



كلية العلوم الانسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع  
تخصص: تنظيم وعمل

الرقم التسلسلي: .....

## المراقبة المهنية وتحسين أداء المؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية ببلدية سيدي هجرس -

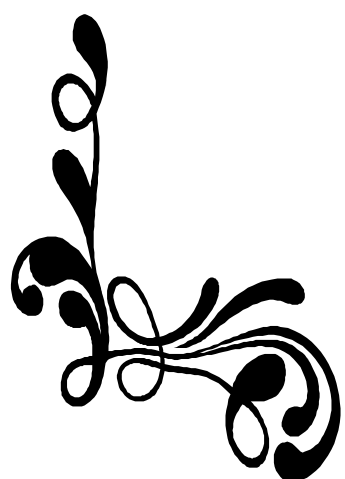
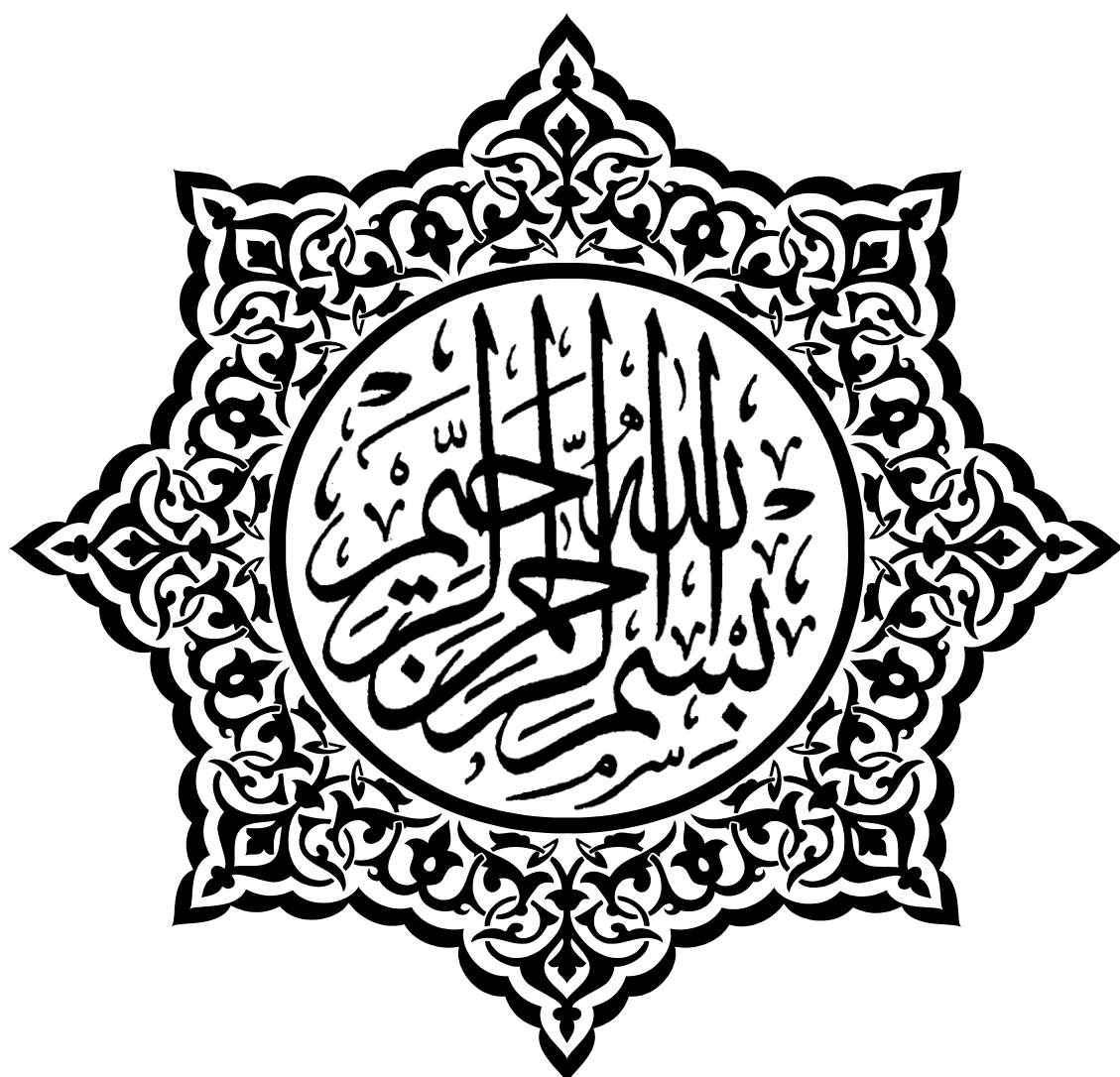
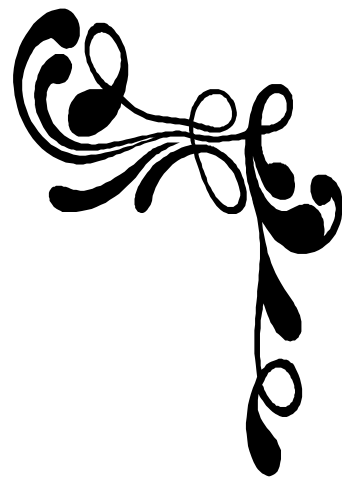
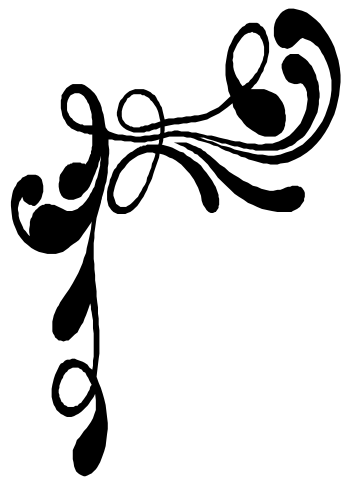
مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص: تنظيم وعمل

إعداد الطالب:

- عبد الجليل شعباني.

أمام لجنة المناقشة:

الرقم	اسم ولقب الأستاذ	الجامعة	الصفة
1	مامش نجية	جامعة المسيلة	رئيسا
2	بعجي حنان	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
3	الفضيل رمضان	جامعة المسيلة	ممتحنا



# شكر و عرفان

نشكر الله سبحانه وتعالى على فضله وتوفيقه لنا ، والقائل في محكم تنزيل

﴿وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ . . . .﴾ الآية رقم: (07) سورة إبراهيم

لقد زفت دموع الأقلام إلى أوراق تخط عليها أجمل العبارات، ولإن كتبنا شعرا طول العمر ينتهي العمر ولا تنتهي الأبيات، فهل بإمكان الأقلام أن تعبر عن الشكر والعرفان، وهل تكفي الأوراق لكل الكلمات، فما علينا سوى اختصارها في هذه العبارات :

## فكل الشكر

إلى أستاذتي المشرفة (بعجي حنان) منبع المعرفة والسراج

كما أتقدم بالشكر إلى اللجنة المناقشة وإلى كل أساتذة قسم علم الاجتماع

وإلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذه المذكرة

ملخص الدراسة :

بالعربية :

لقد جاءت دراستنا الموسومة "بالمراقبة المهنية وتحسين اداء المؤسسة الجزائرية"، للوقوف على واقع اداء المؤسسة في النسق المؤسساتي بلدية سيدي هجرس مجال الدراسة، وقد شملت الدراسة على اربعة فصول منها اثنان نظرية و اثنان ميدانية، كما إنطلقت هذه الدراسة من الإشكالية التالية: هل للمراقبة المهنية دور في تحسين أداء المؤسسة؟ وللبحث فيها والإجابة عليها تم اقتراح مجموعة من الفرضيات للوصول في الأخير إلى جملة من النتائج التي جاءت كمحددات كفيلة لتفسير العلاقة بين المتغيرين بابعادهم الثلاث في خضم الاعتماد على المنهج الوصفي وكذا أدوات جمع البيانات، كما شملت عينة الدراسة 30 مفردة من مفردات مجتمع البحث.

الكلمات المفتاحية: المراقبة المهنية، الأداء، المؤسسة.

#### **Abstract:**

Our study, entitled "Professional Monitoring and Improving the Performance of the Algerian Institution," came to determine the reality of the institution's performance in the institutional system, the municipality of Sidi Hegras, the field of study. The study included four chapters, two of which were theoretical and two were field. This study also started from the following problem: Is monitoring Professionalism has a role in improving the organization's performance.? In order to research and answer them, a set of hypotheses were proposed to finally arrive at a set of results that came as sufficient determinants for the relationship between the two variables in their three dimensions in the midst of relying on the descriptive approach as well as data collection tools. The study sample also included 30 items from the vocabulary of the research community.

**Keywords:** professional monitoring, performance, institution.

# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
–	شكر و عرفان
–	إهداء
–	ملخص الدراسة
أ – ب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة النظرية	
03	1-الإشكالية
04	2-الفرضيات
04	3- أهمية الدراسة و أسباب اختيار الموضوع
05	4- أهداف الدراسة
05	5-الدراسات السابقة
الجانب النظري	
الفصل الثاني: المراقبة المهنية في ضوء علم الاجتماع	
11	تمهيد
12	1- الاسهاب المفاهيمي للمراقبة المهنية
14	2- أهمية الرقابة
15	3- أنواع المراقبة الجوانب المعرفية و التصنيفية
18	4- مميزات المراقبة المهنية
19	5- مبادئ المراقبة المهنية
21	6- خصائص المراقبة المهنية
23	7- مراحل المراقبة المهنية
24	8- صعوبات المراقبة المهنية
الفصل الثالث: أداء المؤسسة	
27	تمهيد
28	1- مفهوم أداء المؤسسة

29	2- أنواع أداء المؤسسة
31	3- أبعاد أداء المؤسسة
33	4- العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة
35	5- تعريف تحسين الأداء
35	6- أهمية تحسين الأداء
36	7- خطوات تحسين الأداء
الفصل التطبيقي	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية	
43	1- منهج الدراسة
43	2- عينة الدراسة
43	3- أدوات جمع المعلومات
44	4- حدود الدراسة
عرض و مناقشة النتائج	
46	1- تحليل أسئلة
76	2- مناقشة النتائج الجزئية في ضوء الفرضية العامة
76	3- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
77	4- مناقشة النتائج العامة للدراسة
79	خاتمة
81	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

## فهرس الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	46
02	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	47
03	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	48
04	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)	49
05	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)	50
06	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)	51
07	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)	52
08	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)	53
09	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (تت08)	54
10	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)	55
11	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)	56
12	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)	57
13	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)	58
14	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)	59
15	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)	60
16	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)	61
17	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)	62
18	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (تت16)	63
19	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)	64
20	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)	65
21	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19)	66
22	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20)	67
23	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (تت20)	68
24	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (21)	69
25	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (22)	70
26	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (23)	71
27	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (24)	72



73	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (25)	28
74	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (26)	29
75	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (27)	30

## فهرس الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
01	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	46
02	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	47
03	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	48
04	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)	49
05	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)	50
06	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)	51
07	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)	52
08	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)	53
09	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (تـ08)	54
10	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)	55
11	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)	56
12	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)	57
13	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)	58
	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)	59
14	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)	60
15	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)	61
16	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)	62
17	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (تـ16)	63
18	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)	64
19	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)	65
20	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19)	66
21	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20)	67

68	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20)ع	22
69	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (21)	23
70	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (22)	24
70	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (22)	25
71	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (23)	26
72	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (24)	27
73	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (25)	28
74	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (26)	29
75	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (27)	30

# مقدمة



## مقدمة:

تواجه المنظمات عدة تحديات وتطورات شهدها الوقت الحالي، وتتعرض الاستجابة لهذه التطورات والمتغيرات في قدرة الإدارة على القيام بدورها المهم الذي يتمثل في توظيف واستثمار مواردها البشرية للوصول إلى تحقيق أهدافها، مما يتطلب الأمر إيجاد الطرق والوسائل الإدارية التي تستطيع معالجة نقاط الضعف وتستفيد من نقاط القوة والفرص وتواجه المخاطر.

ولا يمكن للمنظمة الوصول إلى أهدافها المرجوة إلا إذا كانت تتوفر على رؤية لاستطلاع الأحداث والتنبؤ بالمستقبل، والتخطيط لبلوغ الأهداف، حتى لو تمكنت الإدارة من قيام من عمليات التخطيط والتنظيم والقيادة على أحسن وجه فانها دون شك لا تزال تفتقر إلى وظيفة هامة للتعرف على مدى نجاحها في تحقيق أهدافها، ألا وهي الرقابة، حيث تعتبر آلية ضبط سلوكيات الأفراد وتعمل على التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته وذلك عن طريق قياس درجة نجاح الأداء الفعلي عن طريق ضمان الدقة في العمل. ولذلك فإن تحسين الأداء وتفعيل الاستخدام الأمثل للموارد البشرية يتطلب أساليب رقابية داخل البناءات التنظيمية، تجسدها ميكانيزمات وآليات تسيير بطريقة عقلانية وسليمة.

وجاءت دراستنا الحالية لمعرفة دور الرقابة المهنية في تحسين أداء المؤسسة و قد تم تقسيمها على النحو التالي:

**الإطار المنهجي:** و تم في هذا الفصل عرض الإشكالية، و فرضيات الدراسة، و أهمية و أهداف الدراسة، و الدراسات السابقة.

**الإطار النظري:** تم تقسيمه إلى فصلين

فصل خاص بالمراقبة المهنية.

فصل خاص بأداء المؤسسة.

**الإطار التطبيقي:** و تم تقسيمه إلى فصلين

فصل خاص بالإجراءات المنهجية.

فصل خاص بتحليل النتائج.

# الفصل الأول

## الاطار المنهجي للدراسة النظرية

- 1- الاشكالية
- 2- الفرضيات
- 3- أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع
- 4- أهداف الدراسة
- 5- الدراسات السابقة

## 1- الإشكالية:

لقد شهدت المؤسسات و المنظمات الوطنية تطورات في شتى المجالات و هذا ما جعلها تواجه خيارات صعبة من أجل الحفاظ على بقائها و تبذل جهودا جبارة لتكون قادرة على تجاوز التحديات التي تفرضها البيئة المعاصرة، و هذه التطورات ساهمت بشكل كبير في زيادة الإنتاج و تحسن أداء المؤسسة.

وقد صاحب هذا التطور بعض الحوادث و الأخطاء و التي تختلف من مؤسسة لأخرى، حسب التغير التنظيمي الحاصل داخل المؤسسة، هذه التغيرات والصعوبات تعمل على تغيير الموظف عن مساره المهني المضبوط .مما يضطره إلى الغيابات والممارسات الغير قانونية، والمؤسسة الناجحة هي التي لديها إدارة جيدة تساعد على تجاوز هذه الصعوبات أو التغيرات التي تواجهها، مستغلة بذلك الوظائف الإدارية المهمة التي تتخذها منها تسير وفقا له كالتنظيم والتخطيط والرقابة التي تساعد على الوظائف الإدارية في تحقيق ما تصبو إليه لذلك لا بد من إتباع نظام رقابي بمختلف أساليبه ووسائله داخل المؤسسة. و هذا ما جعل الباحثين يهتمون بهاته التغيرات لما ترتب عنها من آثار سلبية على كل من الفرد و المؤسسة والمجتمع في شتى مظاهرها، المادية أو المعنوية . و لهذا تسعى المؤسسة دوما إلى المراقبة المهنية لكل ما يحدث داخلها.

**فالمراقبة** وظيفة أساسية في المنظمة، وهي ليست كما يعتقد الأغلبية بأنها تعني التنفيذ فقط ومحاولة كشف الأخطاء والسلوكات المنحرفة، و إنما هي السعي نحو تحسين أداء المؤسسة، وذلك بوضع خطة توضح فيها الإجراءات وأساليب العمل و البرامج والأسس، التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، حيث نالت الرقابة اهتماما بارزا من طرف الباحثين والمنظرين في العلوم الاجتماعية أمثال :هنري فايول وماكس فيبر وتايلور وغيرهم . ويرجع ذلك للدور الذي تلعبه في ضبط العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة بالإضافة إلى تنظيم العمل وزيادة معدلات الأداء و فعالية المؤسسة.

فمن خلال الرقابة تبرز مواطن الضعف في الخطط وتكشف لنا معوقات التنفيذ والانحراف عن الأهداف الموضوعية إذا تمكنا من كشف الخلل في الهيكل التنظيمي مما يفسح المجال للتعديل والتطوير حتى تتحقق الفعالية، فهي بذلك تلعب دورا كبيرا في تحديد كفاءة الموارد البشرية والرفع من مستوى فعاليتها للوصول إلى الأهداف المرجوة للمؤسسة.

ومن خلال هذا الطرح يمكن صياغة سؤال الانطلاقة التالي:

هل للمراقبة المهنية دور في تحسين أداء المؤسسة.

ولتضمن معالم التحليل والغوص في ثنايا الموضوع نبلور الاسئلة الفرعية التالية

1- هل يؤدي الإشراف المباشر إلى انجاز الأعمال المحددة؟

2- كيف تؤدي المتابعة الصارمة إلى تحقيق الانضباط داخل المؤسسة؟

3- هل لمتابعة أداء العامل تأثير على مستوى المردود؟

2- الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

- للمراقبة المهنية دور في تحسين أداء المؤسسة.

الفرضيات الفرعية:

1- يؤدي الإشراف المباشر إلى إنجاز الأعمال المحددة.

2- تؤدي المتابعة الصارمة إلى تحقيق الانضباط داخل المؤسسة.

3- متابعة أداء العامل له تأثير على مستوى المردود.

3- أهمية الدراسة و أسباب اختيار الموضوع:

للمراقبة المهنية أهمية كبيرة داخل المنظمات، لما تلعبه من دور بارز في اكتشاف الأخطاء وتصحيحها وأثرها على كفاءة العمال وعلى هذا الأساس تتمحور أهمية الموضوع في النقاط التالية:

- الدور الفعال الذي تلعبه الرقابة من خلال التأكد من مدى التقدم في انجاز الأعمال.

- تعتبر من أهم الوظائف التي تعتمد عليها المنظمات لأنها تساعد في تحقيق الأهداف.

- تساهم في تنظيم وتطوير وفعالية الإجراءات الإدارية والدقة في اتخاذ القرارات.
- للرقابة المهنية دور بارز من خلال قدرتها على التحكم ومراقبة أداء العامل وتوجيهه من أجل تحسين كفاءته.
- إهدار إمكانيات الثروة البشرية في غياب الرقابة داخل المؤسسات.
- الخروج بتوصيات واقتراحات تخص الموضوع وكذلك إثراء البحث العلمي بالدراسة الميدانية والعلاقة بين المتغيرين ومدى الارتباط بينهما.
- تساهم في تنظيم وتطوير وفعالية الإجراءات الإدارية والدقة في اتخاذ القرارات.
- تساهم في تقييم الأداء وكشف الأخطاء والانحرافات ومحاولة تصحيحها
- القيمة العلمية والعملية للظاهرة المدروسة .

#### 4- أهداف الدراسة:

- محاولة الوصول إلى معرفة طبيعة العلاقة التي تربط المراقبة المهنية و أداء المؤسسة
- التعرف على الدور الفعال الذي تؤثر من خلال المراقبة المهنية على أداء للعمال.
- تشخيص الوسائل الرقابة المستخدمة في المؤسسة وكشف الأخطاء والانحرافات الوصول الى النتائج التي تمكنا من لفت انتباه المسؤولين حول أهمية العملية الرقابية في رفع مستوى أداء العمال في المؤسسة
- اكتشاف مدى وضوح صورة المراقبة المهنية في المؤسسة.
- معرفة نسبة الكفاءة المهنية نتيجة خضوعها لعملية المراقبة المهنية.

#### 5-الدراسات السابقة:

##### الدراسة الأولى: دراسة السعيد بلوم (2007)

أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية. رسالة شهادة الماجستير بجامعة منتوري قسنطينة لسنة 2007



تتمحور إشكالية الدراسة في معرفة هل تساهم أساليب الرقابة بأنواعها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، وقصد ضبط الموضوع أكثر والتحكم في مساره، قام الباحث بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- إلى أي مدى تؤثر أساليب الرقابة المطبقة داخل المؤسسة على تماسكها ؟
- هل تساهم أساليب الرقابة في التنمية الفعالة للمؤسسة؟
- هل تؤدي أساليب الرقابة المختلفة إلى تقييم فعال لأداء المؤسسة الاقتصادية؟
- هل تساهم أساليب الرقابة في اكتشاف الأخطاء ووضع الحلول المناسبة لمعالجتها؟
- هل تساهم أساليب الرقابة في ضمان احترام القوانين وحماية المصلحة العامة للمؤسسة الاقتصادية؟

وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- إن الرقابة عملية ديناميكية تتصف بالحركية فهي تحاول تقييم الأداء في كل وقت وزمان من العمليات الإدارية الهامة والتي لا يمكن الاستغناء عليها في أي مؤسسة اقتصادية كالخطيط والتنظيم والتوجيه.
- ضعف العملية الرقابية في مؤسسة السوناكوم من ناحية الموارد البشرية ومن الناحية المالية أثر على المردود الإنتاجي داخل المؤسسة كما أثر على الاستقرار العام للمؤسسة.
- ضعف دور الرقابة التجارية أثر سلبا على الدعاية الجيدة للمنتج مما تسبب في كسادة وقلة البيع حيث يوجد حوالي 1200 جرار لم يتم بيعه.
- ضعف الإطار القانوني للنظام الرقابي فهو قديم لا يتماشى مع طبيعة المهن والوظائف مما أثر على عملية الإنتاجية في المؤسسة.
- تأثر النظام الرقابي في المؤسسة بجملة من الضغوطات الخارجية في مقدمتها الضغوطات السياسية والاقتصادية.

- هناك تحيز شخصي أثناء تطبيق النظام الرقابي في المؤسسة من قبل الأشخاص القائمين عليه يسبب في تدني المردود والأداء لدى العمال.

### الدراسة الثانية: دراسة احمد بن صالح بن هليل الحربي :

الرقابة وعلاقتها بكفاءة الأداء لاستكمال الحصول على درجة الماجستير وهي دراسة أجريت سنة 2003م في جامعة نايف للعلوم الأمنية قسم علوم إدارية بالرياض المملكة العربية السعودية.

تبرز إشكالية البحث: في معرفة الرقابة الإدارية المعمول بها في أجهزة الجمارك نظرا لأهمية أداء هذه الأجهزة وانعكاسه على تحقيق الأمن والاستقرار في المجتمع  
عينة الدراسة:

لقد اعتمد الباحث المسح الشامل لمجتمع البحث وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي في تحقيق الدراسة كونه ملائم لطبيعة الموضوع . اهم نتائج التي توصلت إليها  
الدراسة:

- أن بحث ومناقشة مشكلات العمل مع العاملين عند حدوثها لا يتم بشكل فعال بجمرك المطار ويتمثل هذا الجانب احد ابرز الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الإدارية الفعالة على أداء المراقبين الجمركيين

- تدني متابعة الأداء بجمرك مطار المالك خالد للكشف المستمر عن تطبيق الرقابة الفعالة على أداء المراقبين وان الأساليب الرقابية المتبعة بجمرك مطار لا تركز على تطور الأداء.

- عدم فاعلية غالبية الأساليب ولأدوات الرقابية بجمرك مطار الملك خالد الدولي في رفع مستوى أداء المراقبين الجمركيين .

- الأساليب الرقابة المتبعة بجمرك المطار لا تركز على تطور الأداء

### الدراسة الثالثة: دراسة مراد كشيشب 2006

الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي وذلك بالمؤسسة الميدانية بولاية سكيكدة لتحضير شهادة الماجستير في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية

وقد اعتمد في دراسته على المنهج الوصفي من خلال طريقة المسح بالعينة وقد تم تطبيق هذه الطريقة لتبيان العلاقة بين الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي من خلال التخطيط تم البيانات وتعريفها استنادا إلى مقابلة الاستمارة الملاحظة السجلات و جمع الوثائق.

#### - أهم نتائج إلي توصلت إليها الدراسة:

عدم استشارة المشرفون للعمال أثناء أحداث التغيرات في العمل أدى إلى عدم الاستقرار ولإنتاج لدى العمال.

- أدى تمركز اتخاذ القرارات في يد المسؤولين وعدم مشاركة العمال في وضع القرارات إلي تمردهم وعدم رضاهم الوظيفي.

- إشراك العمال في اتخاذ القرارات والتنازل عن بعض الصلاحيات عن طريق تفويض السلطة ما يؤدي إلى خلق جو من الارتياح والاستقرار لدى العمال ...

#### الدراسة الرابعة: دراسة أمال بوسقط

الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم و العمل جامعة بسكرة 2015/2016م

#### منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في الدراسة المنهج الوصفي كونه الملائم لطبيعة الموضوع.

#### أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- التطبيق الصارم للقوانين يزيد من سرعة انجاز المهام في الوقت المحدد و تنظيم العمل وكذلك الالتزام بالمهام وبالتالي زيادة إنتاجية الموارد البشرية.



- الأساليب الرقابية المطبقة في المؤسسة والتي تميزت بالنوع من التشدد والصرامة تساهم في تحقيق جودة أداء المورد البشري فهي تعطيهم المشاركة في اتخاذ القرارات.
- مطابقة أداء الأفراد مع الخطط يكشف عن الأخطاء والانحرافات التي يقع فيها العامل لان المؤسسة تجري مقارنة بين أداء العامل والخطط المستهدف والعمل بذلك على توجيه وتصحيح هذه الأخطاء.

# الجانب النظري

# الفصل الثاني

## المراقبة المهنية

- 1- تعريف المراقبة المهنية
- 2- أهمية المراقبة
- 3- أنواع المراقبة
- 4- مميزات المراقبة المهنية
- 5- مبادئ المراقبة
- 6- خصائص المراقبة المهنية
- 7- مراحل المراقبة المهنية
- 7- مراحل المراقبة المهنية
- 8- صعوبات المراقبة المهنية



## 1- الاسهاب المفاهيمي للمراقبة المهنية:

**تعريف هندي** فايل الرقابة هي التحقق ما إذا كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعية والتعليمات الطارئة والمبادئ المتحدة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها كما أنها تطبق على كل الأشياء الناس، الأفعال<sup>1</sup>.

من خلال هذا التعريف يحاول صاحبه أن يؤكد لنا أن الرقابة تحاول أن تتأكد من أن كل الأعمال تسير وفق الخطة والبرنامج والتعليمات التي تم تحديدها فهدفها هو محاولة كشف الأخطاء والانحرافات التي لا تنطبق مع الخطة المبرمجة والموضوعية وأهم جانب مهم وهو أن الرقابة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة التنبؤ بمستقبلها من خلال النتائج المتوفرة لديها كما أنه لم يكبر إلى دور الرقابة في تقييم أداء المؤسسة.

من خلال هذا التعريف يتضح أن الرقابة عبارة عن وظيفة إدارية تقوم بها سلطة متخصصة تحاول أن تحقق وتتأكد بأن العمل المحدد بناء على خطة معينة يسير وفق الأهداف المبرمجة وفي الوقت المخصص، فهي صورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها في أي حال من الأحوال، وهذا من أجل المساهمة في استكمال وملاحظة الأعمال المنجزة، لكنه أهم دور مهم ! للرقابة وهو قياس وتقسيم الأداء الخاص بكل أعمال المؤسسة من جميع النواحي البشرية والمالية والأمنية.

**6. الرقابة هي التأكد أن التنفيذ يتم طبقا للخطة الموضوعية وأنه يؤدي إلى تحقيق الهدف المحدد في البداية والعمل على كشف مواطن الضعف لعلاجها وتقويمها<sup>2</sup>.**

إن هذا التعريف يتشابه مع بعض التعاريف السابقة الذكر في عملية وظيفية تسعى إلى تحقيق الأهداف المحددة وفق الخطط المدروسة والموضوعية منذ البداية، وأنها تحاول كشف الأخطاء.

<sup>1</sup> عبد الكريم أبو معطف، لإدارة التنظيم، المفاهيم الوظائف العمليات، سنة 2001، ص 246.

<sup>2</sup> عبد السلام، الرقابة على المؤسسة العامة مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، بدون تاريخ، ص 87.



**الرقابة** هي التحقق من أن يتم كما هو مقرر في الخطة وفي ضوء التعليمات والقواعد الموضوعية و يقصد اكتشاف نقاط الضعف والأخطاء وعلاجها وتقادي تكرارها و من خلال هذا نتناول الرقابة من حيث أوجه النشاط في المشروع العام والقائمين على الإدارة<sup>1</sup>.  
أما **مارشال ديموك**: يعرفها بأنها الطريق أو الوسيلة التي يمكن الرئاسة الإدارية أن تعرف وتحدد بها هل الأهداف قد تحققت على أكمل وجه وبكفاية وفي الوقت المناسب والمحدد لها<sup>2</sup>.

**تعريف كوتر الرقابة**: نوع من أنواع الوظائف الإدارية وهي عبارة عن عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم ومقارنته بالنشاط الإداري المخطط ومن ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بغية ما يلزم لمعالجتها<sup>3</sup>.

**تعريف طارق طه**: الرقابة: هي وظيفة تتمثل في متابعة أداء وأنشطة التنظيم للتأكد من انجاز النتائج المستهدفة واتخاذ الإجراءات الوقائية لتجنب ظهور أي انحرافات بين الأداء الفعلي ولأداء المرغوب والقيام بالتصرفات التصحيحية حال ظهور تلك الانحرافات<sup>4</sup>.

**وهناك تعريفات أخرى للرقابة**: احد الوظائف الإدارية وهي عبارة عن عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم ومقارنة بالنشاط الإداري المخطط ومن تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بغية ما يلزم لمعالجتها<sup>5</sup>. وتعرف أيضا بأنها عملية مستمرة ومتجددة يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف و المعايير الموضوعية، وذلك بقياس والتصحيح<sup>6</sup>. كما أن الرقابة هي عملية إدارية أساسية الهدف الرئيسي منها

<sup>1</sup> عبد السلام، المرجع السابق، ص 87

<sup>2</sup> علي محمد منصور مبادي الإدارة أسس ومفاهيم ط2، مجموعة النيل العربية للنشر، مصر 2004م ص 239 .

<sup>3</sup> عبد الله محمد عبد الرحمن إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية والممارسات الواقعية ط1، دار المعرفة الجامعية ، 2009م ص 152.

<sup>4</sup> طارق طه التنظيم النظرية الهياكل التطبيقات :1: الدار الجامعة الجديدة مصر : 2007 م ص 72 .

<sup>5</sup> علي فيلاج مبادئ الإدارة الأصول ولأساليب العلمية ط1 دار المناهج للنشر والتوزيع مصر 2013 م .

<sup>6</sup> فيصل فلاح حمونة إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان ، 2008م ص 119.



إعادة تقييم ما تم إنجازه وتحديد الأسباب الحقيقية لأي خطأ يكون قد وقع أثناء تنفيذ الخطط.<sup>1</sup>

## 2- أهمية المراقبة المهنية

- لا يمكن مساءلة فرد أو جماعة عن أعمالها ومسؤولياتها بدون عملية الرقابة فمن خلالها يدرك الأفراد والجماعات أدوارها ومسؤولياتها وما هو متوقع منها وكيف سيتم تقييم الأداء، وما هي معايير الأداء الفعال التي سوف تستخدم في عملية التقييم.

- **سرعة التغيير:** إن تغيير العوامل البيئية المختلفة بسرعة متزايدة يتطلب عملية تقييم وإعادة تقييم مستمرة للخطط الإستراتيجية والتكتيكية وكذلك وضع نظم رقابة المساعدة المديرين على رصد ومواكبة التغيرات التي تؤثر بشكل كبير على أعمال المنظمة ونشاطاتها.

- **تزايد حجم وتعقد منظمات اليوم:** فالمنظمات الكبيرة، ذات خطوط الإنتاج المتعددة والواسعة الانتشار جغرافيا تتطلب نظم رقابة مناسبة لقياس أداء المنظمات وفاعليتها، كما أن ميل المنظمات نحو تطبيق اللامركزية يدعو إلى تطبيق وسائل فعالة في عملية رقابة الأداء. - وهناك سبب آخر يدعو لتطبيق الرقابة وهو أن البشر يخطئون وقد تكون هذه الأخطاء في بعض الحالات كبيرة وخطيرة، لذا لا بد من وجود نظم رقابة قادرة على تحديد ما هو القرار الخاطئ أو الإجراء الخاطئ حتى يمكن اتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب لتقليل الأضرار.<sup>2</sup>

التأكد من حسن استخدام الموارد المحددة من أموال وموارد ولوازم وأجهزة ضرورية، وموارد بشرية والتعرف وفقا للخطة المقررة في الحدود المرسومة لها.

<sup>1</sup> صالح بن نوار فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية 1 مخبر علم اجتماع الاتصال والترجمة، الجزائر، 2006 م ص 86 .

<sup>2</sup> حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 304

- كما أن الرقابة تعمل على رفع مستوى فعالية وكفاءة الأنشطة الفنية وغيرها في قطاع الخدمات والإنتاج على جميع المستويات المنظمة.
- توفر بدائل وأساليب حديثة لحل المشكلات واختيارات تكفل الحد من المشكلات واختيارات تكفل الحد من المشكلات المستقبلية<sup>1</sup>.

### 3-أنواع المراقبة المهنية

باعتبار أن الرقابة مجموعة من الإجراءات تتخذ من أجل تجنب وقوع المسيرين والموظفين في ثغرات وأخطاء للحصول على تخطيط محكم، فإن هذا النوع من التنظيم له أنواع، هذا ما سندرسه فيما يلي:<sup>2</sup>، حيث يتم تقسيم أنواع التنظيم بالاعتماد على عدة أسس ومعايير.

#### أولا على أساس المستويات الإدارية

حسب هذا المعيار يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع:

**1. الرقابة على مستوى المؤسسة:** من خلالها يتم تقييم الأداء الكلي للمؤسسة خلال فترة محدودة لمعرفة مدى تحقيق الأهداف الموضوعية، وذلك بانتقاء مجموعة من المعايير الخاصة بالمؤسسة في السوق، نمط المبيعات العائد على الاستثمار، وفي حالة عدم تحقق هذه المعايير يتم اتخاذ مجموعة من الإجراءات تتمثل:

- إعادة تصميم الأهداف ووضع الخطط.
- إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي.
- توفير وسائل الاتصالات الداخلية والخارجية وتوجيه دافعية الأفراد العمال داخل المؤسسة من خلال ما سبق يتضح أن الرقابة تكتسي أهمية كبيرة على مستوى المؤسسة، وذلك من خلال المعايير المسطرة والمستخدم، وذلك للتوصل إلى التحقق من ما إذا كانت المؤسسة توصلت إلى تحقيق البرامج المسطرة.

<sup>1</sup> محمد عيسى الفاعوري، الإدارة بالرقابة، دار كنوز المعرفة، عمان، 2008، ص ص 19 ، 20

<sup>2</sup> بوسيف لامعة، النظام القانوني للرقابة على المؤسسات العمومية الاقتصادية في التشريع الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص قانون عام للأعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، سنة 2013، ص 07.



2. الرقابة على مستوى العمليات: تكون هذه الرقابة بشكل يومي للعمليات والأنشطة التي تتم داخل المؤسسة مثل التسويق الإنتاج العمال ويعتمد هذا النوع من الرقابة على مجموعة من المعايير:

- زيادة مراقبة الجودة على الإنتاج

- تعديل معدلات تشغيل الآلات

- خفض الإنفاق في المصروفات البيعية

- تشغيل العمال وقت إضافي للارتفاع بمعدل الإنتاج

- قياس نسبة الإنتاج مطابق للمواصفات مع مجموعة الوحدات المنتجة

3. الرقابة على مستوى الأشخاص: في هذا النوع من الرقابة يتم تقييم سلوك الفرد وأداءه وإنتاجه في العمل، ويتم الاعتماد في ذلك على عدة معايير تطبق على الفرد العامل منها ما هو كمي، وكيفي، تتمثل في تقارير الأداء التي يقوم بإعدادها رؤساء العمل على مرؤوسهم.

### ثانيا على أساس توقيت القيام بالرقابة

حسب معيار توقيت القيام بالرقابة يمكن لنا أن نميز بين ثلاثة أنواع من الرقابة

1. الرقابة السابقة: يهتم هذا النوع من الرقابة على مدى توفر جميع متطلبات ووسائل الإنتاج، قبل البدء في التنفيذ، فهو يخلق نوع من التوازن بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع، كما أنها تعمل على الشيء بالمشاكل المتوقع حدوثها، وذلك من أجل اتخاذ كامل الإجراءات لمواجهتها، وإيجاد الحلول المناسبة لها وبالتالي، فإن هذه الرقابة تساعد على مواجهة المستقبلية التي تعترض طريق التنفيذ الأحسن.<sup>1</sup>

الرقابة الجارية: هذا النوع الرقابي يهتم بالمعلومات التي تصل إلى المديرين من بجوار العمل، مستوى الإنجاز المحقق، وتكشف هذه الرقابة عن الانجرافات في الأداء أثناء تنفيذ النشاط أو العمل، مثلا، أثناء تحويل المدخلات إلى مخرجات مثلا تقوم المؤسسة بالقيام بعمليات تفتيش عند بداية كل مرحلة من مراحل العملية الصناعية ما يمكن استنتاجه من ما

<sup>1</sup> عبد السلام أبو القحف أساسيات التنظيم الإداري، دار الجامعة الجديد للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص476.



سبق ذكره أن الرقابة الجارية هي رقابة آلية مصاحبة للأداء، وتتابع الأنشطة خلال ممارستها وحيث يلاحظ المشرف أو المدير الأداء وتحديد الانحرافات عن المعيار في موقع العمل ويهيئ في ذلك التوصية أو القرار المناسب.

**3 الرقابة اللاحقة:** بعد الانتهاء من تنفيذ الأنشطة يتم التركيز على الأداء الماضي، وبالتالي تتدخل الرقابة، بإبلاغ الإدارة بنتائج التنفيذ بعد فترة زمنية معينة وتزويدها بنتائج المقارنة بين الأهداف الفعلية والأهداف الموضوعية سابقا، في هذا النوع من الرقابة يتم التعامل مع منتجات المؤسسة من السلع والخدمات من حيث الكم والكيف، إنها تقوم بالرقابة على السلع بعد انتهاء من الإنتاج، وقبل شحنها إلى السوق والعملاء، وتتم بالخطوات التالية:

تعديل الأداء الحالي، تحديد الخطوات العلاجية للأداء في المستقبل، في الأخير يمكن القول إنه في مجال ما تم تطبيق الأنواع الثلاث الرقابة اللاحقة السابقة المتزامنة، بصورة جماعية وشكل متسلسل حسب توقيت كل واحدة، يؤدي بالمؤسسة للوصول إلى الأهداف الموضوعية والمخطط لها من قبل، وبالتالي يساعد على تحسين مستوى أداء المؤسسة<sup>1</sup>.

### ثالثا: على أساس طبيعة التوجه بالرقابة

تميز بين مجموعة من أنواع الرقابة

**1. الرقابة الشخصية:** المركزة على الفرد وكيف يتم اتخاذ القرارات من طرفه، وكيف يكون سلوكه القيادي والإشرافي داخل المؤسسة.

**2. الرقابة البيروقراطية :** أي الاهتمام بجميع الإجراءات والمهام التي تنفذ لها الأعمال والتركيز على مدى مطابقة هذه الإجراءات، وطرق الأنشطة بالقواعد والأساليب المستخدمة.

**3 الرقابة على الإنتاج:** أي الاهتمام والرقابة على المخرجات حجم الإنتاج، ونوعية الإنتاج، جودة الإنتاج، الأرباح.

<sup>1</sup> السعيد بلوم، المرجع السابق، ص 25



4. الرقابة الثقافية: التركيز والاهتمام على مدى وضوح الأهداف ودرجة الحرية المطبقة واستقلال عمل الأفراد.

5. الرقابة على النتائج: أي الاهتمام بجميع الإجراءات والمهام التي تنفذ بها الأعمال، وتوضح العلاقة بين الإدارة والعاملين وبين المراقبين والمواقف عليه بحث تشد لكل شخص معين أهداف ونتائج متوقعة يحاسب عليها من قبل رئيسه ، بحيث لهذا الأخير الرقابة اللصيقة على جزئيات عمل هذا العامل ويجب أن تقتصر رقابته على مدى تحقيق العامل للنتائج المتوقعة من عمله والمحددة له سلفا.

#### رابعا: على أساس جوهر الرقابة

نجد ثلاثة أنواع.

1. الرقابة التنظيمية: تركز على تطبيق خطوات الرقابة التي تضعها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها .

2 الرقابة الاجتماعية: تتعلق هذه الرقابة بالأعراف والتقاليد والمفاهيم وتشكل عند العمال والموظفين التي تحدد سلوكهم وفقا لمعايير معينة.

3. الرقابة الذاتية: تتمثل في شعور بالرقابة ينبع من داخل الفرد، وذلك بوضع طرق وأهداف محددة يسعى الفرد للوصول إليها ومواجهة جميع الانحرافات التي تحول على تحقيق هذه الأهداف التي تخدم عمله، وبالتالي خدمة المؤسسة<sup>1</sup>.

#### 4 - مميزات الرقابة المهنية

لا يعتبر أي نظام للرقابة جيدا أو فعال إلا إذا احتوى على مجموعة من المميزات أهمها:

- الاستمرارية: إن العمل المستمر لأنظمة الرقابة يساعد على اكتشاف الانحرافات في الأوقات المناسبة ويمكن الجهات المسؤولة من تصحيح الأخطاء التي نتجت قبل استفحالها ومحاولة منعها مستقبلا.

<sup>1</sup> عبد السلام أبو القحف أساسيات التنظيم والإدارة الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، سنة 2002، ص 73.



**التجديد والتطور:** يجب أن يكون النظام الرقابي قابل للتجديد والتطوير والتحديث بشكل يتناسب مع الظروف المحيطة به، وأن لا يعرض نفسه للتقادم خاصة في ظل الظروف التي نعيشها الآن في مجالات التطوير المختلفة.

**المرونة:** يجب أن تمتاز أنظمة الرقابة الجيدة بالمرونة الكافية التي تجعل العمل يسير بالشكل الصحيح والسليم الذي يضمن تحقيق أفضل النتائج<sup>1</sup>.

**المتابعة الإدارية:** تعتبر إحدى العمليات الأساسية في الرقابة حيث أنها وظيفة تعكس كفاءة الإدارة في كيفية استخدام الموارد المتاحة لها بكفاءة وفعالية وتعني المتابعة ملاحقة وتحديد درجة النجاح أو الفشل والتنبؤ باحتمالات الانحراف عن الخطة المحدودة والعمل على تلافيها قبل حدوثها<sup>2</sup>.

وجوب إشراك المنفذين بتحديد معايير الرقابة.

التوفير في النفقات.

التوقيت المناسب.

الوضوح وسهولة الفهم.

- توضيح طرق التصحيح.

- الموضوعية والواقعية<sup>3</sup>.

## 5- مبادئ المراقبة المهنية:

للمراقبة الإدارية مجموعة من المبادئ يجب أخذها بعين الاعتبار بغية أن يتم الأداء وفق ما تحدده الأهداف والمعايير المسطرة ومن أجل تحقيق أكبر قدر من الفعالية، ومن أهم هذه المبادئ ما يلي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> حسين حريم وآخرون، أساسيات الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص ص 332 ، 333.

<sup>2</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف، الرقابة على الأعمال الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 38.

<sup>3</sup> إبراهيم العمري، الإدارة دراسة نظرية وتطبيقية، دار الجامعات المصرية الإسكندرية، 1978، ص 453.

<sup>4</sup> مصطفى محمد محمود الرقابة الإدارية ، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2011، ص 96-97



- يجب أن يكون نظام الرقابة مناسباً لطبيعة العمل واحتياجات الإدارة وإن يكون سهلاً واضحاً بحيث يفهمه المدير الذي يستعمله ومن يطبق عليهم من المرؤوسين، وإن يكون مرناً أي قابل للتعديل بحيث يتلاءم مع أي تعديل يطرأ على سير العمل. - يجب أن يعنى 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 تعدد 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 أن يكون نظام الرقابة كثير التكاليف أي ليس اقتصادياً.

- يجب أن لا يكون الهدف من الرقابة إرضاء رغبات أو دوافع شخصية وإنما يجب أن يكون وسيلة لتحقيق أهداف موضوعية لا شخصية.

- يجب أن تعمل الرقابة على الإبلاغ الفوري عن الانحرافات بل أن نظام الرقابة المثالي يعمل على الكشف عن الأخطاء قبل وقوعها وفي جميع الأحوال يجب أن تصل المعلومات إلى المدير المختص حتى يتخذ الإجراءات الملائمة على وجه السرعة.

- أن تتجح الرقابة في توجيه السلوك الأفراد، لأن النتائج المستهدفة من الرقابة لا تصبح ذات فاعلية إلا عند تأثيرها في سلوك الأفراد لأن الرقابة وسيلة وليست غاية فجرس بالحريق لا يطفئ النار وإنما يساعد ذلك في استجابة شخص لهذا الإنذار بشكل أو بآخر والتي تعكس فاعلية الرقابة.

- ينبغي أن لا تقتصر الرقابة على النتائج سهلة القياس مثل صرف جميع المستحقات وإنما يجب أن تشمل الرقابة حتى النتائج غير سهلة القياس مثل الخدمة في مستشفى أو مصرف وذلك بالعمل على صياغة معظم الأهداف في شكل قابل للقياس وإخضاعها للرقابة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مصطفى محمد محمود، مرجع سبق ذكره ص 97



## 6- خصائص المراقبة المهنية:

لكي يكون نظام الرقابة فعالاً ومحققاً للأهداف التي صمم من أجلها فإنه يجب أن يتميز بالخصائص التالية:

**أولاً: الملائمة:** حيث من الضروري أن يتلاءم النظام الرقابي مع طبيعة نشاط المنظمة وحجمها وأهدافها وتطلعاتها المستقبلية ونوع الصناعة التي فيها ونوع العملاء وطبيعة السلع والخدمات المقدمة وغيرها، فالمنظمة الكبيرة الحجم والمعقدة النشاط تحتاج بالتأكيد إلى نظام رقابي معقد وشامل بينما قد لا تحتاج الشركة الصغيرة إلا إلى نظام رقابي مبسط.

**ثانياً: 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 تلاقي 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 أن أمكن ذلك<sup>1</sup>.

**ثالثاً: الوضوح:** من المتطلبات الرئيسية لنجاح أنظمة الرقابة الفعالة الكفاءة هو اتسامها بالوضوح وسهولة الفهم من قبل كافة الأفراد المسؤولين عن الأداء لذا يجب أن تتوافر لدى الأفراد المعنيين في تنفيذ الأهداف والقدرة على استيعاب العمل والإحاطة به في مختلف المجالات إضافة لتوفر الاختصاصات والمؤهلات الفكرية والفنية المطلوبة<sup>2</sup>.

**رابعاً: المرونة:** تعمل غالبية المؤسسات في ظل ظروف بيئية دائمة التغيير وكثيراً ما يترتب على ذلك تعديل بعض الأهداف والاستراتيجيات والخطط ويقصد بالمرونة أن يكون النظام الرقابي قابل للتكيف مع هذه التغيرات والتعديلات في المنظمة وفي البيئة المحيطة بها ودون ذلك قد تضطر الشركة لإعادة تصميم النظام الرقابي بأكمله مع كل تغيير في الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالشركة.

<sup>1</sup> بشير العلق، تنظيم وإدارة العلاقات العامة، ب ط دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010م، ص 216-217.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة العمال، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008م، ص 391.





**خامساً: التكامل:** يجب أن تتكامل وظيفة الرقابة مع وظيفة التخطيط حتى لا يكون التخطيط في واد والرقابة في واد آخر ، وأفضل طريقة لتحقيق هذا التكامل هو أن تؤخذ الرقابة في الاعتبار أثناء ممارسة وظيفة التخطيط فعندما توضع أهداف الخطة يجب أن ينتجه التفكير في نفس الوقت إلى تحديد المعايير التي سيتم على أساسها الرقابة والتأكد من مدى تحقيق تلك الأهداف.

**سادساً: الاقتصاد:** يجب أن تتناسب تكلفة النظام الرقابي مع العائد منه لا بد أن توائم الرقابة الموقف المعين لأن الاقتصاد في الإنفاق على الرقابة مسألة نسبية، لأن الرقابة نفسه يجب أن تتغير باختلاف حجم وأهمية ودرجة تعقد المواقف المهم ان يكون عائد النظام الرقابي المتمثل في ضبط العمليات والنشاطات المختلفة في المؤسسة للحد من المشاكل أكبر من تكلفته فإذا كانت تكلفة النظام الرقابي المستخدم تفوق الفوائد المتحققة منه فهذا قد يعني أن هناك انحرافاً أدى إلى زيادة التكلفة عما هو مقرر وبالتالي ستصبح العملية الرقابية انحرافاً بحد ذاتها <sup>1</sup>.

**سابعاً: الموضوعية:** أي نظام رقابي فعال يجب ألا يخضع لمحددات واعتبارات شخصية فإن شخصية المدير المروّوس قد تؤثر على حكم الأداء وتخطئه حكماً غير سليم ولهذا يجب أن تتميز الأنظمة الرقابية بالموضوعية.

المعايير الموضوعية قد تكون معايير كمية مثل التكاليف أو ساعات العمل للوحدة أو تاريخ الانتهاء من العمل، كما قد تكون معايير نوعية مثل برامج أفضل تدريب أو تحقيق نوع محدد من التحسين في جودة ونوعية الأفراد والمهم هنا انه بغض النظر عن نوع المعيار الموضوعي يجب أن يكون المعيار قابلاً لتحديد والاختبار الدقيق.

**ثامناً: سهولة الفهم :** تملي طبيعة العمل نظام الرقابة الواجب إتباعه لذا لا بد أن يراعي في نظام الرقابة مناسبة النشاط من ناحية وقدرة المديرين من ناحية أخرى، كما يجب أن لا يكون التعقيد في نظام الرقابة هو القاعدة مما يجعل الرقابة غير فعالة في تحقيق أهداف التعليم.

<sup>1</sup> على الشريف، الإدارة المعاصرة، ط2، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية 1997



تاسعاً: **التنبؤ بالمستقبل** : يجب أن لا تقتصر النظم الرقابية المستخدمة على اكتشاف الانحرافات المالية أو المترامنة مع العملية الإنتاجية وإنما على المدير إن يسعى جاهداً على أساليب رقابية تمكنه من التنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها من شأنها تفادي إهدار التكاليف التي قد تكون جسمية.

عاشراً: **المشاركة** : ينبغي لأي نظام رقابي فعال أن يكون مقبولا لجميع الأعضاء الموظفين في المؤسسة وحتى يكون هناك قبول فلا بد من مشاركة كلما كان هناك قبولاً كلما هناك تعهداً والتزاماً بالتنفيذ والمتابعة كلما أدى ذلك في نجاح العملية الرقابية وتحقيق أهدافها<sup>1</sup>.

## 7- مراحل المراقبة المهنية:

تمر العملية الرقابية في الإدارة وبأي شكل عن الأشكال بعدة مراحل فتشمل فيما يلي:<sup>2</sup>

### المرحلة الأولى: تحديد المعايير:

في هذه المرحلة يتم تحديد ووضع المعايير المطلوبة للأداء، حيث أن المعيار هو مستوى الأداء المستهدف والذي يقاس به الأداء الفعلي للنشاط، إن هذه الخطوة تشكل البعد التخطيطي للرقابة فغالبا ما يتم تحديد تلك المعايير بما يرتبط ويخدم تحقيق الأهداف وهذا ما يجعل هذه الخطوة اقرب إلى التوجيه التخطيطي منه إلى الأداء العملي للرقابة. حيث هناك الكثير من المتخصصين في إدارة الأعمال ينظرون إلى أن الأداء الرقابي يبدأ بعد هذه الخطوة.

### المرحلة الثانية: قياس الأداء الفعلي:

من المؤكد أن يأخذ الأداء الفعلي مراحل متعاقبة وبشكل محدد فهناك أنشطة في مرحلة المدخلات وأخرى في مرحلة التحويل وأنشطة أخرى تتعلق بالمخرجات فمع كل مرحلة يرتبط الأمر بمعرفة مدى الانجاز المتحقق إن ذلك يعتمد على طبيعة المرحلة والأنشطة ذاتها الشيء المهم هو أن تتوفر لدى المدير المعلومات الكافية عما هو فعلي من الأداء

<sup>1</sup> على الشريف، الإدارة المعاصرة، ط2، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية 1997

<sup>2</sup> فريد فهمي، وظائف الإدارة ، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009، ص ص 376-377



ومما لا شك فيه أن التوقيت لتلك المعلومات وشكل تقديمها يساعد كثيرا في زيادة الاستفادة منها لأجل معرفة الصورة الحقيقية للأداء.

### المرحلة الثالثة: مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المعيارية:

كانت الغاية الحقيقية للمعايير التي وضعها التخطيط هي قياس الأداء من خلال مستويات كمية ونوعية محددة وتوجيهها لها، فمقارنة الأداء الفعلي بما هو مسطر من معايير لابد أن يكون مفيدا في الكشف إما عن مطابقته بين الأداء والمعايير أو اختلاف بين الأداء سلبا أو إيجابا عن المعيار، أن القرار الذي يصدر بشأن تلك المقارنة يجب أن يكون في المستوى القريب مباشرة من مكان الأداء كلما أمكن ذلك، فهذا يوفر تسهيلا للمقارنة ودقة أعلى في التشخيص.

### المرحلة الرابعة: اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة التنفيذ:

هذه الخطوة هي الأكثر فاعلية في عملية أنها تتعامل مع ثمرة كل الجهود المبذولة قبلها، إن العمل التصحيحي يصبح ضروريا أكثر عندما يبتعد الأداء الفعلي بشكل كبير عن المعايير وفي الاتجاه السالب وقد يتطلب تصحيح ذلك إجراء تعديل في الطرق والوسائل المستخدمة في الأداء أو في الخطة ذاتها أو في المعايير نفسها كما وإن معرفة أسباب الانحرافات ومسؤوليتها يسهل كثيرا في إجراء الفعل التصحيحي المطلوب إضافة إلى توفيرها معلومات راجعة لها شأن كبير لدى الإدارة لتلك النشاطات المقصودة.<sup>1</sup>

### 8- صعوبات المراقبة المهنية:

يمكن تلخيص الصعوبات في ما يلي:

- **صعوبة قياس الأداء:** كلما صعدنا إلى أعلى الهرم التنظيمي، أي في المستويات الإدارية العليا، أو في الوظائف غير الفنية، مثل صعوبة قياس أداء مدير العلاقات العامة التي تعتمد مهام عمله على أشياء غير كمية وغير ملموسة كالاتصالات العلاقات الشخصية، المعلومات.

<sup>1</sup> فريد فهمي زيارة، مرجع سابق، ص 377.



- صعوبة وضع أو تحديد معايير الأداء: من خلال صعوبة تحديد الأهداف كالتنبؤ بالسلوك وتقييم القرارات الرئيسية، تحليل التجارب تمهيدا للعمل على تحسين الأداء.
- صعوبة تحديد أساليب طرق العمل بأقل التكاليف والتخطيط وإعداد جداول العمل بشكل أكثر دقة وفعالية.
- دقة التقارير المقدمة على سير العمل.
- عدم التركيز على معرفة الأساليب التي أدت إلى وجود هذه الانحرافات.
- عدم البحث ومعرفة المجهودات التي بذلت لتلاقي مصدر الانحرافات.
- عدم مناقشة العمل موضوع الرقابة مع الأطراف المعنيين بالتنفيذ لإبداء آرائهم في الجوانب المختلفة المتعلقة بأداء هذا العمل.
- صعوبة في تصحيح الانحرافات أو إجراء التعديلات من خلال هل يقع الانحراف خارج أم داخل المدى المقبول؟<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> طارق طه إدارة الأعمال (منهج حديث معاصر)، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية 2007، ص 207.

# الفصل الثالث

## أداء المؤسسة

تمهيد

- 1- مفهوم أداء المؤسسة
- 2- أنواع أداء المؤسسة
- 3- أبعاد أداء المؤسسة
- 4- العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة
- 5- تعريف تحسين الأداء
- 6- أهمية تحسين الأداء
- 7- خطوات تحسين الأداء
- 8- دوافع تحسين الأداء بالنسبة للمؤسسات



### تمهيد

لقد لجأ رواد علم اجتماع التنظيم الى دراسة عملية العمل الذهني والعضلي ومكوناته باختلافها، بغية الوصول الى الاداء الامثل عن طريق دراسة الحركة والزمن، أو تقسيم العمل وتوزيع السلطة والمسؤوليات في المستويات المختلفة واتجه السلوكيون الى دراسة السلوك الانساني وفهم مختلف جوانبه حتى يتسنى توجيهه وفق ما يحمله على تحقيق الاداء الذي يضمن تحويل المدخلات الى المخرجات ثم تقييم هذه العملية بالموضوعية والطرق الكفيلة التي من شأنها ان تدفع بالعامل والموظف على بذل قصارى الجهود في تحسين وتطوير انتاجيته وأدائه من خلال الاستخدام الامثل للقدرات والإرادات الفردية والجماعية التي يحكمها ويوجهها العقل البشري في كل المواقف التي تواجهها، ومن ذلك يصبح شأن المؤسسة ومسؤوليتها أوسع من وضع التخطيط وتنظيم العمال قبل تعمل من خلال ذلك كله على زيادة قدرة هؤلاء العاملين في تحقيق اهداف المنظمة.

وعليه نهدف من خلال هذا الفصل إلى دراسة الأداء من مختلف الزوايا.



## 1- مفهوم أداء المؤسسة

هو مجموعة من العوامل التي يمكن أن تحدد الأداء الفعال كالإنتاجية، والتنمية المهنية للعاملين والنتائج المالية، والروح المعنوية للعاملين، وتخطيط العمليات والتخطيط الاستراتيجي<sup>1</sup>. تعريف PHL orino فيعرض مفهوم الأداء من خلال التعريفين الاتيين<sup>2</sup>:

**تعريف الاول:** لا يمكننا أن نتحدث عن الاداء المتميز في المؤسسة إلا اذا تمكنا من تحسين قيمة تكلفة بمعنى تحسين خلق ثروة، ولا يعني هذا بأن تعمل على رفع القيمة أو تخفيض التكاليف بمعزل عن بعضها وهذا يمكننا التعبير عنها بمصطلح القيمة المضافة، والتي تمثل الزيادة في القيمة التي تضيفها المؤسسة الى السلع والخدمات التي نتحصل عليها من الغير".

**تعريف الثاني:** لا يمكننا أن نتحدث عن اداء المؤسسة إلا اذا تمكنا من تحقيق الاهداف الاستراتيجية وهو ما يعني أن المؤسسة الناجحة هي المؤسسة التي تتمكن من تحقيق الاهداف المسطرة والمعبرة عنها بالنتائج اليها مقارنة بمنافسيها في القطاع اخذ الموارد اللازمة لذلك. " عرف مولين (2007) الأداء المؤسسي بكونه المقياس الذي تستطيع المؤسسات بواسطته قياس فعاليتها وكفاءتها، وتتمكن إعطاء القيمة لعملائها ولأصحاب المصلحة المشتركة. " كما عرفه باتاشانيا" بأن الاداء المؤسسي هو الاداة والمقياس للمؤسسات الذي يبنى عليها نجاحها.<sup>3</sup>

**تعريف الاداء المؤسسة حسب A.Kherahem** " من وجهة نظر الكاتب فإن الاداء يدل على تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى أهداف المسطرة، نلاحظ من هذا التعريف ان الاداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة

<sup>1</sup> خالد محمد الحيصات، معايير قياس كفاءة وفعالية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحافية الاردنية من وجهة نظر الموظفين، مرجع سبق ذكره، ص 6.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية (المؤسسة العمومية بالجزائر)، راس المحمدية الهامة، الجزائر، ص 11.

<sup>3</sup> ابراهيم الدرمني، حسن صلاح الظافري، ترجمة نهى مطر خميس: ادارة الجودة الشاملة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، طبعة 1، دار فنديل للطباعة والنشر والتوزيع، دبي، 2017، ص 20.



والمهام بما يحقق الوصول الى الغايات والأهداف المرسومة من طرف ادارة الموارد البشرية<sup>1</sup>.

**تعريف الاجرائي:** هو قدرة المؤسسة على استخدام مواردها البشرية والمالية والمادية في ظل تأثير البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية وتحقيق اهدافها المخططة بكفاءة وفعالية.

## 2- أنواع اداء المؤسسة:

توجد عدة تصنيفات للأداء، وقد تم تصنيفه حسب المعايير التالية:

**حسب معيار الشمولية:** حسب هذا المعيار يصنف الاداء إلى:<sup>2</sup>

أ- **الاداء الكلي:** ويتجسد في الانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الانظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة وبلوغها لأهدافها العامة كالاستمرارية، النمو والربحية.

ب- **الاداء الجزئي:** وهو الأداء الذي يتحقق على مستوى الانظمة الفرعية للمؤسسة.

**حسب معيار الطبيعة:** ويقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء اجتماعي وأداء اقتصادي:<sup>3</sup>

أ- **الأداء الاقتصادي:** ويتمثل بالاستخدام الأمثل للموارد التي تملكها المؤسسة.

ب- **الأداء الاجتماعي:** تزايدت أهمية الأداء الاجتماعي بتزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية ويتعلق الأمر بالأهداف التي يجب على المؤسسات تحقيقها اتجاه المجتمع الذي تنشط فيه.

**حسب معيار الوظيفي:** يرتبط أساسا بعنصر التنظيم وتقسيم الوظائف (هيكلتها) داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> الشيخالداوي: تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء، مجلة الباحث، عند 7، الجزائر، 2009-2010، ص 2.

<sup>2</sup> بن الشيخ مريم، اثر الجباية البيئية على اداء المؤسسات الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في اطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية للكمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سحليف، 2011/2012، ص 64.

<sup>3</sup> اسماعيل حجازي، سعاد معاليم، دور التسيير بسكرة ABM تحسين اداء المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 27/28، ص 4.





وبناء على الوظائف المعروفة، يتم تقسيم الأداء إلى عدة أنواع منها:<sup>1</sup>

أ- **أداء الوظيفة المالية:** يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق توازن مالي مقبول، وبناء هيكل مالي فعال.

ب- **أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق الأداء الإنتاجي عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، مع إنتاج منتجات عالية الجودة وبتكاليف منخفضة، تسمح لها بالمنافسة وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.

ج- **أداء وظيفة الأفراد:** يلعب المورد البشري دورا هاما في تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة العام، فيقاء المؤسسة ونجاحها مرتبط لاشك ارتباطا وثيقا بأداء العامل البشري فيها هذا الأداء الذي يجب أن يبنى على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية وتسييرهم تسييرا فعالا وتحقيق فعالية المورد البشري، لا تكون إلا إذا الشخص المناسب في المكان وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله.

د- **أداء وظيفة التموين:** يتمثل في القدرة على الاستقلال عن الموردين، والحصول على الموارد المناسبة في الأوقات المناسبة وبأسعار مناسبة.

هـ- **أداء وظيفة البحث التطوير:** يمكن دراسة هذا الأداء من خلال المؤشرات التالية:<sup>2</sup>

- توفر جو ملائم للبحث والابتكار والتجديد.

- التنوع في المنتجات .

- درجة تحديث الآلات ومواكبة التطور .

و- **اداء وظيفة التسويق:** يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق ومنها حصة السوق إرضاء العملاء من خلال معرفة عدد ونوع شكاوي

<sup>1</sup> محمد زرقون، الحاج عرابية، اثر ادارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 1 ديسمبر 2014، ص125.

<sup>2</sup> محمد زرقون، الحاج عرابية، مرجع سبق ذكره، ص 126.



العملاء مقدار المردودات من المبيعات...) وكذلك السمعة التي تقيس حضور أو تواجد اسم العلامة التجارية في ذهن الأفراد، ويمكن معرفتها من مرد ودية كل منتج.

ز - **اداء وظيفة العلاقات العمومية:** في هذه الوظيفة تتحد أبعاد مفهوم الأداء الذي تطرقنا إليه سابقا فالأداء ضمن هذه الوظيفة. يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين العملاء، الموردين وأخيرا الدولة فبالنسبة للمساهمين يتحقق الأداء، عند حصولهم على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة، أما الموظفين فالأداء بالنسبة لهم هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين فالأداء هو احترام المؤسسة لأجال التسديد والاستمرار في التعامل معها. في حين أن الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على مدد تسديد طويلة ومنتجات في الآجال المناسبة وبالجودة العالية.<sup>1</sup>

### الابعاد والعوامل المؤثرة في أداء المؤسسة

#### 3- أبعاد اداء المؤسسة:<sup>2</sup>

إن شيوع حالة المنافسة وانفتاح المحيط العالمي وازدياد ظاهرة العولمة ولدت قيودا ومحددات فرضت على المؤسسة إنشاء القيمة وإضافتها حتى تصل إلى مؤسسة ذات قيم (entreprise de la valeur) التي تعني المؤسسة القادرة على إنشاء القيمة باستمرار وتحسين

أدائها بمختلف أبعادها المتمثلة في: البعد المالي الإنتاجي، التسويقي للحفاظ على ديمومتها. ولأن تميز الأداء مرتبط بعوامل معينة حاول J. Banaux تحديد عوامل نجاح الأداء وهي: التنافسية، الإنتاجية، التكاليف والمردودية واعتبر أن كل عامل يرتبط ببعد معين من أبعاد الأداء فالبعد المالي يعكس وضع المؤسسة من الجانب المالي والمؤشر الذي يترجمه عادة المردودية rentabilité والتي تعرف بالعلاقة بين مدخلات ومخرجات المؤسسة.

<sup>1</sup> شنانى نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم تسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة 2014/2015، ص 102 .

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 103.



وبما أن الأداء الإنتاجي يسمح بتوفير السلع والخدمات التي يحتاج إليها الأفراد بأكبر كفاءة ممكنة وفي حدود الإمكانيات المتاحة وحسب المواصفات الموضوعة للجودة فإنه يعكس الجانب الإنتاجي للمؤسسة ويعبر عنه بالإنتاجية التي تعرف بالعلاقة بين الإنتاج الكلي ومجموع عوامل الإنتاج المتاحة (المستعملة) أو هي النسبة بين المخرجات إلى مدخلات العملية.

أما البعد الثالث فهو البعد التسويقي الذي يتمحور عادة حول التنافسية التي تعني قدرة المؤسسة على دخول المنافسة في السوق والمواجهة الشاملة باستخدام كل أدواتها وقدراتها للتفوق عن نظيراتها بتحقيق أداءات أعلى في السوق.

وإذا كان التسويق قد وجد لإثارة رغبات المستهلكين وتلبية حاجاتهم خاصة وأن المؤسسة تعيش في محيط أسواقه سريعة التطورات والتغيرات بتغير أذواق ومتطلبات المستهلكين أصبحت المؤسسة الناجحة وذات أداء هي المؤسسة القادرة على إنشاء القيمة لزيائنها باعتبارهم أحد الأطراف المهمة المرتبطة بها والتكيف معهم بالاستماع الدائم لحاجاتهم ورغباتهم والعمل على تلبيةها لكسب وفائهم ورضاهم، وبالتالي قطع السبل على المنافسين للاستحواذ عليهم.

ذلك أن التنافسية بين المؤسسات وفق هذا البعد تتمحور حول تلبية حاجات الزبائن لرفع درجة ولائهم واستمرار التحسين في الأداء من خلال مواكبة التطورات بالعمل الجاد لاكتساب القدرة على الابتكار والتجديد اختراع طرق إنتاج جديدة استعمال تقنيات حديثة للتسويق.

ان تداخل هذه الأبعاد مع بعضها البعض يعكس الأداء الكلي للمؤسسة ويوفر لها مستوى أداء متميز وشامل غير أن ضمان فعالية ونجاعة تحقيق هذه الأبعاد مرتبط بمورد مهم يعد ثروة المؤسسة ووسيلتها الأولى لتحقيق التميز ألا وهو المورد البشري الذي صنف ضمن أهم أسس التفوق والنجاح الدائم للمؤسسة أي أنه ورغم تعدد أبعاد الأداء الكلي للمؤسسة إلا أنها تتوقف على أداء المورد البشري، فالمورد المالي ورغم كونه يتحقق بالمر



دودية وتعظيمها إلا أن تفوق المجال المالي يتعلق بالأفراد في المؤسسة لأنهم المسؤولين والمساهمين في تحقيقها وتحسينها<sup>1</sup>.

#### 4-العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة:

إن تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة، جعل الاتفاق عليها وفي تصنيفها أمرا صعبا للغاية، نتيجة للترابط فيما بينها من جهة و درجة التأثير في الأداء من جهة أخرى، فهناك من الباحثين من صنفها إلى مجموعة العوامل النفسية والتكنولوجية ومجموعة العوامل البشرية المتمثلة أساسا في المعرفة التعليم والخبرة التدريب المهارة القدرة الشخصية، التكوين النفسي، ظروف العمل، حاجات ورغبات الأفراد وهناك من صنف العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء في التحفيز المهارات مستوى العمل والممارسات عموما يمكن تصنيف مختلف هذه العوامل في نوعين<sup>2</sup>:

-عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا: يكون هنا دور المسيرين هو تعظيم تأثيراتها الايجابية والتقليص من تأثيراتها السلبية، ويمكن ذكر أهمها في التحفيز المهارات، التدريب والتكوين،وهي بمثابة عناصر رئيسية في تمكين العاملين وزيادة دافعيتهم وأداءهم.

-العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة: والمتعلقة عموما بالمحيط الخارجي كالعوامل الاقتصادية الاجتماعية التكنولوجية وعوامل سياسية وقانونية بذلك يمكن القول أن الأداء هودالة للعديد من المتغيرات الكمية والنوعية منها ما تستطيع التحكم فيه نسبيا، ومنها ما نجد صعوبة في ذلك، لهذا تعددت الطرق والأدوات المستخدمة في تقييم الأداء وقياسه.

#### 5- تقييم اداء المؤسسة :

لا يمكن تحسين الأداء من دون قياس له وهنا تتجلى أهمية تقييم الاداء والوقوف عليه، وعلى الرغم من استعمال المفردتين: القياس والتقييم في العديد من الجوانب المرتبطة

<sup>1</sup>شنافي نوال، مرجع سبق ذكره، ص 103.

<sup>2</sup>عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين اداء والمؤسسة الاقتصادية، رسالة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2014/2015 ص 47.



بالأداء، إلا أنه هناك اختلاف فيما بينهما، فتقييم الاداء يرتبط بتقديم حكم ذو قيمة على ادارة مختلف موارد المؤسسة، ومنهم من يرى ان تقييم الاداء هو خطوة رئيسية في عملية الرقابة، ويمكن جوهر عملية التقييم في مقارنة الاداء الفعلي بمؤشرات محددة مسبقا، والوقوف على الانحرافات وتبريرها"، كما أن هناك من عرفه هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابة لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسارات الأنشطة في حالة انحرافها والعمل على تدعيمها"، أي الوصول الى حكم بعد القياس، في حين يرى آخرون ان تقييم الاداء هو قياس الاداء الفعلي ومقارنة نتائج المحققة بالنتائج المطلوبة (الأهداف)، بما يكفل اتخاذ الاجراءات الملائمة لتحسين الأداء، ومن ثمة مقارنته مع المؤشرات والمعايير المحددة والحكم عليها. لتشكل في مجملها الخطوات الاساسية لعملية الرقابة، كما أن هناك من ينظر الى تقييم الاداء على انها عملية تقصد منها التوصل الى الحكم على درجة كفاءة وفعالية المؤسسة ككل، ولكافة جوانب النشاطات والعلاقات المختلفة، ومع الاخذ بعين الاعتبار المقاربة الاستراتيجية للأداء وفي كيفية تنفيذ الاستراتيجية وتحويلها في المستويات العملي في شكل مجموعة التصرفات والأنشطة، فتقييم الاداء حسب هذه النظرة هو تلك المرحلة الاساسية من مراحل عمليات الادارة الاستراتيجية والتي يحاول فيها المديرون ان يقفوا على ان الخيار الاستراتيجي ينفذ بصورة صحيحة، ومن خلال هذا الطرح شكل ما يسمى بالفارق الاستراتيجي بين الأهداف الاستراتيجية التي تصبو المؤسسة الوصول اليها وما يتم تحقيقه من نتائج، إسهامات هامة في تقييم أداء المؤسسة وكذا التوجه الاستراتيجي للمؤسسة بصفة عامة<sup>1</sup>.

كما يمكن أن تبين أن تقييم الاداء هو مدى التأكد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة افضل استخدام، لتحقيق الأهداف المخططة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لإعادة مسارات الأنشطة بالمنظمة، مما يحقق توجيه الأهداف المرجوة منها، وتتجلى هنا مدى أهمية وجود مؤشرات ومقاييس للأداء التي يتم على أساسها تقييم الاداء بعد قياسه.

<sup>1</sup> عادل بومجان، مرجع سبق ذكره، ص58، 57.



## 5- تعريف تحسين الاداء:

"كما اعتبر عبد الحكيم احمد الخزامي على انه استخدام لجميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات ونتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحية التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى".<sup>1</sup>

"وهي الدراسة المستمرة التي تهدف الى تأقلم مهام المؤسسة لزيادة احتمالات تحقيق احتياجات الزبائن والمنتفعين بالخدمة".<sup>2</sup>

**تعريف الاجرائي:** هو عملية تتكون من جهود علمية وأساليب حديثة لتحليل أداء العاملين في وسط العمل لمعرفة الخطأ ومشكلات الأداء وأسبابها من خلال مقارنة الوضع الحالي بالوضع المرغوب فيه ومحاولة وضع حلول لها واستخدام كل الموارد والأساليب المتاحة لتطويره وجعله يتحسن.

## 6- أهمية تحسين الأداء:

تسعى المؤسسات دائماً إلى تحسين الأداء بصورة مجملية في جميع النواحي حيث أصبح التحسين ضرورة من ضرورات الإدارة الحديثة المتطورة باعتبار الأداء هو الوسيلة لرفع كفاءة المؤسسة وزيادة إنتاجها وتكمن أهمية تحسين الأداء في النقاط التالية:<sup>3</sup>

- ان تحسين الأداء يهتم بما تم القيام به والخطط الموضوعة لتحسين الأداء الحالي والخطوة المستقبلية .

<sup>1</sup> بكوش لطيفة، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين اداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، اطروحة دكتوراه علوم في العلوم التسيير في اطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص محاسبة ونظم المعلومات، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2016/2017، ص 48.

<sup>2</sup> عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الاداء في الادارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، اطروحة دكتوراه، تخصص ادارة صحية، جامعة سانت كليمتين العالمية، سوريا، 2009، ص 59.

<sup>3</sup> ريهام محمد عبد المعطي عبد الغفور، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة السودانية للنفط، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه الفلسفة في الجودة الشاملة والامتياز، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018، ص 39.



- تكمن أهمية التحسين في توفير الموارد اللازمة والوقت المستغرق والطاقات وتحقيق الأهداف المرجوة.
- يوفر تحسين الأداء التغذية المرتدة حول خطوات سير المؤسسة نحو الأهداف المخططة وما كانت نتائجها مطابقة للأهداف وبالتالي الارتقاء بوضع المؤسسة التنافسي بانتهاجها المنهج الذي يطور من قدرتها ويبرزها بين المؤسسات الأخرى .
- تحسين الأداء يعني تحسين الخدمات المقدمة والمنتجات المنتجة وطرق استخدامها وإيصالها إلى العميل.
- تحسين الأداء يوفر حلقة الوصل بين المؤسسة والعمال الخارجين، فهو يخلق مناخ جيد للتواصل مع العميل ومعرفة متطلباته وتوقعاته .
- لا يمكن أن يكون هناك تحسين للأداء من دون قياس للأداء فالقياس يساعد المؤسسات على معرفة موقعك الحالي والتعرف على المستقبل الذي تطمح في الوصول اليه وذلك بتحليل الفجوات وملاها بالصورة المناسبة .
- عمليات التحسين تساعد المؤسسات في معرفة المحاور التي تحتاج إلى تركيز ولتحقيق الايجابية في تلك المحاور.
- تحسين الأداء يعني حل المشاكل إذا وجدت بالقياس وتوفر البيانات الحقيقية التي يستند عليها في اتخاذ قرار التحسين المناسب.
- خطة تحسين الأداء هي خطة تساعد متخذي القرار في إعطاء تنبيهات حول برنامج التحسين والتكلفة اللازمة والمدة المقدرة لتنفيذها.

#### 7- خطوات تحسين الأداء:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تبين أن خطوات تحسين الأداء تمر بعدة خطوات كالتالي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>حازم حميس ابو سميرة، دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الاداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة، مذكرة ماجستير في تخصص العيادة والإدارة، جامعة الأقصى بغزه، 2017، ص 39،40.



- **الخطوة الأولى:** تحليل الاداء ويرتبط بعملية تحليل الاداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما:

**الوضوح المرغوب** ويصف الامكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللائمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة.

**الوضع الحالي/ الفعلي** يصف مستوى الاداء العمل والإمكانات والقدرات المتاحة كماها موجودة فعلياً.

وينتج عن هذين المفهومين ادراك الفجوة في الاداء ومن خلالها يمكن ادراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على ايجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلاً.

- **الخطوة الثانية:** البحث عن جذور المسببات يجب عند تحليل أي مشكلة أن تبدأ من جذورها، وهنا تبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء ؟ وتبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة، يجب أن لاتخل من مواجهة ومصارحة أنفسنا أو المنتسبين بضعف الأداء.

- **الخطوة الثالثة:** اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة التدخل في الاختيار هو طريقة منتظمة وشاملة وتكامل بالاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته وأهم الطرق الملائمة لتجاوزه، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء، ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للمؤسسة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتماداً على الفائدة المرجوة، وأيضاً تقييم المؤسسة ونجاحها يقاس بمدى تقليل الفجوة في الأداء والتي تقاس بمدى تحسين الأداء والنتائج التي توصلت إليها المؤسسة.

- **الخطوة الرابعة:** تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة بعد اختيار الطريقة الملائمة توضع حيز التنفيذ، ثم تكون نظاماً لمتابعة ثم تحليل أو تضمين مفاهيم التغيير التي تكون في الاعمال اليومية مع الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة لتغيير لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.





## 8- دوافع تحسين الأداء بالنسبة للمؤسسات:

توجد عدة دوافع للقيام بتحسين الأداء داخل المؤسسة نذكر منها<sup>1</sup>:

- **معدلات التغيير السريع:** هي مجموع القوى الخارجية التي تؤثر وتتأثر بنشاط وقرارات المؤسسة حيث البيئة الخارجية هي نقطة البداية وذلك لكونها المصدر الأساسي المدخلات العملية الانتاجية من رأس المال عمل ومعلومات عن الأسواق، فكلما تميزت هذه البيئة بعدم اليقين لكثرة المتغيرات البيئية وعدم استقرارها كلما اثر ذلك المؤسسة وعلى ادائها.

- **الحفاظ على المكانة:** تعرف المكانة بأنها الشيء الذي يعبر عن القدرة التنافسية للمؤسسة بالمقارنة مع منافسيها، ويتم زيادتها عن طريق تطبيق استراتيجيات ينتج عنها خلق قيمة لزبائن المؤسسة، وذلك بالمزج الدقيق للمهارات البشرية والأصول المادية.

- **الاهتمام بالجودة:** نتيجة المتغيرات السريعة التي تحيط بالمؤسسة وأهمها العاملة على زيادة الربح ومع وجود منافسة شديدة بالأسواق فانه يحتم على المؤسسة أن تجد لنفسها الأسلوب الخاص بها والذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة، وذلك لتحقيق مستوى عالي من الأداء الذي يكون محصلة للقيام بالجودة الشاملة.

- **المنافسة:** وهي تعبر عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاولة كل منها كسب الريادة في السوق وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام التحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

**المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتنمية المستدامة:** تُعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها "الإدماج الاختياري من طرف المؤسسات بالاهتمام بالمشاكل الاجتماعية والبيئية في أنشطتها التجارية، وعلاقتها مع الأطراف ذات المصلحة فالمؤسسات لها سلوكيات اجتماعية مسؤولة، بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من أجل الاستجابة للحاجات

<sup>1</sup> فرحات سميرة، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي، اطروحة دكتوراه العلوم في الاقتصاد الصناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2015-2016، ص 217.



الاجتماعية فيكون من بين أهدافها المساهمة في التنمية المستدامة والصحة والرفاهية الاجتماعية.

من بين الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة المسؤولية اجتماعيا وتحسن من أدائها هي<sup>1</sup>:

- تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها في المجتمع.
- معرفة متطلبات الزبون بصفة إجمالية دائمة، وهذا بتقديم منتجات بتكنولوجيات محافظة على البيئة وهذا ما يضمن الحصول على ميزة تنافسية.
- تحفيز العمال، وهذا بتتبع المؤسسة لسياسات وخطوات التنمية المستدامة.
- لتحكم في المخاطر، وأيضا في التكاليف البيئية والاجتماعية، بدلا من التسبب في بعض المشاكل والكوارث البيئية.
- الاستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة، وهذا بتعامل المؤسسة مع عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي، مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها وبين جميع الأطراف ذات المصلحة أما التنمية المستدامة، فهي تلك التنمية التي تستجيب للحاجات الحالية بدون استنزاف الثروات التي تساعد على التنمية للأجيال القادمة .
- فمفهوم التنمية المستدامة يرتبط بثلاثة أهداف هي الفعالية الاقتصادية، المساواة الاجتماعية والحفاظ على البيئة، لذلك فوضع سياسة للتنمية المستدامة لا تحدد فقط بالبيئة، ولكن بإدارة تدمج هذه الأبعاد الثلاثة.

<sup>1</sup> مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف 2011/2012، ص56.



### خلاصة الفصل:

لقد ارتبط ظهور مفهوم الاداء بتطور دراسات المؤسسات بصفة عامة ودراسات الادارة بصفة خاصة وتعددت النظريات حول محدداته أو بالأحرى السبل الكفيلة للارتقاء به، فجاء الفكر الكلاسيكي مركزا على الجوانب التنظيم كأهم محدد لأداء المؤسسات، وقد تبلور هذا التوجه في مختلف النظريات التي جاءت بها المدرسة الكلاسيكية ابتداء من مدرسة الادارة العلمية مرورا بمدرسة الادارة واخيرا بحركة البيروقراطية ثم الفكر الاجتماعي مركزا على العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم، ثم باقي التوجهات التنظيرية، والتي كل منها قدمت وجهة نظر خاصة بها حول كيفية الوصول بالمنظمة الى تحقيق الأداء الأمثل، الذي يساعد على تحقيق الأهداف المسطرة والمراد الوصول اليها.

# الجانب التطيقي

# الفصل الرابع

## إجراءات الدراسة الميدانية

- 1- منهج الدراسة
- 2- مجالات الدراسة
- 3- العينة
- 4- أدوات جمع البيانات



## 1- منهج الدراسة:

من المعروف أن تقدم العلم مقترن بتقدم المناهج وفي هذا يقول ديكارت " لا نستطيع أن نفكر في بحث حقيقة ما إذا كنا سنبحثها بدون منهج لأن الدراسات و الأبحاث بدون منهج تمنع العقل من الوصول إلى الحقيقة<sup>1</sup>

وعليه فإن إعداد أو إجراء أي بحث علمي يتطلب إتباع منهج علمي معين حيث يعرف المنهج على أنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيم على سير العقل وتحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة<sup>2</sup> والمنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي الذي يعرف على أنه طريقة من طرق التحليل و التفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية ما باعتبار دراستنا هذه عبارة عن بحث تشخيصي تحليلي لظاهرة تأثير الرقابة المهنية على أداء المؤسسة.

## 2- مجالات الدراسة:

أ. **المجال المكاني:** ويقصد به النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني و قد تمت الدراسة على مستوى بلدية سيدي هجرس.

ب . **المجال الزمني :** أجريت الدراسة في شهر ماي.

**المجال البشري:** وهو مجتمع البحث البشري والذي تمثل في الموظفين الذين يعملون ببلدية سيدي هجرس.

## 3- العينة:

تعرف العينة على أنها جزء من الكل يختاره الباحث لأجل الحصول على بيانات تتعلق بموضوع بحثه، يتعذر عليه الحصول عليها من المجتمع و يشترط أن تكون ممثلة تمثيلاً صحيحاً بمجتمع البحث<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> الشلبي ابراهيم مهدي: التعليم الفعال و التعلم الفعال، الأردن. اريد، دار الأمل، 2000ص60

<sup>2</sup> صالح بن محمد عساف : دليل الباحث في العلوم السلوكية. ط 1. العبيكان، السعودية دار الفكر للنشر والتوزيع. 1995.

<sup>3</sup> المختار محمد إبراهيم: مراحل البحث الاجتماعي و خطواته الإجرائية، دار الفكر الغري القاهرة، 2005، ص 47

#### 4- أدوات جمع البيانات

الاستبيان: تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات و ذلك لسهولة استخدامه كما أنه يتناسب مع دراستنا.

# الفصل الخامس

## عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

- 1- منهج الدراسة
- 2- مجالات الدراسة
- 3- العينة
- 4- أدوات جمع البيانات





## 1-تحليل أسئلة الاستبيان:

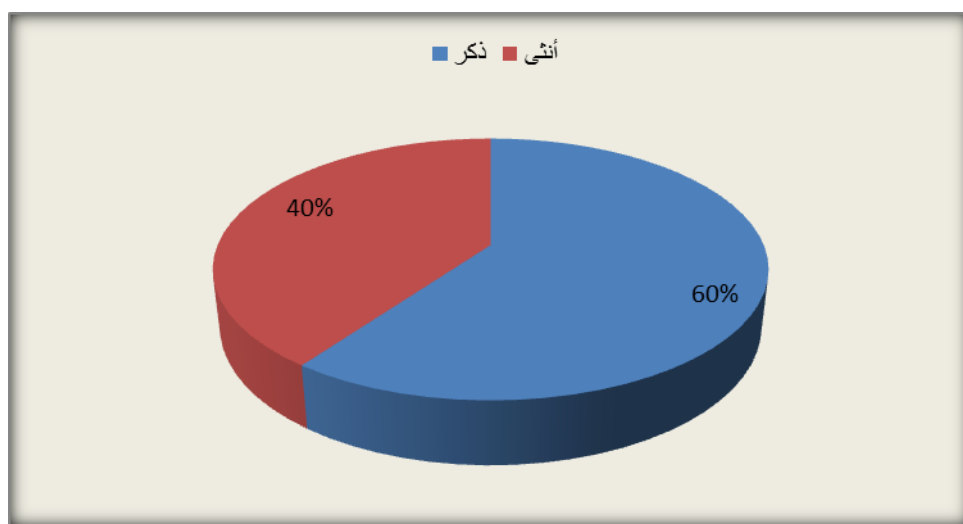
المحور الأول: البيانات الشخصية:

### 1-الجنس

الجدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	18	60%
أنثى	12	40%
الإجمالي	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات spss



الشكل رقم (1) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

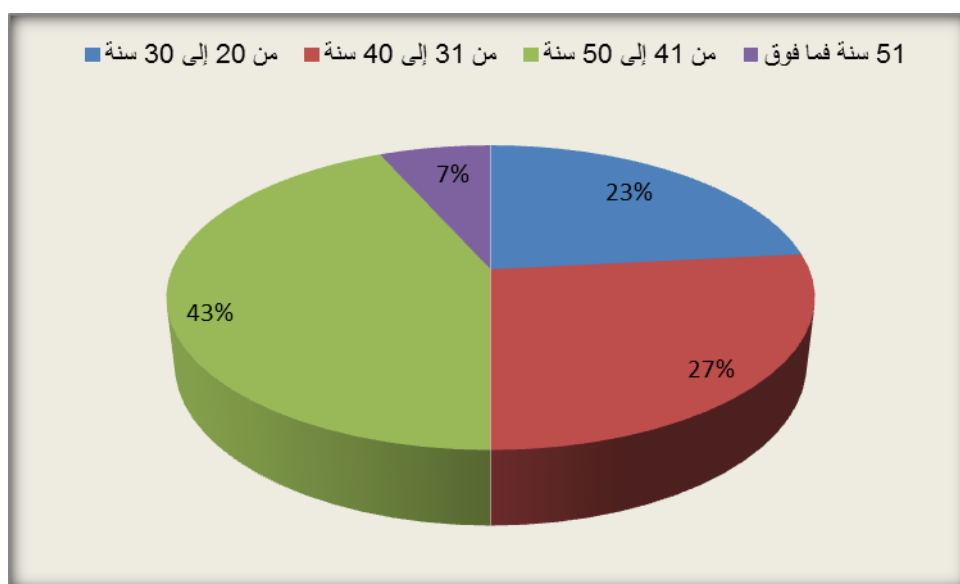
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرد، نلاحظ أن عدد الذكور قدر 18 فرد بنسبة 60% وهم الأعلى نسبة ، في حين نلاحظ أن عدد الإناث قدر بـ 12 فرد بنسبة 40%.

## 2- السن

الجدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية
من 20 إلى 30 سنة	7	23.3%
من 31 إلى 40 سنة	8	26.7%
من 41 إلى 50 سنة	13	43.3%
51 سنة فما فوق	2	6.7%
الإجمالي	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة ، بالاعتماد على مخرجات spss



الشكل رقم (2) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

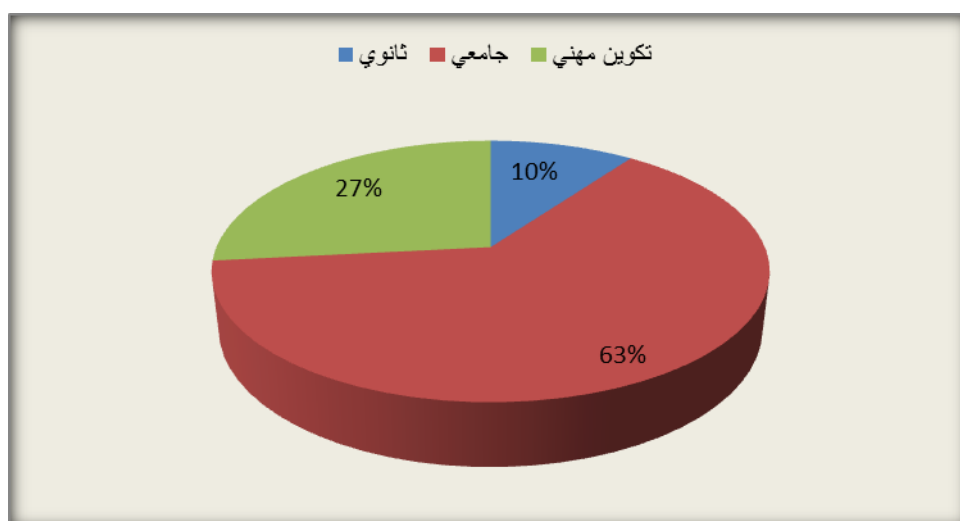
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين سنهم من 20 إلى 30 سنة قدر بـ 07 أفراد بنسبة 23.3% ، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد اللذين سنهم من 31 إلى 40 سنة قدر بـ 08 أفراد أي ما نسبته 26.7% ، أما الأفراد الذين سنهم من 41 إلى 50 سنة فقد قدر عددهم بـ 13 فرد بنسبة 43.3% وهم الأعلى نسبة، في حين قدر عدد الأفراد الذين سنهم من 51 سنة فما فوق بـ 02 فرد بنسبة 6.7%.

### 3- المستوى التعليمي

الجدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	3	10%
جامعي	19	63.3%
تكوين مهني	8	26.7%
الإجمالي	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات spss



الشكل رقم (3) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

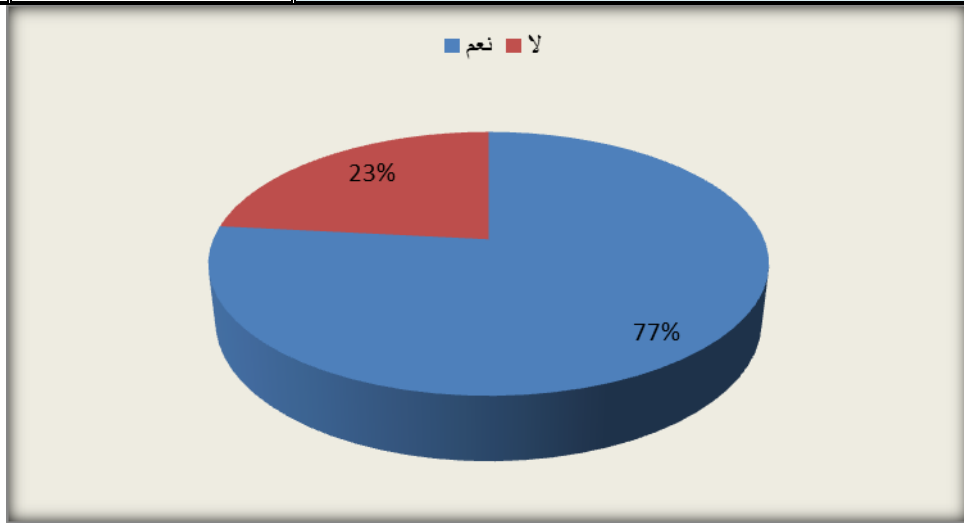
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين مستواهم التعليمي ثانوي قدر 3 أفراد بنسبة 10%، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد الذين مستواهم التعليمي جامعي قدر بـ 19 فرد بنسبة 63.3% وهم الأعلى نسبة، أما الأفراد الذين مستواهم التعليمي تكوين مهني فقد قدر عددهم بـ 8 أفراد بنسبة 26.7% .

**المحور الثاني:** الإشراف المباشر وإنجاز الأعمال المحددة

**السؤال 04 :** هل ترى أن أسلوب الإشراف المتبع في مؤسستك ؟

**الجدول رقم (4) :** يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية
نعم	23	76.7%
لا	7	23.3%
الإجمالي	30	100%



**الشكل رقم (4) :** يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

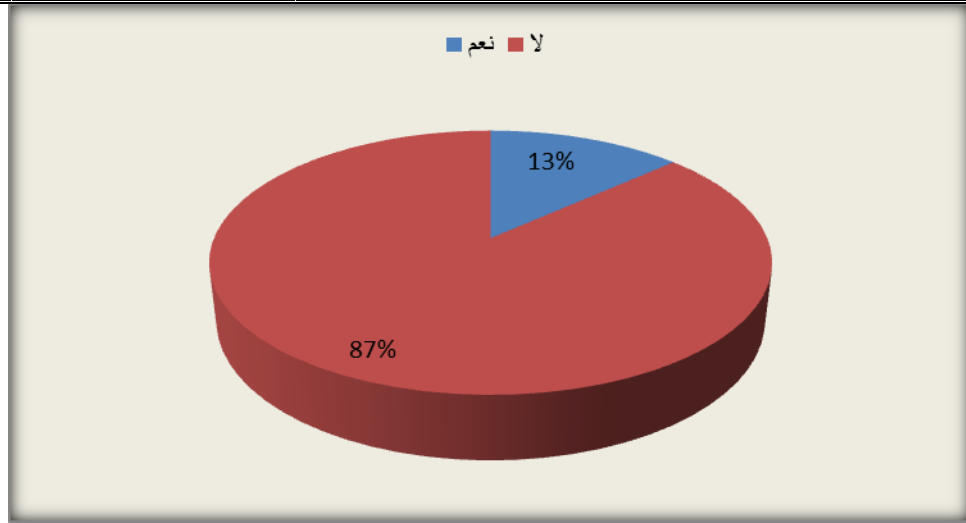
من خلال الجدول رقم ( ) والشكل رقم ( ) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرد أغلبها اختارت البديل " نعم " بنسبة 76.7% ، أما من اختاروا البديل " لا " فقد بلغت نسبتهم 23.3%.

**الاستنتاج:** نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن أسلوب الإشراف المتبع في المؤسسة لائق.

السؤال 05: هل تشعر بالمضايقة أثناء تأديتك لعملك؟

الجدول رقم (5) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية
نعم	4	13.3%
لا	26	86.7%
الإجمالي	30	100%



الشكل رقم (5) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)

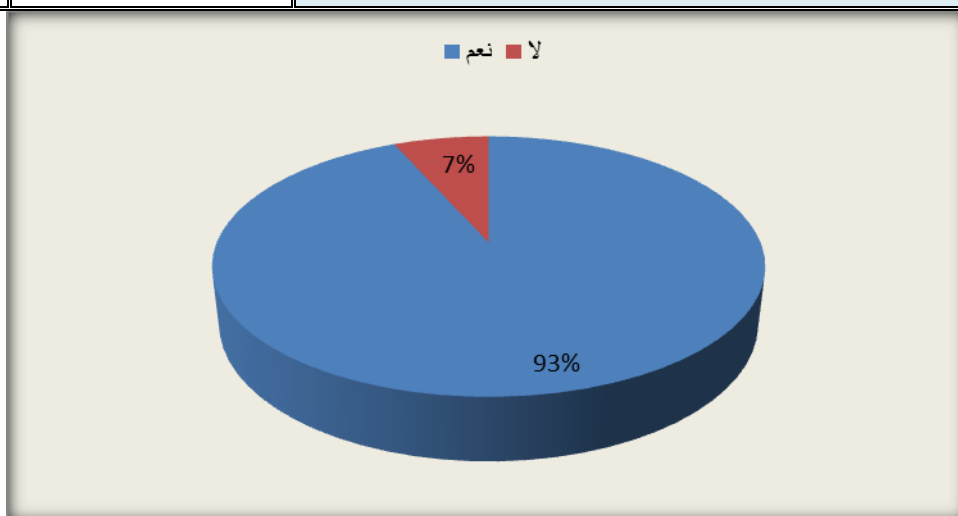
من خلال الجدول رقم ( ) والشكل رقم ( ) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرد أغلبها اختارت البديل " لا " بنسبة 86.7% ، أما من اختاروا البديل " نعم " فقد بلغت نسبتهم 13.3%.

**الاستنتاج:** نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة لا يشعرون بالمضايقة أثناء تأديتهم العمل.

**السؤال 06 :** هل أنت مرتاح في المكان الذي تشغله؟

**الجدول رقم (6) :** يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية
نعم	28	93.3%
لا	2	6.7%
الإجمالي	30	100%



**الشكل رقم (6) :** يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)

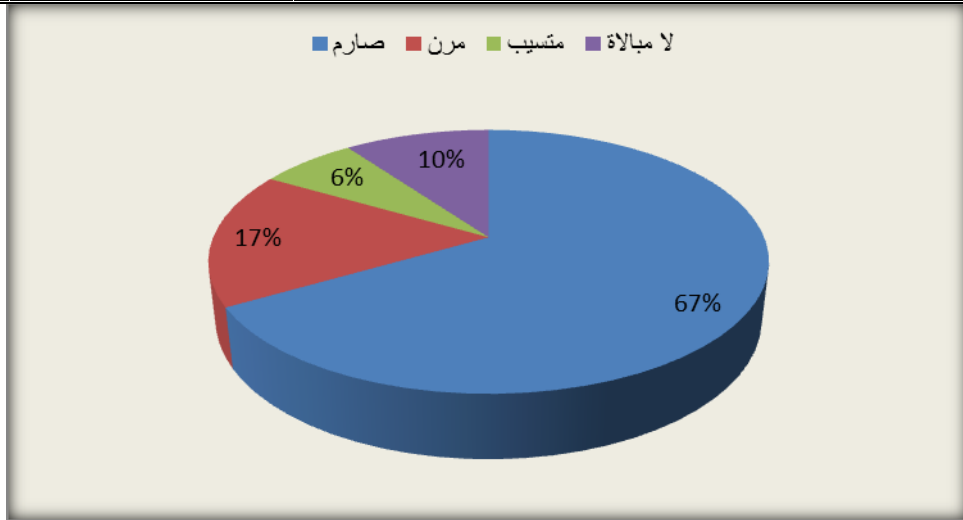
من خلال الجدول رقم ( ) والشكل رقم ( ) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرد أغلبها اختارت البديل " نعم " بنسبة 93.3% ، أما من اختاروا البديل " لا " فقد بلغت نسبتهم 6.7%.

**الاستنتاج:** نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة مرتاحون في الأماكن التي يشغلونها.

السؤال 07: كيف الإشراف المتبع في تحديد الأعمال المطلوب إنجازها؟

الجدول رقم (7) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية
صارم	20	66.7%
مرن	5	16.7%
متسيب	2	6.7%
لا مبالاة	3	10%
الإجمالي	30	100%



الشكل رقم (7) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)

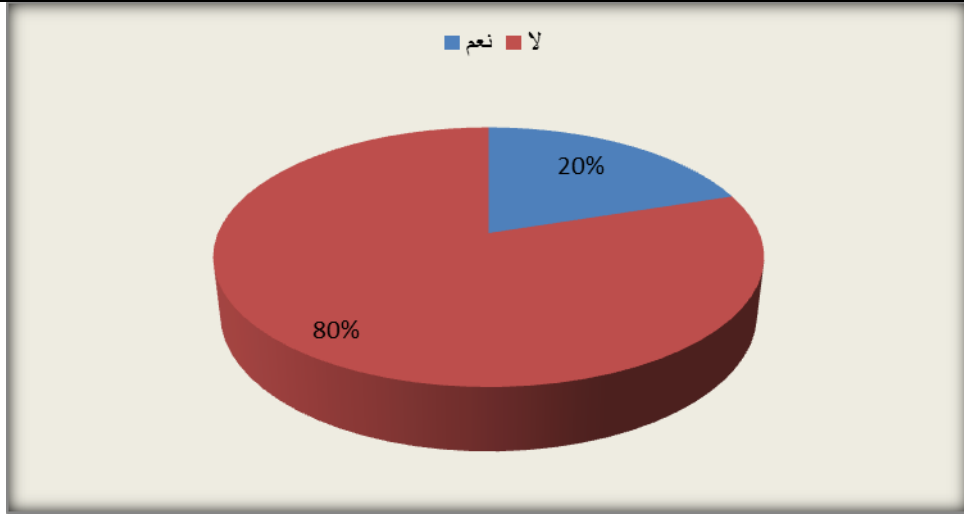
من خلال الجدول رقم ( ) والشكل رقم ( ) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرد أغلبها اختارت البديل " صارم " بنسبة 66.7% ، أما من اختاروا البديل " مرن " فقد بلغت نسبتهم 16.7%، في حين المجموعة التي اختارت البديل " لا مبالاة " قدرت نسبتهم بـ 10%، أما من اختاروا البديل " متسيب " فقد بلغت نسبتهم 6.7%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن الإشراف المتبع في تحديد الأعمال المطلوب إنجازها صارم.

السؤال 08: هل سبق وحدث خلاف بينك وبين مشرفك؟

الجدول رقم (8) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
20%	6	نعم
80%	24	لا
100%	30	الإجمالي



الشكل رقم (8) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)

من خلال الجدول رقم ( ) والشكل رقم ( ) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرد أغلبها اختارت البديل " لا " بنسبة 80% ، أما من اختاروا البديل " نعم " فقد بلغت نسبتهم 20%.

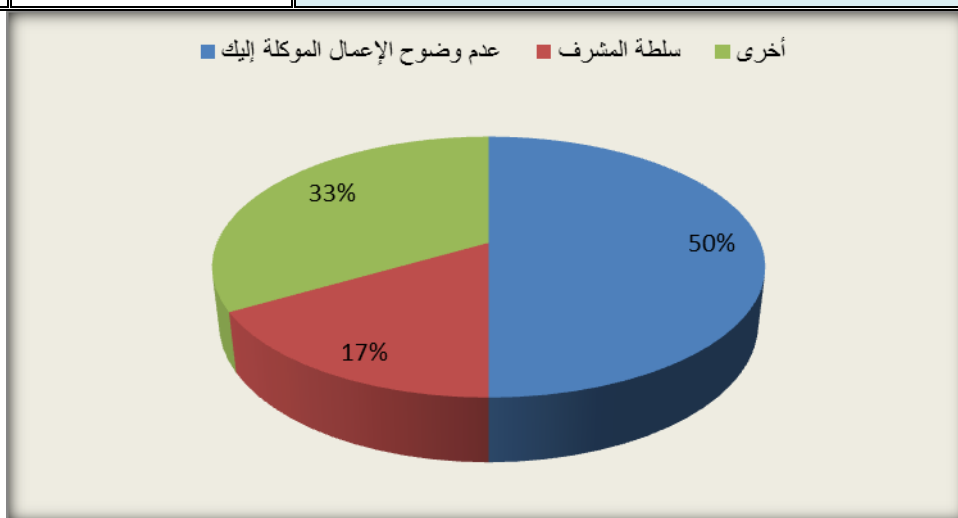
الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة لم يسبق وأن حدث خلاف بينهم وبين المشرف.



تابع للسؤال 08 : في حالة الإجابة بنعم هل هذا راجع إلى:

الجدول رقم (8) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (ت08)

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية
عدم وضوح الأعمال الموكلة إليك	3	50%
سلطة المشرف	1	16.7%
أخرى	2	33.3%
الإجمالي	06	100%



الشكل رقم (8) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (ت08)

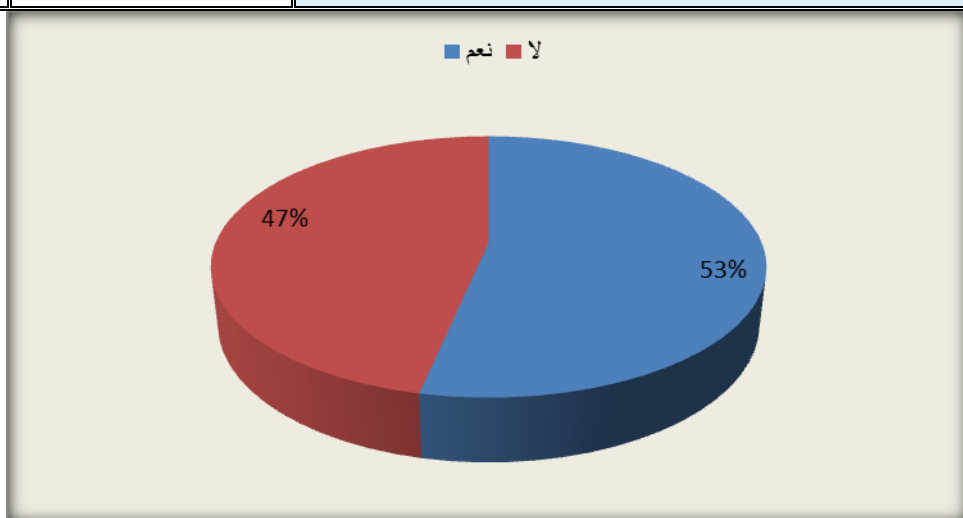
من خلال الجدول رقم ( ) والشكل رقم ( ) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (06) أفراد الذين اجابو على السؤال السابق بأنه سبق وان حدث خلاف بينهم وبين المشرف اغلبهم اختاروا البديل " عدم وضوح الأعمال الموكلة إليهم " بنسبة 50% ، أما من اختاروا البديل " أخرى " فقد بلغت نسبتهم 33.3%، في حين المجموعة التي اختارت البديل " سلطة المشرف " قدرت نسبتهم بـ 16.7%.

**الاستنتاج:** نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة الذين حدث خلافات بينهم وبين المشرف كان سبب الخلاف عدم وضوح الأعمال الموكلة إليهم.

السؤال 09: هل يعطيك المشرف حرية إنجاز العمل؟

الجدول رقم (9) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية
نعم	16	53.3%
لا	14	46.7%
الإجمالي	30	100%



الشكل رقم (9) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)

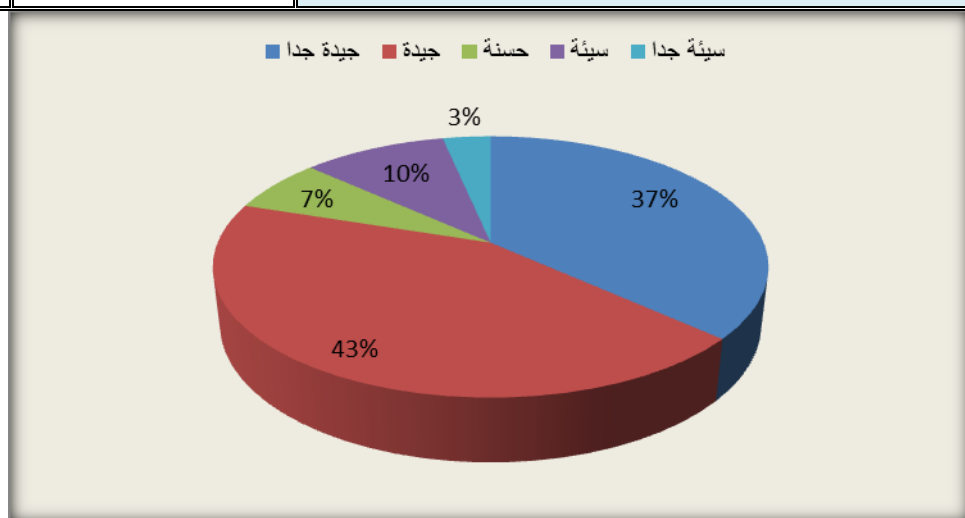
من خلال الجدول رقم ( ) والشكل رقم ( ) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرد أغلبها اختارت البديل " نعم " بنسبة 53.3% ، أما من اختاروا البديل " لا " فقد بلغت نسبتهم 46.7%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يتم إعطائهم الحرية في إنجاز العمل من قبل المشرف.

السؤال 10 : ما هي طبيعة معاملة المشرف لك؟

الجدول رقم (10) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية
جيدة جدا	11	36.7%
جيدة	13	43.3%
حسنة	2	6.7%
سيئة	3	10%
سيئة جدا	1	3.3%
الإجمالي	30	100%



الشكل رقم (10) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)

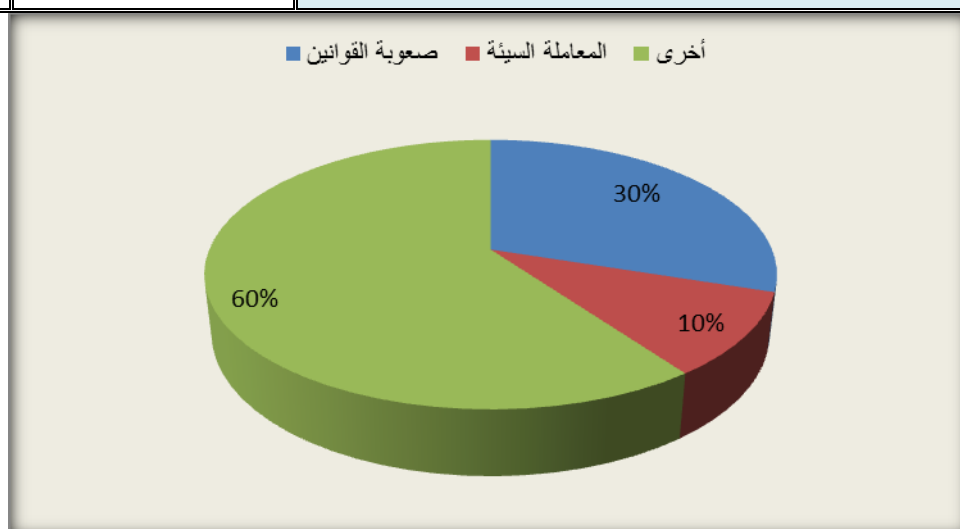
من خلال الجدول رقم ( ) والشكل رقم ( ) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرد أغلبها اختارت البديل " جيدة " بنسبة 43.3% ، أما من اختاروا البديل " جيدة جدا " فقد بلغت نسبتهم 36.7%، في حين المجموعة التي اختارت البديل " سيئة " قدرت نسبتهم بـ 10%، أما من اختاروا البديل "حسنة" فقد قدرت نسبتهم بـ 6.7% في حين من اختاروا البديل سيئة جدا قدرت نسبتهم بـ 3.3%.

**الاستنتاج:** نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن طبيعة معاملة المشرف لهم جيدة.

السؤال 11: فيما تتمثل أهم العوامل المؤثرة على كفاءة انجازك؟

الجدول رقم (11) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية
صعوبة القوانين	9	30%
المعاملة السيئة	3	10%
أخرى	18	60%
الإجمالي	30	100%



الشكل رقم (11) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)

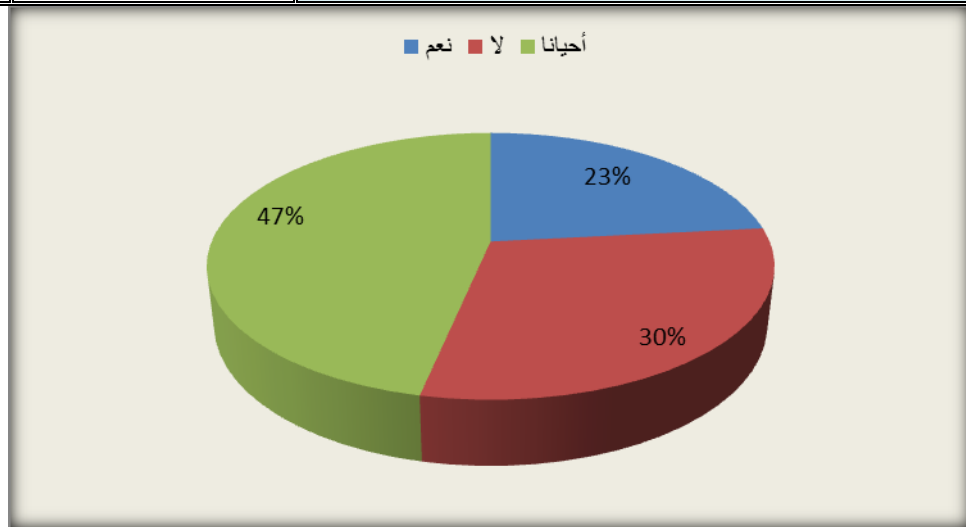
من خلال الجدول رقم ( ) والشكل رقم ( ) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرد أغلبها اختارت البديل " أخرى " بنسبة 60% ، أما من اختاروا البديل " صعوبة القوانين " فقد بلغت نسبتهم 30%، في حين المجموعة التي اختارت البديل " المعاملة السيئة " قدرت نسبتهم بـ 10%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن هناك عوامل أخرى هي التي تؤثر على الكفاءة في الانجاز.

السؤال 12: هل تقوم بإنجاز العمل المطلوب في الفترة المحددة؟

الجدول رقم (12) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية
نعم	7	23.3%
لا	9	30%
أحيانا	14	46.7%
الإجمالي	30	100%



الشكل رقم (12) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)

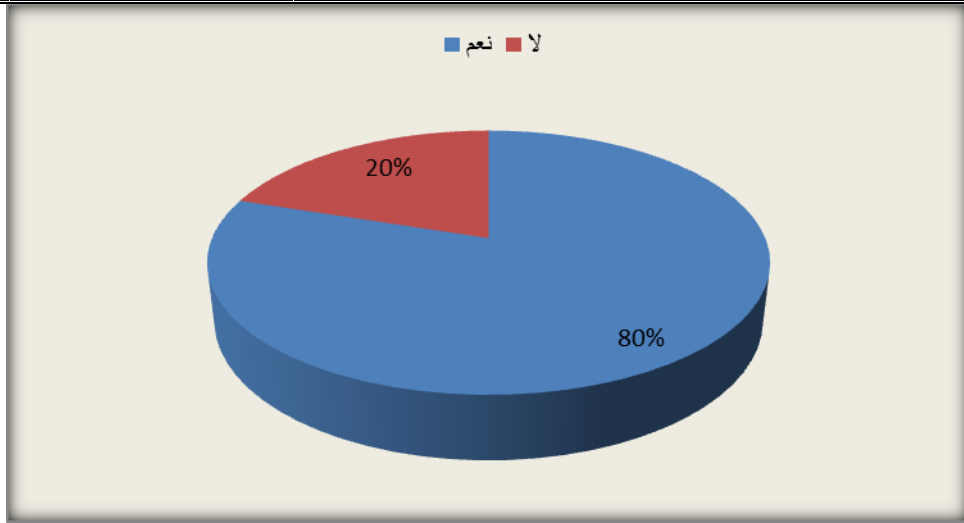
من خلال الجدول رقم ( ) والشكل رقم ( ) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرد أغلبها اختارت البديل " أحيانا " بنسبة 46.7% ، أما من اختاروا البديل " لا " فقد بلغت نسبتهم 30%، في حين المجموعة التي اختارت البديل "نعم" قدرت نسبتهم بـ 23.3%.

**الاستنتاج:** نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة أحيانا ما يقومون بانجاز العمل المطلوب في الفترة المحددة.

**السؤال 13:** هل تعتقد بأن الحرية و الاستقلالية في أداء مهامك يزيد من مردودية المؤسسة؟

**الجدول رقم (13) :** يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية
نعم	24	80%
لا	6	20%
الإجمالي	30	100%



**الشكل رقم (13) :** يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)

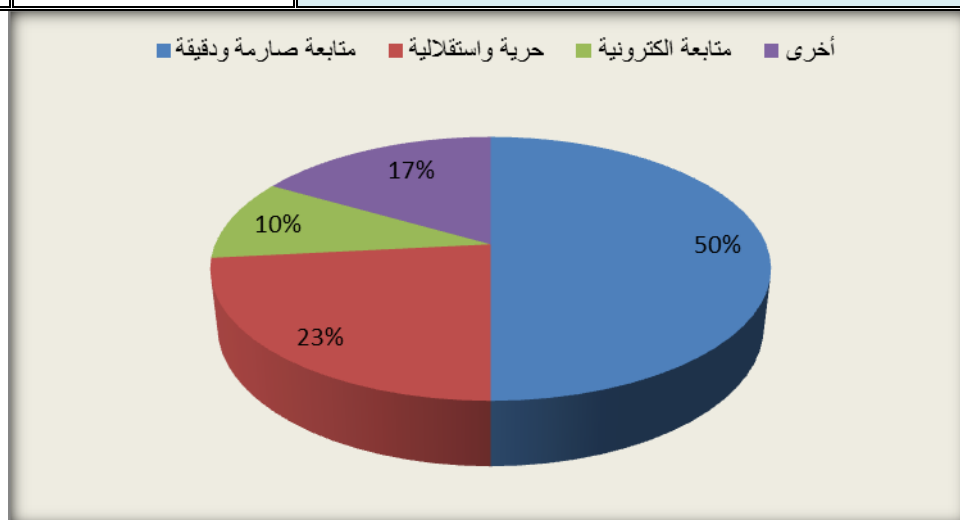
من خلال الجدول رقم ( ) والشكل رقم ( ) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرد أغلبها اختارت البديل " نعم " بنسبة 80% ، أما من اختاروا البديل " لا " فقد بلغت نسبتهم 20%.

**الاستنتاج:** نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يعتقدون بأن الحرية و الاستقلالية في أداء مهامهم يزيد من مردودية المؤسسة.

**السؤال 14:** كيف تصنف نوع الرقابة الموجودة في مؤسستك؟

**الجدول رقم (14):** يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية
متابعة صارمة ودقيقة	15	50%
حرية واستقلالية	7	23.3%
متابعة الكترونية	3	10%
أخرى	5	16.7%
الإجمالي	30	100%



**الشكل رقم (14):** يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)

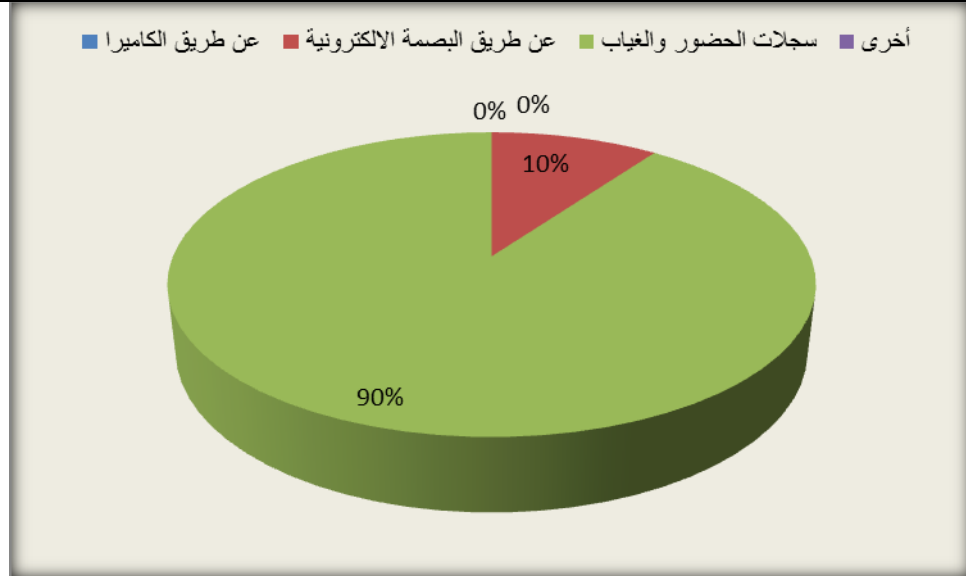
من خلال الجدول رقم ( ) والشكل رقم ( ) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرد أغلبها اختارت البديل " متابعة صارمة ودقيقة " بنسبة 50% ، أما من اختاروا البديل " حرية واستقلالية " فقد بلغت نسبتهم 23.3%، في حين المجموعة التي اختارت البديل " متابعة الكترونية " قدرت نسبتهم بـ 10%، أما من اختاروا البديل "أخرى" فقد قدرت نسبتهم بـ 16.7% .

**الاستنتاج:** نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن نوع الرقابة الموجودة في مؤسستهم صارمة ودقيقة.

السؤال 15 : هل تقوم مؤسستك بمتابعتك تكنولوجيا ؟

الجدول رقم (15) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية
عن طريق الكاميرا	0	00%
عن طريق البصمة الالكترونية	3	10%
سجلات الحضور والغياب	27	90%
أخرى	0	00%
الإجمالي	30	100%



الشكل رقم (15) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)

من خلال الجدول رقم ( ) والشكل رقم ( ) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرد أغلبها اختارت البديل " سجلات الحضور والغياب " بنسبة 90%، أما من اختاروا البديل " عن طريق البصمة الالكترونية " فقد بلغت نسبتهم 10%.

**الاستنتاج:** نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة ان المؤسسة تقوم بمتابعة العمال عن طريق سجلات الحضور والغياب.

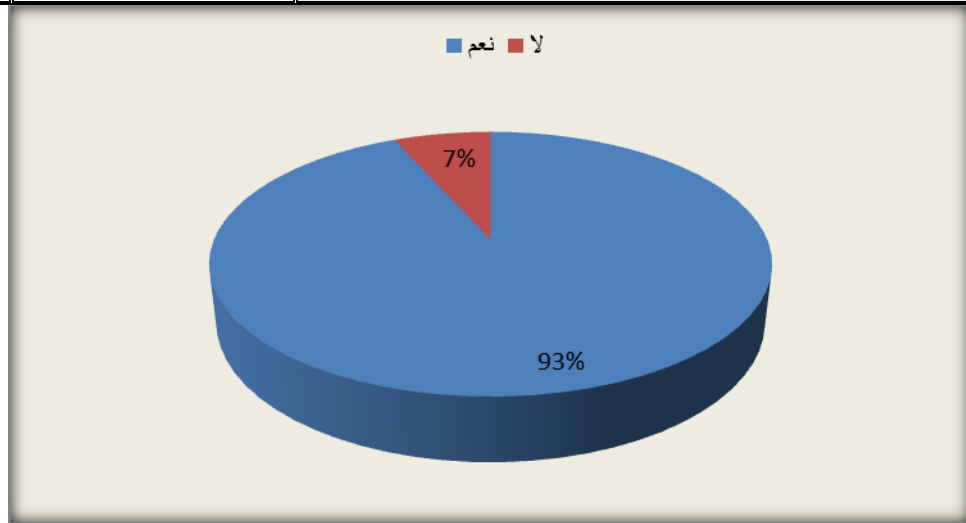


المحور الثالث: المتابعة الصارمة وتحقيق الانضباط لدى العمال

السؤال 16: هل سبق وإن تغيبت عن العمل بدون مبرر؟

الجدول رقم (16) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
93.3%	28	نعم
6.7%	2	لا
100%	30	الإجمالي



الشكل رقم (16) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)

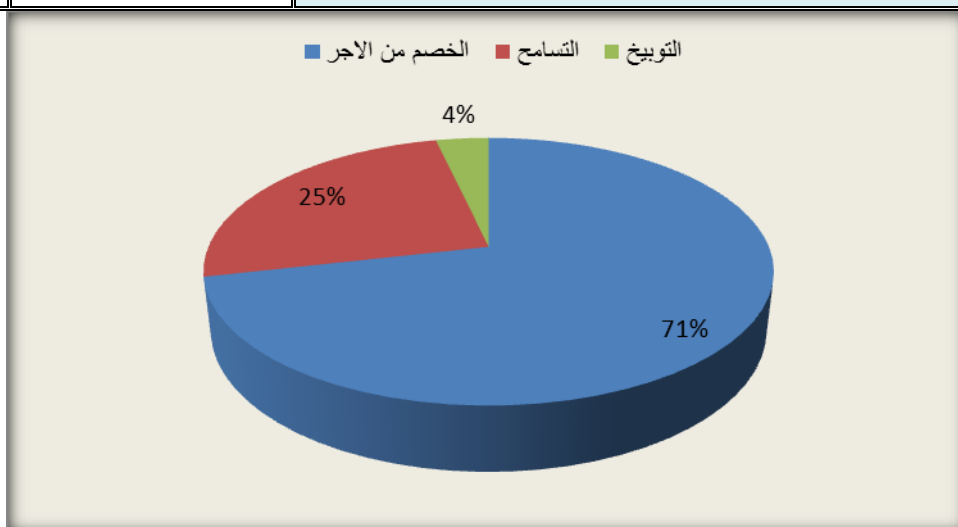
من خلال الجدول رقم ( ) والشكل رقم ( ) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرد أغلبها اختارت البديل " نعم " بنسبة 93.3% ، أما من اختاروا البديل " لا " فقد بلغت نسبتهم 6.7%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة سبق لهم أن تغيبوا عن العمل بدون مبرر.

تابع السؤال 16 : وفي حالة الإجابة بنعم كيف يتم التعامل معك؟

الجدول رقم (16) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (تع16)

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية
الخصم من الاجر	20	66.7%
التسامح	7	23.3%
التوبيخ	1	3.3%
الإجمالي	28	100%



الشكل رقم (16) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (تع16)

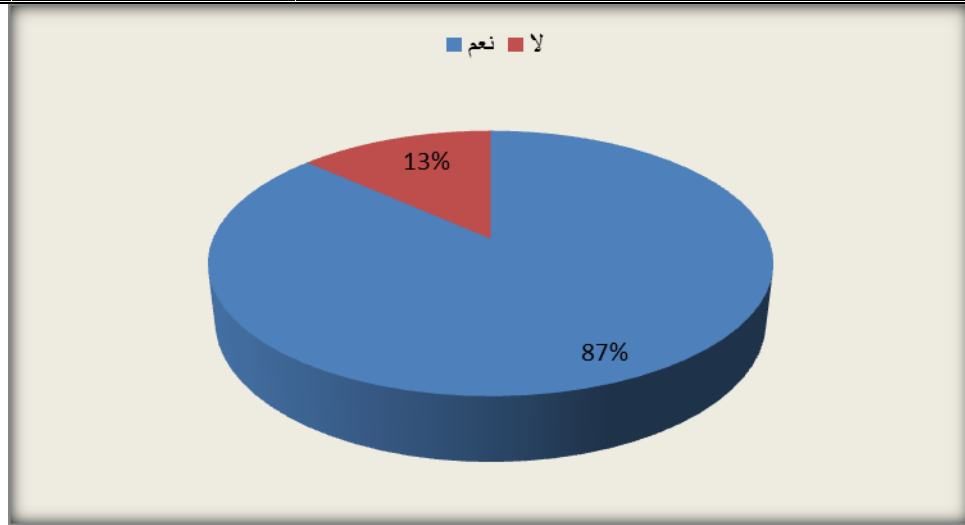
من خلال الجدول رقم ( ) والشكل رقم ( ) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (28) فرد الذين سبق لهم أن تغيبوا بدون مبرر اغلبهم اختاروا البديل "الخصم من الأجر" بنسبة 66.7% ، أما من اختاروا البديل " التسامح " فقد بلغت نسبتهم 23.3%، في حين المجموعة التي اختارت البديل " التوبيخ " قدرت نسبتهم بـ 3.3%.

**الاستنتاج:** نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة عند الغياب عن العمل بدون مبرر يتم الخصم من أجورهم.

**السؤال 17:** هل يتوفر لديكم قواعد رقابية لمراجعة سجلات الحضور والغياب؟

**الجدول رقم (17):** يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
86.7%	26	نعم
13.3%	4	لا
100%	30	الإجمالي



**الشكل رقم (17):** يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)

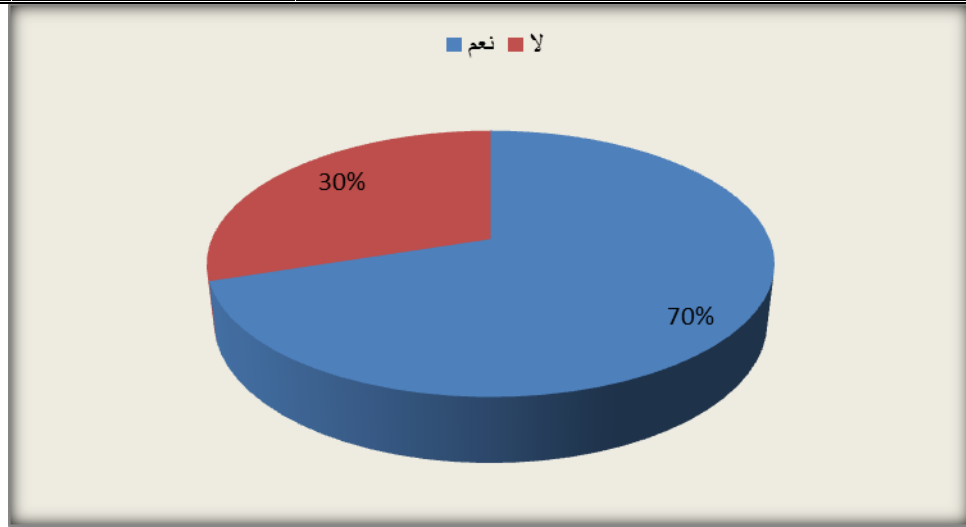
من خلال الجدول رقم ( ) والشكل رقم ( ) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرد أغلبها اختارت البديل " نعم " بنسبة 86.7% ، أما من اختاروا البديل " لا " فقد بلغت نسبتهم 13.3%.

**الاستنتاج:** نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة أدلو بأنها تتوفر لديهم قواعد رقابية لمراجعة سجلات الحضور والغياب.

**السؤال 18:** هل شدة القوانين الرقابية تؤدي إلى التمييز وتنفيذ العمل المطلوب؟

**الجدول رقم (18):** يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية
نعم	21	70%
لا	9	30%
الإجمالي	30	100%



**الشكل رقم (18):** يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)

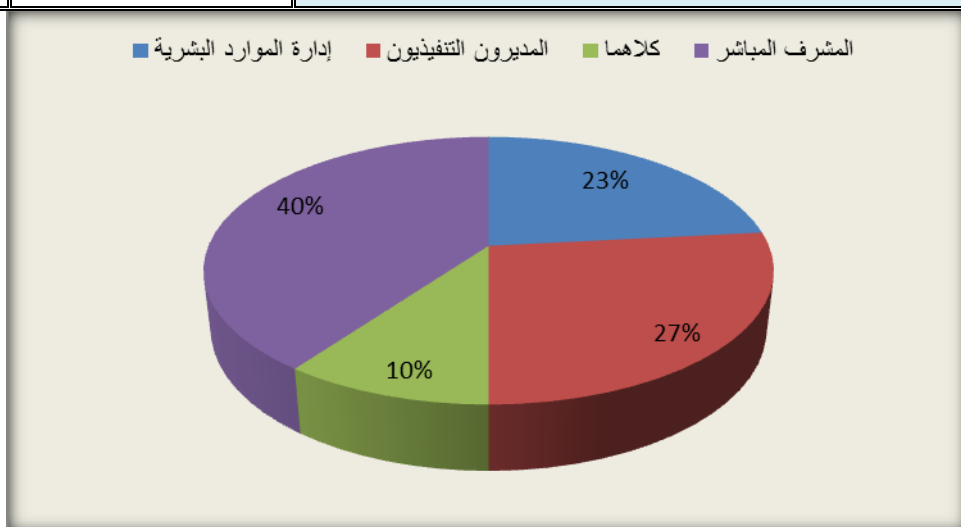
من خلال الجدول رقم ( ) والشكل رقم ( ) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرد أغلبها اختارت البديل " نعم " بنسبة 70% ، أما من اختاروا البديل " لا " فقد بلغت نسبتهم 30%.

**الاستنتاج:** نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن شدة القوانين الرقابية تؤدي إلى التمييز وتنفيذ العمل المطلوب.

**السؤال 19 :** من هو المسؤول عن عملية الرقابة في مؤسستك؟

**الجدول رقم (19) :** يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19)

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية
إدارة الموارد البشرية	7	23.3%
المديرون التنفيذيون	8	26.7%
كلاهما	3	10%
المشرف المباشر	12	40%
الإجمالي	30	100%



**الشكل رقم (19) :** يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19)

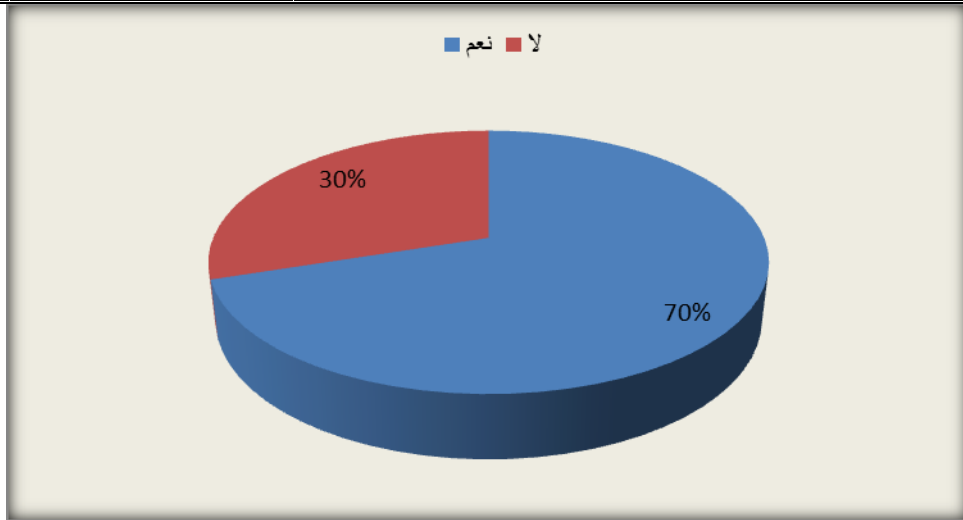
من خلال الجدول رقم ( ) والشكل رقم ( ) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرد أغلبها اختارت البديل " المشرف المباشر " بنسبة 40% ، أما من اختاروا البديل " المديرون التنفيذيون " فقد بلغت نسبتهم 26.7%، في حين المجموعة التي اختارت البديل " إدارة الموارد البشرية " قدرت نسبتهم بـ 23.3%، أما من اختاروا البديل " كلاهما " فقد قدرت نسبتهم بـ 10% .

**الاستنتاج:** نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن المسؤول عن عملية الرقابة في مؤسستهم هو المشرف المباشر.

السؤال 20: هل الرقابة الصارمة تجعلك مواظبا على عملك؟

الجدول رقم (20) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20)

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية
نعم	21	70%
لا	9	30%
الإجمالي	30	100%



الشكل رقم (20) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20)

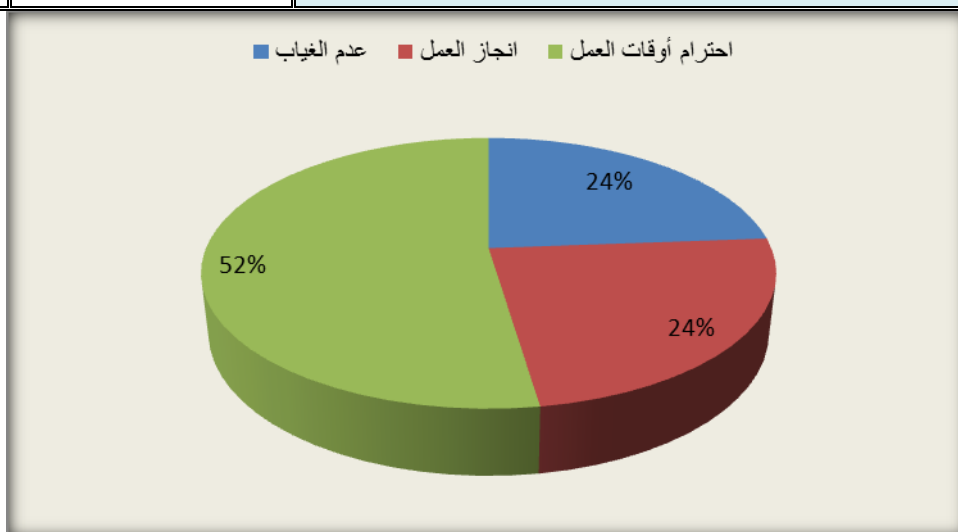
من خلال الجدول رقم ( ) والشكل رقم ( ) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرد أغلبها اختارت البديل " نعم " بنسبة 70% ، أما من اختاروا البديل " لا " فقد بلغت نسبتهم 30%.

**الاستنتاج:** نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن الرقابة الصارمة تجعلهم مواظبين على العمل.

تابع للسؤال 20 : في حالة الإجابة بنعم إلى ماذا يؤدي بك ذلك؟

الجدول رقم (20) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (ت20)

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية
عدم الغياب	5	23.8%
انجاز العمل	5	23.8%
احترام أوقات العمل	11	52.4%
الإجمالي	21	100%



الشكل رقم (20) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (ت20)

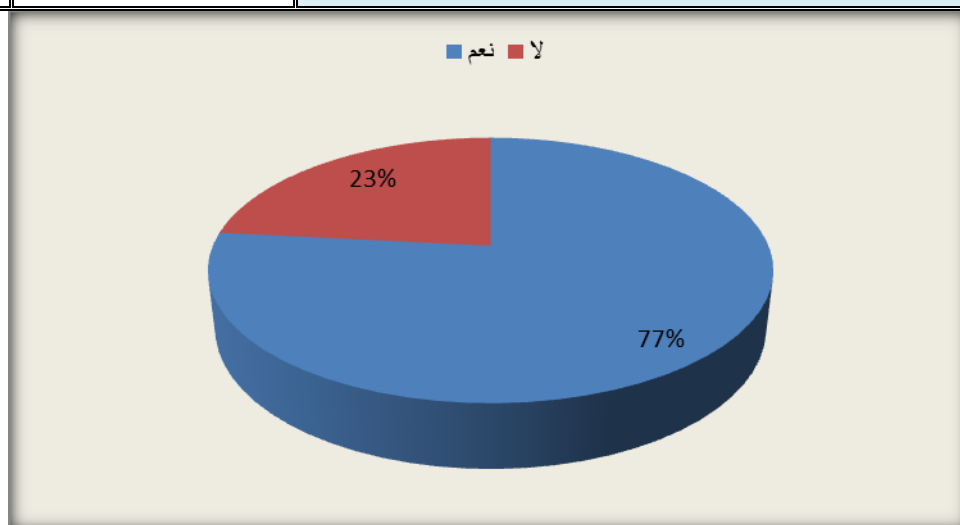
من خلال الجدول رقم ( ) والشكل رقم ( ) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (21) فرد الذين أجابو بأن الرقابة الصارمة تجعلهم موظبين على العمل أغلبهم اختاروا البديل " احترام أوقات العمل " بنسبة 52.4% ، أما من اختاروا البديل " عدم الغياب " فقد بلغت نسبتهم 23.8%، ونفس النسبة السابقة تمثل من اختاروا البديل "انجاز العمل "

**الاستنتاج:** نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة الذين أجابو بأن الرقابة الصارمة تجعلهم موظبين على العمل أغلبهم يرو أن هذا يجعلهم يحترمون أوقات العمل.

**السؤال 21:** هل تساعدك عملية الرقابة على اكتشاف أخطاء عملك ومحاولة مراجعتها؟

**الجدول رقم (21):** يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (21)

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية
نعم	23	76.7%
لا	7	23.3%
الإجمالي	30	100%



**الشكل رقم (21):** يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (21)

من خلال الجدول رقم ( ) والشكل رقم ( ) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرد أغلبها اختارت البديل " نعم " بنسبة 76.7% ، أما من اختاروا البديل " لا " فقد بلغت نسبتهم 23.3%.

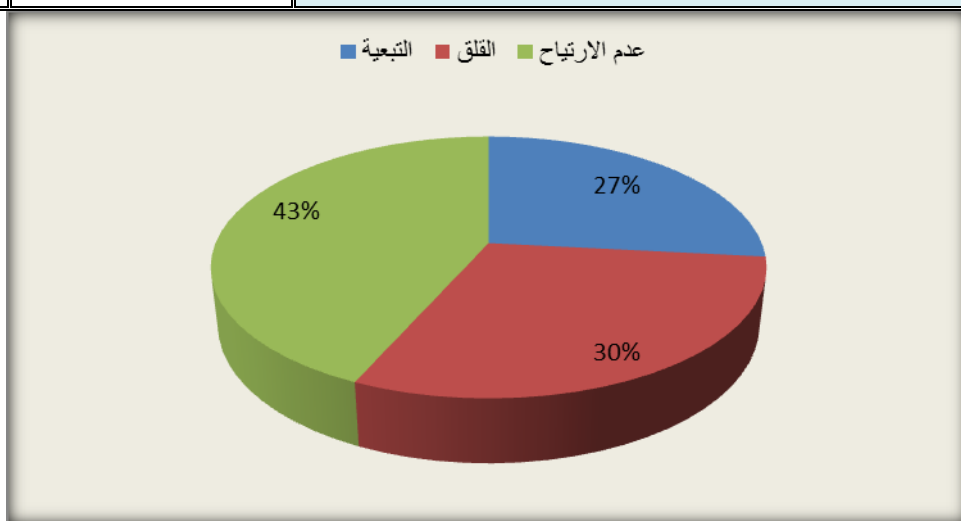
**الاستنتاج:** نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن عملية الرقابة تساعدكم على اكتشاف أخطاء العمل ومحاولة مراجعتها.



السؤال 22 : ما هو شعورك عند القيام بعملك تحت الرقابة؟

الجدول رقم (22) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (22)

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية
التبعية	8	26.7%
القلق	9	30%
عدم الارتياح	13	43.3%
الإجمالي	30	100%



الشكل رقم (22) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (22)

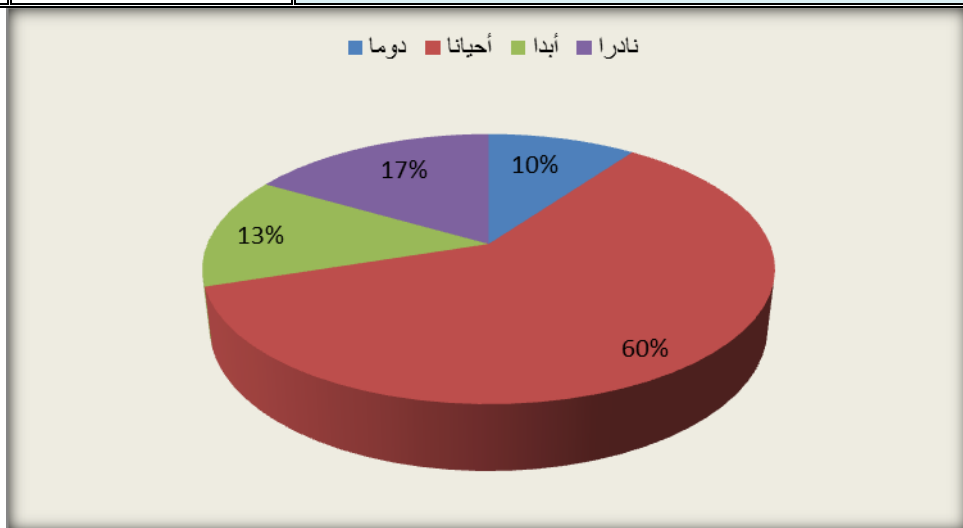
من خلال الجدول رقم ( ) والشكل رقم ( ) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرد أغلبها اختارت البديل " عدم الارتياح " بنسبة 43.3% ، أما من اختاروا البديل " القلق " فقد بلغت نسبتهم 30%، في حين المجموعة التي اختارت البديل " التبعية " قدرت نسبتهم بـ 26.7%.

**الاستنتاج:** نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن القيام بعملهم تحت الرقابة يشعرهم بعد الارتياح.

السؤال 23 : هل تتم مراجعة العمل الذي تقوم به؟

الجدول رقم (23) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (23)

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية
دوما	3	10%
أحيانا	18	60%
أبدا	4	13.3%
نادرا	5	16.7%
الإجمالي	30	100%



الشكل رقم (23) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (23)

من خلال الجدول رقم ( ) والشكل رقم ( ) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (30) فرد أغلبها اختارت البديل " أحيانا " بنسبة 60% ، أما من اختاروا البديل " نادرا " فقد بلغت نسبتهم 16.7%، في حين المجموعة التي اختارت البديل " أدبا " قدرت نسبتهم بـ 13.3%، أما من اختاروا البديل "دوما " فقد بلغت نسبتهم 10%.

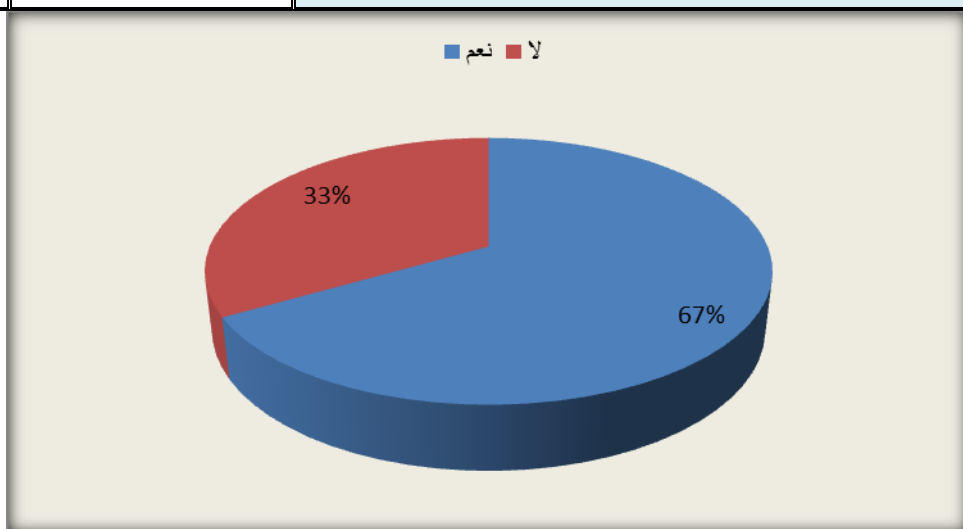
**الاستنتاج:** نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أنه أحيانا ما تتم مراجعة العمل الذي يقومون به.

#### المحور الرابع: متابعة أداء العامل ومستوى المردود

**السؤال 24 :** هل متابعة أدائك تزيد من قدرتك الانجازية في العمل ؟

**الجدول رقم (24) :** يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (24)

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية
نعم	20	66.7%
لا	10	33.3%
الإجمالي	30	100%



**الشكل رقم (24) :** يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (24)

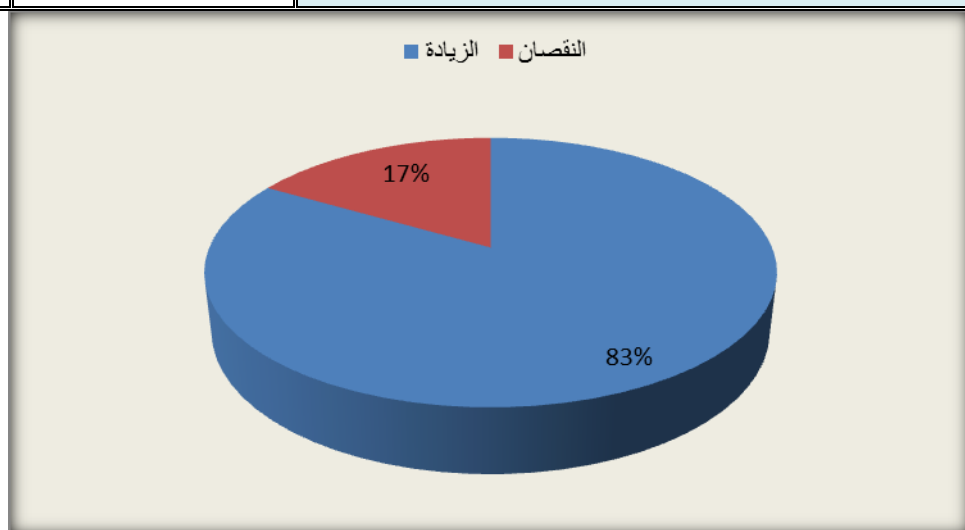
من خلال الجدول رقم ( ) والشكل رقم ( ) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرد أغلبها اختارت البديل " نعم " بنسبة 66.7% ، أما من اختاروا البديل " لا " فقد بلغت نسبتهم 33.3%.

**الاستنتاج:** نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن متابعة أدائهم يزيد من قدراتهم الانجازية في العمل.

**السؤال 25 :** كيف تؤثر متابعة أدائك على مستوى المردود الكلي للمؤسسة

**الجدول رقم (25) :** يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (25)

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية
الزيادة	25	83.3%
النقصان	5	16.7%
الإجمالي	30	100%



**الشكل رقم (25) :** يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (25)

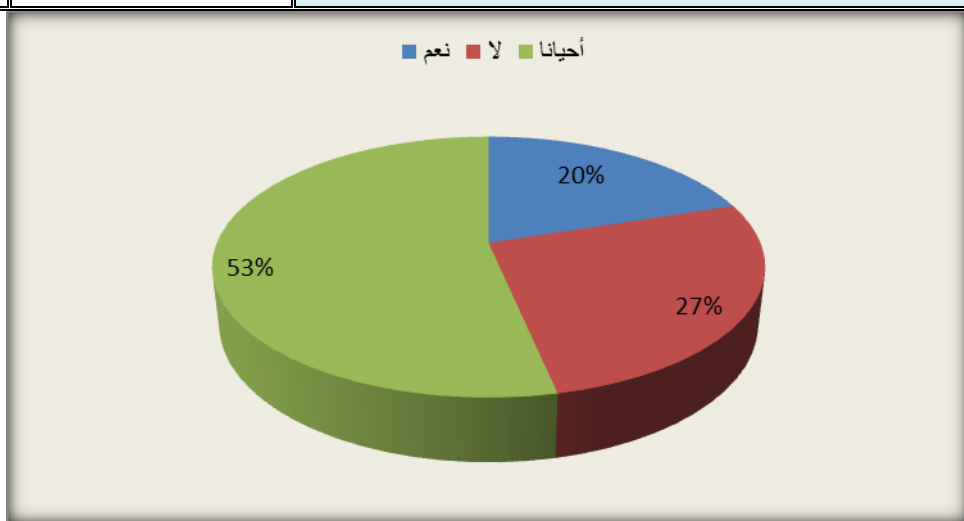
من خلال الجدول رقم ( ) والشكل رقم ( ) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرد أغلبها اختارت البديل " الزيادة " بنسبة 83.3% ، أما من اختاروا البديل " النقصان " فقد بلغت نسبتهم 16.7%.

**الاستنتاج:** نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن متابعة أدائهم على مستوى المردود الكلي للمؤسسة تؤثر بالزيادة.

**السؤال 26 :** هل يتيح لك مسؤولك المباشر الفرصة لتقديم أفكار جديدة ومحاولة تطبيقها؟

**الجدول رقم (26) :** يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (26)

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية
نعم	6	20%
لا	8	26.7%
أحيانا	16	53.3%
الإجمالي	30	100%



**الشكل رقم (26) :** يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (26)

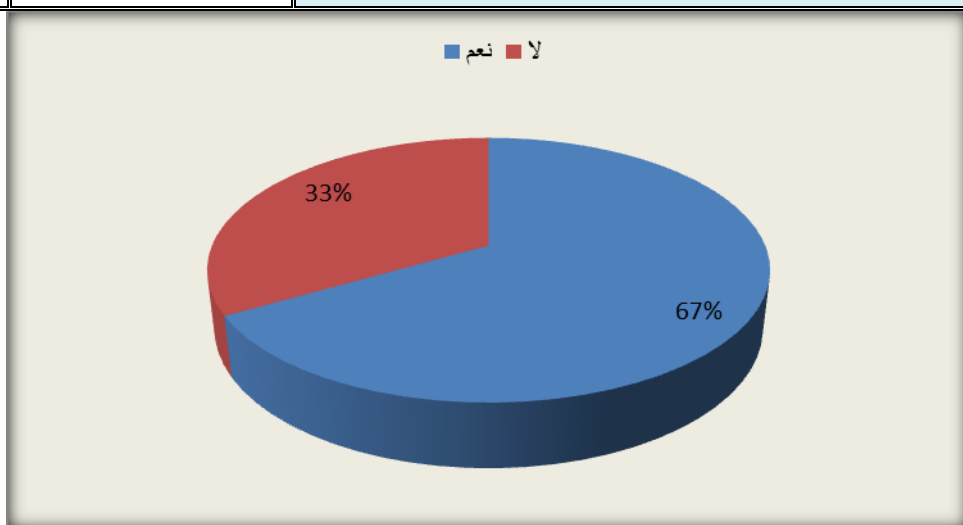
من خلال الجدول رقم ( ) والشكل رقم ( ) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرد أغلبها اختارت البديل " أحيانا " بنسبة 53.3% ، أما من اختاروا البديل " لا " فقد بلغت نسبتهم 26.7%، في حين المجموعة التي اختارت البديل " نعم " قدرت نسبتهم بـ 20%.

**الاستنتاج:** نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أنه أحيانا ما يتيح لهم مسئولوهم المباشرين الفرصة لتقديم أفكار جديدة ومحاولة تطبيقها.

**السؤال 27 :** هل تعتقد بأن الحرية و الاستقلالية في أداء العمل يسمح إلى زيادة العمل والإقبال عليه؟

**الجدول رقم (27) :** يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (27)

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية
نعم	20	66.7%
لا	10	33.3%
الإجمالي	30	100%



**الشكل رقم (27) :** يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (27)

من خلال الجدول رقم ( ) والشكل رقم ( ) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرد أغلبها اختارت البديل " نعم " بنسبة 66.7% ، أما من اختاروا البديل " لا " فقد بلغت نسبتهم 33.3%.

**الاستنتاج:** نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يعتقدون أن الحرية و الاستقلالية في أداء العمل يسمح إلى زيادة العمل والإقبال عليه.



## 2- مناقشة النتائج الجزئية في ضوء الفرضية العامة

يعتبر اختبار الفرضيات الجزئية جزء من صدق الفرضية العامة والتي مفادها أن للمراقبة المهنية دور في تحسين أداء المؤسسة، ومن خلال النتائج المتوصل إليها في الفرضيات الفرعية نجد أن الاشراف المباشر يؤدي إلى انجاز الأعمال المحددة، وأن المتابعة الصارمة تؤدي إلى تحقيق الانضباط داخل المؤسسة، وأن لمتابعة أداء العامل له تأثير على مستوى المردود، وعليه فإن الفرضية الرئيسية التي مفادها أن للمراقبة المهنية دور في تحسين أداء المؤسسة محققة ميدانياً.

## 3-مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

تطرقنا في الاطار المنهجي الى عنصر الدراسات السابقة و التي تناولت موضوع دراستنا أو مؤشر من مؤشرات، وتمت الاستفادة منها من خلال ما يلي:  
تم اعتماد المنهج الوصفي في هذه الدراسة واتفق هذا م دراسة السعيد بلوم "سنة 2007 حيث اعتمدت على نفس المنهج المتبع كما اننا ايضا اتفقنا في نفس العينة وهي العينة العشوائية.

إن نتائج دراستنا هذه تتقارب مع نتائج الدراسات السابقة حيث توصلت دراسة السعيد بلوم ( 2007 ) إلى أن الرقابة عملية ديناميكية تتصف بالحركية فهي تحاول تقييم الأداء في كل وقت وزمن من العمليات الإدارية الهامة والتي لا يمكن الاستغناء عليها.  
في حين نجد دراسة مراد كشيّش 2006 فتوصلت هي الأخرى إلى أن المعاملة الحسنة والعلاقات الجيدة بين الرئيس والعمال تؤدي إلى استقرارهم ورضاهم الوظيفي،  
أما دراسة أحمد الثقفي توصل إلى أن ضعف اللقاءات بين وحدات الرقابة والأجهزة الحكومية مما يسهم في تدني كفاءة أداء العاملين .وأن من أساسيات عدم إتباع الأساليب الرقابية الحديثة يرجع إلى جمود أساليب و اجراءات العمل، وعدم الاهتمام في التحديث والتطوير بالإضافة إلى عدم الكفاءة ونقص الخبرة لدى العاملين.  
كما نجد أن تجارب التون مايو 1932 توصلت إلى أن المعاملة الحسنة والإنسانية من طرف المشرفين تؤدي لتحقيق مستوى عالي في الأداء وارتفاع الروح المعنوية.



#### 4-مناقشة النتائج العامة للدراسة

من خلال الاجراءات الميدانية التي تم تطبيقها في دراسة موضوع المراقبة المهنية و تحسين أداء المؤسسة

قصد اختبار الفرضيات المطروحة سابقا فقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج يمكن أن نلخصها فيما يلي:

- أن للرقابة المهنية دور كبير في رفع مستوى أداء المؤسسة.
- هناك علاقة وطيدة بين المراقبة و أداء العمال، باعتبار أن الاداء يتأثر بالمراقبة سواء بالسلب أو الإيجاب.
- أن الإدارة واعية تماما بمدى أهمية المراقبة المهنية داخل المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.
- أن العمال هم الركيزة الأساسية بالمؤسسة بالرغم من الضغوطات التي يعيشونها والصعوبات التي يواجهونها.
- تكوين عمال أكفاء يمر بالعديد من المراحل التدريبية أو التكوينية.




خاتمة



## خاتمة:

من خلال ما تم التطرق اليه في دراستنا ومن خلال العرض النظري لمتغيرات البحث وكذا الدراسة الميدانية و بالدراسة التحليلية خلصنا ان للمراقبة دور في تنظيم العمل والمحافظة على استمراره بالإضافة إلى الالتزام بالقوانين والانضباط في العمل وكذا السرعة في انجاز المهام في الوقت، وبالتالي رفع مستوى أداء بالمؤسسة.

كما أن المراقبة تهدف الى التقييم والمطابقة بين الأداء الفعلي للعامل والخطط المستهدفة التي تعمل على الكشف عن الأخطاء التي يقع فيها العامل ومن ثم معالجتها من خلال عملية التوجيه والمتابعة من طرف المشرفين ومن ثم تحسين أدائهم إلى الأحسن، ومن هنا يمكننا القول ان للرقابة دور مهمة في المؤسسة حيث تحتل موقعا بالغ الأهمية فهي عملية مستمرة منذ بداية التخطيط من المراحل الأخيرة من التنفيذ فهي تعني بتتبع مراحل الانجاز في المؤسسة أول بأول، لهذا فان المؤسسة لا يمكن لها ان تعطي نتائج حسنة في الرفع من مستوى الأداء إلا إذا اعتمدت على نظام رقابي جيد وفق أساليب ووسائل متطورة .



# قائمة المصادر والمراجع



### قائمة المصادر والمراجع:

1. ابراهيم الدرمني، حسن صلاح الظافري، ترجمة نهى مطر خميس: ادارة الجودة الشاملة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، طبعة 1، دار فنديل للطباعة والنشر والتوزيع، دبي، 2017.
2. إبراهيم العمري، الإدارة دراسة نظرية وتطبيقية، دار الجامعات المصرية الإسكندرية، 1978.
3. اسماعيل حجازي، سعاد معاليم، دور التسيير بسكرة ABM تحسين اداء المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 27/28.
4. بشير العلق، تنظيم وإدارة العلاقات العامة، ب ط دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010م.
5. بكوش لطفية، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين اداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، اطروحة دكتوراه علوم في العلوم التسيير في اطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص محاسبة ونظم المعلومات، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2016/2017.
6. بن الشيخ مريم، اثر الجباية البيئية على اداء المؤسسات الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في اطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية للكمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سحليف، 2011/2012.
7. بوسيف لامة، النظام القانوني للرقابة على المؤسسات العمومية الاقتصادية في التشريع الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص قانون عام للأعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، سنة 2013.
8. حازم حميس ابو سميرة، دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الاداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة، مذكرة ماجستير في تخصص العيادة والإدارة، جامعة الأقصى بغزة، 2017.



9. حسين حريم وآخرون، أساسيات الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 1998.
10. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
11. خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة العمال، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008م.
12. ريهام محمد عبد المعطي عبد الغفور، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة السودانية للنفط، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه الفلسفة في الجودة الشاملة والامتياز، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018.
13. زاهر عبد الرحيم عاطف، الرقابة على الأعمال الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
14. الشلبي ابراهيم مهدي: التعليم الفعال و التعلم الفعال، الأردن. اريد، دار الأمل، 2000ص60،
15. شناني نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم تسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة 2014/2015.
16. الشيخ الداوي: تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء، مجلة الباحث، عند 7، الجزائر، 2009-2010.
17. صالح بن محمد عساف : دليل الباحث في العلوم السلوكية. ط 1، العبيكان، السعودية دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995.
18. صالح بن نوار فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية 1 مخبر علم اجتماع الاتصال والترجمة، الجزائر، 2006م.
19. طارق طه إدارة الأعمال (منهج حديث معاصر)، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.



20. طارق طه التنظيم النظرية الهياكل التطبيقات 1: الدار الجامعة الجديدة مصر : 2007 م
21. عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين اداء والمؤسسة الاقتصادية، رسالة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2014/2015 ص 47.
22. عبد السلام أبو القحف أساسيات التنظيم الإداري، دار الجامعة الجديد للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
23. عبد السلام أبو القحف أساسيات التنظيم والإدارة الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، سنة 2002
24. عبد السلام، الرقابة على المؤسسة العامة مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، بدون تاريخ.
25. عبد الكريم أبو معطف، لإدارة التنظيم، المفاهيم الوظائف العمليات، سنة 2001.
26. عبد الله محمد عبد الرحمان إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية والممارسات الواقعية ط1، دار المعرفة الجامعية ، 2009م
27. عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الاداء في الادارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، اطروحة دكتوراه، تخصص ادارة صحية، جامعة سانت كليمنتين العالمية، سوريا، 2009، ص 59.
28. علي الشريف، الإدارة المعاصرة، ط2، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية 1997
29. علي فيلاج مبادئ الإدارة الأصول ولأساليب العلمية ط1 دار المناهج للنشر والتوزيع مصر 2013 م .
30. علي محمد منصور مبادي الإدارة أسس ومفاهيم ط2، مجموعة النيل العربية للنشر، مصر 2004م




31. فرحات سميرة، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي، اطروحة دكتوراه العلوم في الاقتصاد الصناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2015-2016، ص 217.
32. فريد فهمي، وظائف الإدارة ، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009.
33. فيصل فلاح حمونة إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان ، 2008م.
34. محمد زرقون، الحاج عرابة، اثر ادارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 1 ديسمبر 2014، ص125.
35. محمد عيسى الفاعوري، الإدارة بالرقابة، دار كنوز المعرفة، عمان، 2008.
36. المختار محمد إبراهيم: مراحل البحث الاجتماعي و خطواته الإجرائية، دار الفكر الغربي القاهرة، 2005.
37. مصطفى محمد محمود الرقابة الإدارية ، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2011.
38. مؤمن شرف الدين، دور الادارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الادارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف 2011/2012.
39. ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية (المؤسسة العمومية بالجزائر)، راس المحمدية الهامة، الجزائر.


الملاحق







الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
جامعة محمد بوضياف باليسيرة  
University Mohamed Boudiaf of M'sila



Faculty of Humanities and Social Sciences  
Institute of Studies and Research

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
مركز الدراسات والمسائل المرتبطة بالعلوم

الرقم: 2024 /

تصريح شرعي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضى أدناه :

السيد (ق)، سليمان عبد الحجل

الصفة (طالب، استاذ باحث، باحث دكتور)، طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 201740716

الصادرة بتاريخ: 03.08.2017 عن دائرة: عبد الحجل

المسجل بكلية: علوم اجتماعية إنسانية علم الاجتماع

تخصص: نظم دمج تحت رقم التسجيل: 0120932307509495

والمكلف بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه) UN28

عنوانها: المراقبة المصنفة وكيفية إدارة المؤسسة

أصريح بشرعي بأنني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه

المسجلة في:

أعضاء المعنى (ق)، AB

المراجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 2016-07-28 المحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومعاقبتها.



Faculty of Humanities and Social Sciences  
Vice-Chancellorship of the College for Studies and  
Student Affairs

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
University Mohamed Boudiaf of M'sila



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
تأهيل العادة للدراسات والمسابقات المرتبطة بالطلبة

وثيقة ايداع مذكرة ماستر

الموضوع: المراجعة للمهنية وتحسين آراء المؤسسة

إعداد الطلبة: 1- سعياني عبد الجليل رقم التسجيل: 1202323075109495  
2- رقم التسجيل: UN280  
القسم: علم الاجتماع الشعبة: علم الاجتماع التخصص: النظم العقل  
إشراف: بلجي حنا الرتبة: أستاذ مساعد (ب)

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طويلة الموسم الجامعي: 2023-2024 وأسمح  
بإيداعه على مستوى إدارة القسم للمناقشة والتقديم.

رئيس فريق الاختصاص

موافقة وإمضاء الاستاذ(ة) المشرف(ة):



أ.د. بن خلد جمال

[Signature]

Web site:  
Face book:  
Tél / Fax:

http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facshs/  
https://www.facebook.com/Fshs.UnivM'sila/  
+213 35 35 3044

الموقع الإلكتروني:  
الفايسبوك:  
هاتف / فاكس:



1- الإستبيان:

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف المسيلة  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

في اطار انجاز مذكرة تخرج طور الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم و  
عمل تحت عنوان المراقبة المهنية و تحسين أداء المؤسسة نضع بين أيديكم هذا  
الاستبيان للإجابة عليهم باختيار الاجابة التي ترونها مناسبة مع العلم أن  
المعلومات تستخدم لغرض البحث العلمي.



### المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر -أنثى

2- السن:

20-30

31-40

41-50

- 51 فما فوق

### 3- المستوى التعليمي

- متوسط ثانوي -جامعي تكوين

### المحور الثاني: الإشراف المباشر وإنجاز الأعمال المحددة

4- هل ترى أن أسلوب الإشراف المتبع في مؤسستك ؟

-نعم -لا

5- هل تشعر بالمضايقة أثناء تأديتك لعملك؟

-نعم -لا

هل انت مرتاح في المكان الذي تشغله

- نعم - لا

6- كيف الإشراف المتبع في تحديد الأعمال المطلوب إنجازها؟

- صارم -مرن -متسيب -لا مبالاة

8 - هل سبق وحدث خلاف بينك وبين مشرفك؟

- نعم -لا

- في حالة الإجابة بنعم هل هذا راجع إلى:

- عدم وضوح الأعمال الموكلة إليك

- سلطة المشرف

- أخرى تذكر.

9- هل يعطيك المشرف حرية إنجاز العمل؟

- نعم -لا



- 10- ما هي طبيعة معاملة المشرف لك؟  
 - جيدة جدا -جيدة -حسنة سيئة  
 -سيئة جدا
- 11- فيما تتمثل أهم العوامل المؤثرة على كفاءة انجازك؟  
 - صعوبة القوانين -المعاملة السيئة  
 أخرى تذكر
- 12- هل تقوم بإنجاز العمل المطلوب في الفترة المحددة؟  
 -نعم -لا -أحيانا
- 13- هل تعتقد بأن الحرية و الاستقلالية في أداء مهامك يزيد من مردودية المؤسسة؟  
 - نعم -لا
- 14-كيف تصنف نوع الرقابة الموجودة في مؤسستك؟  
 متابعة صارمة و دقيقة  
 حرية و استقلالية  
 متابعة الكترونية  
 - أخرى تذكر
- 15-هل تقوم مؤسستك بمتابعتك تكنولوجيا ؟  
 عن طريق كاميرا  
 عن طريق البصمة الالكترونية  
 سجلات الحضور و الغياب  
 - اخرى تذكر
- المحور الثالث: المتابعة الصارمة وتحقيق الانضباط لدى العمال
- 16- هل سبق وإن تغيبت عن العمل بدون مبرر؟  
 -نعم -لا
- وفي حالة الإجابة بنعم كيف يتم التعامل معك؟  
 -الخصم من الأجر -التسامح  
 - الطرد -التوبيخ



أخرى تذكر.....

17 - هل يتوفر لديكم قواعد رقابية لمراجعة سجلات الحضور والغياب؟

- نعم - لا

18- هل شدة القوانين الرقابية تؤدي إلى التمييز وتنفيذ العمل المطلوب؟

- نعم - لا

19- من هو المسؤول عن عملية الرقابة في مؤسستك؟

- إدارة الموارد البشرية -المديرون التنفيذيون

- كلاهما -المشرف المباشر

20- هل الرقابة الصارمة تجعلك مواظبا على عملك؟

- نعم - لا

• في حالة الإجابة بنعم إلى ماذا يؤدي بك ذلك؟

- عدم الغياب - انجاز العمل

- احترام أوقات العمل

21- هل تساعدك عملية الرقابة على اكتشاف أخطاء عملك ومحاولة مراجعتها؟

- نعم - لا

22- ما هو شعورك عند القيام بعملك تحت الرقابة؟

- التبعية - القلق - عدم الارتياح

أخرى تذكر

23- هل تتم مراجعة العمل الذي تقوم به؟

- دوما -أحيانا

- أبدا -نادرا

المحور الرابع: متابعة أداء العامل ومستوى المردود

24 - هل متابعة أدائك تزيد من قدرتك الانجازية في العمل ؟

- نعم - لا

25 - كيف تؤثر متابعة أدائك على مستوى المردود الكلي للمؤسسة.

- الزيادة -النقصان



26 - هل يتيح لك مسؤولك المباشر الفرصة لتقديم أفكار جديدة ومحاولة تطبيقها؟

- نعم - لا - أحيانا

27- هل تعتقد بأن الحرية و الاستقلالية في أداء العمل يسمح إلى زيادة العمل والإقبال

عليه؟

- نعم - لا

## 2- ملحق SPSS

### ملحق spss

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	18	60.0	60.0	60.0
	أنثى	12	40.0	40.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

السن					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 20 الى 30 سنة	7	23.3	23.3	23.3
	من 31 الى 40 سنة	8	26.7	26.7	50.0
	من 41 الى 50 سنة	13	43.3	43.3	93.3
	51 سنة فما فوق	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

المستوى					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	3	10.0	10.0	10.0
	جامعي	19	63.3	63.3	73.3
	تكوين مهني	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	



		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	23	76.7	76.7	76.7
	لا	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

س5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	4	13.3	13.3	13.3
	لا	26	86.7	86.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

س6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	28	93.3	93.3	93.3
	لا	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

س7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	صارم	20	66.7	66.7	66.7
	مرن	5	16.7	16.7	83.3
	متسبب	2	6.7	6.7	90.0
	لا مبالاة	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

س8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	6	20.0	20.0	20.0
	لا	24	80.0	80.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

تس8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عدم وضوح الاعمال الموكلة اليك	3	10.0	50.0	50.0
	سلطة المشرف	1	3.3	16.7	66.7





	أخرى	2	6.7	33.3	100.0
	Total	6	20.0	100.0	
Missing	System	24	80.0		
	Total	30	100.0		

س9					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	16	53.3	53.3	53.3
	لا	14	46.7	46.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

س10					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	جيدة جدا	11	36.7	36.7	36.7
	جيدة	13	43.3	43.3	80.0
	حسنة	2	6.7	6.7	86.7
	سيئة	3	10.0	10.0	96.7
	سيئة جدا	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

س11					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	صعوبة القوانين	9	30.0	30.0	30.0
	المعاملة السيئة	3	10.0	10.0	40.0
	أخرى	18	60.0	60.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

س12					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	7	23.3	23.3	23.3
	لا	9	30.0	30.0	53.3
	أحيانا	14	46.7	46.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

س13					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent



Valid	نعم	24	80.0	80.0	80.0
	لا	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

س14					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متابعة صارمة ودقيقة	15	50.0	50.0	50.0
	حرية واستقلالية	7	23.3	23.3	73.3
	متابعة الكترونية	3	10.0	10.0	83.3
	أخرى	5	16.7	16.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

س15					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عن طريق البصمة الالكترونية	3	10.0	10.0	10.0
	سجلات الحضور والغياب	27	90.0	90.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

س16					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	28	93.3	93.3	93.3
	لا	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

س16					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	الخصم من الاجر	20	66.7	71.4	71.4
	التسامح	7	23.3	25.0	96.4
	التوبيخ	1	3.3	3.6	100.0
	Total	28	93.3	100.0	
Missing	System	2	6.7		
	Total	30	100.0		

س17					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	26	86.7	86.7	86.7
	لا	4	13.3	13.3	100.0



	Total	30	100.0	100.0	
--	-------	----	-------	-------	--

س18					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	21	70.0	70.0	70.0
	لا	9	30.0	30.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

س19					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ادارة الموارد البشرية	7	23.3	23.3	23.3
	المديرون التنفيذيون	8	26.7	26.7	50.0
	كلاهما	3	10.0	10.0	60.0
	المشرف المباشر	12	40.0	40.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

س20					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	21	70.0	70.0	70.0
	لا	9	30.0	30.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

س20					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عدم الغياب	5	16.7	23.8	23.8
	انجاز العمل	5	16.7	23.8	47.6
	احترام اوقات العمل	11	36.7	52.4	100.0
	Total	21	70.0	100.0	
Missing	System	9	30.0		
	Total	30	100.0		

س21					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	23	76.7	76.7	76.7
	لا	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	



س22					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	التبعية	8	26.7	26.7	26.7
	القلق	9	30.0	30.0	56.7
	عدم الارتياح	13	43.3	43.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

س23					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	دوما	3	10.0	10.0	10.0
	أحيانا	18	60.0	60.0	70.0
	أبدا	4	13.3	13.3	83.3
	نادرا	5	16.7	16.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

س24					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	20	66.7	66.7	66.7
	لا	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

س25					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	الزيادة	25	83.3	83.3	83.3
	النقصان	5	16.7	16.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

س26					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	6	20.0	20.0	20.0
	لا	8	26.7	26.7	46.7
	أحيانا	16	53.3	53.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

س27				
-----	--	--	--	--



		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	20	66.7	66.7	66.7
	لا	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

