

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية في المؤسسات.



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم:

## مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

مهني

إعداد الطلبة:

- علاوة أحمد.

- لقمة يعقوب.

تحت عنوان:

دور أساليب الرقابة الإدارية في تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية

دراسة حالة بلدية رأس الميعاد بأولاد جلال

لجنة المناقشة:

د. بن الطاهر محمد لمين

د. براهيم نادية

د. حطي شاكور السراج

جامعة محمد بوضياف المسيلة

جامعة محمد بوضياف المسيلة

جامعة محمد بوضياف المسيلة

رئيسا

مشرفا و مقررا

مناقشا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الشكر و العرفان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يقول عز وجل : "ولئن شكرتم لأزيدنكم"

يقول الرسول ﷺ: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

الحمد لله الذي نعمنا نعمة العقل سبحانه والشكر له على كل نعمه وفضله وكرمه، وإعانتة لنا

ومنحنا الرشد والثبات، آمين أن يتقبله منا خالصا لوجه الكريم.

يسعدنا في نهاية مطاف هذه المرحلة العلمية أن نتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان للأستاذة

الفاضلة الدكتورة "براهيمي نادية"، المشرفة على هذه المذكرة منذ أن كانت فكرة إلى أن

أصبحت واقعا، حيث كان خبرتها وإرشاداتها ولطفها أكبر الأثر في إتمام هذه المذكرة بحمد الله،

فلها منا كل الاحترام والوفاء والتقدير.

كما نتقدم بعظيم الشكر والامتنان لأعضاء لجنة المناقشة لمشاركتهم في مناقشة هذه المذكرة

وإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم، التي من شأنها أن توجه هذا البحث.

كما لا يفوتنا أن نتوجه إلى أساتذتنا بأسمى عبارات الود والعرفان على كل ما قدموه لنا خلال

مسارنا الدراسي، وإلى كل أعضاء كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير.

ونتوجه بخالص شكرنا إلى كل من ساهم معنا لإتمام هذا العمل من بعيد أو من قريب رادين

من المولى عز وجل أن يجعل هذا في ميزان حسناتهم

وشكرا

## الاهداء

إلى من نذرت عمرها في أداء رسالة، وسعت صابرة للوصول إلى  
أعلى درجات النجاح، وكلها أمل للوصول، إلى من غمرتني بحبها ودعائها الدائم لي  
إلى ملاكي في الحياة إلى أمي الحبيبة  
إلى من كد وعانى وبذل الغالي وأعطى الكثير  
إلى من صنع العزة فوق الجبين، ووجدت بجانبه الأمان، إلى من أكن له الهيبة والوقار  
إلى والدي العزيز  
إلى من بوجودهم أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها إلى من عرفت معهم معنى الحياة إلى سندي  
ومصدر قوتي إخواني  
وكل من أرى التفاؤل بأعينهم وجميع اصدقائي  
إلى زملائي الذين كانوا عوناً لي في مشواري الدراسي وكل من علمني حرفاً وكل أساتذتي  
الكرام ومن وقف إلى جانبي وساعدني وشجعني

- أحمد

- يعقوب

## ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور أساليب الرقابة الإدارية في تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية في بلدية رأس الميعاد وإبراز العلاقة بين الرقابة الإدارية وتقييم أداء لدى الموظفين. ومن أجل تحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي و المنهج التحليلي مع إستخدام أداة الإستمارة لجمع البيانات والتي وزعت على عينة بلغت (40) موظف من البلدية، كما تم إستخدام برنامج spss في التحليل الإحصائي للبيانات، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: "هناك دور ذو دلالة إحصائية بين الأساليب الرقابة الإدارية وتقييم أداء الموظفين في بلدية رأس الميعاد" كما قدمت الدراسة أيضا مجموعة من الاقتراحات نذكر منها ضرورة تبني برامج رقابية أكثر فعالية في البلديات إذ أنها تسهم في تنمية مستويات الأداء الخاص بالموظفين وكذا عقد ندوات وورش عمل لتوعية البلدية بأهمية الرقابة الإدارية ودورها في تعزيز أداء موظفي البلدية.

**الكلمات المفتاحية :** الرقابة الإدارية، تقييم أداء العاملين، بلدية رأس الميعاد، أولاد جلال.

## Abstract:

This study aimed to know the role of administrative control methods in evaluating the performance of employees in public institutions in the municipality of Raselmiad, and highlighting the relationship between administrative control and evaluating the performance of employees.

In order to achieve the objectives of the research, the descriptive approach and the analytical approach were relied upon, with the use of the questionnaire tool for data collection, which was distributed to a sample of (40) employees. The spss program was also used in the statistical analysis of the data. The study reached a number of results, the most important of which are: " There is a statistically significant role for administrative control methods in evaluating the performance of employees in the municipality of Raselmiad."

The study also presented a set of suggestions, including the necessity of adopting more effective control programs in municipalities, as they contribute to developing the performance levels of employees, as well as holding seminars and workshops to educate the municipality about the importance of administrative control and its role in enhancing the performance of municipal employees.

**Keywords:** administrative control, employee performance evaluation, Raselmiad. municipality Ouled djellal.

## قائمة المحتويات

| الصفحة | العنوان                                                                                                  |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| -      | شكر وعرفان                                                                                               |
| -      | الإهداء                                                                                                  |
| I      | ملخص الدراسة                                                                                             |
| II     | قائمة المحتويات                                                                                          |
| III    | قائمة الجداول                                                                                            |
| IV     | قائمة الأشكال                                                                                            |
| V      | قائمة الملاحق                                                                                            |
| أ-ج    | مقدمة                                                                                                    |
| 40-6   | الفصل الأول: الإطار النظري - للرقابة الإدارية وأداء الموظفين -.                                          |
| 06     | المبحث الأول: ماهية الرقابة الإدارية وتقييم أداء الموظفين.                                               |
| 25     | المبحث الثاني: العلاقة بين الرقابة الادارية وتقييم أداء الموظفين.                                        |
| 31     | المبحث الثالث: الدراسات السابقة حول موضوع الرقابة الإدارية وتقييم أداء الموظفين                          |
| 79-51  | الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدور الأساليب الرقابة الإدارية في تقييم أداء الموظفين في بلدية رأس الميعاد |
| 51     | المبحث الأول: لمحة عن بلدية رأس الميعاد والأدوات المتبعة في الدراسة.                                     |
| 61     | المبحث الثاني: نتائج الدراسة تحليلها وتفسيرها.                                                           |
| 81     | الخاتمة                                                                                                  |
| 84     | قائمة المراجع                                                                                            |
| 90     | الملاحق                                                                                                  |
| 114    | فهرس المحتويات                                                                                           |

## قائمة الجداول

| رقم<br>الصفحة | عنوان الجدول                                                                          | رقم<br>الجدول |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 35            | المقارنة بين دراستنا والرسائل الجامعية                                                | 1.            |
| 37            | المقارنة بين دراستنا والمقالات العلمية                                                | 2.            |
| 54            | الاستبيانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة                                        | 3.            |
| 56            | درجات مقياس ليكرت                                                                     | 4.            |
| 56            | جدول يوضح طول الخلية لسلم ليكرت                                                       | 5.            |
| 58            | يوضح الصدق الداخلي لابعاد المحور الأول باستخدام معامل الارتباط لبيرسون.               | 6.            |
| 58            | يوضح الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني باستخدام معامل الارتباط لبيرسون.             | 7.            |
| 59            | معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الاستبيان .                                       | 8.            |
| 60            | جدول يوضح نتائج معامل الالتواء ومعامل التفلطح لمتغيرات الدراسة                        | 9.            |
| 61            | توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي                                                | 10.           |
| 62            | توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية                                            | 11.           |
| 63            | توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي                                               | 12.           |
| 64            | توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة                                                        | 13.           |
| 65            | توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.                                                  | 14.           |
| 66            | تحليل العبارات الخاصة بالبعد الاول .                                                  | 15.           |
| 67            | تحليل العبارات الخاصة بالبعد الثاني.                                                  | 16.           |
| 68            | تحليل العبارات الخاصة بالبعد الثالث .                                                 | 17.           |
| 69            | تحليل العبارات الخاصة بالبعد الرابع .                                                 | 18.           |
| 70            | تحليل العبارات الخاصة بالمحور الثاني .                                                | 19.           |
| 71            | مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.                                                  | 20.           |
| 72            | يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط بين التقارير الرقابية الادارية و تقييم اداء الموظفين | 21.           |
| 73            | يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الاشراف و الملاحظة و تقييم اداء الموظفين         | 22.           |
| 74            | يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط بين تقديم الشكاوي و تقييم اداء الموظفين.             | 23.           |
| 75            | يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط المتابعة و التفتيش الاداري و تقييم اداء              | 24.           |

|    |                                                                               |     |
|----|-------------------------------------------------------------------------------|-----|
|    | الموظفين .                                                                    |     |
| 75 | يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الرقابة الادارية و تقييم اداء الموظفين . | 25. |

### قائمة الاشكال

| رقم الصفحة | عنوان الشكل                                | رقم الشكل |
|------------|--------------------------------------------|-----------|
| 39         | نموذج الدراسة                              | 1.        |
| 53         | الهيكل التنظيمي لبلدية راس الميعاد         | 2.        |
| 61         | توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية | 3.        |
| 62         | توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي    | 4.        |
| 63         | توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة             | 5.        |
| 64         | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة  | 6.        |

### قائمة الملاحق

| رقم الصفحة | عنوان الشكل                                 | رقم الشكل |
|------------|---------------------------------------------|-----------|
| 90         | استبانة الدراسة                             | 1.        |
| 93         | ملاحق نتائج SPSS                            | 2.        |
| 111        | تصريح شرفي                                  | 3.        |
| 113        | طلب مساعدة الطلبة على اجراء التربص الميداني | 4.        |



مقدمة

يعيش العالم اليوم تطورات جذرية في جميع المجالات، و خاصة مع تحرر الاقتصاد العالمي وتيار العولمة وما تتطلبه السوق الاقتصادية و بهذا اصبحت المؤسسات اليوم تواجه العديد من الظواهر والتحديات الناتجة عن اتساع البيئة الخارجية وإفرازات العصر التي انعكست على تحديد مكانة ومستوى وقيمة المؤسسة، و اصبحت يقاس نجاح المؤسسة في نجاح إدارتها التي تمتاز بمواجهة المشاكل والصعوبات باعتمادها على مجموعة من الوظائف والعمليات الإدارية، كالخطط والتتظيم والتوجيه والرقابة، حيث تعمل هذه العناصر على تحقيق أهداف المؤسسة واستمرارها بقائها على تطوير أدائها وفعاليتها.

أصبحت المؤسسات تسعى إلى إمتلاك العديد من الموارد التي تساهم في تحسين مستويات الأداء، لتتمكن من تحقيق أهدافها والبقاء في الساحة الاقتصادية، ويعد المورد البشري الأكثر أهمية والأكثر تأثيرا ويعتبر الثروة الأولى والجوهرية للمؤسسة، وأحد العوامل الأساسية للأداء، حيث يسمح للمؤسسة بالبقاء والنمو ضمن بيئة غير مستقرة وأسواق متقلبة ومنتجات أكثر تعقيدا وجد متنوعة، بالإضافة إلى صعوبة إرضاء ومزاجية العملاء، وتحقيق المستوى الأعلى من الإنتاجية والفعالية، وبذلك تعتبر سياسة تحسين الأداء سياسة عامة للمؤسسة، حيث يسود الاقتناع بضرورة تفعيل الموارد البشرية من القيادات العليا إلى المستويات التنفيذية في كل مجالات النشاط، فالموارد البشري يمثل جميع الموظفين في المؤسسة على اختلاف مستوياتهم ومؤهلاتهم وأدوارهم.

من هذا المنطلق ظهرت الضرورة لوضع نظام الرقابة على أداء الموظفين في المؤسسة وهذا من خلال تقييم أداء العاملين عن طريق أساليب رقابية مختلفة والذي يسمح بتحديد الانحرافات واكتشافها ومعرفة مصدرها، ثم اتخاذ الإجراءات للحد منها وتصحيحها وهذا يتم بموجب عمليات التقييم التي تركز على الأداء في جميع عمليات الأقسام بما فيها قسم الموارد البشرية، حيث تتم عمليات التقييم بأسلوب عملي دقيق كلما صححت الأعمال وقوى التعاون بين مختلف المصالح ومع الإدارة العليا من جهة أخرى.

1. إشكالية الدراسة: وعلى ضوء ما سبق يمكننا صياغة إشكالية البحث من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

- هل لأساليب الرقابة الإدارية دور في تقييم أداء الموظفين في بلدية رأس الميعاد بأولاد جلال؟  
من أجل معالجة وتحليل هذه الإشكالية وبغية الوصول إلى فهم واضح لها، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى تأثير التقارير الرقابية الإدارية على تقييم أداء الموظفين ؟
2. ما مدى تأثير الإشراف و الملاحظة على تقييم أداء الموظفين ؟
3. ما مدى تأثير تقديم الشكاوي من طرف متعاملين على تقييم أداء الموظفين ؟
4. ما مدى تأثير المتابعة و التفتيش الاداري على تقييم أدا الموظفين ؟

# مقدمة

II. فرضيات الدراسة: وحتى نتمكن من الإجابة عن مختلف التساؤلات المطروحة قمنا بوضع مجموعة من الفرضيات .

## - الفرضية الرئيسية:

• " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية وأداء الموظفين في بلدية رأس الميعاد عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha = 5\%$  .

## - الفرضيات الفرعية:

1. "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقارير الرقابية الإدارية و أداء الموظفين في بلدية رأس الميعاد عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha = 5\%$  "

2. "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإشراف و الملاحظة و أداء الموظفين في بلدية رأس الميعاد عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha = 5\%$  "

3. "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقديم الشكاوي من طرف متعاملين و أداء الموظفين في بلدية رأس الميعاد عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha = 5\%$  "

4. "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتابعة و التفتيش الإداري و أداء الموظفين في بلدية رأس الميعاد عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha = 5\%$  "

III. أسباب اختيار الموضوع: هناك عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع منها ما هو ذاتي وما هو موضوعي نوجزها فيما يلي:

- تكوين نظرة عامة عن كيفية القيام بالعملية الرقابية في المؤسسات و عن مدى تأثير الأساليب الرقابية التي تطبقها المؤسسات العمومية خاصة في تقييم أداء العاملين لديها.

- التعرف على الواقع الخاص بالمؤسسات الاقتصادية و بالأخص من الناحية العملية من خلال دراسة أساليب الرقابة و هذا للوقوف على كيفية تطبيقها ميدانيا و كيف تؤثر على الأداء إما سلبا أو إيجابيا.

## IV. أهمية الدراسة:

تتوقف أهمية أي بحث على أهمية الظاهرة المدروسة و على قيمتها العلمية و العملية و مدى إسهامها في إثراء المعرفة النظرية من جهة و الميدانية من جهة أخرى و تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لأنها تتناول موضوع حساس داخل المؤسسة العمومية وهي الرقابة الإدارية باعتبارها عملية فعالة تساهم في تقييم الأداء الخاص بالموظفين و كشف الأخطاء والانحرافات ومحاولة تصحيحها وأيضا معرفة مدى فعالية نظم وأساليب الرقابية المطبقة في المؤسسة العمومية في تطوير مستوى أداء موظفي.

## V. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى معرفة أثر الرقابة الادارية على تقييم الأداء من خلال:

- تسليط الضوء على المفاهيم المتعلقة بالرقابة الادارية و أداء الموظفين.
- معرفة أساليب الرقابة الادارية المختلفة و مراحل تقييم أداء الموظفين.

- تشخيص كل أساليب الرقابة المطبقة في المؤسسة الاقتصادية و التي تساهم في نجاح وتقدم المؤسسة و كشف الأخطاء والانحرافات بداخلها ومحاولة تصحيحها أو التقليل منها.

- معرفة العلاقة بين أساليب الرقابة الادارية وتقييم أداء الموظفين في المؤسسة العمومية وذلك من خلال التعرف على أساليب الرقابية المطبقة في بلدية رأس الميعاد وهي المؤسسة محل الدراسة من ثم الكشف عن مدى فعالية ما يستخدم من أساليب الرقابية على تقييم أداء الموظفين.

.VI. **منهج الدراسة:** في إطار هذا البحث ومن أجل معالجة إشكالية موضوع الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأكثر استخداما وشيوعا في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وقد تم الاعتماد على الأداة البحثية التالية: الاستمارة في معالجة الفصل التطبيقي من خلال تحليل البيانات التي تم تحصل عليها من الإجابة على الاستمارة المقدمة للموظفين في بلدية رأس الميعاد وذلك لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، والذي صمم خصيصا لهذا الغرض وتحليله باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) Statistical Package for Social Sciences.

.VII. **حدود الدراسة:**

- **الحدود الزمنية:** لقد كانت دراسة مقطعية تمت على مرة واحدة حيث تم انجاز الجزء النظري وإعادة صياغته و تعديله كما تم إجراء الدراسة الميدانية و تحليلها وكان هذا خلال شهر ماي 2023.

- **الحدود المكانية:** ان مكان تطبيق دراسة الميدانية الخاص بموضوعنا هو بلدية بئر الميعاد بولاية أولاد جلال.

- **الحدود البشرية:** تتمثل في فئة العاملين في بلدية رأس الميعاد بولاية أولاد جلال.

.VIII. **هيكل الدراسة:** للإجابة على الإشكالية المطروحة قسمنا هذه الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول يتضمن الإطار النظري للموضوع، حيث قسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول كان حول: ماهية الرقابة الادارية و تقييم أداء الموظفين، أما المبحث الثاني تطرقنا فيه الى العلاقة بين الرقابة الادارية وتقييم أداء الموظفين، المبحث الثالث فخصص للدراسات السابقة الخاصة بموضوع الرقابة الادارية وتقييم أداء الموظفين، أما في الفصل الثاني فتطرقنا إلى الدراسة التطبيقية حول دور أساليب الرقابة الإدارية في تقييم أداء الموظفين في بلدية رأس الميعاد، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، تم التطرق في المبحث الأول للمحة عن بلدية رأس الميعاد والأدوات المتبعة في الدراسة، أما المبحث الثاني تم فيه تقديم نتائج الدراسة مع تحليلها وتفسيرها، كما تم في النهاية إعداد خاتمة الدراسة التي تضمنت نتائج الفصلين مع توضيح اختبار صحة الفرضيات، متبوعة بجملة من الاقتراحات المستتجة، وأخيرا تم صياغة آفاق الدراسة.

## الفصل الأول:

الإطار النظري - للرقابة

الإدارية و أداء الموظفين -

### تمهيد

تعد الرقابة أحد أهم الوظائف الأساسية في العملية الإدارية وهي تمثل أكثر الوظائف الإدارية تعقيدا وارتباطا بكافة الوظائف الإدارية الأخرى، حيث انها هي الوظيفة التي تقوم بها الإدارة من خلال الأساليب وإجراءات التي تستخدمها في تقييم ما تم تحقيقه من إنجازات حيث ان الرقابة الإدارية في المؤسسات بمختلف انواعها هي ضرورة حتمية اذ تساعد في تقديم أفضل الخدمات من خلال تحسين الأداء عن طريق القضاء على الانحرافات التي تتعارض مع اهداف المؤسسة، لذا فإن الرقابة تساهم بشكل كبير في تقييم الأداء في المؤسسة.

بهذا فان الرقابة الادارية هي التي يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية بتضمنها عمليات تنسيق الأداء، وتحليله، ثم تعقبه بعد حدوثه من خلال مجموعة من العمليات التي تستهدف توجيه الأداء نحو تحقيق ما رسم له من أهداف ومعايير وقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق ما تم وضعه بغرض تقويمه وتصحيحه.

وللإلمام اكثر بالموضوع تم التطرق في هذا الفصل الى الاطار النظري للرقابة الادارية وأداء الموظفين من خلال تقسيمه الى:

- المبحث الأول: ماهية الرقابة الإدارية و تقييم أداء الموظفين.
- المبحث الثاني: العلاقة بين الرقابة الإدارية و تقييم أداء الموظفين.
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة حول موضوع الرقابة الإدارية و تقييم أداء الموظفين.

## المبحث الأول: ماهية الرقابة الادارية و تقييم أداء الموظفين.

الرقابة الإدارية هي احد اهم الوظائف الادارية التي تمارس في جميع المستويات إذ انها تمكن من تحسين الأداء الوظيفي عن طريق تصحيح مسار العمل لرفع الكفاءة والفعالية في الأداء.

### المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الرقابة الادارية.

تعتبر الرقابة الادارية عنصرا مهما من عناصر الادارة الحديثة وهي تحتل مكانة مهمة فيها لأنها عملية حساسة وجوهرية في أي مؤسسة إذ أن هذه الاخيرة كيان نشيط يحتوي على عدد كبير من الموظفين الذين يحتاجون الى مراقبة في انجاز أعمالهم.

### الفرع الأول: مفهوم الرقابة الادارية.

يعتبر وجود أي نظام رقابي في أي مؤسسة امر في غاية الاهمية و ذلك لضمان التنسيق بين الأفراد ولتحقيق الغاية منها و عند الحديث عن مقومات الرقابة الادارية فانه يجدر بنا التعرف على مفهوم الرقابة الادارية ثم الخصائص التي تمتاز بها.

### أولاً: تعريف الرقابة الإدارية.

تتعدد تعاريف الرقابة الإدارية باختلاف وجهات نظر الباحثين في هذا المجال لكن كلها تصب في قالب واحد وتاليا سنتطرق لبعض من هذه التعاريف:

تعرف الرقابة الادارية على أنها عملية متابعة وتنفيذ الأداء والتأكد من أنه قد تم وفق ما خطط له إذ أن النظريات الإدارية جميعها قد أدرجت وظيفة الرقابة ضمن الوظائف التي تتناول جهود الإدارة والأفراد في المنظمة، وقد عرفت الرقابة الإدارية بالوظيفة التي تعنى بالتأكد من أن كل شيء في المنظمة يسير وفق ما خطط له أو هي الوظيفة التي تعني بتنظيم وتوجيه الجهود الخاصة بالعمل وفقاً للخطة الموضوعة من أجل الوصول إلي تحقيق الأهداف المرغوبة.(المغربي، 2020، صفحة 10)

تعرف الرقابة الادارية بأنها التحقق من أن كل شيء قد تم طبقاً للخطة التي اختيرت، والأوامر التي أعطيت، والمبادئ التي أرسيت، بقصد توضيح الأخطاء والانحرافات؛ حتى يمكن تصحيحها وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى.(الموريتاني، 2010، صفحة 18)

من حيث التعريف الوظيفي للرقابة الادارية فتعني قياس الأداء ومقارنته مع مقاييس معينة، ومن كونها تمارس بصورة مسبقة ثم البحث عن نقاط الضعف الحاصلة وعن الأخطاء المرتكبة، ولكشف الانحرافات والفروق الحاصلة بين النتائج التي تم الحصول عليها وبين النشاط المخطط له، ومعرفة أسباب هذه الانحرافات الواقعة، والعمل على تصحيحه.(السكرانه، جمهر، محمد، و الدوري، 2011، صفحة 260)

يصف Robert.J. Mockl أن الرقابة الادارية هي عملية منتظمة يتأكد من خلالها المدراء من مدى تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف وباستخدام طرق فعالة وذات كفاءة عالية، إذ يصف الأجزاء الضرورية في العملية الرقابية فيقول أن الرقابة الإدارية هي عبارة عن جهد منظم لتحديد مقاييس للأداء لتحقيق الأهداف المخططة.(القُدومي، محمد، و عبودي، 2015، صفحة 161)

قد عرفها كل من Giglioni Bedsian بالعملية التي يتم من خلالها قيام فرد أو جماعة أو المنظمة بتحديد ما يقوم به فرد أو جماعة أو منظمة والتأثير فيه وعرفة أيضا بقياس وتصحيح أداء العاملين في المنظمة بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة. (المغربي، 2020، صفحة 10)

كما عرفها Henri Fayol على أنها "الإشراف" والمراجعة من سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية الأعمال والتأكد من أن المواد المتاحة تستخدم وفقاً للخطة الموضوعة". (العتيبي، 2022، صفحة 292)

بالتالي فإن الرقابة الادارية وظيفة مهمة من وظائف العملية الإدارية وهي عملية مقارنة النتائج بالخطط، وتعني باختصار قياس وتصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من أن أهداف المشروع والخطط الموضوعة لبلوغها قد تم تحقيقها اذ انها عملية التحقق من أن ما يتحقق أو ما تحقق فعلاً مطابق لما تقرر في الخطة المعتمدة". (العتيبي، 2022، صفحة 291)

### ثانياً: خصائص الرقابة الإدارية.

من الطبيعي أن تختلف الأساليب الرقابية باختلاف المشروعات لكن لكي تعتبر الرقابة الادارية فعالة وناجحة ان تحتوي على مجموعة من الخصائص أهمها:

1. **الاقتصاد:** إذ أي نظام رقابي فعال يجب أن يكون اقتصادياً بمعنى أن يساوي النظام الرقابي تكلفته فالهدف الأساس من وجوده هو ضبط العمليات والنشاطات المختلفة في المؤسسة للحد قدر الإمكان من إهدار التكاليف، فإذا كانت تكلفة النظام الرقابي المستخدم تفوق الفوائد المتحققة منه فهذا قد يعني أن هناك انحرافاً أدى إلى زيادة التكلفة عما هو مقرر وبالتالي ستصبح العملية الرقابية انحرافاً بحد ذاتها. (الطروانة و عبد الهادي، 2011، الصفحات 133-134)
2. **الدقة:** يجب ان تكون المعلومات المتعلقة بالأداء دقيقة حيث ان البيانات غير الدقيقة الناتجة من نظام الرقابة يمكن ان تقود الفشل في تصحيح الأداء. (غلوسي، 2014/2015، صفحة 62)
3. **الموضوعية:** يجب أن تكون الرقابة الادارية موضوعية وليست شخصية، فان الرقابة الكمية تقدم وسيلة أفضل من ناحية موضوعيتها عن الرقابة النوعية، والتي قد تعتمد إلى حد كبير على حكم المدي، وتقديره وهو أمر قد يتعرض لانحياز شخصي، ومن ثم قد يصطدم باعتراضات الآخرين. (عسيري، 2009، صفحة 40)
4. **الملاءمة والمرونة:** يجب على المؤسسة استعمال نظام رقابي جيد يناسب طبيعة عملها وحجمها، ويجب اتصافه أيضاً بالمرونة والمقصود بها مناسبة أسلوب الرقابة المتبعة مع احتياجات المؤسسة. (سعد، 2019، صفحة 65)
5. **الاتصال:** يحتاج من يمارس عمليات الرقابة الادارية أن يلم بجمع معلومات عن الخطة ومعايير الرقابة ومعلومات عن التنفيذ وعن الانحرافات وعليه وهو يجمع كل هذه المعلومات من الآخرين أن يتصل بهم مما يتطلب أن يكون ملماً بأساليب ومهارات الاتصال التي تساعده كثيراً على جمع المعلومات المطلوبة. (عريبات، 2008، صفحة 225)



6. **التعاون:** تعتمد عملية الرقابة على التعاون الوثيق بين من يقوم بالرقابة ومن يخضع لعملية الرقابة، وحتى تنجح العملية الرقابية فان على هذين الطرفين أن يحققا أعلى درجات من التفاهم والتعاون ويتم هذا التعاون من خلال تبادل المعلومات اللازمة لتحقيق الغرض من الرقابة. (عريبات، 2008، صفحة 225)

7. **التنبؤ بالمستقبل:** يجب أن لا تقتصر النظم الرقابية المستخدمة على اكتشاف الانحرافات الحالية او المتزامنة مع العملية الإنتاجية وانما يجب التنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها التي من شأنها تقادي اهدار التكاليف التي قد تكون جسيمة. (غلوسي، 2015/2014، صفحة 65)

8. **يعكس طبيعة النشاط واحتياجاته:** حتى يكون النشاط الرقابي المستخدم فعالاً يجب أن يتلاءم مع طبيعة الأعمال والأنشطة في المؤسسات، فالنظام الرقابي المستخدم في عملية تقييم أداء الأفراد في المؤسسة يختلف عن ذلك المستخدم في الإدارة المالية وبالرغم من أن هناك مجموعة من الأساليب التي يمكن استخدامها وتطبيقها بصفة عامة، إلا أننا لا نستطيع الافتراض أن هناك أسلوباً رقابياً أمثل يمكن استخدامه. (الطروانة و عبد الهادي، 2011، صفحة 134)

#### الفرع الثاني: أدوات الرقابة الإدارية وأنواعها.

للقابة الادارية أهمية بالغة في مختلف المجالات وهذا ما أدى الى اختلاف أنواعها و لضمان أن تكون فعالة يجب ان تمارس عن طريق مختلف أدواتها.

#### أولاً: أدوات الرقابة الإدارية.

تستخدم الرقابة عدة أدوات وأساليب رقابية لكي يكون النظام الرقابة فعالاً قادر على بلوغ الأهداف التي يرمي لها و التي في مقدمتها قياس الأداء الفعلي و نتائجه وسنتطرق لهذه الأساليب:

1. **التقارير الإدارية:** هو أسلوب معروف في جميع المنظمات وذلك من خلال تطبيقه والاعتماد عليه لأنه يعتبر وسيلة تهدف إلى إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية إجراء العمل ومدى كفاءة إنجازه، وهذا يسمح بمقارنة مستويات الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية للأداء المخطط، توجه التقارير بالدرجة الأولى إلى الجهة المسؤولة عن اتخاذ قرار تصحيح الانحراف واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك قد تكون هذه التقارير دورية أي تعد بانتظام، حيث تساعد في معالجة الانحرافات في وقتها، أو تكون نهائية أي بعد الانتهاء من إنجاز عمل أو مسؤولية معينة، هي تساعد في التقييم النهائي لأي عمل، ولكي تكون هذه التقارير هادفة يجب أن تعتمد على بيانات و معلومات دقيقة و يجب أن تعد بطريقة جيدة وواضحة ومن أهم التقارير الإدارية نجد التقارير الدورية التي تكون بصورة دورية، يومية، أو أسبوعية، أو شهرية، أو فصلية، أو حولية، أو بعد انتهاء كل مرحلة من مراحل المشروع، تقارير سير الأعمال الإدارية وتتجزأ هذه التقارير من رؤساء الإدارات أو من ينوب عنهم، وتوجه للإدارة العليا، متضمنة أنشطة الإدارات وإنجازاتها المتعددة، تقارير الفحص هدفها تحليل ظروف المشروع سابقاً و حاضراً لمساعدة الإدارة العليا

على تلمس القرارات والخطط اللازم اتخاذها، تقارير قياس كفاءة الموظفين و هي تقارير دورية عادية يقيم فيها الرؤساء المباشرون أداء مرؤوسيههم، المذكرات هي عبارة عن رسائل متبادلة، بين إدارات وأقسام المؤسسة الواحدة حيث تعتبر وسيلة اتصال، يتم فيها نقل المعلومات والبيانات، تقارير التوصية تقوم بعملية التحليل وتقديم البيانات والتوصيات والاقتراحات والحلول المناسبة بطريقة مقنعة وذات دلالة ملازمة للحقائق و الموضوعية، التقارير الخاصة و هي تركز على بنود مالية وغير مالية و تعد متممة للتقارير الإدارية. (بلوم، 2017، الصفحات 36-38)..

2. **الإشراف الإداري:** يعتبر أحد وظائف الرقابة الإدارية التي تنفذ الأعمال وفقاً للخطة والمقصود بها ملاحظة جهود الموظفين بغية توجيهها الوجهة السليمة عن طريق الأوامر والتعليمات الشفهية أو الكتابية في القيام بالعمل على النحو المطلوب و من بين أغراض الإشراف الإداري التأكد من أن العمل ينفذ وفقاً لمبادئ وأصول الإدارة ومساعدة الموظفين على إتقان أعمالهم والمأم المشرف بالأعمال التي تمت مع اكتشاف ما قد يكون هناك من صعوبات. (الفاعوري، 2008، صفحة 99)

3. **الملاحظة الشخصية:** تعني اتصال مباشر بين الملاحظ والقائمين على العمل، أي رؤية ما يفعله المنفذون عن كتب والاستماع إلى وجهات نظرهم و من بين مزاياها حصول الإداري على صورة حقيقية عن مواقف العمل وظروفه عند التنفيذ و بإمكانه التعرف على الأفراد الذين يقومون بالعمل وآرائهم واقتراحاتهم وتجعل المسؤولين أكثر قدرة على فهم تقدير التقارير الأخرى عن سير المنظمة. (الفاعوري، 2008، صفحة 100)

4. **الشكاوى والطعون الإدارية:** وتعني الكشف عن الخلل الوظيفي المتعلق بسير العمل، ومدى تحقيقه لأهدافه، ووضعه تحت نظر الجهات المكلفة بإصدار القرارات الكفيلة بالتخلص منه، والقضاء على مضاره التي أصابت مقدمي تلك الشكاوى الإدارية، أو الذي يحقق بالعمل الإداري ذاته. (عينة، 2010/2009، صفحة 60)

5. **التفتيش الإداري** يهدف إلى التحقق من حسن أداء الأعمال ودقة إنجازها وسلامة الإجراءات المتبعة في التنفيذ والتفتيش الإداري يسعى إلى كشف الأخطاء ومعرفة أسبابها وتحديد مسؤولية من وقع فيها، ويتم التفتيش عادة بإجراء مقابلات مع العاملين، يتم فحص أعمالهم ومناقشتهم والوقوف على المشكلات التي تواجههم، وإمكانية ترشيد عملية التنفيذ وكشف الأخطاء وتحديد أسبابها والعمل على علاجها، ويتولى جهاز الرقابة التفتيش ابتغاء التأكد من إنجاز الأعمال وفقاً للقانون، والتفتيش يكون إما تفتيشاً دورياً أو مفاجئاً. (بريش، 2018/2017، صفحة 37)

6. **السجلات والإحصاءات والمراجعة الداخلية** وهي وسيلة تساعد على جمع ورصد البيانات والمعلومات عن الأداء الفعلي والتمكن من استرجاعها عند الحاجة، لمعرفة مستوى إنجاز الأعمال وتقييمها ومقارنتها بما هو مطلوب، وعملية المقارنة تكشف عن الأخطاء والانحرافات في الأداء،

والمعلومات وتمكن من البحث في مسبباتها ووضع الحلول اللائقة لها.(بريش، 2018/2017، صفحة 37)

7. الإدارة بالتفويض: ويقصد بها تفويض صلاحيات المدير إلى بعض الموظفين من أجل تطبيق الرقابة الإدارية على العمل والتأكد من سلامة سير العملية بدقة وبطريقة سليمة.
8. الإدارة بالأهداف: وضع مجموعة من الأهداف ومن ثم ربطها مع معايير رقابية تعتمد على وجود مسؤوليات مشتركة بين المدراء والموظفين حتى يتم لاحقاً قياسها وتحديد الأمور المناسبة لتطبيقها بطريقة صحيحة.(السعدون، 2019، صفحة 104)

### ثانياً: أنواع الرقابة الإدارية.

هناك عدة أنواع للرقابة الإدارية اذ ان المؤسسات تستخدم النوع الذي يلائم طبيعة نشاطها و يلائم حجمها وقدرتها المالية و البشرية حيث يمكن ذكر انواع الرقابة الإدارية في:

1. أنواع الرقابة من حيث توقيت حدوثها: حيث يمكن تقسيمها الى:(عمر، 2014، صفحة 19)
  - أ. الرقابة الوقائية: أساسها هو التنبؤ او توقع الخطأ و اكتشافه قبل حدوثه مع ضرورة الاستعداد لمواجهة أو تجنب وقوعه.
  - ب. الرقابة المتزامنة: تعني بحسن سير العمل أولاً بأول فتقيس الأداء الحالي و تقيمه بمقارنته مع المعايير الموضوعية لاكتشاف الانحراف او الخطأ لحظة وقوعه و العمل على تصحيحه .
  - ج. الرقابة اللاحقة: تقوم على مقارنة الانجاز الفعلي العام مع المعايير الموضوعية سلفاً في الخطوة .
2. أنواع الرقابة من حيث الكيفية: تصنف الرقابة الإدارية من حيث الكيفية إلى نوعين وهما:(الحربي، 2003، الصفحات 51-52)
  - أ. الرقابة العامة: وهي الرقابة الإدارية الخاصة بمتابعة عمل المنظمة ككل.
  - ب. الرقابة بالاستثناء: هي اسلوب يستخدم في المنظمات متعددة النشاطات حيث تتم الرقابة بتحديد عمل معين و يركز عليه في رسم خطط.
3. أنواع الرقابة الادارية حسب اهدافها: و تنقسم الى: (علي، 2016، الصفحات 22-23)
  - أ. الرقابة الايجابية: تهدف إلى التأكد من أن كافة الإجراءات والتصرفات يتم العمل بها طبقاً للوائح والأنظمة والتعليمات المعمول بها داخل المنظمة بما يكفل تحقيق اهدافها من جهة التنبؤ بالانحرافات والاطفاء المحتمل حدوثها، وتعتبر أحد الأساليب الناجحة في حفز الموظفين وتنميتهم.
  - ب. الرقابة السلبية: وتعمل هذه الرقابة على البحث عن الأخطاء والانحرافات والعمل على منع حدوثها مع التركيز على معاقبة مرتكبي هذه الأخطاء والانحرافات.

4. أنواع الرقابة حسب التخصص: وتشمل الرقابة هنا غالبية عناصر العملية الإدارية بالمنظمة (تخطيط وتنظيم وقيادة وتوجيه شؤون الأفراد) فتشمل النواحي الإدارية والتنظيمية ووسائل وطرق العمل المستخدمة والقوانين واللوائح وشؤون الأفراد والمشكلات التي تكون عائقاً أمام سري العمل وتحقيق الأهداف، ومن أنواع الرقابة حسب التخصص (النشاطات) نجد الرقابة على الهيكل التنظيمي، الرقابة على السياسات، الرقابة على الاجراءات، الرقابة على الأفراد (الطروانة و عبد الهادي، 2011، الصفحات 181-184)

5. انواع الرقابة حسب مصدرها: و يمكن تقسيمها الى: (عمر، 2014، صفحة 20)

أ. الرقابة الداخلية: وهي الرقابة التي تتم داخل المؤسسة و على كافة المستويات الإدارية والأفراد العاملين فيها على اختلاف وظائفهم.

ب. الرقابة الخارجية: و هي الرقابة التي تتم من خارج المؤسسة وتقوم بها أجهزة رقابية متخصصة وتكون تبعيتها في الغالب للدولة.

الفرع الثالث: مراحل الرقابة الإدارية و معوقاتهما.

تشكل مراحل الرقابة الإدارية خطوات تتابعيه، ومتكاملة، أي بمعنى أن كل مرحلة ترتبط بما قبلها وما بعدها من مراحل، لتشكل في مجملها الإجراء الرقابي المتخذ لإنجاز الهدف المطلوب رقابيا حيث انها تتعرض لبعض الاحيان الى معوقات خلال انجازها تحول الى تعطلها.

أولاً: مراحل الرقابة الادارية.

تتكون عملية الرقابة الإدارية من الخطوات الرئيسية التالية:

1. المرحلة الأولى: تحديد موقع الرقابة الادارية: وفي هذه المرحلة يتم تحديد الأماكن والأنشط المختارة لأنه من الصعوبة إخضاع كامل التنظيم للرقابة كونه مكلف اقتصاديا، وغالبا ما تتم في هذه المرحلة بان يتم ربط الأماكن الطبيعية بطبيعة الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها. (عسيري، 2009، صفحة 41)

2. المرحلة الثانية: وضع معايير الأداء: ويقصد بها وضع معدلات الأداء ومعايير موضوعية لقياس الإنجازات التي تحقق وتعتبر عن أهداف التنظيم، وهذه المعايير توضع على أساس تحديد كمية العمل المطلوب إنجازها والمستوى النوعي لها والزمن اللازم لأدائها ويجب أن تكون هذه المعادلات واضحة ومفهومة. (علاونة، 2014، صفحة 113)

3. المرحلة الثالثة: قياس الأداء الفعلي بعد تحديد معايير الأداء، تأتي هذه الخطوة بعد الخطوة الثانية وهي قياس العمل الفعلي الذي تم إنجازه، أي أداء الأفراد للأعمال موضوع الرقابة، وتبدو هذه الخطوة طبيعية ومنطقية، لأن إدارة المنظمة عندما تقوم بوضع الأداء فإنها ملزمة على تتبع مدى تنفيذها هذه الأعمال. (بوطورة، 2006/2007، صفحة 09)

4. المرحلة الرابعة: مقارنة الأداء الفعلي بمعايير الأداء: بعد وضع المعايير وقياس الأداء، يصبح من الضروري إجراء المقارنة بينهما وتحديد الفروق ونتائج هذه الخطوة الحكم على مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط، وكذا الحكم على نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، والجدير بالذكر أن الانحرافات غالباً ما تقع لأنه من الصعب وجود تطابق تام بين المعايير ومستوى الأداء الفعلي. (بوطورة، 2007/2006، صفحة 09)

5. المرحلة الخامسة: اتخاذ الإجراءات التصحيحية: على ضوء نتائج مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له في الخطوة السابقة نرى أنه إذا كان الأداء الفعلي يعني أو يرقى لمستوى الأداء المطلوب ويتوافق معه أو كان ضمن حدود التفاوت أو الاختلاف بالحدود المسموح بها فإن عملية الرقابة تستمر وتشجع العاملين على الاستمرار بالعمل وتحفيزهم. أما إذا كان الاختلاف بين الأداء الفعلي والمستويات المعيارية كبيراً ويتجاوز الحد المسموح به فينبغي إعلام المنظمة المعنية بالعمل أو النشاط بهذا التفاوت والانحراف وضرورة اتخاذ إجراء تصحيحي مناسب إذ إن الانحرافات تظهر في المنظمات من خلال الأساليب والأدوات الرقابية والتي يجب أن تكون مفصلة من حيث تبيان الانحراف بتحديد أسبابه وما هي الطرق المناسبة للتصحيح لأن الهدف هو التصحيح وليس تصيد الأخطاء، لأن ظهور الانحرافات شيء طبيعي ومسألة واردة تنشأ لأي ظرف ما سواء كان من طبيعة العمل أو العامل أو التشريعات البيئية وغيره وعليه فإن تصحيح الانحرافات يتضمن عناصر منها وهي: (الطروانة و عبد الهادي، 2011، الصفحات 59-60)

- أ. تحليل الانحرافات وتحديد أسبابها .
- ب. تحديد مجالات الانحراف بالضبط.
- ج. معرفة العوامل التي أدت إلى الانحرافات .
- د. معرفة الظروف البيئية للانحرافات .
- هـ. تحديد جهة المسؤولية عن الانحرافات.
- و. تقديم الاقتراحات والحلول المناسبة .
- ز. تهيئة الظروف والمناخ الملائم للتصحيح .
- ح. إجراء التعديلات اللازمة للأهداف إن تطلب الأمر .

#### ثانياً: معوقات الرقابة الإدارية.

تطرق العديد من الكتاب والباحثين إلى معوقات الرقابة الإدارية، فالعملية الرقابية تواجه في العديد من الأحيان مقاومة من المرؤوسين، وذلك لأنها تعتبر وظيفة معقدة وقاسية من وجهة نظر البعض، وفيما يلي بعض تلك المعوقات: (الملاحى، 2016، صفحة 33)

1. الإفراط في الرقابة: كل إدارة تسعى جاهدة لمتابعة ومراقبة الكثير من الأنشطة لتحقيق الأهداف المرجوة ولتجنب الأخطاء والانحرافات، لكن بعض الجهات تقوم بمتابعة ومراقبة حتى الأمور

الشخصية للعاملين، ومن هنا فإن على الإدارة شرح وتوضيح العملية الرقابية للعاملين على أنها طريقة أو أداة للتعرف على التغيرات وقياس التقدم أكثر منها ضغط تكتيكي أو أداة لكبت ومنع الحريات.

2. **ضعف المرونة وتجنب تحمل المسؤولية:** عندما تكون المعايير دقيقة، وموضوعية، وموثقة، فإن الناس بطبيعتهم يرفضونها لأنهم يعلمون أن الرقابة أجلاً أم عاجلاً ستظهر ايجابية أو سلبية نتائج أعمالهم وجهودهم، وحتى مهاراتهم التي يتمتعون بها، وبالتالي فإن في كل إدارة يوجد مجموعة من العاملين المعروفين بتقصيرهم في أداء واجباتهم سيقومون بخلق نوع من المقاومة للعملية الرقابية، وعلى الوجه. الآخر فإن العاملين الذين يمتازون بأدائهم الجيد يرفضون أيضاً العملية الرقابية لأنهم يعتبرونها مقيده لحرياتهم ومشاعرهم.

3. **الرقابة الاستبدادية وغير الدقيقة:** معظم الناس يرغبون بتقديم أداء جيد، وعلى استعداد أن يتقبلوا الأساليب الرقابية التي تساعد على أداء واجباتهم، لكنهم يرفضون ويقاومون الرقابة التي يعتبرونها غير موضوعية وغير دقيقة واستبدادية.

وقد أشار المفكران نيومان وسمردورن أن هناك أسباب أخرى تؤدي إلى نفور الشخص من الوسائل الرقابية المستخدمة وأهمها: (خيرى، 2015، صفحة 157)

○ الضغط من مصادر غير شرعية؛

○ عدم تقبل الشخص لأهداف المشروع؛

○ الضغط الاجتماعي الذي ينافي الرقابة الرسمية؛

○ عدم عقلانية مستويات الإنجاز؛

○ عدم الثقة بصحة المقاييس ؛

○ عدم تقبل الحقائق الغير سارة؛

**المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول تقييم أداء الموظفين.**

يحظى الأداء باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة اذ اجمعوا أن الاهتمام بأداء الموظفين أي المورد البشري والفرد في المؤسسة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها، وبطبيعة الحال تسعى كل المؤسسات إلى انجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقاً وبأقل تكلفة ممكنة .

**الفرع الأول: مفهوم أداء الموظفين.**

لقد أخذ مفهوم الأداء اهتمام العديد من الكتاب والباحثين لاسيما في مجال إدارة المؤسسات، ذلك بسبب الدور الفعال الذي يعود به على المؤسسات فاعل في بلوغ أهدافها التي يعد أهمها النمو والبقاء، حيث يعتبر من أكثر المفاهيم اتساعاً وتطوراً مما زاد في صعوبة تحديد مفهوم موحد له من طرف

الباحثين، ونظرا لاختلاف المعايير ومحددات المعتمدة من طرف كل باحث في دراسة الأداء وأهم الجوانب المرتبطة به.

### أولاً: تعريف أداء الموظفين وخصائصه.

إن إختلاف وجهات النظر حول مفهوم الأداء، أدى إلى التباين حول تعريفه، فمصطلح الأداء ليس حديثاً بل توجد عدة دراسات وأبحاث منها النظرية والتطبيقية التي هدفت إلى تحديد مفهومه، إلا أن هذا لم يوصلهم الى إيجاد اتفاق عام حول تعريفه. إضافة إلى الاختلاف في المصطلحات المستخدمة للدلالة على الأداء مثل الكفاءة والفعالية.

#### 1. تعريف أداء الموظفين.

وإنطلاقاً من التعريف اللغوي للأداء بأنه "إنجاز عمل ما"، فلقد اعتبره الكثير من الباحثين بأنه أداء الموظفين، حيث تم إهمال بقية الموارد الأخرى. وتم تعريفه بأنه: "قيام المورد البشري بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله"، ويرجع سبب الإتجاه نحو التركيز على أداء الموارد البشرية فقط حسب (Chevalier.J) وآخرون إلى أن الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل كرأس المال، العمل، المعرفة، .. الخ. (بوحديد، 2015، صفحة 47)

أما الأداء فينحدر أو ينتج مباشرة عن عنصر العمل، وبالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله إن أداء المورد البشري وإن كان يمثل جزءاً لا يتجزأ من أداء المؤسسة ككل فهو في حقيقة الأمر لا يعبر عنه لوحده دون إدراج أداء الموارد الأخرى ما دامت المؤسسة تحقق أهدافها من خلال تفاعل مختلف موارده. (مزهودي، 2001، الصفحات 86-87)

يعرف الأداء أيضاً بأنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها" (الحسيني، 2000، صفحة 221).

كما يعرف أيضاً بأنه: المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدمة من طرفه، أي النتيجة المحصلة عليها من جراء إتمام عمل ما. (قواسمية و بالنور، 2022، صفحة 139)

من جهة أخرى أيضاً يمكن تعريفه على أنه يعتبر هو "القدرة على الإنتاج بفعالية أي إستهلاك القليل من الموارد للسلع و الخدمات التي تستجيب لطلب السوق من حيث نوعية، أجل، سعر بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الاقتصادي". (الشميلي، برنامج تحسين الاداء، 2017، صفحة 10)

ينظر " دراكر " إلى الأداء على أنه: " قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال نستنتج من هذا التعريف أن الأداء يعد مقياساً للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيس، وهو البقاء في سوقها واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، ومن ثم تتمكن المؤسسة من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال. (الداودي، 2009، صفحة 195)



ويعرف أداء الموظفين بأنه تحقيق بعض الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين أو مجموعة من الأشخاص، ويرى البعض أن الأداء هو قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة. (الهاجري، 2018/2017، صفحة 50)

دائماً وفي الإطار ذاته عرف أداء الموظفين على أنه " الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها بإستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج ولإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها ولتخزينها وتسويقها طبقاً للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة المدروسة" (شنافي، 2015/2014، صفحة 107)

يكن تعريف أداء الموظفين بأنه "النتائج العملية، الإنجازات، أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ أعمال. إذ يرى "توماس جلبرت" أنه لا يجوز الخلط بين مفهومي السلوك و بين الإنجاز أو الأداء" ذلك أن السلوك "هو ما يقوم به الأفراد من اعمال المنظمة التي يعملون بها كعقد الاجتماعات و إعطاء تغذية راجعة أو تصميم نموذج أو تفتيش". أما الانجاز "فهو ما يبقى من اثر او نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتائج أو نتاج. أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك و الإنجاز. (بن سمشة، 2018، صفحة 51) .

إذا يمكن القول أن هناك اتجاهات عديدة في تعريف الأداء فهناك من يركز في الأداء على الجانب البشري ومنهم من يربطه بمستويات الكفاءة والفعالية سواء على مستوى الاستراتيجي أو التشغيلي، ولكن ما يمكن انتقاده أن الحكم على بلوغ الأهداف لا يعني بالضرورة الأداء الجيد دون الأخذ بعين الاعتبار التكلفة والموارد المسخرة لبلوغه ؛ لهذا يرى أن " الأداء العلاقة بين النتيجة والجهد لمبذول على اختلاف طبيعة هذا الجهد مادي أو زمني مع إضافة الجهد البشري. (غنام، 2018/2017، صفحة 153)

## 2. خصائص الأداء الموظفين.

إن تعدد تعارف أداء الموظفين أو المورد البشري نجم عنه إن إكتسابه إلى مجموعة من الخصائص المختلفة والتي يمكن تعددها في نقاط الأتية: (غضبان، 2018/2017، صفحة 14)

- الحفاظ على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تنثري المؤسسة، وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات.
- يعتمد الأداء على الجماعية والمشاركة في إتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء لإدارة المؤسسة، ويضمن العمل المؤسسي عدم تقرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار.
- الأداء يحافظ على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال إتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة.



- يستثمر جهود كافة العاملين الأفراد في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف.
- اختيار أفضل أساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقا للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها.
- التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمد على المؤسسة في التوظيف.
- يعزز ولاء إنتماء العاملين للمؤسسة وأنظمتها، باعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها والعمل لأجل تقدمها.
- عدم الإصطباغ بصفة الأفراد، ذلك أن العمل الفردي تظهر فيه بصمات صاحبه واضحة، فضعفه في جانب من الجوانب أو غلوه في آخر، أو إهماله في ثالث لابد أن ينعكس على العمل، لكن لا يقبل المستوى نفسه من القصور في العمل الجماعي الذي يسعى للتقويم المستمر للأداء.

#### ثانيا: محددات أداء الموظفين.

إن تعدد المفاهيم المرتبطة بالأداء بين لنا أنه يتضمن عناصر ومحددات ومظاهر تبين مستواه ونظرا لإختلاف نتائج الدراسات التي تم توصل اليها في هذا المجال فان الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد جميع محددات الأداء اذ يرى البعض أن مستوى الأداء يتحدد بتفاعل عاملين رئيسيين معا وهما المقدرة على العمل و الرغبة في العمل، اذ ان العلاقة بينهما يمكن تحديدها من حيث تأثيرها على مستوى الأداء أي أن تأثير المقدرة على العمل في مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل، كما تنقسم هذه المحددات من حيث علاقتها بالفرد العامل أو مدى سيطرته عليها إلى قسمين: (غضبان، 2018/2017، صفحة 27)

- **القسم الأول:** يتمثل في المحددات التي تتعلق بالعامل كشخص وسميت بالمحددات الداخلية
- **القسم الثاني:** هو الذي يتعلق بالبيئة المحيطة أي خارج سيطرة العامل وسميت بالمحددات الخارجية.

#### **1. المحددات الداخلية:** ينظر إلى أداء المورد البشري على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين المحددات التالية:

أ. الدافعية: يمكن تعريفها على انها "القوى الكامنة داخل الفرد التي تؤثر أو تحدد مستوى واتجاه وإستمرارية الجهد المبذول نحو العمل"، حيث صنف مقدمو هذا التعريف الأفراد العاملين إلى نوعين في المؤسسات والمنظمات، الأول أفراد يتمتعون بدافعية نحو العمل، وبالتالي فإن أدائهم يتسم بالإنجاز العالي، أما النوع الثاني هم الأفراد الذين لا يتمتعون بدافعية نحو العمل وبالتالي أدائهم متدني. وهناك من يشير الى الدافعية بأنها رغبة، حيث تعرف الدافعية بأنه: "الرغبة في

بذل الجهود لتحقيق الأهداف التنظيمية، والمشروطة بمدى إمكانية شباع بعض الحاجات الشخصية، نتيجة لهذا الجهد المبذول حيث ربط هذا التعريف بين الرغبة في بذل الجهد وبين العوائد الإيجابية المتوقعة نتيجة هذا الجهد، فغياب هذه التوقعات من العوائد والعلاوات الترقية وغيرها يؤدي إلى إخماد دافعيته نحو العمل، وهناك من يرى أن الدافعية هي قوى داخلية وقوى خارجية تثير وتوجه السلوك وتحافظ على استمرارية الجهد المبذول و بالتالي يمكن أن نستخلص أن الدافعية هي: قوى تنشط وتوجه السلوك وتحافظ على استمرارية الجهد.(بن رحمون، 2013/2014، صفحة 72)

ب. **القدرات الشخصية:** إذ أنها تمثل مدى تميز العنصر البشري في المؤسسات، و هي تعد ميزة تنافسية يصعب تحصيلها و المحافظة عليها وذلك راجع لتضاعف الاعتماد على البحث والتطوير الذي لا يستطيع ضمان استمراره سوى الفكر الإنساني القادر على الإبداع و تتمثل هذه مهارات في: (مزغش، 2011/2012، الصفحات 45-46)

- **يد العاملة المؤهلة:** عند تحول المؤسسة إلى أنظمة ذات أداء عالي يزداد معها تعقد العمليات القائمة بها وتجد نفسها أمام صعوبات تتبع في غالبها من تضائل الأصول الفكرية القادرة على التأقلم مع المتطلبات الجديدة التي تضعها البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة مما يدفع بها لفتح مراكز تكوين خاصة بها حتى تستطيع صنع المورد البشري القادرة على فهم وتحليل وإتخاذ القرار السليمة بما يتناسب مع التغيرات الطارئة.

- **الأخلاق:** يشير مصطلح الأخلاق الى ذلك القيد الديني أو الاجتماعي الذي يمسك ويحيط بالعقل المبدع مسببا له ركودا و فتورا عن مواكبة الحضارة إلا أن تعريف هذا المصطلح في الحقيقة مختلف عن ذلك تمام الاختلاف. فالأخلاق هي مجموعة القواعد والمبادئ التي يخضع لها الإنسان في تصرفاته ويتوجه إليها في تقييم سلوكه و عندما نتحدث عن أخلاق المهنة فهذا لا يعني أن الأخلاق تختلف من مهنة إلى أخرى على الرغم من أن لكل مهنة قيما ومبادئ ومعايير أخلاقية ومعرفة علمية وأساليب ومهارات فنية تحكم عمليات المهنة وتحدد ضوابطها، فإن افترق أي مما سبق كان الافتقار لأخلاق المهنة. في عالم أصبحت المساومات المادية هي لغة التفاهم وأصبحت مجتمعات ميكانيكية تحركها المادة وأصبح كل شيء سلعة قابلة للمساومة والمقايضة، وهذا ما يجعل الفرد غير مكترث بالنتائج ما دام العائد المادي مضمونا، وغالبا ما تكون الأخلاق تقتصر على أن يكون العمل ذا فائدة وعدم الإيذاء و الاستغلال و العدالة و الإخلاص.

ج. **إدراك العامل لدوره الوظيفي :** يجب على العامل أن يكون على إطلاع تام بما يجري حوله في عمله بمعنى أن يكون مدرك للتصورات والانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها

عمله إلى جانب الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة. (بودوخ، 2013/2012، صفحة 162)

تجدر الإشارة إلى أن هذه المحددات لا يمكن أن تعمل خارج اتحادها بل لا بد من وجود مزيج يجمعها لتحديد هذا الأداء لتصاغ هذه العناصر في شكل معادلة على النحو التالي:

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}.$$

فلكي يحقق الفرد مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود تكامل وحد أدنى من الإلتقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الفرد إذا بذل جهودا فائقة، وكانت لديه قدرات مقبولة وكان مدركا لدوره فإن مستوى أدائه سيكون مقبولا، أما إذا كان يبذل جهودا كبيرة ويتمتع بقدرات متفوقة إلا أنه غير مدرك لدوره، أو أن لديه قدرات متفوقة و الفهم اللازم للدور الذي يقوم به إلا أنه لا يبذل الجهود اللازمة في العمل فإن مستو أدائه عادة ما يقيم كأداء منخفض أو غير مقبول، وفي بعض الأحيان قد يبذل العامل الجهد اللازم لذلك مع تمتعه بقدرات فائقة وفهما جيدا لمهمته إلا أنه يصادف بعض العوامل الخارجة عن نطاق سيطرته يمكن لها أن تؤثر على مستوى أدائه. (بودوخ، 2013/2012، صفحة 162)

2. **المحددات الخارجية:** وهي العناصر أو المحددات التي تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في الأداء وتتمثل فيما يلي: (غضبان، 2018/2017، الصفحات 27-28)

أ. **متطلبات العمل:** وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.

ب. **البيئة التنظيمية :** وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل الإشراف توفر الموارد الأنظمة الإدارية الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز الثواب والعقاب وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو تثبيط دافعية العامل وبالتالي جودة أدائه.

ج. **البيئة الخارجية:** تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية فالمعلم المتعاقد عادة ما يمتلك القدرة والكفاية و يبذل الجهود أكثر من المعلم المقيم، وهذا قد يؤثر إيجابا في التحفيز للوصول إلى مستوى أدائه، وقد يؤثر سلبا في دافعية بعض زملائه في العمل إذا ما حصلوا على التحفيز وتبادل الخبرات كما تعمل التحديات الاقتصادية بالتأثير على الأداء فإخفاض الرواتب وكذلك الحوافز والمكافآت وإختلاف الرتب الوظيفية من مؤسسة إلى أخرى تؤثر سلبا على أداء العاملين في حالة تدنيها وإيجابا في حالة ارتفاعها، وكذلك فالنتائج التي يحققها متعامل تجاري نتيجة المهارات والمعارف الوظيفية التي يملكها هذا المتعامل، إضافة إلى الجهود التي يبذلها، والمنطقة التجارية التي يعمل بها مثلا المنتجات التي يشرف عليها، قد تؤدي إلى زيادة المنافسة والتحديات الاقتصادية التي يواجهها في المحيط الخارجي، حيث تتأثر كل

متطلبات العمل والكفايات أو المهارات وبيئة التنظيم بالعوامل الخارجية سلباً أو إيجاباً ويصب هذا مثلاً هي التأثير في النهاية على أداء الفرد.

### الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء الموظفين و أنواعه.

تختلف أنواع الأداء الخاص بالموظفين و ذلك حسب ما يتطلب من خطوات متعددة في انجاز حيث يعتمد على عدد من المؤشرات والمعايير التي تساعد في تحديد أوجه القصور أو الانحراف، إذ أن الأداء يتأثر بالعديد من العوامل منها الداخلية و منها ما يتعلق بالتغيرات الخارجية.

#### أولاً: العوامل المؤثرة في الأداء.

يجب على المؤسسات تقديم مستويات عالية من الأداء والتحسين المستمر فيه إذا أرادت البقاء والاستمرارية و ذلك راجع لطبيعة السوق المنافسة غير أن وجود المؤسسة في محيط دائم التطور والتقلب جعل من أدائها دالة للعديد من العوامل المؤثرة فيه. وبما أنه حصيلة تفاعلات داخلية وخارجية للمؤسسة، حاول بعض الباحثين تحديد العوامل المؤثرة في الأداء واعتبارها أهم العوامل تأثيراً على أداء المؤسسة وهي:

#### 1. العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة: وهي تلك العوامل الناتجة عن تفاعل مختلف العناصر

الداخلية للمؤسسة، حيث يمكن لهذه الأخيرة ولحد ما التحكم فيها من خلال تعظيم أثارها الإيجابية وتقليل السلبية منها وتتمثل هذه العوامل في: (غضبان، 2017/2018، صفحة 21)

أ. العوامل التقنية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات نسبة، الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال، نوعية المنتج شكله ومدى مناسبة التغليف له، مستويات الأسعار، الموقع الجغرافي للمؤسسة.

ب. العوامل البشرية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة .

#### 2. العوامل الغير الخاضعة لتحكم المؤسسة: وتتمثل في مجموع العوامل التي تقع خارج محيط

المؤسسة ( بيئتها الخارجية)، والتي تؤثر سلباً أو حتى إيجاباً على مستوى أدائها، وعلى العموم نجدها تتمثل في العوامل الاقتصادية سواء كانت متغيرات اقتصادية كلية أو حتى المتغيرات الاقتصادية الجزئية، العوامل التكنولوجية تكنولوجيا الإعلام والاتصال، مجالات البحث والتطوير، الإبداعات التكنولوجية والرقمية. .. إلخ، العوامل الاجتماعية والثقافية: تنوع حاجات الأفراد ودوافعهم، الثقافة التنظيمية العادات والتقاليد، القيم والمبادئ. .. إلخ، العوامل السياسية والقانونية: وتتمثل على وجه الخصوص في توجه الدولة وسياساتها المالية والنقدية، وكذا جملة التشريعات والقوانين والأحكام السائدة وغيرها من العوامل. (الشميلي، الادارة الاستراتيجية الحديثة، 2017، الصفحات 209-210).

أما حسب معيار اخر فقد تم تقسيمها كما يلي: (عدان، 2020، الصفحات 61-67)

1. **العوامل التنظيمية:** و التي تشمل :غياب الأهداف التنظيمية: إن مدى فاعلية أداء العاملين في المنظمة يعتمد على المنظمة نفسها، بحيث أن المنظمة التي تعمل دون وجود مهمة، استراتيجية وأهداف واضحة لا تستطيع ان تقيس مدى ما تحقق من انجازاتها، عدم المشاركة في الإدارة إذا يعتبر المشاركة في إتخاذ القرارات من دعائم الأداء الجيد بحيث يؤثر هذا المبدأ على العمال وعلى تعاونهم والتزامهم ، اختلاف مستويات الأداء حيث أن عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المعنوي والمالي الذي يحصلون عليه من شأنه أن يؤثر تأثيرا سلبيا على مستوى الأداء، ضعف نطاق الإشراف الذي يترتب عليه إنخفاض الروح المعنوية للعمال وخلق جو من عدم الثقة والاحترام، ضعف نظام الحوافز حيث تعتبر الحوافز إحدى الوسائل التي تزيد من دافعية الفرد للعمل، و تسهم في تطوير وتحسين الأداء.

2. **العوامل البيئية و الشخصية:** تتمثل أهم هذه العوامل التي لها صلة مباشرة بالفرد و بيئة المنظمة مثل: مشكلات البيئة المادية، الثقافة التنظيمية، تدني الكفاءة والكفاية التنظيمية، سوء إدارة الوقت، مشكلات الرضا الوظيفي.

عموما فإن العوامل المؤثرة على الأداء قد تكون نابعة من الإجراءات والسياسات التنظيمية المتبعة، لكن لا يمكن اعتبار أن كل الأسباب تنبع من الإجراءات التنظيمية، إذ أن الفرد بحد ذاته قد يكون سببا في تدني مستوى الأداء من خلال الممارسات المنحرفة والسلوكيات غير السوية التي من شأنها أن تثبط أدائه الوظيفي.

### الفرع الثالث: تقييم أداء الموظفين.

نظرا للعلاقة المعقدة بين أداء الموظفين والمتغيرات البيئية، دفع بالمؤسسات على إختلاف أنواعها من إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية وخلق أساليب مختلفة تركز على غاية واحدة وهي تحسين الأداء ولتشخيص الحالة التي تكون عليها المؤسسة يجب تقييم أداء الموظفين الخاص بها.

### أولاً: تعريف تقييم أداء الموظفين و معايير.

#### 1. تعريف تقييم أداء الموظفين

أطلق مختلف باحثين في مجال الإدارة عدة تسميات على تقييم الأداء فهناك من سماه بتقييم الأداء وهناك من أطلق عليه بقياس الكفاءة وآخرون سموه بتقييم الكفاءة لا أننا نرى أن تسمية تقييم الأداء أكثر شيوعا وهو يعني تحديد كفاءة العاملين في أدائهم لعملهم و على هذا الاساس يمكننا تطرق لبعض هذه التعاريف فيمايلي:

يعرف تقييم أداء الموظفين على أنه هو " العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافاتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم." (بن عيشي

، دور تقييم اداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة-، 2006/2005، صفحة 04)

يبرز هذا التعريف أن عملية التقييم الخاصة بأداء الموظفين عملية تقييمية يتم التحكم فيها بشكل موضوعي ودون التحيز على جهود الموظفين وبالتالي مكافاتهم بصفة عادلة على ما يعملون وينتجون إذا أنهم يحضون في عملية التقييم لمعايير و أسس للمقارنة.(الجبالي، 2016، صفحة 17)

ينظر بعض الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها قياس للأداء الفعلي للموظف ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطو تحققها أو الممكن الوصول اليها لمعرفة ما حدث وما يحدث وإلى أي مدى قد تحققت الأهداف ونفذت الخطط الموضوعية بما يكفل إتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.(المرجوشي، 2008، صفحة 73)

من جهة أخرى يمكن تعريف عملية التقييم على أنها " عملية ذات صفة تنظيمية أو الرسمية التي تعبر عن مكان القوة و مكان الضعف في المساهمات التي يعطيها الافراد للوظائف التي كفوا بإنجازها"(الجبالي، 2016، صفحة 17)

يشير تقييم الأداء إلى عملية قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة؛ حيث أن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها و تحديد القابليات التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياجات الأفراد إلى التطوير.(بن عيشي ، دور تقييم اداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية -بسكرة-، 2006/2005، صفحة 05)

يعتبر تقييم أداء الموظفين بأنه عملية الحصول على حقائق وبيانات، كي تساعد على تقييم الموظف لعمله وسلوكه في فترة زمنية محددة، وتقدر مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية للنهوض بأعباء الوظيفة في الحاضر والمستقبل، وتبادل التغذية العكسية مع الموظف عن أدائه، سواء كان ذلك بشكل رسمي أو بشكل يومي مستمر، ويتم من خلالها ترتيب العاملين ترتيبا تنازليا أو تصاعديا حسب مقدرتهم وخبرتهم وعاداتهم الشخصية. وكذلك لمعرفة نواحي الضعف في أدائهم لتطويره من خلال التدريب، ويساعد تقييم أداء الأفراد الشركة على وضع كل فرد في المكان الذي يتلاءم مع صفاته ومؤهلاته كما يمكنها من شغل كل وظيفة بمن يصلح لها.(البرادعي، 2008، صفحة 65)

يعرف تقييم الأداء على " أنه تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه النتائج في نهاية الفترة المحاسبية بحثا عن العوامل المؤثرة في النتائج في تشخيص ما تبين من صعوبات في التنفيذ وتحديد المسؤوليات وتقادي أسباب الأخطاء مستقبلا". (تقرارات و حليمي، 2017، صفحة 08)

كما نجد كذلك أن عملية تقييم الأداء تنطوي على مهمة تحديد وقياس أداء العاملين في المنظمة وهو يتضمن كلا من الكفاءة والفعالية حيث تشير الكفاءة إلى النسبة بين المدخلات والمخرجات فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى، أما الفعالية فتشير إلى الأهداف المتحققة من قبل المنظمة بغض النظر عن التكاليف المترتبة على هذه الأهداف وحسب هذا التعريف فإن مفهوم تقييم

الأداء ينطوي على تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية لأداء العامل في المنظمة. (محمود، 2019، صفحة 75)

يعرف أيضا على أنه تحديد مدى مساهمة كل فرد في انجاز الاعمال الموكلة اليه وضمان الحفاظ على التوازن اللازم بين متطلبات الوظيفة و قدرات العامل الذي يشغلها أو سيرقى اليها. (الكلادة، 2011، صفحة 184)

## 2. معايير تقييم الأداء الموظفين.

يقصد بمعايير الأداء انها الاساس الذي ينسب اليه الفرد وبالتالي يقارن به للمحكم عليه، أو هي المستويات التي تعد فيها الأداء جيداً مرضياً، و ان تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، إذ أنها تساعد في تعريف العاملين بما مطلوب منهم فيما يخص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار ولتطوير الأداء وعليه فانه لابد أن تصابغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل وإخلاصهم للمنظمة، وقد اختلف الباحثون في تحديد المعايير فمنهم من خصص مجموعة من المعايير لكل مستوى تنظيمي ومنهم من قدم مجموعة معايير يمكن تطبيقها على جميع الوظائف أو الأعمال الإدارية، ومن أمثلة تلك المعايير، العمل، القيادة الإبداع، حجم العمل القدرة على إتخاذ القرارات القدرة على حل المشاكل وتفويض السلطات. (المحمدي، 2019، صفحة 293)

و يمكن تقسيم هذه المعايير الى عنصرين أساسيين هما:

أ. الجانب الموضوعي: يعبر عن المقومات الأساسية، التي تستلزمها طبيعة العمل وهي: (الافى، 2022، صفحة 37)

- المعرفة بالعمل و مطالبه: يقصد بها درجة إلمام بتفاصيل وإجراءات العمل و كيفية أدائه.
- كمية الانتاج: و تشمل مدى تغطية العامل لمسؤوليات عمله من حيث كمية الانتاج مع الأخذ في الاعتبار ظروف العمل المتاحة.
- جودة الانتاج: و هنا يتم تقييم مدى اتقان العامل لعمله و مدى سلامة إنتاجه مع مراعاة قواعد الأمن الصناعي و ظروف العمل و الإمكانية المتاحة.

ب. الجانب السلوكي: يقصد بالسلوك، السلوكيات الإيجابية التي تصدر عن المورد البشري الخاضع للتقييم، فتشير إلى نواحي جيدة في أدائه، من هذه السلوكيات مثلا: التعاون، المواظبة على العمل، المبادرة، تحدي الصعاب و المشاكل، حسن التعامل مع الزبائن الخ... إن تقييم هذه السلوكيات الإيجابية من قبل المقيم تحتاج أيضا إلى متابعة مستمرة من قبله لأداء من يقيم أدائه، بالتالي فإن تقييمها يتصف أيضا بالصعوبة، لكن بدرجة أقل من تقييم الصفات. (مانع، 2015/2014، صفحة 229)



إذ أن الجانب السلوكي للفرد يكشف عن صفات الفرد الشخصية ويتمثل في: (الالفى، 2022، صفحة 38)

- التعاون حيث يقيم ذلك العنصر درجة التعاون بين العامل والمتصلين به من زملائه بالمنظمة أو المسؤولين على مستوى الدولة أو الجمهور الخارجي.
- درجة الاعتماد عليه و يقيم ذلك العنصر مدى تقدير العامل لمسؤولياته ومدى حاجته إلى المتابعة.
- الحرص على الآلات والأدوات والمواد و يقيم ذلك العنصر مدى حرص العامل على سلامة الآلات والمعدات واستخدامها بكفاية مع تجنب الإسراف في المواد.
- المواظبة و يقيم ذلك العنصر مدى محافظة العامل على مواعيد الحضور و الانصراف.
- استعمال وقت العمل و يقيم ذلك العنصر مدى محافظة العامل على وقت دعمه و مدى تخصيص هذا الوقت للأداء.
- السلوك الشخصي و يقيم ذلك العنصر الصفات الأخلاقية داخل العمل فقط إلا إذا أثر السلوك الخارجي على سمعة المنظمة فيؤخذ حينئذ في الاعتبار عند التقويم.

#### ثانيا: مراحل تقييم أداء الموظفين.

برغم أن مراحل تقييم أداء الموظفين لا تحظى بالإتفاق التام بين الباحثين في نظرا لإختلاف الموضوع المراد تقسيمه، لذا تم حصرها من قبل البعض في عملية الرقابة والتي تصلح لتقييم النتائج المتحصل عليها في شكل رقمي وهي بالترتيب كما يلي:

1. **تحديد النشاط المراد تقييمه:** تحتاج الإدارة العليا وكذلك التنفيذية إلى تحديد الأنشطة والعمليات والنتائج المتحققة من التنفيذ الفعلي للإستراتيجيات والسياسات والخطط والبرامج المطلوب متابعتها وتقييمها، والتركيز هنا يجب أن يكون على العناصر الأكثر أهمية في كل نشاط يتم إخضاعه للقياس، حيث إن تنفيذ رسالة المنظمة وأهدافها وغاياتها يستدعي القيام بالعديد من الأنشطة المتكاملة، ولابد من تحديد أهداف الأداء والتركيز على أكثر العناصر دلالة في كل عملية ويجب قياسها بشكل ثابت، موضوعي، بعد ذلك ننتقل إلى وضع معايير الأداء. (جادر، 2016، صفحة 142)

2. **تحديد معايير تقييم الأداء:** وهي تعني تحديد الأبعاد التي سوف تستخدم في قياس الأداء والبعد هو جانب من جوانب الأداء، يمكن ان يستخدم لتحديد مدى فعالية وكفاءة الفرق في قيامه بعمله مثال الأداء وجودة الأداء وسلوكيات العمل... الخ إذ إن تقييم الأداء يجب أن يركز على أبعاد ذات صلة مباشرة بما يؤديه الفرد فعلا في وظيفته، وهذا يجب أن يتم تحديد أبعاد التقييم إستنادا إلى نتائج تحليل الوظائف ويصرف النظر عما إذا كانت أبعاد التقييم مرتبطة



بأهداف المنظمة أو مرتبطة بمحتوى العمل الذي يظهره تحليل الوظائف.(تقرارات و حلبي، 2017، صفحة 09)

3. نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين: بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا، وماذا يتوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهي أن يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى مرؤوسيه، مناقشتها معهم والتأكد من فهمها، ثم أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم. (بن عيشي ، دور تقييم اداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة-، 2006/2005، صفحة 19)

4. قياس الأداء: وتكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالبا ما تستخدم الأداء الفعلي هي:

- ملاحظة الأفراد العاملين.
- التقارير الإحصائية.
- التقارير الشفوية.
- التقارير المكتوبة

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

5. مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري: هذه الخطوة ضرورية لمعرفة و الكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية، وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك لا بد أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية، والخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين.

6. مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملون نتائج عملية تقييم الأداء، بل أنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي، حيث أن التقييم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم

أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر.(بن عيشي، اتجاهات التدريب و تقييم اداء الافراد، 2012، الصفحات 32-34)

7. تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات :إن تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات التي حدثت في الخطة الإنتاجية وتغذية نظام الحوافز بنتائج التقييم وتزويد الإدارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي تمخضت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة.(بن عيشي، اتجاهات التدريب و تقييم اداء الافراد، 2012، الصفحات 32-34)

### المبحث الثاني: العلاقة بين الرقابة الادارية و تقييم أداء الموظفين.

ترتبط عملية الرقابة الإدارية بتقييم الأداء الخاص بالموظفين إرتباطا وثيقا، فتقييم الأداء يعتبر جزءا من نظام الرقابة الإدارية، وإذا كانت الرقابة تنطوي على عملية قياس الأداء وتصحيحه فإن تقييمه هو عبارة عن دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تكتنف إنجاز الأنشطة سواء الفرد أو المنظمة أو أي جزء من أجزائها، فهي الوسيلة التي من خلالها يتأكد المديرون من أنشطة العاملين ونتائج أدائهم تتوافق مع الأهداف التنظيمية للمنظمة، فإذا نظرنا إلى الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الفردي نجد أن تحسين إدراك الفرد وتطوير مفاهيمه المرتبطة بتقييم الأداء يكون عن طريق استعمال أساليب التقييم، ومقارنة الأداء الماضي والأداء المتوقع بالإضافة إلى توضيح الفرص المتاحة لتحسين وتطوير أداء الفرد، ودعم ثقة الفرد في نفسه وتشجيع أو إرشاد الإدارة.(مفلح، 2010، صفحة 28)

### المطلب الأول: علاقة التقارير الرقابية الإدارية بتقييم أداء الموظفين.

كما عرفنا سابقا التقرير الرقابي بأنه وثيقة مكتوبة تتضمن نتائج أعمال الرقابة التي يمارسها الجهاز الأعلى للرقابة في المؤسسة على أداء الموظفين الخاص بها، إذ يعرض من خلاله حصيلة ما توصل إليه من ملاحظات وتوصيات بشأن رقابته على الأداء ليتم تسليمها للجهات المعنية في المؤسسة حيث ان الهدف من إعداد هذه التقارير الرقابية هو إبلاغ الجهات العليا في المؤسسة والجهات والأطراف ذات العلاقة و ذلك المراجعة الأداء الفعلي للمؤسسة و اجراء التصحيحات وتصويب الأوضاع والمسارات الخاطئة في الأداء عن طريق اتخاذ القرارات المناسبة .

إن للتقارير الرقابية الادارية اهمية في تقييم أداء الموظفين و ذلك من خلال انه يعد وسيلة تساعد الجهات الادارية المشمولة برقابة في معرفة أوجه الضعف والقصور في أداء المؤسسة الذي ترافق ممارساته عند أداء الموظفين لعملهم، ويبين لها جوانب التجاوزات التي يقوم بها الموظفين كما أنه يمكنها من الوقوف على الانحرافات الحاصلة بين الأداء المخطط والأداء المنفذ لبرامجها وسياساتها مما يساهم هذا في تعديل الأداء و تحسينه حيث ان التقرير الرقابي مرآة صادقة للمستوى المهني للأعضاء التنظيم ويبين ومدى كفاءتهم ومهنتهم عن طريق قياس النتائج التي يتوصل إليها والتوصيات التي يبدونها والتي يجب أن تتميز بالجودة وتأثير ذلك على مهنية الموظفين لأنه يوثق الجهد المبذول من قبلهم ويمكن

الادارة من متابعة الملاحظات لمعرفة مدى التزام موظفيها فهو يعد جزءاً لا يتجزأ عملية الرقابة اذ يساعد على فهم نتائج المراجعة ويجعلها أقل عرضة للتأويلات ويساعد على اتخاذ القرار فهو وسيلة إصلاح وتطوير وتحسين الأداء و وسيلة للتواصل بين مختلف مستويات الادارة كونه يمكن الجميع من التعرف على المشاكل الحقيقية في أداء الوحدات المشمولة بالرقابة. (مجلس التعاون لدول الخليج العربية، 2016، الصفحات 13-14)

بالتالي فتقارير الرقابية الإدارية هي أسلوب معروف في جميع المنظمات وذلك من خلال تطبيقه والإعتماد عليه لأنه يعتبر وسيلة تهدف إلى إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية إجراء العمل ومدى كفاءة إنجازه، وهذا يسمح بقياس مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية للأداء المخطط وتوجيه التقارير بالدرجة الأولى إلى الجهة المسؤولة عن إتخاذ قرار تصحيح الانحرافات في وقتها أو تكون نهائية أي بعد الانتهاء من إنجاز عمل أو مسئولية معينة هي تساعد في التقييم النهائي لأى عمل، ولكن تكون هذه التقارير هادفة يجب أن تعتمد على البيانات ومعلومات دقيقة ويجب أن تعد بطريقة جيدة وواضحة في تقييمها للأداء الخاص بالموظفين. (حسين، احمد ، محمد ، و قجة، 2022، صفحة 21)

بهذا أصبحت التقارير الرقابية الادارية وسيلة فعالة لا غنى عنها للإدارة و ذلك بسبب المزايا التي تعود عليها في تقييم الأداء الخاص بالموظفين و التي يمكن ذكرها في: (الطروانة و عبد الهادي، 2011، الصفحات 71-72)

- تقدم معلومات فورية عن العمليات الجارية و بالتالي تعرف الإدارة بكيفية سير أداء العمل،
- تساعد الإدارة في إمكانية تحسين أداء العمل عما هو جارٍ وموجود، وبذلك تكون أداة مهمة للتخطيط،
- تمكن الإدارة من متابعة وتقييم نتائج أعمال الشركة المنظمة،
- تعتبر أداة مهمة لتوجيه ودفع الوحدة أو الشخص لأن يتبع بالضبط الخطة المحددة الموضوعة لنقادي الانحراف،
- تساعد في ربط العمليات الجارية داخل المنظمة بعضها مع بعض وفي تعاون العاملين على إنجازها، مما يخلق جواً ملائماً لتحقيق أهداف المنظمة،
- توصيل المعلومات التي تساعد الإدارة في تحقيق أهداف المنظمة، فمثلاً تقارير الميزانية تشتمل على التخطيط المبدئي لكل أنشطة المنظمة، إذ أن الميزانية تعرف كل المستويات الإشرافية بتعليمات الإدارة للعمليات السريعة المستقبلية وتكون دليلاً مالياً يلتزمون بالعمل في نطاقه.
- تدفع المنظمة لأن تعمل بطرق أكثر احتمالاً في تحقيق الأغراض المحددة فيما يتعلق بخطة الحوافز ومقاييس العمل الفعالة وطرق الرقابة،
- تساعد في تقرير مدى جودة أداء المنظمة، فعن طريق تحليل نتائج العمليات تستطيع الإدارة أن تبين الأداء الناجح من غيره،

○ إن عملية إعداد وتحضير التقارير في حد ذاتها تعمل على رفع مستوى العمل في الجهاز فمثلا نجد أنه لكي يمكن إعداد وتحضير تقرير دقيق فلا بد أن يقوم الجهاز بالإضافة إلى جمع البيانات عن أوجه النشاط بتحليلها وتفسيرها، ولا شك أن عملية التحليل والتفسير لهذه البيانات سوف تكشف للإدارة التي تُعد التقرير عن طرق وإجراءات معينة تحتاج إلى تعديل وتحسين وتتبع نتائجها على كفاية الإدارة بشكل يرفع من مستواها في الأداء الخاص بالموظفين.

#### المطلب الثاني: علاقة الإشراف والملاحظة بتقييم أداء الموظفين.

تشير المراجع والدراسات إلى أن الإشراف والملاحظة هي من أقدم أدوات الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين ومن أفضل الوسائل لجمع المعلومات حيث أنها أسلوب رقابي يسري عبر الاتصال المباشر بين القائم على الرقابة الإدارية، والقائمين بالعمل أي الموظفين بهدف رؤية ومشاهدة ما يفعله المرؤوسين الأمر الذي يتيح للمعني الحصول على صورة قريبة من الواقع عن مواقف العمل وظروفه عند التنفيذ وتعتبر الملاحظة الشخصية ذات طبيعة مهمة للمسؤولين أو المديرين بحيث يحصلون على حقيقة العمل ومعرفة العاملين بشكل شخصي وهذا له أثر فعال في تحسين الأداء لأن التفاعل الشخصي يكون مواجهة مع العاملين.(غلوسي، 2015/2014، صفحة 74)

بذلك يعتبر الإشراف و الملاحظة تتبع جهود الموظفين في أداء عملهم عن طريق الحضور والملاحظة عما يقومون به من المسؤوليات الموكلة لهم عن أعمال معينة بغية توجيهها الوجهة السليمة عن طريق الأوامر والتعليمات والإرشادات الناجمة عن الاتصال الشخصي المستمر معهم مع القدرة على تقديم الثناء وتوقيع العقوبة إن لزم الأمر، وهذا يتطلب من المشرف على جميع المستويات العليا الوسطى والدنيا الإلمام بالاعتبارات الإنسانية والحوافز المعنوية والمادية، حيث يتم التأكد من تحويل الأوامر والتعليمات إلى أفعال إذ أن الإشراف يكون إما فني أو إداري، حيث يركز الإشراف الفني على أسلوب وطريقة وكيفية أداء العمل المكلف به الموظفين، بينما الإشراف الإداري يركز على أولويات التنفيذ والتنسيق مع بقية الأعمال حيث أن الإشراف و الملاحظة يأتزان على تقييم أداء الموظفين وذلك من خلال مجموعة من عوامل تتمثل في: (المطيري و خاشقجي، 1998، الصفحات 73-74)

- الوقت المخصص للإشراف،
- طبيعة العمل و نوعيته،
- درجة تفويض السلطة للمشرف،
- كفاية المرؤوسين ومهارتهم،
- وجود أخصائيين ومستشارين،
- القدرة الشخصية للمشرف،
- شبكة الاتصالات والمعلومات،

بهذا فالملاحظات الشخصية تعد أسلوب يتم أثناء الإنتاج الفعلي للسلع والخدمات أي أثناء أداء العمل الخاص بالموظفين لتقييمهم فهو يكشف الأخطاء عند وقوعها وبالتالي يكون تصحيح الخطأ أكثر فاعلية وإن الحاجة إلى استخدام أسلوب يتوقف على مستوى مهارة الموظفين وكفاءتهم في أداء عملهم وعلى درجة مهارة المشرفين والمدراء وعلى النظام السائد في إنجاز الأعمال. (حسين، احمد ، محمد ، و قجة، 2022، صفحة 21)

كما يتيح للمديرين والرؤساء الفرصة للتعرف على طريقة أداء الأعمال وتصحيح الأخطاء والانحرافات فور وقوعها، وبالرغم من أن الأساليب الرقابية مثل الموازنات التقديرية، والتقارير تعد مفيدة جداً، ولكن لا يمكن للمدير أن يعتمد على هذه الأساليب ويظل جالساً في مكتبه، لأن كثيراً من الأشياء لا بد أن تشاهد بالعين، لذلك يُمكن القول أن أسلوب الإشراف و الملاحظة مكمل لباقي الأساليب الرقابية الأخرى، كما يمكن أن تكون الملاحظة والملاحظة الشخصية كل فترة زمنية أو بشكل غير منتظم وهو الأفضل تقريباً لتحفيز العاملين بشكل مستمر مما يساهم في تحسين أدائهم بشكل ملحوظ. (الملاحى، 2016، صفحة 28)

### المطلب الثالث: علاقة تقديم الشكاوي على تقييم أداء الموظفين

إن تقديم الشكاوي أيضاً هو وسيلة رقابية لكونها تحمل طابع المراجعات، و المتابعة في تقييم أداء الموظفين و إحقاق الحق إذ بمقدور تلك الشكاوي أن تضع الرؤساء تماماً في الصورة، فيما يخص بعض أوجه الانحراف أو الأخطاء في الأداء الخاص بالعاملين مهما كان نوعها، هذا وتكون المراجعات التي تهدف رفع الضرر الذي لحق بأحد الأفراد، إما إستراتيجية (شكاوي تقدم إلى المرجع نفسه، الذي صدر عنه العمل الضار) أو تسلسلية (شكاوي يقدمها المتضرر إلى رئيس الموظف) الذي تسبب الضرر، والشكاوي عموماً هي عبارة عن وسائل رقابية، يمارسها المواطنون و المراجعون على العاملين والمسؤولين في المنظمات عن طريق تقييم ادائهم بالسلب او الموجب. (بلوم، 2017، صفحة 51)

حيث تهدف الشكاوي والاقتراحات المقدمة من قبل متلقي الخدمة إلى الرقابة وتحقيق رضا أكبر لمتلقي الخدمة عن الخدمات المقدمة لهم، وحل المشاكل التي تواجه الأفراد العاملين أثناء تأديتهم للعمل إدارياً و فنياً بكل عدالة وشفافية، كما تهدف إلى الاستفادة من اقتراحات متلقي الخدمة من أجل التحسين والتطوير على خدمات المؤسسة و تحسين أدائها باستمرار. (الطروانة و عبد الهادي، 2011، صفحة 85)

من بين إجراءات التعامل مع الاقتراحات والشكاوي من قبل العملاء على أداء المؤسسة التي تساهم في تقييم أداء الموظفين نجد: (الطروانة و عبد الهادي، 2011، الصفحات 86-88)

1. تقوم اللجنة الخاصة بمراقبة الأداء بفرز الشكاوي ضمن المعطيات التالية: الشكاوي التي تمثل إقتراحات، الشكاوي التي تمثل مدحا، الشكاوي العادية،

2. إعطاء رقم تسلسلي للإقتراح أو الشكوى،
3. يتم تسجيل الشكوى في سجل الشكاوى وتفريغ البيانات الواردة بها في سجل الشكاوى وحسب رقمها التسلسلي، مع إعطاء كل وثيقة مرفقة بالشكوى نفس رقم الشكوى التسلسلي،
4. دراسة الشكوى من قبل لجنة الاقتراحات والشكاوى المشكلة لهذه الغاية لتحديد الجهة المعنية بالشكوى وتحديد الفترة الزمنية المطلوبة للإجابة عليها إن أمكن ذلك،
5. إرسال نسخة من الشكوى إلى الجهة المعنية بالشكوى ضمن لائحة وقائع لمتابعة سري الشكوى،
6. متابعة الرد مع الجهة المشتكى عليها خلال الفترة الزمنية المحددة على الشكوى،
7. عند ورود الرد من الجهة المعنية يتم إجابة مقدم الشكوى حسب الأصول،
8. في حال أن الشكوى تتعلق بأي عضو من أعضاء لجنة الاقتراحات والشكاوى يستبعد العضو المعني ليتم مناقشة موضوع الشكوى بخصوصه،
9. في حال ورود اقتراحات للصندوق يتم مبدئياً دراستها من قبل اللجنة، ومن ثم رفع الاقتراح إلى قسم التطوير والتدريب ليحول من بعدها إلى الجهة المعنية إذا كان قابلاً للتطبيق، وفي حال تم اعتماده إبلاغ مقدم الاقتراح بأن الاقتراح تم اعتماده مع منحه كتاب شكر من المنظمة أو المنظمة،
10. الشكاوى من مجهول تسجل في سجل خاص ولا يتم إهمالها وإعطاءها رقماً متسلسلاً يضاف إليه عبارة مجهول ويتم دراستها وللاستفادة ما أمكن من محتوياتها من قبل لجنة الاقتراحات والشكاوى وتحفظ..
11. يجب معاملة الشكاوى بكل جدية وشفافية وحيادية مع ضامن عدم التأثير على طبيعة العلاقة مع مقدم الشكوى سواء العلا كان خارجياً أو داخلياً.

#### المطلب الرابع: علاقة المتابعة و التفتيش على تقييم أداء الموظفين.

إن المتابعة والتفتيش تعد من أفضل الوسائل لجمع المعلومات و تقييم أداء الموظفين قيد البحث وهو ما يعرف بأيامنا هذه بالتفتيش سواء في قطاع الأعمال العام أم الخاص وعلى من يقوم بهذه المهمة يسمى مفتش والمقصود بالتفتيش فحص سلامة الإجراءات والأعمال ومطابقتها بالمعايير الموضوعية ومن ثم رفع نتائج التقارير إلى الجهات ذات العلاقة و هكذا تتمكن الجهات العليا من تقييم أداء العاملين لديها وتدل المعلومات التي تأتي من التفتيش على مقابلة من يفتش بما يفتش عليه مباشرة ورؤية ما يؤدي على الطبيعة عن كتب وتسجيل ملاحظاته عن كافة نواحي ادائه للعمل حيث إن الهدف من منها هو الوقوف على مدى درجة إنجاز الأعمال وسلامة الإجراءات وقانونيتها ومعرفة مواطن الضعف والخلل وتحديد المسؤوليات بقصد تصحيح وتقويم الأخطاء المرتكبة إن وجدت، وتوجيه الإرشاد والإشراف باتباع الطرق المثلى وضمن المعايير المطلوبة وفي نهاية التفتيش يقوم المفتش أو صاحب الصلاحية بالتفتيش بإعداد



تقرير بنتائج التفتيش بحيث يتضمن هذا التقرير الوقائع والإرشادات والمقترحات وترفع هذه التقارير للمديرين أصحاب العلاقة بذلك حيث إن الفوائد من هذه التقارير كثيرة حيث أنها تكون المقارنة الواقع السابق بالواقع الحالي ومعرفة الاحتياجات التدريبية المطلوبة للعاملين من خلال الأخطاء والانحرافات المكتشفة لديهم وكذلك فإن التقارير محل الملاحظة الشخصية مهمة من حيث المتابعة المستقبلية وضمان عدم تكرار الأخطاء أو الانحرافات بما يضمن تحين ادائهم و تطويره. (الطروانة و عبد الهادي، 2011، صفحة 70)

بالتالي فإن المتابعة والتفتيش يمكن من تقييم أداء الموظفين من خلال التأكد من حسن الأداء وكشف الأخطاء ومعرفة المشكلات وأسبابها ومن ثم التغلب عليها، وهذا يتطلب تحويل القائم بذلك صلاحيات كافية للاطلاع على كافة الدفاتر والسجلات والحاضر جلسات اللجان والوثائق والبيانات والمعلومات، وهذا يفرض وجود برامج إنجاز ومعدلات أداء محددة وجزاءات مقررة واضحة، و هذا ما يدفع العاملين لبذل مجهودات لتحسين ادائهم داخل المؤسسة. (المطيري و خاشقجي، 1998، صفحة 74)

مما سبق يتبين إن هذه الوسائل الرقابية الإدارية تعمل من خلال مساهمتها بتقييم الأداء عن طريق تعريف المديرين بطرق تدعيم وتشجيع الأفراد سلوكا وأداء، ومساعدتهم في تخطيط القوى العامة، ودعم ثقتهم بأنفسهم وبمرووسيتهم... الخ، كما أن واقع العملية الرقابية من خلال مساهمتها في عملية تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة يساعد في تحسين طرق التنبؤ بالأداء المتوقع، من حيث تحديد جوانب الضعف وطرق علاجها، وتوفير المعلومات الإدارية الضرورية لاتخاذ القرارات أو التحفيز بالإضافة إلى تحديد متطلبات أو برنامج التدريب والتنمية للموارد البشرية والمادية والتكنولوجية وكذلك اختيار العمالة الجيدة وغيرها، حيث أن التداخل والارتباط بين عملية الرقابة الإدارية وتقييم الأداء يعتبر حقيقة لا يمكن تجاهلها، فتقييم الأداء يساعد على تحديد الانحرافات وتوضيح طرق وأساليب علاجها وذلك في مختلف المستويات التنظيمية، كما أن نظام الرقابة الجيد لابد أن يحتوي نظاما جيدا لتقييم الأداء وصولاً لتحسين الأداء من خلال وجود أهداف واضحة قابلة للقياس تحقق رؤية ورسالة المنظمة، ووجود برامج قائمة على سياسات موثوقة لتحقيق الأهداف من خلال وضع مؤشرات لتقييم أداء المرؤوسين لجميع المستويات الإدارية في ضوء المؤشرات المحددة في المنظمة وهذا يعمل على تصحيح الانحرافات للأداء سواء الانحرافات السلبية أو الإيجابية للمرؤوسين، وجعل عملية تقييم الأداء تتم بأمانه وموضوعية، بحيث يشمل كافة الفئات الوظيفية في المنظمة الأمر الذي يؤدي إلى ضمانه حقيقية باقترانها بربط الأداء الجيد بالحوافز المادية كزيادة الرواتب والأجور والعلاوات والدرجات وغيرها، والمعنوية منها كتحسين الوضع الوظيفي وفرصة الترقية والتقدم في العمل وتوفير مناخ الإشراف، والجماعة، وصورة المنظمة، وطبيعة العمل، وفلسفة التنظيم تجاه المنظمة بشكل عام (مفلح، 2010، صفحة 28)

المبحث الثالث: الدراسات السابقة حول موضوع الرقابة الادارية وتقييم أداء الموظفين.

بعد تطرقنا لأهم الجوانب النظرية التي تناولت موضوع دور أساليب الرقابة الإدارية في تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية سيتم التطرق في هذا المبحث لبعض الدراسات التي تناولت موضوع المذكرة أو كانت لها علاقة به، إضافة إلى محاولة إجراء مقارنة بين هاته الدراسات والدراسة التي قمنا بها من حيث أوجه التشابه والاختلاف في ما بينها وكيفية الاستفادة منها.

**المطلب الأول: الرسائل الجامعية المتعلقة بالدراسة.**

**أولاً: دراسة السعيد بلوم.**

بعنوان "أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات و الجرارات بالسوناكوم"، رسالة ماجستير، تخصص علوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة (الجزائر)، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة وظيفة العملية الرقابية لما لها من أهمية كبيرة داخل المؤسسة الاقتصادية، حيث ركزت على أساليب الرقابة الإدارية في تحسين أدائها و تتخلص أهداف هذه الدراسة فيما يلي: الكشف عن الظاهرة المدروسة "ميدانيا" ونعني بذلك معرفة العلاقة الحقيقية الموجودة بين أساليب الرقابة بمختلف أنواعها والأداء داخل المؤسسة، تشخيص كل أساليب الرقابة المطبقة في المؤسسة الاقتصادية و التي تساهم في نجاح و تقدم المؤسسة و كشف الأخطاء و الانحرافات بداخلها و محاولة تصحيحها أو التقليل منها، محاولة تنبيه المسؤولين بالقطاع الصناعي إلى أهمية العملية الرقابية في تحسين فعالية وأداء المؤسسة وذلك باستغلال النتائج التي يتم التوصل إليها ميدانيا، عن طريق توزيع استمارة على العينة المختارة من كل مؤسسات المحركات والجرارات بالسوناكوم ،

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: ضرورة إعطاء الاهتمام الكافي للعملية الرقابية في المؤسسة و بالأخص الرقابة على الموارد البشرية و الرقابة المالية حتى تساهم في تقييم الأداء و تطوير العملية الإنتاجية و تحقيق الاستقرار العام للمؤسسة، ضرورة تدعيم التعاون بين مختلف المستويات الرقابية حتى تساهم العملية الرقابية في تقييم جيد للأداء الموظفين و العمال داخل المؤسسة، ضرورة وضع إطار قانوني واضح و مرن ينظم عملية الرقابة داخل المؤسسة، ضرورة و مواكبة التطورات الخاصة في ميدان الرقابة و ذلك بالاحتكاك الدائم الفرعي و الانتقائي بهيئات الرقابة في الدول الأخرى و الاستفادة من تجاربها و حريتها، و لا يمكن الاغفال عن ضرورة الاعتماد على خبراء مختصين في وضع النظام الرقابي، ضرورة تزويد النظام الرقابي بجهاز معلوماتي دقيق و متطور و واضح من أجل المساهمة في تحديد الأخطاء و الانحرافات، بالإضافة الى ضرورة اعتماد العملية الرقابية على الوسائل و التكنولوجيا المتطورة من أجل المساهمة الفعالة في التقييم الجيد للأداء و رفع مستوى الإنتاج داخل المؤسسة.

**ثانياً: دراسة ريمة بريس**

بعنوان "الرقابة الادارية على الجمعيات ذات المنفعة العامة"، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم القانونية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي (الجزائر)، 2017/2018.



هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الغايات يمكن حصرها في التعرف على مدى تطبيق الجمعيات ذات المنفعة العامة لمعايير الشفافية والنزاهة في تسير مواردها المالية، والاستفادة من أعمالها مع تقديم توصيات عملية في ضوء نتائج الدراسة.

فقد إعتمدت الباحثة على عدة مناهج هي المنهج التاريخي: تم الاعتماد عليه لمعرفة التطور التاريخي للجمعيات في الجزائر ومختلف القوانين التي عالجته، فالدراسة القانونية القديمة لا غنى عنها في دراسة القانون الإداري، نظرا لامتداد هذه القواعد واعتبارها محل نقاش وجدال، والمنهج التحليلي الوصفي الذي له القدرة على كشف الحقائق المطلوبة وتصنيفها وترتيبها وتحليلها بهد الوقوف على مختلف نقاط الموضوع محل البحث والمنهج المقارن وذلك بالمقارنة بين النظم القانونية للجمعيات ومراحل تطورها ومدى فعالية القوانين الحديثة من إيجابيات وسلبيات في ما يخص الموضوع.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج: الممارسة العملية للرقابة الإدارية على الجمعيات ذات المنفعة العامة لا تكشف الأداء الجيد أو الأداء الضعيف، وذلك بسبب وجود أكثر من جهة تراقب عمل الجمعيات البلدية والولاية، الوزارة المختصة، تواجه الرقابة الإدارية على الجمعيات ذات المنفعة العامة عدد من الصعوبات، وجود تعقيدات وروتين في نظم الرقابة الإدارية غياب المعلومات الدقيقة في عملية الرقابة القصور في التخطيط لعملية الرقابية كل ذلك قد يعيق عملها، مما يؤدي إلى تراجع في الأداء بسبب عدم وجود نظام متكامل، ورأي عام فعال يؤثر في السلطة الحاكمة، وجود الرقابة الإدارية على الجمعيات ذات المنفعة العامة أمر ضروري لضمان التزام هذه الجمعيات بأحكام التشريع والتنظيم المعمول به ذلك أن الالتزام لا يتحقق إلا بهذا النوع، حيث إن معظم الدارسين والباحثين لازلوا يعتمدون على القانون الفرنسي الصادر 1901 كوسيلة لدراسة الجمعيات ذات المنفعة العامة، لأن المشرع الجزائري لم يضع تنظيما تشريعياً لهذه الفئة من الجمعيات، كما أنه لا توجد صيغة جامعة وموحدة لمنح صفة المنفعة العامة، حيث تنتوع الأشكال والصور التي يرد فيها صفة النفع العام.

### ثالثا: دراسة ليلي غضبان

بعنوان " دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية بجمع صيدال"، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة باتنة 01، باتنة (الجزائر)، 2017/2018.

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن دور ادارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بجمع صيدال كمؤسسة لمحل الدراسة الميدانية وذلك من خلال دراسة النقاط الآتية: إظهار مدى تبني مجمع صيدال لأسلوب ادارة المعرفة من خلال رصد واقع تطبيق العمليات المختلفة لإدارة المعرفة والمتمثلة في اكتساب وتولية، المعرفة تخزين المعرفة تشارك المعرفة وتحويل المعرفة، وتطبيق المعرفة رصد واقع التعلم التنظيمي بجمع صيدال، رصد واقع تقبل التغيير التنظيمي بجمع صيدال، رصد واقع الرضا الوظيفي بجمع صيدال، إظهار مستوى أداء الموارد البشرية بجمع صيدال.، بيان اثر تطبيق ادارة المعرفة على

الموارد البشرية بمجمع صيدال، بيان أثر نتائج تطبيق ادارة المعرفة على الموارد البشرية وتحسين مستوى أدائهم بمجمع صيدال، بيان الأثر غير المباشر لتطبيق ادارة المعرفة بمجمع صيدال في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال المتغيرات الوسيطة ( التعلم التنظيمي، قبول التغيير التنظيمي الرضا الوظيفي). تحقيقا لأهداف البحث للوصول لأفضل النتائج ومن أجل معالجة الإشكالية المطروحة، فإنه تم الاعتماد على المنهج الاستقرائي، حيث تم تحليل المعلومات والمعطيات التي تم الوصول إليها في الدراسة التطبيقية من خلال توزيع استبان البحث على عينة الدراسة اللذين جميع عمال مجمع صيدال عن طريق نظام التحليل الإحصائي للحزم الاجتماعية Spss v 20. وبرنامج تحليل الهيكل اللحظي Amos إصدار 20.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: تم إثبات صحة الفرضية الرئيسة والتي تنص على أنه توجد هناك علاقة تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين ادارة المعرفة وانعكاسات تطبيقها على الموارد البشرية عند مستوى دلالة sig أقل من 0.05 بمجمع صيدال، مع تحقق كل فرضياتها الفرعية الثلاث التالية: توجد هناك علاقة تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين ادارة المعرفة والتعلم التنظيمي عند مستوى دلالة sig أقل من 0.05 بمجمع صيدال، توجد هناك علاقة تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين ادارة المعرفة وقبول التغيير التنظيمي عند مستوى دلالة sig أقل من 0.05 بمجمع صيدال، هناك علاقة تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين ادارة المعرفة و الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة sig أقل من 0.05 بمجمع صيدال، كما تم إثبات صحة الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على أنه توجد هناك علاقة تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين انعكاسات تطبيق ادارة المعرفة على الموارد البشرية وأدائهم عند مستوى دلالة.

رابعا: دراسة سمير قندوز.

بعنوان " الرقابة الادارية ودورها في تطوير أداء العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج و التجهيز -بسكرة-"،مذكرة ماستر، تخصص علوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة (الجزائر)، 2021/2020.

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من نقاط أهمها:تسليط الضوء على موضوع الرقابة الإدارية وتقييم أداء العاملين، السعي لتحديد ما إذا كانت هناك علاقة موجودة بين المتغيرين الاتنين الرقابة الإدارية وتقييم أداء العاملين، معرفة وفهم واقع الرقابة الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة. استعمل الباحث المنهج الوصفي في رصد والمتابعة الدقيقة لظاهرة من أجل التعرف والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره، حيث تم توزيع استبان على عينة من عمال النسيج والتجهيزات مصنع العموري بسكرة و تم تحليله عن طريق برنامج SPSS لتفهم واقع المنظمة المراد دراستها .

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: تبين أنه هناك تنقيط أثناء الدخول والخروج وهذا ما أكدته النسبة (72.9 %) لإثبات الحضور للعامل مع حساب العدد الإنتاجي له، تبين أنه يوجد خصم في حالة الغياب وهذا ما أكدته النسبة (95.8%) من عينة الدراسة، يساهم التقييم الدوري في تطوير الأداء وهذا ما أكدته النسبة (77.1%) من عينة الدراسة لتحسين المستوى العلمي والعملية الرقابية، توجد متابعة مستمرة من طرف المسؤول المباشر وهذا ما أكدته النسبة (79.2%) من عينة الدراسة لمتابعة العامل على عملية التحسين وزيادة الكفاءة المهنية.

أما فيما يخص أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة الذكر ومذكرتنا فهي موضحة في الجدول الموالي، كما أن هذا الجدول يوضح ما استفدنا من هذه الدراسات.

الجدول رقم 01: المقارنة بين دراستنا والرسائل الجامعية .

| الدراسة السابقة       | أوجه الشبه                                          | أوجه الاختلاف                                                  | كيفية الاستفادة                                                                                   |
|-----------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| السعيد بلوم، 2017     | متغيري الدراسة أساليب الرقابة و تقييم أداء المؤسسات | مكان تطبيق الدراسة الميدانية                                   | الجانب النظري حيث انها تطابق متغيرات دراستنا باحتوائها جميع العناصر التي تطرقنا لها في جزء النظري |
| ريمة بريش، 2018/2017  | متغير الرقابة الادارية                              | متغير الثاني حيث تختص دراسة في جنب الجمعيات ذات المنفعة العامة | توجيه معارف النظرية الخاصة بالرقابة الادارية.                                                     |
| ليلي غضبان، 2018/2017 | المتغير الثاني أداء الموارد البشرية أو الموظفين     | المتغير الاول والمؤسسة تطبيق الدراسة                           | توجيه الجانب النظري الخاص بأداء الموظفين و الجانب التطبيقي من ناحية تحديد الابعاد                 |
| سمير قندوز، 2021/2020 | متغيري الدراسة                                      | المؤسسة التي طبقت عليها الدراسة الميدانية                      | اعدد الجانب النظري الخاص بكلا المتغيرين و في جانب التطبيقي من ناحية تحديد الابعاد                 |

المصدر: من إعداد الطلبة

## المطلب الثاني: المقالات المتعلقة بالدراسة

### أولاً: دراسة اسماعيل عثمان شريف

بعنوان "تكنولوجيا المعلومات ودورها في تطوير نظام الرقابة الداخلية"، مجلة الباحث للعلوم الرياضية و الاجتماعية، العدد 07، المجلد 04، السنة 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من النقاط منها: التعرف على أساليب الرقابة في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بأساليب الرقابة على التطبيقات الإلكترونية المستخدمة في نظام الرقابة الداخلية بالجامعات السودانية الحكومية بولاية الخرطوم والتعرف على أساليب الرقابة الإدارية لحماية موارد الجامعات.

استخدم الباحث منهج الوصفي التحليلي في الدراسات السابقة والنتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات وعلاقتها بالبحث، كما استند البحث في الدراسة الميدانية بالأسلوب الإحصائي وتم توزيع استبانة على عينة الدراسة المراقبين الداخليين والمحاسبين العاملين بالجامعات الحكومية بولاية الخرطوم والمراجعين الخارجيين.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية بين تكنولوجيا المعلومات وتطوير نظام الرقابة الداخلية في الجامعات الحكومية بولاية الخرطوم، حيث أدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في نظام الرقابة الداخلية تطوير نظام الرقابة الداخلية مما ساهم في حماية موارد الجامعات. أساليب الرقابة على عمليات التشغيل الإلكتروني للبيانات، تساهم في تطوير نظام الرقابة الداخلية. استخدام تكنولوجيا المعلومات في نظام الرقابة الداخلية يؤدي إلى الحصول على المعلومات في الوقت المناسب، يساهم بتبديل مشغلي الأجهزة بصورة دورية في توفير وسائل رقابة فعالة يعتمد على التأكد من أن المدخلات التي تم تسليمها لقسم معالجة البيانات قد تم اعتمادها من الجهة المختصة. استخدام تكنولوجيا المعلومات في نظام الرقابة الداخلية تنتج معلومات تتصف بالمصادقية وإمكانية الاعتماد عليها لاتخاذ قرارات إدارية رشيدة.

### ثانياً: دراسة نوال دحمان.

بعنوان "دور الرقابة في رفع مستوى الكفاءة المهنية"، مجلة الحقوق و العلوم الانسانية، العدد 03، المجلد 15، السنة 2022.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الرقابة الادارية على تطوير و تحسين الكفاءة المهنية في المؤسسات و مدى تفاعلها في تحقيق اهداف الخاصة بالمنظمة من خلال البحث في العلاقة بين الرقابة والكفاءة المهنية.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: ان الرقابة تساهم وتساعد في تنظيم عمل المؤسسة من خلال تأثيرها المباشر على سلوك الأفراد وأدائهم بغية تحديد الانحرافات والأخطاء والعمل على تصويبها وتصحيحها، كما تساعد المؤسسة على تنفيذ الأعمال بالطريقة الصحيحة والفعالة من خلال

مجموعة من الخطوات المتتالية من جهة، أما الكفاءة فهي حصيلة التفاعل لسلوك الأفراد مع جهودهم وقدراتهم وإمكانياتهم من جهة أخرى. ومنه فإن الرقابة تعتبر آلية تمنع حدوث أي انحراف وتقاومه مما يساهم في رفع مستوى الكفاءة المهنية من خلال إلزام الأفراد على إنجاز الأعمال بمهارات وكفاءات ووقت يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية المنشودة من طرف المؤسسة.

ثالثاً: دراسة أسعد علي وهاب، ضحى كمال عبد الكريم، سارة صباح كامل.

بعنوان " دور الرقابة الداخلية في تقويم أداء خدمات المؤسسات الحكومية"، مجلة بحوث متقدمة في الاقتصاد و استراتيجية الاعمال، العدد 01، المجلد 03، السنة 2022.

هدفت هذه الدراسة إلى تقويم أداء دائرة زراعة كربلاء وتحليل الانحرافات الموجبة والسالبة واقتراح الحلول المناسبة لمعالجة الانحرافات السلبية وتعزيز الانحرافات الإيجابية مع بيان دور الرقابة الداخلية في تقويم الأداء وتأثره على جودة الخدمات العامة في مديريات الزراعة في المحافظات العراقية.

إستخدم الباحثون المنهج الاستقرائي من خلال الزيارة الميدانية لمديرية زراعة كربلاء والوقوف على أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه قسم الرقابة الداخلية في تقويم الأداء للمديرية والاطلاع على البيانات المالية للسنوات السابقة، كما تم استخدام المنهج الاستنتاجي من خلال تحليل الانحرافات السلبية وتقديم التوصيات في معالجتها وتعزيز الانحرافات الإيجابية.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: يسهم نظام الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية من خلال تقويم الأداء بتحسين جودة الخدمات المقدمة للجمهور من خلال تحليل الانحرافات التي تم التوصل لها وتقديم الاقتراحات الضرورية والتي سوف تسهم في رفع كفاءة الرقابة الداخلية وبالنتيجة تحسن من جودة الخدمات التي تقدمها للجمهور.

رابعاً: دراسة البراني فتح الله، على أمين قي، ناصر حبتور

بعنوان " الرقابة الادارية و دورها في تحسين أداء الموظفين: تأطير نظري"، مجلة المانجمنت والعلوم الانسانية، المجلد 04، العدد 01، 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى فهم الدور الرقابي وأثره على أداء الموظفين، والدراسة تتطلب بذلك الوصول إلى فهم لطبيعة الدور الرقابي، ولابد من مجهود يبذل من أجل الوصول إلى فهم دقيق للدور الرقابي على أداء الموظفين.

قد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إن تعزيز مستوى الرقابة لدى المنظمة بشكل يسهم فاعل في تعزيز أداء الموظفين، وتحسين مستوى إنتاجهم وتعزيز الخدمات بما يخدم المنظمة ومصالحها. إن عدم الإدراك لأهمية الرقابة الإدارية داخل المنظمة يؤدي إلى تردي مستوى الأداء لدى الموظفين بما يشكل خطراً على المنظمة ومصالحها. مستوى الأداء لدى المنظمات يتأثر بمستوى الرقابة الإدارية المتبع داخل المنظمة، وبالتالي فإن يمكن تحسين الأداء من خلال تنفيذ برامج فاعلاً في زيادة رقابية ذات فعالية وموجهة في سبيل تعزيز الأداء لدى الموظفين داخل المنظمة.

خامسا: دراسة مقبولة عبد الجبار حسين، الامين محمد ادم احمد، موسى صالح عمر محمد، و علي يحي قجة.

بعنوان " أثر الرقابة الادارية على تقييم أداء العاملين"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 22، العدد 06، 2022

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين مع قياس أبعاد الرقابة الإدارية (التقارير الإدارية - الملاحظات - الشكاوى) وأداء العاملين، وتسلط الضوء على بعض المفاهيم المتعلقة بالرقابة الإدارية وتقييم أداء العاملين.

اعتمد الباحثون على المنهج الكمي وذلك من خلال الوصف والتحليل وليس مجرد وصف الظاهرة فقط بل تحليل واقعها وتفسير نتائج المتحصل عليها من خلال معالجة بيانات البحث والوصول إلى تفسيرات يمكن تعميمها لزيادة المعرفة عن تلك الظاهرة قيد البحث، بالإضافة إلى ذلك هو أسلوب فعال في جميع البيانات والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها وصولاً إلى تعميمات مقبولة حيث اختار الباحثون أسلوب العينة الغير احتمالية وقد اختصرت عينة البحث على مجموعة من الإدارات العليا (المدير العام للوزارة أو المدير الإداري أو من ينوبهم في الإدارة العليا)، رؤساء الأقسام والمشرفين، حيث تم توزيع عدد (40) .

قد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن هنالك علاقة إيجابية بين الرقابة الإدارية وأبعاد تقييم أداء العاملين و وجود علاقة إيجابية بين التقارير الإدارية والتعلم والتدريب وجود علاقة ايجابية بين التقارير الإدارية ومشاركة العاملين، وجود علاقة ايجابية بين الملاحظات الشخصية والتعلم والتدريب. أما فيما يخص أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة الذكر ومذكرتنا فهي موضحة في الجدول الموالي، كما أن هذا الجدول يوضح ما استفدنا من هذه الدراسات. أما فيما يخص أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة الذكر ومذكرتنا فهي موضحة في الجدول الموالي، كما أن هذا الجدول يوضح ما استفدنا من هذه الدراسات.

الجدول رقم 02: المقارنة بين دراستنا والمقالات العلمية

| الدراسة السابقة          | أوجه الشبه                   | أوجه الاختلاف                                              | كيفية الاستفادة                           |
|--------------------------|------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| اسماعيل عثمان شريف، 2021 | متغير الرقابة الادارية       | متغير الثاني وهو تكنولوجيا المعلومات                       | جوانب النظرية و التطبيقية لأساليب الرقابة |
| نوال دحمان، 2022         | متغير الاول الرقابة الادارية | المتغير الثاني حيث تطرقت الدراسة الى متغير الكفاءة المهنية | التعاريف الخاصة بالرقابة الادارية         |
| اسعد علي وهاب،           | كلا متغيرين                  | مكان الدراسة الميدانية                                     | توجيه الجانب النظري                       |

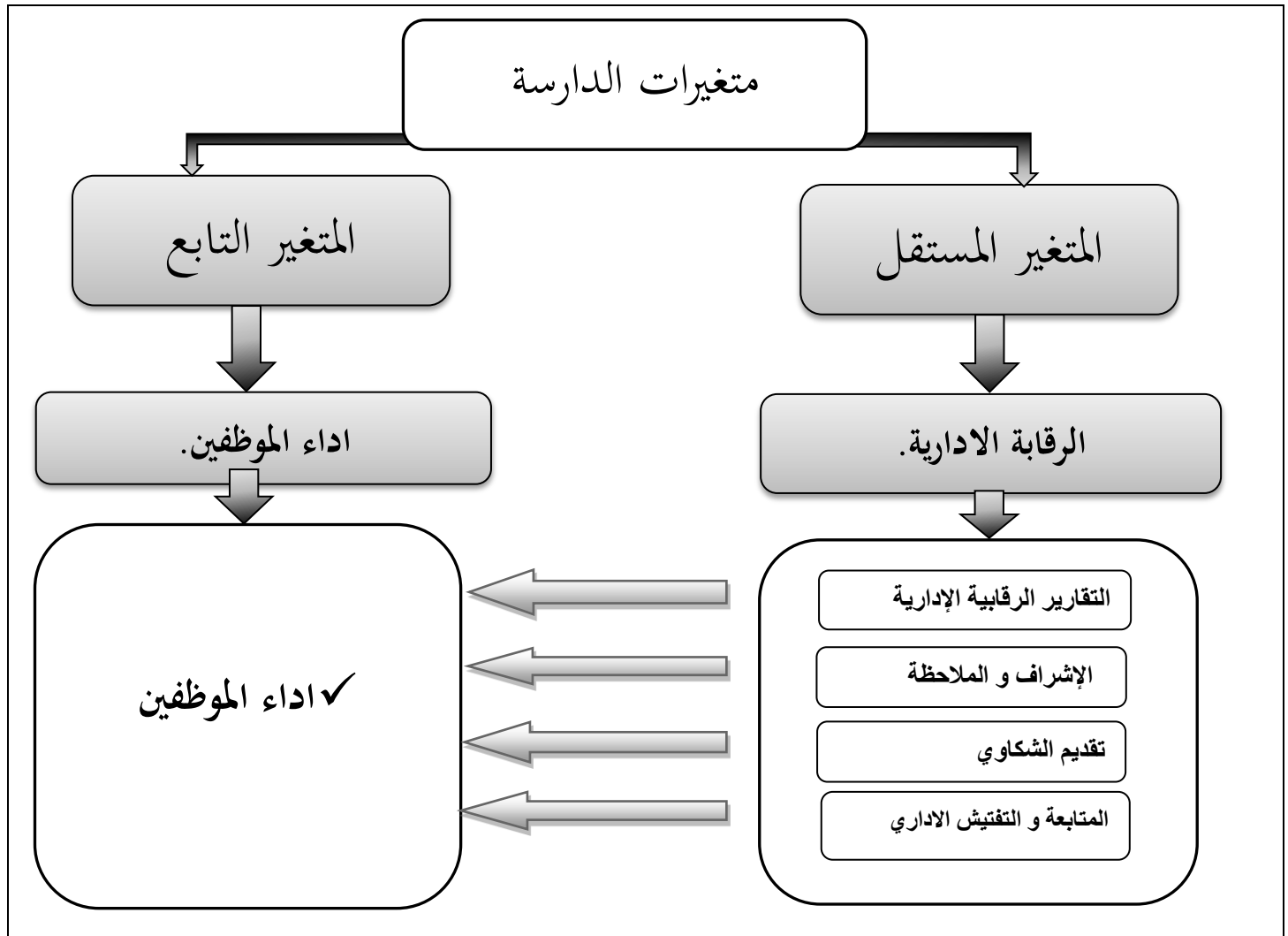
|                                                                                          |                        |                                   |                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الخاص بأداء الموظفين                                                                     |                        |                                   | ضحى كمال عبد الكريم،<br>سارة صباح كامل،<br>2022                                                   |
| ساعدتنا في الجانب<br>النظري الخاص بدراسة                                                 | مكان الدراسة الميدانية | كلا متغيري الدراسة                | البراني فتح الله، على<br>امين قي، ناصر<br>حبتور، 2022                                             |
| توجيه الجانب النظري<br>الخاص بدراسة و أيضا<br>ساعدتنا في ضبط أبعاد<br>الدراسة الخاصة بنا | مكان الدراسة الميدانية | كلا المتغيرين الخاصان<br>بالدراسة | مقبولة عبد الجبار<br>حسين، الامين محمد ادم<br>احمد، موسى صالح<br>عمر محمد، و علي يحي<br>قجة، 2022 |

المصدر: من إعداد الطلبة

المطلب الثالث: ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة:

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها حاولت معرفة دور اساليب الرقابة في تحسين جودة الخدمات المصرفية تقييم أداء الموظفين في بلدية رأس الميعاد بولاية أولاد جلال، وكيف اهتم الزبائن بها وكيفية التعامل بها وكيف تساهم اساليب الرقابة الإدارية في تحسين أداء الموظفين، كونها النقطة الارتكازية التي تقوم عليها المؤسسة حيث إن تقييم أداء الموظفين أصبح ضرورة حتمية ، أوجبتها التغيرات الحاصلة في المؤسسات من أجل البقاء والحفاظ على مكانتها وتلبية رغبات الزبائن وتقديم أجود الخدمات لهم، حيث قمنا بإعداد نموذج لدراستنا كالتالي:

الشكل (01): نموذج الدراسة.



المصدر: من اعداد الطالبين.



### الخلاصة

من خلال ما سبق ذكره تبين لنا الرقابة الإدارية كعملية أو وظيفة إدارية هي نظام كغيرها من الأنظمة لها مدخلات و مخرجات و تغذية عكسية يتمثل مدخلاتها في أداء الأفراد، أما مخرجاتها فتتمثل في تعديل الفجوة أو الانحراف، وتقويم الخطأ إذا كان هناك انحراف أما التغذية العكسية فهي مختلف النماذج أو المعايير الجديدة، أو تعديلات الخطط للأداء الحالي والمستقبلي إذا كانت هناك أخطاء أثناء تأدية المهام، والاستمرار في نفس كيفية الأداء إذا كان هناك تطابق بين الأداء المخطط له والأداء الحقيقي الفعلي فهي بهذا تلعب دورا هاما داخل المؤسسات لأنها تقوم على تتبع الأعمال والأنشطة الفردية والجماعية، وتعمل على اكتشاف الأخطاء والانحرافات والتوصل إلى الوسائل والطرق التي يمكن أن تجد الحلول لهذه الانحرافات من أجل تصحيحها وتقويمها أو تغاديتها، وذلك من أجل الوصول للأهداف والنتائج.

حيث تعتبر عملية تقييم أداء العاملين داخل المنظمة كأحد أهم الأساليب للرقابة الإدارية على مدى إلمام الفرد بمتطلبات وظيفته، والقيام بما تمليه عليه واجباته الوظيفية. فتقييم الأداء الوظيفي ذو أهمية كبيرة في مجالات العمل في المؤسسات، لأن نتائجه تعكس مستويات أداء الأفراد، وكفاءة كل من يعمل في المنظمة فتساعد على معرفة حقيقة الأداء بإيجابياته وسلبياته، وهذه المعرفة تمثل الأساس الذي يقوم عليه تطوير وتحسين أداء العاملين، ثم الأداء التنظيمي ككل للمنظمة حيث إن التداخل والارتباط بين عملية الرقابة وتقييم الأداء يعتبر حقيقة لا يمكن تجاهلها فتقييم الأداء يساعد على تحديد الانحرافات وتوضيح طرق وأساليب علاجها وذلك في مختلف المستويات التنظيمية كما أن نظام الرقابة الجيد لابد أن يحتوي نظاما جيدا لتقييم الأداء.

## الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي لدور الأساليب الرقابة الإدارية في  
تقييم أداء الموظفين في بلدية رأس الميعاد

### تمهيد

بعد إستعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بالرقابة الادارية وأداء الموظفين سنحاول أن ندعم هذه الدراسة بالجنب التطبيقي، نظرا لطبيعة الموضوع الذي يقتضي محاولة إسقاط المفاهيم النظرية على الواقع العملي، ومعرفة مدى تطبيقها في المؤسسات العمومية وبالتحديد ببلدية رأس الميعاد ولاية أولاد جلال، حيث قمنا بإسقاط ما تم الحصول عليه من طرف بلدية رأس الميعاد على ما تم تناوله في الجانب النظري، وهذا لعرض معرفة ما إذا كانت الرقابة الإدارية داخل بلدية رأس الميعاد -أولاد جلال- تساهم في تقييم أداء الموظفين أم لا، عن طريق القيام بدراسة ميدانية، من خلال أخذ المعلومات بلدية رأس الميعاد وتوزيع الإستبيان لموظفيها، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة التطبيقية، ثم تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، ومعالجة البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS .

نظرا لأهمية هذا الموضوع سنقوم بدراسته من خلال هذا الفصل بعنوان "الإطار التطبيقي حول دور أساليب الرقابة الإدارية في تقييم أداء الموظفين في بلدية رأس الميعاد" وذلك بتقسيمه الى:

➤ المبحث الاول: لمحة عن بلدية رأس الميعاد والأدوات المتبعة في الدراسة

➤ المبحث الثاني: نتائج الدراسة وتحليلها.

### المبحث الأول: لمحة عن بلدية رأس الميعاد والأدوات المتبعة في الدراسة

سنتطرق فيها المبحث إلى لمحة تعريفية للبلدية من خلال التعرف على نشأة و تعريف بلدية رأس الميعاد بولاية أولاد جلال و كذا معرفة هيكلها التنظيمي.

#### المطلب الاول: لمحة عن بلدية رأس الميعاد

تعود تسميتها برأس الميعاد LIEU DE RENDEZ VOUS إلى وجود هضبة يلتقي بها مشايخ القبائل للصلح و التشاور ومناقشة مختلف القضايا و المشاكل الاجتماعية و تعني:

- رأس: يقصد به هذا المكان لأنه بارز عما حوله.
- الميعاد: هو الوقت المتفق الالتقاء فيه بين هذين العرشين وتطلق أيضا هذه الكلمة على جمع من الناس.

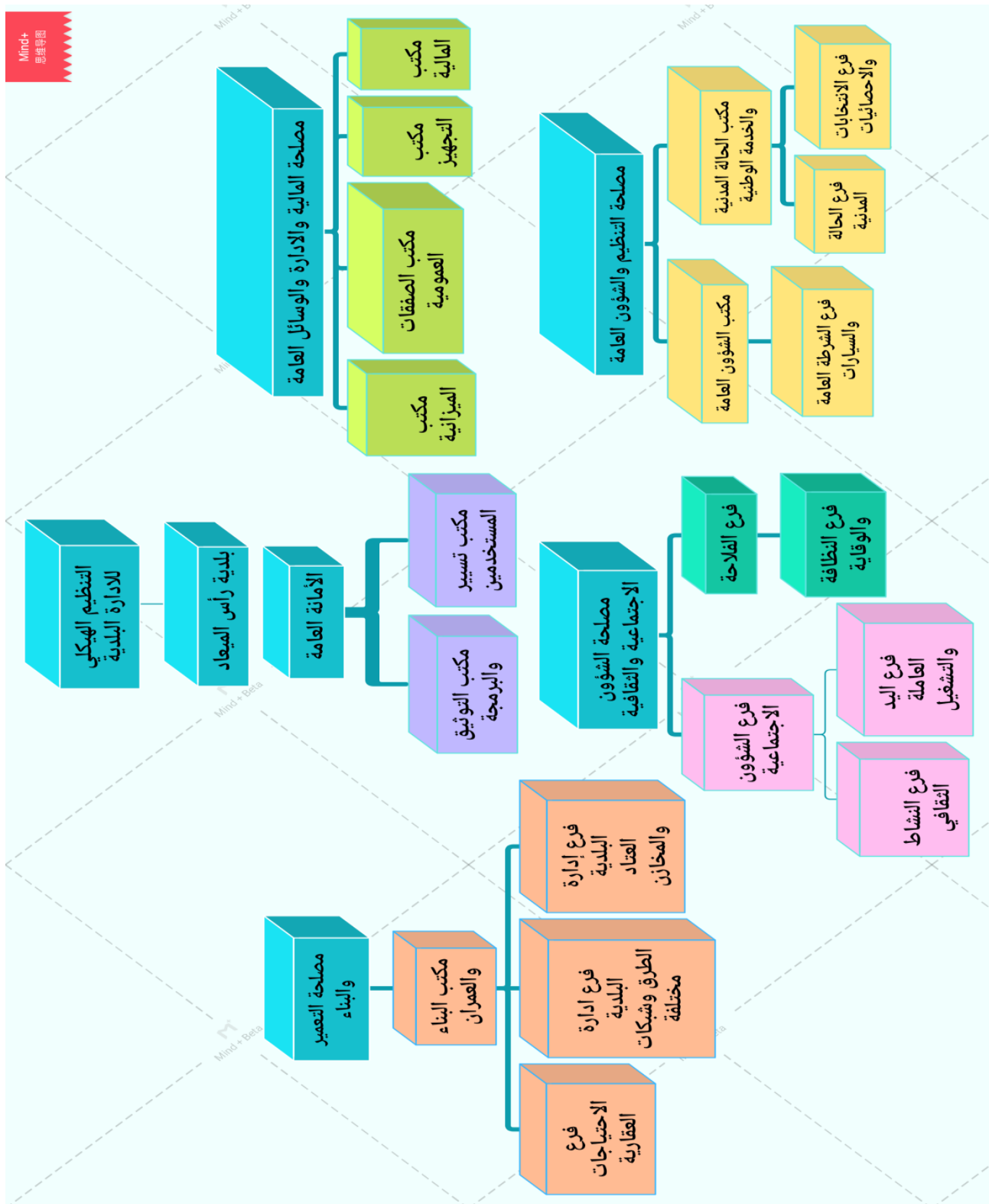
#### الفرع الاول: نشأة بلدية رأس الميعاد.

يرجع تاريخ وجود بلدية رأس الميعاد إلى القرن الخامس عشر وذلك بوجود قبيلة عربية الأصل استقرت في هذا المكان لوجود الماء والأكل، ومنه نشأت النواة الأولى لهذا التجمع.

كما أن بلدية رأس الميعاد الموجودة حاليا كانت موجودة سابقا تحت اسم أولاد ساسي عام 1958، وأصبحت تابعة لبلدية أولاد جلال بين الفترة (1963-1966)، ثم انضمت إلى بلدية حديثة النشأة تسمى ببلدية "أولاد حركات" ثم ارتقت إلى بلدية جديدة عام 1984 تحت اسم بلدية "أولاد ساسي"، وفي سنة 1987 تم تغيير اسم بلدية أولاد ساسي بـ "بلدية رأس الميعاد".

**الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي لبلدية رأس الميعاد.**

الشكل (02): الهيكل التنظيمي لبلدية رأس الميعاد.



المصدر: وثائق البلدية.

### المطلب الثاني: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة.

سنتطرق في هذا المطلب إلى عرض مجتمع وعينة الدراسة وخطوات بناء الاستبيان والتحقق من الأدوات المستخدمة بالإضافة إلى الأدوات الإحصائية المستخدمة فيها.

#### الفرع الأول: اداة الدراسة و أساليب إحصائية.

في هذا المطلب نسلط الضوء على إجراءات الدراسة وذلك من خلال إعطاء لمحة موجزة عن مجتمع وعينة الدراسة، ومن ثم سنتعرف على مصادر جمع المعلومات لهذه الدراسة.

#### أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يُعتبر تحديد مجتمع الدراسة أهم خطوة في الدراسة التطبيقية لارتباطه المباشر بهدفها ونتائجها، وللحصول على دراسة تتسم بالدقة وذات مصداقية لابد وأن يكون أفراد المجتمع المختار من ذوي الخبرة في الميدان العملي، وبذلك يتمثل مجتمع البحث في جميع الموظفين ببلدية رأس الميعاد بولاية أولاد جلال.

فيما يتعلق بعينة الدراسة البالغ عددها حوالي 40، حيث اعتمدنا طريقة العينة العشوائية البسيطة في إختيار عينة البحث، وقد تم توزيع الإستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية للمؤسسة، واسترجعنا منها 38 استبانة، وبعد جمع وفحص الاستبانات المسترجعة وتدقيقها حتى تستوفي الشروط اللازمة للمعالجة الإحصائية، أصبحت 35 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وهو عدد جيد مقبول لأغراض البحث العلمي، وكان سبب عدم تمكن الطالب من إسترجاع النسبة المتبقية هو عدم تمكن بقية الموظفين من الإجابة على الاستبيان بسبب الضغوطات وانشغالاتهم. والجدول أدناه يوضح عدد الإستبانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة.

#### الجدول رقم(03): الاستبانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة

| الاستبانات                   | عدد الاستبانات | النسبة المئوية |
|------------------------------|----------------|----------------|
| الاستبانات الموزعة           | 40             | 100%           |
| الاستبانات المسترجعة         | 38             | 95%            |
| الاستبانات غير قابلة للتحليل | 03             | 7.50%          |
| الاستبانات الصالحة للتحليل   | 35             | 87.50%         |

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على النتائج المتحصل عليها من جمع الاستبانات.

#### ثانياً: مصادر جمع المعلومات و اداة الدراسة.

لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة تم استخدام مصدرين رئيسيين هما:

### 1. المصادر الأولية

لمعالجة الجوانب التحليلية المتعلقة ب: دور أساليب الرقابة الإدارية في تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية دراسة حالة " تقييم أداء الموظفين في بلدية رأس الميعاد"، قام الطلبة بإعداد الاستبيان الملحق بهذه الدراسة كأداة رئيسية لجمع المعلومات اللازمة حيث صمم خصيصا لهذا الغرض ووزع على 40 موظف من المؤسسة.

### 2. المصادر الثانوية

اعتمد الطلبة لمعالجة الإطار النظري للدراسة على مجموعة من مصادر البيانات الثانوية التي تخدم موضوع الدراسة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة و تتمثل هذه المصادر في الكتب، المذكرات، المقالات، المجالات، ذات صلة بالموضوع.

### 3. أداة الدراسة

تماشيا مع طبيعة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته، وبغرض جمع البيانات اللازمة للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة دراسة أساسية لجمع المعلومات و البيانات الخاصة بعينة الدراسة.

وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة وتحديد أبعاد الموضوع، تم تصميم الاستبيان وفقا لما أملتة علينا المعطيات سابقة الذكر، بحيث اشتمل على مجموعة من العبارات التقريرية المندرجة تحت محاور وأبعاد الدراسة التالية:

أ- القسم الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية لأفراد العينة ويتكون من خمس عبارات المتمثلة في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

ب- القسم الثاني: والذي يتعلق بموضوع الدراسة دور أساليب الرقابة الإدارية في تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية دراسة حالة " تقييم أداء الموظفين في بلدية رأس الميعاد" حيث ينقسم هذا الأخير إلى محورين هما:

- المحور الأول: المتعلق بالمتغير المستقل الرقابة الإدارية، حيث يضم 20 عبارة. قسم الى أربعة أبعاد كالتالي: التقارير الرقابية، الإشراف و الملاحظة، تقديم الشكاوي، المتابعة والتفتيش.

- المحور الثاني: والمتعلق بالمتغير التابع تقييم أداء الموظفين، حيث يضم 10 عبارة. استخدم الطلبة مقياس ليكرت الخماسي لتحديد أوزان فقرات الاستبيان والذي يتضمن 05 علامات ( غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) كما هو موضح بالجدول أدناه

#### الجدول رقم(04): درجات مقياس ليكرت

| درجات<br>الإستجابة | غير موافق<br>بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق<br>بشدة |
|--------------------|-------------------|-----------|-------|-------|---------------|
| رقم الدرجة         | 1                 | 2         | 3     | 4     | 5             |

المصدر: من إعداد الطلبة

تم تحديد الحدود العليا و الدنيا لمقياس ليكرت الخماسي وهذا من خلال تحديد طول فئات المقياس المستخدم في محاور الدراسة عن طريق حساب المدى ( $5-1=4$ )، ومن ثم تقسيمه إلى عدد فئات المقياس للحصول على طول الفئة الصحيح أي ( $0.8=5/4$ ) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس والمتمثلة في الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة وهكذا أصبح طول الفئات كما يوضحه الجدول التالي:

#### الجدول رقم(05): جدول يوضح طول الخلية لسلم ليكرت

| الفئات        | درجة الموافقة  |
|---------------|----------------|
| (1 - 1.79)    | غير موافق بشدة |
| (1.80 - 2.59) | غير موافق      |
| (2.60 - 3.39) | محايد          |
| (3.40 - 4.19) | موافق          |
| (4.20 - 5)    | موافق بشدة     |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان الموزع

#### 4. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

في إطار إجراء معالجة وتحليل للبيانات المتحصل عليها، سيتم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إصدار 26 الذي تم من خلاله دراسة وتحليل العلاقة بين المتغير المستقل الرقابة الإدارية والمتغير التابع أداء الموظفين، بحيث تتمثل أهم الاختبارات المعتمدة في الدراسة كالآتي:

- معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach Test): للتأكد من مدى ثبات فقرات الاستبيان.
- التكرارات والنسب المئوية: لغرض التعرف على تكرار فئات متغير ما، ويفيد في وصف عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية: لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة، ومتوسط محتوى المحاور والأبعاد والعبارات.



- **الانحرافات المعيارية:** للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالعبارات والمحاور الأساسية لمتغيراتها.
- **معامل الإنتواء ومعامل التفلطح:** لمعرفة مدى إتباع البيانات لتوزيع الطبيعي.
- **معامل الارتباط بيرسون (Pearson):** يستعمل لقياس صدق أداة الدراسة، وأيضاً دراسة مختلف علاقات الارتباط بين محاور متغيرات الدراسة.
- **اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression Test):** لدراسة أثر كل محور من محاور المتغير المستقل على المتغير التابع.
- الفرع الثاني: صدق و ثبات الاستبيان .**  
لتحكيم في صدق أداة الدراسة تم استخدام طريقتين وهما: الصدق الظاهري ( المحكمين ) الصدق الذاتي ( صدق الاتساق الداخلي )  
**أولاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة.**

يقصد بصدق اختبار الأداة مدى تناسق فقرات الاستبيان مع متغيرات الدراسة التي تعمل على قياسها وأن مضمونها يتفق مع الغرض الذي صممت من أجله، لذا وللتحقق من صدق محتوى أداة البحث ومدى تغطيتها لأبعاد الرئيسية لموضوع الدراسة، تم مراجعتها وتصحيحها من قبل الأستاذة المشرفة، وفي ضوء ملاحظاتها وتوجيهاتها تم إجراء التعديلات المطلوبة من حيث إعادة الصياغة أو حذف بعض العبارات أو إضافة عبارات جديدة بشكل يحقق التوازن بين مضامين الأداة في فقراتها لنتحصل على الاستبيان في صورته النهائية (الملحق رقم 01).

#### ثانياً: الصدق الذاتي لأداة الدراسة

الصدق الذاتي لأداة الدراسة يهدف إلى تحديد مدى تجانس الاستبيان وتناسقه الداخلي، وللقيام بهذا الاختبار قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson)، بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والبعد الذي تنتمي إليه وقد حصلنا على النتائج المبينة في الجداول الآتية:

#### 1. الصدق الداخلي لأبعاد المحور الأول: القيادة الادارية.

من خلال هذا العنصر يتم توضيح صدق الاتساق لكل بعد من ابعاد الرقابة الادارية مع المحور الرقابة الادارية نفسه كمايلي و الذي يضم 20 عبارة و من خلال الجدول الموالي بحيث نرى أن جميع قيم معاملات الارتباط المبنية موجبة و دالة عند مستوى 0.000 ، و عليه بالاعتماد على نتائج المسجلة تعتبر ابعاد محور الرقابة الادارية (التقارير الرقابية، الاشراف و الملاحظة، تقديم الشكاوي، المتابعة و التفتيش.) مرتبطة ارتباطاً قوياً مع محور: الرقابة الإدارية و ذلك لأنها محصورة بين معامل ارتباط  $(0.681^{**} / 0.759^{**})$  و بالتالي فان العبارات الموضوعة في هذا المحور صادقة لما وصفت لقياسه.

الجدول رقم (06) : يوضح الصدق الداخلي لأبعاد المحور الأول باستخدام معامل الارتباط لبيرسون.

| البعد        | عنوان البعد                | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|--------------|----------------------------|----------------|---------------|
| البعد الاول  | التقارير الرقابية الإدارية | 0.681**        | 0.000         |
| البعد الثاني | الإشراف و الملاحظة         | 0.759**        | 0.000         |
| البعد الثالث | تقديم الشكاوي              | 0.742**        | 0.000         |
| البعد الرابع | المتابعة و التفتيش الاداري | 0.726**        | 0.000         |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss 26

## 2. الصدق الداخلي لأبعاد المحور الثاني: أداء الموظفين.

من خلال هذا العنصر يتم توضيح صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني أداء الموظفين الذي يضم 10 عبارات بحيث من خلال الجدول الموالي نرى أن جميع قيم معاملات الارتباط المبنية موجبة ودالة عند مستوى 0.005 او اقل و عليه بالاعتماد على نتائج المسجلة تعتبر عبارات محور تقييم أداء الموظفين مرتبطة ارتباطاً متوسطاً مع محور: تقييم أداء الموظفين وذلك لأنها محصورة بين معامل ارتباط (0.463 - 0.709) و بالتالي فان العبارات الموضوعة في هذا المحور صادقة لما وصفت لقياسه.

الشكل رقم(07) : يوضح الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني باستخدام معامل الارتباط لبيرسون.

| رقم العبارات | العبارات                                                                                                       | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|
| 1.           | يوجد نظام لتقييم اداء الموظفين يقوم بتحديد طبيعة ونوعية اداء الموظفين في البلدية .                             | 0.523**        | 0.001         |
| 2.           | يتم تسجيل بيانات ومعلومات عن مدى تطوير الأداء في العمل من قبل المسؤول.                                         | 0.613**        | 0.000         |
| 3.           | الوسائل التكنولوجية تقلل من مشاكل التقييم الخاص بأداء الموظفين مما يساهم في تحسينه.                            | 0.504**        | 0.002         |
| 4.           | يعمل الموظفون في البلدية على زيادة معارفهم ومهاراتهم المرتبطة بالوظيفة في الوقت الخاص بهم لتحسين ادائهم للخدمة | 0.463**        | 0.005         |
| 5.           | الأداء الجيد للموظفين في تقديم الخدمات التي تقدمها البلدية يساهم في تقليل تقديم الشكاوي .                      | 0.526**        | 0.001         |
| 6.           | يتوفر لدى الموظفين في البلدية المهارة والقدرة على                                                              | 0.603**        | 0.000         |

|       |         |                                                                                                                             |     |
|-------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
|       |         | التعامل وحل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية.                                                                     |     |
| 0.001 | **0.524 | يقدم الموظفون في البلدية مقترحات مفيدة لتحسين العمل داخلها.                                                                 | 7.  |
| 0.000 | **0.662 | يتم العمل دائما على اقامة علاقات ايجابية لمصلحة العمل مع الرؤساء وتذليل معوقات العمل في الادارة.                            | 8.  |
| 0.000 | 0.709   | يوجد اهتمام للأداء من قبل الرؤساء لمروسيهم لإنجاز اعمال بما يتلاءم مع نظم وقوانين العمل                                     | 9.  |
| 0.000 | **0.576 | يمكن لموظفي البلدية القيام بمراجعة العمل الذي يقومون به بشكل دائم لكي يتم انجازه وفق التعليمات المحددة مع خلوه من الاخطاء . | 10. |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 26

### ثالثا: ثبات الاستبيان

من أجل قياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي " SPSS " من خلال استعمال معامل "ألفا كرونباخ " للتحقق من صحة وثبات عبارات الاستبيان، وكانت نتائج كما هي مبينة في الجدول:

الجدول رقم(08): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الاستبيان

| المحاور الدراسية     | الأبعاد                    | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ |
|----------------------|----------------------------|-------------|--------------------|
| المحور الأول         | التقارير الرقابية الادارية | 05          | 0.725              |
|                      | الاشراف و الملاحظة         | 05          | 0.753              |
|                      | تقديم الشكاوي              | 05          | 0.786              |
|                      | المتابعة و التفتيش الاداري | 05          | 0.877              |
|                      | ❖ الرقابة الادارية         | 20          | 0.698              |
| المحور الثاني        | ❖ تقييم اداء الموظفين      | 10          | 0.772              |
| عبارات الاستبيان ككل |                            |             | 0.732              |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss 26

- يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لأبعاد المحور الأول فقد تراوحت ما بين (0.527/ 0.877)، حيث بلغت قيمة معامل ثبات (ألفا كرونباخ) لجميع "عبارات الرقابة الإدارية" ككل (0.698) وهي قيمة مقبولة.

○ بينما معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لجميع "عبارات تقييم أداء الموظفين" ككل (0.772) وهي قيمة مرتفعة.

○ أما فيما يخص معامل الثبات الإجمالي لعبارات الاستبيان ككل فقد بلغت قيمته (0.732) وهي قيمة مرتفعة و جيدة.

وبما أن معامل الثبات ألفا كرونباخ في إجمالي محاور الاستبيان، كانت النتائج المتحصل عليها أكبر من الحد الأدنى أي من 0.60 فما فوق، بالتالي يمكن القول أن أداة الدراسة صالحة وثابتة في جميع عباراتها، وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

#### رابعاً: اختبار التوزيع الطبيعي .

سنتطرق لإختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وهو عنصر ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لتأكد من خضوع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي أم لا، حيث يتم إحتساب قيمة معامل الإلتواء ومعامل التفلطح للمتغيرات والتي يجب أن تكون محصورة ما بين [ -3 ، 3 ] هذا فيما يخص معامل الإلتواء، أما فيما يخص معامل التفلطح فإنه لا بد أن يتراوح ما بين [ -7 ، 7 ]، وفيما يلي يوضح الجدول أدناه حساب قيمة الالتواء والتفلطح للإجابات حول الأبعاد المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة.

الجدول رقم(09): جدول يوضح نتائج معامل الإلتواء ومعامل التفلطح لمتغيرات الدراسة

| معامل التفلطح<br>(Kurtosis) |            | معامل الالتواء<br>(Skewness) |            | متغيرات الدراسة            |
|-----------------------------|------------|------------------------------|------------|----------------------------|
| الخطأ المعياري              | الاحصائيات | الخطأ المعياري               | الاحصائيات |                            |
| ,778                        | -,689      | ,398                         | -,090      | التقارير الرقابية الادارية |
| ,778                        | ,486       | ,398                         | -,817      | الاشراف و الملاحظة         |
| ,778                        | ,614       | ,398                         | -,388      | تقديم الشكاوي              |
| ,778                        | -,015      | ,398                         | -,690      | المتابعة و التفتيش الاداري |
| ,778                        | ,263       | ,398                         | -,276      | ❖ الرقابة الادارية         |
| ,778                        | ,546       | ,398                         | ,458       | ❖ تقييم اداء الموظفين      |

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss 26

من خلال هذا الجدول أوضحت نتائج الاختبار مدى إتباع البيانات لتوزيع الطبيعي، حيث كانت قيمة معاملات الالتواء بالنسبة للمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها محصورة بين (-0.817/ 0.458) أي محصورة ما بين [-3 ، 3] وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، ونتأكد من ذلك أيضا من خلال قيمة معاملات التفلطح التي كانت محصورة بين (-0.689 / 0.546 ) أي هذه قيمة محصورة ما بين [-7، 7] مما يشير إلى أن البيانات في هذه الدراسة تتبع توزيعا

طبيعيا بالتالي تحقق شروط إجراء التحليل الانحدار لضمان الوثوق بنتائج والقدرة على مواصلة تحليل نموذج الدراسة اعتمادا على الأساليب الإحصائية المعلمية.

### المبحث الثاني: نتائج الدراسة و تحليلها و تفسيرها.

يعرض هذا المبحث النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الميدانية من خلال التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من استبيان الدراسة واختبار الفرضيات.

### المطلب الأول: تحليل اجابات أفراد العينة

سننظر لتحليل القسم الأول من الاستمارة، والذي يسمح لنا بالتعرف على بعض الخصائص المميزة لعينة الدراسة والمتمثلة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي.

### أولا: توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي (الجنس).

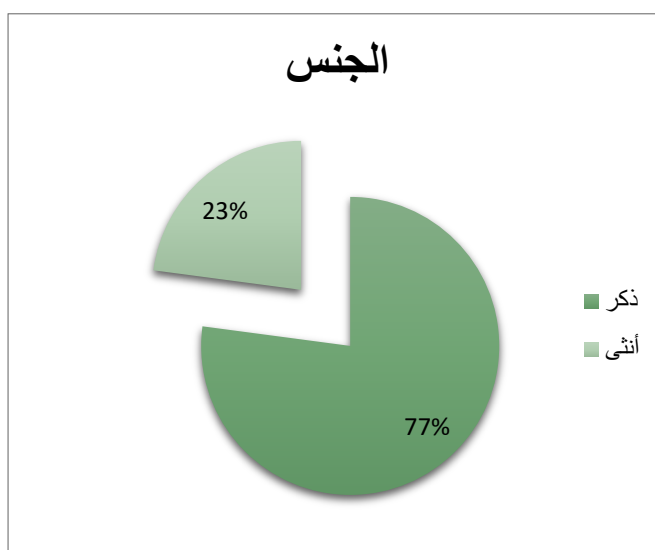
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة جنسهم كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم(10): توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي.

| النسبة المئوية | التكرارات | النوع الاجتماعي |
|----------------|-----------|-----------------|
| 77.1 %         | 27        | ذكر             |
| 22.9 %         | 08        | أنثى            |
| 100 %          | 35        | المجموع         |

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS 26

الشكل رقم(03): توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي



المصدر: مستخرج من EXCEL بالاعتماد على الجدول اعلاه.

يتضح من خلال معطيات الجدول و الشكل اعلاه أن %77.1 من عينة الدراسة هم من الذكور، و %22.9 من عينة الدراسة هم من الإناث، اذا نلاحظ ان هناك ارتفاع في نسبة العاملين من جنس الذكور في بلدية رأس الميعاد مقابل إنخفاض في نسبة العاملين من جنس الإناث، ويرجع سبب ارتفاع نسبة الذكور على نسبة الذكور إلى طبيعة الأشغال التي تجرى في البلدية فهي تتطلب جهداً كبيراً وتواجد بأوقات أكثر تناسب الطابع الذكوري اكثر.

ثانياً: توزيع عينة الدراسة حسب العمر.

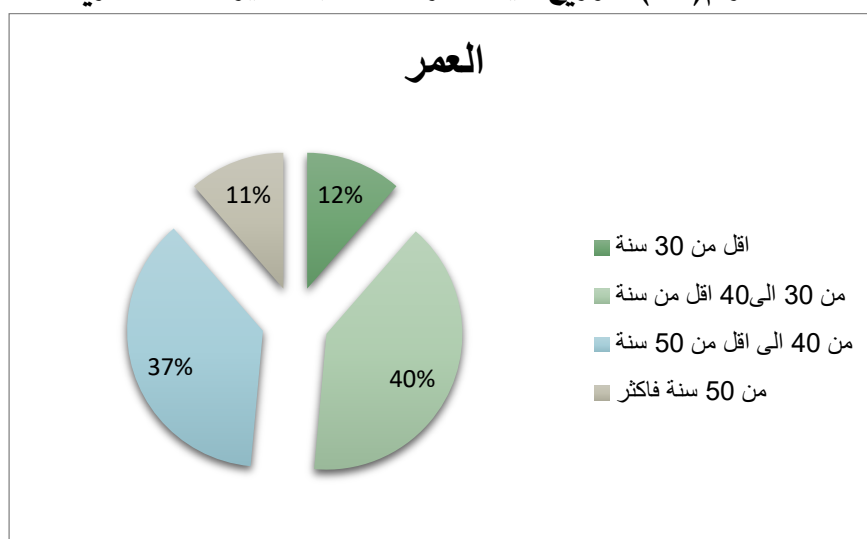
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب عمرهم كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

جدول رقم(11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

| العمر                   | التكرارات | النسبة المئوية |
|-------------------------|-----------|----------------|
| أقل من 30 سنة           | 04        | %11.4          |
| من 30 الى 40 اقل من سنة | 14        | %40            |
| من 40 الى اقل من 50 سنة | 13        | %37.1          |
| من 50 سنة فاكتر         | 04        | %11.4          |
| المجموع                 | 35        | 100%           |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات افراد العينة.

الشكل رقم(04): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: مستخرج من EXCEL بالاعتماد على الجدول أعلاه

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية افراد العينة عمرهم يتراوح (من 30 الى أقل من 40 سنة) بنسبة مئوية بلغت (40 %)، وتليها الفئة العمرية ( من 40 الى اقل من 50 سنة) بنسبة مئوية تبلغ (37.1 %)، و بعدها أفراد العينة التي بلغت أعمارهم (اقل من 30 سنة) والفئة

العمرية (من 50 سنة فأكثر) بنفس نسبة % 11.4 و بهذا فان اغلب افراد العينة الخاصة بدراسة من متوسط العمر .

ثالثا: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

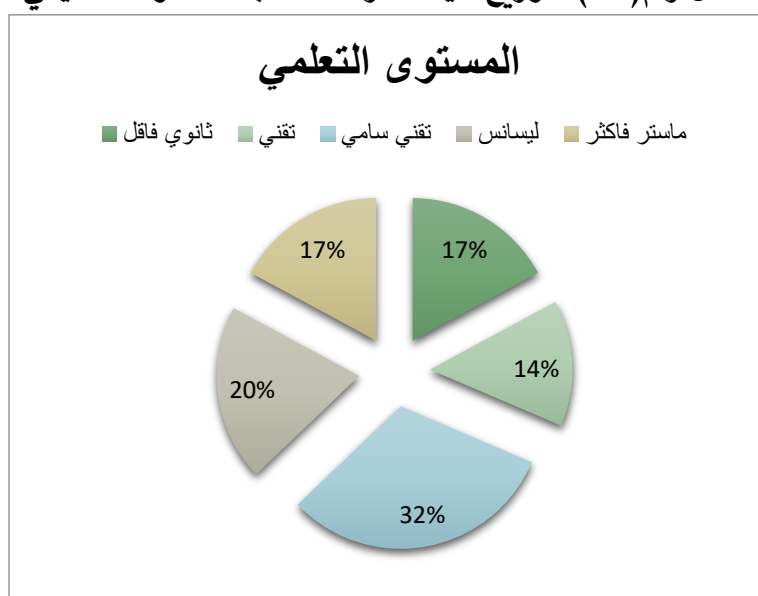
الجدول والشكل الآتيين يمثلان النتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم(12): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

| النسبة المئوية | التكرارات | المستوى التعليمي |
|----------------|-----------|------------------|
| %17.1          | 06        | ثانوي فاقل       |
| %14.3          | 05        | تقني             |
| %31.4          | 11        | تقني سامي        |
| %20            | 07        | ليسانس           |
| %17.1          | 06        | ماستر فاكتر      |
| 100%           | 35        | المجموع          |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات افراد العينة

الشكل رقم(05): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: مستخرج من EXCEL بالاعتماد على الجدول أعلاه

من خلال الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ أن نسبة الحاصلين على شهادة "تقني سامي" هي المسيطرة على العينة المستجوبة بحيث بلغت نسبتها (31.4 % )، تاليها فئة المتحصلين على شهادة "ليسانس" بنسبة (20 % )، ثم تليها فئتين " ثانوي" و "مستر فاكتر" في نفس ترتيب بنسبة (17.1%) و في أخير تأتي متحصلين على شهادة " تقني" بنسبة تقدر ب: (14.3 % ) وعليه نستنتج على أن أكثر من نصف

عينة البحث يحملون شهادة التكوين المهني. مما يدل على بلدية رأس الميعاد تعتمد على كفاءات وقدرات جيدة و المعارف اللازمة لشغل هذه الوظائف.

رابعاً: توزيع عينة الدراسة المستوى الوظيفي.

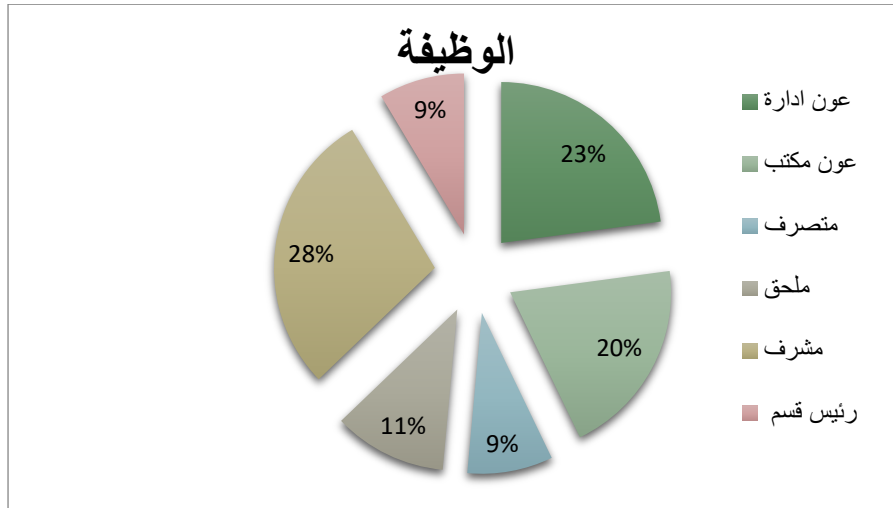
يتوزع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

جدول رقم(13): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

| الوظيفة   | التكرارات | النسبة المئوية |
|-----------|-----------|----------------|
| عون ادارة | 08        | 22.9%          |
| عون مكتب  | 07        | 20%            |
| متصرف     | 03        | 8.6%           |
| ملحق      | 04        | 11.4%          |
| مشرف      | 10        | 28.6%          |
| رئيس قسم  | 3         | 8.6%           |
| المجموع   | 35        | 100%           |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة

الشكل رقم(06): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة .



المصدر: مستخرج من EXCEL بالاعتماد على الجدول أعلاه

حسب الجدول و الشكل أعلاه تبين ان العينة تتكون من عون ادارة بنسبة (22.9 %) و عون مكتب بنسبة (20%) و متصرف بنسبة (8.6%) و ملحق بنسبة (11.4%) و مشرف بنسبة (28.6%) و اخيرا رئيس قسم بنسبة (8.6%) هذا يدل على وجود تنوع وظيفي في العينة المدروسة.

خامساً: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.

الجدول والشكل الآتيين يمثلان النتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب

سنوات الخبرة

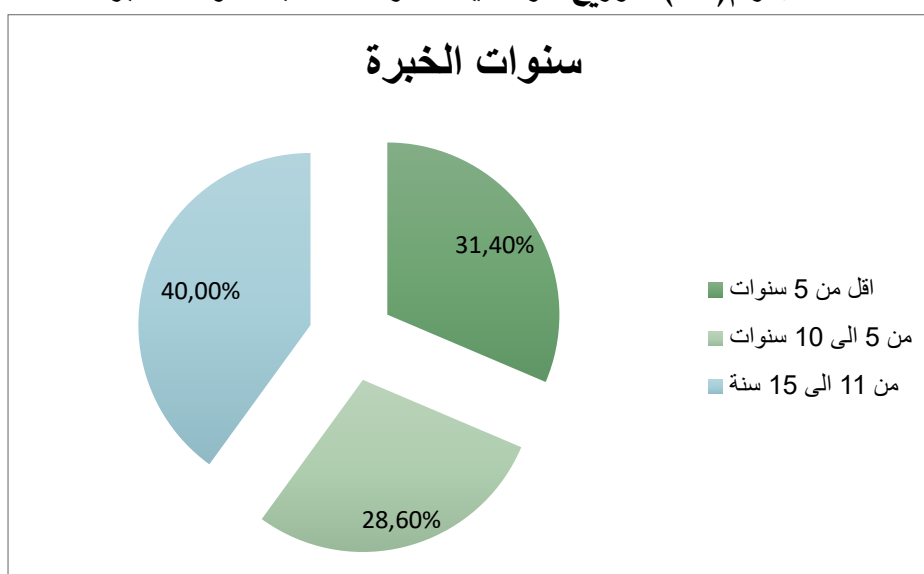


**جدول رقم(14): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.**

| سنوات الخبرة      | التكرارات | النسبة المئوية |
|-------------------|-----------|----------------|
| اقل من 5 سنوات    | 11        | 31.4 %         |
| من 5 الى 10 سنوات | 10        | 28.6 %         |
| من 11 الى 15 سنة  | 14        | 40 %           |
| المجموع           | 35        | 100 %          |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة

الشكل رقم(07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: مستخرج من EXCEL بالاعتماد على الجدول أعلاه

يبين الجدول أعلاه أن فئة التي لها الخبرة أكثر بين أفراد عينة الدراسة هي (11 سنة الى 15 سنة) بنسبة مئوية بلغت (40%)، تليها الفئة (اقل من 5 سنوات) بنسبة مئوية بلغت (31.4 %)، ثم تليها فئة (من 5 سنوات الى 10 سنوات) بنسبة مئوية (28.6 %) ان النتيجة متحصل عليها تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة خبرتهم من 10 سنوات فأكثر وهذا ما يدل على تميز الموظفين بتراكم رصيد معرفي وعلمي جيد يساعد في عملية تحديد وإنشاء المعارف والاستفادة منها في البلدية محل الدراسة.

**المطلب الثاني: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محاور الدراسة.**

سيتم في هذا المطلب تحليل محاور الاستبيان بغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS ، حيث سيتم استخدام كل من قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكرت [1-5] لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبيان المتعلقة بمحور الرقابة الإدارية وأبعادها، محور الثاني تقييم أداء الموظفين.

### الفرع الأول: تحليل بيانات محور أبعاد الرقابة الإدارية.

من خلال هذا الفرع سنحلل نتائج عبارات أبعاد محور الرقابة الإدارية وذلك بالاستعانة بكل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والترتيب حسب درجة الأهمية و إتجاه آراء أفراد العينة لكل بعد من أبعاد هذا المحور، كما هو موضح في الجدول الموالي:

#### أولاً: البعد الأول (التقارير الرقابية الإدارية)

تضمن هذا البعد 05 عبارات، والجدول الموالي يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا البعد

#### الجدول رقم(15): تحليل العبارات الخاصة بالبعد الأول.

| رقم العبارة | العبارات                                                                                                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | اتجاه إجابات أفراد العينة |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------------------------|
| 1.          | تقوم البلدية بتقديم تقارير رقابية دورية (يومية، اسبوعية، شهرية) حول المهام التي يجب ان يقوم بها الموظفين. | 2,49            | 1,121             | 5       | غير موافق                 |
| 2.          | يتم تسجيل بيانات ومعلومات تبعا لإنجاز المهام في البلدية.                                                  | 2,74            | 1,094             | 2       | محايد                     |
| 3.          | يتم تقييم انجاز مهام في البلدية بناء على التقارير الدورية المرفوعة للإدارة العليا.                        | 2,60            | 1,355             | 4       | محايد                     |
| 4.          | تسجل جميع الأخطاء والانحرافات المرتكبة من طرف الموظفين ونشرها في تقارير دورية.                            | 2,66            | 1,327             | 3       | محايد                     |
| 5.          | يتم تسجيل الحضور و الانصراف اتباعا لما يرد في التقارير الرقابية.                                          | 3,40            | 1,439             | 1       | موافق                     |
| الكلية      |                                                                                                           | 2,7771          | ,87953            |         | محايد                     |

المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام مخرجات spss 26

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو المحايد على الاجابة في بعد التقارير الرقابية الادارية، وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.7771) وبانحراف معياري قدره (0.87953)، وقد اتضح اغلب العبارات الخاصة بهذا البعد محايدة عن الاجابة و تأتي في مرتبة الاولى من حيث الموافقة العبارة رقم (05) (يتم تسجيل الحضور و الانصراف اتباعا لما يرد في التقارير الرقابية) بمتوسط حسابي قدره (3.40) في حين كانت أقل العبارات في درجة عدم الموافقة هي العبارة (01) (تقوم البلدية بتقديم تقارير رقابية دورية (يومية، اسبوعية، شهرية) حول المهام التي يجب ان يقوم بها الموظفين.) بمتوسط حسابي قدره (2.49).

بشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعدهم التقارير الرقابية الادارية كان متجاها نحو المحايدة، وهو ما يشير إلى محايدة افراد العينة على ان بلدية راس الميعاد تعتمد على التقارير الرقابية في تسيير اعمالها.

### ثانيا: البعد الثاني ( الإشراف و الملاحظة )

يتضمن هذا البعد 05 عبارات، وبعد تفرغ إجابات أفراد العينة كانت النتائج موضحة في الجدول كآلاتي:

الجدول رقم(16): تحليل العبارات الخاصة بالبعد الثاني.

| رقم<br>العبرة | العبارت                                                                | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | ترتيب | اتجاه إجابات<br>أفراد العينة |
|---------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|-------|------------------------------|
| 6.            | التوجيه المباشر من قبل المشرف يساعد على رفع الروح المعنوية للموظفين.   | 3,46               | 1,291                | 4     | موافق                        |
| 7.            | الاتصال بين المشرف و الموظفين يؤدي إلى استقرارهم في البلدية.           | 3,89               | 1,022                | 1     | موافق                        |
| 8.            | يقوم المشرف بتسجيل ملاحظات شخصية حول طريقة المهام المنجزة في البلدية.  | 3,37               | 1,031                | 5     | محايد                        |
| 9.            | يشجع المشرف الموظفين ويوعيههم بإجراءات الرقابة الذاتية لأعمالهم.       | 3,49               | 1,422                | 3     | موافق                        |
| 10.           | تكون المهام الواجب اتباعها ومسؤوليات العمل واضحة للموظفين في البلدية . | 3,49               | 1,314                | 2     | موافق                        |
|               | الكلية                                                                 | 3,5371             | ,87012               |       | موافق                        |

المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام مخرجات spss 26

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاها عاما نحو الموافقة على دور بعد الإشراف و الملاحظة، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.5371) وبانحراف معياري قدره (0.87012)، وقد اتضح أن أكثر العبارات موافقة في الإجابة هي العبارة (07) (الاتصال بين المشرف و الموظفين يؤدي إلى استقرارهم في البلدية) بمتوسط حسابي قدره (3.89) في حين كانت أقل العبارات في درجة موافقة هي العبارة (08) (يقوم المشرف بتسجيل ملاحظات شخصية حول طريقة المهام المنجزة في البلدية) بمتوسط حسابي قدره (3.37).

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعدهم الإشراف و الملاحظة كان مرتفعاً، وهو ما يشير إلى اعتماد البلدية على إشراف والملاحظة في العمل على المهام المنجزة .

### ثالثاً: البعد الثالث (تقديم الشكاوي)

يتضمن هذا البعد 05 عبارات، وبعد تفرغ إجابات أفراد العينة كانت النتائج موضحة في الجدول كآتي:

الجدول رقم(17): تحليل العبارات الخاصة بالبعد الثالث

| رقم العبارة | العبارات                                                                                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب | اتجاه إجابات أفراد العينة |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-------|---------------------------|
| 11.         | تهتم البلدية و موظفيها لشكاوى التي يقدمها المتعاملين معها.                                  | 3,20            | 1,232             | 3     | محايد                     |
| 12.         | تستلم الادارة العليا الشكاوي المقدمة من طرف المتعاملين مع البلدية.                          | 3,12            | 1,149             | 4     | محايد                     |
| 13.         | تمارس الادارة العليا الرقابة الإدارية عند تلقي شكاوي المقدمة من طرف المتعاملين مع البلدية . | 3,03            | 1,175             | 5     | محايد                     |
| 14.         | يتم تصحيح طريقة العمل و ذلك استنادا للشكاوي المقدمة من طرف المتعاملين مع البلدية.           | 3,29            | 1,045             | 2     | محايد                     |
| 15.         | هناك عدة طرق لتقديم الشكاوي: منها الشكاوي الشفوية والكتابية ووسائل الاتصال الأخرى.          | 3,34            | 1,327             | 1     | محايد                     |
| الكلية      |                                                                                             | 3,1829          | ,91571            |       | محايد                     |

المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام مخرجات spss 26

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاها عاما نحو المحايدة على بعد تقديم الشكاوي، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.1829) وبانحراف معياري قدره (0.91571)، وقد اتضح أن أكثر العبارات محايدة في الإجابة هي العبارة (15) (هناك عدة طرق لتقديم الشكاوي: منها الشكاوي الشفوية والكتابية ووسائل الاتصال الأخرى) بمتوسط حسابي قدره (3.34) في حين كانت أقل العبارات في درجة المحايدة أيضا هي العبارة (13) (تمارس الادارة العليا الرقابة الإدارية عند تلقي شكاوي المقدمة من طرف المتعاملين مع البلدية) بمتوسط حسابي قدره (3.03)

كحوصلة لنتائج الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعد تقديم الشكاوي، كان محايدا، وهو ما يدل إلى عدم اهتمام البلدية بالشكاوى التي يقدمها المتعاملون معها لذلك وجب عليهم اهتمام لها فذلك يحسن من طريقتها في تقديم المهام.

### رابعا: البعد الرابع (المتابعة و التفتيش الاداري)

يتضمن هذا البعد 05 عبارات والجدول الموالي يوضح إجابات افراد العينة حول العبارات هذا البعد:

الجدول رقم(18): تحليل العبارات الخاصة بالبعد الرابع

| رقم العبارة           | العبارات                                                                                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب | اتجاه إجابات أفراد العينة |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-------|---------------------------|
| 16.                   | تؤدي المراقبة دون إشعار والزيارات الفجائية لمواقع العمل الخاصة ببلدية إلى المواظبة في العمل.  | 3,69            | 1,388             | 2     | موافق                     |
| 17.                   | المراقبة أثناء أوقات العمل تدفع الموظفين إلى إتقان العمل                                      | 3,69            | 1,231             | 1     | موافق                     |
| 18.                   | تمارس الرقابة الادارية من خلال متابعة تنفيذ برامج العمل وفق ما هو محدد من طرف الإدارة العليا. | 3,29            | 1,178             | 5     | محايد                     |
| 19.                   | للمراقبة الصارمة دور في تحسين انجاز المهام                                                    | 3,63            | 1,330             | 3     | موافق                     |
| 20.                   | الزيارات المتكررة للمسؤول تؤدي إلى التزام العاملين بمهامهم                                    | 3,60            | 1,397             | 4     | موافق                     |
| الكلية                |                                                                                               | 3,5771          | 1,07021           |       | موافق                     |
| محور الرقابة الإدارية |                                                                                               | 3,2686          | 0,67878           |       | محايد                     |

المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام مخرجات 26 spss.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة على بعد المتابعة و التفتيش الإداري، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.5771) وبانحراف معياري قدره (1.07021)، وقد اتضح أن أكثر العبارات موافقة في الإجابة هي العبارة (17) (المراقبة أثناء أوقات العمل تدفع الموظفين إلى إتقان العمل) بمتوسط حسابي قدره (3.69) في حين كانت اقل موافقة هي العبارة (18) هي (تمارس الرقابة الادارية من خلال متابعة تنفيذ برامج العمل وفق ما هو محدد من طرف الإدارة العليا) بمتوسط حسابي قدره (3.29).

بشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعد المتابعة و التفتيش الاداري كان مرتفعاً، وهو ما يشير إلى مدى الاعتماد على متابعة و التفتيش داخل البلدية.

نلاحظ أيضاً ان اتجاهات أفراد عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو المحايدة على محور الرقابة الادارية ككل وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.2686) وبانحراف معياري قدره (0.67878) وذلك يدل على عدم نجاعة الرقابة الإدارية في المؤسسة لذلك يجب على البلدية النظر الى جانب الرقابة الادارية و توفير الوسائل التي تساعد على تطبيقها فذلك يساهم في تحسين اداء البلدية.

#### الفرع الثاني: تحليل بيانات محور تقييم اداء الموظفين .

سنحلل نتائج عبارات محور المتغير الثاني "تقييم اداء الموظفين"، حيث تضمن هذا المحور (10) عبارات، وبعد تفريغ إجابات أفراد العينة، كانت النتائج موضحة في الجداول الموالية:

الجدول رقم(19): تحليل العبارات الخاصة بالمحور الثاني.

| رقم العبارة | العبارات                                                                                                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب | اتجاه إجابات أفراد العينة |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-------|---------------------------|
| 21.         | يوجد نظام لتقييم أداء الموظفين يقوم بتحديد طبيعة ونوعية أداء الموظفين في البلدية .                                         | 2,86            | 1,264             | 9     | محايد                     |
| 22.         | يتم تسجيل بيانات ومعلومات عن مدى تطوير الأداء في العمل من قبل المسؤول.                                                     | 2,74            | 1,291             | 10    | محايد                     |
| 23.         | الوسائل التكنولوجية تقلل من مشاكل التقييم الخاص بأداء الموظفين مما يساهم في تحسينه.                                        | 3,54            | 1,172             | 7     | موافق                     |
| 24.         | يعمل الموظفين في البلدية على زيادة معارفهم ومهاراتهم المرتبطة بالوظيفة في الوقت الخاص بهم لتحسين ادائهم للخدمة             | 3,63            | 1,060             | 5     | موافق                     |
| 25.         | الأداء الجيد للموظفين في تقديم الخدمات التي تقدمها البلدية يساهم في تقليل تقديم الشكاوي .                                  | 3,69            | 1,132             | 4     | موافق                     |
| 26.         | يتوفر لدى الموظفين في البلدية المهارة والقدرة على التعامل وحل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية.                  | 4,03            | ,857              | 1     | موافق                     |
| 27.         | يقدم الموظفون في البلدية مقترحات مفيدة لتحسين العمل داخلها.                                                                | 3,89            | ,832              | 2     | موافق                     |
| 28.         | يتم العمل دائما على اقامة علاقات ايجابية لمصلحة العمل مع الرؤساء وتذليل معوقات العمل في الادارة.                           | 3,57            | 1,037             | 6     | موافق                     |
| 29.         | يوجد اهتمام للأداء من قبل الرؤساء لمؤوسيهم لإنجاز اعمال بما يتلاءم مع نظم وقوانين العمل                                    | 3,20            | 1,132             | 8     | محايد                     |
| 30.         | يمكن لموظفي البلدية القيام بمراجعة العمل الذي يقومون به بشكل دائم لكي يتم انجازه وفق التعليمات المحددة مع خلوه من الخطاء . | 3,89            | ,832              | 3     | موافق                     |
| الكلية      |                                                                                                                            | 3,5029          | ,61428            |       | موافق                     |

المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام مخرجات spss 26

من خلال الجدول السابق يتضح من الجدول اعلاه أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت إتجاها عاما نحو الموافقة في اغلب عبارات محور تقييم أداء الموظفين، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.5029) وبانحراف معياري قدره (0.61428)، وقد اتضح أن أكثر العبارات موافقة في الإجابة هي العبارة (26) (يتوفر لدى الموظفين في البلدية المهارة والقدرة على التعامل وحل مشكلات العمل اليومية

لأداء المهام الوظيفية.) بمتوسط حسابي قدره (4.03) في حين كانت أقل العبارات في درجة المحايدة هي العبارة (22) (يتم تسجيل بيانات ومعلومات عن مدى تطوير الأداء في العمل من قبل المسؤول) بمتوسط حسابي قدره (2.74).

بشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحساب لمحور تقييم أداء الموظفين كان مرتفعاً، وهو ما يشير إلى أن بلدية رأس الميعاد حريصة على تقييم أداء موظفيها وذا يساهم في تحسين أدائها من خلال إكتشاف الانحرافات في الاداء و تصحيحها.

#### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.

بعد تحليل أبعاد كل من متغيرات الرقابة الإدارية وأبعادها و تقييم أداء الموظفين ببلدية رأس الميعاد، سيتم في هذا المطلب الإجابة على التساؤلات الفرعية التي وضعت في مقدمة الدراسة للإجابة على الإشكالية الرئيسية، من خلال إجراء تقييم لصحة فرضياتها الفرعية باستعمال البرنامج الإحصائي SPSS.

#### الفرع الأول: اختبار ارتباط بين متغيرات الدراسة

نسعى من خلال هذا الفرع إلى دراسة العلاقات بين أبعاد نموذج الدراسة، وهذا باستخدام معامل الارتباط بيرسون لكل متغيرات نموذج الدراسة، والجدول الموالي يوضح مصفوفة الارتباط بين المتغيرات: الجدول رقم(20): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

| تقييم أداء الموظفين | أبعاد الرقابة الإدارية |                            |
|---------------------|------------------------|----------------------------|
| 295,                | معامل الارتباط         | التقارير الرقابية الإدارية |
| 085,                | مستوى الدلالة          |                            |
| 35                  | العدد                  |                            |
| 427*                | معامل الارتباط         | الإشراف والملاحظة          |
| 010,                | مستوى الدلالة          |                            |
| 35                  | العدد                  |                            |
| 496**               | معامل الارتباط         | تقديم الشكاوي              |
| 002,                | مستوى الدلالة          |                            |
| 35                  | العدد                  |                            |
| 457**               | معامل الارتباط         | المتابعة والتفتيش          |
| 006,                | مستوى الدلالة          |                            |

|        |                |       |
|--------|----------------|-------|
| 35     | العدد          | الكلي |
| ,580** | معامل الارتباط |       |
| ,000   | مستوى الدلالة  |       |
| 35     | العدد          |       |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss 26

بالاعتماد على ما ورد من المعلومات في جدول رقم (20) نستنتج :

- عدم وجود علاقة بين البعد الأول التقارير الرقابية الادارية و محور الثاني تقييم اداء الموظفين عند مستوى معنوية 0.085 و معامل ارتباط ضعيف قدر ب: 0.295 .
  - وجود علاقة ضعيفة بين البعد الثاني الاشراف و الملاحظة و محور الثاني تقييم اداء الموظفين عند مستوى معنوية 0.010 و معامل ارتباط ضعيف 0.427\* .
  - وجود علاقة ضعيفة بين البعد الثالث تقديم الشكاوي و محور الثاني تقييم اداء الموظفين عند مستوى معنوية 0.002 و معامل ارتباط ضعيف 0.496\*\* .
  - وجود علاقة ضعيفة بين البعد الرابع المتابعة و التفتيش و محور الثاني تقييم اداء الموظفين عند مستوى معنوية 0.006 و معامل ارتباط ضعيف 0.457\*\* .
- وجود دور إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية (0.000) بين كل من محور الأول الرقابة الإدارية و محور الثاني تقييم أداء الموظفين بقيمة ارتباط (0.580\*\*) الأمر الذي يدل على وجود علاقة متوسطة بينهما.

#### الفرع الثاني: اختبار الانحدار البسيط.

في هذا الفرع نتطرق إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية للدراسة، والهدف منه هو التحقق من خطية العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع.

أولاً: تحليل الانحدار البسيط بين التقارير الرقابية الادارية.

بإستخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط لتحقق من وجود دور بين التقارير الرقابية الإدارية و تقييم

أداء الموظفين ب: بلدية رأس الميعاد، و كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(21): يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط بين التقارير الرقابية الادارية و تقييم أداء الموظفين.

| التقارير الرقابية الإدارية |                              |                   |                 |                 |                  |                     |
|----------------------------|------------------------------|-------------------|-----------------|-----------------|------------------|---------------------|
| معامل الارتباط R           | معامل التحديد R <sup>2</sup> | مستوى الدلالة Sig | قيمة T المحسوبة | قيمة F المحسوبة | معامل الإنحدار B | تقييم اداء الموظفين |
| 0.295                      | 0.087                        | 0.085             | 1.775           | 3.150           | 0.206            |                     |

المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام مخرجات spss 26



من خلال نتائج الواردة في الجدول اعلاه يتضح أن:

- **معامل الارتباط R** : من خلال قيمة الارتباط المقدرة ب(0.925)، وقيمة مستوى المعنوية الأكبر من 0.05 يدل على عدم وجود علاقة بين التقارير الرقابية الادارية و تقييم أداء الموظفين.
- **معامل التحديد R<sup>2</sup>** : من خلال معامل التحديد الذي قدر ب(0.087)، يتضح أن العمل بالتقارير الرقابية الادارية يحدث تحسينات طفيفة جدا في تقييم اداء الموظفين بنسبة 8.7 % مما يدل على أن بلدية رأس الميعاد لا يساعدها تطبيق التقارير الرقابية الادارية في تقييم أداء الموظفين كثيرا.
- **معنوية التأثير قيمة T المحسوبة**: تشير قيمة T المحسوبة والمقدرة ب(1.775)، الأقل من القيمة الجدولية إلى عدم وجود تأثير لبعد التقارير الرقابية الادارية في تقييم اداء الموظفين في البلدية.
- **جودة النموذج قيمة F المحسوبة**: تشير قيمة F المحسوبة والتي تقدر ب(3.150)، إلى عدم وجود نموذج للعلاقة بين التقارير الرقابية الادارية في تقييم اداء الموظفين.
- **معامل الانحدار B (معامل التأثير)**: تشير قيمة معامل التأثير والمقدرة ب(0.206)، إلى أنه كلما زادت الجهود المبذولة لإنجاح التقارير الرقابية الادارية بوحدة واحدة يعقبها زيادة في تحسين أداء الموظفين بنسبة 20.6%.

**ثانيا: تحليل الإنحدار البسيط بين الاشراف والملاحظة وتقييم اداء الموظفين.**

باستخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط لتحقيق وجود دور بين الإشراف و الملاحظة و تقييم أداء الموظفين كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(22): يوضح نتائج تحليل الإنحدار البسيط بين الإشراف والملاحظة وتقييم أداء الموظفين.

| الإشراف والملاحظة   |                    |                    |                      |                                 |                     |                        |
|---------------------|--------------------|--------------------|----------------------|---------------------------------|---------------------|------------------------|
| معامل<br>الإنحدار B | قيمة F<br>المحسوبة | قيمة T<br>المحسوبة | مستوى<br>الدلالة Sig | معامل<br>التحديد R <sup>2</sup> | معامل<br>الارتباط R | تقييم أداء<br>الموظفين |
| 0.302               | 7.373              | 2.715              | 0.193                | 0.183                           | 0.427               |                        |

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات spss 26

من خلال نتائج الواردة في الجدول اعلاه يتضح أن:

- **معامل الارتباط R** : من خلال قيمة الارتباط المقدرة ب(0.427)، وقيمة مستوى المعنوية أكبر من 0.05 يدل على عدم وجود علاقة بين الإشراف و الملاحظة و تقييم أداء الموظفين.
- **معامل التحديد R<sup>2</sup>** : من خلال معامل التحديد الذي قدر ب(0.138)، يتضح أن عدم وجود تحسين عند تطبيق الإشراف و الملاحظة على تقييم أداء الموظفين.

- **معنوية التأثير قيمة T المحسوبة:** تشير قيمة T المحسوبة والمقدرة ب(2.715)، الأقل من القيمة الجدولية إلى عدم وجود تأثير الإشراف والملاحظة و تقييم أداء الموظفين.
- **جودة النموذج قيمة F المحسوبة:** تشير قيمة F المحسوبة والتي تقدر ب(7.373)، إلى عدم وجود نموذج للعلاقة بين بعد الإشراف والملاحظة و تقييم أداء الموظفين.
- **معامل الانحدار B (معامل التأثير):** تشير قيمة معامل التأثير والمقدرة ب(0.302)، إلى أنه كلما زادت الجهود المبذولة لإنجاح عملية الإشراف و الملاحظة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في تحسين تأثير على تقييم أداء الموظفين بنسبة 30.20%.

**ثالثاً: تحليل الإنحدار البسيط بين تقديم الشكاوي و تقييم أداء الموظفين.**

بإستخدام اختبار تحليل الإنحدار البسيط لتحقيق وجود دور تقديم الشكاوي و تقييم أداء الموظفين ببلدية رأس الميعاد، كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي:

**الجدول رقم(23): يوضح نتائج تحليل الإنحدار البسيط بين تقديم الشكاوي و تقييم أداء الموظفين.**

| تقديم الشكاوي       |                    |                    |                      |                                 |                     |                        |
|---------------------|--------------------|--------------------|----------------------|---------------------------------|---------------------|------------------------|
| معامل<br>الإنحدار B | قيمة F<br>المحسوبة | قيمة T<br>المحسوبة | مستوى<br>الدلالة Sig | معامل<br>التحديد R <sup>2</sup> | معامل<br>الارتباط R | تقييم أداء<br>الموظفين |
| 0.333               | 10.754             | 3.279              | 0.002                | 0.246                           | 0.496               |                        |

المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام مخرجات spss 26

من خلال نتائج الواردة في الجدول اعلاه يتضح أن:

- **معامل الارتباط R :** من خلال قيمة الارتباط المقدرة ب(0.496)، وقيمة مستوى المعنوية أقل من 0.05 مما يدل على وجود علاقة ضعيفة تقديم الشكاوي و تقييم أداء الموظفين .
- **معامل التحديد R<sup>2</sup> :** من خلال معامل التحديد الذي قدر ب(0.246)، يتضح أن وجود تحسن عند تطبيق تقديم الشكاوي على تقييم أداء الموظفين.
- **معنوية التأثير قيمة T المحسوبة:** تشير قيمة T المحسوبة والمقدرة ب(3.279)، الأقل من القيمة الجدولية عند مستوى إلى وجود تقديم الشكاوي و تقييم أداء الموظفين.
- **جودة النموذج قيمة F المحسوبة:** تشير قيمة F المحسوبة والتي تقدر ب(10.754)، إلى جودة ضعيفة لنموذج العلاقة تقديم الشكاوي و تقييم أداء الموظفين .
- **معامل الانحدار B (معامل التأثير):** تشير قيمة معامل التأثير والمقدرة ب(0.333)، إلى أنه كلما زادت الجهود المبذولة لتطبيق قرار تقديم الشكاوي بوحدة واحدة يعقبها زيادة في تحسين تقييم أداء الموظفين بنسبة 33%.

رابعاً : تحليل الانحدار البسيط بين المتابعة والتفتيش الإداري و تقييم أداء الموظفين.

بإستخدام إختبار تحليل الانحدار البسيط لتحقيق وجود دور بين المتابعة والتفتيش الإداري وتقييم أداء الموظفين بلدية رأس الميعاد، كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي :

الجدول رقم(24): يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط المتابعة و التفتيش الاداري تقييم أداء الموظفين

| المتابعة والتفتيش الاداري |                               |                              |                   |                 |                 |                  |
|---------------------------|-------------------------------|------------------------------|-------------------|-----------------|-----------------|------------------|
| تقييم أداء الموظفين       | معامل الارتباط R <sup>2</sup> | معامل التحديد R <sup>2</sup> | مستوى الدلالة Sig | قيمة T المحسوبة | قيمة F المحسوبة | معامل الانحدار B |
|                           | 0.457                         | 0.209                        | 0.006             | 2.954           | 8.727           | 0.263            |

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات 26 spss

من خلال نتائج الواردة في الجدول اعلاه يتضح أن:

- معامل الارتباط R : من خلال قيمة الارتباط المقدرة ب(0.457)، وقيمة مستوى المعنوية أقل من 0.05 مما يدل وجود علاقة ضعيفة بين المتابعة والتفتيش الإداري وتقييم أداء الموظفين.
- معامل التحديد R<sup>2</sup> : من خلال معامل التحديد الذي قدر ب(0.209)، يتضح أنه بتطبيق المتابعة والتفتيش الاداري يساهم بشكل معتبر في تقييم أداء الموظفين.
- معنوية التأثير قيمة T المحسوبة: تشير قيمة T المحسوبة والمقدرة ب(2.945)، الاقل من القيمة الجدولية إلى وجود للمتابعة والتفتيش الإداري وتقييم أداء الموظفين.
- جودة النموذج قيمة F المحسوبة: تشير قيمة F المحسوبة والتي تقدر ب(8.727)، إلى جودة ضعيفة لنموذج العلاقة بين المتابعة و التفتيش الاداري وتقييم أداء الموظفين.
- معامل الانحدار B (معامل التأثير): تشير قيمة معامل التأثير والمقدرة ب(0.263)، إلى أنه كلما زادت الجهود المبذولة لتطبيق المتابعة و التفتيش الاداري بوحدة واحدة يعقبها زيادة في تحسين تقييم اداء الموظفين بنسبة 26.30%.

خامساً : تحليل الانحدار بين الرقابة الإدارية و تقييم أداء الموظفين.

بإستخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط لتحقيق وجود دور بين الرقابة الإدارية وتقييم أداء الموظفين بلدية رأس الميعاد، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي :

الجدول رقم(25): يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الرقابة الإدارية و تقييم أداء الموظفين.

| الرقابة الإدارية |                               |                              |                   |                 |                 |                  |
|------------------|-------------------------------|------------------------------|-------------------|-----------------|-----------------|------------------|
| تقييم أداء       | معامل الارتباط R <sup>2</sup> | معامل التحديد R <sup>2</sup> | مستوى الدلالة Sig | قيمة T المحسوبة | قيمة F المحسوبة | معامل الانحدار B |
|                  |                               |                              |                   |                 |                 |                  |

|          |       |       |       |       |        |       |
|----------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|
| الموظفين | 0.580 | 0.336 | 0.000 | 4.091 | 16.732 | 0.525 |
|----------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|

المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام مخرجات spss 26

من خلال نتائج الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن:

- **معامل الارتباط R** : من خلال قيمة الارتباط المقدرة ب(0.580)، وقيمة مستوى المعنوية أقل من 0.05 مما يدل على وجود علاقة متوسطة بين الرقابة الإدارية وتقييم أداء الموظفين.
- **معامل التحديد R<sup>2</sup>** : من خلال معامل التحديد الذي قدر ب(0.336)، يتضح أن الرقابة الإدارية تساهم في تحسين تقييم أداء الموظفين بنسبة 33.60 % ومنه يجب على بلدية تركيز على تطبيق الرقابة الإدارية بشكل فعال.
- **معنوية التأثير قيمة T المحسوبة**: تشير قيمة T المحسوبة والمقدرة ب(4.091)، الأقل من القيمة الجدولية والدالة الإحصائية عند مستوى دلالة (0.000) إلى وجود تأثير الرقابة الإدارية وتقييم أداء الموظفين.
- **جودة النموذج قيمة F المحسوبة**: تشير قيمة F المحسوبة والتي تقدر ب(16.732)، إلى جودة متوسطة لنموذج العلاقة بين الرقابة الإدارية وتقييم أداء الموظفين.
- **معامل الانحدار B (معامل التأثير)**: تشير قيمة معامل التأثير والمقدرة ب(0.525)، إلى أنه كلما زادت الجهود المبذولة لتطبيق الرقابة الادارية بوحدة واحدة يعقبها زيادة في تحسين تقييم أداء الموظفين بنسبة 52.50%.

الفرع الثالث: اختبار فرضيات دراسة.

- بعد تحليل العلاقة بين كل من الرقابة الإدارية وأبعادها و تقييم أداء الموظفين كانت العلاقة إيجابية عند معنوية إختبار الفصل (0.05) والتي كانت مدخل لمناقشة الفرضيات وإختبارها.
- تم استخدام تحليل الارتباط وتحليل الانحدار البسيط في اختبار الفرضية الرئيسية و الفرعية التابعة لها، للتأكد من صلاحية النموذج، وقد اعتمدت قاعدة القرارات التالية:
- الفرضية الصفرية H0 : لا يوجد دور ذو دلالة احصائية الرقابة الإدارية وتقييم أداء الموظفين.
  - الفرضية البديلة H1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية الرقابة الإدارية وتقييم أداء الموظفين
  - قبول الفرضية الصفرية H0 : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية أكبر من (0.05).
  - قبول الفرضية H1 : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية أقل من (0.05).
- من أجل إختبار الفرضية الرئيسية ومعرفة مدى قبولها أو رفضها، علينا أولاً أن نختبر الفرضيات الفرعية.

### أولاً: إختبار الفرضية الفرعية الأولى

"يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين التقارير الرقابية الادارية و تقييم أداء الموظفين  
ببلدية رأس الميعاد عند مستوى الدلالة (0.05)."

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدولين (20) و(21) أن مستوى الدلالة المعنوية كانت أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية الصفرية  $H_0$  و رفض الفرضية البديلة  $H_1$  والذي ينص على عدم وجود دور للتقارير الرقابية الادارية على تقييم أداء الموظفين ببلدية رأس الميعاد وهذا ما يعني عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى.

### ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

"يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الإشراف والملاحظة و تقييم أداء الموظفين ببلدية  
رأس الميعاد عند مستوى الدلالة (0.05)."

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدولين (20) و(22) أن مستوى الدلالة المعنوية كانت أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية الصفرية  $H_0$  ورفض الفرضية البديلة  $H_1$  والذي ينص على عدم وجود دور للإشراف والملاحظة على تقييم أداء الموظفين ببلدية رأس الميعاد وهذا ما يعني عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية.

### ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

"يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين تقديم الشكاوي و تقييم أداء الموظفين ببلدية رأس  
الميعاد عند مستوى الدلالة (0.05)."

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدولين (20) و(23) أن مستوى الدلالة المعنوية كانت أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  و قبول الفرضية البديلة  $H_1$  والذي ينص على وجود دور تقديم الشكاوي و تقييم أداء الموظفين ببلدية رأس الميعاد، وهذا ما يعني صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

" يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين المتابعة والتفتيش الإداري وتقييم أداء الموظفين ببلدية رأس الميعاد عند مستوى الدلالة (0.05)."

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدولين (20) و(24) أن مستوى الدلالة المعنوية كانت أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  والذي ينص على وجود دور بين المتابعة والتفتيش الإداري و تقييم أداء الموظفين في بلدية رأس الميعاد وهذا ما يعني صحة الفرضية الرابعة الفرعية.

خامساً: اختبار الفرضية الرئيسية

" يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية و تقييم أداء الموظفين ببلدية رأس الميعاد عند مستوى الدلالة (0.05)."

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدولين (20) و(25) أن مستوى الدلالة المعنوية كانت أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  والذي ينص على أنه يوجد دور بين الرقابة الإدارية و تقييم أداء الموظفين ببلدية رأس الميعاد وهذا ما يعني صحة الفرضية الرئيسية.

### خلاصة:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على لمحة عن البلدية وكذا هيكلها التنظيمي، ولقد اعتمدنا في انجاز هذا العمل على طريقة الاستبانة التي وزعناها على موظفي البلدية، والتي تحتوي على مجموعة محاور هي الرقابة الادارية و تقييم اداء الموظفين ، وكان هدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: " هل لأساليب الرقابة الإدارية دور في تقييم أداء الموظفين في بلدية رأس الميعاد بولاية أولاد جلال؟"

وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرو نباخ، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها أن هناك علاقة و دور ذو دلالة إحصائية بين الرقابة الادارية و تقييم اداء الموظفين ببلدية راس الميعاد عند مستوى الدلالة (0.05)."

وعند بحث دور وأثر كل محور من محاور الاستبيان تبين ان الرقابة الإدارية على نحو مستقل في تأثر في مستوى جودة تقييم اداء الموظفين لدى أفراد عينة البحث، وجدنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $a=0.05$ ).

**الخاتمة**



## الخاتمة

من خلال ما تم التطرق له للإجابة على الإشكالية نستنتج ان الرقابة هي إحدى مكونات العملية الإدارية التي ترتبط وتتكامل مع مختلف أنشطة الإدارة الأخرى، لتشكيل نمط تسيير فعال للمنظمة وذلك اعتمادا على عدة أساليب أهمها المتابعة والتقييم و التفتيش وذلك بغية تحديد الانحرافات والأخطاء والعمل على تصويبها وتصحيحها من خلال مجموعة الخطوات المتتالية هذا من جهة، أما اداء العاملين فهو محصلة تفاعل لسلوك الفرد مع جهده وقدراته وإمكانياته المعرفية، حيث تنتج عنه مجموعة من المسؤوليات والواجبات والمهام لتحقيق نتائج مرجوة على مستوى الوظيفة وعلى مستوى المنظمة كذلك كما أنه قد يعبر أحيانا عن الكفاءة والفعالية، ولتحديد هاتين الأخيرتين، كان لا بد من تصميم نظام رقابي تتبعه المنظمة لقياس أداء الأفراد وهو ما يعبر عنه بتقييم الأداء الوظيفي الذي أصبح يمثل للمنظمات المعاصرة ذات البعد الاستراتيجي من أهم أولويات مهامها، لأن أهمية هذا الأخير تظهر في كونه أحد أبعاد تنمية وتطوير الموارد البشرية.

و لقد اتضح لنا من خلال القيام بالدراسة الميدانية أهمية تقييم أداء الموظف كأحد أوجه الرقابة الإدارية على تحسين أداء الموظف لأن اساليب الرقابية المطبقة بالبلدية تؤثر بشكل مقبول على تقييم أداء الموظفين في بلدية رأس الميعاد

📌 **نتائج الدراسة:** من خلال ما تم عرضه في الدراسة من محاولتنا للإجابة على الإشكالية خلصنا إلى النتائج التالية منها نتائج تختبر صحة فرضياتنا:

- الرقابة هي الوظيفة التي يقوم بها الفرد أو مجموعة من الأفراد تهدف إلى الترشيد العلمي للقرارات وتكمن وظيفتها في مراقبة الأداء والتأكد من كفاءة العاملين وكشف الأخطاء في العمل أو التأكد من أن العمل يسير وفق الأهداف المحددة وأيضا أنها متابعة الأعمال أولاً بأول للتعرف على مدى قدرتها على تقويم الخطأ الناتج عن الأعمال، وعادةً من يقوم بهذه المراقبة وحدات تكون داخل تنظيم الرقابة السابقة واللاحقة الإدارة والرقابة هي قسم لا ينفصل عن الإدارة والتخطيط والتوجيه لأنها من وظيفتها حيث تنتوع اساليب الرقابية منها التقارير، الاشراف، الملاحظة، المتابعة و غيرها من اساليب.
- يعد تقييم أداء الموظفين أحد أهم الموضوعات التي تطلع إليها الإدارات من أجل تقديم منتجاتها وخدماتها لتلبية احتياجات المتعاملين سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات مما يساهم في تحسين أداء هذه المؤسسات و تطويرها.
- عدم وجود دور للتقارير الرقابية الإدارية على تقييم أداء الموظفين ببلدية رأس الميعاد وهذا ما يعني عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى.
- عدم وجود دور الإشراف و الملاحظة على تقييم أداء الموظفين ببلدية رأس الميعاد وهذا ما يعني عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية.
- وجود دور تقديم الشكاوي وتقييم أداء الموظفين ببلدية رأس الميعاد، وهذا ما يعني صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

## الخاتمة

- وجود دور بين المتابعة و التفتيش الإداري وتقييم أداء الموظفين في بلدية رأس الميعاد وهذا ما يعني صحة الفرضية الرابعة الفرعية.
- يوجد دور بين الرقابة الإدارية وتقييم أداء الموظفين بلدية رأس الميعاد وهذا ما يعني صحة الفرضية الرئيسية.
- ✚ **الاقتراحات:** هناك بعض الاقتراحات التي يمكن أن نقدمها في مجال الرقابة الادارية و دورها في تقييم الاداء :
  - يجب على البلدية الاهتمام اكثر بالجانب الرقابي و توعي الموظفين عن مدى اهمية الرقابة الذاتية لأدائهم عملهم.
  - ضرورة تبني برامج رقابية اكثر فعالية في البلديات اذ انها تسهم في تنمية مستويات الاداء الخاص بالموظفين وكذا عقد ندوات وورش عمل لتوعية البلدية بأهمية الرقابة الإدارية ودورها في تعزيز اداء موظفي البلدية.
  - الاهتمام اكثر للشكاوي عن اداء البلديات التي يقدمها المتعاملين معها.
  - تفعيل جميع الاساليب الرقابية التي تساهم في تقييم و تحسين الاداء داخل البلدية.
  - ضرورة توفير وسائل الاتصال الحديثة في المؤسسة لإجراء رقابة عن بعد، و تفعيل عملية تقييم الأداء بصفة دورية وشاملة للوقوف على الأخطاء والنقائص.
- ✚ **آفاق الدراسة:** لا شك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص بسبب عدم قدرتنا على تناول كل نواحي الموضوع بالتفصيل، إلا أنه يمكن أن يكون هذا البحث جسرا يربط بين بحوث سبقت فأضاف إليها بعض المستجدات، لإثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكنها أن تكون إشكالية لأبحاث أخرى نذكر منها:
  - دور الذي تلعبه الطرق الحديثة لتقييم اداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية.
  - العلاقة بين الرقابة الادارية و ادارة الازمات التي تواجه المؤسسات.
  - دور الرقابة البعدية على المناخ التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية.
  - أثر تقييم الأداء على الولاء التنظيمي للعاملين.

# قائمة المراجع

### أولاً: الكتب.

1. احمد حسين محمد عسيري. (2009). إتجاهات العاملين في الإدارات الحكومية نحو أجهزة الرقابة الخارجية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية. عمان، الاردن: دار المامون للنشر و التوزيع.
2. اسامة خيرى. (2015). الرقابة و حماية المستهلك. عمان، الاردن: دار الراية للنشر و التوزيع.
3. امال بن سمشة. (2018). الاداء البشري في ادارة المحلية. عمان، الاردن: مركز الكتاب الاكاديمي للنشر و التوزيع.
4. ايتن محمود المرجوشي. (2008). تقييم الأداء المؤسسي فى المنظمات العامة الدولية. القاهرة، مصر: دار نشر الجامعات.
5. بلال السكارنه، عبد الهادي جمهر، عبد القادر محمد، و زكريا الدوري. (2011). مبادئ ادارة الاعمال في القرن الحادي و العشرين. عمان، الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
6. بيسوني محمد البرادعي. (2008). تنمية مهارات المديرين في تقييم اداء العاملين. القاهرة، مصر: ايتراك للنشر و التوزيع.
7. حسين احمد الطروانة، و توفيق صالح عبد الهادي. (2011). الرقابة الادارية. عمان، الاردن: دار الحامد للنشر و التوزيع.
8. حمزة الجبالي. (2016). تنمية الاداء الوظيفي والاداري. عمان، الاردن: دار الاسرة للنشر و التوزيع.
9. خالد احمد علي محمود. (2019). الاقتصاد الرقمي الحديث وإدارة الموارد البشرية والإنتاج السلعي. الاسكندرية، مصر: دار الفكر الجامعي.
10. سامرة السعدون. (2019). الرياضة في الادارة. عمان، الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
11. سعد علي الريحان المحمدي. (2019). ادارة الموارد البشرية. عمان، الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
12. سيد محمد جادالرب. (2016). ديد النشاط المراد تقييمه. القاهرة، مصر: دار الفجر للنشر و التوزيع.
13. ضرار العتيبي. (2022). العملية الادارية مبادئ و اصول وعلم و فن . عمان، الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
14. طاهر الكلالدة. (2011). تنمية و ادارة الموارد البشرية. عمان، الاردن: دارالأسرة للإعلام و دار عالم الثقافة للنشر.
15. عائشة يوسف الشميلي. (2017). الادارة الاستراتيجية الحديثة (المجلد 1). القاهرة، مصر: الفجر للنشر و التوزيع.
16. عائشة يوسف الشميلي. (2017). برنامج تحسين الاداء. القاهرة، مصر: الفجر للنشر و التوزيع.
17. عمار بن عيشي. (2012). اتجاهات التدريب و تقييم اداء الافراد. عمان، الاردن: دار اسامة للنشر.
18. فلاح حسن الحسيني. (2000). الادارة الاستراتيجية. عمان، الاردن: وائل للنشر و التوزيع.

## قائمة المراجع

19. ليلي الالفى. (2022). المعايير الحديثة في تقويم الاداء للعاملين. الاسكندرية، مصر: دار التعليم الجامعي.
  20. محمد الامين الشيخ بن مزيد الموريتاني. (2010). الرقابة الادارية في العهد الراشدي. بيروت، لبنان: دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع.
  21. محمد الفاتح محمود بشير المغربي. (2020). الرقابة الادارية. القاهرة، مصر: الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
  22. محمد الفاعوري. (2008). الادارة بالرقابة. عمان، الاردن: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع.
  23. محمد القدومي، هاني محمد محمد، و زيد عبودي. (2015). المفاهيم الادارية الحديثة. عمان، الاردن: دار المعتر للنشر و التوزيع.
  24. محمد علاونة. (2014). الاصول العلمية و العملية في الرقابة الادارية. عمان، الاردن: دار البداية للنشر و التوزيع.
  25. نبيلة عدان. (2020). ضغوط العمل و الاداء الوظيفي. عمان، الاردن: مركز الكتاب الاكاديمي للنشر و التوزيع.
  26. ياسر احمد عريبات. (2008). المفاهيم الادارية الحديثة. عمان، الاردن: دار يافا العلمية للنشر و التوزيع
- ثانيا: الرسائل الجامعية.**
27. احمد بن صالح بن هليل الحربي. (2003). الرقابة الادارية و علاقاتها بكفاءة الاداء دراسة تطبيقية على المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي. مذكرة ماجستير في العلوم الادارية. الرياض، المملكة العربية السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
  28. احمد فوزي ابو بكر مفلح. (2010). دور الرقابة الادارية في تحسين الاداء لدى منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية من وجهة نظر مدراءها و افاق تعزيزها . مذكرة ماجستير في علوم التسيير. غزة، فلسطين: جامعة القدس.
  29. احمد كمال مصطفى الملاحى. (2016). دور الرقابة الادارية في تحسين مستوى الاداء الاداري في جهاز الشرطة الفلسطينية. مذكرة ماجستير في علوم القيادة و الادارة. غزة، فلسطين: جامعة الاقصى.
  30. اديبة عبد الباقي محمد سعد. (2019). الرقابة الداخلية حسب نموذج (COSO) و اثرها في تحسين التحفظ المحاسبي و جودة التقارير المالية. اطروحة دكتوراه في علوم المحاسبية. الخرطوم، السودان : جامعة النيلين.
  31. السعيد بلوم. (2017). اساليب الرقابة و دورها في تقييم اداء المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات و الجرارات بالسوناكوم . مذكرة ماجستير في علوم الاجتماعية. قسنطينة، الجزائر: جامعة منتوري.

## قائمة المراجع

32. المسعود عينة. (2010/2009). القيادة الادارية و دورها في عملية الرقابة الادارية في الادارة الجزائرية دراسة ميدانية لخميس بلديات من ولاية الجلفة. مذكرة ماجستير في العلوم السياسية. الجزائر، الجزائر: جمعة دالي براهيم.
33. دلال غلوسي. (2015/2014). الرقابة الاداري و التسبيب الاداري في المؤسسة دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع اكهرباء و اللغاز -تبسة-. مذكرة ماجستير في علم الاجتماع. بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
34. ريمة بريش. (2018/2017). الرقابة الادارية على الجمعيات ذات المنفعة العامة. اطروحة دكتوراه في علوم القانون. ام البواقي، الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي.
35. سبرينة مانع. (2015/2014). أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على اداء الافراد في الجامعات دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية. اطروحة دكتوراه في علوم التسيير. بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
36. سهام بن رحمون. (2014/2013). بيئة العمل الداخلية و اثرها على الاداء الوظيفي دراسة على عينة من الاداريين بكليات و معاهد جامعة باتنة. اطروحة دكتوراه في علم الاجتماع. بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
37. عبد الحليم مزغش. (2012/2011). تحسين اداء المؤسسة في ظل ادارة الجودة الشاملة. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير الجزائر، الجزائر: جامعة الجزائر.
38. عذاري سعود الهاجري. (2018/2017). اثر التمكين و الابداع في تحسين اداء العاملين. مذكرة ماجستير في علوم التسيير. الاردن: جامعة الشرق الاوسط.
39. عمار بن عيشي . (2006/2005). دور تقييم اداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية -بسكرة-. ماجستير في علوم التجارية. المسيلة، الجزائر: جامعة محمد بوضياف.
40. ليلى غضبان. (2018/2017). دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية بمجمع صيدال. باتنة، الجزائر: جامعة باتنة-01.
41. مرشح طاهر شكري حسن علي. (2016). لرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين انفسهم. مذكرة ماجستير في الادارة التربوية. نابلس، فلسطين: جامعة النجاح الوطنية.
42. نسرين محمد عمر. (2014). اثر نظم الرقابة الادارية في تحسين جودة الخدمات الصحية دراسة ميدانية في مستشفى الشير. مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال. عمان، الاردن: جامعة الشرق الاوسط.

43. نعيمة غنام. (2018/2017). ار تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية على اداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة عينة من المؤسسات بحاسي مسعود. اطروحة دكتوراه في علوم التسيير. ام بواقي، الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي.
44. نوال شنافي. (2015/2014). دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة- بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
- ثالثا: المجالات والملتقيات العلمية.**
45. الشيخ الداودي. (01 جوان, 2009). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث، 07(07).
46. العلمي قواسمية، و يوسف بالنور. (02, 10, 2022). أداء الموارد البشرية في ظل متغير الادارة الالكترونية. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، 10(03).
47. حزام ماطر المطيري، و هاني يوسف خاشقجي. (1998). الرقابة الادارية بين المفهوم الوضعي و المفهوم الاسلامي. مجلة الاقتصاد و الادارة.
48. عبد الملك مزهودي. (نوفمبر, 2001). الأداء بين الكفاءة و الفعالية : مفهوم و تقييم. مجلة العلوم الإنسانية(01).
49. غنية بودوخ. (2013/2012). استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية و اداء الموارد البشرية المؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة انموذجا. بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
50. فضيلة بوطورة. (2007/2006). دراسة و تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك دراسة حالة الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي-بنك. مذكرة ماجستير في علوم التسيير. المسيلة، الجزائر: جامعة محمد بوضياف.
51. ليلي بوحديد. (03, 06, 2015). دور التدريب في تحسين اداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بباتنة خلال الفترة 2013/2011. مجلة الباحث الاقتصادي، 03(03).
52. مقبولة عبد الجبار حسين، الامين محمد ادم احمد ، موسى صالح عمر محمد ، و علي يحي قجة. (09, 2022). اثر الرقابة الادارية على تقييم اداء العاملين. مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية و القانونية، 06(22).
53. يزيد تفرارات، و ليلي حليمي. (25, 04, 2017). استخدام أسلوب الموازنات التقديرية كأسلوب حديث في مراقبة التسيير في تقييم أداء المؤسسات الجزائرية. الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع . البليلة، الجزائر: جامعة البليلة 02 .

رابعاً: التقارير

54. مجلس التعاون لدول الخليج العربية. (2016). دليل اعداد و كتابة التقارير الادارية لدواوين المراقبة و المحاسبة بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية. دول الخليج العربية: قطاع الشؤون التشريعية.



الملاحق

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص

أخي الفاضل / أختي الفاضلة  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

## استبيان

في إطار الإعداد لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية في المؤسسات .  
بعنوان: " دور أساليب الرقابة الإدارية في تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية دراسة حالة " تقييم  
اداء الموظفين في بلدية رأس الميعاد" ولاية اولاد جلال" نرجو من سيادتكم أن تمدوا لنا يد المساعدة  
بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بدقة وموضوعية مما يعزز الثقة في نتائج هذه الدراسة التي نأمل أن  
تعود على الجميع بالنفع والفائدة، ونؤكد لكم أن الآراء التي ستدلون بها سوف تتسم بالسرية التامة،  
وتستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

تحت إشراف الأستاذة:

— براهيمى نادية

من إعداد الطالبين:

— علاوة احمد .

— لقمة يعقوب.

○ القسم الاول : البيانات الشخصية: يرجى منكم وضع علامة (✓) في المربع المناسب لاختيارك.  
المحور الأول: المعلومات الديمغرافية:

- 1. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- 2. العمر: أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 39 سنة ☐ من 40 إلى 49 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐
- 3. المستوى العلمي: ثانوي فاقل ☐ تقني ☐ تقني سامي ☐ ليسانس ☐ ماستر فاكتر ☐
- 4. مستوى الوظيفي: عون ادارة ☐ عون مكتب ☐ متصرف ☐ ملحق ☐ مشرف ☐ رئيس قسم ☐
- 5. عدد سنوات الخدمة (الخبرة): أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 15 سنة ☐

○ القسم الثاني: يخص دراسة علاقة اساليب الرقابة الادارية بتقييم الاداء.

➤ المحور الاول: (المتغير المستقل) : الرقابة الادارية.

| الرقم                                    | الفقرة                                                                                                    | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| البعد الاول : التقارير الرقابية الإدارية |                                                                                                           |                |           |       |       |            |
| 1.                                       | تقوم البلدية بتقديم تقارير رقابية دورية (يومية، اسبوعية، شهرية) حول المهام التي يجب ان يقوم بها الموظفين. |                |           |       |       |            |
| 2.                                       | يتم تسجيل بيانات ومعلومات تبعا لإنجاز المهام في البلدية.                                                  |                |           |       |       |            |
| 3.                                       | يتم تقييم انجاز مهام في البلدية بناء على التقارير الدورية المرفوعة للإدارة العليا.                        |                |           |       |       |            |
| 4.                                       | تسجل جميع الأخطاء والانحرافات المرتكبة من طرف الموظفين ونشرها في تقارير دورية.                            |                |           |       |       |            |

## الملاحق

|                                         |                                                                                              |  |  |  |  |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 5.                                      | يتم تسجيل الحضور و الانصراف اتباعا لما يرد في التقارير الرقابية.                             |  |  |  |  |
| <b>البعد الثاني: الإشراف والملاحظة</b>  |                                                                                              |  |  |  |  |
|                                         | التوجيه المباشر من قبل المشرف يساعد على رفع الروح المعنوية للموظفين.                         |  |  |  |  |
|                                         | الاتصال بين المشرف و الموظفين يؤدي إلى استقرارهم في البلدية.                                 |  |  |  |  |
|                                         | يقوم المشرف بتسجيل ملاحظات شخصية حول طريقة المهام المنجزة في البلدية.                        |  |  |  |  |
|                                         | يشجع المشرف الموظفين ويوعيههم بإجراءات الرقابة الذاتية لأعمالهم.                             |  |  |  |  |
|                                         | تكون المهام الواجب اتباعها ومسؤوليات العمل واضحة للموظفين في البلدية .                       |  |  |  |  |
| <b>البعد الثالث: تقديم الشكاوي</b>      |                                                                                              |  |  |  |  |
| 11.                                     | تهتم البلدية و موظفيها لشكاوى التي يقدمها المتعاملين معها.                                   |  |  |  |  |
| 12.                                     | تستلم الادارة العليا الشكاوي المقدمة من طرف المتعاملين مع البلدية.                           |  |  |  |  |
| 13.                                     | تمارس الادارة العليا الرقابة الإدارية عند تلقي شكاوي المقدمة من طرف المتعاملين مع البلدية .  |  |  |  |  |
| 14.                                     | يتم تصحيح طريقة العمل و ذلك استنادا للشكاوي المقدمة من طرف المتعاملين مع البلدية.            |  |  |  |  |
| 15.                                     | هناك عدة طرق لتقديم الشكاوي: منها الشكاوي الشفوية والكتابية ووسائل الاتصال الاخرى.           |  |  |  |  |
| <b>رابعا: المتابعة والتفتيش الإداري</b> |                                                                                              |  |  |  |  |
| 16.                                     | تؤدي المراقبة دون إشعار والزيارات الفجائية لمواقع العمل الخاصة ببلدية إلى المواظبة في العمل. |  |  |  |  |
| 17.                                     | المراقبة أثناء أوقات العمل تدفع الموظفين إلى إتقان العمل                                     |  |  |  |  |
| 18.                                     | تمارس الرقابة الادارية من خلال متابعة تنفيذ برامج العمل وفق ما هو محدد من طرف الإدارة العليا |  |  |  |  |
| 19.                                     | للمراقبة الصارمة دور في تحسين انجاز المهام                                                   |  |  |  |  |
| 20.                                     | الزيارات المتكررة للمسؤول تؤدي إلى التزام العاملين بمهامهم                                   |  |  |  |  |

المحور الثاني: تقييم اداء الموظفين بلبلدية راس لميعاد

| الرقم | الفقرة                                                                                                                      | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 21.   | يوجد نظام لتقييم اداء الموظفين يقوم بتحديد طبيعة ونوعية اداء الموظفين في البلدية .                                          |                |           |       |       |            |
| 22.   | يتم تسجيل بيانات ومعلومات عن مدى تطوير الأداء في العمل من قبل المسؤول.                                                      |                |           |       |       |            |
| 23.   | الوسائل التكنولوجية تقلل من مشاكل التقييم الخاص بأداء الموظفين مما يساهم في تحسينه.                                         |                |           |       |       |            |
| 24.   | يعمل الموظفون في البلدية على زيادة معارفهم ومهاراتهم المرتبطة بالوظيفة في الوقت الخاص بهم لتحسين ادائهم للخدمة              |                |           |       |       |            |
| 25.   | الأداء الجيد للموظفين في تقديم الخدمات التي تقدمها البلدية يساهم في تقليل تقديم الشكاوي .                                   |                |           |       |       |            |
| 26.   | يتوفر لدى الموظفين في البلدية المهارة والقدرة على التعامل وحل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية.                   |                |           |       |       |            |
| 27.   | يقدم الموظفون في البلدية مقترحات مفيدة لتحسين العمل داخلها.                                                                 |                |           |       |       |            |
| 28.   | يتم العمل دائما على اقامة علاقات ايجابية لمصلحة العمل مع الرؤساء وتذليل معوقات العمل في الادارة.                            |                |           |       |       |            |
| 29.   | يوجد اهتمام للأداء من قبل الرؤساء لمروؤوسيههم لإنجاز اعمال بما يتلاءم مع نظم وقوانين العمل                                  |                |           |       |       |            |
| 30.   | يمكن لموظفي البلدية القيام بمراجعة العمل الذي يقومون به بشكل دائم لكي يتم انجازه وفق التعليمات المحددة مع خلوه من الاخطاء . |                |           |       |       |            |

ملحق (02) مخرجات spss

DATASET ACTIVATE Jeu\_de\_données1.

SAVE OUTFILE='C:\Users\serse\OneDrive\Bureau\اداء و الرقابة و اداء.sav'  
/COMPRESSED.

COMPUTE X1=MEAN(X1.1,X1.2,X1.3,X1.4,X1.5) .

EXECUTE .

COMPUTE X2=MEAN(X2.1,X2.2,X2.3,X2.4,X2.5) .

EXECUTE .

COMPUTE X3=MEAN(X3.1,X3.2,X3.3,X3.4,X3.5) .

EXECUTE .

COMPUTE X4=MEAN(X4.1,X4.2,X4.3,X4.4,X4.5) .

EXECUTE .

COMPUTE Y=MEAN(Y1,Y2,Y3,Y4,Y5,Y6,Y7,Y8,Y9,Y10) .

EXECUTE .

```
COMPUTE X=MEAN(X1,X2,X3,X4) .
EXECUTE.
RELIABILITY
/VARIABLES=X1.1 X1.2 X1.3 X1.4 X1.5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

## Fiabilité

### Echelle : ALL VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

|              |                     | N  | %     |
|--------------|---------------------|----|-------|
| Observations | Valide              | 35 | 100,0 |
|              | Exclue <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|              | Total               | 35 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,725              | 5                 |

```
RELIABILITY
/VARIABLES=X2.1 X2.2 X2.3 X2.4 X2.5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

## Fiabilité

### Echelle : ALL VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

|              |                     | N  | %     |
|--------------|---------------------|----|-------|
| Observations | Valide              | 35 | 100,0 |
|              | Exclue <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|              | Total               | 35 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,753              | 5                 |

```
RELIABILITY
/VARIABLES=X3.1 X3.2 X3.3 X3.4 X3.5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

## Fiabilité

## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

|              |                     | N  | %     |
|--------------|---------------------|----|-------|
| Observations | Valide              | 34 | 97,1  |
|              | Exclue <sup>a</sup> | 1  | 2,9   |
|              | Total               | 35 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,786              | 5                 |

RELIABILITY

/VARIABLES=X4.1 X4.2 X4.3 X4.4 X4.5

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

## Fiabilité

### Echelle : ALL VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

|              |                     | N  | %     |
|--------------|---------------------|----|-------|
| Observations | Valide              | 35 | 100,0 |
|              | Exclue <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|              | Total               | 35 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,877              | 5                 |

RELIABILITY

/VARIABLES=X1 X2 X3 X4

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

## Fiabilité

### Echelle : ALL VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

|              |        | N  | %     |
|--------------|--------|----|-------|
| Observations | Valide | 35 | 100,0 |



|                     |    |       |
|---------------------|----|-------|
| Exclue <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
| Total               | 35 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,698              | 4                 |

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

## Fiabilité

## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

|              |                     | N  | %     |
|--------------|---------------------|----|-------|
| Observations | Valide              | 35 | 100,0 |
|              | Exclue <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|              | Total               | 35 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,772              | 10                |

```
RELIABILITY
/VARIABLES=X Y
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

## Fiabilité

### Echelle : ALL VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

|              |                     | N  | %     |
|--------------|---------------------|----|-------|
| Observations | Valide              | 35 | 100,0 |
|              | Exclue <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|              | Total               | 35 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,732              | 2                 |

#### CORRELATIONS

```
/VARIABLES=X X1 X2 X3 X4
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

## Corrélation

#### Corrélations

|    |                        | X      | X1     | X2     | X3     | X4     |
|----|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| X  | Corrélation de Pearson | 1      | ,681** | ,759** | ,742** | ,726** |
|    | Sig. (bilatérale)      |        | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |
|    | N                      | 35     | 35     | 35     | 35     | 35     |
| X1 | Corrélation de Pearson | ,681** | 1      | ,481** | ,239   | ,309   |
|    | Sig. (bilatérale)      | ,000   |        | ,003   | ,167   | ,071   |
|    | N                      | 35     | 35     | 35     | 35     | 35     |

|    |                        |        |        |        |        |       |
|----|------------------------|--------|--------|--------|--------|-------|
| X2 | Corrélation de Pearson | ,759** | ,481** | 1      | ,507** | ,284  |
|    | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,003   |        | ,002   | ,098  |
|    | N                      | 35     | 35     | 35     | 35     | 35    |
| X3 | Corrélation de Pearson | ,742** | ,239   | ,507** | 1      | ,417* |
|    | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,167   | ,002   |        | ,013  |
|    | N                      | 35     | 35     | 35     | 35     | 35    |
| X4 | Corrélation de Pearson | ,726** | ,309   | ,284   | ,417*  | 1     |
|    | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,071   | ,098   | ,013   |       |
|    | N                      | 35     | 35     | 35     | 35     | 35    |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

#### CORRELATIONS

```

/VARIABLES=Y Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

## Corrélation

|    |                        | Y      |
|----|------------------------|--------|
| Y  | Corrélation de Pearson | 1      |
|    | Sig. (bilatérale)      |        |
|    | N                      | 35     |
| Y1 | Corrélation de Pearson | ,523** |
|    | Sig. (bilatérale)      | ,001   |
|    | N                      | 35     |
| Y2 | Corrélation de Pearson | ,613** |
|    | Sig. (bilatérale)      | ,000   |
|    | N                      | 35     |
| Y3 | Corrélation de Pearson | ,504** |
|    | Sig. (bilatérale)      | ,002   |
|    | N                      | 35     |
| Y4 | Corrélation de Pearson | ,463** |
|    | Sig. (bilatérale)      | ,005   |
|    | N                      | 35     |
| Y5 | Corrélation de Pearson | ,526** |
|    | Sig. (bilatérale)      | ,001   |
|    | N                      | 35     |

|     |                        |        |
|-----|------------------------|--------|
| Y6  | Corrélation de Pearson | ,603** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   |
|     | N                      | 35     |
| Y7  | Corrélation de Pearson | ,524** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,001   |
|     | N                      | 35     |
| Y8  | Corrélation de Pearson | ,662** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   |
|     | N                      | 35     |
| Y9  | Corrélation de Pearson | ,790** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   |
|     | N                      | 35     |
| Y10 | Corrélation de Pearson | ,576** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   |
|     | N                      | 35     |

DESCRIPTIVES VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X Y  
/STATISTICS=KURTOSIS SKEWNESS.

## Descriptive

| Statistiques descriptives |              |              |                 |              |                 |
|---------------------------|--------------|--------------|-----------------|--------------|-----------------|
|                           | N            | Skewness     |                 | Kurtosis     |                 |
|                           | Statistiques | Statistiques | Erreur standard | Statistiques | Erreur standard |
| X1                        | 35           | -,090        | ,398            | -,689        | ,778            |
| X2                        | 35           | -,817        | ,398            | ,486         | ,778            |
| X3                        | 35           | -,388        | ,398            | ,614         | ,778            |
| X4                        | 35           | -,690        | ,398            | -,015        | ,778            |
| X                         | 35           | -,276        | ,398            | ,263         | ,778            |
| Y                         | 35           | ,458         | ,398            | ,546         | ,778            |
| N valide (liste)          | 35           |              |                 |              |                 |

/COMPRESSED.  
FREQUENCIES VARIABLES=الخبرة.سنوات الوظيفة.المستوى التعليمي.المستوى العمر الجنس  
/ORDER=ANALYSIS.

## Fréquence

### Statistiques

|   |          | الجنس | العمر | التعليمي. المستوى | الوظيفي. المستوى | الخبرة. سنوات |
|---|----------|-------|-------|-------------------|------------------|---------------|
| N | Valide   | 35    | 35    | 35                | 35               | 35            |
|   | Manquant | 0     | 0     | 0                 | 0                | 0             |

### Table de fréquences

|        |       | الجنس     |             |                    | Pourcentage cumulé |
|--------|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
|        |       | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide |                    |
| Valide | ذكر   | 27        | 77,1        | 77,1               | 77,1               |
|        | انثى  | 8         | 22,9        | 22,9               | 100,0              |
|        | Total | 35        | 100,0       | 100,0              |                    |

|        |                         | العمر     |             |                    | Pourcentage cumulé |
|--------|-------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
|        |                         | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide |                    |
| Valide | سنة 30 من أقل           | 4         | 11,4        | 11,4               | 11,4               |
|        | سنة 40 من أقل الى 30 من | 14        | 40,0        | 40,0               | 51,4               |
|        | سنة 50 من أقل الى 40 من | 13        | 37,1        | 37,1               | 88,6               |
|        | فاكثر سنة 50 من         | 4         | 11,4        | 11,4               | 100,0              |
|        | Total                   | 35        | 100,0       | 100,0              |                    |

|        |             | التعليمي. المستوى |             |                    | Pourcentage cumulé |
|--------|-------------|-------------------|-------------|--------------------|--------------------|
|        |             | Fréquence         | Pourcentage | Pourcentage valide |                    |
| Valide | فاقل ثانوي  | 6                 | 17,1        | 17,1               | 17,1               |
|        | تقني        | 5                 | 14,3        | 14,3               | 31,4               |
|        | سامي تقني   | 11                | 31,4        | 31,4               | 62,9               |
|        | ليسانس      | 7                 | 20,0        | 20,0               | 82,9               |
|        | فاكثر ماستر | 6                 | 17,1        | 17,1               | 100,0              |
|        | Total       | 35                | 100,0       | 100,0              |                    |

## الملاحق

|        |           | الوظيفي. المستوى |             |                    | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------|------------------|-------------|--------------------|--------------------|
|        |           | Fréquence        | Pourcentage | Pourcentage valide |                    |
| Valide | ادارة عون | 8                | 22,9        | 22,9               | 22,9               |
|        | مكتب عون  | 7                | 20,0        | 20,0               | 42,9               |
|        | متصرف     | 3                | 8,6         | 8,6                | 51,4               |
|        | ملحق      | 4                | 11,4        | 11,4               | 62,9               |
|        | مشرف      | 10               | 28,6        | 28,6               | 91,4               |
|        | قسم رئيس  | 3                | 8,6         | 8,6                | 100,0              |
|        | Total     | 35               | 100,0       | 100,0              |                    |

|        |                         | الخبرة, سنوات |             |                    | Pourcentage cumulé |
|--------|-------------------------|---------------|-------------|--------------------|--------------------|
|        |                         | Fréquence     | Pourcentage | Pourcentage valide |                    |
| Valide | سنوات 5 من قل           | 11            | 31,4        | 31,4               | 31,4               |
|        | سنوات 10 الى سنوات 5 من | 10            | 28,6        | 28,6               | 60,0               |
|        | سنة 15 الى سنة 11 من    | 14            | 40,0        | 40,0               | 100,0              |
|        | Total                   | 35            | 100,0       | 100,0              |                    |

DESCRIPTIVES VARIABLES=X1.1 X1.2 X1.3 X1.4 X1.5 X1 X2.1 X2.2 X2.3 X2.4 X2.5 X2  
X3.1 X3.2 X3.3 X3.4  
X3.5 X3 X4.1 X4.2 X4.3 X4.4 X4.5 X4 X  
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

## Descriptives

### Statistiques descriptives

|      | N  | Moyenne | Ecart type |
|------|----|---------|------------|
| X1.1 | 35 | 2,49    | 1,121      |
| X1.2 | 35 | 2,74    | 1,094      |
| X1.3 | 35 | 2,60    | 1,355      |
| X1.4 | 35 | 2,66    | 1,327      |
| X1.5 | 35 | 3,40    | 1,439      |
| X1   | 35 | 2,7771  | ,87953     |
| X2.1 | 35 | 3,46    | 1,291      |

|                  |    |        |         |
|------------------|----|--------|---------|
| X2.2             | 35 | 3,89   | 1,022   |
| X2.3             | 35 | 3,37   | 1,031   |
| X2.4             | 35 | 3,49   | 1,422   |
| X2.5             | 35 | 3,49   | 1,314   |
| X2               | 35 | 3,5371 | ,87012  |
| X3.1             | 35 | 3,20   | 1,232   |
| X3.2             | 34 | 3,12   | 1,149   |
| X3.3             | 35 | 3,03   | 1,175   |
| X3.4             | 35 | 3,29   | 1,045   |
| X3.5             | 35 | 3,34   | 1,327   |
| X3               | 35 | 3,1829 | ,91571  |
| X4.1             | 35 | 3,69   | 1,388   |
| X4.2             | 35 | 3,69   | 1,231   |
| X4.3             | 35 | 3,29   | 1,178   |
| X4.4             | 35 | 3,63   | 1,330   |
| X4.5             | 35 | 3,60   | 1,397   |
| X4               | 35 | 3,5771 | 1,07021 |
| X                | 35 | 3,2686 | ,67878  |
| N valide (liste) | 34 |        |         |

DESCRIPTIVES VARIABLES=Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

## Descriptives

| Statistiques descriptives |    |         |         |         |            |
|---------------------------|----|---------|---------|---------|------------|
|                           | N  | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
| Y1                        | 35 | 1       | 5       | 2,86    | 1,264      |
| Y2                        | 35 | 1       | 5       | 2,74    | 1,291      |
| Y3                        | 35 | 1       | 5       | 3,54    | 1,172      |
| Y4                        | 35 | 1       | 5       | 3,63    | 1,060      |
| Y5                        | 35 | 1       | 5       | 3,69    | 1,132      |
| Y6                        | 35 | 2       | 5       | 4,03    | ,857       |
| Y7                        | 35 | 2       | 5       | 3,89    | ,832       |
| Y8                        | 35 | 1       | 5       | 3,57    | 1,037      |
| Y9                        | 35 | 1       | 5       | 3,20    | 1,132      |

## الملاحق

|                  |    |      |      |        |        |
|------------------|----|------|------|--------|--------|
| Y10              | 35 | 2    | 5    | 3,89   | ,832   |
| Y                | 35 | 2,40 | 5,00 | 3,5029 | ,61428 |
| N valide (liste) | 35 |      |      |        |        |

### CORRELATIONS

```

/VARIABLES=Y X1 X2 X3 X4 X
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

## Corrélation

### Corrélations

|    |                        | Y      | X1     | X2     | X3     | X4     | X      |
|----|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Y  | Corrélation de Pearson | 1      | ,295   | ,427*  | ,496** | ,457** | ,580** |
|    | Sig. (bilatérale)      |        | ,085   | ,010   | ,002   | ,006   | ,000   |
|    | N                      | 35     | 35     | 35     | 35     | 35     | 35     |
| X1 | Corrélation de Pearson | ,295   | 1      | ,481** | ,239   | ,309   | ,681** |
|    | Sig. (bilatérale)      | ,085   |        | ,003   | ,167   | ,071   | ,000   |
|    | N                      | 35     | 35     | 35     | 35     | 35     | 35     |
| X2 | Corrélation de Pearson | ,427*  | ,481** | 1      | ,507** | ,284   | ,759** |
|    | Sig. (bilatérale)      | ,010   | ,003   |        | ,002   | ,098   | ,000   |
|    | N                      | 35     | 35     | 35     | 35     | 35     | 35     |
| X3 | Corrélation de Pearson | ,496** | ,239   | ,507** | 1      | ,417*  | ,742** |
|    | Sig. (bilatérale)      | ,002   | ,167   | ,002   |        | ,013   | ,000   |
|    | N                      | 35     | 35     | 35     | 35     | 35     | 35     |
| X4 | Corrélation de Pearson | ,457** | ,309   | ,284   | ,417*  | 1      | ,726** |
|    | Sig. (bilatérale)      | ,006   | ,071   | ,098   | ,013   |        | ,000   |
|    | N                      | 35     | 35     | 35     | 35     | 35     | 35     |
| X  | Corrélation de Pearson | ,580** | ,681** | ,759** | ,742** | ,726** | 1      |
|    | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        |
|    | N                      | 35     | 35     | 35     | 35     | 35     | 35     |

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN

```



/DEPENDENT Y  
/METHOD=ENTER X1.

## Régression

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

| Modèle | Variables introduites | Variables éliminées | Méthode      |
|--------|-----------------------|---------------------|--------------|
| 1      | X1 <sup>b</sup>       |                     | . Introduire |

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,295 <sup>a</sup> | ,087   | ,059          | ,59574                          |

a. Prédicteurs : (Constante), X1

### ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle |            | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F     | Sig.              |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| 1      | Régression | 1,118            | 1   | 1,118       | 3,150 | ,085 <sup>b</sup> |
|        | de Student | 11,712           | 33  | ,355        |       |                   |
|        | Total      | 12,830           | 34  |             |       |                   |

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X1

### Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle |             | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig. |
|--------|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|        |             | B                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| 1      | (Constante) | 2,930                         | ,338            |                           | 8,671 | ,000 |
|        | X1          | ,206                          | ,116            | ,295                      | 1,775 | ,085 |

a. Variable dépendante : Y

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
```

/DEPENDENT Y  
/METHOD=ENTER X2 .

## Régression

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

| Modèle | Variables introduites | Variables éliminées | Méthode      |
|--------|-----------------------|---------------------|--------------|
| 1      | X2 <sup>b</sup>       |                     | . Introduire |

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,427 <sup>a</sup> | ,183   | ,158          | ,56372                          |

a. Prédicteurs : (Constante), X2

### ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle |            | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F     | Sig.              |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| 1      | Régression | 2,343            | 1   | 2,343       | 7,373 | ,010 <sup>b</sup> |
|        | de Student | 10,487           | 33  | ,318        |       |                   |
|        | Total      | 12,830           | 34  |             |       |                   |

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X2

### Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle |             | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig. |
|--------|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|        |             | B                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| 1      | (Constante) | 2,436                         | ,404            |                           | 6,023 | ,000 |
|        | X2          | ,302                          | ,111            | ,427                      | 2,715 | ,010 |

a. Variable dépendante : Y

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
/METHOD=ENTER X3.
    
```

## Régression

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

| Modèle | Variables introduites | Variables éliminées | Méthode      |
|--------|-----------------------|---------------------|--------------|
| 1      | X3 <sup>b</sup>       |                     | . Introduire |

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,496 <sup>a</sup> | ,246   | ,223          | ,54150                          |

a. Prédicteurs : (Constante), X3

### ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle |            | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F      | Sig.              |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1      | Régression | 3,153            | 1   | 3,153       | 10,754 | ,002 <sup>b</sup> |
|        | de Student | 9,676            | 33  | ,293        |        |                   |
|        | Total      | 12,830           | 34  |             |        |                   |

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X3

### Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|--------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|---|------|
|        | B                             | Erreur standard | Bêta                      |   |      |

|   |             |       |      |      |       |      |
|---|-------------|-------|------|------|-------|------|
| 1 | (Constante) | 2,444 | ,336 |      | 7,285 | ,000 |
|   | X3          | ,333  | ,101 | ,496 | 3,279 | ,002 |

a. Variable dépendante : Y

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT Y
  /METHOD=ENTER X4.
  
```

## Régression

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

| Modèle | Variables introduites | Variables éliminées | Méthode    |
|--------|-----------------------|---------------------|------------|
| 1      | X4 <sup>b</sup>       | .                   | Introduire |

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,457 <sup>a</sup> | ,209   | ,185          | ,55450                          |

a. Prédictors : (Constante), X4

### ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle |            | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F     | Sig.              |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| 1      | Régression | 2,683            | 1   | 2,683       | 8,727 | ,006 <sup>b</sup> |
|        | de Student | 10,146           | 33  | ,307        |       |                   |
|        | Total      | 12,830           | 34  |             |       |                   |

a. Variable dépendante : Y

b. Prédictors : (Constante), X4

### Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig. |
|--------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|        | B                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| 1      | (Constante)                   | 2,564           | ,331                      | 7,737 | ,000 |
|        | X4                            | ,263            | ,089                      | ,457  | ,006 |

a. Variable dépendante : Y

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT Y
  /METHOD=ENTER X.
```

## Régression

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

| Modèle | Variables introduites | Variables éliminées | Méthode    |
|--------|-----------------------|---------------------|------------|
| 1      | X <sup>b</sup>        | .                   | Introduire |

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,580 <sup>a</sup> | ,336   | ,316          | ,50791                          |

a. Prédicteurs : (Constante), X

### ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle |            | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F      | Sig.              |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1      | Régression | 4,317            | 1   | 4,317       | 16,732 | ,000 <sup>b</sup> |
|        | de Student | 8,513            | 33  | ,258        |        |                   |
|        | Total      | 12,830           | 34  |             |        |                   |

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Modèle | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig.  |
|--------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|-------|
|        | B                             | Erreur standard | Bêta                      |       |       |
| 1      | (Constante)                   | 1,787           | ,428                      | 4,174 | ,000  |
|        | X                             | ,525            | ,128                      | ,580  | 4,091 |

a. Variable dépendante : Y

```

DATASET ACTIVATE Jeu_de_données1.
DATASET CLOSE Jeu_de_données2.
DATASET ACTIVATE Jeu_de_données1.
    
```

```

SAVE OUTFILE='C:\Users\serse\OneDrive\Bureau\اداء الرقابة و .sav'
/COMPRESSED.
    
```

### الملحق (03): تصريح شرفي

Université Mohamed Boudiafa M'sila  
 Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et  
 des Sciences de Gestion  
 Département: .....

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: .....  
المندوب

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسفله:

الطالب (ة): لحمدة بسمجة حريبا المولود(ة) بتاريخ: 1994/09/27 بـ أولاد دراج ولاية المسيل  
 العامل ببطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 80961306 الصادرة بتاريخ: 2017/01/23 عن بلدية أولاد دراج  
 المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: الهندسة المعمارية تخصص: المهندسين المعماريين المبرمج خلال السنة الجامعية: 2016/2017  
 والمعد للمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: "....."

دور أساليب الرقابة الإدارية في تقييم أداء الموظفين  
في المؤسسة الحكومية دراسة ميدانية  
تقدمت لها كرسية الأستاذ المساعد

أصح بشرقي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حدود بتاريخ: ١٤٠٤/١٠/٢٣... ١٤٠٤/١٠/٢٣

## التوقيع و البصمة

.....

\*بحسب كل مطالعة (أ) نصيرها قودية في حالة إبعاد المذكورة عن طرفه أكثر من مطالعة (ب) واحد  
\*\*يسمح لهذا التصريح ضمن ملائحة المذكورة

عن: ...



الملحق (04): طلب مساعدة الطلبة على اجراء الترخيص الميداني



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد وضيف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم الاقتصاد



المسيلة في: ٢٠٢٣/٠٦/١٤

رقم: /

الى السيد: د. براهيم بن خلدون  
رئيس جامعة محمد وضيف بالمسيلة

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على اجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة وبعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: علوم الاقتصاد، نحرص على توفير فرص تدريبية للطلبة في المؤسسات الاقتصادية والإدارية. فإذ يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الحصول أثناء عملهم على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسساتكم. نثقلوا منا فائق التشكر والاحترام.

الطالبة:

| الرقم                                                                                                         | الاسم واللقب                  | رقم بطاقة الطالب            | رقم ب.ت.و.ا.ر.س | الإمضاء |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-----------------|---------|
| 01                                                                                                            | لوتيف بوعفوف                  | 25082084                    | 200961305       |         |
| 02                                                                                                            | آمنة علاوة                    | 34050776                    | 200772170       |         |
| عنوان المذكرة: دور أساليب الرقابة الإدارية في تنظيم أداء المؤسسات الاقتصادية في المؤسسات الاقتصادية والإدارية |                               |                             |                 |         |
| المؤلف: د. براهيم بن خلدون                                                                                    |                               |                             |                 |         |
| المشرف (الاسم واللقب والإمضاء)                                                                                | هيئة الترخيص (الإمضاء والختم) | رئيس القسم (الإمضاء والختم) |                 |         |
| د. براهيم بن خلدون                                                                                            | رئيس القسم (الإمضاء والختم)   | رئيس القسم (الإمضاء والختم) |                 |         |

## فهرس المحتويات

| الصفحة | العنوان                                                                          |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------|
| -      | الإهداء                                                                          |
| -      | شكر وعرفان                                                                       |
| I      | ملخص الدراسة                                                                     |
| II     | قائمة المحتويات                                                                  |
| III    | قائمة الجداول                                                                    |
| IV     | قائمة الأشكال                                                                    |
| V      | قائمة الملاحق                                                                    |
| أ-ج    | مقدمة                                                                            |
|        | الفصل الأول: الإطار النظري - للرقابة الادارية و اداء الموظفين -                  |
| 05     | تمهيد                                                                            |
| 06     | المبحث الأول: ماهية الرقابة الادارية و تقييم اداء الموظفين.                      |
| 06     | المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الرقابة الادارية.                                  |
| 13     | المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول تقييم اداء الموظفين.                              |
| 25     | المبحث الثاني: العلاقة بين الرقابة الادارية و تقييم اداء الموظفين .              |
| 25     | المطلب الأول: العلاقة بين التقارير الرقابة الادارية و تقييم اداء الموظفين        |
| 27     | المطلب الثاني: العلاقة بين الاشراف و الملاحظة و تقييم اداء الموظفين              |
| 28     | المطلب الثالث: العلاقة بين تقديم الشكاوي و تقييم اداء الموظفين                   |
| 29     | المطلب الرابع: العلاقة بين المتابعة و التفتيش و تقييم اداء الموظفين              |
| 31     | المبحث الثالث: الدراسات السابقة حول موضوع الرقابة الادارية و تقييم اداء الموظفين |
| 31     | المطلب الأول: الدراسات الجامعية المتعلقة بالدراسة.                               |
| 35     | المطلب الثاني: المقالات المتعلقة بالدراسة.                                       |
| 38     | المطلب الثالث: ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة.                              |
| 40     | خلاصة الفصل الأول                                                                |

## فهرس المحتويات

|     |                                                                                                       |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     | الفصل الثاني: الإطار التطبيقي دور أساليب الرقابة الإدارية في تقييم أداء الموظفين في بلدية رأس الميعاد |
| 51  | تمهيد                                                                                                 |
| 52  | المبحث الاول: لمحة عن بلدية رأس الميعاد والأدوات المتبعة في الدراسة.                                  |
| 52  | المطلب الاول: لمحة عن بلدية رأس الميعاد                                                               |
| 54  | المطلب الثاني: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة.                                                   |
| 61  | المبحث الثاني: نتائج الدراسة تحليلها تفسيرها.                                                         |
| 61  | المطلب الاول: تحليل اجابات افراد العينة.                                                              |
| 65  | المطلب الثاني: تحليل اتجاهات افراد العينة نحو محاور الدراسة.                                          |
| 71  | المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الدراسة و تفسير النتائج                                                |
| 79  | خلاصة الفصل الثاني                                                                                    |
| 81  | الخاتمة                                                                                               |
| 84  | قائمة المراجع                                                                                         |
| 90  | الملاحق                                                                                               |
| 114 | فهرس المحتويات                                                                                        |
| 116 | ملخص باللغتين                                                                                         |

## ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور أساليب الرقابة الإدارية في تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية في بلدية رأس الميعاد وإبراز العلاقة بين الرقابية الإدارية وتقييم أداء لدى الموظفين. ومن أجل تحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي و المنهج التحليلي مع إستخدام أداة الإستمارة لجمع البيانات والتي وزعت على عينة بلغت (40) موظف من البلدية، كما تم إستخدام برنامج SPSS في التحليل الإحصائي للبيانات، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: "هناك دور ذو دلالة إحصائية بين الأساليب الرقابية الإدارية وتقييم أداء الموظفين في بلدية رأس الميعاد" كما قدمت الدراسة أيضا مجموعة من الاقتراحات نذكر منها ضرورة تبني برامج رقابية أكثر فعالية في البلديات إذ أنها تسهم في تنمية مستويات الأداء الخاص بالموظفين وكذا عقد ندوات وورش عمل لتوعية البلدية بأهمية الرقابة الإدارية ودورها في تعزيز أداء موظفي البلدية.

**الكلمات المفتاحية :** الرقابة الإدارية، تقييم أداء العاملين، بلدية رأس الميعاد، أولاد جلال.

## Abstract:

This study aimed to know the role of administrative control methods in evaluating the performance of employees in public institutions in the municipality of Raselmiad, and highlighting the relationship between administrative control and evaluating the performance of employees.

In order to achieve the objectives of the research, the descriptive approach and the analytical approach were relied upon, with the use of the questionnaire tool for data collection, which was distributed to a sample of (40) employees. The spss program was also used in the statistical analysis of the data. The study reached a number of results, the most important of which are:

"There is a statistically significant role for administrative control methods in evaluating the performance of employees in the municipality of Raselmiad."

The study also presented a set of suggestions, including the necessity of adopting more effective control programs in municipalities, as they contribute to developing the performance levels of employees, as well as holding seminars and workshops to educate the municipality about the importance of administrative control and its role in enhancing the performance of municipal employees.

**Keywords:** administrative control, employee performance evaluation, Raselmiad, municipality, Ouled djellal.