

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



عنوان المذكرة

علاقة الرقابة الإدارية بتحسين الأداء الوظيفي للعمال
- دراسة ميدانية في مؤسسة الكاتمية للفلين والمواد العازلة - جيجل -

مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:
فراش الربيع

إعداد الطالبتين:

➤ بولعسل صبرينة
➤ قنون وفاء

السنة الجامعية 2019/2018

الفهرس

الصفحة	فهرس المحتويات
	كلمة شكر
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
الفصل الأول: موضوع الدراسة	
04	أولاً: الأهمية وأسباب اختيار الموضوع
05	ثانياً: إشكالية الدراسة
07	ثالثاً: أهداف الدراسة
07	رابعاً: فرضيات الدراسة
08	خامساً: مفاهيم الدراسة
17	سادساً: الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الرقابة الإدارية	
25	أولاً: أهمية الرقابة الإدارية
26	ثانياً: أهداف الرقابة الإدارية
27	ثالثاً: خصائص الرقابة الإدارية
28	رابعاً: خطوات الرقابة الإدارية
30	خامساً: أنواع الرقابة الإدارية
33	سادساً: أساليب الرقابة الإدارية
41	سابعاً: مجالات الرقابة الإدارية
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وكيفية تقييمه	
46	أولاً: الأداء الوظيفي
46	1- أهمية الأداء الوظيفي
46	2- أبعاد الأداء الوظيفي
47	3- مكونات الأداء الوظيفي
48	4- محددات الأداء الوظيفي
49	5- معايير الأداء الوظيفي
50	6- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
50	7- معوقات الأداء الوظيفي

51	ثانيا: تقييم الأداء الوظيفي
51	1- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
52	2- أهمية تقييم الأداء الوظيفي
53	3- أهداف تقييم الأداء الوظيفي
54	4- خصائص تقييم الأداء الوظيفي
54	5- طرق تقييم الأداء الوظيفي
57	6- أسس تقييم الأداء الوظيفي
58	7- مشاكل عملية تقييم الأداء الوظيفي
الفصل الرابع: المداخل النظرية المفسرة للرقابة والأداء الوظيفي	
61	أولا: النظرية الكلاسيكية
61	1- نظرية الإدارة العلمية
63	2- نظرية التكوين الإداري
65	ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية
66	1- نظرية العلاقات الإنسانية
67	2- نظرية الحاجات الإنسانية
69	ثالثا: النظريات الحديثة
69	1- نظرية الإدارة بالأهداف
70	2- نظرية Z ; J ; A
الفصل الخامس: مجالات الدراسة والإجراءات المنهجية	
74	أولا: مجالات الدراسة
74	1- المجال المكاني
80	2- المجال الزمني
81	3- المجال البشري
82	ثانيا: الإجراءات المنهجية
82	1- منهج الدراسة
82	2- أدوات جمع البيانات
85	3- أساليب التحليل
85	ثالثا: العينة وكيفية إختيارها
الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات	
92	أولا: تحليل بيانات الفرضية الأولى

103	ثانيا: تحليل بيانات الفرضية الثانية
	الفصل السابع: نتائج الدراسة
114	أولا: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
115	ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
117	ثالثا: مناقشة النتائج العامة
117	رابعا: القضايا التي أثارها الدراسة
119	الخاتمة
121	قائمة المراجع
	الملاحق
	الملخص



**قائمة الجداول
والأشكال**

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	جنس المبحوثين	91
02	سن المبحوثين	92
03	الحالة العائلية للمبحوثين	93
04	المستوى التعليمي للمبحوثين	94
05	الأقدمية في العمل للمبحوثين	95
06	الالتزام بمواقف العمل	99
07	تناسب العمل المكلف مع الوقت المحدد له	100
08	تلاءم طبيعة العمل مع قدرات العامل	101
09	الطريقة التي يبين بها المبحوث التزامه اتجاه المؤسسة	101
10	كيفية تلقي الأوامر	103
11	مدى تقيد المبحوثين بالتعليمات التي تأتي من قبل الرئيس	103
12	إتباع التعليمات يزيد من إتقان العمل	104
13	تأثير تلقي الأوامر على الاجتهاد في العمل	105
14	امتلاك المؤسسة لكتاب خاص يوضح قواعد العمل	106
15	مدى التزام المبحوثين بتطبيق قوانين المؤسسة	106
16	الطريقة المتبعة من طرف الإدارة في تطبيق قوانين المؤسسة	107
17	إن كانت الصرامة في تطبيق اللوائح التنظيمية تؤدي إلى التحكم في العمل	108
18	فعالية قوانين المؤسسة في تحسين نوعية العمل	109
19	قيام المشرف بزيارات أثناء العمل	110
20	متابعة الأعمال من قبل المشرفين يحقق القيام بالمهام في مدة وجيزة	110
21	متابعة الأداء يحسن من سير العمل	111
22	نمط الإشراف المتبع في المؤسسة	112
23	مدى تلقي الشرح الكافي من طرف المشرف إذا واجه المبحوث صعوبة في فهم مهام وظيفته	113
24	طريقة تعامل المشرف مع العمال	114

114	طريقة عمل المبحوثين في حالة غياب إرشادات المشرف	25
115	الغرض من تقديم المشرف لإرشادات بشأن العمل	26
116	الطريقة التي يفضلها المبحوثين في العمل	27
117	مدى تشجيع الرئيس للعمل كفريق واحد	28
118	التعاون مع الزملاء يدفع للعمل بشكل أفضل	29
118	الجهود الجماعية تزيد من الرغبة في العمل	30

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
29	مستويات معايير الأداء	01
31	نوعية الرقابة على المكونات المؤسسية	02
36	خريطة غانت	03
37	شبكة بيرت	04
71	هرم الحاجات لأبراهام ماسلو	05
74	نظرية Z اليابانية	06

مقدمة

لقد بات من الواضح أنه من المتطلبات الأساسية للمجتمعات المعاصرة ضرورة العمل على إحداث تنمية إدارية شاملة، وأن المؤسسة الناجحة هي تلك التي تعتمد على إدارة جيدة تمكنها من مواجهة المشاكل والصعوبات وذلك بالاعتماد على مجموعة من الوظائف والعمليات الإدارية التي لا يمكن الاستغناء عنها كالخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

فالرقابة الإدارية هي من أهم وظائف العملية الإدارية إذ تعد بمثابة حلقة وصل بين مختلف وظائف الإدارة وتبرز أهميتها على الأداء الوظيفي فيما تقدمه من تغذية راجعة التي يتم على أساسها تقييم أداء الأفراد في المنظمات باختلاف أنواعها وتعديل الانحرافات والكشف عن الأخطاء ومعوقات الانجاز التي تعرقل الوصول إلى الأهداف المنشودة.

لهذا فإنها تسعى دائما لتحقيق أفضل النتائج من خلال الاهتمام بمتابعة المستمرة لأفراد عملها فهي بمثابة فحص موضوعي منظم وهاذف يهتم بتقييم محايد حول أداء الأفراد من أجل الوصول إلى أداء جيد خال من الانحرافات.

ولتحقيق هذا المسعى حاولنا من خلال هذه الدراسة تشخيص العلاقة الموجودة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي، وضمن هذا الإطار قسمت الدراسة إلى شقين، شق نظري وآخر ميداني ويحتويان على مجموعة من الفصول موزعة على النحو التالي:

الجانب النظري: قسم إلى أربعة فصول

الفصل الأول: تناول موضوع الدراسة ومبررات اختيار الموضوع منها الذاتية والموضوعية وأهداف وأهمية الدراسة وإشكالية البحث والمفاهيم الأساسية ذات الصلة بالموضوع والدراسات السابقة وفرضيات الدراسة.

الفصل الثاني: تضمن متغير الرقابة الإدارية من خلال التطرق إلى بعض مؤشرات كالأهمية، الأهداف، خطوات، أنواع، خصائص، أساليب.....

الفصل الثالث: تناول متغير الأداء الوظيفي من خلال التطرق إلى بعض مؤشرات كمكونات الأداء، معايير الأداء، أبعاد الأداء، أهمية الأداء، العوامل المؤثرة على الأداء، تقييم الأداء الوظيفي وأهداف تقييم الأداء الوظيفي.

الفصل الرابع: تم التطرق فيه إلى نظريات المتغير للرقابة الإدارية والأداء الوظيفي المتمثلة في النظريات الكلاسيكية، النيوكلاسيكية، الحديثة.

أما الجانب الميداني فقد قسم إلى ثلاثة فصول وهي:

الفصل الخامس: يتعلق بالإجراءات المنهجية المتبعة حيث تم التطرق فيه إلى تحديد مجتمع الدراسة في حدوده المكانية، البشرية، الزمنية والمنهج المتبع وكذلك أدوات جمع البيانات وأساليب التحليل المتبعة والعينة المختارة في الدراسة.

الفصل السادس: تطرقنا من خلالها إلى تفرغ البيانات والمعطيات الإحصائية وتحليلها وتفسيرها حسب المحاور المندرجة في استمارة البحث للتأكد من صدق الفرضيات التي طرحت.

الفصل السابع: تناول مناقشة النتائج المتوصل إليها في ضوء الفرضيات الفرعية والعمامة وفي ضوء الدراسات السابقة، ومناقشة النتائج العمامة وأخيرا القضايا التي أثارها الدراسة.

وخلص البحث بعرض خاتمة تليها قائمة المراجع وملاحق التي تم الاستناد إليها أثناء الدراسة.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

أولاً: الأهمية وأسباب اختيار الموضوع

ثانياً: إشكالية الدراسة

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: فرضيات الدراسة

خامساً: مفاهيم الدراسة

سادساً: الدراسات السابقة

يعتبر موضوع الدراسة الركيزة الأساسية والإطار المرجعي العام للبحث العلمي، لكون هذا الفصل يعطي تصورا واضحا لما يريد الباحث الوصول إليه من خلال دراسته، لذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى أهم الأسباب التي أدت بنا إلى اختيار موضوع الدراسة وأهميتها وأهدافها بالإضافة إلى تحديد المفاهيم الأساسية التي ارتكزت عليها الدراسة، ثم عرضنا لمجموعة من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع دراستنا.

أولا: الأهمية وأسباب اختيار الموضوع

1- أهمية الموضوع: تكمن أهمية الدراسة الراهنة فيما يلي:

أ- الأهمية العلمية:

✓ إثراء المعرفة العلمية حول موضوع الدراسة.

✓ نتائج الدراسة يمكن للطلبة والباحثين والمؤسسات الاستفادة منها.

ب- الأهمية العملية:

✓ توضيح مدى فعالية الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي.

✓ إبراز مواطن الضعف والقصور في العملية الرقابية ومحاولة علاجها.

✓ إبراز دور الرقابة الإدارية في مجال الأعمال واعتبارها العملية التي يتوقف عليها نجاح أو

فشل المؤسسة.

2- أسباب اختيار الموضوع: تكمن أسباب اختيارنا لهذا الموضوع دون غيره من خلال المبررات

التالية:

أ- الأسباب الموضوعية:

➤ الأسباب العلمية:

✓ القيمة العلمية التي يحتويها الموضوع.

✓ تلائم موضوع الدراسة مع طبيعة التخصص.

✓ محاولة التعرف على أساليب الرقابة وكيفية سيرها داخل المؤسسة.

➤ الأسباب العملية:

- ✓ إمكانية اختبار الموضوع ميدانيا.
- ✓ الرفع من مستوى أداء العمال لا يكون إلا من خلال ممارسة العملية الرقابية.
- ✓ التعرف على طبيعة العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي.

ب- الأسباب الذاتية:

- ✓ الرغبة والميل الشخصي في دراسة موضوع الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي في المؤسسة من خلال التعمق في جوانبه المختلفة.
- ✓ محاولة معايشة الظاهرة ميدانيا.
- ✓ الرغبة في رفع مستوى كفاءتنا المنهجية وتدريبنا على التحكم في أدوات وأساليب البحث العلمي.
- ✓ توظيف رصيدنا المعرفي الذي اكتسبناه طيلة فترة الدراسة.

ثانيا: إشكالية الدراسة:

يشهد العالم تحولات وتغيرات عميقة والتي عادة ما تكون تأثيراتها واضحة على الأبنية الاجتماعية وما تتضمنه من مؤسسات اجتماعية.

إن النمو الاقتصادي السريع في ظل العولمة والتطور التكنولوجي الهائل الذي دفع بالدول النامية اعتماد أسلوب التنمية وتطوير اقتصادياتها ودخولها مرحلة التصنيع سعيا منها لتحقيق وبلوغ الهدف الأسمى وهو ضمان المستقبل الأفضل للأجيال القادمة.

إن تحقيق هذا المبتغى وعلى الرغم من أهمية الوسائل المادية ممثلة في تخفيض رؤوس الأموال والاستخدام التكنولوجي على نطاق واسع إلا أنه يتطلب ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري الذي يعتبر المحور الأساسي والعنصر الفعال بحيث لا يمكن تصور نجاح أي مؤسسة وتحقيقها لأهدافها إلا من خلال تهيئة الظروف الملائمة للعمل، والتي تشترط ضرورة تكوين وتدريب العمال بغرض تأهيلهم والرفع من قدراتهم وكفاءتهم للقيام بالوظائف المنوطة بهم بفعالية عالية وفق ما تقتضيه إستراتيجية المنظمة وخططها التنظيمية والهيكلية وفي هذا الإطار يمكن اعتبار التخطيط، التنسيق، التوجيه للإشراف والرقابة من أهم الوظائف التي تتركز عليها أي منظمة.

إن نجاعة مختلف الخطط والبرامج وتحقيق الأهداف المسطرة وضمان استمرارية المؤسسة وفعاليتها في مجال تخصصها في ظل المنافسة الاقتصادية يتطلب المتابعة الدائمة لمختلف أطوار ومراحل الإنتاج من خلال عملية الإشراف والرقابة المستمرة.

إن ممارسة الرقابة وإن كانت تخضع لأسس وقواعد علمية تسمح بالتأكد من حسن تنفيذ الخطط والبرامج وفق المبادئ والتعليمات التي تتماشى والسياسة الإستراتيجية للمنظمة، فإن لها كذلك القدرة على التدخل في التوجيه وإدخال بعض التعديلات عند الحاجة من حيث كونها وظيفة تعمل على إظهار النقص ونقاط الضعف وكشف أخطاء التنظيم إيجاد الحلول اللازمة.

وعليه فإن الرقابة لا تقتصر على مركز اتخاذ القرار في الهيكل التنظيمي فقط وإنما توجد على مختلف مستوياته وتختلف ممارستها من موقع لآخر باختلاف السلطات المخولة للمديرين والمشرفين عليها.

ومن معوقات الوظيفة الرقابية تلك السلوكات الناجمة عن سوء العلاقة الوظيفية بين المشرف والعامل والتي تملئها في غالب الأحيان شخصية المكلف بالمراقبة وسوء استخدامه للسلطة المخولة له ومن ثم سوء معاملته بما يوصي للعامل، وأن هذا الشخص ممثل الغدارة أو رب العمل الأمر الذي ينعكس على الوظيفة الرقابية وينجم عنه سوء فهم وتقدير، وبذلك تفقد هذه الأداة أهميتها الوظيفية في المنظمة بحيث تصبح في نظر العمال وسيلة من وسائل القهر والاستبداد في العمل وهذا المعتقد الشائع في الكثير من الأحيان والذي قد تؤدي إلى تدهور علاقات العمل الفردية والجماعية وينعكس ذلك على أداء العمل والذي تحول دون تحقيق المنظمة لأهدافها وذلك حسب الظروف والثقافة التنظيمية السائدة.

وبناء على ما تقدم يبدو أن ثمة إشكالية تنظيمية كبيرة تملئها ضرورة التوفيق بين التخطيط والتنفيذ والذي يتطلب ضرورة توفر الجو الملائم من خلال سياسة اجتماعية واضحة تراعي فيها حقوق العمال وتحدد واجباتهم سعياً لبلوغ أعلى درجات الفعالية وحسن أداء المهام المستندة نوعاً وكماً.

وعلى هذا الأساس تتحدد معالم الإشكالية الراهنة في التساؤل المنهجي:

✓ هل تساهم الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي تساؤلين فرعيين ويتمثلان في:

✓ هل يؤدي الالتزام بالقوانين إلى رفع مستوى الإنتاجية؟

✓ هل يؤدي الإشراف إلى تحقيق الانجاز؟

ثالثا: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف تتلخص فيما يلي:

- ✓ معرفة مدى التزام الموظفين بقوانين المؤسسة.
- ✓ معرفة كيف يساهم الإشراف في رفع مستوى الأداء.
- ✓ محاولة الربط بين الخلفية النظرية والعمل الميداني.

رابعا: فرضيات الدراسة

الفرضية هي إجابة مقترحة قد تكون حكما تقريريا أو تقييما يثبتته أو ينفيه واقع موضوع البحث ويمكن تعريفها حسب الخصائص الثلاثة التصريح، التنبؤ، ووسيلة للتحقيق الامبريقي¹.

انطلاقا من التساؤلات التي خلصت إليها إشكالية البحث وفي ضوء الأهداف التي تسعى الدراسة تحقيقها تم وضع فرضية عامة ومؤداها:

✓ تساهم الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال.

وللبرهنة على هذه الفرضية الأساسية صيغت فرضيتين فرعيتين والمتمثلتان في:

1- يؤدي الالتزام بالقوانين إلى رفع مستوى الإنتاجية.

ولمعالجة هذه الفرضية الفرعية علميا تم تحديد مجموعة من المؤشرات على النحو التالي:

- المواظبة والكفاءة في العمل.
- الامتثال للأوامر والتفاني في العمل.
- صرامة القوانين والجودة في العمل.

¹- مرسى أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للطباعة والنشر الجزائر، 2004، ص 151.

2- يؤدي الإشراف إلى تحقيق الانجاز.

ولقياس هذه الفرضية الراهنة تم تحديد المؤشرات الأساسية التالية:

- المتابعة وسرعة الأداء.
- التوجيه والعمل بفعالية.
- التنسيق والدافعية في العمل.

خامساً: مفاهيم الدراسة

يعتبر تحديد المفاهيم من المراحل الأساسية في الإطار التصوري للدراسة، ومن الضروري الالتزام به على مدار مراحل الدراسة، فهو بمثابة حلقة وصل بين البناء النظري والميداني.

ويقصد بالمفاهيم "تصور ذهني عام ومجرد لظاهرة أو أكثر وللعلاقات الموجودة بينهما"، فهو سيرورة تدريجية لتجسيد ما نريد ملاحظته في الواقع وبيدأ التحليل المفهومي أثناء شروع الباحث في استخراج المفاهيم من فرضيته أو من هدف بحثه، يستمر هذا التحليل أثناء تفكيك كل مفهوم لاستخراج الأبعاد أو الجوانب التي ستأخذ بعين الاعتبار، ثم يتم تشريح كل بعد وتحويله إلى مؤشرات أو ظواهر قابلة للملاحظة¹، وبالتالي يصبح بمثابة الإطار المرجعي الذي يستخدمه الباحث للتعامل مع المشكلة الخاصة بالبحث².

❖ المفاهيم الأساسية

1- تعريف الرقابة

لغة: وهي من الفعل رقب بمعنى رصد وانتظر، بمعنى أشرف على الشيء، والرقابة والمراقبة تعني التدقيق بالنظر³.

¹ - موريس أنجرس: مرجع سابق، ص 157، 158.

² - جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي، مفاهيمه-أدواته- طرقه الإحصائية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط4 2011، ص 72.

³ - يوسف شكري فرحات: معجم الطلاب (عربي عربي)، دار المكتبة العلمية للنشر والتوزيع، لبنان، ط2، 2001، ص 227.

اصطلاحاً: عرفها صلاح عبد القادر النعيمي: "هي العملية التي يتم من خلالها مراقبة نشاطات المنظمة لضمان انجازها وفق لما خطط مسبقاً وتصحيح أية انحرافات مهمة فيها".¹

عرفها محمود أحمد فياض: "مجموعة من النشاطات تشمل مراجعة ما تم عمله وقياس ما تم انجازه مع ما حددته الخطط من أهداف ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الانحرافات ومنع وقوعها".²

عرفها محمد رفيق الطيب: " هي عملية تسييرية تعنى بتقويم انجازات المنشأة، باستعمال معايير محددة سلفاً وباتخاذ القرارات التصحيحية بناء على نتيجة التقويم، وهي شديدة الارتباط بالتخطيط حيث تهيء التغذية العكسية اللازمة لتعديل الخطط من غير تأخير، وعلى ضوء النتائج المحققة".³

عرفها الدكتور حسن أحمد توفيق: " بأنها النشاط الذي تقوم به الإدارة لمتابعة تنفيذ السياسات الموضوعية وتقييمها، والعمل على إصلاح ما قد يعثرها من ضعف حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة".⁴

- ركزت هذه التعاريف على أن الرقابة هي متابعة الأعمال من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية. وبناء على ما سبق يتضح أن الرقابة هي عملية تمكن المشرفين من متابعة العمال لأدائهم ومدى تنفيذهم لها وفق الخطة الموضوعية والأهداف المحددة لها.

2- الإدارة

لغة: مشتقة من الفعل دار دورانا، أي تحرك وعاد إلى حيث كان أو إلى ما كان عليه، وقولهم أدار الشيء أحاط به، وأدار الشيء تعاطاه، وداور على الأمر عالجها، والإدارة هي الاسم والمصدر من أدار والمدير هو من يتولى النظر في الشيء وهو لاحقاً من يتولى إدارة جهة معينة من البلاد.⁵

اصطلاحاً: عرفها محمد رسلان الجبوسي: " الإدارة عبارة عن مجموعة من الأعمال والنشاطات والقواعد التي تهدف إلى الحصول على الغايات والأهداف المطلوبة والمخطط لها من خلال العمل والجهد

¹ - صلاح عبد القادر النعيمي: *الإدارة*، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص 156.

² - محمود أحمد فياض وعيسى يوسف قداة وآخرون: *مبادئ الإدارة (وظائف المدير)*، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن ط1، 2009، ص 182

³ - محمد رفيق الطيب: *مدخل للتسيير أساسيات، وظائف وتقنيات*، ديوان المطبوعات للنشر والتوزيع، ص 248.

⁴ - موسوعة عالم التجارة وإدارة الأعمال التأمين التخطيط التنظيم، 2004 - 2005، ص 225.

⁵ - عبد اللطيف قطيش: *الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق*، منشورات الجبلي، لبنان، 2013، ص 11.

الجماعي للقوى العاملة ضمن الوظائف الإدارية التي تضمنت تحقيق الأهداف والتي تلبى رغبة الإدارة في الإنتاجية الفعالة والاستمرارية.¹

- ركز هذا التعريف على أن الإدارة هي عملية تقوم على تكليف العمال بإنجاز الأعمال الموجهة لهم.

يعرفها زيد منير عبودي: " هي العنصر المسؤول عن تحقيق الأهداف والنتائج التي تسعى لبلوغها جميع المنظمات في المجتمع."

ويعرفها سيرتو: " هي عملية تحقيق أهداف التنظيم من خلال الأفراد والموارد الأخرى لهذا التنظيم."

ويعرفها ستونرو: " على أنها عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على جهود كل الأفراد وكذلك استخدام الموارد لتحقيق الأهداف التنظيمية."²

- ركزت هذه التعاريف على أن الإدارة هي عبارة عن تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة.

وبناء على ما سبق أن الإدارة هي العملية التي يقوم بتدبير شؤون المؤسسة واستغلال الموارد البشرية والمادية بشكل يمكنها من تحقيق الأهداف المرجوة.

3- الرقابة الإدارية

تعرف على أنها عملية قياس النتائج ومقارنتها بالخطط أو المعايير وتشخيص أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المرغوبة واتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما يكون ذلك ضروريا.³

- ركز هذا التعريف على مقارنة بين النتائج المتوصل إليها والنتائج المرغوبة.

ويعرف أستاذ الإدارة العامة الأمريكي الشهير "مارشال ديموك" الرقابة بأنها الطريقة أو الوسيلة التي يمكن للقيادة أو الرئاسة الإدارية أن تعرف وتحدد بها هل الأهداف قد تحققت على أكمل وجه وبكفاية وفي الوقت المناسب والمحدد لها.⁴

¹ - محمد رسلان الجبوسي وجميلة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2000، ص17

² - زيد منير عبوي: الإدارة بالأهداف، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص19.

³ - زاهد محمد ديري: الرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011، ص35.

⁴ - على محمد منصور: مبادئ الإدارة (أسس ومفاهيم)، مجموعة النيل الغربية، مصر، ط2، 2004، ص 240.

عرفها علي شريف ومحمد سعيد سلطان " بأنها ذلك النشاط الإداري الذي يسعى إلى التحقق من كفاءة استغلال موارد المنظمة وتحقيق أهدافها.¹

- ركز هذين التعريفين على أن الرقابة الإدارية عبارة عن مقياس يتم من خلاله معرفة ما إذا تحققت الأهداف أم لا.

في حين عرفها هنري فايول " بأنها التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفقاً للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف أو الأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرارها، وهي تنفذ في كافة المجالات والأشياء والناس والتصرفات"

- ركز هذا المفهوم على أن الرقابة الإدارية هي عملية تقوم على كشف مكامن الضعف من أجل علاجها.

عرفها **Richad Daft** " بأنها عنصر هام من عناصر العملية الإدارية تتضمن مجموعة العمليات والأساليب التي بمقتضاها يتم التأكد من أن الأداء يجري على النحو الذي حددته الأهداف الموضوعية وهي بهذا المعنى تتضمن عمليات تنسيق الأداء وتعقب حدوثه لأن الغاية منها توجيه الأداء لتحقيق ما هو مرسوم له بالإرشاد والتحفيز والترغيب، واستخدام السلطة والنفوذ إذا لزم الأمر.²

- ركز هذا المفهوم على أن الرقابة الإدارية هي عملية تكون قبل وبعد الأداء للتحقق من أنه يسير وفق ما هو مطلوب.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الرقابة الإدارية إجرائياً بأنها وظيفة من وظائف العملية الإدارية تعمل على قياس الأداء وتصحيح الأخطاء والانحرافات ومتابعة ما إذا كان كل شيء يسير وفق الخطط الموضوعية والأهداف المنشودة للمنظمة.

4- الأداء

¹ - صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006 ص 86.

² - كامل بربر: الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، لبنان، ط1، 2006، ص323.

لغة: أدى، يؤدي، تأدية الشيء، قام به وأدى الأمانة إلى أهلها أوصلها وأدى الصلاة أقامها لوقتها تأدية الأمر أنجز وأدى له الأمر تيسر وتهيء.¹

- صدر أدى ويقال أدى للشيء أو صله والاسم الأداء: أدى الأمانة، أدى الشيء قام به.²

اصطلاحاً: يعرفه كيرا كيم " الأداء هو تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة."

- ركز هذا التعريف على أن الأداء هو عبارة عن الأعمال المنجزة من طرف العمال.

عرف من وجهة نظر الإدارة كذلك من خلال معجم مصطلحات الإدارية 2007 بأنه "عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في انجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم."³

ركز هذا التعريف على أن الأداء هو عبارة عن مجموعة من السلوكيات والتصرفات التي تصدر عن العمال داخل بيئة العمل.

ويعرفه وصفي الكساسبة "هو النتيجة النهائية لنشاط منظمة ما، لذلك فهو يعبر عن قدرة المنظمة على استخدام مواردها المالية والبشرية والتكنولوجية والمعرفية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بطريقة كفؤة وفاعلة."⁴

عرفه عبد الستار العلي " بأنه انجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية."⁵

كما يعرفه علي السلمي "بأنه ذلك النمط من السلوك الذي يبديه العنصر البشري في مجال العمل."⁶

¹- عيسى مومني: القاموس المدرسي الممتاز عربي عربي، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، ط2، 2000، ص 12.

²- ابن منظور : لسان العرب، دار صادر، لبنان، المجلد 14، ص26.

³- إبراهيم محمد محاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2013 ص 106-104.

⁴- وصفي الكساسبة: تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن، ط1، 2011، ص 27.

⁵- عبد الستار العلي وعامر قنديلجي وآخرون: المدخل إلى إدارة المعرفة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006 ص 327.

⁶- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، مصر، 1997، ص 97.

- ركز هذا المفهوم على أن الأداء هو ممارسة الوظائف الموكلة للعمال بكفاءة.

من خلال ما سبق يتضح أن الأداء هو عبارة عن جملة من السلوكيات والمجهودات التي يبذلها العمال داخل بيئة العمل وعن طريقه يتم قياس قدرات العمال في مدى تحقيقهم لأهداف المنظمة.

5- الوظيفة

لغة: "من الفعل وظف، يوظف، توظيفا على غيره عملا ما: قدره عليه والوظيفة ما يقدر من عمل أو غيره في زمن معين والعمل في المصالح الإدارية (جمع) وظائف".¹

اصطلاحا: عرفها طارق شريف يونس "بأنها مجموعة من المهام المتجانسة يؤدي تحقيقها إلى تحقيق أغراض باقية وثابتة بالنسبة للمنظمة".²

- يركز هذا المفهوم على أن الوظيفة مجموعة مهام تسعى لتحقيق هدف المنظمة.

كما عرفها زيد منير عبوي "بأنها نمط أو تسلسل أدوار العمل لفرد ما".³

- يركز هذا المفهوم على الطريقة التي يسير وفقا عمل الفرد.

ويعرفها مصطفى محمد أبو بكر "بأنها عبارة عن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي يكلف بها شخص معين يمنح له قدر من السلطات التي تمنه من القيام بتلك الواجبات والمسؤوليات".⁴

- يركز هذا المفهوم على أن الوظيفة مجموعة من الواجبات والمسؤوليات والسلطات الممنوحة للفرد داخل مكان عمله

وبناء على ما سبق فإن الوظيفة هي ذلك العمل الذي يقوم به العامل داخل بيئة عمله من أجل تحقيق رغباته من جهة وأهداف المنظمة من جهة أخرى.

6- الأداء الوظيفي

¹- عيسى مومني، مرجع سابق، ص 589-590.

²- طارق شريف يونس: معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية والانترنت، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1 2005، ص65.

³- زيد منير عبوي: إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007، ص61.

⁴- مصطفى محمد أبو بكر: الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعة، مصر، 2008، ص 53.

- يعرفه بدوي مصطفى "على انه نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين".¹
- يركز هذا التعريف على أن الأداء الوظيفي هو مستوى الانجاز الذي يحققه الفرد العامل في عمله
- عرفه طاهر محسن منصور الغالبي "بأنه النتائج المحققة كنتيجة تفاعل العوامل الإنتاجية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها".²
- يركز هذا التعريف على عملية التفاعل عوامل الإنتاج والتأثيرات الخارجية ومدى استغلالها من طرف المنظمة.
- كما عرفه أحمد صقر عاشور "هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله".³
- ركز هذا المفهوم على الجهد المبذول من طرف العامل أثناء أداء عمله.
- وعرفه بدوي "بأنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب".⁴
- ركز هذا المفهوم على مدى قدرة العامل بتحمل المسؤولية.
- ويعرفه شبل بدران الخريب "بأنه السلوك الذي يؤديه الفرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة بهدف تحقيق هدف أو أهداف محددة ويتضح هذا السلوك في أعمال وتصرفات الأفراد وبعض حركاتهم المقصودة".⁵
- يركز هذا المفهوم على الطريقة التي يعتمدها العمال في تحقيقهم لأهداف المنظمة.

¹- كمال بريد: الإدارة عملية ونظام ، المؤسسة الجامعية للدراسات، لبنان، ط1، 1996، ص47.

²- طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر الأردن، ط1، 2007، ص 478.

³- أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005، ص25.

⁴- صالح بن نوار: مرجع سابق، ص 91.

⁵- صالح بن نوار: مرجع سابق، ص 91.

وبالاستناد إلى التعاريف السابقة يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو الجهد الذي يقوم به العامل أثناء القيام بوظيفته سواء كان فكرياً أو عضلياً ويسعى من ورائه الوصول إلى مستوى معين من حيث جودة العمل وكميته وفعاليتها وهو تعريفنا الإجرائي لذات المفهوم.

❖ مفاهيم ذات الصلة

(أ) **الإشراف:** ويقصد به ملاحظة جهود العاملين بغية توجيهها الوجهة السليمة، وذلك عن طريق إصدار الأوامر والتعليمات أو الإرشادات.¹

كما يعرف بأنه "علاقة بين المشرف وقادة فنيين، يقوم المشرف نتيجة لما يمتاز به من معرفة وفهم لذاته وللناس وللموقف الاجتماعي ولوظيفة المنظمة، بمساعدة القادة ليؤدوا وظائفهم وليعاونوا على تحقيق أهداف المنظمة.

كما يعرف بأنه فن وعملية إقامة علاقات مهنية سليمة بين مهنيين أكثر خبرة وشخص أقل خبرة بقصد مساعدته على أداء عمله بكفاءة أفضل.²

(ب) **التوجيه:** يعرفه بشير العلق "بأنه الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تتطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم عن كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التنسيق بين مجهوداتهم وتنمية التعاون بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك".³

يعرفه أنس عبد الباسط عباس "هو إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال بغية تحقيق أهداف المنظمة".⁴

يعرفه محمد الصيرفي "بأنه الوظيفة الإدارية الخاصة بعمليات إصدار التعليمات والأوامر للأفراد بشأن العمليات التفصيلية للوصول إلى أهداف المنظمة".⁵

¹ - سعيد السيد علي: العملية الإدارية - التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق والاتصالات، الرقابة، دار الكتاب الحديثة، مصر 2007، ص 72.

² - يوسف عنصر: الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر، مخر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006 ص 17.

³ - بشير العلق: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص 277.

⁴ - أنس عبد الباسط عباس: إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011، ص 160.

⁵ - محمد الصيرفي: تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد، مؤسسة دروس الدولية، مصر، 2009، ص 98.

ج) **الفعالية**: عرفها كاست **kast** و روزنزويج **Rosenzweig** ونيجاندي **Negandhi** بأنها "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات، وزيادة حصتها في السوق، وتحقيق رضا العملاء والعاملين بها وتنمية الموارد البشرية، بالإضافة إلى تحقيق النمو والربحية".
وعرفها ماهوني **Mahony** وستيرز **Steers** بأنها "الإنتاجية المرتفعة، والمرونة، وقدرة المنظمة على التكيف مع البيئة، بالإضافة إلى القدرة على الاستقرار والابتكار".¹
وعرف برناد الفعالية " على أنها الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها "، كما أشار **Alvar** إلى "أن الفعالية تعني قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر على الأهداف التي تحققها".²

د) **الإنتاجية**: يعرفها نبيل محمد مرسي " هي درجة الكفاءة في استخدام الموارد (المدخلات) لإنتاج قدر معين من الإنتاج (المخرجات)، وتحسب الإنتاجية باستخدام المعادلة التالية:³

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \text{الإنتاجية}$$

يعرفها أحمد يوسف دودين "بأنها تشير إلى تعزيز عملية الإنتاج يعني الوصول إلى نتيجة أو مقارنة جيدة بين المدخلات والمخرجات، ذلك أن تخفيض المدخلات في حين أن المخرجات ثابتة، يعني تحسين في الإنتاجية كما أن زيادة المخرجات في حين إبقاء المدخلات ثابتة يؤدي إلى زيادة المدخلات يعني زيادة في الإنتاجية".⁴

هـ) **الكفاءة**: يعرفها أسامة خيري "هي تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف، وأن تكون كفؤ بمعنى أن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى إليه".⁵

كما عرفها صالح بن نوار "هي البعد الاقتصادي في طريقة تحديد الأهداف والى نسبة المخرجات للمدخلات، إذ يتوجب على التنظيم تحقيق الأهداف المحددة بالموارد الموجودة".⁶

¹ - عبد السلام أبو قحف: اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، مصر، 1993، ص 93.

² - أسامة خيري: التميز التنظيمي، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2014، ص 193.

³ - نبيل محمد مرسي: المهارات والوظائف الإدارية (كيف تنمي مهاراتك الإدارية؟)، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006، ص 368، 369.

⁴ - أحمد يوسف دودين: إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 20 ص 131.

⁵ - أسامة خيري: القيادة الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 223.

⁶ - صالح بن نوار: مرجع سابق، ص 197.

كما عرفها أسامة خيرى أيضا بأنها "النظام القادر على تخفيض تكاليف الموارد اللازمة لإنجاز الأهداف المحددة والمرغوبة دون التضحية بمخرجات النظام".¹

سادسا: الدراسات السابقة

تعرف الدراسات السابقة بأنها الدراسات التي تحترم القواعد المنهجية في البحث العلمي إذ تعد إرثا نظريا مهما لبنائه، كونها تمكن الباحث من تكوين تصور شامل حول ظاهرة معينة، كما أنها تعتبر من أهم خطوات البحث العلمي لأنها تزود الباحث بخلفية من المعلومات والمفاهيم التي تحتاجها، لوضع بحثه في إطاره الصحيح وفي موقعه المناسب بالنسبة للبحوث الأخرى وبيان ما سيضيفه للتراث العلمي.²

وضمن نفس السياق سنحاول عرض بعض الدراسات السابقة المشابهة لموضوعنا.

1- الدراسات الأجنبية

أ- دراسة فريدريك تايلور: لقد لفت نظر تايلور أثناء عمله في شركة ميدفيل Midval في فلاديفيا في الولايات المتحدة الأمريكية وهي إحدى مصانع الحديد والصلب و بعض المشكلات التي واجهت الإدارة³ والمتمثلة في أن الإدارة لم يكن لديها فكرة واضحة عن كيفية توجيه العمل كما لم يكن هناك أي معايير لأداء العمل وأن قرارات الإدارة تعتمد على أسلوب المحاولة والخطأ، ولم تكن هناك دراسة لطرق العمل وأدواته وأن العمال يكلفون اعتباطا بأداء أعمال لا قدرة لهم عليها ولا رغبة فيها مما أدى إلى النزاع بين الإدارة والعمال وتناقص سرعة العاملين في أداء عملهم.⁴

ولمعالجة هذه التغيرات قام تايلور بالعديد من الدراسات استهدفت تحسين العلاقة بين الإدارة والعمال، وتوفير الوسائل لإدارة العمال، واكتشاف أفضل الطرق الممكنة لزيادة الإنتاج.

وتوصل إلى القول بأن كل عمل يمكن أن يؤدي بطريقة مختلفة ولكن بدراسة هذا العمل وتحليله يمكن أن نتوصل إلى طريقة واحدة مثلى One Best Way .

¹ - أسامة خيرى: التميز التنظيمي، مرجع سابق، ص 186.

² - فوزي غرابية: نعيم دهمش وآخرون: أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، ط7، 2015، ص 28.

³ - حسين عبد الحميد أحمد رشوان: الإدارة والمجتمع، دراسة في علم الاجتماع الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2006 ص 124.

⁴ - لو كيا الهاشمي: نظريات المنظمة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، قسنطينة، ص 38.

ولاحظ تايلور كذلك أن العمال يتظاهرون بالعمل في حين أن العمل المنتج لا يستغرق إلا جزءا بسيطا من وقت العامل، وحين تحدث مع زملاءه المديرين عن هذه الظاهرة اكتشف جهلهم بها. وقرر تايلور أن هذه الظاهرة تحتاج إلى دراسة كل عمل على حدى، وتحديد أفضل الطرق كفاءة لأدائه، ثم تحديد نظام لدفع الأجور بالقطعة وكانت النتائج التي تحصل عليها تايلور مشجعة فقرر ترك عمله في شركة ميدفيل للصلب والعمل كمستشار مستقل بها.

وتركزت أبحاثه على الشركتين هما سيموندرز وبيت لحم، وقامت نظريته على أساس الاختيار العلمي للعامل ودراسة الزمن والحركة بهدف الوصول إلى كيفية أقصى إنتاجية بأقل قدر من الحركات وفي أقصر فترة من الزمن، ففي الشركة الأولى طبق نظاما جديدا لفترات الراحة ونظاما جديدا للأجور على أساس كمية الإنتاج بدلا من النظام الزمني الذي كان معمولا به وقد نجم عن هذه المستجدات زيادة كبيرة في الإنتاج وارتفاعا ملحوظا في مستويات أداء العاملين. وفي شركة بيت لحم طبق تايلور أفكاره على عمليتي تفريغ وتحميل عربات السكك الحديدية وكانت النتائج مشجعة.¹

من خلال هذه الدراسات التي أجراها تايلور يمكن القول بأنها أسهمت في وضع تصور للتنظيم يهدف إلى تحسين تسيير الإنتاج وزيادة الإنتاجية، والرفع من مستوى أداء العمال من خلال الدراسة العلمية للعمل داخل التنظيم بطريقة ملموسة.² أفادتنا دراسة فريدريك تايلور في كونها درست كيفية الرفع من مستوى أداء العاملين بطريقة علمية، إذ أنه أعطى للأداء أهمية كبيرة من خلال دراسته للحركة والزمن، وذلك للتقليل من الحركات الزائدة وبالتالي زيادة الإنتاجية بأقل وقت وأقل تكلفة. دراسته تتشابه مع دراستنا في المتغير التابع.

ب-دراسة الثون مايو: أشرف الثون مايو على الدراسات التي أجريت بمصانع هاوثورن التابعة لشركة ويسترن الكثرليك، الموجودة في شيكاغو في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة بين (1927 - 1932) وتدور هذه التجربة حول دراسة العوامل المؤثرة على الإنتاج.³

¹- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: مرجع سابق، ص 124، 125.

²- سبساوي فضيلة: محاضرات في مقياس التنظيم الحديث للمؤسسة لطلبة السنة أولى ماستر علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جبل، 2013-2014، ص 29.

³- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: مرجع سابق، ص 141.

حيث لفت انتباهه حالة الشركة من خلال التذمر الذي كان يسود عمالها البالغ عددهم ثلاثون ألفاً رغم أنها كانت تعد من أكثر الشركات تقدماً من حيث الظروف المادية، بما في ذلك الحوافز المادية للعاملين وتعويضهم عند المرض وترتيب العديد من البرامج الترفيهية لهم ومن هنا كانت الغرابة في تدميرهم.

ومن أهم جوانب دراسات هاوثرن دراسة العلاقة بين الإضاءة والإنتاج وبوجه خاص حاول معرفة هل يتحسن الإنتاج بتحسين مستويات الإضاءة حيث قام بتقسيم العمال إلى مجموعتين مجموعة حسنت لها ظروف الإضاءة سميت بالمجموعة التجريبية، ومجموعة أقيت ظروف الإضاءة فيها على حالها ولكن لدهشة المشرفين على الدراسة تبين أن الإنتاجية في المجموعتين تحسنت بنفس القدر وهذا ما دفعهم إلى أن هناك أسباب وعوامل أخرى تؤثر على الإنتاج واتضح أن هذه الأسباب هي زيادة دافعية العمال نحو تحسين الإنتاج كما وكيفاً، وذلك من خلال العلاقة الإنسانية الطيبة بين العمال والمشرفين.¹

من أهم النتائج التي توصل إليها الثون مايو هي:

- ✓ لا يتحدد حجم العمل الذي يؤديه الفرد وبالتالي مستوى كفاءته بطاقته الفيزيولوجية فحسب، وإنما تحدده أيضاً خلفيته الاجتماعية وإرادة الجماعة.
- ✓ تلعب المكافآت والحوافز غير المادية دورها الرئيسي في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا.
- ✓ يواجه العمال سياسات الإدارة كأعضاء في جماعة.
- ✓ ضرورة التركيز على تدريب الرؤساء والمشرفين على أساس المعاملة الإنسانية للعامل بدل الأسلوب التسلطي.²

ركزت دراسة الثون مايو على العلاقات الإنسانية داخل مكان العمل ومدى مساهمتها في الرفع من أداء العمال، أي أنها أعطت أهمية للعامل باعتباره كائن اجتماعي بطبعه يؤثر ويتأثر بالعاملين معه داخل مكان العمل.

2- الدراسات العربية

أ- دراسة عبد الله عبد الرحمان النميان:

¹ - محمد شحاتة ربيع: علم النفس الصناعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص 175، 176.

² - محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص 82.

- **موضوع الدراسة:** عنوان هذه الدراسة الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، فهي دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل بالسعودية، وهي دراسة أكاديمية من أجل نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية 2003.
- **الإجراءات المنهجية:** لقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، والمسح عن طريق العينة لمجتمع البحث واعتمد في جمعه للبيانات على الاستمارة.
- **النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**
 - ✓ وجود رقابة إدارية بشكل دائم على الأقسام التابعة لشرطة المنطقة وأن الأداء يتمتع بمستوى رفيع والرقابة الإدارية ذات فعالية.
 - ✓ تمارس الرقابة الإدارية من خلال الزيارات المفاجئة واللقاءات الدورية والاتصالات السرية وتمارس من خلال مراجعة السجلات ولجان التحقيق وملفات الموظفين والتقارير المرفوعة منهم.
 - ✓ وجود مشكلات وعقبات تواجه الرقابة الإدارية من خلال المحاباة والعلاقات الشخصية التي تحول دون المسائلة والمحاسبة وضعف الرقابة الذاتية.¹
- أفادتنا دراسة عبد الله عبد الرحمان النميان في كونها تتطابق وتتشابه من دراستنا الحالية حيث أنها ربطت الرقابة الإدارية كمتغير مستقل بمتغير تابع وهو الأداء الوظيفي وهي لا تختلف عن دراستنا لأنها تعالج نفس الموضوع.
- ويمكن الاستفادة منها في إعطاء خلفية عن موضوعنا، وتساعدنا في إعداد ضبط الإشكالية وبناء أسئلة الاستمارة.

ب-دراسة أحمد بن صالح بن هليل الحربي:

- **موضوع الدراسة:** عنوان هذه الدراسة "الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء"، فهي دراسة تطبيقية على المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي، ومذكرة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في قسم العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 2003.

¹ عبد الله عبد الرحمان النميان: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل بالسعودية، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، السعودية، 2003.

- **الإجراءات المنهجية:** لقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، واقتصرت الدراسة على الدراسة على العاملين في المراقبة والتفتيش في أعمال الجمارك، أما فيما يتعلق بجمع البيانات فقد استخدم الاستبانة.

- **النتائج التي توصلت إليها الدراسة:** توصلت إلى جملة من النتائج أهمها:

- تدني متابعة الأداء بجمرك مطار خالد الدولي للكشف المستمر عن سير العمل للتأكد من أنه يسير وفقا للخطة الموضوعية.
- عدم فعالية غالبية الأساليب والأدوات الرقابية بجمرك مطار الملك خالد الدولي في رفع مستوى أداء المراقبين الجمركيين ولا تركز على تطوير الأداء.
- أن تنمية وعي المديرين والعاملين بأهداف الرقابة الإدارية وأهميتها وأساليبها يمثل أحد متطلبات الرقابة الإدارية الفعالة.¹

وبالرغم من هذا الاختلافات الموجودة بينها وبين دراستنا إلا أنها تشابهت من حيث متغيري الدراسة.

يمكن الاستفادة من هذه الدراسة في بناء الاستمارة والاستفادة من نتائجها في التحليل.

3- الدراسات الجزائرية

أ- دراسة بوسلفط أمال:

- **موضوع الدراسة:** عنوان هذه الدراسة هو "الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال" فهي دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي ولاية جيجل وهي دراسة أكاديمية من أجل نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، بجامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016.

¹- أحمد بن صالح بن هليل الحربي: الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، دراسة تطبيقية على المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية، الرياض، 2003.

- الإجراءات المنهجية: لقد اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي، أما عينة الدراسة فاعتمدت على العينة العشوائية الطبقية أما في جمعها للبيانات اعتمدت على أدوات وهي الملاحظة المقابلة، الاستمارة.

- النتائج التي توصلت إليها الدراسة: توصلت دراسة بوسفت أمال إلى:

- التطبيق الصارم للقوانين يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموارد البشرية لأن الصرامة هي من الأساليب الرقابية التي تزيد من الانضباط والالتزام.
- الأساليب الرقابية المطبقة تحقق جودة أداء الموارد البشرية.
- مطابقة الأداء مع الخطط يكشف عن الأخطاء بمختلف درجاتها مما يفرض على العمال التقيد بالنظام الداخلي تفاديا للوقوع فيه.¹

ب-دراسة السعيد بلوم:

- موضوع الدراسة: عنوان هذه الدراسة "أساليب الرقابة الإدارية ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية"، هي دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007.
- الإجراءات المنهجية: لقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي واعتمد على العينة العشوائية الطبقية وباختيار تناسبي يمثل 15% ولجمع وتحليل البيانات استخدم الملاحظة، المقابلة الاستمارة.

- النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ضعف العملية الرقابية في المؤسسة من ناحية الموارد البشرية ومن الناحية المالية أثر على المردود الإنتاجي داخل المؤسسة.
- وجود ضعف ونقص وقصور بالنظام الرقابي للمؤسسة.
- ضعف الإطار القانوني للنظام الرقابي لأنه قديم ولا يتماشى مع طبيعة الوظائف مما أثر على العملية الإنتاجية.

¹- بوسفت أمال: الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال، دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بولاية جيجل مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، بسكرة، 2015-2016.

- هناك تمييز أثناء تطبيق النظام الرقابي في المؤسسة من قبل الأشخاص القائمين عليه مما أدى إلى تدني المردودية والأداء لدى العمال.¹

4- مواطن الاستفادة من الدراسات السابقة

لقد أفادتنا الدراسات السابقة التي تناولناها في موضوع دراستنا في:

- إثراء معارفنا النظرية حول الموضوع وتكوين نظرة منهجية من حيث المناهج والأدوات المعتمدة، وبذلك فقد كانت مرجعية في بناء فصول ومراحل بحثنا هذا وموجه أساسي في التعامل الميداني مع الموضوع.

لقد تناول هذا الفصل إشكالية الدراسة وفرضياتها ومبررات اختيار الموضوع الذاتية والموضوعية وأهداف وأهمية الدراسة العلمية والعملية، كما تم عرض أهم مفاهيم الدراسة والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع التي استفدنا منها نظريا في تحديد معالم الدراسة وفصولها، وميدانيا مساعدتنا على بناء أداة الدراسة وإتباع المنهج الملائم لطبيعة الدراسة.

¹ - السعيد بلوم: أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسنطينة، 2007.

الفصل الثاني: الرقابة الإدارية

أولاً: أهمية الرقابة الإدارية

ثانياً: أهداف الرقابة الإدارية

ثالثاً: خصائص الرقابة الإدارية

رابعاً: خطوات الرقابة الإدارية

خامساً: أنواع الرقابة الإدارية

سادساً: أساليب الرقابة الإدارية

سابعاً: مجالات الرقابة الإدارية

تعتبر الرقابة الإدارية الوظيفة الرابعة من الوظائف الإدارية الرئيسية، وهي تقع في نهاية مراحل النشاط الإداري وتتطوي على قياس نتائج أعمال المرؤوسين لمعرفة أماكن الانحرافات وتصحيحها بغرض التقويم والتأكد من أن الخطط الموضوعة قد نفذت والأهداف قد تحققت.

والرقابة تخدم كافة منظمات الأعمال العامة والخاصة على السواء وذلك من خلال تطبيق المفاهيم والأسس المعرفية للرقابة في الممارسات العملية.

لهذا فلقد حاولنا في هذا الفصل تغطية موضوع الرقابة الإدارية من خلال إبراز أهميتها وأهدافها والخطوات التي تسير عليها العملية الرقابية وأهم الأساليب التي تستخدمها.

أولاً: أهمية الرقابة الإدارية

تعتبر الرقابة الإدارية ذات أهمية بالغة في مختلف المجالات الإدارية ويمكن إبراز هذه الأهمية من خلال ما يلي:¹

أ) من الناحية النظرية

- * ترشيد علمي للقرارات التي يتخذها المسؤولين في دور العمل الكاملة والتي تبدأ بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والتنفيذ والمتابعة والتقييم.
- * تعتبر أحد العناصر الرئيسية الهامة للعملية الإدارية.
- * تلعب دوراً هاماً وأساسياً في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة.
- * تحديد كفاءة الإدارة في تحقيق الأهداف والنتائج المنشودة.

ب) من الناحية العملية

- * إن اتساع نشاط الإدارة العامة وزيادة حجمها وتعقد أعمالها وازدياد عدد موظفيها، كل ذلك يستدعي مراقبة هذه النشاطات والأعمال للتأكد من أنها تسير وفقاً للخطط الموضوعة لها.
- * التأكد من حسن استخدام الموارد المحدد للأموال ولوازم وأجهزة ضرورية وموارد بشرية والتصرف وفقاً للخطة المقررة في الحدود المرسومة لها

¹ - محمد عيسى الفاعوري: الإدارة بالرقابة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص 19، 21.

- * تحقيق الوفرة المادي في تكلفة التنفيذ والحد من الإسراف الذي لا مبرر له فالإمكانات تخصص لأغراض الأداء.
- * تعمل على رفع مستوى فعالية وكفاءة الأنشطة الفنية وغيرها في قطاع الخدمات والإنتاج على جميع مستويات المنظمة.
- * الكشف عن ميزات وتفوق وإبداع أفراد المنظمة كي يتسنى للإدارة مكافأة الأفراد الذين يعملون بإخلاص وإنتاجية.
- * تعمل على ضمان القرارات السلمية على مختلف مستويات المسؤولين والتأكد من أنها محل احترام الجميع.

ثانياً: أهداف الرقابة الإدارية

إن أهداف هذه الوظيفة الإستراتيجية والخطيرة والتي تضع المؤسسات أحياناً في خانة الإفلاس والضياع إذا لم تمارس في اتجاهها وأسلوبها الصحيحين، فإن هذه الأهداف تتجاوز عملية كشف الأخطاء والانحرافات، إلى عملية الإصلاح الإداري لما تتضمنه هذه العملية من إعداد ومتابعة وتقويم إلى تنمية روح الإبداع والابتكار عن طريق كشف وتحديد الجهود الخلاقة التي تستحق الثناء والتشجيع، وهي أيضاً تلامس معاني الثواب والعقاب في مغزاه الإيجابي التصحيحي والتطوري للوظائف والأعمال والسلوك البشري فردياً وجماعياً، عاماً وخاصاً.

ومن أهم الأهداف المركزية لوظيفة الرقابة الإدارية ما يلي:¹

- **الهدف الإصلاحية:** ويقوم على دعامتين: تشخيص الداء أو المرض أو الانحراف (الخطأ) الإداري ووصف الدواء الناجح أو العلاج الأنسب أو الحل الأفضل مادياً، بشرياً، وزمنياً للأخطاء والانحرافات وتصحيحها.
- **الهدف التشجيعية:** ويتمثل بالتحفيز إذ تسعى الرقابة نحو ترسيخ مبدأ الرعاية الكاملة والمتساوية لحقوق ومزايا العاملين وضمان مكافئة وإثابة السلوكيات والجهود الملتزمة والمبدعة، كما هي كفيلة بمعاينة المقصرين في واجباتهم.

¹ - موسى خليل: الإدارة المعاصرة المبادئ- الوظائف- الممارسة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، ط2 2011، ص 184، 185.

➤ **الهدف العقابي:** يمثل الوجه أو الطابع الجزائي من المعالجة على ما ارتكب من أخطاء عبر تحديد المسؤولية وجوانب الخلل الحاصل بهدف عدم التكرار ووقف الضياع وهدر الوقت والجهد، ولكن مع ضمان عدم التعسف والظلم، لأن من شأن ذلك تضييع الهدف الايجابي للرقابة.

ثالثا: خصائص الرقابة الإدارية

توجد مجموعة من الخصائص التي يجب أن يعتمد عليها النظام الرقابي الجيد وتطبيقه في المؤسسات وهذه الخصائص هي:

➤ **الملائمة:** يجب ملائمة نظام الرقابة لطبيعة نوع المؤسسة وحجم نشاطها الفعلي، فالمؤسسات الصغيرة تحتاج إلى أجهزة بسيطة وبالطبع كلما زاد حجم المؤسسة تعقيدا تحتاج إلى أساليب ووسائل رقابية متعددة نظرا لتنوع الأقسام الداخلية ونوعية النشاط الفعلي.

➤ **الاجابية:** يجب أن يوجد نظام الرقابة بصورة ايجابية، ويهدف لاكتشاف الأخطاء الإدارية والتنظيمية والانحرافات المالية والأخلاقية، التي تواجه المؤسسة ولذا يجب أن تكون أجهزة الرقابة ضمن نظم التغذية المرتدة أو العكسية، التي من شأنها تعزيز أهداف المؤسسة، وأيضا أهداف عملية المراقبة ذاتها.

➤ **مناسبة التكلفة الاقتصادية:** تحتاج عملية المراقبة كجزء من العملة الإدارية والتنظيمية بالمؤسسة إلى تكلفة اقتصادية وبشرية ومادية عموما. ولذا يجب أن يتم تخطيط وضع إمكانات تتسم الرقابة التحكم في المؤسسات على ضوء حجم النشاط الفعلي، وحسب حجم الإنتاج وتكاليفه، حتى لا تكون الرقابة عبئ مالي على المؤسسة وأسعار خدماتها ونشاطها مما يؤثر على المنافسة والنشاط العام.

➤ **الوضوح:** يجب أن تكون الوسائل الرقابية واضحة وصريحة ومميزة لدى جميع العاملين وذلك من اجل تحقيق أهدافها في المؤسسة، كما يجب أن يكون لدى المؤسسة فريق عمل متدرب على استخدام الأجهزة والمقاييس الرقابية والتي تزود بكم كبير من المعلومات والبيانات.¹

➤ **المرونة:** حتى يكون النظام الرقابي ناجحا يجب أن تتوافر فيه المرونة على التكيف مع المتغيرات المستجدة على التنظيم كتغير الخطط والأهداف، فإذا استجدت ظروف أملت التغييرات في الأهداف فلا بد أن ينعكس ذلك في تغيير معايير الأداء التي تتم الرقابة على أساسها.

¹ - جابر عوض سيد وأبو الحسن عبد الموجود: المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجماعي الحديث مصر، 2004، ص 206.

- **التوقيت المناسب:** إن الرقابة الجيدة ليست رقابة لاحقة، بل سابقة لوقوع الأخطاء لذا فإن التنبؤ هو أساس الرقابة السليمة رغم ما يرافق ذلك عادة من أخطاء، لذا يجب مراعاة الوقت وأهميته من قبل معدي تقارير الرقابة، بحيث تصل هذه التقارير في الوقت المناسب وليس في وقت متأخر يصعب معه التصرف وتصحيح الأخطاء.¹
- **الفاعلية:** لكل عملية إدارية وظائف محددة، ومن أهم وظائف الرقابة بالمؤسسة تحقيق الفاعلية ورفع مستويات الكفاءة والكشف عن الانحرافات والأخطاء التي توجد بالمؤسسة ومحاولة إصلاحها بسرعة.²

رابعاً: خطوات الرقابة الإدارية

هناك خمس أساسيات للرقابة الإدارية وهي:

- 1- **تحديد هدف الرقابة:** الهدف العام للرقابة هو معرفة الانحراف أو الخطأ قبل وقوعه والعمل على تحاشيه، أو معرفة الخطأ فور وقوعه ومعالجته قبل استفحاله، ويعني هذا خضوع المنظمة بشكل شمولي إلى عملية الرقابة، أما الأهداف الخاصة للرقابة فتتضمن ملاحظة نتائج أعمال أو أنشطة معينة وقياسها بناء على معايير محددة، فعلى سبيل المثال تركيز الرقابة في مجال الإنتاج على كمية الإنتاج ونوعيته في المنظمة بينما تركز الرقابة في المجال المالي على حسن استغلال المنظمة لمواردها المالية وعدم صرف الأموال في وجوه خارج الوجوه المحددة.³
- 2- **تحديد معايير الأداء:** يقصد بمعايير الأداء تلك المعدلات أو الأهداف المطلوب تحقيقها، ويمكن أن نقول أن هناك معايير للأداء تخدم العملية الرقابية باختلاف المستويات التنظيمية، فهناك معايير أداء على مستوى المشروع وتكون أساساً للتقييم والرقابة على أداء الإدارة العليا، ثم يلي ذلك مجموعة من معايير الأداء الوظيفية وهي تصلح للرقابة على أداء الإدارات الوظيفية الرئيسية والتي يضطلع بها المدير والإدارة الوسطى، ثم يلي ذلك مجموعة من معايير الأداء على مستوى الأقسام، وتصلح للتقييم والرقابة على أداء الإدارة التشغيلية والتي يضطلع بها المدير والأقسام التشغيلية مثل المشرفين ورؤساء الأقسام، وأخيراً هناك مجموعة من المعايير لأداء الأفراد التنفيذيين والرقابة على نواتج أعمالهم وسلوك أدائهم.

¹ - محمد قاسم القريوتي: **مبادئ الإدارة النظرية والعملية والوظائف**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2006، ص 349.

² - جابر عوض سيد وأبو الحسن عبد الموجود: مرجع سابق، ص 207.

³ - ربحي مصطفى عليان: **أسس الإدارة المعاصرة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007، ص 198.

ويوضح الشكل الآتي هذه الأنواع الأربعة لمعايير الأداء وكيف أنها مرتبطة ببعضها البعض وعلاقتها بالمستويات التنظيمية المختلفة.¹



شكل رقم (01): يوضح مستويات معايير الأداء

ومن المعايير التي يمكن استخدامها لتقييم أداء المنظمات ما يلي:²

- **معايير كمية:** وهي معايير تحدد عدد الوحدات المطلوبة انجازها من قبل الوحدات الإدارية أو الأفراد العاملين في المنطقة خلال فترة زمنية معينة، ومقارنته بكمية الإنتاج أو الانجاز الفعلي.
- **معايير نوعية:** وهي معايير تتعلق بنوعية الأداء المطلوب ومستواه، مثال ذلك نوعية خدمات المعلومات المقدمة إلى المستفيدين ومستوى جودتها هل هي ممتازة أو جيدة جدا أو جيدة أو ضعيفة.
- **معايير التكلفة:** وهي معايير تتعلق بالرقم المالي الذي يجب إلا تتخطاه النفقات المالية المصروفة لإنتاج منتج معين أو تقديم خدمة أو إنتاج أحد المهام، مثال ذلك تكاليف شراء نظام محسوب جديد للمنظمة ومقارنته أيضا بتكاليف نظام آخر.

¹- أحمد ماهر: الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 566 - 567.

²- مصطفى ربحي عليان: مرجع سابق، ص 199 - 202.

- **معايير القيمة المعنوية:** وهي معايير مرتبطة بمجالات غير ملموسة مثل مدى دعم المشروع، درجة إخلاص العاملين وولائهم للمنظمة وروحهم المعنوية، نجاح برنامج العلاقات العامة وغيرها.
- 3- **قياس الأداء:** قياس الأداء هو خطوة أخرى من خطوات العملية الرقابية ويعني قياس العمل الفعلي الذي تم انجازه ومقارنته بالمعايير الرقابية الموضوعية، وتحديد أسباب الانحراف، فإذا كان الانجاز اكبر من المعيار كان الانحراف ايجابيا وإذا كان الانجاز أقل من المعيار كان الانحراف سالبا.
- وتحتاج عملية قياس الأداء إلى توفير المعلومات والبيانات الصحيحة التي نبين واقع الحال وكيفية الأداء وأدوات القياس المناسبة، ووضوح المعايير وموضوعيتها.
- 4- **كشف أسباب الانحراف والعمل على معالجتها وتصويبها:** بعد استلام تقارير الأداء وتحديد الانحرافات السلبية والايجابية لابد من تحليلها، ومعرفة أسبابها، وتكوين صورة كاملة عنها وبخصوص الانحرافات الايجابية التي ينتج عنها فوائد المنظمة فإنها لا تحتاج إلى علاج بل تستلزم اقتراحات من أجل تدعيمها وتشجيعها وزيادة الإفادة منها وتعميمها في مجالات أخرى، أما الانحرافات السلبية فهي التي تحتاج إلى علاج بعد معرفة الأسباب التي أدت إليها وتحليلها.
- 5- **المتابعة:** بناء على ما اتخذ من إجراءات تصويبية، لابد لإدارة المنظمة من الحصول على معلومات جديدة من خلال التغذية الراجعة لمعرفة فيما إذا كان هناك تقدم وتحسن في الأداء أو أن الأمور قد بقيت على ما هي عليه حتى بعدما اتخذت إجراءات ليبدأ تصحيح الوضع من جديد.

خامسا: أنواع الرقابة الإدارية

يوجد العديد من المحاور التي على أساسها يمكن تحديد أنواع الرقابة، وتلخيصا لذلك فمن الممكن استعراض الأنواع الآتية:¹

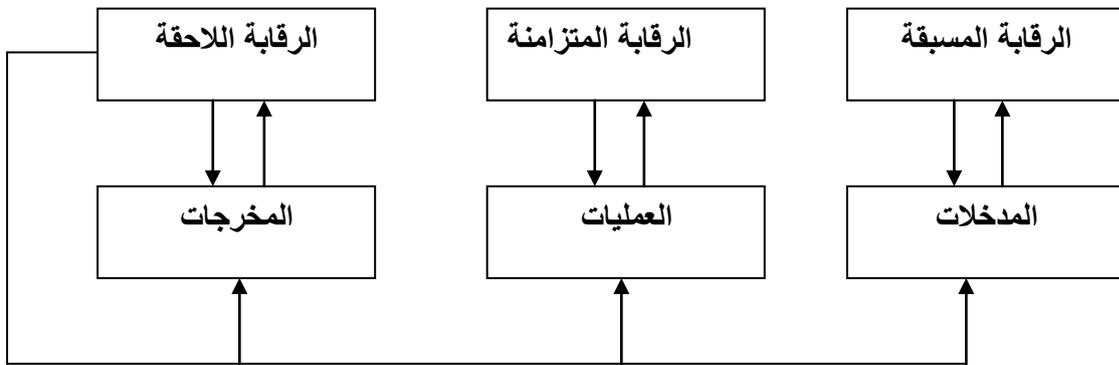
- 1- **التصنيف على توقيت القيام بالرقابة:** يمكن تقسيمها إلى ثلاث أنواع رئيسية وهي:
- ✓ **الرقابة السابقة:** يهتم هذا النوع بالتأكد من توافر متطلبات انجاز العمل (أي المدخلات بالكم والجودة، والإجراءات، والقواعد.....الخ) قبل البدء في التنفيذ، وهذا النوع من الرقابة يقلل بدرجة كبيرة الانحرافات بين النتائج المتوقعة والنتائج الفعلية، كما أن الرقابة السابقة تساعد بدرجة ملموسة في مواجهة المشكلات المستقبلية التي قد تواجه العمل، وتجدر الإشارة هنا إلى أنه إذا كان التركيز

¹ - عبد السلام أبو قحف: **أساسيات التنظيم والإدارة**، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص 476 - 479.

على التنبؤ بالمشكلات المتوقعة في المستقبل، ومن ثم تحديد طبيعة الإجراءات والاستعدادات الممكنة إعدادها لمواجهة وتجنب هذه المشكلات فإن هذا يعتبر نوعاً من الرقابة التنبؤية.

✓ **الرقابة المتزامنة:** إذا كان من الواضح أن النوع السابق يعتبر بمثابة رقابة وقائية، فإن هذا النوع يعتبر رقابة إصلاحية أو علاجية حيث يتم تصحيح الأخطاء إذا حدثت أثناء تنفيذ العمل أو التأكد من أن ما يتم إنجازه هو بالضبط المطلوب إنجازه.

✓ **الرقابة اللاحقة:** ويهتم هذا النوع من الرقابة بالأنشطة بعد انتهاء تنفيذها، أي أن التركيز يكون على الأداء الماضي حيث يتم إبلاغ الإدارة بما تم إنجازه من أنشطة ونتائج خلال فترة زمنية معينة.



الشكل رقم (02): يوضح نوعية الرقابة على المكونات المؤسسية

2- التصنيف على أساس المستوى التنظيمي: يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع:

✓ **الرقابة على مستوى الفرد:** حيث يكون التركيز على أداء الأفراد للعمل وكذلك السلوكيات المرتبطة بانجاز هذه الأعمال، ويمكن في هذا الخصوص استخدام العديد من المؤثرات مثل الكفاءة الإنتاجية، معدل الغياب، معدل التأخر.... الخ بالإضافة إلى تقارير الأداء السلوكية التي يعدها رؤسائه في العمل.

✓ **الرقابة على العمليات والأنشطة الوظيفية:** كالتسويق والإنتاج والتمويل وإدارة القوى العاملة، وفي هذا الشأن نجد أن مؤشرات عديدة من الممكن استخدامها في كل مجال من المجالات المذكورة فمعدل دوران العاملة، ومعدلات التأخير والغياب والإنتاجية كلها مؤشرات من الممكن استخدامها في مجال إدارة القوى البشرية، أما نسب السيولة ونسب النشاط وغيرها فتستخدم في مجال الرقابة على النشاط المالي وبالنسبة للتسويق فيمكن قياس إنتاجية رجال البيع، أو معدل نمو المبيعات الشهري، ونسبة التكاليف التسويقية إلى إجمالي المبيعات كما أن نسب استغلال الطاقة، ونسب إجمالي الإنتاج الغير

مطابق للمواصفات، ونسب التآلف في المواد الخام أثناء الاستخدام إلى إجمالي المواد المستخدمة وغيرها، تعتبر أمثلة من المؤشرات الممكن استخدامها للرقابة على النشاط الإنتاجي للمنظمة.

(ج) **الرقابة على الأداء الكلي للمنظمة:** يهدف هذا النوع من الرقابة إلى تقييم الأداء الكلي للمنظمة خلال فترة زمنية معينة، ومن أمثلة المعايير والمؤشرات التي تستخدم في هذا الخصوص معدل العائد على الاستثمار، حصة المنظمة في السوق، معامل الإنتاجية الكلي، الربحية المعدلة، معدل نمو العمالة وغيرها من المؤشرات.

3- الرقابة من حيث المصدر: وتنقسم إلى:¹

(أ) **الرقابة الداخلية:** وتأتي من داخل المنظمة، ويمارسها المسؤولون أو الرؤساء أو المديرون على مختلف مستوياتهم الإدارية، وقد يعهد بها أحيانا إلى وحدة إدارية متخصصة بالعملية الرقابية، وتتم الرقابة ضمن هذا النوع على الأفراد، وعلى المواد الخام، وعلى مصادر المعلومات، وعلى الخدمات، وعلى الأجهزة والأدوات المستخدمة وغيرها.

(ب) **الرقابة الخارجية:** وهي التي تقوم بها أجهزة رقابية متخصصة من خارج المنظمة قد تتبع المؤسسة الأم أو الحكومة، مثال ذلك رقابة قسم المكتبات المدرسية التابع لوزارة التربية والتعليم على أعمال وميزانيات ومصروفات وخدمات المكتبة المدرسية التابعة للوزارة المذكورة، ورقابة ديوان المحاسبة الحكومي على كل الأنشطة المالية للمنظمات التابعة للدولة.

4- الرقابة من حيث نوع الانحراف

(أ) **الرقابة الايجابية:** وتسعى إلى تحديد الانحرافات الايجابية والمفيدة عن الخطة الموضوعية، وتحليلها ومعرفة أسبابها، والعمل على الإفادة منها مستقبلا.

(ب) **الرقابة السلبية:** وتسعى إلى تحديد وكشف الانحرافات السلبية عن الخطة الموضوعية وتحليلها، ومعرفة أسبابها، والعمل على إيجاد الحلول الناجعة لها لعدم الوقوع فيها مستقبلا.

5- الرقابة من حيث مدى تكرارها وانتظامها: وتصنف إلى ثلاثة أنواع هي:²

¹ - ربحي مصطفى عليان: مرجع سابق، ص 197.

² - حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006، ص 315.

أ) **الرقابة الدورية:** وهذه الرقابة تتم كل فترة زمنية محددة مثل فترة في الأسبوع أو الشهر.
 ب) **الرقابة المفاجئة:** وتتم بشكل مفاجئ دون إنذار مسبق مثل الجولات الميدانية والتفتيشية التي يقوم بها المسؤولون.

ج) **الرقابة المستمرة:** وفيها تتم المراقبة والمتابعة المستمرة والتقييم المستمر لأداء العمل في المنظمة.

سادسا: أساليب الرقابة الإدارية

هنالك أساليب وأدوات رقابية عديدة يتناسب كل منها نوعا معينا من أنواع الرقابة، ومن الجدير بالذكر أن أساليب الرقابة المختلفة تكمل بعضها البعض ويجب على كل منظمة الجمع بين الأساليب المختلفة وفق ما تتطلبه أهداف المنظمة ونشاطاتها وفلسفة الإدارة فيها:

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

أ) **الرقابة الذاتية:** لا يمكن لأي منظمة البقاء طويلا بدون أن يمارس العاملون فيها الرقابة الذاتية في أداء أعمالهم، وبدون ذلك يجب على المنظمات وضع نظم رقابية شاملة وتفصيلية وفي غاية التعقد مما يزيد من تكلفة هذه النظم، لذا لابد من نقل الرقابة من رقابة خارجية تمارسها الإدارة إلى الرقابة الذاتية ولدى العاملين أنفسهم.

ب) **الرقابة الجماعية:** تشكل جماعة العمل مصدرا هاما للرقابة، إذ أن معايير الجماعة تحدد للفرد ما هو السلوك المقبول وغير المقبول، وبذلك فإن هذه المعايير لها تأثير كبير على أفعال الفرد وتصرفاته، وكثير من المنظمات تولي اهتماما كبيرا لرقابة الجماعة وتؤكد على ضرورة الالتزام بأنماط السلوك التي تقرها الجماعة.

ج) **سياسات / الإجراءات / القواعد:** تعتبر السياسات والإجراءات والقواعد وأساليب رقابية أيضا فهي قد تتناول وتحدد أشياء كثيرة مثل كيفية وضع قرارات معينة، والتعامل مع الموارد (اختيار العاملين، اختيار الموردين، تأمين المواد) والتعامل مع المستهلك وغيره، إن السياسات والإجراءات والقواعد التي يشارك العاملون في وضعها، والتي يتم شرحها للعاملين والتي تنفذ بشكل مناسب يمكن أن توجه وتضبط بفاعلية أفعال وسلوك الأفراد والجماعات.

¹ - نفس المرجع، ص 318.

2- أساليب الرقابة الدورية: من أهم أساليب هذا النوع من الرقابة ما يلي:¹

أ) **نظم المعلومات:** أصبحت نظم المعلومات عاملا حاسما في نجاح أي منظمة، ونظام المعلومات هو عبارة عن آلية لجمع البيانات وترميزها وتخزينها وتحليلها ونشرها في شكل معلومات نافعة قابلة للاستعمال، ولكل وظيفة رئيسية في المنظمة نظام معلومات خاص بها، وتساعد نظم المعلومات في مراقبة موارد المنظمة بفاعلية، كما تساعد في القيام بوظائف العملية الإدارية الأخرى من تخطيط وتنظيم وتوجيه، ومن جهة أخرى يجب أن تصمم نظم المعلومات بحيث تفي باحتياجات ومتطلبات المستويات الإدارية المختلفة (إدارة عليا، وسطي، إشرافية).

ب) **الرقابة الخارجية:** تركز هذه الرقابة على فحص ومراجعة الأوضاع المالية للمنظمة، وتتم عادة من قبل مكاتب مراجعة وتدقيق متخصصة بهدف التأكد من أن الموجودات المصرح بها في البيانات والقوائم المالية موجودة فعلا، والتحقق من وجود المخزون والمعدات والآلات والآثار والموجودات النقدية المعلن عنها في البيانات والقوائم المالية، وهكذا تساعد هذه الرقابة في ضبط استخدام موجودات وموارد المنظمة.

ج) **الموازنة:** عبارة عن ترجمة رقمية مالية للخطة لفترة زمنية معينة غالبا لمدة سنة، وهي تعنى بتخصيص واستخدام موارد مختلفة في نشاطات المنظمة في المستقبل لفترة زمنية معينة، ويمكن استخدامها وسيلة رقابية للرقابة على تخصيص استخدام القوى العاملة، والمواد الخام والآلات وغيرها، وهناك عدة أنواع من الموازنات منها الموازنة الرأسمالية، والموازنة النقدية.... وغيرها ويكون المحللون الماليون والمحاسبون مسؤولين عن إعداد هذه الموازنات والموازنة تمثل معايير تعتمد أساسا لمقارنة الأداء الفعلي وتحديد الانحرافات المالية عن الأرقام الواردة في الموازنة.

3- الرقابة العرضية: من أهم أساليب هذا النوع من الرقابة ثلاثة أساليب وهي:²

أ) **الملاحظة الشخصية:** يقصد بالملاحظة الشخصية وجود الرئيس والمرؤوسين معا في مكان واحد حيث يتابع مجموعة العاملين الخاضعين لإشرافه من حيث سير العمل والطرق المستخدمة في العمل والنتائج المتحققة.

¹ - حسين حريم، مرجع سابق، ص 319.

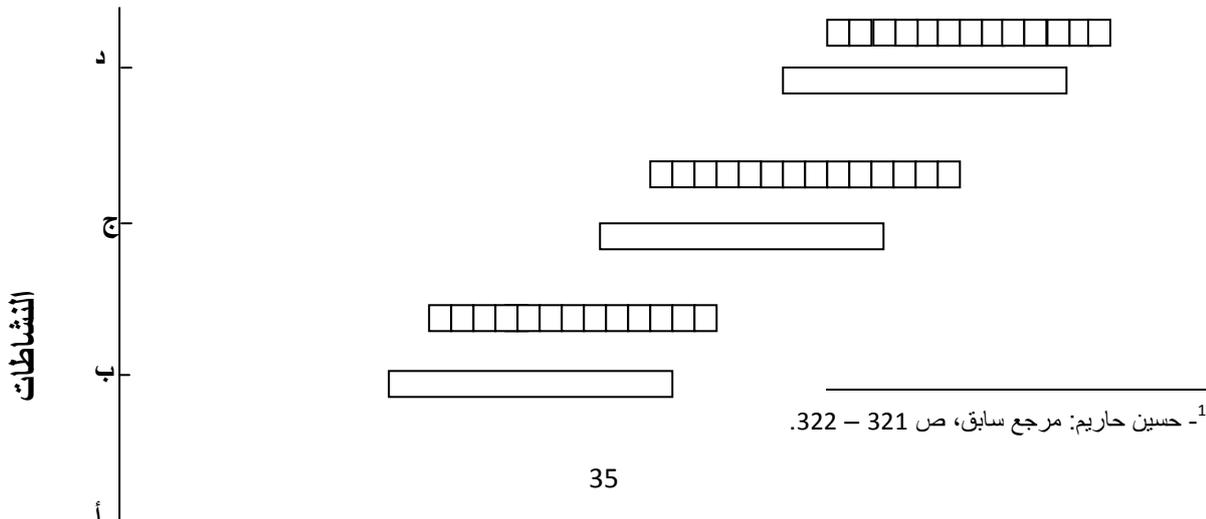
² - علي محمد منصور، مرجع سابق، ص 256.

ويجب على المشرف أو الرئيس زيارة مواقع العمل على فترات متباعدة للوقوف على تنفيذ العمليات، إن مواجهة الرئيس بالقائمين لتنفيذ الأعمال له فائدة تفوق أحيانا التقارير، وهناك مجالات تظهر فيها أهمية الملاحظة أكثر من غيرها، ففي حالة الموظف الجديد يحتاج في بداية الأمر للتوجيه والإشراف على طريقة أدائه للعمل.

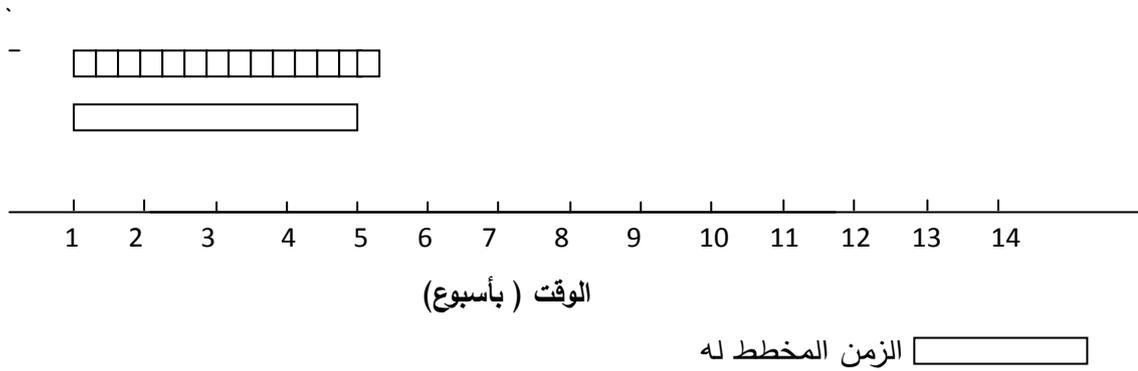
(ب) **التقارير الخاصة:** تحتاج الإدارة العليا إلى هذا النوع الذي يتناول النواحي المالية وغير المالية وتفيد عملية متابعة التقارير الخاصة في الرقابة على الأداء الكلي للمنظمة. وتختلف هذه التقارير طبقا لطبيعة العمل والأشخاص المكلفين من داخل وخارج المنظمة، وهي وسيلة نتعرف من خلالها على سير العمل وعلى الأخطاء، وذلك بتكليف موظف بإعداد تقرير خاص على المنظمة عن طريق السجلات والملفات والرأي العام.

(ج) **رقابة المشاريع:** هنالك عدة أساليب للرقابة على المشاريع ومن أهمها:¹

(1) **خريطة غانت Gantt chart:** تنسب هذه الخريطة إلى العالم الذي طورها " Henry Gantt " ويطلق عليها أيضا خريطة الأعمدة وتستعمل لمراقبة تنفيذ مشروع ومهمة معينة تتضمن عدة نشاطات متتابعة يتطلب إنجاز كل منها فترة زمنية معينة، وتشمل الخريطة محورين: المحور الأفقي ويتضمن الوقت والمحور العمودي ويتضمن النشاطات، ولكل نشاط عمودان: الأول يمثل المدة الزمنية المخططة لإنجاز النشاط والثاني يمثل المدة الزمنية الفعلية التي استغرقتها إنجاز النشاط وهكذا تساعد الخريطة على معرفة النشاطات التي تأخر إنجازها عن الوقت المحدد، وما هي مدة التأخير وهي بالتالي ترشدنا إلى ما يجب عمله في النشاطات التالية لضمان إنجاز المشروع في النهاية في الوقت المحدد.



¹ - حسين حاريم: مرجع سابق، ص 321 - 322.



الشكل رقم (03): خريطة غانت

الزمن الفعلي

2) خريطة أسلوب مراجعة وتقييم البرنامج بيرت (PERT Program Evaluation Review Technique)

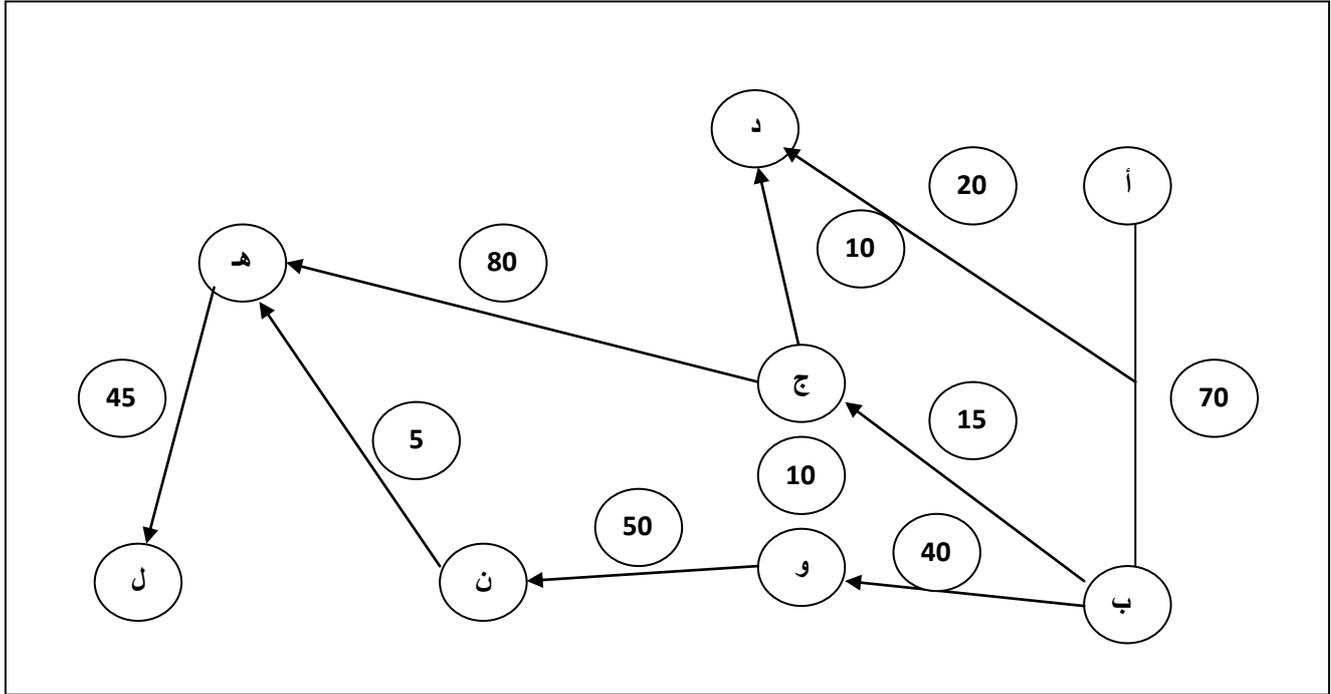
(Technique): وتستعمل لمتابعة وضبط البرامج التي تتضمن عدة نشاطات متتابعة ويستغرق تنفيذها وقتاً طويلاً نسبياً، وأهم جانب في هذا الأسلوب هي الخريطة التي توضح ما هي الأحداث التي يجب أن تتم لإكمال كل نشاط، ويتطلب هذا الأسلوب ما يلي:

- * تحديد النشاطات المتتابعة الواجب القيام بها لانجاز المشروع.
- * تحديد الأحداث التي ينبغي إتمامها والتي تشير إلى انتهاء النشاط.
- * تحديد الفترة الزمنية لانجاز كل حدث.
- * تحديث الحدث الذي يلي الحدث الأول.

وكلمة "بيرت" هي اختصار للاسم الحقيقي طريقة تقييم ومراجعة البرامج Program Evaluation

Review Technique والشكل التالي يوضح شبكة "بيرت"¹:

¹ - محمد كامل المغربي: الإدارة أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشئة مع الحدائثة وتحديات القرن العشرين، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2012، ص 295، 296.



الشكل رقم (04): شبكة بيرت

يلاحظ بأن الشكل يتضمن أحرفاً وأرقاماً وأسهماً، وتدل الأحرف على النشاطات المختلفة:

- (أ) اتخاذ القرار لصنع سلعة جديدة
- (ب) انجاز الأعمال الهندسية
- (ج) الحصول على التمويل اللازم
- (د) شراء المواد الخام
- (هـ) بدأ الإنتاج
- (و) القيام بحملة إعلامية
- (ن) استلام طلبات من الزبائن
- (ل) شحن الطلبات إلى الزبائن

وتدل الأسهم على مسيرة هذه النشاطات من البداية حتى النهاية، كما تدل الأرقام على الأيام أو ساعات العمل الضرورية للانتقال من نقطة إلى أخرى، فالانتقال من (و) إلى (ن) مثلاً يحتاج إلى (50) خمسين يوماً بينما الانتقال من (ب) إلى (هـ) لا يحتاج سوى خمسة أيام.

ويتضح من شبكة بيرت أيضا أن الطريق أ ب ج د و ن هل أطول الطرق التي يمكن بواسطتها تحقيق الهدف المطلوب.

ومن الملاحظ أن طريقة بيرت تولي اهتماما كبيرا لعامل الزمن وقد أدى ذلك إلى إثارة مخاوف الكثير من الإداريين والمتمرسين، حيث أن الاهتمام بعامل واحد قد يؤدي إلى عدم الاهتمام بالعوامل الأخرى ولذلك فإنهم عملوا على تطوير فكرة بيرت الأساسية وادخلوا إليها عامل التكلفة بالإضافة إلى عامل الزمن الأصلي، وبناء عليه يقوم المختصون الآن بوضع تكاليف تقديرية لكل مرحلة من مراحل الشبكة حتى يتمكنوا من مقارنة الوقت الفعلي بالوقت القياسي والتكلفة الفعلية بالتكلفة القياسية.

3) نقطة التعادل: هي النقطة التي يتساوى عندها الإيرادات مع التكاليف، وبالتالي فإن الأرباح عند هذه النقطة تساوي الصفر حيث أنه عند هذه النقطة لا تحقق المنشأة أرباحا وبنفس الوقت لا تحقق خسائر، وقبل الوصول إلى نقطة التعادل تكون المنشأة بصدد تغطية المصاريف إلى حين تغطيتها بالكامل نصل إلى نقطة التعادل، بعد ذلك تبدأ مرحلة تحقيق الأرباح وهي المرحلة التي تتجاوز نقطة التعادل.

لذلك يمكن من خلال هذه النقطة أن تخطط المنشأة لحجم إنتاج المبيعات الذي يحقق لها أرباحا مجدية ومن خلال نقطة التعادل يمكن تحديد أقل كمية من الإنتاج أو المبيعات أو تحديد حجم الإنتاج والمبيعات اللازم للوصول إلى مقدار الربح المراد تحقيقه، ويمكن التوصل إلى نقطة التعادل من خلال المعادلات حيث أن:¹

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{سعر البيع للوحدة الواحدة} - \text{سعر التكاليف المتغيرة للوحدة الواحدة}}$$

- **التكلفة الثابتة:** هي النفقات التي تدفعها المنظمة وتحملها سواء أنتجت أو لم تنتج، ومهما بلغ حجم الإنتاج وكميته مثل: الإيجار، استهلاك الآلات، الرواتب.

¹- ضرار العتيبي ونضال الحواري وآخرون: العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار البازورى العلمية للنشر والتوزيع الأردن، 2007، ص 256

- **التكلفة المتغيرة:** وهي النفقات التي تدفعها المنظمة في سبيل تحقيق رقم إنتاج معين، وهي تتغير بتغير هذا الرقم بالارتفاع أو الانخفاض مثل المواد الأولية، النقل، التغليف الخ
 - **التكلفة الكلية:** وتتكون من التكلفة الثابتة + التكلفة المتغيرة.
- 4- **أساليب الرقابة السابقة:** من الضروري ممارسة الرقابة السابقة في المجالات الرئيسية التالية: الموارد البشرية، المواد.¹

وفي ما يلي عرض موجز لأهم أساليب الرقابة في كل مجال:²

(أ) **الوارد البشرية:** ينبغي اختيار وتعيين القوى البشرية ذوي القدرات والمهارات والاتجاهات والميول التي تتوافق مع متطلبات الوظائف المختلفة والتي سبق أن تم تحديدها في إطار وظيفة التنظيم وتوضع إجراءات لاختيار العاملين تتضمن سلسلة خطوات تمثل كل خطوة رقابة سابقة يتم فيها تقييم قدرات ومهارات واتجاهات المتقدم للعمل للتحقق من استيفائه متطلبات الوظيفة، ومع تزايد الاهتمام بالمعلومات والمعرفة أصبحت الموارد البشرية تشكل أهم الموارد في أي منظمة، وبالتالي تتطلب اهتماما زائدا بالرقابة السابقة تضمن للإدارة حصول المنظمة على القوى البشرية التي تلبى احتياجاتها.

(ب) **المواد:** قبل استخدام أي مواد خام وتحويلها إلى منتج، ينبغي التحقق من أن جودة هذه المواد تطابق معايير الجودة المعتمدة في المنظمات، وفي نفس الوقت ضمان استمرار التوافر وتدفق المواد بالكميات المناسبة و في الوقت المناسب لضمان استمرار الإنتاج وبالتالي تلبية متطلبات وحاجات العملاء.

وفيما يتعلق بمراقبة جودة المواد، فقد تم تطوير أساليب متنوعة تستخدم العينات الإحصائية، وتركز هذه الأساليب بصورة عامة على فحص وتفتيش عينات من المواد الخام الموردة، وليس كامل الكمية ويتميز هذا الأسلوب بأنه اقتصادي، ولكنه يتضمن مخاطر قبول مواد لا تطابق معايير الجودة إذا ما كانت العينة غير عشوائية، أو أن العينة لا تتضمن الصدفة أي مواد لا تطابق المعايير.

وفي مجال إدارة ومراقبة المخزون، تم في السنوات الأخيرة الماضية تطوير نظامين يساعدان كثيرا في مراقبة وجدولة المواد والمخزون.

¹- عمر وصفي عقيلي: **الإدارة المعاصرة التخطيط التنظيم الرقابة**، دار زهران، للنشر والتوزيع، ط4، 2007، ص 248.

²- حسين حريم: مرجع سابق، ص 324 - 331.

فالنظام الأول هو التصنيع في الوقت المناسب، وبموجب هذا النظام يتم توريد المواد والأجزاء والقطع الخالية من العيوب في نفس الوقت الذي تبدأ فيه المرحلة التالية من التصنيع، والغرض من النظام أو ضمان توافق مخرجات التصنيع مع متطلبات السوق، مع القضاء على أي هدر أو تبذير في المواد، حيث أن هذا النظام يتطلب مخزوناً قليلاً من الأجزاء والمواد الخام والسلع الجاهزة وهذا يقلل مساحات التخزين المطلوبة ويقلص نفقات الاحتفاظ بمخزون كبير.

أما النظام الثاني فهو تخطيط متطلبات المواد وهو نظام محسوب شامل لتحليل وتنبؤ احتياجات من المواد ومن ثم جدولة وصولها إلى موقع العمل في الوقت المناسب وبالكميات المناسبة.

5- أساليب الرقابة اللاحقة: تركز هذه الرقابة على النتائج ويوجه الإجراء التصحيحي في حالة وجود أي انحراف نحو تحسين إما عملية الحصول على الموارد أو على عمليات التحويل نفسها، ويستمد هذا النوع من الرقابة اسمه (التغذية الراجعة) من استخدامه نتائج الرقابة في توجيه العمليات والنشاطات المستقبلية، ومن أهم أساليب الرقابة اللاحقة:

أ) تحليل البيانات المالية: يعتبر النظام المحاسبي في أي منظمة المصدر الأساسي للمعلومات التي تحتاجها الإدارة لتقييم النتائج والعمليات السابقة ومن بين أهم البيانات المالية التي تصدرها المنظمة الميزانية العمومية وبيان الدخل، وتصف الميزانية العمومية الوضع المالي للمنظمة (المعلومات المالية) كما هي في لحظة معينة، والتي هي غالباً ما تكون في نهاية السنة المالية، وهي في غاية الأهمية من حيث المعلومات التي تحتويها، ويبين الموقف المالي للمنظمة: الموجودات وتسمى أيضاً الأصول من جهة، المعلومات (الخصوم) وحقوق المالكين فيها من جهة أخرى، ولا بد لطرفي الميزانية أن يتعادلا بحيث: الموجودات = المطلوبات + حقوق المالكين.

أما حساب الدخل ويطلق عليه أيضاً حساب الأرباح والخسائر، فيظهر عمليات المنظمة خلال فترة زمنية معينة، عادة ما تكون سنة مالية واحدة، ويبين نتيجة تلك العمليات على شكل أرباح أو خسائر وبالتالي يمكن تعريف حساب الأرباح والخسائر بأنه تقرير محاسبي يلخص بنود الإيرادات وبنود النفقات والفرق بينهما (الربح والخسارة) خلال فترة محاسبية معينة.

إن التحليل الشامل للمعلومات التي تتضمنها الميزانية العمومية وحساب الأرباح والخسائر يمكن الإدارة من التعرف على سلامة ومثانة الوضع المالي للمنظمة وقدرتها على تسديد التزاماتها على المدى القصير والبعيد ومدى قدرتها على تحقيق الأرباح.

ب) **تحليل التكاليف المعيارية:** يوفر معلومات تمكن الإدارة من مقارنة التكاليف الفعلية مع التكاليف المعيارية المقررة مسبقاً وتستطيع الإدارة اتخاذ الإجراءات التصحيحية أو تفويض ما تراه مناسباً للقيام بذلك، ويستخدم هذا النظام الآن لضبط ومراقبة تكاليف التطبيع والبيع والنفقات العامة والإدارية. وفي مجال التصنيع تصنف التكاليف إلى ثلاثة أنواع العمالة المباشرة، النفقات الإدارية، المواد المباشرة، وتقوم الإدارة عادة بتحديد تكلفة كل منتج بالنسبة لكل نوع من التكاليف، وتستطيع الإدارة مقارنة التكلفة النوعية من الأنواع الثلاثة لكل وحدة منتج مع التكلفة المعيارية. ومن الأساليب المستخدمة المحاسبة على أساس النشاط وهو نظام محاسبة تكاليف مبني على أساس النشاط، وبموجب هذا النظام فإن رواتب وأجور العاملين في الإدارات المساندة توزع على النشاطات من خلال تقدير نسبة الوقت الذي يكرسه كل عامل في هذه الإدارات لكل نشاط، مما يسمح بإعادة صياغة تكاليف الإدارات في شكل نشاطات وما يرتبط بها من تكاليف وبعد ذلك يتم توزيع تكاليف النشاط على المنتج بناء على حجم النشاط الموجه الذي يستهلكه كل منتج، وفي النهاية تتوافر معلومات أفضل وأدق حول تكاليف الإنتاج.

سابعاً: مجالات الرقابة

الرقابة عمل ضروري في كافة مجالات العمل داخل المنظمة، فتنفيذ أي نشاط لا شك في أنه يتطلب عملاً رقابياً، للتأكد من أن تنفيذه يتم حسب ما هو مخطط ومرسوم، ووفق المطلوب، لذلك نجد أن الرقابة تستخدم في كافة أنواع الأعمال والأنشطة داخل المنظمات¹ وهذه المجالات هي:

- 1- **الرقابة على الأهداف:** وذلك لضمان تحقيق الأهداف المرجوة، من النشاطات القائمة في المشروع والتأكد أيضاً بأن أهداف المشروع واضحة لجميع العاملين، وبحيث مدى الحاجة لشرحها وتفسيرها.
- 2- **الرقابة على السياسات:** وهذه تهدف إلى التأكد من أن الأعمال تسير وفقاً للسياسات المقررة (وفقاً لمجموعة القواعد التي تحكم التفكير في الظروف المتشابهة المستقبلية)، ودراسة الانحرافات عنها إن وجدت وتصحيح الأخطاء بسرعة، أو تعديل السياسات ذاتها إذا اقتضى الأمر ذلك.
- 3- **الرقابة على الإجراءات:** إن الإجراءات تحدد متى وكيف يتم الأداء ومن المسؤول عن الأداء.

¹ - عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 449.

- وتهدف الرقابة على الإجراءات إلى التأكد من الالتزام بإجراءات العمل المقررة، ودراسة مدى الحاجة إلى تعديل هذه الإجراءات بما يكفل توفير أفضل الأساليب الممكنة لتنفيذ الأعمال والمهام.¹
- 4- **الرقابة على التنظيم:** وذلك بمراقبة الالتزام بالتخطيط التنظيمي المحدد ولأوجه النشاط والتقسيمات التنظيمية وعلاقة السلطة والخرائط التنظيمية ومواصفات الوظائف وخرائط العمل وإجراءاته والدور المحدد للوحدات الاستشارية وغير ذلك، كذلك التأكد من توافر التعاون على كافة المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً، وبحث مدى تطلب الأمر تغيير أو تعديل كل أو بعض هذه الجوانب التنظيمية.
- 5- **الرقابة على تطوير القوى العاملة:** وذلك بمراقبة مدى الالتزام بسياسات الاختيار وبرامج التدريب وتقدير الكفاءة وسياسات الأجور والرواتب، وتقييم الوظائف ومراقبة مدى كفاءة وفاعلية هذه السياسات والبرامج، والتحقق من أن كل فرد في المشروع له صلاحية مستمرة لتأدية العمل المنوط به على أساس المعدلات والمقاييس والمعايير المتضمنة في برامج العمل.
- 6- **الرقابة على التكلفة:** وذلك لتلافي ظواهر الإسراف والضياع وهدر الأموال، والوقوف على أسبابها واتخاذ ما يلزم من إجراءات علاجية ومنع تكرارها، ويتم ذلك في ضوء مقارنة التكاليف الفعلية المعيارية المحددة.²
- 7- **الرقابة على المصروفات الرأسمالية:** وذلك في ضوء ميزانية المصروفات الرأسمالية التي تمثل قيمة احتياجات المشروع وأقسامه التنظيمية من المصروفات الرأسمالية المختلفة عن سنة قادمة وهي توضع وفقاً للظروف الاقتصادية والمالية للمشروع، وأيضاً في ضوء سياسات الاستثمار.³
- 8- **الرقابة على خطط الإنتاج:** وذلك للتأكد من أن السلع تطابق أذواق المستهلكين وتشبع رغباتهم وأنها تدعم المركز التنافسي للمشروع بالنسبة للنوع والجودة والسعر والخدمة وغيرها، وبحث مدى الحاجة إلى تغيير السلع أو إضافة منتج جديد.
- 9- **الرقابة على المبيعات:** ويشمل ذلك مقارنة المبيعات بالميزانية التقديرية للمبيعات والتعرف على موقف السوق لكل منتج، ومدى سلامة سياسات البيع.

¹ - بن حمود سكيبة: مدخل للتفسير والعمليات الإدارية، شركة دار الأمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص 164، 165.

² - ضرار العيتي ونضال الحواري وآخرون: مرجع سابق، ص 263، 264.

³ - بشير العلق: مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 145.

- 10- الرقابة المالية: وتشمل الرقابة على تكاليف العمليات وعلى المركز التنفيذي للتأكد من قدرة المشروع على الوفاء بالتزاماته في مواعيدها ومقارنة الوضع الفعلي بالميزانية التقديرية.
- 11- الرقابة على الأرباح والخسائر: وذلك بمراقبة تحقيق الأرباح والخسائر سواء بالنسبة لوحدات المشروع أو لمنتجاته والوقوف على أسباب ذلك ومدى إمكانية تلافي الخسائر إن وجدت.
- 12- الرقابة الشاملة أو الرقابة على الأداء الكلي للمشروع: وهي أسلوب تعتمد عليه الإدارة العليا في الرقابة المركزية على الأداء الكلي لتحقيق الأهداف العامة والخطط العامة.¹

التمسنا من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل بأن الرقابة هي نواة العملية الإدارية ولا يكتمل أي عمل إداري بدونها كونها تعمل على التأكد من تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة ونجاح الخطط والقرارات المختلفة التي تتخذها الإدارة لمعالجة الانحرافات وتحسين أداء الأفراد والجماعات والمنظمة.

¹ - بشير العلق: مرجع سابق، ص 146.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وكيفية تقييمه

أولاً: الأداء الوظيفي

- 1- أهمية الأداء الوظيفي
- 2- أبعاد الأداء الوظيفي
- 3- مكونات الأداء الوظيفي
- 4- محددات الأداء الوظيفي
- 5- معايير قياس الأداء الوظيفي
- 6- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
- 7- معوقات الأداء الوظيفي

ثانياً: تقييم الأداء الوظيفي

- 1- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
- 2- أهمية تقييم الأداء الوظيفي
- 3- أهداف تقييم الأداء الوظيفي
- 4- خصائص تقييم الأداء الوظيفي
- 5- طرق تقييم الأداء الوظيفي
- 6- أسس التقييم الفعال للأداء الوظيفي
- 7- مشاكل عملية تقييم الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي المحور الأساسي التي تتمحور عليه جهود الإدارة كونه يشكل أهم أهداف المؤسسة، حيث أن أهمية أدائها تتوقف على مستوى أداء مواردها البشرية والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تستند عليها بكل فعالية، ولضمان ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بممارسة دورها في تقييم أداء العاملين وذلك من أجل توجيه العاملين لأداء أدوارهم في الاتجاه الذي يحقق من خلال أهداف المؤسسة.

أولاً: الأداء الوظيفي

1- أهمية الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة يتضح ذلك من خلال مناقشة الأداء في إطار ثلاثة أبعاد رئيسية نظرياً وتجريبياً وإدارياً:

- من خلال الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية، حيث تحتوي جميع منطلقات الإدارة على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختياراً زمنياً للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.
- من الناحية التجريبية فإن أهميته تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية لاختيار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.
- أما من الناحية الإدارية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارة المنظمات بالأداء ونتائجه والتحويلات التي تجرى في هذه المنظمات اعتماداً على نتائج الأداء.¹

2- أبعاد الأداء الوظيفي

بعد عرض مجموعة التعاريف لمفهوم الأداء، فلا بد من تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم إذ يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يركز البعض على الجانب التنظيمي والاجتماعي وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل وتنتمى هذه الأبعاد فيما يلي:

- أ- **البعد التنظيمي:** يقصد بالأداء التنظيمي الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم قياس فعالية

¹ - وائل محمد صحي إدريس وطاهر محسن منصهر الغالبي: أساسيات الأداء الوظيفي وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009، ص 40.

الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء في ضوءها، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية، ويختلف عن الناتج المتعلق بالفعالية التنظيمية، ويستنتج مما سبق أن المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تقييم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة وعي وإدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب.

ب- **البعد الاجتماعي**: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على وفاء الأفراد لمؤسستهم خاصة إذا أوفت بحاجات العاملين فيها، وتتجلى أهمية ودور هذا البعد في التأثير السلبي لاهتمام المؤسسة بالجانب الاقتصادي فقط على حساب الجانب الاجتماعي للموارد البشرية، إذ يؤثر ذلك على المدى البعيد سلباً على تحقيق المؤسسة لأهدافها، ومن هنا لا بد من الاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة وبكل ما له علاقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة كالصراعات، والأزمات والخلافات.¹

3- مكونات الأداء الوظيفي

يتكون مفهوم الأداء من مكونين رئيسيين الأول الكفاءة والثاني الفعالية فيشار في العادة إلى الفعالية باعتبارها الدرجة إلى تحقق بها الأهداف المحددة سلفاً، أما الكفاءة فتشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف²، وبمعنى أن المؤسسة التي تتميز بالأداء فهي تجمع بين الفعالية والكفاءة لذلك سنقوم بعرضهما على النحو التالي:

* **الفعالية**: ينظر الباحثون في علم الإدارة إلى الفعالية على أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة فانطلاقاً من أن الفعالية تمثل معياراً يعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعية، وقد تعددت وجهات النظر حول ماهية وطبيعة مفهوم الفعالية، فقد اعتبر المفكرون التقليديون أن الفعالية تتمثل بالأرباح المتحققة، وبهذا فإن فعالية المؤسسة تقاس بحجم الأرباح فيها، فقد عرفها أحد أقطاب وجهة النظر وهو فنسنت Vincent بأنها " القدرة على تحقيق النشاط"، بينما عرفها

¹ - إبراهيم محمد المحاسنة: مرجع سابق، ص 108، 109.

² - صالح بن نوار، مرجع سابق، ص 196.

كل من ولكر وروبرت (Walker , ruibert) حسب ما أورد اميل Emaile بأنها "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو المبيعات وتعظيم حصتها في السوق مقارنة بالمنافسة"، وهذا ينطبق على المؤسسات ذات الطبيعة النوعية أي لا تهتم بالجانب المالي كنشاط رئيسي لها كالمؤسسات التربوية، والمؤسسات البحثية، وبيوت الخبرة ... الخ.

أ- **الكفاءة:** لا يوجد اتفاق بين المهتمين على تعريف محدد للكفاءة حيث يتقاطع مفهوم الكفاءة على عدة مفاهيم كالإنتاجية، المردودية ... الخ، فقد عرفها ولبر وروكيرتس بأنها قدرة المؤسسة ومعنى ذلك أنها تشير إلى العلاقة بين المدخلات والمخرجات ونقاس من خلال نسبة المخرجات إلى المدخلات، وهناك تعريف آخر ينظر للكفاءة على أنها الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى، وهي مفهوم يقتصر على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات.

يستنتج من التعريفات التي أوردناها أن الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة، كما أن جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج وتدني التكاليف.¹

4- محددات الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور، فهذا يعني أن الأداء هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات، الدافعية، وإدراك الدور أو المهمة.

✓ **الجهد:** يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلانية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، وينتج هذا الجهد من حصول الفرد على حوافز تدفعه لذلك.²

✓ **الدافعية:** وهي القوة التي تحرك الفرد للعمل بمعنى الطاقة التي يبذلها العامل لأجل أداء عمله بمعنى هي الرغبة في عمل شيء، وهذه الرغبة مشروطة بقدرة العامل في إشباع حاجته بمعنى آخر أنها التفسير لسبب السلوك الإنساني خاصة ما يتعلق بسبب تفرغ فرد ما في العمل وإخلاصه وولائه له،

¹- إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص 109-111.

²- باباه ولدت سيدت: دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010، ص 50.

بينما يحاول فرد آخر تجنب العمل في حين يشعر الآخر بالملل والضجر والرغبة في التهرب منه، ويتطلب هذا تفهم دوافع السلوك البشري.¹

✓ **القدرات:** وتعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحيانا بالكفايات أو البسمات الشخصية، كالقدرة والتحمل وسرعة البديهة أي التي لا بد من توافرها في من يقوم بوظيفة ما، وهي كذلك تؤثر بشكل مباشر في الأداء وبما أنها كذلك فهي أيضا تعتبر من محددات الأداء الوظيفي.

✓ **إدراك الدور:** ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، بمعنى أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به من خلال الوظيفة التي يعمل بها، حيث يتضمن هذا الفهم والوعي ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في العمل بناء على هذا الفهم وما هو المعنى والدلالة التي تتشكل بالنسبة للعامل جراء عمله أو وظيفته.²

5- معايير قياس الأداء الوظيفي

من المهم وضع المعايير التي تبرز المستوى المقبول لأداء كل عملية من العمليات، وتستمد هذه المعايير أصولها من الأهداف المحددة في الخطة وتستعمل في الحكم على كفاءة العمال، ويمكن تصنيف هذه المعايير إلى ثلاثة أنواع:

✓ **نواتج الأداء:** تعتبر معايير موضوعية نظرا لاعتمادها على عنصرين أساسيين هما كمية الناتج وجودة ناتج الأداء وهناك صعوبة في إيجاد مقياس موضوعي دقيق للجودة بالنسبة للعنصر الثاني لذلك يتطلب الأمر تعريف الجودة بصورة محددة وبالاعتماد على أهداف العمل ذاته.

✓ **سلوك الأداء:** يعتمد على أسس غير مباشرة تمس السلوك الذي يؤدي إلى تحقيق الناتج مثل معالجة شكاوي العملاء، المواظبة على العمل، التعاون مع الزملاء.

✓ **تحليل وتوصيف العمل:** وتعتمد أساسا على تحديد مكونات الأداء من خلال معرفة الأنشطة والمهام التي يحتويها العمل، الخصائص والمواصفات المطلوبة من القائم على العمل.³

6- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

¹ - راوية حسن: إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 211.

² - إبراهيم محمد المحاسنة: مرجع سابق، ص 114.

³ - حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص 126.

من أهم العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي مايلي:

- ✓ غياب الأهداف المحددة: إن المنظمة التي تعمل دون تخطيط مسبق لما تريد تحقيقه وبدون جدولة للأعمال، والبرامج سيكون عملها غير منظم وسيصعب عليها تحديد مالها من انجازات.
- ✓ غياب المشاركة في الإدارة: إن غياب المشاركة وتبادل الأفكار ووضع القرارات والتخطيط بين مختلف مستويات الإدارة ينعكس سلبا على سير العمل والمنظمة ويخلق فجوة وصراعات وانعدام الروح الجماعية.
- ✓ اختلاف مستويات الأداء: وهذا يسبب عدم نجاح الإدارة في الربط بين الأداء والمردود المعنوي والمادي و المحصل عليه، وهذا ينعكس سلبا على أداء الأفراد في حين إذ وجد التوازن بين الأداء وما هو متحصل عليه فسيكون حافزا ودافعا لأداء أكثر.
- ✓ مشكلات الرضا الوظيفي: إن غياب الرضا الوظيفي يؤدي مباشرة إلى تدني مستوى أداء العمال سواء كان هذا الرضا الوظيفي متعلق بالجوانب المادية، أو المعنوية فكلاهما له الأثر الواضح على أداء العاملين.
- ✓ التسبب الإداري: كذلك من العوامل التي تعكس سلب على مستويات الأداء فغياب الإشراف والرقابة والمسؤولية، ووقت العمل وعدم تنفيذ برامج العمل من شأنه أن يضعف أداء العمال ويقلل من إنتاجهم وإهمالهم لعملهم.¹

7- معوقات الأداء الوظيفي

من أهم المعوقات التي تقف أمام الأداء ما يلي:

- ✓ افتقاد بيئة العمل على أولويات العمل، كالألات والمعدات وجداول العمل مما يصعب الأداء ويكون العمل في هذه الظروف شبه مستحيل.
- ✓ تداخل وتشابك وعدم وضوح الوظائف يؤدي إلى بروز الصراعات بين العمال مما يؤثر على الأداء.
- ✓ عدم فهم كل فرد لوظيفته، وكل هذا سينعكس سلبا على أداء الفرد وبالتالي على نجاح المؤسسة.
- ✓ انعدام الشعور بالولاء والانتماء والارتياح للمؤسسة وهذا يؤثر سلبا على أدائه، مما يؤدي إلى انتشار الضجر والملل واختلاق الأعذار للتغيب.

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، دار الجامعية، مصر 2001، ص 19.

- ✓ تعارض رغبات الفرد ومتطلباته والمنظمة التي من شأنها التأثير على أداء الفرد، حيث كل جهة تسعى إلى إشباع رغباتها، وتحقيق أهدافها وهذا ما يخلق مشاكل بين الطرفين.
- ✓ غياب عنصر التدريب والتطوير من شأنه التأثير سلباً على أداء الفرد وسيجعله غير متوازن وغير مؤهل، خاصة إذا أسندت له مهام جديدة، مغايرة تماماً لنشاطه السابق.¹

ثانياً: تقييم الأداء الوظيفي

1- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

- يعرفه أحمد ماهر بأنه "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم"²
- يعرفه زهير ثابت بأنه "قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي سبق تحديدها والمستمدة من الأهداف المتوقعة وتحديد الانحرافات ووضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء"³
- يعرفه عادل حرحوش صالح بأنه "عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقاً".⁴
- عرفته سعاد نائف برنوطي بأنه "عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائهم، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيداً أم لا".⁵
- كما يعرفه فيصل حسونة "هو عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان ويترتب عن ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف، وفي أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته".⁶

2- أهمية تقييم الأداء الوظيفي

- ¹- سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2006، ص 157.
- ²- أحمد ماهر: الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003، ص 271.
- ³- زهير ثابت: كيف تقييم أداء الشركات والعاملين؟، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 15.
- ⁴- عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم: الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن 2002، ص 102.
- ⁵- سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر، الأردن، ط3، 2007، ص 378.
- ⁶- فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007، ص 147.

لقد حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي:

- **تخطيط الموارد البشرية:** إن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما وأن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريا أو سنويا، لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق، وهذا من شأنه أن يرتبط بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية بدأ باستقطاب الموارد البشرية الكفؤة واختيارها وتعبئتها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فاعلية.
- **تحسين الأداء وتطويره:** إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها، ثم إن هؤلاء الأفراد لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد العاملين ويدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل.
- **تحديد الاحتياجات التدريبية:** مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة، إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائيا أو اعتباطيا وإنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المنظمة.
- **وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت:** نظرا لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الانجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لدى فإن الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد على الجهد الفعلي المبذول من قبلهم، ولدى فإن المكافآت المعطاة للعامل تستند على الجهد المنجز في تحقيق الأداء وهذا ما يعزز لدى العاملين عدالة التوزيع للحوافز والمكافآت من قبل الإدارة العليا في المنظمة.
- **انجاز عمليات النقل والترقية:** إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات والقابليات، إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية، ويمكن الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية لمواقع أو مراكز وظيفية ينسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء وهذا مما يجعل للإدارة العليا

بالمنظمة على دراية تامة بإمكانية الترقية أو النقل أو الاستغناء عن العاملين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء.

➤ **معرفة معوقات ومشاكل العمل:** يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكامن الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات التعليمية... الخ المطبقة في العمل من ناحية، ومعرفة الضعف أيضا في المعدات والأجهزة والآلات، أي أن التقييم يكشف مكانم القوة والضعف في جميع العناصر الإنتاجية.¹

3- أهداف تقييم الأداء الوظيفي

يمكن تلخيص أهداف تقييم الأداء بشكل عام على النحو التالي:

- اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال وبما يتناسب مع مؤهلاتهم وتوزيع العمل عليهم حسب قدراتهم ومهاراتهم.
- توفير أسس موضوعية وعلمية لترقية الأفراد ومنحهم المكافآت والحوافز بهدف زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.
- الكشف عن الحاجات التقليدية وتحديد أنواع البرامج وتطويرها.
- مساعدة المشرفين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق مما يساعد في تنمية وتطوير أدائهم.
- اكتشاف الأفراد المؤهلين أكثر من غيرهم في إشغال مناصب قيادية.
- رفع معنويات العاملين.
- يعتبر أداة أو وسيلة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين هذا الأداء.
- تؤدي نتائج التقييم إلى إجراءات لتعديل الرواتب والأجور للعاملين.
- يزود إدارة الأفراد بالمعلومات عن أداء وأوضاع العاملين لاعتبار ذلك عند إجراء الدراسات التي تتعلق بالأوضاع للعاملين وللمؤسسة على حد سواء.²

4- خصائص تقييم الأداء الوظيفي

¹ خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007 ص 152، 153.

² علي محمد ربابعة: إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2003 ص 86، 87.

عملية تقييم الأداء تتميز بأربعة خصائص:

- * أن عملية تقييم الأداء عملية إدارية مخطط لها مسبقاً.
- * أنها عملية ايجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط وإنما تهتم أيضاً بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.
- * أنها لا تتضمن انجاز الواجبات فقط بل قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم.
- * أن تقويم أداء العاملين عملية مستمرة وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة، أنها عملية يومية وليست موسمية، وما النتائج النهائية إلا تعبير عن التحليل لكافة الجزئيات والتحركات المتعلقة بالعمل اليومي للموظف.¹

5- طرق تقييم الأداء الوظيفي

رغم تعدد وتباين طرق قياس الأداء إلا أن مختلف الدراسات تجمع على أن هناك طريقتين أساسيتين هما الطريقة التقليدية والطريقة الحديثة.²

أ- طرق التقييم التقليدية:

- ✓ **طريقة الترتيب البسيط:** تعتمد هذا الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يضع المقيّم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ في أحسن أداء إلى أسوأ أداء، إذ أن كل الأفراد العاملين في القسم يعرفوا بان بعض الأفراد العاملين أفضل من البعض الآخر.
- تتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة الاستخدام، أما عيوبها فهو معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل من البعض الآخر وما هي درجة الأفضلية كما أن هذه الطريقة عرضة للتأثيرات الشخصية في علاقة المقيّم بالفرد العامل، ويمكن معالجة هذا بالاعتماد على أكثر من مقيّم لتقليل التحيز.
- ✓ **طريقة المقارنة المزدوجة (الثنائية):** يقوم المقيّم هنا بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين بحيث يتم تحديد مرتبة الفرد بين زملاءه، فمثلاً هناك خمسة أفراد فإنه سيتم تقييم الفرد الأول مع

¹ عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد سالم: مرجع سابق، ص 12.

² علي عربي وبلقاسم سلاطينية: **تنمية الموارد البشرية**، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2007، ص 143.

الثاني والثالث وهكذا، حتى يتم معرفة من هو الأفضل، لذلك نجد أن استخدام هذه الطريقة لخمسـة أفراد يتضمن عشر قرارات لأن كل قرار يأخذ شخصين فقط، أي أن:¹

$$10 = \frac{4 \times 5}{2} = \frac{\text{عدد الأفراد العاملين} (\text{عدد الأفراد العاملين} - 1)}{2} = \text{عدد القرارات}$$

✓ **طريقة التدرج:** توضع حسب هذه الطريقة عدة تصنيفات من قبل إدارة الموارد البشرية²، فقد تكون هناك ثلاثة تصنيفات كالتالي: الأداء المرضي، الأداء غير مرضي، والأداء المميز، من ثم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً، حيث يوضع كل فرد وفق لدرجة أدائه، لذلك كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة أو مرضي أو غير مرضي.

✓ **طريقة التدرج البياني:** تعتمد هذه الطريقة على عدد من الصفات أو الخصائص التي تتعلق بالعمل والأداء، حيث تكون لكل صفة أو خاصية درجة مختلفة مرقمة أو مصنفة بشكل متسلسل مثل كمية الإنتاج، نوع الإنتاج، الإبداع، التعاون وغيرها وبناء على ذلك يتم تقييم كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص من قبل المقيّم الذي يضع علامات تناسب مستوى أداء الموظف.

✓ **طريقة قوائم مرجعية:** حسب هذه الطريقة يستخدم المقيّم قوائم خاصة بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الموارد البشرية وعلى المقيم أن يؤشر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء العاملين ويكون تأشير المقيم إما "نعم" أو "لا" ، وعند إتمام قوائم المراجعة ترسل إلى إدارة الموارد البشرية لتحليلها وتحديد الدرجات لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها، والنموذج التالي يوضح هذه القائمة:³

لا	نعم	الفقرات
		1- هل يتبع تعليمات المشرف
		2- هل يقترح أفكار جديدة
		3- هل يتطوع لمساعدة زملاءه

¹ - علي محمد ربابية: مرجع سابق، ص 90.

² - حمداوي وسيلة: مرجع سابق ص 130.

³ - علي محمد ربابية: مرجع سابق، ص 91 - 93.

		4- هل يرتكب أخطاء في عمله
--	--	---------------------------

✓ **طريقة الاختيار الإجباري:** حسب هذه الطريقة يختار المقيّم الصفة أو العبارة التي تكون أكثر وصفاً للعامل وتتكون كل صفة من زوج من الصفات يصف في الغالب سلوك الفرد إما بالإيجاب أو بالسلب.¹

✓ **طريقة المواقف الحرجة:** بموجب هذه الطريقة يركز المقيم على السلوكيات الأساسية المساهمة في أداء العمل بفاعلية، أو أدائه بمستوى منخفض من الفعالية، وهذه السلوكيات يتم تسجيلها من قبل المقيم خلال فترة معينة لكل فرد عامل حيث يتضمن التسجيل خلاصة توضح ما حدث أو تسجل المواقف الايجابية والسلبية.²

✓ **الطريقة المقالية:** يتم كتابة تقارير تفصيلية من قبل الرئيس المباشر تصنف جوانب القوة والضعف والأداء، مهارات الأفراد، وتضع الاقتراحات التطورية والتشجيعية.

ب- طرق التقييم الحديثة

لتفادي عيوب وأخطاء الطرق التقليدية ظهرت طرق حديثة من أهمها:

✓ **مقياس التدرج على أساس السلوكي:** يربط هذا المقياس بين طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة، ويتم حسب هذه الطريقة تحديد وتصميم أعمدة لكل سلوك مستقى من واقع العمل ثم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للسلوك أو الصفة كما يتم توضيح المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فعاليتها، مما يساعد المقيم على ربط تقييمه بسلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.³

✓ **طريقة الملاحظات السلوكية:** بموجب هذه الطريقة يتم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء كما في الطريقة السابقة إلا أن المقيم هنا يقوم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين ويرتبط على خمسة أوزان لكل بعد بدلاً من وزن واحد، ومن ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها الأفراد العاملين لكل بعد من أبعاد العمل لأن كل بعد أو متغير يحتوي على مواقف متعددة.

¹ - حمداوي وسيلة: مرجع سابق، ص 131.

² - علي محمد رابعة: مرجع سابق، ص 94.

³ - حمداوي وسيلة: مرجع سابق، ص 132.

✓ **طريقة الإدارة بالأهداف:** يمكن استخدام هذه الطريقة كأساس في تصميم نظام تقييم أداء العاملين وبصورة خاصة في تقييم المستويات الإدارية العليا، وتعتمد عملية التقييم على أساس كيفية الانجاز وتتضمن هذه الطريقة خطوتين أساسيتين، الأولى تحديد الأهداف والثانية مراجعة الأهداف، فعند تحديد الأهداف يكون هناك لقاء كل فرد مع رئيسه ويتم تحديد الهدف بالاتفاق لفترة معينة وفقا للواقع الفعلي للعمل والجهد وأن يتم قبول هذه الأهداف من قبلهم وتكون قابلة للقياس، أما في الخطوة الثانية يلتقي الرؤساء والمرؤوسين لمناقشة مدى التقدم في تحقيق الأهداف لكل فرد ويتم تقييم الأفراد حسب ما تم تحقيقه من قبلهم، لذلك اعتمد التقييم حسب هذه الطريقة على النتائج وليس على السلوك.¹

✓ **طريقة مراكز التقييم:** تسعى هذه الطريقة لقياس مهارات وصفات معينة مثل التخطيط والتنظيم والعلاقات الإنسانية وغيرها لتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية، وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للإدارة العليا.²

6- أسس التقييم الفعال للأداء الوظيفي

✓ تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق.

✓ يجب أن يكون نظام تقييم وثيق الصلة بالوظيفة بقدر الإمكان.

✓ التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها وتدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام نظام وأساليب التقييم ونماذجه.

✓ يجب أن يكون القائمين بالتقييم على اتصال يومي حقيقي مع العاملين الذين يتم تقييمهم.

✓ يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية بوضوح عن كيفية أدائهم ومستوى هذا الأداء.

✓ استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم الأداء في العمل.

✓ تأصيل مفهوم التقييم أي أنه ليس تصيداً للأخطاء أو اتهاماً أو تجريحاً لشخص ما، وإنما هو يعرفه بنمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض لتحديد ما قد يتواجد من قصور ومساعدة الفرد وتداركه.³

7- مشاكل عملية تقييم الأداء الوظيفي

¹ - علي محمد ربابعة: مرجع سابق، ص 96، 97.

² - حمداوي وسيلة: مرجع سابق، ص 133.

³ - عمار بن عيشي: اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 24، 25.

- تواجه عملية تقييم الأداء عدة مشكلات تفقدها الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من أهمها:
- ✓ **عدم وجود معايير ومستويات واضحة للأداء:** يعتبر وجود معايير سلوكية وإنتاجية أمراً ضرورياً حتى تستقيم عملية تقييم الأداء، ففي ظل عدم وجود معايير واضحة تصبح عملية التقييم عملية مزاجية وشخصية، وإلى جانب المعايير لا بد من وجود مستويات مقارنة بتقييم المعايير.
 - ✓ **تأثير الهالة:** يشير هذا المفهوم إلى تأثير من تقومون بعملية التقييم بخصائص الشخص الذي يتم تقييمه، حيث يمكن للشخص الذي يقوم بعملية التقييم أن يتأثر بانطباعاته الشخصية حول هذا الشخص وهي عملية غير دقيقة.
 - ✓ **الميل نحو الوسط في التقييم:** يلجأ بعض من يقومون بالتقييم إلى إعطاء تقييمات تتركز حول الوسط تجنباً للمشاكل التي تتمثل باعتراضات يخشى المقيّمون من إثارتها من قبل الموظفين.
 - ✓ **التساهل أو التشدد غير المبرر في عملية التقييم:** يميل بعض من يقومون بتقييم الموظفين بالتساهل والتهاون مما يفقد التقييم قيمته وأهدافه.
 - ✓ **المحاباة والتحيز:** يلجأ بعض من يقومون بالتقييم إلى التعامل مع عملية التقييم من منظور شخصي ووسيلة للمحاباة أو الانتقام من البعض لأسباب شخصية غير موضوعية مما يخرج عملية التقييم عن الأهداف المطلوب منها تحقيقها.¹
- من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى الأداء الوظيفي الذي يشير إلى تلك المهام والأنشطة التي تقع ضمن مهام فرد من داخل المنظمة والتي تحقق مجموعة من النواتج والعوائد الخاصة بالفرد وأخرى خاصة بالمنظمة.
- فالأداء هو الهدف الأول الذي تسعى لتحقيقه أي مؤسسة كونه يرتبط بقدرات وإمكانيات ومهارات العاملين، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب انجازه فإنه يحقق الهدف المنشود وإذا كان العكس فهذا يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة لتكوين العاملين من أجل رفع كفاءاتهم وتحسين مستوى أدائهم وهذا لا يتم التعرف عليه إلا من خلال تقييم أداء العاملين الذي يعد العملية الضرورية لتطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

¹ - محمد قاسم القريوني: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص 210، 211.

الفصل الرابع: المداخل النظرية المفسرة للرقابة والأداء

أولاً: النظريات الكلاسيكية

- 1- نظرية الإدارة العلمية
- 2- نظرية التكوين الإداري

ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية

- 1- نظرية العلاقات الإنسانية
- 2- نظرية الحاجات الإنسانية

ثالثاً: النظريات الحديثة

- 1- نظرية الإدارة بالأهداف
- 2- نظرية Z, J, A

تمثل النظرية في الأبحاث الاجتماعية مكانة هامة ذلك لأنها تفسر المعلومات المراد صياغتها فالبحث العلمي لا يقف عند وصف الظاهرة وإنما يذهب إلى تفسيرها وتأويلها.

فالنظرية هي مجموعة من الافتراضات يعبر كل منهما عن علاقة بين سمتين أو أكثر بحيث تشكل هذه الافتراضات معا نسقا قابلا للاستنباط، وبحيث تكون المفاهيم والافتراضات قابلة للتحقق من صحتها إمبريقيا، ويتم بناء النظرية على أساس عناصر أساسية ومركبات تشمل المفاهيم والمتغيرات والمقولات¹، لهذا فان أهميتها تكمن في أنها شرط ضروري لتفسير وتحليل الظواهر الاجتماعية كما أنها تمدنا بالإجابة التفسيرية لأسباب حدوث الظاهرة، وتساعد على وصف وتحليل الواقع الاجتماعي تحليلا علميا دقيقا.²

وعليه سنحاول عرض أهم النظريات المفسرة للدراسة وهي النظريات الكلاسيكية، النظريات النيوكلاسيكية، النظريات الحديثة.

أولا: النظريات الكلاسيكية

ويرجع سبب تسميتها بالنظريات الكلاسيكية ليس لأنها ظهرت في فترة تاريخية مضت وإنما إلى التفكير الذي تقوم عليه نظرياتها وأفكارها، وظهرت هذه النظريات في أوروبا وأمريكا في نهاية القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين حيث كانت هذه الفترة هي فترة التصنيع الكثيف، وظهور المشروعات الصناعية الضخمة، وكان التنظيم فيما مضى عبارة عن تنظيم حرفي للعمل، ومستوى التعليم لم يكن مرتفعا.

ومن النظريات الكلاسيكية نجد:

- نظرية الإدارة العلمية.

- نظرية التكوين الإداري.

1- نظرية الإدارة العلمية: شهدت الولايات المتحدة الأمريكية تطورا ملحوظا في حركة الإدارة العلمية management movement وخاصة خلال 1900 - 1920 وبعد التوسع الاقتصادي الكبير خاصة في القطاع الصناعي والاستغلال المتزايد لثمار الاختراعات العلمية الحديثة والتطور التكنولوجي ومع

¹ - إبراهيم عيسى عثمان: النظريات المعاصرة في علم الاجتماع، دارالشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007، ص 16.

² - حيتامة العيد: محاضرات في مقياس النظريات المعاصرة، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2016-2017، ص 11.

التوسع في المواصلات وطرق وسائل الإنتاج ومع زيادة تركيز عدد السكان بالمدن وظهور مجموعة من الرواد فيما يسمى بحركة الإدارة العلمية أمثال فريدريك تايلور، هنري جانت ومارتون أمرسون وغيرهم من المفكرين، وعلى الرغم من اتجاه العديد من الباحثين في حركة الإدارة العلمية إلا أن أصولها ترجع لإسهامات فريدريك تايلور (1856 – 1915).¹

لهذا اعتبر تايلور أول من فكر في موضوع تحسين وزيادة إنتاجية العاملين إذ توصل من خلال متابعته لأداء العاملين إلى أن الكثير منهم ينجزون أعمالهم بطريقة غير سلمية وغير كفوءة مما يؤدي إلى ضياع الكثير من الجهد والوقت للذين بالإمكان توظيفهما لغرض زيادة الإنتاج، واعتقد أن هذه المشكلة يمكن تصحيحها إذا تمت مساعدة المشرفين للعاملين لأداء العامل بطريقة أفضل وفق خطوات محددة ومرسومة حيث في عام 1911 م وضع كتابه مبادئ الإدارة العلمية، حيث استخدم مفهوم دراسة الوقت لتحليل الحركات وفق المهمات المطلوبة للعمل وتطوير طرق كفوءة للأداء.²

إن حركة الإدارة العلمية ترعرعت في ظل مرتكزات نظرية فلسفية تجلت في:

- اعتماد تقسيم العمل أو التخصص لرفع مستوى الأداء الإنتاجي وتوفير السبل الإرشادية الكفيلة بتوجيه الأفراد العاملين في حقول اختصاصهم وفق الأسس العلمية في الإدارة التي أريد الاعتماد عليها في تحقيق الإنتاجية.
- وضع الأسس العلمية في الإدارة اللازمة لتقييم الأداء الإنتاجي من خلال دراسة الوقت والحركة وقياس الحركات البدنية غير ضرورية في أداء العمل واستبعادها من سلسلة العمليات الإنتاجية.
- خلق أجواء التفاعل والتعاون بين الإدارة والأفراد العاملين من خلال استخدام الأسس العلمية في الإدارة في إطار الأداء المطلوب من قبل كل الأفراد العاملين في الخطوط التنفيذية والإدارية معا وتولي النظرة العلمية لعملية التدريب كمتغير أساسي في تنمية الموارد البشرية أهمية بالغة نظرا للدور الذي يلعبه في تحسين أداء العمال، إذا ما درب العامل على طريقة الأداء الصحيحة فلا شك أن ذلك يقضي على الإبطاء في العمل.³

ولقد وضع تايلور أربعة مبادئ للإدارة العلمية:

- تطوير أي عمل بإتباع أسلوب علمي، يشمل على قواعد عدة للحركة.

¹- خليل محمد حسن الشماع وخيضر كاظم حمود: نظريات المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 54.

²- صلاح عبد القادر النعمي: الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 55، 56.

³- خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود: مرجع سابق، ص 55، 56.

- معايير نمطية لتنفيذ العمل، التوافق والمواءمة مع ظروف العمل.
- اختيار العاملين ومنحهم محفزات مادية عند أداء العمل بالطريقة الصحيحة.
- إسناد العاملين ودعمهم من خلال التخطيط بعناية للعمل وتسهيل خطوات انجازه.¹

إذن فالإدارة العلمية عند تايلور دعت إلى ضرورة التخصص في العمل وحسن الاختيار والتدريب للعاملين، وأنه يمكن السيطرة على سلوك الأفراد داخل أعمالهم من خلال تصميم مثالي موحد للوظائف ولأداء العمل من خلال الحوافز المادية.²

وفي الأخير يمكن القول أن تايلور أول من حاول دراسة الحركات اللازمة لأداء العمل والزمن التي تستغرقه كل حركة وذلك بهدف تحسين أداء العمل وزيادة الإنتاجية بأقل جهد ممكن، كما أن نظريته حددت المقاييس الدقيقة لتنظيم الأنشطة التي تسهم في زيادة إنتاجية الأفراد وإمكانية قياس أداء العامل من الناحية التنظيمية.

كما ركزت على تقسيم العمل والتخصص والهيكل التنظيمي الرسمي، إضافة إلى مبدأ الرشد والعقلانية في العمل واستخدام العنصر المادي كحافز وحيد لتحفيز الأفراد.³

رغم ذلك يعاب على هذه النظرية أنها اعتبرت الإنسان آلة منتجة وان سلوكه قابل للتنبؤ والتخطيط، كما أنها أهملت العلاقات الإنسانية داخل العمل ودرست التنظيم على انه نسق مغلق.

2- نظرية التكوين الإداري "هنري فايول": لم تتمكن حركة الإدارة العلمية من الوصول إلى نظرية إدارة كاملة سواء في التنظيم أو في الإدارة، فظهرت نظرية التكوين الإداري والتي يطلق عليها أيضا مدرسة التقسيمات الإدارية، ويعد هنري فايول من رواد هذه النظرية (1841 - 1925)، حيث قدم في عام 1916 كتابه المشهور الإدارة الصناعية والعمل.⁴

لقد أطلق فايول مبادئه الإدارية الأربعة عشر الشهيرة والتي اعتبر تطبيقها معيار المديرين الناجحين وهي كالآتي:

¹ - صلاح عبد القادر الزعيمي: مرجع سابق، ص 56.

² - محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2002، ص 39.

³ - مهدي زويلف وعلي العضاليلة: إدارة المنظمة نظريات وسلوك، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 1996، ص 40.

⁴ - مهدي زويلف وعلي العضاليلة: نفس المرجع، ص 41، 43.

- أ) **تقسيم العمل:** أي التخصصية في تنظيم وتنفيذ الأعمال.
- ب) **السلطة:** وتعني حق المديرين في إصدار الأوامر لانجاز النشاطات .
- ت) **الانضباط:** يستلزم احترام أفراد المؤسسة للقواعد والعقود والتي تسيير المؤسسة.
- ث) **وحدة الأمر:** تعني تلقي الأفراد للأوامر من رئيس واحد.
- ج) **وحدة التوجيه:** وبدل هذا المبدأ على اتخاذ رئاسة واحدة وخطة واحدة لكل مجموعة من الأنشطة ذات الهدف الواحد.
- ح) **الخضوع للمصلحة العامة:** وهذا يتطلب التعاون والتضحية وتنمية روح العمل الجماعي ووحدة العمل الإدارية والتنظيمية، وهذا ما يؤدي إلى تفضيل مصلحة العامة على المصلحة الخاصة.
- خ) **مكافأة الأفراد:** تعويض الأفراد ومكافأتهم بشكل عادل يوفر رضا العمال وأصحاب العمل ويتناسب مستوى المعيشة وسوق العمل ووضع المؤسسة.
- د) **المركزية:** ويقصد بها تمركز السلطة والقرار بالإدارة الأعلى هرمياً بما يحقق مصلحة المؤسسة.
- ذ) **تدرج السلطة:** أي تسلسل السلطات والرتب الوظيفية من الأعلى إلى الأدنى في السلم الهرمي وعدم خروج الأفراد عن هذا الخط في تنفيذ وتحقيق الاتصال الإداري.
- ر) **الترتيب والنظام:** ويستند هذا المبدأ إلى تقسيم الموارد في المؤسسة إلى قسمين موارد بشرية موارد مادية والتنسيق بينهما لتسهيل عمل وأنشطة المؤسسة.
- ز) **المساواة:** يؤكد المبدأ جذب وتحضير الأفراد العاملين والإخلاص والتفاني في العمل عن طريق العدل والمساواة في التصرف معهم وتحقيق الأهداف ورعاية حقوقهم والاهتمام بهم.
- س) **الاستقرار الوظيفي:** وهو المبدأ الذي يفسر المرونة مع الموظفين والعمال كونهم بحاجة إلى بعض الوقت للتكيف مع الوظيفة وشروط العمل فيها وهذا ما يقلل معدلات دوران العمل ويخفض تكاليفه.
- ش) **المبادرة الشخصية والابتكار:** يسمح هذا المبدأ للمديرين بدفع موظفيهم إلى المبادرة في التغيير وتقديم المقترحات والإبداع في الخطط وابتكار الأفكار والإجراءات لتطوير مفاهيم العمل وممارسته.
- ص) **شعور الانتماء للمؤسسة وروح التعاون:** ويبرز هذا المبدأ كفاءة المديرين في تشجيع العاملين وتنمية ارتباطهم وانتمائهم للمؤسسة وثقافتها وإدراكية العمل كفريق لأن ذلك يحقق النتائج المرجوة للمؤسسة والعاملين فيها.¹

¹ - موسى خليل: مرجع سابق، ص 27، 28.

ولقد وزع فايول هذه المبادئ بين ست مجموعات وظيفية داخل المنشآت والمؤسسات الصناعية على الشكل الآتي:

- **النشاط الفني:** ويقصد به ذلك النشاط الذي يتعلق بالإنتاج والتصنيع والتغيير.
- **النشاط التجاري:** ويتضمن كافة الأنشطة المتعلقة بالشراء والبيع والمبادلة.
- **النشاط المالي:** ويشمل كل ما يتعلق بالبحث عن كافة الأموال اللازمة للمؤسسة والاستخدام الأمثل لها.
- **النشاط المحاسبي:** ويشمل كافة الأنشطة المتعلقة بالميزانية، الحسابات، التكاليف، الإحصائيات.
- **النشاط الأمني:** ويقصد به النشاط الخاص بحماية كافة الأصول والأشخاص بالمؤسسة.
- **النشاط الإداري:** وهو المتعلق بالتخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة¹

إذا اهتم فايول بعملية الرقابة واعتبرها وظيفة مهمة من وظائف الإدارة التي تتجسد عن طريق عملية الإشراف حيث أوضح انه يجب أن تكون مصلحة العمال وأعمالهم تصب في مصلحة التنظيم وخاضعة له وما على العامل إلا الالتزام بالقواعد والقوانين البيروقراطية للتنظيم المحدد لعمله في مستوى معين.²

ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية

ظهرت كرد فعل لاتجاه الإدارة العلمية والتكوين الإداري حيث ركزت أبحاث هذه النظرية على الأفراد باعتبار أنهم جزءا من الإدارة ويستند هذا الاتجاه إلى أن الطبيعة الإنسانية اجتماعية، فهو على اتصال مع غيره من الناس مكونا معهم شبكة من العلاقات الإنسانية والاجتماعية.³

1- نظرية العلاقات الإنسانية

من المعروف أن إلتون مايو هو رائد نظرية العلاقات الإنسانية (1980 - 1949) وضع نظريته هذه من خلال خبراته ودراساته وممارساته الإدارية في شركة ويسترن إلكترونيك في الولايات المتحدة الأمريكية ونفذ مع مجموعة من زملائه سلسلة أبحاث عرفت فيما بعد بسلسلة دراسات هاوثورن الشهيرة، وكان الغرض من هذه الدراسات هو تأثير عدد من المتغيرات المادية كالإضاءة وظروف العمل وفترات الراحة

¹ - كامل بربر: مرجع سابق، ص 28.

² - خليل محمد الشماع وخيضر كاظم: مرجع سابق، ص 54.

³ - حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب بالجامعية، مصر، 2004، ص 69.

علة إنتاجية العاملين، وفحوى هذه الدراسة هو معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين الحوافز الاقتصادية والظروف المادية لمكان العمل وإنتاجية العاملين، وبعد سلسلة من الأبحاث لمعرفة تأثير الإضاءة والضوضاء والحرارة وغيرها تبين أن تأثير هذه العوامل لا يرتبط بعلاقة من نوع محدد، الأمر الذي دفع الباحثين إلى الاعتقاد بأنه هناك عوامل غير مرئية تساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وليس الظروف المادية والحوافز الاقتصادية وحدها.¹

ومنه فإن دراسته للعلاقات الإنسانية تهدف إلى التعرف على أساليب السلوك الإنساني في التنظيم وأنماط العلاقات بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم، بالإضافة إلى الوصول بالعاملين عن طريق خلق جو من التفاعل بينهم وإشباع حاجاتهم إلى أعلى مستوى من الأداء في ظل جو من التكيف والرضا الاجتماعي والنفسي أو المادي مع التسليم بكل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل غير رشيدة وجوانب غير منطقية باعتباره كائن معقد التركيب عقليا ونفسيا واجتماعيا.

وتتطوي نظرية العلاقات الإنسانية على عدد من المبادئ هي:

- تركز على الأفراد أكثر مما تركز على الجوانب المادية في الأداء.
- الكرامة الإنسانية حيث يتم احترام شخصية كل فرد من الأفراد العاملين بالمنشأة.
- تسعى العلاقات الإنسانية من خلال التعاون والتفاهم إلى إشباع الحاجات وتحقيق الأهداف التنظيمية.²

ومن أهم النتائج التي توصل إليها التون مايو نذكر:

- أن المؤسسة نظام اجتماعي بالإضافة إلى كونها نظام إداري.
- لا تتم إثارة دوافع الأفراد بفعل حوافز اقتصادية فقط، فالحوافز المعنوية لها تأثير أيضا في إثارة دوافع الأفراد.
- تلعب الجماعات غير الرسمية في المؤسسة دورا بارزا في تحديد اتجاهات الأفراد وأدائهم.³

¹ - ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013، ص 65.

² - حسين عبد الحميد أحمد رشوان: مرجع سابق، ص 73، 74.

³ - كامل بربر: مرجع سابق، ص 39.

من خلال ما سبق يمكن القول أن مدرسة العلاقات الإنسانية نجحت في تشخيص وتحليل عوامل ومتغيرات جديدة مؤثرة على سلوك الفرد في المنظمة، وعلى الرغم من اهتمامها بالعوامل الإنسانية والحوافز الجماعية إلا أنها لم تأت بشيء جديد، فقد ظلت المشاكل الإنتاجية هي المحور الذي تدور فيه نظرية العلاقات الإنسانية، كما اهتمت بالجانب الاجتماعي والمعاملة الحسنة للعامل واعتبرت ذلك هو المتغير الأساسي لزيادة الإنتاجية وأهملت الرسمي للمنظمة ولم تناقش علاقة السلطة بين الإدارة والعمال بل افترضت أي نزاع بين العمال والإدارة ما هو إلا ظاهرة مرضية¹، وأن أي نزاع بين العمال والتنظيم يمكن القضاء عليه عن طريق إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعمال².

2- نظريات الحاجات الإنسانية

تعتبر نظرية الحاجات الإنسانية "لأبراهام ماسلو" (1908 - 1970) من أشهر النظريات حيث كانت نقلة نوعية في تطور الفكر الإداري حيث قصد ماسلو بالحاجة العوز المادي أو النفسي الذي يشعر به الفرد ويحاول الميل لإشباعه³، لان الحاجات تولد ضغوطاً في العمل وسلوكيات العاملين وتصرفاتهم، وقد أشار ماسلو إلى وجود خمسة مستويات وضعها في تسلسل هرمي ابتداء من الحاجات الفيزيولوجية، حاجات الأمان، الحاجات الاجتماعية، الحاجة للتقدير، وانتهاء بحاجات تحقق الذات.

إن هذه النظرية قائمة على أساس مبدئين أساسيين:

- الأول مبدأ الحرمان من الإشباع حيث أن الحاجات المشبعة لا أثر لها في دفع الفرد لسلوك معين في حين أن الحاجات الغير مشبعة هي التي تؤثر في سلوك الفرد وتدفعه للبحث عن إشباعه.
- أما الثاني فهو مبدأ التدرج في إشباع الحاجات أي أن الحاجات في مستوى أعلى لا تفعل حالاً بعد أن تكون حاجات المستوى الأدنى منه قد أشبعت، فلا يفكر أي عامل في الحاجات الاجتماعية أو غيرها ما لم تكن الحاجات الفيزيولوجية، أو حاجات الأمان قد أشبعت بحدود معقولة⁴.

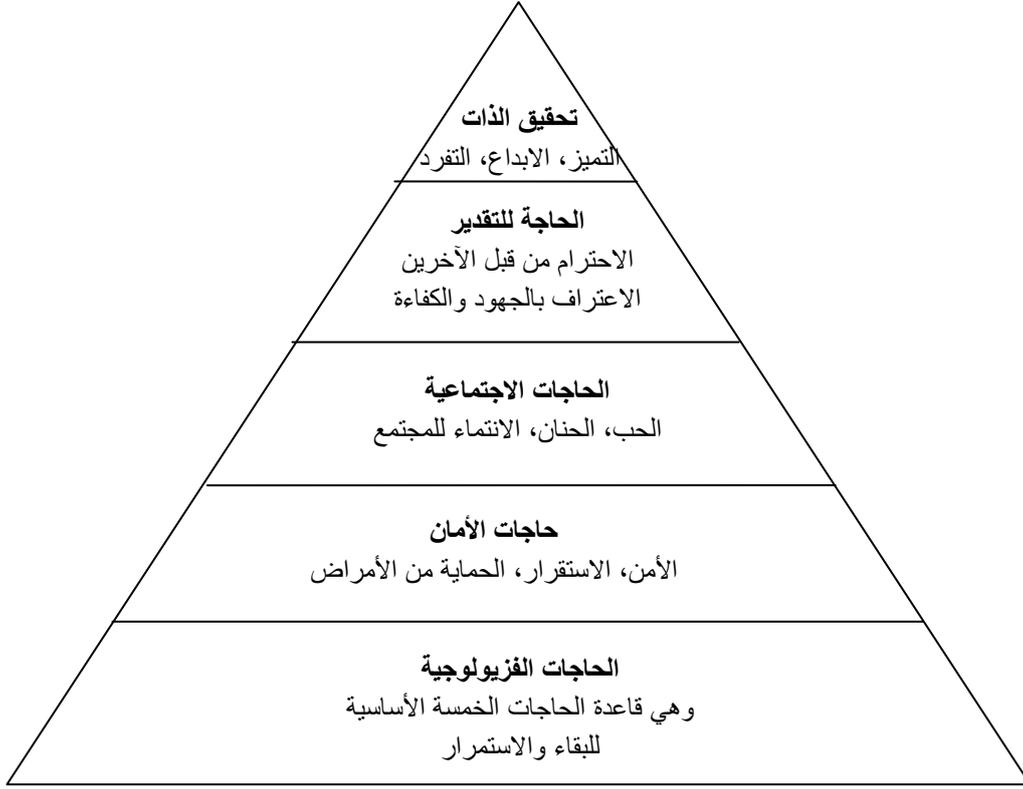
والشكل التالي يوضح التسلسل الهرمي للحاجات حسب أبراهام ماسلو¹.

¹- محمد سليمان العميان: مرجع سابق، ص 45، 46.

²- رايح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص 134.

³- حسين أحمد طراونة وأحمد يوسف عريقات: نظرية المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2012، ص 51.

⁴- ماجد عبد المهدي مساعدة: مرجع سابق، ص 67، 68.



الشكل رقم (05): يوضح هرم الحاجات لأبراهام ماسلو

في الإطار الفكر السلوكي الإنساني فان نظرية ماسلو تحت المديرين على مساعدة العاملين لإشباع حاجاتهم المهمة من خلال العمل لكي ينعكس ايجابيا على الأداء والإنتاجية.²

ثالثا: النظريات الحديثة

رغم ما قدمته النظريات الكلاسيكية والنيوكلاسيكية من أفكار ومبادئ في مجال الإدارة والتنظيم إلا أن كلاهما ركزا على جانب واحد دون الآخر، لذلك كان من الضروري بروز نظريات حديثة تحمل أفكار مغايرة وأكثر مرونة تغطي النقص الحاصل في دراسة التنظيم بغية توحيد الجهود به لتحقيق الكفاءة والفعالية.

¹ - حسن أحمد طراونة وأحمد يوسف عرفات: مرجع سابق، ص 52.

² - ماجد عبد المهدي مساعد: مرجع سابق، ص 68.

لذلك سيتم عرض أهم هذه النظريات المتمثلة في:

✓ نظرية الإدارة بالأهداف

✓ نظرية Z ; J ; A

1- نظرية الإدارة بالأهداف

ترتبط هذه النظرية بكتابات العالم الأمريكي "بينرد ركر" عام 1945 الذي أكد على أن المديرين يجب أن يركزوا على تحقيق الأهداف ويبرزوا كافة الأنشطة من خلال مساهمتهم في تحقيق تلك الأهداف، فالعمل لا يجب أن يكون من أجل العمل نفسه بل الوصول إلى غاية محددة، ومن هذا المنطلق فعلى المديرين من كافة المستويات الإدارية أن يحددوا الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها بالاتفاق مع مرؤوسيه، بحيث تكون الأهداف واقعية وضمن الإمكانيات المتاحة وأن يتم تطوير معايير لقياس الأداء بشكل دوري، وذلك للتعرف على المشاكل التي يمكن أن تعيق تحقيق تلك الأهداف والعمل على حلها، إن من شأن ذلك أن يعزز الثقة بين الإدارة والعاملين من ناحية وثقة العاملين بأنفسهم من ناحية أخرى مما يؤدي إلى شعورهم بالرضا، ولهذا تصبح الرقابة رقابة ذاتية تعتمد على المرؤوسين ذاتهم وليس على خوفهم من الرؤساء مباشرين ولا بسبب الخوف من العقوبات التي يمكن أن تقع عليهم في حال تقصيرهم في القيام بمهامهم.

ويمكن تلخيص العناصر الأساسية لمفهوم الإدارة بالهدف فيما يلي:

- وضع أهداف واضحة وموجزة ومفهومة.
- أن يشارك في وضع الأهداف الأشخاص الذين ينتظر منهم أن يعملوا على تحقيقها.
- أن يتم تقييم الأداء على أساس النتائج المتحققة.¹

وفي الأخير يمكن القول أن نظرية الإدارة بالأهداف من الناحية الايجابية أسلوب يتسم باستمرار ما يجب عمله في المنظمة في تحقيق الأهداف التنظيمية الموضوعة، كما أن العاملين يلتزمون بالعمل على تحقيق الأهداف.

¹ - احمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص138، 139.

ويعاب عليها هدر الوقت خلال عملية وضع الأهداف وأن تطبيق الإدارة بالأهداف يتطلب توافر بيانات كاملة لوضع الأهداف¹، بالإضافة إلى أن الاتفاق بين الرئيس والمرؤوس على الأهداف وطريقة التنفيذ يحتاج إلى بذل الكثير من الجهد والوقت والمال كما أن الاتفاق بين الرئيس والمرؤوس يفترض توفر تماثل المؤهلات العلمية والعملية وهذا الأمر في الواقع العملي لا يمكن تحقيقه وإن حصل فهو بشكل سيء وغير متوازن.²

2- نظريات Z ; J ; A

(أ) نظرية Z:

- يعتبر ويليام أوشي رائد هذه النظرية وهو أستاذ ياباني الأصل في جامعة كاليفورنيا، استفاد من اتجاهات المدرسة الإنسانية من خلفيته اليابانية فطرح نظرية جديدة باسم نظرية Z في الإدارة³ منذ بداية الثمانينات من القرن العشرين ويرجع اهتمامه بالإدارة اليابانية إلى النجاحات الهائلة التي حققتها منظمات الأعمال اليابانية منذ نهاية الحرب العالمية الثانية وحتى الآن من حيث جودة المنتجات وحجمها وإنتاجية الأفراد فيها.
- كما تركز هذه النظرية على الفردية وترتبط بين المكافآت والأداء وأن عملية التقييم للعاملين تتم مرة أو مرتين سنويا ويتم التركيز فيها على الأداء أكثر منه على العلاقات الغير رسمية.⁴ وتستند هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات أهمها:
 - التوظيف طويل الأمد.
 - جماعية اتخاذ القرار.
 - بطيء التقييم لغرض الترقية.
 - سيادة آليات الرقابة الذاتية.
 - الاهتمام الشمولي بالفرد وليس بقدراته الفنية فحسب.⁵

¹ حسين أحمد الطراونة و أحمد يوسف عريفات: مرجع سابق، ص 57.

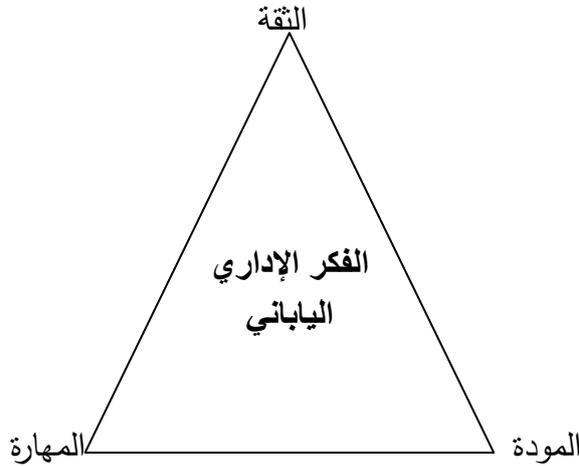
² فيصل محمد الشواورة: مبادئ إدارة الأعمال من الألف إلى الياء، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011، ص 78.

³ خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2002، ص51.

⁴ ماجد عبد المهدي مساعدة: مرجع سابق، ص 74، 76.

⁵ خليل محمد حسن الشماع: مرجع سابق، ص51.

- ولقد جسدت نظرية Z معالم الفكر الإداري التنظيمي من خلال تأكيدها على (3) مرتكزات فكرية تمثلت برؤوس المثلث (الثقة - المودة - المهارة)¹.



شكل رقم (06): يوضح نظرية Z اليابانية

ب) نظرية J

- تقوم هذه النظرية على أن مشاركة العاملين في الإدارة هو أساس الارتقاء بمستوى الإنتاج، حيث تتم الرقابة على الموظفين وفق هذه النظرية من خلال عملية التنشئة الاجتماعية، عن طريق غرس القيم التنظيمية في نفوس العاملين وتستند هذه النظرية على افتراضات أهمها:
- الإنتاج والثقة توأمان لا يفترقان، فيجب أن يكون هناك إيماناً كاملاً بقدرة كل فرد على حسن تقدير الأمور والعمل المستقل دون الحاجة إلى الإشراف الدقيق من قبل الرئيس.
 - توظيف العاملين مدى الحياة
 - الاهتمام بالعمل الجماعي التعاوني الذي شجع الفرد على بذل أقصى جهد للوصول إلى أحسن النتائج وبالتالي تحمل المسؤولية الجماعية عن الأداء الجماعي.
 - عدم التخصص في المهنة الواحدة.
 - عملية الرقابة تتم بشكل غير رسمي، إضافة إلى التباعد في الفترات التي يتم فيها التقييم والفترات التي لا يتم فيها التقييم.²

¹- خيضر كاظم حمود وموسى سلامة اللوري: مبادئ إدارة الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 100.

²- ماجد عبد المهدي مساعدة: مرجع سابق، ص 75، 76.

ج) نظرية A

تقوم هذه النظرية الأمريكية A بممارسة الرقابة الصارمة على الموظفين، من خلال تنظيم هيكل محكم ويعتمد هذا التنظيم على التخصص الوظيفي وتقسيم العمل بشكل دقيق، ويعتمد هذا النموذج على الأسلوب الفردي في اتخاذ القرارات أما عملية تقييم الأداء فتكون بطريقة رسمية مرة سنويا حيث تركز على الأداء وحده ولا تتسم بالشخصية وذلك لصعوبة تعرف الرؤساء على المرؤوسين بشكل كاف بسبب ضخامة التنظيمات، ومن بين الافتراضات التي تقوم عليها:

- التوظيف قصير المدى
- المسؤولية الفردية
- الرقابة الرسمية
- المسار الوظيفي المتخصص
- الوظيفة محددة سنويا.¹

في هذا الفصل تم التطرق إلى أهم النظريات المفسرة لموضوع الدراسة، حيث أن كل نظرية من النظريات المتبناة سواء كانت نظريات كلاسيكية أو نيوكلاسيكية أو حديثة فإنها عالجت الموضوع المدروس من وجهة نظر روادها، ولقد ساعدتنا هذا النظريات حول توضيح الرؤى حول موضوع دراستنا.

¹ - محمد قاسم القريوني: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2008، ص 289، 290.

الفصل الخامس: مجالات الدراسة والإجراءات

المنهجية

أولاً: مجالات الدراسة

- 1- المجال المكاني
- 2- المجال الزمني
- 3- المجال البشري

ثانياً: الإجراءات المنهجية

- 1- منهج الدراسة
- 2- أدوات جمع البيانات
- 3- أساليب التحليل

ثالثاً: العينة وكيفية اختيارها

يعتبر هذا الفصل حلقة وصل بين ما تم تناوله في الجانب النظري وما سنتناوله في الجانب الميداني، ولقد جاء هذا الأخير كمحاولة هامة لاختبار صحة الفرضيات و الإجابة عن تساؤلات الدراسة، وذلك من أجل التوصل إلى النتائج عن طريق مجالات الدراسة ومجموعة من الإجراءات المنهجية المتمثلة في المنهج وعينة الدراسة وأهم الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات والبيانات وكذلك أساليب التحليل.

أولاً: مجالات الدراسة

تعتبر مجالات الدراسة من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية، بحيث لا يمكن لأي بحث علمي أن يتخلى عنها والمتمثلة في:

- المجال المكاني
- المجال الزمني
- المجال البشري

1- المجال المكاني: يقصد به البيئة أو النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني والذي كان على مستوى ولاية جيجل وتحديدا بالمؤسسة الكاتمية للفلين والمواد العازلة (ENL)

• تقديم مؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل -

هي إحدى مؤسسات القطاع العام التي تحتل مكانة هامة في سوق الفلين على المستوى الوطني من خلال ما توفره من منتجات، ومن أجل التعريف بالمؤسسة كونها محل الدراسة سننتقل إلى التعريف بالمؤسسة، أهدافها والهيكل التنظيمي لها.

• تعريف مؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل -

أنشأت المؤسسة الوطنية للفلين (SNL) بمقتضى الأمر رقم 67 بتاريخ 1976/09/09م مقرها الجزائر العاصمة، وطبقا للإصلاحات المتعلقة بإعادة الهيكلة الاقتصادية للمؤسسات وبموجب الأمر 43/72 المؤرخ في 1983/01/02م تم إنشاء المؤسسة تحت اسم المؤسسة الوطنية للفلين والمواد العازلة المشتقة منه (ENL)، حيث تم نقل مقرها من الجزائر العاصمة إلى ولاية جيجل.

وبعد صدور القوانين 88-01/01-88/03-88-04 المؤرخة في 12/01/1988م والتي تضمنت استقلالية المؤسسات العمومية، حولت المؤسسة الوطنية للفلين والمواد العازلة إلى مؤسسة اقتصادية عمومية مستقلة، ثم حولت إلى مؤسسة عمومية في شكل شركة ذات أسهم بعقد موثق مؤرخ في 16/03/1991م حيث قدر رأس مالها بـ 20.000.00 دج مقسمة إلى 800 سهم، وفي عام 1992 تم رفع رأس مالها إلى 50.000.00 دج، وفي عام 1994 تم نقل المقر إلى ولاية عنابة نتيجة لسوء الأوضاع الأمنية وفي تاريخ 05/06/2000 بعقد موثق تمت مطابقة القانون الأساسي للمؤسسة وأنشئ مجمع صناعة الفلين (G.L.A/spa) والفروع المنبثقة عنه برأس مال يقدر بـ 50.000.00 دج، وفي 01/07/2000 بعقد موثق تم إنشاء فرع جيجل الكاتمية للفلين المؤسسة الاقتصادية في الشكل القانوني لشركة ذات أسهم برأس مال قدره 1.000.00 دج والذي يقدر حالياً بـ 351.175.00 دج، وفي 08/03/2006 وبموجب تعديل القانون الأساسي للمؤسسة أصبحت تابعة إلى المجمع «S.O.D.I.A.F».

تعتبر مؤسسة جيجل الكاتمية للفلين حالياً إحدى الوحدات التابعة للمؤسسة الوطنية (E.N.L) سابقاً حيث يوجد مقر المؤسسة بطريق بجاية -جيجل-، ويتربع على مساحة تقدر بـ 4.60 هكتار، ويتكون من ورشتين الأولى لإنتاج الفلين والثانية لإنتاج المواد العازلة، كما تقدر المساحة المغطاة للمصنع كلياً بـ 10.642 م² تتوزع كما يلي:

- ورشة إنتاج الفلين الممدد مساحتها تقدر بـ 5.374 م²
- ورشة المنتجات العازلة مساحتها تقدر بـ 1800 م²
- ورشة الصيانة مساحتها تقدر بـ 750 م²
- المخزون مساحته تقدر بـ 1.130 م²
- الإدارة وملحقاتها مساحتها تقدر بـ 786 م²

من جهة أخرى يضم المصنع مساحة مهياً وغير مغطاة بـ 8.350 م² تستعمل لتخزين المادة الأولية المتمثلة في الفلين، قدرة استيعابها تصل إلى 27.000 قنطار.

• أهمية وأهداف المؤسسة

- الأهمية الاقتصادية للمؤسسة: يمكن حصر الأهمية الاقتصادية للمؤسسة فيما يلي:

✓ تعتبر من المؤسسات العمومية التي حافظت على نشاطها وبقيت مستمرة في الإنتاج فهي تشكل دعما للقطاع العمومي.

✓ المساهمة في تغطية احتياجات السوق الوطنية من مادة الفلين والمواد العازلة والسعي لتصدير أكبر كمية ممكنة من الإنتاج، مما يعني المساهمة في زيادة الصادرات على المستوى الاقتصادي الوطني وجلب العملة الصعبة وتنشيط حركة التعاملات مع الخارج.

✓ دعم القطاع الصناعي على المستوى المحلي والقومي، واستغلال طاقات محلية خاصة من مادة الفلين التي تغطي مساحات واسعة من تراب الولاية والولايات المجاورة.

• أهداف المؤسسة.

تسعى المؤسسة من خلال عملها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها:

- ✓ تسعى إلى تحقيق أكبر ربح ممكن كأى مؤسسة اقتصادية.
- ✓ توسيع مجال نشاطها وذلك من خلال فتح نقاط جديدة لإنتاج وتسويق المنتجات.
- ✓ تسويق منتجاتها على نطاق واسع من خلال إتباع الطرق المتطورة في الإشهار.
- ✓ تغطية السوق الوطنية من منتجات الفلين والمواد العازلة والتي هي في حاجة دائمة إليها.
- ✓ السعي إلى تطوير العلاقات مع الدول الأجنبية من أجل تسويق منتجاتها خارجيا.

• الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للفلين

يعكس الهيكل التنظيمي لهذه الوحدة طبيعة نشاطها الإنتاجي والتجاري إذ يحتوي على مديرية عامة للمؤسسة، الأمانة العامة وخمس مديريات تابعة لها، وكل مديرية تنقسم إلى أقسام فرعية تسهل عملية التسيير والتنظيم والإنتاجية.

✓ الرئيس المدير العام: يعتبر المسؤول الأول عن نشاط المؤسسة وله الحق في تنظيم العلاقات العامة مع المتعاملين من أجل التوجيهات واتخاذ القرارات، كما يعمل على تنسيق الجهود وتوجيهها لتحقيق حاجيات السوق الوطنية في إطار عملية الاستيراد والتصدير.

✓ الأمانة العامة: تعتبر وسيط بين المدير العام والعمال، وهي الجهاز الإداري المتخصص في أداء الأعمال المكتنية مثل إعداد المكاتبات والمراسلات والتقارير والأرشفة بالإضافة إلى تنظيم الاجتماعات والتوجيه وتعيين أوقات استقبال المدير العام للعمال والمتعاملين الاقتصاديين المحليين والأجانب.

✓ **مصلحة التدقيق:** هي مصلحة مستقلة، نشاطها الأساسي القيام بعمليات التدقيق في وظائف المؤسسة وأنشطتها كما يشمل فحص وتقييم مدى كفاية وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية وجودة الأداء، إضافة إلى تحقيق أهداف المؤسسة والسهر على حسن التسيير والإجراءات وصحة التسجيل المحاسبي.

✓ **مديرية النظافة والأمن:** تقوم بمساعدة العمال على تأدية مهامهم بصورة سلمية، مما يساعد في تنمية وتحسين الإنتاج ما تعمل على تهيئة الظروف الملائمة لتأدية العمل بصورة طبيعية، ومن مهامها حماية وحراسة بأكملها ليلا ونهارا مع مراقبة ممتلكاتها من عتاد وأموال وآلات والسهر على نظافة المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.

✓ **مديرية الإدارة العامة:** نشاطها الأساسي يعتمد على وجود تنسيق وتعاون بين الموارد البشرية المتنوعة وتوجيه الأفراد وتنظيم عملهم داخل المؤسسة من أجل المساهم في تحقيق أهداف محددة خاصة بجميع العمال وتنقسم إلى:

❖ **دائرة تسيير المستخدمين:** تحتل مكانة هامة في المؤسسة، حيث تعمل علة تنفيذ القرارات الخاصة بالعمل وتهتم بعملية الحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف بأعلى كفاءة وفعالية ومتابعة الإجراءات التأديبية وإعلان المستخدمين بالنصوص المتعلقة بتسيير مشوارهم المهني.

❖ **مصلحة المستخدمين والتكوين:** مصلحة تقوم بوضع مخطط تنظيمي لدورات التكوين وتقدير النفقات التكوينية، ويتم فيها كذلك متابعة الحصص التدريبية المبرمجة كما يتم تدريب الموظفين الجدد.

❖ **قسم الرواتب والشؤون الاجتماعية:** يختص باستلام القرارات الخاصة بالتعيينات والترقيات والمكافآت والسلف وسائر المستحقات المالية من قسم شؤون الموظفين، وإعداد التسويات المالية، كما يقوم بإعداد كشوف رواتب الموظفين الشهرية وتحويلها إلى البنوك وكذلك الإشراف على قائمة الحضور والغياب وتسهيل عملية اتصال العمال بمصالح الضمان الاجتماعي، الاشتراك في التقاعد، ملفات العطل المرضية والتوقف عن العمل.

❖ **مصلحة المنازعات والشؤون القانونية:** تهتم بكل القضايا الخاصة بالمؤسسة، ومنه مسك ملفات قضايا ومنازعات الجماعة، وإعداد تختلف الاتفاقيات المتعلقة بانتداب المحامين أو إجراء الصلح مع أطراف النزاع، وكذلك إبداء الاستشارة القانونية في كل غموض يكتنف مقتضى قانوني أو إجراء يهم المؤسسة، مع تلقي الشكاوي وإعداد التقارير.

❖ **مصلحة الخدمات العامة:** هو أحد مصالح المديرية العامة ويسعى لتقديم الخدمات للموظفين حيث يقوم صاحب المصلحة أو عمال المصلحة بالتخطيط والإشراف والمتابعة والتنفيذ بأعمال جميع الوحدات، حيث تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.

✓ **المديرية المالية والمحاسبية:** تهتم بمسك حسابات المؤسسة بالأخذ بعين الاعتبار الترتيبات التشريعية والتنظيمية المراقبة المالية والمحاسبية، وضمان تسيير والتزامات المؤسسة على المستوى المالي وتسيير الحسابات المركزية وتسيير التدفقات المالية، وتتفرع إلى ثلاث مصالح وهي:

❖ **دائرة المالية والمحاسبة:** تقوم بالإشراف على جميع العمليات المحاسبية والمالية ومتابعة الحالة المالية للمؤسسة حيث تهتم بمتابعة المعالجة المحاسبية والتسجيل في السجلات والدفاتر المحاسبية، ومتابعة المداخل والمصاريف المحققة من طرف المؤسسة، وتهتم بتمويل احتياجات الاستغلال ومراجعة الوثائق والسندات المحاسبية.

❖ **مصلحة تسيير المخزونات والمالية:** مهمتها تسيير المخزون والعمل بطريقة تجعل كمن المخزن قادر على تلبية طلبات الزبائن أو المستعملين للمواد المخزنة وهذا في كل الأوقات، ومتابعة يومية لحاجيات المؤسسة والموظفين وتدقيق في حسابات الدفاتر المحاسبية.

❖ **مصلحة المحاسبة التحليلية:** تقوم بدراسة وتحليل وتسجيل البيانات المتعلقة بالتكاليف، حيث تعتبر من أدوات الإدارة التي توفر البيانات اللازمة للقيام بالدراسات أو اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنتجات وعمليات البيع والشراء حتى مرحلة التوزيع.

✓ **مديرية التجارة:** تلعب هذه المديرية دورا هاما في المؤسسة إذ تقوم بأعمال البيع والتمويل والتسويق، وتسيير الأشغال وتنقسم إلى:

❖ **دائرة التجارة:** تقوم بمجموعة القواعد القانونية التي تحدد طبيعة وأثار الاتفاقات والعقود المبرمة بين الشركة والعاملين وكافة نشاطات تداول وتوزيع المنتجات ونشاطات الإنتاج وكذلك الخدمات والمنشآت المالية والمصرفية.

❖ **مصلحة التصدير والتسويق:** تقوم بمجموعة من العمليات والأنشطة التي تعمل على اكتشاف رغبات العملاء وتطوير المنتجات التي تشبع رغباتهم وتحقق أرباحا للمؤسسة، والقيام ببيع المنتجات من دولة إلى دولة وفق نظام معترف به وقوانين ونظم تدعم الإستيراد من جانب الدول المستهلكة.

❖ **قسم البيع والاسترجاع:** تعتبر هذه الدائرة من الدوائر الرئيسية في المؤسسة حيث تقوم بتحديد العلاقات الخارجية للمؤسسة مع الموردين والزبائن والإشراف على تنظيم ومراقبة مداخل ومخارج المؤسسة من السلع البضائع وتحديد أسعار البيع.

❖ **قسم تسيير المخزون:** وهي مصلحة تقوم بتسيير المخزون بطريقة تجعل من المخزن قادرا على تلبية طلبات الزبائن في أي وقت.

❖ **نقطة البيع واد العنب:** وهو مستودع مقره في عناية يتم فيه وضع السلع والمنتجات النهائية للمؤسسة حيث يتولى تصريف وتسويق وبيع المنتجات للزبائن.

❖ **قسم الأشغال والمساكنة:** هو قسم متخصص في أشغال وأعمال العمارات، يقوم فيه العمال المتخصصون في تركيب المواد العازلة على أسطح البنايات والعمارات وإعادة تهيئة المباني القديمة أو التي تحتوي على تشققات وتشققات.

✓ **مديرية التموين:** تلعب هذه المديرية دورا كبيرا، إذ تعمل على إيصال المواد الأولية للمؤسسة ويقوم مدير المديرية بإعداد قائمة المشتريات للمواد الأولية والتجهيزات.

❖ **دائرة التموين:** تساهم في تحديد الحاجيات الأساسية التي يجب استردادها وتوفيرها دائما مثل مواد الإنتاجية التي تعتبر جزءا من العمل الرئيسي للشركة وتعتبر من الوسائل المساندة للدراسات الاقتصادية التي تحدد الحصص اللازمة لمشروع معين، وتشمل كافة المستلزمات الأولية التي تتطابق مع المواصفات المحددة والمتفق عليها من أجل تنفيذ إنتاج صناعي.

❖ **مصلحة الحظيرة:** تحتوي على كل الوسائل المتعلقة بالنقل، المركبات والقطاع الغيار بالإضافة إلى خدمات صيانة الهياكل والمرافق والسيارات والشاحنات الخاصة بالمؤسسة.

❖ **مصلحة المشتريات:** يتم فيها مراقبة طلبات الشراء وتنفيذها حسب المواصفات المعتمدة بطريقة فعالة من حيث السعر والجودة والنوعية ومواعيد التوريد وشروط الدفع والخدمة وإعداد التقارير الشهرية المتعلقة بطلبات الشراء.

❖ **قسم تسيير المخزون:** وهو خاص بالتحكم في المخزون، حيث يعتبر المخزون أحد العناصر الرئيسية التي تحتاج إلى اهتمام فائق نظرا لما له من أثر هام على تحديد تكلفة المنتجات وتكلفة المبيعات، وهي وظيفة مكملة لوظيفة الشراء.

✓ **المديرية التقنية:** يقوم فيها المدير التقني بإعداد التقارير والتوجيهات والأوامر المتعلقة بالإنتاج ومتابعة كل ما يخص أعمال الصيانة والإشراف على العمال وكذا عملية الإنتاج من بدايتها إلى نهايتها، وتنقسم إلى ثلاثة دوائر:

❖ **دائرة إنتاج الفلين:** إذ يتولاها رئيس الدائرة حيث يقوم بعملية الإنتاج وإعطاء الأوامر للعمال بالانضباط والدقة والاتساق في العمل لتسليم المنتج في وقته المحدد، وتقوم هذه المصلحة بإنتاج صفائح الفلين.

❖ **دائرة الصيانة:** تهتم هذه المصلحة بإصلاح الآلات ومتابعة التجهيزات وصيانتها لاستمرار عملية الإنتاج والحفاظ عليها في أحسن حال، من أجل الدقة في العمل والحصول على نوعية جيدة واستمرارية الإنتاج.

❖ **دائرة إنتاج المواد العازلة:** تقوم بإنتاج المواد التي تصنع خصيصا للحفاظ على المباني لأطول عمر ممكن لها وتتمثل في الزيت وعازل الحرارة وعازل المياه وعازل الأسقف والأساسات.

❖ **المخبر:** يعتبر من المصالح الهامة في المؤسسة، وهو يعمل بالتنسيق مع مصلحة الإنتاج ويعمل على إقامة التجارب والتحليل ومراقبة المادة الأولية إضافة إلى جودة المنتج النهائي ومطابقته للشروط والمعايير المعمول بها دوليا.

2- المجال الزمني

المقصود بالمجال الزمني الفترة الزمنية التي استغرقتها الدراسة الميدانية، وقد مرت بمرحلتين هما:

- **المرحلة الأولى:** وهي مرحلة الاستطلاع فبعد الحصول على طلب التسهيلات يوم 13 ماي 2019 من طرف الإدارة، ويوم 14 ماي 2019 قمنا بزيارة استطلاعية بمؤسسة الكاتمية للفلين والمواد العازلة وذلك في الساعة 10:30 صباحا إلى غاية الساعة 11:00 قمنا بتقديم طلبنا المتمثل في تسهيل إجراء دراستنا في المؤسسة لمدير مصلحة الموارد البشرية والذي وافق على إجراء الدراسة بالمؤسسة، ويوم 28 ماي 2019 وذلك على الساعة 13:00 قمنا بالاتصال بمكتب إدارة الموارد البشرية وذلك من أجل الحصول على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة والمتمثلة في المجال الجغرافي، والمجال البشري، والهيكل التنظيمي لمؤسسة الكاتمية للفلين والمواد العازلة.

المرحلة الثانية: في هذه المرحلة قمنا بإجراء مقابلة مع رئيس العمال وذلك بطرح مجموعة أسئلة تهدف من خلالها إلى جمع المعلومات ثم قمنا بتوزيع على عمال الورشة والتي كان عددها 43 استمارة وذلك يوم 30 ماي 2019 على الساعة الواحدة زوالا غير أننا استرجعنا 37 إستمارة فقط.

3- المجال البشري

وفيما يخص عدد العمال بالمؤسسة فإنه يتناقص سنة بعد أخرى حيث بلغ عددهم سنة 1994 حوالي 178 عاملا، وأصبح سنة 1997 حوالي 151 عاملا، وسنة 2001 ما يقارب 148 عاملا ليصل سنة 2002 إلى 136 عاملا، ويرجع هذا التناقص إلى طموح المؤسسة في تخفيض عدد العمال إلى 120 عاملا في ظل الاتفاقية العامة للمؤسسة والى التطورات الاقتصادية في جو المنافسة وذلك بالإحالة على التقاعد وإدخال عمال مؤقتين جدد وتوفير تسهيلات للعمال الراغبين في التقاعد قبل السن القانوني للتقاعد وتقديم مكافأة لهم، إلى أن أصبح عدد العمال سنة 2018 ما يقارب 86 عاملا موزعين على مختلف المصالح مع العلم أن عدد العمال الدائمين هو 7 والباقي عبارة عن عمال مؤقتين وذوي العقود، حيث يداوم العمال بنظام عادي أي 8 ساعات يوميا.

وفيما يلي جدول يبين توزيع العمال على مختلف المصالح بالمؤسسة:

عدد العمال	المصالح
6	الإدارة العامة
4	مديرية الإدارة العامة
3	مديرية المحاسبة والمالية
6	مديرية التمويل
7	مديرية التجارة
14	دائرة النظافة والأمن
7	مصلة الصيانة
21	مصلة إنتاج الفلين
13	مصلة إنتاج المواد العازلة
5	فرع واد العنب
86	المجموع

المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل-

ثانياً: الإجراءات المنهجية

1- المنهج

المنهج هو الطريق الذي يسلكه الباحث للتعرف على الظاهرة أو المشكلة موضع الدراسة والكشف عن الحقائق المرتبطة بها بغرض التوصل إلى إجابات على الأسئلة التي تثيرها المشكلة أو الظاهرة من خلال استخدام مجموعة من الأدوات لتجميع البيانات وتحليلها والتوصل إلى النتائج التي تساعد في الإجابة على تلك التساؤلات.

وعليه فقد اعتمدنا في دراستنا الراهنة على المنهج الوصفي، الذي يعرف على أنه "تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها وبهدف الانتهاء إلى وصف عملي دقيق متكامل للظاهرة أو المشكلة يقوم على الحقائق المرتبطة بها".¹

2- أدوات جمع البيانات

تستخدم عدة أدوات لجمع البيانات في البحوث الاجتماعية، لهذا فإن نجاح أي بحث علمي يتوقف على حسن اختيار الأدوات المعتمدة في جمع بيانات واقعية من الميدان وحسن استخلاصها وجعلها أكثر فعالية.

لهذا فقد اعتمدت دراستنا على الأدوات التالية:

أ- **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة من الأدوات المهمة في العلوم الاجتماعية والإنسانية وتعرف على أنها "الاهتمام أو الانتباه إلى شيء أو حدث أو ظاهرة بشكل منظم عن طريق الحواس والملاحظة العلمية تعني الانتباه للظواهر والحوادث بقصد تفسيرها واكتشاف أسبابها والوصول إلى القوانين التي تحكمها".²

لهذا قمنا باستخدامها لأنها مكنتنا من ملاحظة سلوكيات العاملين وكيفية تعاملهم مع بعضهم البعض وكذلك مع مشرفهم.

ب- **المقابلة:** تعتبر المقابلة أداة هامة للحصول على المعلومات من خلال مصادرها البشرية وتستخدم في مجالات عديدة، ويشيع استخدامها حين يكون للبيانات صلة وثيقة بأراء الأفراد أو ميولهم أو اتجاهاتهم

¹ أحمد عبد الله اللوح و مصطفى محمد أبو بكر: البحث العلمي، تعريفه، خطواته، مناهجه، المفاهيم الإحصائية، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 42، 51.

² جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي، مفاهيمه، أدواته، طرقه الإحصائية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط4 2011، ص 120.

نحو موضوع معين كما تصلح لجمع معلومات عن مواقف ماضية أو مستقبلية يصعب فيها استخدام الملاحظة.

وتعرف المقابلة عند بنجهام بأنها "محادثة جادة موجهة نحو هدف محدد". ويعرفها أنجلش أنجلش "المقابلة محادثة موجهة يقوم بها شخص مع شخص آخر أو أشخاص آخرين، هدفها استثارة أنواع معينة من المعلومات لاستغلالها في بحث علمي والاستعانة بها". لهذا قمنا باستخدامها لأنها أتاحت لنا الفرصة في الحصول على المعلومات التي أفادتنا في موضوع دراستنا.¹

ت-الاستمارة: تعتبر الاستمارة وسيلة من وسائل جمع البيانات وتعرف بأنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف. وتستخدم الاستمارة لجمع البيانات التي تعسر جمعها عن طريق أدوات جمع البيانات ويشترط في الاستمارة أن تغطي جميع محاور البحث إذا استخدمت كأداة بحث لوحدها.² لهذا فلقد قمنا بإعداد استمارة مبدئياً تحتوي على مجموعة من الأسئلة وقمنا بتحكيماها عن طريق الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة إذ قاموا بإجراء بعض التعديلات عليها وبالتالي الاستفادة من ملاحظاتهم واقتراحاتهم في تعديلها. وفي الأخير تم وضع الاستمارة في صياغتها النهائية والتي تضمنت 30 سؤال موزعة في شكل أسئلة.

ولقد اشتملت الاستمارة في دراستنا على 7 محاور متمثلة فيما يلي:

- **المحور الأول:** هو محور بيانات المبحوثين، وقد ضم الأسئلة من 1 إلى 5.
- **المحور الثاني:** وهو المواظبة والكفاءة والعمل، وقد ضم الأسئلة من 6 إلى 9.
- **المحور الثالث:** الامتثال للأوامر والتفاني في العمل، وقد ضم الأسئلة من 10 إلى 13.
- **المحور الرابع:** صرامة القوانين والجودة في العمل، وقد ضم الأسئلة من 14 إلى 18.
- **المحور الخامس:** المتابعة وسرعة الأداء، وقد ضم الأسئلة من 19 إلى 22.
- **المحور السادس:** التوجيه والعمل بفعالية، وقد ضم الأسئلة من 23 إلى 26.
- **المحور السابع:** التنسيق والدافعية في العمل، وقد ضم الأسئلة من 27 إلى 30.

¹- جودت عزت عطوي: نفس المرجع، ص 110.

²- رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، 2004، ص 108، 109.

* صدق الاستمارة:

للتحقق من صلاحية الأداة لأهداف الدراسة قمنا بعرض استمارة البحث على 4 محكمين (أنظر في الملاحق) لإعطاء ملاحظات وآراء حول مدى ملائمة العبارات لمحور الدراسة ومدى وضوحها، وبناء على ذلك قمنا بإعادة صياغة بعض العبارات وتعديل بعضها حيث:

حيث قمنا بإعادة صياغة العبارات التالية من حيث الصياغة والمضمون وهي:

العبارة رقم 6، العبارة رقم 11، العبارة رقم 16، العبارة رقم 26.

كما قمنا بإلغاء بعض الأسئلة التي لا تخدم موضوع دراستنا كآلاتي:

السؤال قبل التعديل	السؤال بعد التعديل
6- هل تلتزم بمواقيت عملك؟ دائما أحيانا أبدا	6- كيف تصف التزامك بمواقيت عملك؟ كبير متوسط متدني
11- هل تنقيد بالتعليمات المعمول بها؟ دائما أحيانا أبدا	11- كيف تصف تقيدك بالتعليمات التي تأتي من قبل رئيسك؟ عال متوسط منخفض
16- ما هي الطريقة المتبعة من طرف الإدارة في تطبيق قوانين المؤسسة؟ متشدة عادلة متساهلة	16- كيف تصف الطريقة المتبعة من طرف الإدارة في تطبيق قوانين المؤسسة؟ متشدة متساهلة حسب الظروف والمواقف
26- إرشادات المشرف بشأن العمل هي عادة لأجل: أداء جيد اقتصاد الجهد اقتصاد الوقت	26- ما هو الغرض من تقديم المشرف الإرشادات بشأن العمل؟ اقتصاد الجهد اقتصاد الوقت الاستعمال الجيد للألة

3-أساليب التحليل

قمنا باستخدام أسلوبين، الأسلوب الكمي والأسلوب الكيفي

أ- **الأسلوب الكيفي:** اعتمدنا فيه على سرد الجانب النظري، قدم فيه بيانات وصفية في شكل رموز لفظية كما اعتمدنا فيه على تحليل البيانات وذلك من خلال الأقوال والسلوكيات التي حدثت في ميدان الدراسة.

ب- **الأسلوب الكمي:** وهو الأسلوب الذي يعمل على تكميم المعطيات الواقعية التي حصلنا عليها من استمارة البحث وتحويلها إلى أرقام ونسب مئوية وهذا الأسلوب مكننا من التعبير بدقة عن البيانات التي حصلنا عليها وتحويلها إلى أرقام ووضعها في جداول والقدرة على تحليل هذه المعطيات وتفسيرها.

$$\text{النسبة المئوية \%} = \frac{\text{عدد التكرارات}}{\text{مجموع أفراد العينة}} \times 100$$

ثالثا: العينة وكيفية اختيارها

➤ العينة

إن تحديد مجتمع البحث من أهم خطوات منهجية في البحوث الاجتماعية، إذ يترتب على هذه العملية إجراء البحث وتصميمه وكذا نتائج الدراسة.

ويمكن تعريفها بأنها "جزء من مجتمع البحث الأصلي يختارها الباحث من أجل الحصول على بيانات تتعلق بموضوع بحثه يتعدى الحصول عليها من المجتمع الأصلي برمته، أي هي الجزء الذي يؤدي إلى معرفة الكل ويشترط أن تكون ممثلة تمثيلا صحيحا لمجتمع البحث".¹

ويتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال المؤسسة الكاتمية للفلين والمواد العازلة والذي يبلغ عددهم 86 عامل، غير إننا اعتمدنا في دراستنا الراهنة على عينة قصدية "أي تلك التي يكون حجم مفرداتها متناسبا مع العدد الكلي الذي يتميز بخصائص المجتمع الأصلي".¹

¹ -المختار محمد إبراهيم: مراحل البحث الاجتماعي وخطواته الإجرائية، دار الفكر العربي، مصر، ط1، 2005 ص47.

➤ **كيفية اختيار العينة**

وفقا لطبيعة الموضوع ومتغيرات الدراسة إعتمدت الدراسة الراهنة العينة القصدية والتي تم حصرها في عمال الورشات والذي قدر عددهم بـ 43 عامل.

➤ **خصائص العينة**

تتميز عينة الدراسة بالخصائص التالية:

الجدول رقم (01): جنس المبحوثين

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
%100	37	ذكر
0	0	أنثى
%100	37	المجموع

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول (1) المتعلقة بجنس المبحوثين نجد بأن:

- 37 فرد من أفراد العينة وبنسبة 100% عبارة عن ذكور.

- 0% إناث.

وبناء من هذه القراءة الإحصائية فإن أكبر نسبة من العمال في المؤسسة هم ذكور 100%.

وعليه نفسر ذلك إلى كون عينة دراستنا تمثلت في عمال الورشة الذي يعد عملهم شاق ويتطلب استعمال القوة البدنية وهذه الصفة غير موجودة لدى الإناث ، بالإضافة إلى سياسة التشغيل في مؤسسة الكاتمية للفلين تولي أهمية كبيرة للذكور وعمل المرأة ينحصر في الأعمال الإدارية حسب ما تم ملاحظته في هذه المؤسسة.

الجدول رقم (02): سن المبحوثين

النسبة المئوية	التكرارات	العينة
----------------	-----------	--------

¹- كامل محمد المغربي: أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن ط1، 2009، ص147.

		الاحتمالات
0%	0	أقل من 20 سنة
32.43%	12	من 20 إلى أقل من 30 سنة
51.35%	19	من 30 إلى أقل من 40 سنة
16.22%	6	من 40 إلى أقل من 50 سنة
0%	0	من 50 إلى أقل من 60 سنة
100%	37	المجموع

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول (2) المتعلقة بسن المبحوثين نجد بأن:

- 19 فرد من أفراد العينة وبنسبة 51.35% تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة.
- 12 فرد من أفراد العينة وبنسبة 32.43% تتراوح أعمارهم من 20 إلى أقل من 30 سنة.
- 6 أفراد من أفراد العينة وبنسبة 16.22% تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة.

وبناء من هذه القراءة الإحصائية فإن أكبر نسبة تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة أما الذين تتراوح أعمارهم من 40 إلى 50 سنة فتمثل أقل نسبة.

وعليه نفسر ذلك بأن أغلب عمال المؤسسة من فئة الشباب وهذا راجع إلى أن المؤسسة ركزت على فئة الشباب لامتلاكهم طاقات كبيرة ومتجددة لانجاز الأعمال في الوقت المناسب هذا ما لاحظناه على ارض الواقع.

الجدول رقم (03): الحالة العائلية للمبحوثين

		العينة
النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
32.43%	12	أعزب (ة)

متزوج (ة)	25	67.57%
مطلق (ة)	0	0%
أرمل (ة)	0	0%
المجموع	37	100%

من خلال المعطيات المستقاة من الميدان حول الحالة العائلية للمبحوثين والواردة في الجدول (3) نجد بأن:

- 25 فرد من أفراد العينة وبنسبة 67.57% متزوجون.

- 12 فرد من أفراد العينة وبنسبة 32.43% عزاب.

- 0% مطلق.

- 0% أرمل.

وبناء على هذه القراءة الإحصائية فإن أكبر نسبة للأفراد متزوجون ونسبتهم 67.57% ولا وجود للمطلقين والأرامل.

ونفسر ذلك بأن غالبية العمال تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة وهذا ما يوضحه الجدول رقم (2) وهو السن المناسب للزواج ويكون فيه الشخص ناضج وبالتالي لهم التزامات أسرية تدفعهم للعمل.

الجدول رقم (04): المستوى التعليمي للمبحوثين

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
8.11%	3	ابتدائي

متوسط	14	%37.83
ثانوي	17	%45.95
جامعي	3	%8.11
المجموع	37	%100

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول (4) المتعلقة بالمستوى التعليمي للمبحوثين نجد بأن:

- 17 فرد من أفراد العينة وبنسبة %45.95 مستواهم التعليمي ثانوي.

- 14 فرد من أفراد العينة وبنسبة %37.83 مستواهم التعليمي متوسط.

- 3 أفراد من أفراد العينة وبنسبة %8.11 مستواهم التعليمي ابتدائي.

- 3 أفراد من أفراد العينة وبنسبة %8.11 مستواهم التعليمي جامعي.

وبناء من هذه القراءة الإحصائية فإن:

أكبر نسبة للأفراد مستواهم التعليمي ثانوي ونسبتهم %45.95 وأقلهم نسبة مستواهم التعليمي ابتدائي وجامعي %8.11.

يرجع ذلك إلى طبيعة العمل الذي لا يشترط مستوى تعليمي عال وأن مؤسسة الكاتمية للفلين لا تشترط في توظيفها كفاءات علمية عالية بحكم أن الآلات والتكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة ليست بمعقدة وإنما تحتاج في التوظيف إلى الجهد العضلي أكثر من الجهد الفكري.

الجدول رقم (5): الأقدمية في العمل للمبحوثين

النسبة المؤوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
%70.27	26	أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 20 سنة	9	24.32%
من 20 إلى أقل من 30 سنة	2	5.41%
من 30 سنة فما فوق	0	0%
المجموع	37	100%

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول (5) المتعلقة بالأقدمية في العمل نجد بأن:

- 26 فرد من أفراد العينة وبنسبة 70.27% لهم أقدمية في العمل أقل من 10 سنوات.

- 9 أفراد من أفراد العينة وبنسبة 24.32% لهم أقدمية في العمل من 10 إلى أقل من 20 سنة.

- فردين من أفراد العينة وبنسبة 5.41% لهم أقدمية في العمل من 20 إلى 30 سنة.

- 0% من 30 سنة فما فوق.

وبناء على هذه القراءة الإحصائية فإن أكبر نسبة للأفراد لديهم أقدمية في العمل أقل من 10

سنوات بنسبة 70.27% ولا يوجد لأفراد تفوق خبرتهم 30 سنة.

وعليه نفسر ذلك بأن المؤسسة تعتمد على عقود الإدماج في التشغيل كما تعمل على تجديد

الطاقات والاستقطاب المستمر للعمال الجدد وتحيل عمالها إلى التقاعد قبل السن القانوني للتقاعد بكل سهولة.

ملخص البيانات الشخصية:

- 100% من أفراد العينة هم ذكور.

- 51.35% من أفراد العينة يتراوح أعمارهم بين 30 إلى أقل من 40 سنة.

- 67.57% من أفراد العينة متزوجون.

- 45.95% من أفراد العينة ذو مستوى تعليمي ثانوي.

- 70.27% من أفراد العينة لديهم أقدمية في العمل أقل من 10 سنوات.

الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات

أولاً: تحليل بيانات الفرضية الأولى

ثانياً: تحليل بيانات الفرضية الثانية

أولاً: تحليل بيانات الفرضية الأولى

"يؤدي الالتزام بالقوانين إلى رفع مستوى الإنتاجية"

المحور الثاني: المواظبة والكفاءة في العمل

الجدول رقم (06): يمثل الالتزام بمواقيت العمل

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
67.57%	25	كبير
32.43%	12	متوسط
0%	0	متدني
100%	37	المجموع

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (6) المتعلقة بمدى الالتزام بمواقيت العمل نجد بأن:

- 25 فرد من أفراد العينة وبنسبة 67.57% التزامهم بمواقيت العمل كبير.

- 12 فرد من أفراد العينة وبنسبة 32.43% التزامهم بمواقيت العمل متوسط.

وبناء من هذه القراءة الإحصائية فإن أكبر نسبة للأفراد صرحوا بأن التزامهم بمواقيت العمل كبير ونسبتهم 67.57%، وهذا راجع إلى طبيعة العمل الذي يقتضي الالتزام بالوقت وكذلك طبيعة القانون السائد في المؤسسة الذي يعمل على ضبط السير الحسن للعمل من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

الجدول رقم (07): يمثل تناسب العمل المكلف مع الوقت المحدد له

النسبة المئوية	التكرارات	العينة
		الاحتمالات
35.13%	13	دائماً
59.46%	22	أحياناً
5.41%	2	أبداً
100%	37	المجموع

من خلال المعطيات المستقاة من الميدان حول بما إذا كان العمل المكلف للعمال يتناسب مع الوقت المحدد له المتعلقة بالجدول رقم (7) نجد بأن:

- 22 فرد من أفراد العينة وبنسبة 59.46% أقرروا بأن العمل المكلف إليهم يتناسب أحياناً مع الوقت المحدد له.
- 13 فرد من أفراد العينة وبنسبة 35.13% أقرروا بأن العمل المكلف إليهم يتناسب دائماً مع الوقت المحدد له.
- فردين من أفراد العينة وبنسبة 5.41% أقرروا بأن العمل المكلف إليهما لا يتناسب أبداً مع الوقت المحدد له.

وبناء عن هذه القراءة الإحصائية فإن أكبر نسبة للأفراد صرحوا بأن العمل المكلف إليهم يتناسب أحياناً مع الوقت المحدد له ونسبتهم 59,46% و فردين من أفراد العينة بنسبة 5.41% صرحوا بأن العمل المكلف إليهما لا يتناسب أبداً مع الوقت المحدد له، ويرجع ذلك إلى المشكلات التي تصادفهم وتعرقل سير عملهم كحدوث عطب في الآلات مما يؤدي أحياناً إلى عدم إتمام المهام المكلفة لهم في الوقت المحدد لها.

الجدول رقم (08): يمثل تلاعب طبيعة العمل مع قدرات العمال

النسبة المئوية		التكرارات		العينة	
				الاحتمالات	
%78.38	%13.51	29	5	إتمام مهام العمل	نعم
	%27.03		10	إتقان العمل	
	%37.84		14	مردود أكبر	
%21,62		8			لا
%100		37			المجموع

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (8) المتعلقة بما إذا كانت طبيعة العمل تتلاءم مع القدرات التي يملكها العمال نجد بأن:

- 29 فرد من أفراد العينة وبنسبة %78.38 أقرروا بأن طبيعة العمل تتلاءم مع قدراتهم.

- 8 أفراد من أفراد العينة وبنسبة %21.62 أقرروا بأن طبيعة العمل لا تتلاءم مع قدراتهم.

وعليه فإن أكبر نسبة للأفراد صرحوا بأن طبيعة العمل تتلاءم مع القدرات التي يملكونها ونسبتهم %78.38، وهذا راجع إلى كون المؤسسة لا تكلف عمالها بأداء أعمال تفوق طاقاتهم وإنما تراعي كفاءاتهم المهنية والعلمية وهذا ما يضمن إتقان العمل وإتمام المهام وبالتالي الزيادة في كمية الإنتاج.

الجدول رقم (09): يمثل الطريقة التي يبين بها المبحوث التزامه اتجاه المؤسسة

النسبة المئوية		التكرارات		العينة	
				الاحتمالات	
%37.84		14		عدم التأخر	
%54.05		20		إخلاصك في العمل	
%8.11		3		التطوع	
%100		37		المجموع	

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول (9) المتعلقة بالطريقة التي يبين فيها العامل التزامه اتجاه المؤسسة نجد بأن:

- 20 فرد من أفراد العينة وبنسبة 54.05% أقرروا بأن الطريقة التي يبينون بها التزامهم اتجاه المؤسسة هي الإخلاص في العمل.

-14 فرد من أفراد العينة وبنسبة 37.84% أقرروا أن الطريقة التي يبينون بها التزامهم اتجاه المؤسسة هي عدم التأخر.

- 3 أفراد من أفراد العينة وبنسبة 8.11% أقرروا بأن الطريقة التي يبينون بها التزامهم اتجاه المؤسسة هي التطوع.

وبناء عن هذه القراءة الإحصائية فإن أكبر نسبة للأفراد صرحوا بأن الطريقة التي يبينون بها التزامهم اتجاه المؤسسة هي الإخلاص في العمل ونسبتهم 54.05% و 8.11% من أفراد العينة صرحوا بأن التطوع هي الطريقة التي يبينون بها التزامهم اتجاه المؤسسة، ويرجع ذلك إلى الظروف الملائمة للعمل السائدة في المؤسسة كالتوقيت والأجر وكذلك وجود ثقة متبادلة بين العمال ورب العمل.

ملخص المحور الثاني

من خلال النتائج المتحصل عليها في الميدان المتعلقة بمؤشرات الفرضية الأولى توصلنا إلى:

-67.57% من أفراد العينة صرحوا بأن التزامهم بمواقيت العمل كبير.

- 59.46% من أفراد العينة أقرروا بأن العمل المكلف إليهم يتناسب أحيانا مع الوقت المحدد له.

- 78.38% من أفراد العينة أقرروا بأن طبيعة العمل تتلاءم مع القدرات التي يملكونها.

- 54.05% من أفراد العينة صرحوا بأن الطريقة التي يبينون بها التزامهم اتجاه المؤسسة هي الإخلاص في العمل.

المحور الثالث: الامتثال للأوامر والتفاني في العمل

الجدول رقم (10): يمثل كيفية تلقي الأوامر

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
%94.59	35	مباشرة
%5,41	2	غير مباشرة
%100	37	المجموع

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (10) المتعلقة بكيفية تلقي الأوامر نجد بأن:

- 35 فرد من أفراد العينة وبنسبة %94.59 صرحوا بأنهم يتلقون الأوامر بطريقة مباشرة.

- فردين من أفراد العينة وبنسبة %5.41 صرحا بأنهما يتلقيان الأوامر بطريقة غير مباشرة.

وبناء عن هذه القراءة الإحصائية فإن أغلبية الأفراد صرحوا بأنهم يتلقون الأوامر بطريقة مباشرة ونسبتهم %94.59، ويرجع ذلك إلى أن القوانين السائدة في المؤسسة تتم بطريقة مباشرة وتطبق بكل شفافية على العمال من أجل فهم طريقة العمل وبالتالي الزيادة في الإنتاجية.

الجدول رقم (11): يمثل مدى تفيد المبحوثين بالتعليمات التي تأتي من قبل الرئيس

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
%59,46	22	عال
%35.13	13	متوسط
%5.41	2	منخفض
%100	37	المجموع

من خلال المعطيات المستقاة من الميدان المتعلقة بمدى تفيد المبحوثين بالتعليمات التي تأتي من قبل الرئيس نجد بأن:

- 22 فرد من أفراد العينة وبنسبة %59.46 صرحوا بأن تفيدهم بالتعليمات التي تأتي من رئيسهم عال.

- 13 فرد من أفراد العينة وبنسبة %35.13 صرحوا بأن تفيدهم بالتعليمات التي تأتي من رئيسهم متوسط.

- فردين من أفراد العينة وبنسبة 5.41% صرحا بأن تقيدهما بالتعليمات التي تأتيهما من رئيسهما منخفض.

وبناء عن هذه القراءة الإحصائية فإن أكبر نسبة للأفراد صرحوا بأن تقيدهم بالتعليمات التي تأتي من قبل رئيسهم عال ونسبتهم 59.46% و 5.41% صرحوا بأن تقيدهم بالتعليمات التي تأتي من قبل رئيسهم منخفض، وهذا راجع إلى وجود رقابة إدارية داخل المؤسسة وكون العمال على اطلاع بالقانون الداخلي للمؤسسة وكذا التزامهم بتطبيق القوانين خوفا من العقوبات.

الجدول رقم (12): يمثل إتباع التعليمات يزيد من إتقان العمل

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
75.68%	28	نعم
24.32%	9	لا
100%	37	المجموع

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (12) والمتعلقة بأن كان إتباع التعليمات يزيد من إتقان العمل نجد بأن:

- 28 فرد من أفراد العينة وبنسبة 75,68% أقرروا بأن إتباعهم للتعليمات يزيد من إتقانهم للعمل.

- 9 أفراد من أفراد العينة وبنسبة 24.32% أقرروا بأن إتباعهم للتعليمات لا يزيد من إتقانهم للعمل.

وعليه فإن أكبر نسبة للأفراد صرحوا بأن إتباعهم للتعليمات يزيد من إتقانهم للعمل ونسبتهم 75.68% وهذا راجع إلى النصائح الإرشادات الفعالة التي يتلقاها العمال من طرف المشرف مند بداية العمل من مراحله الأولى إلى نهايته مما أدى إلى إتقانهم للعمل.

الجدول رقم (13): يمثل تأثير تلقي الأوامر على الاجتهاد في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	العينة
----------------	-----------	--------

		الاحتمالات
64.86%	24	تأثير إيجابي
35.14%	13	تأثير سلبي
100%	37	المجموع

من خلال المعطيات المستقاة من الميدان المتعلقة بمدى تأثير تلقي الأوامر على الاجتهاد في العمل نجد بأن:

- 24 فرد من أفراد العينة وبنسبة 64.86% أقرروا بأن تلقي الأوامر تؤثر بالإيجاب على اجتهادهم في العمل.

- 13 فرد من أفراد العينة وبنسبة 35.14% أقرروا بأن تلقي الأوامر يؤثر بالسلب على اجتهادهم في العمل.

وبناء عن هذه القراءة الإحصائية فإن أكبر نسبة للأفراد صرحوا بأن تلقي الأوامر يؤثر بالإيجاب على اجتهادهم في العمل ونسبتهم 64.86%، ويرجع ذلك إلى كون الأوامر التي يتلقونها تساعدهم على القيام بالعمل المطلوب على أكمل وجه، كما أنها تساعدهم على تفادي الأخطاء التي تعرقل عملهم.

ملخص المحور الثالث

- 94.59% من أفراد العينة صرحوا بأن عملية تلقيهم للأوامر تتم بطريقة مباشرة.

- 59.46% من أفراد العينة صرحوا بأن تقيدهم بالتعليمات التي تأتي من قبل الرئيس عالية.

- 75.68% من أفراد العينة صرحوا بأن إتباعهم للتعليمات يزيد من إتقانهم للعمل.

- 64.86% من أفراد العينة صرحوا بأن تلقي الأوامر يؤثر على اجتهادهم في العمل تأثيرا ايجابيا.

المحور الرابع: صرامة القوانين والجودة في العمل

جدول رقم (14): يمثل امتلاك المؤسسة لكتاب خاص يوضح قواعد العمل

		العينة
النسبة المئوية	التكرارات	

		الاحتمالات
100%	37	نعم
0%	0	لا
100%	37	المجموع

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (14) المتعلقة بما إذا كان للمؤسسة كتاب خاص يوضح قواعد العمل نجد بأن:

- كل الأفراد وبنسبة 100% صرحوا بوجود كتاب يوضح قواعد العمل ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة تتبع نظام خاص بها يوضح قواعد وإجراءات العمل وكذلك حرصها على اطلاع العمال عليه لمعرفة الواجبات والمسؤوليات وضرورة الالتزام به.

الجدول رقم (15): يمثل مدى التزام المبحوثين بتطبيق قوانين المؤسسة

		التكرارات	النسبة المئوية	العينة	الاحتمالات
		31	83.78%	نعم	
	6	3	8.11%	التوبيخ	لا
		1	2.70%	الخصم من الأجر	
		1	2.70%	الحرمان من المكافآت	
		1	2.70%	التسريح من العمل	
		0	0%	التساهل معك	
		37	100%	المجموع	

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول (15) والمتعلقة بمدى التزام المبحوثين بتطبيق قوانين المؤسسة نجد بأن:

- 31 فرد من أفراد العينة وبنسبة 83.78% أقرروا بأنهم ملتزمون بتطبيق قوانين المؤسسة.

- 6 أفراد من أفراد العينة وبنسبة 16.22% أقرروا بأنهم لا يلتزمون بتطبيق قوانين المؤسسة.

وعليه فإن أكبر نسبة للأفراد صرحوا بأنهم ملتزمون بتطبيق قوانين المؤسسة، ويرجع ذلك إلى كون الأسلوب الديمقراطي المتبع في المؤسسة يشعر العمال بالثقة ويخلق جو من الطمأنينة مما يجعلهم يطبقون القوانين بأسلوب عفوي.

الجدول رقم (16): يمثل الطريقة المتبعة من طرف الإدارة في تطبيق قوانين المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
48.65%	18	متشدة
32.43%	12	متساهلة
18.92%	7	حسب الظروف والمواقف
100%	37	المجموع

من خلال المعطيات المستقاة من الميدان المتعلقة بالطريقة المتبعة من طرف الإدارة في تطبيق قوانين المؤسسة نجد بأن:

18- فرد من أفراد العينة وبنسبة 48.65% أفروا بأن الطريقة المتبعة من طرف الإدارة في تطبيق قوانين المؤسسة متشدة.

12 - فرد من أفراد العينة وبنسبة 32.43% أفروا بأن الطريقة المتبعة من طرف الإدارة في تطبيق قوانين المؤسسة متساهلة.

7 - أفراد من أفراد العينة وبنسبة 18.92% أفروا بأن الطريقة المتبعة من طرف الإدارة في تطبيق قوانين المؤسسة حسب الظروف والمواقف.

وبناء عن هذه القراءة الإحصائية فإن أكبر نسبة للأفراد صرحوا بأن الطريقة المتبعة من طرف الإدارة في تطبيق قوانين المؤسسة متشدة وبنسبتهم 48.65% 18.92% أفروا بأن الطريقة المتبعة من طرف الإدارة في تطبيق قوانين المؤسسة حسب الظروف والمواقف، ويرجع ذلك إلى حرص المؤسسة التطبيق الصارم للقانون الداخلي لها حتى تضمن الانضباط والسير الحسن للعمل.

الجدول رقم (17): يمثل إن كانت الصرامة في تطبيق اللوائح التنظيمية تؤدي إلى التحكم في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
59.46%	22	دائماً
37.83%	14	أحياناً
2.70%	1	أبداً
100%	37	المجموع

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (17) متعلقة بما إذا كانت الصرامة في تطبيق اللوائح التنظيمية تؤدي إلى التحكم في العمل نجد بأن:

- 22 فرد من أفراد العينة وبنسبة 59.46% أقرروا بأن الصرامة في تطبيق اللوائح التنظيمية تؤدي إلى التحكم في العمل.

- 14 فرد من أفراد العينة وبنسبة 37.83% أقرروا بأن الصرامة في تطبيق اللوائح التنظيمية تؤدي إلى التحكم في العمل أحياناً.

- فرد واحد من أفراد العينة وبنسبة 2.70% أقر بأن الصرامة في تطبيق اللوائح التنظيمية لا تؤدي إلى التحكم في العمل أبداً.

وعليه فإن أكبر نسبة من الأفراد صرحوا بأن الصرامة في تطبيق اللوائح التنظيمية تؤدي إلى التحكم في العمل ونسبتهم 59.46% و 2.70% أقر بأن الصرامة في تطبيق اللوائح التنظيمية لا تؤدي إلى التحكم في العمل أبداً، ويرجع ذلك إلى كون اللوائح التنظيمية من أدوات الرقابة المستخدمة من طرف المؤسسة من أجل دفع العمال لأداء أعمالهم بإنقارن وبالتالي التحكم فيه.

الجدول رقم (18): يمثل فعالية قوانين المؤسسة في تحسين نوعية العمل

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
%54.05	20	نعم
%45,95	17	لا
%100	37	المجموع

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (18) المتعلقة بما إذا كانت قوانين المؤسسة فعالة في تحسين نوعية العمل نجد بأن:

- 20 فرد من أفراد العينة وبنسبة %54.05 صرحوا بأن قوانين المؤسسة فعالة في تحسين نوعية العمل.
- 17 فرد من أفراد المؤسسة وبنسبة %45.95 صرحوا بأن قوانين المؤسسة غير فعالة في تحسين نوعية العمل.

وعليه فإن أكبر نسبة من الأفراد صرحوا بأن قوانين المؤسسة فعالة في تحسين نوعية العمل ونسبتهم %54.05 ويرجع ذلك إلى أنه كلما كان المشرف صارما في تطبيق قوانين العمل أدى ذلك إلى التزام وانضباط العمال أكثر وبالتالي زيادة مستوى الأداء وتحسين نوعية الإنتاج.

ملخص المحور الرابع

- 100% من أفراد العينة صرحوا بوجود كتاب يوضح قواعد العمل.
- 48.65% من أفراد العينة أقرروا بأن الطريقة المتبعة من طرف الإدارة متشددة.
- 59.46% من أفراد العينة صرحوا بأن الصرامة في تطبيق اللوائح التنظيمية يؤدي إلى التحكم في العمل دائما.
- 54.05% من أفراد العينة صرحوا بأن قوانين المؤسسة فعالة في تحسين نوعية العمل.

ثانيا: تحليل بيانات الفرضية الثانية

" يؤدي الإشراف إلى تحقيق الانجاز "

المحور الخامس: المتابعة وسرعة الأداء

الجدول رقم (19): يمثل قيام المشرف بزيارات أثناء العمل

النسبة المئوية	التكرارات	العينة
		الاحتمالات
%86.49	32	نعم
%13.51	5	لا
%100	37	المجموع

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول (19) المتعلقة بما إذا كان المشرف يقوم بزيارات أثناء العمل نجد بأن:

-32 فرد من أفراد العينة وبنسبة %86.49 أقروا بأن المشرف يقوم بزيارات لهم أثناء العمل.

-5 أفراد من أفراد العينة وبنسبة %13.51 أقروا بأن المشرف لا يقوم بزيارات لهم أثناء العمل.

وعليه فغن أكبر نسبة من الأفراد صرحوا بأن المشرف يقوم بزيارات لهم أثناء العمل ونسبتهم %86.49، ويرجع ذلك إلى كون زيارات المشرف تشعر العمال بالاستقرار والارتياح ومن خلال تلك الزيارات يتضح للمشرف أهم المشكلات والعراقيل التي تصادف العمال ويعمل على علاجها لتجنب الوقوع فيها وهذا ما يساعد العمال على انجاز أعمالهم بسرعة.

الجدول رقم (20): يمثل متابعة الأعمال من قبل المشرفين يحقق القيام بالمهام في مدة وجيزة

النسبة المئوية	التكرارات	العينة
		الاحتمالات
%72.97	27	نعم
%27.03	10	لا
%100	37	المجموع

من خلال المعطيات المستقاة من الميدان المتعلقة بما إذا كانت متابعة الأعمال من قبل المشرف يحقق القيام بالمهام في مدة وجيزة الواردة في الجدول رقم (20) نجد أن:

27- فرد من أفراد العينة وبنسبة 72.97% أقرروا بأن متابعة الأعمال من قبل المشرف يحقق القيام بالمهام في مدة وجيزة.

10 - أفراد ومن أفراد العينة وبنسبة 27.03% أقرروا بأن متابعة الأعمال من قبل المشرف لا يحقق القيام بالمهام في مدة وجيزة.

وعليه فإن أكبر نسبة من المبحوثين صرحوا بأن متابعة الأعمال من قبل المشرف يحقق القيام بمهام في مدة وجيزة ونسبتهم 72.97% ويرجع ذلك إلى امتثال العمال لأوامر المشرف وحرصهم على تطبيق الصادرة عن المؤسسة وهذا راجع أيضا إلى تمتع العمال بروح المسؤولية وهذا ما أدى إلى انجاز مهامهم في الوقت المحدد وفي مدة قصيرة.

الجدول رقم (21): يمثل متابعة الأداء يحسن سير العمل

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
78.38%	29	نعم
21.62%	8	لا
100%	37	المجموع

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (21) المتعلقة بما إن كانت متابعة الأداء يحسن من سير العمل نجد بأن:

29- فرد من أفراد العينة وبنسبة 78.38% أقرروا بأن متابعة أداء يحسن من سير العمل.

8 - أفراد من أفراد العينة وبنسبة 21.62% أقرروا بأن متابعة أدائهم لا يحسن من سير عملهم.

وعليه فإن أكبر نسبة للأفراد صرحوا بأن متابعة أدائهم يحسن من سير عملهم ونسبتهم 78.38%، ويرجع ذلك إلى السياسة المتبعة من طرف المشرف الذي يقوم بمتابعة العمال ومراقبتهم أثناء وبعد أداء الأعمال المكلفين بها عن طريق أدوات رقابية كالتقارير والملاحظة.

الجدول رقم (22): يوضح نمط الإشراف المتبع في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	العينة
----------------	-----------	--------

		الاحتمالات
31	%83.78	نمط ديمقراطي
2	%5.41	نمط أوتوقراطي
4	%10.81	نمط فوضوي
37	%100	المجموع

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول (22) المتعلقة بالنمط المتبع في المؤسسة نجد بأن:

- 31 فرد من أفراد العينة وبنسبة %83.78 صرحوا بأن النمط المتبع في المؤسسة هو نمط ديمقراطي.

- 4 أفراد من أفراد العينة وبنسبة %10.81 صرحوا بأن النمط المتبع في المؤسسة هو النمط الفوضوي.

- فردين من أفراد العينة وبنسبة %5.41 صرحوا بأن النمط المتبع في المؤسسة هو نمط أوتوقراطي.

وعليه فإن أكبر نسبة للأفراد صرحوا بأن النمط المتبع في المؤسسة هو النمط الديمقراطي وبنسبة %83.78، ويرجع ذلك إلى كون هذا النمط له أهمية من حيث تسيير العمال فهو يزيد شعور بالأمان مما يخلق جو إيجابي ويحفز العمال على أداء أعمالهم المكلفين بها.

ملخص المحور الخامس

من خلال النتائج المتحصل عليها في الميدان المتعلقة بمؤشرات الفرضية الثانية توصلنا إلى:

- 86.49% من أفراد العينة صرحوا بأن المشرف يقوم بزيارات لهم أثناء العمل.

- 72.97% من أفراد العينة صرحوا بأن متابعة الأعمال من قبل المشرف يحقق القيام بالمهام في مدة وجيزة.

- 78.38% من أفراد العينة صرحوا بأن متابعة الأداء يحسن من سير العمل.

- 83.78% من أفراد العينة صرحوا بأن نمط الإشراف المتبع من طرف المؤسسة هو النمط الديمقراطي.

المحور السادس: التوجيه والعمل بفعالية

الجدول رقم (23): يمثل مدى تلقي الشرح الكافي من طرف المشرف إذا واجهت المبحوث صعوبة في

فهم مهام وظيفته

النسبة المئوية	التكرارات	العينة
		الاحتمالات
%86.49	32	نعم
%13.51	5	لا
%100	37	المجموع

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول (23) المتعلقة بمدى تلقي الشرح الكافي من طرف المشرف إذا واجهتهم صعوبة في فهم مهام وظيفتهم نجد بأن:

- 32 فرد من أفراد العينة وبنسبة %86.49 أقرّوا بأنهم يتلقون الشرح الكافي من طرف المشرف إذا واجهتهم صعوبة في فهم مهام وظيفتهم.

- 5 أفراد من أفراد العينة وبنسبة %13.51 أقرّوا بأنهم لا يتلقون الشرح الكافي من طرف المشرف إذا واجهتهم صعوبة في فهم مهام وظيفتهم.

وعليه فإن أكبر نسبة للأفراد صرحوا بأنهم يتلقون الشرح الكافي إذا واجهتهم صعوبة في فهم مهام وظيفتهم وهذا راجع إلى كون أن المشرف يقوم بتقديم مساعدة للعمل من أجل تنفيذ الخطط زفهم المهام المكلفين بها وذلك من أجل أداء أعمالهم على أحسن وجه.

الجدول رقم (24): يوضح طريقة تعامل المشرف مع العمال

النسبة المئوية	التكرارات	العينة
		الاحتمالات
%64.86	24	بنفس الطريقة
%10.81	4	بتحيز
%24.32	9	حسب الموقف

المجموع	37	%100
---------	----	------

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول (24) المتعلقة بطريقة تعامل المشرف مع العمال نجد بأن:

- 24 فرد من أفراد العينة وبنسبة %64.86 صرحوا بأن المشرف يتعامل معهم بنفس الطريقة.
- 9 أفراد من أفراد العينة وبنسبة %24.32 صرحوا بأن المشرف يتعامل معهم حسب الموقف.
- 4 أفراد من أفراد العينة وبنسبة.

وبناء عن هذه القراءة الإحصائية فإن أكبر نسبة للأفراد صرحوا بأن المشرف يتعامل معهم بنفس الطريقة ونسبتهم %64.86 و نسبة %10.81 صرحوا بأن المشرف يتعامل معهم بتحيز، ويرجع ذلك إلى عدم اهتمام المشرف بالعلاقات الشخصية وغير الرسمية داخل مكان العمل والعدالة في التعامل حسب ما تمت ملاحظته.

الجدول رقم (25): يوضح طريقة عمل المبحوثين في حالة غياب إرشادات المشرف

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
%37.84	14	تتابع العمل بجد
%62.16	23	تعمل بتهاون
%0	0	تترك مكان العمل
%100	37	المجموع

من خلال المعطيات المستقاة من الميدان والواردة في الجدول رقم (25) المتعلقة بطريقة عمل المبحوثين في حالة غياب إرشادات المشرف نجد بأن:

- 23 فرد من أفراد العينة وبنسبة %62.16 صرحوا بأن طريقة عملهم في حالة غياب إرشادات المشرف هي العمل بتهاون.
- 14 فرد من أفراد العينة وبنسبة %37.84 صرحوا بأن طريقة العمل في حالة غياب إرشادات المشرف هي العمل بجد.

وبناء عن هذه القراءة الإحصائية فإن أكبر نسبة من الأفراد صرحوا بأنهم في حالة غياب إرشادات المشرف يتبعون عملهم بتهاون ونسبتهم 62.16%، وهذا راجع إلى طبيعة أخلاقيات العمال الذين يستغلون عدم تواجد المشرف وبالتالي التكاسل واللامبالاة.

الجدول رقم (26): يمثل الغرض من تقديم المشرف الإرشادات بشأن العمل

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
27.03%	10	اقتصاد الجهد
54.05%	20	اقتصاد الوقت
18.92%	7	الاستعمال الجيد للألة
100%	37	المجموع

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول (26) المتعلقة بالغرض من تقديم المشرف الإرشادات بشأن العمل نجد بأن:

- 20 فرد من أفراد العينة وبنسبة 54.05% صرحوا بأن الغرض من تقديم المشرف للإرشادات هو اقتصاد الوقت.

- 10 أفراد ما أفراد العينة وبنسبة 27.03% صرحوا بأن الغرض من تقديم المشرف للإرشادات واقتصاد الجهد.

- 7 أفراد من أفراد العينة وبنسبة 18.92% صرحوا بأن الغرض من تقديم المشرف للإرشادات هم من أجل الاستعمال الجيد للألة.

وبناء عن هذه القراءة الإحصائية فإن أكبر نسبة من الأفراد كانت إجاباتهم اقتصاد الوقت ونسبتهم 54.05% ونسبة 18.92% صرحوا بأن الغرض من تقديم المشرف للإرشادات هم من أجل الاستعمال الجيد للألة. ، ويرجع ذلك إلى كون إرشادات المشرفين في الغالب هي عملية بالدرجة الأولى ولها دور في انجاز العمل في الوقت المحددة وبتنظيم جيد.

ملخص المحور السادس

-86,49% من أفراد العينة صرحوا بأنهم يتلقون الشرح الكافي إذا واجهتهم صعوبة في فهم مهام وظيفتهم.

- 64.86% من أفراد العينة صرحوا بأن المشرف يتعامل معهم بنفس الطريقة.

- 62.16% من أفراد العينة صرحوا بأنهم في حالة غياب إرشادات المشرف يتابعون عملهم بتهاون.

- 54.05% من أفراد العينة صرحوا بأن العرض من تقديم المشرف الإرشادات من شأن العمل هو اقتصاد الوقت

المحور السابع: التنسيق والدافعية في العمل

الجدول رقم (27): يوضح الطريقة التي يفضلها المبحوثين في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
21.62%	8	العمل الفردي
18.92%	7	العمل الجماعي
59.46%	22	حسب طبيعة العمل
100%	37	المجموع

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول (27) المتعلقة بالطريقة التي يفضلها المبحوثين في العمل نجد بأن:

- 22 فرد من أفراد العينة ونسبة 59.46% صرحوا بأنهم يفضلون العمل الفردي أو الجماعي حسب نوع العمل.

-8 أفراد من أفراد العينة وبنسبة 21.62% صرحوا بأنهم يفضلون العمل الفردي.

- 7 أفراد من أفراد العينة وبنسبة 18.92% صرحوا بأنهم يفضلون العمل الجماعي.

وعليه فإن أكبر نسبة من الأفراد يفضلون العمل الفردي أو الجماعي حسب نوع العمل ونسبتهم 59.46% ونسبة 18.92% صرحوا بأنهم يفضلون العمل الجماعي ، ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل الممارس الذي قد يكون معقد يتطلب العمل الجماعي أو يكون العمل سهل يتطلب العمل الفردي.

الجدول رقم (28): يمثل مدى تشجيع الرئيس للعمل كفريق واحد

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
%78.38	29	نعم
%21.62	8	لا
%100	37	المجموع

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (28) المتعلقة بمدى تشجيع الرئيس للعمل كفريق واحد نجد بأن:

- 29 فرد من أفراد العينة وبنسبة %78.38 صرحوا بأن الرئيس يشجع العمل كفريق واحد.

- 8 أفراد من أفراد العينة وبنسبة %21.62 صرحوا بعدم تشجيع الرئيس للعمل كفريق.

وعليه فإن أكبر نسبة من الأفراد صرحوا بأن رئيسهم يشجعهم بالعمل كفريق واحد ونسبتهم %78.38، وهذا راجع إلى كون المؤسسة تولي أهمية كبيرة للعمل كفريق واحد وهذا يحقق إنجاز المهام في أقل وقت وجهد ممكنين كما يقوم بتعزيز علاقات العمال مع بعضهم البعض.

الجدول رقم (29): يمثل التعاون مع الزملاء يدفع للعمل بشكل أفضل

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
%89.19	33	نعم
%10.81	4	لا
%100	37	المجموع

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول (29) المتعلقة بما إذا كان التعاون مع الزملاء يدفع للعمل بشكل أفضل نجد أن:

- 33- فرد من أفراد العينة وبنسبة 89.19% صرحوا بأن التعاون مع الزملاء يدفع للعمل بشكل أفضل.
- 4 - أفراد من أفراد العينة وبنسبة 10.81% صرحوا بأن التعاون مع الزملاء لا يدفع للعمل بشكل أفضل.
- وعليه فإن أكبر نسبة من الأفراد صرحوا بأن التعاون مع الزملاء يدفع للعمل بشكل أفضل ونسبتهم هي 89.19%، وذلك يرجع إلى كون التعاون فيما بينهم يجعلهم متضامنين فيما بينهم وهذا يدل على سيادة روح التعاون والمحبة والانسجام فيما بينهم وهذا من شأنه أن يزيد من دافعهم نحو العمل.

الجدول رقم (30): يمثل الجهود الجماعية يزيد من الرغبة في العمل

النسبة المئوية		التكرارات		العينة	
				الاحتمالات	
91.89%	29.73%	34	11	تقاسم الأعباء	نعم
	40.54%		15	تسهيل أداء العمل	
	21.62%		8	ارتفاع الروح المعنوية	
8.11%		3		لا	
100%		37		المجموع	

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (30) المتعلقة بما إذا كان تنظيم الجهود الجماعية يزيد من رغبة في العمل نجد بأن:

- 34- فرد من أفراد العينة وبنسبة 91.89% أقرروا بأن تنظيم الجهود الجماعية يزيد من رغبتهم للعمل.
- 3 - أفراد من أفراد العينة وبنسبة 8.11% أقرروا بأن تنظيم الجهود الجماعية لا يزيد من رغبتهم للعمل.
- وعليه فإن أكبر نسبة صرحوا بأن تنظيم الجهود الجماعية يزيد من الرغبة في العمل ونسبتهم هي 91.89%، وذلك يرجع إلى كون تنظيم الجهود الجماعية للعمل يساهم في أداء العمل بسهولة وتخفيف أعباء العمل وتخفيض الضغط على العمل وبالتالي تكون هناك مشاركة في حل المشكلات التي تعرقل عملهم وأن الانتماء للجماعة يساهم في تنسيق الجهود والرفع من الروح المعنوية.

ملخص المحور السابع

- 59.46% من أفراد العينة صرحوا بأن الطريقة التي يفضلها العمال في العمل تكون حسب نوع العمل.
- 78.38% من أفراد العينة صرحوا بأن الرئيس يشجعهم للعمل كفريق واحد.
- 89.19% من أفراد العينة صرحوا بأن التعاون مع الزملاء يدفعهم للعمل بشكل أفضل.
- 91.89% من أفراد العينة صرحوا بأن تنظيم الجهود الجماعية يزيد من الرغبة في العمل.

أولاً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى

من خلال ملخص مؤشرات محاور الفرضية الأولى "يؤدي الالتزام بالقوانين إلى رفع مستوى الإنتاجية" توصلنا إلى:

- نسبة 67.57% صرحوا التزامهم بمواقيت العمل (الجدول رقم 6) ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة تعمل على ضبط السير الحسن للعمل.
- في حين أن نسبة 78.38% من أفراد العينة صرحوا بأن طبيعة العمل تتلاءم مع قدراتهم حسب الجدول رقم 8، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تراعي الكفاءات العلمية والمهنية لعمالها وهذا ما يضمن الزيادة في كمية الإنتاج
- نسبة 59.46% من أفراد العينة صرحوا بتقيدهم بالتعليمات التي تأتي من قبل رئيسهم عال (الجدول رقم 11)، ويرجع ذلك إلى وجود رقابة إدارية داخل المؤسسة تلزم العمال بتطبيق القوانين.
- نسبة 75.68% من أفراد العينة أقرروا بأن إتباعهم للتعليمات يزيد من إلتقانهم للعمل (الجدول رقم 12)، ويرجع ذلك إلى كون النصائح والإرشادات التي يتلقاها العمال فعالة مما دفعهم إلى التفاني في العمل.
- كما يوضح أيضا الجدول رقم 15 أن نسبة 83.78% صرحوا التزامهم بتطبيق قوانين المؤسسة ويرجع ذلك إلى كون الأسلوب الديمقراطي المتبع في المؤسسة يشعر العمال بالثقة مما يدفعهم إلى تطبيق القوانين بصفة عفوية.
- كما يوضح الجدول رقم 18 أن نسبة 54.05% صرحوا بأن قوانين المؤسسة فعالة في تحسين نوعية العمل، ويرجع ذلك إلى أن التطبيق الصارم للقوانين أدى إلى التزام وانضباط العمال أكثر وبالتالي زيادة معدل الأداء وتحسين نوعية الإنتاج.

في ضوء هذه النتائج يمكن القول أنه هناك علاقة قوية بين الالتزام بالقوانين ورفع مستوى الإنتاجية بالمؤسسة محل الدراسة وهذا دليل قاطع وإقرار بتحقيق الفرضية الأولى والتي مفادها "يؤدي الالتزام بالقوانين إلى رفع مستوى الإنتاجية"

2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية

من خلال مؤشرات محاور الفرضية الثانية يؤدي "الإشراف إلى تحقيق الانجاز" توصلنا إلى:

- نسبة 72.97% من أفراد العينة صرحوا بأن متابعة الأعمال من قبل المشرف يحقق القيام بالمهام في مدة وجيزة حسب الجدول رقم 20، ويرجع ذلك إلى امتثال العمال لأوامر المشرف وكذلك تمتعهم بروح المسؤولية وهذا ما أدى إلى انجاز مهامهم في الوقت المحدد.
- في حين أن نسبة 78.38% صرحوا بأن متابعة الأداء يحسن من سير العمل حسب الجدول رقم 21، ويرجع ذلك إلى السياسة المتبعة من طرف المشرف الذي يقوم بمراقبة ومتابعة العمال أثناء وبعد أداء أعمالهم.
- كما يوضح الجدول رقم 26 أن نسبة 54.05% من أفراد العينة صرحوا بأن الغرض من تقديم المشرف الإرشادات بشأن العمل هو اقتصاد الوقت ويرجع ذلك إلى كون إرشادات المشرفين في الغالب عملية بالدرجة الأولى ولها دور في أنجاز العمل في الوقت المحدد له وبتنظيم جيد.
- ونسبة 91.89% من أفراد العينة أقرروا بأن تنظيم الجهود الجماعية يزيد من الرغبة في العمل حسب الجدول رقم 30، وذلك راجع إلى كون تنظيم الجهود الجماعية للعمال يساهم في أداء العمل بسهولة وتخفيف أعباء العمل وتخفيض الضغط، كما أن الانتماء للجماعة يساهم في تنسيق الجهود والرفع من الروح المعنوية.

بعد عرضنا لأهم النتائج والتي كانت دلائل صادقة عن صحة وصدق المؤشرات والتي عبرت عن وجود علاقة قوية بين الإشراف والإنجاز، وإذا كان صدق وصحة الفرضية من نتائج مؤشراتنا يمكن القول بتحقيق الفرضية الثانية والتي مفادها "يؤدي الإشراف إلى تحقيق الانجاز".

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

توصلنا في دراستنا الراهنة حول علاقة الرقابة الإدارية بتحسين الأداء الوظيفي للعمال بعد عرض الدراسات المشابهة لموضوعنا تم التطرق إلى نتائج هذه الدراسات ومقارنتها بالنتائج المتوصل إليها في الدراسة الحالية، وفي ما يلي عرض لأهم نقاط التشابه والاختلاف بينها وبين دراستنا:

1- دراسة **فريدريك تايلور**: تشابهت دراسته مع دراستنا كونها اهتمت بالرقابة على العمال أثناء انجاز العمل وذلك من خلال دراستها للوقت والحركة بهدف تحسين الأداء ورفع الإنتاجية وهذا ما توصلنا إليه من خلال دراستنا في أن الالتزام بمواقيت العمل يؤدي إلى العمل بكفاءة وبالتالي الرفع من مستوى الإنتاجية.

2- دراسة **التون مايو**: تشابهت دراسته مع دراستنا في كونها ركزت على العوامل المؤثرة على الإنتاج وتوصل إلى أن العلاقات الإنسانية بين العمال والمشرفين لها دور كبير في زيادة دافعية العمال للإنجاز، وهذا ما يتلامس مع ما توصلنا إليه كون العمل ضمن الجماعة يزيد من الرغبة في العمل.

3- دراسة **عبد الله عبد الرحمان النميان**: تشابهت دراسته مع دراستنا في كلا المتغيرين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي وفي المنهج أيضا، كما نتائج دراستنا تشابهت مع نتائج دراسة عبد الله عبد الرحمان النميان المتمثلة في أن هناك رقابة إدارية مستمرة تمارس من خلال الزيارات ومراجعة السجلات والتقارير.

وتختلف عن دراستنا في أنه توصل إلى وجود عقبات ومشكلات تواجه ممارسة الرقابة الإدارية كالمحابة والعلاقات الشخصية عكس النتائج التي توصلنا إليها وهي عدم اهتمام المشرف بالعلاقات الشخصية غير الرسمية، وأن معاملته مع العمال تكون بنفس الطريقة.

4- دراسة **أحمد بن صالح بن هليل الحربي**: تطابقت دراستنا مع دراسته في المتغير الرقابة الإدارية وفي المنهج المعتمد، وقد جاءت نتائج دراستنا مختلفة عن نتائج دراسته في كون أن متابعة الأداء مرتفع وله دور كبير في تحسين سير العمل وأن معظم الأساليب الرقابية فعالة لتحسين أداء العاملين عكس ما توصل إليه وهو تدنى متابعة الأداء وعدم فعالية غالبية الأساليب والأدوات الرقابية في رفع مستوى الأداء.

5- دراسة **بوسفط أمال**: تشابهت دراستنا مع دراستها في المتغير التابع وكذلك من حيث المنهج وأدوات جمع البيانات كما أن النتائج التي توصلت إليها تتفق مع نتائج دراستنا الحالية فيما يخص الأساليب الرقابية ومن بينها القوانين التي تزيد من الانضباط والالتزام من أجل تحقيق الهدف المنشود.

6- دراسة **السعيد بلوم**: تشابهت دراستنا مع دراسته في المتغير المستقل كم تشابهت في المنهج المعتمد وأدوات جمع البيانات ما أن النتائج التي توصل إليها تختلف مع نتائج دراستنا الحالية في

النظام الرقابي حيث توصل إلى أن النظام المعتمد في المؤسسة نظام قديم وغير فعال كما أن العملية الرقابية الممارسة ضعيفة، عكس ما توصلنا إليه في دراستنا الحالية وهي وجود نظام رقابي فعال ورقابة صارمة على العمال.

ثالثا: مناقشة النتائج العامة

ومن منطلق تساؤلاتنا المنهجية وتصورنا النظري والمنهجي في ضوء المعطيات المكانية والزمنية للدراسة وانطلاقا من التسلسل والتكامل في صياغة الفرضيات ومراحل الدراسة، ومن منطلق النتائج السابقة الذكر فإن تحقق الفرضية العامة من صدق مكوناتها ممثلة في الفرضيتين الجزئيتين وعليه يمكن القول أن الرقابة الإدارية تساهم في تحسين الأداء الوظيفي للعمال قد تحققت في إطار مجالها المكاني والزمني.

رابعا: القضايا التي أثارها الدراسة

من خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وفق التصور النظري والتعامل المنهجي مع الموضوع في مجال الدراسة فإن الدراسة تكون قد أثار مجموعة من القضايا منها:

- يجب الاعتماد على عقود عمل دائمة وليست مؤقتة لدى المؤسسة حتى يكون لديها عمال ذوي خبرة عالية.
- محاولة تحسين ظروف العمل أكثر وذلك بتوفير كل الشروط الضرورية والأساسية من أجل قيام العامل بالعمل الموكل إليه بكل فعالية.
- تشجيع ودعم الرقابة الذاتية.
- ضرورة وجود ثقة متبادلة بين العمال ومسؤوليهم المباشرين لضمان الاتصال الفعال الايجابي الذي يدعم ويحقق الأهداف المرجوة وراء الرقابة الإدارية.

الخاتمة

حاولنا من خلال دراستنا المتمثلة في علاقة الرقابة الإدارية بتحسين الأداء الوظيفي للعمال توضيح العلاقة الموجودة بين الرقابة الإدارية وأداء العاملين داخل مؤسسة الكاتمية للفلين وتوصلنا إلى أن العملية الرقابية هي عكس ما يتصور البعض أنها تتبع التنفيذ وتولي الاهتمام بالأخطاء والانحرافات فقط، بل هي بمفهومها الحديث الركيزة والطريقة التنظيمية للمؤسسة التي من خلالها تضبط وترفع مستوى أداء العمال، وتساهم بشكل فعلي في زيادة الفعالية وهي عملية مستمرة منذ بدأ التخطيط إلى المرحلة الأخيرة من التنفيذ.

لهذا فإن العملية الرقابية لا يمكن لها أن تحقق نتائج حسنة في تقييم الأداء إلا إذا اعتمدت على نظام رقابي يعتمد على إطار قانوني مرن وواضح ودقيق يتماشى مع كل الوظائف الموجودة في المؤسسة وفق أساليب ووسائل متطورة.

ومنه يمكن القول بأن الرقابة في التنظيم ضرورية وأن تمارس بطرق علمية حتى تتم استمرارية المؤسسة في العمل وبالتالي تؤدي إلى رفع مستوى إنتاجها وفعاليتها.

وبالتالي فالرقابة ليس هدفها التسلط والتجبر على العمال بل التحكم في العملية الإنتاجية وتصحيحها من خلال القواعد والقوانين الثابتة.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث بعنوان:

علاقة الرقابة الإدارية بتحسين الأداء الوظيفي للعمال

دراسة ميدانية بالمؤسسة الكاتمية للفلين والموارد العازلة - جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

الأستاذ المشرف:

فراش الربيع

إعداد الطالبتين:

- بولعسل صبرينة
- قنون وفاء

ملاحظة:

إن معلومات هذه الاستمارة سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية، نرجو منكم أن تتكرموا بالإجابة على أسئلة هذه الاستمارة بكل صدق وموضوعية، وذلك عن طريق وضع العلامة (x) في المكان المناسب.

السنة الجامعية: 2018 - 2019

المحور الأول: بيانات المبحوثين

1- الجنس: ذكر

أنثى

2- السن:

أقل من 20 سنة

من 20 إلى أقل من 30 سنة

من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة

من 50 إلى 60 سنة

3- الحالة العائلية:

أعزب (ة)

متزوج (ة)

مطلق (ة)

أرمل (ة)

4- المستوى التعليمي:

ابتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

5- الأقدمية في العمل:

أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 20 سنة

من 20 إلى أقل من 30 سنة

من 30 سنة فما فوق

الالتزام بالقوانين يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية

المحور الثاني: المواظبة والكفاءة في العمل

6- كيف تصف التزامك بمواظبت عملك؟

كبير

متوسط

متدني

7- ترى بأن العمل المكلف إليك يتناسب مع الوقت المحدد له؟

دائما

أحيانا

أبدا

8- هل تتلاءم طبيعة العمل الذي تزاوله مع القدرات التي تملكها؟

نعم

لا

- في حالة الإجابة ب "نعم" يساعدك ذلك على:

إتمام مهام العمل

إتقان العمل

مردود أكبر

9- ما هي الطريقة التي تبين بها التزامك اتجاه المؤسسة؟

عدم التأخر

إخلاصك في العمل

التطوع

المحور الثالث: الامتثال للأوامر والتفاني في العمل

10- كيف تتم عملية تلقك للأوامر؟

مباشرة

غير مباشرة

11- كيف تصف تقيدك بالتعليمات التي تأتيك من قبل رئيسك؟

عال

متوسط

منخفض

12- هل إتباعك للتعليمات تزيد من اتقانك للعمل؟

نعم

لا

13- كيف يؤثر تلقك للأوامر على اجتهادك في عملك؟

تأثير سلبي

تأثير ايجابي

المحور الرابع: صرامة القوانين والجودة في العمل

14- تملك المؤسسة كتاب خاص يوضح قواعد العمل:

نعم

لا

15- هل تلتزم بتطبيق قوانين المؤسسة؟

- نعم
- لا

- في حالة الإجابة ب "لا" تبرز هذه الإجراءات في:

- التوبيخ
- الخصم من الأجر
- الحرمان من المكافآت
- التسريح من العمل
- التساهل معك

16- كيف تصف الطريقة المتبعة من طرف الإدارة في تطبيق قوانين المؤسسة؟

- متشددة
- متساهلة
- حسب الظروف والمواقف

17- ترى بأن الصرامة في تطبيق اللوائح التنظيمية يؤدي إلى التحكم في العمل؟

- دائما
- أحيانا
- أبدا

18- هل قوانين المؤسسة فعالة في تحسين نوعية العمل؟

نعم

لا

الإشراف يؤدي إلى تحقيق الانجاز

المحور الخامس: المتابعة وسرعة الأداء

19- هل يقوم المشرف بزيارات لكم أثناء العمل؟

نعم

لا

20- ترى بأن قيام مشرفك بمتابعة أعمالك يحقق لك القيام بالمهام في مدة وجيزة؟

نعم

لا

21- هل متابعة أدائك يحسن من سير عملك؟

نعم

لا

22- ما هو نمط الإشراف المتبع في المؤسسة؟

نمط ديمقراطي

نمط أوتوقراطي

نمط فوضوي

المحور السادس: التوجيه والعمل بفعالية

23- إذا واجهتك صعوبة في فهم مهام وظيفتك هل تتلقى الشرح الكافي من قبل مشرفك

نعم

لا

24- عند تعامل المشرف مع العمال تكون المعاملة:

بنفس الطريقة

بتحيز

حسب الموقف

25- في حالة غياب إرشادات مشرفك في العمل:

تتابع العمل بجد

تعمل بتهاون

تترك مكان العمل

26- ما هو الغرض من تقديم المشرف الإرشادات بشأن العمل:

اقتصاد الجهد

اقتصاد الوقت

الاستعمال الجيد للألة

المحور السابع: التنسيق والدافعية في العمل

27- أثناء قيامك بالعمل داخل المؤسسة هل تفضل؟

- العمل الفردي
- العمل الجماعي
- حسب نوع العمل

28- هل يشجع رئيسك العمل كفريق واحد؟

- نعم
- لا

29- في حالة تعاونك مع أحد زملائك هل يدفعك هذا إلى العمل بشكل أفضل؟

- نعم
- لا

30- في اعتقادك هل تنظيم الجهود الجماعية يزيد من رغبتك في العمل؟

- نعم
- لا

في حالة الإجابة بـ "نعم" ذلك يؤدي إلى:

- تقاسم الأعباء
- تسهيل أداء الأعمال
- ارتفاع الروح المعنوية

حساب قيمة صدق الاستثمار باستخدام معادلة " لوشيه " حيث:

$$\text{معادل الصدق} = \frac{\text{مجموع صدق البنود}}{\text{عدد البنود}}$$

قيمة الصدق	رأي المحكمين		البنود	قيمة الصدق	رأي المحكمين		البنود
	لا يقيس	يقيس			لا يقيس	يقيس	
0.5	01	03	16	01	00	04	1
0.5	01	03	17	01	00	04	2
01	00	04	18	01	00	04	3
0.5	01	03	19	01	00	04	4
01	00	04	20	01	00	04	5
01	00	04	21	01	00	04	6
01	00	04	22	01	00	04	7
01	00	04	23	01	00	04	8
0.5	01	03	24	01	00	04	9
0.5	01	03	25	0.5	01	03	10
01	00	04	26	01	00	04	11
01	00	04	27	0.5	01	03	12
0.5	01	03	28	01	00	04	13
01	00	04	29	0.5	01	03	14
01	00	04	30	00	02	02	15

المصدر: من اعداد الطالبتين

*قيمة صدق بنود الاستثمار هي 0.70 أي 70% وعلى اعتبار أن هذه القيمة أكبر من 0.60 أي 60%

أمكننا القول أن هذه الاستثمار صادقة

قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الرتبة	الأستاذ
جيجل	أستاذ محاضر	شربال مصطفى
جيجل	أستاذ محاضر	كعواش رؤوف
جيجل	أستاذ محاضر	حديان صبرينة
جيجل	أستاذ محاضر	غراز الطاهر

دليل المقابلة

- 1- هل هناك أساليب رقابية خاصة بقياس جودة المنتج؟
- 2- ما هي الأدوات الرقابية المطبقة في مؤسستكم؟
- 3- كيف ترون مستوى تقييم الأداء الذي تعتمد عليه المؤسسة في عملية الرقابة؟
- 4- ما هي المعايير التي تطبقها مؤسستكم لتقييم الأداء الناجح؟
- 5- هل تمارس الرقابة الإدارية في تقييم أداء العاملين بموضوعية؟

المخلص:

ملخص الدراسة

تطرقنا في دراستنا إلى موضوع علاقة الرقابة الإدارية بتحسين الأداء الوظيفي للعمال والتي تهدف إلى معرفة مدى التزام الموظفين بقوانين المؤسسة وكيف يساهم الإشراف في رفع مستوى الأداء بمؤسسة الكاتمية للفلين.

وقد قسمت دراستنا إلى جانبين، الجانب النظري الذي اختص بالتطرق إلى موضوع الدراسة وأهميتها وإشكالية المتبناة مع حصر الإطار المفاهيم والدراسات السابقة والنظريات المفسرة لكل من الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي.

إذ تعتبر الرقابة الإدارية عملية مهمة في المنظمة وهي تشمل المتابعة والإشراف على الأفراد من أجل أداء جيد لهم، بحيث يعتبر الأداء سلوك عملي يؤديه العمال في شكل تصرفات وحركات من أجل القيام بعمل معين لتحقيق أهداف المؤسسة.

أما الجانب الميداني فلقد تضمن الإجراءات المنهجية للدراسة، أين تناولنا فيه كل من المنهج الوصفي، أما فيما يخص أدوات جمع البيانات فقد تم استخدام الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات إلى جانب الملاحظة والمقابلة، حيث تم التوزيع على عينة قدرت بـ 43 استمارة مأخوذة من المجتمع الأصلي الذي بلغ عددهم 86 عامل.

ولقد استخدم في عملية تحليل البيانات كل من الأسلوب الكمي والكيفي واعتمد في ذلك على الأساليب الإحصائية من خلال حساب صدق المحكمين باستعمال معامل "لوشيه"، ثم تفرغ وتحليل البيانات المتعلقة بفرضيات الدراسة ومن ثم تطرقنا إلى مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات وفي ضوء الدراسات السابقة وصولاً إلى النتيجة العامة، والوقوف على مجموعة من القضايا التي أثارها الدراسة ولقد كشفت نتائج في مجملها على صدق الامبريقي لفرضيتي الدراسة ويمكن تلخيصها في:

- يؤدي الالتزام بالقوانين إلى رفع مستوى الإنتاجية.

- يؤدي الإشراف إلى تحقيق الإنجاز.

In our study, we discussed the issue of the relationship of administrative control to improving the performance of workers, which aims to know the extent to which employees comply with the laws of the institution and how supervision contributes to raising the level of performance at the Al-Katameya Foundation. The study was divided into two parts: the theoretical side, which specialized in dealing with the subject of the study, its importance and the problematic nature of the framework, the framework of the concepts, the previous studies, and the explained theories of administrative control and performance. Administrative oversight is an important process in the organization. It includes monitoring and supervising individuals for good performance. Performance is a practical behavior that workers perform in the form of actions and movements in order to carry out a specific work to achieve the objectives of the institution. As for the field side, it included the methodological procedures of the study. Where we discussed the descriptive approach. As for the data collection tools, the questionnaire was used as a main tool for collecting the data along with observation and interview. The sample was distributed in 43 samples taken from the original community. They numbered 86 workers. In the process of data analysis, both quantitative and qualitative methods were used. This was based on the statistical methods by calculating the validity of the arbitrators using the "Luche" coefficient. Then, the data were abstracted and analyzed in relation to the hypotheses of the study. The general result, standing on a set of issues raised by the study has revealed the results in their entirety on the validity of the empirical study hypotheses can be summarized in:

- Compliance with laws increases productivity.
- Supervision leads to achievement.

Summary

In Our research, we addressed the relationship between the administration control and enhancing the employees performance. The study aims at knowing to what extent the employees adhere the institution's laws and how control is beneficial to raise and enhance the employees performance in the institution of cork « katemia ».

The study was divided into two parts, the first part is a theoretical one in which we focused on the administration control and the employees performance.

We provided several definitions of the terms along with previous studies which are related to the topic and the methods and the theories that serve the topic and explain both the administration control as well as the employees performance.

The administration control is an important process in each organization and it has to do with supervising the individuals for a better performance since the latter is considered as a practical behavior that the employees have to do in the form of behaviors and actions to perform a specific work and reach the goals of the institution.

The second part of Our research is the practical part in which we used a descriptive approach. Concerning the data collection tools, we used the questionnaire as a main tool of research and we supported it with the observation and the interview.

A sample of 43 was chosen randomly from the whole population of 86 employees a quantitative data analysis was used to analyse and discuss the collected data. Statistical procedures were used through the use of counting as well as Louchier's parameter.

Then, the results were analysed with regards to the previously mentioned hypotheses. After that, a discussion of the result was made in which the study hypotheses and previous studies were emphasized.

Finally, a general conclusion along with mentions some issues about the study.

The results proved the validity of the empirical study hypotheses which are summarized as follows :

- adhering laws to enhance the productivity.
- control leads to reach the achievements.