتباين طرق قياس الأداء، إلا أن مختلف

الدراسات تجمع على أن هناك طريقتين أساسيتين وهما: الطريقة التقليدية والطريقة الحديثة.

أولاً: الطريقة التقليدية: يشكل الحكم أو التقدير الشخصي للرؤساء عن أداء

المرووسين أساس الطريقة التقليدية، التي تسعى إلى جمع بيانات ومعلومات عن مستوى أداء الفرد من أجل اتخاذ قرارات إدارية تهم تنمية وتسيير الموارد البشرية، وتقوم هذه الطريقة على مقارنة إنجاز العامل مع إنجاز الآخرين أو مقارنة إنتاج العامل مع معدل الإنجاز العام، وتسعى أيضا إلى الكشف عن مستوى الأداء المنجز في ضوء مبدأها العام: "إنجاز الرجل الوسط" وتتكون الطريقة التقليدية من عدة طرق فرعية أهمها:

1 طريقة الترتيب البسيط : يقوم المقيم وفق هذه الطريقة بترتيب الأفراد تنازليا حسب

درجة وجود الصفة المقاسة لديهم. كما نجد مجموعة من الخطوات تعرف باسم

الترتيب التبادلي تستعمل لضبط عملية الترتيب حيث ينتقي المقيم من بين قائمة

أسماء الأفراد محل التقييم الفرد الذي يملك أكبر قدر من الصفة المقاسة ويعطيه رتبة

1 (الأول)، ثم الفرد الذي يملك أقل من الصفة المقاسة يعطيه أدنى رتبة (الأخير)

وهكذا يحدد المقيم الأول والأخير من بين أسماء المتبقية، بهذه الطريقة يتم ترتيب

جميع الأفراد في القائمة، ويطلب من المشرف القيام بترتيب الأفراد التابعين له ترتيب

تنازليا من أحسن إلى الأسوأ، حتى يتسنى لنا معرفة الأداء العام للعمل. (عاشور،

1983، ص.373)

2 طريقة المقارنة الثنائية:

- أ - مقارنة كل فرد بباقي أعضاء المجموعة أو القسم.
- ب - تكون هذه المقارنة ثنائية أو زوجية.
- ت - بتجميع هذه المقارنات يمكن وضع ترتيب تنازلي للعاملين.
- إذا كان لدينا 5 عمال (د) يشكلون قسم الإنتاج وأردنا أن نقيس لديهم صفة التقيد أوقات الدوام الرسمي، فإننا نحصل على 10 ثنائيات أو علاقات أو قرارات (ع).
- بمعنى أن المقيم عليه أن يتخذ 10 قرارات حتى يصل إلى العامل الأفضل. فإذا كان (أ) أكثر تقيدا من (ب)، (ج)، (د)، (هـ)، فإنه ينبغي أن نكمل هذه المقارنات لوضع ترتيب تنازلي نبدأ بأن العامل (ا) هو الأفضل أو الأكثر انضباطا. (غربي وآخرون، 2007، ص.143. 144)

3 طريقة التدرج:

- أ - يضع المقيم تصنيفا للأداء، كان يقول أداء ضعيف، أداء مقبول، أداء متوسط، أداء جيد.
- ب - تتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذا التصنيف.
- ت - يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه (ضعيف، مقبول.... إل خ). (غربي وآخرون، 2007، ص.143. 144)

4 طريقة التوزيع الإجمالي:

- أ - تحديد نسبة مئوية معينة لكل صنف - مثلا: 20 يكون أداؤهم ضعيفا 10% متوسطا... إلخ.
- ب - وضع الأفراد في المجموعات وفقا لأدائهم 4% أداؤهم جيد (المجموعة الأولى)، 32% أداؤهم متوسط المجموعة الثانية... إلخ. (غربي وآخرون، 2007، ص.145).

5 طريقة التدرج البياني:

- أ - تحديد عدد من الخصائص المساهمة في الأداء (كمية الإنتاج، نوعيته...الخ)
 ب - تقييم كل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الخصائص.
 ت - تحديد وضع الفرد على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقا. (غربي وآخرون، 2007، ص.145).

6 طريقة القوائم المراجعة:

أ - تحدد الإدارة قوائم بأوصاف سلوكية محددة، مثل:

لا	نعم	العبارات (الأوصاف السلوكية)
-		هل يتبع تعليمات المشرف
	-	ينجز عمله بإتقان
-		يتقيد بأوقات الدوام الرسمي

- ب - يستخدم المقيم هذه القوائم المعدة من قبل الإدارة.
 ت - يختار المقيم أو المشرف العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد الذين هم بصدد التقييم، مثل:
 ث - هل يتبع العامل تعليمات المشرف - المشرف في هذه الحالة يختار إما نعم أو لا.
 ج - عندما ينتهي المشرف من رصد الإجابة عن العبارات الواردة في القوائم يعيدها إلى الإدارة.
 ح - تقوم الإدارة بتحليلها وتحديد درجات أوزان العبارات المختلفة.
 خ - يعود التقييم النهائي إلى المشرف المباشر ليتولى مناقشته مع الأفراد المعنيين.
 (غربي وآخرون، 2007، ص.145)

7 طريقة الاختيار الإجباري:

- أ - يختار المقيم الصفة أو العبارة التي تكون أكثر وصفا للعامل.
 ب - تتكون كل صفة من زوج من الصفات.

ت - يصف (زوج من الصفات) في الغالب سلوك الفرد إما بالإيجاب أو بالسلب (والعبارتان اللتان تصفان سلوك الفرد إما ايجابية أو سلبية)، مثل:

1. يتقن العمل.....يعمل بجدية - زوج من الصفات الايجابية.

2. غالبا ما يتعب يتأخر عادة عن العمل - زوج من الصفات السلبية.

د تقوم الإدارة بجمع تقييمات المشرف على العبارات.

ذ تعطى درجات (سرية لا يعرفها المقيم). (غربي وآخرون، 2007،

ص.146.145)

8 طريقة المواقف الحرجة:

أ - يقوم المقيم بتسجيل سلوك المساهم إيجابا أو سلبا في أداء العمل (تسجيل المواقف الإيجابية والسلبية).

ب - تساعد ملاحظة المقيم للسلوك الفعلي الحاصل على تبيان أي من السلوكيات مرغوب فيها وأي فيها غير مرغوب منها وتتطلب التطوير. (غربي وآخرون،

2007، ص.146)

9 طريقة المقابلة:

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

ب - وضع الاقتراحات التطويرية والتشجيعية.

• وفي هذا الإطار، نشير إلى أن المقاييس العامة، تركز على طريقة المقابلة،

التقارير الدورية، طريقة الاختبارات التي قد تكون فنية عملية أو نظرية. (غربي

وآخرون، 2007، ص.146)

ثانيا: الطريقة الحديثة: هناك العديد من الطرق والأساليب الحديثة التي تحاول قياس

مستوى أداء العامل بمعدلات أداء مثالية مصممة على ضوء مؤهلات العامل وتستند هذه

الطرق إلى مبدأ عام مفاده: "إنجاز الرجل النموذجي"، وفي الوقت تعتمد على قياس مستوى أداء العامل بمعزل عن الآخرين أو تقارنه بمعدل أداء مثالي. ومن أهم هذه الطرق:

1 طريقة الوقائع (الأحداث) الحرجة:

- أ - الملاحظة الدقيقة لأداء الفرد.
- ب - تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع المؤثرة في أداء الفرد.
- ت - تحديد قيمة لكل حادثة حسب أهميتها للعمل.
- ث - بعد الانتهاء من هذا التقييم تتولى الإدارة احتساب معدل أداء الفرد. (غربي وآخرون، 2007، ص. 147)

2 مقياس التدرج على الأساس السلوكي (يربط هذا المقياس بين طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة).

- أ - يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستقى من واقع العمل الفعلي.
- ب - يتم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في واقع العمل.
- ت - ترتبط هذه الصفات (السلوكيات) بمتطلبات العمل الأساسية.
- ث - يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليته، كأن يقول: أداء ممتاز (ونضع العبارة الملائمة)، أداء جيد، أداء متوسط.... الخ. (غربي وآخرون، 2007، ص. 147)

3 مقياس الملاحظات السلوكية:

- أ - التركيز على السلوك الملاحظ.
- ب - مراقبة ومتابعة الأفراد العاملين.
- ت - تقييم الأداء اعتماداً على النتائج المحققة فعلاً (مقارنة بالأهداف المخططة).

ث - بتحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال، وملاحظة سلوك الأفراد يتم ترتيبهم حسب خمسة أوزان لكل بعد. (غربي وآخرون، 2007، ص.147)

4 طريقة الإدارة بالأهداف:

أ -تحديد الأهداف (بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوس).

ب - يجب أن يكون هذا التحديد واقعا قابلا للقياس (يتمشى مع قدرات ومهارات العاملين)

ت - يتم تقييم الأفراد وفقا لما تم تحديده من أهداف في المرحلة الأولى وما تم تحقيقه من قبلهم.

ث - وعلى هذا الأساس يتم تقييم الأداء على أساس النتائج المتحققة فعلا. (غربي وآخرون، 2007، ص.147)

5 طريقة مراكز التقييم:

أ -قياس مهارات وصفات معينة مثل التخطيط، التنظيم، العلاقات الاجتماعية...الخ.

ب - تحديد مقاييس معينة لهذه الصفات في ضوء تحديد الأهداف . تحليل العمل

تحديد الأبعاد الضرورية للتقييم (تستخدم هذه الطريقة لتطوير المديرين، وبصورة

خاصة الأفراد المرشحين للإدارة العليا) (غربي وآخرون، 2007، ص.148)

8-خصائص تقييم الأداء الوظيفي:

لا بد من توافر عدة خصائص منها: (اللوزي، 2002، ص.218)

-أن عملية تقييم الأداء عملية مخططة، منظمة ومنهجية.

-أنها عملية إيجابية، ديناميكية مستمرة.

-تحديد المهام والمستويات.

-تحليل النتائج وتحديد مصادر وأسباب الانحراف.

-تقديم التوصيات والبيانات للإدارة العليا لاتخاذ القرارات الملائمة.

9- مبادئ تقييم الأداء:

تهتم إدارة الموارد البشرية بالأداء الوظيفي باعتباره من العناصر الأساسية التي تركز عليها المؤسسات لما يحققه الأداء من فوائد وهذا الأخير لديه العديد من لمبادئ التي تساعد المؤسسات على تحقيق الأهداف والمهام ومن هذه المبادئ:

9 1 مبدأ الوضوح: بمعنى اعتماد كل من قياس وتقييم الأداء على معايير أداء أهداف واضحة.

9 2 مبدأ الموضوعية: بمعنى ضرورة استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة.

9 3 مبدأ الشمول: بمعنى شمول تقييم الأداء على كل من الايجابيات والسلبيات أو على كل من مناطق القوة والضعف بحيث لا يتم تغلب أحدهم على الأجزاء، وإدراك السلبيات دون الايجابيات أو العكس.

9 4 مبدأ التكامل: بمعنى أن تتضمن بنود تقييم الأداء كل الجوانب الهامة في هذا الشأن وهي المعارف والاتجاهات والسلوك والمهارات لكي يتم الاهتمام ببعض البنود وترك الأفراد.

9 5 مبدأ الاستمرارية: بمعنى ضرورة أن يكون تقييم الأداء عملية مستمرة ودائمة على مدار العام وليس عملية موسمية تتم في شهر من شهور السنة فقط فقرة الاختبار يتم تقييم الأداء بعد أول ثلاث شهور وبإمكان الرئيس أو المشرف العمل إجراء التقييم في أي وقت دون انتظار للتوقيتات المذكورة.(الكرفي، 2010، ص.65)

10- الدعائم الرئيسية لنظريات الرقابة والأداء الوظيفي:

10-1- النظريات الكلاسيكية:

لقد ظهرت هذه النظريات كاتجاه فكري يشمل مجموعة الآراء والنتائج الفكرية التي حصل عليها المهتمون بالعمل الإداري في الفترة الزمنية الممتدة بين العقد الأخير من القرن

التاسع عشر، والعقد الثاني من القرن التالي. حيث كانت الثورة الصناعية في بدايتها والتي خلفت ظروفًا جديدة في قانون العرض والطلب.

لهذا بدأ أصحاب هذا الاتجاه بالمناداة بزيادة معدل الأداء بالمنظمات عن طريق التركيز على أفضل طريقة للعمل والانجاز وتحديد طرق وتوزيع الأجر وتخطيط مكان الصنع وكيفية الرقابة على الإنتاج...، إضافة إلى التركيز على تقسيم العمل والتخصص والكفاءة الإنتاجية، وفيما يلي عرض لأهم النظريات الكلاسيكية ذات الارتباط بموضوع الرقابة والأداء.

10-2- النظرية البيروقراطية:

ظهرت هذه النظرية في أوائل القرن العشرين وتعتبر البداية لنظرية التنظيم العلمية التي تنسب إلى ماكس فيبر الذي كان أول من صنف خصائص البيروقراطية بشكل منهجي ومنطقي مبرزا أهميتها في تنظيم الأنشطة الاجتماعية وتأثيرها على السلوك التنظيمي والأداء. (السلمي، 1980، ص.28)

وقد وضع بعد ذلك النموذج المثالي لدراسة تنظيم المؤسسة والذي يطلق عليه الأسلوب الإداري الرشيد لتحليلاته الموضوعية الدقيقة والرشيده ولقد ركز من خلاله على الرقابة الصارمة والإشراف الدقيق اعتباره للتنظيم على انه نسق مغلق يتخذ الجهاز الإداري فيه تنظيمًا هرميًا يمكن تقسيمه إلى ثلاث مستويات هي:

-المستوى الأول: ويتمثل في الإدارة العليا والسلطة المركزية ومهمته صياغة الأهداف العامة للتنظيم والسياسات.

-المستوى الثاني: ويتمثل في الإدارة التنفيذية مهمتها وضع الخطط التنظيمية اللازمة لتنفيذ الأهداف والإشراف على عملياتها التنفيذية ومراقبتها وتسليم التقارير للسلطة العليا.

-المستوى الثالث: وهو الإدارة الدنيا مهمتها تنفيذ عمليات الإدارة التنفيذية. (السلمي، 1980، ص.29)

واستنادا على هذا البناء يتضمن سلسلة تحدد التوزيع الرسمي للسلطة بما يتضمن رقابة المستويات الأعلى للمستويات الأدنى وهذه السلسلة تحدد الفرد ومن هو رئيسه المباشر الذي يشرف على مراقبة أدائه.(الصحن، 2001، ص.67).

كما ركز فيبر على ضرورة تحديد وكتابة القواعد والإجراءات الرسمية التي تحكم سلوك الأفراد والمجموعات والكفيلة بفرض نظام ثابت يخضع له أعضاء المؤسسة كافة.(بلوط، 2005، ص.86)

كما يرى أيضا أن تقسيم العمل أمرا ضروريا لإمكانية تخصص العاملين في أجزاء معينة لزيادة الخبرة والتطبيق السليم بما يتلائم ومصحة العمل ومما يؤدي بالتالي من رفع مستوى الأداء واكتساب المهارة.(حرب، 2000، ص.62)

10-3- نظرية الإدارة العلمية:

نشأت وتطورت هذه النظرية في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية أين شهدت تطورا كبيرا خاصة في المجال الاقتصادي نتيجة للنهضة الصناعية مما نتج عن هذا تطور جملة من المشاكل كتدني مستوى الإنتاج وتذبذبه وتفاقم اللامبالاة والإسراف وغيرها من المشاكل نتيجة لتقدم الخبرة والتدريب بالعمل الصناعي لدى العمال إذا كانوا الذين يحددون بأنفسهم مستويات الإنتاج التي تناسبهم.(الجلبي، 1999، ص.248)

وهذا ما لفت أنظار عدد من الرجال على رأسهم فريد يري ك تايلور والذي يعد رائد نظرية الإدارة العلمية التي قامت على عدد من المبادئ للوصول إلى تحقيق الكفاية الإنتاجية باعتمادها الأسلوب العلمي في اختيار العمال والطريقة العملية في سير عملية العمل، من

خلال تطبيقها لمبدأ الحركة والزمن والذي يقوم عن استبعاد كل الحركات الزائدة وتحديد الوقت اللازم لكل حركة لتحسين الأداء وزيادة الإنتاج في اقل وقت ممكن.

واعتمد في الوصول إلى هذا على الرقابة والضبط الصارم وهذا بتصنيف نظام الإشراف وجعله على أساس رجل لرجل بمعنى أن كل رجل شخصياً يشرف عليه ويراقب أدائه. (السلمي، 2001، ص.67)

لهذا حاول تايلور تقسيم العمل إلى نوعين إداري وتنفيذي حيث يكون التخطيط والرقابة من اختصاص الإداريين بينما يركز العمال على التنفيذ وهذا يكون كل مشرف وعامل مسئول على وظيفة واحدة ذات واجبات محددة. (حسن، 2001، ص.17)

ويرى تايلور أن للعداء الدائم بين أصحاب العمل والعمال أساسه هو الشعور باستغلال الإدارة لهم وتقديم حوافز محددة لهذا قدم طريقة جديدة للدفع وهي تقام المعدل المتمايز والذي ربط مكاسب العامل بمعايير أدائه للعمل. (الصحن، 2001، ص.49).

أي كلما زاد عدد الوحدات المنتجة في المعدل المعياري زاد معها الأجر وهذا لا يتحقق في نظره إلا في ظل ظروف فيزيقية معينة حيث اهتم بالإضاءة والتهوية والرطوبة وغيرها التي في ظلها يكون العامل مرتاحاً وقادراً على أداء عمله بأحسن طريقة. (الجلبي، 1999، ص.48)

إضافة إلى هذا ركز تايلور على مبدأ التعاون الذي اعتبره السبيل الناجح لحل التناقضات بين العمال والإدارة، إذ بدلا من التصارع على اقتسام ناتج العمل المحدد أرباح وأجور يتم التعاون بين الجميع لزيادة الإنتاج والقضاء على الإسراف، ومن خلال هذا يركز على ضرورة إقناع الطرفين على التعامل معا وتبادل المساعدات للقضاء أو الاحتكاكات التي تحدث بينها، إذ إن ذلك هو الذي يمكن من زيادة الفائض الذي يحققه المشروع.

مما يترتب عليه زيادة الأجور المدفوعة للعمال من ناحية وزيادة ما يتحصل عليه أصحاب الأعمال من أرباح من ناحية أخرى. (محمد، 2003، ص.139).

10-4- نظرية التكوين الإداري:

جاءت هذه النظرية في فترة متلازمة تقريبا لأفكار نظرية الإدارة العلمية من حيث التركيز على العمليات الداخلية للتنظيم، والاهتمام بمظاهر الأداء المادي أو الفيزيولوجي للعمال، ومن جهة أخرى فقد استكملت بعض النقائص التي جاءت بها التaylorية حيث اهتم تاييلور وإتباعه بترشيد سلوك العمال في الأقسام غير الإنتاجية لكن اهتمامهم هذا كان قاصرا فقط على المشكلات الفنية والإجرائية وإكسابه المراقبة دون أن يتناول وظائف الإدارة العليا. (السلمي، 1980، ص.71)

ويعتبر دارسوا نظرية الإدارة بصفة عامة هنري فايول كمؤسس لنظرية الإدارة الكلاسيكية ولا يرجع هذا إلى انه أول من يبحث في السلوك الإداري ولكن كونه أول من صنعه بطريقة منهجية.

فقد اعتقد أن الممارسة الإدارية الصحيحة تقع في أنماط معينة يمكن تحديدها وتحليلها ومن هذه الرؤية الأساسية استنبط مخطط تعليم متماسك للإدارة، بدا فيه بتقسيم وظائف التنظيم إلى ستة أنشطة يعتمد كل منها على الآخرين وهي: الأنشطة الفنية، الأنشطة التجارية، المالية، المحاسبية، الإدارية.

وقد انصب التركيز الأول لفايول على المجموعة الأخيرة من الأنشطة لأنه كان يرى بأنها أكثر الجوانب إهمالا وقد حدد للإدارة خمس وظائف وهي. التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، والرقابة.

وقد صاغ فايول أربعة عشر مبدأ في الإدارة وهي الأهم في نظره ولقد نادى بتطبيقها في أي منشأة أعمال بشيء من المرونة والتي تتلاءم مع كل منشأة فهي ليست جامدة بل متغيرة بحسب ما تقتضيه شروط العمل ورأى بان تطبيق هذه المبادئ يساهم بدرجة كبيرة في رفع الكفاءة الإنتاجية. (حرب، 2000، ص.68)

كما اهتم فايول بعملية الرقابة واعتبرها وظيفة هامة من وظائف الإدارة والتي تتجسد عن طريق عملية الإشراف حيث أوضح بأنه يجب أن تكون مصلحة العمال وأعمالهم تصب في مصلحة التنظيم وخاضعة له وما على العامل إلا الالتزام بالقواعد والقوانين البيروقراطية للتنظيم المحددة لعمله في مستوى معين كما أكد على ضرورة تلقي الفرد للأوامر في عمله من جهة وهذا ما ينص عليه مبدأ وحدة الأمر. (حرب، 2000، ص.68)

11- العلاقة بين الرقابة وتقييم الأداء:

يقول فايول أن الرقابة هي التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة المقررة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة.

ولذلك تعتبر الرقابة أحد الوظائف الإدارية الرئيسية التي يمكن عن طريقها التأكد من مدى تحقيق الأهداف بالكيفية المطلوبة.

وتمر عملية الرقابة بثلاثة مراحل أساسية تتمثل في:

1 تحديد معايير الأداء.

2 تجميع البيانات عن الأداء.

3 تقييم الأداء من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع وتحديد

الانحرافات وتحليلها واتخاذ الإجراءات التصحيحية لعلاج هذه الانحرافات.

يتضح مما سبق أن عملية تقييم الأداء تعتبر من أهم العمليات الإدارية لأنه بدونها لا

يمكن القيام بعملية الرقابة، فهي تمثل الشق الثاني في العملية الرقابية بعد وضع معايير

الأداء، ومن هنا يظهر انعكاس مباشر لوظيفة الرقابة وتقييم الأداء على كل الوظائف

الإدارية الأخرى، فبناءً على الرقابة وتقييم الأداء يتم إعادة التخطيط وهذا انعكاس للرقابة

على التخطيط.

وعن طريق الرقابة وتقييم الأداء تظهر عيوب التنظيم أو الخلل في إجراءات العمل

واللوائح ومن هنا يمكن إعادة التنظيم وعن طريق الرقابة وتقييم الأداء تظهر نواحي القصور

في التوجيهات الصادرة أو تعقدها أو عدم وجود الاتصال المزدوج بين الإدارة والعاملين أو عدم الفهم للسياسة والأوامر الإدارية الصادرة، وهنا يعاد النظر في سياسة التوجيه. (عبد المحسن، 2006.2005، ص.12)

وعن طريق الرقابة وتقييم الأداء تكشف نواحي القصور في إعداد القوى العاملة، بالزيادة أو بالنقص، أو وضع الأفراد في المكان غير المناسب الذي لا يتفق مع مؤهلاتهم أو خبرتهم العملية وهنا يحتاج الأداء إلى إعادة النظر في سياسات الأفراد، ومعنى ذلك أن لوظيفة الرقابة وتقييم الأداء انعكاس مباشر على جميع الوظائف الإدارية الأخرى وظهور التكامل بينهم جميعا. (عبد المحسن، 2005.2006، ص.13)

خلاصة:

يعتبر الأداء الوظيفي احد أهم الركائز الأساسية لإدارة الموارد البشرية والمنظمة، لأنه يمثل الترجمة الفعلية لكافة مراحل التخطيط في المنظمة، حيث يتم من خلاله تطبيق الخطط والسياسات التي رسمتها الإدارة لتحقيق أهدافها، لذلك فان تقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمة بمثابة عملية مستمرة ومصاحبة لتنفيذ الأنشطة والمهام والواجبات المكلفين به، فهو ضروري لتقدير الجهود المبذولة من طرفهم والوقوف على نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف لتصحيحها للوصول إلى معدلات الأداء المرضية والمقبولة التي أصبحت تشكل هاجسا وتحديا كبيرا ومشاركا بين المنظمات على اختلاف أحجامها ومهامها، للوقوف على حقيقة هذا الأداء ومعرفة العوامل التي تحدده وتؤثر فيه حتى تتمكن من تحقيق مستويات الأداء المطلوبة.



الفصل الرابع

البلدية

تمهيد

- 1 - تعريف البلدية
- 2 - التطور التاريخي للبلدية
- 3 - اختصاصات البلدية
- 4 - تعريف الإدارة الالكترونية
- 5 - أهداف الإدارة الالكترونية
- 6 - دواعي التحول نحو الإدارة الالكترونية

خلاصة

تمهيد:

اعتمد التنظيم الجزائري في تسيير الشؤون الإدارية على الإدارة المحلية المتمثلة في الولاية والبلدية، وأولى اهتماما واسعا للبلدية لقربها من المواطن، باعتبارها الجهاز التنظيمي الأساسي سياسيا وإداريا واجتماعيا في الدولة، فالبلدية هي مكان لممارسة الديمقراطية المحلية باعتبارها الخلية الأولى لامركزية الإدارة، وتعتبر البلدية نواة نظام الإدارة المحلية في الجزائر حيث مرت بمراحل عديدة سواء قبل الاستقلال أو بعده وعرفت تغيرات كثيرة في صلاحياتها من وقت لآخر ومن مرحلة لأخرى.

1- تعريف البلدية:

البلدية هي الخلية الأساسية في تنظيم البلد، فهي قريبة من المواطنين في حياتهم الاجتماعية بحيث تشكل القاعدة النموذجية للهيكل الإداري، وتتمتع بالشخصية المعنوية فهي شخص معنوي عام، شخص لامركزية. (حسين، 2007، ص.62)

ويعرف القانون البلدي 90-08 في مادته الأولى البلدية كالتالي: "البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتوجد بموجب قانون".

كما تعرف البلدية على أنها وحدة أو هيئة إدارية لامركزية إقليمية-محلية- في النظام الإداري الجزائري، بل هي الجهاز أو الخلية التنظيمية القاعدية، سياسيا وإداريا واجتماعيا وثقافيا. (عمر، 2002، ص.194).

وبذلك يمكن القول أن للبلدية والجماعات المحلية مبادئ عامة تقوم عليها تتمثل فيما يلي: (عبيد، 1987، ص.20)

1 **الاستقلالية:** وتعني تمتع الجماعات المحلية بقدر من الحرية في أدائها لأعمالها إلا أن هذا الاستقلال نسبي وليس مطلقا لأنه يتعلق فقط بالمجال التنفيذي وإلا تحولت هذه الاستقلالية إلى حكم محلي. وتبرز هذه الاستقلالية أكثر فأكثر في عدم تعيين المجالس المحلية التي يتم انتخابها من طرف المواطنين المحليين كما أن ماليتها تخضع ولو جزئيا إلى استقلالية محددة تبرز في ميزانياتها حيث تقوم بتحصيل الموارد الضرورية لتمويل نفقاتها المختلفة.

2 **المصالح المحلية :** إن السبب الرئيسي في وجود البلديات هو وجود مصالح معينة إدارية، اقتصادية، اجتماعية، ثقافية... الخ، يراد تحقيقها من أجل إشباع حاجات الأفراد المقيمين في إقليم معين، كان تكون مدينة أو مجموعة قرى معبر عنها في شكل بلدية.

وقد منح المشرع الجزائري من خلال قانون البلدية سلطات واسعة للبلدية لكنه ذكرها على سبيل الحصر وبموجب القانون. فقانون البلدية حدد اختصاصات المجلس المسير للبلدية وهو المجلس الشعبي البلدي في تحقيق التنمية الاقتصادية الاجتماعية والثقافية في المواد (135 - 199)

3 الرقابة: وهي نتيجة حتمية لتفويض السلطة للهيئات المحلية. وتتوعد الرقابة على البلدية في الجزائر حسب حجمها أي عدد سكانها، وتخضع إلى أنواع عديدة من الرقابات سواء داخلية من طرف أعضاء المجلس البلدي أو خارجية من طرف الوصاية الممثلة بوزارة الداخلية أو ممثلها من الوالي أو رئيس الدائرة، بالإضافة إلى مصادر خارجية أخرى مثل وزارة المالية ومجلس المحاسبة.

2- التطور التاريخي للبلدية:

إن البلدية باعتبارها مرفقا عاما تأثر بالإيديولوجية السائدة في فترة ما، فهو يتغير بتغير المكان والزمان، وتتنطبق هذه الملاحظة على الجزائر، فالبلدية في الجزائر عرفت عدة تغيرات، سواء تعلق الأمر بتسميتها أو نظام تسييرها وحتى هيئاتها.

2-1- مرحلة الاستعمار:

منذ احتلال الجزائر على يد المستعمر الفرنسي، عرف التنظيم الإداري بصفة عامة والتنظيم البلدي بصفة خاصة عدة مراحل، بحيث أن الاتجاه العام السائد آنذاك، هو ربط النظام الإداري الجزائري (المستعمر) بنظام مركزي قوي، لا يترك مجالاً فيها للنظام اللامركزي بالظهور إلا على نطاق ضيق جداً، حيث نجد أن المؤسسة العسكرية الفرنسية كان لها حضور قوي أمام الإدارة المدنية وذلك لوجود مناطق خاضعة للسلطة العسكرية، كما اعتمد المستعمر الفرنسي على تقسيم البلاد إلى أقاليم مدنية وأخرى عسكرية، تهدف إلى قهر الجزائريين وتجريدتهم من أملاكهم لفائدة المعمرين باستعمال القوة العسكرية، ومنذ عام 1844م أقام الاحتلال الفرنسي على المستوى المحلي هيئات إدارية عرفت بالمكاتب

العربية، مسيرة من طرف ضباط الاستعمار بهدف تمويل الجيش الفرنسي، وكانت هذه المكاتب تؤدي أساسا دورا قمعيا يتمثل في حفظ النظام واستيفاء الضرائب والعدل وإحصاء السكان والمخابرات.

وبعد الاستتباب النسبي للوضع في الجزائر عمدت السلطات الاستعمارية إلى تكييف وملائمة التنظيم البلدي تبعا للأوضاع والمناطق، فمنذ 1868م أصبح التنظيم البلدي للجزائر يتميز بوجود 3 أصناف من البلديات:

أ) **البلديات الأهلية:** لقد أقيمت في المناطق الأهلة بالسكان الجزائريين والتي يشرف على إدارتها أعوان الحاكم العام، حيث لسكانها أي دور في إدارتها أو تسييرها، وترتكز خاصة في مناطق الجنوب (الصحراء)، وفي بعض المناطق الصعبة والناحية في الشمال إلى غاية 1880. (بعلي، 2004، ص.36).

ب) **البلديات المختلطة:** وهي البلديات المشكلة من العنصر الأوربي والعنصر الوطني والتي تقع في الجنوب أين يقل العنصر الأوربي والمجالس البلدية به، ولا ينتخب الرئيس بل يتم تعيينه، ويحكم إنشاء هذه البلديات القانون الصادر في 08 فيفري 1937م، وقد أنشأ في مكان تلك البلديات عدة مراكز رئيسية انتزعت من اختصاصات القيادة، وأصبحت تدار بواسطة الأوربيين وحدهم. (زغود، 1984، ص.36)

ت) **البلديات الكاملة الصلاحيات:** تعرف بالبلديات ذات التصرف التام، وتوجد أساسا في أماكن ومناطق التواجد المكثف للأوربيين بالمدن الكبرى والمناطق الساحلية، وكانت هذه البلديات تدار من طرف مجلس بلدي ورئيسه، اللذان ينتخبان من طرف السكان المحليين بالبلدية. (زغود، 1984، ص.36)

2-2- مرحلة الاستقلال (بعد 1962):

لقد عانت الجزائر بعد الاستقلال مباشرة في حالة الفراغ الإداري نتيجة لانعدام الإطارات الجزائرية القادرة على تسيير الشؤون الإدارية، إضافة إلى العجز المالي، الشيء

الذي أدى إلى الإسراع في وضع حلول عاجلة للإصلاح الإداري الشامل، حيث حاول مجلس الثورة إعطاء قيمة حقيقية للبلدية كمؤسسة وتحديد مبادئها الأساسية، وذلك من خلال تقليص عدد البلديات وإعادة تنظيم أجهزتها لتسهيل عملية إدارتها وتسييرها (محيو، 1996، ص.163).

(أ) المرحلة الانتقالية: (من 1962م إلى 1967م)

عرفت هذه المرحلة أهم إجراء تمثل في الإصلاح الإقليمي للبلديات، حيث تندمج البلديات بعد أن كان عددها 1500 بلدي سنة 1962 م إلى 676 بلدية فقط في 16 ماي 1963م (لخضر، دون سنة، ص.11)، وعرفت هذه المرحلة بمرحلة التجميع.

(ب) مرحلة التفكير في إنشاء قانون البلدية: بعد التغيير السياسي الذي حصل في 19 جوان 1965م، جاء المرسوم 18 جانفي 1967 الذي اشتمل على ميثاق البلديات وتوضيح دور المجالس البلدية. (محيو، 1996، ص.182).

(ت) مرحلة قانون البلدية: 90-08 سنة 1990م هذه المرحلة كرسها الدستور 1989 م والذي اقر بتجسيد مبادئ الديمقراطية والسماح بالتعددية الحزبية، وبالتالي فالقانون القديم لم يكن في مستوى التغييرات التي عرفت الساحة السياسية، وتم إلغاء احتكار الحزب الواحد للمجالس الشعبية البلدية، واعتبر قانون البلدية الجديد محاولة من السلطات العليا لإعادة بناء النظام الإداري المحلي على أسس ديمقراطية وتعددية ولا مركزية (صلاح، 2002، ص.5).

(ث) مرحلة قانون البلدية 2011/10/11م: عرف هذا القانون أهمية بالغة من السلطات العليا في البلد التي حاولت سد نقائص القانون السابق 90-08 من خلال إصلاحات التي شملت الجماعات المحلية وإصلاح هياكل الدولة، وزيادة مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون المحلية الإقليمية التي تتناسب واحتياجاتهم في كل القطاعات كما ساهم هذا القانون في زيادة تمثيل المرأة في المجالس الشعبية البلدية وترقية حقوقها .

3- اختصاصات البلدية:

يمكن تحديد صلاحيات أو اختصاصات البلدية في العناصر التالية: (قاسم، 1988، ص.64).

3-1- الوظيفة الإدارية للبلدية:

وتتمثل أساسا في المحافظة على النظام العام المحلي في نطاق البلدية حيث بممارسة هذه السلطة تحقق البلدية خدمة المجتمع المحلي في المجال الإداري بطريقة محلية وتحمي مجتمعنا أيضا بسلطات محلية في مجال النظام العام، كما تقوم البلدية من خلال وظيفتها الإدارية بتطوير وتنسيق التجهيزات العمومية للقيام بمختلف المشاريع مثل بناء المدارس وتعبيد الطرق... الخ، وبذلك تتمكن البلدية من إشباع حاجيات المجتمع المحلي في جميع مجالات الأشغال العمومية بطريقة تتماشى مع الواقع المحلي وحاجياته.

3-2- الوظيفة الاقتصادية للبلدية:

يتمثل في تنمية الإقليم الذي تترع عليه اقتصاديا عن طريق ترك المبادرة الاقتصادية للبلدية من طرف الوصاية لإيجاد الحلول في أسرع وقت ممكن وذلك عن طريق الاستثمار وتنشيط الصناعات المحلية ودعم السياحة محليا... الخ، كما تساعد البلدية على تحقيق أهدافها المالية والمتمثلة في الموارد المالية المترتبة عن مزاولتها لمهمتها الاقتصادية مثل تحصيل الضرائب من المؤسسات الصناعة والزراعية وغيرها من المصادر المتواجدة على أراضيها.

3-3- الوظائف الاجتماعية والثقافية:

تحقق البلدية خدمة كبيرة للسكان المحليين في الميادين الاجتماعية والثقافية، فهي تقوم بمساعدة المحتاجين بمختلف أشكالهم وتعنتي بالمدارس وتهتم بنشر الثقافة ومحو الأمية وتأسيس مراكز الشباب وتجهيزها وإنشاء المكتبات وقاعات المطالعة وإيجاد الوسائل الثقافية والترفيهية للمواطنين.

3-4- وظيفة البلدية في الوقاية والنظافة والأمن:

يتمتع رئيس البلدية بسلطة حفظ الأمن والنظام العمومي في الشوارع والأسواق والأماكن العمومية لان البلدية مطالبة بالسهر على تسهيل تنقلات الأشخاص والأموال في شوارعها وإحيائها، كما تعمل البلدية على الوقاية مع الأمراض المختلفة والحفاظ على صحة مواطنيها بالتعاون مع مختلف المصالح المعنية عن طريق اتخاذ التدابير التي تراها مناسبة لذلك، كما توفر البلدية وسائل النظافة العامة للأحياء والشوارع والساحات سواء في جمع القمامة أو تخليصها من نفايات البناءات الفوضوية.

4 - تعريف الإدارة الإلكترونية:

تعرف الإدارة الإلكترونية " أنها استخدام للبيانات والمعلومات المتكاملة في توجيه سياسات وإجراءات عمل المنظمة، بهدف تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للتغيرات المتلاحقة داخليا وخارجيا" (اشتوي، 2003، ص.226)

كما عرفها نجم عبود نجم: "تلك العملية الإدارية القائمة على الإفادة من الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكة الأعمال والتخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمنظمة من اجل تحقيق الأهداف"(نجم، 2009، ص.157)

5 - أهداف الإدارة الإلكترونية: يمكن تلخيص أهداف الإدارة الإلكترونية في النقاط

التالية: (أحمد، 2009، ص.73)

- تقديم الخدمات للمستفيدين بصورة مرضية خلال 24 ساعة وطيلة أيام الأسبوع.
- تحقيق السرعة المطلوبة لانجاز العمل وبتكلفة مالية مناسبة.
- إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع متغيرات العصر التكنولوجي.
- تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية.
- الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث تنمية روح الإبداع والابتكار.

الحفاظ على امن وسرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدها.

6 - دواعي التحول نحو الإدارة الالكترونية:

إن دواعي تحول المؤسسات من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية تتمثل فيما

يلي: (العريشي، 2008، ص.35)

- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.
- القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.
- العجز عن توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.
- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.
- صعوبة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.
- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.
- ازدياد المنافسة بين العاملين على اتساع نطاق العمل.
- التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.
- ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.
- تقديم نماذج جديدة من الخدمات مثل التعلم الالكتروني، والذي يعني التعلم باستخدام الحاسبات الآلية وبرمجياتها المختلفة سواء على شبكات مغلقة أو شبكات مشتركة أو شبكات الانترنت وهو تعلم مرن مفتوح.
- الطابع الدولي أو العالمي للخدمات الالكترونية: حيث يتم تقديم الخدمات من خلال الوسائط الالكترونية(الانترنت) والتي لا تعرف الحدود المكانية أو الجغرافية.
- التعامل دون الكشف عن هوية المتعاملين.

خلاصة:

تعتبر البلدية النواة الرئيسية للتنمية المحلية باعتبارها قريبة من المواطن، وقد وضعت أساسا بهدف تسيير شؤون الأشخاص القاطنين بها، وتحسين وضعيتهم الاجتماعية والاقتصادية والصحية، وكذا ترقية المحيط الذي يعيشون في هـ، ولذلك تم إدراج الإدارة الإلكترونية، حيث أصبح الاعتماد عليها أحد الركائز المهمة التي تنطلق منها الإدارة الحديثة.



الفصل الخامس

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

1. الدراسة الاستطلاعية

2. الدراسة الأساسية

1.2 المنهج المستخدم

2.2 مجتمع وعينة الدراسة

3.2 أدوات جمع البيانات

4.2 التعريف بمجال الدراسة

5.2 الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

خلاصة.

تمهيد:

بعد استعراض الفصل الأول على مفاهيم أساسية للرقابة الإدارية والأداء الوظيفي وعمليات تقييم الأداء وطرق تقييم الأداء كوجه من أوجه الرقابة، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على عينة البلدية، ونبرز في ذلك أثر علاقة الرقابة الإدارية بالأداء الوظيفي ومستوى الرقابة الإدارية في إدارات الجماعات المحلية وأخذنا بلدية واحدة من أصل 47 بلدية في ولاية المسيلة "بلدية برهوم" كنموذج لإجراء الدراسة الميدانية. وستناول في هذا الفصل كل من مجتمع وعينة الدراسة، ومجالات البحث مع التطرق إلى توضيح المنهج المستخدم في الدراسة وكذا العينة وأدوات جمع البيانات والدراسة الاستطلاعية.

1- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة هامة من خطوات البحث العلمي، حيث يتمكن الباحث من خلالها معرفة مجال الدراسة كذلك تساعد في تحديد الأدوات والتقنيات الملائمة لإمكانية إجراء الدراسة، وقد تمت الدراسة الاستطلاعية في الفترة الممتدة بين 15 مارس إلى غاية 29 أبريل سنة 2021، وبعد الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة بلدية برهوم ولاية المسيلة، تم توزيع استبيان الدراسة على عينة من موظفي البلدية تم تحديدها بطريقة عشوائية بحيث بلغ عددها 20 موظف من المجتمع الذي يتكون من (70) موظف بالبلدية، وكان الهدف منها هو تجريب الأداة ومعرفة مدى صلاحيتها لقياس متغيري الدراسة.

-الخصائص السيكومترية:

1 -صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

يعرف الصدق الظاهري بأنه: " الإشارة إلى مدى قياس الاستبيان للغرض الذي وضع من اجله ظاهريا، ويتم التوصل إليه من خلال توافق تقديرات المحكمين والمختصين على درجة قياس الاستبيان للسمة (المتغير) والصدق الظاهري يقصد به المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعاتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله".(فرج،2007، ص.239)

ومن اجل إيجاد الصدق الظاهري عرضت الصورة الأولية للاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال علم النفس العمل والتسيير الموارد البشرية وعددهم (09)أساتذة لأخذ وجهات نظرهم وتمحورت مجمل آراء السادة المحكمين في حذف العبارات غير المناسبة وإضافة بعض العبارات التي من شأنها إثراء الاستبيان، حيث تم إجراء التعديلات المناسبة في إطار تحقيق أهداف المسطرة في البحث والإشكالية.

2- صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان):

تعتبر المصدقية والثبات من أهم الموضوعات التي تهتم الباحثين من تأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج، وترتبط المصدقية والثبات بالأدوات المستخدمة في البحث ومدى قدرتها على قياس المراد قياسه ومدى دقة القراءات المأخوذة من تلك الأدوات، وبالتالي قبل أن يقوم الباحث بطباعة أداة جمع البيانات في صورتها النهائية، ينبغي عليه أن يقوم باختبارها لتحديد نقاط الضعف فيها وتصحيحها قبل استعمالها في عملية استقصاء الآراء من المستجوبين، حيث يتم التأكد من مدى صلاحيتها بطرق عديدة كأن يتم اختبارها على عينة من الأفراد مختارة عشوائياً ومتشابهة في خصائصها مع مجتمع البحث، كما أن هذا الإجراء المتمثل في الاختبار الميداني للأداة لا يغني عن عرضها على المشرف على البحث وبعض الخبراء والباحثين الأكفاء في هذا الشأن للتعرف على وجهات نظرهم إلى جانب أنه من المهم كذلك أن يقوم الباحث بقياس الثبات للتأكد من جودة قائمة الاستقصاء. (طويطي، 2018، ص.141)

وبعدما تمت صياغة الاستبيان في شكله النهائي قمنا بإجراء الدراسة تجريبية للاستبيان على العينة الاستطلاعية، تضمن (20) فرداً وتم إخضاع نتائج إجاباتهم لاختباري الصدق (صدق الاتساق الداخلي للعبارات الاستبيان والصدق البياني لمحاول الاستبيان) والثبات كما يلي:

أولاً/ صدق وثبات استبيان الرقابة الإدارية:

تم التحقق الأولي من نتائج الثبات والصدق بالنسبة لهذا الاستبيان والذي أفرز النتائج

التالية:

1-الصدق: الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق هذا الاستبيان عن طريق حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ثم بين درجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبيان ككل، كما يلي:

1 1 تقدير الارتباطات بين العبارات والمحاور التي تنتمي إليها:

1.الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور الملاحظات الشخصية:

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية لمحور (الملاحظات الشخصية) بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور الملاحظات الشخصية مع درجته الكلية

العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 1	0.718**	العبارة 5	0.629**
العبارة 2	0.812**	العبارة 6	0.879**
العبارة 3	0.795**	العبارة 7	0.524*
العبارة 4	0.773**	الارتباط دال عند (0.01)**	
* الارتباط دال عند (0.05)			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت أغلبها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (6) عبارات حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,87) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (6) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,62) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (5) والدرجة الكلية لمحور ككل، في حين نجد أن عبارة واحدة فقط وهي (7) جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وعموماً

يمكن القول بأن المحور الأول (الملاحظات الشخصية) صادق لأن كل عباراته تتسق فيما بينها وبين المحور التي هي فيه.

2. الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور وضوح القواعد:

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية لمحور (وضوح القواعد) بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور وضوح القواعد مع درجته الكلية

العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 8	0.548*	العبارة 12	0.782**
العبارة 9	0.886**	العبارة 13	0.568**
العبارة 10	0.711**	العبارة 14	0.638**
العبارة 11	0.470*	الارتباط دال عند (0.01)**	
* الارتباط دال عند (0.05)			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت أغلبها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (4) عبارات حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,88) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (9) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,63) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (14) والدرجة الكلية لمحور ككل، في حين نجد أن عبارتين فقط وهما (8 ، 11) جاءت دالتين عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وعموماً يمكن القول بأن المحور الثاني (وضوح القواعد) صادق لأن كل عباراته تتسق فيما بينها وبين المحور التي هي فيه.

الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور الإشراف الإداري:

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية لمحور (الإشراف الإداري) بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور الإشراف الإداري مع درجته الكلية

الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات
0.659**	العبارة 19	0.911**	العبارة 15
0.722**	العبارة 20	0.782**	العبارة 16
0.810**	العبارة 21	0.760**	العبارة 17
الارتباط دال عند (0.01)**		0.850**	العبارة 18
* الارتباط دال عند (0.05)			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (7) عبارات حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,91) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (15) والدرجة الكلية للمحور ككل و (0,65) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (19) والدرجة الكلية لمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن المحور الثالث (الإشراف الإداري) صادق لأن كل عباراته تتسق فيما بينها وبين المحور التي هي فيه.

3. الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور التقارير الإدارية:

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية لمحور (التقارير الإدارية) بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (04) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور التقارير الإدارية مع درجته الكلية

العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 22	0.852**	العبارة 26	0.853**
العبارة 23	0.747**	العبارة 27	0.691**
العبارة 24	0.871**	العبارة 28	0.816**
العبارة 25	0.867**	الارتباط دال عند (0.01)**	
* الارتباط دال عند (0.05)			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (7) عبارات حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,87) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (24) والدرجة الكلية للمحور ككل و (0,69) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (27) والدرجة الكلية لمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن المحور الرابع (التقارير الإدارية) صادق لأن كل عباراته تتسق فيما بينها وبين المحور التي هي فيه.

3- تقدير الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للاستبيان ككل:

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبيان ككل بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (05) يوضح مصفوفة ارتباطات محاور استبيان الرقابة الإدارية مع درجته الكلية

المحاور	الاستبيان ككل	المحاور	الاستبيان ككل
المحور الاول	0.801**	المحور الثالث	0.900**
المحور الثاني	0.509*	المحور الرابع	0.746**
** الارتباط دال عند ألفا (0.01)			
* الارتباط دال عند (0.05)			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) حيث قدر معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للمحور الأول (الملاحظات الشخصية) مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل (0.80)، وبالنسبة لارتباط الدرجة الكلية للمحور الثاني (وضوح القواعد) مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل (0.50)، وبالنسبة لارتباط الدرجة الكلية للمحور الثالث (الإشراف الإداري) مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل (0.90)، وبالنسبة لارتباط الدرجة الكلية للمحور الرابع (التقارير الإدارية) مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل (0.74)، وعموماً يمكن القول بأن هذا الاستبيان صادق لأن كل محاوره تتسق فيما بينها وبين الاستبيان ككل.

4 الثبات: التناسق الداخلي (ألفا كرونباخ):

تم حساب ثبات هذا الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي بمعامل ألفا كرونباخ والتي تقوم على أساس تقدير معدل ارتباطات العبارات فيما بينها ككل كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (06) يوضح ثبات استبيان الرقابة الإدارية عن طريق ألفا كرونباخ

أبعاد الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
البعد الأول (الملاحظات الشخصية)	0.836	7
البعد الثاني (وضوح القواعد)	0.772	7
البعد الثالث (الإشراف الإداري)	0.878	7
البعد الرابع (التقارير الإدارية)	0.910	7
الاستبيان ككل	0.909	28

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل ألفا كرونباخ والذي قدر بالنسبة للبعد الأول (0.83)، وبالنسبة للبعد الثاني (0.77)، وبالنسبة للبعد الثالث (0.87)، وبالنسبة للبعد الرابع (0.91)، وبالنسبة للاستبيان ككل (0.90)، يمكن القول بأنها قيم تدل على أن هذا الاستبيان يتمتع بالثبات عالي، حيث نلاحظ أن كا القيم جاءت موجبة وأن هناك انسجام وترابط بين عبارات هذا الاستبيان يتعدى (0.50) ويكاد يصل إلى الارتباط التام (1).

ثانيا/ صدق وثبات استبيان الأداء الوظيفي:

تم التحقق الأولي من نتائج الصدق والثبات بالنسبة لهذا الاستبيان والذي أفرز النتائج التالية:

1- الصدق: الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق هذا الاستبيان عن طريق حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للاستبيان ككل، كما يلي:

الجدول رقم (07) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات استبيان الأداء الوظيفي مع درجته الكلية

العبارات	الدرجة الكلية الاستبيان	العبارات	الدرجة الكلية الاستبيان
العبارة 1	-0.306**	العبارة 9	0.523**
العبارة 2	0.530**	العبارة 10	0.677**
العبارة 3	0.456**	العبارة 11	0.529**
العبارة 4	0.650**	العبارة 12	0.588**
العبارة 5	0.727**	العبارة 13	0.575**
العبارة 6	0.703**	العبارة 14	-0.350**
العبارة 7	0.703**	العبارة 15	-0.350**
العبارة 8	0.703**	** الارتباط دال عند (0.01)	
* الارتباط دال عند (0.05)			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت أغلبها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (12) عبارة حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,86) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (8) والدرجة الكلية للاستبيان ككل و(0,56) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (15) والدرجة الكلية للاستبيان ككل، في حين نجد أن هناك ثلاث عبارات فقط وهم (3، 4، 10) جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وعموماً يمكن القول بأن استبيان (الأداء الوظيفي) صادق لأن كل عباراته تتسق فيما بينها وبين المحور التي هي فيه.

1 الثبات: التناسق الداخلي (ألفا كرونباخ):

تم حساب ثبات هذا الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي بمعامل ألفا كرونباخ والتي تقوم على أساس تقدير معدل ارتباطات العبارات فيما بينها ككل كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (08) يوضح ثبات استبيان الأداء الوظيفي عن طريق ألفا كرونباخ

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الاستبيان ككل
15	0.874	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل ألفا كرونباخ والذي قدر بالنسبة للاستبيان ككل (0.87)، يمكن القول بأنها قيمة تدل على أن هذا الاستبيان يتمتع بالثبات جيد، حيث نلاحظ أنها قيمة موجبة وأن هناك انسجام وترابط بين عبارات هذا الاستبيان يتعدى (0.50) ويكاد يصل إلى الارتباط التام (1).

2 - الدراسة الأساسية:

1.2 المنهج المستخدم في الدراسة:

في ضوء ما تهدف إليه هذه الدراسة من تقصي للعلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي فإنه تم اختيار المنهج الوصفي لمعالجة موضوع الدراسة وذلك لأنه المنهج المناسب لها والذي نعتمد فيه على وصف وتحليل موضوع الدراسة بدقة وموضوعية كما يهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين المتغيرات.

أن المهمة الجوهرية للبحث الوصفي هي أن يحقق الباحث فهما أفضل للظاهرة موضوع البحث حتى يتمكن من تحقيق تقدم كبير في حل المشكلة.

2.2 مجتمع وعينة في الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي بلدية برهوم-بالمسيلة- والذي يبلغ عددهم (70) موظف بالبلدية حيث تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية والتي كانت مكونة من (50) موظف ببلدية برهوم، تم توزيع الأداة عليهم.

3-2 أداة جمع البيانات(الاستبيان):

اشتملت الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة على استبيان من أجل تيسير إجراءات الدراسة الميدانية والحصول على البيانات وجمعها وتحليلها لاستكمال الجانب الميداني للدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات وروعي في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضا الدراسات السابقة ومدى وضوح أسئلة وعبارات الاستبيان لتمكن أفراد العينة المستجوبين من الإجابة عنه بكل بموضوعية بالإضافة إلى آراء والاقتراحات بعض الأساتذة المحكمين في ذلك للاستفادة من معلومات تساهم في تصميم الاستبيان وهذا من أجل التأكد من أنها تقيس فعلا ما وضعت لقياسه ومدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات الاستبيان، ومدى شمولها لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، تم الأخذ بوجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم في تعديل الاستبيان حيث تم إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى لتحسين أداة الدراسة وخلصنا في النهاية إلى بناء الاستبيان متكون من 39 عبارة وتضمن الاستبيان:

♦ المحور الأول: يتعلق بالمتغير المستقل المتمثل في قياس الرقابة الإدارية، والذي احتوى

على (28) عبارة وقسمت على (04) أبعاد كما يلي:

البعد الأول: ويمثل: الملاحظات الشخصية احتوى على (07) عبارات.

البعد 02: ويمثل وضوح القواعد احتوى على (07) عبارات.

البعد 03: ويمثل الإشراف الإداري احتوى على (07) عبارات.

البعد 04: ويمثل التقارير الإدارية احتوى على (07) عبارات.

♦ المحور الثاني: يتعلق بالمتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي والذي احتوى على (15) عبارة.

تم الاعتماد على مقياس الثلاثي، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية: (دائماً، أحياناً، أبداً) وتمثل رقمياً (1،2،3). لإعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة على عبارات الاستبيان.

2-4- الحدود الزمانية والمكانية للدراسة:

1. **المجال المكاني:** البعد المكاني للدراسة هو المنطقة التي سيستخدمها الباحث لإجراء البحث الميداني وأخذ عينة الدراسة، أجريت الدراسة الميدانية ببلدية برهوم، تقع بلدية برهوم في الجهة الشرقية الشمالية لولاية المسيلة على بعد 50 كلم من مقر الولاية، يحدها من الشمال بلدية دهاينة ومن الجنوب بلدية عين الخضراء، ومن الشرق بلدية مقرة ومن الغرب بلدية أولاد عدي لقبالة، وتعتبر بوابة من الجهة الشرقية للولاية من خلال الطريق الوطني رقم 40، تتربع على مساحة قدرها 11961 هكتار

الهيكل التنظيمي لبلدية برهوم:

أولاً: المصالح الإدارية

1 +الأمانة العامة

تعتبر الأمانة العامة الركيزة الأساسية في البلدية إذ تلعب دور المنسق والمنشط لجميع مصالح البلدية ويسيرها الأمين العام وتضم ثلاث مصالح.

2 مصلحة المصالح المشتركة وتسيير شؤون رئاسة المجلس: وتضم

أولاً: مكتب المصالح المشتركة: هو مكتب مكلف بالبريد سواء الداخل أو الخارج وتبليغه إلى المديرية المعنية أو المصلحة المعنية.

ثانياً: مكتب تسيير الأرشيف: مهامه تسيير وتنظيم أرشيف البلدية.

ثالثا: مكتب تسيير شؤون المجلس (الأمانة الخاصة): يقوم هذا المكتب بتسيير عمل المجلس إذ يقوم بتحرير المداولات التي صادق عليها المجلس وإرسالها إلى الوصاية وتحضير استدعاءات أعضاء المجلس وتسيير اجتماع اللجان وتسجيل حضور وغياب الأعضاء وكذا الوكالة من إلى أعضاء المجلس الشعبي البلدي.

3 مصلحة المنازعات والشؤون القانونية:

تتكفل بمتابعة النزاعات التي تكون البلدية طرفا فيها أمام القضاء واستقبال الطعون والشكاوى ومن أكثر النزاعات المطروحة نزاعات عقارية.

ثانيا: مصلحة التنظيم والشؤون الاجتماعية

مصلحة التنظيم والشؤون العامة: وتضم:

- أ/ مكتب التنظيم والشرطة العامة(حركة السيارات): مكلف بضمان السير الحسن لحركة دخول وخروج السيارات والمصادقة على وثائق الخاصة بالسيارات بعد التحقق من جميع الوثائق والمعطيات المقدمة من قبل المواطنين.
- ب/ مكتب الحالة المدنية: وهو مقسم إلى 03 فروع بالنسبة لبلدية برهوم فالأول مخصص لتسجيل عقود الزواج وكذا عقود الطلاق والثاني مخصص لتسجيل المواليد والوفيات بإضافة إلى الشبابيك التي تتولى الخدمات العامة من استخراج مختلف وثائق الحالة المدنية.
- ج/ مكتب رخصة السياقة: يقوم بدراسة ملفات رخص السياقة المقدمة من قبل المواطنين ومنح رخص السياقة.
- د/ المصلحة البيومترية: تقوم بدراسة ملفات طالبي بطاقة التعريف البيومترية وجواز السفر وتسليمها لأصحابها بعد القيام بإجراءات التسجيل وكذلك تقديم الشهادات الإدارية الخاصة ببطاقات التعريف الوطنية في حالة طلبها من طرف المواطنين.

هـ/ مكتب الشؤون الاجتماعية: يتكفل بدراسة والتنسيق بين الضمان الاجتماعي بفة المعوزين والمعاقين و عقود الشباب وكذا تسجيل المواطنين في قفة رمضان ودراسة الملفات الخاصة بالجمعيات

و/ مكتب الانتخابات والإحصاء: يقوم بعملية التسجيل والشطب من القوائم الانتخابية في إطار المراجعة الانتخابية العادية والاستثنائية والتحضير لعملية الانتخابات وكذا إحصاء الشباب للخدمة الوطنية.

ر/ الفروع الإدارية: يوجد ببلدية برهوم فرعان يقومان باستخراج مختلف الوثائق الخاصة بالحالة المدنية

ثالثا: مديرية الشؤون الإدارية والمالية:

تتكون من 03 مصالح

1 مصلحة الميزانية والعمليات المالية: تتكون من ثلاث مكاتب

أ/ مكتب الميزانية والحساب الإداري : يتولى هذا المكتب إعداد الميزانية الأولية والميزانية الإضافية والحساب الإداري.

ب/ مكتب العمليات المالية: هو مكلف بالعمليات المالية في إطار تنفيذ الميزانية.

2- مصلحة تسيير الموظفين: تقوم بتسيير الحياة المهنية للموظفين ويقوم بإعداد كشوفات أجور موظفي البلدية والمنح والتعويضات الخاصة بهم ويسهر على حركة والتعداد والتكوين بالنسبة لموظفي البلدية.

ث/ مصلحة ممتلكات البلدية : تقوم بجرد وإحصاء ممتلكات البلدية من خلال مسك سجل ممتلكات البلدية ومتابعة كل إيرادات البلدية.

رابعا: المصالح التقنية:

01 مديرية الصفقات والمتابعة والتعمير:

(أ) مصلحة الصفقات: تتولى إعداد دفاتر الشروط للمشاريع ومختلف الإعلانات والإجراءات المتعلقة بالصفقات وذلك بالتنسيق مع اللجنة البلدية للصفقات.

(ب) مصلحة المتابعة: تتولى المتابعة الميدانية في مدى تقدم إنجاز المشاريع التنموية للبلدية والأشغال العمومية.

ثالثا: مديرية الصيانة العامة والوسائل والبيئة:

مكلفة بصيانة كل الممتلكات التابعة للبلدية من عقارات ومنقولات وتصلح الأعطاب التي تصيب العتاد أو حتى مقر البلدية وباقي المقرات كما تتولى تجهيز البلدية وتزويدها بمختلف احتياجاتها من العتاد ومواد الترميم والصيانة والإشراف على اقتناء لوازم الإنارة العمومية وغيرها وتسيير حظيرة البلدية عبر المصالح التالية:

3 مصلحة الصيانة العامة: تتولى متابعة الصيانة وتصلح الإنارة العمومية وتسيير

الحراس والنظافة لمقرات البلدية والمساجد والمدارس والمقابر وصيانة الكهرباء.

4 مصلحة الوسائل العامة: تتولى متابعة الميكانيك العامة والتلحيم بالإضافة إلى مخزن

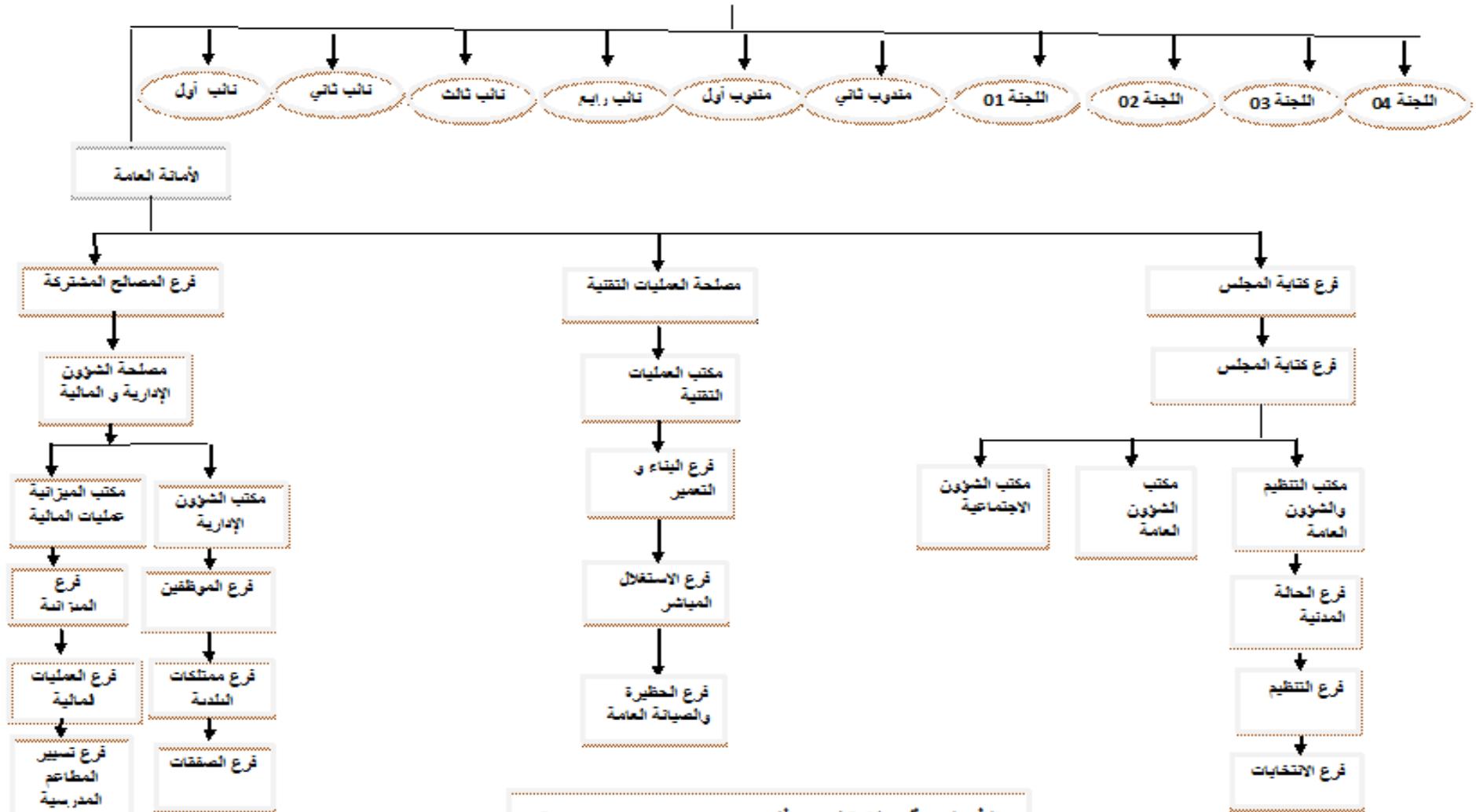
قطاع الغيار والوقود ومخزن المواد العامة والكهرباء وتسيير المحشر والتموين.

5 مصلحة البيئة والصحة: تتولى متابعة المخططات البيئية والترخيصات للنشاطات

المنظمة وكذلك التنظيم الصحي والوقاية ومكافحة الأمراض والأوبئة.

مصلحة النظافة والمساحات الخضراء: تتكفل بمتابعة مخطط النظافة العمومية للبلدية وسقي

المساحات الخضراء.



الشكل رقم (01): يمثل مخطط تنظيمي لهيكل البلدية

2. المجال الزمني: تم إجراء هذه الدراسة ببلدية برهوم خلال الفترة الممتدة من: 15 مارس إلى غاية 29 أبريل 2021.

3. المجال البشري: هو عدد أفراد العاملين بالمؤسسة والذين أجريت عليهم الدراسة، ويبلغ عدد موظفي بلدية برهوم 70 موظف، وأجريت الدراسة على عينة عددها (50) موظف بالبلدية.

2-5- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية كما يلي:

01- اختبار الصدق والثبات: بالاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات ومعامل الارتباط بيرسون لقياس الصدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

02- المتوسط الحسابي: وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات كل محور وأبعاده.

03- الانحراف المعياري: وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو بعد، والتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، وبيوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية وجودة، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي بينها.

04- معامل الارتباط بيرسون (Correlation de Pearson) :

الزغبى، 2012، ص. 3279)

ويستخدم لقياس اتجاه وقوة العلاقة الخطية بين المتغيرين ومن خلال الاختبار

الإحصائي (في نماذج الانحدار الخطي) لقيمة معامل الارتباط يمكن إقرار أو عد

إقرار وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. وتقع قيمة معامل

الارتباط بين $1-$ إلى $1+$ وهذه القيمة تدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين، فإذا كنت القيمة كبيرة كافية بغض النظر عن الإشارة فإن العلاقة بين المتغيرين قوية، أما إشارة معامل الارتباط فإنها تدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت الإشارة موجبة فإن زيادة قيم أحد المتغيرات ترافقها زيادة في المتغير الأخر أي العلاقة بينهما طردية والعكس صحيح، أي أن العلاقة عكسية

خلاصة:

تناول هذا الفصل الإجراءات الميدانية للدراسة الحالية، حيث قمنا ببناء الاستبيان بناء على الجاني النظري وبالاستناد إلى الدراسات السابقة وطبقت على عينة استطلاعية من أجل دراسة مدى صدق العبارات الاستبيان وما مدى ثبات الأداة، حيث توصلنا إلى أن الاستبيان يتمتع بالمصداقية والثبات في جميع محاور ومجالاته وعباراته، وهذا ما أهله للاستخدام لأغراض الدراسة الأساسية وباستخدام المنهج الوصفي سيتم تحليل البيانات العينة الأساسية واختبار الفرضيات الدراسة في الفصل التطبيقي الموالي. ومناقشة نتائجها



الفصل السادس

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد:

- 1 - التحقق من شرط التوزيع الطبيعي للبيانات
 - 2 عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية العامة
 - 3 عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضيات الفرعية
 - 3 1 عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى
 - 3 2 عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية
 - 3 3 عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة
 - 3 4 عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة
 - 3 5 عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الخامسة
 - 3 6 عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية السادسة
- خلاصة الفصل.

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الاستطلاعية، سنتناول في هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الأساسية وتحليلها وذلك بمعالجة البيانات بالأساليب الإحصائية المناسبة، وتمحورت فرضيات الدراسة في دراسة العلاقة الارتباطية بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

1-التحقق من شرط التوزيع الطبيعي للبيانات:

قبل البدا في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة والملائمة وجب أولاً التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة الحالية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (9) يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة

القرار	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			المتغيرات
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الإحصاءات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الإحصاءات	
دال	0.010	50	0.937	0.015	50	0.140	الرقابة الإدارية
دال	0.019	50	0.944	0.001	50	0.170	الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال المعطيات المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على قيم اختبار

كولموغروف سميرونوف وكذا اختبار شبيرو ويلك أن كل القيم بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة وهي الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) مما يجرننا إلى القول بأن بيانات هاته المتغيرات تتوزع توزيعاً غير طبيعياً وبالتالي فإن كل الأساليب الإحصائية التي ستستخدم في المعالجة هي أساليب لا بارامترية كما هو موضح في الجدول رقم (09).

2- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية العامة:

نصت الفرضية العامة لهذه الدراسة على: " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية"، وللتحقق من صحة هذه الفرضية

تم اللجوء إلى استخدام معامل سبيرمان وذلك بعد التحقق من خطية العلاقة، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية :

الجدول رقم (10): يوضح العلاقة الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي

Rho de Spearman		الأداء الوظيفي	القرار
الرقابة الإدارية	معامل الارتباط	0.393**	** الارتباط دال عند $(\alpha=0,01)$.
	مستوى الدلالة	0.005	
	حجم العينة	50	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول رقم (10) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط سبيرمان بين درجات أفراد عينة الدراسة في استبيان (الرقابة الإدارية) ودرجاتهم في (الأداء الوظيفي) بلغ (0.39) وهي قيمة متوسطة نوعاً ما وموجبة، ويعني هذا أن الارتباط بين درجات (الرقابة الإدارية) ودرجات (الأداء الوظيفي) لدى أفراد عينة الدراسة هو ارتباط طردي، أي أن كل زيادة في درجات الأفراد في (الرقابة الإدارية) تقابلها زيادة في درجاتهم في استبيان (الأداء الوظيفي) والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا $(\alpha=0,01)$ ، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي فإن هذه النتيجة أتت مؤيدة لفرضية البحث العامة القائلة بـ **توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية** ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

يمكن تفسير نتيجة الفرضية التي دلت على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة والأداء لدى عمال المجالس الشعبية إلى أن الرقابة تؤثر في توجه السلوك بالطريقة المرغوبة بما يكفل تحقيق الأهداف ورفع الأداء وهذا ما أشارت إليه دراسة

إيمان محامدية (2008) التي بينت ارتباط الرقابة الإدارية بالأداء داخل المؤسسات. الاختلاف يكمن في المجال الزمني والمكاني، حيث كان فارق المجال الزمني ب 5 سنوات عن الدراسة الحالية أما بالنسبة للمجال المكاني للدراسة أجريت في مركب تمبيع الغاز الطبيعي وهي مؤسسة ذات طابع اقتصادي، بينما الدراسة الحالية أجريت في مؤسسة عمومية خدمتية.

كما بين فايول في نظرية "إن الرقابة هي التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة بان الرقابة تمر بثلاث مراحل تحديد الأداء وجمع بيانات الأداء تقييم الأداء كما تكمن العلاقة بين الرقابة والأداء في الكشف عن نواحي القصور والنقص، أيضا تحديد الخلل في الإجراءات واللوائح في التنظيم لان من خلال مراقبة الأداء تساعد في سياسة التوجيه في المؤسسات." (عبد المحسن، 2006.2005، ص.12)

وبصفة عامة أصبحت سمات إدارة الموارد البشرية الناجحة تعتمد على التخطيط والتنظيم الجهاز الرقابي كعامل من عوامل النجاح للقطاعين العام والخاص، ذلك لان ضعف الرقابة الإدارية وتراجعها في جميع مراحل العملية الإدارية يؤدي إلى تدني أداء العاملين وضعف في الكفاءة. وتعتبر الرقابة علاج وقائي يحمي الأداء والإدارة.

3- عرض وتحليل نتائج الفرضيات الفرعية

3 1 - عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى لهذه الدراسة على: " وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الملاحظات الشخصية و الأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية "، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم اللجوء إلى استخدام معامل سبيرمان، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية :

الجدول رقم (11) يوضح العلاقة الملاحظات الشخصية والأداء الوظيفي

القرار	الأداء الوظيفي	Rho de Spearman	
		معامل الارتباط	الملاحظات الشخصية
** الارتباط دال عند $(\alpha=0,01)$.	0.392**	مستوى الدلالة	حجم العينة
	0.005		
	50		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول رقم (11) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط سبيرمان بين درجات أفراد عينة الدراسة في بعد (الملاحظات الشخصية) ودرجاتهم في (الأداء الوظيفي) بلغ (0.39) وهي قيمة متوسطة نوعا ما وموجبة، ويعني هذا أن الارتباط بين درجات (الملاحظات الشخصية) ودرجات (الأداء الوظيفي) لدى أفراد عينة الدراسة هو ارتباط طردي، أي أن كل زيادة في درجات الأفراد في (الملاحظات الشخصية) تقابلها زيادة في درجاتهم في استبيان (الأداء الوظيفي) والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا $(\alpha=0,01)$ ، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي فإن هذه النتيجة أتت مؤيدة لفرضية البحث الأولى القائلة بـ توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الملاحظات الشخصية و

الأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

توصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة بين الملاحظات الشخصية والأداء الوظيفي لدى الموظفين البلدية، وذلك من خلال قيام المشرف برصد سلوكيات الموظفين لتأكد من سير العمل الطبيعي والمتوقع والحرص على الأداء الجيد في تأدية المهام، أشارت دراسة سودي عائشة (2011) إلى تقييم أداء الموظفين وتحسين أدائهم من خلال اعتماد على نظام درجات وتكييف معايير التتقيط مع طبيعة المنصب. واختلفت هذه الدراسة الحالية من حيث العينة حيث ضمت عمال وموظفي وممرضي المؤسسة الاستشفائية في حين الدراسة الحالية ضمت موظفي وعمال البلدية.

كما أن العلاقة بين الملاحظات الشخصية والأداء توفر تغذية عكسية بحيث يمكننا من التعرف على السلبيات والانحرافات وتساعد على تصحيح الأخطاء وبالتالي تحقيق الأهداف.

وهذا ما أكده فريد يريك تايلور والذي يعد رائد نظرية الإدارة العلمية التي قامت على عدد من المبادئ للوصول إلى تحقيق الكفاية الإنتاجية باعتمادها الأسلوب العلمي في اختيار العمال والطريقة العملية في سير عملية العمل، من خلال تطبيقها لمبدأ الحركة والزمن والذي يقوم عن استبعاد كل الحركات الزائدة وتحديد الوقت اللازم لكل حركة لتحسين الأداء وزيادة الإنتاج في اقل وقت ممكن. واعتمد تايلور في الوصول إلى هذا على الرقابة والضبط الصارم وهذا بتصنيف نظام الإشراف وجعله على أساس رجل لرجل بمعنى أن كل رجل شخصيا يشرف عليه ويراقب أدائه.(السلمي، 2001، ص 67)

3 2 - عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الأولى لهذه الدراسة على: " توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين وضوح القواعد والأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية "، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم اللجوء إلى استخدام معامل سبيرمان وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية :

الجدول رقم (12) يوضح العلاقة وضوح القواعد والأداء الوظيفي			
القرار	الأداء الوظيفي	Rho de Spearman	
** الارتباط دال عند $(\alpha=0,01)$.	0.443**	معامل الارتباط	وضوح القواعد
	0.001	مستوى الدلالة	
	50	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول رقم (12) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط سبيرمان بين درجات أفراد عينة الدراسة في بعد (وضوح القواعد) ودرجاتهم في (الأداء الوظيفي) بلغ (0.44) وهي قيمة متوسطة وموجبة، ويعني هذا أن الارتباط بين درجات (وضوح القواعد) ودرجات (الأداء الوظيفي) لدى أفراد عينة الدراسة هو ارتباط طردي، أي أن كل زيادة في درجات الأفراد في (وضوح القواعد) تقابلها زيادة في درجاتهم في استبيان (الأداء الوظيفي) والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا $(\alpha=0,01)$ ، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي فإن هذه النتيجة أتت مؤيدة لفرضية البحث الثانية القائلة بـ **توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين وضوح القواعد والأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.**

- توصلت نتائج هذه الدراسة إن اعتماد المشرفون على وضوح التعليمات والقواعد يؤدي إلى التحكم والدقة في العمل والحرص على تنفيذ القوانين الصادرة من الإدارة يؤدي إلى التزام والصرامة في العمل هذا ما توصلت إليه نتائج دراسة إيمان محامدية (2008) حيث توصلت إلى أن اغلب أفراد العينة يقرون بالالتزام باللوائح التنظيمية وهو ما يدل على انضباط العمال وإحساسهم بالمسؤولية، وكلما كانت اللوائح التنظيمية واضحة فالعمال لا يجدون صعوبات في تطبيقها وفهمها ويؤدي إلى التحكم والدقة في العمل، وكذلك دراسة عبد الوهاب محمد جبين (2009) والتي نصت على اعتماد الإدارات على مؤشرات واضحة للجميع في عملية تقييم الأداء العمال . كما أن هناك توافق كبير بين عنصرين وضوح القواعد والأداء وذلك من خلال اتخاذ الإجراءات اللازمة، فوضوح اللوائح التي تساعد على المتابعة وتنفيذ العمل وتشخيص الانحرافات والكشف عن صحة العمل وأهدافه، وهذا ما أكده فيبر حيث ركز على ضرورة تحديد وكتابة القواعد والإجراءات الرسمية التي تحكم سلوك الأفراد والمجموعات والكفيلة بفرض نظام ثابت يخضع له أعضاء المؤسسة كافة.(بلوط،2005، ص.86)

كما يرى أيضا أن تقسيم العمل أمرا ضروريا لإمكانية تخصص العاملين في أجزاء معينة لزيادة الخبرة والتطبيق السليم بما يتلائم ومصلحة العمل ومما يؤدي بالتالي من رفع مستوى الأداء واكتساب المهارة.(حرب، 2000، ص.62)

3 3 - عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الثالثة:

نصت الفرضية الثالثة لهذه الدراسة على: " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإشراف الإداري والأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية " ، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم اللجوء إلى استخدام معامل سبيرمان وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية :

الجدول رقم (13) يوضح العلاقة الإشراف الإداري والأداء الوظيفي

القرار	الأداء الوظيفي	Rho de Spearman	
* الارتباط دال عند $(\alpha=0,05)$.	0.322*	معامل الارتباط	الإشراف الإداري
	0.023	مستوى الدلالة	
	50	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

- من خلال الجدول رقم (13) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط سبيرمان بين درجات أفراد عينة الدراسة في بعد (الإشراف الإداري) ودرجاتهم في (الأداء الوظيفي) بلغ (0.32) وهي قيمة متوسطة نوعاً ما وموجبة، ويعني هذا أن الارتباط بين درجات (الإشراف الإداري) ودرجات (الأداء الوظيفي) لدى أفراد عينة الدراسة هو ارتباط طردي، أي أن كل زيادة في درجات الأفراد في (الإشراف الإداري) تقابلها زيادة في درجاتهم في استبيان (الأداء الوظيفي) والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا $(\alpha=0,05)$ ، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي فإن هذه النتيجة أتت مؤيدة لفرضية البحث الثالثة القائلة بـ وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإشراف الإداري والأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

- يمكن تفسير نتيجة هذه الفرضية بأن لرقابة الإدارية وسائل تؤثر على الأداء منها أسلوب الإشراف الذي يؤثر على معنويات العامل وأدائه من خلال قيامه بالمتابعة والتوجيه والوقوف على الإجراءات المتبعة في العملية الرقابية لتحقيق الانضباط والمسؤولية داخل المؤسسة، وهذا ما أشارت إليه دراسة عبد الرحمان النميان (2003)، حيث توصلت إلى أن الرقابة الإدارية تمارس من خلال الزيارات المفاجئة والاجتماعات واللقاءات الدورية والاتصالات السرية.

وكذلك دراسة بريش ريمة (2012) التي أسفرت على ضرورة الرقابة الإدارية في حماية المرافق العامة للمؤسسة واكتشاف الأخطاء وعلاجها وتقديم اقتراحات اللازمة وتركيز على فاعلية رقابة في تحسين الأداء، اختلفت الدراستين على الدراسة الحالية أنها أجريت في فترات زمنية متباينة وفي بيئات وأماكن مختلفة.

هذا ما يتفق مع العديد من الآراء حول أهمية الرقابة الإدارية في جميع مراحلها في المؤسسات حيث أنها وسيلة هامة للتعرف على جهود العاملين إلى ما تم إنجازه وفق للخطط الموضوعية من طرق المؤسسة ضمن اللوائح والتعليمات للأداء، وهذا ما أكده فايول: "كما اهتم فايول بعملية الرقابة واعتبرها وظيفة هامة من وظائف الإدارة والتي تتجسد عن طريق عملية الإشراف حيث أوضح بأنه يجب أن تكون مصلحة العمال وأعمالهم تصب في مصلحة التنظيم وخاضعة له وما على العامل إلا الالتزام بالقواعد والقوانين البيروقراطية للتنظيم المحددة لعمله في مستوى معين كما أكد على ضرورة تلقي الفرد للأوامر في عمله من جهة وهذا ما ينص عليه مبدأ وحدة الأمر". (حرب، 2000، ص.68)

3 4 - عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الرابعة:

نصت الفرضية الرابعة لهذه الدراسة على: " وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين تحديد التقارير الإدارية والأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية "، وللتحقق من صحة

هذه الفرضية تم اللجوء إلى استخدام معامل سبيرمان وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية :

الجدول رقم (14) يوضح العلاقة التقارير الإدارية والأداء الوظيفي

القرار	الأداء الوظيفي	Rho de Spearman	
* الارتباط غير دال عند $(\alpha=0,05)$.	0.301	معامل الارتباط	التقارير الإدارية
	0.020	مستوى الدلالة	
	50	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

- من خلال الجدول رقم (14) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط سبيرمان بين درجات أفراد عينة الدراسة في بعد (التقارير الإدارية) ودرجاتهم في (الأداء الوظيفي) بلغ (0.30) وهي قيمة متوسطة نوعاً ما وموجبة، ويعني هذا أن الارتباط بين درجات (التقارير الإدارية) ودرجات (الأداء الوظيفي) لدى أفراد عينة الدراسة هو ارتباط طردي، أي أن كل زيادة في درجات الأفراد في (التقارير الإدارية) تقابلها زيادة في درجاتهم في استبيان (الأداء الوظيفي) والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا $(\alpha=0,05)$ ، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي فإن هذه النتيجة أتت مؤيدة لفرضية البحث الراجعة القائلة بـ وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين التقارير الإدارية والأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

يمكن تفسير نتيجة الفرضية التي دلت على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تقارير الإدارية والأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية، التي ركزت على التدقيق الداخلي في المؤسسة وذلك باعتماد المشرف على إعداد التقارير لمعرفة ما يجري داخل

المنشأة بشكل مفصل وتقديم إنذارات في حالة وجود أخطاء وإيجاد حلول وتقديم التوصيات وإعلام الإدارة بمشكلات التي يمكن أن تؤثر على أداء الموظفين، فأنظمة الرقابة تركز على التدقيق الداخلي في العمل، وهذا ما توصلت إليه نتائج دراسة بوعبد الله إدريس (2017).

كما تساهم التقارير الإدارية على متابعة العمل وإصلاح الأخطاء أولاً بأول، وتساهم

الرقابة إثناء التنفيذ في مراجعة عمل الموظفين والتأكد من أنهم ينفذون العمل بالشكل المناسب والمطلوب لذلك من الأولى وقبل قيام الموظفين لنشاطاتهم وواجباتهم داخل العمل أن يتم تزويدهم بكامل المعلومات والتعليمات لإنجاز الأعمال وذلك تقاديا للأخطاء. (د. أب و سلمى، 2016، ص.185).

وقد وضع ماكس فيبر بعد ذلك النموذج المثالي لدراسة تنظيم المؤسسة والذي يطلق

عليه الأسلوب الإداري الرشيد لتحليلاته الموضوعية الدقيقة والرشيدة ولقد ركز من خلاله على الرقابة الصارمة والإشراف الدقيق اعتباره للتنظيم على انه نسق مغلق يتخذ الجهاز الإداري فيه تنظيماً هرمياً يمكن تقسيمه إلى ثلاث مستويات هي:

-المستوى الأول: ويتمثل في الإدارة العليا والسلطة المركزية ومهمته صياغة

الأهداف العامة للتنظيم والسياسات.

-المستوى الثاني: ويتمثل في الإدارة التنفيذية مهمتها وضع الخطط التنظيمية

اللازمة لتنفيذ الأهداف والإشراف على عملياتها التنفيذية ومراقبتها وتسليم التقارير للسلطة العليا.

-المستوى الثالث: وهو الإدارة الدنيا مهمتها تنفيذ عمليات الإدارة التنفيذية. (السلمي،

1980، ص 29)

واستناداً على هذا البناء يتضمن سلسلة تحدد التوزيع الرسمي للسلطة بما يتضمن

رقابة المستويات الأعلى للمستويات الأدنى وهذه السلسلة تحدد الفرد ومن هو رئيسه المباشر الذي يشرف على مراقبة أدائه. (الصحن، 2001، ص 67).

3 5 - عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الخامسة:

نصت الفرضية الخامسة لهذه الدراسة على: " مستوى الرقابة الإدارية لدى موظفي البلدية مرتفع " وللإجابة على الفرضية تم الاعتماد على اختبار كا² لجودة التوفيق أو ما يطلق عليه بحسن المطابقة، فكانت النتيجة كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (15) يوضح اختبار كا² للكشف عن مستوى الرقابة الإدارية لدى أفراد عينة الدراسة

المستويات	التكرار المشاهد	النسبة	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرارات	Chi-Square	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
منخفض	1	2%	16.7	-15.7	30.760	2	0.000	دال عند 0.01
متوسط	16	32%	16.7	-0.7				
مرتفع	33	66%	16.7	16.3				
الإجمالي	50	100%	//	//				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه رقم (15) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (50) موظفاً تباينت مستوياتهم فيما بينها حيث نجد أن (33) موظفاً كان مستواهم على الاستبيان (مرتفعاً) بنسبة مئوية قدرت بـ 66%، ويليهما (16) موظفاً كان مستواهم على الاستبيان (متوسطاً) بنسبة مئوية قدرت بـ 32%، في حين نجد أن هناك موظفين فقط كان مستواهم على الاستبيان (منخفضاً) بنسبة مئوية قدرت بـ 2%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 30.76 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المستويات الخمسة لصالح المستوى الثالث (مرتفع)، ومنه يمكن القول بأن مستوى الرقابة الإدارية مرتفع لدى موظفي البلدية، وعليه فإن هذه النتيجة تؤيد فرضية البحث الخامسة والقائلة

مستوى الرقابة الإدارية لدى موظفي البلدية مرتفع، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

توصلت نتائج هذه الدراسة على أن الرقابة الإدارية أهم متغيرات العملية الإدارية لان دورها لا يقتصر على متابعة وتشخيص الانحرافات ومعالجتها، بل هي عنصر أساسي من العمليات الإدارية حيث تمثل الوظيفة الأساسية للإدارة، وواحدة ومن أهم الوظائف التي تؤدي وظيفتها ونشاطاتها الحيوية للأجهزة الإدارية للمؤسسة، حيث تقوم بمتابعة مدى النجاح في تحقيق الأهداف التي وضعتها إدارة المؤسسة، للتأكد من سلامة الأساليب والإجراءات المتبعة وتحقيق مستوى رقابي مرتفع لرفع مستوى الأداء وتحقيق أهداف وغايات ومدى مطابقتها للخطة على أرض الواقع.

3 6 - عرض وتفسير ومناقشة الفرضية السادسة:

نصت الفرضية السادسة لهذه الدراسة على: " مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية مرتفع " وللإجابة على الفرضية تم الاعتماد على اختبار كا² لجودة التوفيق أو ما يطلق عليه بحسن المطابقة، فكانت النتيجة كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (16) يوضح اختبار كا² للكشف عن مستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة

المستويات	التكرار المشاهد	النسبة	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرارات	Chi-Square	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
منخفض	0	%00	16.7	-15.7	88.480	2	0.000	دال عند 0.01
متوسط	2	%04	16.7	-0.7				
مرتفع	48	%96	16.7	16.3				
الإجمالي	50	%100	//	//				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه رقم (16) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (50) موظفاً تباينت مستوياتهم فيما بينها حيث نجد أن (49) موظفاً كان مستواهم على الاستبيان

(مرتفعا) بنسبة مئوية قدرت بـ 96%، ويليها موظفين فقط كان مستواهم على الاستبيان (متوسطا) بنسبة مئوية قدرت بـ 4%، في حين لا نجد أي موظف كان مستواه على الاستبيان (منخفضا)، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 88.48 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المستويات الخمسة لصالح المستوى الثالث (مرتفع)، ومنه يمكن القول بأن مستوى الأداء الوظيفي مرتفع لدى موظفي البلدية، وعليه فإن هذه النتيجة تؤيد فرضية البحث السادسة والقائلة مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية مرتفع، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن الأداء الوظيفي يعتبر من أهم متغيرات العمل لابد من متابعته وقياسه وتقييمه عن طريق تطبيق أسلوب الرقابي يتناسب مع الأداء المطلوب، لذا نجد معظم المسؤولين والمشرفين يولون أهمية بالغة لأداء العاملين، حيث يمكن القول إن هذه الإستراتيجية ترفع من مستوى الأداء، وتعود على المؤسسة بشكل عام وعلى الموظف بشكل خاص بفائدة، حيث على مستوى المؤسسة تزود الموظف بمعلومات تساعد على توجيه سلوكه في الأنشطة الإدارية، وتساعد على نواحي القصور في الأنظمة والقوانين.

توصلت دراستنا من خلال الفرصيتين الخامسة والسادسة إلى وجود مستوى رقابة مرتفع يقابله مستوى أداء وظيفي مرتفع هذا راجع إلى الدراسة الميدانية المطبقة على عينة من بلدية برهوم، حيث أثبتت نتائج القياس (الاستبيان) أن هناك أهمية للعملية الرقابية الإدارية بجميع مراحلها، حيث أنها وسيلة هامة للتعرف على جهود العاملين، وإن ما تم انجازه وفقا للخطط الموضوعية، والبرامج المعدة ضمن الأنظمة واللوائح والقوانين المنظمة للأداء، واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة د. عبد الجميل أبو سلمى ود. عباس (2016)، في أن مدى تطبيق الرقابة الإدارية في الوقت المناسب وأثرها في تحسين جودة الأداء في

القطاع الصحي بالأردن وقد تمثلت المشكلة في تدني مستوى الالتزام بتطبيق الرقابة الإدارية في الوقت المناسب وعدم اهتمام المدراء في استخدام الرقابة في الوقت المناسب، مما قد يؤثر سلباً على جودة الأداء، كما أظهرت هذه الدراسة إلى وجود أثر ايجابي لتطبيق الرقابة في الوقت المناسب على تحسين جودة الأداء.

حيث اختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية أنها أجريت في فترات زمنية متباينة وفي بيئات وأماكن مختلفة.

الاستنتاج العام:

انطلاقاً مما تم عرضه في الجانب النظري في كل ما يتعلق بالرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي وبناءً على البيانات الإحصائية وفي إطار تحقيق الهدف العام من الدراسة والمتمثل في إيجاد العلاقة بين الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عينة من موظفي بلدية برهوم ومن خلال فرضيات الدراسة وبعد إجراءنا للدراسة الميدانية على عينة من الموظفين وتطبيق أداتي القياس شملت الأولى استبيان الرقابة الإدارية والثاني مقياس الأداء الوظيفي وبعد المعالجة الإحصائية توصلنا إلى ما يلي :

1 -توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي

لدى موظفي البلدية ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

2 توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الملاحظات الشخصية و الأداء

الوظيفي لدى موظفي البلدية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

- 3 توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين تحديد وضوح القواعد التنظيمية والأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية أي لا توجد علاقة ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.
- 4 توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإشراف الإداري والأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.
- 5 توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين التقارير الإدارية و الأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.
- 6 مستوى الرقابة الإدارية لدى موظفي البلدية مرتفع ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.
- 7 مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية مرتفع ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.



خاتمة



خاتمة:

في ختام البحث والدراسة حول موضوع الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي نستطيع القول أن الرقابة تمثل إحدى أهم الوظائف الرئيسية للإدارة التي يمكن من خلالها زيادة مستوى أداء العاملين في المؤسسة وتطويره بشكل أفضل يضمن استمرارية المؤسسة في العمل وبالتالي رفع الإنتاجية والفعالية ورغم هذا لا ننسى بعض السلبيات في هذه العملية إذا لم تطبق بطريقة غير صحيحة وتكبح إبداعات العامل وقد يحس انه مراقب ويقوم بطريقة خاطئة مما يؤدي إلى نتائج عكسية.

التوصيات:

- ضرورة وضع قواعد تنظيمية قانونية واضحة ومرنة لتنظيم وتفعيل العملية الرقابية في المؤسسة
- تكوين وحدات متخصصة في قياس الأداء الوظيفي للموظفين
- وضع نمط رقابي يتلاءم مع الموظفين والظروف المحيطة بهم
- الاهتمام بالموظفين من اجل تحسين الأداء.
- ضرورة الاهتمام الكافي بالعملية الرقابية في المؤسسات
- توفير آليات رقابية ذات فعالية كبيرة تنتهجها إدارة البلدية لتحسين الأداء.
- ضرورة إتباع أساليب ومناهج رقابية تتسم بالوضوح والموضوعية وتساهم في تقييم الأداء.



قائمة المصادر

والمراجع



قائمة المصادر والمراجع:

1. إبراهيم قلاتي(2012): قاموس الهدى، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر.
2. احمد زكي، يوسف بدوي(2001): المعجم العربي الميسر للمدرسة والجامعة، دار الكتاب المصري، القاهرة.
3. احمد صقر(1983): إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت.
4. احمد ماهر (1997): الاختبارات واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية.
5. احمد ماهر(2002): إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية.
6. ألغراء، ماجد محمد وآخرون (2002):الإدارة المفاهيم والممارسات، ط1، غزة.
7. أنس عبد الباسط عباس(2011): إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة والتوزيع، عمان.
8. بشير العلاق (2010): تنظيم وإدارة العلاقات العامة، دار اليازوري، عمان.
9. بشير العلاق(2008): مبادئ الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
10. توفيق محمد عبد المحسن (2005): اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء، دار الفكر العربي، مصر.
11. حروش نور الدين (2011): إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الجزائر.
12. حسنى حرم وآخرون (1998): أساسيات الإدارة ، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
13. حنفي محمد سليمان (د.ت): السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعة العربية، مصر، القاهرة.
14. حنفي محمد سليمان (د.ت): السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعة العربية، مصر، القاهرة.

15. خالد عبد الرحيم الهيتي(2005): إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
16. خيضر كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي (2008): مبادئ إدارة الأعمال، ط 1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان.
17. رحي مصطفى عليان (2007): أسس الإدارة المعاصرة، ط 1، دار صفاء للنشر، عمان.
18. سعيد السيد علي (2007): العملية الإدارية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، الكويت، الجزائر.
19. سعيد محمد المصري (1999): التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
20. صفوت فرج(2007):القياس النفسي، مكتبة أنجلو المصرية، ط6، القاهرة، مصر.
21. عبد الكريم مصطفى (2001): الإدارة والتنظيم (المفاهيم - الوظائف العمليات).
22. عقلة محمد المبيضين (2001): التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
23. على غربي وآخرون (2007): تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع.
24. على مصيلحي الشريف وآخرون(2013): الإدارة في منظمات الأعمال وأسس الرقابة عليها، دار النعيم الجامعي، الإسكندرية.
25. علي الشريف، منال الكردي (2003-2004): سياسات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية.
26. علي عباس (2001): الرقابة الإدارية على المال والأعمال، ط 2، مكتبة الرائد العالمية، عمان-الأردن.
27. عمر صدوق (1988): دروس في الهيئات الحلية، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر.

28. عمر وصفي عقيلي (1991): " إدارة الموارد البشرية "، مؤسسة زهران، الأردن.
29. فيصل حسونة (2008): إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر، عمان-الأردن.
30. فيصل عبد الرؤوف الدحلة (2001): تكنولوجيا الأداء البشري، دائرة المكتبة الوطنية، عمان.
31. كامل برر (2007): الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، ط 2، دار المنهل، بيروت.
32. مجيد الكرفي (2010): في تقييم الوحدات الاقتصادية، ط 1، دار المناهج للنشر والطبع، عمان، الأردن.
33. محمد الصيرفي (2003): إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار القنديل، ط1، عمان.
34. محمد بلال الزغبى، عباس الطلافحة (2012): النظام الإحصائي spss-فهم وتحليل البيانات الإحصائية-، ط3، دار وائل للنشر، عمان.
35. محمد سعيد أنور سلطان (2003): السلوك التنظيمي الإسكندرية ، الدار الجامعية الجديدة، مصر.
36. محمد عيسى الفاعوري (2008):الإدارة بالرقابة، ط 1، دار كنوز المعرفة، عمان الأردن.
37. محمد فتحي (2003): 766مصطلح إداري، دار النشر الإسلامية، القاهرة.
38. محمد فريد الصحن (1999-2000): مبادئ الإدارة، دار الجامعة، مصر.
39. محمد محمود علاونة (2014): الأصول العلمية والعملية في الرقابة الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون.
40. محمد نصر مهنا (2005): في تنظيم الإدارة العامة، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية.

41. مصطفى طويطي (2018): التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج excel-، دار النشر الجامعي، تلمسان، الجزائر.
42. مصطفى نجيب شاويش (2007): إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، ط1، دار الشرق، الأردن.
43. معن محمود عياصرة وآخرون (2008): القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد، عمان-الأردن.
44. موسى اللوزي (2003): التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل لنشر والتوزيع، الطبعة الثانية.
45. موسى خليل (2005): أسس الإدارة المعاصرة، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت-لبنان.
46. هاشم حمدي رضا (2011): الإصلاح الإداري، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع عمان.
47. وفيق محمد عبد المحسن (2003، 2004): تقييم الأداء مداخل جديدة العالم جديد ، دار الفكر العربي، دار النهضة العربية، مصر.
- الرسائل الجامعية والمجلات:**
1. احمد بن صالح بن هليل الحربي(2003): الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
2. بريش ريمة (2013/2012): "الرقابة الإدارية على المرافق العامة" مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص قانون الإدارة العامة، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بن مهدي، ام البواقي.
3. بوعبد الله إدريس(2018/2017): "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي" لدى الموظف داخل المؤسسة"، دراسة ميدانية على موظفي بلدية المرارة ولاية

- الوادي، مذكرة لنيل ماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم علم اجتماع والديموغرافيا كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
4. د. عبد الله جميل أبو سلمى، د. على عباس (2016): الرقابة الإدارية في الوقت المناسب وأثرها في تحسين جودة الأداء، دراسة ميدانية في القطاع الصحي بالأردن، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 16.
5. زرواق نجيب (2015): محددات الأداء الوظيفي وعلاقتها بفعالية إدارة الموارد البشرية" في الإدارات الرياضية الجزائرية، دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تخصص إدارة وتسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية
6. عائشة بية زيتوني (2018)، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية جامعة باجي مختار، عدد 312، عنابة.
7. عبد الرحمان النميان (2003): الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية بأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
8. عبد الوهاب محمد جبين (2009) "تقييم الأداء في الإدارات الصحية" بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف السعودية، تخصص إدارة صحية، جامعة سانت كليمنتس العالمية، سوريا.
9. الماضي، مساعد (1417هـ): "معوقات الاتصال الإداري انعكاساتها على الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية مطبقة على المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية بإمارة منطقة الرياض" رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

10. محمد بن سعيد محمد العريشي(2008): إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة (بنين)، رسالة ماجستير، جامعة ام القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط.
11. محمد عبد اشتوي(2013): دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري من وجهة نظر العاملين في جامعة القدس المفتوحة-فرع غزة، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية) المجلد السابع عشر، العدد الثاني، كلية إدارة الأعمال –جامعة القدس المفتوحة -غزة – فلسطين.

المواقع:

1. يوسف ، بدون سنة، الرقابة وأشكالها، موقع الصدى نت،

[/http://elsada.net/99745](http://elsada.net/99745)



الملاحق



الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين:

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	التخصص	الجامعة
1.	د. علوطي عاشور	أستاذ التعليم العالي	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة محمد بوضياف مسيلة
2.	د. واضح العمري	دكتور	علم النفس	جامعة محمد بوضياف مسيلة
3.	د. ضياف زين الدين	أستاذ التعليم العالي	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة محمد بوضياف مسيلة
4.	د. بركات عبد الحق	أستاذ محاضر ا	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة محمد بوضياف مسيلة
5.	د. دويخ قويدر	أستاذ محاضر ا	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة محمد بوضياف مسيلة
6.	د. بن زطة بلدية	أستاذ محاضر ا	علم النفس المعرفي	جامعة محمد بوضياف مسيلة
7.	د. براخلية عبد الغاني	أستاذ محاضر ا	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة محمد بوضياف مسيلة
8.	د. مجاهدي الطاهر	أستاذ	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة محمد بوضياف مسيلة
9.	د. شلابي وليد	أستاذ متعاقد	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة البشير الإبراهيمي برج بوعريريج

الملحق رقم (02): استمارة الاستبيان قبل التعديل

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

استمارة بحث

الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية

-دراسة ميدانية ببلدية برهوم بالمسيلة -

أستاذي الفاضل:

في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية أتقدم إلى سيادتكم بطلب تحكيم هذا الاستبيان ومدى ملائمة العبارات وما إذا كانت تقيس ما وضعت لأجله.

وفي الأخير تقبلوا مني فائق الشكر والتقدير

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى موظفي بلدية برهوم

الفرضيات الجزئية:

- مستوى الرقابة على الأداء الوظيفي لدى موظفي بلدية برهوم مرتفع
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الملاحظات الشخصية والأداء الوظيفي لدى موظفي بلدية برهوم
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإشراف الإداري والأداء الوظيفي لدى موظفي بلدية برهوم
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقارير الإدارية والأداء الوظيفي لدى موظفي بلدية برهوم
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد وضوح القواعد التنظيمية والأداء الوظيفي لدى موظفي بلدية برهوم

برهوم

اسم ولقب المحكم	الدرجة العلمية	التخصص	الجامعة	إمضاء المحكم

السنة الجامعية: 2021/2020

ملاحظة او تعديل	لا تقيس	تقيس	العبارات
المحور الأول: الرقابة الإدارية			
البعد الأول: الملاحظات الشخصية.			
			1. يقوم المشرف بزيارتكم أثناء العمل
			2. يراقب المشرف التزامكم بالقوانين
			3. يقوم المشرف بمتابعة أعمالكم
			4. يلاحظ المشرف الأداء في المؤسسة
			5. يعمل المشرف على متابعة الأعمال المنجزة
			6. تنفذ المتابعة الإدارية من خلال المعاشية الميدانية
			7. الملاحظات الشخصية أداة فعالة لتطوير الأداء
			8. يستخدم المشرف الملاحظات الشخصية لتقييم الأداء
			9. يعتمد المشرف الزيارات الفجائية للتأكد من سلامة أداء الموظفين
			10. يستخدم المشرف تعليمات مرنة في العمل
البعد الثاني: وضوح القواعد			
			1. تطلع على النظام الداخلي والقوانين التي تنظم حدود مهامك
			2. تلتزم باللوائح التنظيمية الصادرة عن المؤسسة
			3. تطبيق القواعد يؤدي إلى انجاز المهام في الوقت المحدد
			4. يساهم وضوح الأنظمة للوصول إلى أفضل أداء
			5. تجد صعوبات في فهم المهام التي تكلف بها من طرف رئيسك في العمل
			6. يؤدي وضوح التعليمات القانونية للدقة في العمل
			7. وضوح القواعد التنظيمية يؤدي إلى انجاز العمل في الوقت المحدد
			8. يساهم تنفيذ اللوائح التنظيمية في سرعة العمل
			9. ترى أن اللوائح التنظيمية المطبقة في المؤسسة واضحة
			10. وضوح التعليمات يزيد من تطوير الأداء
البعد الثالث: الإشراف الإداري			
			1. يساهم الإشراف الإداري في توجيه جهود الأفراد
			2. وسائل الإشراف الإدارية تتناسب مع العمل
			3. طرق الإشراف تحسن من مستوى أداء العامل
			4. يشجع المشرف على المساهمة في إبداء الرأي في اتخاذ القرار
			5. يراعي المشرف الظروف النفس صحية للعامل
			6. وجود المشرف يساهم في تنظيم سير العمل
			7. وجود المشرف يزيد من التزام العامل بعمله
			8. يستمع المشرف لانشغالات العمال المتعلقة بالعمل
			9. يعتمد المشرف على أسلوب الأمر في تعامله مع العاملين
			10. يحث المشرف العمال على إتقان العمل

البعد الرابع: التقارير الإدارية			
1.	تكشف التقارير الإدارية المنجزة عن الانحرافات السلبية في العمل		
2.	تساهم التقارير الإدارية في جعل الموظف ينجز المهام في الوقت المحدد		
3.	تعتمد المؤسسة على التقارير الإدارية في عملية تقويم الأداء		
4.	يقوم المشرف بإعداد تقارير دورية للجهات العليا		
5.	هناك تقارير بصفة دورية تعكس أداء العاملين		
6.	تهتم الإدارة بالدقة والموضوعية في إعداد التقارير		
7.	التقارير الإدارية أداة ناجحة لتقييم الأداء		
8.	تستخدم البلدية التقارير الإدارية المكتوبة كأداة لتقييم الأداء		
9.	اهتمام المسؤولين بالتقارير الإدارية يؤثر إيجابيا على سير العمل		
10.	الاهتمام بالتقارير الإدارية يؤدي إلى وضوح كيفية عن العمل		

ملاحظة او تعديل	لا تقيس	تقيس	العبارات
المحور الأول: الأداء الوظيفي			
			1. لدي المعلومات الكافية لأقوم بعملتي بشكل جيد
			2. تطبيق الرقابة بشكل إيجابي يؤدي إلى تحسين الأداء
			3. زيادة حدة الرقابة تؤثر على الأداء الأفراد
			4. احرس على تحسين مستوى أدائي
			5. أنجز عملي بالمستوى المطلوب
			6. يؤثر مناخ العمل على مستوى الأداء
			7. تمنح الإدارة المشاركة في تحديد الأهداف
			8. تحاول الإدارة تقويم أداء العمل من أجل تقدير مدى كفاءة العملية
			9. احرس على التزام بأنظمة العمل
			10. يقوم المشرف بتكليف العمال بأنشطة متعلقة بالعمل دون إكراه
			11. التزم بأوقات الدوام الرسمي دون تأخير
			12. تقوم الإدارة بالحرص على استغلال الوقت أثناء أداء العمل
			13. احرس على أداء عملي في وقته
			14. تؤدي عملي على أكمل وجه
			15. تؤدي مهامك بإتقان
			16. لدي رغبة للقيام بمهام إضافية
			17. ابذل مجهود كبير في أداء عملي
			18. اعتبر تقييم الإدارة لعملي عملية مهمة
			19. يتم تقييم أدائي بناءً على أسس علمية واضحة
			20. التزم بأداء كل المهام الموكلة لي
			21. التزم بأوقات الدوام الرسمي دون تأخير
			22. أتجاوب مع ضغط العمل

الملحق رقم (03): استمارة الاستبيان النهائية
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علم النفس

استمارة استبيان

تحية طيبة و بعد:

في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم، تحت عنوان
الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية - دراسة ميدانية بالمجلس الشعبي
البلدي لبلدية برهوم _ ولاية المسيلة.

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجين منكم الإجابة على الأسئلة، كما نحيطكم علما بأن
إجاباتكم ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

ملاحظة: المطلوب منكم وضع علامة (X) في المربع المناسب والرجاء عدم ترك عبارات بدون
إجابة.

السنة الجامعية: 2021/2020

أبدا	أحيانا	دائما	العبارات
المحور الأول: الرقابة الإدارية			
البعد الأول: الملاحظات الشخصية.			
			1. يقوم المشرف بزيارتكم أثناء العمل
			2. يراقب المشرف التزامكم بالقوانين
			3. يعمل المشرف على متابعة الأعمال المنجزة
			4. تنفذ المتابعة الإدارية من خلال المعاشية الميدانية
			5. الملاحظات الشخصية أداة فعالة لتطوير الأداء
			6. يستخدم المشرف الملاحظات الشخصية لتقييم الأداء
			7. يعتمد المشرف الزيارات الفجائية للتأكد من سلامة أداء الموظفين
البعد الثاني: وضوح القواعد			
			1. تطلع على النظام الداخلي والقوانين التي تنظم حدود مهامك
			2. تلتزم باللوائح التنظيمية الصادرة عن المؤسسة
			3. يساهم وضوح الأنظمة للوصول إلى أفضل أداء
			4. تجد صعوبات في فهم المهام التي تكلف بها من طرف رئيسك في العمل
			5. يؤدي وضوح التعليمات القانونية للدقة في العمل
			6. وضوح القواعد التنظيمية يؤدي إلى انجاز العمل في الوقت المحدد
			7. ترى أن اللوائح التنظيمية المطبقة في المؤسسة واضحة
البعد الثالث: الإشراف الإداري			
			1. يساهم الإشراف الإداري في توجيه العامل
			2. وسائل الإشراف الإداري تتناسب مع العمل
			3. طرق الأشرف تحسن من مستوى أداء العامل

			وجود المشرف يساهم في تنظيم سير العمل	4.
			وجود المشرف يزيد من التزام العامل بعمله	5.
			يستمتع المشرف لانشغالات العمال المتعلقة بالعمل	6.
			يحث المشرف العمال على إتقان العمل	7.
البعد الرابع: التقارير الإدارية				
			تعتمد المؤسسة على التقارير الإدارية في عملية تقييم الأداء	1.
			يقوم المشرف بإعداد تقارير دورية للجهات العليا	2.
			تهتم الإدارة بالموضوعية في إعداد التقارير	3.
			التقارير الإدارية أداة ناجحة لتقييم الأداء	4.
			تستخدم البلدية التقارير الإدارية المكتوبة كأداة لتقييم الأداء	5.
			اهتمام المسؤولين بالتقارير الإدارية يؤثر ايجابيا على سير العمل	6.
			تساهم التقارير الإدارية في وضوح طريقة العمل	7.

المحور الثاني: الأداء الوظيفي.

				العبارات	
أبدا	أحيانا	دائما			
				أحرص على تحسين مستوى أدائي	1.
				أنجز عملي بالمستوى المطلوب	2.
				يؤثر مناخ العمل على مستوى الأداء	3.
				تمنحني الإدارة فرصة المشاركة في تحديد أهداف العمل	4.
				أكلف بأنشطة متعلقة بالعمل دون إكراه	5.
				أحرص على الالتزام بأنظمة العمل	6.
				أحرص على أداء عملي في وقته	7.

			أؤدي عملي على أكمل وجه	8.
			أؤدي مهامي بإتقان	9.
			لدي رغبة للقيام بمهام إضافية	10.
			ابذل مجهود كبير في أداء عملي	11.
			اعتبر تقييم الإدارة لعملي وسيلة مهمة	12.
			يتم تقييم أدائي بناءً على أسس علمية واضحة	13.
			التزم بأداء كل المهام الموكلة لي	14.
			التزم بأوقات الدوام الرسمي دون تأخير	15.

الملحق رقم (04): مخرجات الدراسة الاستطلاعية

ملحق الثبات والصدق

أولا/ ثبات وصدق استبيان الرقابة الإدارية:

أ/الثبات:

Reliability

Reliability Statistics		
الأبعاد	Cronbach's Alpha	N of Items
البعد1	0.836	7
البعد2	0.772	7
البعد3	0.878	7
البعد4	0.910	7
الكل	0.909	28

ب/الصدق:

Correlations

Correlations					
		دك1			دك1
ب1	Pearson Correlation	0.718**	ب5	Pearson Correlation	0.629**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.003
	N	20		N	20
ب2	Pearson Correlation	0.812**	ب6	Pearson Correlation	0.879**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	20		N	20
ب3	Pearson Correlation	0.795**	ب7	Pearson Correlation	0.524*
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.018
	N	20		N	20
ب4	Pearson Correlation	0.773**	*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		
	Sig. (2-tailed)	0.000	**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
	N	20			

Correlations

Correlations					
		دك2			دك2
ب8	Pearson Correlation	0.548*	ب12	Pearson Correlation	0.782**
	Sig. (2-tailed)	0.012		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	20		N	20
ب9	Pearson Correlation	0.886**	ب13	Pearson Correlation	0.568**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.009
	N	20		N	20
ب10	Pearson Correlation	0.711**	ب14	Pearson Correlation	0.638**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.002
	N	20		N	20
ب11	Pearson Correlation	0.470*	*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		
	Sig. (2-tailed)	0.037	**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
	N	20			

Correlations

Correlations					
		3 دك		3 دك	
15ب	Pearson Correlation	0.911**	19ب	Pearson Correlation	0.659**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.002
	N	20		N	20
16ب	Pearson Correlation	0.782**	20ب	Pearson Correlation	0.722**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	20		N	20
17ب	Pearson Correlation	0.760**	21ب	Pearson Correlation	0.810**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	20		N	20
18ب	Pearson Correlation	0.850**	** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
	Sig. (2-tailed)	0.000			
	N	20			

Correlations

Correlations					
		4 دك		4 دك	
22ب	Pearson Correlation	0.852**	26ب	Pearson Correlation	0.853**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	20		N	20
23ب	Pearson Correlation	0.747**	27ب	Pearson Correlation	0.691**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.001
	N	20		N	20
24ب	Pearson Correlation	0.871**	28ب	Pearson Correlation	0.816**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	20		N	20
25ب	Pearson Correlation	0.867**	** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
	Sig. (2-tailed)	0.000			
	N	20			

Correlations

Correlations					
		الكلبي 1		الكلبي 1	
1 دك	Pearson Correlation	0.801**	3 دك	Pearson Correlation	0.900**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	20		N	20
2 دك	Pearson Correlation	0.509*	4 دك	Pearson Correlation	0.746**
	Sig. (2-tailed)	0.022		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	20		N	20
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).					

ثانيا ثبات وصدق استبيان الأداء الوظيفي:

أ/الثبات:

Reliability

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.874	15

ب/الصدق:

Correlations

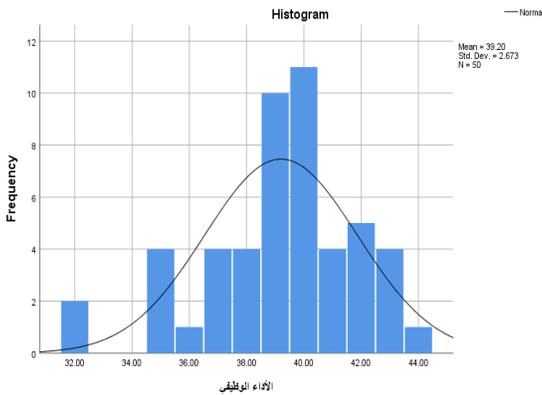
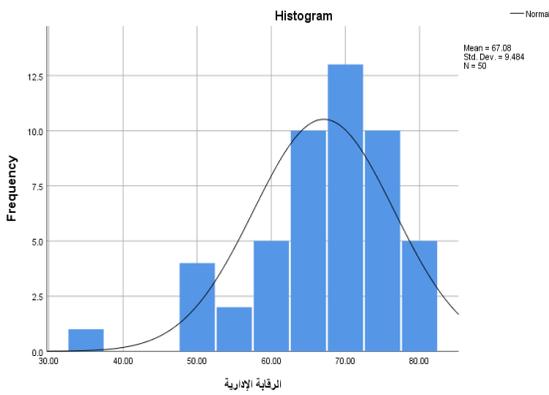
Correlations					
		الكلية 2			الكلية 2
1ب	Pearson Correlation	0.832*	9ب	Pearson Correlation	0.581**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.007
	N	20		N	20
2ب	Pearson Correlation	0.771**	10ب	Pearson Correlation	0.461*
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.041
	N	20		N	20
3ب	Pearson Correlation	0.496*	11ب	Pearson Correlation	0.794**
	Sig. (2-tailed)	0.026		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	20		N	20
4ب	Pearson Correlation	0.517*	12ب	Pearson Correlation	0.684**
	Sig. (2-tailed)	0.019		Sig. (2-tailed)	0.001
	N	20		N	20
5ب	Pearson Correlation	0.585**	13ب	Pearson Correlation	0.654**
	Sig. (2-tailed)	0.007		Sig. (2-tailed)	0.002
	N	20		N	20
6ب	Pearson Correlation	0.689*	14ب	Pearson Correlation	0.771**
	Sig. (2-tailed)	0.001		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	20		N	20
7ب	Pearson Correlation	0.689**	15ب	Pearson Correlation	0.567**
	Sig. (2-tailed)	0.001		Sig. (2-tailed)	0.009
	N	20		N	20
8ب	Pearson Correlation	0.865**	** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
	Sig. (2-tailed)	0.000	* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		
	N	20			

أولاً/ التحقق من التوزيع الطبيعي:

Explore

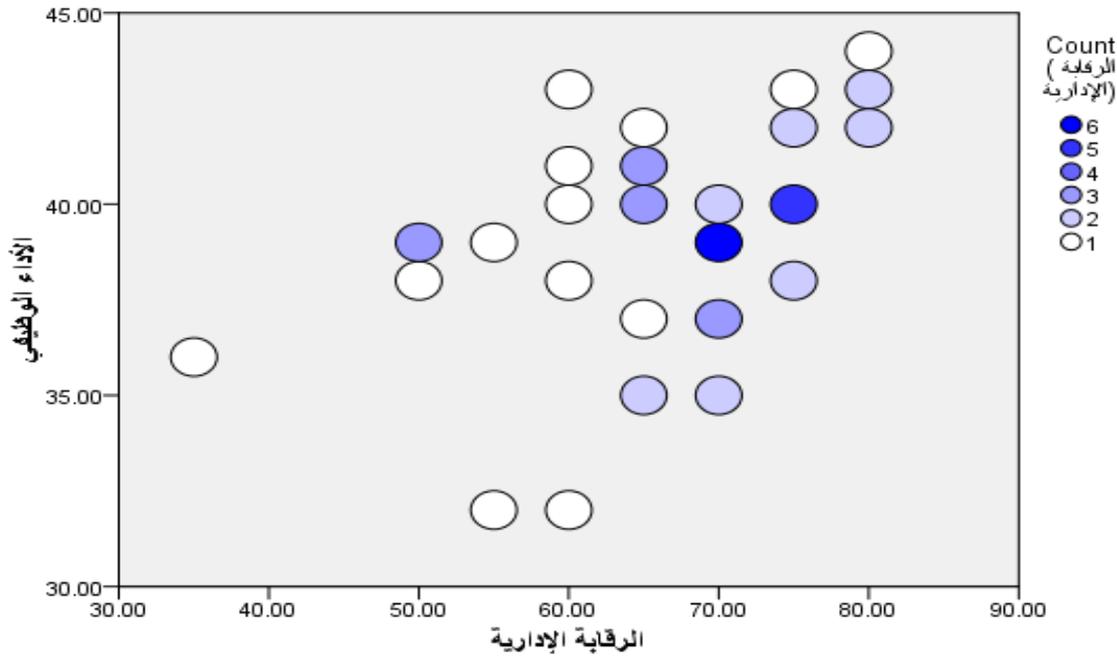
Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الرقابة الإدارية	0.140	50	0.015	0.937	50	0.010
الأداء الوظيفي	0.170	50	0.001	0.944	50	0.019

a. Lilliefors Significance Correction



ثانيا/ التحقق من شرط خطية العلاقة:

GGraph



الملحق رقم (05): ملحق نتائج الدراسة

ثالثا/ التحقق من فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

Nonparametric Correlations

Correlations		
Spearman's rho		الأداء الوظيفي
الرقابة الإدارية	Correlation Coefficient	0.393**
	Sig. (2-tailed)	0.005
	N	50
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)		

الفرضية الأولى:

Nonparametric Correlations

Correlations		
Spearman's rho		الأداء الوظيفي
الملاحظات الشخصية	Correlation Coefficient	0.392**
	Sig. (2-tailed)	0.005
	N	50
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)		

الفرضية الثانية:

Nonparametric Correlations

Correlations		
	Spearman's rho	الأداء الوظيفي
وضوح القواعد	Correlation Coefficient	0.443**
	Sig. (2-tailed)	0.001
	N	50
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

الفرضية الثالثة:

Nonparametric Correlations

Correlations		
	Spearman's rho	الأداء الوظيفي
الإشراف الإداري	Correlation Coefficient	0.322*
	Sig. (2-tailed)	0.023
	N	50
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		

الفرضية الرابعة:

Nonparametric Correlations

Correlations		
	Spearman's rho	الأداء الوظيفي
التقارير الإدارية	Correlation Coefficient	0.301
	Sig. (2-tailed)	0.020
	N	50

الفرضية الخامسة:

Chi-Square Test

Frequencies							
	مستوى الرقابة				Test Statistics		
	Category	Observed N	Expected N	Residual	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
1	منخفض	1	16.7	-15.7	30.760*	2	0.000
2	متوسط	16	16.7	-0.7			
3	مرتفع	33	16.7	16.3			
Total		50					

الفرضية السادسة:

Chi-Square Test

Frequencies							
	مستوى الأداء				Test Statistics		
	Category	Observed N	Expected N	Residual	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
1	منخفض	0	16.7	-16.7	88.480*	2	0.000
2	متوسط	2	16.7	-14.7			
3	مرتفع	48	16.7	31.3			
Total		50					



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس

المسيلة في: 13 / 3 / 2021

إلى السيد: **رئيس جامعة محمد بوضياف**

الموضوع: تسهيل مهمة لإجراء الدراسة الميدانية

تحية عطرة وبعد ...

في إطار إنجاز دراسة ميدانية (مذكرة تخرج) لطلبة السنة الثانية ماستر

الشعبة: **علم النفس** التخصص: **علم النفس عملي وتنظيم**

نرجو من سيادتكم احتراماً تسهيل مهمة الطالب (ة) المذكور (ة) أدناه وتقديم المساعدة الممكنة واللازمة في حدود أغراض

البحث العلمي، وما يسمح به القانون، وهذا على مستوى المصاح التي تشرفون عليها.

عنوان الدراسة: **الرقابة الإدارية وعلاقتها بالآراء الوطنية لدى**

موظفي البلدية - دراسة ميدانية ببلدية براهيم

المشرف: **د. جلاب مصباح**

1- اسم ولقب الطالب **عائمة زهير** رقم التسجيل **14 83 668**

2- اسم ولقب الطالب **إيمان ذراوي** رقم التسجيل **15 35 10 95 88**

في الفترة الممتدة من: **03/03/2021** إلى غاية **03/04/2021**م

في الأخير لكم منا أسمى عبارات التقدير والاحترام.

نائب رئيس المعهد المكلف بالبحث العلمي
العلمي والعلاقات الخارجية والبحث
الدكتور: **مروان إبراهيم**



د. جلاب مصباح

Téléphone / Fax
E-mail

(213) 0355353054
univ28psy@yahoo.com

قسم علم النفس . الهاتف / الفاكس
البريد الإلكتروني

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research

University of Mohammed Boudiaf - M'sila
Faculty of Humanities and Social Sciences
Department of Psychology



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله:

السيد (ة): زرور اوجح الوصان الصفة: طالب باحث. أستاذ. طالب.
الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 822576 والصادرة بتاريخ: 20.12.06/114
والمسجل بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم النفس
والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة تخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)
عنوانها: الرقابة الامارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية
دراسة ميدانية
أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة
في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2021.12.17

توقيع المعني (ة)

المرجع: القرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research

University of Mohammed Boudiaf - M'sila
Faculty of Humanities and Social Sciences
Department of Psychology



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله:

السيد (ة): عزالدين زهير الصفة: طالب باحث، أستاذ، طالب، باحث
الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 44444 والصادرة بتاريخ: 2016/5/18 - طابرة مقرة
والمسجل بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم النفس
والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة تخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)
عنوانها: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية - دراسة ميدانية ببلدية بروجم بالمسيلة
أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة
في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2020/11/17

توقيع المعني (ة)

المرجع: القرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020