

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي
كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

دراسة ميدانية على عينة من عمال بلدية سيدي عمران ولاية المغير

إشراف الدكتور:

✚ اخالد غربي

إعداد الطالبين:

✚ ربيع قاسمية
✚ عبد النور شرديد

نوقشت المذكرة علنا يوم / / 2025/

أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	اللجنة
رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر	دكتور	العقون صالح
مشرفا ومقرر	جامعة الشهيد حمه لخضر	دكتور	خالد غربي
ممتحننا	جامعة الشهيد حمه لخضر	دكتور	بوتي شهرزاد

السنة الجامعية: 2025/2026



إِهْدَاء

الحمد لله حمد كثير مبارك فيه الحمد لله
على يسر البدايات وبلغنا النهايات، الحمد لله حتى يبلغ الحمد منتهاه.

أهدي هذا النجاح إلى أمي وأبي وأرجوا

من الله تعالى أن يبارك في عمرهما.

إلى كل أفراد العائلة و الأحبة والأصدقاء

وزملاء الدراسة، إلى الأستاذ المشرف

وجميع الأساتذة الأفاضل في كلية العلوم

الاجتماعية والإنسانية كل باسمه ومقامه.

إلى كل من دعمني في إتمام

هذه المذكرة وبالأخص الأستاذ المشرف خالد غربي

على وقوفه وقبوله بالإشراف علينا في إنجاز هذه المذكرة.

عبد النور

إِهْدَاء

يقول الله تعالى بعد بسم الله الرحمن
الرحيم:

{ وَلَا تَنْسُوا الْفَضْلَ بَيْنَكُمْ إِنَّ اللَّهَ بِمَا
تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ }

(البقرة: 237)

اهدي ثمرة هذا العمل إلى من الجنة
تحت أقدامها

إلى تلك العين التي لا تنام إلى القلب
الحنون إلى الحب الذي لا يزول إلى
السند والمسند أمي و أبي كل كلمات
الشكر لا توفي الخير الذي قدمتموه
لي والدعم الذي لا ينتهي شكرا على
كل شيء وأسأل الله تعالى أن يمد في
أعماركم.

إلى إخوتي * عطرة، عبد النور،
أشواق، ملاك

ربيع

سُبْحَانَكَ اللَّهُمَّ وَتَعَاقَبْتَنَا

قال الله تعالى:

{ فَادْكُرُونِي أذكُرْكُمْ وَاشْكُرُوا لِي وَلَا تَكْفُرُونِ }

(البقرة: 152)

ومن باب { من لا يشكر الناس لا يشكر الله }

أتوجه بالشكر والامتنان إلى الأستاذ المشرف خالد غربي الذي لم يبخل علينا بكل ما لديه من زاد معرفي وعلمي و كذلك كل الطاقم الإداري لي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من أساتذة ودكاترة كل باسمه أدامكم الله في خدمة العلم وكذلك الشكر لي جامعة الشهيد حمه لخضر عموماً.

كما أوجه الشكر كذلك لي كل من ساهم من قريب ومن بعيد في أنجاح هذا العمل من أصدقاء وزملاء وأساتذة ودكاترة كل باسمه ومنصبه.

كما أتوجه بشكر إلى لجنة المناقشة التي ساهمت في مناقشة هذا العمل كل الشكر والامتنان والشكر والتقدير لهم.

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى موظفين بلدية سيدي عمران ولاية المعير، حيث نبحت في إمكانية وجود علاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي.

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، أما فيما يتعلق بأداة جمع البيانات فتم استخدام أداة الاستبيان الذي تضمن 40 سؤالاً مقسماً على أربعة أبعاد.

لقد تم إجراء الدراسة الميدانية على عينة تتكون من 53 عامل بطريقة العينة عشوائية البسيطة على بعض العمال ببلدية سيدي عمران ولاية المغير من مجتمع بحث مقدر بـ 780 مفردة.

وبعد هذه الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباط إيجابية قوية ودالة إحصائياً بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي
- لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين الرقابة الفجائية والأداء الوظيفي
- لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين الرقابة الدورية والأداء الوظيفي
- توجد علاقة ارتباط إيجابية دالة إحصائياً بين الرقابة المستمرة والأداء الوظيفي

الكلمات المفتاحية :

- الرقابة الإدارية – الأداء الوظيفي

Summary

This study aims to examine the relationship between administrative control and job performance among employees in the municipality of Sidi Amrane, El M'Ghaier Province. It investigates the potential correlation between administrative control and job performance.

The study adopted a descriptive research approach, and the data collection tool used was a questionnaire consisting of 40 questions divided into four dimensions.

The field study was conducted on a simple random sample of 53 employees from the municipality of Sidi Amrane, El M'Ghaier Province, out of a total research population of 780 individuals.

Following this study, the following results were obtained:

- There is a strong, statistically significant positive correlation between administrative control and job performance.
- There is no statistically significant relationship between surprise inspections and job performance.
- There is no statistically significant relationship between periodic inspections and job performance.
- There is a statistically significant positive correlation between continuous monitoring and job performance.

Keywords:

- Administrative control – Job performance

قائمة المحتويات

1. فهرس المحتويات :

الصفحة	المحتوى
-	الاهداء.
-	الشكر
-	ملخص الدراسة
-	قائمة المحتويات
-	قائمة الجداول
-	قائمة الملاحق
أ- ز	المقدمة
الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية	
19	تمهيد
20	المبحث الأول : الأدبيات النظرية
20	المطلب الأول : الرقابة الإدارية
20	أولا : مفهوم الرقابة الإدارية
21	ثانيا : أهمية الرقابة الإدارية
22	ثالثا : أهداف الرقابة الإدارية
22	رابعا : عناصر الرقابة الإدارية
23	المطلب الثاني : الأداء الوظيفي
23	أولا : مفهوم الأداء الوظيفي
23	ثانيا : أهمية الأداء الوظيفي
24	ثالثا : محددات الأداء الوظيفي
25	المبحث الثاني : العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي
26	المبحث الثالث : الأدبيات التطبيقية
26	المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة
29	المطلب الثاني : المقاربات النظرية
34	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية	
36	تمهيد
36	المبحث الأول : الطرق و الأدوات
36	المطلب الأول : الطريقة
36	أولا مجتمع و عينات الدراسة
37	متغيرات الدراسة وطرق القياس

37	المطلب الثاني : الأدوات
39	المبحث الثاني : النتائج والمناقشة
39	المطلب الأول : عرض النتائج
52	المطلب الثاني : مناقشة نتائج الدراسة
55	خلاصة الفصل الثاني
57	الخاتمة
60	قائمة المصادر والمراجع
-	الملاحق

2. فهرس الجداول

الصفحة	الجدول
39	جدول رقم 01 : توزيع المبحوثين وفق الخبرة المهنية
40	جدول رقم 02 : توزيع المبحوثين وفق المؤهل العلمي
41	جدول رقم 03 : توزيع المبحوثين وفق الجنس
42	جدول رقم 04 : حساب متوسط الدرجات لمحور الرقابة الفجائية
43	جدول رقم 05 : حساب متوسط الدرجات لمحور الرقابة الدورية
44	جدول رقم 06 : حساب متوسط الدرجات لمحور الرقابة المستمرة
45	جدول رقم 07 : حساب متوسط الدرجات لمحور الأداء الوظيفي
46	جدول رقم 08 : الإحصاء الوصفي لجميع المحاور
47	جدول رقم 09 : ارتباط الرقابة الدارية بالأداء الوظيفي
48	جدول رقم 10: تأثير الرقابة الدارية على الأداء الوظيفي
49	جدول رقم 11 : العلاقة بين الأداء الوظيفي و الرقابة الفجائية
50	جدول رقم 12 : العلاقة بين الأداء الوظيفي و الرقابة الدورية
51	جدول رقم 13 : العلاقة بين الأداء الوظيفي و الرقابة المستمرة

3. قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
65	الهيكل التنظيمي للبلدية	01
66	الاستبيان	02
67	قائمة الاساتذة المحكمين	03

المئة لمة

توطئة :

شهد العالم عدة تحولات وتغيرات شملت جل مجالات الحياة حيث ساهمت في تقدم وتطور المؤسسات والمنظمات ومختلف العمليات الإدارية التي تنتج بداخلها وبهدف تحسين السير الحسن لعملية الإدارية وضمان الالتزام بالقوانين والمعايير والأهداف المسطرة للمؤسسة استوجب على الإدارة تكوين نظام رقابي محكم يعمل على متابعة جميع ومختلف العمليات الإدارية داخل المؤسسات.

حيث تهدف الرقابة الإدارية إلى متابعة سير الأعمال وضبطها والوقوف على تنفيذها بالإضافة إلى متابعة الالتزام بالقوانين والمعايير والخطط الواجب إتباعها وعدم الخروج عنها من أجل الوصول لأهداف المتفق عليها من قبل المؤسسة ، كما أن غياب الرقابة الإدارية يؤدي إلى تجاوزات على مختلف عمليات الإدارية وظهور بعض المشكلات مثل التغيب والتسيب الإداري وكذلك الفساد الإداري، حيث تعتبر عنصر أساسي لضمان السير الجيد للعمليات الإدارية.

من هنا نرى أن الرقابة الإدارية هي حاصل مستوى الأداء الوظيفي الموجود في المؤسسة والتي تعتبر عنصر هام في رفع وتحسن مستوى الأداء الوظيفي بالإضافة إلى ضمان اتخاذ القرار الرشيد وتنفيذه بأفضل وجه.

(1) الإشكالية :

شاهدت العديد من المؤسسات الجزائرية تحولات وتغيرات على مستوى الإدارة و التي أدت إلى بروز مجموعة من المشكلات داخل المؤسسة مثل التسيب الإداري والفساد الإداري الذي خلف أثر كبير في عملية التسيير داخل المؤسسة هذا ما استدعى بضرورة تكوين لجنة رقابية تشرف على سير الأعمال بشكل منظم وفق معايير وبرامج محددة تعمل على تحسين جودة الخدمات المقدمة بطرق فعالة ومبتكرة هذا ما يدفعنا إلى التركيز على عنصر هام وهو الرقابة الإدارية داخل المؤسسات العمومية وأهميتها على اعتبارها نوع من أنواع الرقابة والتي تبرز أهميتها من خلال أنها عملية تهدف إلى المتابعة والتقييم لمختلف أعمال الأفراد والموارد داخل المنظمة للمحافظة على السير الأفضل للخطط والأهداف المرسومة والالتزام بالمعايير والقوانين التي تتحكم في سير المنظمة من أجل تحقيق التقدم والتطور والجودة في الأداء لدى عمالها.

هذا وقد شهدت اهتمام كبيرا من قبل المفكرين والباحثين من خلال مجموعة من الدراسات والنظريات من بينهم {هنري فيول ومركس فيير} فهنري فيول قسم نشاط المؤسسة إلى ستة أنشطة من بينها أعمال إدارية وهي ما تختص بالتخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة وقد أبرز فيول وظيفة الإدارة كوظيفة

مميزة عن وظائف المشروع الأخرى مثل التمويل والتأمين وغيرها وأن وظائف الإدارة تشمل التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والمراقبة. (جابر، 2023، 56)

أما مركس فيبر ذكر المراقبة الصارمة على العمال كأحد أهم الخصائص البيروقراطية وذلك عن طريق إلزامية تطبيق القوانين والإجراءات المحددة عند أداء الأعمال المنسوبة إليهم. (سحنوني، 2019، 30، 31) وعليه ظهر نظام الرقابة على أداء الموظفين داخل المؤسسات عن طريق تقييم أداء العاملين فيها بأساليب مختلفة تسمح بتحديد الانحرافات واكتشاف مصادرها تم معالجتها وتصحيحها للحد منها بموجب عملية التقييم التي تعتمد على الأداء في جميع عملياتها بأسلوب علمي دقيق.

حيث يعد الأداء الوظيفي عنصر لقياس مستوى كفاءة الموظف في تنفيذ المهام الموكلة إليه داخل بيئة العمل وفق لمعايير محددة من الجودة والإنتاجية يعكس مدى التزامه بأهداف المؤسسة وقدرته على تحقيق النتائج المطلوبة من خلال مهارته وخبراته مع مراعاة مجموعة من العوامل مثل الانضباط والتعاون والابتكار والتطور المستمر.

واستناد إلى ما سبق تبرز الأهمية الكبيرة التي يلعبها الأداء الوظيفي داخل المؤسسات من خلال رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية والتطور الإيجابي لكان مع تغير الأوضاع المجتمع أصبح الأداء يقل شيء فشيء مما وجب وجود هيئة رقابية تعمل على مراقبة الأعمال المكلفة للعمال داخل المؤسسة عن طريق الوقف على متابعة تنفيذ المهام وتحديد المعايير والقوانين التنظيمية مما يضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية ويعزز الانضباط وتحسين جودة الخدمات واكتشاف نقاط القوة والضعف مما يسهل عملية التطور المستمر للموظفين بالإضافة إلى التدريب والتكوين والتوجيه مع التحفيز والمساءلة وتصحيح الأخطاء ومعالجة القصور بذلك تصبح الرقابة أداة إستراتيجية لتحسين ورفع الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

حيث تعتبر البلدية مؤسسة عمومية تعمل على خدمة أفراد المجتمع من خلال مستوى عالي من الأداء لعمالها بمختلف مصالحها والتي تتكون من هيكل إداري يسعى إلى تنظيم أعمالها الإدارية بشكل فعال يضم مجموعة من الموظفين الذين يقومون بأداء المهام التي توجه إليهم من طرف الإدارة الوصية مما يوجب على الإدارة تنفيذ الرقابة الصارمة على كافة موظفيها من خلال الانضباط والالتزام بالقوانين والمعايير التي تقوم عليها المؤسسة والمهام المطلوبة منهم وبناء على

ما قدمناه جاءت دراستنا بعنوان: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى موظفين بلدية سيدي عمران ولاية المغير بهدف دراسة علاقة الرقابة الإدارية بالأداء الوظيفي لدى موظفين بلدية سيدي عمران ولاية المغير وانطلقنا في هذه الدراسة بالتساؤل الرئيسي التالي:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى موظفين بلدية سيدي عمران ولاية لمغير؟
ويندرج ضمنه الأسئلة فرعية التالية:
- ✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية أكبر من 0.05 بين الرقابة المفاجئة والأداء الوظيفي لدى موظفين بلدية سيدي عمران ولاية لمغير؟
- ✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية أكبر من 0.05 بين الرقابة الدورية والأداء الوظيفي لدى موظفين بلدية سيدي عمران ولاية لمغير؟
- ✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية أكبر من 0.05 بين الرقابة المستمرة والأداء الوظيفي لدى موظفين بلدية سيدي عمران ولاية لمغير؟

(2) فرضيات الدراسة:

أ - الفرضية العامة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى موظفين بلدية سيدي عمران ولاية المغير؟

ب - الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية أكبر من 0.05 بين الرقابة المفاجئة والأداء الوظيفي لدى موظفين بلدية سيدي عمران ولاية المغير؟
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية أكبر من 0.05 بين الرقابة الدورية والأداء الوظيفي لدى موظفين بلدية سيدي عمران ولاية المغير؟
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية أكبر من 0.05 بين الرقابة المستمرة والأداء الوظيفي لدى موظفين بلدية سيدي عمران ولاية المغير؟

(3) أسباب اختيار الموضوع:

أ - أسباب ذاتية

- الرغبة في اكتساب معرفة أوسع حول الموضوع.
- الميول والرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع.

ب - أسباب موضوعية:

- ارتباط الموضوع بمجال الدراسة الحالية.
- قابلية الموضوع لدراسة والبحث العلمي وإمكانية التأكد منه ميدانيا

(4) أهمية وأهداف الدراسة:

أ - أهمية الدراسة:

- تساهم الرقابة الإدارية في تطبيق القوانين والمعايير التي تعمل على رفع مستوى الأداء والفاعلية داخل المؤسسة.
- تعمل الرقابة الإدارية على التعرف على الأخطاء التي تقع خلال ممارسة الأعمال المطلوبة من الموظفين ومحاولة معالجتها وتجنبها.
- تعمل الرقابة الإدارية على تحسين جودة الخدمات المقدمة والوقوف على عليها من أجل التطور المستمر.

ب - أهداف الدراسة:

- معرفة العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى موظفين بلدية سيدي عمران ولاية المغير.
- معرفة العلاقة بين الرقابة المفاجئة والأداء الوظيفي لدى موظفين بلدية سيدي عمران ولاية المغير.
- معرفة العلاقة بين الرقابة الدورية والأداء الوظيفي لدى موظفين بلدية سيدي عمران ولاية المغير.
- معرفة العلاقة بين الرقابة المستمرة والأداء الوظيفي لدى موظفين بلدية سيدي عمران ولاية المغير.

(5) حدود الدراسة:

أ - المجال الزمني:

- — المرحلة الأولى: المتمثل في الفترة التي استغرقتها دراستنا والتي بدأنا فيها من 12 فيفري 2025 وفيها تم أخذ الموافقة من مكان الدراسة الميدانية.
- المرحلة الثانية: من يوم 09 / 04 / 2025 إلى 10 / 04 / 2025 تم توزيع الاستثمارات وتم استرجاعها.

- **المرحلة الثالثة:** باشرنا بتفريغ البيانات الكمية وتم عرض النتائج المتحصل عليها ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة.

ب - المجال المكاني:

أجريت الدراسة في بلدية سيدي عمران ولاية المغير التي تعتبر مؤسسة عمومية تقدم مجموعة من الخدمات لمواطنين حيث نشأت سنة 1984 تحتل مساحة 552 كلم وحسب الإحصائيات الأخيرة قدر عدد سكانها 31891 حيث تقع في وسط المدينة يحدها من الشمال بلدية جامعة ومن الجنوب بلدية سيدي سليمان ولاية توقرت ومن الغرب بلدية المرارة ومن الشرق بلدية مقر ولاية توقرت تحتوي على مجموعة من المصالح يندرج تحتها مجموعة من المكاتب.

ج - المجال البشري:

يتمثل في موظفين بلدية سيدي عمران ولاية المغير والذي يصل إلى 780 مقسمين على حسب مصالحها وهيكلها

(6) منهج الدراسة:

يعرف محمد بدوي المنهج بأنه " مجموعة القواعد التي يستعملها الباحث لتفسير ظاهرة معينة بهدف الوصول إلى الحقيقة العلمية أو أنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيم على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة". (بن محرز وآخرون، 2019، 14)

نظر لطبيعة موضوع الدراسة ومن أجل الوصول إلى أهداف المحددة لها تم اختيار المنهج الوصفي الذي يتلاءم مع موضوع الدراسة موضحة كما يلي :

طبيعة الظاهرة المدروسة: يهدف البحث إلى دراسة العلاقة بين متغيرين (الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي) في بيئة واقعية. المنهج الوصفي هو الأنسب لوصف وتحليل هذه العلاقة كما هي قائمة في الواقع، دون التدخل أو التلاعب بالمتغيرات. فهو يسعى إلى تحديد خصائص الظاهرة، وتوصيفها بدقة، والكشف عن الارتباطات المحتملة بين أبعادها أهداف الدراسة: الأهداف المعلنة للدراسة هي معرفة العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي بشكل عام، وتحديد العلاقة بين أنواع محددة من الرقابة (المفاجئة، الدورية، المستمرة) والأداء الوظيفي. هذه الأهداف

تتطلب وصفاً دقيقاً للحالة الراهنة للعلاقة بين هذه المتغيرات في مجتمع الدراسة (موظفي بلدية سيدي عمران).

جمع البيانات: يعتمد المنهج الوصفي على جمع البيانات حول الظواهر كما هي موجودة فعلاً في الميدان. في هذه الدراسة، سيتم جمع البيانات من موظفي بلدية سيدي عمران، على الأرجح باستخدام الاستبيانات أو أدوات أخرى تهدف إلى قياس تصوراتهم حول الرقابة الإدارية ومستوى أدائهم الوظيفي. يتناسب هذا النوع من جمع البيانات مع المنهج الوصفي الذي يهدف إلى وصف الوضع القائم.

تحليل النتائج: يسمح المنهج الوصفي بتحليل البيانات المجمعة لتحديد مدى وجود علاقة بين المتغيرات، وقياس قوة واتجاه هذه العلاقة (على سبيل المثال، هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية أكبر من 0.05 بين الرقابة المفاجئة والأداء الوظيفي؟). هذا النوع من التحليل يندرج ضمن إطار المنهج الوصفي الذي يسعى إلى تقديم صورة شاملة ودقيقة للظاهرة.

الصلاحية والواقعية: يساعد المنهج الوصفي في تقديم فهم واقعي للظاهرة قيد الدراسة في بيئتها الطبيعية، مما يزيد من صلاحية النتائج المتعلقة ببلدية سيدي عمران تحديداً.

7) صعوبات الدراسة:

- صعوبة صياغة الأسئلة المتعلقة بالاستمارة.
- صعوبة تحليل ومناقشة الفرضيات في ضوء الدراسات السابقة.
- قلة الدراسات السابقة المشابهة تمام لموضوع الدراسة

8) هيكلية الدراسة:

تم تقسيم دراستنا إلى فصلين رئيسيين هما فصل نظري وآخر تطبيقي مع المقدمة والخاتمة.

- المقدمة: حيث تطرقنا فيها طرح الإشكالية مع طرح التساؤلات والفرضيات بالإضافة إلى أسباب اختيار الموضوع وأهمية وأهداف الدراسة كما تضمنت حدود ومنهج الدراسة وكذلك الصعوبات التي وجهتنا خلال إجراء الدراسة.

• **الفصل الأول:** تحت عنوان "الأدبيات النظرية والتطبيقية"، ويحتوي على ثلاثة مباحث وهي

- ✓ المبحث الأول: بعنوان الأدبيات النظرية يتضمن المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة (الرقابة الإدارية ، الأداء الوظيفي) مع تعريف الإجرائي لهما.
- ✓ المبحث الثاني: يحتوي على العلاقة بين متغيرات الدراسة الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي.
- ✓ المبحث الثالث: يحتوي على الأدبيات التطبيقية كما تتضمن الدراسات السابقة و المقاربات النظرية.

• **الفصل الثاني:** "تحت عنوان الدراسة الميدانية" وتحتوي على مبحثين هما:

- ✓ المبحث الأول: يحتوي على الطريقة و الأدوات حيث حددنا مجتمع وعينة الدراسة وكذلك متغيرات الدراسة وطرق قياسها و كذا أدوات جمع البيانات و الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة والبرامج المستخدمة في معالجة المعطيات.
- ✓ المبحث الثاني: تم فيه عرض النتائج ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها والتوصل للاستنتاجات.
- **الخاتمة:** وفيها تم التذكير ببعض النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة الحالية.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية و التطبيقية

تمهيد

تسعى الإدارة العمومية جاهدة إلى تحقيق درجة عالية من الأداء ورفع جودة الخدمات المقدمة للمواطنين وذلك من خلال الاعتماد على مجموعة من الأساليب والإجراءات رقابية محددة يقوم بها المختص بالرقابة للكشف عن الانحرافات والأخطاء التي قد يقع فيها الموظفين والعمل تصحيحها وقياس الأعمال والتحقيق من سير الأهداف المخطط لها.

وحيث سنتكلم في الفصل على الأدبيات النظرية والتطبيقية لمتغير الرقابة الإدارية ومتغير الأداء الوظيفي وكذلك إبراز العلاقة بين متغيرات الدراسة وبالإضافة إلى الدراسات السابقة باعتبارها تراث نظري ومعرفي ساعدتنا في فهم متغيرات الدراسة وكذلك أبعاد لمختلف الباحثين وذكر المقاربات النظرية للمتغيرات الدراسة.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية

المطلب الأول: الرقابة الإدارية

أولاً: مفهوم الرقابة الإدارية

أ- لغة :

في القرآن الكريم ذكر وتعدد معنى كلمة الرقابة ومن ذلك قوله تعالى {مَا يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ} (سورة ق، آية 18). يعرفه القاموس المحيط على أن الرقيب هو الله والحافظ والمنتظر والحارس وارتقبه بمعنى حرسه. (الفيروز ابادي، 2008، 659) يعرفه معجم لسان العرب في أسماء الله تعالى: الرقيب: وهو الحافظ الذي لا يغيب عنه شيء، وارتقبه بمعنى انتظره ورصده. (لابن منظور، 1699)

ب- اصطلاحاً :

- عرف فيول الرقابة بأنها: تنطوي على التحقق إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة، وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، وهي تنطبق على كل شيء، معدات، أفراد، وأفعال. (بودانة، دبله، 2020، 104)
- وفي تعريف آخر الرقابة الإدارية: هي الجهد النظامي الذي يقارن الأداء بالخطط وذلك بواسطة إدارة الأعمال، ووظائف الرقابة لها أهمية رئيسية في إنجاز الأهداف، وتعقيد المنظمة يتطلب زيادة حجم الرقابة. (ناصر، 2005، 85)
- ويعرفها محمد ماهر عليش بأنها: العملية التي تسعى إلى التأكد من أن الأهداف المحددة والسياسات المرسومة والخطط والتعليمات الموجهة إنما تنفذ بدقة وعناية، كما تعني الرقابة أن النتائج المحققة تطابق تماماً ما تتوقعه الإدارة وتصبوا إليه. (بوسطف، 2016، 19)
- وفي تعريف آخر ينظر للرقابة على أنها: عبارة عن قياس وتصحيح أداء المرؤوسين للتأكد من أن أهداف المنظمة والخطط الموضوعية لبلوغ هذه الأهداف التي قد تم تنفيذها بشكل مرضي. (عبد الوهاب سندي وآخرون، 172)

ج- التعريف الإجرائي للرقابة الإدارية:

- أولاً : تعرف الرقابة الإدارية من خلال دراستنا على أنها عملية إدارية تعمل على متابعة سير الأهداف والخطط وفق المعايير والقوانين التي تضعها المؤسسة, من أجل الالتزام والانضباط والوصول إلى النتائج المرجوة بدقة وفعالية عالية.

ثانياً: أهمية الرقابة الإدارية

- ✓ تعد الرقابة الإدارية إحدى المكونات النشاط الإداري والافتقار للرقابة في أي مجال من مجالات العمل يمكن أن يؤدي إلى عدم انضباط العمل والانحراف عن الأهداف. (محمد سوركتي, أحمد مختار, 2023, 28)
- ✓ *الرقابة تساهم في تغيير وتعديل الخطط والبرامج: وذلك عن طريق النظر إلى ظروف التشغيل الفعلي أو النظر إلى العوامل التي تؤثر بشكل مهم في تطبيق الخطط, وتعديل الخطط وتعديل الخطط تكون عن طريق تحديد الإجراءات اللازمة لوضع الأمور في طريقها الصحيح قبل أنتكبر دائرة الانحرافات بشكل لا يمكن بعده من تحقيق الخطط المرجوة.
- ✓ تنسيق بين المجموعة الواحدة: الذي يقوم على تحقيق أقصى نتائج سليمة وتنفيذ للخطط بشكل سليم وسريع وكشف مواطن الضياع بطريقة سريعة وذلك من خلال التنسيق الذي يتم عن طريق الرقابة.
- ✓ الرقابة تحقق العدالة: العدالة المرجوة من الرقابة تكمن في معرفة المقصرين من العاملين وتشجيع العمال الذين يبذلون الجهد لرفع مستوى الخطط التي وضعتها الإدارة, والرقابة إذا تمت من قبل الأجهزة المسؤولة وضعتها الإدارة, فإن ذلك يوفر لنا إنتاجية سريعة بكلفة قليلة. (بوريب, 2015, 53, 54)

ثالثاً: أهداف الرقابة الإدارية

- ✓ تهدف الرقابة الإدارية إلى تحديد المسؤول عن الأخطاء والانحرافات, لأنه من خلال الرقابة للمستوى على المستوى الأدنى يمكن تحديد المسؤول عن تلك الأخطاء والانحرافات.
- ✓ التحقق من أن الأعمال تسير في اتجاه الهدف المرسوم بصورة مرضية ولهذا فهي لا تكتفي بالتأكد من أن النشاط الإداري يمارس في حدود القوانين واللوائح والتعليمات, بل أنها تمتد للتأكد من أن الواجبات الإدارية تنفذ بأفضل طريقة وتعطي أفضل النتائج, وبمراعاة الكفاءة بالأداء.
- ✓ تحفز الرقابة الإدارية الموظفين على الأداء الجيد والالتزام بالقوانين والأنظمة, وشحن همهم وطاقتهم, من خلال إبراز الجوانب الإيجابية في أعمالهم وعدم التركيز على الجوانب السلبية فقط. (ونوقى, 2023, 1098)
- ✓ تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في تنفيذ. (كشيشب, 2007, 14)

رابعاً: عناصر الرقابة الإدارية

- ✓ تحديد الأهداف ووضع المعايير.
- ✓ مقارنة النتائج المحققة مع المعايير المرسومة.
- ✓ قياس الفروق والتعرف على أسبابها.
- ✓ تصحيح الانحرافات ومتابعة سير التنفيذ. (علاونة, 2014, 130)
- ✓ مراجعة الأداء وقياس النتائج مع مطابقة للأهداف مرة أخرى. (الطراونة, عبد الهادي, 2011, 27)

المطلب الثاني: الأداء الوظيفي

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي

أ- لغة

يعرفه المعجم المصطلحات المستخدمة لقياس الأداء والتقييم: بأنه إدراك وتحقيق نتائج هادفة من قبل المنظمة. ووفقاً لمعجم مصطلحات العلوم الإدارية يعرف الأداء بأنه: القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفق للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب. (عدان, 2018, 47, 48)

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى, ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء: أدى الأمانة, وأدى الشيء قام به. (بوالشرش, 2017, 287)

ب- اصطلاحاً

يعرف أحمد صقر عاشور الأداء الوظيفي على أنه: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله, ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها, وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد نمط الأداء. (حماش, 2020, 96)

ونجد في تعريف آخر أنه: الأثر الصافي لجهود التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام, والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة والمكونة لوظيفة الفرد. (زيد الحلبي, 2016, 72)

ج- التعريف الإجرائي:

يعرف الأداء الوظيفي في دراستنا هذه على أنه كل جهد فكري أو بدني يبذله الفرد داخل مؤسسة ما, يختلف من شخص إلى آخر, كما أنه يؤثر ويتأثر بها من خلال مجموعة من العوامل المختلفة.

ثانياً: أهمية الأداء الوظيفي: أن أهمية الأداء الوظيفي يمكن أن تناقش من ثلاثة جوانب رئيسية: ما ذكرها "طويقات" وهي:

- **أهمية الأداء نظرياً:** ويتمثل الأداء في الإدارة الإستراتيجية، حيث تحتوي جميع المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بنحو ضمني أو مباشر، ويرجع ذلك إلى أن الأداء يمثل اختياراً زمنياً للإستراتيجية المعدة من قبل الإدارة.
- **أهمية الأداء تجريبياً:** وهي تظهر من استخدام أغلب دراسات وبحوث أداء الإدارة الإستراتيجية لاختبار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.
- **أهمية الأداء إدارياً:** وهي تظهر واضحة من حجم الاهتمام الكبير والمتزايد من قبل إدارة المنظمة. (هادي طواف، علي قاسم، 2024، 95)

ثالثاً: محددات الأداء الوظيفي: يمكن القول أن محددات الأداء الوظيفي تستند لأربعة متغيرات هي

- المعرفة بالمتطلبات الوظيفية: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العلمية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- نوعية العمل: وتتمثل فيما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله. (بوخلوة، 2015، 214، 215)

المبحث الثاني: العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي:

تلعب الرقابة الإدارية دوراً فاعلاً في تطوير أداء المؤسسات نحو الأفضل، كما أنها تهتم بتطوير أداء العاملين من خلال ضبطه واكتشاف الانحرافات والتعرف على نقاط الضعف عند أداء المهمة بما في ذلك مهام المسؤولين والمدراء وبالتالي تهدف إلى وضع حلول للمشكلات وضبطها ووضع الحلول الوقائية وكذلك العلاجية، ولذلك يمكن القول أن الأداء هو السلوك الوظيفي للعاملين في المنظمات، وبالتالي فهو الوسيلة الرقابية إلى تحقيق الأهداف. ولذلك يمكن تحديد أهمية الرقابة الإدارية في الأداء الوظيفي فيما يلي:

- تساهم الرقابة على الأداء في الكشف عن مشكلات الأداء والانحرافات التي تعرقل أنشطة المنظمة ويساهم ذلك في محاولة علاجها من خلال برامج علاجية.
- تساهم في التقليل من الانحرافات في الأداء الوظيفي من خلال الالتزام بمعايير الأداء التي يتم رصدها من قبل كما يتم وضع الخطط الوقائية التي تقلل من الانحرافات قبل وقوعها.
- تساهم الرقابة الإدارية في التوصل إلى كفاءة الأداء وفاعليته حيث من خلال الرقابة المستمرة يتم توجيه الأداء إلى الوجه الصحيحة، كلما تفهمت القيادات في وقت مبكر العناصر الأساسية التي تحكم كفاءة الأداء، استطاعت أن تستخدمها بفاعلية لتحقيق الأهداف المرجوة.

- تساهم الرقابة الإدارية في فهم مظاهر ضعف الأداء, وأسبابه, ومن المظاهر الإنتاجية الضعيفة وغير الجيدة في مواصفاتها, وعدم الالتزام بإنهاء الأعمال في وقتها المحدد, والتصادم المستمر بين الإدارة والموظفين, وخاصة الجدد, وعدم الانسجام مع الثقافة المؤسسية, وفقدان الدافعية للعمل.(عبد الرحيم, مهدي الزبيدين,2023,18,19)

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة:

تمهيد : تعتبر الدراسات السابقة بمثابة ميزان علمي يساعد الباحث على عبور الطريق الصحيح وذلك من خلال الإطلاع على دراسات الباحثين آخرون حول موضوع الدراسة وكذلك عرضها وتوضيح العلاقة أو الرابط بينها وبين الدراسة الحالية ثم تحديد الإطار زماني والمكاني وأوجه الاختلاف والشبه, ومن خلال إطلاعنا على مجموعة من الدراسات السابقة التي لها صلة بعنوان بحثنا اعتمدنا على الدراسات التالية:

- الدراسة الأولى من أعداد بوجردة الياسين بعنوان (الرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي, دراسة ميدانية بمحطة توليد الكهرباء بولاية جيجل) سنة (2014), تهدف الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أساليب الرقابة الإدارية و مستوى الأداء الوظيفي للعمال, وقد أنطلق من التساؤلات التالية:

1. إلى أي مدى يؤثر نمط الإشراف السائد في المؤسسة على تماسك واستقرار الجماعة في وظائفهم ؟
2. هل تؤثر صرامة القواعد البيروقراطية على التزام الأفراد بعملهم ؟
3. هل تؤثر المركزية سلبيًا على موقف العامل اتجاه عمله ؟
4. هل يؤدي نمط الرقابة المبني على أساس الثقة والتفاهم إلى زيادة إنتاج العمال ؟
5. هل تؤدي اللامركزية إلى زيادة ارتياح العمال وإقبالهم على عملهم ؟

- أما من حيث المنهج فقد اعتمدت على المنهج الوصفي واستخدام أداة الملاحظة والمقابلة والاستمارة لجمع البيانات. وقد توصلت إلى النتائج التالية:
1. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي للعاملين في محطة توليد الكهرباء بولاية جيجل.
 2. الممارسات الإدارية الجيدة والعلاقات الإنسانية الحسنة تؤثر إيجابيا على الأداء الوظيفي.
 3. لامركزية اتخاذ القرارات تؤثر إيجابا على الأداء الوظيفي.
 4. مرونة الإجراءات والقواعد غير البيروقراطية تؤثر إيجابا على الأداء الوظيفي.
 5. تطبيق الحوافز يؤثر إيجابا على الأداء الوظيفي.

التعليق على الدراسة:

تظهر نقاط التشابه بين الدراسة السابقة والخالية في كونهما تبنتا نفس متغيرات الدراسة كما أنهما اعتمدتا على نفس منهج الدراسة وأداة جمع البيانات الاستبيان وكلاهما يدرس العلاقة بين المتغيرين واختلفتا في مكان الدراسة.

- الدراسة الثانية من أعداد مرح طاهر شكري بعنوان (الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المدرين أنفسهم) سنة (2016) وتهدف الدراسة إلى التعرف على درجة الرقابة الإدارية المطبقة على مديري المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المدرين أنفسهم, انطلاقا من التساؤلات التالية:
- 1. ما درجة الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المدرين أنفسهم ؟

استخدمت في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي, والعينة العشوائية وأداة الاستمارة لجمع البيانات.

وقد توصلت إلى النتائج التالية:

1. الدرجة الكلية لمجالات الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المدرين أنفسهم جاءت بمتوسط حسابي مقداره (4,66), وانحراف معياري مقداره (0,26) وهذا يشير إلى مستوى مرتفع جدا للرقابة الإدارية.
2. الدرجة الكلية لمجالات واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المدرين أنفسهم جاءت بمتوسط حسابي مقداره (4,52), وانحراف معياري مقداره (0,40) وهذا يدل على درجة مرتفعة لواقع الأداء الوظيفي.

التعليق على الدراسة:

تظهر نقاط التشابه بين الدراسة السابقة والخالية في كونهما تبنتا نفس متغيرات الدراسة كما أنهما اعتمدتا على نفس أداة جمع البيانات الاستبيان وكلاهما يدرس العلاقة بين المتغيرين واختلفتا في المنهج المستخدم ومكان الدراسة.

- الدراسة الثالثة من أعداد عبد الرحيم ناصر أحمد عمر بعنوان (دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على وزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية) وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الرقابة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي, ودور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بوزارة الشباب والرياضة اليمنية. انطلاقاً من التساؤلات التالية:

1. ما واقع الرقابة الإدارية بوزارة الشباب والرياضة اليمنية ؟
2. ما مستوى الأداء الوظيفي بوزارة الشباب والرياضة اليمنية ؟
3. هل للرقابة الإدارية دور في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بوزارة الشباب والرياضة

اليمنية ؟

استخدمت في هذه الدراسة المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي والعينة العشوائية وأداة الاستمارة لجمع البيانات.

وقد توصلت إلى النتائج التالية:

1. واقع الرقابة الإدارية بوزارة الشباب والرياضة اليمنية كان بدرجة عالية بمتوسط حسابي (2,49), وانحراف معياري (90.05).
2. مستوى الأداء الوظيفي بوزارة الشباب والرياضة اليمنية كان بدرجة عالية بمتوسط حسابي (2,69), وانحراف معياري (540.05).
3. هناك دور ايجابي قوي للرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بوزارة الشباب والرياضة اليمنية.

التعليق على الدراسة:

تظهر نقاط التشابه بين الدراسة السابقة والخالية في كونهما تبنتا نفس متغيرات الدراسة كما اعتمدتا نفس الأداة لجمع البيانات و اختلفتا في المنهج المستخدم و مكان الدراسة و أن هذه الدراسة تبحث على الدور عكس دراستنا التي تبحث على طبيعة العلاقة.

المطلب الثاني: المقاربات النظرية

أولاً: نظرية التكوين الإداري لـ "هنري فايول":

يهتم هذا المدخل بوصف الممارسات الإدارية الناجحة للمديرين خاصة في مجال المنظمات الحكومية، وقد حدد وظائفهم الأساسية في أنها تشمل التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة إلى جانب مجموعة من المبادئ الإدارية الهامة التي يجب تطبيقها لضمان زيادة كفاءة الموظف منها:

- وحدة الأمر: الموظف يتلقى أوامره من الشخص واحد فقط.
- وحدة الهدف: يجب أن تهدف المنظمة كلها إلى تحقيق هدف مشترك ومحدد وواضح.
- المصلحة العامة: الأولوية للمصالح العام وليس للمصالح الفردية.
- الأجر المناسب: بأن تأخذ المنظمة في اعتبارها العديد من المتغيرات عند تحديد الأجر المناسب ومنها أسعار السلع والخدمات، والمستوى المعيشي، ومستوى الأرباح الذي تحققه المنظمة.
- المركزية: تعني السلطة في يد شخص واحد.

• تسلسل السلطة: توزيع السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة كل حسب اختصاصه.

• مبدأ المساواة: تطبيق العدل والمساواة من طرف الرؤساء مع المرؤوسين
قصد توفير جو عمل مناسب. (ببية زيتوني, 2018, 315)

بناءً على نتائج الدراسة وربطها بمقاربة التكوين الإداري عند هنري فايول:

1. مبدأ الرقابة عند فايول والواقع في البلدية:

نظرية فايول: الرقابة كوظيفة إدارية أساسية تهدف للتأكد من تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف

الواقع في البلدية:

- فعالية الرقابة المستمرة (معامل ارتباط 0.412) تؤكد صحة رؤية فايول
- فشل الرقابة الفجائية والدورية يشير إلى ضرورة تطبيق مبادئ فايول بشكل متكامل

2. مبدأ النظام والترتيب:

عند فايول: كل شيء في مكانه المناسب وكل شخص في منصبه المناسب

في البلدية:

- التوزيع الديموغرافي (53.7% جامعيين، 51.9% خبرة أقل من 10 سنوات) يظهر عدم التوازن في الخبرات
- هيمنة الإناث (75.9%) قد تعكس عدم تطبيق مبدأ التوازن في التوظيف

3. مبدأ الوحدة في القيادة والتوجيه:

عند فايول: وضوح السلطة وتسلسل القيادة

في البلدية:

- نجاح الرقابة المستمرة يعكس وجود قيادة واضحة ومتابعة منتظمة

- فشل الرقابة الفجائية يشير إلى غياب التواصل المستمر بين الإدارة والموظفين

4. مبدأ المبادرة والدافعية:

عند فايول: تشجيع الموظفين على المبادرة ضمن حدود سلطتهم

في البلدية:

- الارتباط الإيجابي بين الرقابة المستمرة والأداء (0.412) يدل على أن المتابعة المنتظمة تحفز الأداء
- رفض الرقابة الفجائية يعكس حاجة الموظفين للثقة والحرية في العمل

ثانيا: نظرية العلاقات الإنسانية :

يعتبر "التون مايو" من أبرز رواد مدرسة العلاقات الإنسانية, حيث قام بأجراء تجاربه بمصانع "هاوثورن بشركة وستورن إلكتروك" الأمريكية, حيث بدأ بدراسة العلاقة بين نوعية الإضاءة وفعالية الأداء, فلاحظ أن الإبقاء على نفس الظروف لا يعني انخفاضا في مستوى الأداء وبالتالي الإنتاجية, الأمر الذي جعله يتفطن إلى أنه هناك عوامل غير مادية تؤثر على أداء العمل, فأستخلص أن إنتاجية العمل ومردودهم يرتبط أكثر بالجو السائد بين العمال فيها بينهم من جهة وبين العمال وقدرة المدير على التحفيز من جهة أخرى.

وقد بدأت دراسات "هاوثورن" والتي أشرف عليها "ألتون مايو" وزملائه من الباحثين, من أجل استكشاف العلاقة بين ظروف العمل الفيزيائية وبين الإنتاجية ثم اتسعت هذا الدراسات بحيث أصبحت تتناول جماعات العمل من حيث البناء, والروح

المعنوية, و القيم, والاتجاهات, والمعايير, والدافعية, وقد اكتشف هذا الدراسات عن أهمية, البناء الغير الرسمي للتنظيم, وعن أثر جماعات العمل غير الرسمية في التأثير على سلوك العمال, واتجاهاتهم و إنتاجيتهم.

حيث ركزت على ضرورة إشباع الرغبات الإنسانية للأفراد وذلك كوسيلة لتحسين الإنتاجية, وأن الإشباع لا يقتصر على الحاجات الاقتصادية فحسب بل هناك حاجات غير اقتصادية يسعى الإنسان إلى إشباعها وكذا لا بد على التنظيم أن يأخذها بعين الاعتبار منها:

- تشجيع تكوين الجماعات الاجتماعية في العمل.
- توفر القيادة الديمقراطية
- تنمية الإيصالات بين الإدارة والجماعات المختلفة في التنظيم وتشجيعها.(عبيد, صحراوي,2020,61,62)

الربط بين مقاربة العلاقات الإنسانية عند إلتون مايو ونتائج دراسة بلدية سيدي عمران

1.أهمية العلاقات الإنسانية في بيئة العمل:

نظرية مايو: العامل الإنساني والعلاقات الاجتماعية أهم من الحوافز المادية في تحسين الأداء

الواقع في البلدية:

- نجاح الرقابة المستمرة (معامل ارتباط 0.412) يؤكد أهمية التفاعل المستمر والعلاقة الإنسانية بين الرئيس والمرؤوس

- فشل الرقابة الفجائية يعكس رفض الموظفين للأساليب التي تفتقر للبعد الإنساني والثقة

2. تأثير المناخ النفسي والاجتماعي:

عند مايو: المناخ النفسي الإيجابي يحفز الإنتاجية أكثر من الضغط والرقابة الصارمة في البلدية:

- هيمنة الإناث (75.9%) تخلق بيئة عمل قد تميل للتعاون والعلاقات الإنسانية الإيجابية

- الانحراف المعياري المنخفض للأداء الوظيفي (0.20) يشير إلى استقرار نفسي واجتماعي في بيئة العمل

3. رفض الأساليب الآلية والجافة:

عند مايو: العامل ليس آلة، بل كائن اجتماعي يحتاج للاعتراف والتقدير في البلدية:

- رفض الرقابة الفجائية (معامل ارتباط ضعيف 0.086) يعكس حاجة الموظفين للكرامة والاحترام
- عدم فعالية الرقابة الدورية الروتينية (0.112) تؤكد رفض التعامل الآلي مع الموظفين

4. أهمية التواصل والاستماع:

عند مايو: الاستماع لمشاكل العمال وآرائهم يحسن الأداء والرضا الوظيفي في البلدية:

- نجاح الرقابة المستمرة يعكس وجود حوار مستمر وتفاعل إيجابي
- المستوى التعليمي المرتفع (53.7% جامعيين) يتطلب أسلوب إدارة يقوم على الاحترام المتبادل والحوار

5. الجماعة غير الرسمية وتأثيرها:

عند مايو: الجماعات غير الرسمية تؤثر على سلوك العمال أكثر من القواعد الرسمية في البلدية:

- التجانس في توزيع الأداء الوظيفي قد يعكس تأثير الجماعة غير الرسمية
- تفضيل الرقابة المستمرة يشير إلى قبول جماعي لهذا النمط من التفاعل

6. نظرية الحاجات الاجتماعية:

عند مايو: الحاجة للانتماء والتقدير أهم من الحوافز المادية

في البلدية:

- الارتباط الإيجابي القوي بين الرقابة الإدارية والأداء (0.486) يعكس استجابة للحاجات النفسية والاجتماعية
- طبيعة العمل في البلدية (خدمة المواطنين) تتطلب دافعية اجتماعية قوية

خلاصة

استناداً إلى ما سبق تبين أن الرقابة الإدارية هي وسيلة إدارية تهدف إلى متابعة وتقييم أداء الأفراد و الموارد داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف المخطط لها بكفاءة وفعالية وتعزيز الانضباط والالتزام بالقوانين والمعايير المرسومة والمتفق عليها من قبل الإدارة والعمل على تصحيح الأخطاء والانحرافات والمخالفات في العمل فإذا كانت الرقابة تأخذ بمبدأ العدل مع جميع الموظفين تساهم في العمل الجيد وتحقيق الأهداف المرجوة.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد

بعد استعراض الجانب النظري لمتغير الرقابة الإدارية و متغير الأداء الوظيفي سنتحدث في هذا الفصل على الإجراءات المنهجية المعتمدة في دراستنا الحالية والتي هي من المراحل الأساسية في البحث السوسولوجي وبمثابة الجزء المكمل له ومحاولة الإجابة على تساؤلات البحث والتحقيق الميداني للفرضيات بالإضافة إلى عينة الدراسة وكذلك أدوات جمع البيانات و الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات ومن بعد عرض النتائج و تحليلها وتفسيرها وإثبات أو نفي الفرضيات وعرض الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

المطلب الأول: الطريقة:

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

أ- مجتمع الدراسة:

والممثل في موظفين بلدية سيدي عمران ولاية المغير والمقدر عددهم (780) عاملا حسب مصالحها وفروعها

ب- عينة الدراسة:

كما سلف الذكر أن مجتمع الدراسة ممثل في موظفين بلدية سيدي عمران ولاية المغير، والبالغ عددهم (780) عاملا بكل مصالحها وفروعها، ولأن مجتمع البحث كبير اعتمدنا على العينة العشوائية البسيطة. وفيها يتم يختار أفراد العينة يشكل عشوائي بحيث يعطي لكل فرد من المجتمع نفس الفرصة التي تعطى لغيره عند الاختيار. وهنا يكون لكل فرد من أفراد المجتمع فرص متكافئة في الاختيار أو يكون نصيب كل فرد من احتمال أن يسأل أو يستجوب مساويا لنصيب أي فرد آخر من المجتمع. (مروان عبد المجيد، 2000، 161) قمنا بتوزيع (54) استمارة

ثانياً: تحديد متغيرات الدراسة وطرق قياسها:

أ- متغيرات الدراسة

- المتغير المستقل: والممثل في الرقابة الإدارية
- المتغير التابع: والممثل في الأداء الوظيفي

ب- طرق قياسها:

وهو القياس الكمي المتمثل في الإحصاء الوصفي والذي يهتم بجمع البيانات وتصنيفها وإمكانية عرضها جدولياً أو بيانياً، مع تصنيف البيانات وإعطاءها وصفاً بسيطاً للمقاييس والرسومات البيانية. (محمدي، 2022، 12)

المطلب الثاني: الأدوات

أولاً: أدوات جمع البيانات:

استعنا في دراستنا بأداة الاستبيان كأداة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة.

أ- الاستبيان:

حيث يعرف الاستبيان بأنه: نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي تدور حول موضوع ما يتم إرساله إلى المبحوثين بطريقة أو بأخرى ليجيبوا على هذه الأسئلة ثم إعادته ثانية إلى الهيئة المشرفة على البحث. (أحمد، البار، 2023، 304)

بعد الإطلاع على الدراسات السابقة التي درست الموضوع قمنا بإعداد أداة الدراسة والتي تتكون من قسمين الأول يحتوي على البيانات الشخصية عن العينة والثاني يحتوي على أربعة محاور، محور الرقابة المفاجئة، محور الرقابة الدورية، محور الرقابة المستمرة، محور الأداء الوظيفي بحيث تم عرض الاستمارة المتعلقة بالرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي على خمسة دكاترة محكمين تم تعديل بعض بنود واعتماد أداة (الاستمارة) في صورتها النهائية

حيث يحتوي الاستبيان الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي على 43 بند مقسمة إلى أربعة محاور كل محور يحتوي على 10 بنود وهي

1. المحور الأول: الرقابة المفاجئة من البند من 4 إلى 13
2. المحور الثاني: الرقابة الدورية من 14 إلى 23
3. المحور الثالث: الرقابة المستمرة من 24 إلى 33
4. المحور الرابع: الأداء الوظيفي من 34 إلى 43

ب- السجلات والوثائق:

- المعلومات الخاصة بالتعرف على المؤسسة لبلدية سيدي عمران ولاية المغير.
- الهيكل التنظيمي لبلدية سيدي عمران ولاية المغير.

ج- البرامج المستخدمة في معالجة المعطيات:

- إسم البرنامج: IBM SPSS Statistics 25
- النسخة: V25
- الشركة المصنعة: IBM
- السنة: 1968-
- بيئة العمل: macOS ، 7.8.10 Windows
- ملخص: برنامج SPSS هو برنامج شائع الاستخدام للتحليل الإحصائي في العلوم الاجتماعية . كما يستخدمه باحثو السوق، وباحثو الصحة، وشركات المسح، والحكومة، وباحثو التعليم، والصناعات، ومنظمات التسويق، وباحثو البيانات وغيرهم. وُصف دليل SPSS الأصلي (Nie, Bent & Hull, 1970) بأنه أحد "أكثر كتب علم الاجتماع تأثيراً" لأنه يسمح للباحثين العاديين بإجراء تحليلاتهم الإحصائية بأنفسهم. بالإضافة إلى التحليل الإحصائي، تُعد إدارة البيانات (اختيار الحالات، وإعادة تشكيل الملفات، وإنشاء بيانات مشتقة) وتوثيق البيانات - حيث يُخزن قاموس بيانات وصفية في ملف البيانات. (الموقع الرسمي للبرنامج)

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

المطلب الأول : عرض النتائج

أولاً : أ. توزيع العينة حسب المتغيرات الديموغرافية

1. حسب الخبرة المهنية :

جدول رقم 01 يبين توزيع المبحوثين وفق الخبرة المهنية

النسبة التراكمية	النسبة الصالحة	النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
51.9	51.9	51.9	28	أقل من 10 سنوات
92.6	40.7	40.7	22	من 10 إلى 20 سنة
100.0	7.4	7.4	4	أكثر من 20 سنة
-	100.0	100.0	54	المجموع

التعليق: غالبية المبحوثين (51.9%) لديهم خبرة تتراوح بين أقل من 10 سنوات، بينما 40.7% لديهم خبرة بين 10 إلى 20 سنة، و7.4% لديهم خبرة أكثر من 20 سنة. يشير إلى أن العينة تمثل بشكل جيد الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة.

تكشف هذه البيانات عن بنية عمرية واضحة في المؤسسة، حيث تهيمن الفئة الشابة والمتوسطة العمر، مما يعكس سياسة التوظيف الحديثة أو التجديد الوظيفي. هذا التوزيع يشير إلى مرحلة انتقالية في المؤسسة قد تتطلب توازناً بين الخبرة المتراكمة والحيوية الشبابية. كما يظهر أن نسبة قليلة من أصحاب الخبرة الطويلة قد تؤثر على نقل المعرفة المؤسسية والتقاليد الإدارية للأجيال الجديدة.

2. حسب المؤهل العلمي

جدول رقم 02 يبين توزيع الباحثين وفق المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
جامعي	29	53.7	53.7	53.7
ابتدائي	1	1.9	1.9	55.6
متوسط	4	7.4	7.4	63.0
ثانوي	20	37.0	37.0	100.0
المجموع	54	100.0	100.0	-

التعليق: أكثر من نصف الباحثين (53.7%) يحملون مؤهلاً جامعياً، يليهم ذوو مؤهل ثانوي (37%). يعكس الجدول تنوعاً في المؤهلات العلمية، مع غلبة للتعليم العالي.

يعكس هذا التوزيع التحول الاجتماعي نحو التعليم العالي في المجتمع الجزائري، حيث يشكل حملة الشهادات الجامعية أكثر من نصف العينة. هذا المستوى التعليمي المرتفع يؤشر على رغبة المؤسسات العامة في الاستعانة بالكفاءات المؤهلة، كما يعكس الاستثمار الاجتماعي في التعليم. وجود نسبة معتبرة من حملة الثانوية العامة يشير إلى تنوع في الوظائف والمستويات الإدارية داخل المؤسسة، مما يخلق تدرجاً هرمياً طبيعياً في التنظيم الإداري

3. حسب الجنس :

جدول رقم 03 يبين توزيع المبحوثين وفق الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
أنثى	41	75.9	75.9	75.9
ذكر	13	24.1	24.1	100.0
المجموع	54	100.0	100.0	-

التعليق: الإناث يشكلن النسبة الأكبر (75.9%) مقارنة بالذكور (24.1%). يشير إلى هيمنة الإناث في العينة أو في القطاع المدروس.

تكشف هذه النسب عن ظاهرة التآنيث في القطاع العام، والتي تعكس تغيرات اجتماعية عميقة في المجتمع الجزائري. هذا التوزيع يؤشر على نجاح سياسات الإدماج المهني للمرأة والتحويلات في الأدوار الجنسية التقليدية. قد يعكس أيضاً طبيعة العمل الإداري الذي يناسب المرأة أكثر، أو رغبة المؤسسات في الاستفادة من الخصائص النسائية كالدقة والتنظيم. هذا التوزيع قد يؤثر على ديناميكيات العمل وأساليب الرقابة والتفاعل المهني داخل المؤسسة.

ثانيا : تحليل المحاور

1. الرقابة الفجائية

جدول رقم 04 يبين حساب متوسط الدرجات لمحور الرقابة الفجائية

الرقابة الفجائية	التكرار	النسبة المئوية	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
1.10	1	1.9	1.9	1.9
1.20	2	3.7	3.7	5.6
1.30	5	9.3	9.3	14.8
1.40	7	13.0	13.0	27.8
1.50	11	20.4	20.4	48.1
1.60	6	11.1	11.1	59.3
1.70	7	13.0	13.0	72.2
1.80	5	9.3	9.3	81.5
1.90	1	1.9	1.9	83.3
2.00	1	1.9	1.9	85.2
2.10	1	1.9	1.9	87.0
2.30	1	1.9	1.9	88.9
2.50	2	3.7	3.7	92.6
2.60	2	3.7	3.7	96.3
2.70	2	3.7	3.7	100.0
المجموع	54	100.0	100.0	-

التعليق: تتراوح الدرجات بين 1.10 و 2.70، بمتوسط 1.68 وانحراف معياري 0.40. يشير إلى تنوع في آراء المبحوثين حول هذا المحور.

يعكس التوزيع المتنوع للدرجات حول الرقابة الفجائية وجود اتجاهات متباينة بين الموظفين تجاه هذا النمط الرقابي. هذا التباين قد يعود إلى اختلاف التجارب الشخصية مع الرقابة المفاجئة أو تباين في مستويات الثقة والأمان الوظيفي. المتوسط المنخفض نسبياً (1.68) يشير إلى تحفظ عام تجاه هذا النوع من الرقابة، مما قد يعكس ثقافة تنظيمية تفضل الشفافية والتخطيط المسبق على المفاجأة والتفتيش العشوائي

2. الرقابة الدورية :

جدول رقم 05 يبين حساب متوسط الدرجات لمحور الرقابة الدورية

الرقابة الدورية	التكرار	النسبة المئوية	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
1.00	1	1.9	1.9	1.9
1.20	1	1.9	1.9	3.7
1.30	3	5.6	5.6	9.3
1.40	7	13.0	13.0	22.2
1.50	4	7.4	7.4	29.6
1.60	7	13.0	13.0	42.6
1.70	12	22.2	22.2	64.8
1.80	8	14.8	14.8	79.6
1.90	2	3.7	3.7	83.3
2.00	3	5.6	5.6	88.9
2.20	1	1.9	1.9	90.7
2.30	1	1.9	1.9	92.6
2.40	3	5.6	5.6	98.1
2.50	1	1.9	1.9	100.0
المجموع	54	100.0	100.0	-

التعليق: المتوسط 1.70 مع انحراف معياري 0.31. مقارنة بالرقابة في الآراء يظهر تقارباً الفجائية.

يشير التوزيع إلى قبول أكبر نسبياً للرقابة الدورية مقارنة بالفجائية، حيث يعكس الانحراف المعياري الأقل (0.31) تجانساً أكبر في الآراء. هذا يعكس تفضيل الموظفين للنظام والتنظيم المسبق، وهو ما يتماشى مع الثقافة البيروقراطية في الإدارة العامة. الرقابة الدورية توفر إمكانية التحضير والاستعداد، مما يقلل من التوتر والقلق المهني. هذا النمط يعزز العلاقة التشاركية بين الرئيس والمرؤوس ويبني الثقة المتبادلة.

3. الرقابة المستمرة :

جدول رقم 06 يبين حساب متوسط الدرجات لمحور الرقابة المستمرة

النسبة التراكمية	النسبة الصالحة	النسبة المئوية	التكرار	الرقابة المستمرة
1.9	1.9	1.9	1	1.20
3.7	1.9	1.9	1	1.30
13.0	9.3	9.3	5	1.40
25.9	13.0	13.0	7	1.50
42.6	16.7	16.7	9	1.60
55.6	13.0	13.0	7	1.70
63.0	7.4	7.4	4	1.80
68.5	5.6	5.6	3	1.90
72.2	3.7	3.7	2	2.00
77.8	5.6	5.6	3	2.10
79.6	1.9	1.9	1	2.20
87.0	7.4	7.4	4	2.30
94.4	7.4	7.4	4	2.40
96.3	1.9	1.9	1	2.50
98.1	1.9	1.9	1	2.60
100.0	1.9	1.9	1	2.80
-	100.0	100.0	54	المجموع

التعليق: اعلى متوسط (1.82) بين انواع الرقابة، مع انحراف معياري 0.38. يعكس فعالية أكبر للرقابة المستمرة مقارنة بالأنواع الأخرى.

تبرز الرقابة المستمرة كأكثر أنماط الرقابة قبولاً وفعالية، مما يعكس تطور الوعي الإداري لدى الموظفين وتقديرهم لأهمية المتابعة المستمرة في تحسين الأداء. هذا النمط يتماشى مع المفاهيم الحديثة للإدارة التي تركز على التطوير المستمر والتغذية الراجعة الفورية. كما يشير إلى نضج في العلاقات المهنية حيث ينظر للرقابة كوسيلة للتطوير وليس للعقاب، مما يعكس تحولاً إيجابياً في الثقافة التنظيمية نحو التعلم المؤسسي والتحسين المستمر

4. الأداء الوظيفي :

جدول رقم 07 يبين حساب متوسط الدرجات لمحور الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
1.10	1	1.9	1.9	1.9
1.30	1	1.9	1.9	3.7
1.40	2	3.7	3.7	7.4
1.50	9	16.7	16.7	24.1
1.60	9	16.7	16.7	40.7
1.70	12	22.2	22.2	63.0
1.80	7	13.0	13.0	75.9
1.90	9	16.7	16.7	92.6
2.00	3	5.6	5.6	98.1
2.20	1	1.9	1.9	100.0
المجموع	54	100.0	100.0	-

التعليق: المتوسط 1.69 مع انحراف معياري 0.20. يشير إلى تقييم متوسط للأداء الوظيفي مع تجانس في الآراء.

يعكس التوزيع المتمركز حول المتوسط مع انحراف معياري منخفض (0.20) وجود استقرار في مستوى الأداء الوظيفي واتفاق نسبي حول معايير التقييم. هذا التجانس قد يشير إلى وضوح في معايير الأداء أو إلى تشابه في ظروف العمل والتحديات المهنية. المتوسط المتوسط (1.69) يشير إلى وجود مجال للتحسين، مما يفتح المجال لتطوير استراتيجيات إدارية أكثر فعالية. هذا المستوى قد يعكس أيضاً الواقع النمطي للأداء في الإدارة العامة حيث لا يوجد تفاوت كبير بين الموظفين.

5. الرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي :

جدول رقم 08 يبين الإحصاء الوصفي لجميع المحاور

المتغير	العدد	الحد الأدنى	الحد الأعلى	المتوسط	الانحراف المعياري
الرقابة الفجائية	54	1.10	2.70	1.6796	0.39734
الرقابة الدورية	54	1.00	2.50	1.7019	0.31413
الرقابة المستمرة	54	1.20	2.80	1.8222	0.37751
الأداء الوظيفي	54	1.10	2.20	1.6926	0.19891

التعليق: الرقابة المستمرة سجلت اعلى متوسط (1.82)، بينما الاداء الوظيفي سجل أقل انحراف معياري (0.20). يعكس تقييم المحاور اختلافاً في التقييم.

يكشف الجدول عن هيكل واضح في تفضيلات وتقييمات المبحوثين، حيث تتدرج أنماط الرقابة من المستمرة (الأعلى تقييماً) إلى الدورية ثم الفجائية. هذا التدرج يعكس تطور النضج التنظيمي وتفهم أهمية الاستمرارية في العمل الإداري. الانحراف المعياري المنخفض للأداء الوظيفي يشير إلى تجانس في معايير التقييم وربما تشابهه في ظروف العمل، بينما التباين الأكبر في الرقابة الفجائية يعكس تنوع التجارب والمواقف الشخصية تجاه هذا النمط الأكثر إثارة للجدل.

ثالثاً : نتائج الفرضيات :

1. الفرضية العامة :

الفرضية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى موظفي بلدية سيدي عمران ولاية المغير ؟

جدول رقم 09 يبين إرتباط الرقابة الإدارية بالأداء الوظيفي

المتغير	الرقابة الإدارية	الأداء الوظيفي
الرقابة الإدارية	-	-
معامل الارتباط	1.000	0.486**
الدلالة الإحصائية	-	0.000
العدد	54	54
الأداء الوظيفي	-	-
معامل الارتباط	0.486**	1.000
الدلالة الإحصائية	0.000	-
العدد	54	54

التعليق : هناك ارتباط إيجابي قوي ودال إحصائياً (0.486) بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي. يؤكد تأثير الرقابة على تحسين الأداء.

تؤكد هذه النتيجة النظرية الكلاسيكية في علم الإدارة حول أهمية الرقابة في تحسين الأداء المؤسسي. الارتباط الإيجابي القوي يعكس وعياً متنامياً لدى الموظفين بأهمية الرقابة كآلية للتطوير وليس للعقاب، مما يشير إلى تطور في الثقافة التنظيمية. هذه العلاقة تؤكد أن الرقابة عندما تمارس بشكل علمي ومنهجي تصبح محفزاً للأداء الجيد، وتساهم في بناء بيئة عمل تنافسية إيجابية تركز على التحسين المستمر والتطوير المهني للموظفين.

جدول رقم 10 يبين تأثير الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي

المتغير	الرقابة الإدارية	الأداء الوظيفي
الرقابة الإدارية	-	-
معامل الارتباط	1	0.430**
الدلالة الإحصائية	-	0.001
العدد	54	54
الأداء الوظيفي	-	-
معامل الارتباط	0.430**	1
الدلالة الإحصائية	0.001	-
العدد	54	54

التعليق: الرقابة المستمرة فقط أظهرت ارتباطاً دالاً إحصائياً (0.412) مع الأداء الوظيفي. يشير إلى أن الرقابة المستمرة هي الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء مقارنة بالأنواع الأخرى.

تبرز هذه النتيجة أهمية الاستمرارية والمتابعة المنتظمة في العملية الإدارية، حيث تعكس فهماً عميقاً لطبيعة العمل الإداري الذي يتطلب متابعة مستمرة وتوجيه دائم. هذا يتماشى مع النظريات الحديثة في الإدارة التي تؤكد على أهمية التفاعل المستمر والتغذية الراجعة الفورية. كما يشير إلى تحول في الممارسة الإدارية من النموذج التقليدي القائم على الرقابة الشكلية إلى نموذج أكثر ديناميكية يركز على التطوير المستمر والتحسين التدريجي للأداء.

2. عرض نتائج الفرضيات الجزئية

أ- الفرضية الجزئية الأولى :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية أكبر من 0.05 بين الرقابة الفجائية والأداء الوظيفي لدى موظفي بلدية سيدي عمران ولاية المغير ؟

جدول رقم 11 يبين العلاقة بين الرقابة الفجائية والأداء الوظيفي

المتغير	الرقابة الفجائية	الأداء الوظيفي
الرقابة الفجائية	-	-
معامل الارتباط	1	0.086
الدلالة الإحصائية	-	350.05
العدد	54	54
الأداء الوظيفي	-	-
معامل الارتباط	0.086	1
الدلالة الإحصائية	350.05	-

التعليق: الرقابة الفجائية لا تؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي في هذه العينة، مما قد يشير إلى أن التفتيش المفاجئ غير كافٍ لتحسين الأداء أو أن العينة لا تترى أثراً واضحاً في الأداء.

تكشف هذه النتيجة عن رفض ضمني للرقابة المباغته من قبل الموظفين، حيث تشير هذه الطريقة مشاعر القلق وعدم الثقة في بيئة العمل. من منظور سوسولوجي، تعكس هذه النتيجة طبيعة العلاقات الإنسانية في المؤسسة التي تقوم على الثقة المتبادلة والشفافية. الرقابة الفجائية قد تخلق حالة من التوتر النفسي والاجتماعي، مما يؤثر سلباً على الدافعية والالتزام. كما تشير إلى أن الموظفين يفضلون أساليب إدارية أكثر ديمقراطية وتشاركية، وأن فعالية الرقابة تكمن في قبولها اجتماعياً وليس في مفاجأتها.

ب- الفرضية الجزئية الثانية :
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية أكبر من 0.05 بين الرقابة الدورية والأداء الوظيفي لدى موظفي بلدية سيدي عمران ولاية المغير ؟

جدول رقم 12 يبين العلاقة بين الرقابة الدورية والأداء الوظيفي

المتغير	الرقابة الدورية	الأداء الوظيفي
الرقابة الدورية	-	-
معامل الارتباط	1	0.112
الدلالة الإحصائية	-	0.420
العدد	54	54
الأداء الوظيفي	-	-
معامل الارتباط	0.112	1
الدلالة الإحصائية	0.420	-
العدد	54	54

التعليق: الرقابة الدورية (مثل التقييمات الدورية) لا ترتبط بشكل قوي بالأداء، مما قد يعكس ضعف فعالية هذا النوع من الرقابة أو حاجة العينة لآليات أخرى.

تشير هذه النتيجة إلى قصور في النظام الدوري للرقابة، حيث قد يصبح روتينياً وشكلياً بمرور الوقت. من الناحية السوسولوجية، تعكس هذه النتيجة ظاهرة "التعود المؤسسي" حيث تفقد الآليات الدورية تأثيرها بسبب قابليتها للتنبؤ والاستعداد المسبق. هذا يشير إلى ضرورة تطوير أساليب رقابية أكثر مرونة وتنوعاً. كما قد تعكس حاجة المؤسسة لتجديد آليات التقييم والمتابعة بحيث تصبح أكثر فعالية في قياس الأداء الحقيقي وليس الأداء المُعد له مسبقاً

ج- الفرضية الجزئية الثانية :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية أكبر من 0.05 بين الرقابة المستمرة والأداء الوظيفي لدى موظفي بلدية سيدي عمران ولاية المغير ؟

جدول رقم 13 يبين العلاقة بين الرقابة المستمرة والأداء الوظيفي

المتغير	الرقابة المستمرة	الأداء الوظيفي
الرقابة المستمرة	-	-
معامل الارتباط	1	0.412**
الدلالة الإحصائية	-	0.002
العدد	54	54
الأداء الوظيفي	-	-
معامل الارتباط	0.412**	1
الدلالة الإحصائية	0.002	-
العدد	54	54

التعليق: الرقابة المستمرة (مثل المتابعة اليومية أو التقييم المستمر) لها تأثير واضح في تحسين الأداء الوظيفي، مما يؤكد أهميتها كأداة فعالة للإدارة.

تبرز هذه النتيجة الإيجابية أهمية التفاعل المستمر والحضور الإداري الفعال في بيئة العمل. من منظور علم الاجتماع التنظيمي، تعكس الرقابة المستمرة نموذجاً إدارياً متطوراً يقوم على التوجيه والإرشاد المستمر بدلاً من التدخل العرضي. هذا النمط يخلق ثقافة مؤسسية قائمة على التعلم المستمر والتحسين التدريجي، ويعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية المشتركة. كما يشير إلى تطور العلاقة بين الرئيس والمرؤوس من علاقة سلطوية إلى علاقة تنموية تركز على بناء القدرات وتطوير المهارات، مما يجعل الرقابة جزءاً من عملية التطوير المهني وليس مجرد آلية للمحاسبة.

المطلب الثاني : مناقشة نتائج الدراسة

1. ربط النتائج بالفرضيات ومقارنتها

أ- مناقشة الفرضية العامة :

أظهرت نتائج الدراسة أن الفرضية العامة التي تنص على وجود علاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي قد تحققت، حيث بلغ معامل الارتباط 0.486 مع دلالة إحصائية عالية ($p=0.000$). هذا يشير إلى أن أنظمة الرقابة الإدارية تلعب دوراً مهماً في تحسين أداء الموظفين بشكل عام. ومع ذلك، عند تحليل أنواع الرقابة بشكل منفصل، ظهرت اختلافات كبيرة في درجة تأثيرها.

ب- مناقشة الفرضية الجزئية الأولى :

فيما يتعلق بالفرضية الجزئية الأولى حول الرقابة الفجائية، لم تظهر النتائج أي علاقة ذات دلالة إحصائية مع الأداء الوظيفي ($p=0.0535$). وهذا قد يعود إلى أن التفتيش المفاجئ يخلق جواً من التوتر لدى الموظفين دون أن يوفر تغذية راجعة بناءة تساعد في تحسين الأداء على المدى الطويل. كما أن طبيعة هذه الرقابة غير المنتظمة قد لا تتيح فرصة كافية لقياس الأداء بشكل موضوعي.

ت- مناقشة الفرضية الجزئية الثانية

أما الفرضية الجزئية الثانية المتعلقة بالرقابة الدورية، فقد فشلت أيضاً في إثبات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية. ($p=0.420$) على الرغم من أن هذا النوع من الرقابة أكثر انتظاماً من الفجائية، إلا أنه يبدو غير كافٍ لتحقيق تحسن ملموس في الأداء. ربما يعود ذلك إلى أن التقييمات الدورية تكون في كثير من الأحيان شكلية ولا تركز على التطوير المستمر للموظفين.

ج- مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة :

حول الرقابة المستمرة كانت الأكثر إثارة للاهتمام، حيث أظهرت علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائياً مع الأداء الوظيفي. ($p=0.002$) هذه النتيجة تؤكد أن المتابعة المستمرة والتغذية الراجعة الفورية هي الأكثر فعالية في تحسين الأداء، حيث تتيح للموظفين تصحيح أخطائهم فوراً وتطوير مهاراتهم بشكل تدريجي. كما أن هذا النوع من الرقابة يساعد في بناء ثقافة التحسين المستمر داخل المؤسسة.

2. الاستنتاجات و التوصيات:

أ- تأكيد الفرضية العامة:

- يوجد ارتباط إيجابي قوي ودال إحصائياً بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي معامل ارتباط 0.486، $p=0.000$.
 - يدعم هذا أهمية أنظمة الرقابة الشاملة في تحسين أداء الموظفين.
- ب- تفاوت تأثير أنواع الرقابة:

- الرقابة المستمرة: الأكثر فعالية ارتباط 0.412، $p=0.002$ بسبب متابعتها الدورية وتقديم التغذية الراجعة الفورية.
- الرقابة الفجائية والدورية: لم تظهر تأثيراً ذا دلالة إحصائية ($p>0.05$)، مما يشير إلى محدودية فعاليتها.

ج- توصيات عملية:

- ضرورة التركيز على تطوير أنظمة الرقابة المستمرة التفاعلية.
- تقليل الاعتماد على الرقابة المفاجئة والدورية التقليدية.
- تصميم آليات رقابية توازن بين المتابعة والتطوير المهني.

د- آفاق بحثية مستقبلية:

- دراسة تأثير العوامل الوسيطة (كبيئة العمل والتحفيز) على هذه العلاقة.
- اختبار النتائج في سياقات تنظيمية مختلفة.
- تطوير مقاييس أكثر دقة لأنواع الرقابة.

و- تضمين للسياق المحلي:

- النتائج تقدم رؤى قيمة لبلدية سيدي عمران في تطوير أنظمتها الرقابية.
- تؤكد أهمية تكيف أنظمة الرقابة مع الخصائص الديموغرافية للعينة (كغلبة الإناث والخبرات المتوسطة).

خلاصة :

أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لممارسات الرقابة الإدارية على تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي بلدية سيدي عمران، حيث سجلت الرقابة المستمرة أعلى معدل تأثير مقارنة بالرقابة الفجائية والدورية التي لم تظهر نتائج ذات دلالة إحصائية. هذه النتائج تشير إلى أن أنظمة المتابعة والتقييم المستمرة ذات التغذية الراجعة الفورية تمثل الأكثر فعالية في تعزيز الأداء الوظيفي. في المقابل، تبرز الحاجة إلى إعادة النظر في جدوى آليات الرقابة التقليدية القائمة على التفتيش المفاجئ أو التقييمات الدورية المنفصلة. تقدم هذه الخلاصة أساساً علمياً لإعادة هندسة أنظمة الرقابة في المؤسسات الحكومية لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة والإنتاجية.

الخلافة
مئة

الختامة : في ختام هذه الدراسة، يمكن التأكيد على أن النتائج التي تم التوصل إليها قد كشفت عن وجود علاقة إيجابية مؤثرة بين تطبيق الرقابة الإدارية وجودة الأداء الوظيفي لدى موظفي بلدية سيدي عمران. وقد اتضح من خلال التحليل الإحصائي أن الرقابة المستمرة تُعد الأكثر فاعلية في تعزيز أداء العاملين، حيث توفر متابعة منتظمة وتقيماً شاملاً يساهم في تحسين الأداء وتصحيح الأخطاء بشكل فوري.

إن هذه النتيجة تعكس طبيعة العمل الإداري في المؤسسات الحكومية المحلية، حيث يتطلب الأداء الجيد وجود نظام رقابي متكامل ومرن يواكب التحديات اليومية ويستجيب للمتغيرات المستمرة في بيئة العمل. فالرقابة المستمرة تخلق بيئة عمل تفاعلية تقوم على التواصل المباشر بين المشرفين والموظفين، مما يسهل عملية تبادل المعلومات والخبرات، ويعزز من الشعور بالانتماء والمسؤولية تجاه المهام المكلف بها الموظف.

كما تُظهر النتائج أن الرقابة المستمرة تساهم في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية داخل المؤسسة، حيث يشعر الموظفون بأن جهودهم مُقدرة ومُتابعة، وأن هناك اهتماماً حقيقياً بتطوير قدراتهم المهنية. هذا النوع من الرقابة يعمل على تقليل الفجوة بين الإدارة والموظفين، ويخلق قنوات اتصال فعّالة تساهم في حل المشكلات قبل تفاقمها وتحسين العمليات الإدارية بشكل مستمر.

في المقابل، لم تظهر الرقابة الفجائية والرقابة الدورية تأثيراً ذا دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي، مما يشير إلى أن هذه الأساليب التقليدية قد لا تكون كافية لتحفيز الموظفين أو ضمان كفاءة العمل على المدى الطويل. ويعزى ذلك إلى أن الرقابة المفاجئة قد تخلق جوّاً من التوتر وعدم الاستقرار، بينما قد تفقد الرقابة الدورية فعاليتها إذا لم تُرفق بآليات متابعة وتغذية راجعة مستمرة.

إن ضعف تأثير الرقابة الفجائية يمكن تفسيره من خلال كونها تركز على الجانب العقابي أكثر من الجانب التطويري، حيث تهدف في المقام الأول إلى كشف الأخطاء والمخالفات دون توفير الإرشاد والتوجيه اللازمين للتحسين. هذا النهج قد يؤدي إلى

خلق حالة من القلق والتوتر بين الموظفين، مما يؤثر سلباً على إبداعهم وقدرتهم على الابتكار في العمل، ويجعلهم يركزون على تجنب الأخطاء بدلاً من السعي لتحقيق التميز.

أما بالنسبة للرقابة الدورية، فإن محدودية تأثيرها قد تُعزى إلى طبيعتها الشكلية في كثير من الأحيان، حيث تتم وفقاً لجدول زمني محدد سلفاً دون مراعاة للظروف الخاصة أو الحاجات الفعلية للعمل. كما أن الفترات الزمنية الطويلة بين جلسات الرقابة الدورية قد تجعل الموظفين يفقدون الدافعية للحفاظ على مستوى أداء عالٍ بشكل مستمر، ويكتفون بالاستعداد لفترات الرقابة فقط.

تكشف هذه النتائج عن أهمية إعادة النظر في الأساليب الرقابية التقليدية وضرورة تطوير نماذج رقابية حديثة تتماشى مع متطلبات العصر وطبيعة العمل في المؤسسات الحكومية. فالرقابة الإدارية الفعّالة يجب أن تكون عملية تشاركية وتطويرية تهدف إلى تحسين الأداء وليس مجرد مراقبة والتفتيش على الأخطاء.

إن هذه الدراسة تؤكد على الحاجة الماسة لتبني نهج رقابي شامل ومتوازن يجمع بين الرقابة المستمرة كأساس للعمل اليومي، مع دمج عناصر إيجابية من الأساليب الأخرى عند الضرورة. كما تُبرز أهمية الاستثمار في تدريب المشرفين والمديرين على أساليب الرقابة الحديثة التي تركز على التطوير والتحفيز بدلاً من المراقبة والعقاب فقط.

في النهاية، تُساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العربية في مجال الإدارة العامة، وتوفر دليلاً علمياً موثقاً حول فعالية الأساليب الرقابية المختلفة في البيئة الإدارية الجزائية تحديداً. كما أنها تُقدم فهماً أعمق لطبيعة العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي، مما يُعزز من قاعدة المعرفة العلمية التي يمكن الاستناد إليها في تطوير النظم الإدارية في المؤسسات الحكومية المحلية.

قائمة المصادر و المراجع

المصادر

- 1- القرآن الكريم.
- 2- أبن منظور, لسان العرب, ط 1, دار المعارف.
- 3- الفيروز أبادي, تح: محمد, القاموس المحيط, دار الحديث للنشر والتوزيع, القاهرة, 2008.

الكتب

- 1- حسين أحمد الطرونة , توفيق صالح عبد الهادي, الرقابة الإدارية, ط1, دار حامد للنشر والتوزيع, 2011.
- 2- طلعت عبد الوهاب سندي وآخرون, الإدارة العامة (المفاهيم والوظائف والأنشطة), د ط, دار حافظ للنشر والتوزيع, جدة, 1428.
- 3- ليندة لطاد وآخرون, منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية, د ط, المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية للنشر, ألمانيا, 2019.
- 4- محمد محمود علاونة, الأصول العلمية و العملية في الرقابة الإدارية, ط1, دار البداية للنشر والتوزيع, عمان, 2014.
- 5- مروان عبد المجيد إبراهيم, أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية, ط1, دار الوراق للنشر والتوزيع, عمان, 2000.
- 6- نبيلة عدان, ضغوط العمل والأداء الوظيفي, ط1, مركز الكتاب الأكاديمي, عمان, 2018.
- 7- هشام ناصر, الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق, د ط, دار أسامة للنشر والتوزيع, الأردن, عمان, 2005.

المجلات العلمية:

- 1- أحمد الحمزة, والبار أمين, الاستبيان كأداة للبحث العلمي وأهم تطبيقاته, مجلة الجزائرية للأمن والتنمية, المجلد 12, العدد 3, المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية, جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي, الجزائر والبلد, 2023.
- 2- بو الشرش كمال, إستراتيجية تقييم الأداء لتحقيق الرضا الوظيفي, مجلة أبحاث نفسية وتربوية, العدد 10, جامعة عنابة, 2017.
- 3- بو خلوة باديس, وقمو سهيلة, أثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي, مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية, العدد 1, جامعة ورقلة, 2015.
- 4- بو جردة الياسين, الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي, مجلة البحوث والدراسات الإنسانية, العدد 16, جامعة محمد الصديق بن يحي, جيجل, 2018.
- 5- حماش علي, تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة, مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية, العدد 8, جامعة عبد الحميد مهري, قسنطينة, 2020.
- 6- حيدر كاظم ردام, وأثير محمد متشر, الرقابة الإدارية وعلاقتها بأداء مقدمي خدمات التمريض, مجلة أبحاث التمريض سلامة المرضى والممارسة, المجلد 4, العدد 4, جامعة القادسية, العراق, 2024.
- 7- عبد الخالق هادي طواف, وعادل عبد الله علي قاسم, دور أدوات الرقابة في تحسين الأداء الوظيفي, مجلة الدراسات الاجتماعية, المجلد 30, العدد 2, جامعة اليمن, 2024.
- 8- عالم الحاج آدم عبد الرحيم, ومحمد ضافر مهدي الزبادين, أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي, المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية, العدد 21, جامعة نجران وبحري, السعودية, السودان, 2023.
- 9- عبد الرحيم ناصر أحمد عمر, دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي, مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية, المجلد 8, العدد 1, جامعة صنعاء, اليمن, 2023.
- 10- عايشة بية زيتوني, الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي, مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية, المجلد 24, العدد 53, جامعة باجي مختار, عنابة, 2018.

- 11- كمال بودانة و عبد العالي دبله, الرقابة الإدارية, مجلة العلوم الاجتماعية, المجلد 14, العدد 1, جامعة بسكرة, 2020.
- 12- معتز محمد سوركتي, وأيمن سيد أحمد مختار, أثر الرقابة الإدارية على أداء العاملين, مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية, المجلد 7, العدد 2, جامعة السودان, 2023.
- 13- ونوقي عبد القادر, ومزارة عيسى, دور الرقابة الإدارية في الحفاظ على المال العام في المؤسسات العمومية, مجلة دفاتر اقتصادية, المجلد 14, العدد 1, جامعة زيان عاشور, الجلفة, 2023.

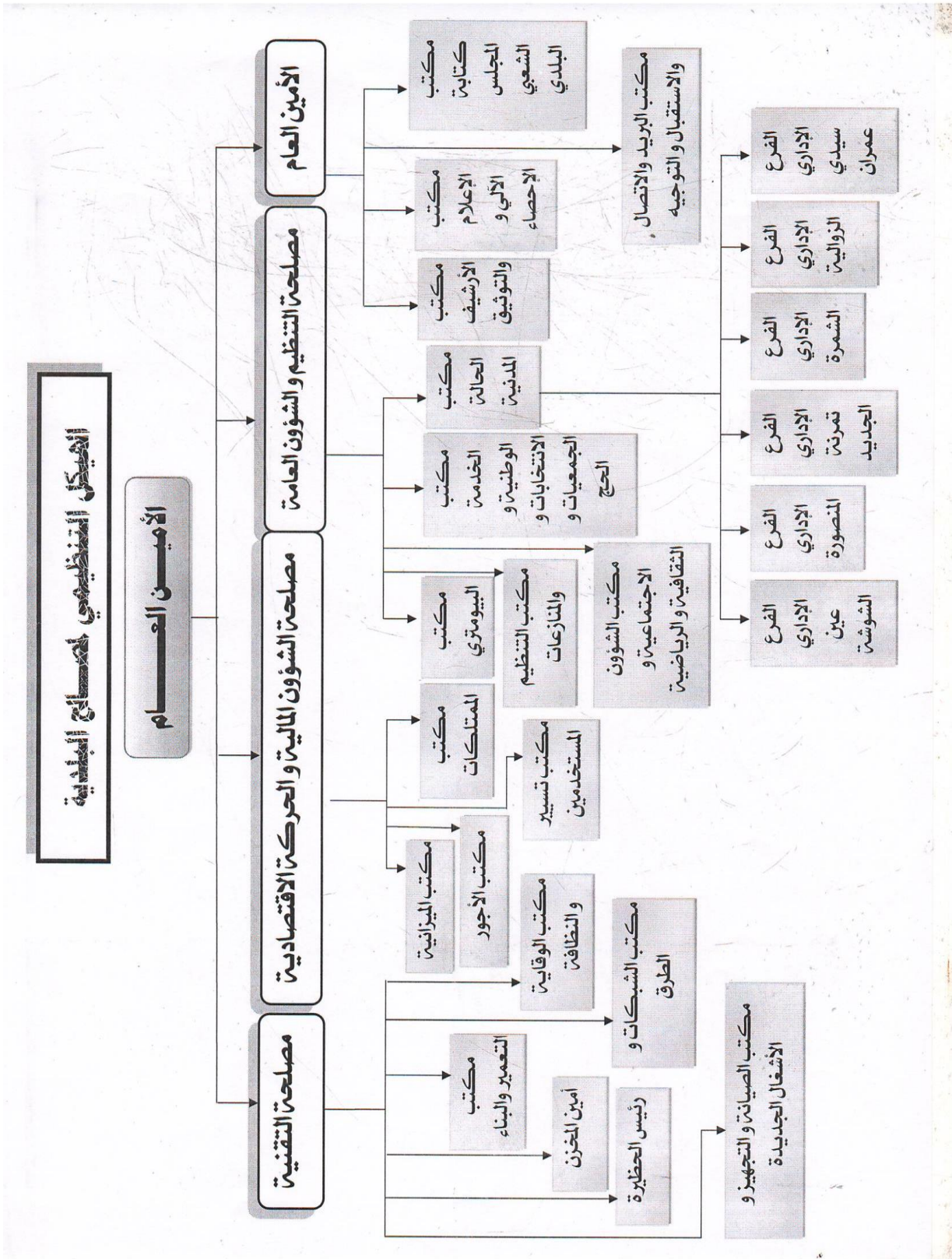
الرسائل والأطروحات

- 1- بوسفط آمال, الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال, مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم وعمل, قسم العلوم الاجتماعية, كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2016.
- 2- بو ريب طارق, الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي, مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل, قسم العلوم الاجتماعية, كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2015.
- 3- ريهام زيد الحلبي, مهارات التواصل الاجتماعي وعلاقتها بالأداء الوظيفي, مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العام, قسم علم النفس, كلية التربية, جامعة دمشق, 2016.
- 4- عبيد عبد الباسط, وصحراوي معراج, المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي, مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل, قسم العلوم الاجتماعية, كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية, جامعة الشهيد حمه لخضر, الوادي, 2020.
- 5- مراد كشيئب, الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي, مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية, قسم علم الاجتماع, كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية, جامعة منتوري, قسنطينة, 2007.
- 6- مرح طاهر شكري, الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي, مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية, كلية الدراسات العليا, جامعة النجاح الوطنية, فلسطين, 2016.

المحاضرات

- 1- جابر دلال, محاضرات مدخل إلى علم الاجتماع التنظيم والعمل, قسم العلوم الاجتماعية, كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية, جامعة محمد الشريف مساعديّة, سوق هراس, 2023.
- 2- سحنوني محمد, محاضرات نظريات المنظمة, قسم علوم التسيير, كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير, جامعة الجزائر3, 2019.
- 3- محمدي صبيحة, محاضرات في مقياس الإحصاء 1, قسم السنة أولى (LMD) جدع مشترك العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة الجزائر3, 2022.

قائمة الملاحق





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة استبيان حول:

الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

- دراسة ميدانية في بلدية سيدي عمران ولاية المغير-

إشراف الدكتور:

- خالد غربي

من إعداد الطالبين:

- ربيع قاسميه

- عبد النور شرديد

من خلال سعينا لإنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم التنظيم وعمل نضع تحت أيديكم هذه الاستمارة بغرض جمع البيانات اللازمة للبحث العلمي لاستكمال هذه الدراسة أملين حسن تعاونكم معنا عن طريق وضع علامة (x) في المكان المناسب من خلال وجهة نظركم الخاصة بكل صدق ووضوح.

كما نحيطكم علما أنا هذه المعلومات المتحصل عليها ستبقى سرية وتستخدم فقط لغرض البحث العلمي.

في الأخير تقبلوا منا كل عبارات التقدير والاحترام

الموسم الجامعية: 2026 / 2025

البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- المؤهل العلمي: مستوى جامعي مستوى ثانوي مستوى متوسط مستوى ابتدائي
- 3- الخبرة المهنية: أقل من 10 سنوات من 10 إلى 20 سنوات أكثر من 20 سنوات

المحور الأول: الرقابة المفاجئة

الرقم	العبارات	دائم	أحيان	أبدا
04	الالتزام بمواعيد العمل في المؤسسة			
05	يقوم المتخصص الرقابي بزيارات فجائية لمؤسسة			
06	متابعة المتخصص الرقابي أداء الموظفين بطريقة غير مباشرة			
07	تعمل الرقابة على كشف الأخطاء التي يقع فيها الموظفين أثناء العمل			
08	تعمل الرقابة على تجنب الوقوع في الأخطاء السابقة			
09	استخدام الوسائل التكنولوجية لتسهيل عملية الرقابة (البصمة الإلكترونية, الكاميرات)			
10	التدقيق في السجلات والوثائق بشكل فجائي			
11	يتم مراقبة أداء الموظفين ومتابعتهم بشكل مباشرة			
12	استجواب الموظفين حول سير عمليات العمل بشكل عشوائي			
13	رصد التقاعس وعدم الالتزام بمواعيد المحددة لأداء الأعمال بصفة غير مباشرة			

المحور الثاني: الرقابة الدورية

الرقم	العبارات	دائما	أحيان	أبدا
14	يقوم المتخصص الرقابي بجولات التفتيشية بصفة دورية			
15	إعداد التقارير على أداء المؤسسة الخاصة بالأعمال بصفة دورية			
16	تلقي شكاوي المواطنين ومعالجتها حول الخدمات المقدمة			
17	تعمل الرقابة على منع حدوث الأخطاء والانحرافات قبل حدوثها			
18	المراقبة من طرف المدير أو المفتشين وتفقد سير الأعمال			
19	الالتزام بأهداف المؤسسة الواجب تنفيذها من طرف الموظفين			
20	يتم استقبال شكاوي الموظفين ومعالجتها والعمل على إيجاد حلول لها			
21	أهداف وخطط العمل محددة بدقة			

22	قوانين العمل الرقابي واضحة للجميع الموظفين		
23	يتم الرقابة على كل مراحل الأداء الوظيفي		

المحور الثالث: الرقابة المستمرة

الرقم	العبارات	دائماً	أحياناً	أبداً
24	يقوم المتخصص الرقابي بالزيارات المستمرة لمختلف المصالح الإدارية			
25	أُتلقى التوجيه المستمر في تنفيذ الأعمال من طرف الإدارة			
26	يقوم المتخصص الرقابي ببرمجة اجتماعات مع الموظفين لمعرفة التحديات المتعلقة بالنظم الرقابي			
27	يقوم المتخصص الرقابي بمراقبة أعمال الموظفين بصفة مستمرة			
28	تساعد الرقابة على التنبؤ بالأخطاء قبل حدوثها			
29	تعمل الرقابة بدرجة عالية من الدقة والشفافية			
30	تطبق الرقابة على جميع الموظفين			
31	تأخذ الرقابة مبدأ العدالة مع جميع الموظفين			
32	أُتلقى بعض النصائح قبل مباشرة العمل وتنفيذه			
33	استخدام الإدارة سجل الشكاوي خاص الموظفين			

المحور الرابع: الأداء الوظيفي

الرقم	العبارات	دائماً	أحياناً	أبداً
34	أقوم بإنجاز عملي المطلوب بإتقان			
35	استخدم طرق جديدة في إنجاز الأعمال			
36	أقوم بتنفيذ العمل الموجه لي من قبل الإدارة			
37	أمارس عملي بشكل عادي دون ضغوط خارجية			
38	استخدام الاتصال المباشر يساهم في سرعة الأداء			
39	تساهم الحوافز المادية والمعنوية الموظفين على أداء أعمالهم بصورة عالية الجودة			
40	تشجيع الابتكار والإبداع في أداء العمل			
41	تحمل المسؤولية من قبل الموظفين تجاه العمل المطلوب			
42	معالجة أوجه القصور ورصد الانحرافات والإبلاغ عنها			
43	أخذ آراء الموظفين على طرق سير العمل واقتراح طرق جديدة لتحسن الأداء			

ملحق رقم 03 : قائمة الدكاترة المحكمين

قائمة الأساتذة المحكمين:

الجامعة	الرتبة العلمية	اسم ولقب المحكم	الرقم
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	أستاذ محاضر أ	شوقي مرابط	01
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	دكتور	علي حامد	02
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	أستاذ	يوسف الأقرع	03
جامعة سوق هراس	أستاذ	محمد ديب	04
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	أستاذة تعليم عالي	باية بوزغاية	05

