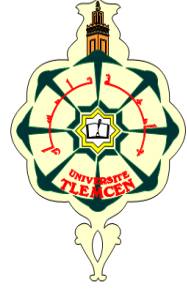


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -

كلية العلوم الاقتصادية, التجارية و علوم التسيير



مذكرة تخرج

مقدمة للحصول على شهادة ماستر

في شعبة: علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

من طرف: بلعباس دنيا هاجر

بعنوان:

علاقة الرقابة الإدارية بالأداء الوظيفي من منظور عينة من موظفي ولاية تلمسان

نوقشت بتاريخ: 22 جوان 2025

السيدة الأستاذة المشرفة: بن يخلف الزهرة

السيدة أستاذة التعليم العالي مناقشة: بن عزة هناء

السيدة أستاذة التعليم العالي رئيسة: رحوي حسينة

الشكر

الحمد لله الذي بفضله وبتوفيقه, أتممت هذا العمل، الذي ماكان لي أن أبلغه لولا توجيهاته و رعايته، فله الحمد و الشكر على كل نعمة و على كل خطة وفقني فيها.

أتقدم بأسمى عبارات الشكر و التقدير إلى أستاذتي المشرفة **بن يخلف الزهرة**، التي كانت المرشدة في كل مرحلة من مراحل إعداد هذا البحث و لم تبخل علي بمعلوماتها القيمة. لقد قدمت لي الدعم العلمي و التوجيه الحكيم الذي كان له بالغ الأثر في إنجاز هذا العمل بالشكل الصحيح، فقد كانت حريصة على تقديم الإرشادات اللازمة و توجيه الخطوات، و بثقتها في قدراتي ساعدتني على أن أتحمل مسؤولية إتمام البحث على أكمل وجه.

كما لا يسعني إلا أن أتوجه بخالص الشكر و التقدير للأستاذة **بن عياد وفاء**، التي قدمت لي المساعدة خلال فترة إعداد هذا البحث، لقد كان لمساندتها و موقفها الإيجابي أثر واضح . فجزاها الله كل خير على ما أبدته من إستعداد للتعاون.

و في الختام، لا أستطيع إلا أن أتوجه بالشكر لكل من ساعدني بشكل أو باخر، و إلى الأساتذة الذين ناقشوا معي هذا العمل، و كل من قدم ملاحظات بناءة كان لها الأثر في إثراء هذا البحث و تحسينه. ملاحظاتهم كانت بمثابة فرصة لتطوير العمل، و هو ما اعتبره جزءا لا يتجزأ من نجاحه.

الإهداء

إلى من غرس في قلبي حبهم قبل أن أعرف معنى الحب إلى من كانت قلوبهم موطني الأول، ورضاهم غايي الأولى،
إلى والدي يوسف وأمينة، كل خطوة خطوتها في هذا المشوار كانت بفضل دعائكما، وصبركما، وحبكما الصادق.
فقد علمتني الحياة أن السند الحقيقي لا يكون إلا فيكما، وأن وجودكما هو الأمان الذي لا يعوض. هذا العمل هو
أقل ما يمكن أن أقدمه إقراراً بفضلكما علي ومحبتني الكبيرة لكما.

وإلى والدي الثانيين يوسف و سميرة، اللذان قدما لي من المودة والدعم ما يضاهي حنان الوالدين، ومن الدعاء ما
يفوق دعائي لنفسي، وجودكما في حياتي نعمة لا تقدر، لكما مني كل المحبة والإمتنان وكل ما لا تستطيع الكلمات
وصفه.

إلى إخوتي الأحبة رفيق طفولتي ريان وحببتي رتاج وصديقي المقرب محمد الأمين، أنتم نبض أيامي، وفرحة
روحي وسندي في الحياة. كل لحظة بيننا كانت ولا زالت حافظاً للإستمرار، لكم مني كل الحب.

إلى أرواح غابت لكنها ما زالت تنبض في قلبي، إلى جدتي الغالية فتيحة وجدي الحنون محمد وعمتي الطيبة
حفيظة، رحمكم الله وطيب ذكراكم، مازال حضوركم يسكن وجداني، ومازالت دعواتي تسبقني إليكم بأن يجعل الله لكم
جنات النعيم مستقراً ومقاماً.

إلى جدي الحبيب زين العابدين وجدي العزيزة فاطمة، حفظكما الله ورزقكما الصحة والعافية وطول العمر.
وجودكما نعمة لا توصف.

وإلى خالتي الحنونة جوهر، التي هي بمثابة جدتي، وجودك في حياتنا اطمئنان وسندا لا يستهان به، أطال الله في
عمرك ووفقك لحفظ كتاب الله.

وإلى عائلتي الكبيرة التي أفخر بالإنتماء إليها. إلى أخوالي وخالاتي وأعمامي وعماتي وأزواجهم و زوجاتهم
وأبنائهم وبناتهم، أنتم جذوري وإمتدادي لكم مني كل الحب والدعاء.

ملخص الدراسة بالعربية:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي في مديرية البريد بتلمسان. من خلال البداية بتقديم الإطار النظري للمتغيرات المتعلقة بالرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي. و من ثم دراسة أثر كل منهما على الاخر عن طريق إستبيان كتابي أوضح أن الرقابة الداخلية لها تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي، على غير الرقابة الذاتية و الرقابة الخارجية اللذان لم يكن لهما أثر على الأداء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الإدارية الذاتية، الرقابة الإدارية الداخلية، الرقابة الإدارية الخارجية، الأداء الوظيفي، الجزائر.

Study Summary in english:

This study aims to explore the impact of administrative control on job performance in the Postal Directorate of Tlemcen. By starting by presenting the theoretical framework of the variables related to administrative control and job performance, and then studying the impact of each on the other through a written questionnaire that showed that internal control has a positive impact on job performance, other than self-control and external control, which did not have an impact on job performance.

Keywords: Self-management control, Internal administrative control, External administrative control, Job performance, Algeria.

الفهرس

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
39	معامل ثبات الإتساق الداخلي ألفا كرومباخ للأداة	01
40	معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة	02
42	إدراكات أفراد عينة الدراسة إتجاه بعد الرقابة الذاتية	03
43	إدراكات أفراد عينة الدراسة إتجاه بعد الرقابة الداخلية	04
44	إدراكات أفراد عينة الدراسة إتجاه بعد الرقابة الخارجية	05
46	إدراكات أفراد عينة الدراسة إتجاه بعد الأداء الوظيفي	06
49	توزيع عينة الدراسة وفق الجنس	07
50	توزيع عينة الدراسة وفق العمر	08
51	توزيع عينة الدراسة وفق المستوى التعليمي	09
52	توزيع عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة	10
53	تقدير معلمات النموذج للانحدار الخطي البسيط لبعء الرقابة الذاتية	11
53	ملخص العلاقة بين بعد الرقابة الذاتية و الأداء الوظيفي	12
54	تقدير معلمات النموذج للانحدار الخطي البسيط لبعء الرقابة الداخلية	13
55	ملخص العلاقة بين بعد الرقابة الداخلية و الأداء الوظيفي	14
56	تقدير معلمات النموذج للانحدار الخطي البسيط لبعء الرقابة الخارجية	15
56	ملخص العلاقة بين بعد الرقابة الخارجية و الأداء الوظيفي	16

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
38	الهيكل التنظيمي لمديرية البريد	01
49	دائرة نسبية لتوزيع العينة حسب متغير الجنس	02
50	دائرة نسبية لتوزيع العينة حسب متغير العمر	03
51	دائرة نسبية لتوزيع العينة حسب المستوى التعليمي	04
52	دائرة نسبية لتوزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية	05

الصفحة	فهرس المحتويات
	الإهداء
	الشكر
	الملخص
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة المحتويات
ب	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار العام للرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي	
3	مقدمة
4	1-عموميات حول الرقابة الإدارية
4	مفهوم الرقابة الإدارية
6	الرقابة الإدارية من حيث جهة التنفيذ
11	اليات تفعيل الرقابة الإدارية
12	2-مدخل عام للأداء الوظيفي
13	مفهوم الأداء الوظيفي
15	تقييم الأداء
17	العوامل المؤثرة و اليات تحسين الأداء الوظيفي
18	علاقة أنواع الرقابة الإدارية من حيث جهة التنفيذ بالأداء الوظيفي
20	خاتمة
الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
22	مقدمة
23	1-بحوث أكاديمية جامعية
23	أطروحات الدكتوراه
25	رسالات الماجستير
27	2-المقالات العلمية
31	3-مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية و إبراز القيمة المضافة
33	خاتمة

الفصل الثالث: الإطار الميداني

35	مقدمة
36	1- الطريقة و الأدوات
36	الطريقة
39	الأساليب الإحصائية المستخدمة
48	2- نتائج الدراسة و إختبار الفرضيات
49	خصائص عينة الدراسة
53	إختبار فرضيات الدراسة
57	خاتمة
59	خاتمة عامة
61	قائمة المصادر و المراجع
66	الملاحق

مقدمة عامة

أولت الجزائر كغيرها من الدول إهتماماً متزايداً بتطوير مؤسساتها المختلفة كونها تعتبر من أهم البنى التي يعتمد عليها في تنظيم المجتمعات وتسيير شؤونها، إذ تقوم بأدوار متعددة تتعلق بتقديم الخدمات، وتنفيذ السياسات، وتحقيق أهداف جماعية أو عامة. ونجاح أي مؤسسة في أداء هذه الأدوار يظل مرهوناً بمدى كفاءتها التنظيمية والإدارية، ومدى انسجام مكوناتها الداخلية.

من هذا المنطلق، أصبحت المؤسسات الجزائرية مطالبة بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة و الشفافية، وهو ما يبرز دور العنصر البشري في تحقيق هذه الغاية ومنه تبرز أهمية التسيير الفعال والرقابة المستمرة على مختلف مستويات العمل، وذلك لضمان التوجه نحو الأهداف المحددة بدقة، وتصحيح الانحرافات عند الضرورة. كما أن أداء الأفراد داخل المؤسسة يُعد عنصراً حاسماً في تحقيق الفعالية العامة، مما يجعل العلاقة بين الإدارة من جهة، وسلوكيات العاملين من جهة أخرى، جديرة بالبحث والاهتمام.

وطالما أن الفاعلية في تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف تعتمد بشكل كبير على القدرة على مراقبة الأداء بشكل دقيق ومنظم. مع تطور نظم الإدارة، أصبحت الرقابة الإدارية بأنواعها من الأدوات الأساسية التي تساهم في تنظيم العمل وضمان التزام الموظفين بالمعايير المحددة ومن ثم رفع مستويات الأداء.

إشكالية الدراسة:

و على ضوء ماتقدم نصوغ إشكالتنا في السؤال التالي:

كيف تؤثر الرقابة الإدارية من حيث جهة التنفيذ على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين؟

فرضيات الدراسة:

- تؤثر الرقابة الذاتية على الأداء الوظيفي.
- تؤثر الرقابة الداخلية على الأداء الوظيفي.
- تؤثر الرقابة الخارجية على الأداء الوظيفي.

أسباب إختيار الموضوع:

جاء اختيار هذا الموضوع انطلاقاً من الأهمية البالغة التي تكتسيها الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، لاسيما مع تنامي الحاجة إلى تحقيق الفعالية والجودة في العمل. كما أن ارتباط أنواع الرقابة من حيث جهة التنفيذ بمستوى الأداء يمثل محوراً حساساً لم يحظ بالقدر الكافي من الدراسة، مما جعل التطرق إليه ضرورة علمية وميدانية لفهم طبيعة هذا الأثر وتعزيزه بمؤشرات دقيقة تدعم ممارسات التسيير الحديثة.

صعوبات الدراسة:

- صعوبة الوصول إلى بعض المراجع والمصادر العلمية المتخصصة لدعم الإطار النظري للدراسة.
- مواجهة صعوبة في قلة اهتمام بعض الموظفين بتقديم إجابات دقيقة و مفصلة على الاستبيان، مما أثر على دقة وجودة البيانات المستخلصة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في سعيها للكشف عن مدى تأثير أنواع الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي، باعتبار أن هذا الموضوع لم ينل حظه الكافي من البحث، خصوصًا من زاوية جهة تنفيذ الرقابة. كما تساهم في إثراء الأدبيات العلمية وتقديم معطيات تفيد القائمين على المؤسسات في تحسين أساليب التسيير الإداري وتحقيق فعالية أكبر في الأداء.

أهداف الدراسة:

- التعرف على مدى تأثير الرقابة الإدارية بمختلف أنواعها (الرقابة الذاتية، الداخلية، والخارجية) على الأداء الوظيفي.
- إبراز مدى مساهمة كل نوع من أنواع الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي.
- تسليط الضوء على واقع تطبيق الرقابة الإدارية في المؤسسات العمومية الجزائرية، وخاصة من جهة تنفيذها.
- تقديم نتائج ميدانية يمكن أن تساهم في تحسين أساليب الرقابة بما يخدم تطوير الأداء الوظيفي.

حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة في مديرية الجزائر بتلمسان، وهي المؤسسة التي تم اختيارها كحالة دراسية لفحص أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي.
- **الحدود الزمانية:** تمت الدراسة في شهر مارس 2025، واستغرقت مدة 20 يومًا تم خلالها توزيع الاستبيانات وجمع البيانات المتعلقة بالدراسة.
- **الحدود البشرية:** تم اختيار عينة من 22 موظفًا من مديرية البريد بتلمسان، حيث تم جمع البيانات المتعلقة بالدراسة منهم.

المنهج المتبع: تم بناء هذه الدراسة وفق المنهج الوصفي التحليلي، و ذلك توافقا مع غاياته و أهدافه، حيث تم وصف

الظاهرة محل الدراسة(أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي) وصفا نوعيا من خلال تأصيل المظاهر للمفاهيم

الأساسية و المستقاة من مختلف المراجع، و من ثم إنتقلنا إلى الوصف الكمي للظاهرة بالإستعانة بالإستبيان الذي

يتوافق مع خصوصية الموضوع(غير قابل للقياس المباشر)، و على ضوءه حاولنا تحليل النتائج لإثبات أو نفي فرضيات

البحث و الإجابة على الإشكالية المطروحة.

هيكل البحث: قسمت هذه الدراسة إلى 3 فصول كالتالي:

❖ الفصل الأول : تناولنا فيه الإطار المفاهيمي لموضوع أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي، وقد ضم مبحثين:

المبحث الأول تعلق بالإطار المفاهيمي للرقابة الإدارية بما في ذلك: التعريف، الأنواع، الخصائص، الوسائل...

أما المبحث الثاني كان مخصصا للعناصر الأساسية للأداء الوظيفي بما في ذلك: التعريف، العناصر، تقييم الأداء، طبيعة

العلاقة بين الرقابة بأنواعها على الأداء...

❖ الفصل الثاني : خصص للدراسات السابقة و ذلك توافقا مع طريقة IMRED ، حيث استعرضنا أبرز

الدراسات الأكاديمية المتمثلة في: أطروحات الدكتوراه و الماجستير إضافة إلى المقالات العلمية حول الموضوع المدروس،

ثم إنتقلنا للتحليل النقدي لها و القيمة المضافة لدراستنا الحالية .

❖ الفصل الثالث : تناول الإطار التطبيقي للظاهرة المدروسة، حيث قسم إلى مبحثين:

المبحث الأول تطرقنا فيه للطريقة و الأدوات من خلال: إعطاء نبذة تعريفية عن المؤسسة محل الدراسة و الأساليب

الإحصائية المستخدمة..

بينما المبحث الثاني تعلق بخصائص العينة و إختبار الفرضيات الدراسة.

الفصل الأول:

الاطار العام للرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي

مقدمة الفصل:

في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل المعاصرة، لم تعد المؤسسات تكتفي بالسعي نحو تحقيق أهدافها فحسب، بل باتت مطالبة بتبني اليات تضمن إستمراريتها وفعاليتها في مواجهة التحديات المتزايدة، و من بين هذه الاليات تبرز الرقابة الإدارية كأداة ضرورية لتوجيه الجهود و ضبط الممارسات المهنية بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة و يحافظ على الإنسجام في سير العمل داخل المؤسسة. و إذا كانت الرقابة الإدارية تمثل إحدى الأدوات التنظيمية التي تستعملها المؤسسات لتقويم مسار العمل و تصحيحه، فإن الأداء الوظيفي يعد في المقابل نتاجا عمليا يعكس مدى إلتزام العاملين و قدرتهم على تنفيذ وفق المتطلبات المهنية و المعايير التنظيمية. و من هذا المنطلق، يأتي هذا الفصل كمحطة أولى ضمن هذه الدراسة، يروم لوضع الأساس النظري الذي يمكن من فهم موضوع الرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي من خلال تقديم تصور عام عن الإطار الذي يتحرك فيه كل منهما، و ذلك بوضع أسس معرفية واضحة تساعد على فهم الجوانب المرتبطة بكل متغير على حدا. حيث سنتطراً في هذا الفصل إلى مبحثين:

✓ المبحث الأول : يتناول كل الجوانب المختلفة المتعلقة بالرقابة الإدارية

✓ المبحث الثاني: يتمحور حول الأداء الوظيفي و جوانبه المختلفة

المبحث الأول: عموميات حول الرقابة الإدارية

المطلب الأول: مفهوم الرقابة الإدارية

الفرع الأول: تعريف الإدارة و وظائفها

تعد الإدارة عنصراً أساسياً في نجاح أي مؤسسة، حيث تلعب دوراً محورياً في توجيه الموارد البشرية و المادية نحو تحقيق الأهداف المحددة.

تعريف الإدارة: هي عملية تجميع عوامل الإنتاج المختلفة من رأس المال، قوى عاملة، و موارد طبيعية و التآليف بينها من أجل استغلالها بفعالية للحصول على الأهداف.¹

كما يمكن تعريفها أنها فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد و تكلفة و ذلك لتحقيق أقصى درجات السعادة لكل من أصحاب الأعمال و العاملين و تقديم أفضل خدمة للمجتمع.²

و كتعريف شامل الإدارة هي عملية تنظيم و تنسيق الجهود لبلوغ الغايات المحددة بأفضل الطرق الممكنة.

وظائف الإدارة: و هي 5 وظائف، تتمثل في :

*التخطيط: و تعد أولى الوظائف الإدارية و تهتم بتوقع المستقبل و تحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية .

*التنظيم: يعرف التنظيم على أنه الوظيفة التي تمزج بين الموارد البشرية و المادية من خلال تصميم هيكل أساسي

للمهام و الصلاحيات .

*التوظيف: يهتم باختيار و تعيين و تدريب و كذلك وضع الشخص المناسب في المكان المناسب في المنظمة

*التوجيه: ارشاد و تحفيز الموظفين باتجاه أهداف المنظمة .

*الرقابة: هي اخر وظيفة و تقوم على مراقبة أداء المنظمة و تحديد ما اذا كانت حققت أهدافها أو لا.³

¹الدكتور محمد محمود مصطفى، مفهوم الرقابة الإدارية، الطبعة الأولى، 2020 م-1441 هـ، دار الكندي للنشر و التوزيع عمان، الصفحة14

²محمود حسن الهواسي و حيدر شاكر البرزنجي، علم الإدارة الحديثة، 2023

³الدكتور محمد محمود مصطفى(مرجع سابق)، الصفحة19

الفرع الثاني: تعريف الرقابة الإدارية و أهميتها

مما سبق درسنا الإدارة و من ضمن وظائفها الرقابة التي تعد الحجر الأساسي لضمان سير العمل وفق ما هو مخطط له فهي عملية ديناميكية تهدف الى تحسين الأداء باستمرار و تصحيح المسارات.

تعريف الرقابة الإدارية : قبل ان نتناول مختلف تعاريف الرقابة الإدارية لا بد ان نعرف المعنى اللغوي لكلمة رقابة الرقابة : جاءت كلمة رقابة في معظم المعاجم العربية بالفعل رقب، فأنت في معجم لسان العرب على ان الرقيب من أسماء الله الحسنى، و تعني الحافظ الذي لا يغيب عنه شيء و رقب الشيء بمعنى حرسه و في الحديث أرقبوا محمدا في هل بيته أي احفظوه فيهم.⁴

الرقابة الإدارية : هي الوظيفة الرئيسية في قياس أداء المرؤوسين و تصحيحه من أجل التأكد من أن الأهداف قد تحققت و أن الخطط قد وضعت موضع التنفيذ بالطريقة الصحيحة.⁵

و عرفها هنري فايول بأنها تنطوي على التحقق اذا كان الشيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة و التعليمات الصادرة و عرضها الإشارة الى نقاط الضعف و الأخطاء و ذلك لمعالجتها و منع تكرار حدوثها.⁶

كما عرفها ماكس فيبر على أنها العملية التي تعني ممارسة السلطة في الحياة اليومية.⁷

و كتعريف ملخص لهذه التعاريف الرقابة الإدارية هي عملية مستمرة و متجددة لمتابعة الأداء و تصحيحه لضمان تحقيق ما تم التخطيط له مسبقا بكفاءة و فعالية.

أهمية الرقابة الإدارية: تعتبر من أهم وظائف القائد الإداري و تكمن أهميتها في:

*هي وظيفة مطلوبة في كل مستويات الإدارة (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة تنفيذية).

* لها صلة وثيقة بباقي مكونات العملية الرقابية.

⁴أبو الفضل 1970، د.كمال بودانة، الرقابة الإدارية، المجلد 14 العدد 2، سبتمبر 2020، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، الصفحة 103
⁵محمود عساف، أصول الإدارة، الدكتور محمد محمود مصطفى، مفهوم الرقابة الإدارية، الطبعة الأولى 2020 م-1441هـ، دار الكندي للنشر و التوزيع عمان، الصفحة123

⁶عاطف، 2009، صفحة 35، كمال بودانة، د.عبد العالي دبله، الرقابة الإدارية، جامعة بسكرة، 2020.

⁷الحرابي، 2003، صفحة29، د.كمال بودانة، الرقابة الإدارية، المجلد 14 العدد 2، سبتمبر 2020، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، الصفحة

* عن طريقها يستطيع المدير التعرف على مدى تنفيذ قراراته و مدى فاعليتها و كذا مدى قبولها، و بالتالي يعرف

المدير أوجه القصور في التنسيق في منظمته فيعمل على التغلب عليها و تجنب حدوثها.⁸

* الرقابة تساهم في تغيير و تعديل الخطط و البرامج، و تشجيع الإدارة على تحقيق الأهداف.

* الرقابة فيها تجويد للأداء و تصحيح للأخطاء و منع الانحرافات.

* تحقق العدالة و تضمن السير الحسن للعمل و ذلك بمتابعة العمال.⁹

الفرع الثالث: خصائص الرقابة الإدارية

بعد تعرفنا على الرقابة الإدارية و أهميتها، لا بد أن نسلط الضوء على خصائصها و المتمثلة في:

* الرقابة الإدارية تعد بمثابة نشاط و وظيفة و عملية .

* الرقابة الإدارية تساهم في إعطاء التغذية العكسية للأهداف.

* الرقابة الإدارية تسعى لتقديم الحلول و المقترحات لأصحاب القرار و ذلك بعد تحديد الأسباب و تحليلها.

* الرقابة الإدارية تساعد في تقييم العاملين و المشرفين على السواء من ناحية المهارات الإدارية و تطبيقها.

* الرقابة الإدارية تهدف الى تبيان الانحرافات أو الأخطاء و تصحيحها استنادا للأهداف الموضوعة بالخطة.

* الرقابة الإدارية تمارسها المستويات الإدارية الثلاثة بنسب تختلف من مستوى لآخر.

* الرقابة الإدارية تمكننا من المتابعة لتنفيذ الخطط الموضوعة مسبقا.

* الرقابة الإدارية تتأكد من أن الأعمال تؤدي بأفضل الطرق.¹⁰

المطلب الثاني: الرقابة الإدارية من حيث جهة التنفيذ

الفرع الأول: أنواع الرقابة الإدارية

تعددت أنواع الرقابة كثيرا و اختلفت تصنيفاتها، و في ما يلي بوبت بعض الأنواع حسب منظوري لها :

⁸ الدكتور محمد محمود مصطفى(مرجع سابق)، الصفحة138

⁹ د.كمال بودانة، الرقابة الإدارية، المجلد 14 العدد 2، سبتمبر 2020، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، الصفحة 106

¹⁰ حسين أحمد الطراونة، الرقابة الإدارية، 1 يناير 2012، دار حامد للنشر و التوزيع، الصفحة 22

*الرقابة الإدارية من حيث المدى الزمني للتنفيذ:

الرقابة المستمرة الموجهة: تسمى بالرقابة الوقائية أو القبلية، و هي تبدأ قبل و عند البدء في عمليات التنفيذ و من شأنها توقع حدوث الانحرافات قبل وقوعها لكي يتم اتخاذ الاجراء التصحيحي في الوقت المناسب .

الرقابة المرحلية: و المقصود بها هو رقابة الإدارة على كل مرحلة من مراحل الخطة بعد تنفيذها. و لا تتم الرقابة على تنفيذ فعلي لمرحلة ما قبل التأكد من أن المرحلة التي سبقتها قد تمت كما هو مخطط له. و يسمى هذا النوع بالرقابة التخطيطية لكونها تتم على فترات دورية و وفقا لفترات الخطة للتأكد من أن كل جزئية تمت في الوقت المخطط لها. الرقابة بعد التنفيذ: و يسمى هذا النوع بالرقابة البعدية أو اللاحقة، في هذه الحالة يبدأ نشاط الرقابة عند الانتهاء من تنفيذ الخطة و اكتمال نتائجها، فهي رقابة من شأنها معالجة الأخطاء بعد حدوثها، و هنا تعتبر الرقابة سلبية.

*الرقابة الإدارية من حيث الهدف:

الرقابة الإيجابية: تهدف الى التأكد من أن الإجراءات تسير وفقا للتعليمات المعمول بها بما يكفل تحقيق الأهداف و ضمان حسن سير العمل.

الرقابة السلبية: تهدف الى اكتشاف الأخطاء و تصيدها، و كذلك منع حدوث المخالفات و معاقبة الآخرين.¹¹

*الرقابة الإدارية من حيث تنظيمها:

الرقابة المفاجئة: تتم بدون سابق انذار من أجل مراقبة العمل و ضبطه دون اتخاذ ترتيبات مسبقة من المسؤول المباشر.

الرقابة الدورية: تنفذ كل فترة زمنية حيث يتم تحديدها يوميا أو أسبوعيا أو شهريا أو منتصف السنة.¹²

*الرقابة الإدارية من حيث جهة التنفيذ : و تنقسم الى رقابة ذاتية، رقابة داخلية، رقابة خارجية، و هذا ما سنعرفه في

الفروع الموالية.

الفرع الثاني: الرقابة الذاتية

من بين الأنواع نذكر الرقابة الذاتية و التي يشرف فيها الفرد على متابعة نفسه دون تدخل أطراف أخرى .

¹¹الأستاذ الدكتور محمد عيسى الفاعوري، الإدارة بالرقابة، الطبعة الأولى، 2008م-1428هـ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، الصفحة 26-28

¹²الدكتور علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، 2008، انشاء للنشر و التوزيع، الصفحة 29

تعريف الرقابة الذاتية: هي عملية ادراكية تنظيمية تتم من خلال مراقبة الفرد لسلوكاته و متابعتها، و تنظيمها، و توجيهها، بشكل يساهم في تحقيق الأهداف الشخصية و أهداف المنظمة، و زيادة الدافعية نحو السلوك الإيجابي. فهي توجه سلوك الفرد نحو المسار الصحيح و هذا ما يمكنه من مراقبة تصرفاته و تعديلها و بذلك يصبح الفرد مسؤول اتجاه أداء مهامه باتقان و أمانة من جهة، و من جهة اخرى عما يصدر منه فيتحمل نتيجة ما يقوم به.¹³

عناصر الرقابة الذاتية:

*الوازع الديني: يشكل الدين أعلى سلطة مبدؤها قاعدة العقاب و الثواب. و يتم اعتماد الوازع الديني في تفعيل نظام الرقابة الذاتية لدى الأفراد في المنظمات من خلال تنمية القيم الدينية لديهم لمحاربة الفساد، فالدين يفرض رقابة ملازمة للفرد تتمثل في الخوف من الله و الرغبة في رضاه فهو يضبط سلوك الفرد في جميع مناحي الحياة بما فيها سلوكه أثناء تأديته لعمله ليحقق في النهاية الأهداف المرجوة.

*الوازع الأخلاقي: هو مجموع المعتقدات و المبادئ التي تحكم سلوك الفرد في اتخاذ القرارات أثناء أداء عمله، و التمييز بين ما هو صواب أو خطأ، جيد أو سيء، و مصادر تلك القيم و المعتقدات للفرد تأتي من محيط الأسرة و المجتمع.

*الوازع الشخصي: ان القيم الشخصية لها علاقة تأثير مباشر على أداء الفرد في عمله، كما أن التوافق بين القيم

الشخصية للفرد و بين خصائص البيئة التنظيمية التي يعمل فيها و أهمها: طبيعة الأنظمة الرقابية و مستواها، تدفع الفرد

الى ممارسة نوع من الرقابة الذاتية على أدائه، و ان اختلفت هذه القيم يؤدي ذلك الى ضعف نظام الرقابة الذاتية

للفرد.¹⁴

الفرع الثالث: الرقابة الداخلية

تعتبر الرقابة الداخلية أساسية في تنظيم وحدات المؤسسة و متابعة سير الأعمال بما في ذلك الأعمال و الأفراد.

¹³أ.فاطمة محمد عبد الله العطاس، قيم الرقابة الذاتية في محتوى كتب التربية الإسلامية للصف الأول ثانوي، العدد الثاني و العشرون، الجزء الأول، 1441هـ،

مجلة العلوم التربوية، جامعة نجران، الصفحة 15-16

¹⁴ بوبكر عمران، الرقابة الذاتية و أثرها على أداء الأفراد في المؤسسات العمال البنين العاملون بورشات البناء التابعة للوكالة الوطنية لتطوير السكن و

تحسينه-عدل-بخنشلة، المجلد : 10، العدد:04، 2021، مجلة علوم الانسان و المجتمع، الصفحة9-15

تعريف الرقابة الداخلية: هي الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على أوجه نشاطاتها التي تؤديها، وهي عملية ينفذها مجلس الإدارة و إدارة المنشأ و الموظفون الاخرون، تم تصميمها لإعطاء تأكيد معقول بتحقيق الأهداف التالية:

-الثقة في التقارير المالية

-الإلتزام بالقوانين و اللوائح الملائمة

-فعالية و كفاءة العمليات

ومن بين أصناف الرقابة الداخلية يوجد:

الرقابة الرئاسية: هي الرقابة التي يمارسها الرئيس (مثل: الوزير، وكيل، الوزارة، المدير، كبار الموظفين) على مرؤوسيه من أوامر و تعليمات داخلية و منشورات دورية بهدف توجيه و ضمان حسن سير العمل داخل الجهاز الإداري. كما تشمل الرقابة على الأعمال و من صورها حق الرئيس في إقرار أعمال مرؤوسيه أو وقفها أو تعديلها. و تنقسم إلى قسمين:

***الرقابة على الأشخاص:** يتمتع الرئيس الإداري الأعلى في قمة الهرم الإداري بالسلطات التالية:

- سلطة التنظيم الداخلي لإدارته مع اتخاذ القرارات الإدارية اللازمة المتعلقة بالموظفين و توزيع الأعمال.
-التأديب, و تعني توقيع الجزاء التأديبي المناسب على مرؤوسيه الذين يخالفون الواجبات الوظيفية في حدود القوانين.
-إصدار التعليمات الشفهية و الكتابية من أجل تعريف المرؤوسين بما يجب و ما لا يجب بغرض تيسير العمل الإداري على أحسن وجه.

*** الرقابة على الأعمال :** يتمتع الرئيس الإداري في قمة الهرم بسلطة الرقابة على أعمال موظفي إدارته و يمارس هذه

السلطات من خلال الوسائل التالية:

-الإشراف الإداري.

- التفتيش الدوري المفاجئ.

- التقارير الإدارية بأنواعها.

- فحص الشكاوي، و كلها تتعلق بأعمال الموظفين.

و يجري الرئيس رقابته بطرق مختلفة منها:

- الرقابة الشاملة بحيث تشمل جميع الأعمال الموكلة إلى مرؤوسيه.

- الرقابة الجزئية بحيث تستهدف قسم معين من الأعمال الموكلة إليه.

- الرقابة الخاطفة التي يقوم بها الرئيس يوميا و ساعة ما يشاء و من شأنها إشعار المرؤوسين بالوجود الدائم لرئيسهم.¹⁵

الفرع الرابع: الرقابة الخارجية

يعد هذا النوع من الرقابة مهم جدا لمراقبة مدى إلتزام المؤسسات بالقوانين و التشريعات المفروضة عليها .

تعريف الرقابة الخارجية: هي الرقابة التي تتم من خارج المؤسسة و تقوم بها أجهزة رقابية متخصصة و مستقلة عن

الإدارة، و تكون تبعيتها في الغالب للدولة مثلا ديوان الخدمة المدنية يراقب عملية التوظيف و تحديد الدرجات

الوظيفية، البنك المركزي يراقب أعمال البنوك التجارية.... و غيرها من الأجهزة.¹⁶

أصناف الرقابة الخارجية: فيما يلي تحليل موجز لأهم تصنيفات الرقابة الخارجية التي تخضع لها أجهزة الإدارة العامة:

* الرقابة التشريعية: و تدعى بالرقابة البرلمانية و تمثل المظهر الأول و الأهم من مظاهر الرقابة الخارجية على المنظمات

و المصالح الحكومية، فهي تتولى الرقابة على أعمال الإدارة العامة في الأمور المالية و السياسية و القانونية و غيرها، و

هي التي تحقق بأي إجراء من إجراءاتها للتأكد من احترامها للقوانين و عدم تعسفها في إستعمال سلطاتها الممنوحة.

* الرقابة القضائية: هي الرقابة التي تمارسها المحاكم عن أعمال الإدارة العامة بهدف حماية حقوق و حريات الغير من

إساءة إستعمال الإدارة، فهي تهدف لضمان شرعية التصرفات الإدارية و تأمين الحقوق الدستورية للجماعات و

الأفراد ضد أي انتهاك قد تتعرض له من قبل الإدارة التنفيذية، أو إحباط ما قد يقوم به الموظف من اغتصاب للسلطة

أو سوء تطبيق لها. و تشمل الرقابة القضائية على أعمال الإدارة ثلاثة أنواع:

¹⁵الأستاذ الدكتور محمد عيسى الفاعوري، (مرجع سابق)، الصفحة 41-44

¹⁶الدكتور علي عباس، (مرجع سابق)، الصفحة 28

-رقابة الإلغاء: و هنا تكون المحاكم الإدارية مخولة بإلغاء أو إبطال القرارات الإدارية المخالفة للقانون و مطعون بها من أصحاب المصلحة.

-رقابة التعويض: و هنا تملك المحاكم بموجبه إلزام الإدارة بتعويض الأفراد عن الأضرار التي تصيبهم بفعل الموظفين العموميين أو من جراء سير المرافق العامة التابعة لها.

-رقابة التفسير و شرعية الأعمال الإدارية: تمتلك المحاكم المختصة هنا صلاحية فحص شرعية القرارات الإدارية و استبعاد تطبيقها إذا ادعى بعدم صحتها و ثبتت مخالفتها للتشريعات النافذة.¹⁷

المطلب الثالث: اليات تفعيل الرقابة الإدارية

الفرع الأول: وسائل الرقابة الإدارية

فيما يلي سنتطرق لذكر أهم وسائل الرقابة الإدارية المعتمدة في جل المؤسسات، و تتمثل في:

*الملاحظات الشخصية: تعتبر من أهم الوسائل لتحفيز العاملين بشكل مستمر و مباشر و من أقدم أدوات الرقابة، فهي تعتمد على متابعة المدير لما يجري داخل وحدته التنظيمية بملاحظة مباشرة لما يجري في مكان العمل، قد تكون الملاحظة الشخصية عملية في المنظمات صغيرة و متوسطة الحجم، و لكنها تكون مكلفة في المنظمات كبيرة الحجم.

*الموازنة:هي عبارة عن ترجمة رقمية مالية للخطة تكون لفترة زمنية معينة و تعني تخصيص و استخدام مختلف الموارد في نشاطات المنظمة المستقبلية لفترة معينة، و تستخدم كوسيلة للرقابة على تخصيص و استخدام الموارد و القوى العاملة و الآلات... و هناك عدة أنواع من الموازنات: الموازنات النقدية، الموازنات الرأسمالية و الموازنات التقديرية...

* التقارير: عادة تقدم بناء على طلب المدير، و يمكن أن تتناول جوانب و نشاطات مختلفة و قد تكون إما إحصائية أو وصفية بأن تصف فعليا الواقع.¹⁸

*الفحص و المراجعة: و معناها القيام بفحص دفاتر الحسابات و الملفات، لأجل جعل المراجع يقتنع بسلامة الحسابات و المستندات.

¹⁷الأستاذ الدكتور محمد عيسى الفاعوري،(مرجع سابق)، الصفحة 54-61

¹⁸كمال بودانة و د. عبد العالي دبله، (مرجع سابق)، الصفحة 111

* الكشوفات المالية: إعطاء صورة واضحة للوضع المالي للمؤسسة لفترات زمنية مختلفة و من المعروف أن الكشوفات المالية يتم إعدادها بطريقة معينة و يتم عرضها لجميع المستخدمين لها، و من أهم هذه الكشوفات المالية هي الميزانية العمومية، كشف الدخل و التدفقات النقدية....¹⁹

الفرع الثاني: مراحل الرقابة الإدارية

تمثل الرقابة الإدارية عملية مستمرة لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية، و يمكن تقسيم هذه العملية إلى 3 مراحل و هي:

* وضع معدلات الأداء: و تعني وضع معايير موضوعية لغرض قياس الإنجازات التي تحقق و تعبر أهداف التنظيم، و توضع هذه المعايير على أساس تحديد كمية العمل المطلوب إنجازها و كذا المستوى النوعي لها و الزمن اللازم لأدائها مع أن تكون هذه المعدلات واضحة و مفهومة.

* قياس الأعمال: و يقصد به مقارنة النتائج الفعلية المحققة بالمعدلات الموضوعية سابقا للأداء و يعني تقييم الإنجاز بعد أداء العمل.

* تصحيح الأخطاء و الإنحرافات: و تعني إبراز الأخطاء و الإنحرافات التي تسفر عنها عملية قياس الأعمال السابقة، فلو ظهر من مقارنة النتائج المتحققة بالمعدلات الموضوعية أنه يوجد إختلافا بالزيادة أو النقصان كان ذلك مؤشرا بأن العمل لا يسير بشكل طبيعي و أن هناك إنحرافا إيجابيا أو سلبيا.²⁰

المبحث الثاني: مدخل عام للأداء الوظيفي

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم الأداء الوظيفي و الأساسيات التي يقوم عليها بهدف تقديم رؤية شاملة حول دوره في العمل المؤسسي.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

الفرع الأول: تعريف الأداء الوظيفي و أهميته

¹⁹ حسينة أبو علي، واقع الرقابة الإدارية و علاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر أنفسهم، 2019، أطروحة ماجستير، فلسطين، الصفحة 23

²⁰ الدكتور محمد محمود مصطفى، (مرجع سابق)، الصفحة 133-134

يعد الأداء الوظيفي عنصرا أساسيا في نجاح المؤسسات، حيث يعكس كفاء الموظفين في القيام بمهامهم.

تعريف الأداء الوظيفي: هو انعكاس لقدرة منظمة الأعمال و كذا قابليتها على تحقيق أهدافها.²¹

و يعرف على أنه إسهامات المورد البشري دون غيره من الموارد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال درجة إتمام

و تحقيق المهام الموكلة إليه، حيث يعتبر الأداء عند البعض أنه قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها

عمله، و منه فكل عامل يعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته و طبيعة عمله.²²

كما عرفه غوفمان أنه كل النشاطات التي يؤديها الفرد المشارك في موقف ما و التي تساعده في التأثير في المشاركين أو

الأفراد الآخرين.²³

كما عرفه البعض على أنه مجموعة السلوكات و الأفعال الإدارية التي لها علاقة معبرة عن قيام الموظف بمهامه و تحمل

مسؤولياته بجودة، و حسن تنفيذ و الخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلا عن الإتصال و التفاعل مع بقية أعضاء

المنظمة و الإلتزام بالنواحي الإدارية للعمل و كذا السعي نحو الإستجابة لها بكل حرص و فعالية.²⁴

و كتعريف شامل، الأداء الوظيفي هو مدى تنفيذ الموظف لمهامه بكفاءة و فعالية وفق متطلبات العمل لتحقيق

أهداف المنظمة.

الفرع الثاني: عناصر الأداء الوظيفي

سنسلط الضوء على ثلاث عناصر تعتبر الركيزة الأساسية لأي منظمة و هي:

* الموظف: و هو العنصر الأكثر صعوبة في التغيير، و يتمثل في ما يمتلكه الفرد من معرفة و مهارات و اهتمامات و

اتجاهات و قيم و دوافع.

²¹ طاهر محسن الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، 2009، دار وائل لنشر و التوزيع، الصفحة 39

²² السعيد بريش، نعيمة مجايوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات و زيادة فعاليتها(دراسة حالة: ملبنة الأوراس)،

2011-2012، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، الصفحة 28

²³ عبد الله عقلي مجلي الخزاعلة، الصراع بين القيم الاجتماعية و القيم التنظيمية في الإدارة التربوية، ط1، 2009، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان،

الأردن، الصفحة 32

²⁴ الحوامدة نضال صالح و الفهداوي فهمي خليفة، أثر فضيلة التقوى في الأداء و الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية لإتجاهات بعض الموظفين الحكوميين،

المجلد 17، العدد2، 1999، مجلة مؤتة للبحوث و الدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، الصفحة 165

* الوظيفة: كل ما تتصف به الوظيفة من متطلبات و تحديات و ما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحديات و يحتوي على عنصر التغذية الاسترجاعية كجزء منه.

* الموقف: و هو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة و التي تتضمن مناخ العمل و الإشراف ووفرة الموارد و الأنظمة الإدارية و كذلك الهيكل التنظيمي.

الفرع الثالث: محددات الأداء الوظيفي.

بعد أن عرفنا الأداء الوظيفي و بينا أهميته سنتطرق الان لذكر محدداته المتمثلة في:

* الجهد: و هو الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهامه، و الجهد مختلف من مهنة لاخرى و يكون بنسب متباينة إما ضعيفة أو متوسطة أو فائقة، و عادة ما يكون الجهد متعلق بالحالة النفسية للعامل و بطبيعة الحوافز التي تقدم له مقابل تأدية عمل معين.

* القدرات: هي الخصائص الشخصية التي يستخدمها العامل لأداء عمل معين و القدرة تكون مربوطة بالمهارة و الكفاءة و تختلف من فرد لاخر، و تتغير من فترة زمنية لاخرى، و تندرج هذه القدرات إلى فئتين هما:

-القدرات الذهنية: ترتبط بالقدرة على أداء المهام الذهنية و تتفاوت الحاجة إليها باختلاف الوظائف خاصة بالنسبة إلى مستويات الإدارة العليا التي تتطلب اتخاذ قرارات تحتاج إلى التفكير بعناية، و من أهمها: الذكاء، السرعة، الذاكرة، الإدراكية.

-القدرات البدنية: هي القدرة على أداء المهام البدنية المختلفة و من أهم هذه القدرات منها ما يرتبط بالقوة أي القدرات العضلية على أداء المهام، و منها ما يرتبط بالمرونة أي القدرة على الإنهاك في المهام البدنية و تلعب القدرات دورا رئيسيا في العديد من الوظائف لهذا تؤخذ بعين الاعتبار الأفراد و المؤسسات.²⁵

* إدراك الدور الهام: هو الإتجاه الذي يعتقد الفرد بأنه من المهم توجيه جهوده في العمل من خلاله، و فهم الدور و المهام متن طرف العامل يؤدي إلى الإتقان و تحقيق الهدف المطلوب مما يؤدي إلى أداء فعال في العمل.²⁶

²⁵محمد السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي و التنظيمي عربيا و علميا، 2005، دار الفكر العربي، مصر الصفحة 202

المطلب الثاني: تقييم الأداء

الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات و على جميع المستويات بداية من الإدارة العليا انتهاءً بالعاملين و هي أحد أدوات الرقابة الإدارية و التي على أساسها يتم مقارنة الأداء الفعلي بالمستهدف. و ينصب تقييم الأداء بناءً على أداء الفرد أو نتائج أعماله من جهة، و كذلك على سلوكه و تصرفاته أثناء العمل من جهة أخرى.²⁷

تعريف تقييم الأداء: هو دراسة و تحليل أداء العاملين لوظائفهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل، للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، و كذلك للحكم على إمكانات التقدم و النمو للعامل في المستقبل و تحمله للمسؤوليات الكبيرة أو ترقيته لوظيفة أخرى.²⁸

الفرع الثاني: طرق تقييم الأداء

تعددت طرق تقييم الأداء فمنها التقليدية و منها الحديثة و هي:

* الطرق التقليدية لتقييم الأداء:

- طريقة الترتيب العام: و تتمثل في قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين تنازلياً وفقاً للأداء يعني ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس و يعطى تقدير واحد لأداء المرؤوس مثل: ضعيف، متوسط، جيد، ممتاز.
- طريقة التوزيع الإجمالي: تقوم هذه الطريقة على التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم و الميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين.

²⁶ تأليف : herman aguinis ، ترجمة: د. سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، 1432-2011، دار الفكر ناشرون و موزعون،

الصفحة 80-81

²⁷ عبد الله حسين جوهر (مرجع سابق)، الصفحة 18-19

²⁸ عبد الباقي صلاح الدين الجوانب العلمية و التنظيمية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، 2002، الدار الجامعية للتوزيع و النشر، مصر، الصفحة

- طريقة التدرج البياني: يتم تحديد عدد الصفات كالطموح و تحمل المسؤولية، العلاقة مع الرؤساء، الانضباط في العمل و منه إعطاء الفرد تقديرا حسب توفر كل صفة من الصفات المذكورة في العامل و بالتالي حصر الصفات التي يتطلبها العامل الكفاء.²⁹

* الطرق الحديثة لتقييم الأداء:

- طريقة الأحداث الحرجة: تقوم هذه الطريقة على تجميع عدد من الأحداث التي تسبب في نجاح أو فشل العمل و يطلب من الرئيس المباشر بأن يلاحظ أداء المرؤوسين ليقرر ما إذا كانت أي من الأحداث تحدث منهم أثناء تأدية عملهم.³⁰

طريقة قوائم المراجعة: تقوم هذه الطريقة على تحديد قائمة من الأسئلة التي تصف الأداء الكفاء للعمل و يطلب من الرئيس المباشر وضع علامة لنعم أو لا حسب رأيه في الموظف.

طريقة تقييم الأداء باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف: يهتم هذا الأسلوب بأداء المستقبل إضافة لأداء الماضي و يتم من خلال مشاركة كل من الرئيس و المرؤوس في تحديد الأهداف و الواجبات التي سيقوم المرؤوس بتحقيقها و تقييم نفسه للتعرف على نواحي القصور و كيفية مواجهتها للاتفاق مع الرئيس على برنامج جديد يتضمن أهداف أخرى.³¹

الفرع الثالث: أهمية تقييم الأداء.

* على مستوى المنظمة:

- رفع مستوى أداء الموظفين و استثمار قدراتهم للتقدم .
- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء أكثر دقة.
- إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي لتفادي احتمالية تعدد شكاوي العاملين اتجاه المنظمة.

²⁹محسن حماني، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، 2020م، دار خالد الحبشي للنشر و التوزيع، الصفحة 89-91

³⁰عبد الباقي صلاح الدين، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، (مرجع سابق)، الصفحة 388-389

³¹محسن حماني (مرجع سابق)، الصفحة 92-94

* على مستوى المديرين:

- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين للتعرف على الصعوبات.
- مساعدة المديرين و المشرفين في تنمية مهاراتهم الفكرية و تعزيز إمكاناتهم الإبداعية لتقويم سليم لأداء تابعيهم.

* على مستوى العاملين:

- تشجيع العامل للإجتهد في العمل و الإخلاص فيه، ليفوز بإحترام و تقدير رؤسائه ماديا و معنويا.
- جعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية لزيادة شعوره بالعدالة و أن جهوده تؤخذ بعين الإعتبار.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة و اليات تحسين الأداء الوظيفي

الفرع الأول: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

* غياب الأهداف المحددة: فالمنظمات التي تعمل دون وجود خطط شاملة و مفصلة للأعمال لا تستطيع قياس

إنجازاتها المحققة و محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم.

* التسبب الإداري: و يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة و قد تؤثر بشكل سلب على أداء الموظفين

الآخرين و قد ينشأ التسبب الإداري بسبب أسلوب القيادة أو الثقافة التنظيمية المتبعة في المنظمة.

* اختلاف مستويات الأداء: و يعني عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء و المردود المعنوي و

المادي الذين يحصلون عليه.

* عدم المشاركة في الإدارة: يساهم عدم مشاركة العاملين في مختلف مستويات الإدارة في التخطيط و صنع القرارات في

وجود فجوة بين الموظفين و القيادة الإدارية مما يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية و العمل الجماعي لتحقيق غايات

المنظمة. و بالتالي تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يساهموا في وضع الأهداف.³²

الفرع الثاني: اليات تحسين الأداء الوظيفي

³² تأليف : herman aguinis ، ترجمة: د.سامح عبد الله المطلب عامر،(مرجع سابق)، الصفحة 83-84

لا شك أن أداء العاملين يلعب دوراً أساسياً في نمو المنظمة و تحسين ظروفها و لذا وجب الاهتمام بتحسين هذا العنصر من خلال بعض الآليات نذكر منها:

* التدريب: و هو مجموع الأنشطة التي تساعد العاملين في رفع مستوى أدائهم في العمل و ذلك من خلال زيادة مهاراتهم و تنمية معرفتهم.³³ حيث ينظر للتدريب على أنه وظيفة مكتملة للتعين، و ذلك بإعداد الأفراد و تنمية قدراتهم على أداء الأعمال الموكلة لهم و مساعدتهم لإكتساب معلومات جديد و تزويدهم بأساليب جديدة لأداء الأعمال.³⁴

* التحفيز: و هي مجموعة العوامل التي توفرها الإدارة للعاملين قصد تحريك قدراتهم الإنسانية، بما يزيد كفاءة أدائهم لمهامهم على نحو أفضل و أكبر. و تمثل مختلف الوسائل التشجيعية منها المادية كالمكافآت و الأجور و غيرها، و منها المعنوية كالمشاركة في إتخاذ القرارات و الترقية و غيرها.³⁵

* الرضا الوظيفي: يعبر الرضا عن شعور الفرد بالارتياح و القناعة عن العمل الذي يقوم به، و العديد من الباحثون يؤكدون وجود علاقة إيجابية بين الرضا و الأداء، فكلما زاد مستوى الرضا الوظيفي للعامل زاد معدل أدائه كما و نوعاً.³⁶

المطلب الرابع: العلاقة بين أنواع الرقابة الإدارية من جهة التنفيذ و الأداء الوظيفي

الفرع الأول: علاقة الرقابة الذاتية بالأداء الوظيفي

تعرف الرقابة الذاتية في العمل على أنها إحساس الموظف بأنه مكلف بأداء عمله و مؤتمن عليه دون الحاجة إلى مسؤول يذكره و هذا أهم عامل لنجاح العمل لأنها تغني عن كثير من التوجيهات و النظم و التدقيق و غيرها.

³³ أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، 1997، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، الصفحة 239

³⁴ علي يونس ميا و اخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين، المجلد: 31، العدد: 01، 2009، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العليا، سوريا، الصفحة 6-7

³⁵ الطاهر الايني، التحفيز و أداء المرضين: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية، 2012-2013، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل، الصفحة 7-8

³⁶ صيبان إيمان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، 2012، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة تلمسان، الصفحة 130

وقد أكد الباحثون بأن شعور الموظف بالمسؤولية وأنه مكلف بالعمل المناط به يدفعه إلى الإلتزام بالعقد المتفق عليه، هذا بالنسبة للمسؤولية الوظيفية، و من جهة أخرى فإن الموظف عليه المسؤولية إتجاه المجتمع، فالطبيب و القاضي و الإداري يقومون بخدمة إجتماعية لا يقوم بها غيرهم، و هذا ما ينمي لديهم الإحساس بالمسؤولية و يحثهم على جودة الأداء الوظيفي بغض النظر عن الرقابة الإدارية و المسؤولية الوظيفية.³⁷

الفرع الثاني: علاقة الرقابة الداخلية بالأداء الوظيفي

تساهم الرقابة الداخلية في تحسين الأداء من خلال توفير نظام فعال لمتابعة الأنشطة و تقييم أداء العاملين، مما يقلل من الأخطاء و الإنحرافات. كما تعمل على تعزيز الإنضباط و تحفيز الموظفين على الإلتزام بالمهام الموكلة لهم، مما ينعكس إيجابا على جودة الأداء و يؤدي لتحسين الإنتاجية و الإنضباط الوظيفي.³⁸

الفرع الثالث: علاقة الرقابة الخارجية بالأداء الوظيفي .

يوجد علاقة بين الرقابة الخارجية و الأداء الوظيفي، حيث تساهم الرقابة الخارجية في تحسين الإنضباط وتحقيق المساءلة داخل المؤسسة، فهي تدفع الموظفين و الإدارة إلى تحسين أدائهم خوفا من العقوبات أو التقارير السلبية، كما تخلق مناخا من الشفافية و الإمتثال، مما يؤدي إلى أداء وظيفي أكثر فعالية.³⁹

³⁷الكاتب الاقتصادي جميل خاطر "دور الرقابة الذاتية على زيادة إنتاجية العاملين و تحسين الأداء في المؤسسات من وجهة نظر

إدارية"، مجلة دنيا الوطن، 2016-10-30

³⁸ زواويد علي، "دور الرقابة الداخلية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة الحبوب و الخضر الجافة"،

رسالة ماجستير، 2016، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر

³⁹ جلابي سليمة، أثر الرقابة الخارجية على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة في مؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى، مجلة دراسات

في الاقتصاد و إدارة الأعمال، 2018، جامعة سوق أهراس، الجزائر

خاتمة الفصل:

و في الختام، نكون قد وضعنا الأساس النظري الضروري لفهم موضوع الدراسة، من خلال التطرق إلى مفاهيم الرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي، و إستعراض أهم خصائصهما و مكوناتهما. و قد تم تسليط الضوء على البنية المفاهيمية لكل متغير على حد مما سمح بتكوين نظرة أولية لإدراك طبيعة العلاقة التي تربط بينهما داخل بيئات العمل المختلفة. و من خلال هذا الفصل إتضح أن الرقابة الإدارية بمختلف أشكالها تسهم في تحسين الإنضباط و تحقيق الكفاءة داخل المؤسسات، في حين يعد الأداء الوظيفي إنعكاسا لمستوى التفاعل بين الموظف و مهامه، و لجودة الممارسات التنظيمية التي تحيط به، و منها ممارسات الرقابة الإدارية.

و فيما يلي، سنتطرق في الفصل الثاني لأبرز الدراسات التي تناولت هذين المتغيرين، بهدف الإستفادة من الجهود العلمية التي سبق هذه الدراسة.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

يعتبر تطوير المؤسسات العمومية وتحسين أدائها من العوامل المؤثرة على اقتصاديات الدول، لاسيما في الجزائر، خصوصاً موضوع الرقابة الإدارية الذي يشغل اهتمام العديد من الباحثين والمحللين في السنوات الأخيرة. من جهتنا، ونظراً للأثر الكبير الذي تتركه الرقابة الإدارية على جودة الأداء الوظيفي، كان هدفنا الأكبر هو محاولة الإطلاع على أكبر كم ممكن من الأبحاث والدراسات السابقة التي عالجت هذا الموضوع من زوايا متعددة، واعتمدت على أدوات علمية دقيقة. وتأتي هذه المحاولة في إطار سعي متواضع لفهم مدى أهمية الرقابة الإدارية على تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات العمومية.

يُعتبر هذا الفصل من البحوث التي تناولت هذا الموضوع، ويعتمد على مجموعة من المراجع والمصادر العلمية الموثوقة التي تشكل الأساس وتمنح لنا منطلقاً معرفياً.

ولأن الرقابة أحد أبرز خصائص البحث العلمي، استندنا في بحثنا على العديد من الدراسات السابقة حول الموضوع الأكثر صلة بموضوع بحثنا والذي نمارس فيه الهدف والذي سنحاول من خلال هذا الفصل عرض أهم خلاصاته (على مستوى النظري أو العملي).

وكان من أبرز الإشكالات التي طرحها عدد من الباحثين والتي طُرحت كثيراً جداً لا يسع البحث التطرق إليها جميعها، ولذلك قمنا على أساس الفصل في نوع البحث حيث اعتمدنا على جملة من المراجع الأكاديمية الجامعية من أطروحات دكتوراه ومذكرات ماجستير وماستر، لنتقل إلى استعراض أهم المقالات العلمية المنشورة في المجالات العلمية المحكمة والمشاركة في المنتقيات، ونخلص إلى تحليل أبرزها على ضوء ما يخدم بحثنا من خلال توضيح فقط النقاط وإبراز الجملة الشاملة للبحث.

المبحث الأول: بحوث أكاديمية جامعية

*أطروحة دكتوراه الأولى:

أطروحة دكتوراه بعنوان "مدى التكامل بين التدقيق الخارجي و الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية"، من إعداد بن يخلف موسى، جامعة أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، تخصص إدارة تربية 2024-2025 تلمسان-الجزائر

منهج الدراسة:

لقد إعتد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي في الجانب النظري من أجل التعرف على مختلف عناصر البحث و اتبع المنهج التحليلي في الدراسات السابقة بينما في الجانب التطبيقي إعتد تحليل نتائج الإستبيان بواسطة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية و أخيرا تناول دراسة تطبيقية ميدانية على مؤسسة إقتصادية.

هدف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى إستعراض المقومات الأساسية و الشروط اللازم توفرها لتحقيق فعالية نظام الرقابة الداخلية على مستوى المؤسسات الاقتصادية و دراسة التكامل بين التدقيق الخارجي و الرقابة الداخلية لتحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية كما هدفت إلى التعرف على الهيكل الحديث لنظام الرقابة الداخلية.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أن التكامل بين التدقيق الخارجي و الرقابة الداخلية له تأثير إيجابي على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، و ذلك بتغطية أنشطة المؤسسة و تحديد نقاط القوة و مواطن الضعف و العمل على إصلاحها من أجل تحسين الأهداف المسطرة و من جهة تحديد المخاطر الناجمة عن مجالات الضعف من جهة أخرى. كما توصلت الدراسة أن نظام الرقابة الداخلية الفعال يحسن من الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

*أطروحة الدكتوراه الثانية:

أطروحة دكتوراه بعنوان "استخدام الموازنات التقديرية في تقييم أداء المؤسسات الإنتاجية-دراسة ميدانية-" من إعداد معمر بوكريب، جامعة حسبية بن بوعلي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص إدارة الإنتاج و التموين 2023-2024، شلف-الجزائر.

منهج الدراسة:

إعتمد الباحث على المنهج الوصفي بالأساس في بناء الجزء النظري من الدراسة، و كذا نتائج الدراسات السابقة للإلمام بكل العناصر ذات صلة بالموضوع، كما أن الجزء التطبيقي تحلله المنهج الوصفي حيث حاول الباحث قراءة و شرح الجداول و الأشكال و توضيح خصائص العينة.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى إبراز علاقة الأثير و التأثير بين تطبيق الرقابة و كفاءة فعالية تقييم الأداء في المؤسسات الإنتاجية و إبراز علاقة تطبيق الموازنات التقديرية و فعالية تقييم الأداء.

نتائج الدراسة:

توصلت النتائج إلى أن الموازنات التقديرية تساهم في التخطيط الرقابة و تقييم الأداء و أن إعداد الموازنات التقديرية يكون بمشاركة جميع المستويات الإدارية، كما أظهرت النتائج أن مؤسسة الإسمنت و مشتقاته بالشلف تقوم بتقييم أدائها.

*أطروحة الدكتوراه الثالثة:

أطروحة دكتوراه بعنوان "دور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظف في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية، من إعداد شريف عاطف عيد شافعي، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا 2021، نابلس-فلسطين

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و قد تم معالجة البيانات باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية اسبباسب و ذلك بإستخدام المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و النسب المئوية، و اختبار مجموعتين مستقلتين و اختبار التباين الأحادي لإيجاد المقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية.

أهداف الدراسة: سعت الدراسة ل:

- التعرف على واقع الرقابة الإدارية و أسس ممارستها لتحسين الأداء في دوائر ضريبة الدخل
- التعرف على الية تنفيذ الرقابة الإدارية لتحسين الأداء
- التعرف على جوانب الضعف في ممارسة الرقابة لتحسين الأداء
- التعرف على طرق تعزيز دور الرقابة الإدارية لتحسين الأداء

نتائج الدراسة:

توصلت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور الرقابة الإدارية في تحسين و تطوير الأداء الوظيفي في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية تعزى لمتغيرات (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص، و أظهرت النتائج وجود علاقة إرتباط طردية موجبة ذات دلالة إحصائية لدور الرقابة الإدارية في تحسين و تطوير الأداء الوظيفي.

***رسالة الماجستير الأولى:**

رسالة ماجستير بعنوان "واقع الرقابة الإدارية و علاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم أنفسهم". من إعداد: حسينة أبو علي، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا تخصص إدارة تربوية، 2018-2019 نابلس-فلسطين.

منهج الدراسة:

إعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي الإرتباطي، وذلك لتناسبه مع طبيعة الدراسة و أهدافها. و هو قائم على مجموعة الإجراءات البحثية التي تعتمد على جمع البيانات و تصنيفها و معالجتها ثم تحليلها تحليلًا كافيًا و دقيقًا بغية استخلاص دلالاتها و الوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة المدروسة.

هدف الدراسة:

هدفت الدراسة للتعرف على واقع الرقابة الإدارية و علاقتها بمستوى الأداء لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم أنفسهم، كما أن الدراسة هدفت للتعرف إلى أثر بعض المتغيرات مثل: المؤهل العلمي، الجنس، سنوات الخبرة و الجامعة.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجتي واقع الرقابة الإدارية و مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعة الفلسطينية، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية و الأداء الوظيفي للعاملين، و أفادت أنه يوجد إهتمام كبير من قبل إدارة الجامعات الفلسطينية بتطبيق الجودة لتحسين العمليات و الإجراءات الإدارية.

*رسالة الماجستير الثاني:

رسالة ماجستير بعنوان "دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية"، من إعداد الباحث: أحمد كمال مصطفى الملاحي، جامعة الأقصى أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا، تخصص القيادة و الإدارة، 2016، غزة، فلسطين.

منهج الدراسة:

قام الباحث بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، الذي حاول من خلاله وصف الظاهرة المدروسة، و تحليل بياناتها و العلاقة بين مكوناتها و كذلك الآراء التي تطرح حولها و العمليات التي تتضمنها.

هدف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى:

-اكتشاف نظام الرقابة الإدارية في جهاز الشرطة الفلسطينية

- معرفة دور أدوات و وسائل الرقابة الإدارية و دور الهيكل التنظيمي بجهاز الشرطة الفلسطينية

-التعرف على دور تحقيق متطلبات فعالية الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية

نتائج الدراسة:

أظهرت النتائج وجود علاقة و دور هام للرقابة الإدارية في تحسين الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية، و هي

علاقة إيجابية طردية و قد بينت النتائج وجود دور أساسي لإستخدام الأدوات الرقابية في تحسين الأداء الإداري كما

وضحت وجود توثيق لنتائج الأعمال من قبل الجهات الرقابية و التي تقوم برفعها للمسؤولين بصفة مستمرة، كما أن

الجهات الرقابية تعاني من إنخفاض في توفير الموازنات التشغيلية لقيامها بدورها على أكمل وجه.

المبحث الثاني: المقالات العلمية

*المقال الأول:

مقال علمي بعنوان "أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي، دراسة شركة اسمنت نجران"، من إعداد: عالم لحاج ادم عبد

الرحيم و محمد ظافر مهدي الزبادين، المجلة العربية للعلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد 21، أكتوبر 2023،

السودان.

منهج الدراسة:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة و ذلك لتناسبه مع طبيعة و أهداف الدراسة و بهدف

وصف الظاهرة و تحليل بياناتها و بيان العلاقة بين مكوناتها لأن هذا المنهج يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في

الواقع و يصفها وصفا دقيقا.

هدف الدراسة:

هدفت الدراسة للتعرف إلى دور الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي في شركة اسمنت نجران، و الكشف عن الفروق في أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي (الفعالية، الكفاءة، التقييم).

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلا أنه يوجد فروق في أثر الرقابة الإدارية على فاعلية الأداء بينما لا توجد فروق في أثر الرقابة الإدارية على كفاءة الأداء وتقييم الأداء تغزى لمتغير المستوى العلمي و سنوات الخبرة.

*المقال الثاني:

مقال بعنوان "أثر الرقابة الإدارية على أداء العاملين على شركة التأمين الإسلامية"، من إعداد: الدكتور معتز محمد سوركتي و الدكتور أيمن سيد أحمد مختار، كلية العلوم و التكنولوجيا 2023-السودان

منهج الدراسة:

إعتمدت هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي و إجراء المقابلات مع الإدارة العليا بشركة التأمين الإسلامية، وكذا أسلوب دراسة الحالة و برنامج اسبياس لتحليل البيانات و اختبار الفروض.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الرقابة الإدارية على رفع أداء العاملين بشركات التأمين و الوسائل و الطرق الحديثة المتبعة في تنفيذ الرقابة الإدارية، و التعرف على مدى توفر مقومات الرقابة الإدارية في شركات التأمين في السودان.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أن شركات التأمين تتوفر على مقومات الرقابة الإدارية التي بدورها تؤثر إيجابا على أداء العاملين، و بينت الدراسة أن النظم الرقابية المطبقة تعمل على المحافظة على موارد الشركة المالية و تعمل على تحسين أساليب

العمل و اكتشاف الإنحرافات في الوقت المناسب، و من جهة أخرى بينت أن هنالك بطء في تشخيص المشاكل الإدارية و أن الشركة ما زالت تستخدم طرق تقليدية في تقويم أداء العاملين.

*المقال الثالث:

مقال بعنوان "أثر الرقابة الإدارية في أداء العاملين: الدور المعدل لإدارة الإحتواء العالي في دائرة الجمارك الأردنية"، من إعداد: طالبة الدكتوراه أسيل نبيه رشدي حداد، المجلة العالمية للإقتصاد و الأعمال، العدد3، عدد، 497-474، جوان 2021، الأردن.

منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي و ذلك لمناسبته لطبيعة و أهداف الدراسة، حيث تم وصف متغيرات الدراسة الرقابة الإدارية كمتغير مستقل و أداء العاملين كمتغير تابع، و إدارة الإحتواء العالي كمتغير معدل، و من ثم تحليل إجابات أفراد العينة.

هدف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور المعدل لإدارة الإحتواء العالي في تحسين أثر الرقابة الإدارية في أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية، وكذلك التعرف على مستوى الأهمية النسبية لتطبيق الرقابة الإدارية و لأداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية.

نتائج الدراسة:

توصلت الباحثة إلى أن تطبيق أبعاد الرقابة الإدارية من قبل دائرة الجمارك الأردنية تعمل على زيادة مستوى أداء العاملين لأن التقارير الإدارية كأحد أبعاد الرقابة الإدارية تساهم في التأكد من أن الخطط تم إنجازها وفق المعايير المعتمدة، كما أن الاتصالات الإدارية كأحد أبعاد الرقابة الإدارية تعمل على تسهيل الحصول على المعلومات الأمر الذي يعمل على تحسين نوعية العمل و بالتالي أداء العاملين.

*المقال الرابع:

مقال علمي بعنوان "الأهمية وظيفية الرقابة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية"، من إعداد الدكتور لعجال يحيى و دكتور حشروف أسامة.

منهج الدراسة:

إعتمد البحث على المنهج الوصفي الذي هو أحد أشكال التحليل و التفسير العلمي المنظم الذي يصف ظاهرة أو مشكلة محددة و تصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات و معلومات مكثفة عن الظاهرة و تصنيفها و تحليلها و إخضاعها للدراسة الدقيقة.

هدف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الرقابة المفاجئة و الدورية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية و معرفة دور متابعة الفرد في تحسين أداء العاملين.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أن المسؤولين يقومون بعمل زيارات مفاجئة بمديرية الشباب و الرياضة لولاية مسيلة و أن عدد الزيارات قليلة في الشهر و أنها تجعل الموظف حريصاً على عمله و تأدية مهامه، كما بينت الدراسة أنه هناك تواريخ محددة للزيارات الدورية و أنها تعتبر حافزاً للعمل و تقديم أداء جيد، كما أنه توجد عملية مشاهدة مباشرة أثناء العمل بحيث يشعر الموظف بأنه مراقب أثناء العمل ما يدفعه لتحسين أدائه، و أن عملية المشاهدة المباشرة تزرعه أثناء تأدية عمله.

*المقال الخامس:

مقال علمي بعنوان "دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء الكوادر التدريسية"، من إعداد الدكتور نظيمة أحمد رحيم الجاف و دكتور زانا مجيد صادق، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد 15، سبتمبر 2020، العراق.

منهج الدراسة:

إعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لكونه منهج دقيق لإجراء هذه الدراسة، فقد تم إجراء قاعدة بحثية يجمع البيانات و معالجتها ثم تحليلها للوصول إلى نتائج عن الظاهرة المدروسة.

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة ل:

- إبراز دور الرقابة الإدارية كأحد مصادر القوة للإدارة و مدى مساهمتها في ترشيد قراراتها.
- التعرف على أوجه القوة و الضعف في الرقابة الإدارية بتحسين أداء العاملين
- وضع المقترحات التي تسهم في تحسين الأداء و تطويره و تفعيله الدور الرقابي في ذلك مما يسهم في إنجاح هذه الإدارة.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أن المعهد التقني في أبيل تهتم بنظام الرقابة الإدارية لتعزيز أداء الكوادر التدريسية عند رسم خططها مما يفعل دور الرقابة و تحسين الأداء و جودته، كما أظهرت نتائج البحث أن نظام الرقابة الإدارية يعمل بفعالية عالية لتنفيذ المهام، كما أن نظام الرقابة الإدارية تعتمد بشكل فعال لمتابعة سير العمل بما يحقق جودة الأداء، كما أنه توجد علاقة بين الرقابة الإدارية و أداء العاملين على المستوى الكلي و الفرعي.

المبحث الثالث: مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية و إبراز القيمة المضافة

***أوجه التشابه بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية:**

- من حيث الموضوع: كل الدراسات السابقة بما في ذلك الدراسة الحالية تناولت أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي، أي أن جميعها تسعى لفهم العلاقة بين الرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي.
- من حيث الجانب النظري: توافقت الدراسات السابقة مع دراستنا في المفاهيم النظرية الأساسية مثل: التعريف، الأنواع، الأهمية...

-من حيث المنهجية: إتمدت الدراسة الحالية و معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يستخدم لدراسة الظواهر كما هي في الواقع و تحليلها إحصائيا لفهم طبيعتها و علاقاتها.

-من حيث أدوات البحث: إستخدمت الدراسة الحالية الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، و هو نفس الأداة التي إستخدمتها معظم الدراسات السابقة.

*أوجه الإختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة:

-من حيث الهدف: سعت الدراسة الحالية دون غيرها مما سبق إلى معرفة مدى تأثير كل نوع من أنواع الرقابة : الرقابة الذاتية و الرقابة الداخلية و الرقابة الخارجية، بشكل منفصل على الأداء الوظيفي، إضافة إلى محاولة تحديد أي نوع منها له التأثير الأقوى، و هذا ما لم يكن هدفا مباشرا في الدراسات السابقة.

-من حيث مجال التطبيق: تم تطبيق الدراسة الحالية على مديرية البريد و هي مؤسسة إقتصادية عمومية، بينما الدراسات السابقة ركزت على قطاعات أخرى مثل التعليم.

-من حيث زاوية المعالجة: تناولت الدراسة الحالية موضوع الرقابة الإدارية من زاوية الجهة المنفذة للرقابة، و هي زاوية تحليل جديدة لم يتم تناولها بهذا الشكل المباشر في الدراسات السابقة.

*القيمة المضافة:

ركزت هذه الدراسة دون غيرها على تحليل أثر أنواع الرقابة الذاتية من حيث جهة التنفيذ (الرقابة الذاتية، الرقابة الداخلية، الرقابة الخارجية) على الأداء الوظيفي، لمعرفة أدق حول العوامل المؤثرة في سلوك و الأداء الموظفين، و للوصول إلى معرفة أي من هذه الأنواع له تأثير فعال و قوي لتحقيق الكفاءة و الفعالية.

خاتمة الفصل:

لقد كانت الدراسات السابقة حول علاقة الرقابة الإدارية بالأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية الجزائرية غزيرة، حيث تميزت بوفرة من المعلومات النظرية والكمية، وحاولت رسم صورة دقيقة عن مسار تغير المتغيرات المتعلقة بالرقابة الإدارية في ضوء تحسين الأداء الوظيفي، ونظراً لطبيعة الموضوع والمحددات التي أحاطت به، فإن غالبية الدراسات اتبعت التحليل الوصفي مستعينة بالإحصاءات الرسمية.

ما يخصنا، استفدنا بشكل كبير من الدراسات السابقة، سواء من حيث البناء المنهجي لخطة البحث، حيث كان اعتمادنا كبيراً على جملة مكونات هذه الدراسات التي حاولنا تفكيكها وتنسيقها مع غايات البحث.

ما يخصنا، استفدنا بشكل كبير من الدراسات السابقة، سواء من حيث البناء المنهجي لخطة البحث، حيث كان اعتمادنا كبيراً على جملة مكونات هذه الدراسات التي حاولنا تفكيكها وتنسيقها مع غايات البحث. كما اعتبرت الدراسات مرشداً إلى المراجع التي استخدمناها، حيث سهلت علينا عملية البحث.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

مقدمة الفصل:

بعد التأسيس النظري الذي تم عرضه في الفصلين السابقين، بات من الضروري الانتقال إلى الجانب التطبيقي من الدراسة، و ذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية تمكن من إختبار ما تم التوصل إليه نظريا على أرض الواقع. فعملية البحث في أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي لا تكتمل إلا بدراسة المعطيات الفعلية التي تعكس طبيعة هذه العلاقة بين المتغيرين داخل بيئة عمل حقيقية.

و يعد التوجه نحو الدراسة الميدانية خطوة ضرورية في مسار البحث، فهي لا تقتصر على مجرد إختبار العلاقة بين المتغيرين، بل تتعدى ذلك إلى إستكشاف أبعاد جديدة قد لا تظهر إلا عن طريق الإحتكاك المباشر بالواقع.

و من خلال هذا الفصل سيتم عرض المنهجية المعتمدة في الدراسة، و طبيعة مجتمع الدراسة، كما سيتم وصف أداة البحث المعتمدة إضافة إلى تقديم النتائج و تحليلها إحصائيا و مناقشتها في ضوء التساؤلات المطروحة و ذلك بهدف التحقق من وجود علاقة بين كل من الرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي.

المبحث الأول: الطريقة و الأدوات

المطلب الأول: الطريقة

*منهجية الدراسة:

ارتكزت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يستند إلى جمع المعلومات من ميدان الدراسة و ذلك من خلال استبيان موجه لعينة من الموظفين. و تم توظيف هذه الأداة للكشف عن طبيعة الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي، و تحويل الآراء لبيانات قابلة للفهم و التحليل.

*مجتمع الدراسة:

تم إختيار عينة من موظفي مديرية البريد لدراسة أثر الرقابة الإدارية من حيث جهة التنفيذ على الأداء الوظيفي. تم توزيع 22 إستبيان على أفراد العينة، و قد تم إسترجاعهم كلهم.

*متغيرات الدراسة:

-**المتغير المستقل:** يتمثل في أنواع الرقابة الإدارية من حيث جهة التنفيذ، و التي تمثلت في : الرقابة الذاتية و الرقابة الداخلية و الرقابة الخارجية. لمعرفة تأثيرها على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

-**المتغير التابع:** يتمثل في الأداء الوظيفي ليتم معرفة مدى تأثره بأنواع الرقابة الإدارية من حيث جهة التنفيذ.

*نبذة تعريفية عن المؤسسة محل الدراسة:

سنقوم بإعطاء لمحة شاملة عن مديرية البريد بما في ذلك التعريف و أهم المهام و الهيكل التنظيمي .

-نشأة مديرية بريد الجزائر: تم بناء قصر البريد بتلمسان سنة 1910 و افتتح سنة 1913 تحت اسم "البريد

المركزي". بعد الإستقلال تم إسترجاع سيادة الدولة الجزائرية على خدمات البريد في 5 جويلية 1962. و تعرف على

أنها هيئة محلية تنظم قطاع البريد على مستوى الولاية، و تشرف على تسيير الوحدات التابعة لها، و تعمل على ضمان

تنفيذ الخدمات البريدية وفق المعايير و التوجهات الوطنية. و يقدر عدد عمال بريد الجزائر ب 24417 عامل، منهم 3732 ساعي بريد، كما تمتلك شبكة واسعة من 3685 مكتب بريد منتشر عبر مختلف ربوع الوطن.

-أهم أنشطة المديرية: و تتمثل في:

-توزيع البريد و الطرود إلى الأماكن المستهدفة.

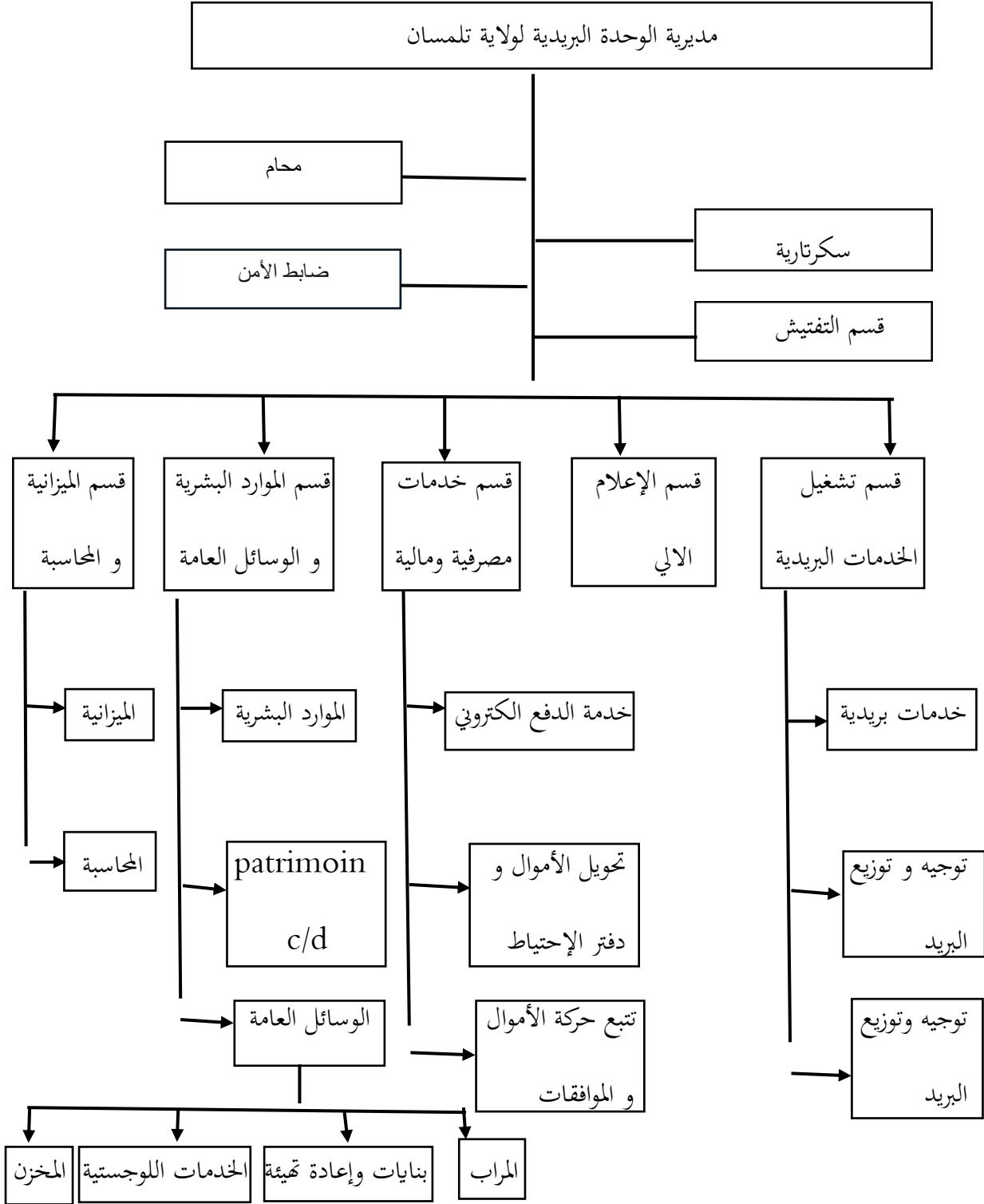
-تعمل على دفع مستحقات الأفراد.

-تحصيل فواتير الماء و الكهرباء و الهاتف.

-إصدار البطاقة الذهبية للمستفيدين.

-إدارة دفتر الإحتياط و تسجيل البيانات اللازمة.

- الهيكل التنظيمي للمديرية: الشكل (1):



المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

بغرض جمع البيانات و تحليلها، تم تصميم استبيان و توزيعه على عينة مكونة من 22 فرد حيث تم إدخال البيانات و تحليلها بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS، و قد تم إعتداد مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل المعلومات و تفسيرها بشكل علمي دقيق، و تمثلت هذه الأساليب في:

-تحليل ثبات الإتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرومباخ، للتأكد من موثوقية أداة القياس.

-إختبار العلاقات بين المتغيرات بإستخدام معامل الارتباط بيرسون.

-تحليل النسب و التكرارات لفقرات الاستبيان وفق سلم ديكرارت الخماسي .

-تحليل البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)، من خلال النسب المئوية.

*صدق و ثبات أداة الدراسة:

-معامل الثبات ألفا كرومباخ: هو مؤشر إحصائي يستخدم لقياس مستوى الثبات الداخلي لأداة القياس، و يعكس مدى ترابط و تجانس العناصر في الأداة المستخدمة، و يعتمد عليه للتأكد من مصداقية البيانات، حيث كلما إقتربت من ال 1 دل هذا على قوة الإتساق الداخلي للعناصر⁴⁰.

الجدول رقم (1): يوضح معامل ثبات الإتساق الداخلي ألفا كرومباخ للأداة:

معامل ألفا كرومباخ	عدد العناصر
0,898	34

تبين نتيجة ألفا كرومباخ الموضحة في الجدول أنه يوجد مستوى عال من الإتساق الداخلي بين عناصر الإستبيان، مما يدل على أن الإستبيان يتميز بدرجة عالية من الثبات، و هو ما يعزز من مصداقية البيانات المستخلصة منه.

⁴⁰ Cronbach, L. J ,Coefficient alpha and the internal structure of tests. Psychometrika, 1951,N 16VOL 3 , pp : 297-334

-معاملات الارتباط : هي أدوات إحصائية تستخدم لقياس قوة و اتجاه العلاقة بين متغيرين أو أكثر، لمعرفة ما إذا كانت العلاقة طردية أو عكسية أو غير دالة إحصائياً. كلما إقتربت القيمة من 1 دل على وجود علاقة طردية قوية و كلما اقتربت من -1 دل على علاقة عكسية قوية، أما القيم القريبة من 0 فتعكس ضعف العلاقة أو إنعدامها.⁴¹

• معامل الارتباط بيرسون:

الجدول(2):يمثل معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة:

	الرقابة الذاتية	الرقابة الداخلية	الرقابة الخارجية	الأداء الوظيفي
معامل الارتباط بيرسون الرقابة الذاتية	1	,5330	,4000	,2670
مستوى الدلالة الإحصائية		,0110	,0650	,2310
عدد العينة	22	22	22	22
معامل الارتباط بيرسون الرقابة الداخلية	,5330	1	,7180	,4730
مستوى الدلالة الإحصائية	,0110		,0000	,0260
عدد العينة	22	22	22	22
معامل الارتباط بيرسون الرقابة الخارجية	,4000	,7180	1	,368
مستوى الدلالة الإحصائية	,0650	,0000		,0920
عدد العينة	22	22	22	22
معامل الارتباط بيرسون الأداء الوظيفي	,2670	,4730	,3680	1
مستوى الدلالة الإحصائية	,2310	,0260	,0920	
عدد العينة	22	22	22	22

التحليل:

من خلال نتائج الجدول تبين لي ما يلي:

⁴¹ الزغيبي محمد , الإحصاء التطبيقي باستخدام spss , دار حامد للنشر , عمان , 2012 , ص85

-توجد دلالة إحصائية بين الرقابة الذاتية و الرقابة الخارجية عند مستوى الدلالة 5%، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون بينهما 0,533 و هو إرتباط متوسط .

-مستوى الدلالة بين الرقابة الذاتية و الرقابة الخارجية غير معنوية لأنه أكبر من 0,05، و بلغ معامل الارتباط بيرسون 0,400 و هو إرتباط طردي متوسط.

-توجد دلالة إحصائية بين الرقابة الداخلية و الرقابة الخارجية عند مستوى الدلالة 5%، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما 0.718 و هو إرتباط طردي قوي.

-مستوى الدلالة بين الرقابة الذاتية و الأداء الوظيفي غير معنوية لأنه مستوى أكبر من 0,05 و قد بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون 0,267 و هو إرتباط طردي ضعيف.

-توجد دلالة إحصائية بين الرقابة الداخلية و الأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط 0,473 و هو يعد إرتباط طردي متوسط.

-مستوى الدلالة بين الرقابة الخارجية و الأداء الوظيفي غير معنوية لأنه أكبر من 0,05، و قد بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون 0,368 و هو إرتباط طردي ضعيف.

-المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة:

تم الإعتماد على سلم ديكارت الخماسي لقياس عبارات أبعاد الإستبيان، و من أجل تفسير النتائج و تحليلها تم إستخدام الرتب التالية:

* حالة ما إذا كانت قيمة المتوسطات الحسابية محصورة بين 1 إلى 2,33 تكون درجة الأهمية النسبية منخفضة.

* حالة ما إذا كانت قيمة المتوسطات الحسابية محصورة بين 2,34 إلى 3,66 تكون درجة الأهمية النسبية متوسطة.

* حالة ما إذا كانت قيمة المتوسطات الحسابية محصورة بين 3,67 إلى 5 تكون درجة الأهمية النسبية مرتفعة.

● بعد الرقابة الذاتية:

الجدول(3) :يمثل إدراكات أفراد عينة الدراسة إتجاه بعد الرقابة الذاتية

الإنحراف المعياري	متوسط الحسابي	درجة الإجابة	
0,740010	1,5000	منخفض	أقوم بمراقبة منتظمة لتصرفاتي و قراراتي
0,893700	1,6818	منخفض	أعتمد على نفسي بشكل كبير في أداء مهامي
0,492370	1,3636	منخفض	تساهم قيمي و معتقداتي الشخصية في التزامي بقوانين بيئة عملي
0,428930	1,2273	منخفض	أشعر أن قيمي الدينية تساعدني في مراقبة سلوكي أثناء العمل
0,646330	1,3182	منخفض	أتحمل مسؤولية نتائج أفعالي في مكان العمل
0,476730	1,3182	منخفض	أحرص على التمييز بين الخطأ و الصواب عند اتخاذ القرارات المهنية
0,911680	1,5455	منخفض	أحرص على استخلاص الدروس و تطوير نفسي من الظروف التي أمر بها

التحليل:

- العبارة الثانية سجلت أعلى متوسط حسابي بلغ 1,6818 و رغم ذلك تبقى القيمة منخفضة، مما يعكس أن

الإعتماد الذاتي لدى أفراد العينة لا يزال بحاجة إلى تعزيز و تقوية.

- كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة الأولى و العبارة السابعة 1,500 و 1,5455 على التوالي، و هي قيم

منخفضة نسبياً، مما يشير إلى أن الرقابة الذاتية المنتظمة على التصرفات و الحرص على تطوير الذات عبر إستخلاص

الدروس لا يظهران بقوة بين أفراد العينة.

- أما العبارات الخامسة و السادسة و الثالثة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين 1,3182 و 1,3636 و

هي قيم منخفضة تدل على وجود ضعف في تحمل المسؤولية و التمييز بين الخطأ و الصواب، و المساهمة بالمعتقدات

الشخصية في الإلتزامات المهنية.

-بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة الرابعة 1,2273 و هي أدنى قيمة بين المتوسطات، مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن تأثير الجانب الديني في مراقبة سلوكهم أثناء العمل كان ضعيفا.

● بعد الرقابة الداخلية:

الجدول(4):يمثل إدراكات أفراد عينة الدراسة إتجاه بعد الرقابة الداخلية

الإحرف المعياري	متوسط الحسابي	درجة الإجابة
0,79637	1,5909	منخفض
0,87287	2,0000	منخفض
0,88884	1,8636	منخفض
0,47673	1,6818	منخفض
0,92582	2,0000	منخفض
0,77432	1,8636	منخفض
0,63109	1,7273	منخفض
0.73855	1,5455	منخفض

التحليل:

-أظهرت نتائج العبارة الثانية و العبارة الخامسة أن أفراد العينة وافقو بشكل أكبر على دور الرقابة الداخلية المنتظمة،حيث سجلنا متوسط حسابي يبلغ 2,0000 و هو الأعلى متوسط بين الفقرات، مما يدل على وعي أفراد العينة بأهمية المتابعة المفاجئة و الدورية من طرف المؤسسة و المدير لضمان حسن سير العمل.

- أما العبارة الثالثة و العبارة السادسة فقد حققنا متوسطا متقاربا 1,8636 مما يعكس مستوى مقبولا من الرقابة الداخلية من خلال ضبط نوع و الية متابعة العمل في المؤسسة، دون أن يصل إلى درجة عالية جدا، مما يعني أن هناك مجالا للتحسين في هذا الجانب.

- و سجلت العبارة الرابعة متوسطا حسايا 1,6818 و هي نتيجة قريبة من المتوسطين السابقين، ما يشير إلى أن تطبيق العقوبات في حالة المخالفة يتم بدرجة متوسطة داخل المؤسسة.

- أما العبارة السابعة فقد حققت متوسطا 1,7273 و هو متوسط مقارب أيضا، مما يدل على أن الرقابة التي يمارسها الرؤساء المباشرون من خلال الأوامر و التعليمات الداخلية موجودة لكنها ليست قوية جدا حسب تقييم العينة.

- و بالنسبة للعبارة الأولى، فقد سجلت متوسطا حسايا قدره 1,5909 مما يدل على أن الإلتزام بالرقابة الداخلية للحد من الأخطاء و معالجتها موجودة بدرجة معتدلة.

- و سجلت العبارة الثامنة متوسطا 1,5455 و هو الأدنى بين جميع العبارات، مما يعكس أن دور الرقابة المستمرة في تحسين جودة العمل داخل المؤسسة لا يزال دون المستوى المأمول، حسب تقدير أفراد العينة.

● بعد الرقابة الخارجية :

الجدول(5):يمثل إدراكات أفراد عينة الدراسة إتجاه بعد الرقابة الخارجية

الإنحراف المعياري	متوسط الحسايا	درجة الإجابة	
0,95005	1,9545	منخفض	يتم فحص و معاينة مؤسستك من طرف جهات مختصة للتأكد من تطبيق القوانين
0,76730	1,7273	منخفض	تخضع مؤسستك للإشراف من جهات رسمية للتأكد من جودة العمل

تساعد المراجعات التي تقوم بها جهات خارجية على تحسين العمل داخل مؤسستك	منخفض	2,0909	0,86790
تساعد الرقابة الخارجية في منع المسؤولين من استغلال مناصبهم لمصالح شخصية	منخفض	1,8182	0,79501
تساعد الرقابة القضائية في حماية حقوق الأفراد و ضمان بيئة عادلة في مؤسستك	منخفض	2,0000	1,11270
تقوم الجهات الخارجية المستقلة بإلغاء القرارات الإدارية الغير قانونية في مؤسستك	متوسط	2,4545	1,26217

التحليل:

- جاءت العبارة السادسة بمتوسط حسابي 2,45 مما يدل على موافقة بدرجة متوسطة لكنها الأعلى مقارنة ببقية العبارات، و تشير إلى أن الجهات الخارجية تقوم بإلغاء القرارات الإدارية غير القانونية في المؤسسة.

- تلتها العبارة الثالثة بمتوسط حسابي 2,0909 و الخامسة 2,0000 حيث أظهرت نتائجهما موافقة بدرجة ضعيفة، بما يدل على أن المراجعات التي تقوم بها الجهات الخارجية تساهم في تحسين العمل داخل المؤسسة، كما أن الرقابة القضائية تساعد في حماية حقوق الأفراد و ضمان بيئة عادلة.

- ثم جاءت العبارة الأولى بمتوسط حسابي 1,9545 مما يدل أيضا على موافقة بدرجة ضعيفة، و تشير إلى أن المؤسسة يتم فحصها و معاينتها من طرف جهات مختصة للتأكد من تطبيق القوانين.

-أما كل من العبارة الرابعة 1,8182 و العبارة الثانية 1,7273 فقد حصلتا على أدنى المتوسطات، مما يعكس موافقة بدرجة أقل في منع إستغلال المسؤولين لمناصبهم لمصالح شخصية، و كذلك خضوع المؤسسة للإشراف الرسمي للتأكد من جودة العمل.

* بعد الأداء الوظيفي :

الجدول(6):يمثل إدراكات أفراد عينة الدراسة إتجاه بعد الأداء الوظيفي

الإلخراف المعياري	متوسط الحسابي	درجة الإجابة	
0,73855	1,5455	منخفض	يتم الإلتزام بمواعيد العمل داخل مؤسستك
0,86790	1,9091	منخفض	يقوم الموظفون دائماً بانجاز المهام في الوقت المحدد دون تأخير
0,61193	1,7727	منخفض	يلتزم الموظفون بتنفيذ المهام الموجهة لهم حتى لو فيها صعوبة
0,75018	1,9091	منخفض	يحرص الموظفون على اتباع قواعد مؤسستك في جميع الأوقات
1,00647	3,1818	متوسط	لا يتم إشراك الموظفين في إتخاذ القرارات مما يجعلهم أقل إلتزاماً بتحقيق الأهداف
1,25529	2,3636	متوسط	يجد الموظفون صعوبة في أداء عملهم بسبب غياب أهداف واضحة و محددة
0,93513	1,7273	منخفض	يلتزم الموظفون بمهامهم بكل صدق و أمانة دون أي تهاون أو تقصير

يشعر الموظفون بالمسؤولية اتجاه عملهم و يسعون الى تقديم أفضل أداء	منخفض	1,8182	1,00647
يشعر الموظفون بالراحة في مكان عملهم ,و لا يفكرون في تركه	متوسط	2,5909	1,05375
يلتزم الموظفون بالتعليمات و التوجيهات الصادرة من المسؤولين دون مخالفة	منخفض	1,8636	0,77432
يعمل الموظفون بروح الفريق و التعاون مع بعضهم البعض لتحقيق الأهداف المشتركة	منخفض	2,0909	0,92113
يسعى الموظفون الى تطوير جودة أدائهم و يتجنبون الأخطاء المتكررة	منخفض	1,9545	0,89853
يتجنب الموظفون استخدام وقت العمل في أمور شخصية او خارج نطاق وظيفتهم	متوسط	2,3636	1,25529

التحليل:

-جاءت العبارة الخامسة بمتوسط حسابي 3,18 مما يدل على موافقة بدرجة منخفضة مقارنة ببقية العبارات. و تشير

إلى أن الموظفين يعانون من نقص في إشراكهم في إتخاذ القرارات، مما يجعلهم أقل إلتزاما بتحقيق الأهداف و هذا ما

يعوق الحافز لديهم في تحقيق الأهداف بشكل فعال.

- بينما جاءت العبارة التاسعة بمتوسط حسابي 2,95 مما يدل على موافقة بدرجة متوسطة، و تشير إلى أن الموظفين يشعرون بالراحة في مكان عملهم و لا يفكرون في تركه، و هذا ما يدل على أن بيئة العمل في المؤسسة بشكل عام مريحة، مما يساعد على تقليل معدل دوران العمل و يحسن من الاستقرار الوظيفي.
- كما جاءت كل من العبارة إحدى عشر و ثلاثة عشر بمتوسط حسابي 2,09 و 2,36 على التوالي، مما يدل على موافقة بدرجة متوسطة. و تشير إلى أن الموظفين يعملون بروح الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة، و يتجنبون استخدام وقت العمل في أمور شخصية أو خارج نطاق وظيفتهم، و هذا ما يعكس بيئة عمل إيجابية.
- و جاءت كل من العبارة الثانية و الرابعة و الثامنة و العاشرة و الثانية عشر بمتوسطات حسابية تتراوح بين 1,72 و 1,91 مما يدل على موافقة بدرجة عالية، و تشير إلى أن الموظفين يلتزمون بتنفيذ المهام الموجهة إليهم بكل صدق و أمانة حتى لو كانت صعبة، هذا يوضح أن الموظفين يبذلون جهدا كبيرا في أداء عملهم رغم التحديات الموجهة لهم.
- و أخيرا جاءت العبارة الأولى بمتوسط حسابي 1,55 مما يدل على موافقة بدرجة عالية و هي الأدنى مقارنة ببقية العبارات. و تشير إلى أن الموظفين يلتزمون بمواعيدهم بشكل جيد، و يعكس هذا بيئة عمل تركز على الإلتزام بالمواعيد كعنصر أساسي في الأداء الوظيفي.

الخلاصة: مما سبق، نستنتج أن أداة الدراسة تمتاز بالصدق و الموثوقية، مما يجعلها صالحة للإستخدام في البحث الحالي و يمكن الإعتماد عليها في الدراسة الأساسية لضمان دقة النتائج و قيمتها العلمية.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة و إختبار الفرضيات

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

سيتم التعرف على خصائص العينة حسب متغيرات: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.

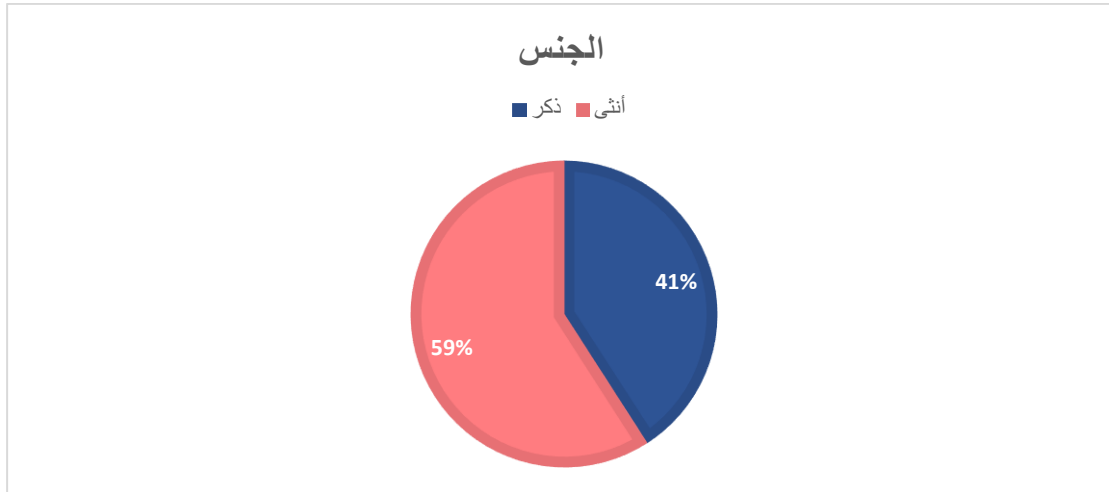
-توزيع العينة حسب متغير الجنس:

الجدول (7): توزيع عينة الدراسة وفق الجنس

العدد	النسبة المئوية
9 ذكر	40,9
13 أنثى	59,1
المجموع 22	100,0

التحليل: تظهر نتائج الجدول أن نسبة الإناث داخل المؤسسة كانت أعلى من نسبة الذكور، و هذا يشير إلى أن العنصر النسوي يشكل الغالبية داخل المؤسسة، و هو ما قد يدل على أن طبيعة الوظائف الإدارية أو ظروف العمل أكثر ملاءمة للنساء، مما يعكس مساهمة فعالة للمرأة في سوق العمل الإداري.

الشكل(2):



توزيع العينة حسب متغير العمر:

الجدول (8): توزيع عينة الدراسة وفق العمر

النسبة المئوية	العدد
9,1	2
22,7	5
50,0	11
18,2	4
100,0	22

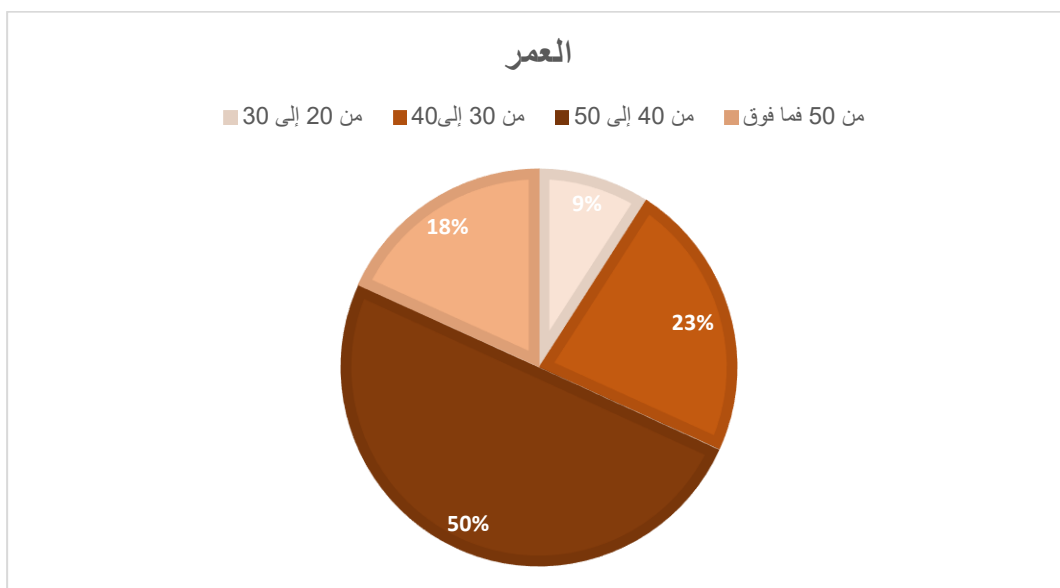
التحليل: تبين نتائج الجدول أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً في المؤسسة هي فئة 40 إلى 50 سنة ب ما يدل على

أن غالبية الموظفين في سن النضج المهني و الخبرة، تليها فئة 30 إلى 40 سنة بنسبة 22,7 %، ثم فئة 50 سنة فما

فوق بنسبة 18,2 %، وأخيراً فئة 20 إلى 30 سنة بنسبة 9,1 % فقط و هذا ما يفسر اعتماد المؤسسة على

الأقدمية بدل التجديد، ما يؤدي إلى عدم إكتشاف كفاءات جديدة و أفكار حديثة داخل بيئة العمل.

الشكل(3):



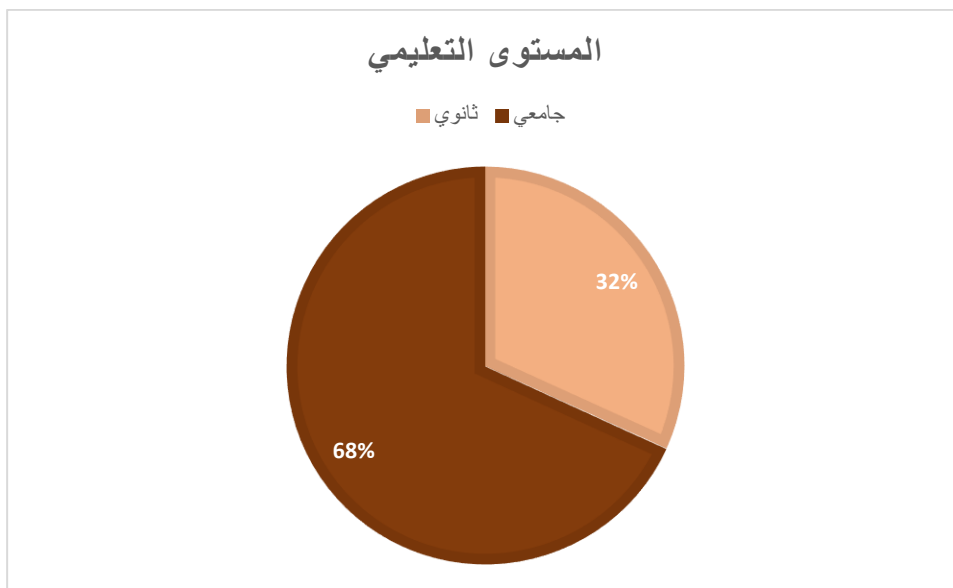
توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

الجدول (9): توزيع عينة الدراسة وفق المستوى التعليمي

النسبة المئوية	العدد
31,8	7 ثانوي
68,2	15 جامعي
100,0	22 المجموع

التحليل: توضح نتائج الجدول أن نسبة ذوي المستوي الجامعي بلغت 68,2% و هي نسبة تفوق نسبة الموظفين ذوي المستوى الثانوي و التي بلغت 31,8% فقط. و هذا ما يدل على إعتتماد المؤسسة بشكل كبير على الموظفين الجامعيين نظرا لإهتمامها بالكفاءة الأكاديمية و ذلك راجع لطبيعة المهام التي تتطلب مستوى تعليمي أعلى لدعم جودة العمل و تحقيق أداء وظيفي أفضل، مما يحقق فعالية بأقل تكلفة من خلال تقليص الحاجة إلى التكوين المستمر.

الشكل (4):



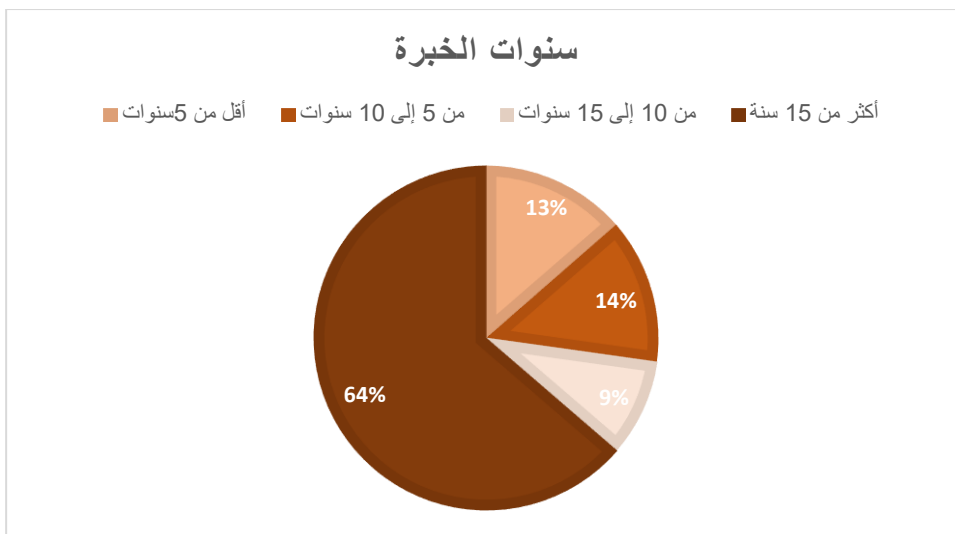
توزيع العينة حسب سنوات الخبرة :

الجدول (10): توزيع عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة

العدد	النسبة المئوية
3 أقل من 5 سنوات	13,6
3 من 5 إلى 10 سنوات	13,6
2 من 10 إلى 15 سنوات	9,1
14 أكثر من 15 سنة	63,6
المجموع 22	100,0

التحليل: تظهر نتائج الجدول أن أغلب الموظفين في المؤسسة يملكون خبرة تفوق 15 سنة بنسبة 63,6%، مقارنة مع الفئات الأخرى حيث بلغت نسبة الموظفين الأقل من 5 سنوات و من 5 سنوات إلى 10 سنوات 13,6%، و من 10 سنوات إلى 15 سنة بنسبة 9,1%. و هذا يدل على أن المؤسسة تحافظ على الموظفين القدامى لأنها إعتادت على طريقة عملهم و تثق فيهم، كما أنها ترى فيهم عنصر استقرار يصعب تعويضه.

الشكل (5):



المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة

-إختبار الفرضية الأولى: تؤثر الرقابة الذاتية على الأداء الوظيفي

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الذاتية على الأداء الوظيفي

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الذاتية على الأداء الوظيفي

جدول (11): يمثل تقدير معلمات النموذج للإنحدار الخطي البسيط لبعده الرقابة الذاتية:

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	T	
1 (Constante)	20,605	5,444		3,785	,0010
الرقابة الذاتية	,6520	,5270	,2670	1,237	,2310

التحليل: يظهر من خلال نتائج الجدول أن معامل الإنحدار B غير دال إحصائياً، حيث أن قيمة الدلالة الإحصائية

أكبر من المستوى المعتمد 0,05 و هو ما يشير إلى أن تأثير الرقابة الذاتية على الأداء الوظيفي غير معنوي، كما أن

قيمة t لم تبلغ مستوى الدلالة المطلوب و هذا ما يدعم نفس النتيجة. من جهة أخرى فإن معامل Beta أظهر وجود

علاقة طردية ضعيفة جدا بين الرقابة الذاتية و الأداء الوظيفي.

جدول(12.): يمثل ملخص العلاقة بين بعد الرقابة الذاتية و الأداء الوظيفي:

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,267 ^{a0}	,0710	,0250	6,84866

التحليل: تشير قيمة معامل الارتباط R إلى وجود إرتباط ضعيف بين الرقابة الذاتية و الأداء الوظيفي، كما أن معامل التحديد R^2 قدر ب 7,1% و هي نسبة ضئيلة و لا تعتبر كافية لتأكيد وجود علاقة قوية بين المتغيرين، و لكن هذا لا ينفي وجود عوامل أخرى تؤثر بشكل أكبر في الأداء الوظيفي. و عليه، يتم قبول الفرضية الصفرية و رفض الفرضية البديلة، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الذاتية على الأداء الوظيفي.

-إختبار الفرضية الثانية: تؤثر الرقابة الداخلية على الأداء الوظيفي.

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الداخلية على الأداء الوظيفي

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الداخلية على الأداء الوظيفي

جدول(13): يمثل تقدير معاملات النموذج للإنحدار الخطي البسيط لبعده الرقابة الداخلية:

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		T	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta			
1 (Constante)	16,271	4,706			3,458	,0020
الرقابة الداخلية	,7580	,3160	,4730		2,398	,0260

التحليل: تفيد نتائج الجدول بأن معامل الإنحدار B يعد ذو دلالة إحصائية، حيث أن قيمة الدلالة أقل من المستوى المعتمد 0,05 مما يعني أن الرقابة الداخلية تؤثر بشكل معنوي على الأداء الوظيفي. أي أنه كلما إرتفع مستوى الرقابة الداخلية بوحدة واحدة إرتفع مستوى الأداء الوظيفي بمقدار 0,758. و قيمة t تؤكد وجود هذا الأثر و تدعمه من الناحية الإحصائية. أما بالنسبة لمعامل $Beta$ فقد أظهر وجود علاقة طردية متوسطة نسبيا بين الرقابة الداخلية و الأداء الوظيفي.

جدول(14): يمثل ملخص العلاقة بين بعد الرقابة الداخلية و الأداء الوظيفي:

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,473 ^a	0,223	0,184	6,26225

التحليل: تشير نتائج تحليل معامل الارتباط R إلى وجود إرتباط متوسط بين الرقابة الداخلية و الأداء الوظيفي، أما معامل التحديد R² فقد بين أن الرقابة الداخلية تثر على الأداء الوظيفي بنسبة 22,3%، و هذا لا ينفي أيضا أن هناك عوامل أخرى لم يتم التطرق إليها.

و بالإعتماد على مخرجات الجدولين يمكن كتابة المعادلة التي تبين أثر الرقابة الداخلية على الأداء الوظيفي بالشكل التالي:

$$Y = 16.271 + 0758 x_2 + e$$

بالتالي، نرفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الداخلية و الأداء الوظيفي، و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي للرقابة الداخلية على الأداء الوظيفي.

-إختبار الفرضية الثالثة: تؤثر الرقابة الخارجية على الأداء الوظيفي.

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الخارجية على الأداء الوظيفي

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الخارجية على الأداء الوظيفي

جدول(15): يمثل تقدير معاملات النموذج للإنحدار الخطي البسيط لبعء الرقابة الخارجية:

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	T	Sig.
--------	-------------------------------	---------------------------	---	------

	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	19,463	4,534		4,292	,0000
الرقابة الخارجية	,6330	,3580	,3680	1,770	,0920

التحليل: تبين نتائج الجدول أن معامل الإنحدار B غير دال إحصائياً لأن مستوى الدلالة أكبر من 0,05 كما أن قيمة t لم ترتقي إلى مستوى الدلالة المطلوبة، مما يفسر عدم وجود تأثير معنوي للرقابة الخارجية على الأداء الوظيفي. و من جهة أخرى أظهر معامل Beta أن العلاقة بين الرقابة الخارجية و الأداء الوظيفي علاقة طردية متوسطة نسبياً.

جدول(16): يمثل ملخص العلاقة بين بعد الرقابة الخارجية و الأداء الوظيفي:

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,368 ^a	,135	,092	6,60717

التحليل: تشير نتائج الجدول إلى أن معامل الارتباط R يظهر وجود علاقة إرتباط ضعيفة بين الرقابة الخارجية و الأداء الوظيفي. في حين يوضح معامل التحديد R^2 أن الرقابة الخارجية تفسر ما نسبته 13,5% فقط من التغيرات التي تحدث على مستوى الأداء الوظيفي و هي نسبة ضئيلة نسبياً، و هذا ما يدفعنا لقول أن هناك عوامل أخرى لم يتم إدراجها و التي تساهم في تفسير باقي التغيرات.

و عليه، فإننا نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية التي تؤكد عدم وجود تأثير للرقابة الخارجية على الأداء الوظيفي. و بالتالي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الخارجية على الأداء الوظيفي.

خاتمة الفصل:

في ختام هذا الفصل، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج المهمة التي تعكس طبيعة العلاقة بين أبعاد الرقابة و الأداء الوظيفي داخل المؤسسة المدروسة، و قد ساعد التحليل الإحصائي للبيانات في إعطاء صورة تقريبية عن مدى تحقيق أهداف البحث و الإجابة عن إشكاليته، ما يوفر أرضية علمية يمكن البناء عليها في تطوير الأداء الوظيفي و تعزيز الرقابة بمختلف أنواعها.

من خلال تحليل متوسطات الأبعاد المختلفة، تبين أن مشاركة الأفراد جاءت في معظمها ضمن مستويات تتراوح بين المنخفضة و المتوسطة. فقد أظهرت نتائج الرقابة الذاتية و الرقابة الخارجية مستويات منخفضة إلى متوسطة، مما يدل على وجود ضعف نسبي في تطبيق مفاهيم الرقابة الذاتية و الخارجية داخل المؤسسة. بينما الرقابة الداخلية درجات أعلى نسبياً، مما يعكس التزاماً أفضل بالقواعد و التعليمات. أما بالنسبة للأداء الوظيفي فجاء في مستوى متوسط إلى منخفض، مما يشير إلى الحاجة إلى تعزيز بعض الجوانب الرقابية لرفع مستوى الأداء الوظيفي.

خاتمة عامة

بعد إتمامنا للبحث، و محاولة الإحاطة بجوانب موضوع الرقابة الإدارية و تأثيرها على الأداء الوظيفي و كذا محاولة بناء قاعدة معرفية متينة تمكنا نسبيا من تأصيل المفاهيم الأساسية بشكل علمي، بما وفرته كل من المراجع و الدراسات السابقة من دعم إضافي لهذا البناء النظري، إذ وسعت من افاق البحث، و أثرت معالجته من خلال عرض تجارب علمية مختلفة. أما بالنسبة للإطار التطبيقي، فقد حاولنا من خلاله إختبار المعطيات بشكل ميداني واقعي، مما عزز من مصداقية النتائج نسبيا، و أتاح تقديم إجابة مبدئية للإشكالية و الفرضيات المطروحة.

وقد توصلنا إلى أن الرقابة تعد من الوظائف الأساسية في الإدارة حيث تلعب دورا حيويا في تنظيم و ضبط الأنشطة داخل المؤسسات، و تساعد في التأكد من أن العمليات تتماشى مع الأهداف المحددة و توجهات الإدارة. وتحديد الرقابة من حيث جهث جهة التنفيذ، التي تشمل الرقابة الذاتية و الرقابة الداخلية و الرقابة الخارجية، و كل نوع منها يسهم في ضمان سير العمل بطريقة منتظمة و منسجمة مع المعايير المعتمدة في المؤسسة. في الجهة المقابلة يبرز الأداء باعتباره مقياسا لمدى قدرة الأفراد على تنفيذ المهام و تحقيق الأهداف المطلوبة. يعد الأداء مؤشرا أساسيا لتقييم فعالية العمليات و الجهود المبذولة داخل بيئة العمل، و يساعد في تحسين الإنتاجية و جودة العمل بشكل عام. وتظهر العلاقة القوية بينهما من خلال نتائج البحث حيث توصلت الدراسة الميدانية إلى:

-توجد دلالة إحصائية بين الرقابة الذاتية و الرقابة الداخلية عند مستوى الدلالة 5% في مؤسسة مديرية البريد، و هو إرتباط طردي متوسط.

-مستوى الدلالة بين الرقابة الذاتية و الرقابة الخارجية غير معنوية لأنه أكبر من 0,05 في مؤسسة مديرية البريد و هو إرتباط طردي متوسط.

-توجد دلالة إحصائية بين الرقابة الداخلية و الرقابة الخارجية عند مستوى الدلالة 5% في مؤسسة مديرية البريد، و هو إرتباط طردي قوي.

-مستوى الدلالة بين الرقابة الذاتية و الأداء الوظيفي غير معنوية لأنه مستوى أكبر من 0,05 في مؤسسة مديرية البريد، وهو إرتباط طردي ضعيف.

-توجد دلالة إحصائية بين الرقابة الداخلية و الأداء الوظيفي مؤسسة مديرية البريد، و هو يعد إرتباط طردي متوسط
-مستوى الدلالة بين الرقابة الخارجية و الأداء الوظيفي غير معنوية لأنه أكبر من 0,05 في مؤسسة مديرية البريد،
هو إرتباط طردي ضعيف.

-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الذاتية على الأداء الوظيفي.

-توجد دلالة إحصائية للرقابة الداخلية على الأداء الوظيفي.

-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الخارجية على الأداء الوظيفي.

و هذا مايفسر أن الرقابة الداخلية لها تأثير ملحوظ على تحسين الأداء الوظيفي، بينما لا يبدو أن الرقابة الذاتية أو الخارجية تلعب دورا ذا دلالة إحصائية في تعزيز فعالية الأداء الوظيفي مما يعكس أهمية تعزيز الرقابة الداخلية كأداة فعالة لتحفيز و تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسات.

-وعلى ضوء ما تقدم تم اثبات الفرضية الثانية أي أنه يوجد أثر للرقابة الداخلية على الأداء الوظيفي، ونفي الفرضية الأولى و الثالثة أي أنه لا يوجد أثر للرقابة الذاتية و الرقابة الخارجية على الأداء الوظيفي.

قائمة المصادر و المراجع

المصادر و المراجع:

- ¹الدكتور محمد محمود مصطفى، مفهوم الرقابة الإدارية، الطبعة الأولى 2020 م-1441 هـ، دار الكندي للنشر و التوزيع عمان، الصفحة14
- ²محمود حسن الهواسي و حيدر شاكر البرزنجي، علم الإدارة الحديثة، 2023
- ³ الدكتور محمد محمود مصطفى(مرجع سابق)، الصفحة19
- ⁴ أبو الفضل1970، د. كمال بودانة، الرقابة الإدارية، المجلد 14 العدد 2، سبتمبر 2020، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، الصفحة 103
- ⁵ محمود عساف، أصول الإدارة، الدكتور محمد محمود مصطفى، ذمفهوم الرقابة الإدارية، الطبعة الأولى 2020 م-1441 هـ، دار الكندي للنشر و التوزيع عما، الصفحة123
- ⁶ عاطف، 2009، صفحة 35، كمال بودانة، د.عبد العالي دبله، الرقابة الإدارية، جامعة بسكرة، 2020
- ⁷الحربي، 2003، صفحة29، د. كمال بودانة، الرقابة الإدارية، المجلد 14 العدد 2، سبتمبر 2020، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، الصفحة 104
- ⁸الدكتور محمد محمود مصطفى(مرجع سابق)، الصفحة138
- ⁹د. كمال بودانة، الرقابة الإدارية، المجلد 14 العدد 2، سبتمبر 2020، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، الصفحة 106
- ¹⁰ حسين أحمد الطراونة، الرقابة الإدارية، 1يناير2012، دار حامد للنشر و التوزيع، الصفحة 22
- ¹¹ الأستاذ الدكتور محمد عيسى الفاعوري، الإدارة بالرقابة، الطبعة الأولى، 2008م-1428هـ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، الصفحة26-28
- ¹² الدكتور علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، 2008، اثناء للنشر و التوزيع، الصفحة 29

13 أ.فاطمة محمد عبد الله العطاس، قيم الرقابة الذاتية في محتوى كتب التربية الإسلامية للصف الأول ثانوي، العدد

الثاني و العشرون، الجزء الأول، 1441هـ، مجلة العلوم التربوية، جامعة نجران، الصفحة 15-16

14 بوبكر عمران، الرقابة الذاتية و أثرها على أداء الأفراد في المؤسسات العمال النيون العاملون بورشات البناء التابعة

للكالة الوطنية لتطوير السكن و تحسينه-عدل-بجنشلة، المجلد : 10، العدد:04، 2021، مجلة علوم الانسان و

المجتمع، الصفحة9-15

15 محمد عيسى الفاعوري(مرجع سابق)، الصفحة 41-44

16 الدكتور علي عباس (مرجع سابق)، الصفحة 28

17 الأستاذ الدكتور محمد عيسى الفاعوري(مرجع سابق)، الصفحة 54-61

18 كمال بودانة و د. عبد العالي دبله،(مرجع سابق)، الصفحة 111

19 حسينة أبو علي واقع الرقابة الإدارية و علاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات

الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر أنفسهم، 2019، أطروحة ماجستير،فلسطين، الصفحة

23

20 الدكتور محمد محمود مصطفى(مرجع سابق)، الصفحة133-134

21 طاهر محسن الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، 2009، دار وائل

لنشر و التوزيع، الصفحة 39

22 السعيد بريش، نعيمة يحياوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات و زيادة

فعاليتها(دراسة حالة: ملبنة الأوراس)، 2011-2012، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، الصفحة 28

23 عبد الله عقلي مجلي الخزاعلة، الصراع بين القيم الاجتماعية و القيم التنظيمية في الإدارة التربوية، ط1، 2009 ،

دار الحامد للنشر و التوزيع عمان، الأردن، الصفحة 32

- ²⁴ الحوامدة نضال صالح و الفهداوي فهمي خليفة أثر فضيلة التقوى في الأداء و الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية لإتجاهات بعض الموظفين الحكوميين، المجلد 17، العدد2، 1999، مجلة مؤتة للبحوث و الدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، الصفحة 165
- ²⁵ محمد السيد أبو النيل علم النفس الصناعي و التنظيمي عربيا و علميا، 2005، دار الفكر العربي، مصر
الصفحة 202
- ²⁶ تأليف : herman aguinis ، ترجمة: د.سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، 1432-
2011، دار الفكر ناشرون و موزعون، الصفحة 80-81
- ²⁷ عبد الله حسين جوهر(مرجع سابق)، الصفحة 18-19
- ²⁸ عبد الباقي صلاح الدين، الجوانب العلمية و التنظيمية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، 2002، الدار
الجامعية للتوزيع و النشر، مصر، الصفحة 257
- ²⁹ محسن حماني، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، 2020م، دار خالد الحبشي للنشر و
التوزيع، الصفحة89-91
- ³⁰ عبد الباقي صلاح الدين، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، (مرجع سابق)، الصفحة 388-389
- ³¹ محسن حماني (مرجع سابق)، الصفحة 92-94
- ³² تأليف : herman aguini ، ترجمة: د.سامح عبد الله المطلب عامر، (مرجع سابق)، الصفحة 83-84
- ³³ أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، 1997، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، الصفحة 239
- ³⁴ علي يونس ميا و اخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين، المجلد:31، العدد:01، 2009، مجلة جامعة
تشرين للبحوث و الدراسات العليا، سوريا، الصفحة 6-7

³⁵ الطاهر الايني، التحفيز و أداء المرضين:دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية، 2012-2013، رسالة

ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل، الصفحة 7-8

³⁶ صبيبان إيمان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، 2012، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم

التسيير، جامعة تلمسان، الصفحة 130

³⁷ الكاتب الاقتصادي جميل خاطر " دور الرقابة الذاتية على زيادة إنتاجية العاملين و تحسين الأداء في المؤسسات من

وجهة نظر إدارية، مجلة دنيا الوطن، 2016-10-30

³⁸ زواويد علي، " دور الرقابة الداخلية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة الحبوب

و الخضر الجافة"، رسالة ماجستير، 2016، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر

³⁹ جلايبي سليمة، أثر الرقابة الخارجية على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة في مؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى،

مجلة دراسات في الاقتصاد و إدارة الأعمال، 2018، جامعة سوق أهراس، الجزائر

⁴⁰Cronbach, L. J ,Coefficient alpha and the internal structure of tests

Psychometrika, 1951,N 16VOL 3 ..

⁴¹ الزغبي محمد، الإحصاء التطبيقي باستخدام spss ، دار حامد للنشر، عمان، 2012

الملاحق

استبيان كتابي حول "علاقة الرقابة الإدارية بالأداء الوظيفي"

-حالة مديرية البريد تلمسان-

عزيزي المشارك/عزيزتي المشاركة , أنا في رحلة متعبة نحو التميز و أنت اليوم جزء مهم من هذه الرحلة, فأريك ليس مجرد إجابة تسجل , بل هو بوصلة توجه مساري نحو الأفضل .

هذا الإستبيان يهدف الى جمع المعلومات حول موضوع "علاقة الرقابة الإدارية بالأداء الوظيفي" كجزء مهم للحصول على شهادة الماستر , أقدر ظروفك و وقتك الثمين و أشكرك على كل وقت تخصصه لي فاهتمامك بالإجابة على الأسئلة يعني لي الكثير , لذا امل أن تشاركني رأيك بكل وضوح و شفافية و أعدك أن كل كلمة ستؤخذ بعين الاعتبار و أن إجابتك ستكون في سرية تامة, و شكرا على إهتمامك و تفاعلك.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس:

أنثى ذكر

2-العمر:

20سنة-30سنة 30سنة-40سنة 40سنة-50سنة 50سنة فما فوق

3-المستوى التعليمي:

متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا(ماجستير/دكتوراه)

4-سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات من 10 الى 15 سنة أكثر من 15 سنة

المحور الثاني: الرقابة الإدارية من حيث جهة التنفيذ

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
النوع الأول: الرقابة الذاتية					
					أقوم بمراقبة منتظمة لتصرفاتي وقراراتي
					أعتمد على نفسي بشكل كبير في أداء مهامي
					تساهم قيمي و معتقداتي الشخصية في التزامي بقوانين بيئة عملي
					أشعر أن قيمي الدينية تساعدني في مراقبة سلوكي أثناء العمل
					أتحمل مسؤولية نتائج أفعالي في مكان العمل
					أحرص على التمييز بين الخطأ و الصواب عند اتخاذ القرارات المهنية
					أحرص على استخلاص الدروس و تطوير نفسي من الظروف التي أمر بها
النوع الثاني: الرقابة الداخلية					
					تساهم الرقابة الداخلية في مؤسستك في الحد من الأخطاء و معالجتها في العمل
					تقوم مؤسستك بمتابعة عمل الموظفين بشكل منتظم
					تستجيب إدارتك لأي مخالفات تحدث في مكان العمل
					توقع مؤسستك الجزاء التأديبي على الموظفين المخالفين للقوانين و الواجبات الوظيفية
					يتم القيام بتفتيش مفاجئ من قبل المدير لمتابعة سير العمل في مؤسستك
					تخضع جميع إدارات مؤسستك المختلفة لنفس مستوى و نوع الرقابة
					يمارس الرئيس في مؤسستك الرقابة على مرؤوسيه من خلال أوامر و تعليمات داخلية
					تساعد الرقابة المستمرة في الحفاظ على جودة العمل في مؤسستك
النوع الثالث: الرقابة الخارجية					
					يتم فحص و معاينة مؤسستك من طرف جهات مختصة للتأكد من تطبيق القوانين
					تخضع مؤسستك للإشراف من جهات رسمية للتأكد من جودة العمل
					تساعد المراجعات التي تقوم بها جهات خارجية على تحسين العمل داخل مؤسستك
					تساعد الرقابة الخارجية في منع المسؤولين من استغلال مناصبهم لمصالح شخصية
					تساعد الرقابة القضائية في حماية حقوق الأفراد و ضمان بيئة عادلة في مؤسستك
					تقوم الجهات الخارجية المستقلة بإلغاء القرارات الإدارية الغير قانونية في مؤسستك

المحور الثالث: الأداء الوظيفي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					يتم الالتزام بمواعيد العمل داخل مؤسستك
					يقوم الموظفون دائما بانجاز المهام في الوقت المحدد دون تأخير
					يلتزم الموظفون بتنفيذ المهام الموجهة لهم حتى لو فيها صعوبة
					يحرص الموظفون على اتباع قواعد مؤسستك في جميع الأوقات
					لا يتم إشراك الموظفين في إتخاذ القرارات مما يجعلهم أقل إلتزاما بتحقيق الأهداف
					يجد الموظفون صعوبة في أداء عملهم بسبب غياب أهداف واضحة و محددة
					يلتزم الموظفون بمهامهم بكل صدق و أمانة دون أي تهاون أو تقصير
					يشعر الموظفون بالمسؤولية اتجاه عملهم و يسعون الى تقديم أفضل أداء
					يشعر الموظفون بالراحة في مكان عملهم , و لا يفكرون في تركه
					يلتزم الموظفون بالتعليمات و التوجيهات الصادرة من المسؤولين دون مخالفة
					يعمل الموظفون بروح الفريق و التعاون مع بعضهم البعض لتحقيق الأهداف المشتركة
					يسعى الموظفون الى تطوير جودة أدائهم و يتجنبون الأخطاء المتكررة
					يتجنب الموظفون استخدام وقت العمل في أمور شخصية او خارج نطاق وظيفتهم

أجدد شكري على اهتمامكم و صدقكم