



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



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع
تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

جودة الأداء الوظيفي وعلاقته بمستوى الرقابة الإدارية

دراسة ميدانية على عينة من عمال بلدية قمار ولاية الوادي

إشراف الأستاذ الدكتور:

د. عبد الباسط هويدي

إعداد الطالبتين:

صابرة بيات

فاطمة الزهراء مشاركة

نوقشت المذكرة علنا يوم: 2024/ 06/ 09

أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الاسم	الرتبة	الجامعة	الصفة
ابراهيم الذهبي	استاذ محاضر	جامعة الشهيد حمه لخضر	رئيسا
عبد الباسط هويدي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمه لخضر	مشرفا ومقررا
بلال بوترة	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمه لخضر	ممتحنا

السنة الجامعية: 2024/2023



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية



قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع
تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

جودة الأداء الوظيفي وعلاقته بمستوى الرقابة الإدارية

دراسة ميدانية على عينة من عمال بلدية قمار ولاية الوادي

إشراف الأستاذ الدكتور:

د. عبد الباسط هويدي

إعداد الطالبتين:

صابرة بيات

فاطمة الزهراء مشاركة

نوقشت المذكرة علنا يوم: 09/06/2024

أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الاسم	الرتبة	الجامعة	الصفة
ابراهيم الذهبي	أستاذ محاضراً	جامعة الشهيد حمه لخضر	رئيساً
عبد الباسط هويدي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمه لخضر	مشرفاً ومقرراً
بلال بوترة	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمه لخضر	ممتحناً

السنة الجامعية: 2024/2023

الإهداء

من قال أنا لها " نالها " وأنا لها إن أبت رغما عنها أتيت بها

لم تكن الرحلة قصيرة ولا الطريق مخوفاً بالتسهيلات لكني فعلتها فالحمد لله الذي يسر البدايات وبلغنا النهايات.

الحمد لله شكراً وامتناناً، الحمد لله بفضلته أدركت أسمى الغايات.

أهدي هذا النجاح لنفسى الطموحة أولاً، أبتدئ بطموح وإنتهت بنجاح، ثم إلى كل من سعى معي لإتمام مسيرتي الجامعية.

إلى من وهبوني الحياة والأمل، والنشأة على شغف الاطلاع والمعرفة، ومن علموني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر براء، وإحساناً، ووفاء لهما والدي العزيز، والدي العزيزة.

إلى من ساندني بكل حب وقت ضعفي وأزاحوا عن طريقي كل المتاعب مُمهدين لي الطريق، زارعين الثقة والاصرار بداخلي... سندي والكتف الذي أستند عليه دائماً... إلى أخوتي.

إلى الذين غمروني بالحب والتوجيه وأمدوني دائماً بالقوة وكانوا موضع الاتكاء في كل عثرتي والذين رزقني الله بهم لأعرف من خلالها طعم الحياة... إلى أصدقاء العمر.

إلى أكثر دكتور ترك لي بصمة جميلة بأخلاقه وتعاونه، إلى من علمني الأخلاق قبل الحروف إلى الدكتور عبد الباسط هويدي.

صابرة

الإهداء

إلى أصحاب الكلمات التي سارت بي نحو النجاح، أهدي هذا العمل إلى أمي و أبي راجين من الله عز وجل أن يطيل في عمرهما.

إلى كل أفراد العائلة والأهل والأحبة وجميع الأصدقاء، إلى الأستاذ المشرف وجميع الأساتذة الأكارم في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.

إلى زميلتي صابرة بيات وكل الزملاء والزميلات، وإلى كل من أعطاني يد العون من قريب أو من بعيد وساعدني في إنجاز هذه المذكرة وأخص بالذكر الأستاذ المشرف الدكتور هويدي عبد الباسط.

فاطمة الزهراء

الشكر والتقدير:

قال الله تعالى:

﴿فَاذْكُرُونِي أَذْكُرْكُمْ وَاشْكُرُوا لِي وَلَا تَكْفُرُونِ﴾ [البقرة: 152]

وقوله تعالى:

﴿لئن شكرتم لأزيدنكم﴾ [إبراهيم: 08]

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد أشرف المرسلين وسيد الخلق أجمعين وعلى صحابته الأكرمين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.
الحمد لله ما تناهى درب ولا ختم جهد ولا تمّ سعي إلا بفضلته، الحمد لله على البلوغ ثمّ الحمد لله على التمام.

ومن باب: «من لا يشكر الناس لا يشكر الله».

نوجه جزيل الشكر لكل من كان له الفضل في انجاز هذا البحث، كما نرفع أسمى عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور البروفيسور المشرف "عبد الباسط هويدي"، الذي لم ييخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة طيلة فترة البحث والمتابعة المستمرة وحرصه على إتمام هذا العمل في أحسن صورة، ولن يتسع المقال لمقامك وفضلك جزاك الله خيرا.
كما لا يفوتنا أن نشكر لجنة المناقشة التي تكّرمنا على مناقشة هذا العمل فكل الشكر والامتنان لهم. وكما نتوجه بالشكر إلى كل من علمنا حرفا أو كلمة من أساتذتنا الكرام من بداية مشوارنا الدراسي إلى وصولنا لهذه المرحلة .

ولأنّ الشكر هو أقل ما يمكن أن يقدم عرفانا بالجميل لا يسعنا إلا أن نشكر جامعة الشهيد حمه لخضر وكل القائمين عليها وكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ونخص بالذكر قسم علم اجتماع تنظيم وعمل فشكرا جزيلا لهم وجزاهم الله خيرا.

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة جودة الأداء الوظيفي وعلاقته بمستوى الرقابة، وهذا من خلال وجهة نظر العاملين ببلدية قمار، حيث نبحث في إمكانية وجود علاقة بين جودة الاداء الوظيفي ومستوى الرقابة الادارية. اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، أما فيما يتعلق بأداة جمع البيانات تم استخدام أداة الاستبيان الذي تضمن 37 سؤالاً مقسماً على ستة أبعاد.

لقد تم إجراء الدراسة الميدانية على عينة تتكون من 129 عامل بطريقة غير عشوائية حصصية على بعض العمال ببلدية قمار ولاية الوادي من مجتمع بحث مقدر بـ 643 مفردة.

وبعد هذه الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين المعرفة بالمتطلبات الوظيفية ومستوى الرقابة الادارية لدى العاملين ببلدية قمار ولاية الوادي.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين كمية وجودة العمل المنجز ومستوى الرقابة الادارية لدى العاملين ببلدية قمار ولاية الوادي.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الابداع والابتكار ومستوى الرقابة الادارية لدى العاملين ببلدية قمار ولاية الوادي.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين جودة الاداء الوظيفي ومستوى الرقابة الوقائية لدى العاملين ببلدية قمار ولاية الوادي.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين جودة الاداء الوظيفي ومستوى الرقابة المتزامنة لدى العاملين ببلدية قمار ولاية الوادي.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين جودة الاداء الوظيفي ومستوى الرقابة اللاحقة لدى العاملين ببلدية قمار ولاية الوادي.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين جودة الاداء الوظيفي ومستوى الرقابة الادارية لدى العاملين ببلدية قمار ولاية الوادي.

الكلمات المفتاحية: جودة الاداء الوظيفي، مستوى الرقابة الادارية، المعرفة بالمتطلبات الوظيفية، كمية وجودة العمل المنجز، الابداع والابتكار، الرقابة الوقائية، الرقابة المتزامنة، الرقابة اللاحقة، البلدية.

Abstract:

This study aims at knowing the quality of the job performance and its relationship to the level of oversight, according to the point of view of the employees in the municipality of Guémar, where we examine the possibility of the relationship between the quality of job performance and the level of administrative.

In this study, we relied on the descriptive method. As for the data collection tool, we used a questionnaire tool that included 37 questions divided into six dimensions.

This study was conducted on a sample of 129 workers, in non-randomized method in the municipality of Guémar, El Oued state, from a research population estimated at 643 individuals.

After this study, we reached the following results:

1. There is a statistically significant correlation between knowledge of the job requirements and the level of administrative oversight among workers in the municipality of Guémar, El Oued state.
 2. There is a statistically significant correlation between the quantity and quality of the work done and the level of administrative oversight among workers in the municipality of Guémar, El Oued state.
 3. There is a statistically significant correlation between creativity and innovation and the level of administrative oversight among employees of municipality of Guémar, El Oued state.
 4. There is a statistically significant correlation between the quality of the job performance and the level of preventive supervision among employees in the municipality of Guémar, El Oued state.
 5. There is a statistically significant correlation between the quality of the job performance and the level of simultaneous supervision among workers in the municipality of Guémar, El Oued state.
 6. There is a statistically significant correlation between the quality of the job performance and the level of subsequent oversight among employees in the municipality of Guémar, El Oued state.
- There is a statistically significant correlation between the quality of the job performance and the level of administrative oversight among employees in the municipality of Guémar, El Oued state.

Key words: quality of the job performance, level of administrative oversight, knowledge of the job requirements, quantity and quality of the work done, creativity and innovation, level of preventive supervision, level of simultaneous supervision, level of subsequent oversight, the municipality.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
III	الإهداء
V	شكر والعرفان
VI	ملخص
VIII	قائمة المحتويات
X	قائمة الجداول
XI	قائمة الملاحق
أ _ ل	مقدمة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية
14	تمهيد
15	المبحث الأول: الأدبيات النظرية
15	المطلب الأول: جودة الأداء الوظيفي
15	أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي
16	ثانياً: مفاهيم أبعاد الأداء الوظيفي
17	ثالثاً: أهمية الأداء الوظيفي
19	رابعاً: أهداف الأداء الوظيفي
20	المطلب الثاني: مستوى الرقابة الإدارية
20	أولاً: مفهوم الرقابة الادارية
21	ثانياً: مفاهيم ابعاد الرقابة الادارية
22	ثالثاً: أهمية الرقابة الادارية
23	رابعاً: أهداف الرقابة الادارية
24	المبحث الثاني: العلاقة بين الأداء الوظيفي والرقابة الادارية
25	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية
25	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
30	المطلب الثاني: المقاربات النظرية
34	خلاصة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
36	تمهيد
37	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
37	المطلب الأول: الطريقة
39	المطلب الثاني: الأدوات
42	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
42	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
53	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة
62	خلاصة
64	الخاتمة
67	قائمة المراجع
71	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	ييين توزيع المبحوثين وفق مجتمع البحث ومتغير الجنس	42
02	ييين توزيع ونسبة العينة حسب العمر	43
03	ييين توزيع ونسبة العينة حسب المستوى التعليمي	44
04	ييين توزيع ونسبة العينة حسب الخبرة المهنية	44
05	ييين توزيع ونسبة العينة حسب متغير نوع الوظيفة	45
06	يوضح معامل ارتباط بيرسون بين جودة الاداء الوظيفي ومستوى الرقابة الادارية للعاملين	46
07	يوضح معامل ارتباط بيرسون بين المعرفة بالمتطلبات الوظيفية ومستوى الرقابة الادارية للعاملين	47
08	يوضح معامل ارتباط بيرسون بين كمية وجودة العمل المنجز ومستوى الرقابة الادارية للعاملين	48
09	يوضح معامل ارتباط بيرسون بين الابداع والابتكار ومستوى الرقابة الادارية للعاملين	49
10	يوضح معامل ارتباط بيرسون بين جودة الاداء الوظيفي ومستوى الرقابة الوقائية للعاملين	50
11	يوضح معامل ارتباط بيرسون بين جودة الاداء الوظيفي ومستوى الرقابة المتزامنة للعاملين	51
12	يوضح معامل ارتباط بيرسون بين جودة الاداء الوظيفي ومستوى الرقابة اللاحقة للعاملين	52

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
71	الاستبيان	01
76	قائمة المحكمين	02

مقدمة

شهدت المؤسسات الجزائرية عدة تحديات متزايدة نتيجة لتلاحق عدة متغيرات وتطورات خاصة في الحقبة الأخيرة منها، وتنعكس الاستجابة لهذه التطورات والتغيرات في قدرة الإدارة على القيام بدورها المهم الذي يتمثل في توظيف واستثمار مواردها البشرية للوصول إلى تحقيق أهدافها.

ومن ضمن هذه الأهداف هي جودة الأداء الوظيفي والتي تشير إلى الطريقة التي يؤدي بها الموظف المهام والمسؤوليات التي تتطلبها وظيفته؛ أي إنه مقياس يظهر مدى فاعلية الموظف في إنجاز عمله، ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة. وله أهمية كبرى في تسيير المؤسسات وذلك من منطلق أنه يمثل الدافع الأساسي لبقاء أية مؤسسة، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية. ولبلوغ ذلك تنتهج المؤسسات عدة سبل لتحسينه أهمها الرقابة الإدارية حيث تساهم الاجهزة الرقابية في ربط أجزاء العمليات الإدارية مع بعضها البعض وغياب العملية الرقابية يؤدي إلى تفكيك عناصرها، فهي عامل مهم لتنظيم وتنشيط الأداء الوظيفي في المؤسسة.

ومن هنا نجد أن جودة الأداء الوظيفي هو نتيجة مستوى الرقابة الإدارية القائمة في المؤسسة والتي تلعب دورا مهما في رفع مستوى الأداء الوظيفي وضمان ترشيد علمي للقرارات التي يتخذها القادة الإداريون وتنفيذ هذه القرارات بأفضل صورة ممكنة.

1. إشكالية الدراسة:

شهد العالم اليوم موجة من التغيرات والتحولات السريعة التي طالت مختلف الجوانب الحياة المعاصرة، ومست كافة المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية لدولة على اختلاف درجتها في التقدم والنمو، وفي خضم هذه التغيرات بدأ الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها العنصر الرئيسي في عملية التنمية والمحور الأساسي لمواجهة تحديات العصر ومتغيراته المتلاحقة، ويعتبر المورد البشري أحد مقومات نحو نجاح وتحقيق أهداف المؤسسة، حيث يجب الحفاظ عليه والسعي لتطويره من أجل الرقي ومسايرة هذا التطور والنجاح، وذلك أن الامم القوية في عصرنا هذا تقاس بما تملك من مورد بشري قادر على الابداع والانتاج وبما يحمله من قيم وفكر يساعد على ترسيخ السلوكيات الراقية والحضارية، حيث يعد المورد البشري عنصر رئيسي لنجاح أي مؤسسة وأحد مكونات المهمة والضرورية لها، حيث أن فاعلية أداء المؤسسات باختلاف أنواعها لا ينحصر في قدرتها على توفير رأس المال والمعدات والتجهيزات على أعلى مستوى فقط بل يتوقف ايضا على قدرتها في استخدام الموارد البشرية المتاحة.

وتعتبر الجزائر من البلدان التي تسعى إلى تطوير واقعها الاجتماعي والثقافي والاقتصادي تحقيقا للتنمية الشاملة، إذ تواجه المؤسسات اليوم أكثر من وقت مضى تحديات متعددة مصدرها أساس اتساع البيئة الخارجية التي تمارس في إطار نشاطها وسط العديد من التغيرات من أجل تحقيق أهدافها وتحسين أدائها وفعاليتها.

ويعتبر تحسين الاداء الوظيفي من الأهداف الرئيسية والدائمة في المؤسسات، إذ أن المؤسسات والعمليات كثيرا ما تحتاج إلى تعديلات أو تحسينات حتى تزيد من تدفق العمل واستمراريتها، حيث أن هناك العديد من الاجراءات التي تتبعها من أجل النهوض بالكادر الاداري بجميع أعضائه وأفراده، وبالأخص الاهتمام بالأداء الوظيفي، فهدف تحسين الأداء هو من الأهداف المنطقية التي لا يمكن تصور وجود أو قيام مؤسسة بدورها مهما كانت الامكانيات الادارية المتاحة ودرجة ارتفاع مستويات الأداء ومعدلاته.

وعليه يعتبر الاداء الوظيفي من بين الوسائل لتحقيق واشباع الفرد لمتطلباته الوظيفية، وباعتبار أن العنصر البشري هو أحد أهم مصادر الأداء في المنظمة ومن أهم مواردها، فالفرد يلعب دورا حيويا في كافة مستويات الأداء، إذ يعبر بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمات ويتوقف مستوى الأداء الوظيفي على قدرات ومهارات العاملين.

كما يتحدد الأداء الوظيفي نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به، فالمنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين متميزا، وهذا مرهون بكيفية وجودة العمل وكذا الابداع والابتكار العاملين، غير أن قيام الموظف بمسؤولياته وواجباته لا يكون إلا بوجود رقابة إدارية فعالة تنسم بالاستمرارية والتجديد.

وتعد الرقابة الادارية من أهم الأسس التي تقوم عليها العملية الادارية، كما وأنها عمليات مساندة للوظائف الإدارية من خلال المراجعة الدائمة والمستمرة، وهي تقوم بإجراءات معينة للتأكد من سير العمل داخل المؤسسة الادارية تتماشى مع الخطط المحددة، والسياسات المستقبلية في حدود التعليمات المنصوص عليها لتحقيق الأهداف التي تسعى جادة لتحقيقها، وتتم عملية الرقابة بشفافية ووضوح كونها تساهم وتقوم بمتابعة تقييم الوظائف والأعمال التي يتم إنجازها كما ونوعا مقارنة بما هو محدد سلفا كما تساهم في رفع جودة الاداء للعمال داخل المؤسسة.

وتأسيسا على ما تقدم، فإن نجاح المنظمات وتقدمها مرهون لعملية الرقابة الادارية بمختلف أنواعها وأساليبها وأدواتها وكيفية تطبيقها في مختلف مراحل سير الأعمال كالرقابة الوقائية والمتزامنة واللاحقة وذلك باعتبارها من بين الوظائف الحساسة داخل المنظمة والمكملة لباقي الوظائف الأخرى مما ينعكس إيجابا على أداء الأفراد.

ولقد أضحت عملية الرقابة الادارية محط اهتمام الباحثين والدارسين لما لها من دور في حياة المنظمة، ومن أمثال الباحثين الذين تطرقوا لموضوع الرقابة الادارية نجد "ماكس فيبر"، "هنري فايول"، "ألتون مايو".... "فماكس فيبر" جعل من الرقابة الادارية أحد مقومات التنظيم البيروقراطي، أما "هنري فايول" إذ يراها عملية تفتيش وبحث عن الأخطاء،¹ وكذلك أحد أسس العمل الاداري بل أهمها (التنسيق، التخطيط، التنظيم، الرقابة).

ويعتبر المجلس الشعبي البلدي كمؤسسة عمومية خدمانية وكغيرها من مستويات تسعى إلى تحقيق أهداف لخدمة المجتمع، وذلك من خلال مستويات عالية من الأداء لموظفيها بمختلف المستويات، إلا أن المؤسسة تتكون من هيكل إداري ينظم أعمالها ووظائفها بشكل فعال، وهذا الهيكل يضم الإداريين الذين يساهمون لأداء مهام ووظائف مطلوبة، ويجب على الإدارة أن تمارس رقابة صارمة في جميع مستويات المراتب السلمية على السلوك أعوانها وانضباطهم ويجب التأكد دوما أنهم يضطلعون بمهامهم في كيفية احترام حقوق المواطنين احتراماً دقيقاً.

وتأسيساً على ما تقدم، جاءت الدراسة المرسومة بـ: " جودة الاداء الوظيفي وعلاقته بمستوى الرقابة الادارية لدى العاملين ببلدية قمار ولاية الوادي". بهدف تسلط الضوء حول علاقة جودة الاداء الوظيفي ومستوى الرقابة الادارية لدى العاملين ببلدية قمار ولاية الوادي.

وانطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين جودة الاداء الوظيفي ومستوى الرقابة الادارية لدى العاملين ببلدية قمار ولاية الوادي؟

ويندرج تحته الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين المعرفة بالمتطلبات الوظيفية ومستوى الرقابة الادارية لدى العاملين ببلدية قمار ولاية الوادي؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين كمية وجودة العمل المنجز ومستوى الرقابة الادارية لدى العاملين ببلدية قمار ولاية الوادي؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الابداع والابتكار ومستوى الرقابة الادارية لدى العاملين ببلدية قمار ولاية الوادي؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين جودة الاداء الوظيفي ومستوى الرقابة الوقائية لدى العاملين ببلدية قمار ولاية الوادي؟

¹ علي السلمي، تطوير الفكر الإداري، وكالة المطبوعات للنشر، الكويت، 1975، دط، ص 192.

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين جودة الاداء الوظيفي ومستوى الرقابة المتزامنة لدى العاملين ببلدية قمار ولاية الوادي؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين جودة الاداء الوظيفي ومستوى الرقابة اللاحقة لدى العاملين ببلدية قمار ولاية الوادي؟

2. فرضيات البحث:

من أجل دراسة الموضوع تمت صياغة الفرضيات التالية:

أ. الفرضية الرئيسية:

- ✓ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين جودة الاداء الوظيفي ومستوى الرقابة الادارية لدى العاملين ببلدية قمار ولاية الوادي.

ب. الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين المعرفة بالمتطلبات الوظيفية ومستوى الرقابة الادارية لدى العاملين ببلدية قمار ولاية الوادي.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين كمية وجودة العمل المنجز ومستوى الرقابة الادارية لدى العاملين ببلدية قمار ولاية الوادي.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الابداع والابتكار ومستوى الرقابة الادارية لدى العاملين ببلدية قمار ولاية الوادي.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين جودة الاداء الوظيفي ومستوى الرقابة الوقائية لدى العاملين ببلدية قمار ولاية الوادي.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين جودة الاداء الوظيفي ومستوى الرقابة المتزامنة لدى العاملين ببلدية قمار ولاية الوادي.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين جودة الاداء الوظيفي ومستوى الرقابة اللاحقة لدى العاملين ببلدية قمار ولاية الوادي.

3. مبررات اختيار الموضوع: إن الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع هي:

أ. الأسباب الذاتية:

- الميول و الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع والإحاطة به.
- تشخيص العلاقة التي تربط جودة الأداء الوظيفي بمستوى الرقابة الإدارية.
- ارتباط موضوع الدراسة بمجال تخصصنا.

ب. الأسباب الموضوعية:

- الاطلاع على واقع تسيير المؤسسات الجزائرية ومحاولة إبراز الجانب السلبي و الإيجابي لها.
- إبراز أهمية العامل البشري في المؤسسات الجزائرية ومحاولة تحسين قدراته.
- تسليط الضوء على السلطة المسؤولة إلى ضرورة الرقابة الإدارية لحماية الصالح العام و الخاص.

4. أهداف البحث وأهميته:

أ. أهداف البحث:

تشير هذه الدراسة إلى العديد من الأهداف أهمها:

- إثراء المكتبة بموضوع الأداء الوظيفي والرقابة الإدارية ونتائج هذه الدراسة.
- التعرف على علاقة جودة الاداء الوظيفي بمستوى الرقابة الإدارية.
- التعرف على نمط الرقابة الأكثر فعالية في زيادة الأداء.
- معرفة وفهم واقع الأداء الوظيفي والرقابة الادارية ببلدية قمار.
- الكشف عن أهمية ثقافة الجودة في الأداء الوظيفي وكيفية ترسيخها لدى عمال المؤسسة العمومية.
- معرفة دور الرقابة الادارية في تحقيق الاهداف للقطاع العام.
- محاولة نشر ثقافة الوعي بين العاملين لتوضيح أهمية الرقابة الادارية في تحسين مستوى الاداء الوظيفي للعمال.

ب. أهمية البحث:

- تتضمن الدراسة الحالية أهمية كبيرة في واقع المؤسسات الجزائرية نذكر منها:
- تؤدي الرقابة الإدارية إلى تحسين أداء العاملين الذي يؤدي بالضرورة إلى التقدم والتطور وتحسين أداء المؤسسة بشكل عام.
 - تساهم جودة الأداء الوظيفي المدراء والعاملين إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم، وزيادة عامل الإبداع لديهم.
 - إضفاء المعرفة النظرية والميدانية لهذه الدراسة بجوانبها الإيجابية و السلبية .

5. حدود البحث:

أ. المجال الزمني:

- **المرحلة الأولى:** وهو الفترة التي استغرقتها هذه الدراسة والتي انطلقت منذ الموافقة على موضوع الدراسة، والممتدة من شهر نوفمبر إلى غاية شهر فيفري 2024 وفي هذه المرحلة تم جمع الدراسات السابقة والمراجع حول الموضوع من قبل الطالبتين.
- **المرحلة الثانية:** والممتدة من 25 من شهر مارس 2024 حيث قمنا بتوزيع الاستمارات وتم استرجاعها اليوم 28 من شهر مارس 2024.
- **المرحلة الثالثة:** قمنا بتفريغ البيانات الكمية، وتم من خلالها عرض النتائج المتوصل إليها ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة.

ب. المجال المكاني: أجريت هذه الدراسة ببلدية قمار ولاية الوادي. باعتبارها مؤسسة خدماتية تظم سبع مصالح وهي: مصلحة الهيكل البلدي لحفظ الصحة والنظافة العمومية، مصلحة البناء والتعمير والشبكات، مصلحة التنظيم والشؤون العامة، مصلحة الحالة المدنية، مصلحة التجهيز والأشغال الجديدة، مصلحة الشؤون المالية والمحاسبة، مصلحة الموارد البشرية.

● **التعريف بالمؤسسة قيد الدراسة الميدانية (بلدية قمار):**

تعتبر البلدية هي النظام الذي يقوم على أساس تفتيت و توزيع سلطات الوظيفة الإدارية في الدولة بين الإدارة المركزية من جهة وبين هيئات ووحدات إدارية أخرى مستقلة ومتخصصة على أساس إقليمي جغرافي من ناحية أخرى مع وجود رقابة وصائية إدارية على هذه الوحدات و الهيئات اللامركزية وأشدها تطبيقا والتي تعتبر من أبرز صورها هي البلدية. ويرجع تاريخ إنشائها إلى سنة 1960 وتقع في الجزء الشمالي من الولاية حيث يحدها من

الشمال بلدية الحمراية و الرقية ومن الشرق بلدية سيدي عون و حساني عبد الكريم ومن الغرب بلدية الرقية والجنوب بلدية تغزوت وتبعد عن مقر الولاية بمسافة 14 كم. وتتواجد المنطقة بين خطي عرض 34° و 38° شمالا وخطي طول 04° و 56° شرقا.

وتتربع البلدية على مساحة 1264.4 كم² ويبلغ عدد سكانها خلال الإحصاء الأخير لسنة 2022 حوالي 66403 نسمة و بتقدير 67000 نسمة لسنة 2023 وبلغت الكثافة السكانية 52 نسمة في كم² الواحد أي بنسبة نمو 2.9 % .

* شرح وتفصيل لمصالح وهيكل المخطط التنظيمي لبلدية قمار: والذي يضم سبعة مصالح وهي كتالي:

1. مصلحة الموارد البشرية : وتتكون من مكتبين

✓ مكتب تسيير و متابعة المستخدمين: حيث يقوم بتسيير الحياة المهنية للمستخدمين بداية من التعيين إلى انتهاء علاقة العمل.

✓ مكتب التكوين: السهر على التكوين المتواصل للمستخدمين.

2. مكتب الشؤون المالية و المحاسبة : وتتكون من خمس مكاتب.

✓ مكتب تحضير و تنفيذ الميزانية.

✓ مكتب تحصيل الإيرادات.

✓ مكتب الوسائل و تسيير ممتلكات البلدية.

✓ مكتب الأجور.

✓ مكتب تسيير الحضيرة.

3. مصلحة التجهيز والأشغال الجديدة : و يتكون من ثلاث مكاتب وهي:

✓ مكتب الصفقات والمناقصات والاستشارات: يتم فيه دراسة المشاريع والصفقات العمومية إيراد الصفقات والعقود و تنفيذها.

✓ مكتب تنفيذ قسم التجهيز.

✓ مكتب تنفيذ قسم التسيير.

4. مصلحة الحالة المدنية: ويتكون من مكتبين وخمسة فروع:

- ✓ مكتب الحالة المدنية والوثائق المؤمنة (الشبابيك): ويتم فيها استخراج الوثائق الخاصة بالحالة المدنية.
- ✓ مكتب الإعلام الآلي والعصرنة: ويتم فيه تسجيل المواليد الجديدة والوفيات و عقود الزواج.
- ✓ الفرع البلدي بالشهداء : استخراج وثائق الحالة المدنية.
- ✓ الفرع البلدي بالظهاوية: استخراج وثائق الحالة المدنية.
- ✓ الفرع البلدي بغمرة: استخراج وثائق الحالة المدنية.
- ✓ الفرع البلدي بغمرة الشمالية: استخراج وثائق الحالة المدنية.
- ✓ الفرع البلدي بالهود: في طور الإنجاز.

5. مصلحة التنظيم والشؤون العامة: وتتكون من خمسة مكاتب.

- ✓ مكتب حركة السيارات ورخص السياقة.
- ✓ مكتب جوازات السفر وبطاقات التعريف البيومترية.
- ✓ مكتب الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية.
- ✓ مكتب الخدمة الوطنية والحج وتنقل الأشخاص.
- ✓ مكتب الجمعيات.

6. مصلحة البناء و التعمير و الشبكات: وتتكون من خمسة مكاتب.

- ✓ مكتب التسيير.
- ✓ مكتب الشبكات.
- ✓ مكتب السكن.
- ✓ مكتب برمجة و دراسة و متابعة المشاريع.

7. مصلحة الهيكل البلدي لحفظ الصحة و النظافة العمومية: ويتكون من مكتبين وأربعة فروع.

✓ مكتب الرقابة و التفتيش.

✓ مكتب الرقابة و مكافحة الأمراض المتنقلة.

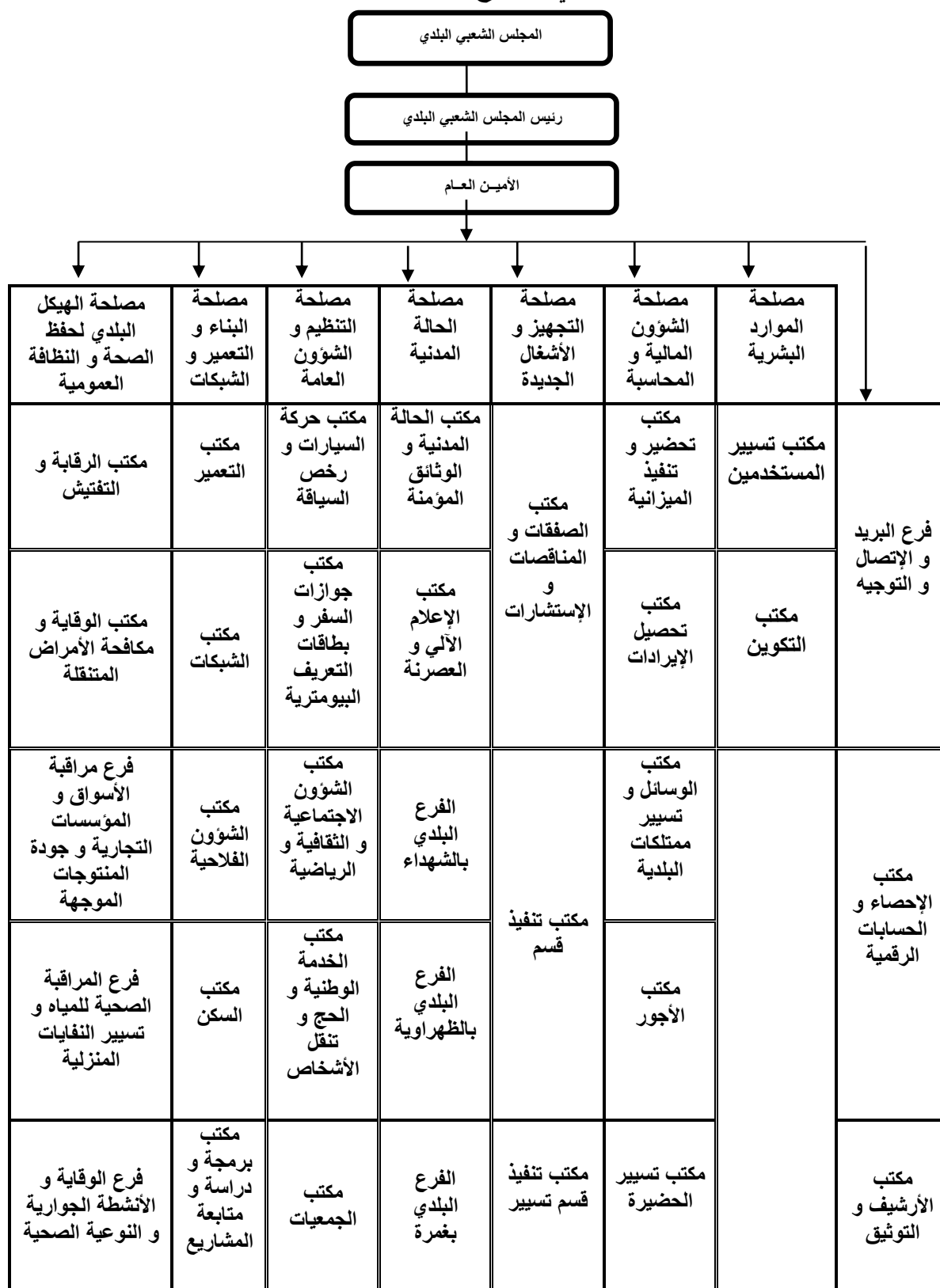
✓ فرع مراقبة الأسواق والمؤسسات التجارية وجودة المنتجات الموجهة.

✓ فرع المراقبة الصحية للمياه وتسيير النفايات المنزلية.

✓ فرع الوقاية و الأنشطة الجوارية والنوعية الصحية.

✓ فرع التحاليل المخبرية.

* الهيكل التنظيمي لمصالح بلدية قمار ولاية الوادي



ج. المجال البشري: يتمثل في عمال بلدية قمار المكونة من 643 موظف، من بينهم 250 إداريين و 200 تقنيين و 193 مهنيين، موزعين حسب الهيكل التنظيمي للبلدية.

8. **منهج البحث:** يفرض موضوع الدراسة اختيار نوع المنهج المناسب وهذا الذي يعطي مصداقية وموضوعية للنتائج المتحصل عليها.

والمنهج هو مجموعة من القواعد العامة المصوغة من أجل الوصول إلى الحقيقة في العلم.¹

وقد اعتمد موضوع الدراسة الحالية حول " جودة الاداء الوظيفي وعلاقته بمستوى الرقابة الادارية لدى العاملين ببلدية قمار ولاية الوادي " على:

المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه: " عبارة عن مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة العلمية ".

ويعرف أيضا بأنه: " فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة إما من أجل الكشف عندما نكون بها جاهلين، أو من أجل البرهنة عليها عندما نكون بها عارفين " .²

ويرجع تطبيق المنهج الوصفي في الدراسة الحالية باستخدام الارتباط الذي يمكن بواسطته معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين جودة الاداء الوظيفي ومستوى الرقابة الادارية حيث أن المنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا ومعرفة درجة الارتباط بين المتغيرين.

9. **صعوبات البحث:** أهم الصعوبات التي واجهتنا أثناء وقبل بداية خدمة هذا البحث:

- ندرة الدراسات السابقة المطابقة تماما لهذا الموضوع.

- شمولية الموضوع وعمقه مما صعب علينا حصره.

- صعوبة التحليل ومناقشة الفرضيات في الفرضيات ضوء الدراسات السابقة.

10. **هيكلية البحث:** لقد قمنا بتقسيم موضوع هذه الدراسة " جودة الأداء الوظيفي وعلاقته بمستوى الرقابة

الإدارية " إلى قسمين نظري وميداني، فضلا عن مقدمة وخاتمة.

فيما يلي نعرض هيكلية هذه الدراسة:

¹ عبد الرحمن بدوي، **مناهج البحث العلمي**، وكالة المطبوعات، الكويت، ط3، 1977، ص 3.

² عمار بحوش محمد، محمود محمد الدنيات، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2001، ص 129.

المقدمة: تناولت التصور العام للدراسة متضمنة كلا من التوطئة والإشكالية وفرضيات الدراسة وأهدافها وأهميتها وتناولت أيضا المنهج والصعوبات التي واجهتنا أثناء عملية البحث.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية وتضمن ثلاث مباحث:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية.

المبحث الثاني: العلاقة بين جودة الأداء الوظيفي والرقابة الإدارية.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية.

أما في الفصل التطبيقي، فقد خصص للدراسة الميدانية في بلدية قمار، وقد اشتمل على مبحثين وهما:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات.

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة.

الفصل الأول : الجانب النظري

تمهيد

المبحث الأول: الأدبيات النظرية

المبحث الثاني: العلاقة بين جودة الأداء الوظيفي والرقابة الإدارية

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية

خلاصة

تمهيد

إن الإدارة العمومية هدفها الأساسي هو بلوغ أعلى مستويات جودة الأداء أو الخدمة المقدمة للمواطن وذلك بإتباع إجراءات وأساليب رقابية محددة يمارسها المسؤول عن الرقابة لاكتشاف الأخطاء والانحرافات التي قد يرتكبها الموظفون وتصحيحها وقياس الإنجازات الفردية والجماعية والكشف عن مدى تحقيق الأهداف.

ولقد تطورت مفاهيم الرقابة وفلسفتها ومنظورها الإداري بشكل كبير خلال السنوات الأخيرة وبدأ ينظر لها كأسلوب تصحيحي وليس مرادفا للسيطرة والسلطة و القوة بل أصبحت الرقابة الإدارية أكثر تشاركية وأكثر شحذا للهمم وتلعب دورا أساسيا في الممارسات الإدارية و لكافة المستويات الإدارية.

وستتناول في هذا الفصل الأدبيات النظرية والتطبيقية لمتغيرات الدراسة وهي جودة الأداء الوظيفي والرقابة الإدارية مع الأبعاد المتعلقة بهما، وكذا تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة، كما تطرقنا أيضا إلى بعض الدراسات السابقة التي تعتبر زاد معرفي قبلي وتراث نظري يساعدنا على فهم متغيرات وأبعاد موضوع البحث التي تطرق لها باحثين آخرون كما تعتبر انطلاقا لدراستنا هذه، كذلك احتوى هذا الفصل من الدراسة على المقاربة النظرية لمتغيرات الدراسة.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية

المطلب الأول: جودة الأداء الوظيفي

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي

أ. لغة: من معجم اللغة يتضح أن "الأداء" مصدر الفعل "أدى" ويقال أدى ويقال أدى الشيء أوصله، أدى الامانة وأدى الشيء أي قام به.¹

ب. اصطلاحاً: يعرف الأداء الوظيفي على أنه "محصلة أداء جميع الأفراد وفرق العمل في المهام والوظائف المختلفة في المنظمة، لذلك فإن نجاح المنظمة بصفة عامة يتأثر بشكل كبير بما يبذله هؤلاء الأفراد من جهد داخل العمل.

ويعرفه أبو زيادة "مفهوم يعكس كلا من أهداف التنظيم والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة".²

أما توماس جيلبرت Gilbert Thomas يشير إلى مصطلح الأداء ويقول " بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك و الإنجاز و الأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والنتائج التي تحققت معاً، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس".³

أما حسن راوية محمد يعرف الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس كيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث ليس تدخل بين الاداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الاداء فيقاس على اساس النتائج التي حققها الفرد.⁴

¹ ابن منصور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، مجلد 14، ص 26 .

² فتيحة محمدي نصر الدين غراف، تحسين الاداء الوظيفي من خلال الإتصال الداخلي في المنظمة، مجلة العلوم الإجتماعية، العدد 02، المجلد 15، جامعة سطيف، تاريخ النشر 2021/09/30، ص 47.

³ هيفاء مسالتي، دور الموارد البشرية في تحسين الاداء الوظيفي في مؤسسة إقتصادية - دراسة حالة مؤسسة محاجر الغرب سيدي لخضر بمستغانم، مذكرة ماستر علوم التسيير، ص 39.

⁴ محمد عيد السريحي، الابداع والاداء، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط1، 2017، ص 73.

ج. التعريف الإجرائي لجودة الأداء الوظيفي:

الأنشطة والمهام التي يقوم بها الموظف في المؤسسة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية وذلك من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها في ظل البيئة التي يعمل بها، ووفقاً للأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل في المؤسسة.

ثانياً: مفاهيم أبعاد الأداء الوظيفي

أ. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: تشمل المعارف العامة و المهارات الفنية و المهنية، و الخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها.¹

✓ التعريف الإجرائي للمعرفة بمتطلبات الوظيفة: هي المعرفة الشاملة بكل الجوانب التي تخص الوظيفة المقدمة للعامل من طرف إدارة البلدية لكي يؤدي عمله على أكمل وجه.

ب. مفهوم كمية وجودة العمل المنجز: وهو عندما يمكن استنباط مقياس يجمع بين الكم و الجودة معا، وهذا المقياس يعتبر أفضل من حيث شموله لتلك المقاييس التي تعكس الكم والجودة.

كما يتضح من هذه الأساليب أنه من الضروري بعد تعيين العاملين، التأكد من مدى قيامهم بالأعمال المطلوبة منهم من خلال عملية تقييم أدائهم، فيمكن القول بأن تقييم أداء العاملين يمكن أن يوصلنا إلى نتائج نستطيع من خلالها التعرف على الضغوط التي تواجه العاملين أثناء عملهم، والمحاولة في تخفيف حدة هذه الضغوط حتى يتمكن للوصول إلى أداء أفضل.²

✓ التعريف الإجرائي كمية وجودة العمل المنجز: هو مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه خلال وقت العمل المحدد بمستوى الدقة والإتقان ودرجة مطابقة الجهد المبذول للمواصفات المحددة من طرف إدارة البلدية.

ج. الإبداع والابتكار الوظيفي للعمال: إن الإبداع والابتكار مفهومان متقاربان ومتلازمان ويكمل أحدهما الآخر، حيث لا يمكن الحديث عن إحدهما دون الآخر. ولقد عرفت الموسوعة البريطانية الإبداع على أنه " القدرة على إيجاد حلول لمشكلة ما، أداة جديدة، أثر فني أو أسلوب جديد".³

¹ محمد عيد السريحي، مرجع سابق، 86.

² فاطمة قلعي، أميرة شيما كنتورة، استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين دراسة حالة شركة نفطال بتيارت، جامعة تيارت، 2023/2022، ص19.

³ جمال خير الله، الإبداع الإداري، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 2009، ص16.

والإبداع هو تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك أساليب الإنتاج وبتعبير آخر يقوم الإبداع على تحسين الإنتاج وأساليب التنظيم و يختلف الإبداع عن الاختراع من حيث أن هذا الأخير هو عبارة عن خلق شيء جديد يتم التوصل إليه عن طريق البحث، أما الإبداع هو مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت في بيئة مناسبة يمكن أن تؤدي إلى إنشاء أو تكوين وظيفة جديدة في الإنتاج أو إحداث تغيير قائم مسبقاً، أو خلق منتج جديد.¹

أما الابتكار فهو قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر و أسرع من المنافسين في السوق، أي أن تكون الشركة الابتكارية هي الأولى بالمقارنة مع المنافسين في التوصل إلى الفكرة الجديدة، أو المفهوم الجديد أو الأولى في التوصل إلى المنتج أو الأولى في الوصول إلى السوق.²

كما يؤكد الحقباني أن الإبداع والابتكار هو جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة، وتتسم بالأصالة والطلاقة والمرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل والخروج على المألوف سواء للفرد نفسه أو للمنظمة والمرونة التي يعمل بها، والحساسية للمشكلات التي تنجح عن التفاعل مع البيئة المحيطة.³

✓ **التعريف الإجرائي للإبداع والابتكار:** إن الإبداع الوظيفي هو توليد أفكار جديدة، أو التوصل إلى حل مثالي لمشكلة ما في العمل، أما الابتكار فهو تحويل هذه الأفكار إلى عمل إبداعي ملموس.

ثالثاً: أهمية الأداء الوظيفي

إن للأداء الوظيفي أهمية كبرى في المنظمات فهو يعتبر الوسيلة للوصول إلى هدف معين ومحدد، وذلك من كونه الناتج والمحصلة النهائية لجميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة.⁴

وللأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمصلحة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإن كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة أو استقرارها وفعاليتها.⁵

¹ روميسة غلوسي، نجات محمودي، دور الإبداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماستر اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة قلمة، 2021/2022، ص 09.

² عبد الله حسن مسلم، الإبداع و الابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعترف للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015، ص 149 .

³ محمد عيد السريحي، مرجع سابق، 28.

⁴ محمد عيد السريحي، مرجع سابق، ص 75.

⁵ البراهيم فيصل بن فهد بن محمد، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، ص 40.

ويمكن تلخيص أهمية الأداء الوظيفي في النقاط التالية:

- الأداء الوظيفي هو الأساس الذي تقوم عليه جميع المنظمات والمنشآت الصناعية كانت أو التجارية أو خدماتية، وفي أي مجال كانت، لا يمكن أن تكون عملية إنتاج أو تقرير خدمة دون أداء الأفراد لأعمالهم وأنشطتهم التي تسمح لهم بالإنتاجية.
- الأداء الوظيفي يمد الأفراد العاملين بالمشاورة والاجتهاد ليحوز على المهارة واكتساب خبرة والاستفادة منها لتقسيم عمل أو أداء ذو قيمة، أي أنه يعطي لشخص أو يمكنه من الحصول على الكفاءة المهنية.
- الوصول إلى الإبداع لا يأتي من الفراغ بل بالعمل الجاد الذي يؤديه الموظف في زيادة الانتاجية، وبالتالي فهذا الأداء يساهم في عملية تطوير الذات، واكتساب الفرد أساليب جديدة تمكنه من بناء مهارات تؤدي إلى الإنتاج.
- استغلال القدرات، وإمكانيات الفرد الظاهرة والكامنة واستغلالها أحسن استغلال وأيضا تجاوز كل العراقيل المصادفة لعلمه، وذلك باستثمار الفرص السانحة له فيعمل ويتفاعل مع كل إنتاج يكون في صالح العامل.
- استثمار الوقت وذلك بانضباط الموظف والالتزام بساعات العمل، أين يدرك العامل جميع واجباته ومسؤولياته اتجاه عمله، ويتفانى في عطاء كل ما لديه لتقديم الأفضل.¹
- إجراء تعديلات في الرواتب و الأجور: وهذا ما يؤدي بالفرد إلى الاهتمام بأداء لعمله ومحاولة تحسينه.
- يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية و الاطلاع.
- تحديد الاحتياجات التدريبية: أي الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد أنواع برامج التدريب اللازمة.
- يزود مسؤولي إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين فيها: حيث يعتبر مؤشر لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشاكلهم و إنتاجيتهم، ومستقبل المنظمة نفسها كما يعتبر مؤشر للاختيار و التعيين في المنظمة.²

¹ فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية، عمان، ط1، 2001، ص ص 98_99.

² لميداني حواش لعبداني عادل، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر تنظيم وعمل، جامعة زيان عشور بالجلفة، 2020/2019، ص46.

رابعاً: أهداف الأداء الوظيفي

1. تقييم كفاءة وجودة أداء العاملين لمعرفة وتحسين الأداء إلى الأفضل.
2. تحديد الحوافز (مثل زيادة الأجر والمكافآت والعلاوات) التي يمكن أن يحصل عليها الفرد كنوع من المقابل للإداء.
3. تحديد الوظيفة المناسبة للفرد، وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى، أو ربما الاستغناء عنه إن لم يكن بذلك الشخص حاجة.
4. التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسند لها المنظمة للفرد، وذلك في حالة حاجتها إلى القيام بهذه الأعمال.
5. تحديد إمكانية ترقية الفرد كمكافأة على أدائه المتميز.
6. تحديد أوجه القصور في أداء الفرد واحتياجه للتطوير والتحسين وذلك من خلال التدريب.
7. إجبار المديرين إلى أن يربطوا سلوك مرؤوسيههم بنواتج العمل وقيمتها النهائية.¹

¹ محمد عيد السريحي، مرجع سابق، ص 75.

المطلب الثاني: مستوى الرقابة الإدارية

أولاً: مفهوم الرقابة الإدارية

أ. لغة: جاءت كلمة رقابة في معظم معاجم اللغة العربية بلفظ رقابة أو الفعل رقب فأنت في معجم لسان العرب على أن الرقيب من أسماء الله سبحانه وتعالى و تعني الحافظ الذي لا يغيب عنه شيء، وكذلك رقب الشيء بمعنى حرسه وكذلك رقيب القوم أي حارسهم، وهو المشرف على عملية المراقبة ليحرسهم.¹

ب. اصطلاحاً:

فقد ذكر محي الدين الأزهري أن "الرقابة في أي مشروع تشمل الكشف عما إذا كان كل شيء يتم وفقاً للخطط الموضوعية و التعليمات الصادرة و المبادئ السارية ، وهي تهدف إلى الوقوف على نواحي الضعف و الأخطاء ومن ثم العمل على علاجها ومنع تكرارها، وهي تكون على كل شيء سواء أعمال أو أشياء أو أفراد أو مواقع".

والرقابة لها مفهوم واسع و ذو شقين، أحدهما الرقابة الذاتية و التي تتبع من داخل الفرد على نفسه وبالتالي فهو رقيب على أعماله و تصرفاته وسلوكاته. والأخرى الرقابة الخارجية والتي تتمثل في قدرة الفرد على متابعة وملاحظة الآخرين من قبل مرؤوسيه بغرض التوجيه والتصحيح لسلوكهم وتصرفاتهم.

وقد عرفها الهواري "بأنها التأكد من أن ما يتحقق أو ما تحقق فعلاً مطابق لما تقرر في الخطة المعتمدة سواء بالنسبة للأهداف أم بالنسبة للسياسات و الإجراءات أم بالنسبة للموازنات التخطيطية.

ويعرفها الديري "متابعة الأعمال و التأكد من أنها تتم وفقاً لما أريد لها، و العمل على تصحيح أي انحراف يقع في المستقبل".²

أما الدكتور محمد ماهر عيسى فقد عرفها بأنها "عملية تهدف إلى التأكد من الأهداف المحددة والسياسات المرسومة و الخطط الموضوعية و الاوامر و التعليمات الموجهة".

¹ كمال بودانة عبد العالي دبله، الرقابة الإدارية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، العدد 02، مجلد 14، سبتمبر 2020، ص 103.

² حسين أحمد الطراونة توفيق صالح عبد الهادي، الرقابة الإدارية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، ط 1، 2011، ص 19.

وقد عرفها هنري فايول " تنطوي الرقابة على التحقق إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، وهي تنطبق على كل شيء معدات، أفراد، أفعال".¹

فقد عرف (ماكس فيبر) الرقابة بأنها: " العملية التي تعني ممارسة السلطة في الحياة اليومية " وهذا التعريف لمفهوم الرقابة يبين أن الأساس في عملية الرقابة استخدام السلطة، والنفوذ التي تمثل قوة الأوامر النافذة في المنظمة.²

وعرفها فالمر (Falmer) : " بأن الرقابة تتمثل في وضع المعايير، ثم قياس الأداء ومقارنته بالخطط الموضوعية، وأخيرا تصحيح الاختلافات بين الخطط الموضوعية والنتائج الفعلية ".³

ج. التعريف الاجرائي للرقابة الادارية:

ونقصد بالرقابة الادارية في دراستنا هي الأنشطة التي ترتبط بوضع المعايير الرقابية وتتم بقياس الأداء وتتابع تنفيذ الخطط والأعمال باستمرار بهدف التأكد من سير الأنشطة كما هو مخطط لها ومحاولة التعرف على الانحرافات واتخاذ الاجراءات التصحيحية في الوقت المناسب من طرف إدارة البلدية.

ثانيا: مفاهيم أبعاد الرقابة الادارية

أ. الرقابة الوقائية (السابقة) : فهي تنظم وتضبط جودة وكمية الموارد (البشرية والمادية والمعلوماتية) قبل تحويلها إلى مخرجات، فعلى المدير ألا ينتظر حتى تأتية معلومات عن وقوع الخطأ، بل يتوجب عليه أن يسعى إليها بنفسه ويحاول كشف الخطأ قبل حدوثه، أي أن يوجه ويشرف ويتابع سير العمل بصورة مستمرة لكي يمنع حدوث الأخطاء.⁴

✓ التعريف الاجرائي للرقابة الوقائية (السابقة) : هي تلك الرقابة التي تقوم على عملية التقييم والأنشطة والعمليات الادارية قبل حدوثها في إدارة البلدية، وهذا بهدف تحديد العيوب والمشاكل المحتملة واتخاذ الاجراءات اللازمة لتجنبها أو تصحيحها. حيث تتضمن هذه العملية مراجعة السياسات والاجراءات والتأكد من مطابقتها للمعايير والضوابط المعتمدة في إدارة البلدية.

¹ مجاهري مهيدي، الرقابة الإدارية ودورها في مكافحة الفساد الإداري في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، 2021/2020، ص 34.

² أحمد بن صالح بن هليل الحربي، الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء - دراسة تطبيقية على المراقبين الجمركيين بمركز مطار الملك خالد الدولي - ، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في قسم العلوم الإدارية، جامعة الرياض، 2003، ص 34.

³ ماجد عبد المهيدي المساعدة، وآخرون، مبادئ علم الادارة، ط1، دار المسيرة، عمان، 2013، ص 281.

⁴ ماجد عبد المهيدي المساعدة، وآخرون، مرجع سابق، ص 289.

ب. **الرقابة المتزامنة (المستمرة)**: وهي القيام بالمهام الرقابية بشكل متزامن مع تنفيذ العمل، فتتم مراقبة سير العمل أولاً بأول، فنقيس الأداء الحالي ونقيمه بمقارنته مع المعايير الموضوعية لاكتشاف الانحراف أو الخطأ لحظة وقوعه والعمل على تصحيحه مباشرة، كمهام التدقيق الداخلي، فهي تراقب سير العمل مع مراحل تنفيذه.

✓ **التعريف الاجرائي للرقابة المتزامنة (المستمرة)**: هي تلك العملية الرقابية التي تتم بشكل توازي مع عمليات أو نشاطات معينة في المؤسسة، حيث تتم مراقبة الأنشطة والعمليات في الوقت الحقيقي أو بشكل دوري لضمان الامتثال للسياسات والاجراءات والمعايير المعتمدة من طرف ادارة البلدية، وهذا بهدف تحقيق فعالية وكفاءة أكبر في إكارة الموارد وتحقيق الأهداف المؤسسة (البلدية) بشكل أفضل.

ج. **الرقابة اللاحقة**: وهي القيام بالمهام الرقابية بعد تنفيذ الأعمال أو بعد إنجاز عمل كل مرحلة من مراحل العمل، فتتم مقارنة الإنجاز الفعلي العام مع المعايير الموضوعية سلفاً في الخطة، وذلك لرصد الانحرافات وعلاجها ومنع تكرار حدوثها في المستقبل.

✓ **التعريف الاجرائي للرقابة اللاحقة**: هي تلك الرقابة التي تتم بعد حدوث الاحداث أو القرارات الإدارية، بهدف تقييم مدى تنفيذها والتأكد من امتثالها للقوانين واللوائح المعمول بها، وتحديد الأخطاء والتقصير في إدارة البلدية، واتخاذ التدابير اللازمة لتصحيح الأوضاع وتجنب تكرار الأخطاء في المستقبل وكذلك تسوية تحسينات لتحسين الأداء المستقبلي.

ثالثاً: أهمية الرقابة الإدارية

ازدادت أهمية الرقابة الادارية في الوقت الحاضر نتيجة اتساع نطاق الادارة وتعدد أجهزتها وضخامة حجمها وتطور تقنياتها، فالرقابة وظيفة إدارية مطلوبة في جميع المستويات الادارية، نظراً لارتباطها الوثيق بالعملية الادارية، حيث تعد الأداة الفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة.

وإن كانت الرقابة تمثل الحلقة في العملية الادارية فهي بلا شك عملية مهمة وتبرز أهميتها فيما يلي:¹

- الرقابة تقوم بعملية مستمرة لمتابعة سير الأداء لمعرفة مدى تحقيقه للأهداف المرجوة منه، وبالتالي فهي التي تؤكد بأن الأداء يتم كما هو مخطط له، أو أن هناك انحرافات وبالتالي تتم دراستها ومعالجتها.
- تكون الرقابة داعة للأداء حينما يتم من خلالها التأكد من توافر الموارد المختلفة المطلوبة للتسيير، وبالتالي يتم أيضاً توفير أي نقص متوقع حدوثه.

¹ سليمان، عبد العزيز عبد الرحيم، التخطيط والرقابة الادارية، مطبعة جامعة النيلين، الخرطوم، 2002، ص 76.

- الرقابة لازمة باعتبارها توفر تغذية مرتدة من خلال النتائج الفعلية للأداء، وبالتالي تعتبر موجهة لإدارة عن توقعات الاداء المستقبلي أيضا.¹
- التأكد من أن جميع الأنشطة التي تنفذ تسيير وفي الاتجاه المحدد للهدف.
- اكتشاف الخطاء بمجرد وقوعها والاسراع في معالجتها في الوقت المناسب.
- التأكد من قيام كل المرؤوسين والعاملين بالعمل المناسب في الوقت المناسب والمكان المناسب وباستخدام الموارد المناسبة.
- التأكد من احترام القوانين واللوائح المؤسسة والعمل على تطبيقها.
- الرقابة التنظيمية تساعد على تقويم الأداء الكلي لجوانب النشاط في المؤسسة وأقسامها المختلفة.²

رابعاً: أهداف الرقابة الادارية

- من الخطأ الاعتقاد بأن أهداف الرقابة تنحصر في كشف الأخطاء تمهيد المعاقبة للمسؤولين عنها، وهذا الاعتقاد يبعث الرهبة في نفوس العاملين من عملية الرقابة، ولا يقوم على أساس سليم فالرقابة تهدف إلى رفع الكفاءة الادارية وتحقيق الصالح العام عن طريق:
- تهدف الرقابة إلى الحكم على الأداء من خلال قياسه للتأكد من مدى مطابقتها، وبالتالي الكشف عن الأخطاء في حالة وجودها و التأكد من تحقيق الأهداف.
 - تهدف الرقابة إلى الحكم على تصرفات وسلوكيات الأفراد المسؤولين أثناء أدائهم لمهامهم.
 - تركز الرقابة على قياس نتائج الأداء وليس على الأشخاص.
 - التأكد من احترام القواعد القانونية والسارية وجدواها في الوصول إلى الأهداف المرجوة منها.
 - التأكد من حسن استخدام الموارد المادية والبشرية في المنشأة، أي أن تقوم الرقابة بتحديد ما تم تنفيذه عن طريق تقييم الأداء واتخاذ الاجراءات العلاجية حتى يتماشى الأداء مع الخطط الموضوعة.
 - الكشف عن ميزات وإبداعات أفراد المنظمة لمكافئتهم وتحفيزهم والتأكد من الحقوق والمزايا، المقررة لهم مع ضمان المساواة للجميع أمام القانون.
 - الاستباق لمنع حدوث الأخطاء والانحرافات وأعمال الغش والاختلاس والتزوير واكتشاف ما يقع منها أول بأول واتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجتها ومنع حدوثها.³
 - اكتشاف الأخطاء قبل استفحالها وفور وقوعها والمعالجة والتصحيح الفوري لها.
 - تحقيق نوع من نمطية أو التوافق لأداء العاملين، كما هو الحال في دراسة الوقت والحركة.

¹ محمد حسن اسماعيل، الرقابة على مشروعات استثمار القطاع العام، منشأة المعارف، الاسكندرية، 2007، ص 46. 47.

² العتيبي ضرار ونضال الحواري، العملية الادارية مبادئ وصول وعلم وفن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2007، ص 244.

³ شريف علي، أساسيات تنظيم إدارة الأعمال، دار الجامعة للنشر، الاسكندرية، دط، 2005، ص 184 . 188.

- رفع الروح المعنوية وتعزيزها للمبدعين، للحصول على مكافآت والحوافز.¹
- حماية الصالح العام، وهي محور الرقابة وذلك بمراقبة النشاطات وسير العمل وفق خططه وبرامجه في شكل تكاملي يحدد الأهداف المرجوة، والكشف عن الانحرافات والمخالفات وتحديد المسؤولية الادارية.²

المبحث الثاني: العلاقة بين الأداء الوظيفي والرقابة الادارية

أما علاقة الاداء الوظيفي بالرقابة الادارية، فيؤكد أحمد " عاشور " بأن منهج وفلسفة المراجعة والرقابة الذي تباشره الأجهزة الرقابية المركزية هو منهج التفتيش والحساب من خلال تصيد الانحرافات والاختفاء، وأنه لا بد من أن تتطور رقابة الأداء _ في إطار المنظور الجديد _ من التفتيش إلى اقتراح مجالات التطوير، وإلى مساعدة الجهات على تبيان حقيقة انجازاتها لكي تعزز هذه الانحرافات وتبقي عليها، ولمعرفة الجوانب التي تحتاج للمزيد من الجهد والتطوير، وهو ما يساعد على تحسين أدائها. ومن هذا المنطلق فإن رقابة الاداء (اثناء التنفيذ) تركز على متابعة الأداء أثناء التنفيذ للتعرف على الانحرافات أولاً بأول، مما يؤدي إلى تصحيحها قبل أن تتراكم، فهي تعمل على اكتشاف الانحرافات في جميع مراحل العمل ويسمى هذا النوع من الرقابة برقابة التوجيه، لأنها تسمح بالتدخل الارشادي للموظفين قبل أن يتم الانتهاء من العمل. ولتوضيح ذلك وجب التطرق إلى إدارة الاداء لأنها تعد همزة وصل بين الرقابة والاداء وتعرف: بأنها مجموعة متكاملة من الآليات والعمليات التي تسهل حدوث تواصل وفهم أفضل بين أفراد يعملون معاً، ليضيف كل منهم قيمة إلى مساهمات الآخر، لتحقيق تحسين متواصل في النتائج والمعايير وهو ما يجعل الموقف الفردي لكل موظف أفضل حالاً. إذ تقتضي أساسيات إدارة لأداء _ كما يشير أحمد سيد مصطفى _ بوجوب التخطيط السليم والتقييم المستمر لأداء الموظفين وفرق العمل والمدربين والمنظمات لتحديد مدى حسن التقدم نحو تحقيق أهداف المنظمة.³

¹ حسن أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي، الرقابة الإدارية " المفهوم والممارسة "، دار الحامد للنشر، ط1، الاردن، 2011، ص 25.

² محمد علاونة، الاصول العلمية والعملية في الرقابة الادارية، دار البداية للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2014، ص 130.

³ بوعيشة كمال، خضران زكرياء، أثر الرقابة الإدارية على الاداء الوظيفي _ دراسة حالة مؤسسة سونطراك مديرية العمليات فرع التنقيب ناحية حاسي مسعود _، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة مساتر في قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2023، ص 16.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

تمثل الدراسات السابقة نوعاً من الإثراء للباحث حول موضوع الدراسة، و الاطلاع على ما توصل إليه الآخرون، من نتائج حول موضوع الدراسة ويهدف الباحث من خلال استعراض الدراسات السابقة توضيح مدى العلاقة بين الدراسة التي يجريها، وبين ما تم التوصل إليه في الميدان. ومن خلال اطلعنا على مجموعة من الدراسات السابقة و التي لها علاقة بموضوع بحثنا فإننا اعتمدنا على الدراسات التالية:

1- الدراسات السابقة المحلية:

أ. دراسة مشيدة الزهرة و واجر حنان بعنوان الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي – دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال وحدة الوقود بتيارت (2023)- وتهدف الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي، وكذلك إلى معرفة العلاقة بين إجراءات الرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة نفطال، وأيضاً إلى معرفة العلاقة بين أساليب ووسائل الرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي لدى العمال. وقد إنطلقتنا من التساؤلات التالية:

- هل توجد علاقة بين إجراءات الرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة نفطال؟
- هل توجد علاقة بين أساليب ووسائل الرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة نفطال؟
- ما الصعوبات التي تعيق تطبيق الرقابة الإدارية على العمال في مؤسسة نفطال؟
- أما من حيث المنهج فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي، وإستعاننا بأدوات المقابلة والإستمارة لجمع البيانات. وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجراءات الرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة نفطال بتيارت.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب ووسائل الرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة نفطال بتيارت.
- بناءاً على المقابلات التي تم إجرائها مع مجموعة من المبحوثين بالمؤسسة تم الإجابة على التساؤل الفرعي كالتالي: فرض أسلوب الرقابة يقوم على التركيز على الأمور الهامشية وترك الأمور الجوهرية و يؤدي إلى التقليل من الإبداع وحب العمل.

ب. دراسة زهير غانية زراوي إيمان بعنوان الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية - دراسة ميدانية ببلدية برهوم بالمسيلة (2021) - وتهدف إلى معرفة العلاقة بين الرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية ، وكذلك التعرف على مستوى عملية الرقابة على الأداء في البلدية، وعلى العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي. وقد إنطلق من التساؤلات التالية:

هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الملاحظات الشخصية و الأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية؟

هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإشراف الإداري و الأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية ؟

هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين التقارير الإدارية و الأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية ؟

- ما مستوى الرقابة الإدارية لدى موظفي البلدية مرتفع؟

- ما مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية مرتفع؟

كما إعتد في دراسته على المنهج الوصفي وأداة الاستمارة لجمع البيانات. وتوصل إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

-توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الملاحظات الشخصية و الأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية .

- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإشراف الإداري و الأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية

- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين التقارير الإدارية و الأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية.

- مستوى الرقابة الإدارية لدى موظفي البلدية مرتفع.

- مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية مرتفع.

2- الدراسات السابقة العربية:

أ. دراسة عبد الله عبد الرحمان النميان بعنوان الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية - دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل بالرياض (2003) - وتهدف إلى تقصي الأصول النظرية في مجال الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي، وكذلك التعرف على الجوانب السلبية و الإيجابية في عملية الرقابة الإدارية، تقديم التوصيات و الاقتراحات المناسبة لتفعيل عملية الرقابة الإدارية و اقتراح السبل والوسائل لعلاج أوجه القصور ودعم الجوانب الإيجابية. وقد انطلق من التساؤلات التالية: ما هو واقع أنظمة الرقابة الإدارية في شرطة منطقة حائل ومدى فعاليتها اتجاه الاداء الوظيفي في الأجهزة الامنية؟

ماهي الإجراءات و الوسائل المتبعة في العملية الرقابية ؟

ماهي أهم العقبات و المشكلات التي تواجهها العملية الرقابية؟

ماهي المقترحات المؤدية لتطوير أنظمة الرقابة الإدارية ؟

كما اعتمد في دراسته على المنهج الوصفي وأداة الاستمارة لجمع البيانات .و توصل إلى

مجموعة من النتائج نذكر منها:

- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين محور مداخل تطوير الرقابة الإدارية و العمر في فقرة " تعديل اللوائح و التعليمات المتعلقة بإجراءات الرقابة الإدارية" وفقرة " تشجيع المنافسة بين أقسام ومراكز الشرطة حول معدلات الأداء الوظيفي" أي أنه كلما ازداد العمر يزداد مستوى الإدراك لهذه الفقرات وكلما نقص العمر يقل مستوى الإدراك لها.

- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين محور مداخل تطوير الرقابة الإدارية وعدد الأفراد الذين تمارس عليهم الرقابة في فقرة " تصميم نظام رقابي يتلاءم مع عمل أقسام ومراكز الشرطة " أي أنه كلما ازداد عدد الأفراد الذين تمارس عليهم الرقابة ينقص مستوى الإدراك لهذه الفقرات وكلما نقص العمر ينقص مستوى الإدراك لها.

ب. دراسة أحمد بن صالح بن هليل الحربي بعنوان الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء - دراسة تطبيقية على المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي (2003) - وتهدف الدراسة إلى بحث علاقة الرقابة الإدارية بكفاءة الأداء ، ومن ثم الكشف عن مدى فعالية ما يستخدم من أساليب رقابية، ثم التعرف على معوقات تطبيق الرقابة الفعالة، بالإضافة إلى تقديم الاقتراحات، والتوصيات وآليات تنفيذها لتفعيل النشاط الرقابي بجمرك مطار الملك خالد الدولي، لرفع مستوى أداء المراقبين الجمركيين. وقد إنطلق من التساؤلات التالية: ما علاقة أساليب وأدوات الرقابة الإدارية على أداء المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي ؟. وما مدى فعالية الرقابة الإدارية بجمرك المطار ؟. وما الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الإدارية الفعالة ؟

وقد اعتمد على استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي في تحقيق الدراسة، كما استخدمت الاستبانة لجمع البيانات ،و توصل إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- إن بحث ومناقشة مشكلات العمل مع العاملين عند حدوثها لا يتم بشكل فعال بجمرك المطار. ويمثل هذا الجانب أحد أبرز الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الإدارية الفعالة على أداء المراقبين الجمركيين.

- تدني متابعة الأداء بجمرك مطار الملك خالد الدولي للكشف المستمر عن سير العمل للتأكد من أنه يسير وفقاً للخطط الموضوعة.

- عدم فعالية غالبية الأساليب والأدوات الرقابية بجمرك مطار الملك خالد الدولي في رفع مستوى أداء المراقبين الجمركيين.
- إن تنمية وعي المديرين والعاملين بأهداف الرقابة الإدارية وأهميتها وأساليبها يمثل أحد متطلبات الرقابة الإدارية الفعالة.

3- الدراسات السابقة الأجنبية:

أ. دراسة **Weerakkody & Jayarathna 2014** عنوان تأثير الممارسات الإدارية على الاداء الوظيفي في البنوك العامة في كولومبو سيريلانكا. (2014).

Impact of Administrative Practices on Job Performance With Reference to Public Banks in Sri Lanka

هدف هذا البحث الى تحديد تأثير الممارسات الإدارية على الاداء الوظيفي لموظفي البنوك العامة في منطقة كولومبو بسريلانكا وقد عرض الباحث المشكلة بأن هناك بعض التفسيرات النظرية في علاقات أو تأثيرات المكافآت واتخاذ القرار على الاداء الوظيفي في السياق الكلي. علاوة على ذلك، تؤكد الأدبيات أن معظم الدراسات قد بحثت في العلاقة بين إدارة المكافآت وصنع القرار والاداء الوظيفي بشكل الجزئي. لذلك رأى الباحث من المهم جدا إجراء دراسة بحثية لتحديد تأثير إدارة المكافآت واتخاذ القرار معًا على الاداء الوظيفي، لسد هذه الفجوة البحثية. وهكذا تم إجراء هذا البحث للتحقيق في تأثير الممارسات الإدارية على الاداء الوظيفي في البنوك العامة في مقاطعة كولومبو أظهرت النتائج أن الممارسات الإدارية لها تأثير على الاداء الوظيفي بقوة كما أن الأجر له تأثيرات مباشرة على الاداء وخرج الباحث بعد هذه النتيجة بجملة من التوصيات منها يجب على المديرين استخدام حزم رواتب وحوافز ورفاهية أكثر والتي سيكون لها تأثير كبير على أداء الموظف. وسيعزز بشكل واضح الاداء وكذلك رضا الموظفين.

ب. استراتيجيات الرقابة الإدارية: دراسة منظمات الأعمال في نيجيريا وتحسين أدائها.

-Donald I. Hamilton, Strategies of Administrative Control: A Study of Business Organizations in Nigeria Department of Management, University of Science and Technology P.o. Box18, UST, Port Harcourt, Nigeria

انطلقت من التساؤل الرئيسي وهو ما مدى مساهمة استراتيجيات الرقابة الإدارية في تنظيم الأعمال في نيجيريا ؟ (2006).

وتهدف الدراسة إلى التعرف على أهم الاستراتيجيات الرقابية المستخدمة لتنظيم منظمات الاعمال وتحسين أدائها، كذلك مدى مساهمة التفاعل بين الادارة عامل الرقابة في تطوير العمل، والتعرف على إمكانية التباين بين النتائج التنظيمية المخطط لها والنتائج الفعلية. وتوصل إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- إن التوحيد القياسي يؤدي إلى إنشاء تحكم إداري فعال، بل يخلق بعض ردود الفعل النمطية في سلوك العمل والتي قد لا تكون صحيحة عندما تكون هناك حاجة إلى المبادرة.

- الهيكل التنظيمي يؤثر على درجة الرقابة الادارية في منظمات الأعمال.

- يؤثر التفريق و التكامل ومستوى السلطة سواء رأسيا أو أفقيا على الدرجة التي يظهر بها الموظفين السلوك المناسب للوفاء بمعايير الأداء.

- إضفاء الطابع الرسمي على القواعد والسياسات والإجراءات والبرامج؛ الإختصاص الذي يقسم المهمة التنظيمية إلى مهمة دقيقة و"تحديد" على توزيع السلطة هي نهج الرقابة الإدارية التي إعتمدتها منظمة العمل في نيجيريا، فالمنظمات التي تميل إلى إمتلاك سلطة أعلى مرتبة رأسيا لديها تحكم إداري أكثر فاعلية من غير ذلك.

• التعقيب على الدراسات السابقة وموقعها من الدراسة الحالية

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتبين لنا أنها تباينت من حيث الهدف وتنوعت من حيث المجتمعات التي أجريت فيها، فمنها المجتمعات المحلية كدراسة مشيدة الزهرة و واجر حنان بعنوان الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي بمؤسسة نفطال، حيث اتفقتا مع الدراسة الحالية على نفس المنهج و أداة الاستبيان، واستعانتي بنفس الأساليب الإحصائية لتحليل نتائج الدراسة، واختلفت عن الدراسة الحالية في استخدام أداة المقابلة في جمع البيانات، وميدان مجتمع الدراسة. ونجد أيضا دراسة، زهير غانية زراوي إيمان بعنوان الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية فقد اعتمدتا على المنهج الوصفي و الاستبيان كأداة لجمع البيانات كما ساهمت هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري لمفهوم بعد الأداء الوظيفي لدراسة الحالية، وكذلك اتفقتا على نفس مجتمع الدراسة واختلفت عنها في تفكيك متغير الرقابة الإدارية فقط دون تفكيك متغير الأداء الوظيفي.

أما عن المجتمعات العربية كدراسة عبد الله عبد الرحمان النميان حيث ركزت هذه الدراسة على متغير الرقابة وربطه بكفاءة الأداء، وركزت على عناصر هامة تتعلق بالرقابة الإدارية من بينها العقوبات والمشكلات التي تواجه فعالية الرقابة إلى جانب أهم المقترحات التي تعمل على تطوير الرقابة وأساليبها، وكذلك اتفقت مع الدراسة الحالية في المنهج وأداة الاستبيان. وقد اختلفت عن الدراسة الحالية في ميدان الدراسة وكذلك في طبيعة المجتمع السعودي الذي يختلف عن طبيعة المجتمع الجزائري. ونجد أيضا دراسة أحمد بن صالح بن هليل الحربي بعنوان الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء والذي اعتمد على المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي في تحقيق الدراسة،

على عكس الدراسة الحالية التي أستخدم فيها المنهج الوصفي فقط، وأستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات في كلتا الدراستين، فضلا عن اختلاف مجتمع الدراسة بينهما، كما ساهمت في إثراء الجانب النظري لمفهوم متغير الرقابة الإدارية، وفي تحليل نتائج الدراسة الحالية.

وأما عن الدراسات الأجنبية كدراسة دونالد هاميلتون (Donald I. Hamilton) فقد ركزت على أهم استراتيجيات الرقابة الإدارية المتبعة لتنظيم الأعمال دون التركيز على العلاقة التي تربط بين الرقابة الإدارية ونوعية الأداء. عكس الدراسة الحالية التي اهتمت بنوع العلاقة التي تربط الرقابة الادارية وجودة الأداء الوظيفي للعمال.

أما عن دراسة (Weerakkody – Jayarathna) فقد ركزت على الأداء العام للشركة، ماليا واقتصاديا وتنظيميا فقط، واستعانت بالمقابلة الشخصية والاستبيان في جمع البيانات والمنهج الوصفي التحليلي عكس الدراسة الحالية التي اعتمدت على أداة الاستبيان فقط والمنهج الوصفي.

المطلب الثاني: المقاربات النظرية

1. نظرية الإدارة العلمية

تسمى هذه النظرية بالتيلورية نسبة لمؤسسها " فريدريك وينسلو تايلور " 1856 – 1915 والتي صاغها في بداية القرن العشرين نشأت وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية ما بين (1900 – 1920)، إذ يعتبر أول من أخضع خطوات العمل للدراسة والبحث ومنهجية علمية تجريبية وبدأ تايلور TAYLOR حياته العلمية في مصنع الفولاذ في بنسلفانيا في الولايات المتحدة الأمريكية، وتدرج في العمل من عامل إلى مساعد مهندس إلى مهندس، حيث حصل على شهادة بالهندسة الميكانيكية عن الطريق المراسلة، ثم وبعد تقاعده ألف كتابا عن التجارب التي قام بها سماه مبادئ الإدارة العلمية سنة 1911، تميزت تلك الفترة بتطور اقتصادي كبير شمل التوسع في وسائل وطرق الانتاج، تقوم النظرية العلمية في الإدارة التايلور، على ثلاثة مبادئ أساسية هي:¹

- استخدام دراسات الحركة والزمن للوصول إلى الطريقة المثلى الوحيدة لأداء العمل وهي الطريقة التي تسمح بتحقيق أعلى متوسط إنتاج يومي، وفي هذا الصدد يقول "تايلور": مع أنه توجد طرائق وتقنيات متعددة تستخدم في كل جزء من كل تخصص، دائما طريقة وتقنية أسرع وأفضل من كل الطرق الأخرى"
- استخدام خبراء متخصصين للإشراف والرقابة على الظروف المختلفة المحيطة بالعمل مثل وسائل العمل وسرعة الآلات وطريقة الأداء.
- تزويد العمال بحافز تشجيعي يدفعهم إلى أداء العمل وفقا للطريقة التي تم التوصل إليها بأسلوب علمي وتحقيق ذلك بواسطة منح العامل مكافأة محددة تزيد عن معدل الأجر اليومي إذ استطاع أن يحقق المستويات المطلوبة والمقننة للإنتاج.

¹ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل، عمان ط 3 ، 2006، ص 59.

ويعتقد تايلور بأنه لو كان بالإمكان التحكم في عدد من التقنيات والقواعد حول مشكلات إدارة العمال مثل: تفكيك أو تقسيم العمل، تحديد المهام، مضمون منصب العمل، القدرة القصوى على الرقابة... لأمكن حل الكثير من الصعوبات لإدارة مجموعات واسعة من العمال.

- التقسيم الأفقي للعمل: تولي البلدية بتجزئة العمل، وتخصص أو تحديد المهام، وتقسيم العمل بين طبقة المديرين، الخطوط الإشرافية العليا، ودراسة الوقت اللازم لتنفيذ العمل من أجل تحديد الطريقة المثلى للعمل.

- التقسيم الرأسي أو العمودي للعمل: وتهدف البلدية إلى التمييز بين مصممي ومنفذي العمل، حيث يرى " تايلور " بأن هذا المبدأ يسمح بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، كما يجب وضع ملاحظا لكل مجموعة من العمال ومشرف لكل مجموعة من الملاحظين أي المراقبين وفقا لتخصص، وتوزع المهام لكل شخص.

- الحوافز المادية: تفتح البلدية باب الترقى والتدرج الوظيفي في العمل من خلال الحوافز التي تقدمها للعمال للدفع للعمل بكفاءة عالية، وبذلك تتحقق مصلحة العمال ومصلحة المؤسسة (البلدية).

- مبدأ النظام للرقابة في العمل: حيث تكون كل حركة يقوم بها العمال مراقبة. ولذلك كان لابد من وضع مراقبين، ورؤساء لفرق العمل يكلفون بعملية الرقابة. لقد تكهن " تايلور " بإمكانية تطبيق طرق العمل المعمول بها في العلوم التجريبية على النشاط الانساني، ذلك أن الأمر يتعلق بملاحظة، تصنيف الوقائع، تحليلها، واستنتاج القواعد المتعلقة بمعرفة كيف لدى العمال.¹

وهنالك بعض المبادئ التي يجب على البلدية إتباعها لتحقيق جودة الاداء والكفاءة الانتاجية:

- الفصل بين العمل الاداري (التخطيط، والتنظيم، التوجيه، والمراقبة)، وبين الاعمال التنفيذية التي تقوم بها العمال.
- استخدام الطرق العلمية في البلدية لحل المشكلات والابتعاد عن الطرق القديمة وغير العلمية القائمة على الخبرة المجردة.
- تزويد العاملين في البلدية بالمهام والواجبات المطلوبة منهم القيام بها بطريقة كتابية وليس شفوية وتدريبهم عليها حتى يتمكنوا من أدائها قبل إرسالها إلى مواقع عملهم.
- يجب توزيع المنافع وعوائد العمل بين إدارة البلدية والعاملين فيها.

2. النظرية البيروقراطية

برزت هذه النظرية في أوائل القرن العشرين يعد الفضل في إرساء مبادئها وقواعدها إلى العالم الألماني " ماكس فيبر " الذي وضع ما يسمى بالنموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي، حيث تعتبر النظرية البيروقراطية كما وصفها ماكس فيبر، هي البداية لنظرية العلمية، ويرى فيبر أن أداء المنظمة وفعاليتها يتوقفان على مدى التزامها وتقديرها

¹ سيساوي فضيلة، نظريات التنظيم والادارة، دار المفيد للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2021، ص 45.

لمبادئ التنظيم البيروقراطي العلمي سمي بالمثالي لأنه لا يمكن تحقيقه على أرض الواقع وذلك لما يتسم به من خصائص تجعله يميل إلى الصرامة أكثر من ميله للمرونة والتي ستتضح من خلال إيجاز أهم مبادئ التنظيم البيروقراطي، وهنا فيبر يقصد بتعبير البيروقراطية أن يصف النموذج المثالي للتنظيم والذي يقوم على أساس التقسيم الإداري والعمل المكتبي.

بناء على ما تقدم، يمكننا اعتبار البلدية منظمة تتمتع بصفة العقلانية أو الرشد في معالجة المشكلات، حيث اعتبر فيبر أن النموذج البيروقراطي هي أكثر أنواع التنظيم كفاءة وعقلانية فهو يحقق الدقة والسرعة والوضوح والاستمرارية والوحدة والانصياع الصارم من قبل المرؤوسين، وعلى الإداري أن يخضع لقوانين وضوابط أثناء تأدية لعمله ولا بد أن تكون هذه الضوابط لا شخصية خاصة من حيث توزيع الأعمال وطرق أدائها أو تقييم الأداء ليتطابق بشكل موحد في جميع الحالات وذلك من خلال التركيز على الرقابة الشديدة.

وبناء على هذا، يمكن اعتبار إن البلدية كنسق عقلائي، يتميز بصرية السلطة، كما اعتبر فيبر التنظيم نسق مغلق يتخذ الجهاز الإداري فيه تنظيمًا هرميًا للسلطة ويمكن تقسيمه لثلاث مستويات وهي:

- **المستوى الأول:** يتمثل في الإدارة العليا والسلطة المركزية ومهمة صياغة الأهداف العامة للتنظيم والسياسات.
- **المستوى الثاني:** يتمثل في الإدارة التنفيذية ومهمتها وضع الخطط التنظيمية اللازمة لتنفيذ الأهداف والإشراف على عملياتها التنفيذية ومراقبتها وتسليم التقارير للسلطة العليا.
- **المستوى الثالث:** هو الإدارة الدنيا مهمتها تنفيذ عمليات الإدارة التنفيذية. حيث أن الاستناد إلى هذا البناء يساعد ويضمن رقابة المستويات العليا للمستويات الدنيا وهذه السلسلة تحدد للفرد من هو رئيسه المباشر الذي يشرف على الرقابة أدائه.

وعليه يتضح أن الرقابة الإدارية على العمال لا بد أن تكون شديدة ومغلقة، بمعنى أن تكون مضبوطة باللوائح وقوانين واضحة تطبق على الجميع تستثني العلاقات الشخصية وغيرها وفق نسق مغلق عبر مستويات مختلفة وكذلك تقدم الإدارة البلدية أسبقية مميزة لتنمية قدرات العاملين وحفزهم لأداء المتميز والابداع فيه، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والرفع من مستوى وجودة أداء العاملين.

3. نظرية العلاقات الانسانية لالتون مايو:

تنسب النشأة الأولى لنظرية العلاقات الانسانية إلى أعمال عالم الاجتماع الصناعي التون مايو وزملاؤه بجامعة هارفارد وتجاربهم الشهيرة التي تعرف بتجارب مصنع هاو ثورن التي ظهرت بالتحديد خلال عام 1927، لتخطو خطوة إيجابية وتركز على الاهتمام بالعامل الانساني، واكتشفت أهمية العلاقات الاجتماعية وكذا العلاقات غير الرسمية كما أنها ترى أن قدرة المشرفين وتمكينهم في مجال العلاقات يمكنهم من بث روح التعاون بين العمال. وقد تميزت نظرية العلاقات الانسانية بعدد من القواعد أو الاساليب التي أعدت لمساعدة المديرين في تحفيز العاملين، وتركيز هذه الاساليب على ثلاث نشاطات إدارية رئيسية تتمثل في:¹

¹ محمد عبد السلام، التطورات الحديثة في الفكر الإداري والتنظيم، دار الكتاب الحديث، القاهرة، د ط، 2008، ص 125.

- تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الادارية.
- إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدرا أكبر من التحدي لقدرات العاملين ومن المشاركة في نشاطات المنظمة.
- تحسين تدفق الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.
- من خلال هذه النظرية تستكشف اهتمامها بالجماعات غير الرسمية وكذا بالحوافز المعنوية باعتبارها تنظر إلى المؤسسة بأنها كيان اقتصادي واجتماعي في آن واحد، وهو ما لاحظناه في ميدان البلدية تتوفر فيهم العلاقات الانسانية والمبادئ التي تقوم عليها، حيث تقدم مدرسة العلاقات الانسانية على جملة من المبادئ يمكن تلخيصها في جملة المبادئ التالية:
- التركيز على الأفراد أكثر من التركيز على الجوانب المادية في الأداء.
- احترام شخصية كل فرد من العاملين وتحسيسهم بأهميتهم داخل التنظيم.
- أخذ الفروقات بين الأفراد بالحسبان لدى التعامل معهم.
- السعي لإشباع الحاجات الأساسية للأفراد وتحقيق أهداف التنظيم.
- العمل على تحقيق المصلحة المشتركة.¹
- أن التخصص وتقسيم العمل والتوجه إلى الآلة تفقد العمل معناه وجوانبه الاجتماعية والانسانية.
- رغبة الفرد في العمل والحرص على بذل كل مجهوداته للنجاح في وظيفته لا تنبع فقط من الحوافز المادية، وإنما تنبع أيضا من الحوافز المعنوية.
- أن العامل يتأثر في عمله بالعلاقات الاجتماعية وروح العمل السائدة ومؤسسته، أكثر من تأثره بنظم الرقابة الادارية.
- أن الانتاجية في العمل تتطلب توفر مهارات اجتماعية وسلوك إنساني رفيع لدى الرؤساء في تعاملهم مع المرؤوسين.
- ومنه تفسير هذه النظرية موضوع الدراسة من خلال أن الرقابة داخل المؤسسة لا تكون صارمة ولصيقة بل يعتمد فيها المشرف على الرقابة بالمشاركة بمعنى فتح المجال وإعطاء فرصة لإشراك العمال في اتخاذ القرارات التي تخص مجال عملهم وتشجيعهم على العمل الجماعي كأساس لزيادة الأداء وجودته، بالإضافة إلى كمية العمل المنجز وكذا الابداع والابتكار الوظيفي، وأيضا لترسيخ فكرة الرقابة الذاتية التي يكون فيها العامل بعيدا عن تأثير المراقب أو المشرف.

¹ سيساوي فضيلة، مرجع سابق، ص 76.

خلاصة

من خلال ما سبق ذكره يمكن القول بأن الاداء الوظيفي من العناصر التي لها أهمية في أي منظمة باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، لذا كان لزاما متابعة وتقييم هذا الأداء وتقييمه بصفة مستمرة ومنظمة حتى تتمكن الإدارة المسؤولة من التحكم الموضوعي عند مدى كفاءة الفرد في عمله. وعموما ومن خلال ما تم تناوله تجدر الإشارة إلى أهمية الرقابة الادارية باعتبارها أداة وظيفية هامة لضمان السير الجيد والحسن في المنظمة، فهي الوظيفة التي تبين القصور في العملية الادارية فيتبلور مفهوما في تقسيم النشاط الفعلي ومقارنته بالمنخطط وتحديد الانحرافات والتجاوزات في العمل، وأداة لمراقبة التزام الفاعلين باللوائح والقوانين ومعاقبة المخالفين، فكلما كانت الرقابة عادلة وواضحة ودقيقة أدى إلى السير الجيد للعمليات الادارية في المؤسسة وبالتالي تحقيق أهدافها وأهداف الفاعلين فيها.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

تمهيد

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

خلاصة

تمهيد

بعد عرضنا لإطار النظري الخاص بمتغيري الأداء الوظيفي والرقابة الادارية، سنتطرق في هذا الفصل إلى عرض الاجراءات المنهجية المعتمدة في دراستنا الحالية، والتي تعد من المراحل الأساسية في البحث الاجتماعي لكونها تمثل الجانب المكمل له، والتي تحاول الاجابة بطريقة منهجية على التساؤلات البحث والتحقق الميداني من صحة الفرضيات، حيث يتضمن هذا الفصل عينة الدراسة وخصائصها، وكذا أدوات جمع البيانات والأساليب الاحصائية المستخدمة بالإضافة إلى البرامج المستخدمة في المعالجة المعطيات. ومن ثم عرض النتائج وتحليل وتفسير المعطيات وتسلط الضوء الفرضيات للتأكد من إثباتها أو نفيها، وفي الأخير الوقوف على الاستنتاجات التي توصلنا إليها في هاته الدراسة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

المطلب الأول: طريقة جمع البيانات

1. مجتمع وعينة الدراسة:

1-1 مجتمع الدراسة: يقصد بمجتمع الدراسة جميع الأفراد الذين لهم خصائص واحدة يمكن ملاحظتها وهم الأفراد الذين تعامل معهم الباحث خلال الدراسة.

ويتمثل مجتمع الدراسة الحالية في عمال بلدية قمار ولاية الوادي، والذين يقدر عددهم (643) عاملا بكل فروعها ومصالحها.

1 _ 2 عينة الدراسة: وتمثل عملية اختيار العينات في البحث العلمي من الخطوات الأساسية التي تساهم في جميع البيانات والمعلومات عن مجتمع الدراسة الأصلي، الذي سوف تجري عليه عملية البحث، ومن ثم تحليل النتائج وتعميمها.

وفي كثير من الأحيان يصعب القيام بدراسة شاملة بجميع عناصر أو مفردات المجتمع الأصلي وحتى إن أجريت فهي ليست بالأمر الهين لأنها تحتاج إلى بذل جهد كبير ومال كثير ووقت طويل ولذلك يلجأ الباحث إلى استخدام أسلوب العينة.

وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على العينة الغير العشوائية الحصصية التي تُعرف بأنها: " وهي العينة التي يتم فيها تقسيم المجتمع الاصلي إلى شرائح وطبقات حيث أنه بدلا من تحديد حجم العينة على أساس متساوي من كل طبقة يتم تحديد حجم الطبقات بدقة وبنسبة متساوية " ¹.

تشبه العينات الحصصية العينات الطباقية من حين المراحل الأولى في التحديد، بحيث يتم تقسيم مجتمع الدراسي الأصلي إلى فئات أو شرائح ضمن معيار معين، ثم يتم بعد ذلك اختيار العدد المطلوب من كل شريحة، بشكل يتلاءم وظروف الباحث. واعتمدنا في ذلك على عينة غير عشوائية عن طريق الحصص وذلك بأخذ عينة ممثلة من كل فئة من فئات المجتمع لأن المجتمع غير متجانس، ويتكون من إناث وذكور وشملت الدراسة جميع مستويات المؤسسة التي تمت فيها الدراسة وتمثل كل فئة في العينة بنسبة وجودها في المجتمع.

بحكم طبيعة الدراسة نجد أن البلدية قادرة أن تمثل مجتمع البحث. لذلك كان اختيار عينة حصصية، حيث قدر حجم العينة بـ 129 مفردة، أي نسبة 20,06 % من مجتمع الدراسة ككل وتم توزيع 129 استمارة وتم استرجاعها كلها.

¹ بخوش الصديق، منهجية البحث العلمي، دار القرطبة، الجزائر، ط1، 2010، ص 57.

2. تحديد متغيرات الدراسة وطرق قياسها

2 _ 1 تحديد متغيرات الدراسة: من العناصر البحثية التي يجب على الباحث أن يفهمها، يأتي المتغير البحثي الذي هو أي شيء يمكن أن يكون له قيم مختلفة خلال نفس الزمن أو أوقات مختلفة.

حيث تتكون دراستنا من متغيرين:

- **المتغير المستقل:** وهو ذلك المتغير الذي يؤثر في متغير آخر أو أنه المتغير الذي يؤدي التغيير في قيمته إلى تغيير آخر، حيث يتمثل هذا المتغير في دراستنا الحالية في الاداء الوظيفي والمكون من عدة أبعاد، وقد اعتمدنا على الابعاد التالية: المعرفة بالمتطلبات الوظيفية، كمية وجودة العمل المنجز، الابداع والابتكار.
- **المتغير التابع:** وهو ذلك المتغير الذي يؤثر فيه متغير آخر أي أن قيمته تتأثر بالمتغير الذي يطرأ على قيمة المتغير المستقل، حيث يتمثل في هذه الدراسة في الرقابة الادارية، وقد اعتمدنا على الابعاد التالية: الرقابة الوقائية، الرقابة المتزامنة، الرقابة اللاحقة.

2 - 2 طرق قياسها:

معتمدين على مقياس ليكارت في بدائل الإجابة المتمثلة في: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة. حيث نعطي (05) إذا كانت الإجابة بموافق بشدة ودرجة (04) إذا كانت موافق، ودرجة (03) إذا كانت الإجابة محايد، ودرجة (02) إذا كانت الإجابة غير موافق، ودرجة (01) إذا كانت الإجابة غير موافق بشدة.*

* انظر الملحق رقم (01)

المطلب الثاني: الأدوات

1 _ 1 أدوات جمع البيانات:

يعتمد الباحث في جميع البيانات عن موضوع الدراسة على أداة أو أكثر لجمع البيانات ونظرا لطبيعة الموضوع الذي ندرسه، فقد قمنا باستخدام الاستبيان.

أ. الاستبيان: هو أحد الأساليب التي تستخدم في جمع بيانات أولية أو مباشرة من العينة المختارة عن طريق توجيه مجموعة من الأسئلة المحددة.¹

ويعرف الاستبيان بأنه عبارة عن قائمة تحتوى على مجموعة من العبارات حول موضوع الدراسة يجب على مفردات العينة الإجابة عنها.²

قمنا بإعداد أداة الدراسة بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع وقد تكونت الأداة الدراسة من قسمين الأول يتضمن البيانات الشخصية عن العينة والثاني يتكون من محورين، محور جودة الاداء الوظيفي، ومحور مستوى الرقابة الادارية. وقد تم عرض وتوزيع الاستمارة الخاصة بجودة الاداء الوظيفي وعلاقته بمستوى الرقابة الادارية، وبعد عرض الاستمارة على اثنان دكاترة محكمين* تم تعديل بعض البنود واستقرت أداة جمع البيانات (الاستمارة) في صورتها النهائية على:

يحتوي استبيان جودة الاداء الوظيفي وعلاقته بمستوى الرقابة الادارية على 37 بند مقسمة إلى محورين وكل محور مقسم إلى ثلاث أبعاد وهي:

المحور الأول: جودة الاداء الوظيفي.

- البعد الأول: المعرفة بالمتطلبات الوظيفية من البند 1 _ 5.
- البعد الثاني: كمية وجودة العمل المنجز من البند 6 _ 12.
- البعد الثالث: الابداع والابتكار من البند 13 _ 20.

المحور الثاني: مستوى الرقابة الادارية.

- البعد الأول: الرقابة الوقائية من البند 21 _ 27.
- البعد الثاني: الرقابة المتزامنة من البند 28 _ 32.
- البند الثالث: الرقابة اللاحقة من البند 33 _ 37.

¹ محمد عبد الحميد، دراسات الجمهور في البحوث الإعلام، عالم الكتاب وائل للطباعة والنشر، القاهرة، 1993، ص 133.

² محمد الصاوي، محمد مبارك، البحث العلمي وأسس وطريقة كتابته، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1992، ص 36.

* أنظر الملحق رقم (02).

ب. السجلات والوثائق: ومن الوثائق المستعملة في هذه الدراسة:

- الهيكل التنظيمي لبلدية قمار، ولاية الوادي.

- بيانات متعلقة بالتعريف بالبلدية.

1 _ 2 الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة:

أساليب التحليل المستخدمة في الدراسة أسلوب الإحصاء الوصفي، وتتمثل أدوات الإحصاء الوصفي المستخدمة في الدراسة كالتالي:

- النسبة المئوية: يرمز لها بـ F_i هي عبارة عن التكرار النسبي مضروب في 100.

وتحسب بالعلاقة التالية:

$$100 \times \frac{\text{القيمة المدروسة}}{\text{قيمة الأساس}} = (\%)$$

النسبة المئوية:

- المتوسط الحسابي: ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\bar{X} = \frac{\sum X_i}{N}$$

- معامل الارتباط بيرسون: ويحسب بالعلاقة التالية:

$$r = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

حيث:

N: عدد أفراد العينة.

X: أبعاد الاداء الوظيفي.

Y: أبعاد الرقابة الادارية.

1 _ 3 البرامج المستخدمة في معالجة المعطيات:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، والمتوسطات... إلخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط، التباين الأحادي، اختبار " ت "... إلخ. وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة بيانات الاستبيانات التي وزعت، وهذه الأساليب هي:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الشخصية لعينة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة وقوتها بين أبعاد الاداء الوظيفي وأبعاد الرقابة الادارية لدى العاملين.
- معامل الدلالة الإحصائية للعلاقة بين المتغيرات.

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

1. عرض نتائج المتعلقة بالمتغيرات الشخصية

جدول رقم (01) يبين توزيع المبحوثين وفق مجتمع البحث ومتغير الجنس

النسب المئوية %	عينة البحث	مجتمع البحث	الجنس
33.3%	43	215	ذكر
66.7%	86	428	أنثى
100%	129	643	المجموع

من خلال قراءتنا للجدول رقم (01) نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد بين الجنسين، حيث نجد أغلبية مفردات العينة هم إناث بنسبة 66.7%، وعددهم 86 عاملة من مجتمع البحث 428، بينما بلغت نسبة الذكور 33.3% وعددهم 43 عامل من مجتمع البحث 215، كما يفهم من هذه النتيجة إلى أن توظيف الفئة النسوية في مجال الإدارة أكبر مقارنة بالفئة الرجالية، وهذا لأن طبيعة نشاط مؤسسة البلدية والممثل في أعمال الإدارة والخدمات وغيرها من الأنشطة، لا يتطلب قدرات جسدية كبيرة ومجهود كبير وهو ما يتلاءم أكثر مع العنصر النسوي، ويمكن إرجاع السبب إلى عامل الأجر يعتبره الذكور محدود وضعيف ولا يلي الاحتياجات الأساسية في الوقت الحالي.

جدول رقم (02) يبين توزيع ونسبة العينة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	16	12.40%
30 _ 40 سنة	68	52.71%
40 _ 50 سنة	30	23.26%
50 _ 60 سنة	15	11.63%
المجموع	129	100%

من خلال قراءتنا للجدول رقم (02) نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد من حيث العمر، حيث نجد عدد العمال ذوي عمر " أقل من 30 " 16 عامل بنسبة 12.40%، تم تليها الفئة العمرية " من 30 إلى 40 " سنة وعددهم 68 عامل بنسبة 52.71%، وهذا راجع إلى طبيعة النشاط في المؤسسة الذي يتطلب فئة عمرية ناضجة من أجل السير الجيد للمؤسسة فهذه الفئة تمتاز بالنضج انطلاقاً من تكوينهم المعرفي وتوقعاتهم واستعدادهم لتطوير قدراتهم المهنية لما يستتبع مع متطلبات العمل ومتطلبات المواطنين، ثم تليها الفئة العمرية " من 40 إلى 50 " سنة وعددهم 30 عامل بنسبة 23.26%، وفي الغالب يكونون أصحاب ذات كفاءة نظراً لخبراتهم المكتسبة طيلة سنوات العمل من أجل السير الجيد للمؤسسة، فيما نرى أن أقل نسبة هي 11.63 % والتي تتمثل الفئة العمرية 50 إلى 60 سنة فما فوق وعددهم 15 عامل، ونفسر هذه النسبة الضئيلة لأن العمال في هذه المرحلة يكونون قد أحيروا للتقاعد.

جدول رقم (03) يبين توزيع نسبة العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرارات	المستوى التعليمي
7%	9	إبتدائي
7%	9	متوسط
50.4%	65	ثانوي
35.7%	46	جامعي
100	129	المجموع

من خلال قراءتنا للجدول رقم (03) نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد من حيث المستوى التعليمي، حيث نجد عدد العمال ذوي المستوى الابتدائي 09 عاملا بنسبة 7 %، وعدد العمال ذوي المستوى المتوسط 9 عاملا بنسبة 7 %، وعدد العمال ذوي المستوى الثانوي 65 عاملا بنسبة 50.4 %، وعدد العمال ذوي المستوى الجامعي 46 عاملا بنسبة 35.7 %.

جدول رقم (04) يبين توزيع ونسبة العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية %	التكرارات	الخبرة المهنية
23.26%	30	أقل من 05 سنوات
32.56%	42	05 _ 15 سنوات
28.68%	37	15 _ 25 سنوات
15.50%	20	25 سنة فما فوق
100%	129	المجموع

من خلال قراءتنا للجدول رقم (04) نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد من حيث الخبرة المهنية، حيث نجد نسبة الأكبر من العمال لديهم الاقدمية المهنية من " 05 إلى 15 " سنة تحتل المرتبة الأولى بنسبة 32.56 %، وفئة الخبرة المهنية من " 15 إلى 25 " سنة في المرتبة الثانية بنسبة 28.68 %، ثم تنخفض النسبة إلى 23.26 % لفئة العاملين الذين لديهم خبرة المهنية أقل من 05 سنوات، فيما نرى أن أقل نسبة هي 15.50 % التي تمثل فئة الخبرة المهنية من 25 سنة فما فوق.

وتعتبر الأقدمية المهنية كدلالة عن الخبرة المهنية والتي بدورها تعد تجربة تراكمية التي تساعد على أداء واثقان العمل بشكل جيد، من أجل ذلك تحرص مؤسسة البلدية على توظيف عامل الأقدمية والخبرة المهنية كإحدى المتطلبات الهامة لسير المؤسسة وتحقيق أهدافها.

كما تضم مؤسسة البلدية عاملاً تتراوح سنوات أقداميتهم بها بين " 05 إلى 15 " سنوات، وهذا يدل على تدارك المؤسسة لأهمية تحديد طاقاتها البشرية، وتزويد العمال ذوي الخبرات الطويلة بالتكنولوجيا الحديثة من خلال توظيف الشباب بالمؤسسة واستعانة اليد العاملة الجديدة بخبرات اليد العاملة القديمة في العمل لتحقيق أهداف المؤسسة.

جدول رقم (05) يبين توزيع ونسبة العينة حسب متغير نوع الوظيفة

نوع الوظيفة	مجتمع البحث	عينة البحث	النسبة المئوية %
إداريين	249	50	38.76%
تقنيين	199	40	31%
عمال مهنيين	195	39	30.23%
المجموع	643	129	100%

بناءً على نتائج الجدول أعلاه يتوزع أفراد العينة الدراسة حسب متغير نوع الوظيفة، يظهر أن أكبر نسبة 38.76% لصالح العمال الإداريين ويبلغ عددهم 50 موظف، ثم تليها نسبة العمال التقنيين قدرت بـ 31% من عددهم 40 موظف، وأقل نسبة عمال المهنيين قدرت بـ 30.23% وعددهم 39 عامل.

2. عرض نتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الأداء الوظيفي ومستوى الرقابة الادارية. الجدول رقم (06) يوضح معامل ارتباط بيرسون بين جودة الاداء الوظيفي ومستوى الرقابة الادارية للعاملين.

المتغير	حجم العينة	قيمة معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
جودة الأداء الوظيفي	129	0.461	دالة عند 0.01
مستوى الرقابة الادارية			

المصدر: من إعداد الطالبات بناءً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (06) يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون المحصل عليه بالنسبة للفرضية الرئيسية والذي يساوي 0.461 وهي دالة عند درجة معنوية 0.01 وهي عبارة على علاقة طردية قوية بين جودة الأداء الوظيفي ومستوى الرقابة الادارية، ومنه يمكننا رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين جودة الأداء الوظيفي ومستوى الرقابة الادارية.

الاستنتاج: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين جودة الأداء الوظيفي ومستوى الرقابة الادارية لدى العاملين ببلدية قمار ولاية الوادي.

3. عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى

الفرضية الجزئية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المعرفة بالمتطلبات الوظيفية ومستوى الرقابة الادارية لدى العاملين ببلدية قمار ولاية الوادي.

الجدول رقم (07) يوضح معامل ارتباط بيرسون بين المعرفة بالمتطلبات الوظيفية ومستوى الرقابة الادارية للعاملين.

المتغير	حجم العينة	قيمة معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
المعرفة بالمتطلبات الوظيفية	129	0.437	دالة عند 0.01
مستوى الرقابة الادارية			

المصدر: من إعداد الطالبات بناءً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (07) يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون المحصل عليه، بالنسبة للفرضية الجزئية الأولى والذي يساوي 0.437 وهي دالة عند 0.01 وهي عبارة على علاقة طردية قوية بين المعرفة بالمتطلبات الوظيفية ومستوى الرقابة الادارية، ومنه يمكننا رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين المعرفة بالمتطلبات الوظيفية ومستوى الرقابة الادارية.

الاستنتاج: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين المعرفة بالمتطلبات الوظيفية ومستوى الرقابة الادارية لدى العاملين ببلدية قمار ولاية الوادي.

4. عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية

الفرضية الجزئية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين كمية وجودة العمل المنجز ومستوى الرقابة الادارية. الجدول رقم (08) يوضح معامل ارتباط بيرسون بين كمية وجودة العمل المنجز ومستوى الرقابة الادارية للعاملين.

المتغير	حجم العينة	قيمة معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
كمية وجودة العمل المنجز	129	0.400	دالة عند 0.01
مستوى الرقابة الادارية			

المصدر: من إعداد الطالبات بناءً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (08) يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون المحصل عليه بالنسبة للفرضية الجزئية الثانية والذي يساوي 0.400 وهي دالة عند 0.01 وهي عبارة عن علاقة قوية بين كمية وجودة العمل المنجز ومستوى الرقابة الادارية، ومنه يمكننا رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين كمية وجودة العمل المنجز ومستوى الرقابة الادارية.

الاستنتاج: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين كمية وجودة العمل المنجز ومستوى الرقابة الادارية لدى العاملين ببلدية قمار ولاية الوادي.

5. عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

الفرضية الجزئية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابداع والابتكار ومستوى الرقابة الادارية.
الجدول رقم (09) يوضح معامل الارتباط بيرسون بين الابداع والابتكار ومستوى الرقابة الادارية للعاملين .

المتغير	حجم العينة	قيمة معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
الابداع والابتكار	129	0.336	دالة عند 0.01
مستوى الرقابة الادارية			

المصدر: من إعداد الطالبات بناءً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (09) يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون المحصل عليه بالنسبة للفرضية الجزئية الثالثة والذي يساوي 0.336 وهي دالة عند 0.01 وهي عبارة على علاقة طردية قوية بين الابداع والابتكار ومستوى الرقابة الادارية، ومنه التي تنص على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الابداع والابتكار ومستوى الرقابة الادارية.

الاستنتاج: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الابداع والابتكار ومستوى الرقابة الادارية لدى العاملين ببلدية قمار ولاية الوادي.

6. عرض نتائج الفرضية الجزئية الرابعة

الفرضية الجزئية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين جودة الاداء الوظيفي ومستوى الرقابة الوقائية
الجدول رقم (10) يوضح معامل ارتباط بيرسون بين جودة الاداء الوظيفي ومستوى الرقابة الوقائية للعاملين.

المتغير	حجم العينة	قيمة معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
جودة الاداء الوظيفي	129	0.381	دالة عند 0.01
مستوى الرقابة الوقائية			

المصدر: من إعداد الطالبات بناءً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (10) يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون المحصل عليه بالنسبة للفرضية الجزئية الرابعة والذي يساوي 0.381 وهي دالة عند 0.01 وهي عبارة على علاقة طردية قوية بين جودة الاداء الوظيفي والرقابة الوقائية، ومنه يمكننا رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاداء الوظيفي والرقابة الوقائية.

الاستنتاج: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين جودة الأداء الوظيفي والرقابة الوقائية لدى العاملين ببلدية قمار ولاية الوادي.

7. عرض نتائج الفرضية الجزئية الخامسة

الفرضية الجزئية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين جودة الاداء الوظيفي ومستوى الرقابة المتزامنة. الجدول رقم (11) يوضح معامل ارتباط بيرسون بين جودة الاداء الوظيفي ومستوى الرقابة المتزامنة للعاملين.

المتغير	حجم العينة	قيمة معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
جودة الاداء الوظيفي	129	0.316	دالة عند 0.01
مستوى الرقابة المتزامنة			

المصدر: من إعداد الطالبات بناءً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (11) يوضح معامل ارتباط بيرسون المحصل عليه بالنسبة للفرضية الجزئية الخامسة والذي يساوي 0.316 وهي دالة عند 0.01 وهي عبارة على علاقة طردية قوية بين جودة الاداء الوظيفي والرقابة المتزامنة، ومنه يمكننا رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين جودة الاداء الوظيفي والرقابة المتزامنة.

الاستنتاج: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين جودة الاداء الوظيفي والرقابة المتزامنة لدى العاملين ببلدية قمار ولاية الوادي.

8. عرض نتائج الفرضية الجزئية السادسة

الفرضية الجزئية السادسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الأداء الوظيفي ومستوى الرقابة اللاحقة. الجدول رقم (12) يوضح معامل ارتباط بيرسون بين جودة الاداء الوظيفي وبين الرقابة اللاحقة للعاملين.

المتغير	حجم العينة	قيمة معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
جودة الاداء الوظيفي	129	0.479	دالة عند 0.01
مستوى الرقابة اللاحقة			

المصدر: من إعداد الطالبات بناءً على مخرجات SPSS

من خلال جدول رقم (12) يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون المحصل عليه بالنسبة للفرضية الجزئية السادسة والذي يساوي 0.479 وهي دالة عند 0.01 و هي عبارة على علاقة طردية قوية بين جودة الاداء الوظيفي والرقابة اللاحقة، ومنه لمكننا رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين وجود الاداء الوظيفي والرقابة اللاحقة.

الاستنتاج: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين جودة الاداء الوظيفي ومستوى الرقابة اللاحقة لدى العاملين ببلدية قمار ولاية الوادي.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج الدراسة

1. ربط النتائج بالفرضيات ومقارنتها

1 _ 1 مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية: والتي جاء نصها " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الاداء الوظيفي ومستوى الرقابة الادارية لدى العاملين ببلدية قمار ولاية الوادي " ولقد أكدت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة بين جودة الاداء الوظيفي ومستوى الرقابة الادارية لدى العاملين ببلدية قمار ولاية الوادي.

يعد الأداء الوظيفي إحدى الركائز التي تستند إليها في تحديد مسار الموظف الوظيفي ومدى انسجامه مع العمل وحاجته للتطوير أو قصوره في أداء واجبات وظيفته فهي أداة إصلاح وتطوير، ويهدف الخدمة المدنية إلى تحقيقه حيث إن الأداء الوظيفي لكل موظف يقاس أولاً بالاجتهاد والمثابرة ومدى المهارة التي يملكها كل موظف، وجدية الموظف في اكتساب الخبرات عبر الدورات والاستفادة منها، ولا بد إن يضع في الاعتبار أنه لا توجد الكفاءة المهنية عند كل موظف لكن يوجد التباين فيها، لذا يعتبر مستوى الرقابة الادارية أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على الأداء، حيث تسهم الرقابة الجيدة في ضمانات التنفيذ السليم للسياسات والاجراءات، وتقدم الملاحظات والتوجيهات لتحسين الأداء. ومن خلال ممارسة رقابة إدارية فعالة، نضمن استخدام الموارد بكفاءة، والامتثال للمعايير واللوائح، وتحسين الأداء على المدى الطويل وكذلك الميزة التنافسية وتحسين النوعية والابداع وإدارة العمليات بكفاءة وفعالية الانجاز في كل الأنشطة.

ومن خلال ما تطرقنا له في الجانب النظري نجد أن الأبعاد المتعلقة بجودة الأداء الوظيفي لها علاقة بأبعاد مستوى الرقابة الادارية للعمال، وتطرقنا لمعرفة المتطلبات الوظيفية وهي تشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

أما كمية وجودة العمل المنجز ويقصد به مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار السرعة هذا الإنجاز.

وبالنسبة للإبداع والابتكار الوظيفي هو عملية لها مراحل تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة وينتج عنها فكر أو سلوك أو عمل جديد ويتميز بخصائص الطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات وهو فن ينطبق على محاولة إبداعية وعلى عملية تجسيد هذه المحاولة في الواقع وعلى المحصلة المادية لهذه العملية وعلى تقدير هذه المحصلة.

أما بالنسبة للرقابة الوقائية (السابقة) فهي تركز على مدى توفر جميع متطلبات ووسائل الإنتاج قبل البدء في التنفيذ، فهو يخلق نوع من التوازن بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع، كما أنها تعمل على التنبؤ بالمشاكل المتوقعة حدوثها، وذلك من أجل اتخاذ كامل الاجراءات لمواجهتها وإيجاد الحلول المناسبة لها.

أما فيما يتعلق بالرقابة المتزامنة (المستمرة) فهي أكثر أنواعا الرقابة شيوعا وتتم فيها مراقبة العمليات الجارية لضمان السير نحو تحقيق الأهداف المعتمدة، أي أنها موجهة لمراقبة عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات وتنفيذ أساسا بواسطة توجيهات وإشراف المديرين والرؤساء.

أما الرقابة اللاحقة (التصحيحية) فهي تطبق هذا النوع من الرقابة بعد الانتهاء من التنفيذ الانشطة وبالتالي التركيز على الأداء الماضي، حيث يتم إبلاغ الادارة بنتائج التنفيذ بعد فترة زمنية معينة وتزويد بنتائج المقارنة الفعلية والأهداف الموضوعة سابقا.

وللرقابة دور هام في متابعة الاداء الوظيفي للعاملين وهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء فتتضمن عمليات تسبقه ثم تعقبه بعد حدوثه، كما تتضمن مجموعة معايير وأهداف توجه الاداء الوظيفي من أجل تحقيق الأهداف، وتهدف الرقابة الادارية على كشف عن الانحرافات السلبية في العمل ثم وضع الترتيبات الملائمة للمعالجة التصحيحية اللازمة لضمان تحقيق الأهداف وذلك لمراجعة أداء العاملين وكيفية استغلال الموارد لرفع كفاءة الأفراد والآلات وفقاً لمعايير الانتاج والكشف عن الجوانب الابداعية وتحفيزها وتقليل المشاكل شرط أن تتناسب الرقابة مع طبيعة النشاط وظروف العمل.

وقد أشارت دراسة زهير غانية زراوي إيمان في دراستها إلى وجود علاقة ارتباطية بين الملاحظة الشخصية والأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية وكذلك بين الاشراف الاداري والاداء الوظيفي، كما أن مستوى الرقابة الادارية والاداء الوظيفي لدى موظفي البلدية مرتفع.

ومن خلال ما سبق يمكننا أن نقول أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين جودة الاداء الوظيفي ومستوى الرقابة الادارية لدى العاملين في بلدية قمار.

1 _ 2 مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى: والتي جاء نصها " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المعرفة

بالمطلوبات الوظيفية ومستوى الرقابة الادارية لدى العاملين ببلدية قمار ولاية الوادي " .

ويتضح من النتائج المستخلصة من الدراسة الميدانية من خلال التحليل الاحصائي للفرضية الجزئية الأولى، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين المعرفة بالمطلوبات الوظيفية ومستوى الرقابة الادارية لدى العاملين بالبلدية إلى وجود علاقة ارتباطية دالة بينهما حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.437 عند مستوى الدلالة 0.01 استنادا إلى هذه القيمة يتضح أن هناك علاقة موجبة بين المعرفة بالمطلوبات الوظيفية ومستوى الرقابة الادارية، ويمكن أن نجد من خلال النتيجة المتواصلة إليها أن علاقة المعرفة بالمطلوبات الوظيفية بمستوى الرقابة الادارية ترجع إلى أسباب أهمها أن تتوفر للعاملين في إدارة البلدية المعرفة الكاملة بالمطلوبات الوظيفية التي يقومون بها وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية وكذلك الخلفية العامة عن الوظيفة التي يشغلها الموظف والمجالات المرتبطة بها، حيث وجدنا ما يقدر بنسبة 65% من العمال يوافقون بشدة على أغلبية بنود الاستبيان المتعلقة بعقد المعرفة بالمطلوبات الوظيفية.

حيث لاحظنا من خلال زيارتنا الميدانية أن البلدية تهتم بالمعرفة بالمطلوبات الوظيفية، وذلك من خلال تنظيم البلدية إلى توفير عملية التدريب والتكوين للموظفين حيث تعتبر جزءاً أساسياً من تطوير الموارد البشرية وتعزيز كفاءة العمل، وتشمل هذه العملية بتوفير دورات تدريبية تهدف إلى تعزيز المهارات الفنية والادارية، وتعريف الموظفين بالسياسات و الاجراءات الجديدة، بالإضافة إلى تعزيز الوعي بالمسؤوليات الاجتماعية والبيئية.

كما تؤكد النظرية التaylorية في هذه السياق إلى تزويد العاملين بالمهام والواجبات المطلوبة منهم القيام بها بطريقة كتابية وشفهية وتدريبهم عليها حتى يتمكنوا من أدائها قبل ارسالها إلى مواقع عملهم. وفي حين يجب توزيع المنافع وعوائد العمل بين إدارة المنظمة والعاملين

كما يقول حسن زاوية محمد في ص (15) من المذكرة أن الاداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس كيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث ليس تدخل بين الاداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الاداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. من خلال ما سبق يمكننا أن نقول أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين المطلوبات الوظيفية ومستوى الرقابة الادارية لدى العاملين ببلدية قمار.

1 _ 3 مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية: والتي جاء نصها " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين كمية

وجودة العمل المنجز ومستوى الرقابة الادارية لدى العاملين ببلدية قمار ولاية الوادي " .

ويتضح من النتائج المستخلصة من الدراسة الميدانية من خلال التحليل الاحصائي للفرضية الجزئية الثانية، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين كمية وجودة العمل المنجز ومستوى الرقابة الادارية لدى العاملين بالبلدية إلى وجود علاقة ارتباطية دالة بينهما حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.400 عند مستوى الدلالة 0.01 استنادا على هذه القيمة يتضح أن هناك علاقة موجبة بين كمية وجودة العمل المنجز ومستوى الرقابة الادارية.

ومن خلال ما تطرقنا له في الجانب النظري يمكننا القول أن كمية ونوعية العمل المنجز على أنه مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الانجاز، حيث يؤكد عاشور على أن قيام الفرد بالأنشطة ومهام مختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكن أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء، فكمية الجهد تعتبر تعبر عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية، أما نوعية الجهد فتعين درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة والجودة، كما أن نمط الأداء هو الطريقة التي تؤدي بها الفرد عمله.

ومن خلال إجابة العاملين على بنود الاستبيان لاحظنا أن أغلب العاملين يوافقون بنسبة 60% على انجاز عملهم بدقة عالية تتطابق مع الاهداف المطلوبة من طرف الادارة، كما أن استثمار الوقت له أهمية كبيرة وذلك بانضباط الموظف والالتزام بساعات العمل، أين يدرك العامل جميع واجباته ومسؤولياته اتجاه عمله، ويتفانى في عطاء كل ما لديه لتقديم الأفضل.

يرى بعض الباحثين أن الأداء بكمية وجودة عالية تعتبر جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة، وأقصر وقت وأقل وتكلفة.

ومن خلال ما سبق يمكننا أن نقول أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين كمية وجودة العمل المنجز ومستوى الرقابة الادارية لدى العاملين ببلدية قمار.

1 _ 4 مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة: والتي جاء نصها " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الابداع والابتكار ومستوى الرقابة الادارية لدى العاملين ببلدية قمار ولاية الوادي ".
 ويتضح من خلال النتائج المستخلصة من الدراسة الميدانية من خلال التحليل الاحصائي للفرضية الثالثة، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين الابداع والابتكار ومستوى الرقابة الادارية لدى العاملين بالبلدية إلى وجود علاقة ارتباطية دالة بينهما حيث كانت قيمة معامل بيرسون 0.336 عند مستوى الدلالة 0.01 استنادا على هذه القيمة يتضح أن هناك علاقة موجبة بين الابداع والابتكار ومستوى الرقابة الادارية.

ومن خلال زيارتنا الميدانية اتضح بأن العاملين يولون اهتماما كبيرا بالإبداع والابتكار الوظيفي لأنه يعد من الأسباب التي لها علاقة في تطور قدرة الفرد على الاستنباط الأفكار الجديدة، ويساعده في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصيلة، وهو يساهم في تحفيز المنظمات لتكون بيئة ملائمة لاكتشاف المواهب والعمل على تنميتها من خلال توفير برامج متخصصة.

ولاحظنا من خلال إجابات العاملين علة بنود الاستبيان بأن الابداع والابتكار يساعدهم على تكوين فرق عمل وتهيئة المناخ الملائم للتفكير الابداعي، وكذا تقديم لإدارة أسبقية مميزة لتنمية قدرات العاملين وحفزهم لأداء المتميز والابداع فيه، وفي حين تشجع إدارة البلدية على أهمية اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل وتقبل تلك المقترحات وتشجع كل المستويات.

كما يؤكد الحقباني في ص (17) من المذكرة أن الابداع والابتكار هو جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة، وتتسم بالأصالة والطلاقة والمرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل والخروج على المألوف سوء للفرد نفسه أو للمنظمة التي يعمل بها، والحساسية للمشكلات التي تنتج عن التفاعل على البيئة المحيطة.

كما تكمن أهمية الاداء في الوصول إلى الابداع لا يأتي من الفراغ بل بالعمل الجاد الذي يؤديه الموظف في زيادة الانتاجية، وبالتالي فهذا الاداء يساهم في عملية تطوير الذات، واكتساب الفرد أساليب جديدة تمكنه من بناء مهارات تؤدي إلى الانتاج.

من خلال ما سبق يمكننا أن نقول أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الابداع والابتكار ومستوى الرقابة الادارية.

1 _ 4 مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة: والتي جاء نصها " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين جودة

الاداء الوظيفي ومستوى الرقابة الوقائية لدى العاملين ببلدية قمار ولاية الوادي " .

ويتضح من خلال النتائج المستخلصة من الدراسة الميدانية خلال التحليل الاحصائي للفرضية الجزئية الرابعة، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين جودة الاداء الوظيفي والرقابة الوقائية لدى العاملين بالبلدية إلى وجود علاقة ارتباطية دالة بينهما حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.381 عند مستوى الدلالة 0.01 استنادا على هذه القيمة يتضح أن هناك علاقة موجبة بين جودة الاداء الوظيفي والرقابة الوقائية.

ومن خلال ما تطرقنا له في الجانب النظري ص (21) من المذكرة بأن الرقابة الوقائية تعمل على أساس التنبؤ أو توقع الخطأ واكتشافه قبل حدوثه، فهذه الرقابة تنظم وتضبط جودة وكمية الموارد البشرية والمادية والخدمات قبل تحويلها إلى مخرجات فعلى المسؤول أن يتأكد من حسن استخدام الموارد البشرية في المنشأة، أي أن تقدم الرقابة بتحديد ما تم تنفيذه عن طريق تقييم الاداء واتخاذ الاجراءات العلاجية حتى يتماشى الاداء مع الخطط الموضوعة. حيث لاحظنا من الاجابات على بنود الاستبيان أن أغلبية العاملين يحرصون على أن يتجنبوا تكرار الأخطاء المهنية قبل حدوثها، فالقواعد والقوانين المنظمة للعمل واضحة في إدارة البلدية.

كما يؤكد تايلور في نظرية الادارة العلمية أن استخدام الخبراء المتخصصين للإشراف والرقابة على الظروف المختلفة المحيطة بالعامل مثل وسائل العمل وسرعة الآلات وطريقة الأداء، كما يؤكد على ضرورة تفعيل عملية الرقابة الادارية من أجل تحسين وتطوير سير العمل والاداء الوظيفي تساهم في اكتشاف الاخطاء والانحرافات الناتجة عن الأداء الوظيفي.

ومن ثم الرقابة الوقائية تركز على مدى توفير جميع متطلبات ووسائل الانتاج قبل البدء في التنفيذ، فهو يخلق نوع من التوازن بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع، كما أنها تعمل على التنبؤ بالمشاكل المتوقعة حدوثها، وذلك من أجل اتخاذ كامل الاجراءات لمواجهتها، وإيجاد الحلول المناسبة لها، وبالتالي فإن هذه الرقابة تساعد على المواجهة المستقبلية التي تعترض طريق التنفيذ الأحسن.

ومن خلال ما سبق يمكننا أن نقول أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين جودة الاداء الوظيفي والرقابة الوقائية.

1 _ 5 مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الخامسة: والتي جاء نصها " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين

جودة الاداء الوظيفي ومستوى الرقابة المتزامنة لدى العاملين ببلدية قمار ولاية الوادي " .

ويتضح من النتائج المستخلصة من الدراسة الميدانية من خلال التحليل الاحصائي للفرضية الجزئية الخامسة، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين جودة الاداء الوظيفي والرقابة المتزامنة لدى العاملين بالبلدية إلى وجود علاقة ارتباطية دالة بينهما حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.316 عند مستوى الدلالة 0.01 استنادا على هذه القيمة يتضح أن هناك علاقة موجبة بين جودة الاداء الوظيفي والرقابة المتزامنة.

ومن خلال ما توصلنا إليه في جانب النظري ص (22) يمكننا القول بأن الرقابة المتزامنة هي القيام بالمهام الرقابية بشكل متزامن مع تنفيذ العمل، فتتم مراقبة سير العمل أول بأول، فتقيس الأداء الحالي ونقيسه بمقارنة مع المعايير الموضوعية لاكتشاف الانحراف أو الخطأ لحظة وقوعه والعمل على تصحيحه مباشرة كمهام التدقيق الداخلي، فهي تراقب سير العمل مع مراحل تنفيذه.

كما تكمن أهمية الرقابة الادارية في اكتشاف الأخطاء بمجرد وقوعها والاسراع في معالجتها في الوقت المناسب.

كما يؤكد الباحثين من خلال الاجابات على بنود الاستبيان أن المراقبة المتزامنة تمكن من سرعه اكتشاف الأخطاء المهنية، وكذلك يؤدي هذا النوع من الرقابة إلى تنظيم سير العمل بالبلدية وهذا من خلال القيام المراقب بزيارات فجائية للمصلحة من أجل تطبيق المعايير اللازمة لعملية الرقابة وتحسين الاداء الوظيفي.

كما يؤكد ماكس فيبر في النظرية البيروقراطية أن أداء المنظمة وفعاليتها يتوقفان على مدى التزامها وتقديرها لمبادئ التنظيم البيروقراطي العلمي وسمي بالمثالي لأنه لا يمكن تحقيقه على أرض الواقع وذلك لما يتسم به من خصائص تجعله يميل إلى الصرامة أكثر من ميله للمرونة.

ويرى فيبر أن النموذج البيروقراطي هو أكثر أنواع التنظيم كفاءة وعقلانية فهو يحقق الدقة والسرعة والوضوح والاستمرارية والوحدة والانصياع الصارم من قبل المرؤوسين، وعلى الاداري أن يخضع للقوانين وضوابط أثناء تأديته لعمله ولا بد أن تكون هذه الضوابط لا شخصية خاصة من حيث توزيع المهام وطرق أدائها أو تقييم الأداء ليتطابق بشكل موحد في جميع الحالات وذلك من خلال التركيز على الرقابة الشديدة.

فالرقابة المتزامنة هي الوحيدة التي يمكن أن تواكب وتعالج الظروف التي لا يمكن توقعها، ولذلك تمثل أهمية خاصة تستخدم للكشف عن أي انحرافات عن المعايير المقررة مسبقا ومن ثم السماح باتخاذ إجراء تصويبي، وفي نفس الوقت الاستمرار في انجاز العمل.

ومن خلال ما سبق يمكننا أن نقول أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين جودة الاداء الوظيفي والرقابة المتزامنة.

1 _ 6 مناقشة نتائج الفرضية الجزئية السادسة: والتي جاء نصها " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين جودة الاداء الوظيفي ومستوى الرقابة اللاحقة لدى العاملين ببلدية قمار ولاية الوادي ".

ويتضح من النتائج المستخلصة من الدراسة الميدانية من خلال التحليل الاحصائي للفرضية الجزئية السادسة، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين جودة الاداء الوظيفي والرقابة اللاحقة لدى العاملين بالبلدية إلى وجود علاقة ارتباطية دالة بينهما حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.479 عند مستوى الدلالة 0.01 استنادا على هذه القيمة يتضح أن هناك علاقة موجبة بين جودة الاداء الوظيفي والرقابة اللاحقة.

ومن خلال ما تطرقنا له في الجانب النظري ص (22) من المذكرة بأن الرقابة اللاحقة هي القيام بالمهام الرقابية بعد تنفيذ الأعمال أو بعد إنجاز عمل كل مرحلة من مراحل العمل ، فتتم مقارنة الانجاز الفعلي العام مع المعايير الموضوعية سلفا في الخطوة، وذلك لرصد الانحرافات وعلاجها ومنع تكرار حدوثها في المستقبل.

كما يؤكد الباحثين من خلال الاجابات على بنود الاستبيان حيث وجدنا ما يقدر بنسبة 70% من العمال يوافقون بشدة على أغلبية البنود المتعلقة ببعده الرقابة اللاحقة.

كما يؤكد التون مايو في نظريته العلاقات الانسانية أن العامل يتأثر في عمله بالعلاقات الاجتماعية وروح العمل السائدة في مؤسسته، أكثر من تأثره بنظم الرقابة الادارية المفروضة عليه، وكذلك رغبة الفرد في العمل والحرص على بذل كل مجهوداته للنجاح في وظيفته لا تنبع فقط من الحوافز المادية، وإنما تنبع من الحوافز المعنوية. كما أعطى التون مايو ضرورة اعطاء أهمية للتنظيم غير الرسمي نظرا لتأثير القوى على التنظيم الرسمي، وهذا للتركيز على الأفراد أكثر من التركيز على الجوانب المادية في الاداء وكذلك احترام شخصية كل فرد من العاملين وتحسيسهم بأهميتهم داخل المنظمة.

ومن خلال ما سبق يمكننا القول أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين جودة الاداء الوظيفي والرقابة اللاحقة.

الاستنتاجات:

- في ضوء الطرح النظري والنتائج التي توصلنا إليها كان لابد من أن نقدم بعض الاستنتاجات:
- توفر مؤسسة البلدية قمار على وسائل تقنية تسهل عملية الرقابة (كالبصمة الالكترونية، والكاميرا المراقبة).
- غياب العدالة التنظيمية في الرقابة لكل العاملين في البلدية (حسب إجابات المبحوثين).
- تساهم الاساليب الرقابية في رفع مستوى الاداء الوظيفي في البلدية.
- أن الحوافز المادية والمعنوية تؤدي إلى رفع معدلات الاداء الوظيفي في المؤسسة.
- يعد معيار الاداء القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين لتحديد الكيفية التي يتوصل بها إلى أفضل مستوى أداء.
- وضوح قواعد العمل ودقتها يساعد العمال في القضاء على معوقات عملية الاتصال بين المراقبين والعمال ويسهل للمراقب القيام بعمله.
- أن الزيادة في الاداء وجودته لابد من وجود مشرف دائم يؤدي إلى تنظيم سير العمل.
- أن النظم الرقابية الداخلية المطبقة في البلدية تحقق أهدافها.
- التزام العمال بقواعد والقوانين المنظمة (البلدية) وهذا راجع إلى الرقابة المستمرة في المؤسسة.
- يمكن أن يحقق الاداء الوظيفي أعلى درجاته إذا كان هناك رقابة مباشرة للعمال في البلدية تساعدهم على سرعة اكتشاف الأخطاء.
- تقدم إدارة البلدية أسبقية مميزة لتنمية قدرات العاملين وحفزهم لأداء المتميز والابداع فيه.
- أكد العمال أن عملية التقييم تمكنهم من عدم تكرار الأخطاء والانحرافات

خلاصة:

إن الهدف من هذه الدراسة هو الكشف عن العلاقة بين جودة الاداء الوظيفي ومستوى الرقابة الادارية لدى العاملين في بلدية قمار ولاية الوادي، وبعد تحليل المعطيات والنتائج بين مؤشرات الاداء الوظيفي والرقابة الادارية، وإحصاء التكرارات لكل من محاور الاداء الوظيفي والرقابة الادارية، وتطبيق الأساليب الاحصائية المناسبة وباستقراء الجداول وتحليلها أثبتت النتائج المتوصل إليها أن هناك علاقة ارتباطية بين جودة الاداء الوظيفي ومستوى الرقابة الادارية لدى العاملين.

الخاتمة

في ختام هذه الدراسة والتي كان الهدف منها معرفة إذا كان هناك علاقة بين جودة الأداء الوظيفي بمستوى الرقابة الادارية لدى العاملين ببلدية قمار، ونأمل أن تكون هذه الدراسة نقطة هامة في البحوث الاجتماعية، باعتبار أن موضوع الأداء الوظيفي من أهل المواضيع التي حظيت باهتمام إدارة الموارد البشرية والباحثين في مجال الادارة لاتصاله الوثيق بالعنصر البشري، الذي يعتبر أهم مورد تحتاجه المؤسسة وتتسابق من أجل الحصول عليه. وفي هذه الدراسة محاولة جادة للإلقاء الضوء على الأداء الوظيفي باعتباره من أهل الأنشطة التي تعكس الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها كما يعبر عن مدى كفاءة الاداري وفعاليته في بلوغ مستوى الانجاز المرغوب في العمل وذلك يتم بتكليف الأفراد الكفاء للقيام بالأعمال المختلفة، وتوفير لهم المكان والجو الملائم لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية أكبر.

ومن العوامل الأساسية التي تحقق للمؤسسة مستوى عال من الأداء، ومن ثم القدرة على تحقيق الأهداف المحددة ومنع حدوث الانحرافات وتوجيه الفرد لتحسين وزيادة القدرة على الأداء. لهذا فإن الرقابة الادارية تعبر من أهم الوظائف الادارية باعتبارها الركيزة الأساسية للعمل ونجاح أي إدارة. فالرقابة الادارية وبأشكالها المختلفة تترك بصمتها على المؤسسة وتكسيبها نظاما مبني على أساس قواعد وقوانين، كما توفر الاطار الذي يوضح طريقة أداء العمل.

ومنه فعملية الرقابة الادارية هي عملية ضرورية لا بد أن تمارس بطرق علمية وعقلية بالابتعاد عن الصرامة والحزم وهذا من أجل استمرارية المؤسسة في تقديم خدمات ذات كفاءة وجودة.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة المرسومة — **جودة الاداء الوظيفي وعلاقته بمستوى الرقابة الادارية** " دراسة ميدانية ببلدية قمار ولاية الوادي ". هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الاداء الوظيفي والرقابة الادارية.

وقد توصلنا إلى عدة نتائج واستنتاجات نوردها كالتالي:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين المعرفة بالمتطلبات الوظيفية ومستوى الرقابة الادارية لدى العاملين ببلدية قمار ولاية الوادي.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين كمية وجودة العمل المنجز ومستوى الرقابة الادارية لدى العاملين ببلدية قمار ولاية الوادي.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الابداع والابتكار ومستوى الرقابة الادارية لدى العاملين ببلدية قمار ولاية الوادي.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين جودة الاداء الوظيفي ومستوى الرقابة الوقائية لدى العاملين ببلدية قمار ولاية الوادي.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين جودة الاداء الوظيفي ومستوى الرقابة المتزامنة لدى العاملين ببلدية قمار ولاية الوادي.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين جودة الاداء الوظيفي ومستوى الرقابة اللاحقة لدى العاملين ببلدية قمار ولاية الوادي.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين جودة الاداء الوظيفي ومستوى الرقابة الادارية لدى العاملين ببلدية قمار ولاية الوادي.

الآفات المستقبلية للدراسة:

من خلال ما تم التعرّيج عليه في دراستنا والوقوف على العديد من جوانبه العلمية اتضح الكثير من المواضيع التي يمكن دراستها ومعالجتها والاستفادة منها ونذكر منها:

- علاقة الاداء الوظيفي بالالتزام التنظيمي.
- واقع الرقابة الادارية في المؤسسات الجزائرية.
- دور الرقابة الادارية في تحسين الاداء الوظيفي.
- دور الرقابة الادارية في تحسين مستوى الاداء الاداري لدى العمال الجزائريين.

قائمة المراجع

1. الكتب

1. بخوش الصديق، منهجية البحث العلمي، دار القرطبة، ط1، الجزائر، 2010.
2. جمال خير الله، الإبداع الإداري، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 2009.
3. حسن أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي، الرقابة الإدارية " المفهوم والممارسة "، دار الحامد للنشر، ط1، الاردن، 2011.
4. حسين أحمد الطراونة توفيق صالح عبد الهادي، الرقابة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
5. سليمان، عبد العزيز عبد الرحيم، التخطيط والرقابة الادارية، مطبعة جامعة النيلين، الخرطوم، 2002.
6. سيساوي فضيلة، نظريات التنظيم والادارة، دار المفيد للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2021.
7. شريف علي، أساسيات تنظيم إدارة الأعمال، دار الجامعة للنشر، الاسكندرية، دط، 2005.
8. عبد الرحمن بدوي، مناهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات، الكويت، ط3، 1977.
9. عبد الله حسن مسلم، الإبداع و الابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعتز للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015.
10. العتيبي ضرار ونضال الحواري، العملية الادارية مبادئ وصول وعلم وفن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2007.
11. علي السلمي، تطوير الفكر الإداري، وكالة المطبوعات للنشر، الكويت، دط، 1975.
12. عمار بجوش محمد، محمود محمد الدنيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، ط3، 2001.
13. فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية، عمان، ط1، 2001.
14. ماجد عبد المهدي المساعدة، وآخرون، مبادئ علم الادارة، دار المسيرة، ط1، عمان، 2013.
15. محمد الصاوي، محمد مبارك، البحث العلمي وأسس وطريقة كتابته، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1992.
16. محمد حسن اسماعيل، الرقابة على مشروعات استثمار القطاع العام، منشأة المعارف، الاسكندرية، 2007.
17. محمد عبد الحميد، دراسات الجمهور في البحوث الإعلام، عالم الكتاب وائل للطباعة والنشر، القاهرة، 1993.

18. محمد عبد السلام، التطورات الحديثة في الفكر الإداري والتنظيم، دار الكتاب الحديث، القاهرة، دط، 2008.
19. محمد علاونة، الاصول العلمية والعملية في الرقابة الادارية، دار البداية للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2014.
20. محمد عيد السريحي، الابداع والأداء، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط1، 2017.
21. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل، عمان ط3، 2006.
- 2. المجالات العلمية**
22. ابن منصور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، مجلد 14.
23. فتيحة محمدي نصر الدين غراف، تحسين الأداء الوظيفي من خلال الإتصال الداخلي في المنظمة، مجلة العلوم الإجتماعية، العدد02، المجلد15، جامعة سطيف، تاريخ النشر 2021/09/30.
24. كمال بودانة عبد العالي دبله، الرقابة الإدارية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، العدد02، مجلد14، سبتمبر 2020.
- 3. الرسائل الجامعية**
25. أحمد بن صالح بن هليل الحربي، الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء - دراسة تطبيقية على المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي - ، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في قسم العلوم الإدارية، جامعة الرياض، 2003.
26. البراهيم فيصل بن فهد بن محمد، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008.
27. بوعيشة كمال، حضران زكرياء، أثر الرقابة الإدارية على الاداء الوظيفي _ دراسة حالة مؤسسة سونطراك مديرية العمليات فرع التنقيب ناحية حاسي مسعود _، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر في قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2023.
28. روميصة غلوسي، نجاة محمودي، دور الإبداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماستر اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة قالمة، 2022/2021.
29. فاطمة قلعي، أميرة شيماء كنتورة، استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين دراسة حالة شركة نفطال بتيارت، جامعة تيارت، 2023/2022.

30. لميداني حواش لعيداني عادل، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر تنظيم وعمل، جامعة زيان عشور بالجللفة، 2020/2019.
31. مجاهري مهدي، الرقابة الإدارية ودورها في مكافحة الفساد الإداري في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، 2021/2020.
32. هيفاء مسالتي، دور الموارد البشرية في تحسين الاداء الوظيفي في مؤسسة إقتصادية — دراسة حالة مؤسسة محاجر الغرب سيدي لخضر بمستغانم، مذكرة ماستر علوم التسيير.

الملاحق

الملحق رقم (01) الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمّة لخضر الوادي

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم العلوم الاجتماعية

تنظيم وعمل

تخصص علم الاجتماع

استبيان

إلى السيدات و السادة عمال بلدية قمار

أحييكم بتحية الإسلام "السلام عليكم"

في إطار إنجاز مذكرة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل تحت عنوان: " جودة الاداء الوظيفي وعلاقته بمستوى الرقابة الادارية " نتقدم إلى سيادتكم بهذه الاستمارة ونرجو منكم مساعدتنا بالإجابة على أسئلتها بكل دقة وموضوعية علما أن المعلومات التي ستدلون بها ستبقى سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية فقط.

وأخيرا نتمنى لكم التوفيق والتمني

الموسم الجامعي: 2024 /2023

البيانات الشخصية:

يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة:

☐	أنثى	☐	الجنس: ذكر
☐		☐	العمر:
☐	جامعي	☐	ثانوي
☐		☐	متوسط
☐		☐	الابتدائي
☐		☐	المستوى التعليمي: الابتدائي
☐		☐	كم عدد سنوات العمل
☐	عامل مهني	☐	تقني
☐		☐	إداري
☐		☐	نوع الوظيفة: إداري

المحور الأول: جودة الاداء الوظيفي

الرجاء الإجابة على الأسئلة التالية بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة

الأبعاد	الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المعرفة بمتطلبات الوظيفة	01	أحتاج إلى شرح مفصل لأي مهمة إضافية					
	02	أمتلك روح المسؤولية لاتجاه عملي					
	03	لدى المعرفة الكاملة بالوظيفة المسندة لي					
	04	أتبع جميع الإجراءات و القوانين اللازمة عند القيام بالعمل المخصص لي					
	05	إن العمل المخصص لي يتناسب مع مؤهلاتي العلمية					
كمية وجودة العمل المنجز	06	لدي القدرة على التكيف مع جميع المتغيرات في مكان العمل					
	07	أنجز عملي في الأجل المحدد					
	08	أنجز عملي بدقة عالية تتطابق مع الأهداف المطلوبة من طرف الإدارة					
	09	أحرص على إنجاز عملي بأقل تكاليف					
	10	لدي القدرة على إيجاد حل للصعوبات التي تواجهني أثناء القيام بالعمل					
الإبداع والابتكار الوظيفي	11	يتوافر لدى التسهيلات والامكانيات اللازمة للإنجاز الأعمال					
	12	أقوم باستغلال وقت العمل بشكل جيد					
	13	تصغي الإدارة إلى بعض مقترحاتي وتعمل على تنفيذها					
	14	أرحب بالمقترحات المقدمة من طرف الآخرين					
	15	أقدم أفكار إبداعية لتطوير إجراءات العمل					

					تشجع المصلحة كل المستويات لتقديم أفكارهم ومقترحاتهم	16	
					أزود العاملين معي بحلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم	17	
					تكوين فرق عمل وتهيئة المناخ الملائم للتفكير الإبداعي	18	
					تقدم الإدارة أسبقية مميزة لتنمية قدرات العاملين وحفزهم لأداء المتميز والإبداع فيه	19	
					أقوم بتحفيز ودعم الأفكار المبدعة والخلقة داخل البلدية	20	

المحور الثاني: مستوى الرقابة الإدارية

الأبعاد	الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الرقابة الوقائية (السابقة)	01	توفر البلدية وسائل تقنية تسهل عملية الرقابة (البصمة الإلكترونية، الكاميرا)					
	02	أطلع على خطة العمل المخصص لي قبل الشروع في تنفيذه					
	03	إن القواعد و القوانين المنظمة للعمل واضحة في إدارة البلدية					
	04	تمكن الرقابة الوقائية من تجنب تكرار الأخطاء المهنية قبل وقوعها					
	05	ألتقى بعض النصائح قبل مباشرة العمل					
	06	أحرص على احترام مواقيت العمل					
	07	أخاف من التعرض للعقوبات عند مخالفة القوانين					

					يقوم المراقب بزيارات فجائية للمصلحة	08	الرقابة المتزامنة (المستمرة)
					تتم إجراءات الرقابة الإدارية بطريقة مباشرة لأداء العاملين	09	
					تمكن الرقابة المتزامنة من سرعة اكتشاف الأخطاء المهنية	10	
					تأثر الرقابة المتزامنة على أداء العمل بالبلدية	11	
					تؤدي الرقابة المتزامنة إلى تنظيم سير العمل بالبلدية	12	
					يقدم المسؤول حوافز مادية لبعض العاملين مقابل جودة الأداء الوظيفي	13	الرقابة اللاحقة (التصحيحية)
					يتم المقارنة بين الأداء و الخطة المستهدفة بعد إنهاء المهمة	14	
					يعرض العاملين إلى عقوبات نتيجة عدم التزامهم بقواعد العمل	15	
					يحدد المراقب مدى التزام العاملين بالقوانين و اللوائح	16	
					تتم عملية الرقابة بطريقة عادلة لكل العاملين	17	

قائمة الدكاترة المحكمين

الجامعة	الرتبة العلمية	التخصص	الدكاترة	الرقم
جامعة الشهيد حمه لخضر _ الوادي _	استاذ التعليم العالي	علم الاجتماع البيئة	بلال بوترعة	01
جامعة الشهيد حمه لخضر _ الوادي _	استاذ محاضر أ	علم الاجتماع التنظيم والعمل	شوقي مرابط	02