

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قالمة



كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مخبر التوطن: مخبر الفلسفة والدراسات الإنسانية والاجتماعية ومشكلات الإعلام والاتصال

أطروحة

لنيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث

الميدان: علوم اجتماعية الشعبة: علم الاجتماع.

الاختصاص: تنظيم وعمل

من إعداد: الطالب

ذيب حمة

بعنوان

دور الرقابة الإدارية الداخلية في تطوير الأداء الوظيفي للمنظمات

دراسة ميدانية بمناجم حديد الشرق تبسة

(منتجم بوخضرة نموذجاً)

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

بتاريخ: 2025/06/29

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
السيد: بوشارب بولوداني خالد	أستاذ التعليم العالي	بجامعة 8 ماي 1945 قالمة
السيد: جاهمي عبد العزيز	أستاذ التعليم العالي	بجامعة 8 ماي 1945 قالمة
السيد: بوضرسة زوهير	أستاذ التعليم العالي	بجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي
السيد: حميدة نبيل	أستاذ التعليم العالي	بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
السيد: ديبش فاتح	أستاذ محاضر - أ -	بجامعة 8 ماي 1945 قالمة
السيد: بن فرحات غزالة	أستاذ محاضر - أ -	بجامعة 8 ماي 1945 قالمة

السنة الجامعية: 2025/2024.

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ

دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾

صدق الله العظيم

سورة المجادلة الآية 11

شكر وتقدير

الحمد لله تعالى حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، الذي أنعم عليّ بتمام هذا العمل ووفقني لإنجازه،
فله الحمد أولاً وآخراً، ظاهراً وباطناً.

يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر وخالص التقدير إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور جاهمي عبد العزيز،
الذي تفضل بالإشراف على هذه الأطروحة، ورافقني خلال مراحل إعدادها بتوجيهاته السديدة ونصائحه
القيمة، فله مني كل العرفان والامتنان على ما قدمه من دعم علمي وأكاديمي.

كما أتوجه بوافر الشكر والتقدير إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل، على تفضلهم بقراءة الأطروحة،
ومناقشتها، وإبداء ملاحظاتهم العلمية البناءة التي أسهمت في تحسين مضمونها.

ولا يفوتني أن أتقدم بخالص الشكر والعرفان لكل الأساتذة والباحثين الذين أسهموا في توفير أدوات
الدراسة، وقدموا لي ملاحظاتهم وآرائهم التي كان لها الأثر الإيجابي في تطوير هذا العمل.

كما أعبر عن امتناني العميق لكل العاملين بمؤسسة مناجم حديد الشرق - منجم بوخضرة تبسة، لما
قدموه لي من تعاون خلال الدراسة الميدانية، ومساهماتهم الفعالة في توفير المعطيات الضرورية.

وختاماً، إن وفقت فيما قدمته فمن الله وأشكره على ذلك، وإن كانت هناك هنات أو تقصير فمن نفسي،
وأسأل الله أن يجعل هذا الجهد خالصاً لوجهه الكريم، نافعاً للعلم وطلبته.

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الرقابة الإدارية الداخلية في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (بمنجم بوخضرة) وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الموضوع، وتناولت أبعاد الرقابة الإدارية (تحديد معايير الأداء، قياس الأداء الفعلي، المقارنة بالمعايير، وتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية) ومدى تأثيرها في كفاءة المورد البشري، والالتزام الوظيفي، وفعالية الأداء داخل المؤسسة.

أظهرت نتائج الدراسة، من خلال تحليل نماذج الانحدار الخطي المتعدد وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية الداخلية وأداء المورد البشري، حيث تبين أن الرقابة تؤثر بشكل إيجابي على كفاءة العاملين، وتعزز الالتزام الوظيفي لديهم، كما تساهم في تحقيق فعالية الأداء الوظيفي داخل المؤسسة. وخلصت الدراسة إلى أهمية تطبيق آليات رقابية داخلية فعالة لتعزيز القدرات البشرية ورفع مستوى الأداء الوظيفي، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتنمية مواردها البشرية في ظل التحديات الاقتصادية الراهنة.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الإدارية الداخلية، الأداء الوظيفي، كفاءة المورد البشري، الالتزام الوظيفي، فعالية الأداء، مناجم حديد الشرق.

Abstract

This study aims to reveal the role of internal administrative control in developing the job performance of employees at the East Iron Mines Company (MFE) – Boukhadra Mine in Tebessa Province. The study adopted the descriptive method due to its suitability for the nature of the topic and addressed the dimensions of administrative control (setting performance standards, measuring actual performance, comparing with standards, identifying deviations, and taking corrective actions) and their impact on human resource efficiency, job commitment, and performance effectiveness within the institution.

The study results, based on multiple linear regression analysis, showed a statistically significant effect between internal administrative control and human resource performance. It was found that control positively affects employee efficiency, enhances their job commitment, and contributes to achieving effective job performance within the organization.

The study concluded the importance of implementing effective internal control mechanisms to strengthen human capacities and improve job performance levels, which contributes to achieving the organization's goals and developing its human resources amid current economic challenges.

Keywords: Internal administrative control, job performance, human resource efficiency, job commitment, performance effectiveness, East Iron Mines.

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
شكر وتقدير	
ملخص الدراسة	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
مقدمة	أ - و
الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة	
تمهيد	09
المبحث الأول: إشكالية الدراسة ومفاهيمها	10
المطلب الأول: إشكالية الدراسة	10
المطلب الثاني: فرضيات الدراسة	14
المطلب الثالث: المفاهيم المرتبطة بالدراسة	16
المبحث الثاني: أهمية وأهداف الدراسة ومبررات اختيار الموضوع	43
المطلب الأول: أهمية الدراسة	43
المطلب الثاني: مبررات اختيار الموضوع	44
المطلب الثالث: أهداف الدراسة	45
خلاصة الفصل	47
الفصل الثاني: الدراسات السابقة والمقاربات النظرية المفسرة للرقابة الإدارية والأداء الوظيفي	
تمهيد	50
المبحث الأول: الدراسات السابقة	51
المطلب الأول: الدراسات الجزائرية	51
المطلب الثاني: الدراسات العربية	60
المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية	72
المبحث الثاني: المقاربات النظرية	78
المطلب الأول: المدرسة الكلاسيكية	78
المطلب الثاني: المدرسة النيو كلاسيكية	89

96	المطلب الثالث: النظريات الحديثة الحديثة
106	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الرقابة الإدارية الداخلية ومحدداتها	
109	تمهيد
110	المبحث الأول: الإطار المرجعي والمفاهيمي للإدارة والرقابة الإدارية
110	المطلب الأول: الإدارة المفاهيم الأساسية وأدوارها التنظيمية
122	المطلب الثاني: أسس ومفاهيم الرقابة الإدارية: التعريف، الأهداف، والأنواع
143	المطلب الثالث: الرقابة الإدارية وسائلها ومعوقات نجاحها
154	المبحث الثاني: محددات الرقابة الداخلية
154	المطلب الأول: مضامين الرقابة الداخلية وأنواعها
161	المطلب الثاني: خطوات ومكونات ومقومات الرقابة الداخلية
174	المطلب الثالث: أدوات وإجراءات الرقابة الداخلية ومجالات استخدامها
181	المبحث الثالث: نظام الرقابة الإدارية الداخلية، الفروع، التصميم والتحديات
181	المطلب الأول: فروع نظام الرقابة الداخلية
184	المطلب الثاني: تصميم نظام الرقابة الداخلية بين الخصائص والشروط
188	المطلب الثالث: تحديات وأطر تطوير نظام الرقابة الإدارية الداخلية
195	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الأداء الوظيفي بين الأسس النظرية والتطبيقات العملية	
198	تمهيد
199	المبحث الأول: الأسس النظرية للأداء الوظيفي
199	المطلب الأول: مفهوم وأبعاد الأداء الوظيفي
238	المطلب الثاني: أنواع ومراحل الأداء الوظيفي
247	المطلب الثالث: معايير الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه
260	المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي
260	المطلب الأول: الأسس النظرية لتقييم الأداء الوظيفي
268	المطلب الثاني: معايير وطرق تقييم الأداء
282	المطلب الثالث: أخطاء تقييم الأداء الوظيفي والمسؤوليات الإدارية
287	المبحث الثالث: علاقة الرقابة الداخلية بتطوير الأداء الوظيفي للمنظمات

287	المطلب الأول: مراحل وطرق الرقابة الداخلية في تحسين الأداء الوظيفي
291	المطلب الثاني: دور الرقابة الداخلية في تحسين أداء الموظفين
297	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة	
300	تمهيد
301	المبحث الأول: نموذج الدراسة ومجالاتها
301	المطلب الأول: نموذج الدراسة
305	المطلب الثاني: مجالات الدراسة
317	المبحث الثاني: منهج الدراسة وأدواتها ومصادر جمع البيانات
317	المطلب الأول: المنهج المستخدم في الدراسة
318	المطلب الثاني: أدوات الدراسة وجمع البيانات
325	المطلب الثالث: مصادر جمع البيانات وأساليب تحليلها
327	المبحث الثالث: تقييم أداة الدراسة وخصائص العينة
327	المطلب الأول: صدق وثبات أداة الدراسة
333	المطلب الثاني: خصائص العينة
346	خلاصة الفصل
الفصل السادس: عرض البيانات الميدانية وتفسيرها	
349	تمهيد
350	المبحث الأول: عرض وتفسير استجابة عينة الدراسة للرقابة الإدارية الداخلية
350	المطلب الأول: عرض وتفسير استجابة عينة الدراسة للبعد (تحديد معايير الأداء)
360	المطلب الثاني: عرض وتفسير استجابة عينة الدراسة للبعد (قياس الأداء الفعلي)
367	المطلب الثالث: عرض وتفسير استجابة عينة الدراسة للبعد (مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير)
374	المطلب الرابع: عرض وتفسير استجابة عينة الدراسة للبعد (تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية)
384	المبحث الثاني: عرض وتفسير استجابة عينة الدراسة لتطوير الأداء الوظيفي
384	المطلب الأول: عرض وتفسير استجابة عينة الدراسة للبعد (رفع كفاءة المورد البشري)
392	المطلب الثاني: عرض وتفسير استجابة عينة الدراسة للبعد (الالتزام الوظيفي)
400	المطلب الثالث: عرض وتفسير استجابة عينة الدراسة للبعد (فعالية الأداء الوظيفي)

409	المبحث الثالث: عرض وتفسير بيانات فرضيات الدراسة
409	المطلب الأول: عرض وتفسير بيانات الفرضية الجزئية الأولى
418	المطلب الثاني: عرض وتفسير بيانات الفرضية الجزئية الثانية
426	المطلب الثالث: عرض وتفسير بيانات الفرضية الجزئية الثالثة
434	خلاصة الفصل
الفصل السابع: مناقشة نتائج الدراسة	
437	تمهيد
438	المبحث الأول: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء طبيعة مجتمع الدراسة والدراسات السابقة
438	المطلب الأول: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء طبيعة مجتمع الدراسة
440	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
457	المبحث الثاني: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظريات التنظيم
457	المطلب الأول: مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى
458	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية
460	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
465	خلاصة الفصل
466	خاتمة
469	قائمة المصادر والمراجع
486	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	الفرق بين الدراسة الراهنة والدراسات السابقة	76
2	معايير الأداء على المدى الزمني (معيار الأجل)	243
3	مصادر مقاييس الدراسة	302
4	توزيع عدد العمال الكلي داخل المؤسسة حسب الجنس والفئات المهنية	312
5	النسب المئوية للاستثمارات المسترجعة للتحليل لكل فئة	314
6	قائمة المحكمين	321
7	درجات مقياس لكرت الخماسي	323
8	طول خلايا مقياس لكرت الخماسي	324
9	معامل الارتباط بين عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور	328
10	معامل الارتباط بين عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور	329
11	الصدق البنائي لأداة الدراسة	330
12	معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبانة	331
13	قيمة معامل ألفا كرونباخ والدلالة المقابلة له	332
14	توزيع افراد العينة حسب الجنس	332
15	توزيع مفردات العينة حسب السن	335
16	توزيع افراد العينة حسب الحالة العائلية	336
17	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	338
18	توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية	340
19	توزيع افراد العينة حسب الوظيفة التي يشغلها	341
20	توزيع افراد العينة حسب كيفية الالتحاق بالمؤسسة	343
21	توزيع افراد العينة حسب الوضعية القانونية	344
22	استجابة عينة الدراسة حول بعد تحديد معايير الأداء	351
23	استجابة عينة الدراسة حول بعد قياس الأداء الفعلي	360
24	استجابة عينة الدراسة حول بعد مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير	368
25	استجابة عينة الدراسة حول بعد تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية	375
26	استجابة عينة الدراسة حول بعد رفع كفاءة المورد البشري	385
27	استجابة عينة الدراسة حول بعد الالتزام الوظيفي	393
28	استجابة عينة الدراسة حول بعد فعالية الأداء الوظيفي	401

410	المتغيرات الداخلة في النموذج	29
411	الارتباط وجودة التوفيق	30
411	تحليل التباين (ANOVA)	31
414	المعلومات المقدرة	32
418	المتغيرات الداخلة في النموذج	33
419	الارتباط وجودة التوفيق	34
420	تحليل التباين (ANOVA)	35
423	المعلومات المقدرة	36
426	المتغيرات الداخلة في النموذج	37
427	الارتباط وجودة التوفيق	38
428	تحليل التباين (ANOVA)	39
431	المعلومات المقدرة	40

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
115	خصائص الإدارة	1
142	أنواع الرقابة الإدارية	2
151	العلاقة بين الرقابة الإدارية والوظائف الأخرى	3
161	أنواع الرقابة الداخلية	4
164	مراحل قياس الأداء في المنظمة	5
167	خطوات الرقابة الداخلية الإدارية	6
171	مكونات الرقابة الداخلية	7
184	نظام الرقابة الداخلية من خلال المستويات الإدارية	8
203	الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء	9
208	أبعاد الأداء الوظيفي المحددة في هذه الدراسة	10
214	مؤشرات وعناصر الفعالية في المنظمة	11
215	مؤشرات الفعالية داخل المنظمة من خلال العامل الزمني	12
221	أنواع الكفاءة داخل المنظمة	13
222	العلاقة بين الكفاءة والفعالية	14
223	علاقة الأداء بالكفاءة والفعالية	15
225	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	16
229	أبعاد الالتزام الوظيفي	17
232	أنواع الموظفين حسب مستوى الالتزام الوظيفي	18
246	محددات الأداء	19
259	العوامل المؤثرة في الأداء	20
274	مراحل عملية تقييم الأداء	21
289	مراحل تحسين الأداء الوظيفي	22
292	علاقة الرقابة بتقييم الأداء	23
305	النموذج الفرضي للدراسة	24

333	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	25
335	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	26
337	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	27
338	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	28
340	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	29
341	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة التي تشغلها	30
343	توزيع أفراد العينة حسب متغير كيفية الالتحاق بالمؤسسة	31
344	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوضعية القانونية	32
416	التوزيع الطبيعي	33
417	مدى ملائمة خط الانحدار	34
424	التوزيع الطبيعي	35
425	مدى ملائمة خط الانحدار	36
432	التوزيع الطبيعي	37
433	مدى ملائمة خط الانحدار	38

مقدمة

مقدمة

تشهد المؤسسات الجزائرية اليوم توسعاً وتطوراً ملحوظاً في مختلف المجالات، مما يستدعي اعتماد نظم إدارية فعالة لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية وتحسين الأداء الوظيفي. ورغم الجهود المبذولة في بعض المؤسسات لمواكبة هذه التغيرات، لا تزال العديد من المنظمات تواجه تحديات متعددة، مما يؤثر سلباً على جودة الأداء الوظيفي. ويعكس ذلك الحاجة إلى إصلاحات إدارية جوهرية تعتمد على أساليب حديثة في التسيير، وفي مقدمتها الرقابة الإدارية الداخلية، التي تُعد أداة حيوية لضبط العمليات التشغيلية وتعزيز الفاعلية التنظيمية. تمثل الرقابة الإدارية الداخلية جزءاً أساسياً من العمليات الإدارية، حيث ترتبط ارتباطاً وثيقاً بوظائف التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتنسيق، فهي تتيح الكشف عن أوجه القصور في تنفيذ الخطط والاستراتيجيات، مما يسمح بإجراء التعديلات اللازمة لتصحيح المسار وتحقيق الأهداف المرجوة. كما تسهم الرقابة في تحديد أوجه الخلل في الهياكل التنظيمية، وتوفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية الفعالة. إضافة إلى ذلك، يؤثر نظام الرقابة بشكل مباشر على سلوك الموظفين وكفاءة المشرفين، مما يجعلها عنصراً أساسياً في تحسين الأداء الوظيفي.

لا تقتصر الرقابة الإدارية الداخلية على مجرد رصد الأخطاء وتصحيحها، بل تتجاوز ذلك إلى تحسين مسار العمل بشكل مستمر، من خلال وضع معايير واضحة لمقارنة الأداء الفعلي بالمخطط، وتوفير أدوات قياس كمية ونوعية لضبط العمليات وتحقيق الكفاءة التشغيلية. وتعد الرقابة عملية شاملة تشمل كافة جوانب المنظمة، سواء من حيث الموارد البشرية، أو الأدوات والمعدات، أو أساليب تنفيذ المهام، أو إدارة الموارد المالية، مما يجعلها ركيزة أساسية في تعزيز الإنتاجية وتحقيق الأهداف المؤسسية.

من هذا المنطلق، يسعى هذا البحث إلى دراسة دور الرقابة الإدارية الداخلية في تطوير الأداء الوظيفي، من خلال معرفة العلاقة التأثيرية بين الرقابة الداخلية والرفع من مستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمات،

والتعرف على مدى قدرة المؤسسات على توظيف الرقابة الداخلية كأداة لتحسين بيئة العمل وضمان استمرارية الأداء الفعال. وقد تم تطبيق هذه الدراسة على مؤسسة حديد الشرق بتبسة (MFE) بمنجم بوخضرة، حيث شملت تحليلاً نظرياً وإمبيريقياً لدور الرقابة الإدارية الداخلية في تطوير الأداء الوظيفي. وقد تم دراسة موضوع الرقابة الإدارية الداخلية والأداء الوظيفي للمنظمات، إنطلاقاً من أسس نظرية وخطوات منهجية وبحث ميداني، للوصول إلى نتائج موضوعية يمكن تحليلها وتفسيرها بطريقة واقعية، ومحاولة منا للإحاطة بكافة جوانب الدراسة الراهنة، وقد قمنا بتقسيمها إلى سبعة فصول كالتالي:

الفصل الأول: تم من خلاله استعراض الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة الراهنة، والذي يتضمن التعريف بمشكلة الدراسة، أهمية الموضوع ومبررات اختياره، أهداف الدراسة وصياغة الفرضيات الخاصة بها، بالإضافة إلى عرض وتحليل المفاهيم الرئيسية والثانوية المتعلقة بالدراسة.

الفصل الثاني: يتناول مراجعة وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، حيث يتم استعراض أهم الأبحاث التي تناولت الجوانب المختلفة للمشكلة محل الدراسة، مع تسليط الضوء على أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية. كما يتضمن الفصل تحليلاً لبعض نظريات التنظيم التي تشكل الأساس النظري للبحث، مما يساهم في بناء إطار منهجي يوضح العلاقة بين مفاهيم الدراسة وأبعادها.

الفصل الثالث: يتناول هذا الفصل الرقابة الإدارية الداخلية، حيث يتم التطرق أولاً إلى الإطار المرجعي والمفاهيمي لكل من الإدارة والرقابة الإدارية، من خلال عرض المفاهيم الأساسية للإدارة وأدوارها التنظيمية، بما يشمل تعريفها وخصائصها وأهميتها وأهدافها، بالإضافة إلى مجالاتها ومستوياتها، وعلاقتها بالمنظمة، ووظائفها. كما يتم تناول أسس ومفاهيم الرقابة الإدارية، من حيث تعريفها وخصائصها وأهميتها وأهدافها، مع استعراض أنواعها المختلفة. كذلك يتم تسليط الضوء على وسائل الرقابة الإدارية، وعلاقتها بالوظائف الأخرى، ومعوقات نجاحها.

كما يتم التطرق إلى محددات الرقابة الداخلية، من خلال توضيح مضامينها وأنواعها، بما في ذلك تعريف الرقابة الداخلية، وأهميتها وأهدافها، وتصنيفاتها المختلفة. إضافة إلى ذلك، يُعرض تسلسل خطوات الرقابة الداخلية الإدارية، مع توضيح مكوناتها ومقوماتها الأساسية. ثم يتم استعراض أدوات وإجراءات الرقابة الداخلية، مع تحديد مجالات استخدامها المختلفة.

أخيراً، يتم تناول نظام الرقابة الإدارية الداخلية من حيث فروعها وتصميمه والتحديات التي تواجهه، عبر تحليل أنظمة الرقابة الداخلية السائدة والخاصة، وعرض النظام وفق المستويات الإدارية. كما يتم استعراض تصميم النظام من خلال خصائصه وشروط فعاليته، مع تسليط الضوء على تحدياته وأطر تطويره، بما في ذلك أسباب فشل النظام، واحتمالات عدم كفاءته، مع الإشارة إلى النموذج الكندي في مجال الرقابة الداخلية.

الفصل الرابع: يتناول الأداء الوظيفي من حيث أسسه النظرية وتطبيقاته العملية، حيث يتم أولاً استعراض مفهوم الأداء الوظيفي وأبعاده، من خلال تعريفه وتحديد أهميته ودوره في تحقيق الأهداف التنظيمية، مع تسليط الضوء على أبعاده المختلفة. كما يتم تناول أنواع الأداء الوظيفي، ومحدداته، والمراحل التي يمر بها. بالإضافة إلى ذلك، يتم تحليل معايير الأداء الوظيفي، مع التركيز على شروط دقتها، وعناصره الأساسية، والعوامل المؤثرة عليه.

كذلك يتطرق الفصل إلى تقييم الأداء الوظيفي، حيث يتم توضيح مفهوم التقييم وأهميته، إلى جانب تحديد أهدافه التنظيمية. كما يتم عرض معايير تقييم الأداء، ومراحلها، والطرق المختلفة المعتمدة في تقييمه. علاوة على ذلك، يتم تسليط الضوء على الأخطاء الشائعة التي قد تؤثر على عملية التقييم، مع تحديد المسؤوليات الإدارية المرتبطة بها.

أخيراً، يتناول الفصل العلاقة بين الرقابة الداخلية وتطوير الأداء الوظيفي في المنظمات، من خلال استعراض مراحل تحسين الأداء الوظيفي والطرق التي تعتمد عليها الرقابة الداخلية في هذا السياق. كما يتم تحليل دور الرقابة الداخلية في تحسين أداء الموظفين، عبر استعراض علاقتها بتقييم الأداء، ودور الإدارة في تعزيز الأداء الوظيفي من خلال النظم الرقابية، إضافة إلى دراسة تأثير الرقابة الداخلية على الأداء الوظيفي بشكل عام.

الفصل الخامس: يشمل الإجراءات المنهجية للدراسة، حيث يتناول نموذج الدراسة ومجالاتها، بالإضافة إلى المناهج المعتمدة وأدوات جمع البيانات وأساليب تحليلها، كما يستعرض تقييم أداة الدراسة وخصائص العينة. فيما يتعلق بنموذج الدراسة، فقد تم تحديده وفقاً لطبيعة الموضوع وأهداف البحث، مع مراعاة العوامل التي تضمن تحقيق نتائج دقيقة. أما مجالات الدراسة، فتشمل البعد الجغرافي الذي يحدد النطاق المكاني للبحث، والبعد الزمني الذي يحدد الفترة الزمنية التي يغطيها، إضافة إلى المجال البشري الذي يتناول خصائص الأفراد أو الجهات المشمولة بالدراسة، مع تحديد العينة المدروسة ومعايير اختيارها.

تعتمد الدراسة على مجموعة من المناهج البحثية التي تتناسب مع طبيعة الموضوع، حيث تم اختيار المنهج الأكثر ملاءمة لتحقيق الأهداف المرجوة. كما تم استخدام أدوات بحثية مختلفة لجمع البيانات، مثل الاستبيانات أو المقابلات أو تحليل الوثائق، وفقاً لما يخدم متطلبات البحث. وتتنوع مصادر جمع البيانات بين المصادر الأولية التي تشمل المعلومات التي تم الحصول عليها مباشرة من المشاركين، والمصادر الثانوية التي تعتمد على الدراسات السابقة والوثائق ذات الصلة. أما أساليب تحليل البيانات، فتشمل تقنيات إحصائية ومنهجيات تحليلية مناسبة لضمان دقة النتائج واستنتاجاتها.

تم تقييم أداة الدراسة من حيث الصدق والثبات، لضمان موثوقيتها وقدرتها على قياس المتغيرات البحثية بدقة. يشمل ذلك فحص صدق الاتساق الداخلي الذي يحدد مدى ترابط فقرات الأداة مع بعضها البعض، والصدق البنائي الذي يقيس مدى توافق الأداة مع المفاهيم النظرية التي تستند إليها الدراسة،

إضافة إلى اختبار الثبات الذي يوضح مدى استقرار النتائج عند تكرار القياس. كما تتناول الدراسة خصائص العينة، من حيث حجمها، وتوزيعها، والخصائص الديموغرافية للمشاركين، بما يضمن تمثيلاً دقيقاً للمجتمع المستهدف.

الفصل السادس: يستعرض البيانات الميدانية التي تم جمعها خلال الدراسة، مع تحليلها وتفسيرها وفقاً للمحاور والفرضيات المعتمدة. يتناول في البداية استجابات أفراد العينة المتعلقة بالمحور الأول، حيث يتم تحليل الردود وفقاً للأبعاد المحددة، مما يسمح بفهم مدى تفاعل المشاركين مع كل بعد على حدة. يشمل ذلك استعراض الاتجاهات العامة، رصد الفروقات، واستخلاص الدلالات التي تعكس آراء العينة حول الموضوعات المطروحة.

أما المحور الثاني، فيتبع نفس المنهجية في عرض استجابات العينة وتحليلها ضمن الأبعاد المحددة له. يتم التركيز على مقارنة البيانات، واستخراج المؤشرات التي تعزز فهم العلاقة بين متغيرات الدراسة، مما يساعد في بناء تصور شامل حول طبيعة الاتجاهات السائدة لدى المشاركين.

بعد ذلك، يتم التطرق إلى بيانات الفرضيات، حيث يتم تحليل كل فرضية لوحدها، من خلال مقارنة البيانات الفعلية مع الافتراضات الموضوعية مسبقاً. يهدف هذا التحليل إلى اختبار مدى صحة الفرضيات، بالاعتماد على الأدلة الميدانية المستخلصة من الدراسة. يشمل ذلك استعراض النتائج الإحصائية، ومناقشة مدى دلالتها، ومدى تطابقها مع التوقعات النظرية. يساعد هذا النهج في الوصول إلى استنتاجات دقيقة تدعم أو تدحض الفرضيات وفقاً لما تكشفه البيانات الميدانية.

الفصل السابع: يتناول مناقشة نتائج الدراسة بالاستناد إلى طبيعة مجتمع الدراسة، الدراسات السابقة، ونظريات التنظيم، في البداية يتم تحليل النتائج في ضوء خصائص المجتمع المستهدف، بهدف فهم مدى تأثير

العوامل البيئية والاجتماعية والتنظيمية على مخرجات البحث. يساعد هذا التحليل في تحديد مدى تعميم النتائج، ومدى توافقها مع الخصائص الفريدة للمجتمع الذي أجريت فيه الدراسة.

بعد ذلك، تتم مقارنة النتائج بالدراسات السابقة، حيث يتم تحليل أوجه الاتفاق والاختلاف بين نتائج البحث الحالي والنتائج التي توصلت إليها أبحاث أخرى في المجال ذاته. يتم التركيز على الفرضيات الجزئية من خلال مناقشتها على ضوء الأدبيات السابقة، مما يسمح بتوضيح مدى انسجام أو تباين الاستنتاجات الحالية مع ما هو متعارف عليه علميًا.

كما يتم تحليل النتائج في إطار نظريات التنظيم، وذلك بتفسيرها وفقًا لمفاهيم الإدارة العلمية، البيروقراطية، العلاقات الإنسانية، النظم، والإدارة بالأهداف، إضافة إلى مناقشة أبعادها وفقًا للفلسفة الإدارية. يتيح هذا التحليل فهماً أعمق لكيفية ارتباط النتائج بمختلف المدارس الفكرية في الإدارة والتنظيم، مما يساهم في تقديم تفسير علمي متكامل للنتائج المستخلصة، ومدى إسهامها في تطوير المعرفة في هذا المجال.

الفصل الأول:

الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

تمهيد

المبحث الأول: إشكالية الدراسة ومفاهيمها

المطلب الأول: إشكالية الدراسة

المطلب الثاني: فرضيات الدراسة

المطلب الثالث: المفاهيم المرتبطة بالدراسة

المبحث الثاني: أهمية وأهداف الدراسة ومبررات اختيار الموضوع

المطلب الأول: أهمية الدراسة

المطلب الثاني: مبررات اختيار الموضوع

المطلب الثالث: أهداف الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد

يستهدف الباحث من خلال تحديده للبنية البحثية للدراسة تأطير البحث ببناء مفاهيمي يساعده على توضيح جوانب المشكلة المراد إثارتها وتبريرا لما يتم التأكيد عليه حول وقائع الظاهرة المدروسة، حيث أن تحديد الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة يمكن الباحث من ربط ببحثه بأهمية نظرية وعملية تستهدف الكشف عن حقائق الظاهرة المراد دراستها بفضل ما يتم تقديمه من اقتراحات للتفسيرات المتوصل إليها، ولذلك فإن دراستنا الراهنة تهتم بتناول دراسة موضوع دور الرقابة الإدارية الداخلية في تطوير الأداء الوظيفي داخل المنظمات.

وقمنا بتحديد وضبط معالم الفصل الأول (الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة)، وتقسيمه إلى مبحثين حيث تضمن المبحث الأول إشكالية الدراسة التي تعتبر من أهم وأبرز الخطوات في مجال البحث العلمي، مدعمة بالمفاهيم الأساسية والثانوية التي لها علاقة بموضوع الدراسة الراهنة مع وضع تعريف إجرائي لكل مفهوم تم تداوله في هذا البحث، وتضمن المبحث الثاني أهمية وأهداف ومبررات اختيار موضوع الدراسة.

المبحث الأول: إشكالية الدراسة ومفاهيمها

يشكل تحديد إشكالية الدراسة ومفاهيمها خطوة أساسية لفهم أبعاد البحث وتوضيح مساره، يركز هذا المبحث على تحليل الإشكالية المحورية وتحديد المفاهيم المرتبطة بها لتوفير إطار نظري متكامل للدراسة.

المطلب الأول: إشكالية الدراسة

في ظل التحديات الاقتصادية والاجتماعية التي تواجهها المنظمات في الوقت الحاضر، أصبح المورد البشري يمثل أحد العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على نجاح هذه المنظمات واستدامتها. يُعتبر الموظفون في أي مؤسسة رأس المال البشري الذي يعتمد عليه أداء هذه المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. في المنظمات الإنتاجية، مثل منجم بوخضرة التابع لمناجم حديد الشرق بتبسة، تلعب الكفاءة الفردية والجماعية دورًا محوريًا في ضمان نجاح العمليات وتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية. ومع ذلك، لا يمكن للمنظمة أن تحقق هذا النجاح في غياب نظام رقابي داخلي فعال يعمل على توجيه وتقييم جهود العاملين، وضبط سلوكهم بما يتناسب مع المعايير التنظيمية والأهداف المحددة.

تُعد الرقابة الإدارية الداخلية من الأدوات الأساسية التي تساعد في ضمان تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تحسين الأداء الوظيفي. ومع تزايد الوعي بأهمية المورد البشري، تتجلى الحاجة الملحة لفهم دور الرقابة الإدارية الداخلية في تحسين هذا المورد. فالأداء الوظيفي يتأثر بشكل كبير بكفاءة العاملين ودرجة التزامهم، وهو ما يعكس أهمية الرقابة الإدارية في التأثير المباشر على رفع هذا الأداء، خاصة في بيئات العمل المعقدة مثل المؤسسات الإنتاجية.

إن الرقابة الإدارية الداخلية هي مجموعة من الإجراءات والسياسات التي تتبعها المنظمات لضمان سير العمل وفقًا للخطط والاستراتيجيات الموضوعة. تتضمن الرقابة الإدارية متابعة الأداء، قياس الانحرافات بين النتائج الفعلية والمعايير المخططة، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية. ولتحقيق فعالية هذه الرقابة،

من المهم أن تشمل جميع جوانب العمل داخل المنظمة، بما في ذلك الأنظمة المالية، والإدارية، والموارد البشرية. إن الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات لا تقتصر على ضمان الالتزام بالقوانين والأنظمة فحسب، بل تتعدى ذلك إلى تحقيق التوازن بين الأهداف الفردية والجماعية. ينعكس هذا التوازن في سلوك الأفراد، حيث تساهم الرقابة الداخلية في تحفيزهم على بذل المزيد من الجهد، مما يعزز من فعالية العمل الجماعي ويؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي بشكل عام.

إحدى الوظائف الأساسية للرقابة الإدارية الداخلية تتمثل في تحديد معايير الأداء وقياس التقدم نحو تحقيق هذه المعايير. يساعد هذا الأمر في توجيه الجهود بشكل فعال ويتيح للمسؤولين التعرف على أوجه القصور في الأداء واتخاذ التدابير التصحيحية اللازمة. من خلال الرقابة، يُمكن التعرف على الانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع، مما يتيح للمسؤولين الفرصة لاتخاذ التدابير التصحيحية المناسبة، مما يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين وضمان عدم تكرار هذه الانحرافات في المستقبل. كما تساهم الرقابة الإدارية الداخلية في تعزيز روح الفريق والعمل الجماعي، حيث تُحفّز الأفراد على التعاون والتنسيق مع زملائهم لتحقيق الأهداف المشتركة.

في بيئات العمل المعقدة مثل منجم بوخضرة، حيث تتطلب العمليات الإنتاجية تنسيقاً بين العديد من الأفراد والفرق، تبرز أهمية الرقابة الإدارية الداخلية في توجيه الجهود وتحفيز العاملين على الأداء الفعال. إن تحسين الأداء الوظيفي في هذا السياق يتطلب وجود آلية رقابية تساعد في متابعة وتقييم العمل بشكل مستمر، وتضمن استمرار التنسيق بين الأفراد للوصول إلى الأهداف المرجوة. هنا، تساهم الرقابة الإدارية في ضمان أن الموظفين يتبعون المعايير المحددة، ويعملون وفق خطط استراتيجية تهدف إلى رفع كفاءة العمل وضمان عدم حدوث تكرار للانحرافات السلوكية التي قد تعرقل الأداء.

من جهة أخرى، تواجه العديد من المؤسسات الجزائرية تحديات متزايدة في تنفيذ الرقابة الإدارية الداخلية بشكل فعال. فقد تتمثل بعض هذه التحديات في غياب ثقافة الرقابة داخل بعض المؤسسات، مما يجعل تطبيق هذه الأنظمة غير فعال. بعض الإدارات قد تكون غير مستعدة أو غير مدربة على تطبيق تقنيات الرقابة الحديثة، مما يحد من فعالية النظام الرقابي. علاوة على ذلك، قد تواجه المؤسسات صعوبة في إدارة هذه الرقابة بسبب عدم وجود معايير دقيقة لقياس الأداء، أو بسبب مقاومة الموظفين لتطبيق الرقابة، خاصة عندما يشعرون بأنها تؤثر سلباً على حريتهم في العمل. في بعض الحالات، قد تؤدي هذه المقاومة إلى تقليل فعالية الرقابة الداخلية، مما يعيق تحقيق الأهداف المؤسسية.

إن الرقابة الإدارية الداخلية لا تقتصر فقط على تقييم الأداء الوظيفي، بل تمتد لتشمل التأثير على سلوكيات العاملين داخل المؤسسة. في بيئات العمل مثل منجم بوخضرة، يتفاعل العاملون ضمن فرق عمل مختلطة، ويتأثرون بالقيم الثقافية المحلية والتقاليد الاجتماعية. من خلال الرقابة الإدارية الداخلية، يمكن تعزيز القيم المهنية مثل الانضباط، الالتزام، والتعاون بين الأفراد. إحدى أبرز المزايا التي توفرها الرقابة الداخلية هي ضمان وجود انسجام بين سلوك الأفراد وأهداف المؤسسة. فعند متابعة الأداء وضبط الانحرافات السلوكية، تُسهم الرقابة الداخلية في تحسين السلوكيات الفردية والجماعية، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف بشكل أكثر كفاءة. كما أن الرقابة تساعد في تطوير سلوكيات التعاون، حيث يتم تشجيع الموظفين على العمل معاً لتحقيق الأهداف المؤسسية.

العمل الجماعي يعد من الأسس الرئيسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق النجاح. إن فرق العمل الفعالة يمكنها أن تحقق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية إذا ما تم تعزيز التنسيق بين الأفراد وضمان انسجامهم ضمن الفريق. في هذا السياق، تلعب الرقابة الإدارية الداخلية دوراً كبيراً في تعزيز الأداء الجماعي من خلال تحسين التنسيق بين أعضاء الفرق، ومتابعة سير العمل بشكل دوري. الرقابة الإدارية

تضمن أن كل عضو في الفريق يلتزم بدوره ويؤدي مهامه بكفاءة، مما يساهم في رفع مستوى الإنتاجية الجماعية. وهذا يتم من خلال قياس الأداء الفردي والجماعي، وتحليل الانحرافات، ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء. على سبيل المثال، في منجم بوخضرة، يتمثل العمل الجماعي في التعاون بين مختلف الأقسام لتحقيق أهداف المؤسسة، وفي هذا السياق، تساهم الرقابة الداخلية في ضمان أن التنسيق بين هذه الأقسام يتم بكفاءة.

تواجه المؤسسات الإنتاجية العديد من التحديات المرتبطة بالأداء الوظيفي. في بيئات مثل منجم بوخضرة، حيث تكون العمليات الإنتاجية معقدة ومتنوعة، تحتاج الرقابة الإدارية الداخلية إلى أن تكون مرنة وقادرة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل. تتمثل إحدى وظائف الرقابة الإدارية في تحليل الانحرافات التي قد تحدث بسبب الظروف البيئية أو السلوكية، مثل تسويق المهام أو التغيب عن العمل، واتخاذ التدابير المناسبة لمعالجتها. بذلك، تساهم الرقابة الإدارية الداخلية في توفير بيئة عمل مهنية تتسم بالاستقرار والانضباط، مما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي ورفع مستوى الإنتاجية.

في النهاية، تُعد الرقابة الإدارية الداخلية من الركائز الأساسية التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي داخل المنظمات الجزائرية، خصوصاً في المؤسسات الإنتاجية. من خلال توفير الإرشادات، تحديد معايير الأداء، ورصد الانحرافات، تساهم الرقابة في تحسين سلوك العاملين وزيادة التزامهم، مما يعزز من كفاءة المؤسسة. وتعتبر هذه الرقابة ضرورة حتمية لضمان استدامة الأداء العالي في بيئات العمل التنافسية والمتغيرة. وبالتالي، تساهم الرقابة الإدارية الداخلية في رفع كفاءة العاملين، تحقيق الاستدامة المؤسسية، وضمان قدرة المؤسسة على التكيف مع التحديات المختلفة.

ومن خلال هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة السوسولوجية لتقصي دور الرقابة الإدارية الداخلية في تطوير الأداء الوظيفي من خلال طرح الإشكالية التالية:

ما دور الرقابة الإدارية الداخلية في تطوير الأداء الوظيفي للمنظمات؟

بناء على التساؤل الرئيسي المحدد لإشكالية الدراسة تم صياغة الأسئلة الفرعية للدراسة كما يلي:

1- هل تساعد الرقابة الإدارية الداخلية في رفع كفاءة المورد البشري في المنظمات؟

2- كيف تؤثر الرقابة الإدارية الداخلية على تعزيز الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المنظمات؟

3- هل تؤدي الرقابة الإدارية الداخلية إلى تحقيق فعالية الأداء الوظيفي للمنظمات؟

المطلب الثاني: فرضيات الدراسة

قبل تحديد وصياغة فروض الدراسة سنقوم بعرض بعض التعاريف التي تبين أهميتها في البحوث العلمية:

- **عرفت** الفروض على أنها حلول مقترحة يضعها الباحث لحل مشكلة البحث ولتفسير الحقائق أو

الظروف أو أنواع السلوكيات التي تجري مشاهدتها ولم تتأكد بعد عن طريق الحقائق العلمية، وهي

إجابة محتملة لأسئلة البحث¹

- **عرفت** الفروض على أنها إجابة مقترحة لتساؤل البحث، يمكن تعريفها حسب الخصائص الثلاث

الآتية: التصريح، التنبؤ ووسيلة للتحقق الإمبريقي، خاضعة للاختبار وللتأكد من مدى صدقها

بانتقاء واستخدام أدوات التحقق²

أي أنها كإطار مفسر على سبيل الاقتراحات له علاقة بما هو موجود واقعياً، بحيث توضع كتفسير

للظاهرة التي تم أخذها للدراسة، حيث غالباً ما تؤخذ هذه الفرضيات على شكل إجابات لتساؤلات

البحث ممزوجة بالتنبؤ الواقعي

¹ حسين محمد جواد الجبوري، منهجية البحث العملي (مدخل لبناء المهارات البحثية)، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر، 2013، ص93.

² موريس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية. تدريبات عملية، ترجمة صحراوي بوزيد وآخرون، الجزائر، دار القصة، 2006، ص151.

- عرفت الفرضيات بأنها عبارة عن تخمين أو استنتاج ذكي يتوصل إليه الباحث ويتمسك به بشكل

مؤقت، فهو أشبه برأي الباحث المبدئي في حل المشكلة¹

وعليه فقد قمنا بصياغة فرضيات دراستنا على النحو التالي

أولاً: الفرضية الرئيسية

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة الإدارية الداخلية بأبعادها

(تحديد معايير الأداء، قياس الأداء الفعلي، مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير، تحديد الانحرافات واتخاذ

الإجراءات التصحيحية) في تطوير الأداء الوظيفي للمنظمات

ثانياً: الفرضيات الفرعية

1- الفرضية الجزئية الأولى

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة الإدارية الداخلية بأبعادها (تحديد

معايير الأداء، قياس الأداء الفعلي، مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير، تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات

التصحيحية) على كفاءة المورد البشري في المنظمات

2- الفرضية الجزئية الثانية:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة الإدارية الداخلية بأبعادها

(تحديد معايير الأداء، قياس الأداء الفعلي، مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير، تحديد الانحرافات واتخاذ

الإجراءات التصحيحية) على تعزيز الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المنظمات

3- الفرضية الجزئية الثالثة:

¹ عامر قنديلجي، إيمان السامرائي، البحث العلمي (الكمي والنوعي)، عمان، الأردن، دار اليازوري، 2009، ص 100

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة الإدارية الداخلية بأبعادها (تحديد معايير الأداء، قياس الأداء الفعلي، مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير، تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية) على تحقيق فعالية الأداء الوظيفي للمنظمات.

المطلب الثالث: المفاهيم المرتبطة بالدراسة

يستوجب البحث السوسيولوجي تحديدا دقيقا للمفاهيم ذات العلاقة بالظاهرة المعالجة وتوضيح المقصود منها، وهو عمل جوهري وأساسي في أي بحث علمي، وسنحاول معرفة ما هو المفهوم من جهة نظر علماء الاجتماع والمنظرين:

- عرف المفهوم بأنه الوسيلة الرمزية التي يستعين بها الباحث للتعبير عن المعاني والأفكار المختلفة بغية توصيلها للآخرين وفي دراستنا الحالية سنقوم بتحديد المفاهيم الأساسية والثانوية المرتبطة بالدراسة¹

أولاً: الرقابة الإدارية الداخلية

الرقابة الإدارية هي عملية تقييم ومراقبة الأنشطة والعمليات الإدارية داخل المؤسسات والمنظمات، بهدف ضمان الامتثال للسياسات والإجراءات وتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء، وقبل تحديد مفهوم الرقابة الإدارية الداخلية وجب التطرق إلى مفهومي الإدارة والرقابة.

1- مفهوم الإدارة:

الإدارة هي المحرك الأساسي لعملية التطوير والنمو داخل المؤسسة، فنجاح المنظمات مرتبط بطريقة الإدارة التي تدير تنظيماتها، وعليه فإن تفعيل جميع الأجهزة الإدارية داخل المنظمة يهدف إلى تحقيق

¹ غريب عبد السميع غريب، البحث العلمي الاجتماعي بين النظرية والإمريكية، ب د ط، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 42

الغايات المرجوة خاصة ما تعلق بالموارد البشري، تعددت التعاريف الخاصة بالإدارة واختلفت باختلاف وجهات نظر المفكرين والعلماء، فكل باحث منهم يعرفها من وجهة نظره، وخبرته، وقناعاته.

أ- المعنى اللغوي للإدارة:

الإدارة في اللغة مأخوذة من الفعل "أدار"، يقال: أدار الشيء، أي قام بتدبيره وتسييره¹، كما تعني الدوران حول الشيء أو جعله يدور في نطاق معين²، ويُقال "أدار الأمر" أي نظمته.

ب- التعريف الاصطلاحي للإدارة:

حدد محمد محمود علاونة مفهوم الإدارة من خلال التعاريف التالية³:

- الإدارة من المنظور التنظيمي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى، وإنجاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة).

هذا التعريف يغطي جميع جوانب الإدارة الأساسية، يوضح أن الإدارة هي عملية متكاملة تتطلب التنسيق بين مختلف العناصر لتحقيق الأهداف، والتركيز على الأفراد والموارد يشير إلى أهمية العنصر البشري في العملية الإدارية، حيث أن نجاح أي منظمة يعتمد بشكل كبير على كفاءة وتفاني موظفيها، والوظائف الإدارية الخمسة المذكورة تشكل إطاراً منهجياً يمكن من خلاله فهم وتطبيق مبادئ الإدارة في أي منظمة هذه الوظائف مترابطة وتعتمد على بعضها البعض لتحقيق النجاح.

يمكن القول أن هذا التعريف يقدم فهماً واضحاً وشاملاً للإدارة من المنظور التنظيمي ويبرز أهمية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في تحقيق الأهداف المرجوة.

¹ ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، ج 1، ص 234.

² مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، ط 4، دار المعارف، القاهرة، 2004، ص 15.

³ محمد محمود علاونة، الأصول العلمية والعملية في الرقابة الإدارية، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2014، ص 15.

- الإدارة: هي عملية تجميع عوامل الإنتاج المختلفة من رأس مال، قوى عاملة، وموارد طبيعية والتأليف بينها من أجل استغلالها بفعالية للحصول على الأهداف بأقل تكلفة، أكبر قدر ممكن من الإنتاج وغيره.

- الإدارة: هي نشاط متميز يهدف إلى تحقيق نتائج محددة وذلك من خلال استغلال الموارد المتوفرة بأعلى درجة من الكفاءة الممكنة.

- الإدارة: هي توجيه نشاط مجموعة من الأفراد نحو هدف مشترك وتنظيم جهودهم وتنسيقها لتحقيق الهدف.

تشير التعاريف السابقة إلى تركيز الإدارة على جعل الآخرين ينفذون الأعمال المؤدية إلى تحقيق الأهداف والإدارة تلعب دورًا حيويًا في تحقيق النجاح في أي مؤسسة أو مشروع، من خلال تنظيم الموارد بشكل فعال، يمكن تحقيق أهداف متعددة تتعلق بالكفاءة والإنتاجية، الإدارة الجيدة لا تقتصر على تحقيق الأهداف المادية فقط، بل تشمل أيضًا تحسين جودة العمل وتحقيق رضا العاملين والعملاء في النهاية.

- الإدارة حسب تعريف موسوعة العلوم الاجتماعية¹ " هي العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه، وهي الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية".

ج- مفهوم الإدارة إجرائيا:

استنادا على ما تم ذكره وحسب متطلبات هذه الدراسة يمكن تحديد مفهوم الإدارة إجرائيا بأنها العملية التي تنطوي على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الموارد البشرية والمادية والمالية لتحقيق الأهداف

¹عبد الجليل محمد حسن إدريس، أثر الإدارة العلمية الحديثة في تطوير التخصصات العلمية بالجامعة السعودية (دراسة حالة الجامعات السعودية الناشئة جامعة المجمعة الرياض)، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 14، 2020، ص 83

المحددة بكفاءة وفعالية وتشمل الإدارة تنسيق الجهود بين الأفراد والجماعات وتوفير البيئة الملائمة للعمل والإنتاج، واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تسهم في تحسين الأداء وتحقيق النمو المستدام للمؤسسة، وتهدف الإدارة إلى تحقيق التوازن بين تحقيق أهداف المؤسسة وتلبية احتياجات الموظفين والمجتمع.

2- مفهوم الرقابة

تؤثر الرقابة وتتأثر بكل الوظائف الإدارية وتعتبر الوظيفة الحساسة داخل المنظمة والرقابة تعني متابعة وملاحظة الأداء والسهر على السير الحسن والجيد على مجريات الأمور داخل المنظمة حيث تقوم بقياس النتائج ومقارنتها.

أ- المعنى اللغوي للرقابة:

إن الأصل الاشتقاقي للرقابة هو الفعل (رقب)، وهذا يأتي في اللغة على معاني عدة منها: الحفظ، الحراسة، الرعاية، الترصد، الإشراف¹

من خلال هذه المصطلحات التي تؤكد بأن الرقابة هي لفظ في إطار منحاه الصحيح ويمكن القول في اللغة العربية أن الرقابة هي حراسة الشيء ورعايته والإشراف والمحافظة عليه.

- المعنى اللغوي لكلمة رقابة باللغة الإنجليزية² (CONTROL) فقد حملت أكثر من معنى " فهي تعني قوة أو سلطة التوجيه (POWER OF DIRECTING) أو تعني (COMMAND) أو يكبح أو يقيد (RESTRAIN) وقد تعني الفحص، كما قد تكون بمعنى السهر والملاحظة (SURVEILLANCE) أو تعني الحراسة والمحافظة

¹معجم اللغة العربية، 2005، ص 10

²<https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar> تاريخ الزيارة 25 / 05 / 2023 على الساعة 20:30

²سمير محمد راغب شاهين، ماجد محمد عبد السلام الفرا - واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2007، ص 24

يعكس هذا التعريف بعض المعاني مثل السلطة الممارسة، على الأفراد والأشياء، والتي يقصد بها الضبط وكذلك تحمل معنى الفحص قصد التأكد من سلامة وصحة الأمور داخل التنظيم

ب- التعريف الاصطلاحي للرقابة

اختلفت تعاريف الرقابة وتعددت بين باحثي وعلماء الإدارة والتنظيم، حيث عرفها كل منهم على زاوية تخصصه، فمنهم من عرفها من منظور رقابة الأداء ومنهم من عرفها من منظور الرقابة المحاسبية والمالية، ومنهم من عرفها من منظور إدارة الأعمال، وبالرغم من اختلاف التعاريف إلا أنهم أجمعوا على المبادئ العامة للرقابة، واتفقوا على أن الرقابة هي أداة إدارية تضمن تسيير الأعمال في الاتجاه السليم والمخطط له مسبقا.

- **الرقابة¹**: هي عملية إدارية تهدف إلى حماية مبدأ المشروعية والسير الحسن مستخدمة في ذلك الوسائل الإدارية والقانونية معا

يبين صاحب هذا التعريف أن الرقابة لها دور المتابعة وإنجاح ما هو مخطط له مسبقا وذلك بمراقبة الطريقة وتصحيح الأخطاء والزلات في المسار المتبع

- **عرفها** (هنري فايول): تنطوي على التحقق إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها، ومنع تكرارها وحدثها وهي تنطبق على كل شيء، معدات، أفراد، أفعال².

¹ ساري حورية، الرقابة الإدارية كآلية مكتملة لتفعيل جودة خدمات المرفق العمومي، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 7، العدد 01، 2022، ص 1449

² بودانة كمال، دور الرقابة الإدارية في تحقيق التنمية المحلية دراسة ميدانية بمقر ولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه تخصص علم اجتماع تنظيم، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019، ص 57-58

يبين فايول من خلال هذا التعريف أن دور الرقابة هو التأكد من أن البرامج والأعمال المرسومة ضمن الخطط والبرامج المحددة مسبقا تسير بشكل سليم، وتعمل الرقابة على تحديد الأخطاء والانحرافات واقتراح الحلول المناسبة لمعالجتها والحد منها.

3- مفهوم الرقابة الإدارية

تضم العملية الإدارية جملة من العناصر المتكاملة والمتناسقة فيما بينها وتعتبر الرقابة الإدارية عنصرا مهما وفعالا حيث يقوم بها الإداري في أي مستوى من مستويات الإدارة، وللرقابة الإدارية أهمية واضحة وجلية من خلال كونها أداة فاعلة تقوم بتحديد وقياس درجة أداء النشاطات التي تتم في المنظمات من أجل تحقيق الأهداف، وهي عملية موضوعة على أساس خطة منظمة تهدف إلى وضع معايير للأداء.

- **تعرف** الرقابة الإدارية بأنها¹: عملية يتم بواسطتها التأكد من نتائج الإنجاز المقصودة أو الذي تم تحديده مسبقا يتحقق بصورة دائمة ومستمرة

تحليلا لهذا التعريف يتبين أن الإدارة بجميع مستوياتها تقوم بالرقابة كل في حدود اختصاصه من أجل سلاسة الخطط الموضوعة مسبقا وسيرها بشكل صحيح ومعالجة الانحرافات وتحديد الأخطاء حتى تكون نتائج المخرجات متقاربة مع النتائج المدروسة.

- **تعرف** الرقابة الإدارية²: بأنها عملية صياغة وتنفيذ لقرارات والسياسات الإدارية وتحقيق الكفاءات الاقتصادية والإدارية التي قد تكون لها علاقة بالشؤون المالية وتعتبر الخطط الأولية الموضوعة والنظام الداخلي من أفضل الوسائل لتحقيق الرقابة الإدارية

¹عكوشي عبد القادر- التنظيم في المؤسسة الإدارية المحلية دراسة ميدانية ببلدية العفرون، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، ص 17

²تمارا بسام الخطيب- مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية على الأداء في الشركات الصناعية الأردنية، رسالة ماجستير تخصص محاسبة في إدارة الأعمال، 2015، ص 14

- عرفت الرقابة الإدارية: بأنها¹ الإشراف والمراجعة من سلطة أعلى بقصد معرفة سير الأعمال والتأكد من أن المواد المتاحة تستخدم وفقاً للخطة الموضوعة
- عرفت الرقابة الإدارية: بأنها² عملية تشمل الخطة التنظيمية ووسائل التنسيق والمقاييس المتبعة في المشروع بهدف حماية أصوله وضبط ومراجعة البيانات المحاسبية، والتأكد من دقتها ومدى الاعتماد عليها وزيادة الكفاءة الإنتاجية وتشجيع العاملين على التمسك بالسياسات الإدارية الموضوعة
- تحليلاً لهذه التعاريف يتضح أن الرقابة الإدارية تعتبر لبنة أساسية في العمليات الإدارية وهي متزامنة مع كل العمليات من بداية الخطط المدروسة إلى غاية تحقيق النتائج المرجوة أو تعديلها.
- استناداً على ما تم ذكره وحسب متطلبات هذه الدراسة يمكن تحديد مفهوم الرقابة الإدارية إجرائياً بأنها الوظيفة التي تستطيع من خلالها كل منظمة من التأكد بأن أهدافها المرسومة وتعليماتها الصادرة تسير وفق ما خططت له.

4- مفهوم الرقابة الإدارية الداخلية:

أ- التعريف الاصطلاحي للرقابة الإدارية الداخلية

- يمكن أن نضع بعض التعاريف الاصطلاحية للرقابة الإدارية الداخلية كما يلي
- وتعرف الرقابة الداخلية³ على أنها أنواع الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على أوجه النشاطات والعمليات التي تؤديها والتي تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة
- كما تم تعريفها كالآتي⁴:

¹ محاضرة محسن، الدهان أميمة، الشيخ فؤاد، المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان مركز الكتب الأردني، 2000، ص 18.

² عبد الرزاق محمد عثمان، أصول التدقيق والرقابة الداخلية، الطبعة الأولى، دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل، العراق، 1999، ص 98

³ بن داود ابراهيم، الرقابة المالية على النفقات العامة، دار الكتاب الحديث، 2010، ص 128

⁴ عيسى عبد الله الغنودي، إمكانية تبني إطار COSO للرقابة الداخلية لتفعيل نظم الرقابة الداخلية بمصرف الجمهورية دراسة تطبيقية على فروع مصرف الجمهورية بالمنطقة الغربية، مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية، المجلد 1، العدد 5، جامعة الزاوية، ليبيا، 2020.

- عرفت لجنة حماية المنظمات (COSO) الرقابة الداخلية بأنها العملية التي تتأثر بمجلس إدارة المنظمة والأشخاص الآخرين، والتي تم تصميمها لتوفير تأكيد معقول من أجل تحقيق الأهداف المتمثلة في:
 - فعالية وكفاءة العمليات، الالتزام بتطبيق القوانين والتشريعات.
- عرفت الرقابة الداخلية بأنها آلية يتم تصميمها وتشغيلها لتحقيق الأهداف بفعالية في عدة مجالات، وهذا يتوقف على فهم الإدارة ومجلسها للمدى الذي عنده تتحقق تلك الأهداف
 - كما تم تعريف الرقابة الداخلية كما يلي¹:
- هي مجموعة من أوجه النشاطات المستقلة داخل المنظمة تنشئها الإدارة للقيام بخدمتها في تحقيق العمليات والقيود بشكل مستمر لضمان دقة البيانات المحاسبية والاحصائية والتأكد من كفاية الاحتياطات المتخذة لحماية موجودات واموال المنظمة وفي التحقق من اتباع موظفي المنظمة للسياسات والخطط والإجراءات الإدارية المرسومة لهم واخيراً في قياس صلاحية تلك الخطط والسياسات وجميع وسائل المراقبة الأخرى في أداء اغراضها واقتراح التحسينات اللازم إدخالها عليها
 - لكي تصل المنظمة الى درجة الكفاية الإنتاجية القصوى
- عرف معهد المدققين الداخليين الأمريكي (IIA) الرقابة الداخلية على أنها نشاط تقييمي مستقل داخل المنظمة يهدف الى دراسة وتقييم مجموعة واسعة من الأنشطة نيابة عن المنظمة، يشمل العمليات المالية وغير المالية ومدى الالتزام بسياسة المنظمة والتشريعات القانونية وتقييم الكفاءة التشغيلية وتحديد ومتابعة الغش في المنظمة.

¹ صلاح صاحب الشاكر البغدادي، أحمد نوفل عودة، كفاءة وفعالية الرقابة الداخلية في تقييم أداء المؤسسات الحكومية (دراسة تطبيقية في مديرية مجاري محافظة القادسية)، مجلة كلية التراث الجامعية، العدد 20، ص 179، 2019.

- عرفت الرقابة الداخلية¹ بأنها خطة تنظيمية وإدارية ومحاسبية للضبط الداخلي، عند استخدام العوامل الإنتاج المتاحة لدى منشأة وصولاً إلى أعلى معدلات ممكنة من الكفاءة الإنتاجية
- هي خطة التنظيم وكل الطرق الخاصة باستعمال الأصول التي تمتلكها المنظمة والمحافظة عليها، ومراجعة مدى دقة وتوثيق البيانات الرقابية والعمل على تحقيق الخطة المرسومة، الكفاءة، الفاعلية، وتشجيع التعاون بين العاملين واتخاذ السياسات الإدارية المناسبة²

ب- المفهوم الإجرائي للرقابة الإدارية الداخلية:

استناداً على ما تم ذكره وحسب متطلبات هذه الدراسة يمكن تحديد مفهوم الرقابة الإدارية إجرائياً بأنها الخطة أو الطريقة التي تتبعها المنظمة لحماية أصولها أو إعطاء بيانات أو معلومات دقيقة للمنظمة، وكذلك لتحسين الفعالية والكفاءة التشغيلية وضمان الالتزام بالقوانين واللوائح الإدارية.

ثانياً: مفهوم الأداء الوظيفي

حتى نصل إلى تعريف إجرائي لمفهوم الأداء الوظيفي استوجب علينا التطرق إلى بعض التعاريف التي تناولت هذا المصطلح التنظيمي والخدمة لموضوع الدراسة كما يلي:

1- تعريف الأداء:

الأداء مفهوم حظي باهتمام واسع في الدراسات الإدارية، خاصة في مجال الموارد البشرية، نظراً لأهميته على مستوى الفرد والمؤسسة³، ويُعرف الأداء بأنه الحصيلة التي تسعى المؤسسات لتحقيقها، ويتأثر بعوامل متعددة كنوع القيادة والإمكانات المادية والبشرية، وتؤكد الدراسات الحديثة أن العنصر البشري

¹ رفعت عبد الحليم الفاعوري، التدقيق والرقابة الداخلية على المؤسسات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2012، ص ص 40-41.

² محمد السيد سرايا، أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل، دار النشر، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص ص 77 - 78.

³ Robert Le Duff, Encyclopédie du Gestion et de Management, Edition Dalloz, Paris - France, 1999, p 899

هو المحرك الأساسي لأداء المؤسسات، إذ يعتمد أداء المؤسسة على أداء العاملين وتوجيه كفاءاتهم لتحقيق الأهداف المرجوة¹

أ- المعنى اللغوي للأداء²:

لقد شاع استخدام مصطلح الأداء وكثر استعماله في التعبير عن مدى بلوغ الأهداف فهو لغة يقابل اللفظة اللاتينية Performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما والتي اشتقت منها اللفظة الانجليزية Performance التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه

ب- التعريف الاصطلاحي للأداء:

لقد تعددت التعاريف المقدمة لهذا المفهوم نذكر منها:

- عرف أندروود (Andrewd) الأداء بأنه: تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته.

- عرف "هاينز" الأداء بأنه³: الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال.

- يعرف الأداء: الجهد المبذول من فرد أو جماعة، بمساعدة آلة أو بدونها، لتحقيق هدف محدد خلال فترة زمنية معينة وذلك لتقديم خدمة أو منتج أو جزء منهما⁴، ويمكن قياس هذا الأداء أو الحكم عليه بالقبول أو الرفض

¹Jean- pierre Bauchez, Les Nouveaux Travailleurs du Savoir, Edition d'organisation, Paris -France, 2004, p 172.

²عبد المولى كمرهودة، الأداء بىن الكفاءة والفاعلية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001، ص 86

³الماضي مساعد، معوقات الاتصال الإداري وانعكاساتها على الأداء الوظيفي "دراسة تحليلية مطبقة على المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية بإمارة منطقة الرياض"، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية الرياض، السعودية، 1417هـ، ص 13

⁴بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين ل...زيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين-، الطبعة الأولى، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009، ص 39

يتبين لنا من خلال هذا التعريف أن الأداء منجز من قبل مجموعة من الأفراد وهذا ما يشترك فيه مع التعريف السابق إلا أنه قابل للقياس والتقييم.

- ويعرف أيضا بأنه: عبارة عن ما يقوم به موظف من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، كما يعرف الأداء بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز مرتبطا بالنتائج¹

- ويعرف "سليمان" أن الأداء هو: قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة²

- عرفه "علي السلمي" على أنه: ذلك النمط من السلوك الذي يديه العنصر البشري في مجال عمله³

- ويعرفه "إسماعيل قيرة وآخرون" على أنه⁴: المستوى الذي يحققه الفرد سواء من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام به

- عرف (علي غربي ومن معه) الأداء على أنه: المجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة وفي نفس الوقت يعبر على المستوى الذي يحققه هذا الفرد سواء من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب، أو الوقت المحدد للقيام به⁵

يشير هذا التعريف على أن الأداء الوظيفي مرتبط بالطاقات والقدرات الذهنية والبدنية المبذولة بصفة فعلية من قبل العامل في المؤسسة، بدرجة راقية سواء من ناحية مستوى فعالية الانجاز أو من ناحية توفر جودة وكمية العمل المتوقع أدائه في الوقت المحدد

¹ زهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 23

² ناصر محمد إبراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004، ص 53.

³ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1997، ص 79

⁴ قيرة إسماعيل وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر، القاهرة، ط 1، 2007، ص 130

⁵ علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، القاهرة، مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007، ص 130

- يعرف الأداء بأنه النتيجة النهائية التي تهدف الشركة إلى الوصول إليها، لذا فإن الأداء محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة، وإن أي خلل في أي منها لابد أن يؤثر على الأداء سلباً¹
- يعرف الأداء بأنه سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة²
- عرف الأداء بأنه³: المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة محددة، وهذا المفهوم يدل على أنه يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ويربط بين أوجه الأنشطة بالأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها
- تطلق كلمة الأداء على عدة معانٍ وعبارات، فهي تعبر عن التزام الفرد العامل بمتطلبات وظيفته التي أسندت إليه مهامها، الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي في الحضور والانصراف، الالتزام بواجبات ومهام الوظيفة، والالتزام بالآداب والأخلاق الحميدة داخل المنظمة التي يعمل فيها، وتحمله للأعباء والمسؤوليات المسندة على عاتقه⁴
- عرف (أندروود) الأداء بأنه: تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته. إذ يرى أن الأداء يرتبط بكل من سلوك الفرد والمنظمة حيث يحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة على مستوى المنظمة.

¹ نعمه نغم حسن، أثر استثمار رأس المال الفكري على الأداء التنظيمي، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، العراق، 2002، ص 56

² عقلة محمد، أسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001، ص 49

³ عبد المحسن توفيق محمد، إتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء (سته سيجما وبطاقة القياس المتوازن)، دون ط، دار الفكر العربي، مصر، 2006.

⁴ العنزي مبارك، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين (دراسة مسحية على العاملين بإدارة مرور الرياض)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2004.

- عرف Lorino Philippe مفهوم الأداء في البعدين التاليين¹:

- الأداء هو كل وفقط ما يساهم في تحسين الثنائية: قيمة / تكلفة.
- الأداء هو كل وفقط ما يساهم في تحقيق وبلوغ الأهداف الإستراتيجية ذات المدى المتوسط والطويل

ج- مفهوم الأداء إجرائيا

واستنادا على ما تم ذكره وحسب متطلبات هذه الدراسة يمكن تحديد مفهوم الأداء إجرائيا بأنه محصلة تفاعل بين كل من السلوك، كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، والوقت المحقق، أو أنه هو حصيلة الجهد الذي يبذله العامل داخل المنظمة لتحقيق هدف معين.

2- مفهوم الأداء الوظيفي

أ- بعض التعاريف الاصطلاحية للأداء الوظيفي

- يعرف الأداء الوظيفي على أنه كل ما يتعلق بإظهار العامل لممارسة فعلية لطاقاته وقدراته للمهام المسندة إليه، مقترنة في الوقت نفسه بإظهاره لسلوكيات محددة لها علاقة بالأعمال المطلوب إنجازها وفق متطلبات الكفاءة الواجب على الأفراد التحلي بها، والتي تضمن إنجاز الأعمال الموكلة للعاملين في فترة زمنية محددة، مع مراعاة للجهد المبذول ومدى توافقه مع مواصفات جودة العمل المطلوب وكميته.
- يعرف الأداء الوظيفي على أنه الناتج الذي يحققه الموظف عند إنجاز الأعمال فهو المجهود الذي يبذله الفرد في تنسيق عمله لإنجاز مهام وظيفته بدقة في أقصر وقت وجهد²

¹Lorino Philippe, *méthodes et pratiques de la performance*, (Paris: édition d'organisation, 1998), p.p.18-20.

²إسراء محمود قشوع، واقع بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمات المدارس الحكومية في طولكرم من وجهة نظرهن، المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية، المجلد 10، العدد 02، 2021، ص 106

- يعرف الأداء الوظيفي على أنه نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة¹
- يعرف الأداء الوظيفي في قاموس أكسفورد بأنه إنجاز وتنفيذ وتحقيق أعمال متعهد بها أو مكلف بتنفيذها²
- عرف الأداء الوظيفي على أنه: درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة³
- من خلال التعاريف السابقة يتضح أن مفهوم الأداء الوظيفي هو تنفيذ العامل لمهامه ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها أي أن الأداء الوظيفي هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه.
- عرف الأداء الوظيفي بأنه: قيام الفرد بالمهام والأنشطة والواجبات المتعلقة بوظيفته المكلفة بها بحكم عمله، ويمكن الحكم على أداء هذا العمل من خلال مقاييس معيارية خاصة ومحددة كمية ونوعية الجهد المبذول ونمط الأداء
- عرف (المير) الأداء الوظيفي بأنه⁴: نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة

ب- مفهوم الأداء الوظيفي إجرائيا

¹ صالح سالم الخنفي، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية، المجلد 03، العدد 02، 2019، ص 05

²Armstong, Michael, Hardbook of humanresource management Practice New York, Houghton Mifflin Company,2001

³راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 209

⁴المير عبد الرحيم علي، العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية، مجلة الإدارة العامة، مجلد35، عدد02، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1995، ص

واستناداً على ما تم ذكره وحسب متطلبات هذه الدراسة يمكن تحديد مفهوم الأداء إجرائياً على أنه قيام الفرد العامل أو الموظف بالمهام المختلفة المنوطة له، من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة وفق نمط أداء معين.

ثالثاً: مفهوم الفعالية

يمكننا التطرق إلى مفهوم الفعالية من خلال ما يلي

1- المعنى اللغوي لمصطلح الفعالية

المعنى اللغوي لمصطلح "الفعالية" مشتق من الفعل الثلاثي (فعل)، ويعني التأثير والقدرة على إحداث أثر أو تحقيق نتيجة، وفي معجم "لسان العرب"، الفعل هو "عمل الشيء" والفعالية تشير إلى الإيجابية في الأداء وتحقيق الغاية المقصودة¹

2- بعض التعاريف الاصطلاحية حول مفهوم فعالية الأداء:

- عرفها قاموس الإدارة على أنها تحقيق الأهداف الصحيحة من وجهة نظر أفضل التفسيرات الممكنة لظروف التجارة وإمكانات الربح²
- هناك من عرف الفعالية على أنها³:
- الفعالية: هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما يحتويه من أنشطة فنية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية
- الفعالية: هي تعظيم معدل العائد على الاستثمار بكافة الطرق أوهي القدرة علي البقاء والاستمرار والتحكم في البيئة

¹ ابن منظور لسان العرب المحيط، ج5، دار الجيل بيروت، دار لسان العرب، 1990، ص 241

² الرائد محمد مهنا العالي، الوجيز في الإدارة العامة، الطبعة الأولى، الدار السعودية للنشر والتوزيع، 1984، ص 65.

³ سعد صادق بحيرى، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004، ص 201

- الفعالية: هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التشغيلية
- الفعالية: هي القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة¹
- والمراد من هذا التعريف هل يحسن العمال وفرق العمل والمدراء أداء ما يجب ان يؤدي لتحقيق الأهداف، أم أن هناك أنشطة أخرى تؤدي دون داع أو مبرر؟ من ناحية أخرى فان كانت المنظمة فعالة لكنها لا تراعي الاستخدام الرشيد لمواردها في سعيها لبلوغ أهدافها فان الأداء سيكون معيبا
- الفعالية: هي الحكم الإنساني عن مدى ممارسة المنظمة لعملها بشكل مرض²
- الفعالية حسب (Walker et Ruibert)³: تصب وجهة نظر هذين الكاتبين في أن الفعالية ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم فالفعالية حسبهما تتجسد في: قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة.... الخ

3- مفهوم الفعالية إجرائيا

واستنادا على ما تم ذكره وحسب متطلبات هذه الدراسة يمكن تحديد مفهوم الفعالية إجرائيا بأنها القدرة على تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية من خلال استخدام الموارد المتاحة، وتهدف الفعالية إلى تحقيق النتائج المرجوة بأقل تكلفة وجهد ممكنين، مع الحفاظ على جودة عالية ومستوى رضا مرتفع بين جميع أصحاب المصلحة.

¹ احمد سيد مصطفى، الإدارة الإستراتيجية دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الاستراتيجي، الناشر المؤلف للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص 323

² كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية - العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 320.

³ Jean- emiledenis et autres, orientation marche et performance , www.orient.fr, consulté le : 27-03-2009, p11.

رابعاً: مفهوم الكفاءة

1- التعريف اللغوي لمصطلح الكفاءة

ورد في لسان العرب للعلامة ابن منظور عن الكفاءة¹: كافأه على الشيء مكافأة وكفاه، أي جازه والكفء هو النظير وكذلك الكفء، والمصدر الكفاءة ونقول لا كفاءة له، وهو في الأصل مصدر، أي لا نظير له، والكفاءة في العمل هي القدرة عليه وحسن التصرف فيه وهي كلمة مولدة ولفظة الكفاءة

باللاتينية Compétence

2- بعض التعاريف الاصطلاحية حول مفهوم كفاءة الأداء:

يشير مصطلح الكفاءة إلى القدرة على تحقيق المطلوب إنجازه، وبالتالي فهي عنصر من عناصر النمو والتقدم للأفراد والمنظمات، وهي تتطلب وجود رغبة لدى الأفراد في أعمالهم وقدرتهم عليها كي يستطيعوا إتقان عملهم، فعنصر القدرة والرغبة هما محدد الكفاءة، وذلك في تحقيق أعلى حد ممكن بالنسبة للمخرجات مقارنة بالمدخلات، أي نسبة السلع المنتجة إلى الموارد المستخدمة في إنتاجها، فالكفاءة تهم اهتماما كبيرا بالمخرجات، ذلك أن المخرجات تعتبر النتيجة المباشرة لنشاطات المنظمة، وقد تستخدم كلمة الإنتاجية لتعني الكفاءة، إذ إنها تعني استخدام عناصر الإنتاج للحصول على سلعة أو خدمة معينة بأقل جهد ممكن وبأقل تكلفة وبأقصر وقت، حيث أن موضوع الكفاءة يركز على الكمية والنوعية والكفاءة في استخدام عناصر الإنتاج²

¹ إبراهيم أنس وآخرون، المعجم الوسيط مجمع اللغة العربية، الطبعة الثانية، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1972، ص 63

² عبد الحميد محمد كمال الدين السيد، نظرة تحليلية في تقويم الفاعلية للمنظمات (الإداري)، مسقط، السنة العاشرة، العدد 33، ص 16

- تعريف الكفاءة: الكفاءة بصفة عامة تعني إتباع الطرق المثلى لأداء المهام مع الأخذ بالحسبان توافر الجودة المناسبة، ويتمثل ذلك في العلاقة بين كل من البضائع والخدمات المنتجة (المخرجات) وبين الموارد المستخدمة في إنتاجها (المدخلات)، ويعني ذلك مدى الاستفادة من الإمكانيات المتاحة¹
- تعريف الكفاءة: هي مجموعة من التصرفات الاجتماعية الوجدانية من المهارات المعرفية، أو من المهارات النفسية، الحسية، الحركية، التي تمكن من ممارسة دور، وظيفة أو نشاط أو مهمة أو عمل معقد على أكمل وجه²
- تعريف الكفاءة حسب (Wellber et Ruekerts): الكفاءة هي: قدرة مردودية المؤسسة³ بمعنى أن الكفاءة هي مقياس للمردودية في المؤسسة، أي أنها تتعلق بالمخرجات مقارنة بالمدخلات، وهو ما يقترب من معنى الإنتاجية
- الكفاءة: هي عمل الأشياء بشكل صحيح، أو هي المدى الذي تكون فيه كلفة المنتج اقل ما يمكن⁴
- الكفاءة: هي القدرة علي الحصول علي أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة⁵
- الكفاءة⁶: هي مدي قدرة المنشآت علي الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة لها في التحقق من الأهداف المخطط انجازها ذلك ان تقويم الأداء يجب ان يتجاوز تقويم المخرجات (الفاعلية) إلي تقويم المدخلات (الكفاءة).

¹أحمد قراوي، إدارة الموارد البشرية وموقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الحديثة، 2000، ص 89.

²كرياء الدوري، مبادئ ومدخل الإدارة ووظائفها، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 45

³Vincent plauchet, Op-cit, 2006, p7

⁴كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية - العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 313

⁵سعد صادق بحري، إدارة توازن الأداء، مرجع سابق، ص 201

⁶علي سليمان النعامي، التخطيط والرقابة وقياس الكفاءة والفاعلية وتقويم الأداء في المشروعات الاقتصادية (مدخل محاسبي وإداري معاصر)، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد الأول، المجلد 26، كلية التجارة، 2006، ص 844

3- مفهوم الكفاءة إجرائيا

واستنادا على ما تم ذكره وحسب متطلبات هذه الدراسة يمكن تحديد مفهوم الكفاءة إجرائيا على أنها مجموعة من المعارف وقدرات الأفراد التي تمكنهم من أداء مهامهم ومواجهة الأعمال الصعبة بالاستعمال الأمثل للموارد المتاحة

خامسا: مفهوم الالتزام الوظيفي

يمكننا التطرق إلى مفهوم الالتزام الوظيفي من خلال التعاريف التالية

1- التعريف اللغوي لمصطلح الالتزام

- الالتزام: يعني العهد، ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم لشيء المداوم عليه¹
- الالتزام: لزم الشيء ثبت ودام لزم بيته، لم يفارقه، لزم الشيء تعلق به ولم يفارقه، التزمه: اعتنقه... التزم العمل والمال: أوجه على نفسه²
- الالتزام حسب معجم³ Oxford: نقول "يتعهد أو يلتزم commit بالقيام بوعده متفق عليه في تحقيق أمر ما، موجه لغرض معين، أما الالتزام commitment حالة إعطاء الكثير من وقتك واهتمامك الى طرف آخر لأنك تؤمن بأنه على حق أو أنه مهم، كما يعبر الالتزام على تعهد ومسؤولية والتزام بالشيء الذي وعدت به، وصفة شخص ملتزم committed"

¹ ابن منظور لسان العرب المحيط، ج5، دار الجيل بيروت، دار لسان العرب، بيروت، 1988، ص 395

² الفيروز آبادي، القاموس المحيط، ط4، دار المأمون، 1938، باب الميم، ص 17

³ Oxford Wordpower, p: 150

2- بعض التعاريف الاصطلاحية حول مفهوم الالتزام الوظيفي:

- يعرف الالتزام الوظيفي على أنه: استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثمة قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها¹
- يعرف الالتزام الوظيفي بأنه: الاعتقاد القوي بأهداف المنظمة وقيمها والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحها، والرغبة القوية للاستمرار فيها
- يعرف الالتزام الوظيفي بأنه: الشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة²
- الالتزام الوظيفي هو حالة اجتماعية ونفسية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها³
- عرف كل من (Mowday, Porter, Steers) الالتزام الوظيفي بأنه: إيمان قوي بأهداف المنظمة وقيم العمل فيها وقبول هذه الأهداف وتلك القيم والرغبة في بذل جهد معقول بالنيابة عن المنظمة والرغبة القوية للبقاء في المنظمة⁴
- عرف Buchanan الالتزام الوظيفي على أنه تعبير الفرد عن موالاته للمنظمة وتظهر هذه الموالاة بالصور الثلاثة التالية: التطابق بين قيم الفرد وأهداف المنظمة، الاندماج في النشاط الذي يمارسه الفرد، الولاء من خلال مودة الأفراد وتعلقهم بالمنظمة⁵

¹ السيد محمد عبد المجيد، فاروق عبد فله، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005، ص 285

² المرجع نفسه، ص 285

³ ناصر قاسمي، دلي مصطلحات علم الاجتماع التنظيمي والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 1، الجزائر 2012، ص 20

⁴ سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي، النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية، مذكرة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 2009، ص 57

⁵ سعد علي الغنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، د ن ط، 2008، ص 55

- الالتزام الوظيفي هو علاقة الفرد بالمؤسسة وفقا لتوافق القيم والأهداف بين الطرفين¹
- عرف (Newstrom & Davis) الالتزام الوظيفي بأنه: " الدرجة التي تحدد مدى التطابق بين أهداف الفرد والمنظمة لغرض المشاركة والعضوية المستمرة للمؤسسة"²
- على الرغم من تعدد التعريفات السابقة والتباين في تحديد وبلورة معنى الالتزام الوظيفي إلا أن هناك العديد من النقاط اتفق عليها الباحثون تعطي لمفهوم الالتزام الوظيفي خصائص مشتركة ومنها :
- استعداد الفرد لبذل أقصى جهده لتحقيق أهداف المنظمة التي أنشأت من أجلها
- الرغبة الفردية في الاستمرار في المنظمة، أي رغبة في الحفاظ على عضويته في المنظمة
- إيمان الفرد واقتناعه العميق بقيم وأهداف المنظمة التي يعمل فيها
- على الرغم من تعدد تعاريف الالتزام الوظيفي إلا أنه يوجد تشابه أو اتفاق بين الباحثين على أن الالتزام الوظيفي نوعا من اتجاهات الفرد نحو مؤسسته، يقوم على فكرة أساسية مفادها الارتباط بين الفرد ومؤسسته، وأنه سلوك يكتسبه الفرد بتفاعل هذا الارتباط والاستمرارية عليه، فأوضح الباحثون الجوانب السيكولوجية للفرد وطبيعة علاقته بالمؤسسة التي يعمل بها، ودرجة قبوله أو رفضه لقيمتها وأهدافها واتجاهات البقاء فيها.

3- مفهوم الالتزام الوظيفي اجرائيا

واستنادا على ما تم ذكره وحسب متطلبات هذه الدراسة يمكن تحديد مفهوم الالتزام الوظيفي إجرائيا على أنه السعي الدائم للموظف نحو تحقيق أهداف وقيم مؤسسته عند تأدية وظيفته، وسعيه عبارة عن

¹Rowden-R W, The Relationship between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment, *The leadership and Organization Development Journal*, VOL 21 No 1 2000, p : 30

²Newstrom, J. W. Davis, K., *Organizational Behavior Human Behavior at work*, 11th Ed., McGraw Hill Company, Inc., New York , 2002, p: 150

تفاعل كل من شعوره الإيجابي بالانتماء لمؤسسته، وحرصه على استمرارية بقائه في مؤسسته، وإظهار قدراته الذاتية تبعا للقيم والمبادئ الأخلاقية التابعة لنظام مؤسسته

سادسا: مفهوم تحديد المعايير

لا يمكن أن تتم الرقابة بلا تحديد معايير واضحة، وعملية وضع المعايير تتم في ضوء الخطة الموضوعية، كأن يحدد معدل الإنتاج المفترض اليومي أو الشهري بالطن، أو يحدد عدد المبيعات المطلوبة من كل مسؤول مبيعات... الخ، وهناك معايير كمية، التي يمكن قياسها بشكل دقيق، فهي قاطعة ومحددة تحديدا دقيقا، وهناك معايير نوعية¹

سابعا: مفهوم قياس الأداء:

إذا تم تحديد المعيار، فهذا لا يعني شيئا على الواقع، فحتى يتم مقارنة المعيار، يجب قياس الأداء الفعلي، ومعرفة مدى قربته أو بعده عن الأهداف أو المعايير التي تم تحديدها مسبقا، ويتم قياس الأداء على حسب الدرجة، فالمشرف يقيس أداء مرؤوسيه ومدير القسم كذلك، كما أن تحديد وقت القياس² يختلف أيضا فهناك معايير يتم مطابقتها مع الأداء الفعلي بشكل يومي، وبعضها بشكل شهري، أو سنوي

ثامنا: مفهوم مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير:

وهنا تتم المقارنة بين ما هو موجود، وبين ما يجب، والغرض من المقارنة هو اكتشاف ما إذا كان هناك اختلاف هام عما هو مخطط والأداء الفعلي المحقق يمكن أن يفوق أو يستوفي التوقعات أو يقل عنها، وتتم المقارنة بتحليل البيانات الواردة من شبكة التغذية الراجعة في المنظمة، وهي عبارة عن شبكة الاتصالات التي تربط مراحل عملية الرقابة ببعضها البعض، ويجب أن تناسب التغذية الراجعة إلى

¹ جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2005، ص143

² جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2005، ص143

الأعلى، حيث مراكز صنع القرارات وإلى الأسفل مراكز النشاطات حيث يجب اتخاذ الإجراءات التصحيحية¹

تاسعا: مفهوم تحليل الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية:

بعد قياس مستوى الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية، فإن الدور الهام الذي تؤديه عملية الرقابة يتمثل في تصحيح الانحرافات التي قد توجد في الأداء الفعلي عما تم رسمه أصلا من أهداف²

عاشرا: مفهوم تقييم الأداء

إن تقييم أداء العاملين ضرورة من ضروريات الإدارة، ولتوضيح هذا المفهوم يمكن أن نتطرق إلى التعاريف الآتية:

1- بعض التعاريف الاصطلاحية لمفهوم تقييم الأداء

وقبل التطرق إلى توضيح مفهوم تقييم الأداء لابد من الإشارة إلى اختلاف المسميات التي أطلقها باحثو الإدارة على هذه العملية، حيث وردت أسماء مختلفة لها في المصادر العلمية التي ناقشت وبجث فيها، فالبعض أطلق عليها اسم تقييم الموظف Employee Evaluation، والبعض الآخر سماها قياس جدارة Merit Rating، وآخرون سموها تقييم الكفاءة Efficiency Evaluation، ومنهم من سماها تقييم الأداء Performance Appraisal.

وتتبلور عملية تقييم الأداء في المنظمات فتصبح وظيفة متخصصة تقوم على منهج علمي موضوعي ويقوم بها أفراد مدربون بالاعتماد على معايير ومقاييس موضوعة سلفا لهذا الغرض.

¹ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص 309

² حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص 310

ويتطرق الباحث (مصطفى نجيب شاويش) إلى تعريف تقييم الأداء¹ كالآتي:

- تقييم الأداء بأنه: الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى الكفاءة أو الجدارة أو استحقاق معين (ممتاز، جيد جداً، جيد، مقبول، ضعيف، ضعيف جداً)
- تقييم الأداء بأنه: الطريقة التي يتم بواسطتها إعطاء قيمة أو درجة أو وزن للجهد البشري الكمي أو النوعي، العقلي أو الجسدي في ميدان العمل الوظيفي وخلال فترة زمنية معينة
- تقييم الأداء على أنه: الطريقة التي بواسطتها يتم قياس حجم ومستوى ما تم إنجازه مع المطلوب إنجازه كما ونوعاً²

من خلال هذه التعاريف يمكن ملاحظة واستنباط مجموعة من النقاط:

- تقييم الأداء هو مقياس كما ونوعاً لإنجازات الفرد بمعنى من حيث عدد الوحدات المنتجة في ظرف وحدة زمنية معينة ومن حيث الجودة ومواصفات والخصائص
- إن عملية التقييم تقيس الجهد وأداء البدني وذهني لأداء العمل ومستوى المهارة وإتقان والدقة المطبقة
- وجود معايير ومعدلات لقياس أداء
- من خلال التعاريف السابقة، نجد أن تقييم الأداء يمثل أحد أهم الأنشطة التي يقاس من خلالها أداء الأفراد العاملين للوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية الإيجابية على إنتاجية الفرد وكذا التعرف على مدى جودة أدائه عند جميع المستويات التنظيمية.
- يعرف تقييم الأداء بأنه: مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مسبقاً لأن الفاعلية الواقعية لمؤسسة معينة تتحدد عن طريق درجة تحقيقها لأهدافها وهناك من يقصد بتقييم الأداء مقارنة الأداء الفعلي

¹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، الأردن، 1996، ص 85 . 87

² عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، ط1، دار زهران للنشر، عمان، 1996، ص 191

بالمعايير المستهدفة وتحليل الانحرافات بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية واتخاذ الإجراءات

التصحيحية¹ التي تقلل من الانحرافات أو تمنع حدوثها

- يعرف (الصيرفي) تقييم الأداء على أنه نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد

أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء والسلوك ونتائجهما، خلال فترات زمنية

محددة ومعروفة، ويجري في نهاية الملاحظة تقدير جهد ونشاط وسلوك الفرد والمجموعة، وبالتالي كفاءة

كل فرد على حدى، وبشكل موضوعي دون تحيز، لتجري في النهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل

ويتنتج، أو لتحديد نقاط الضعف في أدائه للعمل على أن تعالج مستقبلاً²

- يعرف تقييم الأداء³ على أنه وسيلة لتزويد إدارة الشركة بالتغذية الراجعة، التي تسترشد بها في صياغة

استراتيجياتها والنهوض بمستوى أدائها

- عرف (عمار بن عيشي)، تقييم الأداء على أنه عملية تتم بصفة دورية، أي أن عملية التقييم هي

عملية مستمرة، عملية تحليلية لأداء العامل بحيث يمكن تقدير سمات نوعية بدرجات متفاوتة لدى

العاملين وما لهذه السمات من علاقة بالشخصية والقدرات حتى يمكن وضع الشخص المناسب في

المكان المناسب⁴

يشير صاحب هذا التعريف إلى أن تقييم الأداء يهدف إلى تقدير أداء العاملين خلال فترات زمنية

متعاقبة دون انقطاع، بحيث يتضمن هذا التقدير في إيضاح الرؤى لدى إدارة المؤسسة في اتخاذ القرارات

¹ فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 265

² الصيرفي محمد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003.

³ Jones, G. R. & George, J. M. Essentials of Contemporary Management, Boston: McGraw Hill Irwin, 2004

⁴ عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم الأداء، عمان، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012، ص12

الإدارية سواء بترقية العامل أو توجيهه أو مرافقته ودعمه نحو تطبيق أسس الأداء السليم، وفي هذا الصدد يمكن القول أن تقييم الأداء على اعتباره أداة تنظيمية تعتمد على المؤسسة في متابعة ومراقبة أداء العاملين وكذا من أجل معرفة قدرات المسؤولين من ناحية الإشراف وتوجيه المرؤوسين بشكل اتصالي مستمر وكذلك معرفة مدى قدرتهم في مواكبة التطور الحاصل في مجال التسيير المؤسساتي.

- عرف تقييم الأداء بأنه أداة إدارية تستخدم لتقدير جهود وسلوك الموظف¹ (كمياً ونوعياً)، خلال مدة محددة سابقة، لتقييم دوره في تحقيق المنظمة لأهدافها خلال فترة التقييم ركز صاحبي هذا التعريف على جانبين هامين للمسار المهني للعامل وهما الجانب الأدائي والسلوكي ومعرفة المستويات الفعلية للعامل وقدرته في تحقيق متطلبات هذين الجانبين، لذا تعتمد المؤسسة على استخدام عملية تقييم الأداء كأداة رقابية وتطويرية.

- عرفا (عبد البارئ إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ) تقييم الأداء بأنه عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل، ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية²، أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم

من خلال هذا التعريف نقول أن تقييم الأداء في هذه الحالة يساهم في تسليط الأحكام التنظيمية الصائبة على المستويات الأدائية للعاملين وكذا معدلات انجازهم للأعمال التي أوكلت إليهم خلال وقت محدد، بشكل تنظيمي يمنح الاقتراح في إمكانية ترقية ومكافئة المتميزين وانزال العقوبات على المتهاونين الذين تسببوا في إلحاق الضرر بالمؤسسة

¹ رولا نايف المعاينة وصالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية (دليل عملي)، عمان، الأردن، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2013، ص 116

² عبد البارئ إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (منحى نظمي)، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2008، ص 259

2- مفهوم تقييم الأداء اجرائيا

واستنادا على ما تم ذكره وحسب متطلبات هذه الدراسة يمكن تحديد مفهوم تقييم الأداء إجرائيا على أنه أداة تنظيمية رقابية تكون بصفة دورية، تأخذ شكل رسمي يترتب عنها اتخاذ أحكام وقرارات تتعلق بكفاءة وأداء وسلوك العاملين ومستويات تحقيق أهداف المؤسسة، تهدف إلى رفع مستوى أداء العاملين وقدرتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

المبحث الثاني: أهمية وأهداف الدراسة ومبررات اختيار الموضوع

المطلب الأول: أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات التي تناولتها، حيث تعتبر كل من الرقابة الداخلية، والأداء الوظيفي، أحد أكثر المواضيع البارزة في الميدان التنظيمي.

فمن الناحية العلمية، تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول موضوعاً حيويًا للدراسة، وإثراء المعرفة العلمية خاصة في مجال التنظيم الإداري، وتبسيط الضوء على الدور البارز والمهم الذي تلعبه الرقابة الداخلية الإدارية في تحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال التعرف على أهم الخطوات والإجراءات المتبعة انطلاقاً من تحديد معايير وأهداف المنظمة، وصولاً إلى تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية، إضافة إلى تبسيط الضوء على الأداء الوظيفي الذي يساعد في نجاح المنظمة، من خلال الكفاءة والفعالية والالتزام الوظيفي للعاملين.

كما تتجلى أهمية الدراسة الحالية من خلال النقاط التالية:

- اعتبار موضوع الرقابة الإدارية من مواضيع علم اجتماع تنظيم وعمل الهامة التي فرضت نفسها للدراسة والنقاش

- تناولت دراستنا الحالية أحد المواضيع المهمة في مجال تنمية كفاءات وفعالية الموارد البشرية داخل المنظمات والمتعلقة بالرقابة الإدارية الداخلية كدليل على الرغبة في المساهمة من أجل الارتقاء بالمنظومة الأدائية للعاملين فيها الرقابة الداخلية كإحدى مقوماتها التنظيمية

- سعي المنظمات إلى تكريس مبدأ تطوير أداء العاملين من خلال انتهاجها لطرق وأساليب تنموية من بينها الرقابة على الأداء الوظيفي ولذلك تدرج أهمية دراستنا في هذا السياق في الكشف عن دور

الرقابة الإدارية المتبعة في المنظمات الجزائرية والتي لها تأثير مباشر على تنمية قدرات العاملين وتطوير أدائهم الوظيفي

- محاولة منا إعطاء صورة شاملة عن أهمية تطوير الأداء الوظيفي داخل المنظمات

المطلب الثاني: مبررات اختيار الموضوع

نظرا لأهمية الموضوع فإن اختياره تم على أساس المبررات التالية:

الفرع الأول: المبررات الموضوعية والعلمية

- حاجة المؤسسة الجزائرية لاسيما منها الاقتصادية إلى تفعيل قدرات مواردها البشرية عن طريق آلية الرقابة الإدارية الداخلية

- أهمية الرقابة الإدارية الداخلية كوظيفة إدارية تساهم في تطوير أداء المورد البشري

- الرقابة الإدارية الداخلية لها دور مهم في تحقيق المنظمة لأهدافها وإشباع حاجات أفرادها

- دخول المؤسسات الاقتصادية الجزائرية معترك التحولات الاقتصادية والانفتاح على السوق الذي يفرض البقاء للأقوى والأفضل مما يستدعي ذلك مراجعة السياسات التنظيمية، بالاعتماد على تنمية

مهارات وسلوكيات الموارد البشرية مسايرة للواقع الاقتصادي الجديد

- رغبة منا في معرفة واقع الرقابة الإدارية الداخلية داخل المنظمة محل الدراسة.

الفرع الثاني: المبررات الذاتية

تعتبر مؤسسة مناجم حديد الشرق ببلدية بوخضرة التابع لدائرة لعوينات ولاية تبسة، من بين أهم المؤسسات الاقتصادية الوطنية، ولها دور هام في الاقتصاد الوطني، وقد تم اختيار الباحث لهذه المؤسسة للقيام بالدراسة الميدانية لأن عند قراءة اسمها للوهلة الأولى (مناجم حديد الشرق)، يتراءى في أذهاننا النظريات الكلاسيكية لعلم الاجتماع (التأيلورية...)، مما أدى جذب الباحث ليعيش رفقة العمال في

هذه المناجم التي كانت مثيلاتها في فرنسا وأمريكا وغيرها لبنة أولى للعديد من النظريات في علم الاجتماع هذا من جهة، ومن جهة أخرى طبيعة عمل الباحث تمكنه من تسهيل عملية الاتصال بالمؤسسة، بالإضافة إلى علاقته الاجتماعية الوطيدة مع موظفي وعمال هذه المؤسسة مما يسهل عملية البحث وتوفير كل التسهيلات اللازمة لذلك.

وهناك عدة أسباب ذاتية يمكن سردها في النقاط التالية:

- يتوافق الموضوع مع مجال تخصص الباحث واهتماماته (علم اجتماع تنظيم وعمل)، مما يزيد من الدافعية لإنجاز البحث بجودة عالية.
- محاولة تشخيص واقع الرقابة الإدارية الداخلية داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
- القناعة النابعة لدى الباحث لأهمية دور الرقابة الإدارية الداخلية في تطوير المورد البشري وأثرها على تحقيق نجاعة في الأداء الوظيفي داخل المؤسسة خاصة المؤسسة الاقتصادية
- رغبة من الباحث في قيامه بمعالجة هكذا موضوع يمكن من خلاله أن تستفيد منه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بصفة عامة والمؤسسة الاقتصادية مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بو خضرة) بصفة خاصة في نشاطها بغية تحقيق أهدافها التنظيمية
- التاريخ العريق للمؤسسة في المنطقة وعلى المستوى الاقتصادي الوطني

المطلب الثالث: أهداف الدراسة

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، والتي تتمثل أساسا في محاولة معرفة دور الرقابة الداخلية الإدارية في تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة حديد الشرق تبسة (MFE) بمنجم بوخضرة، وذلك من خلال ما يلي:

- 1- محاولة معرفة دور الرقابة الإدارية الداخلية بأبعادها (تحديد معايير الأداء، قياس الأداء الفعلي، مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير، تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية) على كفاءة المورد البشري في مؤسسة حديد الشرق تبسة (MFE) (منجم بوخضرة)
- 2- محاولة معرفة دور الرقابة الإدارية الداخلية بأبعادها (تحديد معايير الأداء، قياس الأداء الفعلي، مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير، تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية) في تعزيز الالتزام الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة حديد الشرق تبسة (MFE) (منجم بوخضرة)
- 3- محاولة معرفة دور الرقابة الإدارية الداخلية بأبعادها (تحديد معايير الأداء، قياس الأداء الفعلي، مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير، تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية) في تحقيق فعالية الأداء الوظيفي لمؤسسة حديد الشرق تبسة (MFE) (منجم بوخضرة)
- 4- طرح ما توصلت إليه الدراسة الراهنة من نتائج وتوصيات من خلال التركيز والإشارة إلى المتغيرات ذات الصلة بالرقابة الداخلية وأثرها على تطوير الأداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمات
- 5- محاولة الوقوف على جوانب النقص وكشف مواطنها وتقديم في مقابلها لاقتراحات التي نراها تساهم في تفعيل الطاقات البشرية داخل المنظمات.

خلاصة الفصل

بعد استعراض الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة، أصبح من الممكن تحديد الأسس النظرية التي تستند إليها هذه الأطروحة. تم في هذا الفصل توضيح الإشكالية البحثية والفرضيات التي تسعى الدراسة إلى اختبارها، إلى جانب التعريف بالمفاهيم الأساسية التي تضمن الدقة في تناول الموضوع. كما تم تسليط الضوء على أهمية البحث من الناحية العلمية والعملية، مما يعكس الحاجة إلى معالجته ضمن سياق أكاديمي ومنهجي واضح.

كما تم التطرق إلى المبررات التي دفعت إلى اختيار هذا الموضوع، والتي تعكس وجاهته وأبعاده التطبيقية. إضافة إلى ذلك، تم تحديد الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، وهو ما سيشكل الإطار العام للفصول اللاحقة، حيث سيتم تناول الموضوع بشكل أكثر تفصيلاً وتحليلاً منهجياً.

الفصل الثاني:

الدراسات السابقة والمقاربات النظرية المفسرة للرقابة

الإدارية والأداء الوظيفي

تمهيد

المبحث الأول: بعض الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات الجزئية

المطلب الثاني: الدراسات العربية

المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية

المبحث الثاني: المقاربات النظرية

المطلب الأول: المدرسة الكلاسيكية

المطلب الثاني: المدرسة النيو كلاسيكية

المطلب الثالث: النظريات الحديثة

خلاصة الفصل

تمهيد

تشكل الدراسات السابقة والمقاربات النظرية أساسًا مهمًا يثري الإطار النظري للبحث، حيث يساهم الاطلاع عليها وتحليلها بعمق في تحقيق فهم أكثر دقة لموضوع الدراسة. وتخضع البحوث الاجتماعية، سواء في جانبها النظري أو التطبيقي، لمجموعة من العوامل، تشمل الإجراءات المنهجية، والمنهج المستخدم، وأدوات جمع البيانات، إضافةً إلى طبيعة الموضوع المدروس.

بناءً على ذلك، يتناول هذا المبحث عرضًا لعدد من الدراسات السابقة والنظريات ذات الصلة بالرقابة الإدارية وتطوير الأداء الوظيفي، بهدف تكوين رؤية متكاملة حول الموضوع، وتحديد مدى إسهامات الباحثين في هذا المجال، مع توضيح العلاقة بين تلك الدراسات والدراسة الحالية. كما يسعى هذا العرض إلى إبراز أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات من حيث الأهداف، المناهج المعتمدة، العينة المدروسة، أدوات جمع البيانات، والنتائج المتوصل إليها. ويهدف ذلك إلى تحديد مدى مساهمة الدراسة الحالية وما يمكن أن تضيفه إلى رصيد الدراسات السابقة. وفيما يلي عرض لمجموعة من هذه الدراسات والمقاربات النظرية.

المبحث الأول: الدراسات السابقة

تشكل الدراسات السابقة أساسًا معرفيًا يعزز الإطار النظري للبحث¹، حيث يساهم الاطلاع عليها وتحليلها في تحقيق فهم أعمق لموضوع الدراسة، والاستفادة من الجهود البحثية السابقة. بناءً على ذلك، يتناول هذا القسم عرضًا لمجموعة من الدراسات التي ناقشت الرقابة الإدارية الداخلية والأداء الوظيفي، بهدف تكوين تصور واضح حول الموضوع²، وتحديد مدى إسهامات الباحثين في هذا المجال. كما يسعى هذا العرض إلى توضيح العلاقة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، من خلال إبراز أوجه التشابه والاختلاف فيما يتعلق بأهداف البحث، فرضياته، المناهج المستخدمة، العينة المستهدفة، أدوات جمع البيانات، والنتائج التي تم التوصل إليها. ويهدف هذا التحليل إلى تحديد مدى إسهام الدراسة الحالية وما يمكن أن تضيفه إلى الأبحاث السابقة. وفيما يلي عرض لهذه الدراسات.

المطلب الأول: الدراسات الجزئية

سنتطرق في هذا المطلب إلى بعض الدراسات الوطنية المحلية

الفرع الأول: دراسة زرقوط حميدة (2014)

تناولت هذه الدراسة، المعنونة بـ "دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين"³، والتي أجريت على مستوى خزينة ولاية سكيكدة، تحليل الأداء الوظيفي من حيث ماهيته، أسس تقييمه،

¹ عبد الرشيد بن عبد العزيز حافظ، أساسيات البحث العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، مركز النشر العلمي، 2012، ص 36.

² سعيد سبعون وحفصة جرادي، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، الجزائر، دار القصة، 2012، ص 29.

³ زرقوط حميدة، دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين (خزينة ولاية سكيكدة نموذجًا)، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2014.

والمهارات المطلوبة لتحسينه. كما هدفت إلى استكشاف طبيعة الحوافز المادية والمعنوية ومدى مساهمتها في تحسين أداء العاملين، مع تحديد النوع الأكثر تأثيراً في تحفيزهم لتحقيق أداء أفضل.

اعتمد الباحث في تحقيق هذه الأهداف على المنهج الوصفي، حيث شملت الدراسة جميع العاملين الدائمين في خزانة ولاية سكيكدة، والبالغ عددهم 108 موظفين موزعين عبر مختلف المصالح. كما تم اختيار عينة البحث بطريقة العينة العشوائية الطبقية، واستخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.

وقد تمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤل التالي: إلى أي مدى تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين؟

أبرز نتائج الدراسة

- أكدت الدراسة وجود علاقة بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية وبين الأداء الوظيفي، حيث تبين أن الحوافز المادية تساهم بفعالية في تحسين أداء العاملين، من خلال تشجيعهم على بذل المزيد من الجهد وزيادة إنتاجيتهم، مما ينعكس على استقرارهم الوظيفي.
- لوحظ أن زيادة المرتبات الشهرية وملحقاتها تؤثر بشكل إيجابي على إنتاجية العاملين، سواء من حيث الكم أو النوع، مما ينعكس على الأداء العام للمؤسسة.
- يقوم المشرفون أو المسؤولون عن تقييم الأداء بإطلاع العاملين على نتائج تقييمهم وفق معايير محددة، مما يساعد على تعزيز نقاط القوة أو تصحيح أوجه القصور لديهم.
- رغم أهمية الحوافز المعنوية في تحفيز العاملين، أظهرت الدراسة أن الحوافز المادية تُعد أكثر تأثيراً في تحسين الأداء الوظيفي.

أوجه التشابه مع الدراسة الحالية

تتفق هذه الدراسة مع بحثنا في الهدف الأساسي، وهو تحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسات، من خلال تحليل العوامل المؤثرة فيه، سواء عبر الحوافز كما هو الحال في هذه الدراسة، أو من خلال الرقابة الإدارية الداخلية كما تناقش دراستنا. كما تتشابه الدراستان في تبني المنهج الوصفي كإطار لتحليل الظاهرة المدروسة، فضلاً عن استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة. بالإضافة إلى ذلك، يركز كلا البحثين على دراسة الآليات التنظيمية التي تؤثر على كفاءة الأداء، سواء من خلال الحوافز أو الرقابة الإدارية الداخلية، ومدى انعكاسها على إنتاجية الموظفين واستقرارهم الوظيفي.

أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية

تتمثل الفروقات بين الدراستين في تركيز كل منهما على محور مختلف؛ حيث ركزت الدراسة السابقة على أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء الوظيفي، بينما تبحث دراستنا في دور الرقابة الإدارية الداخلية في تطوير الأداء الوظيفي. كما أن نطاق الدراسة السابقة اقتصر على بيئة عمل محددة، وهي خزينة ولاية سكيكدة، في حين قد تتناول دراستنا مؤسسات ذات طبيعة مختلفة. علاوة على ذلك، اهتمت الدراسة السابقة بمقارنة تأثير الحوافز المادية والمعنوية، بينما تركز دراستنا على تحليل مكونات الرقابة الإدارية الداخلية ومدى تأثيرها على الأداء، مما يعكس اختلافاً في زوايا المعالجة البحثية بين الدراستين.

الفرع الثاني: دراسة بوريب طارق (2015)

تناولت هذه الدراسة موضوع "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي"¹، حيث تم إجراء البحث الميداني في محافظة الغابات بولاية الطارف، الواقعة في شرق الجزائر. وهدفت إلى تحليل طبيعة العلاقة بين الرقابة الإدارية وكل من التطوير التنظيمي، تخفيف مركزية اتخاذ القرار، ودور الرقابة الإدارية التشاركية في تنمية قدرات الموظفين. كما سعت إلى استكشاف أثر الرقابة الإدارية في رفع المستوى الثقافي للموظفين. تمحورت إشكالية البحث حول التساؤل التالي: هل توجد علاقة بين الرقابة الإدارية وتطوير المورد البشري داخل التنظيم؟ وانطلاقاً من ذلك، افترض الباحث أن هناك ارتباطاً بين الرقابة الإدارية وتنمية الموارد البشرية داخل المؤسسات.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم اختيار العينة بطريقة قصدية، حيث ركز الباحث منذ البداية على فئة محددة من الموظفين، مستخدماً أسلوب المسح الشامل. كما لجأ إلى عدة أدوات لجمع البيانات، شملت الملاحظة، المقابلة، والاستبيان.

أبرز نتائج الدراسة

- أكدت النتائج وجود علاقة بين الرقابة الإدارية وتطوير المورد البشري داخل التنظيم، حيث تبين أن تطبيق الرقابة الإدارية بأسلوب تشاركي يسهم في تحسين قدرات وإمكانات الموظفين.
- أظهرت الدراسة أن مشاركة الرؤساء في تزويد الموظفين بالمعلومات المرتبطة بأدوارهم الوظيفية يعزز من الاهتمام بقدراتهم الفكرية ويشجعهم على تحسين أدائهم.

¹ بوريب طارق، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي (دراسة ميدانية بمحافظات الغابات لولاية الطارف)، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.

- لوحظ أن بيئة العمل الملائمة، التي تتسم بمتابعة المشرفين لمروسيهم، وتعزيز العلاقات الإنسانية، وتطبيق أسلوب إداري ديمقراطي يمنح العاملين هامشاً من حرية التصرف، تسهم في تحفيز الموظفين وتعزيز انخراطهم في العمل بشكل إيجابي.
- أظهرت البيانات أن اهتمام الإدارة العليا بتطوير المستوى الثقافي للموظف يساهم في تصحيح السلوكيات السلبية، مثل التغيب، اللامبالاة، وعدم تحمل المسؤولية، مما يسهم في معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة لدى العاملين.
- أوضحت الدراسة أن طبيعة العلاقة بين الرئيس المباشر وموظفيه لها تأثير مباشر على مستوى التطوير التنظيمي داخل المؤسسة، وهو ما أكدته النتائج المستخلصة من التحليل الكمي للبيانات.

أوجه التشابه مع الدراسة الحالية

تتقاطع هذه الدراسة مع بحثنا من حيث الاهتمام بدراسة مدى تطبيق الآليات التنظيمية، خاصة الرقابة الإدارية، في المؤسسات، وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي. كما تتوافق الدراستان في استخدام المنهج الوصفي كإطار بحثي لتحليل الظاهرة المدروسة.

أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية

يختلف تركيز الدراسة السابقة عن دراستنا من حيث المحور الأساسي؛ إذ تناولت الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي، في حين تركز دراستنا على دور الرقابة الإدارية الداخلية في تطوير الأداء الوظيفي للمنظمات. كما تختلف بيئة البحث بين الدراستين؛ حيث تم تنفيذ الدراسة السابقة في محافظة الغابات بولاية الطارف، بينما سيتم إجراء دراستنا في مؤسسة مناجم الحديد للشرق، الواقعة في بلدية وخضرة بولاية تبسة، وهي مؤسسة متخصصة في استخراج الحديد وتصديره.

الفرع الثالث: دراسة معلوم لخضر (2015)

تناولت هذه الدراسة دور الوظائف الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المنشآت الرياضية¹، حيث تم تنفيذ البحث الميداني بمديرية الشباب والرياضة لولاية البليدة. وهدفت إلى توضيح تأثير الوظائف الإدارية الأساسية، وهي التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، والرقابة، على مستوى أداء الموظفين ومدى تطبيق هذه الوظائف في المديرية المذكورة.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي بأسلوبيه الكيفي والكمي، وشمل مجتمع البحث جميع العاملين والموظفين في المديرية، البالغ عددهم 125 فردًا، حيث تم اختيار العينة بطريقة قصدية وشملت جميع أفراد المجتمع الإحصائي. تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيع 125 استمارة، بالإضافة إلى تبني المقاربة التحليلية لدراسة أثر الوظائف الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين.

إشكالية الدراسة وفرضياتها

تمحورت الإشكالية حول التساؤل التالي:

ما هو دور الوظائف الإدارية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بولاية البليدة؟

أما الفرضية الرئيسية، فقد صاغها الباحث على النحو التالي:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوظائف الإدارة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، التنسيق) على الأداء الوظيفي للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بولاية البليدة."

¹ معلوم لخضر، دور الوظائف الإدارية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لعمال المنشآت الرياضية (دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية البليدة)، أطروحة دكتوراه في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص تسيير موارد بشرية ومنشآت رياضية، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2015.

نتائج الدراسة

- تلعب الوظائف الإدارية دورًا بارزًا في تحسين الأداء الوظيفي، إلا أن مستوى تطبيقها في المديرية ظل متوسطًا، مما يعوق تحقيق الأهداف المرجوة، ويتطلب تعزيز الالتزام بتطبيقها لتجاوز العقبات التنظيمية.
- الأداء الوظيفي للعاملين في المديرية تم تقييمه بالمستوى المتوسط في مختلف مؤشرات، وهو معرض للتراجع في حال استمرار الظروف الإدارية والتنظيمية دون تحسين، مما يستدعي مزيدًا من الاهتمام بالعوامل المؤثرة فيه، مثل الدافعية، القدرة، الكفاءة، إضافة إلى ظروف العمل المادية والمعنوية.
- تعد وظيفة الرقابة من بين العوامل الأكثر تأثيرًا في تحسين الأداء، حيث تتيح للمسيرين متابعة مستويات الأداء، والتحقق من مدى التزامها بالخطة المحددة، مما يساهم في تعزيز الأداء وتصحيح مساره عند الضرورة.

أوجه التشابه مع الدراسة الحالية

تتوافق هذه الدراسة مع بحثنا من حيث السعي إلى تحليل أثر الوظائف الإدارية أو بعض عناصرها على الأداء الوظيفي داخل التنظيمات. كما أن كلا الدراستين اعتمدتا على المنهج الوصفي، واستخدمتا أدوات جمع بياناتاً تشابهة، مثل الاستبانة، المقابلات، والمصادر الوثائقية.

أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية

رغم التقاطع في الاهتمام بدور الوظائف الإدارية في تحسين الأداء، فإن الدراسة السابقة ركزت على جميع الوظائف الإدارية مجتمعة وتأثيرها على أداء العاملين في المنشآت الرياضية، في حين أن دراستنا تركزت على الرقابة الإدارية الداخلية بشكل خاص ودورها في تطوير الأداء الوظيفي في المؤسسات. بالإضافة إلى ذلك، تم إجراء الدراسة السابقة في مديرية الشباب والرياضة بولاية البليدة، بينما يتركز بحثنا الحالي على

عمال مؤسسة مناجم الحديد للشرق ببلدية وخضرة، ولاية تبسة، وهي مؤسسة ذات طبيعة إنتاجية تختلف عن المؤسسات الرياضية من حيث الهيكل التنظيمي وآليات الإدارة.

الفرع الرابع: دراسة زرتال لطيفة (2016)

تناولت هذه الدراسة "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين"¹، وهدفت إلى تحليل طبيعة العلاقة بين الاتصال التنظيمي ومستوى أداء العاملين، إضافة إلى تقييم مدى اعتماد التنظيمات الجزائرية على الاتصال التنظيمي كوسيلة لتعزيز الأداء الوظيفي، والتعرف على نقاط القوة والضعف في استراتيجيات الاتصال داخل المؤسسات. كما سعت إلى تحديد مدى تأثير الاتصال على تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية وكفاءة، ودوره في تحسين السلوك التنظيمي للموظفين.

شمل مجتمع الدراسة 76 موظفًا، حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية منتظمة. وتمحورت الإشكالية حول أهمية الاتصال التنظيمي في نقل المعلومات والأفكار ذات الصلة بأهداف المؤسسة، ودوره في تحسين الأداء الفردي والمؤسسي عبر التأثير المستمر على السلوك التنظيمي.

المنهج وأدوات البحث

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي لدراسة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، واستخدمت الأسلوبين الكمي والكيفي في تحليل البيانات، مع اعتماد الاستمارة كأداة رئيسية لجمع المعلومات.

¹ زرتال لطيفة : الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين (دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية منتوري البشير الميلية)، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2016

نتائج الدراسة:

- هناك علاقة طردية بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، حيث يؤدي الاتصال الفعال إلى تحسين أداء الموظفين، بينما ينعكس الاتصال الضعيف سلباً على الأداء.
- يعتبر الاتصال التنظيمي أداة أساسية في تنفيذ المشروعات وتقديم الخدمات، لما له من أثر مباشر على كفاءة العمل وسير العمليات داخل المؤسسات.
- يعزز الاتصال الوظيفي روح التعاون والتنسيق بين العاملين، مما يساهم في تحسين بيئة العمل ورفع مستوى الإنتاجية.

أوجه التشابه مع الدراسة الحالية

- تتفق هذه الدراسة مع بحثنا في كونها تسعى إلى تحليل العوامل المؤثرة في تحسين الأداء الوظيفي داخل التنظيمات.
- تم اعتماد المنهج الوصفي في كلتا الدراستين لدراسة العلاقة بين المتغيرات وتحليل البيانات.
- استخدمت كلتا الدراستين الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات الميدانية.

أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية

- ركزت الدراسة السابقة على الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، في حين أن دراستنا تركز على الرقابة الإدارية الداخلية ودورها في تطوير الأداء الوظيفي للمنظمات.
- أجريت الدراسة السابقة في المؤسسة الاستشفائية منتوري البشير بالميلية، بينما تركز دراستنا الحالية على عمل مؤسسة مناجم الحديد للشرق ببلدية وخضرة، ولاية تبسة، وهي بيئة عمل تختلف في طبيعتها الإدارية والإنتاجية عن القطاع الصحي.

المطلب الثاني: الدراسات العربية

سنتطرق في هذا المطلب إلى بعض الدراسات العربية

الفرع الأول: دراسة عبد الله عبد الرحمان النميان (2003)

هدفت هذه الدراسة الموسومة بعنوان "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية"¹ إلى تحليل واقع أنظمة الرقابة الإدارية في شرطة منطقة حائل ومدى فعاليتها في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الأمنية. كما سعت إلى تقييم الإجراءات والوسائل الرقابية المعتمدة، ورصد أبرز التحديات التي تواجه العملية الرقابية، إضافة إلى اقتراح حلول لتطويرها.

شملت الدراسة مجتمع البحث بالكامل، حيث تم استخدام طريقة المسح الشامل لضباط وضباط الصف العاملين في شرطة منطقة حائل، والبالغ عددهم 363 مشاركاً. وقد تمحورت الإشكالية البحثية حول السؤال: "ما هو واقع الرقابة الإدارية في الأجهزة الأمنية؟"، وتم تفصيلها إلى أربعة أسئلة فرعية.

المنهج وأدوات البحث

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، واستخدم الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات من المشاركين.

أهم نتائج الدراسة

- وجود رقابة إدارية دائمة وفعالة على الأقسام التابعة لشرطة المنطقة.
- تمارس الرقابة الإدارية عبر الزيارات المفاجئة، والاجتماعات واللقاءات الدورية، والاتصالات السرية.
- تعاني العملية الرقابية من مشكلات مثل العلاقات الشخصية، وضعف الرقابة الذاتية، وعدم وجود نظام رقابي متخصص وحديث.

¹دراسة عبد الله عبد الرحمان النميان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية (دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل)، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص العلوم الإدارية أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003.

- مقترحات لتطوير الرقابة الإدارية، تشمل تعزيز الحوافز المادية والمعنوية، وتشجيع المنافسة بين أقسام الشرطة، وتوعية العاملين بأهمية الرقابة الذاتية.

أوجه التشابه مع الدراسة الحالية

تتشترك دراسة عبد الله عبد الرحمن النميان مع دراستنا في التركيز على العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي، حيث تهدف كلتا الدراستين إلى فهم كيفية تأثير أنظمة الرقابة على تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات. كما تعتمد كلتا الدراستين على المنهج الوصفي في تحليل البيانات، وتستخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات من المشاركين. بالإضافة إلى ذلك، تسعى كلتا الدراستين إلى تحديد العقبات التي تواجه العملية الرقابية واقتراح سبل تطويرها لتعزيز فعالية الأداء الوظيفي.

أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية

تختلف الدراستان في بيئة ومجتمع الدراسة؛ حيث ركزت دراسة النميان على الأجهزة الأمنية في المملكة العربية السعودية، وتحديدًا شرطة منطقة حائل، بينما قد تركز دراستنا على قطاع أو منطقة جغرافية مختلفة. كما أن طبيعة العمل في الأجهزة الأمنية تتسم بالانضباط والصرامة، مما قد يؤثر على ممارسات الرقابة الإدارية، في حين قد تختلف هذه الممارسات في مؤسسات ذات طبيعة عمل مختلفة. بالإضافة إلى ذلك، تناولت دراسة النميان الوسائل الرقابية المستخدمة مثل الزيارات المفاجئة والاجتماعات الدورية، وحددت عقبات مثل العلاقات الشخصية وضعف الرقابة الذاتية، بينما قد تركز دراستنا على وسائل رقابية وعقبات مختلفة تناسب مع طبيعة المؤسسة المدروسة.

الفرع الثاني: دراسة أحمد بن صالح بن هليل الحربي (2003)

تناولت هذه الدراسة، المعنونة بـ "الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء"، تحليل مدى فعالية نظم وأساليب الرقابة الإدارية المطبقة في جمرک مطار الرياض الدولي¹، وركزت على العلاقة بين الرقابة الإدارية وكفاءة الأداء، إضافة إلى تحديد معوقات تطبيق الرقابة الفعالة واقتراح آليات تطويرها.

إشكالية الدراسة:

تمحورت الإشكالية البحثية حول التساؤلات التالية:

- ما أساليب وأدوات الرقابة الإدارية المستخدمة في متابعة أداء المراقبين الجمركيين بمطار الرياض الدولي؟
- ما مدى فعالية هذه الرقابة؟
- ما الصعوبات التي تعيق تطبيق الرقابة الإدارية الفعالة؟

المنهج وأدوات البحث

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي المسحي، مستخدماً الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات. وتم توزيع الاستبيانات على موظفي إدارات المراقبة والتفتيش على الركاب والبضائع بجمارك مطار الملك خالد الدولي بالرياض.

كما استخدم الباحث برنامج SPSS لتحليل البيانات، مستعيناً بأساليب إحصائية مثل النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ارتباط سبيرمان، ومعامل بيرسون لقياس درجة العلاقة بين المتغيرات.

¹ أحمد بن صالح بن هليل الحربي، الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء - دراسة ميدانية بمطار الرياض الدولي -، رسالة مكملة لنيل رسالة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية

أهم نتائج الدراسة

- ضعف الأساليب الرقابية المتبعة أدى إلى تدني مستوى الأداء في جمرک مطار الرياض الدولي.
- عدم فعالية غالبية الأدوات الرقابية المستخدمة في متابعة الأداء.
- الأساليب الرقابية الحالية لا تساهم في تطوير الأداء الوظيفي.
- زيادة وعي المديرين والعاملين بأهداف الرقابة الإدارية وأهميتها يعدّ شرطاً أساسياً لنجاحها.

أوجه التشابه مع الدراسة الحالية

تتشارك هذه الدراسة مع دراستنا في التركيز على العلاقة بين الرقابة الإدارية وكفاءة الأداء الوظيفي، حيث تهدف كلتا الدراستين إلى استكشاف تأثير نظم وأساليب الرقابة على تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات. كما تعتمد كلتا الدراستين على المنهج الوصفي المسحي واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. بالإضافة إلى ذلك، تسعى كلتا الدراستين إلى تحديد معوقات تطبيق الرقابة الفعّالة وتقديم مقترحات وتوصيات لتحسين نظم الرقابة وتعزيز كفاءة الأداء الوظيفي.

أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية

تختلف الدراستان في بيئة ومجتمع الدراسة؛ حيث ركزت الدراسة المذكورة على جمرک مطار الرياض الدولي في المملكة العربية السعودية، بينما قد تركز دراستنا على قطاع أو منطقة جغرافية مختلفة. كما أن الدراسة المذكورة ركزت على أساليب وأدوات الرقابة الإدارية المستخدمة في بيئة جمرکية محددة، مثل إدارات المراقبة والتفتيش على الركاب والبضائع، في حين قد تتناول دراستنا جوانب رقابية مختلفة أو تركز على وظائف إدارية أخرى. بالإضافة إلى ذلك، أشارت الدراسة المذكورة إلى افتقارها للإطار النظري المتعلق بالمقاربات النظرية للرقابة الإدارية، بينما قد تتضمن دراستنا هذا الجانب لتقديم فهم أعمق للمفاهيم النظرية المرتبطة بالرقابة الإدارية.

الفرع الثالث: دراسة سمر محمد راغب شاهين (2007)

تناولت هذه الدراسة، المعنونة بـ "واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة"¹، تحليل دور الرقابة الإدارية الداخلية في هذه المنظمات، ومدى تأثيرها على كفاءة الأداء الوظيفي، مع التركيز على العوامل التي تعيق فعاليتها.

أهداف الدراسة:

- تحليل مهام واختصاصات الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية بقطاع غزة.
- التحقق من أن ضعف أنظمة الرقابة الداخلية من العوامل المؤثرة في تدني أداء هذه المنظمات.
- قياس مدى توفر مقومات الرقابة الإدارية الداخلية ومدى تأثير البناء التنظيمي على نجاحها.
- دراسة أثر استخدام الأساليب الرقابية في تحقيق الرقابة الداخلية لأهدافها.
- تحليل دور الاتصال الفعال في دعم عملية الرقابة الداخلية وتعزيز فعاليتها.

إشكالية الدراسة:

تمحورت حول التساؤل الرئيسي:

ما هو واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة؟

واعتمدت الباحثة على ست فرضيات رئيسية:

- 1- وجود علاقة بين مقومات البناء التنظيمي وتحقيق أهداف الرقابة الإدارية الداخلية.
- 2- وجود علاقة بين استخدام تقييم الأداء كأداة رقابية وتحقيق أهداف الرقابة الداخلية.
- 3- وجود علاقة بين الأساليب الرقابية وفعالية الرقابة الداخلية.

¹ سمر محمد راغب شاهين، واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2007

- 4- وجود علاقة بين مقومات الاتصال ونجاح الرقابة الإدارية الداخلية.
- 5- وجود علاقة بين تطبيق نظم الرقابة الإدارية الداخلية ومدى تحقيق أهدافها.
- 6- وجود علاقة بين تطبيق نظم الرقابة الإدارية الداخلية والحد من الظواهر السلبية داخل المنظمات.

المنهج وأدوات البحث

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. استهدفت الدراسة 129 منظمة أهلية في قطاع غزة، وتم تحليل البيانات بناءً على 120 استبياناً صالحاً للاستعمال بعد استبعاد الإجابات غير الجدية.

أهم نتائج الدراسة

- توفر مقومات البناء التنظيمي في المنظمات الأهلية بدرجة كبيرة، مما يعكس وجود هيكل إداري يتلاءم مع طبيعة عمل هذه المؤسسات.
- وجود علاقة إيجابية بين توفر مقومات الرقابة الداخلية ومدى تحقيقها لأهدافها.
- نظم الرقابة الإدارية الداخلية المطبقة تحقق أهدافها بدرجات متفاوتة، وفقاً لمستوى الالتزام بها داخل المنظمات.

أوجه التشابه مع الدراسة الحالية

- كلتا الدراستين تركز على الرقابة الإدارية الداخلية ودورها في تحقيق أهداف المؤسسات وتعزيز الأداء الوظيفي.
- اعتماد المنهج الوصفي في تحليل البيانات وفهم واقع الرقابة الإدارية.
- استخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات من المشاركين وتحليل استجاباتهم.
- البحث في مدى توفر مقومات الرقابة الإدارية الداخلية وتأثيرها على نجاح المؤسسات.

أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية

- **مجتمع الدراسة:** ركزت هذه الدراسة على المنظمات الأهلية في قطاع غزة، بينما تركز دراستنا على مؤسسة "حديد الشرق" (MFE) بولاية تبسة، مما يعني اختلاف طبيعة التنظيم الإداري والقوانين الداخلية الحاكمة لكل بيئة.
- **نطاق التحليل:** تضمنت هذه الدراسة تحليل تأثير البناء التنظيمي والاتصال على فعالية الرقابة الداخلية، بينما قد تركز دراستنا على عوامل رقابية أخرى مرتبطة بقطاع المؤسسات الصناعية.
- **المنهجية الإحصائية:** اعتمدت الدراسة على تحليل الارتباط بين مقومات الرقابة وأهدافها، بينما قد تتبنى دراستنا مقارنة تحليلية أوسع تشمل تأثير الرقابة على الإنتاجية والأداء الوظيفي.

الفرع الرابع: دراسة عبد الوهاب احمد عبد الله مسعود عياش (2014)

هدفت الدراسة إلى التعرف على عناصر هيكل الرقابة الداخلية، وتقييم نظم الرقابة الداخلية في شركات الاتصالات اليمنية ومعرفة مدى وجود علاقة بين عناصر الرقابة الداخلية وكفاءة الأداء المالي في شركات الاتصالات اليمنية¹، وقد تم استخدام المنهج الوصفي لوضع الإطار النظري للدراسة، كما تم إجراء دراسة ميدانية على شركات الاتصالات العاملة في الجمهورية اليمنية التي تقدم خدمات الاتصالات الثابتة أو المتنقلة أو خدمة الاتصالات الدولية، وعلى وجه الخصوص المراكز الرئيسة لتلك الشركات الواقعة في النطاق الجغرافي للعاصمة صنعاء، وتغطي الفترة من عام 2000 إلى 2010 م و لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم خلالها جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على شركات الاتصالات اليمنية، وتتلخص مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

¹ عبد الوهاب احمد عبد الله مسعود عياش، دور الرقابة الداخلية في رفع كفاءة الأداء المالي، دراسة ميدانية على شركات الاتصالات اليمنية، جامعة الناصر، اليمن، 2014

- 1- هل تتمتع شركات الاتصالات اليمنية بالعناصر الكافية والملائمة لوجود هيكل رقابة داخلية جيدة؟
 - 2- ما مدى تأثير نظام الرقابة الداخلية في كفاءة الأداء المالي للشركة؟
 - 3- هل يدي وجود نظام رقابة داخلية كفء يؤدي إلى تحسين الخصائص النوعية للمعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات؟
- ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: تتمتع شركات الاتصالات اليمنية بهياكل رقابية داخلية جيدة ومقبولة كما أكدت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين عناصر الرقابة الداخلية وكفاءة الأداء المالي، وإن وجود عناصر رقابة داخلية جيدة تؤدي بالضرورة إلى تحسين الخصائص النوعية للبيانات والمعلومات المالية التي تساعد الإدارة على ترشيد ودعم قراراتها

أوجه التشابه:

تتشارك هذه الدراسة مع دراستنا في التركيز على أهمية نظم الرقابة الداخلية ودورها في تحسين الأداء داخل المؤسسات. كلا الدراستين تسعى إلى تحليل عناصر الرقابة الداخلية وتأثيرها على كفاءة الأداء المالي أو الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، تعتمد كلتا الدراستين على المنهج الوصفي واستخدام الاستبيانات كأداة لجمع البيانات من المشاركين.

أوجه الاختلاف:

تختلف الدراستان في بيئة ومجتمع الدراسة؛ حيث تركز الدراسة المذكورة على شركات الاتصالات في اليمن، بينما تركز دراستنا على مؤسسة "حديد الشرق" (MFE) في تبسة، هذا الاختلاف الجغرافي والثقافي يؤدي إلى تباين في القوانين والأنظمة الداخلية التي تحكم كل مؤسسة، مما يؤثر على تطبيق وممارسات الرقابة الداخلية. بالإضافة إلى ذلك، تغطي الدراسة المذكورة فترة زمنية محددة من عام 2000 إلى 2010، بينما قد تكون دراستنا معنية بفترة زمنية مختلفة. كما أن الدراسة المذكورة تركز على العلاقة

بين عناصر الرقابة الداخلية وكفاءة الأداء المالي، في حين قد تركز دراستنا على جوانب أخرى مثل تأثير الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية.

الفرع الخامس: دراسة إسراء ياسين عبد الفتاح ياسين (2014)

هدفت هذه الدراسة إلى:

- قياس درجة فعالية الرقابة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الأساسية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين¹.
- تقييم مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري هذه المدارس.
- تحليل العلاقة بين فعالية الرقابة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي.
- دراسة أثر بعض المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، الخبرة العملية، موقع المدرسة، موقع مديرية التربية والتعليم) على فعالية الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي.

مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية الأساسية بمحافظة الضفة الغربية خلال العام الدراسي 2012-2013، وبلغ عددهم 14206 معلماً ومعلمة، تم اختيار عينة طبقية عشوائية بحجم 852 مشاركاً لتحقيق تمثيل مناسب للمجتمع المستهدف.

المنهج وأدوات البحث:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الارتباطي، وقامت بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

¹إسراء ياسين عبد الفتاح إسراء، فاعلية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2014

أهم نتائج الدراسة

- حصلت فعالية الرقابة الإدارية على درجة كبيرة ومرتفعة في المدارس الحكومية الأساسية.
- سجل الأداء الوظيفي للمديرين والمديرات أيضاً مستوى مرتفعاً.
- أكدت الدراسة وجود علاقة طردية إيجابية قوية بين فعالية الرقابة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي، بدلالة إحصائية عند $(\alpha = 0.05)$

أوجه التشابه مع الدراسة الحالية

- تركز كلتا الدراستين على العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي داخل المؤسسات.
- استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها.
- البحث في تأثير متغيرات محددة على فعالية الرقابة الإدارية.

أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية

- مجتمع الدراسة: ركزت هذه الدراسة على مديري المدارس الحكومية الأساسية في الضفة الغربية، بينما تركز دراستنا على مؤسسة "حديد الشرق" (MFE) في ولاية تبسة، مما يؤدي إلى اختلافات في طبيعة العمل ومتطلبات الرقابة الإدارية في كل قطاع.

- نطاق التحليل: تناولت الدراسة المذكورة تأثير الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، في حين تركز دراستنا على تحليل الرقابة الإدارية الداخلية وتأثيرها المباشر على أداء الموظفين في قطاع صناعي.

- المتغيرات المدروسة: تضمنت الدراسة تحليل تأثير الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، الخبرة، وموقع المدرسة على العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي، بينما قد تكون دراستنا معنية بعوامل تنظيمية وإدارية أخرى أكثر ارتباطاً بالبيئة الصناعية.

الفرع السادس: دراسة مرح طاهر شكري حسن علي (2016).

هدفت هذه الدراسة، التي حملت عنوان "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية"¹، إلى تقييم مستوى الرقابة الإدارية المطبقة، وقياس درجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية، وذلك من وجهة نظر المديرين أنفسهم. كما سعت إلى تحليل العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي، إلى جانب دراسة تأثير بعض المتغيرات المستقلة، وهي (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية، المديرية، موقع المدرسة)، على مستوى الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي.

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية خلال الأعوام الدراسي 2015-2016، وبلغ عددهم 454 مديراً ومديرة. تم اختيار عينة عشوائية بلغت 229 مشاركاً لإجراء الدراسة عليهم.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة مقسمة إلى قسمين رئيسيين، حيث اشتمل القسم الأول على المتغيرات المستقلة الخاصة بالدراسة، بينما تضمن القسم الثاني 73 فقرة موزعة على محورين رئيسيين هما:

- الرقابة الإدارية (42 فقرة) شملت أربع مجالات أساسية: التنظيمات الإدارية، السجلات الإدارية، الحالة العامة لبناء المدرسة، واللجان المدرسية والاجتماعية.
- الأداء الوظيفي (31 فقرة) غطت أربعة محاور رئيسية: المستوى الإداري، المستوى الفني، المستوى الاجتماعي، والشفافية الإدارية.

¹ مرح طاهر شكري حسن علي، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين، 2016

نتائج الدراسة

- بلغ المتوسط الحسابي العام لمستوى الرقابة الإدارية من وجهة نظر المديرين (4.66)، بانحراف معياري (0.26)، مما يشير إلى مستوى مرتفع جدًا من الرقابة الإدارية.
- بلغ المتوسط الحسابي العام لمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر المديرين (4.52)، بانحراف معياري (0.40)، مما يعكس درجة مرتفعة للأداء الوظيفي.
- كشفت الدراسة عن علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.686)، مما يدل على وجود تأثير إيجابي بين المتغيرين.
- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في مستوى الرقابة الإدارية تبعًا لمتغير الجنس، وكانت هذه الفروق لصالح الإناث مقارنة بالذكور.
- لم تُظهر الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تبعًا لمتغير الجنس.
- لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي تبعًا إلى المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية، المديرية، أو موقع المدرسة.

أوجه التشابه مع الدراسة الحالية

تتشارك هذه الدراسة مع دراستنا في التركيز على العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية. كلا الدراستين تهدفان إلى تقييم مستوى تطبيق الرقابة الإدارية ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي للمديرين. كما تعتمد كلتا الدراستين على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيانات كأداة رئيسية لجمع البيانات من المشاركين.

أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية

تختلف الدراسات في البيئة الجغرافية والسياق الثقافي؛ حيث تركز الدراسة المذكورة على مديري المدارس في محافظات شمال الضفة الغربية بفلسطين، بينما قد تركز دراستنا على منطقة جغرافية أو سياق ثقافي مختلف. بالإضافة إلى ذلك، تستهدف الدراسة المذكورة تقييم وجهات نظر المديرين أنفسهم حول الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي، في حين قد تركز دراستنا على وجهات فئات أخرى من العاملين. كما أن الدراسة المذكورة تتناول تأثير متغيرات محددة مثل الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية، المديرية، وموقع المدرسة، بينما قد تركز دراستنا على متغيرات أخرى أو تضيف متغيرات إضافية للتحليل.

المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية

الفرع الأول: دراسة Dineshkumar and Kogulacumar (2012)

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى تأثير نظم الرقابة الداخلية على أداء شركة الاتصالات السريلانكية¹ المحدودة وإيجاد العلاقة بين التدقيق الداخلي والأداء في تلك الشركة، تم جمع البيانات الأولية والثانوية لهذه الدراسة وذلك من خلال أدوات الدراسة: الاستبيان، المقابلة والملاحظة، وقد تم اختيار عينة الدراسة والتي تكونت من 60 موظف من الشركة، تم استخدام الأدوات المناسبة في التحليل مثل النسب المئوية، الارتباط وتحليل swot، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية بين نظام الرقابة الداخلية والأداء التنظيمي في شركة الاتصالات السريلانكية المحدودة

¹Sabina Dineshkumar, Priya Kogulacumar, Control System and its impact on the Performance of the Sri Lanka .". Telecom limited in Jaffna District, Faculty of management studies, University of Jaffna, Sri Lanka,2012

أوجه التشابه مع الدراسة الحالية

تتشارك هذه الدراسة مع دراستنا في التركيز على تأثير نظم الرقابة الداخلية على أداء المؤسسات، حيث تهدف كلتا الدراستين إلى استكشاف العلاقة بين فعالية أنظمة الرقابة الداخلية وكفاءة الأداء التنظيمي. كما تعتمد كلتا الدراستين على جمع البيانات الأولية والثانوية باستخدام أدوات مثل الاستبيانات والمقابلات والملاحظات، بالإضافة إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات.

أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية

تختلف الدراستان في البيئة الجغرافية وقطاع الدراسة؛ حيث تركز الدراسة المذكورة على شركة الاتصالات السريلانكية المحدودة في سريلانكا، بينما تركز دراستنا على مؤسسة "حديد الشرق" (MFE) في تبسة، هذا الاختلاف الجغرافي والقطاعي يؤدي إلى تباين في السياقات التنظيمية والثقافية، مما قد يؤثر على تطبيق وممارسات نظم الرقابة الداخلية. بالإضافة إلى ذلك، استخدمت الدراسة المذكورة تحليل SWOT كأحد أدوات التحليل، بينما قد تعتمد دراستنا على أدوات تحليلية مختلفة تتناسب مع طبيعة المؤسسة والبيئة المحيطة بها.

الفرع الثاني: دراسة Luis Fernando, DwiAsihSurjandari (2021)

كان الهدف من دراسة Luis Fernando, DwiAsihSurjandari والمعونة ب: تأثير الرقابة الداخلية، الرقابة الثقافية، الحوافز، والانضباط في العمل على أداء الموظفين (دراسة حالة في PT Lestari Jaya Raya))، هو معرفة كيفية تأثير الرقابة الداخلية، الرقابة الثقافية، الحوافز، والانضباط في العمل على

أداء الموظفين في شركة¹ PT Lestari Jaya Raya، هذه الدراسة هي دراسة وصفية كمية استخدمت استنباطاً لجمع البيانات. شملت الدراسة جميع موظفي الشركة وعينة الدراسة تتكون من 53 موظفاً، تم اختيارهم بطريقة العينة القصدية، وقد جاءت فرضيات الدراسة كالآتي: تؤثر الرقابة الداخلية إيجابياً على أداء الموظفين، أنظمة المكافآت تؤثر على أداء الموظفين، نظام المكافآت يعمل كعامل وسيط بين الرقابة الداخلية وأداء الموظفين، وقد اعتمدت الدراسة في تحليل البيانات على تحليل الانحدار المعتدل باستخدام برنامج spss، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج نذكر منها:

- الرقابة الداخلية تؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين.
- أنظمة المكافآت تعزز أداء الموظفين وتعمل كعامل وسطي.
- التفاعل بين الرقابة الداخلية وأنظمة المكافآت يزيد من تحسين الأداء.
- العوامل المدججة تفسر 65.6% من التباين في نتائج الأداء.

أوجه التشابه:

تتشارك هذه الدراسة مع دراستنا في التركيز على تأثير الرقابة الداخلية والحوافز على أداء الموظفين. كلا الدراستين تهدفان إلى فهم كيفية تأثير هذه العوامل على تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات. كما تعتمد كلتا الدراستين على المنهج الوصفي الكمي واستخدام الاستبيانات كأداة رئيسية لجمع البيانات.

أوجه الاختلاف:

تختلف الدراستان في البيئة الجغرافية والثقافية؛ حيث تركز الدراسة المذكورة على شركة PT Lestari Jaya Raya في إندونيسيا، بينما تركز دراستنا على مؤسسة "حديد الشرق" (MFE) في تبسة، هذا

¹Fernando, L., and Surjandari, D, A. (2021). The impact of internal control, cultural control, incentives, and work discipline on employee performance (Case study in PT Lestari Jaya Raya). *Annals of Management and Organization Research*, 2(3), 209-223.

الاختلاف الجغرافي والثقافي قد يؤدي إلى تباين في السياسات التنظيمية والثقافة المؤسسية، مما يؤثر على تطبيق وممارسات الرقابة الداخلية ونظم الحوافز. بالإضافة إلى ذلك، استخدمت الدراسة المذكورة تحليل الانحدار المعتدل باستخدام برنامج SPSS، بينما قد تعتمد دراستنا على أدوات تحليلية أو إحصائية مختلفة تتناسب مع طبيعة البيانات والبيئة البحثية.

المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

1. **موضوع الدراسة:** تتشابه جميع الدراسات في التركيز على الرقابة الإدارية الداخلية وتأثيرها على الأداء، سواء كان ذلك الأداء المالي، الوظيفي، أو التنظيمي.
2. **المنهجية المتبعة:** اعتمدت جميع الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبيانات كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها باستخدام الوسائل الإحصائية.
3. **العلاقة بين الرقابة والأداء:** أكدت جميع الدراسات وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية وكفاءة الأداء، سواء كان ذلك على مستوى الشركات، المؤسسات التعليمية، أو الإدارات المختلفة.
4. **استخدام الفرضيات البحثية:** اعتمدت كل الدراسات على اختبار فرضيات بحثية لفحص العلاقة بين الرقابة الداخلية والأداء، مع الأخذ في الاعتبار بعض المتغيرات المستقلة.
5. **المتغيرات المدروسة:** تناولت معظم الدراسات تأثير متغيرات مثل الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة العملية على العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء.

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية وبعض الدراسات السابقة
جدول رقم 1: الفرق بين الدراسة الراهنة وبعض الدراسات السابقة

العنصر	الدراسة الحالية	دراسة عبد الوهاب عياش (2014)	دراسة إسراء ياسين (2013)	دراسة مرح طاهر (2016)
بيئة الدراسة	مؤسسة "حديد الشرق" (MFE) في تبسة، الجزائر	شركات الاتصالات في اليمن	المدارس الحكومية الأساسية في الضفة الغربية	المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية
نطاق الدراسة	الأداء الوظيفي داخل مؤسسة صناعية	كفاءة الأداء المالي لشركات الاتصالات	الأداء الوظيفي لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين	الأداء الوظيفي لمديري المدارس من وجهة نظر المديرين أنفسهم
الفترة الزمنية للدراسة	(2024-2022)	2010 - 2000	2013 - 2012	2016 - 2015
أداة البحث	استبانة موجهة للعاملين في المؤسسة	استبانة موجهة لموظفي شركات الاتصالات	استبانة موجهة للمعلمين	استبانة موجهة للمديرين
المتغيرات المستقلة المدروسة	طبيعة الرقابة الداخلية، أثرها على الأداء الوظيفي	عناصر الرقابة الداخلية، علاقتها بالأداء المالي	فعالية الرقابة الإدارية، علاقتها بالأداء الوظيفي وتأثيرها بعدة متغيرات	الرقابة الإدارية، علاقتها بالأداء الوظيفي، وتأثيرها بعدة متغيرات
نتائج الدراسة	تأثير مباشر للرقابة الداخلية على الأداء الوظيفي في المؤسسة الصناعية	الرقابة الداخلية الجيدة تؤدي إلى تحسين الأداء المالي	علاقة إيجابية قوية بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين	علاقة إيجابية قوية بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي من وجهة نظر المديرين

المصدر: من اعداد الباحث

النتائج المستخلصة من المقارنة

1. تميز الدراسة الحالية:

- تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على قطاع الصناعة، على عكس الدراسات السابقة التي تناولت الشركات التجارية والمؤسسات التعليمية.
- تهدف إلى تحليل تأثير الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي في بيئة صناعية، مما يضيف بعداً جديداً للدراسات في هذا المجال.

2. التنوع في مجالات الدراسة السابقة:

- ركزت دراسة عبد الوهاب عياش (2014) على الأداء المالي في قطاع الاتصالات.
- تناولت دراسة إسراء ياسين (2013) فعالية الرقابة الإدارية في المدارس من وجهة نظر المعلمين.
- حللت دراسة مرجح طاهر (2016) الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المديرين، مع دراسة تأثير متغيرات متعددة.

3. التقاطع بين الدراسات:

- جميع الدراسات أكدت أهمية وجود نظام رقابي إداري فعال لتحسين الأداء، سواء كان مالياً أو وظيفياً.
- اختلاف البيئات التي أجريت فيها الدراسات يمنح فرصة لمقارنة تطبيقات الرقابة الإدارية في قطاعات مختلفة مثل الصناعة، التعليم، والاتصالات.

خلاصة لهذا المبحث نجد أن الدراسة الحالية تتقاطع مع الدراسات السابقة في اهتمامها بدور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء، لكنها تختلف من حيث بيئة الدراسة، الأهداف التفصيلية، والمتغيرات المدروسة. يسهم هذا الاختلاف في إثراء الأدبيات العلمية حول الموضوع، حيث تضيف الدراسة الحالية

منظورًا جديدًا من خلال تطبيق الرقابة الإدارية في مؤسسة صناعية، وليس في مؤسسات خدمية أو تعليمية كما في الدراسات السابقة.

المبحث الثاني: المقاربات النظرية

يُعد موضوعا الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي من المحاور التي حظيت باهتمام واسع في الدراسات السوسيولوجية، مما أدى إلى تنوع الأبحاث والمقاربات النظرية المتعلقة بمهما تبعا لاختلاف الخلفيات الفكرية للباحثين. وعلى الرغم من أن دراسة الرقابة الإدارية بأسلوب منهجي لم تبدأ إلا في فترات حديثة، فإن ممارستها وتطبيقها تعود إلى عصور قديمة، إذ ارتبطت الإدارة بمفهوم الرقابة منذ نشأتها. فقد أدركت الحضارات القديمة أهمية الإدارة ونجحت في تطبيق أساليب إدارية بسيطة، مما جعل الرقابة جزءًا أساسيًا من مجالات الإدارة. وقد حظيت هذه المسألة باهتمام متزايد في الدول الصناعية، حيث لم يبدأ التدوين المنهجي للمعرفة الإدارية إلا في النصف الثاني من القرن الماضي¹. ومنذ ذلك الحين، شهد الفكر الإداري تطورًا عبر ثلاث مراحل، تمثلت في مدارس واتجاهات فكرية متعددة. وفي هذا الإطار، سيتم عرض هذه المدارس مع تسليط الضوء على أبرز التفسيرات والفرضيات التي قدمتها في سياق موضوع الدراسة.

المطلب الأول: المدرسة الكلاسيكية:

تُعزى نشأة المدرسة الكلاسيكية إلى جهود عدد من الباحثين الأوائل الذين سعوا إلى معالجة القضايا الإدارية من منظور علمي، متجنبين الأساليب القائمة على الحدس والتخمين. ورغم ارتباط ظهور هذه المداخل بأفراد معينين، فإنها تتقاطع في رؤيتها للعاملين داخل المنظمة. ويرتكز الافتراض الأساسي لهذه

¹سوادى عطية، كتاب العملية الإدارية معارف نظرية ومهارات تطبيقية، دار العربي، مصر 1999، ص 34

المدرسة على أن الإنسان كائن اقتصادي يسعى إلى تحقيق أعلى عائد مادي ممكن، مما يعني أن مدى ارتباطه بالمنظمة يعتمد على الفوائد المالية التي يحصل عليها من خلال انضمامه إليها واستمراره فيها. وقد ضمت هذه المدرسة مجموعة من النظريات التنظيمية التي تناولت سلوك العاملين وسبل تحسين أدائهم، إلى جانب تعزيز الكفاءة المهنية ورفع جودة الخدمات. ومن أبرز المداخل والنظريات التي برزت خلال القرن العشرين في هذا السياق: نظرية الإدارة العلمية، نظرية التقسيم الإداري، والنظرية البيروقراطية.

الفرع الأول: نظرية الإدارة العلمية (1856-1915)

في مطلع القرن العشرين، أسهم المهندس الأمريكي فريدريك وليام تايلور (Frederick William Taylor) في بلورة الأسس الفكرية للإدارة العلمية (Scientific Management)، حيث قام بتوسيع نطاق الاهتمام بهذا المفهوم نتيجة لخبراته العملية في المجال الصناعي. وقد عرض أفكاره في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" عام 1911، متأثرًا بالسياق الذي كانت تمر به المنظمات الأمريكية آنذاك، والذي اتسم باتساع حجمها وزيادة إنتاجها¹. وقد ركز تايلور على أهمية مراقبة الموارد البشرية وتعزيز كفاءتها الإدارية والإنتاجية.

وقد رأى تايلور أن الدافع المادي يعد العامل الأساسي في توجيه سلوك الأفراد داخل بيئة العمل، حيث اعتبر أن العمال أدوات إنتاجية، وأنه لا يوجد تعارض بين مصالحهم ومصالح الإدارة، بل على العكس، فإن تحقيق أرباح مرتفعة لأصحاب رأس المال يقتضيه بتقديم أجور محفزة للعاملين، مما يؤدي إلى زيادة الجهد المبذول وبالتالي ارتفاع الإنتاجية.

¹ عادل محمد زايد : إدارة الموارد البشرية (رؤية إستراتيجية) ، ب ط ، ب د ، القاهرة ، 2003 ، ص 17

كما أكدت الإدارة العلمية على أن الإدارة الفعالة تهدف إلى تقليل تكاليف الإنتاج وزيادة الإنتاجية، وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا من خلال التخطيط، التنظيم، الرقابة، وتقسيم العمل الإداري والتنفيذي¹. وقد اعتبرت هذه النظرية أن العمال في المستويات الدنيا من التنظيم الإداري يفتقرون إلى القدرة على التوجيه الذاتي ويحتاجون إلى إشراف مستمر، حيث ينحصر دورهم في تنفيذ التعليمات الصادرة عن الإدارة العليا².

وقد أسس تايلور نظريته على المبادئ التالية:

1. تحليل الوقت والحركة للوصول إلى الأسلوب الأكثر كفاءة في تنفيذ المهام.
 2. تطبيق الأساليب العلمية في العمل لتحقيق زيادة الإنتاجية.
 3. استخدام التحفيز المادي كأداة لتعزيز أداء العاملين.
 4. فرض رقابة صارمة على تنفيذ المهام، مما يتطلب وجود مشرفين لمتابعة سير العمل وضمان التزام العمال بالإجراءات المحددة.
- بوجه عام، اعتبر تايلور أن استخدام المنهج العلمي في الإدارة هو الوسيلة المثلى لتحقيق التوازن بين مصالح العمال والإدارة، حيث يسعى العمال إلى تحسين دخلهم، بينما تسعى المصانع إلى تقليل تكاليف الإنتاج. كما شدد على أهمية التعاون بين الإدارة والموظفين لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية.

¹Durant (c) : Le travail enchainée .ed. le Seuil, Paris, 1978, p47

²فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، عمان، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009، ص 49

وفي إطار رؤيته للرقابة الإدارية، ركز تايلور على إرساء نظام رقابي صارم يضمن تحسين الأداء من خلال التخطيط السليم ومتابعة التنفيذ بدقة¹. وقد لاحظ، بناءً على ملاحظاته الميدانية، أن عدم التحكم في العمليات يؤدي إلى الهدر الموارد البشرية، مما دفعه إلى اقتراح أنظمة رقابية تشمل الرقابة القبلية، والمرحلية، والبعدية، حيث يتم تضييق نطاق الإشراف وتقسيم العمل بين مهام إدارية وأخرى تنفيذية. كما أكد تايلور على أن الرقابة الإدارية لا تقتصر على المتابعة، بل تشمل التوجيه المستمر، تقديم التغذية الراجعة، وتصحيح الأخطاء لضمان تحسين الأداء. ورأى أن الرقابة يجب أن ترتبط بالحوافز لضمان تحقيق مستويات إنتاجية أعلى، بحيث يتم مكافأة العمال بناءً على أدائهم.

وفي المجمل، اعتبر تايلور أن الرقابة الإدارية عنصر جوهري في الإدارة العلمية، حيث تساهم في تعزيز الكفاءة وتحسين الأداء الوظيفي من خلال "التنظيم، التحليل المستمر، تقديم الحوافز، ومعالجة الانحرافات"² لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.

الفرع الثاني: نظرية التقسيم الإداري (1841-1925)

في الوقت الذي قدم فيه "تايلور" نظريته حول الإدارة العلمية، طور العالم الفرنسي "هنري فايول" (Henry Fayol) مقاربة أخرى تُعرف بنظرية مبادئ الإدارة أو نظرية التقسيم الإداري. تمثل هذه النظرية امتداداً للفكر الإداري السائد، حيث ركزت على إدارة المنظمة ككل³ بدلاً من التركيز على الفرد، وسعت إلى تقديم مجموعة من المبادئ التي تضمنت تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية. جاءت أفكار فايول نتيجة

¹ غلوسي دلال، الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة، دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تبسة، رسالة ماجستير، في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، ص 38.

² ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، الجزائر، دار المحمدية العامة، 2004، ص 71.

³ عمر محمد دره، مدخل إلى علم الإدارة، جامعة عين شمس، حلب، 2009، ص 98.

خبرته الطويلة في الإدارة، حيث ركز على تحقيق الكفاءة الإدارية من خلال تحديد وظائف الإدارة الأساسية¹، وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، والرقابة.

أكد فايول أن الرقابة الإدارية تلعب دورًا جوهريًا في التأكد من تطابق الأداء مع الأهداف والخطط المرسومة، إذ تشمل عملية متابعة التنفيذ، مقارنة النتائج الفعلية بالمخططة، وتحليل الانحرافات لاتخاذ الإجراءات التصحيحية² اللازمة. اعتبر أن الرقابة المستمرة تُسهم في ضمان حسن سير العمليات الإدارية وتعزز القدرة على تحقيق الأهداف بكفاءة.

أضاف فايول بُعدًا تنظيميًا جديدًا للنظرية الإدارية، حيث رأى أن جميع الأنشطة داخل المؤسسة تتكامل في إطار نظام إداري موحد. بينما ركز الفكر التقليدي على الرقابة التصحيحية بعد التنفيذ، شدد فايول على أهمية الرقابة أثناء التنفيذ من خلال الإشراف المستمر واتخاذ التدابير الملائمة في الوقت المناسب³، بحيث يتم التعامل مع الانحرافات فور حدوثها عبر آليات العقاب أو الثواب بناءً على مستوى الأداء.

كما اعتبر فايول أن الرقابة يجب أن تُمارس من خلال الإشراف الفعّال، بحيث تُوجّه أعمال الموظفين بما يخدم مصلحة المنظمة، ويُفرض الالتزام بالقوانين والأنظمة الداخلية. أكد على أن الإشراف الضيق يُمكن المشرف من مراقبة مرؤوسيه عن كثب، ما يُساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المؤسسة. ومن خلال دراساته الميدانية، شدد على أن النشاط الإداري يُعد محورًا أساسيًا لتحقيق النجاح التنظيمي، إذ أن فعالية الإدارة ترتبط بمدى قدرة القادة على تنفيذ المهام الإدارية بكفاءة⁴.

¹ كمال بودانة، دور الرقابة الإدارية في تحقيق التنمية المحلية دراسة ميدانية بمقر ولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019، ص 66.

² خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 3، عمان، الأردن، 2007 ص 315.

³ Jean Michel Plane, Théorie Des Organisations, 2ème éd., Dunod, Paris, 2003, pp.18-19

⁴ إيمان محامدية، الرقابة التنظيمية و الأداء دراسة ميدانية في مركب تجميع الغاز بسكيكدة ، رسالة ماجستير في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2008، ص 30

المبادئ الإدارية التي حددها فايول

قدم فايول 14 مبدأً إداريًا أساسيًا لضمان كفاءة العمل، من أبرزها¹:

1. **تقسيم العمل**: يتيح تحسين المهارات وزيادة الإنتاجية عبر التخصص.
2. **السلطة والمسؤولية**: تقتزن السلطة بضرورة تحمل المسؤولية، لضمان المساءلة والالتزام.
3. **التأديب**: يستدعي فرض العقوبات عند الحاجة لضمان احترام القوانين.
4. **وحدة الأمر**: يجب أن يتلقى الموظف التعليمات من رئيس مباشر واحد.
5. **وحدة الهدف**: ينبغي أن تسعى المنظمة إلى تحقيق أهداف موحدة.
6. **المصلحة العامة**: تُمنح الأولوية للمصالح العام على المصالح الفردية.
7. **الأجر المناسب**: يجب أن يعكس مستوى المعيشة والأرباح التنظيمية.
8. **المركزية**: تُحدد وفق ظروف المنظمة لتحقيق التوازن بين السلطة والمرونة.
9. **تسلسل السلطة**: توزيع واضح للسلطة وفق هيكل تنظيمي هرمي.
10. **الترتيب**: وضع الموارد البشرية والمادية في أماكنها المناسبة لتحقيق الكفاءة.
11. **المساواة**: ضرورة العدل والإنصاف في التعامل مع الموظفين.
12. **الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية**: العمل على استبقاء الموظفين المتميزين.
13. **المبادرة**: تشجيع الابتكار وروح التجديد في العمل.
14. **روح الفريق**: تعزيز التعاون والتآزر بين الموظفين.

¹رعد حسن الصرف، ياسر حسن، مبادئ الإدارة، جامعة الشام الخاصة، سوريا، 2021، ص 77

دور الرقابة في تحسين الأداء الوظيفي

من خلال مبادئه الإدارية، أكد فايول أن الرقابة تعد وظيفة أساسية تضمن توافق الأداء مع الخطط الموضوعة، مما يساعد في اكتشاف الانحرافات مبكرًا ومعالجتها بكفاءة. كما أشار إلى أن الرقابة ليست مجرد وسيلة إشرافية، بل هي آلية تحسين مستمر تهدف إلى رفع مستوى الأداء عبر تعزيز الالتزام التنظيمي وضمان الامتثال للقواعد والسياسات المعتمدة.

ركز فايول على مبدأ السلطة والمسؤولية، حيث شدد على أن الإدارة مسؤولة عن ضمان توازن السلطة مع الالتزامات المترتبة عليها، مما يُعزز النظام والانضباط في بيئة العمل. كما أشار إلى أن التسلسل الهرمي في المؤسسات يُسهم في تنظيم عملية الاتصال الإداري، حيث ينبغي أن تمر التعليمات عبر القنوات الرسمية لضمان وضوح المسؤوليات.

في المجمل، صاغت نظرية فايول نظامًا رقابيًا يتسم بالهيكلية الواضحة، نطاق الإشراف المحدد، والالتزام بالمبادئ التنظيمية الصارمة، مما يعزز قدرة المشرفين على متابعة أداء الموظفين وضمان تحقيق أعلى مستويات الكفاءة. وتبقى هذه الأسس محورًا رئيسيًا في إدارة المؤسسات حتى اليوم، حيث تسهم في تحقيق الانضباط التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي بفعالية.

الفرع الثالث: النظرية البيروقراطية لماكس فيبر (1864-1920)

ظهرت هذه النظرية في أوائل القرن العشرين وتعتبر البداية لنظرية التنظيم العلمية التي تنتسب إلى "ماكس فيبر" الذي كان أول من صنف خصائص البيروقراطية بشكل منهجي ومنطقي، مبرزًا أهميتها في تنظيم الأنشطة الاجتماعية، وتأثيرها على السلوك التنظيمي والأداء وقد وضع بعد ذلك النموذج المثالي

لدراسة تنظيم المؤسسة والذي يطلق عليه الأسلوب الإداري الرشيد، لتحليلاته الموضوعية الدقيقة والرشيدة، ولقد ركز من خلاله على الرقابة الإدارية الصارمة والإشراف الدقيق¹.

ينظر فيبر إلى البيروقراطية على أنها إستراتيجية تنظيمية يخضع فيها الأفراد إلى مجموعة من القواعد والإجراءات المكتوبة دون تحيز لأحد وتعتمد على التخصص وتقسيم العمل وتسلسل السلطات وسلسلة من الأوامر تحدد سلطة ومسؤولية كل فرد، والكفاءة الوظيفية وذلك من أجل تحقيق الانجاز الإداري لدى الموظفين، وينظر إليها كذلك باعتبارها طرق ووسائل تنظيمية للسلوك الاجتماعي وتعمل على تحويل المشاكل المتوقعة إلى واجبات روتينية منسقة وان كان ذلك يحدث باختلاف الثقافات ونظمها الاجتماعية².

إقترح "ماكس فيبر" نموذج التنظيم البيروقراطي لعلاج العديد من مظاهر الخلل التي عانت منها المنظمات الحكومية الألمانية في بداية القرن العشرين ، و قد حدد "فيبر" السبب في هذا الخلل على أنه خلل في مفهوم السلطة ، فسلطة الموظف في ذلك الوقت لم تكن مستمدة من الوظيفة ذاتها بقدر ما كانت مستمدة من المكانة الاجتماعية لشاغل الوظيفة، و لهذا السبب اقترح "فيبر" مدخل المنظمات البيروقراطية لعلاج هذا الخلل، ويبين هذا النموذج خواص المنظمة البيروقراطية التي استخلصها من دراسته للمنظمات الكبيرة وكان هذا النموذج وسيلة لإدراك ودراسة وفهم المنظمات ذات النشاطات المعقدة، وقد اعتبر التنظيم نسق مغلق يتخذ الجهاز الإداري فيه تنظيما هرميا يمكن تقسيمه إلى ثلاث مستويات وهي:

¹ غلوسي دلال، الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة، دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تبسة، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص 52

² حسين عبد الحميد احمد رشوان، الإدارة والمجتمع، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010، ص 122

المستوى الأول: ويتمثل في الإدارة العليا والسلطة المركزية ومهمته صياغة الأهداف العامة للتنظيم والسياسات.

المستوى الثاني: ويتمثل في الإدارة التنفيذية، ومهمتها وضع الخطط التنظيمية اللازمة لتنفيذ الأهداف والإشراف على عملياً التنفيذية ومراقبتها وتسليم التقارير للسلطة العليا

المستوى الثالث: هو الإدارة الدنيا، مهمتها تنفيذ عمليات الإدارة التنفيذية¹

وبناء على هذا فإن هذا البناء يتضمن سلسلة تحدد التوزيع الرسمي للسلطة بما يضمن رقابة المستويات الأعلى للمستويات الأدنى وهذه السلسلة تحدد للفرد من هو رئيسه المباشر الذي يشرف على مراقبة أدائه²

يرى ماكس فيبر البيروقراطية على أنها النظام المثالي للإدارة الذي يعتمد على مجموعة من المبادئ التي تضمن تحقيق الكفاءة العالية والتنظيم الجيد في المؤسسات³، ومن خلال هذه المبادئ، يمكن فهم كيف يرى فيبر دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الوظيفي.

أولاً، رأى فيبر أن البيروقراطية تعتمد على وجود هيكل تنظيمي واضح، حيث يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات لكل موظف بشكل دقيق، هذا التنظيم يساعد في توضيح السلطة والمسؤولية، مما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي لأن كل فرد في المنظمة يكون على دراية بما هو متوقع منه، مما يقلل من التداخلات ويزيد من الكفاءة.

ثانياً، شدد فيبر على أهمية التخصص وتقسيم العمل، من خلال توزيع المهام بشكل دقيق ومنهجي، يستطيع الموظفون التركيز على جوانب محددة من العمل، مما يعزز من إتقانهم لهذه المهام ويساهم في رفع

¹علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، ط 2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص 67

²محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 67

³Gerbier - Jean, Organisation et Fonctionnement de l'entreprise(traité fondamental), Paris, tec et tac- la voisier,1993, p. 88-89.

جودة الأداء الوظيفي. فكلما زاد التخصص، زادت فرص تحسين المهارات، مما يؤدي إلى أداء أفضل في مختلف جوانب المنظمة.

ثالثاً، تتجلى الرقابة الإدارية في البيروقراطية من خلال النظام الهرمي، هذا التسلسل الهرمي يضمن وجود إشراف ورقابة على جميع المستويات، حيث يكون لكل مستوى من الإدارة سلطة على المستوى الأدنى منه، هذا النظام يساهم في ضمان تنفيذ السياسات والإجراءات بشكل صحيح وفعال، مما يزيد من الرقابة على جودة الأداء ويحسن الانضباط التنظيمي والأداء الوظيفي.

رابعاً، اعتمد فيبر على فكرة القواعد والإجراءات المكتوبة كأحد الركائز الأساسية للبيروقراطية، هذه القواعد تُنظم العمل وتحدد سلوك الموظفين، مما يعزز الرقابة الإدارية، من خلال وجود مجموعة موحدة من القواعد التي يتبعها الجميع، يصبح من الممكن التحكم في الأداء وتقليل العشوائية، وهو ما ينعكس إيجاباً على كفاءة المنظمة.

أخيراً، تفرض البيروقراطية على الموظفين الالتزام بالحياد والانضباط المهني، فيبر يرى أن الأداء الوظيفي يتطور عندما يتم تقييم الموظفين بناءً على كفاءتهم وإنجازاتهم، وليس بناءً على العلاقات الشخصية أو المحاباة، والحيادية تضمن أن يكون هناك تركيز على المهارات والأداء، مما يحفز الموظفين على تحسين أدائهم باستمرار.

من هذا المنطلق، فإن الرقابة الإدارية في النظام البيروقراطي تؤدي إلى تطوير الأداء الوظيفي من خلال ضمان الامتثال للقواعد، توفير الشفافية والمساءلة، وتحفيز الموظفين على تحسين أدائهم. النظام البيروقراطي الذي يطبق الرقابة بشكل منظم يساهم في تقليل الأخطاء، زيادة الكفاءة، وتحقيق الانضباط داخل المنظمة، مما يؤدي إلى تطوير الأداء الوظيفي بشكل عام.

تعقيب ونقد للمداخل الكلاسيكية في الإدارة

ساهمت المداخل الكلاسيكية في الإدارة في تقديم مجموعة من المبادئ التي تهدف إلى تعزيز الكفاءة التنظيمية وتحسين الإنتاجية. وتركزت اهتمامات هذه المداخل على مفاهيم مثل التخصص، والتدرج الهرمي للسلطة، وتفويض المهام، ونطاق الإشراف، بالإضافة إلى هيكلية الوحدات التنظيمية داخل المؤسسات.

ورغم الإسهامات المهمة لهذه المداخل، إلا أنها تعرضت لانتقادات عدة، أبرزها:

- **إغفال العوامل الخارجية المؤثرة:** ركزت هذه النظريات على تحسين الكفاءة والإنتاجية داخل المنظمة دون إيلاء اهتمام كافٍ للبيئة الخارجية، مثل مدى توفر القوى العاملة، والتشريعات المنظمة لسوق العمل، وتأثير النقابات العمالية.
- **الآثار السلبية لتقسيم العمل الدقيق:** أدى التخصص المفرط في العمل إلى مشكلات سلوكية عديدة، حيث شعر العديد من العاملين بالملل نتيجة تكرار نفس المهام يوميًا وعلى مدار العام، مما دفع بعضهم إلى التغيب أو ترك العمل. كما انعكس ذلك على الأداء العام، متسببًا في تراجع جودة الإنتاج وزيادة المشكلات التنظيمية¹.
- **إهمال الدوافع الفردية:** افترضت المداخل الكلاسيكية أن العمال مجرد أدوات تنفيذية تعمل وفق توجيهات إشرافية محددة، دون مراعاة احتياجاتهم النفسية والدوافع الشخصية التي تؤثر على أدائهم وإنتاجيتهم.

¹اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الانجوى المصرية، ط 1، 1994، ص 83

• **الاعتماد على السلطة الرسمية فقط:** اعتمدت هذه النظريات على التدرج الهرمي للسلطة،

حيث تبدأ القرارات من القمة الإدارية وتنتقل عبر مستويات إشرافية متتابعة، متجاهلة بذلك

تأثير السلطة غير الرسمية التي قد تنشأ داخل مجموعات العمل.

• **النظر إلى التنظيم بوصفه نسقًا مغلقًا:** اعتمدت هذه المداخل على تصور المنظمة كنظام مغلق،

مما جعلها غير قادرة على التكيف مع التغيرات الخارجية، وأدى ذلك إلى ضعف في القدرة على

مواجهة التحديات المتجددة في بيئة العمل.

بناءً على ما سبق، ورغم إسهاماتها في تطوير علم الإدارة، فإن المداخل الكلاسيكية تعرضت لانتقادات

جوهرية جعلت من الضروري تطوير مناهج أكثر تكاملاً تأخذ في الحسبان التفاعلات بين المنظمة

وبيئتها الداخلية والخارجية.

المطلب الثاني: المدرسة النيو كلاسيكية

أُطلق على هذه النظريات اسم "الكلاسيكية الحديثة" لتمييزها عن المدرسة التقليدية، حيث تجاوزت

التركيز على الهيكل الرسمي وعوامل الرشد التنظيمي، وبدلاً من ذلك اهتمت بسلوك الأفراد داخل

التنظيم، مع التركيز على دور التنظيم غير الرسمي وتأثيره على العاملين¹. تفترض هذه المدرسة أن الإنسان

كائن اجتماعي يسعى إلى إقامة علاقات إيجابية مع الآخرين، مما يؤثر على تفسير سلوكه والتنبؤ به.

فالفرد في بيئة العمل يتفاعل مع المجموعة التي ينتمي إليها، ويتأثر سلوكه بمعتقداتهم وآرائهم، مما يعزز لديه

الشعور بالانتماء إلى الجماعة، ويحفزه على تلبية الحاجات الاجتماعية قبل الحاجات المادية.

تهدف نظريات هذه المرحلة إلى تحقيق توازن بين الجوانب المادية والإنسانية داخل التنظيم، مما ساهم في

تطوير المفاهيم السلوكية في الإدارة. كما ركزت هذه المدرسة على أهمية العوامل الإنسانية والنفسية في

¹ علي محمد عبد الوهاب، مقدمة في الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1986، ص 204

تحسين الإنتاجية، مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات التي تناولت تأثير العلاقات داخل المؤسسات، خاصة في البيئة الصناعية. ومن بين أبرز النظريات التي تنتمي إلى هذه المدرسة: نظرية العلاقات الإنسانية التي قدمها إلتون مايو، ونظرية الفلسفة الإدارية لماكجرجور.

الفرع الأول: مدرسة العلاقات الإنسانية

تمثل مدرسة العلاقات الإنسانية نقطة انطلاق لتطور المدرسة السلوكية، حيث ركزت على كيفية تعامل القادة مع الموظفين، وأولت اهتمامًا لحاجات الأفراد وتوقعاتهم. وقد ارتبط ظهورها بالعالم الأسترالي "إلتون مايو" الذي يعد الأب الروحي لهذه الحركة، حيث أجرى مع زملائه دراسات ميدانية بجامعة "هارفارد"، عُرفت بتجارب "هاوثورن"، والتي سعت إلى تحليل تأثير العوامل الفيزيائية والمعنوية على زيادة الإنتاجية. وأسفرت هذه الدراسات عن عدد من النتائج، منها:

- اعتبار المنظمة نظامًا اجتماعيًا إلى جانب كونها نظامًا تقنيًا، حيث يُنظر إلى العمل الإنساني كنشاط جماعي في جوهره¹. فالتنظيم يتكون من العلاقات الاجتماعية التي تتشكل بين الأفراد، وليس مجرد تجمع منعزل بينهم، مما يؤدي إلى تكوين تنظيم غير رسمي يؤثر على السلوك التنظيمي².

- عدم اقتصار الدافع للعمل على العوامل الاقتصادية فقط، حيث قد يلجأ العمال إلى تقليل الإنتاجية رغم تطبيق نظام الأجور بالقطعة. وأثبتت الدراسات أن الحاجات النفسية والاجتماعية مثل الشعور بالانتماء والتقدير تلعب دورًا مهمًا في تعزيز الإنتاجية، إذ إن

¹ محمد مجت جاد الله كشك، المنظمات واسبس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 96

² محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم - مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج -، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 2003، ص 156.

الشكاوى المتعلقة بالرواتب والظروف الفيزيائية غالبًا ما تكون ناتجة عن اضطرابات في المكانة الاجتماعية وقصور في إشباع الحاجات الإنسانية.

- تأثير أسلوب القيادة والإشراف على الروح المعنوية للعمال، حيث إن التواصل الفعال بين العمال والإدارة يساهم في تحقيق التفاهم والتعاون المشترك. فالإدارة التي تهتم بمشكلات الموظفين وتفهم احتياجاتهم تعزز بيئة عمل إيجابية، مما يحسن الأداء، على عكس القيادة التسلطية التي قد تؤدي إلى تدني الإنتاجية وضعف الروح المعنوية.

- عدم ضمان تحقيق الكفاءة التنظيمية بمجرد التخصص الوظيفي الدقيق، إذ يساعد العمال بعضهم البعض في أداء المهام، حتى وإن لم تتوافق هذه المساعدات تمامًا مع السياسات الإدارية ومعايير التخصص¹.

ورغم أن حركة العلاقات الإنسانية تتوافق مع بعض الأهداف التقليدية، مثل السعي لرفع الإنتاجية، إلا أنها اختلفت في تأكيدها على أن حاجات الإنسان تتجاوز الجوانب الاقتصادية. لذا، شددت هذه المدرسة على ضرورة توفير التنظيم لفرص إشباع هذه الحاجات من خلال:

- تعزيز تكوين الجماعات الاجتماعية داخل بيئة العمل.
- تبني نمط قيادي ديمقراطي.
- تطوير الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة وتشجيع التفاعل بين العاملين داخل المنظمة.

وقد خلصت حركة العلاقات الإنسانية إلى عدة مبادئ أساسية، منها²:

¹ محمد علي محمد، البيروقراطية الحديثة، المرجع نفسه، ص 158

² حسين الصديق، الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 12، العدد الثالث، 2011، ص 356.

- العاملون مدفوعون بالعوامل النفسية والاجتماعية أكثر من الاقتصادية، إذ يمكن تحفيزهم عبر التقدير الاجتماعي والاعتراف بجهودهم.
 - تتحدد الإنتاجية الفردية وفقاً لمعايير الجماعة التي يعمل ضمنها الفرد.
 - للأنماط القيادية والاتصالية تأثير كبير على سلوك الموظفين.
 - من الضروري تعزيز قنوات الاتصال الفعالة داخل المنظمة، خصوصاً تلك الصاعدة من الموظفين إلى الإدارة، لإشراكهم في القرارات.
 - قد يؤدي التخصص المفرط إلى اضطرابات وظيفية داخل المؤسسة.
 - ورغم إسهامات هذه المدرسة، إلا أنها واجهت عدة انتقادات، منها:
 - تركيزها على الجانب الاجتماعي وإغفالها الجوانب العملية للإدارة.
 - تقديمها تصوراً يوحي بوجود صراع دائم بين التنظيم الرسمي والجماعات غير الرسمية.
 - اعتبارها المنظمة نظاماً مغلقاً يتأثر فقط بالعوامل الداخلية دون الأخذ بعين الاعتبار البيئة الخارجية.
- وبالنظر إلى دور العلاقات الإنسانية في سياق الرقابة الإدارية والأداء، نجد أن "إلتون مايو" ركز على العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل وتأثيرها على الإنتاجية. وقد رأى أن الرقابة الإدارية التقليدية، التي تعتمد بشكل أساسي على القواعد والإجراءات، قد تتجاهل الجوانب الإنسانية للموظفين. ومن هذا المنطلق، دعا إلى ضرورة مراعاة احتياجات العاملين، وتعزيز التواصل الفعال، وتحفيز الروح المعنوية. كما أظهر أن التقدير الاجتماعي والدعم المتبادل بين الزملاء والمديرين يمكن أن يكون له تأثير أكبر على الأداء مقارنة بالرقابة الصارمة.

وباختصار، دعا "مايو" إلى تحقيق توازن بين الرقابة الإدارية والاهتمام بالجوانب الإنسانية، حيث يُنظر إلى العلاقات الجيدة في بيئة العمل على أنها عنصر رئيسي في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الإنتاجية.

الفرع الثاني: نظرية الفلسفة الإدارية:

تقوم نظرية الفلسفة الإدارية، التي قدمها "دوغلاس ماكجريجور"، على فكرة أن كل تصرف إداري داخل المؤسسة ينبع من إطار نظري معين. وبناءً على ذلك، فإن كل مستوى إداري يعتمد في سلوكياته واتخاذ قراراته على فلسفة إدارية محددة. يرى "ماكجريجور" أن سلوك المديرين، سواء كان ذلك بوعي منهم أو دون إدراك، يستند إلى مبادئ فكرية تؤثر على بيئة العمل. فالسلوك التنظيمي يتشكل بناءً على نوعية الأسلوب الإداري الذي يتبعه المدير، إذ أن لكل مسؤول منهجية خاصة تؤثر على قراراته وتصرفاته، مما ينعكس على العاملين داخل المؤسسة.

وقد قام "ماكجريجور" بدراسة كل من المدارس التقليدية والإنسانية، وقام بتصنيف توجهاتها ضمن نظريتين أساسيتين، هما: نظرية (X) التي تمثل الفكر التقليدي، ونظرية (Y) التي تتبنى تصورات المدرسة الإنسانية. وفيما يلي عرض لمضمون كل منهما:

أ- نظرية: (X)

تعتمد هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات الأساسية حول طبيعة سلوك الأفراد في بيئة العمل، ومن أبرزها:

- يفترض أن العاملين يفتقرون إلى الدافعية ويكرهون العمل بطبيعتهم، مما يدفعهم إلى تجنب

المسؤوليات قدر الإمكان¹

¹ خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 3، عمان، الأردن، 2007 ص 70.

- يرى أن تحقيق الأهداف التنظيمية يتطلب رقابة صارمة وإشرافاً دقيقاً، بالإضافة إلى استخدام العقوبات لضمان التزام الأفراد بمهامهم.
- تفترض أن العمال يفضلون التوجيه من قبل الآخرين، ويميلون إلى تجنب تحمل المسؤوليات، كما يسعون للاستقرار والأمان على حساب الطموحات الشخصية.
- بناءً على هذه الافتراضات، تدعو نظرية (X) إلى تطبيق أساليب إدارية صارمة تعتمد على الضبط المستمر والرقابة الوثيقة، وذلك لضمان تحقيق مستويات أداء مرتفعة. غير أن "ماكجريجور" رأى أن هذه المقاربة ليست الحل الأمثل لتحفيز العاملين، وهو ما دفعه إلى تقديم نظريته البديلة¹، وهي نظرية (Y).

ب- نظرية: (Y)

تعد هذه النظرية استجابةً للنقد الموجه إلى الفرضيات التقليدية، حيث تتبنى رؤية إيجابية تجاه السلوك البشري في بيئة العمل، وتقوم على الافتراضات التالية:

- الإنسان لديه دوافع ذاتية للعمل ولا يحتاج إلى رقابة صارمة ليؤدي مهامه بكفاءة.
 - العاملون أكثر التزاماً بأهداف المؤسسة عندما تتوفر لهم بيئة تحفزهم وتدعم تطلعاتهم.
 - يمتلك الأفراد القدرة على الإبداع والابتكار متى ما أُتيحت لهم الفرصة المناسبة.
 - يمكن للأفراد تحمل المسؤوليات والعمل باستقلالية إذا ما تم توفير بيئة ملائمة تدعم ذلك.
- تركز هذه النظرية على أهمية منح العاملين الفرصة للمشاركة في صنع القرارات، وتوفير بيئة عمل تتيح لهم التعبير عن أفكارهم وتطوير مهاراتهم. كما تؤكد على ضرورة تقليل الرقابة المباشرة، واستبدالها بأساليب إدارية تشجع على التعاون والاستقلالية².

مقارنة بين النظريتين

¹ عبد الله محمد عبد الرحمن، إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية و الممارسات الواقعية، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2009، ص 69

² كامال بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ب ط، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1997، ص 106.

من خلال ما سبق، يتضح أن نظرية (X) تتبنى تصورًا سلبيًا عن العاملين، حيث تفترض أنهم يحتاجون إلى رقابة مشددة ليتمكنوا من أداء مهامهم، في حين أن نظرية (Y) تقدم تصورًا أكثر تفاؤلاً، إذ ترى أن الأفراد قادرون على العمل بكفاءة متى ما أُتيحت لهم الفرصة المناسبة.

انعكاسات النظريتين على الرقابة الإدارية

تعكس الفلسفتان الإداريتان أساليب مختلفة في إدارة المؤسسات، حيث تعتمد نظرية (X) على السلطة والرقابة الصارمة لضبط سلوك العاملين وتحقيق الأهداف التنظيمية. في المقابل، تسعى نظرية (Y) إلى تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد ومتطلبات المؤسسة، من خلال توفير بيئة عمل محفزة تسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين الأداء.

بذلك، يتضح أن الإدارة الفعالة تحتاج إلى تبني نهج متكامل يجمع بين الرقابة الإدارية من جهة، ودعم تحفيز الأفراد وتمكينهم من جهة أخرى، لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة واستدامة.

ج- تعقيب ونقد للمداخل النيو كلاسيكية

- ركزت حركة العلاقات الإنسانية بشكل أساسي على الدوافع الاجتماعية في تفسير سلوك الأفراد، متجاهلة عوامل أخرى مؤثرة لا تقل أهمية.
- أعطت التنظيمات غير الرسمية أهمية كبيرة في البناء التنظيمي، مع إغفال الدور الأساسي للتنظيمات الرسمية في تحقيق التوازن والاستقرار المؤسسي.
- أولت العلاقات الإنسانية اهتمامًا خاصًا، لكنها لم تركز بما يكفي على الفرد ذاته، حيث أظهرت التجارب أن تأثير الجماعة على سلوك الفرد مرهون برغبته في الانتماء إليها.
- افترضت أن إشباع الحاجات الاجتماعية هو العامل الوحيد المؤثر في الإنتاجية، في حين أن الإنتاجية تتأثر بعوامل متعددة.

- لوحظت بعض المشكلات التشغيلية وضعف الكفاءة في التطبيق.
 - لم تأخذ الحركة في الاعتبار الدور الحيوي للتكنولوجيا في بيئة العمل.
 - أهملت تأثير العوامل الخارجية على المنظمة، مما أدى إلى ظهور المدرسة النظامية.
- د- المقارنة بين النظريات الكلاسيكية والنيوكلاسيكية:** تُجرى المقارنات عادة بين المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية، لكن يجدر الإشارة إلى أن تطورهما لم يكن متزامناً.
- تركز مدرسة العلاقات الإنسانية على تحليل الجماعات، بينما تهتم المدرسة الكلاسيكية بتحليل الأفراد.
 - تستند الفعالية في مدرسة العلاقات الإنسانية إلى قوة الإدماج المبنية على الثقة، في حين أن المدرسة الكلاسيكية تعتمد على السلطة والرقابة.
 - تنظر المدرسة الكلاسيكية إلى الرئيس باعتباره صاحب السلطة، بينما تراه مدرسة العلاقات الإنسانية كوسيط للتواصل داخل الجماعات.
 - تعتمد مدرسة العلاقات الإنسانية على المسؤولية في أداء العمل بدلاً من الرقابة المشددة، التي تُعتبر محوراً أساسياً في المدرسة الكلاسيكية.
 - تقوم المدرسة الكلاسيكية على مبادئ العقلانية والتدرج السلطوي، بينما تركز مدرسة العلاقات الإنسانية على المشاركة وتحمل المسؤولية.

المطلب الثالث: النظريات الحديثة

ساهم التقدم العلمي والإداري في نشوء نظريات حديثة في الإدارة، شكّلت مدارس علمية جديدة تتميز بمنظور مختلف عن المدارس الكلاسيكية والنيوكلاسيكية في دراسة التنظيم. تهدف هذه النظريات إلى التحكم في مكونات التنظيم لضمان الكفاءة وتوحيد جهود العاملين. وقد ظهرت عدة نظريات حديثة في

علم الإدارة، سعت إلى دعم التنظيم الرسمي وتعزيز الأجهزة الإدارية ضمن إطار الشرعية القانونية، مع مراعاة التنظيم غير الرسمي والجوانب الإنسانية في بيئة العمل. من بين هذه النظريات: نظرية الإدارة بالأهداف، نظرية النظم، ونظرية اتخاذ القرارات.

الفرع الأول: نظرية الإدارة بالأهداف

تُعد الإدارة بالأهداف من أحدث المفاهيم الإدارية التي ظهرت في القرن العشرين، حيث تُقدم نهجًا حديثًا للتفكير والإبداع في العمل الجماعي، وتهدف إلى تحقيق النتائج المرجوة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية. تعود جذور هذا المفهوم إلى "بيتر دركر"، الذي قدّمه لأول مرة عام 1954 في كتابه "الإدارة في التطبيق"، حيث وصفه بأنه مبدأ إداري يسهم في تنمية الإحساس بالمسؤولية لدى الأفراد، ويوفر لهم التوجيه اللازم، ويعزز روح الفريق، مما يؤدي إلى توافق الأهداف الشخصية مع الأهداف العامة للتنظيم.

وقد لخص "دراكر" الإدارة بالأهداف باعتبارها أسلوبًا إداريًا يعتمد على مشاركة الرئيس والمرؤوسين في جميع المستويات الإدارية في تحديد مسؤوليات الموظفين، من خلال وضع نتائج متوقعة منهم وخطط لتحقيقها¹. ويمكن النظر إلى الإدارة بالأهداف كنظام يتضمن:

- جهود وأفكار موجهة نحو تحقيق الأهداف.
- معايير قياس، ومعلومات عن العوامل المؤثرة، مثل قدرات الأفراد وميولهم، والأساليب التكنولوجية المتاحة².
- المعرفة النظرية التي يمتلكها كل من القادة والموظفين حول أسلوب الإدارة بالأهداف³.

¹ هيثم العاني، الإدارة بالحوافز (التحفيز والمكافآت)، عمان، الأردن، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007، ص 121

² الحصيات خالد محمد، معايير وفعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر المديرين، دراسة تحليلية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 34، العدد 02، ص 385-405

³ الهواري سيد، الإدارة: الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1976

ترتكز فلسفة الإدارة بالأهداف على أن جميع النشاطات والممارسات الإدارية تهدف إلى تحقيق نتائج تتماشى مع أهداف المنظمة، حيث تُشتق هذه الأهداف من مجموع أهداف الأطراف المعنية، والتي تشمل:

- المالكين والمستثمرين.
 - الإدارة العليا المسؤولة عن توجيه المنظمة.
 - الموظفين والعاملين على مختلف المستويات.
 - الجهات المتعاملة مع المنظمة، مثل الزبائن والموردين والجهات الحكومية ذات العلاقة.
- وبناءً على ذلك، ينبغي على الإدارة العليا تحديد أهداف تعكس التوازن بين مصالح مختلف الأطراف، مع مراعاة واقعيتها وإمكانية تحقيقها.
- يفترض أسلوب الإدارة بالأهداف ضرورة تحقيق التكامل بين أهداف المنظمة، وأهداف الأجهزة الإدارية والعاملين فيها، بالإضافة إلى توافيقها مع الأهداف الوطنية والجهات ذات الصلة. كما يُعتبر الأداء الفعلي معياراً أساسياً للحكم على كفاءة الإدارة والموظفين.
- وتقوم فلسفة الإدارة بالأهداف على المبادئ التالية:

- العنصر البشري هو المحور الأساسي في المنظمة وأحد أهم عناصر العملية الإدارية.
- قدرة الأفراد على التطوير والابتكار والتكيف مع التحديات.
- التركيز على الأهداف بدلاً من الأنشطة وردود الأفعال العشوائية.
- تحقيق توافق بين أهداف المنظمة وأهداف الموظفين لزيادة الحافزية والانتماء.
- تعزيز الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء والتعاون.
- التطوير المستمر لتجنب تكرار الأخطاء والاستفادة من الدروس المستخلصة.

- تشجيع المشاركة والتعاون في جميع مراحل التخطيط والتنفيذ واتخاذ القرار.
- المرونة في التعامل مع التغيرات الداخلية والخارجية المؤثرة على المنظمة.
- تحديد إطار زمني واضح لكل هدف لضمان تحقيقه بفاعلية.
- التقييم المستمر والنقد البناء لتحسين الأداء الإداري.

ووفقاً لـ "دراكر"، يمكن تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف من خلال الخطوات التالية¹:

1- تحديد أهداف المنظمة: تبدأ العملية بمراجعة رؤية المنظمة ورسالتها، ثم صياغة أهداف واضحة،

ويتم تنفيذ هذه الخطوة من قبل الإدارة العليا.

2- توزيع الأهداف على الإدارات المختلفة: تُترجم الأهداف العامة إلى أهداف فرعية خاصة بكل

قسم، بحيث تكون متكاملة وتسهم في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة.

3- مشاركة الموظفين في تحديد الأهداف: يتم تشجيع الموظفين على المساهمة في وضع الأهداف

الفرعية وخطط التنفيذ، مما يعزز التزامهم بالعمل على تحقيقها.

4- التنفيذ: بعد الاتفاق على الأهداف والخطط، تبدأ مرحلة التنفيذ، حيث يتم تقييم مدى قابلية

الخطط للتطبيق وإجراء التعديلات اللازمة وفقاً للواقع العملي.

5- الرقابة الإدارية: يُعد قياس الأداء جزءاً أساسياً من العملية، حيث تتم مقارنة النتائج الفعلية

بالأهداف المحددة، مع إجراء التعديلات عند الحاجة

6- تقييم الأداء: تشمل هذه المرحلة مراجعة أداء الموظفين، وتقديم التقييمات والمكافآت لمن حققوا

أهدافهم.

¹Karl Albert, Successful Management by objectives, Englewo-(1) odCliffs, N.J. :Prentice – Hall, Inc. 1978, pp. 4-6

ويؤكد "دراكر" أن الرقابة الإدارية تُمكن القادة من متابعة سير العمل، ومدى تطابق الخطط مع الواقع، ومدى التزام الموظفين بالإجراءات المتفق عليها. كما تساعد على اكتشاف المشكلات واقتراح الحلول المناسبة قبل تفاقمها. ومن خلال التقارير الدورية والتواصل المستمر، يمكن تعديل الخطط بما يتناسب مع المستجدات لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

وبذلك، فإن "بيتر دركر"، باعتباره أحد رواد الفكر الإداري، قدّم مفهوم "الإدارة بالأهداف" كأداة فعالة لتحسين الأداء التنظيمي، مشدداً على أهمية وضوح الأهداف، والتغذية الراجعة، والرقابة الإدارية لضمان تحقيق النتائج المرجوة.

الفرع الثاني: نظرية النظم

حظي مفهوم النظام باهتمام واسع من قبل العديد من المفكرين في مختلف المجالات، وكان من أبرزهم "بيرتا لانفي"، الذي يُعتبر مؤسس هذه النظرية. يرى لانفي أن المنظمة تمثل نظاماً اجتماعياً متكاملاً يسعى إلى تحقيق أهداف محددة، حيث تتكون من أجزاء مترابطة تتفاعل فيما بينها، مما يعني أن أي تغيير في أحد هذه الأجزاء يؤثر على بقية العناصر وعلى المنظمة ككل. وفقاً لهذه النظرية، تتألف المنظمة من عدة عناصر رئيسية¹:

- **المدخلات:** تشمل الموارد المختلفة التي تعتمد عليها المنظمة، مثل التمويل، المواد الخام، المعدات، الأساليب التشغيلية، والمعلومات، بالإضافة إلى العنصر البشري الذي يُعد الأساس في تسيير العمليات.

- **العمليات والأنشطة:** تتضمن جميع الإجراءات التي يتم من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات، حيث تختلف طبيعة العمليات وفقاً لنوع المنظمة، سواء كانت صناعية، تجارية، أو

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي: أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2014، ص 60

خدمية. كما تنقسم هذه العمليات إلى أنشطة فرعية تحتاج إلى تخطيط وتنسيق دقيق لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة.

• **المخرجات:** تمثل النواتج النهائية للمنظمة، سواء كانت سلعة أو خدمات، والتي تعكس مدى

تحقيق الأهداف الموضوعية. ويتم قياسها وفق معايير محددة مسبقاً لضمان الجودة والكفاءة.

• **التغذية الراجعة:** تشير إلى المعلومات التي يتم جمعها من المخرجات وإعادتها إلى القائمين على

المدخلات، مما يساعد في تصحيح المسار وتحسين الأداء العام للنظام.

تُعد نظرية النظم من الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، حيث تسعى إلى دعم التنظيم الرسمي وتفعيل الأجهزة الإدارية ضمن إطار الشرعية القانونية، مع مراعاة أهمية التنظيم غير الرسمي والاعتبارات الإنسانية. كما أنها تنظر إلى الرقابة الإدارية بوصفها عنصراً أساسياً داخل نظام متكامل، إذ تساهم في جمع البيانات، تحليل الأداء، تقديم التغذية الراجعة، وتطوير القدرات البشرية. وبالتالي، تُعد الرقابة الإدارية أداة رئيسية لتعزيز الفعالية التنظيمية وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

الفرع الثالث: نظرية اتخاذ القرارات

حظيت نظرية اتخاذ القرارات باهتمام واسع من قبل الباحثين، نظراً لأهميتها الكبيرة في الإدارة، خاصة في مجال العمل الإداري. وقد طُوّرت هذه النظرية على يد "هربرت سايمون"، الذي اعتبر أن اتخاذ القرارات يمثل جوهر العملية الإدارية، حيث يقوم الأفراد داخل الهيكل التنظيمي بممارسة سلطة اتخاذ القرار وفقاً لمستوياتهم الإدارية، مما يعزز كفاءة التنظيم¹، وتُعد الرقابة الإدارية أحد الجوانب التي تتطلب تخطيطاً ودراسة دقيقة، إذ ترتبط بقدرة المدير على اتخاذ قرارات فعالة، خاصة عند مواجهة مشكلات مثل التسيب الإداري، حيث تؤثر عملية صنع القرار بشكل مباشر على سلوك الموظفين وأدائهم.

¹سوادى عطية، كتاب العملية الإدارية معارف نظرية ومهارات تطبيقية، دار العربي، مصر 1999، ص 118

يُعرف المدير بأنه الشخص الذي يتخذ القرارات، وهو ما يميزه عن بقية الموظفين الذين يقومون بتنفيذها. فهو يقضي معظم وقته في التخطيط والتنظيم والرقابة، إلى جانب اتخاذ القرارات. وتنقسم هذه القرارات إلى نوعين:

- **القرارات المبرمجة:** وهي القرارات التي يتم اتخاذها وفق إجراءات محددة سلفاً، وتكرارها يجعلها لا

تتطلب جهداً كبيراً في جمع المعلومات وتحليل البدائل، نظراً لوضوح آلية اتخاذها.

- **القرارات غير المبرمجة:** تتعلق بمواقف غير متوقعة أو غير مألوفة، مما يجعلها تتطلب تحليلاً أعمق

ومعلومات إضافية لاتخاذ القرار المناسب.

تمر عملية صنع القرار بعدة مراحل أساسية، تشمل¹:

1. تحديد المشكلة وتعريفها بدقة.

2. جمع المعلومات الضرورية.

3. تحليل البدائل المتاحة.

4. اختيار الحل المناسب.

5. تنفيذ القرار ومتابعة تأثيره.

لا يمكن فصل هذه المراحل عن عملية الرقابة الإدارية، التي تشمل بيئي العمل الداخلية والخارجية، إذ تسهم في تشخيص المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة. فقد يرى بعض المديرين أن ضعف أداء أحد الموظفين يعود إلى قلة انضباطه، فيلجؤون إلى فرض العقوبات دون تحليل الأسباب العميقة للمشكلة، مما قد يؤدي إلى تفاقمها بدلاً من حلها. فعلى سبيل المثال، قد يكون الغياب المتكرر للموظف مؤشراً على

¹سوادى عطية، المرجع السابق، ص 125

مشكلات أعمق، مثل عدم انسجامه مع زملائه أو رئيسه المباشر، مما يستدعي البحث في الأسباب الحقيقية قبل اتخاذ القرار المناسب.

إذا كان تراجع الأداء يقتصر على فئة محددة من الموظفين، فقد يكون من المناسب اتخاذ قرارات تستهدفهم مباشرة، أما إذا كان التراجع عامًا على مستوى المؤسسة، فيجب إعادة تقييم أساليب الإدارة والوسائل المستخدمة. يدرك المديرون أن قراراتهم قد لا تكون صائبة دائمًا، ولذلك تُعد الرقابة الإدارية أداة أساسية في تصحيح المسار من خلال توفير معلومات دقيقة عن الأداء، وتحفيز الموظفين، وتعزيز نظام المعلومات الإداري.

في هذا السياق، اعتبر "هربرت سايمون" أن الرقابة الإدارية جزء لا يتجزأ من عملية اتخاذ القرار، وضمن نظريته حول "العقلانية المحدودة"، أكد أن الرقابة تُسهم في تحسين جودة القرارات الإدارية من خلال:

1. جمع المعلومات: حيث توفر البيانات اللازمة لتقييم الأداء ودعم القرارات الإدارية.
2. تقييم الأداء: مما يساعد في تحديد مدى تحقيق الأهداف واكتشاف الفجوات التي تحتاج إلى معالجة.

3. توجيه الموارد: لضمان استخدامها بكفاءة في المجالات الأكثر أهمية.

4. تحسين العمليات: حيث تساعد الرقابة في الكشف عن أوجه القصور وإجراء التعديلات المطلوبة لتعزيز الأداء.

بوجه عام، رأى سايمون أن الرقابة الإدارية تلعب دورًا جوهريًا في دعم عملية اتخاذ القرار، مما يسهم في رفع كفاءة المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

تعقيب ونقد للنظريات المعاصرة

ساهمت التوجهات الفكرية الحديثة في نظرية المنظمة في تقديم رؤى متقدمة حول الأداء والرقابة الإدارية، حيث ركزت على أهمية النظام المفتوح في تحليل سلوك المنظمات ضمن بيئة ديناميكية. وقد عززت هذه التوجهات فهم التفاعل المتبادل بين المنظمة والبيئة المحيطة، مما أدى إلى تطوير أساليب رقابية تعتمد على تحقيق التوازن بين الصرامة والمرونة، واستنادًا إلى أسس علمية تهدف إلى تحسين العمليات الإدارية وتعزيز فاعلية القرارات. كما وفرت هذه النظريات إطارًا يسمح للمديرين بتكييف أساليبهم الرقابية وفقًا للظروف المختلفة، مما يساعد في اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية.

ومع ذلك، ورغم الإسهامات المهمة التي قدمتها هذه النظريات، إلا أنها تعاني من بعض النقائص، يمكن تلخيصها فيما يلي:

- عدم تحديد آليات واضحة للتوفيق بين أهداف المنظمة ورغبات الأفراد العاملين: حيث لم

تقدم هذه النظريات حلولًا عملية لكيفية تحقيق التوازن بين مصلحة المؤسسة وتحقيق رضا الموظفين.

- إغفال بعض الجوانب التنظيمية والإدارية: إذ لم تتناول بعض الجوانب الحيوية المتعلقة بالهيكل

التنظيمي وآليات التنسيق الداخلي بين مختلف المستويات الإدارية.

- عدم القدرة على تعميم مبادئ الإدارة العامة: حيث لم تصل هذه النظريات إلى صياغة

مبادئ إدارية قابلة للتطبيق على نطاق واسع، مما حد من إمكانية استخدامها كإطار شامل في مختلف السياقات التنظيمية.

بعد استعراض المدارس الكلاسيكية، والنيوكلاسيكية (السلوكية)، والحديثة، يتضح أن هناك تكاملاً

بين مختلف مداخل دراسة الإدارة، حيث لا يمكن اعتبارها متناقضة، بل تسهم كل منها في تقديم فهم

أعمق لعملية الإدارة. وبذلك، يمكن للمديرين الاستفادة من مختلف النظريات الإدارية وتوظيفها وفقاً لمتطلبات العمل، مما يسهم في تحقيق الكفاءة والفعالية داخل المنظمات.

خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل الدراسات السابقة والمداخل النظرية التي تفسر العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي حيث استعرضنا المدرسة الكلاسيكية والنيوكلاسيكية والحديثة، مع تحليل إسهامات كل منها في تطوير فهم هذه العلاقة وقد ساعدت هذه النظريات، إلى جانب الدراسات المشابهة، في تقديم أسس نظرية تدعم البحث، مما مكننا من استخلاص استنتاجات وتصورات مهمة تخدم متطلبات الدراسة من الناحيتين النظرية والمنهجية، فضلاً عن تعزيز الجوانب التطبيقية. وبهذا، يسهم هذا الفصل في بناء إطار نظري متكامل يساعد على تحليل الروابط المؤثرة في مسار الدراسة وأبعادها المختلفة

الفصل الثالث:

الرقابة الإدارية الداخلية ومحدداتها

تمهيد

المبحث الأول: الإطار المرجعي والمفاهيمي للإدارة والرقابة الإدارية

المطلب الأول: الإدارة المفاهيم الأساسية وأدوارها التنظيمية

المطلب الثاني: أسس ومفاهيم الرقابة الإدارية: التعريف، الأهداف، والأنواع

المطلب الثالث: الرقابة الإدارية وسائلها ومعوقات نجاحها

المبحث الثاني: محددات الرقابة الداخلية

المطلب الأول: مضامين الرقابة الداخلية وأنواعها

المطلب الثاني: خطوات ومكونات ومقومات الرقابة الداخلية

المطلب الثالث: أدوات وإجراءات الرقابة الداخلية ومجالات استخدامها

المبحث الثالث: نظام الرقابة الإدارية الداخلية، الفروع، التصميم والتحديات

المطلب الأول: فروع نظام الرقابة الداخلية

المطلب الثاني: تصميم نظام الرقابة الداخلية بين الخصائص والشروط

المطلب الثالث: تحديات وأطر تطوير نظام الرقابة الإدارية الداخلية

خلاصة الفصل

تمهيد

تعد الرقابة الإدارية من أهم الوظائف الإدارية التي تهدف إلى ضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية فهي عملية متكاملة تشمل التقييم المستمر للأداء، والكشف عن الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لضمان الامتثال للمعايير الموضوعية. في هذا الفصل، يتم تناول الأسس النظرية للإدارة والرقابة الإدارية، مع استعراض مفاهيمها، أهدافها، وأنواعها المختلفة. كما يناقش الفصل المحددات الرئيسة للرقابة الداخلية، من حيث مضامينها، مكوناتها، وأدواتها، مع تسليط الضوء على المجالات التي تطبق فيها. بالإضافة إلى ذلك، يتم تحليل نظام الرقابة الإدارية الداخلية من حيث فروعها، ومتطلبات تصميمه، والتحديات التي تواجهه، مما يساهم في تقديم رؤية شاملة لمفاهيم الرقابة وأبعادها التطبيقية.

المبحث الأول: الإطار المرجعي النظري والمفاهيمي للإدارة والرقابة الإدارية

يعتبر هذا المبحث موجهاً لفهم الأسس والمفاهيم المتعلقة بالرقابة الإدارية، حيث يتناول الدور التنظيمي لهذه الرقابة في تعزيز الأداء وتحقيق الأهداف، من خلال تحليل المفاهيم الأساسية، التعريفات، الأهداف، والأنواع، يهدف المبحث إلى إبراز أهمية الرقابة في تطوير العمليات التنظيمية. كما يسلط الضوء على وسائل الرقابة الإدارية ومعوقات نجاحها، مما يساهم في استكشاف سبل تحسين فاعليتها في مختلف السياقات.

المطلب الأول: الإدارة المفاهيم الأساسية وأدوارها التنظيمية

تحتل الإدارة مكان الصدارة في المؤسسات، إذ أن نجاح وكفاءة هذه الأخيرة يعتمد على فعالية الإدارة في القيام بالمهام المنوطة بها وتوجيه مختلف الجهود نحو الاستغلال الأمثل للموارد، وهذا كان الاهتمام بدراسة هذه الوظيفة والعمل على ترقيتها من أكبر المسائل المطروحة في الفكر الإداري، ومن هذا المنطلق سنحاول في هذا المبحث التعرف على الإدارة باعتبار ذلك مدخل رئيسي لفهم موضوع الرقابة الإدارية.

الفرع الأول: مفهوم الإدارة

تعتبر الإدارة اليوم ذات أهمية قصوى نظراً لتغلغلها في جميع أوجه النشاط الإنساني سواء كان على مستوى الفرد أو المؤسسة¹، وسنحاول فيما يلي التعرف على ماهيتها من خلال التطرق إلى: مفهومها، أهميتها، أهدافها مجالاتها، مستوياتها، وخصائصها

أولاً: تعريف الإدارة:

لقد تعددت التعاريف والاتجاهات الفكرية للباحثين والمختصين التي سعت إلى توضيح صورة ومفهوم الإدارة ونذكر من هذه التعاريف على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

¹ ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 15

- عرف P.Drucke الإدارة بأنها¹: "وظيفة معرفية وعمل يتم إنجازه من قبل المديرين لتنفيذ الأعمال والمهام"

عرّف صاحب هذا التعريف الإدارة بأنها نشاط معرفي وعملي يؤديه المديرون لتحقيق الأهداف وتنفيذ المهام، ويشير هذا التعريف إلى أن الإدارة تجمع بين المعرفة النظرية التي توجه القرارات والإجراءات العملية التي تُترجم تلك القرارات إلى إنجاز فعلي. بذلك، تركز الإدارة على تحقيق الكفاءة والفعالية من خلال تنظيم الموارد وتوجيه الجهود نحو الأهداف المحددة.

- عرف Fredrik Taylor الإدارة هي: "أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم التأكد من أن الأفراد يؤدونه بأفضل وأرخص طريقة ممكنة"²

يُعرّف فريدريك تايلور الإدارة بأنها عملية تتضمن تحديد الأهداف بوضوح وضمان تحقيقها بأعلى كفاءة وأقل تكلفة ممكنة، ويركز هذا التعريف على التخطيط الدقيق للأعمال وتوجيه الجهود نحو الأداء الأمثل. كما يعكس مبادئ الإدارة العلمية التي تهتم بتحسين الإنتاجية من خلال تنظيم العمل وتوظيف الموارد بفعالية.

- وتعرف الإدارة انطلاقاً من نظريتي القيادة والنظم على أنها: "منظومة من الأنشطة الذهنية المتكاملة الأهداف والخطط، والتي تهدف إلى التفاعل المستمر مع البيئة الخارجية ومتغيراتها والتكيف معها بما يحقق أهداف المنظمة في الأجلين القصير ولطويل"³

¹D. S. Pugh and D. J. Hickson, Writers on organization, 4th edition, (United Kingdom: PUNGUIN Books, 1989), p.99.

²D. S. Pugh and D. J. Hickson, Ibid. , p. 92

³سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية للطبع، الإسكندرية، 2002، ص 05

وقد بينت نظرية القيادة أن التوجيه الفعال لجهود الآخرين لا يتوقف على ما يتمتع به الفرد من سلطة مكتسبة من مركزه في التنظيم، وإنما على ما يتمتع به القائد الإداري من قوة تأثير في الآخرين تجعلهم يقبلونه كموجه أما نظرية النظم فقد بينت أن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتفاعل بصفة مستمرة مع المحيط الخارجي

وانطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن تعريف الإدارة على أنها: عمل إنساني واعي، يقوم على مجموعة من الأنشطة تمكن من إنشاء المؤسسات والمشاريع وتسييرها بما يضمن تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، مع مراعاة المؤثرات الداخلية والخارجية على بيئة العمل

ثانياً: خصائص الإدارة

تتصف العملية الإدارية بعدة خصائص تميزها عن العمليات الأخرى، سوف نلخصها فيما يلي¹:

1- العمومية أو الشمولية: تعتبر الإدارة نشاط شامل ويقصد بها أنها تطبق في كل المجتمعات وفي جميع المواقف، فما من وظيفة أو نشاط في المنظمة إلا ونجد العملية الإدارية، ويعني ذلك أن الفرد يمكنه القيام بجميع الوظائف الإدارية بغض النظر عن مركزه الوظيفي لكن مع وجود اختلاف نسبي في الممارسة الإدارية وذلك باختلاف المستوى الإداري، حيث كلما اتجهنا نحو المستويات الإدارية العليا تزداد أهمية العمل الإداري في حين تركز المستويات الإدارية الدنيا على الجانب الفني²

2- الاستمرارية: إن العملية الإدارية تتطلب نشاطاً مستمراً دون أي انقطاع، أي أن المديرون يقومون بوظائفهم الإدارية بشكل مستمر طالما بقيت المنظمة على قيد الحياة والتي تستمد ديمومتها من البيئة المحيطة بها

¹ الهواسي محمود حسن، حيدر شاكر البزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، مطبعة بن العربي، العراق، 2014، ص 29

² فياض، محمود وقدادة، عيسى يوسف، مبادئ الإدارة، ط 1، دار صفاء، عمان، الأردن، 2010، ص 183.

3- التداخل والتنسيق بين وظائف الإدارة: تتسم العملية الإدارية بالتفاعل والتداخل بين وظائفها إلى حد كبير والمتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، حيث أن هذه الوظائف ليست مستقلة عن بعضها البعض بل هي متشابكة ومتراطة يعتمد بعضها على بعض، كما أن ترتيبها ليس مهما ويمكن للمدير أن يقدم أو يؤخر استخدام إحداها عن الأخرى حسب طبيعة الموقف الذي يواجهه، وبالتالي فلا بد من التنسيق بين هذه الوظائف من أجل نجاح العمل الإداري وتحقيق الأهداف بأقل جهد وتكلفة¹

4- التسلسل: بالرغم من أن العملية الإدارية يمارسها جميع المديرين في كافة المستويات الإدارية سواء كانت عليا أو وسطى أو دنيا وفي كافة مجالات العمل، إلا أن نطاق هذه الممارسة يختلف من مستوى إداري إلى مستوى إداري آخر مع اختلاف في أهمية الدور المسند لكل مستوى والمهارات الفكرية والإنسانية والتقنية (الفنية) المطلوبة في كل مستوى²

5- الرسمية والوضوح: كل عملية إدارية لابد وأن تتم ضمن إطار قانوني محدد ومعروف ومعلن عنه وهو ما يعرف بالتنظيم الرسمي، كما يجب توفر خاصية الوضوح في تحديد الأهداف والخطط والسياسات والسلطات والمسؤوليات وكذلك في المعايير الرقابية أيضا³

6- التوازن: وذلك بتوزيع الجهد الإداري بين الأنشطة المختلفة بما يتفق مع أهميتها النسبية، بالإضافة إلى تحقيق التوازن بين وظائف العملية الإدارية نفسها

7- تقارب تباري العقلانية والإنسانية: إن العمل الإداري يتعلق بالإنسان⁴ بالدرجة الأولى، فالإدارة تعتبر ضرورة حيث ما يوجد تجمع إنساني يتطلب التنسيق بين الأعمال التي يؤديها أفرادها من أجل

¹ عبد الغفار الحنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال: الوظائف والممارسات الإدارية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006، ص 15

² الصائغ نبيل دنون، الإدارة مبادئ و أساسيات، ب ط، جدار الكتاب العلمي، الأردن، 2010، ص 255

³ سعد غالب، الإدارة الإستراتيجية، د ط، الرياض، السعودية، معهد الإدارة العامة، 2008، ص 10

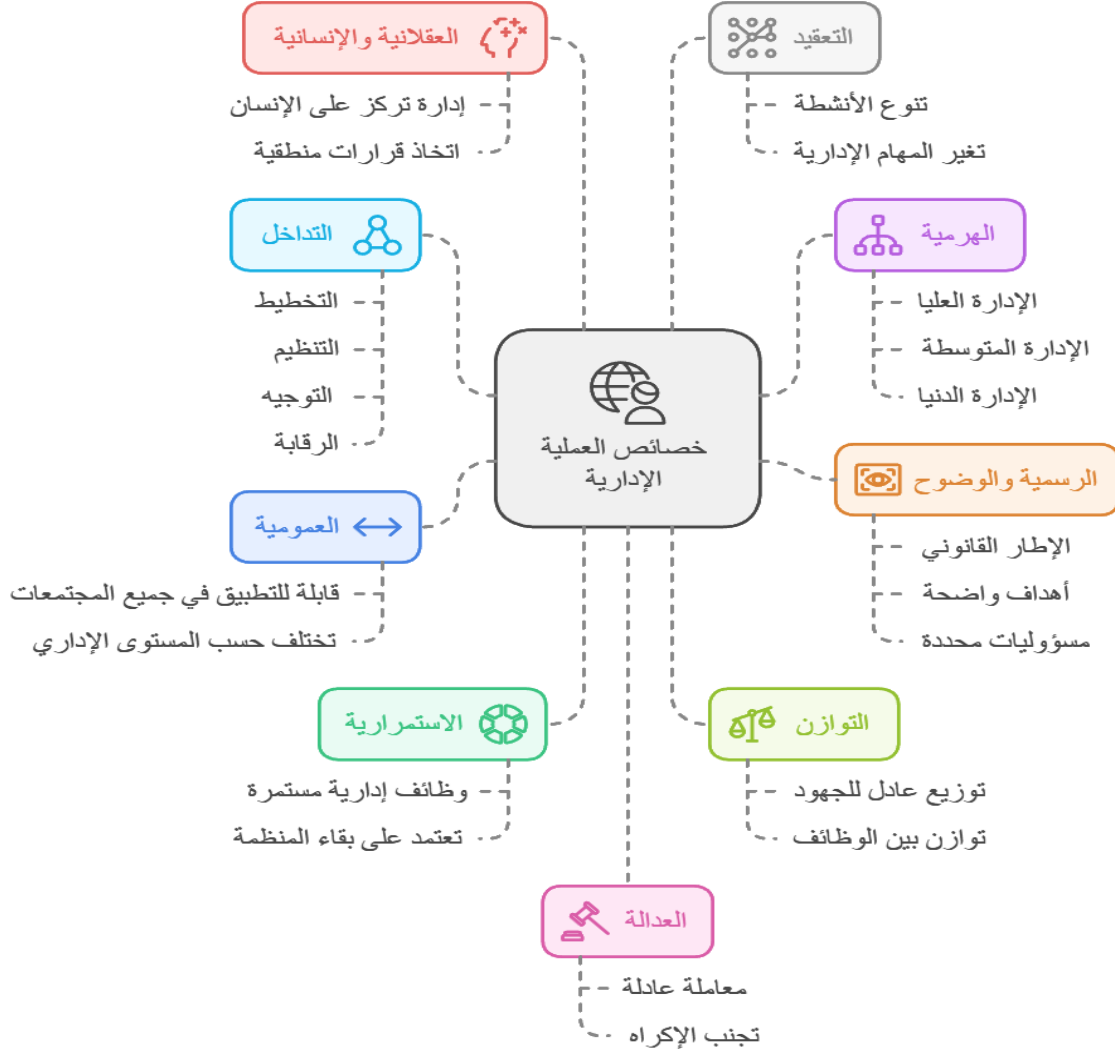
⁴ عادل حسن؛ علي شريف؛ محمد فريد الصحن، تنظيم وإدارة الأعمال، بيروت، دار النهضة العربية، 2002، ص 21

تحقيق أهداف مشتركة محددة مسبقاً، كما يتميز بالعقلانية في نفس الوقت لأنها تعمل على تحقيق الأهداف المرسومة بأقل تكاليف ممكنة

8- التعقيد: تعتبر الوظيفة الإدارية غاية في التعقيد، إذ يتمثل جزء من هذا التعقيد في الأنشطة المختلفة التي تتضمنها هذه العملية، والجزء الآخر مصدره أن المديرين عادة ما يغيروا في هذه الأنشطة من وقت لآخر بطريقة مستمرة.

9- العدالة: يجب أن تتسم العملية الإدارية والقائمون عليها من مديرين بالعدالة، وإلا ستصبح مجرد قوة قهرية تعتمد على سلطاتها الرسمية وليس على قبول العاملين بها.

شكل رقم 1: خصائص الإدارة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على ما سبق

الفرع الثاني: أهمية وأهداف الإدارة

إن الإدارة هي حجر الزاوية في نجاح أي منظمة سواء كانت تعمل في مجال الصناعة، أو في مجال الخدمات أو كانت منظمة تعليمية أو غيرها، حيث يعتبر الدور الذي تقوم به الإدارة من أهم عوامل نجاح المنظمات الاقتصادية أو فشلها، كما أن نجاح المنظمات يتوقف على وجود إدارة فعالة تستخدم

الطرق العلمية في اتخاذ القرارات وفي أداء الوظائف الإدارية المختلفة والتي تسعى إلى الابتكار والتطوير والتكيف مع الظروف المحلية والعالمية، فالإدارة منتشرة في كل أنواع المنظمات وهي المحرك الذي يجعل المنظمة تعمل بكفاءة نحو تحقيق الأهداف التي تصبو إليها، وإن المهمة الأساسية للإدارة هي جعل المنظمة بمكوناته¹ منجزة لأداء عالي من خلال استخدام أفضل للموارد البشرية والمادية المتاحة.

أولاً: أهمية الإدارة

ازدادت أهمية الإدارة نتيجة للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية التي تعرض لها المجتمع الإنساني والتي من أهمها²:

- النظرة الجديدة للإدارة على أنها علم وفن ومهنة متخصصة؛
- ازدياد أهمية الجهود الجماعية على حساب الجهود الفردية التي تحتاج إلى قيادة توجهها نحو الأهداف؛
- الفصل بين الملكية والإدارة خاصة في المؤسسات التي يتعدد فيها الملاك، الأمر الذي أظهر أهمية الرقابة والتنظيم لضمان مصالح الأطراف المختلفة، ازدياد عدد المؤسسات الإدارية وكبر حجمها وتنوع الخيارات الاستراتيجية المتاحة لها
- وجود تغيرات ملحة فرضت على الإدارة عبء التخطيط للتغيير ومتابعة تنفيذ هذه الخطط وتقويمها وتوسيع التخصصات الإدارية من أجل تحقيق النمو والتقدم
- الندرة المتزايدة في الموارد المادية والبشرية، الأمر الذي يتطلب ضرورة التخطيط والاستخدام الأمثل لها وإدارتها بشكل جيد

¹ أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، ط1، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2004، ص 65

² عمر محمد دره، مدخل إلى الإدارة، ماجستير إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، دار إيليا للعلوم السياحية والفندقية، 2009، ص 15

- تزايد قوة التجمعات العمالية الأمر الذي يتطلب وضع سياسات للأجور و ظروف العمل وشروطه....الخ؛
- القوة المتزايدة للتجمعات التي تدافع عن المستهلكين ومصالحهم، الأمر الذي يبرز أهمية وضع السياسات الخاصة بتحسين الجودة وتحديد الأسعار وغيرها
- تدخل الدولة في الرقابة على المؤسسات لحماية أفراد المجتمع، وتساعد أفكار جديدة تنادي بمسؤولية الإدارة نحو المجتمع¹
- الدعوة إلى العولمة وما ترتب عليه من تحديات كبيرة خاصة على الدول النامية التي لن تستطيع مجارات تنوع وجودة منتجات وخدمات الدول المتطورة إلا إذا أحسنت إصلاح وتطوير إدارتها
- زيادة حدة المنافسة المحلية والدولية لتطور وسائل الإنتاج الأمر الذي يتطلب التجديد والابتكار لطرق الإنتاج والتسويق والتوزيع
- زيادة الاهتمام بتعليم وتدريب هذا التخصص الأمر الذي أدى إلى ازدياد عدد الأفراد الذين يملكون معارف ومهارات إدارية

ثانيا: أهداف الإدارة

للإدارة أهمية كبيرة في جميع ميادين الحياة، ويرى PeterDrucker أن التقدم الاقتصادي والاجتماعي ناتجان عن الإدارة²، وأنه لا توجد دول متخلفة وإنما دول غير مدارة فهي تعد إذن أحد أبرز المؤشرات الواضحة التي يمكن من خلالها التمييز بين المجتمعات المتقدمة والنامية، فلقد أثبتت التجارب أن الإدارة

¹عمر محمد دره، مدخل إلى الإدارة، ماجستير إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، دار إبيلا للعلوم السياحية والفندقية، 2009، ص 16

²Marcel Laflamme, le management: approche systématique, théorie et cas , 3ème édition, (Québec:Gaëtin Morin éditeur & associés Ltée, 1981), p.19.

الناجحة قد تعوض بكفاءتها وفعاليتها عن قلة الموارد والإمكانات كما تعمل على معالجة الخطط الضعيفة وتحسينها وتعزيز تحقيقها في حين أن الخطط الجيدة يمكن أن تفشل في ظل الإدارة السيئة، وتعد الإدارة أهم الوسائل التي يمكن أن يستثمرها الأفراد والدول من أجل تحقيق أسباب الرخاء والأمن والتقدم، أما في مجال المشروعات والمنظمات المختلفة فإن أهداف الإدارة تكمن في¹:

- قيادة وتوجيه المؤسسة لتحقيق أهدافها من جهة وأهداف المجتمع ككل من جهة أخرى.
- تبسيط إجراءات العمل، وتجنب الإسراف والاضطراب، والاستخدام الفعال للموارد.
- التأثير الفعال على عناصر الإنتاج، فتصدرها قيادة هذه العناصر يتيح لها تنظيمها والتنسيق فيما بينها بما يتناسب وظروف العمل.
- مواجهة التغيرات والظروف البيئية المختلفة، من ظروف سياسية، اقتصادية، ثقافية، اجتماعية وتكنولوجية، لتحقيق الاستقرار والتكيف؛
- تطوير عناصر الإنتاج، وتعظيم الكفاءات والمهارات البشرية، وإطلاق الطاقات وتجديدها من خلال التأهيل والتدريب والإعداد؛
- تحقيق العدالة والحوافز للأفراد، وتطوير شخصيتهم الوظيفية وجعلها أكثر فعالية وانسجام مع طبيعة العمل.
- تجميع المعلومات وتحليلها وبالتالي التنبؤ بالأحداث، فهي تعتبر عين المؤسسة الخارجية والداخلية التي تمدها بالإبداع والتصور الاستراتيجي البناء الذي يساعدها على الاستمرار والنمو.
- العمل على تحسين مكانة المؤسسة ومواجهة المنافسة على المستويين المحلي والخارجي.

¹ أحمد بن عبد الرحمن الشميمري؛ عبد الرحمن بن أحمد هيجان؛ بشرى بنت بدير المرسى غنام، مبادئ إدارة الأعمال: أساسيات والاتجاهات الحديثة، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004، ص30

الفرع الثالث: مجالات ومستويات الإدارة

تطرق العديد من الباحثين إلى تحديد مستويات ومجالات الإدارة كما يلي:

أولاً: مجالات الإدارة

توجد مجالات متعددة تطبق فيها الإدارة، ولكن يمكن تقسيم نواحي النشاط من وجهة النظر الإدارية إلى

مجالين رئيسيين هما¹: الإدارة العامة وإدارة الأعمال، وسوف نقوم بعرض طبيعة كل منها:

1- الإدارة العامة: تعبر عن الإدارة الحكومية التي تستهدف تقديم خدمة عامة، بحيث يتم تطبيقها

في القطاع العام أي في المؤسسات الحكومية المختلفة المتمثلة في الوزارات والدوائر والمجالس الحكومية،

فهي تتكون من جميع العمليات والإجراءات والخطوات التي تهدف إلى تنفيذ السياسة العامة

2- إدارة الأعمال: وتشمل المشروعات والأنشطة الاقتصادية التي تهدف إلى تحقيق الربح وتعود

ملكيتها إلى أفراد سواء كانت على شكل ملكية فردية أو على شكل شركة مساهمة، ويقصد

بالأعمال هنا مجموعة الأنشطة التي تبذل لإنتاج وتوزيع السلع والخدمات الضرورية لإشباع الحاجات

والرغبات الإنسانية، كما يتم تطبيقها في القطاع الخاص أي في قطاع الشركات والمشروعات

الاقتصادية المختلفة سواء أكانت مصانع أو شركات تجارية أو زراعية أو خدمية، حيث تقوم هذه

المنظمات بشكل عام على أساس احتمال الربح والخسارة

ثانياً: مستويات الإدارة:

تنقسم الإدارة إلى ثلاث مستويات وتختلف من حيث نطاق العمل (حجم العمل - حجم المستويات

— السلطات الممنوحة) وهي:

¹ محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، المسيرة دار النشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط3، 2008، ص

1- **الإدارة العليا:** وهي التي تتعامل على مستوى المؤسسة كوحدة متكاملة وتهتم بتحديد الأهداف العامة، ورسم السياسات الشاملة، ووضع الخطط والبرامج طويلة المدى (استراتيجية طويلة المدى)، توجيه الأنشطة الأساسية للمؤسسة، واعتماد الخطط والبرامج التي تعدها الإدارة الوسطى، والمتابعة الشاملة لأوجه نشاط المؤسسة، وتحقيق الاتصال بين المؤسسة والبيئة المحيطة.

2- **الإدارة الوسطى:** هنا تقوم الإدارة الوسطى بترجمة الأهداف العامة والسياسات المحددة من قبل الإدارة العليا، ووضع خطط وبرامج عمل قصيرة الأجل من خلال:

- تغذية الإدارة العليا بالمعلومات والبيانات الخاصة بالنشاط.
- توجيه النشاط اليومي والعمليات الجارية لتحقيق الأهداف المحددة.
- الربط بين المستوى الأعلى والمستوى الأدنى للإدارة.

3- **الإدارة الدنيا (التنفيذية):** تكون درجة التخصص المهني عالية كالفنيين المكلفين بتنفيذ الخطط الموضوعة من قبل الإدارة الوسطى.

ثالثاً: العلاقة بين الإدارة والمنظمة

تُعد العلاقة بين الإدارة والمنظمة محوراً أساسياً في دراسة العلوم الإدارية والتنظيمية، حيث لا يمكن فهم ديناميكيات المنظمة وتحقيق أهدافها دون التطرق إلى دور الإدارة بوصفها الوظيفة الأساسية التي تضمن بقاء المنظمة وفعاليتها فالمنظمة تُعرّف¹ على أنها كيان اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد الذين يعملون بشكل تعاوني ضمن هيكل تنظيمي لتحقيق أهداف محددة، ولكي يتحقق ذلك، تتطلب المنظمة إدارة فعّالة تعمل على توجيه الجهود البشرية والمادية والمعرفية بطريقة تكاملية ومنظمة.

¹ مهدي راشد مهدي الجهماء، 100 مفهوم في الإدارة، الطبعة الأولى، العراق، 2020، ص 274

الإدارة هي العملية التي تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الموارد المتاحة للمنظمة، وهي المسؤولة عن تصميم الاستراتيجيات وتنفيذها لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. تعتمد الإدارة بشكل كبير على البيئة التنظيمية الداخلية للمنظمة، حيث تسهم في توزيع الأدوار والمسؤوليات، وتنسيق العمليات، وتعزيز التكامل بين مختلف المستويات الإدارية. في المقابل، يعتمد نجاح المنظمة واستدامتها على كفاءة الإدارة وقدرتها على التعامل مع تحديات الموارد، واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تدعم تحقيق الأهداف التنظيمية.

تتسم هذه العلاقة بالتكامل، حيث تُعد الإدارة أداة المنظمة لتحقيق أهدافها، في حين توفر المنظمة البيئة والموارد اللازمة لعمل الإدارة. هذه العلاقة تتفاوت في أولوياتها وآلياتها بناءً على طبيعة المنظمة، ومستواها الإداري، وخصائص مواردها، مما يجعل دراسة هذه العلاقة من القضايا الجوهرية لفهم فعالية المنظمات واستدامتها في بيئات ديناميكية ومتغيرة.

الفرع الرابع: وظائف الإدارة

تمثل الوظائف الإدارية الأنشطة الرئيسية التي تتم في كل المنظمات بصرف النظر عن اختلاف مجال نشاطها (صناعي، تجاري، خدماتي) وتتمثل فيما يلي:

أولاً: التخطيط: يعتبر أول الوظائف في العملية الإدارية، حيث تهتم هذه الوظيفة بتصور ما سيكون عليه الحال في المستقبل في ظل التغيرات المحيطة، وتحديد أفضل السبل لإنجاز أهداف المنظمة¹

¹ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات والعمليات الإدارية ووظائف المنظمة، الطبعة الأولى، دارالحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 20

ثانيا: التنظيم: تأتي هذه المرحلة بعد عملية التخطيط وهو الوظيفة الإدارية التي تعمل على مزج الموارد البشرية والمادية وتصميم الهيكل الأساسي للمهام وتحديد الصلاحيات¹، والعلاقات التنظيمية داخل العمل واللازمة لتسيير الخطط السابقة، بحيث يقوم المسير أو الإداري بتحديد الوظائف وتوزيع المسؤوليات على الأشخاص الذين يشتغلون بهذه الوظائف كما يعمل التنظيم على تسهيل عملية التنسيق عن طريق إقامة العلاقات بين السلطات المختلفة

ثالثا: التوجيه: تتعلق هذه الوظيفة بالعنصر البشري² فهي تتناول عدة أمور كإثارة الدوافع وتحفيز الأفراد للعمل، قيادتهم وارشادهم والاتصال بهم، حيث يهدف التوجيه إلى تعبئة وتوجيه جميع العاملين بالمنظمة من أجل إنجاز الأهداف الرئيسية للمنظمة

رابعا: الرقابة: تمثل الرقابة المرحلة الأخيرة في عملية الإدارة، حيث يتم من خلالها التأكد من أن المنظمة تسير وفقا للسياسات المسطرة في مرحلة التخطيط³، فهي تهدف إلى متابعة التقدم الذي تحرزه المنظمة نحو تحقيق الأهداف، كما يقصد بها المقارنة بين النتائج الفعلية المحققة على أرض الواقع والأهداف النظرية المعلنة في الخطة، بالإضافة إلى البحث عن الأخطاء والقيام بتصحيحها والعمل على تجنبها في المستقبل.

المطلب الثاني: أسس ومفاهيم الرقابة الإدارية: التعريف، الأهداف، والأنواع

يمتاز موضوع الرقابة الإدارية بالأصالة والحدثة في آن واحد، ولها أنواع متعددة، وهي عملية حساسة وجوهرية في أي مؤسسة وتدخل في كافة مجالات نشاطاتها، فهي بمثابة وظيفة دائمة وعملية ذاتية مستمرة وتعد عنصرا مهما من عناصر الإدارة الحديثة وتحتل مكانة مهمة فيها، فهي لم تعد تقتصر على

¹George P. Terry et Stephen G. franklin, *les principes de management*, 8ème édition, (Paris: economica,1985), p. 94

²صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 135.

³محمد محمود علاونة، الأصول العلمية والعملية في الرقابة الإدارية، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2014، ص 20.

مراجعة الوحدات المالية فقط، بل امتدت لتشمل أداء المورد البشري والتحقق من مدى توافق البرامج الموضوعة مع الأهداف المسطرة

الفرع الأول: مفهوم الرقابة الإدارية

تُعنى الرقابة الإدارية بمتابعة أداء المنظمة لضمان توافقه مع الخطط والأهداف المحددة مسبقاً. تشمل عملية الرقابة خصائص متعددة تعمل على تحقيق الكفاءة والفعالية.

أولاً: تعريف الرقابة الإدارية

تعتبر الرقابة الإدارية الوظيفة الأخيرة بين الوظائف الإدارية الرئيسية وتقع في نهاية مراحل النشاط الإداري، ولها العديد من التعاريف المختلفة نذكر منها:

- تعرف الرقابة الإدارية بأنها "عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم ومقارنته بالنشاط الإداري المخطط ومن ثمة تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بغية اتخاذ ما يلزم لمعالجة الانحرافات"¹
- عرفها هنري فايول (Henry Fayol) بأنها: وظيفة من وظائف الإدارة تعنى بقياس وتصحيح أداء المسؤولين بغرض التأكد من أن الأهداف والخطط الموضوعة قد تم تحقيقها، فهي وظيفة تمكن القائد من التأكد من أن ما تم مطابق لما خطط له.

وقد عرف الدكتور محمد محمود علاونة الرقابة الإدارية في كتابه (الأصول العلمية والعملية في الرقابة الإدارية) وذلك بالتطرق والإشارة إلى بعض تعاريف علماء الإدارة كما يلي²:

- الرقابة الإدارية هي عملية التحقق من مدى إنجاز الأهداف المرسومة بكفاية والكشف عن معوقات تحقيقها والعمل على تذليلها في أقصر وقت ممكن.

¹ رشا الغول، التقييم الذاتي للرقابة، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، القاهرة، مصر، 2013، ص 93

² محمد محمود علاونة، الأصول العلمية والعملية في الرقابة الإدارية، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2014، ص

من خلال هذا التعريف نرى أن الرقابة الإدارية تتضمن أمرين أساسيين الأول هو التحقق من مدى إنجاز الأهداف المرسومة بكفاءة، والثاني الكشف عن المعوقات التي قد تقف إزاء تحقيق الأهداف وتذليلها وتقويم ما قد يكون هناك من انحرافات.

- الرقابة الإدارية هي قياس وتصحيح أداء الأنشطة المسندة للمرؤوسين للتأكد من أهداف المشروع والخطط التي صممت للوصول إليها قد تحققت

- الرقابة الإدارية هي عملية الإشراف والمراجعة من سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية سير الأعمال والتأكد من أن الموارد المتاحة تستخدم وفقا للخطة الموضوعة.

- الرقابة الإدارية هي عملية قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير أو الخطط الموضوعة ومعرفة أسباب الانحرافات بين النتائج المحققة والنتائج المطلوبة واتخاذ فعل تصحيحي.

وقد بين (محمود علاونة)، من خلال هذه التعريفات، وإن اختلفت قليلا عن بعضها فهي تؤدي إلى مضمون ومفهوم متكامل لمصطلح الرقابة الإدارية، وقد أجمع علماء الإدارة والتنظيم على التعميمات التالية:

- الرقابة الإدارية تهتم بقياس الأداء عن طريق مقارنته بالمعايير التي تم وضعها في الخطة ثم تصحيح الانحرافات السلبية

- الرقابة ليست وظيفة مستقلة أو منفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى

- وضع الخطة وتحديد الأهداف شرطان أساسيان يصعب على المدير أن يقوم بعمله بدونهما

- الرقابة في منظمات الأعمال وظيفة إدارية ضرورية لكل مستوى من المستويات الإدارية في التنظيم

- الرقابة ضرورية لجميع الأنشطة للتأكد التام من أن العمل يسير بدقة نحو تحقيق تلك الأهداف

ثانيا: خصائص الرقابة الإدارية

الرقابة الإدارية تمثل إحدى الركائز الأساسية في إدارة المنظمات، حيث تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال التأكد من أن الأداء الفعلي يتماشى مع الخطط والسياسات الموضوعة. تتميز الرقابة الإدارية بكونها عملية مستمرة وشاملة، تهدف إلى متابعة وتقييم كافة الأنشطة داخل المنظمة لضمان تحقيق الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد. وتلعب الرقابة دورًا وقائيًا وتصحيحيًا في آن واحد، فهي لا تقتصر على الكشف عن الأخطاء والانحرافات وتصحيحها، بل تسعى أيضًا إلى منع حدوثها من الأساس. كما تتسم الرقابة الإدارية بالمرونة والتكيف مع التغيرات، ما يجعلها أداة ضرورية في مواجهة التحديات وضمان استمرارية تحقيق الأهداف التنظيمية، إضافة إلى هذا فهي تحتوي على العديد من الخصائص التي تتميز بها ونذكر منها:

- **الملاءمة:** حيث من الضروري أن يتلاءم النظام الرقابي مع طبيعة نشاط المنظمة وحجمها وأهدافها وتطلعاتها المستقبلية ونوع الصناعة التي فيها ونوع العملاء وطبيعة السلع أو الخدمات المقدمة وغيرها، فالمنظمة الكبيرة الحجم والمعقدة النشاط تحتاج بالتأكيد إلى نظام رقابي معقد وشامل، بينما قد لا تحتاج الشركة الصغيرة إلا إلى نظام رقابي مبسط¹
- **السرعة في كشف الانحرافات:** فكلما كان النظام الرقابي قادرًا على تحقيق السرعة في اكتشاف الانحرافات أو منع حدوثها أصلاً أصبح ذلك النظام أكثر كفاءة في تلافي أكبر قدر ممكن من الآثار السلبية الخطيرة لتلك الانحرافات، ولاشك أن النظام الرقابي الأمثل هو الذي يكتشف الأخطاء ليس فور وقوعها فحسب بل قبل وقوعها إن أمكن ذلك²

¹Druker, P. F, (2005), Management : Tasks Responsibilities, Practice, Harper Colophon Books New York., p495.

²بشير العلاق، تنظيم وإدارة العلاقات العامة، دار اليازوري، عمان، 2010، ص 216

- **الوضوح:** من المتطلبات الرئيسية لنجاح أنظمة الرقابة الفعالة والكفؤة هو اتسامها بالوضوح وسهولة الفهم من قبل كافة الأفراد المسؤولين عن الأداء، لذا يجب أن تتوافر للأفراد المعنيين في تنفيذ الأهداف القدرة على استيعاب العمل والإحاطة به في مختلف المجالات إضافة لتوفر الاختصاصات والمؤهلات الفكرية والفنية المطلوبة
- **المرونة:** لا تتحقق الأنظمة الرقابية الفعالة إلا مع وجود حالة المرونة التي يتم من خلالها التوافق بين أنظمة الرقابة والمتغيرات الداخلية والخارجية، ولذا فإن جمود المنظمة وعدم قدرتها على التكيف مع المتغيرات والظروف المستجدة داخليا أو خارجيا من شأنه أن يقود إلى عدم قدرة النظام الرقابي في تحقيق المنظمة لأهدافها، فالمرونة تتيح تعديل المعايير والإجراءات لتناسب مع الظروف المتغيرة.
- **الاستمرارية:** إن العمل المستمر لأنظمة الرقابة يساعد على اكتشاف الانحرافات في الأوقات المناسبة ويمكن الجهات المسؤولة من تصحيح الأخطاء التي نتجت قبل استفحالها ومحاولة منعها مستقبلا، لذلك فالعمل الرقابي لا يتوقف عند حد معين أو وقت معين، فالرقابة الإدارية عملية مستمرة، وليست حدثاً يحدث لمرة واحدة. يجب أن تكون الرقابة دورية ومنظمة لمتابعة التقدم وتحديد المشكلات في الوقت المناسب¹
- **الموضوعية:** ويقصد بها أن يبتعد النظام الرقابي عن العوامل الشخصية عند القيام بقياس وتقييم الأداء لتكون عملية التحكم وتقييم الانجاز موضوعية بعيدة عن العوامل الشخصية.
- **التحليل:** تعمل الرقابة الإدارية على اكتشاف الخطأ وتحديد أسبابه والعوامل والظروف التي أدت إلى حدوثه، ومن ثم وفي ضوء النتائج يتم اقتراح الحل المناسب، وما هي السبل الكفيلة التي يجب اتباعها

¹ زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الميسرة، عمان، الأردن، 2011، ص 43

لعدم الوقوع فيه مرة أخرى، إن النظام الرقابي الفعال هو الذي يكشف الخطأ ويحلله ويحدد المسؤول عنه وأسبابه ونتائجه وكيفية علاجه¹

- **التكامل:** يجب أن تكون الرقابة جزءاً متكاملًا من النظام الإداري، بحيث ترتبط بجميع العمليات الأخرى كالتحفيز، والتخطيط، والتنظيم

- **الاعتبار الإنساني (التعاون):** الاعتماد على التعاون الوثيقين من يقوم بالرقابة ومن يخضع لعملية الرقابة حتى تنجح العملية الرقابية (الرقابة غالباً عملية منفرة باعتبارها صورة من الضغط و التفتيشو تصيد الأخطاء)

- **تعدد الطرق المستخدمة في النظام:** من خصائص النظام الرقابي الفعال أن تتعدد بداخله الطرق والأساليب المستخدمة وعدم الاعتماد على أسلوب واحد، فيمكن استخدام معايير مباشرة ومعايير غير مباشرة وطرق كمية وأخرى كيفية داخل النظام الرقابي الفعال²

- **التوجيه نحو الأهداف:** الرقابة الإدارية يجب أن تكون موجهة نحو تحقيق الأهداف المحددة. كل نشاط رقابي يجب أن يساهم في التقدم نحو هذه الأهداف.

- **الاقتصادية:** يجب أن تكون الرقابة فعالة من حيث التكلفة، أي أن تكاليف الرقابة لا ينبغي أن تتجاوز المنافع الناتجة عنها، الهدف هو تحسين الكفاءة وليس خلق أعباء إضافية³

- **قدرة النظام على تصحيح الأخطاء:** إذ لا يكفي أن يكون النظام الرقابي قادراً على تحديد الأخطاء و الانحرافات بل تصحيح تلك الأخطاء وتقويمها بما يساعد على رفع الأداء، ولهذا لابد للنظام الرقابي أن يقوم بتحديد لأخطاء والانحرافات وتوضيح مواقع حدوثها، ويقوم بتحديد الجهة المسؤولة عن

¹ هيفاء نجيب مهودر، الرقابة الإدارية، مجلة الإقتصاد الخليجي، العدد 22، 2012، ص 203

² صالح مهدي محسن العامري؛ طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والاعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 245

³ منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 204

وقوع تلك الأخطاء والانحرافات، تحديد الإجراءات المناسبة لتصحيح تلك الأخطاء والانحرافات، واتخاذ التدابير اللازمة للحيلولة دون وقوعها مستقبلاً¹

- **التغذية العكسية:** تكمن أهمية التغذية العكسية في تمكين نظام الرقابة الناجح من معرفة مدى تقبل البيئة لمخرجات النظام والتعرف من خلالها على ردود الفعل المتخصصة بشأنها ثم اتخاذ الإجراءات

التي تحقق استمرار التفاعل الهادف بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها²

الرقابة الإدارية عامل أساسي لضمان نجاح أي منظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة، فهي ليست مجرد أداة لمتابعة الأداء، بل هي آلية حيوية تساعد على تعزيز الالتزام، تحسين العمليات، وتوجيه الموارد بشكل فعال، بفضل خصائصها مثل الشمولية، المرونة، والاستمرارية، تمكن الرقابة الإدارية المنظمات من التكيف مع التحديات والمستجدات، مما يعزز قدرتها على المنافسة والاستمرارية. إن فهم وتطبيق هذه الخصائص بشكل صحيح يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء العام وتحقيق التفوق في البيئة التنظيمية المتغيرة.

تعمل الرقابة الإدارية على إعطاء صورة واقعية صحيحة، ولذلك كان لا بد من توفر شروط أو خصائص يتميز بها المراقب حتى يتمكن من أداء مهمته على أحسن وجه، وفيما يلي أهم تلك الخصائص³:

- أن يكون ذات كفاءة عالية وخبرة في المجال الذي يراقب فيه

- أن يزود بخطة وتنظيم حتى يستطيع ممارسة الرقابة

¹ هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 163.

² خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار الميسرة، عمان، الأردن، 2000، ص 323

³ صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 162

- أن يزود بمهام محدّد للانحراف المقبول في مجال الرقابة، سواء كان سلبيا أو ايجابيا كي لا يؤخذ بعين

الاعتبار أثناء تسجيل الانحرافات

- أن يزود بمعايير محدّدة ودقيقة وخاصة في مجال مراقبة سلوك الأفراد

- تدوين الانحرافات في الموقع فور تحديدها

- أن يكون ذات خلق ومهارة ولباقة في ممارسة مهمته

وحتى تتم الرقابة على أساس سليم، ولكي يقيم الأداء والإنجاز على النحو الذي تحدده الأهداف والمعايير

الموضوعة ولأجل أن تكون الرقابة أكثر فعالية، فلا بد من الاسترشاد ببعض المبادئ كما يلي:

✓ اتفاق النظام الرقابي المقترح مع حجم وطبيعة النشاط الذي تتم الرقابة عليه

✓ تحقيق الأهداف على مستوى عال من الفعالية والكفاية والعلاقات الإنسانية السليمة

✓ الموضوعية في اختيار المعايير الرقابية

✓ الوضوح وسهولة الفهم

✓ إمكانية تصحيح الأخطاء والانحرافات

✓ توافر القدرات والمعارف الإدارية والفنية للقائمين على أجهزة الرقابة

✓ وضوح المسؤوليات وتحديد الواجبات

✓ الاقتصاد والمرونة

✓ استمرارية الرقابة

✓ دقة النتائج ووضوحها

تبقى المبادئ الرقابية السليمة عامل نجاح المؤسسة لان التطبيق الصحيح لها يعطي لها دافع الانجاز، ويتم

من خلالها انجاز المهام بفعالية

الفرع الثاني: أهمية وأهداف الرقابة الإدارية

تكتسب الرقابة الإدارية أهمية كبيرة لدورها في تعزيز استقرار المنظمات وتحقيق أهدافها بفعالية، تسهم في الكشف عن الانحرافات ومعالجتها، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتهدف إلى تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق الامتثال للسياسات، وتقليل المخاطر التي قد تعيق الأداء الوظيفي.

أولاً: أهمية الرقابة الإدارية

الرقابة الإدارية تعتبر وظيفة مهمة من الوظائف الإدارية، فهي عامل فعال في نجاح أو فشل أي مشروع أو منظمة، لذلك تأتي أهميتها في تقييم المنظمة على مستوى المدخلات والمخرجات، وتشكيل تنظيم بشري وآلي فعال ومنتج، وذلك بإظهار العناصر الناجحة والفاعلة، وتحديد العناصر السلبية والانحرافات، والتي يستلزم الاستغناء عنها أو تعديلها أو تطويرها أو إعادة بنائها بطريقة تتفق والأداء الفعال.

- الرقابة الإدارية تسعى إلى ضمان توجيه عمل الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية¹، لأن هناك اختلاف بين أهداف التنظيم وبين أهداف الأفراد العاملين داخله، فتوقعات الأفراد وأهدافهم الشخصية قد تتعارض مع ما تسعى المنظمة إلى تحقيقه

- تنظيم عمل الأفراد والجماعات لقواعد سلوك موحدة من خلال اللوائح والقوانين والتعليمات، والتأكد من صحة وسلامة سير الأمور وتطبيق القوانين والأنظمة والسياسات في المنظمة، ووضع الإجراءات الوقائية الكفيلة بمنع وقوع الانحرافات والأخطاء²

¹ جاسم مجيد، أساسيات علم الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص 212

² الكفراوي عوف، الرقابة الإدارية بين النظرية والتطبيق، مطبعة الانتصار، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 39

- تقليل المشاكل وتحديد الواجبات والمسؤوليات الناتجة عن الانحرافات ووضع التدابير المناسبة، مع تقديم الأدلة إلى المسؤولين وأصحاب القرار، والعمل على كشف حالات الضعف في الجانب المالي والإداري للمنظمات¹
- الكشف عن الجوانب الإبداعية وتحفيزها، وتحديد أوجه القصور
- فمن خلال الرقابة يدرك الأفراد والجماعات أدوارها ومسؤولياتها وما هو متوقع منها وكيف سيتم تقييم الأداء، وما هي معايير الأداء الفعال التي سوف تستخدم في عملية التقييم
- التنسيق بين المجموعة الواحدة يؤدي إلى تحقيق نتائج سليمة وتنفيذ للخطط بشكل جيد وسريع وكشف مواطن الانحرافات بطريقة سريعة².
- ارتباطها بالعملية الإدارية ارتباطا وثيقا، لأن لكل من التخطيط والتنظيم والتوجيه يؤثران بالرقابة أي هناك تفاعل مشترك بين هذه الأنشطة بما يحقق الأهداف التي تسعى المنظمة إليها³
- إن عملية الرقابة تمثل المحصلة النهائية لأنشطة ومهام المنظمة فمن خلالها يمكن قياس مدى كفاءة الخطط الموضوعة وأساليب تنفيذها
- تكمن أهمية الرقابة في أنها الوسيلة الوحيدة للتأكد مما يحدث في الواقع الفعلي هو ما كان مخطط له من قبل، ومن ثمة التعرف على ما إذا تم تحقيق الأهداف المخططة من عدمه أو ماهي المعوقات التي تحول دون ذلك.
- الرقابة مطلوبة في كل المستويات الإدارية⁴

¹النجار فريد، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2010، ص 39

²معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن، 2008، ص 72

³سليم بطرس، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، ط 1، دار الراجية للنشر والتوزيع، بيروت، 2009، ص 95

⁴عيسى مزارة، الرقابة المهنية وتأثيرها على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة الجلفة، الجزائر، 2019، ص 154

- والرقابة لها صلة بعملية إصدار الأوامر وبعملية التنسيق، إذ يستطيع المدير من خلالها التعرف على مدى تنفيذ قراراته ومدى فعاليتها ومدى قبولها من جانب أعضاء التنظيم وهي التي تمكن المدير في النهاية من معرفة أوجه القصور في التنسيق في المنظمة فيعمل على تذليلها وإصلاحها¹
- المحافظة على موجودات المنظمة²: تقليص الخسائر الناتجة عن السرقات والهدر وسوء الاستخدام وما يمكن قوله أن الرقابة الإدارية ذات أهمية بالغة بالنسبة للمنظمات فهي تشمل كل وظائف العملية لإدارية ففي التخطيط تسعى وظيفة الرقابة إلى الكشف عن كيفية تنفيذ الخطة بحيث يمكن تعديلها و الأخذ بإحدى الخطط البديلة و ذلك وفقا لما تمليه الإمكانيات المتاحة بالمنظمة، كما تسهم الرقابة أيضا في تبسيط الإجراءات و طرق العمل، بينما تظهر أهمية الرقابة في التنظيم من خلال دعمها لعملية التفويض و ذلك عن طريق ما توفره من وسائل لمراجعة النتائج، كما أنها تقدم الكثير من المعلومات التي يتم في ضوءها مراجعة التنظيم و مراجعة معدلات الأداء و تسهيل التوجيه و الإشراف و تنمية المهارات القيادية³.

ثانيا: أهداف الرقابة الإدارية

إن أهداف وظيفة الرقابة الإدارية تشمل كافة الأنشطة في المنظمة، إذ تتناول الرقابة هذه الأنشطة بالفحص والتحليل والتقييم، وتعمل على أن الأهداف المحددة قد تم إنجازها وفقا للخطط والسياسات المرسومة وتسعى وظيفة الرقابة الإدارية إلى تحقيق الأهداف التالية:

¹أسامة خير، الإدارة العامة، دار الراجعية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 261

²ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 195

³البراني فتح الله، علي أمين ق، ناصر حبتور، الرقابة الإدارية ودورها في تحسين أداء الموظفين (تأطير نظري)، المجلة الدولية للإدارة والعلوم الإنسانية، مجلد04، العدد01، 2020، ص 40.

- حماية الصالح العام: وهي محور الرقابة، وذلك بمراقبة النشاطات وسير العمل وفق خطته وبرامجه في شكل تكاملي يحدد الأهداف المرجوة، والكشف عن الانحرافات والمخالفات وتحديد المسؤولية الإدارية¹
- ما يحتمل أن تكشف عن عملية الرقابة من عناصر وظيفية أسهمت في منع الانحراف، أو تقليل الأخطاء، وهذا يؤدي إلى مكافأة هذه العناصر وتحفيزها معنويا وماديا²
- اكتشاف الانحرافات في حينها ثم اتخاذ الإجراءات الضرورية لإيجاد حلول مناسبة لها قبل استفحالها فيصعب تعديلها أو تصحيحها³
- التأكد من أن الحقوق والمزايا المقرر للعاملين محترمة
- تحقيق نوع من النمطية أو التوافق لأداء العاملين كما هو الحال في دراسة الوقت و الحركة وإعداد جداول العمل
- تعمل الرقابة على رفع كفاءة الأفراد والآلات والمواد الخام وتؤكد من أنها تستخدم وفق المعايير المحددة لها.
- تكشف عن مدى ولاء ورضا الموظفين والعمال ورؤسائهم على المؤسسة التي يعملون فيها
- إدارة المؤسسة على أسس علمية من خلال توفر العناصر الأساسية، وأهمها دليل الإجراءات والدورات المستحدثة، وهيكل تنظيمي مع تحديد واضح للوظائف وشرح مضمونها، وتقارير دورية عن سير العمل.

¹ محمد محمود علاونة، الأصول العلمية والعملية في الرقابة الإدارية، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2014، ص 130

² فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة، عمان، الأردن، 2008، ص 119

³ ياغي محمد عبد الفتاح: مبادئ الإدارة العامة، ط 2، دار وائل، عمان، الأردن، 2011، ص ص 431. 432

- العمل على تقوية إطار السيطرة والشفافية والمسؤولية¹

فأهداف الرقابة لا تكمن في التعرف على الانحرافات عن الخطط والمعايير، بل إنها تتعلق بجوانب أكثر إيجابية تساعد على تحقيق الأداء الفعال للخطط وإنجاز الأهداف بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية، إلا أن تحقيق هذه الأهداف يتطلب تدفق المعلومات الرقابية بسرعة وفي الوقت المناسب حتى يمكن اكتشاف الأخطاء قبل تراكمها أو مرور وقت طويل على حدوثها، كما أن هذا التدفق يجب أن يغطي كافة المستويات الإدارية حتى تكون هناك إمكانية لتصميم المسارات سواء التخطيطية أو التنفيذية في الوقت المناسب.

الفرع الثالث: أنواع الرقابة الإدارية

تنوع الرقابة في المنظمة وفق العديد من المعايير والمؤشرات المعتمدة في التصنيف، فقد تكون هناك أنواع عديدة من الرقابة مختلفة حسب المستوى ودرجة الشمول وقد تختلف أنواعها كذلك حسب المصدر وحسب المجال الذي تطبق فيه أو حسب الجهة المسؤولة عنها أو حسب موعد إجرائها أو حسب طريقة تنظيمها أو حسب طبيعتها وفيما يلي سنتعرف على أهم هذه الأنواع²:

أولاً: الرقابة حسب المعايير:

وتتضمن رقابة على أساس الإجراءات ورقابة على أساس النتائج:

¹ هاشم حمدي رضا، الإصلاح الإداري، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 131 . 132

² زاهر عبد الرحيم عاطف: الرقابة على الأعمال الإدارية، ط1، دار الراية، عمان، الأردن، 2009، ص 41 . 42

1- الرقابة على أساس الإجراءات:

تقوم الرقابة على أساس القواعد والإجراءات بقياس التصرفات التي تصدر عن المنظمات والإجراءات، ويركز هذا النوع من الرقابة على التصرفات التي تصدر من وحدات الإدارة العامة ومن العاملين فيها، وليس على ما تحققه هذه التصرفات من نتائج نهائية¹

2- الرقابة على أساس النتائج :

تقوم الرقابة على أساس النتائج النهائية التي تحققها المنظمات العامة، وفق معايير يمكن قياسها موضوعياً، فهذا النوع من الرقابة لا يتابع التصرفات والنشاطات التي تقوم بها المنظمات العامة، وإنما يركز فقط على النتائج التي تحققها هذه المنظمات

ثانياً: الرقابة حسب موقعها من الأداء

1- الرقابة القبلية (السابقة)

وتسمى بالرقابة المانعة أو الوقائية، وتهدف إلى ضمان حسن الأداء أو التأكد من الالتزام بنصوص القوانين والتعليمات في إصدار القرارات أو تنفيذ الإجراءات، كما تهدف إلى ترشيد القرارات وتنفيذها بصورة سليمة وفعالة، وهي أكثر أنواع الرقابة فعالية في السيطرة على التكاليف²

2- الرقابة المرحلية (المتزامنة):

ويقصد بها متابعة العملية التنفيذية ومقارنة ما يتم تحقيقه أولاً بأول مع الخطة التي تم جدولتها حسب الزمن، وذلك بقصد تحديد الانحرافات السلبية والعمل على تصحيحها فور حدوثها، كما يمتد دور هذه الرقابة إلى كشف الإمكانات غير الملحوظة في الخطة، فإذا تبين للإدارة أن استخدام مواد أولية بديلة

¹ عادل ثابت: الإدارة المعاصرة، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 81

² أحمد بن صالح بن هليل الحربي، الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء (دراسة تطبيقية على المراقبين الجمركيين بمجرعة مطار الملك خالد الدولي)، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 2003، ص 53.

يؤدي إلى تحسين الإنتاج أو تخفيض تكلفته، فإن إدخال هذا الصنف في العملية الإنتاجية سيؤدي حتما إلى زيادة إنتاجية المشروع وبالتالي تحقيق الأهداف المقررة بزمان وتكلفة أقل¹

3- الرقابة البعدية (اللاحقة):

وتسمى الرقابة البعدية أو الرقابة المستندية²، وفي هذا النوع من الرقابة لا يتم تقويم تصرفات وقرارات وإجراءات وحدات الإدارة العامة إلا بعد حدوث التصرفات فعلاً إن تقويم الأداء بعد أن يكون هذا الأداء قد وقع بالفعل يجعل الرقابة اللاحقة ذات طابع تقويمي أو تصحيحي.

ثالثاً: الرقابة وفقاً لمصادرها

حدد الباحثين أنواع الرقابة الإدارية من حيث مصادرها إلى ما يلي:

1- الرقابة الداخلية الإدارية

إن هذا النوع من الرقابة هو ما يتفق مع أهداف دراستنا الحالية، ذلك أن تركيز أديبات هذا البحث عن الرقابة الداخلية الإدارية التي تقوم بها الإدارة على نفسها، وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي، كما أن الغرض الأساسي من الرقابة الداخلية في المنظمة هو التأكد من كيفية سير النشاط فيها، وأن أسلوب الأداء والتنفيذ يتفق مع الخطط الموضوعية، ومتماشياً مع الأنظمة واللوائح التي تقرها الإدارة، ومن ثم العمل على كشف الأخطاء والانحرافات في مهدها لتمكين القيادات من اتخاذ القرارات الرشيدة التصحيحية المتصلة بأوجه النشاط المختلفة في الوقت المناسب.

¹ السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم -، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007، ص 37

² دراوسي مسعود، السياسة المالية ودورها في تحقيق التوازن الاقتصادي حالة الجزائر: 1990 - 2004، أطروحة درجة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص 10

ومن أنواع الرقابة الداخلية ما يلي¹:

2- الرقابة الخارجية:

تعتبر الرقابة الخارجية عملاً متمماً للرقابة الداخلية، ذلك لأنه إذا كانت الرقابة الداخلية على درجة عالية من الإتقان بما يكفل حسن الأداء، فإنه ليس هناك داع عندئذ إلى رقابة أخرى خارجية، لذلك فإن الرقابة الخارجية في العادة تكون شاملة أي غير تفصيلية كما أنها تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة وتكون تبعيتها في الغالب للدولة²، ما يكفل الاطمئنان إلى أن الجهاز الإداري للمنظمة أو المنشأة لا يخالف القواعد والإجراءات وعادة ما يتبع أجهزة الرقابة الإدارة العليا، وهذا يعطيها مكانة مرموقة وقوة دفع عالية واستقلالاً يمكنها من حرية العمل وبعدها عن تدخل الأجهزة التنفيذية في أعمالها أو محاولة التأثير في اتجاهاتها.

إن أساليب العمل بأجهزة الرقابة الخارجية المركزية لم تعد مقصورة على مجرد الرقابة والتفتيش وإنما إلى نواحي إيجابية أخرى مثل القيام بالبحوث ودراسة المشكلات وتحليلها ومعرفة أسبابها من أجل مساعدة الأجهزة الحكومية على تحقيق أهدافها، وتحسين الأداء وتبسيط الإجراءات ومن أنواع الرقابة الخارجية نجد³:

✓ الرقابة التشريعية

وهي إحدى أنواع الرقابة الخارجية على المنظمات الإدارية تفرضها المجالس التشريعية في الدول على الإدارات العاملة فيها، حيث يجوز للمجالس التشريعية بحكم دستور الدولة، استدعاء الموظفين للتحقيق معهم بواسطة لجان منبثقة عن هذا المجلس، وأن صلاحيات بعض المجالس التشريعية المستمدة من

¹ بن داود ابراهيم، الرقابة المالية على النفقات العامة، دار الكتاب الحديث، 2010، ص 128

² عباس علي، الرقابة الإدارية، ط 2، دار إثراء، الأردن، 2012، ص 26

³ لطفاوي محمد عبد الباسط، منصور جواد، الآليات الحديثة لتنفيذ الرقابة على المال العام، مجلة الفكر القانوني والسياسي، المجلد 03، العدد 02، 2019، ص 197

الدستور لها الأثر العام الرادع بالنسبة للموظفين الذين يتجهون سلوكيا في الابتعاد عن قواعد أخلاقيات الوظيفة كما يحددها القانون.

والرقابة التشريعية موجودة بشكل واضح في حدود نسبية ومتفاوتة من دولة إلى أخرى في عالمنا العربي وعليه فإن الرقابة التشريعية تستهدف في الأساس التحقق من مساهمة السياسات العامة وسياسات الإنفاق الحكومي طبقا لما يتم التوصل إليه من اتفاق بين السلطين التشريعية والتنفيذية

رابعا: الرقابة من حيث مستوياتها الإدارية

تصنف الرقابة وفق هذا المعيار ضمن ثلاثة أنواع وهي: الرقابة على مستوى الفرد، الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية، الرقابة على مستوى المؤسسة ككل

1- الرقابة على مستوى الفرد (نظام الرقابة على الأفراد)

حيث يكون التركيز على أداء الفرد للعمل وكذلك السلوكيات المرتبطة بإنجاز هذا العمل فهذا النوع من الرقابة يسعى إلى تقييم أداء الأفراد العاملين ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل، وذلك بمقارنة أدائهم مع المعايير الخاصة بذلك¹

يبني هذا النظام الرقابي على التعاون من جميع المستويات الإدارية في المنظمة في وضع أهدافه وطرقه وإجراءاته، وهنالك خطوات لوضع نظام الرقابة:

- التعرف على الأهداف العامة لنظام الرقابة وهنا يتحدد نظام وضع الأهداف الواجب بلوغها
- كتحفيض معدل دوران العمل بين العاملين وتخفيض الشكوى، ورفع الروح المعنوية للعاملين
- تحديد مؤشرات الرقابة، والتي تختص بالنشاطات والمجالات الواجب مراقبتها مع تحديد أولويات المراقبة

¹علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 27.

- تحديد معايير القياس حتى يتم تحديد أداء الأفراد في فترة زمنية محددة، وهنا يجب مراعاة ملائمة المعايير لظروف المنظمة، وتوفر المرونة¹
- نظام التغذية الراجعة وذلك بتحديد طرق جمع المعلومات عن مستويات أداء الأفراد والوصول إلى النتائج وكتابة التقارير عنهم
- معرفة طرق التقييم للإدلاء وذلك للوصول لنتائج واقعية من جراء تحليل المعلومات الواردة بواسطة التغذية العكسية والتي لا بد من تحديد مقياس موضوعية لأغراض القياس والتقييم
- معرفة النتائج التقييمية وذلك عن طريق عرض المعلومات النهائية ونتائج التحليل والتي يمكن استخدام الرسومات البيانية أو الخرائط الإحصائية

2- الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية

- يهدف هذا النوع إلى قياس وتقييم الإنجاز الفعلي لإدارة واحدة أو قسم من أقسامها لمعرفة مدى كفاءة أدائها لمهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها، ومجال تركيزها هو المراحل التي بموجبها تحول المنظمة المدخلات من الموارد إلى منتجات في شكل سلع أو خدمات.
- وتكون الرقابة هنا على الأداء اليومي للعمليات المختلفة في جميع المفاهيم والأنشطة التي تتم داخل المؤسسة كالتسويق، الإنتاج، العمال وغيرها من الأنشطة، حيث يستخدم في هذا النوع مجموعة من المعايير منها:

- ✓ إجمالي عدد الوحدات المنتجة إلى عدد ساعات تشغيل الآلات لمعرفة مدى فعالية ساعة تشغيل الآلة
- ✓ قياس نسبة الإنتاج الغير مطابق للمواصفات مع مجموع الوحدات المنتجة

¹ محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 343

✓ معرفة نصيب الوحدة من المصاريف البيعية من خلال الفرق بين إجمالي المصاريف البيعية وإجمالي

المبيعات أما عند وجود خلل في المعايير الموضوعة يستوجب إجراء التصحيحات اللازمة الآتية:

✓ تشغيل العمال وقت إضافيا للارتفاع بمعدل الإنتاج.

✓ تعديل معدلات تشغيل الآلات.

✓ زيادة مراقبة الجودة على الإنتاج.

✓ خفض الإنفاق في المصروفات البيعية

3- الرقابة على مستوى المؤسسة ككل

وهو المستوى الثالث للرقابة في منظمات الأعمال، والغرض منه تقييم الأداء الكلي للمؤسسة ومعرفة

مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل من أجل تحقيقها، ومن بين تلك الأدوات الرقابية

المستخدمة لهذا الغرض مثلا: نسب الربحية ومقدار حصة المؤسسة في السوق التجاري وقدرتها التنافسية

وغیره.

تتمثل الرقابة الإدارية هنا في تقييم الأداء الكلي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة، لمعرفة مدى تحقيق

أهدافها الموضوعة

والمحددة وذلك باستخدام معايير خاصة بالمؤسسة والفشل في التوصل إلى هذه المعايير يترتب عليه القيام

بالإجراءات التصحيحية التالية¹:

✓ إعادة تصميم الأهداف ووضع الخطط

✓ إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي

¹السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم-، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007، ص 35

✓ توفير وسائل الاتصالات الداخلية والخارجية وتوجيه دافعية الأفراد العمال داخل المؤسسة إن الشيء الذي يستنتجه مما سبق ذكره هو أن الرقابة على مستوى المؤسسة تكتسي أهمية كبيرة وذلك من خلال المعايير المسطرة والمستخدمه التي من خلالها نتوصل إلى التحقق ما إذا كانت المؤسسة في الطريق الجيد أم أنها معرضة للوقوع في المشاكل والمخاطر التي تؤثر على أدائها واستقرارها

4- الرقابة المالية:

وتهتم برقابة الموارد المالية للمنظمة، فمثلا وضع نظام لمتابعة حسابات الزبائن والتأكد من أنهم يسددون التزاماتهم وفق المواعيد المتفق عليها، علما بأن الرقابة المالية ورقابة العمليات تمثل رقابة للإدارات الدنيا أو الإشرافية

خامسا: الرقابة من حيث نوعية الانحراف

تصنف الرقابة وفق هذا المعيار إلى نوعين رقابة إيجابية ورقابة سلبية

1- الرقابة الإيجابية: ويقصد بها تحديد الانحرافات الإيجابية لمعرفة أسبابها وتدعيمها ومن ثم الاستفادة

منها بشكل أكثر في المستقبل

2- الرقابة السلبية: ويقصد بها الكشف عن الأخطاء والانحرافات السلبية وتحديد معرفة أسبابها

ومسبباتها والعمل على تصحيحها فورا واتخاذ الإجراءات لمنع تكرار حدوثها في المستقبل

سادسا: الرقابة من حيث تنظيمها

تصنف الرقابة طبقا لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع:

1- الرقابة المفاجئة: وهو ذلك النوع من الرقابة الإدارية الذي يتم بصورة مفاجئة ودون سابق موعد أو

إنذار من أجل مراقبة العمل وضبطه دون اتخاذ ترتيبات مسبقة من المدير أو الرئيس المباشر

2- الرقابة الدورية: وهي التي تنفذ كل فترة زمنية أي حسب جدول زمني منتظم حيث يتم تحديدها

يومية أو أسبوعيا أو شهريا

3- الرقابة المستمرة: تتم عن طريق المتابعة والإشراف والتقييم المستمر لأداء العمل مهما اختلفت صور

ممارسات الرقابة الإدارية إلا أن غايتها واحدة، وهي مراقبة أوجه النشاط الذي تقوم به المنظمة، ويتم

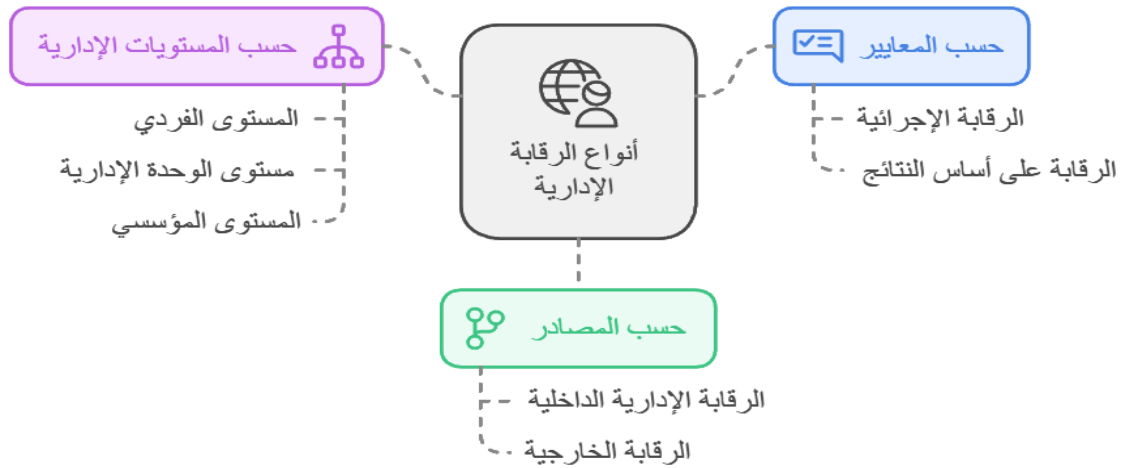
ذلك عن طريق أساليب، وأدوات رقابية تستخدمها القيادات في المنظمات لضمان تنفيذ الأوامر

والتعليمات الصادرة إلى المرؤوسين، وبالتالي فهي رقابة نابعة من المنظمة نفسها على أداء العاملين

فيها، بحيث يكون مجال محاسبة المرؤوسين متاحًا ضد ما يرتكب من أخطاء، أو اتخاذ الإجراءات

الكفيلة بتصحيحها.

شكل رقم 2: أنواع الرقابة الإدارية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على ما سبق

المطلب الثالث: الرقابة الإدارية وسائلها ومعوقات نجاحها

تمثل الرقابة الإدارية عنصراً أساسياً في إدارة المنظمات، حيث ترتبط بجوانب متعددة تشمل الأدوات المستخدمة الأهداف المراد تحقيقها، والتحديات التي تواجهها، تكامل هذه الجوانب يحدد مدى فاعليتها في دعم الأداء التنظيمي.

الفرع الأول: وسائل الرقابة الإدارية

تتطلب وظيفة الرقابة الإدارية وسائل ملائمة لطبيعة النشاط في المنظمة لتحقيق أهدافها ومن أهم الوسائل الرقابية المستخدمة في المنظمات نجد¹ (الموازنة التقديرية، البيانات الإحصائية والرسوم البيانية، السجلات، والملاحظة الشخصية، والتقارير الإدارية):

1- الموازنة التقديرية:

تعتبر الموازنات أداة رقابية مهمة بالنسبة للإدارة وتمثل خطة رقابية معروضة بشكل كشوفات مالية يتم تقييمها بوحدات نقدية معينة أو وحدات عينية من المنتجات، أو بوحدات زمنية، أو أي عوامل يمكن قياسها كمياً، وتعد الموازنات لكل قسم من الأقسام ولكل نشاط من الأنشطة، ونتيجة لطبيعتها الكمية فإنها تعطي للمنظمة قدرة على قياس الأداء بسهولة ومقارنته على صعيد الأقسام أو المستويات الإدارية المختلفة من فترة إلى أخرى، والموازنات تخدم منظمة الأعمال في أربعة قضايا أساسية²:

- مساعدة المدراء على تنسيق الموارد واستخداماتها في إطار مختلف البرامج والمشروعات.

- مساعدة الإدارة في تحديد المعايير الخاصة بالرقابة

- تمثل دليل عمل لاستخدام موارد المنظمة وتوقع النتائج من هذا الاستخدام

¹ عائشة بية زيتوني، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الإدارة العمومية الجزائرية (بلدية البوني، مصلحة الحالة المدنية نموذجاً)، مجلة التواصل في العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 24، العدد 53، 2018، ص 320

² محمد عيسى الفاعوري، الإدارة بالرقابة، ط1، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2008، صص 96. 100.

- الموازنات تسهل عملية تقييم الأداء للمدراء والوحدات التنظيمية

ويمكن تلخيص أهم أنواع الموازنات في الآتي:

✓ الموازنات المالية: تتكون الموازنة المالية من ثلاث أجزاء رئيسية هي (موازنة التدفق النقدي، موازنة

النفقات الرأسمالية، ميزانية تقديرية شاملة)

✓ الموازنات التشغيلية: تتكون الميزانية التشغيلية من جزأين هما (ميزانية المصروفات، موازنة الأرباح)

✓ الموازنات غير المالية: تتكون الموازنة غير المالية من ثلاث أجزاء وهي (موازنة العمل، موازنة المساحة

المكانية، موازنة الإنتاج)

2- البيانات الإحصائية والرسوم البيانية

يعتبر النظام المحاسبي في أي منظمة المصدر الأساسي للمعلومات التي تحتاجها الإدارة لتقييم النتائج

والعمليات السابقة، ومن بين أهم البيانات التي تصدرها المنظمة الميزانية العمومية وبيان الدخل

- الميزانية العمومية: تصف الميزانية العمومية الوضع المالي للمنظمة (المعلومات المالية) والتي هي غالبا ما

تكون في نهاية السنة المالية، وهي في غاية الأهمية من حيث المعلومات التي تحتويها، ويبين الموقف

المالي للمنظمة: الموجودات وتسمى أيضا (الأصول) من جهة، والمعلومات (الخصوم) وحقوق

المالكين فيها من جهة أخرى، ولا بد لطرفي الميزانية أن يتعادلا أي (الموجودات = المطلوبات + حقوق

المالكين)

- بيان الدخل ويطلق عليه أيضا حساب الأرباح والخسائر، فيظهر عمليات المنظمة خلال فترة زمنية

معينة عادة ما تكون سنة مالية واحدة، ويبين نتيجة تلك العمليات على شكل أر باح أو خسائر،

وبالتالي يمكن تعريف حساب الأرباح والخسائر بأنه تقرير محاسبي يلخص بنود الإيرادات وبنود

النفقات والفرق بينهما (الربح أو الخسارة) خلال فترة محاسبية معينة.

إن استخدام هذه الوسيلة الرقابية خاصة عند عرض البيانات على هيئة أشكال، أو خرائط، أو رسوم بيانية سوف تسهل عملية الرقابة، وإجراءات المقارنات بنظرة سريعة، كما أن هذه الوسيلة سوف تساعد المستويات الإدارية للتعرف على النقاط الدقيقة للأداء واتخاذ القرارات السليمة لرفع مستوى الأداء، كما أن التحليل الشامل للمعلومات التي تتضمنها الميزانية العمومية وحساب الأرباح والخسائر يمكن الإدارة من التعرف على سلامة ومتانة الوضع المالي للمنظمة وقدرتها على تحقيق الأرباح.

3- السجلات

تعتبر السجلات إحدى وسائل الرقابة الإدارية، حيث يتم استخدامها للتأكد من حسن سير الأعمال، وهي وسيلة تساعد على جمع ورصد البيانات والمعلومات عن الأداء الفعلي للعاملين وتمكن من استرجاعها عند الحاجة لمعرفة مستوى إنجاز الأعمال وتقييمها ومقارنتها بما هو مطلوب وعملية المقارنة تكشف عن الأخطاء والانحرافات في الأداء والمعلومات تمكن من البحث في مسبباتها ووضع الحلول اللائحة لها¹.

4- الملاحظة الشخصية

وهي وسيلة يتم من خلالها الاتصال المباشر بالعاملين ونصحهم وتوجيههم كما تتضمن مكافأة المجددين منهم وتحفيزهم وتوقيع العقاب على من يخطئ في أداء عمله أو يهمل في إنجازه وتتم الرقابة عن طريق هذه الوسيلة على مختلف المستويات الإدارية في التنظيم².

ولرفع كفاءة استخدام هذه الوسيلة الرقابية فإن ذلك يتطلب توفر شرطين مهمين عند استخدامها وهما:

¹ عبد الله عبد الرحمن النميان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية (دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل)، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص العلوم الإدارية أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003، ص 50.

² أحمد بن صالح بن هليل الحربي، الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء (دراسة تطبيقية على المراقبين الجمركيين بمجرعة مطار الملك خالد الدولي)، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 2003، ص 48.

- أ- أن تكون لها أثر واضح ومباشر على حسن سير الأداء وجودته.
- ب- أن تعمل بجلاء على إظهار أوجه الانحراف والأخطاء ونقاط الضعف واقتراح أفضل الحلول بشأنها.
- فمن خلال هذه الأدوات تبرز لنا الرقابة الإدارية الفعالة وكيفية الوصول إلى انجاز جيد للعمل وللوصول إلى ما هو مخطط لإنجازه.

5- التقارير الإدارية

وهي تقارير يتم إعدادها ووضعها لمعرفة مدى كفاءة العمل الإداري ومدى سيرة نحو تحقيق الأهداف وتوضح التقارير سلوك الأفراد ومدى التزامهم ببرامج العمل وبذلك فهي تنقل صورة واضحة إلى رئيس الإدارة بحيث يتمكن من اتخاذ القرارات الملائمة كما قد تكشف له أمور يسهل علاجها في الوقت المناسب.

وتكون هذه التقارير بصورة دورية، يومية، أسبوعية، أو شهرية، أو فصلية، أو حولية، أو بعد انتهاء كل مرحلة من مراحل المشروع، أو بعد انتهاء المشروع كله، يقوم بوضع التقارير عادة مدراء المشاريع وتكون الجهة المخاطبة فيها هي الإدارة العليا، وهذا للوقوف على الإنجازات والمشكلات، ومثل هذه التقارير تكون مختصرة وتحتوي على معلومات وبيانات إحصائية أو جداول وحقائق وأرقام وغيرها.

ومن أهم أنواع التقارير الإدارية ما يلي:

أ- التقارير الدورية:

تكون هذه التقارير بصورة دورية، يومية، أسبوعية، أو شهرية، أو فصلية، أو حولية، أو بعد انتهاء كل مرحلة من مراحل المشروع، أو بعد انتهاء المشروع كله، يقوم بوضع التقارير عادة مدراء المشاريع وتكون

الجهة المخاطبة فيها هي الإدارة العليا، وهذا للوقوف على الإنجازات والمشكلات، ومثل هذه التقارير تكون مختصرة وتحتوي على معلومات وبيانات إحصائية أو جداول وحقائق وأرقام وغيرها¹

ب- **تقارير الفحص:** وهدفها تحليل ظروف المشروع سابقاً وحاضراً لمساعدة الإدارة العليا على تلمس القرارات والخطط اللازم اتخاذها، وتختلف هذه التقارير الدورية في أنها تتطلب تجميع وتسجيل بيانات هامة لم تكن معلومة قبل الدراسة والفحص، ثم يقوم بتحليل هذه البيانات للوصول إلى نتائج محددة.

ت- **تقارير سير الأعمال الإدارية:** تنجز هذه التقارير من رؤساء الإدارات أو من ينوب عنهم، وتوجه للإدارة العليا، متضمنة أنشطة الإدارات وإنجازاتها المتعددة، وتشكل مثل هذه التقارير حلقة وصل بين المستويات الإدارية الوسطى والدنيا من جهة، والمستويات الإدارية العليا من جهة أخرى، وتتضمن هذه التقارير عادة شروحات عرض العمليات التنفيذية إلى جانب معلومات مختصرة عن الإنجاز والإشارة إلى المشكلات الناجمة وبعض الاقتراحات والتوصيات لمعالجة ما يلزم.

ث- تقارير قياس كفاءة الموظفين

وهي تقارير دورية عادية يقيم فيها الرؤساء المباشرون أداء مرؤوسيهـم، بما في ذلك قياس قدراتهم، وتطور تلك القدرات ومدى تعاونهم مع زملائهم في العمل، ويقصد بمثل هذه التقارير تحفيز الموظفين على الأداء وتحسن نوعية عملهم بالإضافة إلى تحسن أوضاعهم الوظيفية²

ج- تقارير التوصية

¹ أحمد بن صالح بن هليل الحربي، الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء (دراسة تطبيقية على المراقبين الجمركيين بمحكمة مطار الملك خالد الدولي)، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 2003، ص 59.

² السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم -، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007، ص 50

لا تقوم تقارير التوصية فقط بعملية التحليل، وتقديم البيانات والتي هي وظيفة تقارير الفحص، بل تقدم التوصيات والاقتراحات والحلول المناسبة بطريقة مقنعة وذات دلالة ملازمة للحقائق الموضوعية، والغرض الرئيسي من هذه التقارير هو توفير ظروف أفضل للأداء، والمساعدة في حل بعض المشكلات وتحسين خطة العمل أو بعض نظم العمل المعمول به¹

الفرع الثاني: العلاقة بين الرقابة الإدارية والوظائف الأخرى

ترتبط الرقابة الإدارية بشكل وثيق بالوظائف الإدارية الأخرى كالتخطيط، التنظيم، والتوجيه، حيث تكمل هذه الوظائف من خلال متابعة تنفيذ الخطط وضمان الالتزام بالسياسات والإجراءات. تسهم الرقابة في تحقيق التكامل بين الوظائف المختلفة لتعزيز الأداء العام، كما تعمل على تصحيح الانحرافات ودعم اتخاذ القرارات الفعالة لضمان تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة.

1- العلاقة بين الرقابة والتخطيط

يمكن النظر إلى العلاقة بين الرقابة والتخطيط بأنها علاقة مباشرة وثيقة ومتبادلة، بمعنى أن التخطيط يعتمد على نتائج العملية الرقابية، وبالتالي فإن التخطيط يمد ويزود الرقابة بمعايير الأداء، والرقابة تمد التخطيط بالمعلومات الكافية عن سير تنفيذ الخطة وحجم الإنجاز الذي تحقق.

يعتبر التخطيط هو المكون الأول في العملية الإدارية، وهي عملية مستمرة طالما أن الإدارة تنظم وتوجه الأفراد والموارد لتنفيذ العمل، فالتخطيط يضع الإطار الذي يجب أن تسير عليه عملية التنظيم وكذلك عملية التوجيه، ويؤثر في تصميم إجراءات الرقابة وتنفيذها، وفي الوقت نفسه فإن نتائج الأعمال وتقارير عملية الرقابة تؤخذ بعين الاعتبار عند التخطيط للفترة القادمة

¹ السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم -، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007، ص 49

2- العلاقة بين الرقابة والتنظيم

يعتبر التنظيم الوظيفة الثانية من الوظائف الإدارية وهو وسيلة لتحقيق غاية أو أهداف معينة وظيفته تحديد الواجبات والمسؤوليات والسلطات، وهناك العديد من التعريفات للتنظيم، والتي أجمعت على ثبوتها عدة عناصر منها¹:

- تقسيم النشاط العام وتجزئته إلى أعمال ووظائف تتضمن كل منها واجبات محددة
 - الالتزام بمسؤولية إنجاز الوظائف
 - تجميع الوظائف في وحدات استنادا إلى أسس سليمة
 - تقرير عدد الوظائف المناسبة في كل وحدة
 - تفويض السلطات للأفراد بما يمكنهم من القيام بالمهام الموكلة لهم
- لتبيين العلاقة بين التنظيم و الرقابة ، يجب توضيح العلاقة بين المركزية و اللامركزية في التنظيم و أثر ذلك على العملية الرقابية و درجة الدقة المطلوبة فيها ، كما أن الوضع التنظيمي لأقسام المؤسسة أو المنظمة له تأثيرا مهما على العملية الرقابية ، ففي حالة المركزية في الإدارة العليا فإن اتخاذ القرارات ينحصر في الإدارة العليا فقط أو الإدارة العامة وأن المعايير الرقابية المراد استخدامها هنا لا بد و أن تعبر عن الأداء بدقة و أن تعكس البيانات بشكل تفصيلي عن كيفية تنفيذ كل عملية على حدة و بيان إنتاجية كل فرد في المنظمة . و لهذا فإن معدل تكرار القياس يكون بشكل سريع يوميا و ذلك للتأكد من استمرار الجودة في الأداء

أما في حالة المركزية في الإدارة الوسطى فإن القرار ينعكس على العملية الرقابية على أساس أن هناك معدلات للمصروفات ومعدلات لدوران العمل يمكن الإشارة لها من خلال تكرار عمليات القياس أو

¹ حريم حسين محمود، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010

الرقابة أسبوعياً، وهنا نجد أن فترات القياس تطول نسبياً وتتبعدها عما كانت عليه في حالة المركزية في الإدارة العليا

أما في حالة المنظمة التي تتبنى الأسلوب اللامركزي في إدارتها على أساس تقسيم المنظمة إلى وحدات مستقلة واعتبارها مراكز ربحية فإنها لا بد وأن تكون العملية الرقابية على كل مركز، وبيان مدى نجاحه في تحقيق الهدف المطلوب منه، وتكون فترات القياس أطول نسبياً أي بمعدل مرة كل شهر أو ربع سنوي

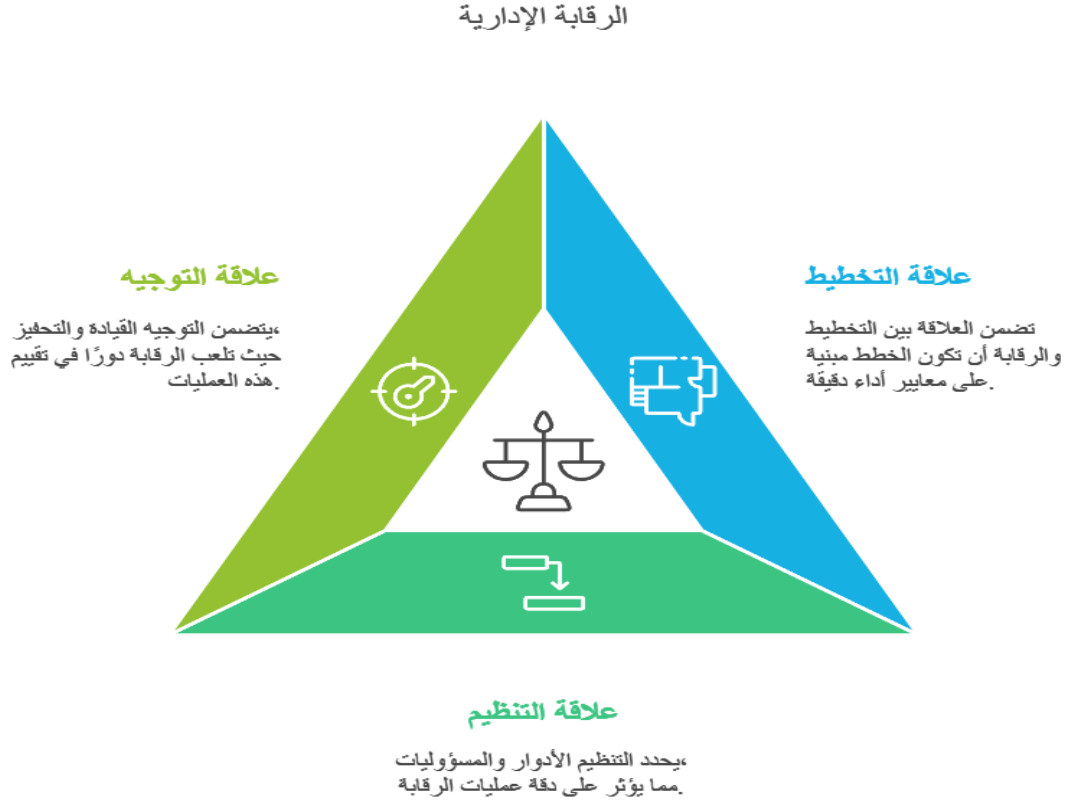
3- العلاقة بين الرقابة والتوجيه

التوجيه الوظيفة الثالثة من الوظائف الإدارية، ووظيفة التوجيه تشمل القيادة، اتخاذ القرارات، والدافعية، والحوافز والاتصال، وهذه الوظائف تدخل في صميم الرقابة الإدارية إذ أن الرقابة الإدارية لها أدوار كثيرة في وظيفة التوجيه منها:

- أن الرقابة الإدارية تدخل في عملية مكونات التوجيه فمثلاً القيادة هل تم اختيار القائد بناء على مواصفات معينة ومحددة تم الاستناد إليها، لأن القيادة يتوقف عليها إشغال السلطة والقوة والمسؤولية
- أنه بواسطة الرقابة الإدارية يتم اكتشاف المبدعين الذين يستحقون التحفيز، وأن التحفيز أحد مكونات التوجيه

- أن الرقابة تساهم في تقييم عملية الاتصال بالمنظمات من حيث وصول الأوامر والتعليمات من أعلى الهرم ومراقبة هذه التعليمات ومدى الالتزام بها.

شكل رقم 3: العلاقة بين الرقابة الإدارية والوظائف الأخرى



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على ماسبق

الفرع الثالث: معوقات نجاح الرقابة الإدارية

- تعاني النظم الرقابية من مقاومة العاملين لها، ويرجع ذلك إلى عوامل كثيرة من أهمها¹:
- 1- الرقابة الزائدة: يقبل العاملون عادة درجة معينة من الرقابة إذا زادت عنها تؤدي إلى رفضهم لها.
 - 2- التركيز في غير محله: تركز بعض النظم الرقابية في أحيان كثيرة على نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظر العاملين² حيث تعكس من وجهة نظرهم رؤية محدودة جداً مما قد يشير العاملين ضد هذه الرقابة.

¹ محمد إبراهيم، الرقابة الإدارية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 59

² علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بركة، مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 360

3- عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات: يشعر العاملون أحيانا بأن المسؤولية الواقعة عليهم

تفوق ما هو ممنوح لهم من صلاحيات وفي نفس الوقت قد يتطلب النظام الرقابي الرقابة اللصيقة

والمراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل، مما يرتبط سلبيا بقبول العاملين والتجاوب مع النظم

الرقابية

4- عدم الحيادية: يؤدي عدم تصميم النظم الرقابية بشكل محايد إلى عدم قبول العاملين لها

5- المعايير والمؤشرات: تعد مرحلة تحديد معايير الرقابة من المراحل المهمة التي تتطلب جهودا كبيرة و

دقة في اختيار المعايير الكمية و النوعية التي تعبر عن أهداف المنظمة، و تتميز في ذات الوقت بالموضوعية

و سهولة القياس و التطبيق لأن المعيار الخاطئ يؤدي إلى نتائج خاطئة و يعيق إمكانية النجاح في تحسين

أداء المنظمة أو الإدارات فيها.

6- الموارد و الإمكانيات المتاحة: إذ تشكل حالات عدم توافر الإمكانيات البشرية من حيث المهارات

و القدرات اللازمة لأداء العمل، أو الأموال اللازمة لتسيير نظام الرقابة و كذلك الأجهزة و المعدات و

المعلومات المطلوبة عوامل أساسية، قد تعيق أنظمة الرقابة التي تسعى المنظمات إلى تطبيقها بالشكل

الذي يحقق لها تحسين و تطوير فرص الأداء الأفضل

7- عدم الرضا بالنسبة للأفراد الذين يحولون وتطبيق الرقابة الذاتية، عكس الأفراد الذين يمارسون الرقابة

الذاتية لأدائهم يصبحون على تحديد أهدافهم ودعمها¹

8- عدم المرونة: كما أن التشديد الصارم في إتباع القواعد والإجراءات المنصوص عليها أو المثبتة بأي

شكل للضوابط والمقاييس الرقابية قد يولد شيئا من الابتعاد عن الهدف الذي يجب السعي إليه، فعندما

¹أحمد عبد الله الصباب و آخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، ط1، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2013، ص 201.

يفتقر نظام الرقابة الى المرونة وبقائه ضمن أطر جامدة وثابتة بغض النظر عن طبيعة الحال أو الموقف فإن النتائج السلبية ستكون قاسية ومكلفة للمنظمة¹.

¹فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 401

المبحث الثاني: محددات الرقابة الداخلية

تعد الرقابة الداخلية ذو أهمية لتحقيق السير السليم والمحكم للمؤسسات الاقتصادية، كما أنها الأساس الذي يعتمد عليه في متابعة تنفيذ الخطط المرسومة التي تجسد سياستها من أجل الوصول إلى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وأحد أفضل الدفاعات ضد فشل الأعمال، فضلاً عن كونها محرّكاً مهماً لأداء الأعمال، هو وجود رقابة داخلية فعالة والتي تدير المخاطر وتسمح بإنشاء القيمة والحفاظ عليها، وبفضلها تعرف المنظمات الناجحة كيفية الاستفادة من الفرص والتهديدات المضادة في كثير من الحالات من خلال التطبيق الفعال لضوابط الرقابة الداخلية، وبالتالي تحسين أدائها.

المطلب الأول: مضامين الرقابة الداخلية وأنواعها

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى الرقابة الإدارية حسب الفروع التالية:

الفرع الأول: تعريف الرقابة الداخلية

شهد مفهوم الرقابة الداخلية تطوراً كبيراً نتيجة لتطور حجم المؤسسات واتساع رقعة نشاطها وانفصال الملكية على الإدارة، حيث زاد الاهتمام بالرقابة الداخلية التي تسعى بدورها إلى تحقيق الكفاءة في استخدام موارد وأصول المؤسسة والحصول على البيانات والمعلومات بالدقة المطلوبة وضمان تنفيذ الأهداف الموضوعية من قبل المؤسسة،

ومن خلال التطرق إلى الرقابة الداخلية نجد أن هناك الكثير من التعريفات التي وردت في الكتب والعديد من المصادر والجهات المختلفة نذكر منها:

عرفت لجنة إجراءات المراجعة التابعة لمجموعة المحاسبين القانونيين الأمريكيين (AICPA) الرقابة الداخلية بأنها: خطة التنظيم وكل الطرق والإجراءات والأساليب التي تضعها إدارة المنظمة والتي تهدف إلى المحافظة

على موجودات المنظمة وضمان دقة وصحة المعلومات المحاسبية وزيادة درجة الاعتماد عليها وتحقيق

الكفاءة التشغيلية والتحقق من التزام العاملين بالسياسات الإدارية التي وضعتها الإدارة¹

و**عرف** بأنه النظام الشامل لتنظيم العمل وتحديد خطواته وتوزيع السلطات وتحديد المسؤوليات، وكذلك

فرض الرقابة على جميع عمليات المنظمة²

عرفت المنظمة العربية للتنمية الرقابة الداخلية بأنها الطرق والأساليب التي تتبناها إدارة المنظمة بما في ذلك

مجلس إدارتها ومديرها وموظفيها لتوفير تأكيد معقول بتحقيق الأهداف التالية للمنظمة³:

- فاعلية وكفاءة الأحداث والعمليات والظروف التي تتأثر بها الوحدة بما في ذلك استخدام الموارد

بكفاءة وبشكل ملائم وزيادة الإنتاجية

- التقيد بالأنظمة والتعليمات والسياسات التي تتبناها الإدارة لتحقيق أهداف الوحدة بكفاءة عالية.

من خلال ما سبق من التعاريف يمكن صياغة الرقابة الداخلية اجرائياً بأنها مجموعة الطرق والإجراءات

والتنظيمات التي تضعها إدارة المنظمة بهدف حماية أصولها، وضمان دقة وسلامة المعلومات المحاسبية،

وتعزيز الكفاءة التشغيلية، والالتزام بالسياسات والأنظمة المعتمدة، وذلك لتوفير تأكيد معقول بتحقيق

الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

¹ عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة في بيئة تكنولوجيا المعلومات وعوالة أسواق المال، الدار الجامعية، الإسكندرية ، مصر، 2006، ص 54

² بلال أمجد محمد، مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية على تكاليف التلوث البيئي في الشركة العامة للسمنت الشمالية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2005، ص 28

³ عطية صلاح سلطان، إطار مقترح لرفع كفاءة نظام الرقابة الداخلية على الأموال العامة للحد من ظاهرة غسيل الأموال ، ورشة عمل التجارب الناجحة في ترشيد القطاع الحكومي، 2005، ص 99

الفرع الثاني: أهمية وأهداف الرقابة الداخلية

الرقابة الداخلية تُعد عنصرًا أساسيًا لضمان كفاءة وفعالية العمليات داخل المنظمة، حيث تهدف إلى حماية الموارد من فقدان أو سوء الاستخدام، وضمان الالتزام بالسياسات والإجراءات التنظيمية، كما تسعى إلى تعزيز دقة المعلومات المالية والإدارية، ودعم تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال الكشف عن الانحرافات ومعالجتها.

أولاً: أهمية الرقابة الداخلية

إن زيادة واتساع نطاق الأنشطة والبرامج الاقتصادية التي تمارسها الوحدات الاقتصادية على اختلاف أنواعها وأشكالها وتعدد مهامها وضخامة الأموال المستثمرة في مشروعاتها¹، وضمان سلامة استخدامها، وتوفير المعلومات والبيانات التي تحتاجها الإدارة بصفة دورية، أدى إلى زيادة وإبراز الرغبة في الحصول على تقييم داخلي مستقل لفاعلية الإدارة داخل هذه الوحدات وهذا ما يدخل في نطاق عمل الرقابة الداخلية والتي تعتبر من أهم الأدوات الرقابية حيث تكمن أهميتها في:

- زيادة الكفاءة والفاعلية، ومتابعة وتقييم أنشطة المؤسسة؛
- الرفع من كفاءة أداء العاملين؛
- بلوغ الأهداف النهائية المسطرة من قبل إدارة المؤسسة؛
- اختصار العديد من العمليات وتوفير الجهد والتكاليف؛
- اكتشاف الانحرافات والأخطاء قبل وقوعها لإمكانية تجنبها²

ثانياً: أهداف الرقابة الداخلية

¹عبير محمد لعفيفي، معوقات عمل وحدات المراجعة الداخلية والآليات المقترحة لزيادة فاعليتها، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الفلسطينية، فلسطين، 2007، ص ص 18-19

²ادريس عبد السلام اشتوي، المراجعة معايير وإجراءات، الطبعة 5، منشورات جامعة قاريونس، ليبيا، 2008، ص 58

- إن وجود أجهزة الرقابة الداخلية داخل المؤسسة يرمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الهامة منها¹:
- تأكيد اطمئنان أصحاب الوحدة على أموالهم وسلامة عملهم وتقليل حالات وقوع أنواع الأخطاء والمخالفات
 - التوفيق بين تصرفات وسلوك العاملين وأهداف الوحدة الاقتصادية التشغيلية والإنتاجية التي تسعى لتحقيقها
 - التأكد من دقة البيانات المحاسبية حتى يمكن الاعتماد عليها في رسم السياسات والقرارات الإدارية²
 - تقييم مستويات التنفيذ في الأقسام المختلفة في المنشأة.
 - الكشف عن أية اتجاهات للتغيير المفاجئ في سير العمل أو مستوى الأداء بما ينعكس على التكاليف
 - حماية اصول الوحدة الاقتصادية من الاختلاس والتلاعب والمحافظة على حقوق الغير بالمنشأة الاقتصادية³
 - منع ارتكاب الأخطاء، ومعالجة الثغرات التي قد يتسرب من خلالها الاختلاس أو التزوير أو الإسراف.
 - رفع مستوى الكفاءة والفعالية لعمليات المؤسسة
 - تنظيم المشروع لتوضيح السلطات والصلاحيات والمسؤوليات
 - التأكيد من الالتزام بالأنظمة والقوانين واللوائح الداخلية والخارجية.

¹البكوع فيحاء، مجيد منهل، تفعيل نظام الرقابة الداخلية للحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري في الوحدات الخدمية: دراسة نظرية تحليلية، مجلة الإدارة والاقتصادية، العراق، السنة 35، العدد 92، ص 167-181

²حسين أحمد دحدوح، حسين يوسف القاضي، مراجعة الحسابات المتقدمة الإطار النظري والإجراءات العملية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 297

³David ,H. Li., Cost Accounting For Management Applications ,printed in the united of america ;1999.

- يهدف نظام الرقابة الداخلية إلى التأكد من أن كل عمليات الوحدة سائرة بما يضمن منع الاختلاسات والمحافظة على موجوداتها وذلك من خلال التأكد من دقة البيانات والمعلومات المتوفرة للإدارة والجهات الخارجية حتى نضمن اعتمادها في عملية اتخاذ القرارات¹
- العمل على المشكلات والعقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي، ومن ثم توفير بدائل وأساليب حديثة لحلها²

وبشكل عام فإن الرقابة الداخلية تسعى إلى تحقيق هدفين رئيسيين الأول حماية المؤسسة من الإهمال والأضرار المالية والمادية، والثاني المحافظة على حقوق العاملين والمستفيدين من خدمات ومنتجات المؤسسة، وذلك في إطار إعلاء القواعد واللوائح التنظيمية والتشريعية للمؤسسة

الفرع الثالث: أنواع الرقابة الداخلية

الرقابة الداخلية تشمل أنواعاً متعددة أبرزها، الرقابة الداخلية المحاسبية، والرقابة الداخلية الإدارية، والضبط الداخلي.

1- الرقابة الداخلية المحاسبية:

يعرف المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين الرقابة الداخلية المحاسبية بأنها نظام للمراقبات كاف وفعال مصمم لتوفير تأكيدات معقولة ومناسبة، ويراعي فيه ما يلي:

- ✓ تنفيذ العمليات طبقاً لترخيص عام ومحدد من قبل الإدارة، ويتم تسجيل العمليات بصورة مناسبة كما يلي:

- إعداد التقارير المالية وفقاً للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها والمقبولة قبولاً عاماً.

¹<https://www.ngoce.org/content/finance.doc>

²أحمد فايد ن ور الدين، التدقيق المحاسبي وفقاً للمعايير الدولية، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص

- تحديد المسؤولية المحاسبية عن الموجودات

✓ لا يسمح بحيازة الموجودات إلا بترخيص من الإدارة وإجراء المساءلة الإدارية للموجودات المسجلة في الدفاتر بمطابقتها بالموجودات الحالية في فترات معقولة، وعند حدوث أي اختلافات بينها يجب اتخاذ الإجراءات المناسبة.

وتهدف الرقابة الداخلية المحاسبية إلى تطبيق نظام محاسبي ومالي يمكن الاعتماد عليه في توفير المعلومات اللازمة التي تخدم أغراض متعددة، حيث يتضمن ذلك جميع الوسائل والإجراءات التي تهدف إلى اختيار البيانات والمعلومات المحاسبية الملائمة التي يتم تسجيلها في الدفاتر والسجلات المحاسبية حسب المعايير والأصول واتباع نظام مستندي سليم وفاعل في انتاج معلومات محاسبية ومالية يمكن الاعتماد عليها مع ضرورة تقديمها في الوقت المناسب للأغراض المحددة لذلك، وتجدر الإشارة إلى أن المعلومات المحاسبية التي تتصف بالدقة والوضوح والموضوعية والموثوقية تساعد في رسم السياسات والقرارات الإدارية بشكل إيجابي¹

2- الرقابة الداخلية الإدارية:

وتتمثل الرقابة الداخلية الإدارية في كافة الإجراءات والأساليب والطرق المتعلقة بالكفاءة التشغيلية والالتزام بالسياسات الإدارية، أي أن الهدف من الرقابة الداخلية الإدارية هو التحقق من كفاءة أداء العمليات التشغيلية في المنظمة والتحقق من الالتزام بالقوانين واللوائح والسياسات التي وضعتها إدارة المنظمة، وترتبط الرقابة الداخلية الإدارية بالأقسام التشغيلية في المنظمة وليس بالإدارة المالية وذلك لعدم

¹ فيحاء عبد الخالق يحيى، تقوم نظام الرقابة الداخلية في المنشأة العامة للغزل والنسيج في الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ص 126

ارتباط الرقابة الداخلية الإدارية بصورة مباشرة بالسجلات والدفاتر المالية¹، وهناك عدة خطوات تقوم بها الرقابة الداخلية الإدارية فهي بطبيعتها من مسؤولية جميع العمال في المؤسسة، ولكن يزيد حجم المسؤولية الرقابية كلما اتجهنا بالمستويات الوظيفية إلى أعلى، والمسؤولية الرقابية تقع على مشرف العمل، والمقصود بالمشرف هو المراقب أو المسؤول، وقد يكون مدير الإنتاج أو مدير التسويق أو مدير المواد أو رؤساء الأقسام، أي مجموعة المشرفين بحسب موقعهم في المستوى التنظيمي، ولكن القرار النهائي و طلب القيام بالإجراء التصحيحي هو من مسؤولية المدير المختص.

الضبط الداخلي:

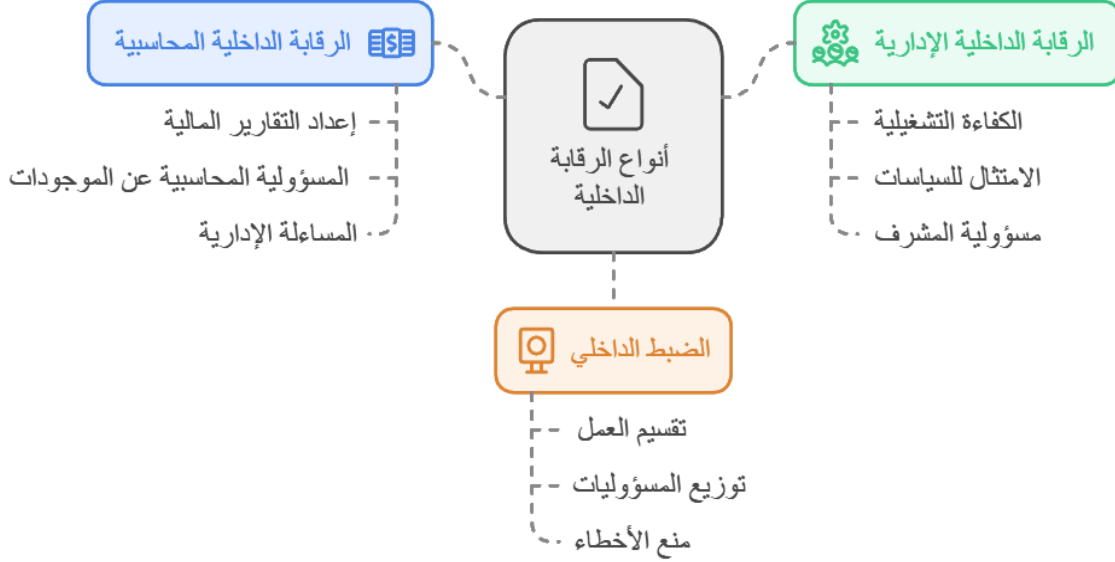
ويقصد بالضبط الداخلي ذلك النظام الموضوع وما يرتبط به من وسائل أو مقاييس تهدف إلى ضبط عمليات الوحدة ومراقبتها بطريقة تلقائية مستمرة، وذلك يجعل عمل كل موظف يراجع من طرف موظف آخر، لضمان حسن سير الأعمال وعدم حدوث أخطاء أو غش أو تلاعب بموجودات وممتلكات وحسابات المنظمة، ويعتمد نظام الضبط الداخلي على تقسيم العمل وتحديد الاختصاصات والمسؤوليات، والفصل بين الأعمال التنفيذية بحيث لا يعهد لموظف واحد تنفيذ العملية كاملة من بدايتها حتى نهايتها²

إن نظام الضبط الداخلي ينشأ مع النظام الإداري والمحاسبي ويتداخل معهما، ويعد جزءاً ضمناً منهما، ويكون وقت ضبط العمليات في الوقت نفسه الذي تؤدي فيه هذه العمليات وتسجل في السجلات المسوكة

¹ الخطيب خالد راغب، مفاهيم حديثة في الرقابة المالية والداخلية في القطاع العام والخاص، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان 2010، ص ص 17- 18

² كافي مصطفى يوسف، تدقيق الحسابات في ظل البيئة الالكترونية واقتصاد المعرفة، الطبعة 1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 176

شكل رقم 4: أنواع الرقابة الداخلية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على ما سبق

المطلب الثاني: خطوات ومكونات ومقومات الرقابة الداخلية

يهدف هذا المطلب إلى استعراض خطوات ومكونات نظام الرقابة الداخلية، مع التركيز على المقومات الأساسية التي تضمن فعاليتها، كما يسلط الضوء على أهمية تكامل هذه العناصر لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.

الفرع الأول: خطوات الرقابة الداخلية الإدارية

لكي تنجح المؤسسة في عملها الرقابي على تنفيذ الخطة لا بد من تحديد وفهم خطوات الرقابة، ويمكن تصنيف خطوات الرقابة الداخلية الإدارية إلى ما يلي:

أولاً: تحديد الأهداف والمعايير

إن الخطط هي الأساس الذي ينشق منه أي نظام للرقابة، و من ثم فمن المنطقي أن تكون أول خطوة في العملية الرقابية هي وضع الخطط في المجالات الوظيفية المختلفة، و لكن من ناحية أخرى فإن هذه الخطط تختلف فيما بينها في درجة التفاصيل اللازمة و درجة تعقدها بما لا يمكن للمديرين من ملاحظة كل شيء في الخطوة¹، و بالتالي تصبح الحاجة إلى تحديد معايير محددة للأداء أمراً ضرورياً، و تعتبر هذه المعايير بمثابة نقاط أو أوجه تركيز معينة يتم اختبارها للتدليل على إنجاز البرنامج أو الخطة المعنية بحيث أن قياس الأداء يعطي للمديرين دلائل محددة عن مدى رقابة الأداء، و هناك أنواع مختلفة من معايير الأداء يمكن استخدامها، و طالما أن النتائج النهائية المسؤول عن تحقيقها تعتبر من أفضل المقاييس لمعرفة مدى كفاءة الانجاز فإن المعايير المرتبطة بأهداف معينة تعتبر من أفضل المعايير التي يمكن استخدامها، و يمكن أن تكون هذه المعايير في شكل مادي مثل كميات الإنتاج، وحدات الخدمة، ساعات العمل، أو في شكل إجمالي مثل حجم المبيعات، الأرباح، التكاليف، تكلفة رأس المال، كما يمكن أن تستخدم المعايير غير الكمية مثل الحصول على رضا العملاء، زيادة دافعية العاملين.

و تختلف معايير الأداء باختلاف المستويات التنظيمية، فهناك معايير أداء على مستوى المشروع و تكون أساساً للتقييم و الرقابة على أداء الإدارة العليا، ثم يلي ذلك مجموعة من معايير الأداء الوظيفية (في وظائف الإنتاج و التمويل و التسويق و الأفراد) و هي تصلح للرقابة على أداء الإدارات الوظيفية الرئيسية و التي يضطلع بها مديرو الإدارة الوسطى، ثم يلي ذلك مجموعة من معايير الأداء على مستوى الأقسام و تصلح للتقييم و الرقابة على أداء الإدارة التشغيلية مثل المشرفين و رؤساء الأقسام، و أخيراً هناك مجموعة من المعايير لأداء الأفراد التنفيذيين وللرقابة على نواتج أعمالهم و سلوك أدائهم.

¹ عاطف زاهر عبد الرحيم، الرقابة على الأعمال الإدارية، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 38.

ويوجد نوعين من المعايير:

1- المعايير الكمية:

وهي الأفضل بالطبع، وهي قد تحدد إما اعتماداً على الوقت، كأن يحدد موعد تسليم مشروع معين، أو بالوزن كما في الإنتاج، أو بالقطعة أو النسبة كما في مجال المبيعات، وهي واضحة لكل من الرئيس والمرؤوس

2- المعايير النوعية:

إن كانت المعايير الكمية هي الأفضل، لكنها لا تناسب جميع أنشطة المنظمات فهناك معايير لا يمكن تحديدها بالأرقام، كمدى ولاء العملاء للمنظمة، أو مدى نشاط وارتباط العاملين، أو قدرة المنظمة على جذب الكفاءات والخبرات من المنظمات الأخرى، وهذه المعايير قد تعتمد على معايير كمية متعددة لتصل إلى نتيجة شاملة غير كمية فمدى ولاء العملاء مثلاً يمكن قياسه من خلال المعلومات المرتبطة وكمية المبيعات.

ثانياً: قياس الأداء الفعلي.

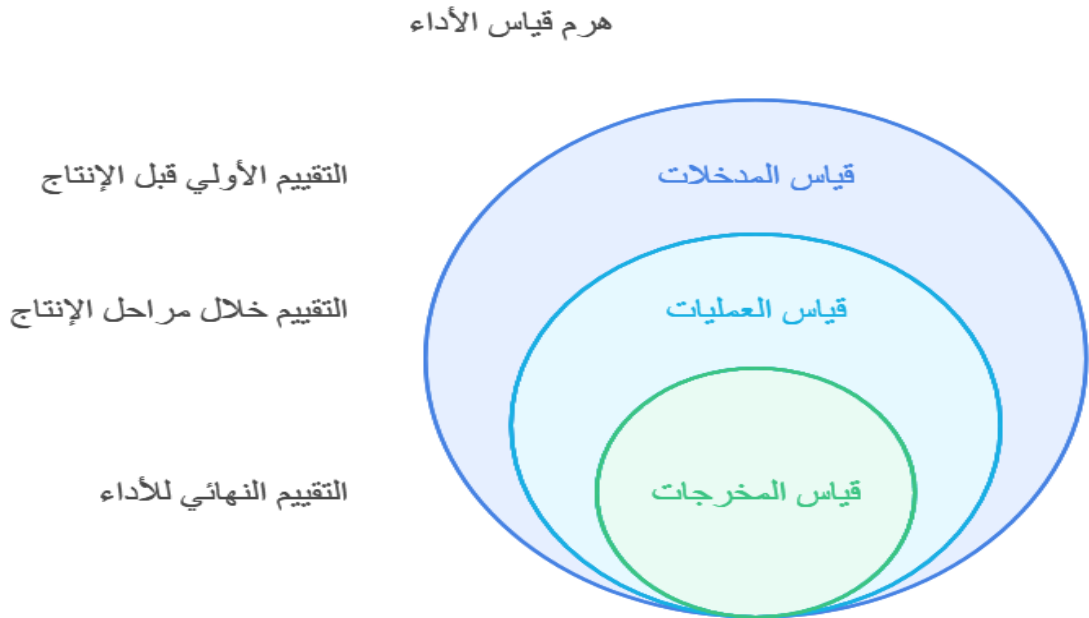
إذا تم تحديد المعيار، فهذا لا يعني شيئاً على الواقع، فحتى يتم مقارنة المعيار، يجب قياس الأداء الفعلي، ويتم قياس الأداء على حسب الدرجة، فالمشرف يقيس أداء مرؤوسيه ومدير القسم يأخذ بالمجمل، كما أن تحديد وقت القياس يختلف أيضاً فهناك معايير يتم مطابقتها مع الأداء الفعلي بشكل يومي، وبعضها بشكل شهري، أو سنوي

وتعتمد سهولة أو صعوبة قياس الأداء على مدى الكفاءة في وضع معايير يمكن تنفيذها بسهولة، فكلما كانت معايير الأداء مناسبة وكانت الوسائل متاحة لتحديد ماذا يفعل الأفراد كلما سهلت عملية

القياس ولكن في الواقع العملي هناك العديد من الأنشطة التي يصعب معها وضع معايير مناسبة وبالتالي يصعب قياسها

وتزداد صعوبة قياس الأداء في المستويات الإدارية العليا وفي حالة الأعمال غير الفنية، بهذا يمكن القول أنه كلما انتقلت الأعمال والمهام من المستوى التنفيذي أي الآلات والمصانع وخطوط الإنتاج، إلى المستويات الإدارية الأعلى كلما أصبحت العملية الرقابية أكثر صعوبة، وفي نفس الوقت أكثر أهمية، ولهذا فكلما كانت هناك معايير كمية تعتمد على الأهداف المطلوب تحقيقها كلما سهلت عملية القياس وبالإضافة إلى ذلك فإن المقاييس المختلفة لقياس الأداء، والاعتماد على الرقابة التنبئية والمتزامنة بقدر كافي ساعد على تحقيق نجاح في قياس الأداء في المستويات الإدارية المختلفة. كما أن عملية القياس تتم وفق مراحل متعاقبة فقد يكون القياس في مرحلة المدخلات، أو خلال مرحلة التحويل والصنع، أو مرحلة المخرجات كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم 5: مراحل قياس الأداء في المنظمة



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على ما سبق

ثالثاً: مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير والأهداف¹.

إن عملية المقارنة توضح لنا الانحرافات الإيجابية النافعة والسلبية التي وقعت خلال تنفيذ العمل من المكلفين به و عملية المقارنة هي في الواقع عملية تقييم للأداء أو الانجاز الفعلي مع ما هو مخطط له، وتتوقف عملية التقييم و نجاحها على مدى الموضوعية في عملية المقارنة، و على دقة المعايير المستخدمة، و كذلك على وفرة المعلومات التي جمعها عن طريق القياس و في عملية التقييم² لا بد من دراسة الأسباب التي أدت إلى حدوث الانحرافات السلبية و الإيجابية أيضا و تحليلها و تكوين صورة كاملة عنها، و كذلك تحديد من هو المسؤول عن حدوثها،

ونعرض فيمايلي بعض الأسباب التي تؤدي إلى الانحرافات الإيجابية أو السلبية:

المعيار: فقد يكون المعيار صعب التحقيق فينتج في هذه الحالة انحراف سلبي، وقد يكون سهلا بحيث يمكن لأي فرد بلوغه وتجاوزه، وفي هذه الحالة ينتج انحراف إيجابي لكنه غير نافع.

المنفذ: عندما يكون مستوى مهارة المنفذون ضعيفا، فلا شك أن الانحراف سيكون سلبيا، أما إذا كان المستوى عاليا فسيكون في هذه الحالة إيجابيا نافعا

الروح المعنوية: هناك علاقة طردية بين الروح المعنوية والإنتاجية، فإذا كان مستواها عاليا، تنتج لدينا إنتاجية عالية وانحرافات ايجابية نافعة، وإذا كان مستواها منخفضا سينتج العكس بلا شك

أسباب طارئة: قد تنتج الانحرافات عن أسباب خارجة عن نطاق الإدارة كتوقف العمل بسبب الإضراب، أو نتيجة سوء الأحوال الجوية، أو بسبب عطل في أصاب آلة ما، وفي هذه الحالة سيحدث تأخير في إنجاز العمل و حدوث انحرافات سلبية

¹Sadq, Z.M. (2015). An Assessment of Measuring and Improving Managing Performance through Rewards at Koya University -Kurdistan Region / Iraq. Journal for Studies in Management and Planning. 1(6): 282

²زريق، إيهاب صبيح، الإدارة الأسس الوظائف، ط 1، دار الكتب العلمية، مصر، 2001، ص 349.

وهناك ثلاث طرق للمقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط:

- 1- المقارنة التاريخية: وتتم عن طريق الاستعانة بالأداء الماضي كمرجع للمقارنة وتقييم الأداء الحالي.
- 2- المقارنة النسبية: عن طريق المقارنة مع الأداء المتحقق للأفراد الآخرين أو الوحدات أو المنظمات الأخرى بوصفها معايير للتقييم.
- 3- المقارنة الهندسية: عن طريق استخدام معايير هندسية موضوعة بشكل خاص، مثل دراسات الوقت والحركة أو مواعيد التسليم

رابعا: اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

وهذه الخطوة تأتي في أعقاب اكتشاف الأخطاء أو الانحرافات ودراساتها وتحليلها لمعرفة أسبابها والعوامل التي أدت إليها، ثم تصحيح هذه الانحرافات ومعالجة أسباب القصور في أداء الأعمال¹، وهي معالجة وتصحيح الأخطاء التي وقعت، فإذا كان الأداء الفعلي يفي بمستوى الأداء المطلوب و يتوافق معه أو كان ضمن حدود الاختلاف أو التفاوت المسموح به تستمر عملية الرقابة، و يمكن للإدارة استخدام ذلك كأداة دافعية لتشجيع الأفراد المعنيين للاستمرار في عملهم الناجح، أما إذا كان الاختلاف بين الأداء الفعلي و المستويات المعيارية كبيرا و يتجاوز الحد المسموح به ينبغي إعلام الإدارة المعنية بالنشاط بهذا التفاوت أو الانحراف و ضرورة اتخاذ إجراء تصحيحي مناسب.

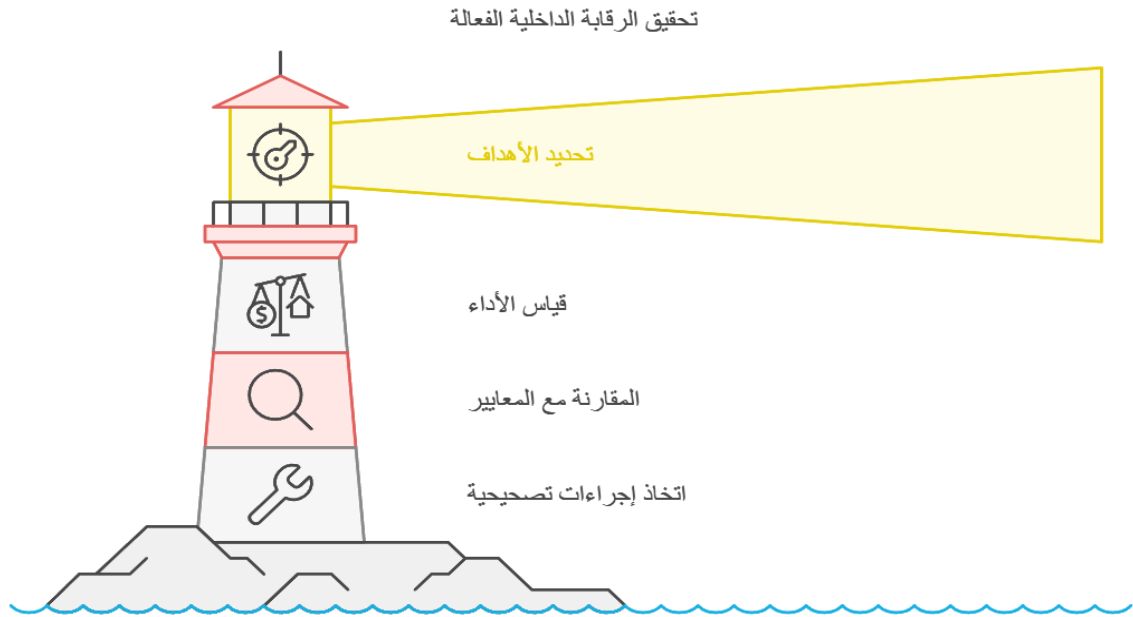
وهذا الإجراء قد يتمثل في اتخاذ قرارات بتعديل الأهداف والخطط أو إعادة توزيع الأعمال أو توضيح الواجبات أو زيادة التدريب أو تغيير أساليب التوجيه أو إدخال نظام جديد للحوافز أو وضع معايير جديدة للرقابة إلى جانب اتخاذ القرارات بتدعيم الجوانب الإيجابية مستقبلا.

¹عاطف زاهر عبد الرحيم، الرقابة على الأعمال الإدارية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 35.

وتصحيح الانحراف هو النقطة التي تمتزج فيها الرقابة الداخلية الإدارية (من خلال نتائجها) مع باقي مكونات العملية الإدارية، فقد توضح الرقابة أن هناك خطأ في عملية التخطيط في مجال التنبؤ المستقبلي وضرورة إعادة صياغة الأهداف من جديد كما قد تكشف الرقابة وجود ضعف في عملية الاتصال نتيجة تعدد المستويات الإدارية مما يستوجب معه إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وهكذا.

وعليه يمكن القول أن نتائج الرقابة الداخلية الإدارية هي النقطة التي عندها تبدأ وظائف الإدارة الأخرى التخطيط، التنظيم والتوجيه العمل بإجراء التعديلات الضرورية من أجل تلافي الانحرافات.

شكل رقم 6: يبين خطوات الرقابة الداخلية الإدارية



المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على ماسبق.

الفرع الثاني: مكونات الرقابة الداخلية

يشتمل أي نظام رقابي على مكونات أساسية لا بد من الاهتمام بها أو دراستها بعناية عند تصميم أو تنفيذ أي نظام رقابي، حيث يمكن الوصول إلى ضمان معقول لتحقيق الأهداف الرقابية وتشتمل هذه المكونات الأساسية لنظام الرقابة على ما يلي:

1- بيئة الرقابة:

يمكن اعتبارها أساساً للرقابة الداخلية في المنظمة وتؤثر على الوعي الرقابي للمسؤولين وعلى كافة مكونات الرقابة الداخلية، والمقصود بالبيئة الرقابية السياسات والإجراءات التي تعكس اتجاهات الإدارة العليا، والمديرين، وملاك المنظمة بخصوص أهمية الرقابة الداخلية، وهناك عدة عناصر¹ تكون هذه البيئة متمثلة بالقيم الأخلاقية، وفلسفة الإدارة، وأسلوب التشغيل والإشراف، وسياسات الموارد البشرية وكفاءة العاملين وانسجامهم، واهتمام مجلس الإدارة وتوجيهه، وهذه العوامل تشكل معاً ثقافة الرقابة الكلية.

وتعتبر البيئة الرقابية الايجابية أساساً لكل المعايير حيث أنها تعطي نظاماً وبيئة تؤثر على جودة الأنظمة الرقابية وهناك عوامل كثيرة تؤثر عليها أهمها:

- نزاهة الادارة والعاملين والقيم الأخلاقية التي يحافظون عليها.
- التزام الادارة بالكفاءة بحيث يحافظون على مستوى معين من الكفاءة مما يسمح لهم القيام بواجباتهم إضافة إلى فهم أهمية تطوير تطبيق أنظمة رقابة داخلية فعالة.
- فلسفة الادارة، وتعني نظرة الادارة إلى نظم المعلومات المحاسبية وإدارة الأفراد وغيرها

¹Bryan, D. B. (2015). The Influence of Organized Labor on Audit Quality And Internal Control. Retrieved from http://purl.flvc.org/fsu/fd/FSU_migr_etd-9298

- الهيكل التنظيمي للمنظمة الذي يحدد إطار للإدارة لتخطيط وتوجيه ورقابة العمليات التي تحقق أهداف المنظمة
- أسلوب إدارة المنظمة في تفويض الصلاحيات والمسؤوليات.
- السياسات الفاعلة للقوى البشرية من حيث سياسات التوظيف والتدريب وغيرها.

2- تقدير المخاطر

تفصح أنظمة الرقابة الداخلية المجال لتقييم المخاطر التي تواجهها المنظمة سواء كانت من المؤثرات الداخلية أو الخارجية، كما يعتبر وضع أهداف ثابتة وواضحة للمنظمة شرطاً أساسياً لتقييم المخاطر لذلك فإن تقييم المخاطر عبارة عن تحديد وتحلي للمخاطر ذات العلاقة والمرتبطة بتحقيق الأهداف المحددة في خطط الأداء الطويلة الأجل ولحظة تحديد المخاطر فإنه من الضروري تحليلها للتعرف على آثارها وذلك من حيث أهميتها وتقدير احتمال حدوثها وكيفية إدارتها والخطوات الواجب القيام بها.

والخطر هو احتمال تعرض المنظمة لتهديد أو وجود ثغرات، ولذلك يتطلب الأمر الاهتمام بإجراء تقييم لمستويات الخطر التي تتعرض لها المنظمة سواء كانت مخاطر داخلية مثل عدم فعالية لجنة الرقابة في القيام بدورها الإشرافي والرقابي¹، أو مخاطر خارجية مثل صدور تشريعات جديدة أو ظهور تكنولوجيات متطورة قد تؤثر على أهداف وأنشطة المنظمة، كذلك فهم ووصف أي تهديدات محتملة تُعرض ممتلكات المنظمة للمخاطر، وما تحدثه تلك المخاطر من تأثير ثم اتخاذ الإجراءات الملائمة لمواجهة هذه المخاطر والسيطرة عليها، ووضع استراتيجية مناسبة للاستجابة للمخاطر عن طريق التجنب، والتخفيض، والمشاركة، والقبول

¹الشهاوي صلاح "الدور المرتقب للمراجع الخارجي لتطوير أساليب الرقابة الداخلية في بيئة التجارة الإلكترونية: دراسة ميدانية"، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، المجلد 1، العدد 03، 2012

3- الأنشطة الرقابية

النشاطات الرقابية والمتمثل عادة في المصادقات، التأكيدات، مراجعة الأداء والحفاظ على إجراءات الأمن والحفاظ على السجلات بصفة عامة، عبارة عن سياسات وإجراءات وآليات تدعم توجهات الإدارة وتضمن القيام بإجراءات لمعالجة المخاطر والتي تُصمَّم وتُنَفَّذ لضمان تنفيذ توجيهات الإدارة ومعالجة المخاطر، وتشمل هذه الأنشطة الفصل بين المهام، والمراجعة الدورية، والتصاريف¹

4- مراقبة النظام:

تعمل مراقبة أنظمة الرقابة الداخلية على تقييم نوعية الأداء في فترة زمنية ما، وتضمن أن نتائج التدقيق والمراجعة الأخرى تم معالجتها مباشرة، ويجب تصميم أنظمة الرقابة الداخلية لضمان استمرار عمليات المراقبة كجزء من العمليات الداخلية، ويجب أن تشمل أنظمة الرقابة الداخلية على سياسات وإجراءات لضمان أن نتائج التدقيق تتم بشكل سريع ووفق إطار زمني محدد²

5- المعلومات والاتصال

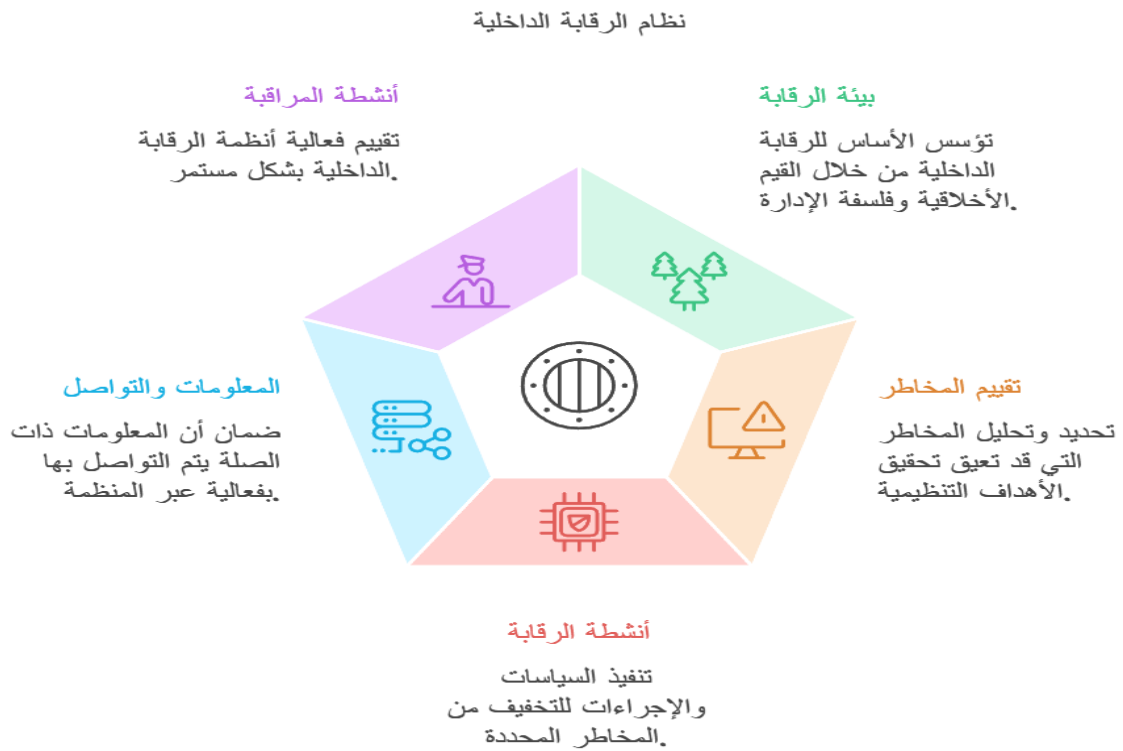
يجب تسجيل المعلومات وإيصالها إلى الإدارة و إلى من يحتاجونها داخل الجمعية وذلك بشكل وإطار زمني يساعدهم على القيام بالرقابة الداخلية و المسؤوليات الأخرى وحتى تستطيع الجمعية أن تعمل وتراقب عملياتها وعلى أن تقوم باتصالات ملائمة يمكن الثقة بها و الوقت المناسب وذلك فيما يتعلق بالأحداث الداخلية و الخارجية، أما فيما يتعلق بالاتصال فإنه يكون فعالا عندما يشمل تدفق المعلومات من الأعلى إلى الأسفل أو العكس بشكل أفقي إضافة إلى قيام الإدارة بالتأكد من وجود اتصال مناسب مع جهات أخرى خارجية قد يكون لها أثر تحقيق الجمعية لأهدافها علاوة على حاجة الإدارة الفعالة لتنقية المعلومات الهامة لتحقيق أحسن اتصال مهم وموثوق به ومستمر لهذه المعلومات

¹ أبو العلاء، محمد إبراهيم المرسى، دراسة تحليلية لنظام الرقابة الداخلية بالبنوك بهدف تحسين كفاءة المراجعة الخارجية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، 2004، ص 24.

² سرايا محمد السيد وآخرون، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة، الطبعة الأولى، دار التعميم الجامعي، الإسكندرية، 2013، ص ص 46 -

وهذا الجزء يتعلق بالتأكيد بأن المعلومات الملائمة قد تم تحديدها والسيطرة عليها وإيصالها بالشكل والإطار الزمني المناسبين بحيث يتمكن العاملون من إنجاز واجباتهم ومسؤولياتهم بفاعلية وتحملها، وتشمل هذه الناحية وجود نظام اتصال فعال داخل المنظمة وخارجها مع أطراف مثل المستهلكين والموردين وحملة الأسهم، وكذلك التعامل مع البيانات الداخلية، وتلك المتعلقة بالأحداث والأنشطة والظروف الخارجية¹.

شكل رقم 7: مكونات الرقابة الداخلية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على ماسبق.

¹Chen, Y., W. 'Information Technology capability, internal control effectiveness, and audit fees and delays', Journal of Information Systems, 28(2), 2014

الفرع الثالث: مقومات الرقابة الداخلية

أن هناك العديد من مقومات الرقابة الداخلية التي تعتمد عليها المؤسسات بشكل دائم في تطبيق الرقابة الداخلية، ومن بين أبرز هذه المقومات ما يلي¹:

1- كفاءة الهيكل التنظيمي:

إن كفاءة الهيكل التنظيمي للرقابة الداخلية تعتبر من أهم المقومات التي يمكن الاعتماد عليها في تطبيق الرقابة الداخلية، حيث أن كفاءة الهيكل التنظيمي تقوم على تحديد المسؤوليات بدقة شديدة وتحديد المهام الوظيفية لكافة الموظفين والعاملين في المؤسسة على السواء، ويجب أن يراعى في وضع الهيكل التنظيمي التسلسل الواضح للسلطات من تعارض الاختصاصات أو التداخل بين المسؤوليات الوظيفية المختلفة مع ضرورة وجود تفويض دقيق للسلطة يتناسب مع أعباء هذه الواجبات والمسؤوليات، كما أن كفاءة الهيكل التنظيمي تقوم على إمكانية تحديد حجم المنشأة وطبيعة الأنشطة التي تمارسها المؤسسة خلال فترة زمنية معينة²

2- كفاءة النظام المحاسبي

يتضمن النظام المحاسبي سلسلة من الإجراءات التي تتبعها المنشأة بهدف الاحتفاظ بسجلات محاسبية يتم بموجبها توجيه وتسجيل وتبويب عملياتها واعداد التقارير عنها³

¹ أمين ساكار ظاهر عمر، تفعيل دور نظام الرقابة الداخلية في ظل بيئة التجارة الالكترونية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 2، 2012، ص 12

² سرايا محمد السيد، أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل، الإطار النظري، المعايير والقواعد ومشاكل التطبيق العملي، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الإسكندرية، ص 50

³ عياش عبد الوهاب احمد عبد الله مسعود، دور الرقابة الداخلية في رفع كفاءة الأداء المالي، دراسة ميدانية على شركات الاتصالات اليمنية، مجلة جامعة الناصر، عدد 4، 2014، ص 15.

3- أساليب الضبط الداخلي

تقوم على تحقيق الانضباط المطلوب لتحقيق أهداف الإدارة العليا بشكل واضح، كما أنها تساعد على كشف كافة الاختلالات الهيكلية والغش والتدليس في البيانات المالية ولها أثر واضح وفعال على ضبط نظام الرقابة الداخلية، كما أنها تقوم بالعديد من الأعمال في سبيل تحديد إجراءات الرقابة الداخلية بشكل تفصيلي بما يساهم في تحديد مصلحة العمل ومصلحة العاملين على السواء¹

4- كفاءة الموظفين

من أهم مقومات الرقابة الداخلية حسن اختيار الكفاءات التي تتناسب مع أعباء المسؤوليات والسلطات المفوضة لها²

5- مراقبة الأداء:

إن وجود معايير للأداء المؤسسي يتم من خلالها التأكد من مدى الالتزام بمستويات الأداء المخطط لها ومعالجة الانحرافات عن هذه المستويات يعكس وجود بيئة رقابية فاعلة³

6- الوسائل المستخدمة: ويقصد بها استخدام كافة الوسائل المحوسبة في النواحي المالية والإدارية ما أمكن لضمان الدقة وتوفير الضوابط الرقابية لحماية المال العام من التلاعب أو الاختلاس.

¹فتح ابتسام، احمد محمد، رجاء جاسم، تقويم نظام الرقابة الداخلية في الشركة العامة لصناعة البطاريات، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، المجلد 7، العدد 20، ص 244

²بوطورة فضيلة الشريف، دور نظام الرقابة الداخلية في كشف ورصد المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، الجزائر، المجلد 5، العدد 01، 2015، ص 244

³محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، "المراجعة وتدقيق الحسابات الاطار النظري و الممارسات التطبيقية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 101

المطلب الثالث: أدوات وإجراءات الرقابة الداخلية ومجالات استخدامها

تشمل أدوات وإجراءات الرقابة الداخلية السياسات والأنظمة والتعليمات التي تهدف إلى ضبط العمليات وضمان الامتثال، وتستخدم هذه الأدوات في مجالات متعددة من أجل تعزيز كفاءة الأداء التنظيمي.

الفرع الأول: أدوات الرقابة الداخلية

هنالك عدة أدوات وأساليب يعتمد عليها نظام الرقابة الداخلية منها¹:

1- الموازنات التخطيطية: تشكل الموازنات التخطيطية أداة من أدوات الرقابة الداخلية حيث تحتوي

على تقديرات كمية ومالية لكافة العمليات المتوقعة حدوثها خلال فترة زمنية قادمة، وكذلك

الأهداف المنتظر تحقيقها

2- الرسوم والبيانات والجداول الإحصائية: وتكون على شكل رسوم وأشكال بيانية تبين الإنجازات

أو جداول إحصائية تظهر البيانات مجمعة أو مقارنة مع أرقام مستهدفة، ويتم عرضها على الإدارة

لاتخاذ القرار المناسب

3- تقارير الكفاءة الدورية: وهي تقارير تقدم للإدارة على فترات زمنية دورية تتضمن مجموعة من

البيانات التاريخية المقارنة مع بيانات تاريخية لفترات زمنية مختلفة أو مع أرقام مستهدفة ومن خلالها

يمكن الحكم على كفاءة الإدارة

¹ سماح فرج محمد عيد، دور الرقابة الداخلية على الفعالية التنظيمية - دراسة تطبيقية على شركة مصر للبترو-، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، المجلد 39، العدد 3، 2021، ص ص 23 - 24

4- دراسات الحركة والزمن: وهي إحدى وسائل الرقابة الداخلية التي تهدف إلى تنمية الكفاءة

الإنتاجية للعاملين من خلال الدراسة العملية لكافة الخطوات والحركات المثلى للأداء والعمل على

استبعاد الخطوات غير الضرورية من أجل تبسيط الإجراءات وخفض التكاليف

5- البرامج التدريبية للموارد البشرية: وتهدف هذه البرامج إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للموارد البشرية

عن طريق إمدادهم بكل ما هو جديد ومتطور لمواكبة الحداثة.

6- الرقابة على الجودة: وتكون عن طريق الرقابة الإحصائية على الجودة باستخدام خرائط الرقابة على

الجودة

الفرع الثاني: إجراءات الرقابة الداخلية

تقوم الرقابة الداخلية على مجموعة من الإجراءات التي تساعد على السير الجيد للعمليات داخل المؤسسة وتتمثل أساساً في

كل من الإجراءات التنظيمية والإدارية، الإجراءات المحاسبية والإجراءات العامة

1: إجراءات تنظيمية وإدارية: وتضم مايلي¹:

- تحديد اختصاصات الإدارات والأقسام المختلفة بشكل يضمن عدم التدخل
- توزيع الواجبات بين الموظفين بحيث لا ينفرد أحدهم بعملية ما منذ البداية إلى النهاية ويقع عمل كل موظف تحت رقابة موظف آخر
- توزيع المسؤوليات بشكل واضح يساعد على تحديد نتيجة الخطأ أو الإهمال
- تقسيم العمل بين الإدارات والموظفين بحيث يتم الفصل بين الوظائف
- تنظيم الأقسام بحيث يجتمع الموظفون الذين يقومون بعمل واحد في مكتب واحد

¹ خالد أمين عبد الله، علم تدقيق الحسابات، الناحية النظرية، مطبعة الإتحاد، عمان، د س ن، ص 129

- إعطاء تعليمات صريحة لكي يقوم كل موظف بالتوقيع على المستندات كإثبات على ما قام به من عمل؛

- إجراء حركة تنقلات بين الموظفين من حين لآخر شريطة أن لا يتعارض ذلك مع حسن سير العمل

2: إجراءات محاسبية: وتضم النواحي التالية

- إصدار تعليمات بوجوب إثبات العمليات بالدفاتر فور حدوثها لأن هذا يقلل فرضية الغش والاحتيال ويساعد إدارة المؤسسة على الحصول على ما تريده من عمليات بسرعة، وإرفاقه بالوثائق المؤيدة الأخرى

- عدم إشراك أي موظف في تدقيق عمل قام به بل يقوم بذلك موظف آخر

- استعمال وسائل التوازن المحاسبي الدوري مثل موازين التدقيق العام

- استعمال الآلات المحاسبية مما يسهل الضبط الحسابي

- إجراءات مطابقات دورية بين الكشوف الواردة من الخارج والأرصدة في الدفاتر والسجلات كحالة البنوك والموردين ومصادفة العملاء

- القيام بمجرد مفاجئ ودوري للنقدية والبضاعة والاستثمارات ومطابقة ذلك مع الأرصدة الدفترية

3: إجراءات عامة: وتضم النواحي التالية¹:

- التأمين على ممتلكات المؤسسة ضد جميع الأخطار
- التأمين على الموظفين الذين بحوزتهم عهدة نقدية أو بضائع أو أوراق مالية أو تجارية ضد خيانة الأمانة

¹أحمد قايد ن ور الدين، التدقيق المحاسبي وفقا للمعايير الدولية، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 68 - 70

- وضع نظام رقابي سليم لمراقبة البريد الوارد والصادر
- استخدام وسيلة الرقابة الجدية يجعل سلطات الاعتماد متماشية مع المسؤولية
- استخدام وسائل المراقبة المزدوجة فيما يتعلق بالعمليات الهامة كتوقيع الصكوك وعهدة الخزائن
- استخدام نظام التفتيش للأقسام الخاصة بالمؤسسة في الحالات التي تستدعيها طبيعة الأصول بحيث تكون عرضة للتلاعب والاختلاس

الفرع الثالث: مجالات استخدام الرقابة الداخلية

تعتبر الرقابة الإدارية أمراً ضرورياً لنجاح أي نشاط تقوم به الشركة للتأكد من أن تنفيذه يتم حسب ما هو مخطط له وطبقاً لما هو مطلوب، يمكننا القول أنها عملية ملازمة لكافة النشاطات التي تقوم بها فهي تحديداً تستخدم في جميع المجالات¹، و الرقابة هي الوظيفة الأخيرة التي بها تكتمل العملية الإدارية، و تعتبر ضرورية و هامة في جميع المنظمات مهما اختلفت طبيعة أعمالها و أهدافها، سواء كانت حكومية أم خاصة و سواء كانت صناعية أم خدمية، و في منظمات الأعمال لم تعد عملية الرقابة مقصورة على نشاط الإنتاج أو التصنيع بل أصبحت تشمل جميع وظائف و نشاطات المنظمة من (إنتاج و تسويق و مالية و موارد بشرية و غيرها).

وأهم المجالات التي تستخدم فيها الرقابة الإدارية مايلي:

1- الرقابة على الأهداف: وذلك لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من النشاطات القائمة على

المشروع، والتأكيد على أن أهداف المشروع واضحة لجميع العاملين، وبحث مدى الحاجة لشرحها

وتفسيرها

¹ رشا الغول، التقييم الذاتي للرقابة، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، القاهرة، مصر، 2013، ص85

2- الرقابة على السياسات: وهذه تهدف إلى التأكد من أن الأعمال تسير وفق السياسات المقررة

ودراسة الانحرافات إن وجدت وتصحيحها بسرعة، أو تعديل السياسة ذاتها إن اقتضى الأمر¹

3- الرقابة على الإجراءات: تحدد الإجراءات متى وكيف يتم الأداء ومن المسؤول عنه، وتهدف الرقابة

على الإجراءات إلى التأكد من التزام جميع العاملين في المنظمة بإجراءات العمل المقررة واكتشاف

الانحرافات في هذا المجال إن وجدت ودراستها ودراسة مدى الحاجة إلى تعديل هذه الإجراءات بما

يكفل توفير أفضل الأساليب الممكنة لتنفيذ الأعمال²

4- الرقابة على التنظيم: تهدف الرقابة على التنظيم إلى التأكد من الالتزام بالتخطيط التنظيمي المحدد

وأوجه النشاط والتقسيمات التنظيمية وعلاقة السلطة والخراطيم التنظيمية ومواصفات الوظائف

وخراطيم العمل وإجراءاته والدور المحدد للجان والوحدات الاستشارية المختلفة.

5- الرقابة على الأفراد: وذلك بمراقبة مدى الالتزام بسياسات الاختيار وبرامج التدريب، وتقدير

الكفاءة، وسياسات الأجور والرواتب، وتقييم الأداء، تستخدم معدلات الانتاجية والغياب والآخر

ودوران العمل والشكاوى وتكاليف العمل ومراقبة مدى كفاءة وفاعلية هذه السياسات والبرامج³.

وتشمل أيضا الرقابة عليهم في مجال السلوك والتصرف كالتحقق من درجة انضباطهم في العمل ومدى

التزامهم بتطبيق القواعد واللوائح والتعليمات وحسن تنفيذهم لها ومستوى روحهم المعنوية ورضاهم عن

العمل، ومن المعايير المختلفة في مجال الرقابة على الأفراد نذكر ما يلي⁴:

¹ زريق، إيهاب صبيح، الإدارة الأسس الوظائف، ط 1، دار الكتب العلمية، مصر، 2001، ص 365

² ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 203

³ علي محمد عبد الوهاب، مقدمة في الادارة، دار غريب للنشر والتوزيع، 1986، ص 126

⁴ ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 205 . 207

- درجة استقرار العاملين في الوظيفة، وتشمل عدد طلبات النقل من وظيفة إلى أخرى وعدد الاستقالات الاختيارية من العمل
- التعيينات الحاصلة ومدى التزامها بالوصف الدقيق للوظائف
- الرقابة في مجال السلوك والتصرف¹
- كمية العمل التي يقوم الموظف بإنجازها في زمن معين (مقياس الكفاءة الإنتاجية للفرد)
- عدد الأفراد الحاصلين على دورات تدريبية أو الذين حضروا مؤتمرات أو ندوات من خلال العمل.
- نوع الإجازات (عادية، اضطرارية، أمومة ... إلخ).

6- الرقابة على الإنتاج: تهدف الرقابة على الإنتاج للتأكد من أن المنتج مطابق كما و نوعاً لما هو

مطلوب، وتكلفة و زمناً لما هو محدد، وأنه يراعي أذواق المستفيدين و حاجاتهم و رغباتهم، وأنه يدعم المركز التنافسي للمنظمة في السوق، و تهدف كذلك إلى بحث مدى الحاجة إلى تعديل المنتج أو تغييره كلياً، أو إضافة منتج جديد بمواصفات جديدة، و تشمل الرقابة على الإنتاج الرقابة على عناصر الإنتاج (الأفراد، الأموال، المواد، الأجهزة، السياسات و الإجراءات) و الرقابة على العملية الإنتاجية ذاتها و الرقابة على جودة الإنتاج و الرقابة على تكاليف الإنتاج²

7- الرقابة على الجودة: المقصود بالجودة مناسبة المنتج للغرض الذي يستعمل من أجله، ويتم

استخدام الأساليب الإحصائية والميدانية والمخبرية لفحص الجودة والتي تتم من خلال تحديد المواد المراد فحصها ثم أخذ عينة منها وبعد إتمام العملية يتم تقديم تقرير مفصل إلى الجهات المعنية.

¹ الشواورة فيصل محمود، مبادئ إدارة الأعمال، ط 2، مكتبة لبنان، بيروت، 2013، ص 202

² عبوي زيد، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط 1، دار المعتر، عمان، الأردن، 2014، ص 182

8- الرقابة على المبيعات: ويشمل ذلك مقارنة المبيعات بالميزانية التقديرية للمبيعات والتعرف على

موقف السوق لكل منتج، ومدى سلامة سياسات البيع.

9- الرقابة المالية: تعتبر الرقابة المالية ذات أهمية بالنسبة للإدارة حيث أنها المسؤولة عن كافة التحركات

المالية في المنظمة، وتؤثر بشكل مباشر على ربحية المنظمة ومركزها المالي، ولذلك تبدأ الرقابة المالية منذ لحظة التخطيط.

إن الهدف الأساسي من الرقابة المالية هو التأكد من أن الأموال تدير في شكل صحيح سواء من حيث الدفع أو القبض و ذلك لضبط حركتها، و أيضا معرفة التكاليف و الأعباء المالية الإضافية و التي قد تعمل على تخفيض الأرباح للسيطرة عليها و استخدام أفضل الأساليب لذلك و التأكد من أن الأعمال يتم إنجازها بالشكل المطلوب، وقد تأخذ عمليات الرقابة المالية شكلين فهناك الرقابة الداخلية التي تتم من قبل المسؤولين في المنظمة و هناك الرقابة الخارجية و التي تتم من قبل أشخاص من مؤسسات خارجية، و غالبا ما يتم تطبيق الرقابة الخارجية على المؤسسات الحكومية.

المبحث الثالث: نظام الرقابة الإدارية الداخلية، الفروع، التصميم والتحديات

يعد نظام الرقابة الإدارية الداخلية من الأسس المهمة التي تضمن كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية، يتضمن هذا النظام عدة فروع تهتم بتصميمه وتنفيذه وفق خصائص وشروط معينة تضمن فعاليته، كما يواجه النظام تحديات متعددة تتطلب تطوير مستمر لمواكبة التغيرات وتحقيق نتائج أفضل.

المطلب الأول: فروع نظام الرقابة الداخلية

بين العديد من الباحثين فروع نظام الرقابة الداخلية من خلال عدة تقسيمات نذكر منها ما يلي:

الفرع الأول: أنظمة الرقابة الداخلية السائدة والخاصة

وعلى هذا الأساس يتم التفرقة بين شكلين على أساس مدى شمولية تلك الأنظمة¹

أولاً: أنظمة رقابة سائدة (مستوى المنظمة): تتناول أنظمة الرقابة السائدة (مستوى المنشأة) الحوكمة والإدارة العامة، وتعمل على إقامة بيئة الرقابة الشاملة أو "بيئة السلوك الأخلاقي"، وتشمل عمليات الرقابة النموذجية الموارد البشرية والاحتيايل وتقييم المخاطر (تجاوز الإدارة)، وإدارة تكنولوجيا المعلومات العامة وإعدادات المعلومات المالية (بما في ذلك البيانات المالية والتقديرات الأساسية... الخ)، والمتابعة المستمرة للعمليات، وفي المنظمات الصغيرة، تتعلق أنظمة الرقابة هذه في المقام الأول بموقف الإدارة تجاه النزاهة والرقابة.

إن الفهم السليم للعناصر السائدة للرقابة الداخلية يوفر أساساً مهماً لتقييم أنظمة الرقابة ذات العلاقة على إعدادات التقارير المالية عند مستوى المعاملات (العملية التجارية) فعلى سبيل المثال، إذا كان هناك

¹الاتحاد الدولي للمحاسبين، دليل استخدام معايير التدقيق الدولية على المنشآت الصغيرة ومتوسطة الحجم، المجلد الثاني، الطبعة الثالثة،

أنظمة رقابة ضعيفة على سلامة البيانات عند مستوى المنظمة، سوف يؤثر هذا على مصداقية جميع

المعلومات التي تنتجها النظم مثل المبيعات والمشتريات والرواتب

ثانيا: أنظمة رقابة خاصة (المعاملات): أنظمة الرقابة على المعاملات (العملية التجارية) هي عمليات

رقابة محددة تهدف إلى ضمان ما يلي:

- تسجيل المعاملات على النحو المناسب لإعداد البيانات المالية؛
- الحفاظ على سجلات محاسبية بتفاصيل معقولة لتعكس جميع المعاملات والتصرفات في الأصول بشكل عادل ودقيق
- أن تكون الإيصالات والنفقات وفقا لما تصرح به الإدارة
- منع أو اكتشاف امتلاك أو استخدام أو التصرف في الأصول في الوقت المناسب
- وتشمل عمليات الرقابة على المعاملات: المعاملات الروتينية (مثل الإيرادات، المشتريات، وكشوف الرواتب) والمعاملات غير الروتينية (مثل شراء المعدات أو التكاليف المترتبة على تشغيل خط عمل جديد)

الفرع الثاني: نظام الرقابة الداخلية من خلال المستويات الإدارية

من اجل قيام أو تحقيق الرقابة الإدارية لأهدافها ينبغي توفر مجموعة من الخصائص والإمكانات في مختلف مستويات الرقابة الإدارية:

أولا: على مستوى الإدارة العليا: تلعب الإدارة العليا أهمية كبيرة فيما يخص تنفيذ وتقرير إستراتيجية المؤسسة ولهذا ينبغي توفير احتياجاتها فيما يخص تحقيق نظام الرقابة الداخلية من خلال:

1- توفير نظام المعلومات (قنوات اتصال) تمكن الإدارة العليا من الحصول على المعلومات من مختلف

المستويات الإدارية الأخرى

- 2- تحديد المهام والمسؤوليات ومستويات تفويض السلطة
- 3- إجراءات الرقابة على مجلس الإدارة وغالبا ما تكون عن طريق المراجعة الخارجية باعتبارها أهم آليات الرقابة على هذا المستوى إضافة (لجان المراجعة) والتي تفرضها العديد من القوانين للدول خاصة بالنسبة للشركات المسجلة في البورصة والقوانين التي يمكن أن تؤثرها الهيئات المسيرة للبورصة.

4- تحديد السياسات المحاسبية التي تتبناها المؤسسة

ثانيا: على مستوى الإدارة الوسطى: على مستوى هذه الإدارة تعمل المؤسسة على تحقيق الخطط والأهداف التشغيلية للمؤسسة حيث تعتبر الرابط والمنفذ لاستراتيجية المؤسسة إضافة إلى تسيير المستويات الأدنى لهذا فإن نظام الرقابة الداخلي يتميز بمرونة ويمكن أن نلخصه فيما يلي:

- 1- وضوح العلاقة بين مختلف مصالح هذه الإدارة من خلال تحديد مهام ومسؤوليات السلطة وعلاقتها مع المصالح في نفس المستوى بالإضافة إلى علاقتها بالإدارة العليا والإدارة القاعدية.
- 2- تقليل الإجراءات البيروقراطية لانتقال المعلومات والذي يمكن من تقليل التكاليف والوقت مما يساهم في تحديد المسؤوليات وتقييم الأداء مما يساهم في زيادة فعالية المؤسسة.
- 3- المتابعة والإشراف لمختلف الإجراءات الرقابية سواء على المستوى الإداري أو المحاسبي

ثالثا: على مستوى الإدارة الدنيا: تعمل هذه الإدارة على تنفيذ أعمال روتينية أو يومية وتعتبر الواجهة الحقيقية لتنفيذ الإستراتيجية

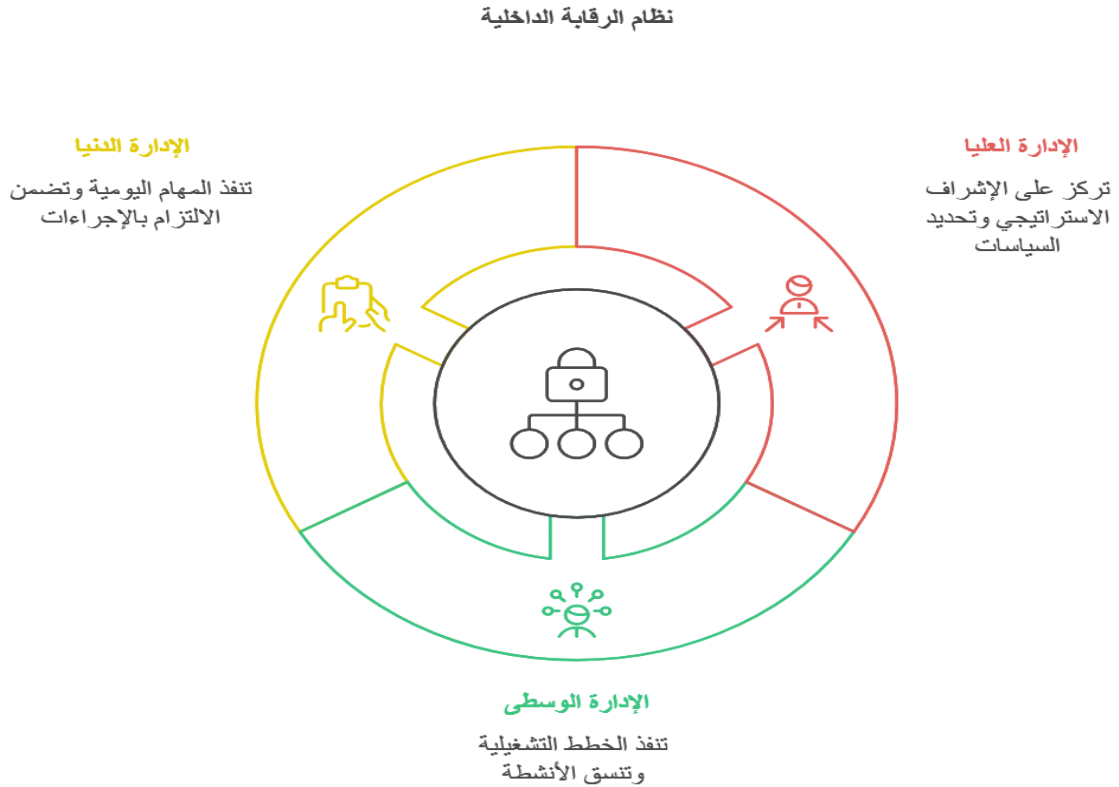
العامة للمؤسسة ولهذا يجب توفير مجموعة من الإجراءات وهي كما يلي:

- 1- تحديد المهام بدقة.
- 2- تحديد معايير أداء العمل.
- 3- تحديد التسلسل الإداري بشكل واضح.

4- توفير قنوات اتصال تعمل على توصيل المعلومات من الأسفل إلى الأعلى ومن الأعلى إلى الأسفل.

5- وضع الإجراءات التنفيذية الدقيقة والواضحة لكل الأعمال

شكل رقم 8: نظام الرقابة الداخلية من خلال المستويات الإدارية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على ما سبق

المطلب الثاني: تصميم نظام الرقابة الداخلية بين الخصائص والشروط

يتم وضع وتصميم نظام الرقابة الداخلي من خلال¹:

- تحديد الأهداف: أن تكون محددة وقابلة للقياس، وقابلة للتحقيق، والوقت
- الوسائل: يجب أن تكون تتماشى مع سياسة المنظمة

¹<http://atroune.sarah.over-blog.com/article-mettre-place-systeme-contrrole-interne-85819307.html> consulté le 12/08/2024

- نظم المعلومات والإدارة: يجب أن تكون موثوق بها كاملة، ذات الصلة ومفيدة ويمكن استغلالها على جميع مستويات الشركة
- التنظيم يجب أن يحترم مبادئ الموضوعية، القدرة على التكيف، المسألة، ومبادئ الفصل بين المهام
- الإجراءات والأساليب يجب أن تكون محدثة، بسيطة، متخصصة، ومعروفة لدى الجميع
- الإشراف: وهو متابعة ورصد عمل الآخرين ومتابعته

الفرع الأول: خصائص النظام الفعال لوضع المعايير

- تعتبر عملية وضع المعايير المناسبة من أجل التصميم أمر ضروري ويكون هذا من خلال تحقيق ما يلي¹:
- 1- تحقيق الانسجام في الأهداف أو إحداث التوافق بين أهداف المؤسسة وغايات الأفراد والأقسام فيها
 - 2- يجب أن تكون المعايير الموضوعة قابلة للتحقيق
 - 3- أن يقبلها الموظفون ويعدها عادلة وممكنة التحقيق
 - 4- يجب أن تكون المعايير بالمستوى "المناسب" من الصرامة: فالمعايير الصارمة يمكن أن تحسن إنتاجية الموظفين ودافعيتهم، أما المعايير التي يعدها الموظفون صعبة أو مستحيلة التحقيق فيمكن أن تؤدي إلى نتائج عكسية
 - 5- المرونة: أي أن يتضمن النظام مستويات متعددة من الأداء المطلوب تبعا لمجموعة متنوعة من العوامل، بدلا من وضع حدود ثابتة أو مطلقة للأداء
 - 6- يجب أن تكون المعايير مناسبة للمؤسسة لا سيما إذا كانت البيئة التي تعمل فيها المؤسسة متغيرة
 - 7- يجب تحديث المعايير بانتظام بحيث تستجيب للتغيرات الحاصلة في المؤسسة

¹ خلف عبد الله الوردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عم IIA، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص ص

يجب اعتماد المعايير قبل قطع أشواط كبيرة من العمل. لذلك من الضروري توخي العناية في اختبار الأوقات المناسبة لقياس الأداء، وقد لا تطبق المعايير على جميع نواحي عملية الإنتاج وذلك للأسباب التالية:

- أ- يجب أن تكون العملية مجدية من حيث التكلفة؛
- ب- وجود إجراءات رقابية زائدة عن الحد اللازم يضعف معنويات الموظفين
- ج- يجب أن يكون قياس الأداء مناسباً للأهداف المطلوبة
- د- إن وجود المعايير بدرجة زائدة عن الحد اللازم سيؤدي إلى وجود عبء زائد على المشرفين يتعين عليهم متابعته

الفرع الثاني: شروط فعالية نظام الرقابة الداخلية

ينبغي على مختلف المؤسسات أن تأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

أولاً: السياسات والإستراتيجية

- 1- تحديد مستوى المخاطر التي ترغب الإدارة الخوض فيها
- 2- يتم تحديد المسؤوليات بوضوح لإدارة المخاطر ونشرها داخل الكيان

ثانياً: تحليل التعرض للمخاطر

- 1- إحصاء الأحداث المحتملة والتي يمكن أن تؤثر على أهداف المؤسسة والإحاطة بشكل معمق في المخاطر الناتجة عنها، بالإضافة إلى تحديث هذ العملية بشكل دوري
- 2- الأحداث السلبية سواء كانت داخلية أو خارجية والتي يمكن أن تولد مخاطر يجب أن يتم تحليلها

ثالثاً: تقييم المخاطر

- 1- تقييم المخاطر والآثار الناتجة عنها

- 2- الاستجابة للمخاطر يجب تطويرها بصفة دائمة؛
- 3- تحليل المخاطر التي لا يمكن تجنبها ومقارنة بمستوى المخاطر المقبولة الذي تم تحديده من طرف مجلس الإدارة

رابعا: نشاطات الرقابة

- 1- يتم تنفيذ أنشطة مراقبة في كل عملية للمنظمة
- 2- تخضع الأنشطة الرقابية إلى التقييم؛
- 3- الأنشطة الرقابية يتم الإشراف عليها من طرف وظائف رقابية
- 4- تقييم الأنشطة الرقابية يخضع للمراجعة مستقلة

خامسا: القيادة

- 1- يتم وضع مؤشرات رئيسية من أجل متابعة وتقييم نظام إدارة المخاطر
 - 2- خطة المعالجة (الإصلاح) تخضع لمتابعة موثوقة
 - 3- الآثار الناجمة يتم تحليلها
 - 4- يتم تحديث أهداف وإستراتيجية إدارة المخاطر
- يكون نظام الرقابة الداخلية فعال إذا تم تنفيذ كل الإجراءات المقررة ورصد الانحرافات وتوثيقها مع ضمن تتبع الآثار الناتجة عنها وتحديد المنافع والتكاليف بالإضافة إلى رصد ومواجهة الأخطار المحيط بالمؤسسة؛ حيث يكون النظام فعال من خلال القدرة على تطبيق جميع الإجراءات المقرر ويكون هذا من خلال الأخذ بعين الاعتبار مايلي:

- 1- ثقافة المؤسسة
- 2- تحديد المسؤوليات بدقة

- 3- رقابة مبنية حول المخاطر
- 4- إدماج الرقابة ضمن كل العمليات في المؤسسة
- 5- وجود إجراءات كافية لاختيار المشرفين على الرقابة.
- 6- التكوين الجيد للمستخدمين
- 7- إجراءات واضحة من أجل تسيير المشاكل
- 8- توثيق المخاطر التجارية
- 9- تحديد العمليات وأساليب الرقابة عليها
- 10- توثيق أنشطة الرقابة والتي تسمح بالرصد الجيد للعمليات
- 11- التقييم المستمر لجودة نظام الرقابة و يكون هذا من خلال :
 - أ- أن يكون نظام الرقابة الداخلية مدمج في كل العمليات وجزء لا يتجزأ من إدارة المخاطر
 - ب- وجود وظيفة المراجعة الداخلية مع التنسيق مع الوظائف الأخرى
 - ج- التركيز على المخاطر الرئيسية
 - د- تألية الرقابة كل مكان ذلك ممكن

المطلب الثالث: تحديات وأطر تطوير نظام الرقابة الإدارية الداخلية

يتميز أي نظام بدورة حياة تتأثر بمختلف العوامل المحيط على مدى هذه الحياة يكون النظام قادر على اداء وظيفته وتحقيق الهدف من وجوده إلا إنه قد يصبح فاشل او غير كفء وهذا لأسباب مختلفة

الفرع الأول: فشل نظام الرقابة الداخلية

تشير كل التعريفات الخاصة بنظام الرقابة الداخلية إلى معقولة هذا النظام في تحقيق أهدافه، وهذا يعني أن مستوى تحقيق هذه الاهداف ليس مضمون بشكل تام وهذا ناتج عن عدم كفاءة النظام مما يتسبب

في فشله حيث ي وجد العديد من المخاطر التي يمكن أن تؤثر بشكل مباشر على كفاءة نظام الرقابة الداخلية وهي كما يلي¹:

- تغيرات في البيئة التشغيلية: يمكن أن تؤدي التغيرات في البيئة التنظيمية أو التشغيلية إلى تغيرات في الضغوط التنافسية والمخاطر المختلفة إلى حد كبير
- الموظفون الجدد: قد يكون للموظفين الجدد تركيزا أو فهما مختلفا للرقابة الداخلية
- نظم المعلومات الجديدة أو المجددة: يمكن أن تغير التغيرات الهامة والسريعة في نظم المعلومات المخاطرة الخاصة بالرقابة الداخلية
- النمو السريع: يمكن للتوسع الكبير والسريع في العمليات أن يجهد الرقابة ويزيد من مخاطر حدوث تعطل في الرقابة
- التقنية الجديدة: قد يغير إدخال تقنيات جديدة في عمليات الإنتاج أو نظم المعلومات من المخاطرة المرتبطة بالرقابة الداخلية
- النماذج والمنتجات والأنشطة الجديدة: إن الدخول في مجالات عمل أو معاملات للمنشأة لها خبرة ضئيلة بها قد يدخل مخاطر جديدة مرتبطة بالرقابة الداخلية
- إعادة هيكلة الشركة: قد يصاحب إعادة الهيكلة تخفيضات في الموظفين وتغييرات في الإشراف وفصلا للمهام مما قد يغير من المخاطرة المرتبطة بالرقابة الداخلية
- عمليات أجنبية موسعة: يحمل التوسع في عمليات أجنبية أو امتلاكها مخاطر جديدة، وكثيرا ما تكون تلك المخاطر ذات أثر على الرقابة الداخلية

¹الاتحاد الدولي للمحاسبين، إصدارات المعايير الدولية لرقابة الجودة والتدقيق والمراجعة وعمليات التأكيد الأخرى والخدمات ذات العلاقة، معيار التدقيق الدولي 315 تحديد وتقييم مخاطر الخطأ الجوهري من خلال فهم المنشأة وبيئتها، 2010، ص 307

- الإصدارات المحاسبية الجديدة: قد يؤثر تبني مبادئ محاسبية جديدة أو تغيرات المبادئ المحاسبية على المخاطر عند إعداد البيانات المالية.

الفرع الثاني: عدم الكفاءة المحتملة لنظام الرقابة الداخلية

يمكن أن يكون العجز وعدم الكفاءة وفق مختلف المستويات الإدارية لنظام الرقابة الداخلية حيث يمكن أن يكون الفشل على مستوى النظام ككل أو على مستوى الانظمة الفرعية أو في نقاط معينة وهذا من خلال ما يلي:

أولاً: على مستوى أنظمة الرقابة السائدة (مستوى المنظمة): وينتج هذا على مستوى النظام ككل ويكون نتيجة لما يلي:

1- أنظمة الرقابة ضعيفة على بيئة الرقابة (مستوى المنشأة) مثل الإشراف غير الفعال، والموقف الضعيف تجاه الرقابة الداخلية، أو الحالات التي يحدث فيها تجاوز للإدارة أو احتيال

2- التغييرات في الموظفين التي أدت بمناصب رئيسية أن تصبح شاغرة، أو حيث يكون الموظفين الحاليين (كما في المحاسبة) غير مؤهلين لأداء المهام المطلوبة

3- عدم الكفاءة التي تم تحديدها في أنظمة الرقابة على تكنولوجيا المعلومات

4- عدم كفاية أنظمة الرقابة التي تم تنفيذها للتصدي لأحداث هامة غير روتينية مثل استحداث نظام محاسبي جديد، والتشغيل الآلي للنظام مثل المبيعات، أو امتلاك عمل جديد؛

ثانياً: على مستوى أنظمة الرقابة الخاصة (المعاملات): حيث ترتبط عدم الكفاءة بعدم قدرة المنظمة الفرعية أو أحد العناصر المشكلة لها غير كفؤة أو تعاني من عجز معين، وعدم استجابة غير فعالة من

الادارة للمخاطر الجوهرية التي تم تحديدها، أو تنفيذ ضعيف وهذا يمكن أن ينجم عن التدريب الضعيف أو عدم كفاءة الموظفين أو عدم كفاية الموارد لأداء المهام المطلوبة.

وبشكل عام يترجم فشل النظام في عدم القدرة على تحقيق الاهداف المشار إليها سابقا حيث تتضمن الأسباب الممكنة لضعف أو فشل الرقابة ما يلي¹:

1- تؤدي التغيرات المستمرة التي تتم بالمنشأة، والتي تشمل أهدافها واجراءاتها وبنيتها إلى تغيير طبيعة، أو مستوى المخاطر، ومن ثم تصبح أساليب الرقابة القائمة غير فعالة، أو غير مناسبة، حتى ولو كانت تبدو أنها تعمل بشكل جيد

2- إن تحليل المخاطر لم يعد مناسباً مقارنة بالتغيرات المختلفة، وبالتالي لم تعد أساليب الرقابة صالحة لا تتناسب أساليب الرقابة الموضوعة مع المخاطر المرتبطة بها (الخطأ في التصميم)، أو أنها مطبقة بشكل خاطئ

3- الوسائل الرقابية غير منفذة بشكل صحيح (لخطأ في التشغيل)، وفيما يلي بعض الأسباب على سبيل المثال:

أ- قلة الموارد المخصصة للرقابة

ب- تغيير في الإدارة، أو العاملين المنوط بهم القيام بعملية الرقابة، أو عدم إدراكهم الكافي لمسؤولياتهم الرقابية

ت- الافتقار إلى المعارف، أو الجدارات المتعلقة بعملية تشغيل نظام الرقابة

ج- الثقة المفرطة، أو ضعف الإشراف

حتى بعد أن تتم معالجة وتصحيح وضع أساليب الرقابة التي يعثرها قصور ما، فإن المخاطر المتبقية يمكن أن تظل خارج حدود الرقابة التي يمكن قبولها، والتي قد تستلزم تطبيق أساليب إضافية، أو مختلفة للرقابة

¹الاتحاد الدولي للمحاسبين، ترجمة الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، دليل الممارسات الدولية الجيدة، تقويم وتحسين نظام الرقابة الداخلية، 2013، ص 25

الفرع الثالث: النموذج الكندي في نظام الرقابة الداخلية

أشار الدليل الكندي من أجل قيام نظام رقابة داخلية فعالة ينبغي توفر أربعة مقاييس تشكل مضمون الرقابة وهي كالتالي¹:

أولاً: الهدف: حيث توضح هذه المعايير توجه المؤسسة من حيث الأهداف، وإدارة المخاطر، والسياسات التي تتبناها من أجل تحقيق الأهداف والإدارة الفعالة للمخاطر، ضمن وعي العمال بها وهذا من خلال توصيلها وتنفيذها وتقييمها وتشمل:

1- إعداد وتوصيل الأهداف

2- تحديد وتقييم المخاطر الداخلية والخارجية التي تواجهها المنظمة عند تحقيقها لأهدافها

3- إعداد وتوصيل وتنفيذ السياسات المصممة لإنجاز أهداف المنظمة وإدارة المخاطر، لكي يفهم العاملون ما هو المطلوب منهم ونطاق الحرية المسموحة لهم

4- إعداد وتوصيل الخطط التي تُوجه الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة

5- ضرورة أن تشمل الأهداف والخطط ذات العلاقة على مقاييس أداء مستهدفة ومؤشرات

ثانياً: الالتزام: وهذا من خلال فهم القيم التي تتبناها المؤسسة وتلتزم بها وارتباطها بسياسات تسيير الموارد البشرية وتقسيم السلطة والمسؤولية، ومناخ الثقة السائد في المؤسسة، ومستويات المحاسبة والمسائلة وتشمل:

1- إعداد وتوصيل القيم الأخلاقية

2- توافق سياسات وممارسات الموارد البشرية مع القيم الأخلاقية للمنظمة ومع تحقيق أهدافها

¹ هشام محمد عبد الحي السيد، نماذج الرقابة الداخلية الحديثة في المؤسسة، مجلة المحاسبون، جمعية المحاسبين والمراجعين الكويتية، العدد 40، الكويت، 2008، ص 20

3- التحديد الواضح للسلطات والمسؤوليات والمساءلة، وتوافقها مع الأهداف المنظمة، من أجل إتخاذ

القرارات والأفعال عن طريق الأفراد المناسبين

4- تبني مناخ الثقة المتبادلة لتدعيم عملية تدفق المعلومات بين الأفراد وأدائهم الفعال لتحقيق الأهداف

التنظيمية

ثالثاً: المقدرة: وتضم مجموعة المعايير المرتبطة بالمعرفة والمهارات، بالإضافة إلى الاتصال ونقل المعلومات

كما يجب:

1- أن يتوفر لدى الأفراد المعرفة الأساسية، والمهارات والأدوات التي تدعم عملية إنجاز الأهداف

التنظيمية

2- إن كافة الاتصالات تدعم القيم التنظيمية وإنجاز الأهداف

3- يجب تحديد وتوصيل المعلومات الكافية والملائمة في الوقت المناسب من أجل مساعدة الأفراد على

أداء واجباتهم المخصصة لهم بالمعرفة

4- يجب أن تتسم القرارات والأفعال التي تتخذ في الأجزاء المختلفة للمنظمة بالتناسق

5- يجب أن تصمم الأنشطة الرقابية كجزء متكامل في المنظمة، مع الأخذ في الاعتبار أهدافها والمخاطر

التي تؤثر على إنجازها والعلاقات المتداخلة بين العناصر الرقابية

رابعا: المراقبة والتعلم: وتهتم بالتطور المستمر للمؤسسة وفقاً لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية، وهذا

من خلال وضع مؤشرات لرقابة الأداء وتشمل:

1- مراقبة البيئة الخارجية والداخلية من أجل الحصول على المعلومات التي تكون بمثابة إشارة قد

تستدعي معها الحاجة إلى إعادة تقييم الأهداف التنظيمية والرقابية

2- مراقبة الأداء في مقابل المؤشرات والمستهدفات التي تتضمنها الأهداف التنظيمية والخطط

- 3- المراجعة الدورية للفروض التي تستند عليها الأهداف التنظيمية وبما يسمح باستمرارية التحدي
- 4- إعادة تقييم كل من الاحتياجات من المعلومات ونظم المعلومات ذات العلاقة، كلما يحدث تغيير في الأهداف أو كلما أمكن تحديد إخفاقات في التقارير
- 5- إعداد وتنفيذ إجراءات متابعة لتأكيد أن التغيرات كانت ملائمة، وأنه اتخذت الأفعال المناسبة بصدد
- 6- قيام الإدارة بالتقييم الدوري لفعالية الرقابة داخل المنظمة، وتوصيل النتائج إلى المسؤولين المعنيين

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل الجوانب النظرية والتطبيقية للرقابة الإدارية، من خلال توضيح مفهوم الإدارة وأدوارها التنظيمية، والتعريف بالرقابة الإدارية، أهدافها، وأنواعها. كما تم تسليط الضوء على الوسائل المستخدمة في الرقابة الإدارية، والمعوقات التي قد تحد من فعاليتها داخل المنظمات.

كما ناقش الفصل المحددات الرئيسة للرقابة الداخلية، من خلال استعراض مضامينها، مكوناتها، وأدواتها، مع التركيز على دورها في ضبط الأداء وتحقيق الامتثال التنظيمي. إضافة إلى ذلك، تم تحليل نظام الرقابة الإدارية الداخلية، من حيث فروعها، أسس تصميمه، والتحديات التي تواجهه، مما يوفر إطاراً متكاملًا لفهم آليات الرقابة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي.

الفصل الرابع:

الأداء الوظيفي بين الأسس النظرية
والتطبيقات العملية

تمهيد

المبحث الأول: الأسس النظرية للأداء الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم وأبعاد الأداء الوظيفي

المطلب الثاني: أنواع ومراحل الأداء الوظيفي

المطلب الثالث: معايير الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

المطلب الأول: الأسس النظرية لتقييم الأداء الوظيفي

المطلب الثاني: معايير وطرق تقييم الأداء

المطلب الثالث: أخطاء تقييم الأداء الوظيفي والمسؤوليات الإدارية

المبحث الثالث: علاقة الرقابة الداخلية بتطوير الأداء الوظيفي للمنظمات

المطلب الأول: مراحل وطرق الرقابة الداخلية في تحسين الأداء الوظيفي

المطلب الثاني: دور الرقابة الداخلية في تحسين أداء الموظفين

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد تطوير الأداء الوظيفي من الأهداف الأساسية التي تسعى المنظمات لتحقيقها، إذ يشمل تحسين فعالية وكفاءة الأفراد في أداء مهامهم، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمنظمة. في هذا الفصل، يتم استعراض الأسس النظرية للأداء الوظيفي من خلال تناول مفاهيمه وأبعاده، بالإضافة إلى تحليل أنواعه ومراحله ومعايير قياسه والعوامل المؤثرة فيه. كما يناقش الفصل آليات تقييم الأداء الوظيفي، مع التركيز على الأسس النظرية والمعايير والطرق المختلفة المستخدمة في التقييم، وكذلك الأخطاء الشائعة في عملية التقييم. يتم أيضاً تناول العلاقة بين الرقابة الداخلية وتطوير الأداء الوظيفي، حيث يتم استعراض دور الرقابة الداخلية في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الكفاءة التنظيمية.

المبحث الأول: الأسس النظرية للأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي من بين المواضيع التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين في العديد من المجالات، كما يمثل المقياس الذي يعتمد عليه للحكم على فعالية الأفراد في المنظمات من خلال قياس الجهد المبذول من طرف الموظف في العمل سواء كان جهداً فكرياً أو عضلياً، وذلك لأهميته على مستوى الفرد والمنظمة، أثار موضوع الأداء اهتمام الباحثين و المفكرين في حقل الإدارة و التنظيم للبحث عن حلول للمشكلات المتعلقة بالمنظمة، حيث تسعى بعض المنظمات إلى تطبيق أساليب رقابية جديدة تزيد من إنتاجية العامل وانضباطه في العمل و كذلك إشراك العمال في اتخاذ القرارات و خلق حوافز جديدة للعمال و غيرها من الأساليب التي تسعى إلى تحقيق هدف واحد هو تحسين وتطوير الأداء، ذلك لأن العامل البشري هو المحور الحقيقي له في المنظمات، كما أنه يعتبر أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين و بلوغهم مستوى الانجاز المطلوب وفق الامكانيات المتاحة.

المطلب الأول: مفهوم وأبعاد الأداء الوظيفي

لقد تم تناول موضوع الأداء منذ القدم، حيث نجد أن آدم سميث (A. Smith) اهتم به، و رأى أن تحقيق الفعالية فيه مرتبط بمدى تقسيم الوظائف، لكن الإفراط في هذا التقسيم حول العامل إلى مجرد آلة مما انعكس سلباً على الأداء، أما ماكس فيبر (M. Weber) فقد نظر إليه من خلال المعيارية و النمطية، إلا أن فريدريك تايلور (F. Taylor) رأى أن التخصص و تقسيم العمل وحده غير كافٍ لرفع الأداء، بل لابد من مراقبة أداء العامل أثناء قيامه بالعمل لتحسين الأداء و رفع الإنتاجية من خلال دراسة الوقت و الحركة، وكنتيجة للمناداة بتحسين ظروف العمل والأجور وظهور أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية، ركز التون مايو (E. Mayo) على العوامل الاجتماعية والإنسانية وظروف العمل المادية لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية كإيجاد تنظيمات غير رسمية. في حين يرى هنري فايول (H. Fayol) أن

الأداء الفعال لن يكون إلا بتوفير إدارة رشيدة تقوم على أسس علمية تساعد المؤسسة على التحكم في تسيير مواردها خاصة البشرية منها، ومع ظهور المفاهيم الجديدة مثل توسيع العمل وإثراء العمل تغيرت النظرية إلى الأداء من أداء سيتم مكافأته إلى الأداء هو المكافأة، وأصبح العاملون قادرين على النظر إلى الرضا والإشباع لحاجاتهم ليس فقط من خلال العمل وإنما من خلال الأداء العالي فيه¹

الفرع الأول: تعريف الأداء والأداء الوظيفي

يُعد الأداء تعبيراً عن السلوكيات والأنشطة التي يقوم بها الأفراد في سياق أدوارهم الاجتماعية، أما الأداء الوظيفي فيرتبط بتفاعل الفرد مع بيئته المهنية ومدى تحقيقه لمتطلبات دوره الوظيفي بما يسهم في تحقيق أهداف الجماعة أو المنظمة، وسنتطرق إلى تحديد مفهومهما من خلال الآتي:

أولاً: تحديد مفهوم الأداء

لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والرواد في هذا المجال، واختلاف أهدافهم المتوخاة من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح، ففريق من الباحثين أعتمد على الجوانب الكمية (أي تفضيل الوسائل التقنية في التحليل) في صياغة تعريفه للأداء، بينما ذهب فريق آخر إلى اعتبار الأداء مصطلح يتضمن أبعاداً تنظيمية واجتماعية فضلاً عن الجوانب الاقتصادية، ومن ثم لا يجب الاقتصار على استخدام النسب والأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح، وتجدر الإشارة بدايةً إلى أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة

¹ سناء عبد الكريم الخناق، "مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية"، من المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، المنعقد بجامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 08-09 مارس، 2005، ص 35

الإنجليزية (To Perform) وقد أُشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية (Performer) والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل¹

يشكل الأداء السلوك الوظيفي للعاملين في المنظمات لتحقيق أهدافها وبالتالي تبدأ أهمية تحديد واجبات ومسؤوليات الوظيفة لكي يتبين للموظف واجباته وحقوقه، ومن ثم ممارسة الصلاحيات والاختصاصات المحددة للوظيفة وتحمل المسؤولية الناجمة عنه، هناك العديد من التعاريف حول الأداء نذكر منها:

- **يعرف الأداء** على أنه جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات الى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة، أقصر وقل تكلفة²

يركز هذا التعريف على الأداء كعملية تنطوي على تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة، مع الاعتماد على مهارات العاملين وخبراتهم، يشير إلى أهمية العوامل الدافعة وبيئة العمل الملائمة لتحقيق الدقة وخفض التكلفة، يبرز التكامل بين الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف بكفاءة.

- **عرف الأداء** بأنه: قيام الفرد بأنشطة ومهام مختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يكمن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء³

التعريف يركز على الأداء كعملية تتضمن تنفيذ الفرد لمهام عمله المختلفة، يبرز ثلاثة أبعاد أساسية لتقييم الأداء: كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، ونمط الأداء، يعكس أهمية قياس الأداء بشكل شامل يجمع بين الكم والجودة والطريقة.

¹Ecosid « dialogues autour de la performance en entreprise », édition harmattan, Paris, 1999, p18

²سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، ط1، دار الفكر، عمان، 2010، ص 95

³عاشور احمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، ط1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص20

- يعرف الأداء على أنه: محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة¹

التعريف يصف الأداء كنتيجة لسلوك الإنسان في العمل، مع الأخذ بعين الاعتبار الإجراءات والتقنيات المستخدمة يركز على توجيه العمل لتحقيق الأهداف المرغوبة، مما يبرز العلاقة بين السلوك التنظيمي والوسائل المستخدمة لتحقيق النتائج

- عرف (J. Chevalier) وزملاؤه الأداء على أنه: الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج من التوفيق بين العديد من العوامل كرأس المال، العمل، المعرفة...، أما الأداء فينحدر أو ينتج مباشرة من عنصر العمل، وبالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله²

من خلال هذا التعريف أعتبر الأداء نتاجاً إجمالياً للمؤسسة يعتمد على التوازن بين عوامل مثل رأس المال والعمل والمعرفة. يركز التعريف على أن الأداء يرتبط مباشرة بعنصر العمل، حيث يعكس كل عامل مستوى أداء يتناسب مع قدراته وطبيعة مهامه، مما يشير إلى أهمية التوافق بين الموارد البشرية والمهام

- عرف (Miller et Bromily) الأداء على أنه: انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها³

نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة ونقص ذلك عامل الكفاءة، والنتائج (الأهداف) المحققة من ذلك الاستخدام، ونعني بذلك عامل الفعالية.

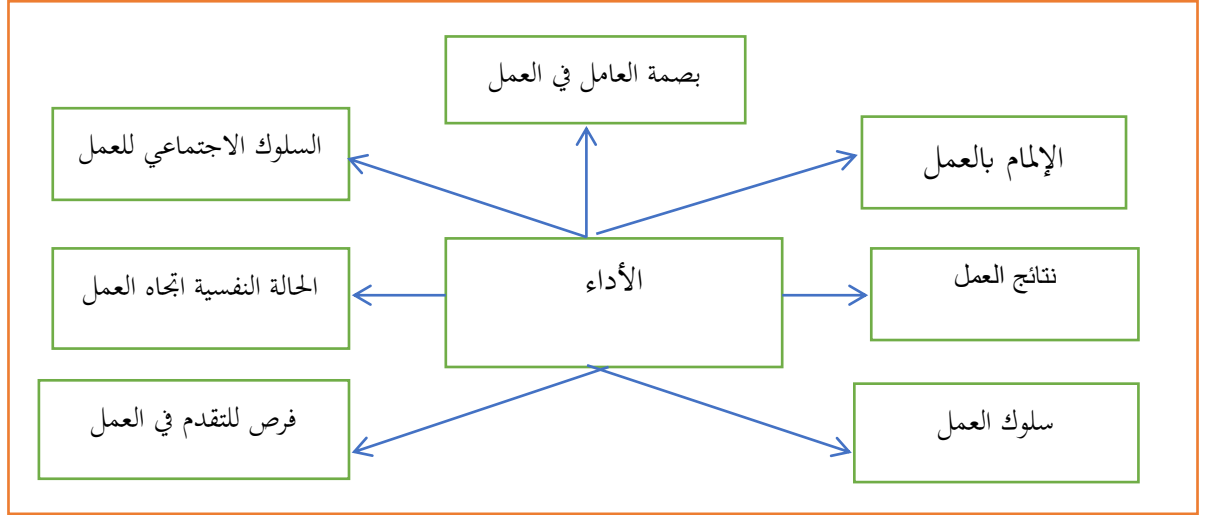
¹ غري علي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار النصر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009، ص 25

² J. chevalier et autre, **gesion des ressources humaines**, (canada:deback université Québec,1993), p.333.

³ عداي الحسين فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 231.

1- الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء

شكل رقم 9: الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء



المصدر: عادل عشي، "الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (قياس وتقييم)" رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2004، ص 5

2- المصطلحات المرتبطة بمفهوم الأداء

يرتبط مفهوم الأداء بمصطلحات عديدة منها على سبيل المثال لا الحصر:

- الأداء المهني (الوظيفي): يقصد بالأداء المهني القيام بأعمال الوظيفة التي يقوم بها الشخص من

مسؤوليات وواجبات، وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب، هذا ويمكن معرفة

هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء.

- تحليل الأداء: يقصد بتحليل الأداء دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه، وإنشاء علاقة عادلة

بينهما.

- معدل الأداء: يقصد بمعدل الأداء كمية العمل التي ينجزها فرد واحد أو مجموعة من الأفراد خلال

زمن تحت الظروف الطبيعية للعمل، أو مقدار الزمن اللازم لإنجاز كمية العمل¹

ثانيا: مفهوم الأداء الوظيفي:

يقصد بالأداء الوظيفي القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المطلوب من أي موظف، كما يعبر مفهوم الأداء الوظيفي على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله، من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، والأداء الوظيفي هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين، مديرين ومهندسين²

- عرف الأداء الوظيفي على أنه "الأثر الصافي لمجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام

والذي بالتالي يشير إلى تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد³

يبين هذا التعريف الأداء الوظيفي بأنه نتيجة جهود الفرد التي تعتمد على قدراته وفهمه لدوره ومهامه، يركز التعريف على إتمام المهام الوظيفية، مما يبرز العلاقة بين الكفاءة الشخصية والإنتاجية في أداء الدور الوظيفي.

- عرف الأداء الوظيفي بأنه: تفاعل سلوك الموظف حيث أن هذا السلوك يتحدد بتفاعل جهده ووقته⁴

¹مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات الاجتماعية التعليمية والصحية، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008، ص 74.

²محمد قاسم القربوتي، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال)، ط5، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 188

³أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel بفلسطين)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غزة، 2008، ص 33

⁴قرماشوئية، مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية، مجلة مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني والرياضي، العدد الثامن، جوان 2014، جامعة الجزائر، ص14

يرى صاحب هذا التعريف الأداء الوظيفي بأنه نتاج تفاعل سلوك الموظف، حيث يتحدد هذا السلوك من خلال تداخل جهده ووقته. يركز التعريف على العوامل الفردية المتمثلة في الوقت المبذول والجهد كأبعاد أساسية لتحديد الأداء.

الفرع الثاني: أهمية الأداء الوظيفي ودوره في تحقيق الأهداف التنظيمية

تتجلى أهمية الأداء الوظيفي في دوره المحوري بتحديد كفاءة الأفراد في أداء مهامهم، مما ينعكس على فاعلية المنظمة ككل، ويسهم تحقيق أهداف الأداء الوظيفي في تحسين الإنتاجية، وتعزيز التفاعل بين العاملين، وضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.

أولاً: أهمية الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي أهمية يمكن توضيحها من خلال النقاط التالية:

- 1- دعم أهمية الهدف الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه
- 2- يساعد في الترجمة العملية لكل القرارات التي يتم اتخاذها على جميع المستويات في المؤسسة، وحتى بتحقيق الأداء الفعال ينبغي أن يتصف الأداء بالجدية والنزاهة عند اتخاذ القرارات والابتعاد عن القرارات المزاجية.

- 3- الإسهام في القدرة الدائمة على تقديم نتائج ايجابية ومرضية

- 4- يدعم الأداء قائمة المهام الرئيسة الموكلة للإدارة بل يأتي في مقدمتها وأولها بالاهتمام والعناية لتحقيق أهدافها

- 5- استثمار القدرة لدى الفرد على العمل، والتي تتولد من التدريب واكتساب المهارة اللازمة لأداء عمله

- 6- تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود و تنتج منتجات و تحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، و قد

تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة و الأداء هو المكون الرئيسي للعملية و هو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري) الذي يدير العملية و يحول المواد الخام (الموارد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها و قيمة جهد و عمل (إنتاجية) العنصر البشري و بذلك تحقق الربح، و عليه فإن ثبات كلفة الموارد و تفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية و أفضل قدرة و أقل تكلفة و أكثر ربحاً.

7- للأداء أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح و التقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها و فعاليتها فالمنظمة تكون أكثر استقراراً و أطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزاً، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة و قياداتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، و من ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة و في أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات و دوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات و دوافع الرؤساء و القادة أيضاً، كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في: مرحلة الظهور، مرحلة البقاء و الاستمرارية مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة و الفخر، مرحلة التميز و مرحلة الريادة، إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً إنما يعتمد على مستوى الأداء بها.

8- تكمن أهمية الأداء في كونه يعبر عن قابلية الوحدة الاقتصادية في خلق النتائج المقبولة في تحقيق طلبات المجموعات المهمة بالوحدة الاقتصادية كونه ممثلاً للمدى الذي تستطيع فيه أن تنجز مهمة بنجاح، أو تحقيق هدف بتفوق وبتعبير آخر إنه يمثل النتيجة النهائية التي تهدف الشركة إلى الوصول

إليها، لذا فإن الأداء محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها الشركة، وإن أي خلل في أي منها يؤثر سلباً على الأداء¹

ثانياً: أهداف الأداء الوظيفي

هي مجموعة من الغايات والتطلعات المحددة التي يُكَلَّف الموظفون بها؛ لتحسين وتطوير أدائهم في العمل، وتتمتع هذه الأهداف بأهمية كبيرة لكل من الموظف والمؤسسة على حد سواء.

1- بالنسبة للموظف فإن هذه الأهداف توفر له:

- فهماً واضحاً لمتطلبات دوره الوظيفي، وما هو متوقع منه
- دافعية ومحفزات لتحسين أدائه، والارتقاء بمهاراته.
- مسارات واضحة للتطور، والنمو المهني.

2- على مستوى المؤسسة، فإن أهداف الأداء الوظيفي تساهم في:

- محاذاة أداء الموظفين مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- تحديد مجالات التحسين، وفرص التطوير المطلوبة.
- تعزيز ثقافة التميز، والإنجاز داخل المؤسسة.
- تحسين الإنتاجية، والجودة، وأيضاً الكفاءة التشغيلية.

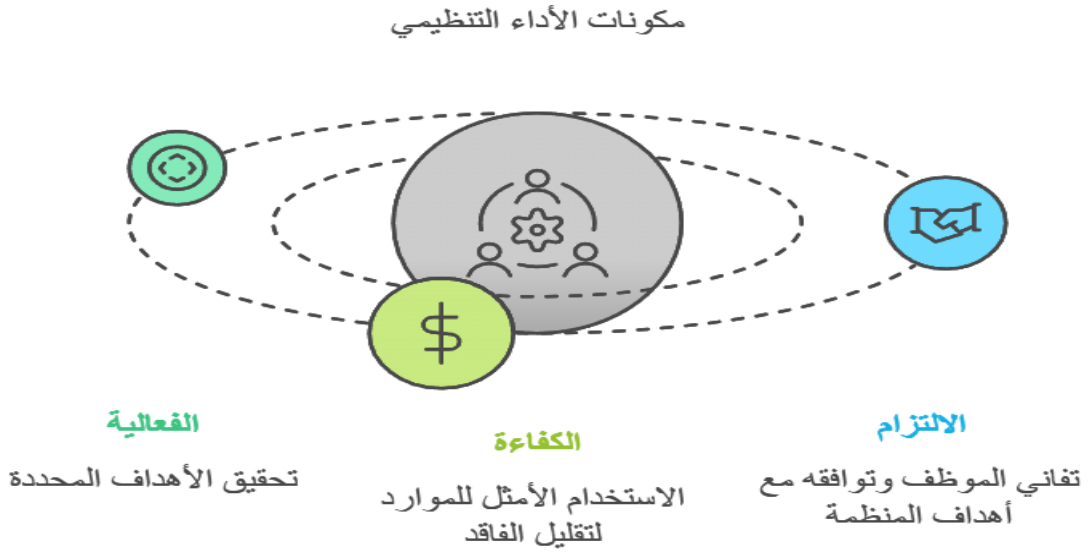
لذلك من المهم أن تكون هذه الأهداف محددة وقابلة للقياس، وأن يُشرك الموظفون في وضعها، كما يجب توفير الدعم والموارد اللازمة لتحقيقها؛ وبذلك تصبح أهداف أداء الموظف أداة فعالة لتحفيز الموظفين، وتوجيه جهودهم نحو تحقيق النجاح المؤسسي.

¹ نعمة نغم حسين، أثر استثمار رأس المال الفكري على الأداء المنظمي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة أعمال، جامعة بغداد، العراق، 2002، ص 56

الفرع الثالث: أبعاد الأداء الوظيفي

يُعد الأداء الوظيفي من المحاور الأساسية التي تُعنى بها المؤسسات لتحقيق أهدافها وضمان استمرارية النجاح والتطور وفي ظل تزايد التحديات والمنافسة في بيئات العمل المختلفة، أصبح من الضروري فهم وتقييم أداء الموظفين لضمان تحقيق مستوى عالٍ من الكفاءة والإنتاجية¹، لذا تتبنى المؤسسات أبعاداً متعددة لتحليل وتقييم الأداء الوظيفي بشكل شامل، حيث تتفاوت أهمية هذه الأبعاد حسب طبيعة كل وظيفة واحتياجات المؤسسة، وقد تم اختيار أبعاد محددة في هذه الدراسة للتوافق مع أهداف البحث وموضوعه، وهي الفعالية، والكفاءة، والالتزام، والشكل التالي يوضح ذلك.

شكل رقم 10: أبعاد الأداء الوظيفي المحددة في هذه الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على ما سبق

¹ إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، ط 1، دار جرير النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 85

أولاً: الفعالية¹ (Efficiency, Effectiveness): ينظر الباحثون في علم التسيير إلى الفعالية على أنها

أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق

الأهداف المسطرة

مفهوم الفعالية

توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية الفعالية، فقد اعتبر العديد من المفكرين الفعالية بمثابة

الأرباح المحققة، ومن ثم - حسب نظرهم - تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة.

- **تعريف الفعالية حسب (Vincent plauchet):** ينظر هذا المفكر إلى الفعالية على أنها²: القدرة على

تحقيق النشاط المرتقب، والوصول إلى النتائج المرتقبة

وقد عرف المؤلف (كاظم نزار الركابي) الفعالية من خلال التطرق إلى المداخل التالية³:

- **الفعالية من وجهة نظر مدخل (جمهور المستفيدين):** فاعلية المنظمة تكمن في قدرتها على تحقيق

درجة من الرضا لدى كل الفئات المطلوب دعمها للمنظمة سواء كانت في البيئة الداخلية ام الخارجية

ويهتم هذا المدخل كمدخل النظم بالعمليات والأنشطة الداخلية، ولكنه يركز أكثر على المجموعات

المتحالفة والأفراد الذين يهددون بقاء المنظمة ولكي تتمكن المنظمة من استخدام هذا المدخل في

دراسة الفعالية ينبغي ان عليها الاهتمام بالعوامل المؤثرة على فعالية المنظمة والموارد الأكثر أهمية ومن

يوفرها وإعطاء أوزان للعوامل المؤثرة على تحديد معيار لقياس فاعلية كل عامل بمشاركة الأعضاء وذوي

¹B. Dervaux, A . Coulaud, dictionnaires du management et de contrôle de gestion, 2eme édition, dunod, Paris, 1999, p78.

²Vincent plauchet, mesure et amélioration des performances industrielles, tome 2 UPMF, France, 2006, p6

³كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية - العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 320.

المصلحة من الفئات المختلفة، وتحديد النشاط الذي علي المنظمة ان تؤديه وبحسب الأولوية وبما يعزز من فاعليتها

- الفعالية من وجهة نظر (مدخل النظم): تحدد الفعالية وفق هذا المدخل بمدى قدرة المنظمة كنظام اجتماعي علي تحقيق الأهداف المرجوة دون ان يكون في ذلك إضعاف لوسائلها ومواردها أو إجهاد لقدرات وطاقات أفرادها

- الفعالية من وجهة نظر مدخل (الأهداف/الغايات): يشير هذا المدخل إلى تحديد الفعالية من حيث وصف النشاط أو المشروع بالفعالية إذا ما نجح في تحقيق أهدافه المحددة مسبقاً، وينطلق هذا المدخل من افتراضين رئيسيين وهما الأول: ان لكل منظمة غاية نهائية تسعى للوصول إليها، والثاني انه بالإمكان تحديد الغاية النهائية لكل منظمة، ومن ثم قياس النجاح في تحقيقها، ويستخدم دعاء هذا عددا من المعايير لقياس الفاعلية ولعل أبرزها وأكثرها شيوعاً واستخداماً هي الإنتاجية، والرضي والوظيفي، والربحية.

كما تعرف الفاعلية بأنها قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة ومفهوم الفاعلية متعدد الأبعاد ويشمل عدة معايير أهمها¹:

- تحقيق الأهداف: تقاس فاعلية مدير المنظمة بمدى تحقيق الأهداف المنشودة
- تأسيس موارد المدخلات: تقاس فاعلية المنظمة بالمقدرة على تأمين الموارد الضرورية للمنظمة ومدى نجاح المنظمة في التعامل مع البيئة الخارجية.

¹Jean- emiledenis et autres, orientation marche et performance , www.orient.fr, consulté le : 27-03-2009, p11.

- العمليات الداخلية: تكون المنظمة فعالة إذا تدفقت المعلومات بيسر وسهولة وسادت روح الانتماء والالتزام بالرضا الوظيفي بين العاملين مع أدنى قدر من النزاع الضار والصراع السياسي
- رضا الجماعات والأطراف التي تتأثر مصالحها بالمنظمة ولهم مصلحة في بقاء المنظمة واستمرارها.
- إذاً الفعالية تتعلق بدرجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف، وعليه يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة (أي ما تم تحقيقه من أهداف) أقرب من النتائج المتوقعة (أي الأهداف المسطرة) كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية، والعكس بالعكس والعكس صحيح.

1- عناصر ومؤشرات الفعالية في المنظمة:

باعتبار أن فعالية المنظمة في معظم الأحيان هي مدى تحقيق المنظمة لأهدافها على أن تتسع هذه الأهداف لتشمل أهداف خاصة بالمنظمة وأخرى خاصة بالتفاعل بينها وبين الظروف الداخلية والخارجية، فإن عناصر فعالية المنظمة تشتمل على: الإنتاجية، الكفاءة، الرضا، التأقلم، التطور، البقاء، كما أن هذه العناصر مجرد عناصر مقترحة يمكن أن يضاف إليها أو يؤخذ منها حسب ظروف كل منظمة، وتستخدم هذه العناصر أيضا كمؤشرات للحكم على فعالية المنظمة، والتي تنقسم بدورها إلى قسمين: مؤشرات داخلية ومؤشرات خارجية كما يلي:

أ- المؤشرات الداخلية: وترتبط بمدخلات المنظمة وعملياتها ومنها:

- تخطيط وتحديد الأهداف: أي قدرة المنظمة على تحديد الأهداف وتخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف.

- المهارات الاجتماعية للمدير: إن توفر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين يضمن توفير الدعم والمساندة للمرؤوسين عند مواجهتهم العثرات سواء في العمل أو في حياتهم الخاصة، إضافة إلى أن المدير الاجتماعي يستطيع توليد الحماس لدى الأفراد في العمل
- المهارات العملية للمدير: حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فإنه لا بد أن يتحلى أعضاء المنظمة من المديرين بالمهارات والخبرات الفنية المتعلقة بإنجاز الأعمال
- التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة: يؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة، مع توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد
- المشاركة في اتخاذ القرارات: يربط الكثير من الباحثين المديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تدعيم الفعالية التنظيمية
- تدريب وتنمية قدرات الأفراد: إن للبرامج التدريبية أهمية بالغة في تنمية قدرات الأفراد وبالتالي ارتفاع مستويات أدائهم في العمل
- الحوادث: إن المنظمة التي لا تستهين بحياة عمالها ولا تفتقر إلى وجود نظام جيد للسلامة والأمن هي منظمة ناجحة¹
- التأخر والغياب بين العاملين: ويمكن قياس ذلك بعدد الساعات الضائعة نتيجة الأعذار أو التمارض أو الأمراض المهنية²
- كفاءة استخدام الموارد المتاحة: بحيث تكون التكلفة منخفضة مقارنة مع عوائد المخرجات

¹ أحمد جاد عبد الوهاب: السلوك التنظيمي (دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال) مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 1996، ص 237 - 238

² أحمد مصطفى خاطر ومحمد مجت كاشك: إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 238

- الدافعية لدى العاملين: ويمكن أن نقيس ذلك من خلال مساهمة العاملين وإقبالهم على تحقيق أهداف المنظمة

- درجة الكفاية والتكامل في الاتصالات الرسمية داخل التنظيم

- الرضا الوظيفي: يعد رضا العاملين داخل المنظمة مؤشرا هاما في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد ومنه الأداء الاجتماعي العام داخل المنظمة، فمعظم الباحثين والمسيرين يعتبرون أن العامل الراضي أكثر إنتاجية من غيره

ب- المؤشرات الخارجية: وترتبط بصفة أساسية بالمنتجات وبالعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية ومن هذه المؤشرات

- إنتاج السلع والخدمات: إن تزويد المنظمة ببيئتها بالمنتجات من سلع وخدمات وزيادة الطلب عليها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع.

- الجودة: إن ارتفاع مستوى الجودة الخاص بالمنتجات المنظمة يعد مؤشرا ضروريا لفعاليتها

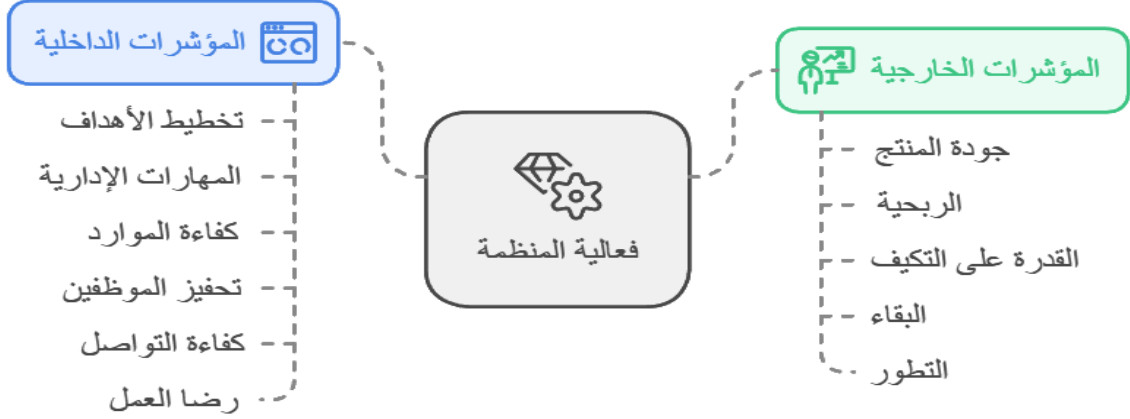
- تحقيق الأرباح: إن تحقيق المنظمة للأرباح يساعد على النمو والاستمرارية، وبدون تحقيقها للربح يصعب عليها تحقيق أهدافها

- القدرة على التكيف والتأقلم: ويقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية والخارجية عن طريق حصولها على معلومات عن التغييرات والتقلبات الحادثة في البيئة

- البقاء: عندما تنجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة، فإن معنى ذلك أن منتجات هذه المنظمة تلائم متطلبات البيئة التي تعيش فيها

- التطور: ويتمثل في نمو المنظمة عن طريق إدخال عناصر التكنولوجيا، وإدخال البرامج التدريبية للأفراد، وتطوير منتجات المنظمة بشكل يتماشى والتطور العلمي

شكل رقم 11: مؤشرات وعناصر الفعالية في المنظمة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على ما سبق

ويمكن أيضاً تقسيم مؤشرات وعناصر الفعالية في المنظمة وفقاً للعامل الزمني إلى:

- مؤشرات الفعالية على المدى القصير: وتتضمن الإنتاج، الكفاءة، الرضا.
- مؤشرات الفعالية على المدى المتوسط: وتشمل التكيف والنمو.
- مؤشرات الفعالية على المدى الطويل: البقاء والاستمرارية

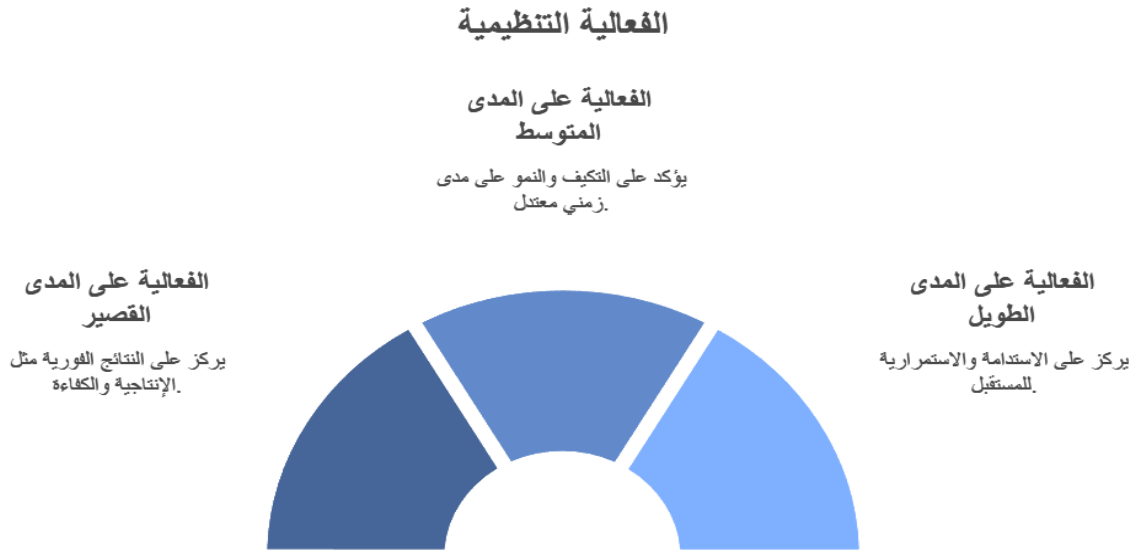
وعموماً ومن خلال عرض مؤشرات الفعالية التنظيمية يتضح الترابط والتداخل الموجود بينها، فتحقيق أي

مؤشر يمكن أن يسهم في تحقيق مؤشر آخر، فمثلاً: رضا العاملين قد يؤدي إلى تحسين الإنتاج ورفع

جودته وبالتالي تحقيق الأرباح

والشكل التالي يوضح ذلك.

شكل رقم 12: مؤشرات الفعالية داخل المنظمة من خلال العامل الزمني



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على ماسبق

ثانيا: **الكفاءة** (Efficacité, Efficiency): يتميز مصطلح الكفاءة شأنه شأن أغلب مصطلحات العلوم الإنسانية والاجتماعية بعدم الاتفاق بين المفكرين والباحثين حول تعريفه، ومن ثم فلا غرابة إن وقفنا على حالة التقاطع بين هذا المصطلح وبعض المصطلحات الأخرى المستخدمة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير مثل: الإنتاجية، المردودية، الخ.

1- مفهوم الكفاءة

وسنحاول تناول بعض تعريفات الكفاءة بما يفي بالغرض من الدراسة، وهي:

- تعريف الكفاءة¹: نقول أن المؤسسة ذات كفاءة إذا كانت هناك علاقة جيدة بين الجودة والكمية من جهة والسعر من جهة أخرى، حيث يتم الحكم على مدى كفاءة المنظمة من خلال (وجود نظام

¹Charles Lusthaus&others, Améliorer la performance organisationnelle : manuel d'auto-évaluation, IDRC éditeur, Centre de recherche pour le développement international, Canada, 1998, pp.55-59.

إداري يعزز الكفاءة من ناحية النوعية، استغلال قدرات الموظفين، مقارنة أداء المؤسسة مع النقاط المرجعية)

من خلال هذا التعريف الكفاءة تحقيق توازن جيد بين الجودة والكمية من جهة والسعر من جهة أخرى. يتم تقييم كفاءة المؤسسة من خلال وجود نظام إداري يدعم الجودة، واستغلال قدرات الموظفين بفعالية، ومقارنة أدائها مع معايير مرجعية محددة.

كما عرفت الكفاءة بأنها¹:

- عرف (Jean-marie Peretti) الكفاءة بأنها تلك المعارف والسلوكيات والمهارات المتحركة (Mobilisés) أو القابلة للتحويل (Mobilisables) بغية القيام بمهمة محددة

- عرف (Guy le boterf) الكفاءة على أنها القدرة على التوليف (التوفيق) والتحريك للموارد الشخصية للفرد (المعارف، المهارات، الموارد الفيزيولوجية، الثقافة، القيم، الخ) والموارد البيئية (بنك المعطيات، الثقافة المهنية.. الخ). بمعنى آخر هي نتاج تسلسل نشاطات متعددة مستمدة من المهارات.

- تعريف الكفاءة حسب (Vincent plauchet): الكفاءة هي: القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفء هو النشاط الأقل تكلفة²

نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنية التكاليف (أي استعمال مدخلات أقل).

¹ عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير، تخصص نظم المعلومات وإدارة المعرفة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009، ص ص 222 - 223

² حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص 41

تشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج وترتبط بمسألة ماهو مقدار المدخلات من المواد الخام والأموال والأفراد اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أوهدف معين وتعني الكفاءة تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف، وأن تكون المنظمة كفؤة يعني أن تحصل على أعلى مايمكن من الهدف الذي تسعى إليه، وتستخدم الإنتاجية لقياس الكفاءة وتعرف الإنتاجية بأنها نسبةالمخرجات تقسيم الناتج إلى المدخلات العلاقة بين المخرجات (سلع وخدمات) وبين المدخلات من موارد بشرية ومادية.

2- أبعاد الكفاءة

أ- المعرفة (laconnaissance):

هي مجموعة من المعلومات المستوعبة، والمهيكلية، والمدججة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص، فهي مجموعة المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة، مثل تقنيات المحاسبة، تقنيات لسكرتارية....، وهي معلومات قابلة للنقل من شخص لآخر.

ب - المهارة (Savoir-faire):

هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة، وهذا حسب الأهداف المحددة مسبقا، حيث تعبر عن مجموع المفاهيم المكتسبة عن طريق الاستعمال، الأنشطة، الإجراءات، معلومات خاصة، بتشغيل المصلحة المعنية...الخ، وتختلف هذه المهارات من مستوى اداري إلى آخر حسب طبيعة المهام التي تمارس فيه.

ج - السلوكات (Savoir- etre):

تتمثل في مجموع المواقف والميزات الشخصية المرتبطة بالموظف، والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني، فهي مجموعة من الصفات الشخصية كالترتيب، الدقة، روح المبادرة..... الخ، وسواء كان سلوك الإنسان في علاقته بالمؤسسة ايجابيا حيث يتفق مع توجهات المؤسسة ويساعد على تحقيق أهدافها، أو سلبيا يكون عكس توجهات المؤسسة، أو محايدا فهو يتميز بمجموعة من الخصائص هي:

- السلوك الإنساني يسعى إلى تحقيق أهداف يريدها الإنسان¹
- السلوك الإنساني يتشكل بفعل تأثير مجموعة متنوعة من العوامل
- السلوك الإنساني متجدد ومتغير بحسب تغير الأهداف والظروف المحيطة

3- أنواع الكفاءات

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقا لثلاثة مستويات حسب (CelileDejoux) وهي المستوى الفردي ووافق الكفاءات الفردية والمستوى الجماعي ووافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي ووافق الكفاءات التنظيمية (كفاءات المؤسسة) أو ما يسميه البعض بالكفاءات الإستراتيجية أو الأساسية والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد

أ- الكفاءات الفردية:

حسب (AtheyetOrth) الكفاءة الفردية هي مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية كما تسمى الكفاءات الفردية أيضا بالكفاءات المهنية حيث يعبر عنها بأنها توليفة من المعارف والمعرفة العلمية والخبرات والسلوكيات المزاولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمؤسسة التي تملكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتثبيتها وتطويرها.

وحسب CelileDejoux فإن الكفاءة الفردية هي مجموع خاص مستقر ومهيكل من الممارسات المتحكم فيها والتحكم في المعارف، التي يكتسبها الأفراد بالتكوين والخبرة....، وفي هذا الإطار نبين بعض العناصر التي تسمح بتعريف الكفاءة الفردية نذكر منها: الكفاءة تمتلك ميزة عملية، الكفاءة هي

¹رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2011، ص 08.

أساس لعمل، الكفاءة هي عملية بناء مستمرة، الكفاءة هي بناء ذو طبيعة تنسيقية، الكفاءة هي مكون اجتماعي، الكفاءة تسجل ضمن عملية تعلم، الكفاءة تمتلك وجهها خفياً، الكفاءة ذات منفعة إقتصادية.

وحسب Zarifian أن الكفاءة الفردية هي أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية¹ إذ يمكن القول بأن الكفاءات الفردية هي عبارة عن مجموعة من المهارات، والسلوكات والمعارف العلمية، والخبرات الخاصة بكل فرد وتميزه عن غيره جزء منها كامن والآخر ظاهر وعلى المؤسسة أن تكتشفها وتعمل على تطويرها من أجل تسخيرها لخدمة أهدافها وأغراضها المختلفة.

ب - الكفاءات الجماعية:

الكفاءات الجماعية هي من طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل تركز على الجو والحركة والتفاعل بين المجموعة.

وحسب LeBoterf الكفاءة الجماعية هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن الكفاءة الجماعية جملة من المعارف منها: معرفة تحضير عرض أو تقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة الجماعية.

ويضيف AmheradtetAl، أن الكفاءات الجماعية هي مجموعة معارف التسيير التي تنشأ عن فريق عمل وهي عبارة عن مزج للموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء والذي يخلق كفاءات جديدة

¹ كمال منصوري، سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07، 2010،

ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد وتنشأ الكفاءات الجماعية وتتكون أثناء العمل الجماعي، كما نجد على مستوى هذه الكفاءات معايير وقيم ومعارف جماعية تتموضع على مستوى المؤسسات. وتعرف الكفاءة الجماعية أيضا بأنها: قدرة المؤسسة على تأمين منتج للزبون الداخلي أو الخارجي بأفضل عرض ممكن من الجودة والسعر

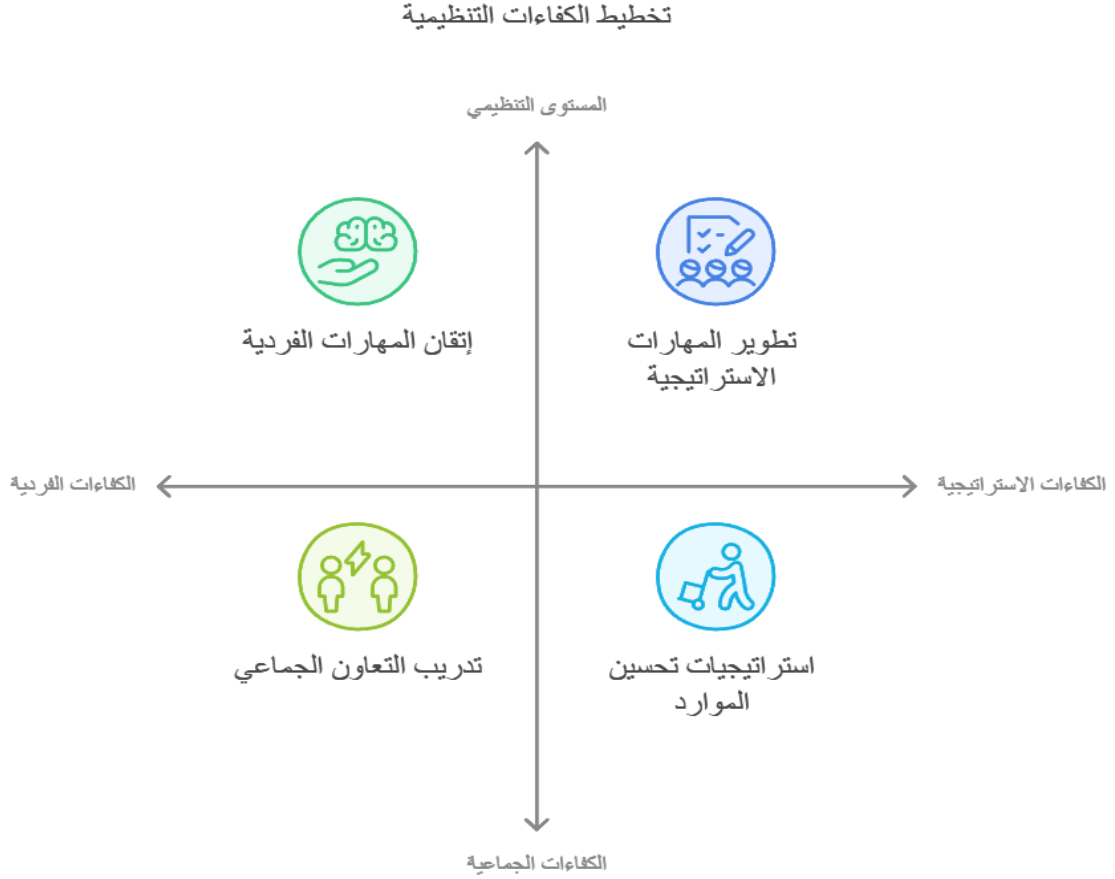
ج - الكفاءة الإستراتيجية:

وتسمى الكفاءة الأساسية أو المركزية، هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تسييرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي، ويشير تصور الكفاءة الاستراتيجية إلى قدرات المؤسسة مضروبة في الموارد، فهي في شكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة، والكفاءات الأساسية للمنظمة تتكون من أربعة عناصر¹:

- معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العملي والتكنولوجي للمنظمة
 - الأنظمة التقنية والمعارف
 - أنظمة التسيير واليقضة الاستراتيجية
 - القيم والمعايير التي بها نرسخ عملية خلق وتطوير الكفاءات الأساسية
- والشكل التالي يوضح أنواع الكفاءة داخل المنظمة:

¹ كمال منصور، سماح صولح، المرجع نفسه، ص 54

شكل رقم 13: أنواع الكفاءة داخل المنظمة

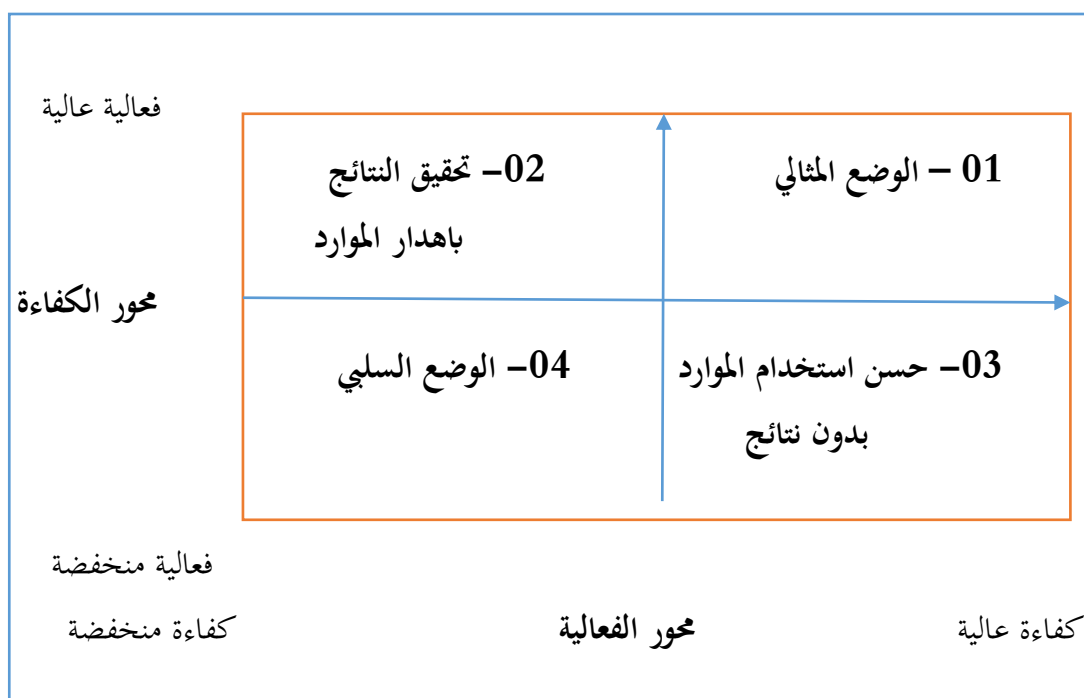


المصدر: من إعداد الباحث

4- العلاقة بين الكفاءة والفعالية

الكفاءة ترتبط بمستوى ودرجة استخدام الموارد، والفعالية ترتبط بالنتائج المترتبة على استخدام هذه الموارد، ومن هنا تتضح العلاقة الارتباطية بين المفهومين، فالفعالية أعم وأشمل من الكفاءة، والتنظيم لن يكون فعالاً إلا إذا كان كفئاً "لأن الكفاءة شرط لازم للفعالية"، ولكن يمكن أن يكون كفئاً وليس فعالاً، وذلك عندما يتم استغلال الموارد ولكن لغير الهدف المطلوب، ويوضح الشكل التالي مفهومي الكفاءة والفعالية والعلاقة بينهما

الشكل رقم 14: العلاقة بين الكفاءة والفعالية



المصدر: أحمد ماهر، الإدارة (المبادئ والمهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 23

ويتضح من خلال هذا الشكل أن هناك أربع حالات لعلاقة الكفاءة بالفعالية¹:

أ - الوضع المثالي: بحيث تكون الكفاءة مرتفعة والفعالية مرتفعة، وهذا هو الوضع النموذجي الذي

ينبغي على المنظمة أن تسعى إلى تحقيقه

ب - الوضع غير الممكن: وفيه تكون الكفاءة منخفضة والفعالية مرتفعة، وهذا الأمر غير ممكن لأنه لا

يمكن الوصول إلى الفعالية بدون كفاءة في استخدام الموارد

ج - وضع الفشل: وفيه تكون الكفاءة عالية والفعالية منخفضة، ويكون ذلك حينما يوجه استخدام

الموارد لغير الهدف المطلوب

¹حنفي عبد الغفار، أساسيات إدارة المنظمات، المكتب العربي الحديث، (ب س)، مصر، ص 27

د - الوضع السلبي: وفيه تكون الكفاءة منخفضة والفعالية منخفضة، ويكون ذلك عندما لا تعمل

المنظمة على استغلال الموارد بشكل جيد وبالتالي لا تحقق النتائج المطلوبة

5- العلاقة بين الأداء والكفاءة والفاعلية

المؤسسة الناجحة هي التي تقوم بتوجيه استخدام الموارد في الاتجاه الصحيح الذي يضمن تحقيق الأهداف

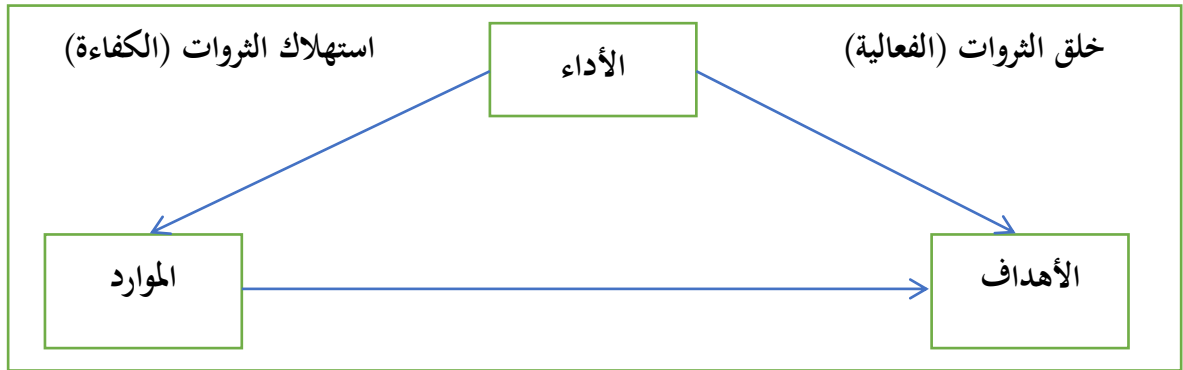
المنشودة للمؤسسة والمجتمع، وعليه فإن الأداء في أي مؤسسة يرتبط بكل من الفعالية والكفاءة، فلا

يمكن تحقيق الأداء المرغوب فيه دون وجود كفاءة (استخدام رشيد للموارد دون تبذير وبأدنى تكلفة

ممكنة) وفعالية تمكن من بلوغ الأهداف، ومنه يمكن القول أن كلا من الكفاءة والفعالية يشكلان قطبي

معادلة الأداء كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم 15: علاقة الأداء بالكفاءة والفعالية



المصدر: من إعداد الباحث، ترجمة للمعلومات السابقة

مما سبق يمكن التعبير عن الأداء بالمعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{الكفاءة} + \text{الفاعلية}$$

أ- ارتباط الأداء بالفاعلية

ويرتبط الأداء بالفعالية في المجالات التالية¹:

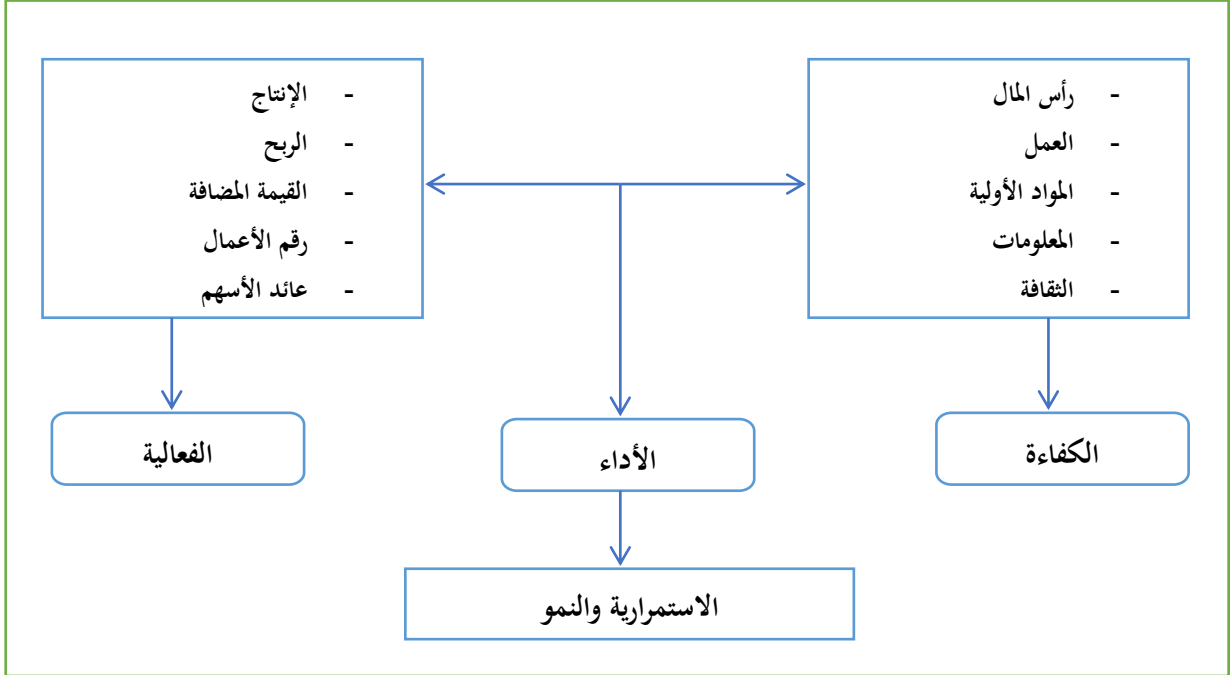
- شروط العمل: الشروط الفيزيائية وعلاقات العمل
- تنظيم العمل: ويرتبط بتوزيع الوظائف الأساسية داخل المؤسسة وتقسيم المهام بين مختلف المصالح والأقسام
- الاتصال، التنسيق، التشاور: والذي يعبر عن الترابط العملي والوظيفي بين الأفراد للقيام بنشاطاتهم وتبادل المعلومات.
- تسيير الوقت: وتعني كيفية تنظيم وقت العمل الفردي والجماعي بين مختلف الوظائف والمهام
- التكوين المندمج: والذي ينسجم مع متطلبات الوظائف، والمهام التي يقوم بها الأفراد.
- التطبيق الإستراتيجي: والذي يمثل كل السبل والتقنيات التي تسمح بتحويل وترجمة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة في شكل عملية حقيقية تسمح بتحقيقها

ب- ارتباط الأداء بالكفاءة

أما الارتباط بين الأداء والكفاءة فيظهر من زاوية النتائج السريعة لفترة محددة (إنتاجية، مردودية) وتكوين طاقة مستقبلية من خلال تحسين ظروف العمل وإدماج التكوين كعامل محفز.

¹عبد الوهاب سويس، الفعالية التنظيمية (تحديد المحتوى والمقاس باستعمال لوحة القيادة)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2004، ص 34

الشكل رقم 16: الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.



المصدر: عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد

خيضر بسكرة، العدد الأول، 2001، ص 88

ومن خلال الشكل نقول أن الأداء ما هو إلا محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة من أجل

ضمان الاستمرارية والنمو، وإن أي خلل في أي منها لابد أن يؤثر على الأداء سلباً.

ثالثاً: الالتزام الوظيفي

الالتزام الوظيفي مظهر من مظاهر السلوك الإنساني المعقد، الذي يشمل جميع أوجه النشاط العقلي

والحركي والانفعالي والاجتماعي، الذي يقوم به الفرد من أجل التوافق والتكيف مع بيئته، وإشباع

حاجاته، وحل مشكلاته، وهو سلوك يصعب قياسه، لذلك حاول علماء من تخصصات مختلفة التطرق

إلى أبعاد وخصائص الالتزام الوظيفي وأنواعه، مراحل الالتزام ومحدداته إضافة إلى العلاقة بين الإلزام

الوظيفي والمتغيرات التنظيمية الأخرى.

1- أهمية الالتزام الوظيفي

إن الكثير من الأنماط السلوكية التي تؤدي إلى كلفة عالية وخدمة سيئة في المنظمات مرجعها إلى عدم الالتزام الوظيفي من قبل العاملين، وذلك لارتباطه بعدد من العوامل جاء ذكرها لدى (Bateman&strasser) ومن أهمها¹:

- سلوك الفرد ونشاطاته مثل: التحول الوظيفي والغياب والفاعلية
 - ارتباطه بالهيكل المعرفي مثل: الرضا والوظيفي والمشاركة والتوتر الوظيفي
 - ارتباطه بسمات ودور الموظف بما فيها الاستقلالية والمسؤولية ونوع الوظيفة وصراع الأدوار والغموض²
 - ارتباطه بالسمات الشخصية للموظف مثل: العمر والجنس والحاجة للإنجاز
- يعد التزام العمال في منظماتهم من أهم عوامل نجاح المنظمات ونموها حيث يتم ترجمة الميول والاعتقادات التي بداخل كل فرد من أفراد المنظمة إلى أفعال على أرض الواقع تساهم في تطور المنظمة وتقدمها، وقد أجمع الباحثون في السلوك التنظيمي أو السلوك في مجال العمل على الأهمية القصوى للعنصر البشري باعتباره العنصر المفكر والمحرك بل يمكن القول بأنه لا معنى لمفهوم المنظمة من دونه، وللاهتمام الوظيفي أهمية على مستوى المنظمة وعلى مستوى الفرد العامل³
- ## 2- أبعاد الالتزام الوظيفي:

يأخذ الالتزام الوظيفي عدة صور وأشكال أهمها الالتزام كوسيلة لتحقيق هدف معين، والالتزام كقيمة في حد ذاته والالتزام كامتثال لما يتوقعه الآخرون وهنا راعى العديد من الباحثين ممن اهتموا بالدراسة الالتزام الوظيفي عددا من الأشكال التي ينتج من خلالها هذا الالتزام، والتي توضح طبيعته وتميزه من عامل لآخر

¹ محمد حسين حمادات، قيم العلم والالتزام الوظيفي لدى مديري ومعلمين المدارس، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص 67.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص 182

³ خالد محمد أحمد الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، البحرين، 2006، ص 16

في المنظمة، وتتلور معظمها في ثلاثة أنواع التي حددها ألن وماير (Meyer&Allen) نتطرق إليها كما يلي:

أ- الالتزام العاطفي:

يمكن تعريف الالتزام العاطفي أو الشعوري كما يلي:

- وعرف أيضا على أنه مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد في المنظمة والالتزام بقيمها والإخلاص لأهدافها، والشعور الدائم بالارتباط معها والافتخار بالانتماء إليها¹

- وعرف كذلك الالتزام الشعوري بأنه ارتباط الفرد بالمؤسسة وأهدافها ارتباطا وجدانيا²

وبتالي يمكن تعريف الالتزام العاطفي إجرائيا بأنه التطابق بين الجانب اللامادي، أي الجانب المعنوي الشعوري والجانب القيمي الذي يحمله الفرد العامل والأهداف والقيم التي تعمل المنظمة على أساسها وتسعى إلى تحقيقها

ب- الالتزام المستمر:

هناك عدة تعاريف للالتزام المستمر نذكر منها:

- عرف الالتزام الاستمراري بأنه قوة الرغبة لدى الفرد ليبقى في العمل بمنظمته لاعتقاده بان ترك العمل سوف يكلفه الكثير فكلما طالت المدة مدة خدمة الفرد في المنظمة فان تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت³

¹ محمد مصطفى الخشروم، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 03، 2011، ص 173

² حسين حريم، إدارة الموارد البشرية، -إطار متكامل-، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص 391.

³ محمد حسن حمدات، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد، ط 1، الأردن، 2006، ص 65

-عرف الالتزام الاستمراري يستند على التزام الفرد بالبقاء بالمنظمة طالما أنه يحقق منافع، أي التوجيه بالمنافع التي يحصل عليها الفرد من عمله الحالي ويمكن ان تتأثر هذه المنافع إذا ترك الفرد المنظمة¹

ويمكن القول بأن الالتزام الاستمراري هو نتيجة لما يحرص عليه الفرد من التنظيم في عملية التبادل النفعي المصلحي القائم بينهما، وخوفا من التكاليف المترتبة على تركها ويكون هذا الالتزام غالبا مرهون بالجوانب المادية كالأجر أو قلة مناصب الشغل أو قرب مسكن العامل من الوظيفة... الخ. وهذا ما ينعكس على التزامه باللوائح والقوانين وأيضا بالأداء الجيد.

ج- الالتزام المعياري:

- عرف أيضا بالالتزام الأخلاقي، وهو يعبر عن الالتزام الادبي والشخصي بالتمسك بقيم المنظمة، ويكون ناتجا عن التأثير بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية للفرد ويعبر الالتزام الأخلاقي الإحساس الذي يتولد لدى العامل بالالتزام نحو البقاء في المنظمة، ويتعزز هذا الشعور من خلال الدعم الجيد من قبل المؤسسة للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي مع إجراءات تنفيذ العمل، والأهم من ذلك المساهمة في وضع الاهداف والخطط ورسم المنظمة العامة²

- وعرف على أنه شعور الفرد بالمسؤولية والواجب تجاه المنظمة والعاملين فيها الذي يحتم عليه الوفاء لتلك المنظمة³

¹ محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، دار حورس للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2005، ص 217

² ريم ياسر الرواشدة، أثر الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الاردن، 2007، ص 45

³ سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي، النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية، مذكرة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 2009، ص 60

ويمكن القول أن الالتزام المعياري هو الخلفية التي يحملها العامل حول المسؤولية والواجب الذي يؤديه للمنظمة صفة خاصة وللمجتمع بصفة عامة أي المسؤولية الاجتماعية للعامل نحو المجتمع، مما يخلق لديه الرغبة في الالتزام بالعمل والتضحية لأجل أهداف المنظمة والاستمرار فيها وكذلك يلتزم بالأداء الجيد.

والشكل التالي يوضح أبعاد الالتزام الوظيفي

شكل رقم 17: أبعاد الالتزام الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على ما سبق

3- خصائص الالتزام الوظيفي

إن للالتزام الوظيفي وباعتباره نوعاً من أنواع السلوك البشري مجموعة من المميزات والخصائص التي يعرف بها، ومن هذه الخصائص¹:

الالتزام الوظيفي سلوك للتعبير عن أهداف المؤسسة وقيمها.

¹ محسن علي الكبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الإسماعلية، ط1، الأردن، 2005، ص 275.

- أن يبدل الموظف قنارى جهده في تحقيق أهداف مؤسسته، من خلال إيمانه بتلك الأهداف، وقبول تلك القيم المنبثقة منها.
- الالتزام الوظيفي سلوك غير ملموس، تتجلى مظاهره بالولاء الذي يُظهره الموظف للمنظمة.
- يمتاز الالتزام الوظيفي بأنه مجموعة من التفاعلات بين عدة عوامل: العوامل الإنسانية والتنظيمية والإدارية
- المستوى الخاص بالالتزام الوظيفي هو مستوى متغير، بعبارة أخرى هو غير ثابت، بل يتأثر بعوامل أخرى
- من خصائصه أنه يشير إلى حالة نفسية من شأنها أن تصف العلاقة بين ركنين هامين هما: الفرد والمنظمة
- يتصف الالتزام الوظيفي بتوفر الرغبة الموهولة عند موظفي المؤسسة لبذل الجهد والطاقة لكي يستطيعون تحقيق الغايات التي قامت هذه المؤسسة، أو تلك الشركة برسمها.
- من الخصائص التي لا يمكن إغفال النظر عنها هي الرغبة التي يقوم الموظفون بإبدائها فيما يتعلق بالتفاعل الاجتماعي؛ وذلك من أجل منح المؤسسة الحيوية والنشاط وتزويدها بالولاء
- يستغرق الالتزام الوظيفي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد العامل، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية.
- يتصف الالتزام الوظيفي بأنه متعدد الأبعاد فهو يفسر العلاقة بين الموظف والإدارة

- تتمثل مخرجات الالتزام الوظيفي في البقاء في المنظمة وعدم تركها ودرجة انتظام وحضور الموظفين والأداء الوظيفي والحماس في العمل¹

4 - بعض صور الالتزام الوظيفي:

- العامل قدوة في جميع أفعاله، فانضباطه ومحافظته على أوقات العمل محفز واضح للآخرين.
- الموظف أسوة، فتقليده بكافة الأنشطة والأعمال كفيل بوصول هذه القيمة للآخرين.
- العامل ليس مخزنا للمعارف والمعلومات، ولكن لديه القدرة لكيفية الحصول عليها وطرق الاستفادة منها وتطبيقها.
- الموظف المتقن يهتم أكثر بدرجة إتقان الأعمال التي ينجزها الآخرين أكثر من الاهتمام بكميتها.
- الموظف المنضبط يشجع الآخرين على الانضباط بجميع صوره، ويكون مثالا لذلك.
- محافظة الموظف على التواجد في الساعات المكتبية والإجابة عن استفسارات الآخرين مما ينمي هذه المهارات ويشجعهم على التواصل معه
- وهذه الصور تجعل للموظف آثار مترتبة عن الالتزام الوظيفي في حياته المهنية وتنقسم هذه الآثار إلى آثار وظيفية تتعلق بالروح المعنوية والأداء المتميز ومدى تسرب العاملين أي من الناحيتين السلبية والإيجابية وتعلق بالآثار الحياتية الخارجة عن محيط العمل²

تختلف مستويات الالتزام الوظيفي من عامل لآخر، وقد صنف الموظفين إلى أربعة أنواع حسب مستوى الالتزام الوظيفي لديهم سواء كان عاليا أو منخفضا وتتمثل في "النجوم" الذين يتميزون بأداء والالتزام عاليين ويعتبرون كنماذج للموظفين الآخرين، مقابل "المواطنون" الذين يتميزون بالالتزام عال وأداء ضعيف،

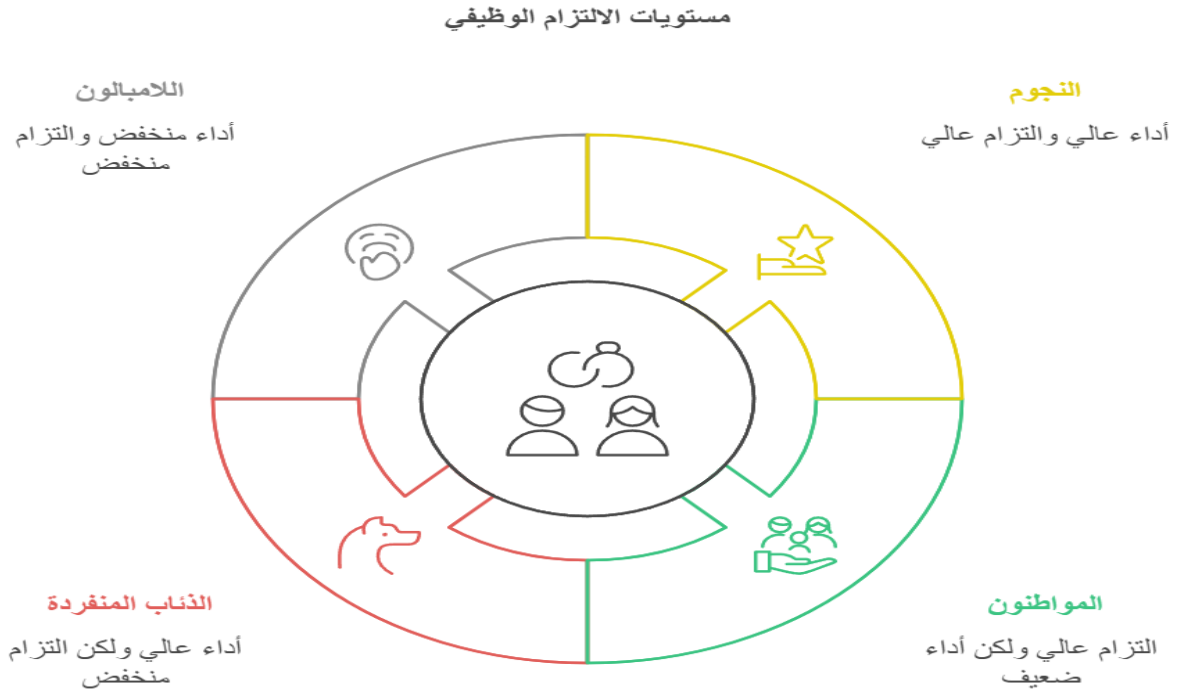
¹عبد الرؤوف صالح: السلوك الإداري الإنساني - السلوك التنظيمي-، دار تزويد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2022، ص ص93-

²عاشوري إبتسام، الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، جامع محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 06، 2017، ص

في حين يوجد نوع آخر أطلق عليه بـ "الذئاب المنفردة" الذين يتميزون بأداء عالي والتزام منخفض،

مقابل "اللامبالون" الذين يتميزون بأداء منخفض والتزام منخفض أيضا¹

شكل رقم 18: يبين أنواع الموظفين حسب مستوى الالتزام الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على ماسبق

5 - مراحل تطور الالتزام الوظيفي:

أ- مرحلة التجربة: تمتد من تاريخ مباشرة الموظف لعمله ولمدة عام واحد يكون الفاعل خلالها خاضعا

للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصباً على تأمين قبوله في المنظمة

ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها، ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه

واتجاهات وأهداف المؤسسة ومحاولة إثبات ذاته، وفي هاته الفترة يواجه الموظف تحديات العمل

¹ الهاشمي بجاج، أثر أبعاد الثقة التنظيمية على مستويات الالتزام لدى العاملين، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2021، ص 134

وتضارب الولاء، وعدم وضوح الدور، وظهور الجماعات المتلاحمة، وإدراك التوقعات ونمو الاتجاهات نحو التنظيم والشعور بالصدمة.

ب- **مرحلة العمل والإنجاز:** تتراوح هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفاعل تأكيد مفهوم الإنجاز ويتبلور في هذه الفترة وضوح الولاء للعمل والمنظمة، حيث يثبت الموظف ذاته ويفرض مكانته من خلال إنجازه للعمل مع تخوفه في نفس الوقت من العجز¹

ج- **مرحلة الثقة بالمنظمة:** وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الموظف بالمؤسسة وتستمر إلى ما نهاية، حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج² ويمكن اختصار مراحل تطور الالتزام الوظيفي في ثلاثة مراحل:

- مرحلة الإذعان أو الالتزام: حيث يكون التزام الموظف في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها.

- مرحلة التطابق والتماثل: بين الموظف ومؤسسته حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل داخل المؤسسة.

- مرحلة التبني: أي اعتبار أهداف وقيم المؤسسة أهدافا وقيما له³

6- العوامل المؤثرة في تشكيل الالتزام الوظيفي:

أبرز العوامل التي تساعد على تشكيل الالتزام الوظيفي هي:

¹عبد الرؤوف صالح، السلوك الإداري الانساني - السلوك التنظيمي -، دار تزويد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2022، ص 94-95.

²موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم، دائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 1999، ص ص123-124.

³مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم، دار الباحث للنشر والإشهار، برج بوعرييج، الجزائر، د.ط، 2018، ص 413

-وضوح الأهداف:

يعد وضوح الأهداف التنظيمية داخل المنظمات عاملاً مؤثراً في زيادة الالتزام الوظيفي لدى العمال في المنظمة، فوضوح الأهداف يؤدي إلى الفهم مما ينعكس على الولاء التنظيمي.

- سياسات ناجعة:

كلما كانت السياسات في المنظمة قادرة على اشباع احتياجات الموظفين، ساعد ذلك في توليد الانتماء والاطمئنان والرضا لدى العمال في المنظمة

- مشاركة أفراد المنظمة في التنظيم:

إن مشاركة الأفراد في القرارات تجعلهم مرتبطين ببيئة العمل بشكل كبير حيث يزداد لديهم الولاء ويشعرون أنهم

ينفذون خطط وضعوها بأنفسهم

- القيادة:

الإدارات الناجحة هي التي تستطيع كسب التأييد من الموظفين لتنفيذ الأعمال المطلوبة منهم عن طريق وضع حوافز مشجعة لهم ويظهر نجاح القائد من خلال زيادة التزام الأفراد

- وضع حوافز مناسبة:

توفر الحوافز المناسبة ترفع من معدلات الجهد المبذول مما يؤدي الى زيادة الإنتاج وتقليل التكاليف

- المكانة الاجتماعية:

ويقصد بها أن يشعر الفرد بقيمته ومكانته الاجتماعية مقارنة بالأفراد العاملين في منظمات أخرى، حيث يسعى

الأفراد للحفاظ على مكانتهم الاجتماعية¹

- الرضا الوظيفي:

يزيد مستوى الرضا الوظيفي عن طريق الرضا بما يحصل عليه العاملين من المنظمة، وكلما زادت تلبية احتياجات العاملين زاد الرضا وكلما قلت انخفض الرضا²، وعموما فقد قسمت العوامل المؤثرة على تشكيل الالتزام الوظيفي إلى:

- العوامل التنظيمية: ثقافة المؤسسة، القيادة، الدعم الإداري.
- العوامل الفردية: الرضا الوظيفي، التوافق الشخصي مع قيم المؤسسة.
- العوامل البيئية: الظروف الاقتصادية، فرص العمل البديلة.

7- أبرز المتغيرات المؤثرة على الالتزام الوظيفي:

أبرز المتغيرات المتعلقة بالالتزام الوظيفي نوجزها فيما يلي³:

- علاقة الالتزام بمدة الخدمة:

أكدت الدراسات أن نسبة الالتزام الوظيفي تزداد لدى الموظف كلما زادت سنوات عمله في المنظمة، وقد يكون ذلك عائداً إلى تفاعل الفرد مع أفراد منظمته، وبينه وبين القيادة فيزداد بذلك الترابط على مدى السنوات حيث يكتسب الأساليب والطرق للتعامل مع الجميع، بالإضافة إلى ارتفاع نسبة حصوله على مناصب عليا في المنظمة ترتفع مع السنوات، وكلما تجد موظفاً ترك منظمته بعد مرور سنوات لعمله فيها بسبب أن شعوره بالانتماء لها يزداد مع طول مدة الخدمة

¹ طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007، ص33.

² مصطفى الخرشوم، تأثي مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 3، 2011، ص 174-174

³ هيثم سعيد مسلم بيت سعيد، الثقافة التنظيمية وأثرها على الالتزام الوظيفي، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، الإصدار الأربعون، 2022، ص 337-338

- علاقة مستوى التعليم بالالتزام الوظيفي:

أكدت الدراسات على الارتباط القوي بين مستوى التعليم والالتزام الوظيفي، بحيث أنه كلما زاد المستوى التعليمي للأفراد زاد مستوى الالتزام الوظيفي

- علاقة نطاق الوظيفة بالالتزام الوظيفي:

إن زيادة النطاق الوظيفي لدى الأفراد في المنظمة يزيد من الالتزام الوظيفي ويرجع ذلك إلى التحدي المرتبط بنطاق العمل ومهامه.

- وضوح الدور وغموضه في المنظمة:

تشير الدراسات إلى أن وضوح الدور لدى الموظف يجعله يفهم المطلوب منه بشكل واضح، مما يساعده على تنفيذ المهام المطلوبة منه؛ الأمر الذي يزيد من التزامه الوظيفي، وعلى الجاب الآخر يؤدي غموض الدور المطلوب إلى زيادة العجز وتقليل الالتزام الوظيفي

8- مؤشرات قياس الالتزام الوظيفي:

لقد طور بعض المهتمين بدراسة الالتزام الوظيفي وتحليله عددا من المقاييس بهدف قياس مستويات التزام الفرد بالمنظمة، وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها وعموما تنقسم معايير قياس الالتزام الوظيفي إلى نوعين هما:

أ- **المعايير الموضوعية:** وهي قياس الالتزام الوظيفي من خلال الآثار السلوكية وذلك باستخدام وحدات قياس موضوعية تبين مدى رغبة الفرد بالبقاء في المنظمة، ودوران العمل، وكثرة الحوادث، ومستوى الأداء والغيابات وغيرها.

ب- المعايير الذاتية: هي قياس الالتزام الوظيفي بواسطة أساليب تقديرية توضح تقدير العاملين لدرجة

الالتزام وهذا لا يمكن أن يؤدي إلى بلورة مؤشرات معينة تكشف مستوى الالتزام الوظيفي¹

وهناك العديد من المقاييس الخاصة بالالتزام الوظيفي ومنها:

- مقياس بورتر وزملائه: وأطلق عليه استبانة الالتزام الوظيفي ويتكون من 15 فقرة تستهدف قياس:

درجة التزام الأفراد بالمنظمة، ولائهم وإخلاصهم لها، الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبولهم لقيامها.

- استخدم مقياس ليكرت السباعي: استخدم لتحديد درجة الالتزام بشكل عام.

- مقياس مارش ومافري: ويتكون من 05 فقرات وقد استخدم لقياس: إدراك الفرد لكيفية تعمق

الالتزام مدى الحياة، تعزيز استحسان المنظمة، حث الأفراد على الالتزام بقيم العمل، الولاء للمنظمة حتى الإحالة على التقاعد، إبراز نية الفرد في البقاء في المنظمة

- مقياس جورج وزملائه: وهو محاولة لقياس الالتزام القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال 06

فقرات عبرت كل واحدة منها على القيم التالية: استخدام المعرفة والمهارة، زيادة المعرفة في مجال تخصصه، العمل مع زملائه بكفاءة عالية، بناء سمعة جيدة والعمل على مواجهة الصعوبات والتحديات، والمساهمة بأفكار جديدة في مجال التخصص²

والهدف من تعدد المقاييس التي تقيس الالتزام الوظيفي تجعلنا أكثر دراية باتجاهات سلوك الأفراد نحو التنظيم وتجعل الفرد أكثر وضوحاً مع نفسه اتجاه المنظمة.

¹ بطاح أحمد، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006، ص 101

² خضر وآخرون، الالتزام وفاعلية العمل، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 31، 1996، ص 79

المطلب الثاني: أنواع ومراحل الأداء الوظيفي

تتنوع أشكال الأداء الوظيفي بين الفردي والجماعي والتنظيمي، ويمر بمجموعة مراحل منها تحديد الأهداف، وسنتطرق إليها من خلال هذا المطلب

الفرع الأول: أنواع الأداء الوظيفي

نظرا لصعوبة تحديد مفهوم الأداء لدى الباحثين جعل تحديد أنواعه يختلف من باحث إلى آخر حسب معايير معينة وحسب دراسة كل باحث ولذا يمكن أن نتطرق بإيجاز إلى بعض المعايير التي أولاهها الباحثون كل الاهتمام في تحديد أنواع الأداء ونذكر منها:

أولاً: حسب معايير المصدر

ينقسم أداء المنظمة بشكل عام إلى ما يلي:

1- الأداء الداخلي: ويتيح هذا النوع من الأداء من خلال مجموعة الأداءات الجزئية ويحددها Bernard في ثلاثة أجزاء هي¹:

أ- الأداء البشري: وهو من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة فقد ذهب البعض إلى حصر أداء المنظمة في أداء الموارد البشرية فقط، وعرفوه انطلاقاً من أن الأداء البشري يقصد به "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله"²

فالأداء البشري هو الميزة التنافسية لأن التمييز في الأداء لن يستند لمجرد امتلاك المؤسسة للموارد المالية والتكنولوجية فحسب بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية³

¹Bernard Mr tory ,contrôle de gestion sociale,2 emeédition , paris Librairie,1999 , p 236.

²أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، بيروت، دار النهضة العربية، 1983، ص 50

³جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، (مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2003، ص 23.

ويتمثل في أداء العاملين بالمؤسسة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي (قيادات عليا، إدارة وسطى، مشرفين، منفذين) وهو من أهم مصادر الأداء، حيث يحدد بدرجة رئيسية مستويات الأداء السابقة، فلا يمكننا أن نتصور أي أداء دون أفراد.

ب- الأداء التقني: وينتج من خلال حسن استغلال المؤسسة لاستثماراتها بفعالية

ت- الأداء المالي: ويتحدد من خلال استخدام الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة، فالدولة تقوم بتسخير وسائل هامة خاصة منها الاعتمادات المالية الضخمة لضمان تقديم الخدمات العمومية، لذلك فإن الأداء المالي للمؤسسة العمومية يتمثل في ضمان السير الحسن، والاستغلال السليم والعقلاني للاعتمادات الممنوحة ولتحقيق ذلك وضع المشرع العديد من القواعد القانونية والتنظيمية لضمان احترام الميزانية من جهة والبحث عن مواضع الخلل التي تؤدي إلى المساس بالأموال العامة والأخطاء المرتكبة في الميزانية من طرف الأعوان المكلفين بها من جهة أخرى¹

وبشكل شامل فالأداء الداخلي للمنظمة هو الأداء الناتج عن الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها البشرية والمالية والتقنية، فمن خلال دمج الأداءات المختلفة لهذه الموارد أو العناصر نتحصل على الأداء الداخلي للمؤسسة

2-الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن مجموع التطورات والتغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط، ويتحقق هذا الأداء من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات الخارجية والقدرة على سبقها²

¹ صرار عبد الوحيد "الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي" المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، الجزائر، 08 و 09 مارس 2005، ص 52.

² شافي نوال، تحفيز العمال ودره في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2005، ص 52

هذه التغيرات أو التطورات تنشأ خارج المؤسسة وتؤدي إلى تغيير حتمي في مسار المؤسسة، لذلك يتعين عليها المتابعة المستمرة والمباشرة حتى يمكن إدراك أثرها على الأداء، فنجاح المؤسسات أو فشلها يتوقف على قدرتها على خلق درجة عالية من التلاؤم بين أنشطتها وبين البيئة التي تنشط بها.

ثانيا: حسب معايير الشمولية:

ينقسم تبعاً لهذا المعيار إلى نوعين:

1- الأداء الكلي: ويعني هذا النوع من الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة هذه الأهداف التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيقها بل تتطلب تضافر جميع المصالح الفرعية للمؤسسة فيمكن أن يتمثل هذا النوع من الأداء في المؤسسات العمومية في كونها تهدف إلى تقديم السلع والخدمات لسد الحاجات العامة للمجتمع على أفضل وجه وبأقل تكلفة وفي أقصر وقت.

2- الأداء الجزئي: يتكون على مستوى نظام فرعي من المنطقة والذي غالبا ما يكون إحدى وظائفها التنظيمية¹

فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق الأهداف الخاصة به لا أهداف الأنظمة الأخرى، ومن خلال تحقيق كل نظام فرعي في المنظمة لأهدافه يتحقق الأداء الكلي.

ثالثا: حسب المعيار الوظيفي

يمكن تقييم الأداء حسب الوظائف التي تمارسها المنظمة والتي يمكن حصرها في: الوظيفة الإنتاجية، والوظيفة

¹عبد المليك مزهودة ، "المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، الجزائر، 08 و 09 مارس 2005، ص 486.

الخاصة بالأفراد، ووظيفة التسويق، ووظيفة التمويل، ووظيفة العلاقات العامة

1- أداء الوظيفة المالية: يتجسد في ضمان السير الحسن والسليم والعقلاني للاعتمادات الممنوحة

ويتجسد

أدائها في مدى شرعية وصحة العمليات المالية (مثل: التزوير والاختلاس...) حسن استخدام الأموال

العامة

وترشيد استعمالها، احترام القواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بتنفيذ الميزانية¹

2- أداء وظائف الإنتاج : يتحقق أداء هذه الوظيفة عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة

للإنتاجية، مع مراعاة مستوى معين من الجودة وفي حدود الإمكانيات المتاحة، فحجم ونوعية

الإنتاج السلعي أو الخدماتي تعتبر من المؤشرات الهامة التي تبين مستوى الأداء في المؤسسة العمومية

وقد وجدت هذه المؤسسات لتقديم خدمات محددة وإشباع حاجات مجتمعية عامة أو إنتاج سلع

محددة لتحقيق مصلحة عامة، فتوفر ا على تحمل الخدمات بالمستوى الكافي وبالجودة المطلوبة هي

انعكاس لمدى نجاح المؤسسات العمومية وقدر المسؤوليات الملقاة على عاتقه.

3- أداء وظيفة التسويق: ويتمثل بشكل عام في تعريف المتعامل بالخدمة وتسهيل لقاء المنتج به بهدف

إنتاج وتقديم الخدمة أو الحصول عليها²

4- أداء وظيفة الأفراد: تعتبر الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة فتحسن مردوديتها

بتحسن قدرة وكفاءة الموارد البشرية، ويتمثل أداء هذه الوظيفة في الجهد المبذول من طرف العاملين

بالمنظمة من مسيرين، ومهندسين وعمال تنفيذ وغيرهم، ويقاس أداء الأفراد عادة باستخدام معايير

¹ صرار عبد الوحيد، الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، الجزائر، 08 و 09 مارس 2005، ص 136.

² سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 167

عديدة منها: كمية الإنتاج والجودة، الخدمات المقدمة للعملاء، المعرفة الجيدة للعمليات والاستعداد للتطور، معالجة شكاوى العملاء، المواظبة على العمل.

رابعاً: حسب المعايير الطبيعية: وتقسم حسب أهداف المنظمة، لأن أهداف المنظمة (المؤسسة) تختلف حسب نوع النشاط الذي تمارسه ونوعها فيما يلي

1- الأداء الاجتماعي: ويتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة والوفاء بالتزاماتها اتجاهه وأداء مسؤوليتها ويرى البعض أن الفعالية داخل المنظمة تكمن في قدرتها على تحقيق درجة من الرضا لدى الفئات المطلوب دعمها للمنظمة سواء كانت في البيئة الداخلية أو الخارجية فالأداء للمنظمة يتحقق بقدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الاستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها

2- الأداء الاقتصادي: إن الدور التنموي للمؤسسات العمومية يعتبر من المؤشرات الاقتصادية الرئيسية لمستوى أداء هذه المؤسسات، حيث أن المشاركة في الجهود التنموية هي المبررات الأساسية لنشوء المؤسسات العمومية، ويتمثل الأداء الاقتصادي للمؤسسات في الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية وقدرتها على اتخاذ القرارات الرشيدة تسهم في تحريك كفاءة وفعالية استخدام الأموال العامة وتخصيصها على نحو يكفل إشباع الحاجات المجتمعية والأهداف المرتبطة بها وتعزيز القدرات الإنتاجية للاقتصاد القومي في علاقاته الاقتصادية مع الدول الأخرى¹

3- الأداء التقني: وهو يمثل قدرة التجهيزات التقنية على القيام بمهمتها على أحسن حال، سواء تعلق الأمر بدقة المعلومات، توفيرها في الوقت المناسب، كمية المواد اللازمة، جودة المنتج... الخ، لذا

¹ نايل عبد الحافظ العولمة، إدارة المؤسسات العامة (الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن)، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1993، ص 85 - 86

تسعى المؤسسات دائما لاستخدام تجهيزات حديثة مواكبة للتطور التكنولوجي، تكييف برامج

تكوين الأفراد، تشجيع البحوث العلمية والسهر على الاهتمام بقسم الصيانة

4- الأداء السياسي: وهو يعبر عن محاولات المؤسسة للتأثير على النظام السياسي الذي تتواجد فيه

وفقا للقوانين والتشريعات المفروضة عليها لاستصدار امتياز لصالحها يدعم تحقيق أهدافها

خامسا: معيار طبيعة المؤسسة: والذي يصنف الأداء إلى نوعين هما

1- الأداء الصناعي: وهو الأداء الناتج عن المؤسسة الصناعية التي تهدف إلى تقديم منتجات ذات

جودة بالكمية المطلوبة وفي الوقت المناسب.

2- الأداء الخدمي: وهو الأداء الناتج عن المؤسسة الخدمية التي تهدف إلى توفير خدمات تلي

متطلبات الزبائن.

سادسا: معيار الأجل: والذي يصنفه إلى:

1- الأداء الطويل الأجل: وهو الأداء الذي يشمل فترة تتعدى خمس سنوات.

2- الأداء متوسط الأجل: وهو الأداء الذي يغطي الفترة المحصورة بين سنة وخمس سنوات

3- الأداء قصير الأجل: وهو الأداء الذي يشمل فترة لا تتعدى السنة.

والجدول التالي يوضح هذه المعايير على المدى الزمني:

جدول رقم 2: معايير الأداء على المدى الزمني (معيار الأجل)

المدى القصير	المدى المتوسط	المدى الطويل	العدد الزمني
- الكفاءة	- التكيف	- البقاء	المعايير
- الفاعلية	- النمو		

المصدر: عبد الفتاح بوخمخم، تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية، مجلة العلوم

الإنسانية، العدد 18، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2002، ص 129

الفرع الثاني: محددات الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من (الجهد، القدرات وإدراك المهام).

والجهد هو الناتج من حصول الفرد على الحوافز إلى الطاقة الجسمانية والعقلية، والتي يبذلها الفرد لأداء مهمته أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، ويشير إدراك المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه.

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها حيث يميز بعض الباحثين بين ثلاث محددات للأداء هي¹:

- 1- **الجهد**: حيث يشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- 2- **القدرات**: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.

- 3- **إدراك الدور أو المهمة**: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.
- أي أن الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات

¹ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، دون ط، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 76

وإدراك الدور أو المهام، ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية: (محددات الأداء = الدافعية X القدرات X الإدراك)

فالأداء ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من دافعية الفرد، قدرات الفرد وخبراته السابقة (التعليم، التدريب، الخبرة) وغيرهم، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي، فهذه العوامل الثلاثة تتفاعل فيما بينها لتحديد الأداء¹

ويرى بعض الباحثين الآخرين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي: الرغبة، القدرة وبيئة العمل

1- الرغبة: هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك اتجاه إشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من:

- اتجاهاتها وحاجاتها التي تسعى لإشباعها.

- المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاتها

2- القدرة: تعبر القدرة عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء وتتألف بدورها من:

- المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل

- المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله أو مهارة استخدام المعرفة.

- مدى وضوح الدور

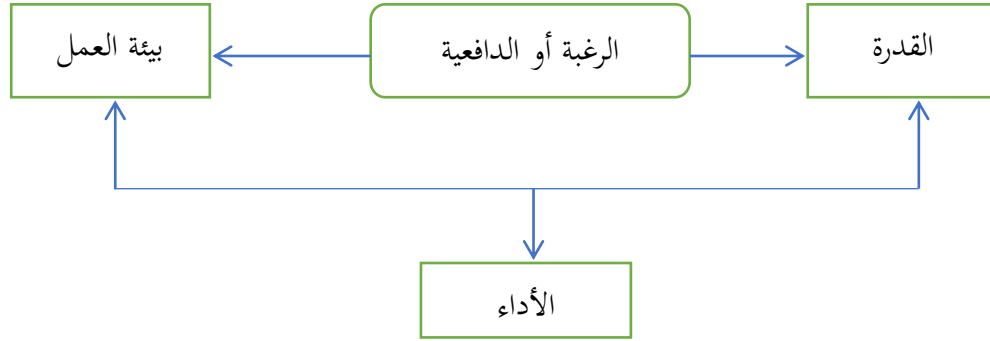
3- بيئة العمل: تتمثل في ملامح مادية مثل: الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات والأدوات المستخدمة وأخرى معنوية مثل: العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين²

¹عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 38 - 39

²شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس تنظيم وعمل، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010، ص 67.

والشكل التالي يبين محددات الأداء

شكل رقم 19: محددات الأداء



المصدر: شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس تنظيم وعمل، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010، ص 68

الفرع الثالث: مراحل الأداء الوظيفي

يتميز الأداء الفعال بمروره بعدة مراحل من تحديد أهداف عامة ثم أهداف مرحلية إجرائية وتنفيذ ثم تقويم ومراجعة وإعادة المحاولات في حالات الفشل حتى يتمكن الفرد من تحقيق أهدافه بطريقة مرضية، وهنا تتعزز الممارسات الفعالة لأن النجاح يحفز على النجاح وهذا يسمح ببلورة إستراتيجية فعالة للتدخل من أجل التغيير وإنجاز المهام المختلفة.

يمكن تحديد مراحل الأداء الفعال في خطوات تتمثل في وضع الأهداف، التخطيط لتحقيقها، توفير شروط النجاح، الجِد والإلتقان ثم تقويم مدى النجاح في تحقيق الأداء وهي مراحل يمكن توضيحها فيما يلي¹:

¹ رباب أقطي، التكوين الجامعي وعلاقته بكفاءة الإطار في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بمكتب الدراسات التقنية والاقتصادية باتنة)، رسالة ماجستير تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة باتنة، الجزائر، 2009، ص 73.

1- **تحديد الأهداف:** تتمثل هذه المرحلة في وضع أهداف بطريقة مدروسة بحيث تكون قابلة للتحقيق والتنفيذ

2- **التخطيط لإنجاز المهام:** إن وضع الأهداف العامة والغايات المراد الوصول إليها غير كاف إذ لابد من تحديد المراحل والخطوات التي تمر بها عمليات الانجاز مع الوقوف عند كل خطوة وكل مرحلة بالدراسة والتمحيص والاستشارة عند الحاجة

3- **توفير شروط النجاح:** قبل بداية إنجاز أي مهمة يجب توفير كل شروط نجاحها من وسائل وأدوات وخبرات، وهذا يساهم في إنجاح المهمة والاقتصاد في الوقت والجهد المبذول لتجسيدها

4- **الجد والإتقان في الانجاز:** بعد تحديد الهدف وتحديد خطوات إنجازه وتوفير شروط نجاحه يجب العمل بجد وتфан لتجسيده من دون تكاسل ولا تقاعس ولا استسلام للمعوقات التي قد تعترض عملية الإنجاز

5- **تقويم الأداء:** عند الانتهاء من الانجاز لابد من مرحلة أخيرة هي تصحيح وتقويم الأداء للتعرف على الإيجابيات والسلبيات والنقائص إن وجدت من أجل الاستفادة منها والعمل على تجنبها في المحاولات المستقبلية.

إن احترام هذه الخطوات يساعد على تقليص الوقت والجهد ومصاريف الإنجاز واكتساب خبرات ودروس من الأخطاء.

المطلب الثالث: معايير الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

تُعد معايير الأداء الوظيفي أدوات قياس تُحدد من خلالها كفاءة الموظف في أداء مهامه وفق أهداف محددة، ويتأثر الأداء بعوامل متعددة، سنحاول التطرق إليها من خلال هذا المطلب

الفرع الأول: معايير الأداء الوظيفي وشروط دقتها

يقصد بمعايير الأداء (Performance Standards) الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً، وأن تتخذ هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقويم فيها الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء، ولابد أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل وإخلاصهم للمنظمة

أولاً: شروط دقة معايير الأداء

ويشترط في المعيار مهما كان نوعه أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه، ويكون المعيار دقيقاً إذا تميز بما يلي¹:

- 1- **صدق المقياس:** أي أن العوامل الداخلية في المقياس يجب أن تعبر على تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل دون زيادة أو نقصان.
- 2- **ثبات المقياس:** يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أدائه ثابتاً، أما عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستوى أدائه فهي حالة طبيعية وليست بالضرورة عيباً فيه.
- 3- **التمييز:** ونعني بها درجة حساسية المقياس باظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد
- 4- **سهولة استخدام المقياس:** ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل

ثانياً: معايير الأداء

¹الهيتي خالد عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي 2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 204

يهدف وضع معايير الأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة لسلبيات وأوجه القصور، وتستخدم هذه المعايير للفرقة بين فعالية الأداء وكفاءة الأداء ففعالية الأداء تشير إلى قيام الأفراد بتحقيق أهداف المنظمات وتنفيذ الأعمال والمهام المطلوبة منهم، أما كفاءة الأداء فتشير إلى استخدامهم الموارد المتاحة بشكل اقتصادي ودون إسراف في تنفيذ مهام العمل وتحقيق أهداف المنظمة، وتنحصر معايير الأداء في مايلي¹:

1- الجودة: هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة فضلاً عن الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج، الأهداف والتوقعات.

2- الكمية: ويقصد بالكمية حجم العمل المنجز والذي يجب أن لا يتعدى قدرات وإمكانيات الأفراد العاملين، وفي الوقت نفسه يجب أن لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم لأن ذلك يعني بطئ الأداء مما قد يصيب العاملين بالتراخي أو قد يؤدي مستقبلاً إلى تفاقم مشكلة عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء، لدى يفضل الاتفاق مسبقاً على حجم وكمية العمل المنجز كحافز لتحقيق مستوى مقبول من النمو في معدلات الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد العامل من خبرات وتسهيلات ودورات تدريبية وغيرها

3- الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأسمال وليس دخل مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي دون رجعة فهو لا يقدر بثمن ويعد أحد الموارد الخمسة الأساسية في مجال إدارة الأعمال وهي: المواد، المعلومات،

¹ محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء - دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام-، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006، ص ص 81-82.

الأفراد، الموارد المادية والوقت الذي يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، لذلك يراعي الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل من خلال كمية العمل المطلوب القيام به، عدد العمال اللازمين لإنجاز العمل

4- الإجراءات¹: هي الخطوات التي يتم من خلالها تسيير أداء العاملين، بمعنى آخر هي بيان توقعي للخطوات والإجراءات الواجب إتباعها لتنفيذ المهام الموكلة إليهم، الأمر الذي يتطلب ضرورة الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف المسطرة، وبالرغم من كون هذه الإجراءات عادة ما تكون متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين وتعليمات محددة، إلا أنه يفضل الاتفاق عليها مسبقا بين الرؤساء والمرؤوسين حتى لا يتأثر مستوى الأداء بغياب أحد الأطراف المعنيين، وهذا لا يعني مطلقا القضاء على روح الابتكار والإبداع لدى العاملين وإنما يراود منه خلق جو من الاتفاق والتفاهم بين ما يريد المرؤوسين تنفيذه تحت إشراف رؤسائهم المباشرين قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز المهام الموكلة إليهم، وذلك لضمان عدم مخالفتهم للنظم والتعليمات واللوائح والقوانين التي تعتمدها المنظمة قصد تحقيق الأهداف المرجوة والارتقاء بمستوى أداء عمالها

ثالثا: معايير الأداء إنطلاقا من وظائف المستويات

كما يوجد من حدد معايير الأداء انطلاقا من الوظائف الخاصة بالمستويات الإدارية (هناك معايير للأداء تهتم بنواتج الأداء وأخرى تهتم بالسلوك الموجود داخل الوظيفة) وهي:

¹ شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس تنظيم وعمل، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010، ص 73.

1- معايير نواتج الأداء

بعد أن تحدد المنظمة المهام والأنشطة في الوظيفة يكون من المنطقي تحديد النواتج النهائية، وتندرج تحت هذه المعايير:

- أ- وظائف الإدارة العليا، من أهم المعايير هي:
 - الإيرادات السنوية (العائد لكل عامل)
 - التكلفة لكل عامل (ما في الربح)
 - العائد على الأصول (العائد على السهم)
- ب- وظائف الإدارة الوسطى: من أهم معاييرها
 - الالتزام بالميزانية (الالتزام بجداول العمل)
 - حل مشاكل الإنتاج والعمليات والوظائف (حل مشاكل دوران العمل)
 - تحقيق أهداف الإدارة أو القسم

2- معايير السلوك

يختلف السلوك في الإدارة العليا والوسطى عن العاملين في الوظائف الدنيا، وقد تكون تصرفات السلوكية على القدر نفسه من الأهمية مثل معايير نواتج الأداء السابق، وأهم التصرفات السلوكية باختلاف المستوى التنظيمي

- أ- وظائف الإدارة العليا: أهم معاييرها
 - الرؤية الإستراتيجية
 - التخطيط التنفيذي للمنظمة.

- بناء فرق عمل فعالة
- تطوير مهارات العاملين في المنظمة
- تطوير المهارات القيادية للمستويات الإدارية
- ب- وظائف الإدارة الوسطى: أهم معاييرها
 - بناء مهارات العاملين في التخطيط.
 - التركيز على الجودة
 - مهارات الاتصال
 - مهارات اتخاذ القرارات
 - المرونة في العمل
- ج- وظائف العاملين وأهم معاييرها
 - العمل الجماعي (الأفكار الجديدة)
 - حل مشاكل العمل (بناء المهارات الفنية)
 - الرغبة في التعلم والتدريب
 - مهارة الاتصال مع الآخرين
 - التركيز في العمل

الفرع الثاني: عناصر الأداء الوظيفي

لقد توجه العديد من الباحثين إلى تحديد عناصر الأداء الوظيفي من خلال العناصر التالية

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات

فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء

- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل

ومقدار سرعة هذا الإنجاز

- **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز

الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج

عمله¹

وتبقى هذه العناصر للأداء نوعية من حيث تطبيقها في المؤسسة نظرا لتنوع وتزايد المؤسسات

والإمكانيات للموارد البشرية.

وهناك أيضا من حدد عناصر للأداء والتي يمكن حصرها فيما يلي²:

1- **الموظف:** وهو ما يمتلكه الموظف من مهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

2- **الوظيفة:** وهي ما تتصف به هذه الوظيفة من متطلبات أو تحديات، وما تقدمه هذه الوظيفة من

فرص عمل تتمتع بالتحدي وتحتوي على عنصر التغذية الاسترجاعية كجزء منه.

3- **الموقف:** وهي ما تتصف به البيئة التنظيمية، وتتضمن مناخ العمل والإشراف، ووفرة الموارد

والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

¹ العماج محمود، علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 76.

² محمد سليمان البلوي، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، السعودية، 2008، ص 31.

كما يرى آخرون أن هناك عناصر أخرى للأداء الوظيفي نعددها كالآتي¹:

- 1- العناصر التنفيذية: كالقدرة على تحقيق متطلبات إنجاز العمل وذلك من خلال تحديد الموارد الفنية والبشرية اللازمة لإنجاز العمل، وتنجز العمل في ضوء الموارد التي تم تحديدها بفعالية.
- 2- العناصر الأكاديمية: كالمعرفة بطرق العمل واجراءاته، والمعرفة بأهداف ومهام العمل، والمعرفة بالأسس والمفاهيم الفنية المتعلقة بالعمل.
- 3- العناصر التطويرية: كالمتابعة لما يستجد في مجال العمل، وتقديم الأفكار والمقترحات، وإمكانية تحمل مسؤوليات أعلى.
- 4- العناصر الأخلاقية: كالمحافظة على أوقات الدوام، والقدرة على الحوار وعرض الرأي، والاهتمام بالمظهر، وتقدير المسؤولية، وحسن التصرف.
- 5- العناصر الاجتماعية: كالعلاقة مع الرؤساء، والعلاقة مع الزملاء، والعلاقة مع المراجعين

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

وقد تعددت أساليب تصنيف العوامل المؤثرة في الأداء، فقد قسمها الدكتور عبد العزيز هيكل إلى ثلاث مجموعات وهي: مجموعة العوامل العامة، مجموعة العوامل التقنية والتنظيمية، ومجموعة العوامل الإنسانية، ومنهم من صنفها إلى مجموعتين هما: مجموعة العوامل التكنولوجية، ومجموعة العوامل البشرية المتمثلة في (التعلم، والمعرفة، والخبرة والتدريب، والتكوين النفسي والقدرة الشخصية).

وفيما يلي نعرض هذه العوامل بإيجاز:

¹ الشايجي خلود، المزروع بشرى، تقييم الأداء الوظيفي للإدارة وفقا للائحة الجديدة، ورقة بحثية غير منشورة، منتديات المعلمات في التقييم الوظيفي، 2008.

استخدام الموقع الإلكتروني <http://www.moeforum.net> بتاريخ 2024/06/10 على الساعة 13:23

أولاً: العوامل الداخلية (العوامل التنظيمية)

تهدف عملية التنظيم إلى تجميع موارد المنظمة لتحقيق أهدافها بفعالية، حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم وإعطائهم السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهما ونجد أن انتهاء الأفراد إلى مجموعة منظمة تكون مهام كل الأفراد فيها معرفة وتشجع على التعاون بين الأفراد مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الفردي ومنه أداء المؤسسة ككل ومن بين العناصر التي تدخل في العوامل التنظيمية ما يلي:

1- الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي هو الذي يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية فيها بالإضافة إلى ذلك فإن الهيكل التنظيمي يعتبر عامل أساسي يساعد على خلق التعاون بين مجموعات العمل وفتح الأبواب لإبداع الأفراد مما يساعد في بلوغ أهداف المؤسسة¹

2- الثقافة التنظيمية:

وتعبر عن النمط العام للمعتقدات والمبادئ المشتركة لأفراد المؤسسة والتي تبلورت خلال تاريخ المؤسسة لتشكيل الأساس والمنطق لكثير من السلوك والأعراف الرسمية وغير الرسمية. فالثقافة القوية هي التي تنشر عبر المؤسسة وتحضي بالثقة والقبول من جميع الأفراد العاملين فيها الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة وعندما تنجح المنظمة في نشر قيمها بشكل متسع فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية

3- عوامل لها صلة بالعنصر البشري:

¹ أحمد قطامين، الإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 64

إن الحديث عن أداء المنظمة يقودنا إلى معرفة البعد الإنساني فالإنسان هو العنصر الفعال لأي منظمة في نموها وتطورها، لأنه الرأسمال الأكثر قيمة بالنسبة لكل منظمة لأنه يتميز بالقدرة على التفكير والإبداع والتطور بالرغم من التطور التكنولوجي الهائل الذي يحاول تقليص دوره، وسنحاول التطرق لبعض العوامل التي لها صلة مباشرة بالفرد في المنظمة وتؤثر بصورة واضحة على أدائه ومن ثم أداء المنظمة.

أ- التحفيز:

إن التحفيز وأنظمة المكافآت يعتبر من أهم أساليب تأمين التزام العاملين بأهداف المؤسسة، فقد أثبتت الكثير من الدراسات أن فشل المؤسسة في استخدام هذه الأنظمة بصورة حكيمة ومناسبة يؤدي إلى تعثر الأداء وإخفاق المؤسسة في الوصول إلى أهدافها، لذلك فإن ربط المكافآت بالأداء يؤدي إلى مردودية أكبر ويؤثر بوضوح في نوعية العمل المنجز¹

ب- التكوين:

هو نقل المعارف والمهارات اللازمة من أجل الأداء الجيدة، وقد أعتبر أولوية في السياسة العامة للمنظمة لأهميته البالغة في تنمية الموارد البشرية وتأمينها حتى تكون للمؤسسة قدرات ومؤهلات ومهارات تستطيع بها مواكبة التطور التقني والتكنولوجي وإدارة التغيرات التي تحدث داخلها وحوها بذكاء عال بما يضمن المحافظة على بقاء المنظمة واستمراريتها ونموها وتوسعها، ويمكن تلخيص آثار التكوين على الأداء في تنمية المعارف والكفاءات والمهارات، ورفع مستوى إنتاجية ومردودية المؤسسة، ورفع مستوى جودة منتجات وخدمات المؤسسة.

¹ أحمد قطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص 144

ت- القيادة:

هي القدرة على القيام بالعملية الإدارية وتطبيقها بكفاءة ويؤكد البعض على ضرورة امتلاك المدير القوة التأثيرية في الأفراد العاملين باعتبارها ذلك الجهد الذي يؤثر في الأفراد ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يجدونه صالحا لهم جميعا ويرغبون في تحقيقه وهم مرتبطون معا في جماعة واحدة متعاونة.

وقد بينت بعض الأبحاث أن الأفراد الذين يعملون في ظل قيادة ملهمة يتميزون بدرجة عالية من

الرضا والأداء

العالي والإنتاجية.

ث- الإدارة

فللإدارة مسؤولية كبيرة في الاستخدام الفعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المنظمة، حيث أن نسبة عالية من زيادة معدلات الأداء تعتمد أساسا على أساليب الإدارة، فهي تؤثر على جميع الأنشطة الخاصة بالتخطيط والتسويق والتنسيق والقيادة والرقابة، لذلك فإن ضعف أو تقصير أي دعامة إدارية سيكون سببا في عجز وتقويض كفاءة وفعالية الإدارة ككل

ج- بيئة وطبيعة العمل

توجد عناصر عديدة تحيط بالفرد أثناء تأديته لوظيفته وهو ما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية وتنظيمية ونظام حوافز وغيرها كل هذا له تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للمورد البشري ومنه على أداء المنظمة ككل، أما طبيعة العمل فتشير إلى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد ومقدار العمل وفرص النمو والترقية المتاحة لشاغليها ومستوى الإشباع المترتبة على الوظيفة.

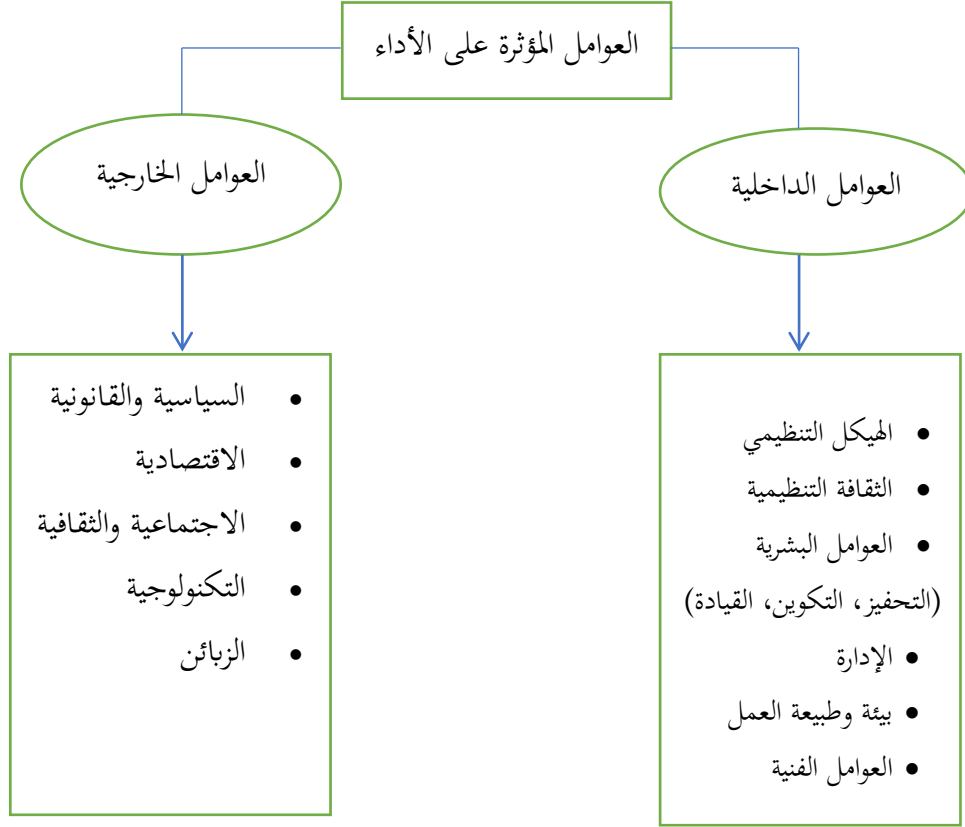
د- العوامل الفنية

فآلات والمعدات لها دورا مركزيا في التأثير على الأداء، كذلك مجالات الصيانة وطرق التشغيل هذه الآلات، ومدى توافر قطع الغيار والمعرفة الأدائية للأفراد، كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة

ثانيا: العوامل الخارجية:

العوامل الخارجية هي كل ما هو خارج المنظمة، وباعتبارها في علاقة دائمة مع المحيط الخارجي تؤثر فيه وتتأثر به ويمكن ذكر بعض هذه العوامل الخارجية المؤثرة في أداء المؤسسة فيما يلي: العوامل السياسية والقانونية، العوامل الاقتصادية، العوامل الاجتماعية والثقافية، العوامل التكنولوجية، الزبائن، ونترجم العوامل المؤثرة في الأداء من خلال الشكل الآتي:

شكل رقم 20: العوامل المؤثرة في الأداء



المصدر: عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر،

2003 ، ص71

إن الأداء يتأثر بعدة عوامل تمنع الوصول إلى الكفاءة والفعالية داخل المنظمة، ومن بين هذه العوامل سياسية قانونية اجتماعية وعلى الإدارة الواعية أن تأخذ الاحتياطات اللازمة لما حولها من متغيرات وتتنبأ بتأثيرها، أما داخل المنظمة فتتمثل في النقص في المتطلبات على وقت الفرد والعكس، وقلة التسهيلات في العمل، وكذلك قلة التراكيبات والتجهيزات ونقص التعاون بين الأفراد ونمط الإشراف، وعدم استغلال نظام التحفيز وأثره على أداء الفرد.

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

تتوفر لدى إدارة المؤسسات مجموعة من الطرق التي يتم من خلالها تقييم أداء الأفراد العاملين، وعلى الجهة التي تقيم أن تختار الطريقة التي تكون أكثر تناسبا مع طبيعة الأعمال التي ينفذها الأفراد ومع حجم المنظمة، وطبيعة نوعية نشاطها من المتغيرات

المطلب الأول: الأسس النظرية لتقييم الأداء الوظيفي

تستند الأسس النظرية لتقييم الأداء الوظيفي إلى مفاهيم أساسية تُركز على قياس كفاءة الموظف في أداء مهامه بما يتماشى مع أهداف المنظمة. يكتسب التقييم أهمية كبيرة في توجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

لضمان مستوى الأداء في المنظمة تقوم المؤسسة بوضع نظام متابعة، خاص بكل وظيفة ويمثل تقييم الأداء تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه لعمله وأحيانا عمل خطة لتحسين وتطوير الأداء، فعند تطبيق تقييم الأداء بصورة جديدة وصحيحة فإنه لا يوضح مستوى أدائه الحالي فقط لكنه قد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المستقبلية، يعتبر تقييم الأداء أصل عملية الرقابة ولقد تعددت التعاريف التي ساقها الباحثون لهذا المفهوم، ومن التعريفات المتاحة عن تقييم الأداء نذكر مايلي¹:

¹ علي فلاح الزعبي، مبادئ الإدارة الأصول و الأساليب العلمية، ط 1، عمان، دار المناهج للنشر و التوزيع، 2013، ص ص 45 -

- يعرف تقييم الأداء بأنه عملية مقارنة واقع فعلي (أداء محقق) وبين معايير ومقاييس ومعدلات ومؤشرات مستهدفة (أداء مستهدف)، بغرض التأكد من أن ما تم تنفيذه قد تم وفقاً لما هو

مستهدف¹

يتفق هذا التعريف في أن تقييم الأداء هو مقارنة الهداف بالنتائج، مع إشارة إلى أن الأهداف هي أهداف المؤسسة ككل أو أنها معدلات أداء قياسية لهذا النشاط لا يجب تحقيق أقل منها.

- تعريف تقييم الأداء: هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على

إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية له لوظيفة أخرى²

يرى صاحب هذا التعريف أن تقييم الأداء هو عملية تحليل أداء الموظفين وسلوكهم أثناء العمل لتحديد مدى نجاحهم وكفاءتهم في المهام الحالية يهدف التقييم أيضاً إلى استشراف إمكانياتهم المستقبلية، مثل تحمل مسؤوليات أكبر أو الترقية. يُستخدم كأداة إدارية لتطوير الأفراد واتخاذ قرارات تتعلق بالتطوير الوظيفي.

- يعرف تقييم الأداء بأنه: النظام الذي يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم³

تقييم الأداء وفق هذا التعريف يُركز على كونه نظاماً يهدف إلى قياس كفاءة الموظفين في أداء مهامهم، النظام يشمل مجموعة من المعايير والإجراءات التي تساعد في تقييم مدى تحقيق الموظفين لمتطلبات

¹ محمد مصطفى كمال، تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري، ط1، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، الجيزة، القاهرة، 2014، ص 21-22.

² صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص 367.

³ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية بيروت، 2000، ص 284

وظائفهم. يُستخدم هذا التقييم كأداة لتحديد نقاط القوة والضعف وتحسين الأداء بما يتماشى مع أهداف المنظمة.

- يعرف تقييم الأداء بأنه: عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم إنجازه بالمقارنة مع المطلوب إنجازه كما ونوعا على شكل علاقة نسبية للوضعين القائم والمطلوب واعتمادا على هذا المفهوم فإنه يتعين التفرقة بين نوعين من الأعمال:

- الأعمال التي يمكن تقييمها من حيث الكم، وهي تتميز بكونها شيئا ماديا ملموسا يمكن حصر وحداته، والتأكد من مطابقة هذه الوحدات للمواصفات المحددة
- الأعمال التي تعتمد على الجهد الذهني مثل: أعمال التخطيط، والبحوث والتنظيم والإشراف والرقابة، وفي هذه الأعمال يصغي في كثير من الأحيان وضع معايير واضحة ودقيق لقياسها دون الاعتماد إلى حد كبير على التقدير الشخصي للقائم بتقييم.

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء

لقد حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء، وتتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال مايلي:

- 1- تخطيط الموارد البشرية: إذ أن فاعلية التقييم و أسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما و أن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها و حاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق و هذا من شأنه أن يرتبط بتقرير و تحديد السياسات التنظيمية بدءا باستقطاب الموارد البشرية الكفؤة و اختيارها و تعبئتها و تدريبها و

تطويرها و استثمار قدراتها بكل فاعلية لدى وضع السياسات التشغيلية و التطويرية و التدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية التقييم لأداء الأفراد العاملين.

2- تحسين الأداء و تطويره: إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة على معرفة و تحديد نقاط القوة و الضعف لدى الأفراد العاملين لديها، ثم إن هؤلاء الأفراد لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة و هذا من شأنه أن يحفز الأفراد العاملين و يدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي و تطويره بالشكل الأفضل، أما الأفراد ذوي القدرات و المهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني أو الإداري فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب مثلا في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها.

3- تحديد الاحتياجات التدريبية: مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين و تطوير أداء العاملين في المنظمة، إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديدتها لا يتم عشوائيا أو اعتباطيا وإنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المنظمة.

4- وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت: إن المكافآت المعطاة للعامل تستند على الجهد المنجز في تحقيق الأداء وهذا ما يعزز لدى العاملين عدالة التوزيع للحوافز والمكافآت من قبل الإدارة العليا في المنظمة من شأنها أن تعمق الولاء والانتماء للمنظمة وتشعر الفرد العامل بأن الإدارة العليا تعترف بفضل العاملين في قيامهم بالإنجاز السليم وعدالتهم بالتقييم وإعطاء كل ذي حق حقه وفقا للأداء سيما في معايير الحوافز والمكافآت

5- إنجاز عمليات النقل و الترقية: إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات و القدرات و القابليات إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو

النقص بالموارد البشرية من ناحية و يمكن الإدارة من نقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية و العملية لمواقع أو مراكز وظيفة تنسجم مع قدراتهم و قابلياتهم في الأداء من ناحية أخرى، و هذا ما يجعل الإدارة العليا بالمنظمة على دراية تامة بإمكانية الترقية أو النقل أو الاستغناء عن العاملين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء.

6- معرفة معوقات ومشاكل العمل: يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكامن الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف أيضا في المعدات والأجهزة والآلات، أي أن التقييم يكشف مكامن القوة والضعف عموما في جميع العناصر الإنتاجية وبالتالي يمكن للمنظمة تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين والتغييرات المطلوبة¹

7- ويشير تقييم أداء الموارد البشرية إلى دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية له لوظيفة أخرى ويقوم هذا المفهوم على عدة أسس، فيشير الأول إلى أن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية، وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى، أما الثاني فيشتمل على مدى نجاح الفرد في وظيفته الحالية أي في الوقت الحاضر من ناحية، وعلى الحكم على إمكانيات نجاحه ونموه في المستقبل من ناحية أخرى²

¹ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، ط5، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 152-154

² إشراق عقون، سياسة تسيير الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالإدارة المحلية بولاية ميلة، رسالة ماجستير، التخصص تسيير الموارد البشرية، 2006، ص 50-51

8- فبالنسبة للموارد البشرية، يساعد تقييم الأداء على تعريفهم بنواحي القصور في أدائهم، فيعطي لهم الفرصة لتحسينها في المستقبل، وأيضا للتعرف على نواحي السلوك الغير المقبولة والتي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر الإدارة والتي يجب تجنبها، وهذا سعيًا لتدعيم مواطن الضعف وزيادة مواطن القوة وتحسين الأداء المستقبلي، لأنه وسيلة لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة على السواء¹

9- وسيلة لضمان عدالة المعاملة حيث أن كل فرد ينال ما يستحقه من المزايا الوظيفية المتنوعة، ترقية، زيادات في الأجر وغيرها، وذلك على أساس كفاءة وجهده في العمل، وتضمن أن كل العاملين يتلقون معاملة واحدة دون تحيز أو تمييز، كما أن قياس الأداء يقلل من احتمال إغفال كفاءة ونشاط الأفراد ذوي الكفاءة العالية والذين يعملون في صمت²

10- وتتجلى أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة في مساعدتها على: إعداد سياسية جيدة للترقية، ترشيد سياسة مناسبة لتطوير سلوك العمال بأسلوب علمي، تحسين علاقات العمل في المنظمة إذ تخلق شعورا بالراحة بين العاملين بسبب وجود نظام أدائهم وليس التصيد لأخطائهم، إعداد سياسة جيدة للتدريب والتطوير في أداء العاملين، إعداد سياسة جيدة للرقابة بناء على التعرف المنطقي لنقاط الضعف والقوة في أداء العاملين، واحترام قواعد العمل وضوابطه وذلك لشعور الموظف بوجود رقابة ومتابعة وتقييم مستمر، وكذلك يساعد المنظمة على إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يقلل من شكاوى العاملين، رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم بما يساعد على تقدمهم وتطورهم، تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، إذ يمكن أن تستخدم نتائج هذه العملية كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات ومساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء دقيقة.

¹ عيسى مزارة، الرقابة المهنية وتأثيرها على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة الجلفة، الجزائر، 2019، ص 202.

² عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، جامعة حلب، سوريا، 1991، ص 170

11- على مستوى المديرين: ليس من السهل على المديرين الحكم على أداء العاملين لديهم، إذ من واجب المديرين تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية من أجل التقويم السليم لأداء عاملهم، مما ينعكس إيجاباً على طبيعة العلاقات مع هؤلاء والتقرب منهم لمعرفة مشاكلهم والصعوبات التي تعترضهم نحو تحقيق الأفضل

الفرع الثالث: أهداف تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء تعتبر من السياسات الإدارية الهامة، التي لا يمكن للإدارة الاستغناء عنها، نظراً للمعلومات التي توفرها عن الأداء الحالي للأفراد وعن أماكن القصور والقوة في الأداء، وبالتالي العمل على معالجة نقاط القصور وتدعيم نقاط القوة، بالإضافة إلى دورها في تطوير وتحسين أداء الفرد والارتقاء به نحو الأفضل، هذا ويمكن أن نحدد مدى أهمية عملية تقييم الأداء من خلال النقاط التالية¹:

1- تحديد الاحتياجات التدريبية: إن تقييم الأداء لا بد وأن يظهر بعض نقاط الخلل والضعف في أداء بعض الوظائف، وبالتالي فإن هذا يوجه البرامج التدريبية للعمل على تلافي هذا الضعف عن طريق تزويد الأفراد بالمهارات والمعارف اللازمة لذلك، بالإضافة إلى أن عملية تقييم الأداء تفسح المجال لتقييم البرامج التدريبية من أجل الوقوف على مدى فعاليتها وتحديد الثغرات التي تقع فيها، ومن ثمة إعادة تنظيمها بما يتوافق مع احتياجات المنظمة²

2- تخفيض معدل دوران العمل: إن وجود نظام تقييم عادل وموضوعي يزيد ثقة الأفراد بأن جهودهم وأعمالهم المتميزة ستكون موضع تقدير من قبل الإدارة، لأنها تعامل كل فرد حسب مقدرته وجهده، وهذا سوف يؤدي إلى تمسك هؤلاء الأفراد بعملهم وتخفيض معدل الدوران

¹: العقيلي عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 51- 54

²: الدحلة فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري، ط 1، المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص 28

3- تحسيس الموظف بالمسؤولية: عندما يشعر الموظف أن قيامه بالمهام الموكلة إليه على أحسن وجه يجلب له الفائدة والتقدير ويزيد من فرص ترقيته إلى مناصب أعلى نتيجة موضوعية عملية تقييم أدائه، سوف يزداد حس المسؤولية لديه وسيجعله يبذل أعلى طاقاته وقدراته لإتمام عمله بالشكل الذي يرضي رؤسائه في العمل

4- تنمية كفاءة الرؤساء والموظفين: إن قيام الرؤساء بتقييم مرؤوسيهـم يتطلب منهم بذل جهد كبير، من خلال ملاحظة الموظفين في العمل وجمع البيانات المطلوبة عنهم ودراسـتها وتحليلها ودراسة وتحليل سلوكهم، لاشك أن هذه الأمور تزيد من قدرة الرؤساء على التفكير المنطقي وإعطاء القرارات السليمة، كما يساعد التقييم على تعريف كل فرد بمستوى أدائه في مجال عمله وتحديد الثغرات ونقاط الضعف التي تعترض هذا الأداء بما يساعده على تلافيها مستقبلاً¹

5- تقييم سياسات الاختيار والتعيين: تساعد عملية تقييم الأداء في التعرف على مستوى الأفراد الذين تم اختيارهم للعمل في المنظمة، وتحديد مستوياتهم العلمية والفنية ومدى اندماجهم في العمل، وهذا يساعد في الحكم على مدى نجاح سياسات الاختيار والتعيين أو فشلها في توفير الموارد البشرية الملائمة للمنظمة.

6- تطوير الرقابة على الأداء: إن قيام الإدارة بتقييم الأداء يتطلب منها أن تقوم بمراقبة الأفراد وملاحظة أدائهم بشكل دائم ومستمر حتى تتمكن من الاعتماد على معايير موضوعية وصحيحة عند تقييم الأفراد العاملين²

¹ فاروق عبده فليـه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 267-268

² يوحنا عبد آل آدم؛ سليمان اللوزي، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة أداء المنظمات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2000، ص 200

7- رفع الروح المعنوية للأفراد¹: إن التقييم السليم والموضوعي للأداء يعطي كل موظف حقه، ويعالج

نقاط الضعف التي تكتنف أدائه يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديه

المطلب الثاني: معايير وطرق تقييم الأداء

تحدد معايير تقييم الأداء من خلال مجموعة من الجوانب التي تقيس كفاءة الموظف في أداء مهامه، كما

تشمل طرق التقييم أساليب متعددة، سنحاول أن نوجزها من خلال هذا المطلب

الفرع الأول: معايير تقييم الأداء

يقصد بمعايير تقييم الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات

التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء حيث

أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى

الأمر التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء لا بد من أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين

مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل وإخلاصهم للمنظمة، واختلف الباحثون في تحديد هذه 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، الأداء، حجم

العمل، القدرة على اتخاذ القرارات والقدرة على حل المشاكل وتفويض السلطة.

وبصفة عامة فإن هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هما²:

1- جانب موضوعي: يعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل: كمية الإنتاج،

النوعية، السرعة وتحقيق الأهداف

¹ عبد المحسن توفيق، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء (سته سيغما وبطاقة القياس المتوازن)، دار الفكر العربي، مصر، 2006،

ص 58

² خالد عبد الرحيم مطر الهيقي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 202-203

2- ذاتي أو سلوكي: يكشف عن صفات الفرد الشخصية كالقابلية والسرعة في التعلم والاستفادة من

التدريب وإمكانية الاعتماد عليه وعلاقته مع الرؤساء والمديرين

إن معدلات الأداء يجب أن تترك لدى العاملين الحفز والرغبة في تحسين الإنتاجية وبالتالي يجب أن

تكون تلك المعدلات مرنة وبما يتناسب مع ظروف العمل والبيئة، وهنا استخدامات أخرى لمعدلات

الأداء كاتخاذها أساسا في التوزيع السليم للعمل على الأفراد القوى العاملة داخل المنظمة والرقابة

على أعمالهم والتعرف على نواحي الضعف لتوفير برامج التدريب المناسبة وعلى نواحي القوة لتعزيزها

وتستخدم كذلك في تقدير الوقت اللازم لتنفيذ الخطط والرقابة الفاعلة على التنفيذ وغير ذلك من

الاستخدامات.

وهناك من حدد معايير تقييم الأداء في الآتي¹:

يتم تقييم أو تقدير كفاءة العاملين باستخدام معايير محددة يقارن بها أداءهم الفعلي، والمعايير نوعان هما

(العناصر، ومعدلات الأداء).

1- **العناصر**: وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد وأن يتحلى بها في عمله وسلوكه

ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة وهي نوعان:

- **العناصر الملموسة**: وهي العناصر التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد، مثل المواظبة على العمل

والدقة فيه إذ من خلال عدد الغيابات ومدى احترام الفرد لمواعيد العمل الرسمي يمكن الحكم على

مدى مواظبته على عمله وغيرها، فالعناصر الملموسة تمكن من اكتشاف الأخطاء التي وقع فيها

العامل وبالتالي الحكم على مدى دقته وإتقانه لعمله بشكل صحيح

¹عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، جامعة حلب سوريا، 1991، ص 175

- العناصر غير ملموسة: وهنا يجد المقوم صعوبة في قياسها نظرا لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد وهذه تتطلب ملاحظات مستمرة لكي يتمكن المقيم من ملاحظتها ورؤيتها والحكم عليها

2- المعدلات:

يعرف معدل الأداء بأنه عبارة عن ميزان يمكن بواسطته للمقوم أن يزن إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة، ويتم هذا مقارنة العمل المنجز لموظف مع المعدل المحدد للتوصل أخيرا إلى تحديد مستوى إنتاجه من حيث الكمية أو الجودة، ومعدلات الأداء أنواع يمكن شرحها فيما يلي¹:

- **المعدلات الكمية:** وبموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة مثلا، وهي معدلات تقيس لنا الأشياء أو العناصر الكمية ذات قيمة ملموسة
- **المعدلات النوعية:** وبموجبها يتم تحديد الجودة والدقة والإتقان وغيرها، والتي يجب على الفرد أن يصل إليها في إنتاجه، وغالبا ما تحدد بنسب معينة من الأخطاء أثناء الإنتاج وبعده الإنتاج المعيب، وهي معدلات تقيس لنا الأشياء أو العناصر غير الكمية "ذات قيمة غير ملموسة".
- **معدلات الكمية النوعية:** وهذا المعدل هو مزيج من السابقين، إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة وبمستوى معين من الجودة والإتقان.

¹عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، جامعة حلب سوريا، 1991، ص 178

الفرع الثاني: مراحل تقييم الأداء

تعد عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً مبنياً على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة وبالتالي يمكن أن نتعرف على تلك المراحل وهي كالتالي¹:

1- **وضع توقعات الأداء:** تعد هذه الخطوة أولى خطوات عمليات تقييم أداء العاملين حيث يتم التعاون بين المنظمة والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها

2- **مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:** تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياساً إلى المعايير الموضوعية مسبقاً، من خلال يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية حيث يتم توفير المعلومات عن كفاءة إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل، أي سيتم هنا تحديد عملية تقييم الأداء تحديد مستمر وبالتالي فهي ليست وليدة ظروف زمنية أو مكانية معينة ينتج عنها لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال ودور بارز في تصحيح الانحرافات التي قد تحدث في العمل وبالتالي تفادي الوقوع في مثل تلك الأخطاء أو الانحرافات مستقبلاً

3- **تقييم الأداء:** بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.

4- **التغذية العكسية:** يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير فإن التغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كفاءته المستقبلية،

¹ خالد عبد الرحيم مطر الهيقي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 205-206

ولكي تكون التغذية العكسية نافعة ومفيدة لابد أن يفهمها الفرد العامل أي استيعاب المعلومات

التي تحملها إليه التغذية العكسية¹

5- اتخاذ القرارات الإدارية: والقرارات الإدارية كثيرة ومتعددة فمنها ما يرتبط بالترقية والنقل والتعيين

والفصل وغيرها

6- وضع خطط تطوير الأداء: تأتي هذه الخطوة لتمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء حيث

بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء من

خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والقابليات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل

وكذلك تم تحديد مراحل تقييم الأداء من طرف (PETERJ REED) كما يلي²:

1- الإعداد: تقوم الإدارة والموظفون بالإعداد الجيد لعملية التقييم إذا لم تكن محددة الإطار وبالتالي

يفضل أن تكون هناك وثيقة تشكل المرحلة الأولى من مجموعة نماذج تقييم الأداء وتعبر عن أفكار

أولويات المشاركين التحضيرية ولذلك يجب أن تحتوي على أقسام تمكن من تسجيل الأفكار

والاقتراحات بشأن الأهداف الشخصية ونقاط القوة ومجالات التحسين واحتياجات التدريب

والتنمية والطموحات المستقبلية من منظور الطرفين معا

2- اتفاقية الأداء: عملية التوثيق ينبغي أن تكون عبارة عن قائمة بالأهداف المشتقة مباشرة من

أهداف الإدارة أو وحدة الأعمال، والتي ينبغي أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق

ومقيدة بإطار زمني، ويكفي عدد ستة أهداف ولا مانع من أن يكون بعضها أهدافا جماعية توقع

¹ صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (مدخل الأهداف)، ط1، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، 1992، ص 18

² الدحلة فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري، ط1، المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص 65

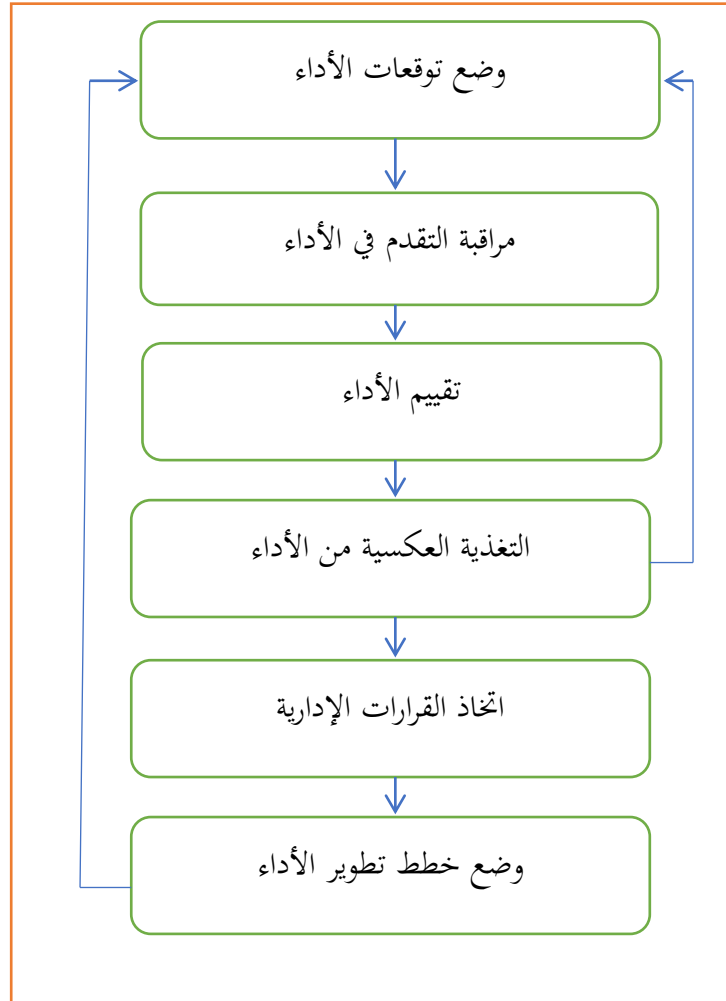
من الفرد للمساهمة في تحقيقها، والنقطة الرئيسية هي أنه يجب أن يتفق عليها الطرفان وكذا أي أهداف أو مقاييس محتملة مرتبطة بها.

3- **مراجعة الأداء:** عملية التوثيق ينبغي أن ينص على عقد اجتماع مراجعة عند نقطة وسيطة (بعد مرور ستة أشهر عادة) أثناء فترة التقييم التي تغطي في العادة السنة التشغيلية بالسنة التخطيطية، وتعطي هذه المقابلة الطرفين فرصة معرفة ما إذا كانت الأهداف المتفق عليها أصلا تزال وثيقة الصلة ومناسبة من حيث التوقيت، يمكن تعديلها أو إضافة أهداف جديدة لها و يمكن أيضا تسجيل ما إذا كان أي تدريب و تنمية مقترحين قد تم إجراءهما، وتأشير ذلك ، و يوفر ذلك فرصة لمراقبة وتقييم استفادة الموظف من التدريب و التنمية و أيضا تحديد ما إذا كان التدريب مناسباً و فعال التكاليف في سياق قدراتهم و أدائهم الحسن.

4- **تقييم الأداء:** المرحلة الرابعة من التوثيق والذي يسجل مقابلة التقييم التي غالبا ما تدخل الرهبة في نفوس الموظفين، هذا التقييم مرادف لمصطلح إدارة الأداء

والشكل التالي يبين مراحل عملية تقييم الأداء:

شكل رقم 21: مراحل عملية تقييم الأداء



المصدر: خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر،

عمان، 2005، ص206

الفرع الثالث: طرق تقييم الأداء

كان الأسلوب المتبع في تقييم الأداء في الماضي يعتمد على ملاحظات الرئيس المباشر ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي يتمتع بها العامل، أي أن التقييم كان ينصب على صفات الشخص وخصائصه مثل قدرته على أداء العمل والمواظبة والانتظام والتعاون مع الزملاء وغيرها ولم يكن ينصب على الإنتاجية، ولقد تطورت أساليب التقييم حيث أصبح التقييم مركزا على نتائج الأداء وليس على الفرد.

وهناك طرق تقليدية وأخرى حديثة في تقييم الأداء نذكر منها ما يلي¹:

أولاً: الطرق التقليدية لتقييم الأداء:

1- طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص: وتركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات

مثل: التعاون مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين، الانتظار في مواعيد العمل، السرعة والدقة في أداء

العمل، المبادرة والالتزام، تحمل المسؤولية والقدرة على حل المشكلات وغيرها من الصفات، ويتم

إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديراً معيناً بحسب

توفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد ثم تجمع تلك التقديرات ويصبح المجموع ممثلاً للمستوى

الذي يعتقد القائم بالتقييم أنه يمثل مستوى أداء الفرد²

ورغم أن هذه الطريقة تتميز بالبساطة والسهولة إلا أنه يعاب عليها افتقارها للناحية الموضوعية

واستنادها إلى التقدير الشخصي.

2- طريقة الترتيب العام: وتتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيباً تنازلياً

وفقاً للأداء العام للعمل وليس بناءً على مجموعة الخصائص أو الصفات الشخصية كما في الطريقة

السابقة، وهذا يعني أن الأساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس حيث يعطى تقديراً

واحداً لأداء المرؤوس مثل: ضعيف، متوسط، جيد، ممتاز.

¹ صالح عودة سعيد، إدارة الموارد البشرية، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس 1994، ص 286

² حمدان البقمي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة - دراسة تطبيقية على الضباط الداخليين في قيادة أمن المنشأة والقوة الخاصة لأمن الطرق -، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 1996، ص 66

ويعاب على هذه الطريقة أنها لا تهتم بخصائص أو عوامل محددة في أداء الفرد ولكنها تقوم بتقييمه ككل¹، كما يؤخذ على هذه الطريقة أنها لا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة حيث لا يتوافر أساس واضح لبيان ما إذا كان أفضل فرد في أحد المجموعات مساوياً لأفضل فرد في مجموعة أخرى أو أحسن أو أضعف منه

3- **طريقة المقارنة بين العاملين:** وهي تشبه الطريقة السابقة وتعرف أحياناً بمقارنة أزواج من العاملين حيثيقوم بمقارنة كل فرد في المجموعة مع كل فرد من الأفراد الباقين، وتناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة حيث تقل فاعليتها كلما زاد عدد أعضاء المجموعة لطول الوقت الذي تستغرقه من ناحية ولصعوبة المقارنة من ناحية أخرى.

وهذه الطريقة لا تخدم أغراضاً أخرى مثل أغراض الترقية والنقل والتدريب لعدم توافر أسس المقارنة وقد يقتصر الغرض من استخدامها على اختيار فاعلية سياسات الاختيار والتعيين.

4- **طريقة التوزيع الإجباري:** وتستند هذه الطريقة إلى فكرة التوزيع الطبيعي والتي تقضي بأن مجموعة من الأحداث أو الأشخاص تتركز حول الوسط ويقل تركيزها عند الأطراف، وبناء على ذلك يقوم الرئيس بتقسيم مرؤوسيه إلى فئات وترتيب كل فئة حسب موقعها أو تركيزها على منحنى التوزيع، وتقوم هذه الطريقة على أساس تقييم الفرد وفقاً للأداء العام للعمل وليس على أساس مجموعة من العوامل أو المعايير المختلفة للتقييم.

¹فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص271-272

ومن العيوب التي توجه إلى هذه الطريقة الافتراض الذي تقوم عليه وهو أن كل مجموعات الأفراد تصنف على أساس المنحنى الطبيعي أي تنقسم إلى ضعيف وجيد وممتاز وهو افتراض قد لا يكون صحيحا في جميع الأحوال وهو يصلح للمجموعات الكبيرة فقط.

ثانيا: الطرق الحديثة لتقييم الأداء

نظرا للانتقادات التي وجهت إلى طرق التقييم التقليدية فقد توصل رجال الفكر الإداري إلى مجموعة من الطرق الحديثة التي تتفادى هذه العيوب، ومن هذه الطرق ما يلي¹:

1- طريقة الاختيار الإجباري: التي تقوم على عدد من العبارات التي تصف أداء العمل يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات عادة ما تكون عبارات ثنائية تعبر عن نواحي إيجابية وأخرى سلبية، وتتميز هذه الطريقة بالبعد عن التحيز الشخصي حيث إن التقدير يتم بوساطة جهة أخرى هي التي تعطي التقديرات لكل عبارة دون تعرف الرئيس على نوعية التقدير ومدى أهميته لعملية التقييم²

2- طريقة الأحداث المخرجة: التي تقوم على تحديد المتطلبات الأساسية لكل وظيفة و يقوم الرئيس بتتبع الأحداث و الوقائع الهامة التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل من جانب مرؤوسيه و مقابلتها بالمتطلبات الأساسية السابق تحديدها و تعرف هذه الطريقة ببرنامج سجل الأداء حيث إعداد سجل لكل مرؤوس و يقوم الرئيس بتسجيل الأحداث الهامة وفقا لطبيعتها سواء كانت إيجابية أو سلبية، و لعل أهم مميزات هذه الطريقة تركيزها على تقييم أداء العامل و الاعتماد على الوقائع الموضوعية كما تتفادى هذه الطريقة الاعتماد على ذاكرة الرئيس حيث يقضي هذا البرنامج بتسجيل الوثائق فور حدوثها

¹عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، ط 1، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1992، ص 205

²نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، ط 1، دار دجلة ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2015، ص 22

3- طريقة التقييم المشتركة: التي تقوم على أساس قيام كل فرد من أفراد جماعة العمل بتقييم كل أعضاء

الجماعة بطريقة الاقتراع السري دون أي اعتبار للمركز الإداري وعلى ذلك فإن تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه و رؤسائه و مرؤوسيه، وتتميز هذه الطريقة بجملة من الخصائص كاشتراك الرؤساء و المرؤوسين و الزملاء في عملية التقييم، اشتراك القائمين بعملية التقييم في اختيار و تحديد الصفات موضوع التقييم، تعرف كل مشترك على نتائج عملية التقييم و الاستفادة منها، رقابة المشتركين في التقييم على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم

4- طريقة تقييم الأداء باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف: يتجه أسلوب الإدارة بالأهداف إلى

الاهتمام بأداء المستقبل إلى جانب الأداء في الماضي و يتم ذلك من خلال مشاركة كل من الرئيس و المرؤوس في تحديد الأهداف و الواجبات التي سيقوم المرؤوس بتحقيقها و قيام المرؤوس بالتقييم لنفسه على ضوء ما أنجزه خلال فترة زمنية معينة و التعرف على نواحي القصور و كيفية مواجهتها تمهيدا للاتفاق مع الرئيس على برنامج جديد يتضمن أهدافا أخرى و واجبات محددة لفترة أخرى مقبلة، و تتناسب هذه الطريقة مع أنواع معينة من الوظائف ولاسيما في مستويات الإدارتين العليا والوسطى و الوظائف التي تتضمن قدرا من التفكير وحرية التصرف و إبداء الآراء، وتقوم هذه الطريقة على عناصر ومزايا كالآتي:

أ- العناصر

- تحديد أهداف كمية يمكن قياسها
- اشتراك كل من الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف الممكن تحقيقها
- وضع خطة عمل.
- تحديد معايير قياس الاداء المناسبة

ب- المزايا

تتمتع هذه الطريقة بمجموعة من المزايا نذكر منها¹:

- توفر لكل مرؤوس مقياسا خاصا ومحددا للأداء مبنيا على خصائص وظيفته وطبيعتها وأهدافها
- تعطي الفرصة لكل مرؤوس لكي يقيم نفسه عن طريق قياس النتائج التي يحققها
- توضيح مسؤوليات وواجبات كل من الرئيس والمرؤوسين وتنظيم العمل والتنسيق بين الجهود
- من خلال التغذية المرتدة يتم تقوية وتنمية القدرة التعليمية للفرد
- تحويل تركيز الرئيس من نقد للمرؤوسين الى الاهتمام الى كيفية مساعدتهم لتحسين نتائجهم في المستقبل

ت- العيوب

وعلى الرغم من المزايا العديدة لهذه الطريقة الا انه تشوبها العديد من العيوب نذكر منها :

- ان حرية المرؤوسين في تحديد الاهداف ليست مطلقة فيبقى دائما ذلك الخوف من الرئيس المباشر
- ان هذه الطريقة تعتمد في التقييم على الاهداف الكمية وتحمل العناصر الوصفية التي يصعب قياسها
- ان التركيز في هذه الطريقة على العوامل الممكن اخضاعها للقياس الكمي قد تشجع على تغطية بعض انواع التصور في الاداء او تحديد الاهداف عند مستوى منخفض لا يمثل الحقيقة

5- النموذج المغلق لتقييم الأداء: ويرتبط هذا النموذج بالفكر الكلاسيكي الذي ينظر للمؤسسة

باعتبارها نظاما مغلقا لا يتأثر بالبيئة المحيطة ويعتمد على اعتبارات متعددة كمبدأ الترشيح والمنطق، مبدأ الرجل الاقتصادي، مبدأ رجل الرفاهية، ومن الطرق التي تستخدم لتقييم الأداء وفق هذا

¹ زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار النهضة العربية، مصر، 2001، ص ص 125- 125

النموذج التقييم الاقتصادي للأداء، التقييم القانوني والتشريعي للأداء، تقييم المقيم المتعارضة، كما أهلك

هذا النموذج للمتغيرات والمؤثرات البيئية فإننا نراه لا يأخذ المؤثرات السلوكية أيضا في الحسبان.

6- النظام المفتوح لتقييم الأداء: الذي يستند على علاقة التأثير المتبادل بين المؤسسة والبيئة وعدم

قدرة المؤسسة على تحديد جميع الأهداف والبدائل الممكنة وأثر الجوانب السلوكية المرتبطة بالاتجاهات

والإدراك والميول على عملية التقييم

7- قياس الفعالية التنظيمية : حيث تقوم بعض المؤسسات بالاعتماد على قياس فعالية المؤسسة

كوسيلة لتقييم أدائها

ثالثا: الجمع بين الطرق التقليدية والحديثة

كما جمع بعض المفكرين بين الوسائل التقليدية والحديثة في تقييم الأداء كما يلي:

1- طريقة ميزان القياس المتدرج: تقوم هذه الطريقة على قيام المشرف بتقييم أداء الموظف بميزان

متدرج من (ممتاز، جيد، مرضي، لا بأس، غير مرضي) أو بالأرقام من واحد إلى خمسة، إذ تعتمد

على تصميم نموذج يوضع فيه مجموعة من الصفات والخصائص السلوكية والفنية المتعلقة بأداء

الموظف وهذا النوع من أقدم أنواع تقييم الأداء المستخدمة

2- طريقة تسجيل الحوادث العامة: أو كما يسميها البعض بطريقة الوقائع الحرجة، وفقا لهذه الطريقة

يقوم المدير أو المشرف بملاحظة سلوك الموظف وتسجيل كل ما يشير إلى جوانب الضعف في أدائه

وجوانب القوة لديه من فترة إلى أخرى ولا يقدم هذا النوع من التقييم صورة وواضحة على مستوى

الأداء¹

¹ مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر، ص 291

3- طريقة الاختبار الكتابي: ويحتوي هذا المقياس على مجموعة من العبارات الإيجابية والسلبية التي

يمكن أن نصف بها أداء الموظف ويكون التقييم في كل مجموعة بتحديد عبارة واحدة تنطبق عليه

بدرجة كبيرة وأخرى تنطبق بدرجة قليلة، ثم تحصر الدرجات التي تحصل عليها الموظف بناء على

هذه العبارات الموضوعية بدلا من الأرقام

4- طريقة المقال الوصفي: وفقا لهذا الأسلوب يقوم المشرف بتوصيف دقيق لأداء الموظف بواسطة

تقدير واحد يجمع من خلاله معلومات عن الموظف تشمل ملاحظات زملاء العمل والمراجعين

وهذا النوع يتطلب وقتا وجهدا كبيرا في جمع المعلومات وكذلك في تفسيرها¹

5- طريقة قوائم المراجعة: من خلال هذه الطريقة يستخدم المقيم قوائم بالأوصاف السلوكية من قبل

إدارة الأفراد والأقسام وعلى المقيم أن يؤثر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين

ويكون تأثير المقيم الذي هو في الغالب المشرف المباشر بنعم أو لا وعند إتمام قائمة المراجعة تذهب

إدارة الأفراد لإتمامها لتحليلها وإتمام درجات الأوزان لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة

حسب درجة أهميتها ومن ثم يعود التقييم النهائي من إدارة الأفراد إلى المشرف المباشر لمناقشته مع

الأفراد العاملين²

رابعا: نصائح لتحسين أنظمة تقييم الأداء:

ومن النصائح المقدمة لتحسين أنظمة تقييم الأداء نذكر مايلي³:

- يفضل ان يتدرب الرؤساء المباشرون على استخدام طريقة التقييم من اجل عدم الوقوع في الاخطاء

الشائعة في التقييم (مثل: التشدد، التوسط، التحيز...)

¹ حامد أحمد رمضان، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، مصر، 1994، ص 388

² محمد سعيد سلطان إدارة الموارد البشرية، دار الجامعات للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 1993، ص 311

³ مدحت أبو ناصر، الأداء الإداري، ط 1، القاهرة، مصر، 2012، ص 95

- يفضل ان يشترك أكثر من مستوى رئاسي في التقييم، مثال: ان يكون الرئيس المباشر ثم الرئيس الاعلى منه، وذلك لإضافة الرقابة والموضوعية في العملية
- يفضل ان تكون المعايير واضحة ومفهومة ومشروحة للقائمين على استخدامها
- يجب ان يكون لتقييم الاداء استخدامات واضحة ومحددة ومفيدة والا فمن الافضل عدم استخدامه على الاطلاق¹
- يجب ان تلعب الادارة دور المنسق والمخطط والمراقب على اجراءات التقييم وان تبني علاقة تعاون مع المدراء المباشرين وان ترشدهم وتدرهم على تقييم الأداء.
- المرونة والحوار: إن آليات التقييم يجب أن تكون مرنة يسهل استيعابها من قبل الرؤساء والمرؤوسين، كما أن الحوار بينهما ومناقشة كل من الطرفين للأخر يجب أن تكون له أهميته، وعلى الرئيس أن يكون منصفاً جيداً للمرؤوسين إذ قد تفوته بعض الجوانب التي يلم بها المرؤوس ويعيها بشكل أفضل، ويجب هنا أن يطلع المرؤوس على التقييم كتابة ويبيدي ملاحظاته بالموافقة أو الرفض على بعض النقاط.

المطلب الثالث: أخطاء تقييم الأداء الوظيفي والمسؤوليات الإدارية

تعد مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي مسؤولية مشتركة بين الإدارة والموظف، حيث يهدف التقييم إلى تحسين الأداء وتوجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. ومع ذلك، قد تنشأ أخطاء شائعة مثل التحيز الشخصي أو نقص الموضوعية، مما يؤثر على دقة التقييم وجودته.

¹ أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، ط1، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2004، ص 310

الفرع الأول: الأخطاء الشائعة في تقييم الأداء الوظيفي

هناك مجموعة من الأخطاء المألوفة التي يقع فيها بعض المقيمين عند تقييم الأداء ومن أهمها مايلي¹:

- الميل لإعطاء تقديرات متوسطة: ويتضح هذا الخطأ عندما يميل المشرف المقيم إلى تقييم كل

العاملين على أنهم متوسطون في أدائهم ويتردد في إعطاء تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض الموظفين،

والسبب في ذلك التهرب أو الخوف من انتقادات موظفيه له.

- خطأ التأثير بالهالة: ويحدث هذا الخطأ عندما يسمح المقيم لجانب واحد من أداء الموظف المقيم أن

يؤثر في تقديره العام لذلك، فإذا كان الموظف يجيد كتابة التقارير بشكل متفوق فهو متفوق في كل

النواحي، معنى هذا أن المشرف المقيم عندما يوظّر موظفا ينسب له إنجازات أو فضائل لا يملكها

ذلك الموظف، ويطلق بعضهم على هذا الخطأ اسم الخطأ المستمر

- خطأ التأثير بالأداء الحديث: يميل كثير من المقيمين إلى نسيان وقائع تفاصيل الأداء الماضي ويظل

عالقاً في أذهانهم أداء الموظفين في الأسابيع أو الأيام الأخيرة فقط وقد يكون ذلك الأداء رديئاً أو

ممتازاً مما يجعل تقدير المشرف المقيم تقديراً متحيزاً²

- خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية: يميل بعض المقيمين إلى الانجذاب نحو صفات شخصية

معينة كالقربة أو الصداقة أو قد يحملون كرها لمجموعات من الناس الذين يتميزون بخصائص معينة

كالتشابه في اللون أو العقيدة أو الجنس، وتؤثر هذه التحيزات في تقييمهم لأداء العاملين معهم³

¹ شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس تنظيم وعمل، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010، ص 89

² برونوطي سعاد نائف، الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط2، دار وائل للطباعة، عمان، 2004، ص 415

³ المغربي كامل محمد، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص

- خطأ اللين أو التساهل أو التشدد: عند تقويم أداء العاملين قد يميل المدراء إلى التساهل مع الجميع وذلك بوضع درجات عالية، وعلى العكس قد نجد بعضاً آخر يتسم بالتشدد والصرامة المبالغ فيها
- خطأ الاختلاف في فهم المعايير: ينشأ هذا الخطأ عندما يكون هناك فهم مختلف لمعاني المعايير مثل جيد، مقبول وممتاز، تعني أشياء مختلفة لمقيمين مختلفين.
- الافتقار إلى الوصف الوظيفي ومواصفات الوظائف: حيث يصعب على المشرف تقدير أداء الرؤوس في غياب الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة، لأنهما يحددان طبيعة المهام والواجبات والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة ومستوى الخبرات والمهارات لأداء العمل
- عدم تحديد الفترة الزمنية التي يجب تقويم مستوى أداء الفرد عليها، أو بسبب تعقد الإجراءات والنماذج المستخدمة في عملية تقييم الأداء، وقد يتسبب ضعف الاتصالات بين أطراف عملية التقييم في فشلها¹

الفرع الثاني: مسؤولية تقييم الأداء:

يمكن أن يتم تقييم الأداء بواسطة أي طرف من الأطراف التالية²:

أولاً: الرئيس المباشر: يعتبر هذا الأسلوب الأكثر استخداماً وشيوعاً لأسباب أبرزها:

- معرفة الرئيس المباشر بعمل الرؤوس ومتطلبات الوظيفة التي يقوم بأدائها.
- موقع الرئيس المباشر في توجيه الرؤوس باتجاه أهداف قسمه أو وحدته ومسؤوليته المباشرة على مكافأته من عدمها، من مميزات هذا الأسلوب أن الرئيس المباشر هو أقدر من سواه على تزويد

¹جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، عبد المحسن، 2003

²شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس تنظيم وعمل، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010، ص ص 89-92

المؤوسين بالاسترجاع الكفيل بتحسين أداء هذا الأخير إلا أنه عرضة للفشل في حال لم يتمكن الرئيس المباشر من الاحتكاك شبه الدائم مع مؤوسيه لسبب الآخر أو لم يتمكن من التزود بالمعلومات الكاشفة عن أداء هذا المؤوس

ثانيا: المؤوسين: يطبق هذا الأسلوب على نطاق واسع في الجامعات و المؤسسات التعليمية و التدريبية، و من فوائده مساعدة المشرف على تحسين أدائه من خلال معرفة نقاط ضعفه و كذلك بتعريف الإدارة العليا بالمستوى القيادي للمشرفين و المسؤولين ساء سلبا أو إيجابا، كما يبقى المسؤولون أكثر تحابوا لمشاعر و ردود فعل المؤوسين مما يجعله أكثر حرصا في أدائه و سلوكه، إلا أن هذا الأسلوب لا يخلو من احتمال نفور الرؤساء و الشعور بالقلق و التوتر و الخوف، و قد تستغل هذه المواقف من المؤوسين في تحقيق مكاسب على حساب الرؤساء كما قد توفر لهم عنصر ضغط قد يسيء لعملية التقييم بأكملها لو أسئ فهم و تطبيق هذا الأسلوب.

ثالثا: التقييم الذاتي: إن الذي يقوم بالتقييم و قياس الأداء هنا هو الفرد نفسه الذي يخضع للتقييم خاصة إذا كان هذا الفرد قد سبق و اشترك في تحديد الأهداف الممكن تحقيقها، إن الغاية من اختيار الفرد نفسه ليقوم بالقياس هو أنه أدرى الناس جميعا بحقيقة أدائه، و مهمة الرئيس المباشر في هذه تكون في إبداء ملاحظاته حول التقييم، يتميز هذا الأسلوب بأنه ينمي المقدرة لدى الأفراد بالاعتماد على النفس و يساعدهم في تطوير أدائهم الذاتي وزيادة خبرتهم في العمل و فهمهم له و تنمية ملكية التقدير و الحكم لديهم، إلا أنه يؤخذ عليه أنه لا يوفر الموضوعية الكافية في القياس و التقييم و ذلك لأن دافع الأنانية يدفع الفرد إلى المغالاة في تقدير إنجازاته أم الإدارة و رئيسه المباشر، و بالتالي فاستخدام الفرد الخاضع للقياس لتقييم نفسه يتطلب منه وعيا و موضوعية اللذين قد لا يتوفرا لدى جميع العاملين

رابعا: النظراء في العمل: يقصد بالنظير الزميل في نفس العمل و المستوى و المجموعة الذين يعمل معهم الفرد الذي يتم تقييمه و قياس أدائه، و يرجع السبب في إسناد مهمة التقييم للنظراء في العمل ذلك لأن لديهم معلومات كافية عن سلوك و أداء و إنجاز الفرد نتيجة احتكاكهم المستمر به إلا أنه لا ينصح بالاعتماد بشكل كامل على النظراء خشية أن تكون هناك صراعات داخلية بينهم تؤدي في نهاية الأمر إلى ان تكون نتائج القياس غير موضوعية، لذلك ينصح بأن يكون رأي النظراء إرشاديا يساعد المقيم الأصلي بإعطائه صورة متكاملة مما يساعده في الوصول إلى حكم موضوعي عن كفاءة الفرد الذي يقيس أدائه

خامسا: مجموعة مقيمين: تعني وجود لجنة من الرؤساء يقومون بوضع تقييم مشترك من بينهم لكل مرؤوس على حدى وهذه الطريقة تفترض أن الرؤساء على قرب من كل مرؤوس ولديهم المعلومات الكافية للتقييم وهو أمر ليس متوفر بشكل دائم مما قد يحيل عملية التقييم إلى حصيلة جهد مشترك، ولذلك تميل بعض المنظمات إلى جعل كل رئيس يقوم بمليء نموذج التقييم كل على حدى ثم يتم جمع وتبويب كل النماذج في جدول واحد ويساعد ذلك على إعطاء التقييم الشكل الفخم الذي يبعد عن الفردية، وأنه أمر يمس بالتنظيم كله وليس رئيسا واحدا.

سادسا: التقييم من قبل خبراء: هناك منظمات تستعين بأطراف خارجية مستقلة كمكتب استشارات متخصص ليجري التقييم للفرد، غالبا ما يستخدم هذا الأسلوب لتقييم أحد أعضاء الإدارة العليا الذي قد يكون مرشحا لوظيفة أعلى أو إذا كانت هناك تقييمات مناقضة له، وفي هذه الحالة قد تعهد المنظمة بالعملية إلى بيت استشارة خارجي تتعامل معه ليقوم بالعملية.

سابعا: التقييم من قبل الزبائن: تستخدم بعض المنظمات تقييم الزبائن لبعض العاملين لديها خاصة، الذين يعتبر حسن تعاملهم مع الزبائن العنصر الأهم في أدائهم

المبحث الثالث: علاقة الرقابة الداخلية بتطوير الأداء الوظيفي للمنظمات

تعد الرقابة الداخلية عنصرًا أساسيًا في تحسين الأداء الوظيفي للمنظمات، حيث تساهم في تنظيم العمل وضمان تحقيق الأهداف بكفاءة، في هذا المبحث، سيتم استعراض مراحل وطرق الرقابة الداخلية وكيفية تأثيرها في تعزيز الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى دراسة دور الرقابة في تحسين أداء الموظفين من خلال تطبيق آليات فعّالة لضبط الأداء وتطويره، يهدف هذا المبحث إلى توضيح العلاقة المباشرة بين الرقابة الداخلية ورفع مستوى الأداء داخل المنظمات.

المطلب الأول: مراحل وطرق الرقابة الداخلية في تحسين الأداء الوظيفي

تُساهم الرقابة الداخلية في تحسين الأداء الوظيفي للمنظمات من خلال ضمان الالتزام بمراحل وطرق إدارية من أجل تحسين الأداء وتطويره وستقوم بعرضها من خلال هذا المطلب

الفرع الأول: مراحل تحسين الأداء الوظيفي

قام العديد من الباحثين بتلخيص مراحل الأداء الوظيفي من خلال ما يلي:

أولاً: مرحلة الإعداد:

يتم في هذه المرحلة تزويد الأطراف المشاركة في عملية تحسين الأداء بخلفية نظرية متكاملة عن المدخل وفلسفته وأساليبه بما يمكنهم من استيعابه وفهمه والاقتناع بمدى جدوى العملية لتطوير المنظمة ورفع مستوى الأداء فيها.

ثانياً: مرحلة الفحص والتنقيب

تتعاون مجموعة العمل من القيادات الإدارية مع خبراء الإدارة على دراسة نظم العمل بالمنظمة موضوع الدراسة والبحث والتعرف على أهدافها وسياساتها ومجالات النشاط بها وأساليب العمل المتبعة مع موازنة كافة النواحي الإيجابية والسلبية المؤثرة على مستويات الأداء

ثالثا: مرحلة التطبيق

يتم في هذه المرحلة القيام بما يلي:

- 1- تحديد مجال وطبيعة عمل المنظمة
- 2- تحديد الأهداف والغايات التي تسعى إليها المنظمة
- 3- تحديد الأهداف قصيرة الأجل المطلوب تحقيقها في فترة محددة في ضوء ما سبق تحديده من أهداف طويلة الأجل
- 4- تحديد مؤشرات ومعايير الأداء المناسبة للتحقق من مدى إنجاز الأهداف المحددة
- 5- تحديد مستويات الأداء الحالية
- 6- تقدير مستويات الأداء المطلوب بلوغها في ضوء المؤشرات السابق تحديدها لإحداث التطوير والتحسين اللازم.

رابعا: مرحلة وضع إستراتيجية تحسين الأداء

يتم في هذه المرحلة وضع خطة متكاملة لتحسين الأداء في ضوء ما تم تحديده من أهداف وبمراعاة الظروف الداخلية والخارجية المؤثرة على العمل، بما يؤدي إلى القضاء على تأثير القوى المعوقة أو التخفيف من حدتها بقدر الإمكان وإضافة قوى دافعة من ناحية جديدة

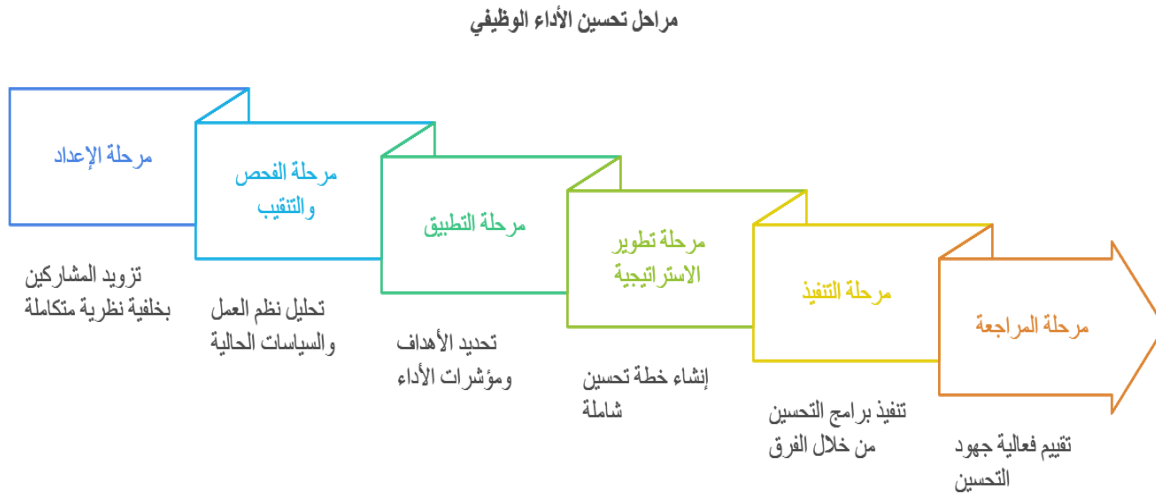
خامسا: مرحلة التنفيذ الفعلي لبرامج تحسين الأداء

يتم ذلك من خلال تكوين فرق عمل من عناصر بشرية تنتمي إلى الإدارات المختصة بالمنظمة، المتأهلين والملمين بكافة العوامل المؤثرة على النشاط المزمع تطويره دون التركيز على جانب دون الآخر وصولا إلى رفع كفاءة الأداء بشكل عام وإحداث التطوير اللازم.

سادسا: مرحلة المراجعة والمتابعة:

إن عمليات تحسين الأداء تتضمن عمل تغييرات عديدة في المنظمة وأسلوب العمل بها، لذلك قد تعترض ذلك بعض الصعوبات والمشاكل، مما يستلزم عمل مراجعة شاملة لكل برامج العمل للتحقق من مدى سير التنفيذ الفعلي في إطار الخطة المحددة ومن مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها وكفاءة الجهود المبذولة لتحسين الأداء، وعلى أساس نتائج تلك المراجعة يتم إعادة النظر في الخطة العامة لتحسين الأداء وتعديلها حسب مقتضيات الواقع الفعلي.

شكل رقم 22: مراحل تحسين الأداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحث

الفرع الثاني: طرق الرقابة الداخلية في تحسين الأداء الوظيفي

حدد هاينز (Haynes) ثلاثة طرق لتحسين الأداء الوظيفي:

أولاً: تحسين الموظف: إن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغيير، وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملاً بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين في أداء الموظف وهي:

1- التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل وإدراك حقيقة أنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب جديدة وتنميتها

2- التركيز على التوازن بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز، إن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم والعمل الذي يؤدي في المنظمة أو الإدارة

3- الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أنه تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين في الأداء المرغوب فيه سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد في تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف

ثانياً: تحسين الوظيفة

إن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة في تدني مستوى الأداء إذا كانت مملة أو مثبطة للهمم، أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو تحتوي على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية.

إن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصا مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة معينة بين إدارات أو أقسام داخل المنظمة، بسبب عدم ثقة الإدارات والأقسام فيما بينها في أداء المهام على وجه صحيح، وعلى ذلك يجب تقليص الوظيفة إلى عناصرها الأساسية فقط، ومن وسائل تحسين الوظيفة إتاحة الفرصة للموظفين من وقت لآخر للمشاركة في فرق عمل أو مجموعات أو لجان وتوفير الطرق لهم للمساهمة في حل مشاكل المنظمة¹

ثالثا: تحسين الموقف

إن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير، ما يؤدي إلى تحسين الأداء كم خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع الجمهور المستفيد من الخدمة

المطلب الثاني: دور الرقابة الداخلية في تحسين أداء الموظفين

تلعب الرقابة الداخلية دورًا هامًا في تحسين أداء الموظفين من خلال النظم الرقابية، تحديد معايير واضحة وفرض الالتزام بها، مما يساهم في تقليل الأخطاء وزيادة الكفاءة. كما توفر الرقابة آليات تقييم مستمرة تساعد في تطوير المهارات وتعزيز فعالية الأداء الوظيفي.

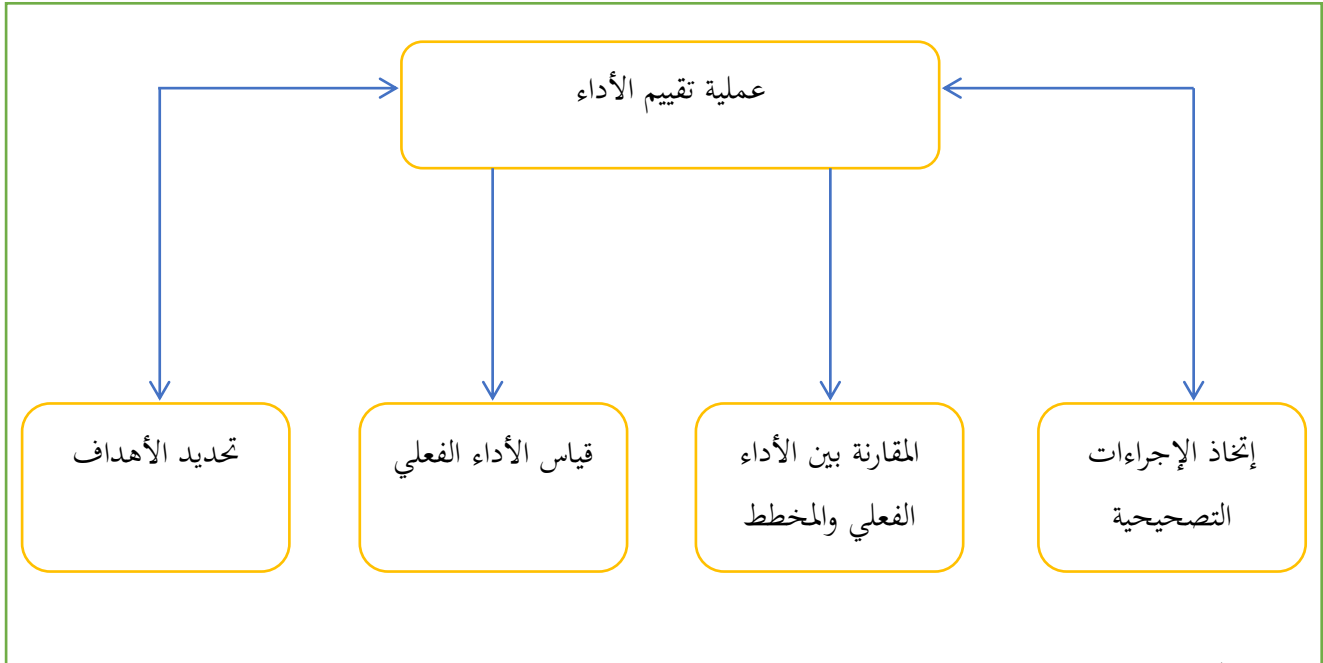
¹ مسغوني منى، البعد الاستثماري للكفاءات ودوره في تحسين أداء المؤسسات، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الرابع، 2014، ص 30-31.

الفرع الأول: علاقة الرقابة الداخلية بتقييم الأداء الوظيفي

ترتبط عملية تقييم الأداء بالرقابة ارتباطاً وثيقاً، فتقييم الأداء يعتبر جزءاً من نظام الرقابة، وإذا كانت الرقابة تنطوي على عملية قياس الأداء وتصحيحه فإن تقييم الأداء يستهدف دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تصاحب إنجاز الأنشطة سواء على مستوى الفرد أو الوحدة التنظيمية أو المنظمة بوجه عام، ولا شك أن التداخل والارتباط بين عملية الرقابة وتقييم الأداء يعتبر حقيقة لا يمكن تجاهلها، فتقييم الأداء يساعد في تحديد الانحرافات وتوضيح طرق وأساليب علاجها وذلك في مختلف المستويات التنظيمية، كما أن نظام الرقابة الجيد لابد وأن يحتوي نظاماً جيداً لتقييم الأداء¹

والشكل الموالي يبين علاقة الرقابة بتقييم الأداء

شكل رقم 23: علاقة الرقابة بتقييم الأداء



المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال (نظريات ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،

2005، ص 566

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال (نظريات ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 565

الفرع الثاني: دور الإدارة في تحسين الأداء الوظيفي من خلال النظم الرقابية

تحسين الأداء الوظيفي هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيات الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى ويتطلب تطوير أداء أي منظمة توازن العناصر الأربعة التالية: (الجودة: الإنتاجية، التكنولوجيا، التكلفة) لأن توازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات الإدارة العليا في المنظمة قد أخذت في الاعتبار ويطلق على هذا المنهج المتكامل "إدارة التحسين الشامل"¹، إن هناك دور للإدارة في عملية تحسين الأداء كما ويجب عليها الحرص على تنفيذ استراتيجيات الأداء ومتابعتها كأساس ضمن العملية الرقابية، ومن ذلك يظهر دور وأهمية الإدارة كما يلي²:

أولاً: فرق العمل وتحسين الأداء:

ومن ضمن النظم الرقابية التي تستخدمها المنظمات في سبيل تحسين أداء العاملين هي فرق العمل حيث أنها تعتبر

إحدى الطرق الفعالة لتحسين الأداء وهي مجموعة صغيرة تضم عدداً من الأفراد تخصصاتهم مختلفة ولكنها متكاملة، مطلوب منهم أداء مهمات وأهداف معينة في وقت معين وهم مسؤولون عن أدائهم. وهذه الفرق تفيد في: تبادل الخبرات والمهارات اللازمة، جمع المعلومات وتكوين البدائل وتقييمها واتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة، فتح آفاق كبيرة على حل المشكلات، وتوفير الوقت.

ولكن يجب الحرص عند اختيار فريق العمل بحيث يكون متجانساً لأنه إذا كان غير متجانس وغير متكافئ فإن النتائج ستكون سلبية، وهناك مؤسسات تقوم بعمل التدوير الوظيفي وهو يعني أن كل

¹ عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الاداء من التقييم الى التحسين: تحسين الاداء، الطبعة 3، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999، ص

² الشوامرة عبد الجليل، استراتيجية تحسين وتطوير الأداء، مفهوم تحسين الأداء، 2010

موظف بعد أن يثبت مهارته في قسمه وعمله يتنقل بين الأقسام لفترات قصيرة ليأخذ فكرة عن طبيعة عمل الأقسام الأخرى، حتى تكون العملية التي تمر بها المؤسسة بشكل كامل أمامه.

ثانيا: تعديل السلوك وتحسين الأداء:

يعتبر السلوك التنظيمي من أهم العناصر التي يجب دراستها إداريا في سبيل فهم طبيعة العنصر البشري في المنظمة، مما يتيح استخدام النظام الرقابي الأمثل معه في سبيل تعديل السلوك هو إحدى الوسائل لتحسين الأداء لأننا من خلاله نحاول إزالة وتقليص السلوك السلبي وزيادة السلوك الإيجابي. ونبدأ بالوسائل الإيجابية وقد ينتهي بنا المطاف إلى الوسائل العقابية، وذلك مرهون بحسب استجابة الموظف والظروف المحيطة، ويمكن إلزام الموظف بكتابة تقرير يومي عن عمله، لأنه سيدرك إن لم يعمل بهذا اليوم سوف لن يجد ما يكتبه، وهذا لا يعني أن يكون العمل منجزا ومنتهيا فقد يستهلك العمل عدة أيام.

ثالثا: التحسين المباشر من خلال الرقابة:

- تحديد نقاط تحسين الأداء والفجوات المراد علاجها باستخدام التحليل
- تطوير خطة لمعالجة القضايا والفجوات التي قامت المنظمة بتحديدتها
- العمل على تأسيس الطريقة المثلى في إنجاز العمل
- الالتحاق بالبرامج التدريبية لتحسين مهارات الموظفين
- القيام بقياس التقدم الحاصل في مهارات العاملين بعد الإجراءات المتخذة
- إتقان أساليب الاتصال الفعال في المنظمة
- مراجعة كل العمليات التي قامت بها المنظمة

ومما تم ذكره أعلاه يتبين بأن هناك علاقة وطيدة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي، حيث يسهم كل منهما في تعزيز وتنمية الآخر، ولكن الرقابة الإدارية لها الدور الأكبر في التأثير في الأداء الوظيفي

ومن ذلك فهي جليا في تعزيز الأداء وتحسينه وتطويره على صعيد الأفراد والمجموعات داخل المنظمة، وكذلك فإن مستوى أداء الموظفين يتأثر بضبط المنظمة رعايا ومتابعة الأداء بشكل رقابي يسهم في تعزيز الأداء لدى الموظفين وبالتالي المنظمة ككل

الفرع الثالث: الرقابة الداخلية وتأثيرها على الأداء الوظيفي

الرقابة الداخلي الإدارية تمثل جزءاً هاماً من العملية الإدارية داخل المنظمة، حيث أنه يمثل عنصراً أساسياً وجزءاً تنظيمياً يسهم في متابعة الأعمال، والإشراف على الأداء، وللرقابة الإدارية دور هام وفاعل في تغيير مستوى أداء الموظفين للأفضل وللأدنى كما يلي:

- إن تعزيز مستوى الرقابة لدى المنظمة يسهم بشكل 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 الرقابة الإدارية تعتبر عنصراً إدارياً فاعلاً في زيادة الأداء داخل المنظمة
- يمكن تحسين الأداء من خلال تنفيذ برامج رقابية ذات فعالية وموجهة في سبيل تعزيز الأداء لدى الموظفين داخل المنظمة

- يُمكن تحسين الأداء الوظيفي داخل المنظمة من خلال تعزيز قدراتها على تدريب الموظفين من خلال تنفيذ برامج تدريب مباشرة تسهم في تعزيز فهم دور الرقابة داخل المنظمة، حيث أن التدريب المهني يسهم في تعزيز فهم الدور الرقابي في المنظمة¹
- تعمل الرقابة الإدارية أيضا على تعزيز مبدأ الولاء الوظيفي، والشفافية والنزاهة في التقييم والتعيين والترقية بما ينتج عنه زيادة في الأداء، وكفاءة في الإنتاجية.

¹شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس تنظيم وعمل، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010، ص 74

خلاصة الفصل:

استعرض هذا الفصل الأسس النظرية للأداء الوظيفي من خلال تعريفه وتحديد أبعاده، وأنواعه، ومراحله، بالإضافة إلى تسليط الضوء على معايير قياس الأداء والعوامل المؤثرة فيه. كما تم تناول موضوع تقييم الأداء الوظيفي، موضحةً الأسس النظرية لهذا التقييم، وكذلك المعايير والطرق المختلفة المتبعة في قياس الأداء، مع الإشارة إلى الأخطاء المحتملة في عمليات التقييم والمسؤوليات الإدارية المرتبطة بها. أخيراً، ناقش الفصل العلاقة بين الرقابة الداخلية وتطوير الأداء الوظيفي، حيث تم تسليط الضوء على دور الرقابة الداخلية في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز فعالية الموظفين، من خلال تطبيق مراحل وطرق رقابية تساهم في رفع مستوى الأداء وزيادة الكفاءة في المنظمات.

الفصل الخامس:

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

المبحث الأول: نموذج الدراسة ومجالاتها

المطلب الأول: نموذج الدراسة

المطلب الثاني: مجالات الدراسة

المبحث الثاني: منهج الدراسة وأدواتها ومصادر جمع البيانات

المطلب الأول: المنهج المستخدمة في الدراسة

المطلب الثاني: أدوات الدراسة وجمع البيانات

المطلب الثالث: مصادر جمع البيانات وأساليب تحليلها

المبحث الثالث: تقييم أداة الدراسة وخصائص العينة

المطلب الأول: صدق وثبات أداة الدراسة

المطلب الثاني: خصائص العينة

خلاصة الفصل

تمهيد:

من أجل اكتمال أي بحث علمي لابد من تدعيم جانبه النظري بالإطار التطبيقي، ولتوضيح هذه العلاقة أكثر، فإن الباحث يعتمد على جملة من الإجراءات المنهجية المناسبة لتحقيق هذا الترابط العلمي، ومن هذا المنطلق سنحاول من خلال هذا الفصل توضيح نموذج الدراسة الراهنة، وتحديد المنهج الملائم لطبيعتها، وتحديد مجالاتها، وعرض أدوات الدراسة المستخدمة، إضافة إلى التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، ثم إدراج الأساليب الكمية وتحليل البيانات، وأخيرا التطرق إلى خصائص عينة البحث.

المبحث الأول: نموذج الدراسة ومجالاتها

سيتم التطرق في هذا الجزء الى نموذج الدراسة ومجالاتها، حيث يسهم نموذج الدراسة في تحديد المتغيرات والعلاقات بينها مما يسهل فهم الظواهر المدروسة، وذلك ما يضمن دقة النتائج وموثوقيتها، أما مجالات الدراسة فتعكس السياقات المختلفة التي يتم فيها تطبيق الدراسة، والتي تشمل المجالات الجغرافية، الزمنية، والبشرية، لذلك فهم هاته المجالات يساعد في تحديد مدى تعميم النتائج وتطبيقها في سياقات أخرى.

المطلب الأول: نموذج الدراسة

تتمحور هذه الدراسة حول تحديد دور الرقابة الإدارية الداخلية في تطوير الأداء الوظيفي للمنظمات، وقبل اختيار سلم القياس المناسب يجب تحديد طبيعة المتغيرات التي سيتم قياسها، وهذا يتطلب تحويل المتغيرات المجردة إلى مؤشرات قابلة للقياس، وهي عملية تُعرف بـ "الأوضاع الإجرائية". وفقًا لـ: UmaSekaran، يمكن تصنيف المتغيرات إلى نوعين رئيسيين¹:

المتغير المستقل: هو المتغير الذي يؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على المتغير التابع، حيث يُفسر التغيير في المتغير التابع بالتغيير في المتغير المستقل.

المتغير التابع: هو المتغير الذي يحظى باهتمام خاص، ويهدف إلى شرح التغييرات التي تحدث فيه أو التنبؤ بها، نتيجة لتأثره بمتغيرات أخرى.

بناءً على ذلك تم الاعتماد على بعض الدراسات السابقة لاقتراح نموذج يتضمن متغيرات متعددة الأبعاد لقياس المتغير المستقل والمتغير التابع، كما هو موضح في الجدول التالي:

¹ عياط سعاد، أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء منظمة ذكية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE، مجلة الاقتصاد والمناجم، العدد: 17، المجلد: 01، 2018، ص 135.

الجدول رقم 3: مصادر مقاييس الدراسة

نوع المتغير	المتغير	المصدر
المتغير المستقل	الرقابة الإدارية الداخلية	عبد الله عبد الرحمان النميان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004
		غلوسي دلال، الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2025
		وجدان علي أحمد، دور الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر3، 2010
المتغير التابع	تطوير الأداء الوظيفي	بوسفت أمال، الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة،

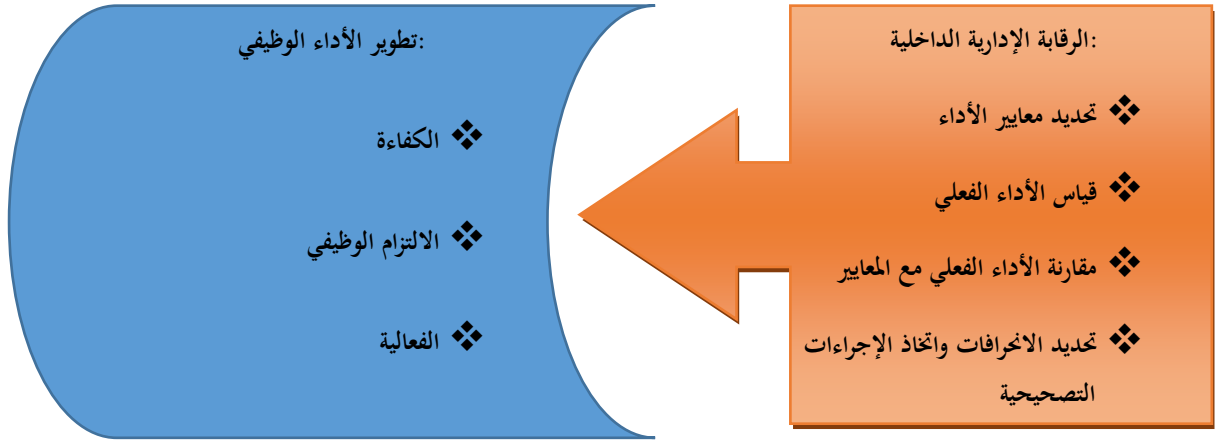
2016		
شريف عاطف عيد شافعي، دور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظف في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية، جاءت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2021		
محمد سعود عبد الله زمانان، الرقابة الإدارية وأثرها في تحسين أداء الموظفين، رسالة قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة، قسم الإدارة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، 2013		
زرفاوي أمال، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علم اجتماع التنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019		
نجمي مسعود، الرقابة التنظيمية وعلاقتها بتنمية مهارات المورد البشري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاجتماعية، تخصص علم اجتماع التنظيم	بعض الدراسات السابقة المعتمدة في تحديد عبارات ومحاور الاستبيان	

والموارد البشرية، جامعة زيان عاشورالجلفة، 2020	
ساسي بلال، التنظيم بين الفعالية التنظيمية واستراتيجية الفاعلين (دراسة سوسيولوجية لواقع المنظمة الاقتصادية الجزائرية - مؤسسة نفطال شفة البلدية أنموذجا)، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة أبو القاسم سعد الله، الجزائر2، 2018	
وليد عيسى عبد الرحمان يوسف الشعيب، الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء في وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية الكويتية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الإدارة، جامعة أم درمان الإسلامية، جمهورية السودان، 2011	

المصدر: من اعداد الباحث بناء على الدراسات السابقة

وللإحاطة بكل جوانب الاشكالية وتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، والمتمثلة أساسا
حول دور الرقابة الإدارية الداخلية وتطوير الأداء الوظيفي للمنظمات، قمنا بتطوير وتصميم نموذج
خاص بهذه الدراسة اعتمادا على الأدبيات التطبيقية والنظرية التي تناولت موضوع البحث سواءا بشكل
كلي أو جزئي، ويمكن عرض الشكل الفرضي لنموذج الدراسة على النحو التالي:

شكل رقم 24: النموذج الفرضي للدراسة



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

المطلب الثاني: مجالات الدراسة

تتضمن الدراسة ثلاث مجالات والمتمثلة في المجال الجغرافي، المجال الزماني، المجال المكاني، والتي

سيتم التطرق إليها كل على حدى على النحو التالي:

الفرع الأول: المجال الجغرافي

ضمن المجال الجغرافي سيتم التعرف على النشأة والتصنيف، بالإضافة الى مختلف المصالح والاقسام

التي تحتويها المؤسسة كما يلي:

أولاً: النشأة والتصنيف

بدأ استغلال منجم بوخضرة في سنة 1926، حيث انطلق العمل فيه بالبحث عن المادة الخام

(الحديد) عن طريق حفر الأنفاق والتي يتراوح متوسط طولها ما بين (845م و1225م) على سطح

الأرض، وتم انتقال المؤسسة بتاريخ: 2001/01/01 إلى مجال الاستثمارات باسم (اسبات) التي تضم

75 % من الأسهم في إطار الشراكة مع العملاق الدولي المتخصص في الفولاذ (اسبات) وذلك تماشياً

للسياسة المنتهجة من طرف الدولة والمنافسة الاقتصادية على الصعيد الدولي، وقد عرفت المؤسسة تسمية

جديدة سنة 2005 تحت تسمية (ميتال ستيل) بتسيير جزائري هندي، وفي سنة 2007 دخل العملاق الأوروبي كشريك في أسهم المؤسسة وأصبحت تحت تسمية (ارسلور ميتال).

حضر الرئيس المدير العام لمؤسسة مناجم حديد الشرق بتاريخ: 2016/08/17، بموجب محضر مجلس الإدارة رقم: 57 المحرر بتاريخ 2016/08/09، المفوض بإمضاء العقود المتعلقة بالمؤسسة بموجب التفويض الصادر عن المديرية العامة لمؤسسة مناجم حديد الشرق، الذي طلب من مدير أملاك الدولة تحرير عقد يتضمن تعديل القانون الأساسي للمؤسسة المذكورة، فكان نص التعديل في مادته الثالثة هو تسمية هذه المؤسسة باسم مؤسسة مناجم حديد الشرق وبالأحرف اللاتينية (MFE) مع تحديد الرأس مال الاجتماعي الذي ذكرناه آنفا، مكتتبه ومحجرة بصفة كلية وموزعة على المساهمين وفقا للطريقة التالية:

- مجمع فرفوس: 18394 سهما

- مجمع سيدار: 12876 سهما

- مجمع اميطال: 30044 سهما

وذلك بمجموع مقدر ب: 61314 سهما، مع تشكيل مجلس إدارة مشكل من ثلاثة (03) أعضاء على الأقل وإثنى عشرة (12) عضوا على الأكثر، يتم تعيينهم من قبل الجمعية العامة العادية ويعزلون من طرفها، مع تحديد عهدة أعضاء مجلس الإدارة بستة (06) سنوات كحد أقصى، مع إمكانية إعادة انتخابهم مرة أخرى.

تتواجد مؤسسة مناجم حديد الشرق (MFE) ببلدية بوخضرة بولاية تبسة، وهي تبعد بحوالي 45 كيلومتر شمالا من عاصمة الولاية و 200 كيلومتر جنوبا من مدينة عنابة، وترتبط بهذه الأخيرة سكة حديدية لضمان نقل معدن الحديد إلى مركب الحجار، كما أنها تبعد عن الحدود التونسية ب: 18

كيلومتر، وهي مؤسسة ذات طابع اقتصادي راس مالي، حيث تقوم باستخراج معدن الحديد وتخصيره وتسويقه خارج الوطن، وهي ذات أسهم براس مال مقدر ب: 613140000 دينار جزائري.

ثانيا: مصالح وأقسام المؤسسة

تتكون مؤسسة حديد الشرق تبسة MFE من المصالح والأقسام التالية:

1- الإدارة العليا : تتكون الإدارة العليا من الآتي :

1-1. المدير : من بين مهامه التنسيق بين مختلف رؤساء الأقسام، والعمل على تطوير العمل من مختلف

نواحيه والتخطيط للعمل المستقبلي، وحل المشاكل التي يستعصى حلها في المصالح والأقسام الأخرى،

كما تكمن مهامه في ما يلي :

- التنظيم العام لإدارة المؤسسة

- اتخاذ القرارات على مستوى المصالح الأخرى

- استقبال فواتير البيع من مصلحة البيع من اجل الختم والتوقيع

- إرسال فواتير البيع موقعة ومختومة إلى مصلحة البيع

- الموافقة أو الرفض فيما يخص إبرام العقود المتعلقة بالبيع بالتقسيط

- التنسيق مع المديرية العامة من اجل تطوير المؤسسة.

1-2. الأمانة: ومن أبرز مهامها

- تنظيم مكتب المدير (تحديد جدول الأعمال والمواعيد).

- القيام بالأعمال الكتابية وطبع الرسائل والتقارير.

- الترتيب والتنظيم (أين تقوم بترتيب كل الملفات الخاصة بكل المصالح والإدارات والمتعاملين)

- تسجيل البريد الوارد والصادر (فاكس، البريد الكلاسيكي).

- استقبال المكالمات وتحويلها إلى المصالح المعنية.

- البريد الإلكتروني، كما تتولى إرسال الردود.

3-1. مصلحة المستخدمين : وهي إحدى المصالح الأساسية والمهمة في المؤسسة والتي إذ تعمل على

متابعة أهم مورد في المؤسسة (العنصر البشري) وتنحصر مهامها في إدارة وتسيير شؤون العمال، وتنقسم

إلى:

أ- قسم الأجور: وهو قسم خاص بمعالجة أجور العمال واستقباله لقضايا العمال المتعلقة بالأجور

والمنح العائلية وعدد ساعات العمل.

ب- قسم العلاقات المهنية: يكمن دوره الأساسي في المتابعة المهنية للعمال:

- استخراج عقود التوظيف للمتقاعدين.

- تسوية وضعية المتقاعدين.

- تسجيل العطل المرضية.

- استخراج شهادات العمل وتسجيل ومتابعة الحضور اليومي.

- تسجيل العمال وإحصائهم من أجل عمليات التكوين حسب المستجدات والتطورات داخل

المؤسسة،

- تسجيل القوائم الإسمية للعمال من أجل تدريبهم على الآلات والتجهيزات الحديثة

- تسوية عقود الممتننين القادمين من المراكز التكوينية.

ج- قسم المنازعات والشؤون القانونية:

يتولى الإشراف على كافة الشؤون القانونية، سواء الداخلية أو الخارجية، ويعمل بالتنسيق مع هيئة

الحكمة ومفتشية العمل، ويركز هذا القسم على حماية ممتلكات المؤسسة ماديًا، معنويًا، وقانونيًا.

1-4. مصلحة المحاسبة والمالية: تنقسم مصلحة المحاسبة والمالية إلى

أ- قسم التمويل: تُعدّ هذه الوحدة أو القسم العمود الفقري للمؤسسة، حيث تتولى تلبية احتياجات جميع الأقسام والمصالح المعنية من العتاد واللوازم، مثل معدات حماية العمال (كالخوذات، الملابس، والأحذية)، بالإضافة إلى شراء قطع الغيار، الوقود، واللوازم الجاهزة وغيرها.

ب- قسم المحاسبة: تتولى المؤسسة حصر جميع الأنشطة التي تنفذها، حيث تقوم بتسجيل كافة العمليات المتعلقة بالدخول والخروج، بالإضافة إلى معالجة فواتير الشراء والمبالغ المصروفة، مثل تلك المخصصة للتكوين الخارجي.

1-5. مصلحة مراقبة التسيير: تعد حلقة وصل بين الإدارة الرئيسية وفروعها، وتهدف إلى تحسين

عملية التسيير من خلال نقل المعلومات عبر البريد الإلكتروني.

2- مصلحة الدراسات والتخطيط والتنمية : تُعدّ مصلحة أساسية في عملية استخراج معدن

الحديد، حيث تتولى دراسة المواقع ميدانياً باستخدام مخططات لتحديد أماكن وجود المعدن وتحوي على:

أ- قسم الدراسات المنجمية.

ب- قسم الجيولوجيا.

ت- قسم مراقبة النوعية.

3- مصلحة الصيانة : تتولى مسؤولية صيانة المعدات، الآلات، ووسائل النقل، وهي مسؤولة عن

صيانة الطرقات ومتابعة الإنارة داخل النفق، وتربطها علاقة مباشرة وأساسية بمصلحة الإنتاج.

4- مصلحة الإنتاج: تنقسم مصلحة الإنتاج إلى ما يلي:

1-4. قسم إنتاج النفق: يتخصص في استخراج معدن الحديد، ويتضمن وحدتين فرعيتين: وحدة

الإنتاج ووحدة الهدم.

- 4-2. قسم إنتاج الحجرة: يركز على معالجة واستخراج الشوائب مثل التراب.
- 4-3. قسم الإنتاج (السلاسل، الشحن): مسؤول عن تكسير كتل الحديد الخام المستخرج من الجبل أو الأنفاق، وشحنه في المقطورات لإرساله إلى مركب الحجار.
- 4-4. قسم المناهج والتخطيط: مراقبة عدد ساعات عمل الآلات، وقيمة استهلاك البنزين كذلك شراء أدوات الآلات بالمراجعة مع قسم الصيانة أو استخراجها من المخازن.
- 4-5. قسم المخازن: تقوم بعملية تخزين المعدات والأدوات اللازمة التي يحتاجها العمال.
- 4-6. قسم البيئة والنوعية: يتولى مسؤولية الحفاظ على نظافة المؤسسة داخليًا وخارجيًا، وحمايتها من النفايات والمخلفات، مثل الزيوت، الشحوم، وبقايا مادة الحديد الخام
- 4-7. قسم الأمن الوقائي: مسؤول عن امن ممتلكات المؤسسة، كما يعمل على التكفل بحوادث العمل.
- 4-8. مصلحة الأمن الداخلي للمؤسسة: مراقبة دخول وخروج كل من المستخدمين، الزوار، الزبائن بشكل يومي ومستمر.

الفرع الثاني: المجال الزمني

تخلل هذا العمل الأكاديمي مدة زمنية مقدرة بحوالي ثلاثة أشهر، خلال فترات زمنية متقطعة بمؤسسة مناجم حديد الشرق (ارسلور ميتال وحدة بوخضرة بتبسة سابقا) والمسماة حاليا (MFE)، حيث توزعت على ثلاث مراحل كانت عبارة عن زيارات واتصالات بأعضاء ذات المؤسسة خلال الفترات الزمنية التالية:

أولاً: المرحلة الأولى

قمنا بتاريخ 2024/10/08 بزيارة مدير المؤسسة ورؤساء المصالح، أين تم التمهيد إلى طلب الإذن لإجراء الدراسة الميدانية بهذه المؤسسة فتمت الموافقة على ذلك مع تقديم الباحث مقابل ذلك ترخيص بمزاولة الدراسة الميدانية مؤشر عليه من جامعة 08 ماي 1945، تم الاتفاق على إعداد برنامج للزيارات الميدانية لورشات العمل عبر وسيلة نقل تابعة للمؤسسة نظراً لتباعد المصالح عن بعضها وصعوبة تضاريس مكان العمل التي تستوجب التنقل عبر وسيلة نقل مع إلزامية ارتداء لباس خاص بالمؤسسة (لباس لحماية العامل)، والتعرف على قوانين أمن المؤسسة واحترام تطبيقها قبل الدخول إلى مكان العمل.

ثانياً: المرحلة الثانية

استغرقت هذه المرحلة حوالي أربعة أسابيع من الفترة الممتدة 2024/10/15 إلى الفترة 2024/11/12، حيث تم القيام فيها بتجريب توزيع استمارات البحث على عينة تجريبية قدرت ب 30 مفردة، وهذا بهدف معرفة الخصائص السيكومترية، من خلال دراسة صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان)، والمقابلة الحرة مع مختلف فئات العمال تم التطرق فيها إلى الأجواء العامة السائدة في المؤسسة وإلى أهم الصعوبات والظروف المحيطة بها واستغلال الوقت لشرح ما هو غامض لنوع أسئلة الاستمارة مع التأكيد على السرية وبأنها معدة لغرض علمي فقط.

ثالثاً: المرحلة الثالثة

دامت هذه المرحلة حوالي ثمانية أسابيع، بدءاً من تاريخ 2024/11/20 إلى غاية 2025/01/15 أين تم تطبيق الاستمارة وتوزيعها على جميع العاملين بمساعدة أحد إطارات المؤسسة الذي حرص على توفيره وسيلة نقل للوقوف على توزيع كامل استمارات بحثه على العاملين بالمؤسسة، وقد كانت هذه الفترة طويلة، لأن الباحث لم يستطيع توزيع الاستمارات دفعة واحدة على مفردات

البحث، لأن نظام عملهم قائم على الأفواج أو ما يعرف عندهم بنظام (3x8)، حيث يقوم فوجين بالعمل في الفترة الليلية لمدة خمسة عشرة يوم، ثم ينوب الفوج العامل في النهار أحد الفوجين، وهكذا تدور الفترة الزمنية للعمل، وبسبب هذا لم يستطيع الباحث توزيع الاستثمارات في مدة قصيرة، لأن القانون الداخلي للمؤسسة يمنعه من مزاولة بحثه خلال الفترة الليلية الأمر الذي جعله ينتظر المبادلة بين الفوجين الصاعد والنازل بين الفترتين الليلية والصباحية.

الفرع الثالث: المجال البشري

تتوفر مؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة ببوخضرة (MFE) على تعداد بشري مقدر بـ 274 عاملاً من بينهم 19 عاملة أنثى، يتوزعون حسب فئات الإطارات وعمال التحكم وعمال التنفيذ، وكان عدد الإطارات السامون 07 من بينهم 01 امرأة، وعدد الإطارات 64 إطاراً من بينهم 14 امرأة، و57 عامل تحكم من بينهم 02 من النساء، و146 عاملاً ينتمون إلى فئة الأعوان التنفيذيين من بينهم 02 من النساء، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم 4: توزيع عدد العمال الكلي داخل المؤسسة حسب الجنس والفئات المهنية.

الجنس	الفئة المهنية	الإطارات السامون	الإطارات	عمال التحكم	عمال التنفيذ	المجموع
ذكر		06	50	55	144	255
أنثى		01	14	02	02	19
المجموع		07	64	57	146	274

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: وثائق مقدمة من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية

للمؤسسة (MFE)

ومن أجل دراسة علمية لا بد من وضع منهجية تتوافق مع طبيعة البحث، في إطار هذه المنهجية

يتم تحديد نوع العينة المختارة كأساس للبحث، ولقد تطرقنا إلى العينة وطرق اختيارها كما يلي:

أولاً: تعريف العينة

عرف موريس أنجرس العينة بأنها مجموعة فرعية من عناصر مجتمع البحث¹، كما عرفت العينة بأنها

ذلك الجزء من المجتمع التي يجري اختيارها وفق قواعد وطرق علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً².

وعرفت العينة بأنها جزء من المجتمع الأصلي أو مجموعة فرعية أو جزئية من عناصره، لها خصائص

مشتركة وبها يمكن دراسة الكل بدراسة الجزء³، وتعتبر أكثر شيوعاً في البحوث العلمية، لأنها أيسر تطبيق

وأقل تكلفة من دراسة المجتمع الأصلي⁴.

ثانياً: طرق اختيار العينة

لا يقوم الباحث باختيار العينة دون التقيد بنظام أو وسيلة علمية خاصة، فهناك شروط أساسية

ينبغي توفرها في العينة حتى تكون ممثلة للمجتمع الأصلي، كتجنب التحيز في اختيار العينة، أن تكون

العينة ممثلة للمجتمع الأصلي أي شاملة لجميع خصائصه، وأن تكون لوحدات المجتمع الأصلي فرص

متساوية في الاختيار، أن يكون حجم العينة كافياً لضمان دقة النتائج من خلال دقة تمثيل العينة لمجتمع

الدراسة، فكلما كان عجم العينة كبيراً كلما كان تمثيلها أفضل وكانت النتائج أكثر دقة⁵.

¹موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، ترجمة: صحراوي بوزيد، وآخرون، دار القصبة للنشر، ط 6، الجزائر، 2004، ص 301.

²عبد المجيد لطفي، علم الاجتماع، الطبعة السابعة، القاهرة، دار المعارف، 1996، ص 353.

³الخياط ماجد محمود، أساسيات البحوث الكمية والنوعية في العلوم الاجتماعية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 82.

⁴الخياط ماجد محمود، أساليب البحث العلمي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 184.

⁵صابر فاطمة عوض، خفاجة ميرفت علي، أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط 2، الإسكندرية، 2002، ص 186.

وقد طبقنا خلال دراستنا الحالية طريقة المسح الشامل لعدد أفراد المؤسسة والمقدر عددهم ب: 274 عاملاً، على اعتبار أن المسح يقدم حقائق تكون أساساً للإصلاح¹، كما أن المسح الشامل هو دراسة الظاهرة في وضعها الطبيعي دون تدخل من الباحث كالمنهج التجريبي، ويمكن القول بأنه الطريقة العلمية التي تمكن الباحث من التعرف على الظاهرة المدروسة، من حيث العوامل المكونة لها، والعلاقات السائدة داخلها كما هي في الحيز الواقعي، وضمن ظروفها الطبيعية غير المصطنعة².

كما تتناول مجالات المسح الشامل مواضيع اجتماعية مختلفة مثل دراسة المنظمات والمؤسسات والأفراد والجماعات من مختلف الطبقات والمستويات، والمشكلات والقضايا الاجتماعية المختلفة، واعتمدنا هذه الطريقة حتى نتمكن من إعطاء كل عامل من عمال المؤسسة فرصة على إبداء رأيه حول موضوع الرقابة الإدارية الداخلية ودورها في تطوير الأداء الوظيفي على مستوى المؤسسة بكل شفافية ومصداقية، وبما أننا نحاول الكشف عن كل ما يتعلق بتطوير الأداء الوظيفي والرقابة الإدارية الداخلية بمؤسسة حديد الشرق (MFE)، فإن مجتمع البحث الذي نحن بصدد دراسته، هم العمال المتمين لذات المؤسسة، فقد تم توزيع الاستبيانات بالكامل على العمال وذلك باستخدام طريقة المسح الشامل.

جدول رقم 5: النسب المئوية للإستثمارات المسترجعة للتحليل لكل فئة

النسبة المئوية للإستثمارات المسترجعة	الإستثمارات المسترجعة للتحليل	الإستثمارات الموزعة	الفئات المختلفة من العمال
85.71%	06	07	الإطارات السامون
82.81%	53	64	الإطارات
75.44%	43	57	عمال التحكم

¹ بلقاسم سلاطونية، حسان الجيلالي، أسس المناهج الاجتماعية، القاهرة، مصر، دار الفجر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2012، ص 24.

² أحمد بن مرسي، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 286.

عمال التنفيذ	146	121	82.88%
المجموع	274	223	81.38%

المصدر: من إعداد الباحث.

الجدول يُظهر توزيع استثمارات الاستبيان واسترجاعها من فئات مختلفة من العمال في المؤسسة، ويوضح

النسبة المئوية للاسترجاع لكل فئة كما يلي:

1- الإطارات السامون:

تم توزيع 7 استثمارات على هذه الفئة، واسترجع منها 6، أي بنسبة استرجاع بلغت **85.71%**، وهي

النسبة الأعلى في الجدول، مما يشير إلى مشاركة قوية من هذه الفئة.

2- الإطارات:

تم توزيع 64 استثماراً على هذه الفئة، واسترجع منها 53، بنسبة استرجاع بلغت **82.81%**، مما يعكس

تفاعلاً إيجابياً ومشاركة مرتفعة.

3- عمال التحكم:

وُزعت 57 استثماراً على هذه الفئة، واسترجعت منها 43، بنسبة استرجاع **75.44%**، وهي النسبة الأقل

بين الفئات، مما قد يعكس تحديات في الوصول إلى هذه الفئة أو في تجاوبهم.

4- عمال التنفيذ:

حصلت هذه الفئة على أكبر عدد من الاستثمارات الموزعة (146)، واسترجع منها 121 استثماراً، بنسبة

استرجاع **82.88%**، وهي نسبة مرتفعة وتُظهر اهتماماً معقولاً من هذه الفئة.

5- المجموع:

يشمل الجدول توزيع 274 استمارة، واستُرْجعت 223 استمارة، بنسبة استرجاع إجمالية بلغت 81.38% هذه النسبة تُعد جيدة جدًا وتُشير إلى نجاح في الحصول على عينة تمثيلية للعمال.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن النسب المئوية المرتفعة للاسترجاع تعكس اهتمام العاملين بالاستبيان، مع تباين بسيط بين الفئات. يمكن أن يُعزى هذا التباين إلى طبيعة العمل أو اختلاف مستويات الوعي بأهمية الدراسة.

المبحث الثاني: منهج الدراسة وأدواتها ومصادر جمع البيانات

يتناول هذا الجزء بالأساس الجوانب الأساسية المتعلقة بكيفية تنفيذ البحث العلمي، فهناك العديد من المناهج التي بالإمكان استخدامها، حيث أن اختيار المنهج المناسب يعتمد على طبيعة الأسئلة البحثية والأهداف المحددة، كما أن الأدوات والتقنيات المستخدمة لجمع البيانات مثل: الاستبيانات، المقابلات، أو الملاحظات... إلخ، هذه الأدوات يجب أن تكون مصممة بعناية لضمان جمع بيانات دقيقة وموثوقة تعكس الظواهر المدروسة، في حين مصادر جمع البيانات تشير إلى تلك الأماكن أو الأفراد الذين يتم الحصول منهم على المعلومات، والتي يمكن أن تشمل هذه المصادر البيانات الأولية التي يتم جمعها مباشرة من الأفراد (مثل المشاركين في الدراسة)، أو البيانات الثانوية المستمدة من الأبحاث السابقة أو السجلات الرسمية.

المطلب الأول: المنهج المستخدم في الدراسة

بما أن البحوث الاجتماعية والتنظيمية تتطلب من الباحث الاعتماد على منهج معين يكون مناسباً للحصول على المعلومات اللازمة، فإن موضوع الدراسة وأهدافها، هما اللذان يفرضان نوع المنهج المستخدم حيث يعرف المنهج بأنه " الطريقة التي يصل بها الإنسان إلى الحقيقة، وبكلمة أخرى إن البحث هو طلب الحقيقة والبحث المتواصل عنها وإشاعتها بين الناس بعد تقصيها وعرضها وتحليلها تحليلًا شاملاً ودقيقاً"¹.

كما أن في البحوث الاجتماعية طبيعة الدراسة و أهدافها هي التي تفرض على الباحث اختيار المنهج الملائم للموضوع المراد بحثه ، و بما أن هذه الدراسة تندرج ضمن الدراسات الوصفية، فقد اعتمدت الدراسة الراهنة في تحقيق أهدافها على استخدام المنهج الوصفي (الدراسة الاستطلاعية تفرض

¹منصور نعمان، غسان ذيب النمري، البحث العلمي حرفة وفن، الطبعة الأولى، دار الكندي، الأردن، 1998، ص 15.

علينا ذلك) ويعرف المنهج الوصفي بأنه الأسلوب الأكثر استخداماً في الدراسات الإنسانية والاجتماعية¹، كما أن هذا المنهج لا يقف عند وصف الظاهرة موضع الدراسة فحسب بل يركز في جمع البيانات والمعلومات على ظاهرة الدراسة وتنظيمها وتصنيفها والتعبير عنها كمياً وكيفياً². وذلك بغرض دراسة العلاقات بين المتغيرات والوصول إلى نتائج يمكن أن تساهم في معالجة مشكلة الدراسة، كما يعرف أيضاً المنهج الوصفي بأنه شكل من أشكال الوصف والتحليل والتفسير العلمي بغية وصف الظاهرة كما وكيفياً بواسطة جمع المعلومات النظرية والمعطيات الميدانية وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة³.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة وجمع البيانات

إن النتائج التي تتوصل إليها البحوث العلمية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمنهج المستخدم في الدراسة والأدوات التي تم استخدامها لجمع البيانات اللازمة، حيث أن أي بحث علمي يستوجب الاستعانة بمجموعة من الوسائل والأساليب التي من شأنها مساعدة الباحث على الوصول إلى المعلومات التي يستطيع من خلالها التعرف على ميدان الدراسة، وتعتبر عملية جمع البيانات من أهم خطوات البحث العلمي، كونها تساعد الباحث على تصنيف وتحليل البيانات التي تم جمعها من ميدان الدراسة، عن طريق جملة من الأدوات التي تتعدد وتختلف حسب ما تقتضيه طبيعة موضوع البحث، وفي الدراسة الراهنة تم استخدام الأدوات التالية:

¹ أحمد الرفاعي، **مناهج البحث العلمي**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص 122.

² وائل عبد الرحمن التل، عيسى محمد قحل، **البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية**، ط 2، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2007، ص 48.

³ رشيد زرواتي، **تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية**، ط 4، دار زعياش للطباعة النشر، بوزريعة، الجزائر، 2012، ص 167.

الفرع الأول: الملاحظة

تعتبر الملاحظة أداة هامة من أدوات جمع البيانات، وهي تعتمد على حواس الباحث وقدرته على ترجمة ما لاحظته أو لامسه من وقائع وأحداث إلى عبارات ذات معاني ودلالات¹، وهي تقنية "يمكن الاستعانة بها واللجوء إليها في مرحلة الاستكشاف للحصول على بيانات ومعطيات تدقق أكثر مشكلة البحث²، وتسمح لنا هذه التقنية الهامة من إتاحة الفرصة لكل ما يمكن ملاحظته للظروف الطبيعية لمجتمع البحث، وذلك من خلال التواجد الميداني من قبل الباحث ومشاركته الفعلية واستماعه ورؤيته المباشرة، حتى يتمكن من جمع المعطيات الحقيقية بكل موضوعية.

الفرع الثاني: المقابلة

تعرف على أنها أداة هامة للحصول على المعلومات من خلال مصادرها البشرية وتستخدم في مجالات عديدة ويشيع استخدامها حين يكون للبيانات صلة بآراء الأفراد أو ميولهم واتجاهاتهم كما تعتبر أداة ذات أهمية في خدمة البحث، وهذا لجمع المعلومات و البيانات من ميدان الدراسة، وقد عرفها (موريس أنجرس) على أنها تقنية مباشرة تستعمل من أجل مساءلة الأفراد بكيفية منعزلة، لكن أيضا وفي بعض الحالات مساءلة جماعات بطريقة نصف موجهة تسمح بأخذ معلومات كيفية بهدف التعرف العميق على الأشخاص المبحوثين³، كما عرفت أيضا على أنها أداة هامة في جمع المعلومات، وهي تعتمد على حواس الباحث وقدرته على ترجمة ما لاحظته أو لامسه من وقائع وأحداث إلى عبارات ذات معاني

¹عبد المجيد قدي، أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية: الرسائل والأطروحات، ط 1، دار الأبحاث، الجزائر، 2009، ص 95.

²سبعون سعيد، جراي حفصة، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، الجزائر، دار القصبة، 2012، ص 90.

³موريس أنجرس، مرجع سابق، ص 197.

ودلالات¹، فالمقابلة تعتمد على التواصل الكلامي بين الباحث والمبحوث في إطار تفاعلي خاص بالاعتماد على تبادل أطراف الحديث المتعلق ببحوثات الدراسة المراد تطبيقها ميدانيا مع إعطاء المبحوث كامل الحرية في الإدلاء برأيه دون أية توجيهات.

وقد تم استخدام المقابلة على النحو التالي:

- إجراء بمقابلة مع مدير مؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة) ورؤساء مصالح المؤسسة محل الدراسة، والتحاور معهم من أجل استقصاء رأيهم عن واقع الرقابة الإدارية الداخلية ودورها في تطوير الأداء الوظيفي في هذه المؤسسة.

- إجراء مقابلة مع بعض الإداريين للحصول على المعلومات المتعلقة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، وكيفية توزيع العمال على مختلف الأقسام والمصالح، وتوضيح طرق سير العمل وتقسيم المهام.

- إجراء مقابلة حرة (غير مقننة) مع بعض العمال قصد توضيح طبيعة البحث ومضامين الدراسة، والنتائج المرجو التوصل إليها، من خلال الإدلاء والتصريح الموضوعي من قبل المبحوثين بالمعلومات التي تخدم سيرورة البحث

الفرع الثالث: الاستمارة

تعرف الاستمارة بأنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد²، ويرجع استخدام هذه الأداة لجمع البيانات إلى عدة أسباب نذكر أهمها:

¹عبد المجيد قدي، أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية: الرسائل والأطروحات، ط 1، دار الأبحاث، الجزائر، 2009، ص 95.

²محفوظ أحمد جودة، أساليب البحث العلمي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص 150.

- وسيلة هامة للحصول على البيانات من عدد كبير من الأفراد يفوق بكثير الحجم الذي تغطيه أدوات جمع البيانات الأخرى كالملاحظة

- إمكانية فحص ومراجعة الاستمارة، بالإضافة إلى إمكانية تجريبها ميدانيا

- إجابات المبحوثين على أسئلة الاستمارة قد تكون أكثر دقة وموضوعية لأن المبحوث غير معروف الشخصية

وقبل أن تصبح الاستمارة في صيغتها النهائية، مرت بمجموعة من المراحل كالتالي:

أولاً: مرحلة الاستمارة الأولية

في هذه المرحلة قمنا بصياغة استمارة مبدئية، أبدى حولها الأستاذ المشرف بعض الملاحظات من ناحية الشكل والمضمون، وبعد تعديلها تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين من أجل قياس الصدق الظاهري للاستبيان، ولمعرفة مدى كفاءتها في قياس متغيرات الدراسة.

جدول رقم 6: قائمة المحكمين

المحكمين	التخصص	المؤسسة
الأستاذ لطفي دميري	تنمية وتسيير الموارد البشرية	جامعة أم البواقي
الأستاذ بلغيث سلطان	علم اجتماع تنظيم وعمل	جامعة تبسة
الأستاذ مزبوة بلقاسم	تنمية الموارد البشرية	جامعة تبسة
الدكتور برايجي سليمان	علم اجتماع تنظيم وعمل	جامعة تبسة
الدكتور براهيمية إبراهيم	تنمية الموارد البشرية	جامعة البليدة 2

المصدر: من اعداد الباحث.

ثانيا: مرحلة الاستمارة التجريبية

وفي هذه المرحلة تم توزيع الاستمارة بشكل مبدئي وتجريبي على (30 مفردة) من مختلف المستويات المهنية، بغية اختبار مدى صلاحيتها وملاءمتها لجمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة الراهنة، ومدى فهم واستيعاب المفردات المبحوثة لبنود الاستبيان.

ثالثا: مرحلة الاستمارة في صيغتها النهائية

بعد خضوع الاستمارة إلى التعديلات اللازمة وفقا لملاحظات المشرف والأساتذة المحكمين، فقد تم صياغة الاستبيان في شكله النهائي، وقمنا بتوزيعها ثانية على أفراد عينة البحث البالغ عددهم 274 وحثهم على الإجابة التي يرونها مناسبة، ولقد كان الهدف الذي وضعت من أجله هذه الاستمارة هو معرفة آراء العاملين فيما يخص موضوعنا وهل يمكن للرقابة الإدارية الداخلية أن تؤدي إلى تطوير الأداء الوظيفي للمنظمة، حيث أن محتوى الاستبيان شمل متغيرات وفرضيات الدراسة إذ احتوى على 62 عبارة موزعة على جزئين كالتالي:

الجزء الأول: خاص بالبيانات العامة إذ يحتوي على المؤشرات الخاصة بالجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي، كيفية الالتحاق بالمؤسسة، الوضعية القانونية، وتكمن أهمية هذه المؤشرات في التعرف على خصائص مجتمع البحث ويضم الفقرات من (01 إلى 08)

-الجزء الثاني يتعلق بتطوير الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة من خلال الرقابة الإدارية الداخلية، وقد قسم إلى محورين:

-المحور الأول: خاص بالرقابة الإدارية الداخلية، وصمم لهذا المحور أربعة أبعاد جزئية وهي:

1- بعد تحديد معايير الأداء، ويظم العبارات من (09 - 17).

2- بعد قياس الأداء الفعلي، ويظم العبارات من (18 - 23).

3- بعد مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير، ويظم العبارات من (24 - 29).

4- بعد تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية، ويظم العبارات من (30 - 37).

-المحور الثاني: خاص بتطوير الأداء الوظيفي، وصمم لهذا المحور ثلاثة أبعاد جزئية وهي:

1- رفع كفاءة المورد البشري، ويظم العبارات من (38 - 46).

2- بعد الالتزام الوظيفي، ويظم العبارات من (47 - 54).

3- بعد تحقيق فعالية الأداء، ويظم العبارات من (55 - 62).

وقد اعتمدنا في هذه الاستمارة على مقياس "ليكرت الخماسي" من أجل معرفة استجابات عينة

الدراسة، وهذا ما سيتم توضيحه في الجدول التالي:

جدول رقم 7: درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر: أيمن صالح سلامة، الإحصاء أسس ومبادئ، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013،

ص238.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أنه يعطي مجالا واسعا للإجابات، حيث تمثل الإجابة (موافق

بشدة) الدرجة الأكبر "05"، والإجابة (موافق) الدرجة "04"، بينما تمثل الإجابة (محايد) الدرجة

الوسطى "03"، والإجابة (غير موافق) الدرجة "02"، في حين تمثل الإجابة (غير موافق بشدة) الدرجة

الأصغر "01".

والجدول التالي بتوضيح مستويات اتجاهات مفردات عينة الدراسة حسب المتوسط المرجح والتي تفيدنا في

الاستدلال بها في دراستنا الراهنة

جدول رقم 8: طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي

المتوسط الحسابي المرجح للإجابات	الاتجاه	مستوى القبول
من 1 إلى 1.80	غير موافق بشدة	ضعيف جدا
من 1.81 إلى 2.60	غير موافق	ضعيف
2.61 إلى 3.40	إلى حد ما	متوسط
3.41 إلى 4.20	موافق	مرتفع
من 4.21 إلى 5	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام برنامج SPSS، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2007، ص 540

كما رافق الاستمارة خطاب موجه للمبحوثين، ويشمل عنوان الدراسة والجامعة التي ينتمي إليها الباحث، والهدف من الدراسة، وكيفية الإجابة على الأسئلة، والتأكيد على سرية البيانات.

الفرع الرابع: الوثائق والسجلات

تعرف على أنها: تلك اللوائح القانونية وتشمل القوانين الوطنية والقوانين الداخلية لتسيير المؤسسة كما تشمل قوائم العمال والإداريين، طرق تسيير الإنتاج بالمؤسسة وتشرح طبيعة العمل بها¹، لقد كانت ولا تزال الوثائق والسجلات تمثل إحدى أهم مصادر المعلومات وأوعيتها المختلفة تمثل أدوات مهمة من أدوات جمع المعلومات في البحث العلمي، حيث يقوم الباحث بجمع مثل هذه المصادر الوثائق، بأشكالها وأنواعها المختلفة، ومن ثم يبدأ بفرز ما يحتاجه منها، وبعد أن يقوم بتسجيل المعلومات المستلمة منها،

¹ رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط 4، دار زعياش للطباعة النشر، بوزريعة، الجزائر، 2012، ص 268.

يبدأ بتحليل تلك المعلومات وابداء الملاحظات المطلوبة عليها¹، ولذلك فقد أفادتنا هذه الوثائق و السجلات في معرفة كيفية تسيير المورد البشري والضوابط التي تحكم النهج الأدائي العام للمؤسسة، كما مكنتنا من معرفة التسميات التي مرت عليها المؤسسة مجال الدراسة الميدانية وللقوانين واللوائح والنظم الداخلية الخاصة بالمؤسسة، وعن كيفية العمل بها وعن الهيكل التنظيمي وموقعها الجغرافي.

المطلب الثالث: مصادر جمع البيانات وأساليب تحليلها

سيتم التطرق من خلال هذا المطلب الى تلك المصادر التي تجمع بها البيانات، بالإضافة الى مختلف الأساليب المستخدمة لتحليلها، وذلك وفقاً لما يلي:

الفرع الأول: مصادر جمع البيانات

تم الاعتماد في هذه الدراسة على نوعين من مصادر المعلومات، مصادر أولية ومصادر ثانوية وذلك على النحو الآتي:

أولاً: المصادر الأولية

وهي البيانات التي تم الحصول عليها من خلال إعداد استبانة خاصة لموضوع الدراسة، حيث غطت كافة الجوانب التي تناولها الإطار النظري والتساؤلات والفرضيات التي استندت عليها هذه الدراسة

ثانياً: المصادر الثانوية

وهي البيانات التي تم الحصول عليها من المصادر المكتبية الورقية والإلكترونية، والمراجع الأدبية للدراسات السابقة العربية والأجنبية لوضع الإطار النظري لهذه الدراسة وتشمل ما يلي:

- الكتب والمواد العلمية والأبحاث الإدارية، وخاصة التي بحثت في موضوع الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي وتقييم الأداء

¹ عامر قنديلجي، إيمان السامرائي، البحث العلمي (الكمي والنوعي)، عمان، الأردن، دار اليازوري، 2009، ص 325.

- الدوريات المتخصصة من المقالات التي كتبت حول موضوع الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي
- أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير التي بحثت في موضوع الرقابة الإدارية وأداء العاملين
- التوغل في مواقع البحث العلمي المختلفة خاصة التابعة لوزارة التعليم العالي (SNDL)

الفرع الثاني: أساليب تحليل البيانات

بعد عملية جمع البيانات اللازمة بواسطة الأدوات المذكورة أعلاه، وبغرض ترجمتها إلى معلومات لها دلالات علمية ومعرفية، ومن أجل عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها، فقد اعتمدت الدراسة الراهنة على مجموعة من الأساليب الكمية والكيفية كالتالي:

أولاً: الأساليب الكمية

بغرض تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات بعد جمعها، فقد تم عرض البيانات المستقاة عن طريق الاستمارة في مجموعة من الجداول للكشف عن دور الرقابة الإدارية الداخلية في تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة حديد مناجم الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، بالإستعانة ببرنامج spssv.26، لحساب كل من صدق وثبات أداة الدراسة، التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار t-test، نموذج الانحدار الخطي المتعدد، وذلك من أجل اختبار صحة الفرضيات.

ثانياً: الأساليب الكيفية

بعد عرض وتحليل البيانات التي تم التوصل إليها عن طريق أدوات جمع البيانات (الملاحظة، المقابلة، الاستمارة)، تأتي مرحلة تفسير نتائج الدراسة، من خلال تحويل النسب والمعطيات الإحصائية من مجرد أرقام إلى معلومات لها دلالتها السوسيوتنظيمية، ومن ثم مناقشة تلك النتائج بالإعتماد على الإطار النظري للدراسة.

المبحث الثالث: تقييم أداة الدراسة وخصائص العينة

سيتم التطرق في هذا الجزء الى تقييم أداة الدراسة وخصائص العينة التي تعد ضمن تحليل العناصر الأساسية التي تؤثر على موثوقية الدراسة، حيث يركز تقييم أداة الدراسة على فحص الصدق والثبات؛ حيث يعبر الصدق عن قدرة الأداة على قياس المفاهيم المستهدفة بدقة، بينما يشير الثبات إلى اتساق النتائج عند إعادة استخدامها، في حين تتعلق خصائص العينة بالسمات الديموغرافية والاجتماعية للأفراد المختارين، مثل: العمر والجنس والمستوى التعليمي.... الخ، مما يساعد في فهم التأثيرات المحتملة على النتائج، وبناءً على تقييم هذين العنصرين يمكن ضمان أن النتائج المستخلصة تعكس الواقع وتسهم في تحقيق أهداف الدراسة بشكل موثوق.

المطلب الأول: صدق وثبات أداة الدراسة

يتضمن صدق أداة الدراسة كل من اختبار الصدق البنائي الذي يقيّم العلاقة بين درجات المحاور والدرجة الكلية، فضلاً عن صدق الاتساق الداخلي الذي يتأكد من تغطية الأداة لجميع جوانب الموضوع، أما الثبات فيشير إلى اتساق النتائج عند إعادة تطبيق الأداة في ظروف مشابهة، وسيتم التطرق الى ذلك على النحو التالي:

الفرع الأول: صدق الاتساق الداخلي

يقصد بالاتساق الداخلي مدى توافق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه. يتم التحقق من وجود هذا الاتساق من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور المعني. لاختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول "دور الرقابة الإدارية الداخلية"، تم إجراء حسابات لمعاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور، كما هو موضح في الجدول أدناه:

جدول رقم 9: معامل الارتباط بين عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط	قيمة (sig)	رقم العبارة	معامل الارتباط	قيمة (sig)
9	0.639	0.000	24	0.578	0.000
10	0.767	0.000	25	0.680	0.000
11	0.738	0.000	26	0.798	0.000
12	0.701	0.000	27	0.822	0.000
13	0.698	0.000	28	0.839	0.000
14	0.649	0.000	29	0.645	0.000
15	0.657	0.000	30	0.645	0.000
16	0.601	0.000	31	0.780	0.000
17	0.686	0.000	32	0.583	0.000
18	0.652	0.000	33	0.615	0.000
19	0.599	0.000	34	0.673	0.000
20	0.788	0.000	35	0.691	0.000
21	0.158	0.018	36	0.826	0.000
22	0.572	0.000	37	0.814	0.000
23	0.565	0.000			

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss v26.

يتضح من الجدول رقم (09) أعلاه أن جميع معاملات ارتباط عبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور تحمل دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.01، وهذا يشير إلى وجود اتساق داخلي بين عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور. وبالتالي فإن بيانات المحور الأول تتمتع بدرجة عالية من الصدق.

ومن أجل اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني " تطوير الأداء الوظيفي "، تم

حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور، كما يلي:

جدول رقم 10: معامل الارتباط بين عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط	قيمة (sig)	رقم العبارة	معامل الارتباط	قيمة (sig)
38	0.556	0.000	51	0.738	0.000
39	0.545	0.000	52	0.805	0.000
40	0.741	0.000	53	0.398	0.000
41	0.629	0.000	54	0.713	0.000
42	0.608	0.000	55	0.765	0.000
43	0.493	0.000	56	0.684	0.000
44	0.310	0.000	57	0.417	0.000
45	0.502	0.000	58	0.728	0.000
46	0.542	0.000	59	0.545	0.000
47	0.561	0.000	60	0.575	0.000
48	0.850	0.000	61	0.593	0.000
49	0.832	0.000	62	0.560	0.000
50	0.879	0.000			

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss v26.

من خلال الجدول رقم (10) أعلاه يتضح أن جميع معاملات ارتباط عبارات المحور الثاني بالدرجة

الكلية للمحور، ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، مما يدل على وجود اتساق داخلي

لعبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور، وبالتالي فإن بيانات المحور الثاني تتمتع بدرجة عالية من

الصدق.

الفرع الثاني: الصدق البنائي

من أجل اختبار الصدق البنائي للاستبانة تم حساب معاملات الارتباط بين درجة محاور الاستبيان والدرجة الكلية له، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 11: الصدق البنائي لأداة الدراسة

البيان	معامل الارتباط	قيمة (sig)
المحور الأول: دور الرقابة الإدارية الداخلية	**0.976	0.000
المحور الثاني: تطوير الأداء الوظيفي	**0.924	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss v26.

تظهر نتائج الجدول رقم (11) أعلاه أن معامل ارتباط المحور الأول بلغ 0.976، بينما بلغ معامل ارتباط المحور الثاني 0.924، حيث كانت معاملات الارتباط هذه ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.01، مما يشير إلى أن محوري الدراسة متسقان وقيسان ما تم وضعهما لقياسه، وبناءً عليه فإن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق.

الفرع الثالث: الثبات

للتأكد من ثبات أداة الدراسة وقدرتها على إعطاء نفس النتائج عند توزيع الاستبيان أكثر من مرة مع الحفاظ على نفس الظروف والشروط، تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ لقياس مستوى الثبات، حيث يُظهر الجدول التالي نتائج هذا القياس مما يعكس استقرار النتائج وعدم تغيرها:

جدول رقم 12: معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبانة

البيان	عدد العبارات	قيمة (sig)
المحور الأول: دور الرقابة الإدارية الداخلية	29	0.956
المحور الثاني: تطوير الأداء الوظيفي	25	0.934
الدرجة الكلية	54	0.969

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss v26.

تشير النتائج الواردة في الجدول (12) أعلاه إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل محاور الاستبيان يتراوح بين (0.934 - 0.956) وهي معاملات مرتفعة، كما بلغ معامل الثبات ألفا كرونباخ للدرجة الكلية للاستبانة 0.969. وبناءً على هذه القيم نستنتج أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، مما يعزز ثقتنا بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها، وهذا يعني أنه إذا تم تطبيق نفس الأداة على نفس العينة وفي نفس الظروف، فسنحصل على نفس النتائج بنسبة تصل إلى 96.9%.

كما أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ تتراوح بين (0 - 1) حيث كلما اقتربت القيمة من (1) يدل ذلك على وجود ثبات عال، وكلما اقتربت من (0) دل ذلك على عدم وجود ثبات، إضافة إلى أن الحد الأدنى المتفق عليه لمعامل ألفا كرونباخ هو (0.6)

والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم 13: قيمة معامل ألفا كرونباخ والدلالة المقابلة له

معامل ألفا كرونباخ	الدلالة
$\alpha \geq 0.9$	ممتاز
$\alpha \leq 0.9 > 0.8$	جيد
$\alpha \leq 0.8 > 0.7$	مقبول
$\alpha \leq 0.7 > 0.6$	مشكوك فيه
$\alpha \leq 0.6 > 0.5$	ضعيف
$\alpha < 0.5$	غير مقبول

المطلب الثاني: خصائص العينة

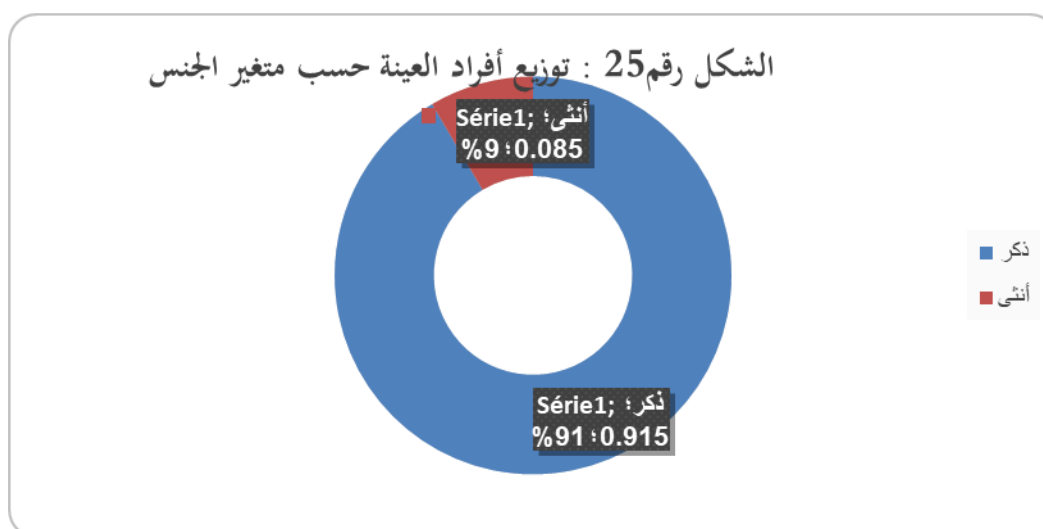
بهدف إعطاء صورة واضحة لعينة المبحوثين المستهدفة من الدراسة تم ترتيب البيانات وتبويبها في هذا العنصر بناء على مجموعة من المتغيرات النوعية وهي كالتالي:

1. الجنس:

يُعد متغير الجنس من العوامل التي تسهم في التحكم في البيانات وفهمها، بالإضافة إلى تفسير النتائج المرجوة.

جدول رقم 14: توزيع افراد العينة حسب الجنس

الجنس		
النسبة المئوية	التكرارات	عينة الدراسة الجنس
91.50%	204	ذكر
8.50%	19	أنثى
100%	223	الاجمالي



المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss v26.

تشير البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (14) والشكل رقم (25) إلى أن نسبة الذكور العاملين في المؤسسة الاقتصادية "مناجم حديد الشرق - منجم بوخضرة"، والتي تبلغ 91.50% تفوق بكثير نسبة الإناث التي تقدر بـ 8.50%. ويمكن تفسير الغلبة الواضحة للذكور في هذه المؤسسة بمجموعة من العوامل، أبرزها:

- طبيعة العمل وظروفه:

تتمشى طبيعة العمل في مؤسسة "مناجم حديد الشرق" مع القدرات البدنية للرجال بشكل أكبر، حيث تتطلب الأنشطة مثل استخراج وإنتاج الحديد الخام جهداً بدنياً وعضلياً كبيراً لا يتوافق غالباً مع القدرة البدنية للنساء.

- سياسة التوظيف التفضيلية:

يعتمد المنجم استراتيجية تُفضّل توظيف الرجال في الوظائف التي تتطلب تشغيل الآلات والمعدات الثقيلة، مثل آلات السحق والتكسير والتذويب، بالإضافة إلى المعدات المستخدمة في شحن المادة الخام والحفر.

• العمل الليلي:

يُعتبر العمل الليلي أكثر انسجاماً مع ظروف الرجال مقارنة بالنساء، إذ يتطلب الالتزام بتغيرات وظروف العمل الطارئة. كما أن طبيعة المجتمع المحافظ والعادات والتقاليد تجعل من الصعب على النساء التأقلم مع هذه المتطلبات، خاصة أن العمل الليلي في المنجم يشمل التنقل بين مواقع العمل واستمرارية المناوبات لفترات طويلة. وقد أكدت مقابلاتنا مع بعض العمال أن هذا النمط من العمل شائع في المؤسسة.

• طبيعة وظائف النساء:

تتركز غالبيةعاملات في المؤسسة ضمن فئة الإطارات والإطارات السامية، أو في وظائف ذات طابع إداري. ويرجع ذلك إلى ميل النساء عموماً نحو العمل الإداري والقطاعات الخدمانية، مثل الصحة والتعليم، مقارنة بالأعمال الميدانية أو الشاقة.

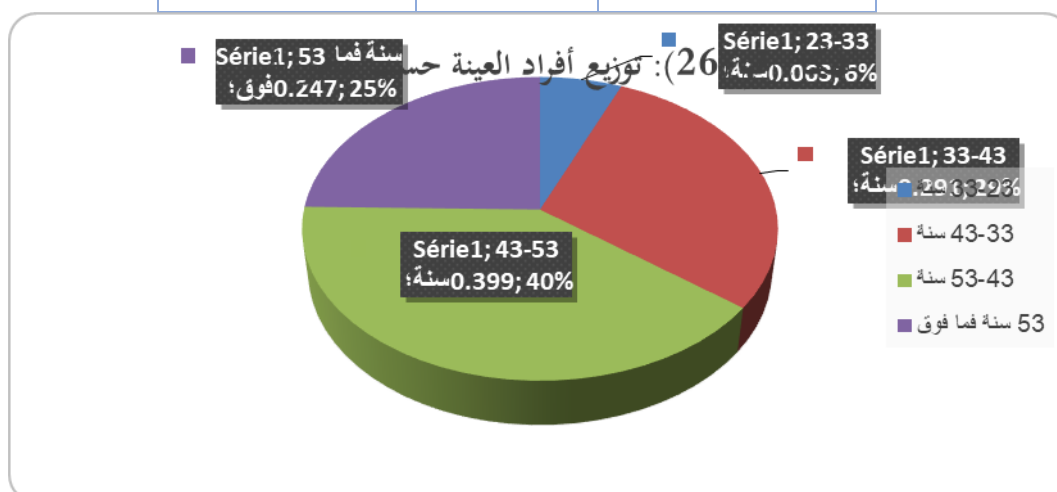
- أغلبعاملات في المؤسسة يشتغلن ضمن فئة الإطارات والإطارات السامية وفي وظائف أغلبها إدارية، كون المرأة بصفة عامة تميل أكثر للعمل الإداري والقطاعات الخدمانية كالصحة والتعليم.

2. السن:

يُعتبر متغير السن عاملاً مهماً في مجال العمل، حيث يؤثر بشكل مباشر على كفاءة وفعالية الموارد البشرية في أداء المهام الموكلة إليها. لذا، لا يمكن إغفال أهمية هذا المتغير أو الاستغناء عنه عند دراسة وتحليل بيئة العمل

جدول رقم 15: توزيع مفردات العينة حسب السن

السن		
النسبة المئوية	التكرارات	عينة الدراسة السن
6.3%	14	33-23
29.1%	65	33-43
39.9%	89	43-53
24.7%	55	53 سنة فما فوق
100%	223	الاجمالي



المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss v26.

من خلال الجدول (15) والشكل (26) السابقين يتضح توزيع الأعمار بين عينة الدراسة، حيث تشير البيانات إلى أن 6.3% (14 فردًا) من الأفراد تتراوح أعمارهم بين 33-23 عامًا، بينما تشكل الفئة العمرية من 33-43 عامًا 29.1% (65 فردًا)، والفئة الأكبر هي من 43-53 عامًا التي تمثل 39.9% (89 فردًا)، وأخيرًا تشكل الفئة العمرية 53 سنة فما فوق 24.7% (55 فردًا) ليكون الإجمالي 223 فردًا، حيث تعكس النسبة الكبيرة من الأفراد في الفئة العمرية من 43-53 عامًا استفادة المؤسسة من خبرات متراكمة تسهم في كفاءة الأداء واستقرار القوى العاملة، كما ويُستدل من

ذلك أن المؤسسة تركز بشكل كبير على توظيف موارد بشرية نشطة تمتلك مهارات وكفاءات قابلة للاستثمار لتحقيق الأهداف التنظيمية. كما تسهم هذه الفئات الشابة، بما تمتلكه من طاقة وحماس، في تعزيز الإنتاجية والكفاءة، مما يدعم بناء قاعدة عمل مهنية قوية للمستقبل

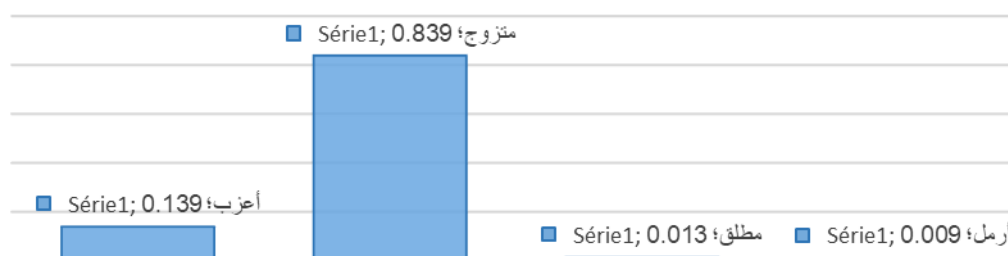
3. الحالة العائلية:

تشير الحالة الاجتماعية في مجال العمل إلى الوضع والمكانة الاجتماعية للفرد داخل بيئة العمل. وتعتبر من الخصائص السوسيوديمغرافية التي قد تؤثر على أداء المورد البشري في المؤسسة، بالإضافة إلى قدرته على التوازن بين حياته المهنية والشخصية.

جدول رقم 16: توزيع افراد العينة حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية		
النسبة المئوية	التكرارات	عينة الدراسة الحالة العائلية
13.9%	31	أعزب
83.9%	187	متزوج
1.3%	3	مطلق
0.9%	2	أرمل
100%	223	الاجمالي

شكل رقم 27: توزيع أفراد العينة حسب مستوى الحالة العائلية



المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss v26.

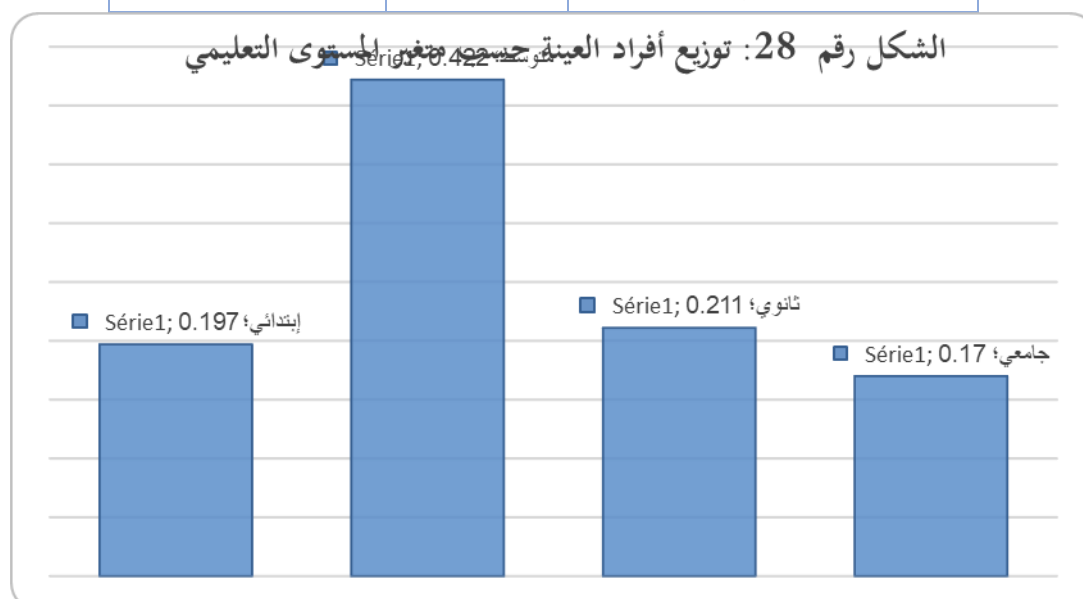
من خلال الجدول (16) والشكل (27) السابقين يتضح توزيع الحالة العائلية بين عينة الدراسة، حيث تُظهر البيانات أن 13.9% (31 فردًا) عزاب، بينما يمثل المتزوجون 83.9% (187 فردًا)، في حين أن 1.3% (3 أفراد) مطلّون و 0.9% (2 فردًا) أرامل، من خلال هذه النتائج، يتبين أن المتزوجين يشكلون النسبة الأكبر، ما يشير إلى أن هذه الفئة تتمتع بقدرة عالية على الالتزام بالمهام التنظيمية والأداء في العمل، مما يوفر لهم استقرارًا عائليًا وشخصيًا ودعمًا نفسيًا. هذا الاستقرار يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية. بعبارة أخرى، يوفر الدعم الاجتماعي والعاطفي، إلى جانب ساعات العمل المرنة وغيرها من العوامل التنظيمية التي تقدمها المؤسسة، توازنًا بين الحياة الوظيفية والشخصية للعامل، أما فئة العزاب، التي تمثل نسبة ضئيلة، فإنها تفضل عادةً العمل في بيئة مستقرة. ويمكن للمؤسسة الاستفادة من هذه الفئة من خلال انضباطهم واهتمامهم بأداء المهام الموكلة إليهم، نظرًا لقلّة ارتباطاتهم العائلية، بالنسبة لفئتي الأرامل والمطلّقين، فتعد نسبتهما قليلة جدًا، مما يساهم بشكل إيجابي في سير العمل داخل المؤسسة، حيث يقل التوتر والصراع بين العاملين ورؤسائهم، إذ أن الاستقرار والتوازن الشخصي للعامل ينعكسان إيجابًا على سلوكه التنظيمي داخل المؤسسة.

4. المستوى التعليمي:

يُعتبر المستوى التعليمي عاملاً رئيسياً في تحديد فرص العمل، حيث يلعب دوراً مهماً في تشكيل اتجاهات الأفراد نحو مختلف المواقف والموضوعات المتعلقة بالعمل. كما يُسهم بشكل كبير في تطوير مهارات الأفراد وقدراتهم، بالإضافة إلى اكتسابهم الخبرات والكفاءات اللازمة للحصول على مناصب وظيفية متنوعة.

جدول رقم 17: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي		
النسبة المئوية	التكرارات	عينة الدراسة المستوى التعليمي
19.7%	44	ابتدائي
42.2%	94	متوسط
21.1%	47	ثانوي
17%	38	جامعي
100%	223	الاجمالي



المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss v26.

من خلال الجدول (17) والشكل (28) السابقين يتضح توزيع المستوى التعليمي بين عينة الدراسة، حيث تشير البيانات إلى أن 19.7% (44 فردًا) من الأفراد من ذوي التعليم الابتدائي، بينما يمثل الحاصلون على التعليم المتوسط 42.2% (94 فردًا). كما يشكل الحاصلون على التعليم الثانوي 21.1% (47 فردًا)، في حين أن 17% (38 فردًا) يحملون شهادة جامعية، ليكون الإجمالي 223 فردًا، ومن الملاحظ وجود مستويات تعليمية متنوعة الذي من شأنه أن يسهم في تنوع وجهات النظر والمهارات، مما يعزز من الأداء الجماعي، كما يتضح أن مؤسسة "مناجم حديد الشرق - منجم بوخضرة" تعتمد على توظيف موارد بشرية ذات مستويات تعليمية متفاوتة. ويبرز توجه المؤسسة نحو استقطاب أصحاب المؤهلات الجامعية، حيث تمنح الأولوية لخريجي الجامعات وحاملتي الشهادات العليا بهدف ضمان كفاءة عالية بين العاملين. ويعود ذلك إلى الخبرات والمهارات التي يتمتع بها حاملو الشهادات العليا، والتي تتيح لهم المساهمة بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز قدرتها على المنافسة، علاوة على ذلك، فإن هذه الفئة تتميز بقدرتها على التكيف مع ظروف العمل المختلفة بفضل البرامج التدريبية والتكوينية التي تقدمها المؤسسة. كما أن أغلبهم يشغلون مناصب إدارات سامية أو وظائف إدارية. أما الفئات ذات المستويات التعليمية الأقل فتتوزع أدوارها حسب طبيعة العمل في المؤسسة، الذي يتطلب غالباً مهارات بدنية وعضلية عالية، كأعمال استخراج وتذويب الحديد، أكثر من المهارات الفكرية أو الذهنية.

5. الخبرة المهنية:

تعتبر الأقدمية في العمل عن الخبرة المهنية والكفاءة التي يكتسبها العامل خلال فترة عمله داخل المؤسسة. وتساهم هذه الخبرة الزمنية في تشكيل تصورات الموارد البشرية تجاه المواقف التي تواجهها أثناء أداء مهامها في المؤسسة.

جدول رقم 18: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية		
النسبة المئوية	التكرارات	عينة الدراسة
		الخبرة المهنية
25.1%	56	أقل من 5 سنوات
0.9%	2	من 5-10
29.6%	66	من 10-15
22%	49	من 15-20
22.4%	50	أكثر من 20 سنة
100%	223	الإجمالي

شكل رقم 29: توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss v26.

من خلال الجدول (18) والشكل (29) السابقين يتبين توزيع الخبرة المهنية بين عينة الدراسة، إذ تشير البيانات إلى أن 25.1% (56 فردًا) لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، بينما يمثل الأفراد الذين يمتلكون خبرة من 5 إلى 10 سنوات 0.9% (2 فرد)، أما الفئة الأكثر تمثيلًا فهي من لديهم خبرة من 10 إلى 15 سنة، حيث تشكل 29.6% (66 فردًا)، كما يوجد 22% (49 فردًا) لديهم خبرة من 15 إلى 20 سنة، في حين 22.4% (50 فردًا) يمتلكون أكثر من 20 سنة من الخبرة ليكون الإجمالي

223 فردًا، ومن الملاحظ أن هناك تنوعًا في سنوات الخبرة، مما يعكس وجود مزيج من الأفراد ذوي الخبرة القليلة والعالية، مما يمكن أن يعزز من تبادل المعرفة والخبرة داخل المؤسسة.

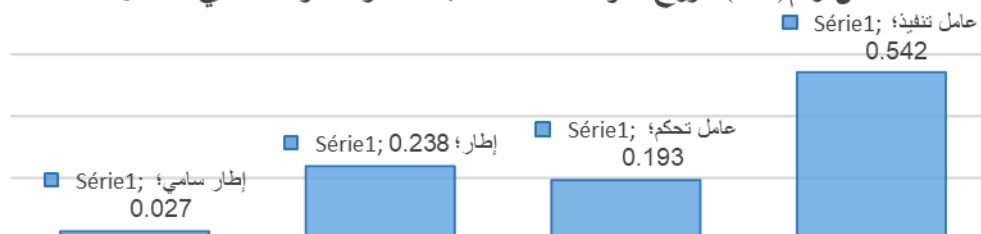
6. مستوى الوظيفة التي تشغلها:

يُعد منصب العمل أحد الخصائص السوسيو ديمغرافية المهمة التي لا يمكن إغفالها في مجال العمل، نظراً لدوره في تحديد مستوى فاعلية الموارد البشرية في أداء المهام الموكلة إليهم. ويشمل ذلك المناصب مثل "إطار سامي، إطار، عون تحكم، عون تنفيذ".

جدول رقم 19: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة التي يشغلها

مستوى الوظيفة التي تشغلها		
النسبة المئوية	التكرارات	عينة الدراسة
		الوظيفة التي يشغلها
2.7%	6	إطار سامي
23.8%	53	إطار
19.3%	43	عامل تحكم
54.2%	121	عامل تنفيذ
100%	223	الإجمالي

شكل رقم (30): توزيع أفراد العينة حسب مستوى الوظيفة التي تشغلها



المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss v26.

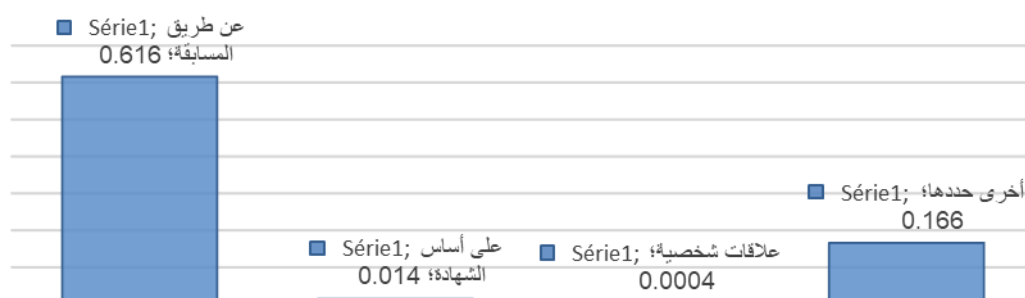
من خلال الجدول (19) والشكل (30) السابقين يتبين توزيع مستوى الوظيفة بين عينة الدراسة، حيث تشير البيانات إلى أن 2.7% (6 أفراد) يشغلون مناصب في إطار سامي، بينما يمثل الأفراد في إطار العمل 23.8% (53 فردًا)، أما فئة عامل التحكم فتشكل 19.3% (43 فردًا)، في حين أن 54.2% (121 فردًا) يشغلون وظائف في مستوى عامل التنفيذ ليكون الإجمالي 223 فردًا، بالتالي فهناك مستويات مختلفة من الوظائف مما يعكس تنوع الخبرات والمهارات في المؤسسة، الذي يمكن أن يعزز من الأداء الجماعي، كما يمكن تفسير هذه النتائج بأن مؤسسة "مناجم حديد الشرق - منجم بوخضرة"، باعتبارها مؤسسة اقتصادية عمومية جزائرية، تركز على نشاطها الأساسي المتمثل في استخراج وإنتاج الحديد الخام وبيعه للمركبات الكبرى. هذا النشاط يستلزم توفير عدد كبير من اليد العاملة لتغطية مختلف جوانب العملية الإنتاجية، مع اتباع سياسة توظيف تعتمد على وضع العامل المناسب في المكان المناسب من خلال تقسيم العمل بشكل شفاف ومنظم، وتظهر الغلبة لفئة أعوان التنفيذ مقارنة بالفئات السوسيو-مهنية الأخرى بسبب طبيعة العمل في المؤسسة، التي تتطلب أيدٍ عاملة بسيطة لتحقيق الكميات الكبيرة من الإنتاج وضمان السرعة في الأداء. وقد أظهرت الدراسة أن الفئتين الأكثر ارتباطاً بالعمليات الإنتاجية المباشرة هما أعوان التنفيذ وأعوان التحكم، نظراً لمسؤوليتهم المباشرة عن متابعة الأنشطة الميدانية في مواقع العمل. أما فئة الإطارات، فتتولى إدارة العمل الإداري، مع وجود عدد منهم في مواقع الحفر واستخراج الحديد الخام، حيث ينحصر دورهم في الإشراف والتوجيه والرقابة.

7. كفاءة الالتحاق بالمؤسسة:

جدول رقم 20: توزيع أفراد العينة حسب كفاءة الالتحاق بالمؤسسة

كفاءة الالتحاق بالمؤسسة		
النسبة المئوية	التكرارات	عينة الدراسة كفاءة الالتحاق بالمؤسسة
61.6%	182	عن طريق المسابقة
1.4%	3	على أساس الشهادة
0.04%	1	علاقات شخصية
16.6%	37	أخرى حددها
100%	223	الإجمالي

شكل رقم 31: توزيع أفراد العينة حسب متغير كفاءة الالتحاق بالمؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss v26.

من خلال الجدول (20) والشكل (31) السابقين يتضح توزيع كفاءة الالتحاق بالمؤسسة بين عينة الدراسة، حيث تشير البيانات إلى أن 61.6% (182 فردًا) انضموا من خلال المسابقة، بينما يمثل الملتحقون على أساس الشهادة 1.4% (3 أفراد)، كما أن 0.04% (1 فرد) التحق عن طريق علاقات شخصية، و 16.6% (37 فردًا) جاءوا من مصادر أخرى ليكون الإجمالي 223 فردًا، ومن

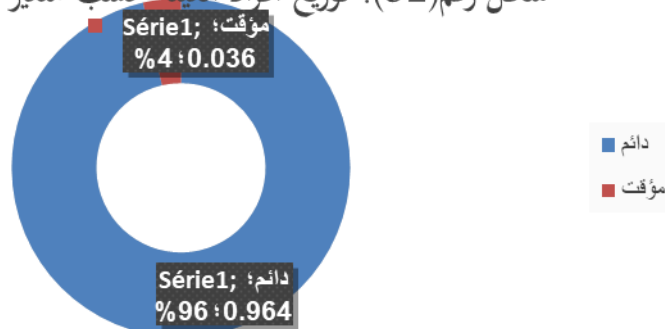
الملاحظ هيمنة المسابقات من أجل الالتحاق بالمؤسسة مما يدل على وجود نظام واضح وشفاف للتوظيف، وهو ما يعكس التزام المؤسسة بالمعايير الأكاديمية والمهنية، كذلك قلة الاعتماد على العلاقات الشخصية من أجل الالتحاق بالمؤسسة، مما يعكس توجهاً نحو التوظيف القائم على الجدارة.

8.الوضعية القانونية:

جدول رقم 21: توزيع افراد العينة حسب الوضعية القانونية

الوضعية القانونية		
النسبة المئوية	التكرارات	عينة الدراسة الوضعية القانونية
96.4%	215	دائم
3.6%	08	مؤقت
100%	223	الإجمالي

شكل رقم(32): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوضعية القانونية



المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss v26.

من خلال الجدول (21) والشكل (32) السابقين يتضح توزيع كيفية الالتحاق بالمؤسسة بين عينة الدراسة، حيث تشير البيانات إلى أن 96.4% (215 فرداً) من الموظفين يتمتعون بوظائف دائمة، بينما يمثل الموظفون المؤقتون 3.6% (8 أفراد) ليكون الإجمالي 223 فرداً، وهو الأمر الذي يدل على وجود استقرار في القوى العاملة، مما يعكس التزام المؤسسة بتوظيف الأفراد على المدى الطويل.

- استناداً إلى خصائص العينة المبحوثة وتحليل النتائج المتحصل عليها، يمكن استخلاص النقاط التالية:
- أغلب أفراد العينة المبحوثة من الذكور، وذلك بسبب طبيعة بيئة العمل في المؤسسة التي تتطلب قدرات عضلية كبيرة، وهي سمة تميز فئة الذكور.
- الفئات العمرية التي تتراوح بين 43 و53 تشكل الغالبية بين أفراد العينة المبحوثة، وهذا يعد مؤشراً إيجابياً على سير العمل في مناجم حديد الشرق بمنجم بوخضرة، حيث يتطلب العمل هناك أفراداً نشطين.
- معظم أفراد العينة من ذوي المستوى التعليمي الجامعي والثانوي المتوسط، وهو ما يُعتبر مؤشراً إيجابياً على نجاح المؤسسة، حيث أن طبيعة الوظائف والمهام داخلها تتطلب استقطاب موارد بشرية ذات كفاءات عالية وتكوين أكاديمي معترف به.
- تعتمد مؤسسة مناجم حديد الشرق بمنجم بوخضرة استراتيجية واضحة لتقسيم الأدوار والمهام والوظائف.
- فيما يتعلق بالأقدمية في العمل، تشير النتائج إلى مدى ارتباط وانتماء الموارد البشرية للمؤسسة ورغبتهم في الاستمرار بالعمل فيها.
- أغلبية أفراد العينة المبحوثة متزوجون، ما يعكس الاستقرار العائلي ويُجسد حالة من الدعم الاجتماعي والعاطفي والنفسي.

خلاصة الفصل

في ختام هذا الفصل، يمكننا التأكيد على أن أي دراسة علمية تتطلب تحديدًا دقيقًا وموضوعيًا للإجراءات المنهجية بهدف الوصول إلى نتائج منطقية، وتحليلها وتفسيرها استنادًا إلى الأدوات والمنهجيات المستخدمة. كما أن تنظيم هذه الإجراءات يساهم في توجيه طريقة التعامل مع البيانات الإحصائية المجمعة وتحويلها إلى معارف سوسيو-تنظيمية.

الفصل السادس:

عرض البيانات الميدانية وتفسيرها

تمهيد:

المبحث الأول: عرض وتفسير استجابة عينة الدراسة للرقابة الإدارية الداخلية

المطلب الأول: عرض وتفسير استجابة عينة الدراسة للبعد (تحديد معايير الأداء)

المطلب الثاني: عرض وتفسير استجابة عينة الدراسة للبعد (قياس الأداء الفعلي)

المطلب الثالث: عرض وتفسير استجابة عينة الدراسة للبعد (مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير)

المطلب الرابع: عرض وتفسير استجابة عينة الدراسة للبعد (تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات

التصحيحية)

المبحث الثاني: عرض وتفسير استجابة عينة الدراسة لتطوير الأداء الوظيفي

المطلب الأول: عرض وتفسير استجابة عينة الدراسة للبعد (رفع كفاءة المورد البشري)

المطلب الثاني: عرض وتفسير استجابة عينة الدراسة للبعد (الالتزام الوظيفي)

المطلب الثالث: عرض وتفسير استجابة عينة الدراسة للبعد (فعالية الأداء الوظيفي)

المبحث الثالث: عرض وتفسير بيانات فرضيات الدراسة

المطلب الأول: عرض وتفسير بيانات الفرضية الجزئية الأولى

المطلب الثاني: عرض وتفسير بيانات الفرضية الجزئية الثانية

المطلب الثالث: عرض وتفسير بيانات الفرضية الجزئية الثالثة

خلاصة الفصل

تمهيد:

يتناول هذا الفصل، المعنون "عرض البيانات الميدانية وتفسيرها"، عملية تقديم وتحليل المعلومات التي تم جمعها، إذ يركز على كيفية تنظيم البيانات وعرضها بشكل واضح ومرتب، مما يسهل فهم النتائج ويساعد في رؤية الأنماط والاتجاهات بطريقة منهجية، بالإضافة إلى ذلك يتضمن الفصل تحليل النتائج المستخلصة من البيانات الميدانية لتقديم رؤى معمقة حول ما تعكسه هذه البيانات من حقائق أو اتجاهات، ويشمل التفسير الربط بين النتائج والأهداف البحثية بهدف استخلاص استنتاجات تساهم في فهم الظواهر المدروسة بشكل أفضل، وتتناول الدراسة الحالية متغيري الرقابة الإدارية الداخلية وتطوير الأداء الوظيفي، بهدف الوصول بالأساس إلى اختبار صحة الفرضيات من عدمه، ويعتبر هذا الفصل محوريًا في الدراسة لأنه يربط بين المعلومات الميدانية والنتائج النظرية، مما يساهم في تقديم رؤية شاملة وموثوقة عن الموضوع المدروس.

المبحث الأول: عرض وتفسير استجابة عينة الدراسة للرقابة الإدارية الداخلية

سنحاول التطرق في هذا الجزء الى عرض وتفسير استجابة عينة الدراسة للمحور الأول (الرقابة الإدارية الداخلية) وذلك بتقديم تحليل شامل للبيانات المستخلصة من استبيان عينة الدراسة، حيث سيتم عرض النتائج بشكل دقيق مع التركيز على النسب المئوية لاستجابات الموظفين، بعد ذلك سيتم تفسير هذه النتائج لفهم العوامل المؤثرة على استجاباتهم، مما يساعد في توضيح الدلالات المحتملة لنجاح المؤسسة أو وجود تحديات.

المطلب الأول: عرض وتفسير استجابة عينة الدراسة للبعد (تحديد معايير الأداء)

من خلال هذا المطلب سيتم عرض وتفسير استجابة عينة الدراسة للبعد الأول (تحديد معايير الأداء) والذي يتكون من تسعة عبارات، حيث يعتبر تحديد معايير الأداء عملية حيوية تهدف إلى وضع مقاييس واضحة وقابلة للقياس لتقييم فعالية الأفراد أو الفرق أو المؤسسات، يشمل ذلك تحديد الأهداف المرتبطة باستراتيجيات المؤسسة، ومن الضروري أيضا مراجعة المعايير بانتظام والتواصل الواضح مع جميع المعنيين لضمان فهمهم والتزامهم، وجمع التغذية الراجعة لتحسين الأداء بشكل مستمر.

جدول رقم 22: استجابة عينة الدراسة حول بعد تحديد معايير الأداء

الترتيب	مستوى	الانحراف	المتوسط	الاجمعي	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	العبارة	الرقم
7	متوسطة	1.253	3.24	223	33	23	57	78	32	التكرار	صممت معايير الأداء بطريقة عادلة لأنها راعت الإمكانيات المتاحة للتنفيذ	09
				100	14.8	10.3	25.6	35.0	14.3	النسبة المئوية		
2	مرتفعة	0.967	3.54	223	15	12	53	124	19	التكرار	تعتبر هذه المعايير واضحة ومفهومة للجميع	10
				100	6.7	5.4	23.8	55.6	8.5	النسبة المئوية		
4	مرتفعة	0.972	3.48	223	15	12	53	124	19	التكرار	المعايير تعكس بشكل دقيق المهام والمسؤوليات المحددة	11
				100	6.7	5.4	23.8	55.6	8.5	النسبة المئوية		
5	متوسطة	1.200	3.29	223	25	44	14	122	18	التكرار	يتم مناقشة معايير الأداء مع العاملين قبل البدء في تطبيقها	12
				100	11.3	19.6	6.3	54.7	8.1	النسبة المئوية		
3	مرتفعة	0.854	3.50	223	10	13	65	125	10	التكرار	أجد أن المعايير الموضوعية تساعدني في تنظيم وقتي وتحسين أدائي	13
				100	4.5	5.8	29.1	56.1	4.5	النسبة المئوية		
1		1.050	3.57	223	18	1	80	84	40	التكرار	المعايير الموضوعية	14

	مرتفعة			100	4	13.9	2.2	39.9	17.9	النسبة المئوية	تعزز من التعاون بين فريق العمل	
2	مرتفعة	1.064	3.54	223	9	31	54	89	40	التكرار	15	تمكنني المعايير من توافق أدائي مع الأهداف المحددة
				100	4	13.9	24.2	39.9	17.9	النسبة المئوية		
8	منخفضة	1.423	2.33	223	98	40	13	57	15	التكرار	16	أستفيد من مشاركة المؤسسة في تحديد المعايير، حيث أنها تعكس خبرات ومتطلبات فريق العمل
				100	43.9	18	5.8	25.6	6.7	النسبة المئوية		
6	متوسطة	1.028	3.26	223	14	40	58	97	14	التكرار	17	يتم مراجعة بشكل دوري لضمان توافقها مع التغيرات في طبيعة العمل
				100	6.3	17.9	26	43.5	6.3	النسبة المئوية		
	متوسطة	1.090	3.30	المتوسط الحسابي المرجح								

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS 26.

حتلت الفقرة رقم (14) المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة عينة الدراسة والتي تنص على: " المعايير

الموضوعية تعزز من التعاون بين فريق العمل " أين بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.57) بدرجة مرتفعة،

وقيمة انحراف معياري منخفضة (1.050)، حيث أكدت نسبة 17.9% و 39.9% من إجابات أفراد

العينة المبحوثة على أنهم موافقين بشدة وموافقين على التوالي، مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثة موافقة على

أن المعايير الموضوعية تعزز من التعاون بين فريق العمل بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، في

حين نجد أن نسبة 2.2% عبروا على أنهم محايدون على محتوى هاته العبارة، كما أكدت نسبة 13.9%

و4% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة على التوالي، أي عدم الموافقة على أن المعايير الموضوعية تعزز من التعاون بين فريق العمل بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، بصفة عامة تشير العبارة إلى أن أفراد العينة المبحوثة يوافقون على أن وجود معايير موضوعية يعزز التعاون بين فريق العمل في مؤسسة مناجم حديد الشرق (منجم بوخضرة)، هذا يعني أن هذه المعايير التي يمكن قياسها وتقييمها، تلعب دورًا مهمًا في تحسين التفاعل والتواصل بين أعضاء الفريق، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر تنسيقًا وتعاونًا يعكس هذا التعاون أهمية العمل الجماعي في تحقيق الأهداف المشتركة، ويساهم في تحسين الإنتاجية والأداء العام للمؤسسة.

جاءت الفقرتين (10 و15) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة عينة الدراسة، حيث تنص الفقرة (10) على: " تعتبر هذه المعايير واضحة ومفهومة للجميع "، وقد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.54) بدرجة مرتفعة، وقيمة انحراف معياري منخفضة (0.967)، حيث أكدت نسبة 8.5% و55.6% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم موافقين بشدة وموافقين على التوالي، مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثة موافقة على أن المعايير واضحة ومفهومة للجميع بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، في حين نجد أن نسبة 23.8% عبروا على أنهم محايدون على محتوى هاته العبارة، كما أكدت نسبة 5.4% و6.7% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة على التوالي، أي عدم الموافقة على أن المعايير واضحة ومفهومة للجميع بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، وبشكل عام تشير العبارة إلى أن أفراد العينة المبحوثة يوافقون على أن المعايير المستخدمة في مؤسسة مناجم حديد الشرق (منجم بوخضرة) واضحة ومفهومة للجميع، مما يعني ذلك أن هذه المعايير تم تصميمها بطريقة تجعلها سهلة الفهم لجميع العاملين، وهو ما يسهل عليهم تطبيقها في عملهم اليومي، لذلك فوجود وجود معايير واضحة يساهم في

توجيه جهود الموظفين نحو تحقيق الأهداف المحددة ويعزز من مستوى الالتزام والتنسيق بينهم، كما أن وضوح المعايير يعزز من الشفافية والثقة داخل المؤسسة مما يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية وفعالة.

كما تنص الفقرة (15) على: " تمكيني المعايير من توافق أدائي مع الأهداف المحددة "، وقد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.54) بدرجة مرتفعة، وقيمة انحراف معياري منخفضة (1.064)، حيث أكدت نسبة 17.9% و 39.9% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم موافقين بشدة وموافقين على التوالي، مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثة موافقة على أن المعايير تمكّنهم من توافق أدائهم مع الأهداف المحددة بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، في حين نجد أن نسبة 24.2% عبروا على أنهم محايدون على محتوى هاته العبارة، كما أكدت نسبة 13.9% و 4% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة على التوالي، أي عدم الموافقة على أن المعايير تمكّنهم من توافق أدائهم مع الأهداف المحددة بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، وفي المجلد يمكن القول بأن أفراد العينة المبحوثة يوافقون على أن المعايير تساعدهم في تحقيق توافق أدائهم مع الأهداف المحددة في مؤسسة مناجم حديد الشرق (منجم بوخضرة)، يعني ذلك أن وجود هذه المعايير يساهم في توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف المنشودة، مما يسهل عليهم فهم ما هو متوقع منهم. هذا التوافق يعزز من فعالية الأداء، حيث يتمكن الموظفون من قياس جهودهم وتحديد مدى تحقيقهم للأهداف المحددة، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والكفاءة داخل المؤسسة، كما أن ذلك يعكس وعي الموظفين بأهمية المعايير في تحقيق النجاح التنظيمي وتعزيز التعاون بين فرق العمل.

جاءت الفقرة (13) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة عينة الدراسة والتي تنص على: " أجد أن المعايير الموضوعية تساعدني في تنظيم وقتي وتحسين أدائي "، وقد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.50) بدرجة مرتفعة، وقيمة انحراف معياري منخفضة (0.854)، حيث أكدت نسبة

4.5% و 56.1% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم موافقين بشدة وموافقين على التوالي، مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثة موافقة على أن المعايير الموضوعية تساعد في تنظيم وقتهم وتحسين أدائهم بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، في حين نجد أن نسبة 29.1% عبروا على أنهم محايدون على محتوى هاته العبارة، كما أكدت نسبة 5.8% و 4.5% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة على التوالي، أي عدم الموافقة على أن المعايير الموضوعية تساعد في تنظيم وقتهم وتحسين أدائهم بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، وبالتالي يمكن القول بأن أفراد العينة المبحوثة في المجمل يوافقون على أن المعايير الموضوعية تساعد في تنظيم وقتهم وتحسين أدائهم في مؤسسة مناجم حديد الشرق (منجم بوخضرة)، يعني ذلك أن هذه المعايير توفر إطارًا واضحًا يمكنهم من تحديد أولويات مهامهم وتنظيم جداولهم بشكل أكثر فعالية من خلال استخدام معايير موضوعية، حيث يتمكن الموظفون من قياس أدائهم بشكل دوري مما يسهل عليهم التعرف على مناطق القوة والضعف، هذا التنظيم الزمني وتحسين الأداء يعززان من الكفاءة العامة مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أسرع وأكثر فعالية، كما يعكس ذلك أهمية المعايير في تعزيز الإنتاجية والرضا الوظيفي بين العاملين.

جاءت الفقرة (11) في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة عينة الدراسة واليتنص على: "المعايير تعكس بشكل دقيق المهام والمسؤوليات المحددة"، وقد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.48) بدرجة مرتفعة، وقيمة انحراف معياري منخفضة (0.972)، حيث أكدت نسبة 8.5% و 55.6% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم موافقين بشدة وموافقين على التوالي، مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثة موافقة على أن المعايير تعكس بشكل دقيق المهام والمسؤوليات المحددة بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، في حين نجد أن نسبة 23.8% عبروا على أنهم محايدون على

محتوى هاته العبارة، كما أكدت نسبة 5.4% و 6.7% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة على التوالي، أي عدم الموافقة على أن المعايير تعكس بشكل دقيق المهام والمسؤوليات المحددة بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، وبصفة عامة فأفراد العينة المبحوثة يوافقون على أن المعايير تعكس بشكل دقيق المهام والمسؤوليات المحددة في مؤسسة مناجم حديد الشرق (منجم بوخضرة)، يعني ذلك أن هذه المعايير تم تصميمها لتكون متوافقة مع المهام الفعلية التي يقوم بها الموظفون مما يسهل عليهم فهم ما هو متوقع منهم، هذا التوافق يعزز من وضوح الأدوار والمسؤوليات مما يساهم في تحسين الأداء والالتزام الوظيفي، كما أن دقة المعايير تعزز من الثقة بين العاملين والإدارة، حيث يشعر الموظفون بأن جهودهم تُقاس بشكل عادل وموضوعي، بالتالي فإن ذلك يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية وكفاءة.

جاءت الفقرة (12) في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة عينة الدراسة والتيتنص على: " يتم مناقشة معايير الأداء مع العاملين قبل البدء في تطبيقها "، وقد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.29) بدرجة متوسطة، وقيمة انحراف معياري منخفضة (1.200)، حيث أكدت نسبة 8.1% و 54.7% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم موافقين بشدة وموافقين على التوالي، مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثة موافقة على أن يتم مناقشة معايير الأداء مع العاملين قبل البدء في تطبيقها بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، في حين نجد أن نسبة 6.3% عبروا على أنهم محايدون على محتوى هاته العبارة، كما أكدت نسبة 19.6% و 11.3% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة على التوالي، أي عدم الموافقة على أن يتم مناقشة معايير الأداء مع العاملين قبل البدء في تطبيقها بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، تشير العبارة بشكل عام إلى أن أفراد العينة المبحوثة يوافقون على أن المعايير تعكس بشكل دقيق المهام والمسؤوليات المحددة في مؤسسة

مناجم حديد الشرق (منجم بوخضرة)، يعني ذلك أن هذه المعايير تم تصميمها لتكون متوافقة مع المهام الفعلية التي يقوم بها الموظفون مما يسهل عليهم فهم ما هو متوقع منهم، هذا التوافق يعزز من وضوح الأدوار والمسؤوليات مما يساهم في تحسين الأداء والالتزام الوظيفي. كما أن دقة المعايير تعزز من الثقة بين العاملين والإدارة، حيث يشعر الموظفون بأن جهودهم تُقاس بشكل عادل وموضوعي، بالتالي فإن ذلك يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية وكفاءة.

جاءت الفقرة (17) في المرتبة السادسة من حيث درجة موافقة عينة الدراسة والتي تنص على: " يتم مراجعة بشكل دوري لضمان توافقها مع التغيرات في طبيعة العمل "، وقد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.26) بدرجة متوسطة، وقيمة انحراف معياري منخفضة (1.028)، حيث أكدت نسبة 6.3% و 43.5% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم موافقين بشدة وموافقين على التوالي، مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثة موافقة على أن يتم مراجعة بشكل دوري لضمان توافقها مع التغيرات في طبيعة العمل بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، في حين نجد أن نسبة 26% عبروا على أنهم محايدون على محتوى هاته العبارة، كما أكدت نسبة 17.9% و 6.3% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة على التوالي، أي عدم الموافقة على أن يتم مراجعة بشكل دوري لضمان توافقها مع التغيرات في طبيعة العمل بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، بصفة عامة فإن أفراد العينة المبحوثة يوافقون على أن المعايير تُراجع بشكل دوري لضمان توافقها مع التغيرات في طبيعة العمل في مؤسسة مناجم حديد الشرق (منجم بوخضرة)، يعني ذلك أن هناك وعياً بأهمية تحديث المعايير لتلبية الاحتياجات المتغيرة والظروف الجديدة التي قد تطرأ على بيئة العمل، هذه المراجعة الدورية تساهم في ضمان أن المعايير تظل ملائمة وفعالة، مما يسهل على

الموظفين التكيف مع أي تغييرات في المهام أو العمليات، كما تعكس هذه العملية التزام الإدارة بتحسين الأداء وتقديم الدعم المناسب للعاملين، مما يساهم في تعزيز الكفاءة والإنتاجية داخل المؤسسة.

جاءت الفقرة (09) في المرتبة السابعة من حيث درجة موافقة عينة الدراسة والتي تنص على: " صممت معايير الأداء بطريقة عادلة لأنها راعت الإمكانيات المتاحة للتنفيذ "، وقد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.24) بدرجة متوسطة، وقيمة انحراف معياري منخفضة (1.253)، حيث أكدت نسبة 14.3% و 35.0% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم موافقين بشدة وموافقين على التوالي، مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثة موافقة على أن معايير الأداء صممت بطريقة عادلة لأنها راعت الإمكانيات المتاحة للتنفيذ بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، في حين نجد أن نسبة 25.6% عبروا على أنهم محايدون على محتوى هاته العبارة، كما أكدت نسبة 10.3% و 14.8% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة على التوالي، أي عدم الموافقة على أن معايير الأداء صممت بطريقة عادلة لأنها راعت الإمكانيات المتاحة للتنفيذ بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، وفي الجمل فإن أفراد العينة المبحوثة يوافقون على أن معايير الأداء صممت بطريقة عادلة لأنها تأخذ في الاعتبار الإمكانيات المتاحة للتنفيذ في مؤسسة مناجم حديد الشرق (منجم بوخضرة)، يعني ذلك أن هذه المعايير تم تطويرها بناءً على فهم دقيق للموارد والقدرات المتاحة للعاملين مما يضمن أنها قابلة للتحقيق وموضوعية، هذا التصميم العادل يعزز من شعور الموظفين بالرضا والإنصاف، حيث يشعرون بأنهم يقيمون وفقاً لمعايير تتناسب مع قدراتهم وظروفهم كما أن ذلك يساهم في تحسين الالتزام والأداء، حيث يكون لدى العاملين الثقة في أن معايير الأداء تعكس جهودهم الحقيقية وتساعدتهم على تحقيق النجاح في مهامهم.

جاءت الفقرة (16) في المرتبة الثامنة من حيث درجة موافقة عينة الدراسة والتي تنص على: "أستفيد من مشاركة المؤسسة في تحديد المعايير، حيث أنها تعكس خبرات ومتطلبات فريق العمل"، وقد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (2.33) بدرجة منخفضة، وقيمة انحراف معياري منخفضة (1.423)، حيث أكدت نسبة 6.7% و 25.6% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم موافقين بشدة وموافقين على التوالي، مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثة موافقة على أنهم يستفيدوا من مشاركة المؤسسة في تحديد المعايير، حيث أنها تعكس خبرات ومتطلبات فريق العمل بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، في حين نجد أن نسبة 5.8% عبروا على أنهم محايدون على محتوى هاته العبارة، كما أكدت نسبة 18% و 43.9% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة على التوالي، أي عدم الموافقة على أنهم يستفيدوا من مشاركة المؤسسة في تحديد المعايير، حيث أنها تعكس خبرات ومتطلبات فريق العمل بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، وبالتالي فإن نسبة معتبرة من أفراد العينة المبحوثة يوافقون على أنهم يستفيدون من مشاركة المؤسسة في تحديد المعايير، حيث تعكس هذه المعايير خبرات ومتطلبات فريق العمل في مؤسسة مناجم حديد الشرق (منجم بوخضرة)، يعني ذلك أن عملية إشراك العاملين في وضع المعايير تساهم في ضمان ملاءمتها وفعاليتها مما يعكس احتياجاتهم وتجاربهم الفعلية، هذا النوع من المشاركة يعزز من شعور الموظفين بالاستثمار في نجاح المؤسسة، ويعزز من الالتزام والاندماج في العمل، كما أن ذلك يساهم في تحسين جودة المعايير، حيث تكون أكثر توافقاً مع الظروف الفعلية للعمل مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام والفعالية داخل المنظمة.

المطلب الثاني: عرض وتفسير استجابة عينة الدراسة للبعد (قياس الأداء الفعلي)

من خلال هذا المطلب سيتم عرض وتفسير استجابة عينة الدراسة للبعد الثاني (قياس الأداء

الفعلي) والذي يتكون من ستة عبارات، حيث يعد قياس الأداء الفعلي عملية منهجية تهدف إلى تقييم

فعالية وكفاءة الأفراد أو الفرق أو المؤسسات في تحقيق الأهداف المحددة، حيث يتضمن ذلك تحديد

مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس، إذ تُحلل هذه البيانات لتقييم الأداء الفعلي مقارنةً بالأهداف

المحددة مما يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف ويعزز من فهم كيفية تحقيق النتائج المرجوة.

جدول رقم 23: استجابة عينة الدراسة حول بعد قياس الأداء الفعلي

الترتيب	الدرجة	الترتيب	مؤشرات	الترتيب	الترتيب	الترتيب	الترتيب	الترتيب	الترتيب	الترتيب	الترتيب	الترتيب
18	أجد أن قياس الأداء يشمل مراجعة دقيقة لمهامي، مما يمنحني رؤية واضحة حول ما أحتاج لتحسينه	التكرار	51	118	21	16	17	223	3,76	1,116	مرتفعة	4
		النسبة المئوية	22,9	52,9	9,4	7,1	7,6	100				
19	يساهم قياس الأداء في التقليل من احتمالية تجاهل كفاءة ونشاط الأفراد المتميزين الذين يعملون بصمت	التكرار	52	87	20	49	15	223	3,50	1,252	مرتفعة	5
		النسبة المئوية	23,3	39,0	9,0	22,0	6,7	100				
20	التقارير تبرز أداء المهام الفردية وتربطها بأداء الفريق ككل، مما	التكرار	47	125	29	20	2	223	3,87	0,876	مرتفعة	3
		النسبة المئوية	21,1	56,1	13,0	9,0	0,9	100				

										المئوية	يوفر لي رؤية شاملة	
1	مرتفعة جدا	0.621	4,50	223	1	1	6	92	123	التكرار	هناك متابعة يومية لضمان سير العمل	21
				100	0.4	0.4	2,7	41,3	55,2	النسبة المئوية		
2	مرتفعة جدا	0.963	4,37	223	12	1	2	86	122	التكرار	تحرص المؤسسة على قيام بدورات تكوينية من أجل تحسين الأداء	22
				100	5.4	0.4	0,9	38,6	54,7	النسبة المئوية		
1	مرتفعة جدا	0.869	4,50	223	9	0	2	72	140	التكرار	تقوم المؤسسة باستخدام وسائل حديثة لأداء الأعمال	23
				100	4,0	0	0,9	32,3	62,8	النسبة المئوية		
	مرتفعة جدا	0.949	4.80	المتوسط المرجح								

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS 26.

احتلت الفقرتين (21 و 23) المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة عينة الدراسة، حيث تنص الفقرة (21) على: "هناك متابعة يومية لضمان سير العمل"، وقد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (4,50) بدرجة مرتفعة جدا وقيمة انحراف معياري منخفضة (0.621)، حيث أكدت نسبة 55,2% و 41,3% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم موافقين بشدة وموافقين على التوالي، مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثة موافقة على أن هناك متابعة يومية لضمان سير العمل بمؤسسة مناجم

حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، في حين نجد أن نسبة 2,7% عبروا على أنهم محايدون على محتوى هاته العبارة، كما أكدت نفس النسبة 0.4% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة على التوالي، أي عدم الموافقة على أن هناك متابعة يومية لضمان سير العمل بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، بالتالي تشير العبارة إلى أن مجمل أفراد العينة المبحوثة يوافقون على وجود متابعة يومية لضمان سير العمل في مؤسسة مناجم حديد الشرق (منجم بوخضرة)، يعني ذلك أن هناك نظامًا فعالًا لمراقبة الأداء والعمليات بشكل يومي، مما يساعد في التعرف على أي مشاكل أو تحديات تظهر أثناء العمل، هذه المتابعة تساهم في تحسين الكفاءة وتجنب العوائق، حيث تتيح اتخاذ القرارات السريعة اللازمة لتصحيح المسار وتعزيز الإنتاجية، كما تعكس هذه العملية التزام الإدارة بتوفير بيئة عمل منظمة وفعالة مما يساهم في تحقيق الأهداف المحددة وزيادة رضا العاملين.

كما تنص الفقرة (23) على: " تقوم المؤسسة باستخدام وسائل حديثة لأداء الأعمال "، وقد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (4,50) بدرجة مرتفعة جدا وقيمة انحراف معياري منخفضة (0.869)، حيث أكدت نسبة 62,8% و 32,3% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم موافقين بشدة وموافقين على التوالي، مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثة موافقة على أن قيام المؤسسة باستخدام وسائل حديثة لأداء الأعمال بالمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، في حين نجد أن نسبة 0.9% عبروا على أنهم محايدون على محتوى هاته العبارة، كما أكدت نفس النسبة 4,0% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم غير موافقين بشدة، أي عدم الموافقة على أن قيام المؤسسة باستخدام وسائل حديثة لأداء الأعمال بالمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، وتشير العبارة إلى أن أغلب أفراد العينة المبحوثة يوافقون على أن مؤسسة مناجم حديد الشرق (منجم بوخضرة) تستخدم وسائل حديثة لأداء الأعمال، يعني ذلك أن المؤسسة تعتمد تقنيات وأدوات متطورة

في تنفيذ عملياتها مما يساهم في تحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية، فاستخدام هذه الوسائل الحديثة يعكس التزام المؤسسة بالابتكار والتطوير، ويساعد في تيسير العمل وتحسين جودة النتائج، كما أن ذلك يعزز من قدرة العاملين على الأداء بشكل أفضل مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية أكبر.

جاءت الفقرة (22) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة عينة الدراسة والتي تنص على: "

تحرص المؤسسة على القيام بدورات تكوينية من أجل تحسين الأداء"، وقد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (4,37) بدرجة مرتفعة جداً، وقيمة انحراف معياري منخفضة (0.963)، حيث أكدت نسبة 54,7% و 38,6% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم موافقين بشدة وموافقين على التوالي، مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثة موافقة على أن تحرص المؤسسة على القيام بدورات تكوينية من أجل تحسين الأداء بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، في حين نجد أن نسبة 0.9% عبروا على أنهم محايدون على محتوى هاته العبارة، كما أكدت نسبة 0.4% و 5.4% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة على التوالي، أي عدم الموافقة على أن تحرص المؤسسة على قيام بدورات تكوينية من أجل تحسين الأداء بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، وبصفة عامة فإن أغلب أفراد العينة المبحوثة يوافقون على أن مؤسسة مناجم حديد الشرق (منجم بوخضرة) تحرص على تنظيم دورات تكوينية لتحسين الأداء، يعني ذلك أن المؤسسة تدرك أهمية تطوير مهارات العاملين وتزويدهم بالمعرفة اللازمة لتحسين أدائهم في العمل، هذه الدورات التكوينية تعكس التزام المؤسسة بالاستثمار في مواردها البشرية مما يساهم في تعزيز الكفاءة والإنتاجية، كما أن توفير فرص التدريب يساعد في رفع مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين، حيث يشعرون بأنهم يتلقون الدعم والتطوير المستمر مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أكثر فعالية.

جاءت الفقرة (20) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة عينة الدراسة والتي تنص على "التقارير تبرز أداء المهام الفردية وتربطها بأداء الفريق ككل، مما يوفر لي رؤية شاملة"، وقد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3,87) بدرجة مرتفعة، وقيمة انحراف معياري منخفضة (0.876)، حيث أكدت نسبة 21,1% و 56,0% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم موافقين بشدة وموافقين على التوالي، مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثة موافقة على أن التقارير تبرز أداء المهام الفردية وتربطها بأداء الفريق ككل، مما يوفر لهم رؤية شاملة بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، في حين نجد أن نسبة 13,0% عبروا على أنهم محايدون على محتوى هاته العبارة، كما أكدت نسبة 9,0% و 0,9% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة على التوالي، أي عدم الموافقة على أن التقارير تبرز أداء المهام الفردية وتربطها بأداء الفريق ككل، مما يوفر لهم رؤية شاملة بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، ويمكن القول أن مجمل أفراد العينة المبحوثة يوافقون على أن التقارير تبرز أداء المهام الفردية وتربطها بأداء الفريق ككل في مؤسسة مناجم حديد الشرق (منجم بوخضرة)، يعني ذلك أن هذه التقارير تقدم تحليلاً يوضح كيف تساهم جهود الأفراد في تحقيق الأهداف العامة للفريق مما يساعدهم على فهم دورهم وتأثيرهم في السياق الأوسع، حيث توفر هذه الرؤية الشاملة فهماً أفضل لكيفية تكامل العمل الفردي مع الجهود الجماعية مما يعزز من التعاون والتنسيق بين الأعضاء، كما أن ذلك يساهم في تحفيزهم على تحسين أدائهم، حيث يدركون كيف ينعكس عملهم على نجاح الفريق ككل مما يعزز الالتزام والروح المعنوية داخل المؤسسة.

جاءت الفقرة (18) في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة عينة الدراسة والتي تنص على: "أجد أن قياس الأداء يشمل مراجعة دقيقة لمهامي، مما يمنحني رؤية واضحة حول ما أحتاج لتحسينه"، وقد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3,76) بدرجة مرتفعة، وقيمة انحراف معياري منخفضة

(1,116)، حيث أكدت نسبة 22,9% و 52,9% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم موافقين بشدة وموافقين على التوالي، مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثة موافقة على أن قياس الأداء يشمل مراجعة دقيقة لمهامهم، مما يمنحهم رؤية واضحة حول ما يحتاجونه لتحسينهم مؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، في حين نجد أن نسبة 9,4% عبروا على أنهم محايدون على محتوى هاته العبارة، كما أكدت نسبة 7,1% و 7,6% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة على التوالي، أي عدم الموافقة على أن قياس الأداء يشمل مراجعة دقيقة لمهامهم، مما يمنحهم رؤية واضحة حول ما يحتاجونه لتحسينهم مؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، بالتالي تشير العبارة إلى أن أغلب أفراد العينة المبحوثة يوافقون على أن قياس الأداء يتضمن مراجعة دقيقة لمهامهم، مما يمنحهم رؤية واضحة حول ما يحتاجونه لتحسين أدائهم في مؤسسة مناجم حديد الشرق (منجم بوخضرة، يعني ذلك أن نظام قياس الأداء يوفر تحليلاً شاملاً للأداء الفردي مما يساعد العاملين على فهم نقاط القوة والضعف لديهم، هذه الرؤية الواضحة تعزز من وعيهم بمتطلبات العمل مما يمكنهم من تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير، بالتالي يساهم هذا النظام في تحسين مهاراتهم وزيادة كفاءتهم مما يؤدي إلى تعزيز الأداء العام للمؤسسة وتحقيق الأهداف المحددة بشكل أكثر فعالية.

جاءت الفقرة (19) في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة عينة الدراسة والتي تنص على "يساهم قياس الأداء في التقليل من احتمالية تجاهل كفاءة ونشاط الأفراد المتميزين الذين يعملون بصمت"، وقد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3,50) بدرجة مرتفعة، وقيمة انحراف معياري منخفضة (1,252)، حيث أكدت نسبة 23,3% و 39,0% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم موافقين بشدة وموافقين على التوالي، مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثة موافقة على أنه يساهم قياس

الأداء في التقليل من احتمالية تجاهل كفاءة ونشاط الأفراد المتميزين الذين يعملون بصمت بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، في حين نجد أن نسبة 9,0% عبروا على أنهم محايدون على محتوى هاته العبارة، كما أكدت نسبة 22,0% و 6,7% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة على التوالي، أي عدم الموافقة على أنهم يساهمون في التقليل من احتمالية تجاهل كفاءة ونشاط الأفراد المتميزين الذين يعملون بصمت بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، بالتالي تشير هاته العبارة إلى أن مجمل أفراد العينة المبحوثة يوافقون على أن قياس الأداء يساهم في تقليل احتمالية تجاهل كفاءة ونشاط الأفراد المتميزين الذين يعملون بصمت في مؤسسة مناجم حديد الشرق (منجم بوخضرة)، يعني ذلك أن وجود نظام فعال لقياس الأداء يساعد في التعرف على الجهود والإنجازات التي يبذلها هؤلاء الأفراد حتى وإن لم يكونوا من بين الأكثر ظهوراً، حيث يساهم هذا القياس في ضمان أن كل العاملين بما في ذلك المتميزين يحصلون على التقدير والمكافآت المناسبة، مما يعزز من تحفيزهم ويشجعهم على الاستمرار في تقديم أداء عالي، كما يعكس ذلك أهمية العدالة والشفافية في بيئة العمل مما يساهم في تحسين الروح المعنوية والالتزام الوظيفي بين جميع العاملين.

المطلب الثالث: عرض وتفسير استجابة عينة الدراسة للبعد (مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير)

من خلال هذا المطلب سيتم عرض وتفسير استجابة عينة الدراسة للبعد الثالث (مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير) والذي يتكون من ستة عبارات، حيث تُعد مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير عملية تحليلية تركز على تقييم مدى تحقيق الأهداف المحددة من خلال قياس الفجوات بين الأداء الفعلي والمعايير المرجعية المعتمدة، تبدأ هذه العملية بتحديد المعايير التي تمثل الأهداف المستهدفة، ثم يتم جمع البيانات المتعلقة بالأداء الفعلي لكي تُجرى مقارنة دقيقة بين النتائج الفعلية والمعايير المحددة لتحديد الانحرافات، ويساعد هذا التحليل في فهم مدى توافق الأداء الفعلي مع التوقعات مما يوفر رؤى قيمة حول فعالية العمليات والجهود المبذولة.

جدول رقم 24: استجابة عينة الدراسة حول بعد مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير

الترتيب	مستوى	الانحراف	المتوسط	الاجمعي	غير موافق	غير موافق	لا	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الدرجة	الترتيب
2	مرتفعة	1,033	3,91	223	16	0	34	112	61	التكرار	تتولى المؤسسة مقارنة نتائج الأداء الفعلي المتحقق مع المعايير المرسومة	24
				100	7,2	0	15,2	50,2	27,4	النسبة المتوقعة		
4	مرتفعة	0.902	3,78	223	1	15	70	84	53	التكرار	تعتمد المؤسسة على معايير واضحة لتشخيص جوانب الخلل في أداء العامل	25
				100	0.4	6,7	31,4	37,7	23,8	النسبة المتوقعة		
3	مرتفعة	1,031	3,83	223	13	16	15	132	47	التكرار	تعزز عملية المقارنة شعوري بالمسؤولية تجاه تحقيق الأهداف المحددة	26
				100	5,8	7,2	6,7	59,2	21,1	النسبة المتوقعة		
1	مرتفعة	0.968	3,99	223	14	4	9	139	57	التكرار	تقارير الأداء تحتوي على مقارنة بين إنجازاتي ومتطلبات الأداء، مما يساعدني على تحديد الفجوات	27
				100	6,3	1,8	4,0	62,3	25,6	النسبة المتوقعة		
2	مرتفعة	1,036	3,91	223	14	9	19	122	59	التكرار	أجد أن مقارنة أدائي مع المعايير تعزز من دافعي للعمل	28
				100	6,3	4,0	8,5	54,7	26,5	النسبة		

										المتوية		
5	متوسطة	1,496	2,70	223	70	49	15	56	33	التكرار	أشارك المؤسسة في اجتماعاتها الدورية	29
				100	31,4	22,0	6,7	25,1	14,8	النسبة	لمعرفة أوجه التمييز والخلل	
										المتوية		
	مرتفعة	1.077	3.68	المتوسط المرجح								

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS 26.

احتلت الفقرة (27) المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة عينة الدراسة والتي تنص على: " تقارير الأداء تحتوي على مقارنة بين إنجازاتي ومتطلبات الأداء، مما يساعدني على تحديد الفجوات"، وقد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3,99) بدرجة مرتفعة، وقيمة انحراف معياري منخفضة (0.968)، حيث أكدت نسبة 25,6% و 62,3% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم موافقين بشدة وموافقين على التوالي على أن أفراد العينة المبحوثة موافقة على أن تقارير الأداء تحتوي على مقارنة بين إنجازاتهم ومتطلبات الأداء، مما يساعدهم على تحديد الفجوات بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، في حين نجد أن نسبة 4,0% عبروا على أنهم محايدون على محتوى هاته العبارة، كما أكدت نسبة 1,8% و 6,3% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة على التوالي، أي عدم الموافقة على أن تقارير الأداء تحتوي على مقارنة بين إنجازاتهم ومتطلبات الأداء، مما يساعدهم على تحديد الفجوات بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، تشير العبارة إلى أن أغلب أفراد العينة المبحوثة يوافقون على أن تقارير الأداء تتضمن مقارنة بين إنجازاتهم ومتطلبات الأداء في مؤسسة مناجم حديد الشرق (منجم بوخضرة)، يعني ذلك أن هذه التقارير تقدم تحليلاً يمكنهم من التعرف على الفجوات بين ما حققوه من نتائج وما هو متوقع منهم، هذه المقارنات تساعد الموظفين

على فهم المجالات التي تحتاج إلى تحسين مما يمكنهم من وضع استراتيجيات مناسبة لتطوير مهاراتهم وزيادة كفاءتهم، كما تعكس هذه العملية التزام المؤسسة بتعزيز الأداء الفردي والجماعي مما يسهم في تحسين الأداء العام وتحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أكثر فعالية.

جاءت الفقرتين (24 و 28) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة عينة الدراسة، حيث تنص الفقرة (24) على: " تتولى المؤسسة مقارنة نتائج الأداء الفعلي المحقق مع المعايير المرسومة "، وقد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3,91) بدرجة مرتفعة، وقيمة انحراف معياري منخفضة (1,033)، حيث أكدت نسبة 27,4% و 50,2% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم موافقين بشدة وموافقين على التوالي على أن أفراد العينة المبحوثة موافقة على أن تتولى المؤسسة مقارنة نتائج الأداء الفعلي المحقق مع المعايير المرسومة بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، في حين نجد أن نسبة 15,2% عبروا على أنهم محايدون على محتوى هاته العبارة، كما أكدت نسبة 7,2% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم غير موافقين بشدة، أي عدم الموافقة على أن تتولى المؤسسة مقارنة نتائج الأداء الفعلي المحقق مع المعايير المرسومة بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، ومنه فإن أغلب أفراد العينة المبحوثة موافقين على أن المؤسسة تتولى مقارنة نتائج الأداء الفعلي المحقق مع المعايير المرسومة في مؤسسة مناجم حديد الشرق (منجم بوخضرة)، يعني ذلك أن هناك توافقاً قوياً بين العاملين حول أهمية هذه المقارنات، حيث تساعد في تقييم مدى تحقيق الأهداف المحددة، هذه العملية تعزز من الشفافية والمساءلة حيث يتمكن الموظفون من رؤية كيف يتماشى أدائهم مع المعايير الموضوعية مما يساهم في تحديد الفجوات وتحسين الأداء. كما تعكس هذه المقارنات التزام المؤسسة بتحقيق الكفاءة والفعالية في العمليات مما يسهم في تحقيق نجاح أكبر على المستوى العام.

كما تنص الفقرة (28) على: " أجد أن مقارنة أدائي مع المعايير تعزز من دافعي للعمل "، وقد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3,91) بدرجة مرتفعة، وقيمة انحراف معياري منخفضة (1,036)، حيث أكدت نسبة 26,5% و 54,7% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم موافقين بشدة وموافقين على التوالي، على أن أفراد العينة المبحوثة موافقة على أن مقارنة أدائهم مع المعايير تعزز من دافعيهم للعمل بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، في حين نجد أن نسبة 8,5% عبروا على أنهم محايدون على محتوى هاته العبارة، كما أكدت نسبة 4,0% و 6,3% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة على التوالي، أي عدم الموافقة على أن مقارنة أدائهم مع المعايير تعزز من دافعيهم للعمل بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، بالتالي تشير العبارة إلى أن مجمل أفراد العينة المبحوثة يوافقون على أن مقارنة أدائهم مع المعايير تعزز من دافعيهم للعمل في مؤسسة مناجم حديد الشرق (منجم بوخضرة)، يعني ذلك أن هذه المقارنات توفر لهم شعورًا بالتحفيز، حيث تساعدهم على رؤية مدى تحقيقهم للأهداف والنتائج المرجوة، هذا الإحساس بالتقدم والنجاح يعزز من رغبتهم في تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم، كما أن هذه العملية تعكس أهمية وجود معايير واضحة مما يساهم في تعزيز الالتزام والانخراط في العمل، ويعزز من الروح المعنوية لدى الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة.

جاءت الفقرة (26) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة عينة الدراسة والتي تنص على: " تعزز عملية المقارنة شعوري بالمسؤولية تجاه تحقيق الأهداف المحددة "، وقد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3,83) بدرجة مرتفعة، وقيمة انحراف معياري منخفضة (1,031)، حيث أكدت نسبة 21,1% و 59,2% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم موافقين بشدة وموافقين على التوالي، على أن أفراد العينة المبحوثة موافقة على أن تعزز عملية المقارنة شعورهم بالمسؤولية تجاه تحقيق الأهداف المحددة

بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، في حين نجد أن نسبة 6,7% عبروا على أنهم محايدون على محتوى هاته العبارة، كما أكدت نسبة 7,2% و 5,8% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة على التوالي، أي عدم الموافقة على أن تعزز عملية المقارنة شعورهم بالمسؤولية تجاه تحقيق الأهداف المحددة بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، ومنه يمكن القول أن أغلبية أفراد العينة المبحوثة يوافقون على أن عملية المقارنة تعزز شعورهم بالمسؤولية تجاه تحقيق الأهداف المحددة في مؤسسة مناجم حديد الشرق (منجم بوخضرة)، يعني ذلك أن هذه العملية تجعلهم أكثر وعيًا بدورهم الفردي في تحقيق النتائج المرجوة مما يعزز من التزامهم تجاه الأهداف التنظيمية، عندما يرون كيف تتماشى جهودهم مع المعايير المحددة، حيث يشعرون بمسؤولية أكبر لتحسين أدائهم والمساهمة في نجاح الفريق، هذا الشعور بالمسؤولية يعزز من الروح الجماعية ويشجعهم على العمل بجد أكبر مما يساهم في تحقيق الأهداف بشكل أكثر فعالية وكفاءة.

جاءت الفقرة (25) في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة عينة الدراسة والتي تنص على "تعتمد المؤسسة على معايير واضحة لتشخيص جوانب الخلل في أداء العامل"، وقد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3,78) بدرجة مرتفعة، وقيمة انحراف معياري منخفضة (0.902)، حيث أكدت نسبة 23,8% و 37,7% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم موافقين بشدة وموافقين على التوالي، مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثة موافقة على أن تعتمد المؤسسة على معايير واضحة لتشخيص جوانب الخلل في أداء العامل بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، في حين نجد أن نسبة 31,4% عبروا على أنهم محايدون على محتوى هاته العبارة، كما أكدت نسبة 6,7% و 0,4% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة على التوالي، أي عدم الموافقة على أن تعتمد المؤسسة على معايير واضحة لتشخيص جوانب الخلل في أداء العامل بمؤسسة

مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، بالتالي تشير العبارة إلى أن مجمل أفراد العينة المبحوثة يوافقون على أن المؤسسة تعتمد على معايير واضحة لتشخيص جوانب الخلل في أداء العامل في مؤسسة مناجم حديد الشرق (منجم بوخضرة)، يعني ذلك أن وجود هذه المعايير يساهم في تحديد نقاط الضعف والمشكلات في الأداء بشكل دقيق وموضوعي، هذا التشخيص يساعد الإدارة والعاملين على فهم الأسباب الجذرية لأي خلل مما يمكنهم من اتخاذ إجراءات تصحيحية فعالة، كما يعكس هذا النهج التزام المؤسسة بتحسين الأداء وتعزيز الكفاءة، حيث يساهم في تطوير استراتيجيات مناسبة للتدريب والدعم مما يؤدي في النهاية إلى تحسين النتائج العامة للمؤسسة.

جاءت الفقرة (29) في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة عينة الدراسة والتي تنص على "أشارك المؤسسة في اجتماعاتها الدورية لمعرفة أوجه التميز والخلل"، وقد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (2,70) بدرجة متوسطة، وقيمة انحراف معياري منخفضة (1,496)، حيث أكدت نسبة 14,8% و 25,1% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم موافقين بشدة وموافقين على التوالي، مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثة موافقة على أن مشاركة المؤسسة في اجتماعاتها الدورية لمعرفة أوجه التميز والخلل بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، في حين نجد أن نسبة 6,7% عبروا على أنهم محايدون على محتوى هاته العبارة، كما أكدت نسبة 22,0% و 31,4% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة على التوالي، أي عدم الموافقة على مشاركة المؤسسة في اجتماعاتها الدورية لمعرفة أوجه التميز والخلل بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، ومنه يمكن القول أن مجمل أفراد العينة المبحوثة يوافقون على أن مشاركة المؤسسة في اجتماعاتها الدورية تساعد في معرفة أوجه التميز والخلل في مؤسسة مناجم حديد الشرق (منجم بوخضرة)، يعني ذلك أن هذه الاجتماعات توفر منصة لتبادل الآراء والملاحظات مما يساهم في التعرف

على الجوانب الإيجابية التي يمكن تعزيزها، وكذلك على المشكلات التي تحتاج إلى معالجة، هذه المشاركة تعزز من ثقافة التواصل والتعاون داخل المؤسسة مما يمكن الفرق من العمل سوياً نحو تحسين الأداء، كما تعكس هذه الاجتماعات التزام الإدارة بتعزيز الشفافية والمشاركة مما يسهم في تحسين النتائج العامة وزيادة فعالية العمليات.

المطلب الرابع: عرض وتفسير استجابة عينة الدراسة للبعد (تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية)

من خلال هذا المطلب سيتم عرض وتفسير استجابة عينة الدراسة للبعد الرابع (تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية) والذي يتكون من ثمانية عبارات، حيث تعد تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية الخطوة التي تلي مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير، حيث يتم تحليل الفجوات بين النتائج الفعلية والمعايير المرجعية وتقييم أسباب هذه الانحرافات، بناءً على هذا التحليل يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تتضمن وضع خطة لتحسين الأداء ومعالجة الأسباب الجذرية للانحرافات، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المحددة وزيادة فعالية الأداء في المستقبل.

الجدول رقم 25: استجابة عينة الدراسة حول بعد تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات

التصحيحية

الرقم	الجملة	المقاس	موافق بشدة	موافق	لا بد	غير موافق	غير موافق	المجموع	المتوسط	الانحراف	مستوى	الترتيب
30	تتركز المؤسسة على استقصاء الأسباب الحقيقية التي تكمن وراء الانحرافات	التكرار	50	110	30	13	20	223	3,70	1,148	مرتفعة	3
		النسبة المئوية	22,4	49,3	13,5	5,8	9,0	100				
31	تتبنى المؤسسة نهجا يهدف إلى الاستفادة من الأخطاء السابقة لضمان عدم تكرارها في الخطط المستقبلية	التكرار	45	95	70	7	6	223	3,74	0,907	مرتفعة	2
		النسبة المئوية	20,2	42,6	31,4	3,1	2,7	100				
32	أتلقي ملاحظات مفصلة حول الانحرافات، توضح الاختلافات بين أدائي والمعايير	التكرار	93	112	9	9	0	223	4,30	0,731	مرتفعة جدا	1
		النسبة المئوية	41,7	50,3	4,0	4,0	0	100				
33	يتم إشراكي في الاجتماعات الخاصة بتصحيح الانحرافات، مما يزيد من مستوى التزامي	التكرار	35	50	10	54	74	223	2,63	1,515	متوسطة	8
		النسبة المئوية	15,7	22,4	4,5	24,2	33,2	100				

34	يتم مناقشة الانحرافات خلال الاجتماعات الدورية، مما يسهل تبادل الأفكار والحلول	التكرار	32	67	34	58	32	223	3,04	1,309	متوسطة	7
		النسبة المئوية	14,3	30.1	15,2	26.1	14,3	100				
35	يتم تحديد الانحرافات باستخدام أدوات تحليل البيانات، مما يسمح لي بفهم النقاط التي تحتاج إلى تحسين	التكرار	34	64	114	3	8	223	3,51	0.895	مرتفعة	6
		النسبة المئوية	15,2	28,7	51.2	1,3	3,6	100				
36	الإجراءات التصحيحية المقترحة عملية وقابلة للتنفيذ تأخذ في اعتبارها احتياجات الفردية وتطلعات المهنة	التكرار	54	61	76	15	17	223	3,54	1,154	مرتفعة	5
		النسبة المئوية	24,2	27,4	34,1	6,7	7,6	100				
37	أستقبل دعما مستمرا من الإدارة في تنفيذ الإجراءات التصحيحية، مما يعزز من فرض نجاحي	التكرار	47	103	22	33	18	223	3,57	1,205	مرتفعة	4
		النسبة المئوية	21,1	46,2	9.8	14,8	8,1	100				
		المتوسط المرجح										
									3.50	1.108	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS 26.

جاءت الفقرة (32) في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة عينة الدراسة والتي تنص على "أتلقي ملاحظات مفصلة حول الانحرافات، توضح الاختلافات بين أدائي والمعايير"، وقد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (4,30) بدرجة مرتفعة جداً، وقيمة انحراف معياري منخفضة (0.731)، حيث أكدت نسبة 41,7% و 50.3% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم موافقين بشدة وموافقين على التوالي، مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثة موافقة على تلقي ملاحظات مفصلة حول الانحرافات، توضح الاختلافات بين أدائهم والمعايير بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، في حين نجد أن نسبة 4,0% عبروا على أنهم محايدون على محتوى هاته العبارة، كما أكدت نسبة 4,0% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم غير موافقين، أي عدم الموافقة على تلقي ملاحظات مفصلة حول الانحرافات توضح الاختلافات بين أدائهم والمعايير بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، تشير العبارة إلى أن مجمل أفراد العينة المبحوثة يوافقون على تلقي ملاحظات مفصلة حول الانحرافات، التي توضح الاختلافات بين أدائهم والمعايير في مؤسسة مناجم حديد الشرق (منجم بوخضرة)، يعني ذلك أن العاملين يقدرّون الحصول على تغذية راجعة دقيقة تساعدهم في فهم الفجوات بين أدائهم الفعلي وما هو مطلوب منهم، هذه الملاحظات المفصلة تعزز من وعيهم بمناطق التحسين مما يمكنهم من اتخاذ خطوات فعالة لتطوير مهاراتهم وزيادة كفاءتهم، كما تعكس هذه العملية التزام المؤسسة بتوفير بيئة تعليمية تدعم النمو المستمر مما يساهم في تحسين الأداء العام وتحقيق الأهداف المحددة بشكل أفضل.

جاءت الفقرة (31) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة عينة الدراسة والتي تنص على "تتبنى المؤسسة نهجاً يهدف إلى الاستفادة من الأخطاء السابقة لضمان عدم تكرارها في الخطط المستقبلية"، وقد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3,74) بدرجة مرتفعة، وقيمة انحراف معياري منخفضة (0.907)، حيث أكدت نسبة 22,4% و 42,6% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على

أنهم موافقين بشدة وموافقين على التوالي، مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثة موافقة على أن تتبنى المؤسسة نهجاً يهدف إلى الاستفادة من الأخطاء السابقة لضمان عدم تكرارها في الخطط المستقبلية بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، في حين نجد أن نسبة 31,4% عبروا على أنهم محايدون على محتوى هاته العبارة، كما أكدت نسبة 3,1% و 2,7% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة على التوالي، أي عدم الموافقة على أن تتبنى المؤسسة نهجاً يهدف إلى الاستفادة من الأخطاء السابقة لضمان عدم تكرارها في الخطط المستقبلية بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، ومنه يمكن القول أن مجمل أفراد العينة المبحوثة يوافقون على أن المؤسسة تتبنى نهجاً يهدف إلى الاستفادة من الأخطاء السابقة لضمان عدم تكرارها في الخطط المستقبلية في مؤسسة مناجم حديد الشرق (منجم بوخضرة)، يعني ذلك أن المؤسسة تركز على التعلم من التجارب السابقة مما يساعدها على تحسين استراتيجياتها وعملياتها، هذه المقاربة تعزز من ثقافة التحسين المستمر، حيث تدرك الإدارة والموظفون أهمية معالجة الأخطاء وتحليلها لضمان عدم تكرارها، كما تسهم هذه الاستراتيجية في تعزيز الكفاءة والفعالية في العمل مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل في المستقبل.

جاءت الفقرة (30) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة عينة الدراسة والتي تنص على "تركز المؤسسة على استقصاء الأسباب الحقيقية التي تكمن وراء الانحرافات"، وقد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3,70) بدرجة مرتفعة، وقيمة انحراف معياري منخفضة (1,148)، حيث أكدت نسبة 22,4% و 49,3% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم موافقين بشدة وموافقين على التوالي، مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثة موافقة على أن تركز المؤسسة على استقصاء الأسباب الحقيقية التي تكمن وراء الانحرافات بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، في حين نجد أن نسبة 13,5% عبروا على أنهم محايدون على محتوى هاته العبارة، كما أكدت نسبة 5,8% و 9,0% من

إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة على التوالي، أي عدم الموافقة على أن تركز المؤسسة على استقصاء الأسباب الحقيقية التي تكمن وراء الانحرافات بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، تشير العبارة إلى أن أغلب أفراد العينة المبحوثة يوافقون على أن المؤسسة تركز على استقصاء الأسباب الحقيقية التي تكمن وراء الانحرافات في مؤسسة مناجم حديد الشرق (منجم بوخضرة)، يعني ذلك أن هناك اهتمامًا بتحليل المشكلات بعمق لفهم العوامل الأساسية التي تؤدي إلى الانحرافات عن الأداء المتوقع، هذه العملية تعزز من قدرة المؤسسة على اتخاذ إجراءات تصحيحية فعالة مما يساهم في تحسين الأداء العام. كما تعكس هذه المقاربة التزام المؤسسة بالتحسين المستمر، حيث تساهم في تطوير استراتيجيات أكثر فاعلية وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف بشكل أفضل.

جاءت الفقرة (37) في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة عينة الدراسة والتي تنص على "أستقبل دعماً مستمراً من الإدارة في تنفيذ الإجراءات التصحيحية، مما يعزز من فرص نجاحي"، وقد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3,57) بدرجة مرتفعة، وقيمة انحراف معياري منخفضة (1,205)، حيث أكدت نسبة 21.1% و 46.2% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم موافقين بشدة وموافقين على التوالي، مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثة موافقة على استقبال دعم مستمر من الإدارة في تنفيذ الإجراءات التصحيحية، مما يعزز من فرص نجاحهم بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، في حين نجد أن نسبة 09.8% عبروا على أنهم محايدون على محتوى هاته العبارة، كما أكدت نسبة 14,8% و 8,1% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة على التوالي، أي عدم الموافقة على استقبال دعم مستمر من الإدارة في تنفيذ الإجراءات التصحيحية، مما يعزز من فرص نجاحهم بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، ومنه فإن

أغلب أفراد العينة المبحوثة يوافقون على أنهم يتلقون دعماً مستمراً من الإدارة في تنفيذ الإجراءات التصحيحية مما يعزز من فرص نجاحهم في مؤسسة مناجم حديد الشرق (منجم بوخضرة)، يعني ذلك أن هناك التزاماً من الإدارة بتوفير الموارد والتوجيه اللازمين لمساعدة العاملين في تحسين أدائهم ومعالجة أي مشكلات قد تطرأ، هذا الدعم المستمر يعزز من ثقة الموظفين في قدرتهم على تحقيق النجاح، حيث يشعرون بأنهم ليسوا وحدهم في مواجهة التحديات، كما أن هذه المقاربة تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية وداعمة مما يساهم في تحسين الأداء العام وتحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أكثر فعالية.

جاءت الفقرة (36) في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة عينة الدراسة والتي تنص

على "الإجراءات التصحيحية المقترحة عملية وقابلة للتنفيذ تأخذ في اعتبارها احتياجات الفردية وتطلعات المهنة"، وقد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3,54) بدرجة مرتفعة، وقيمة انحراف معياري منخفضة (1,154)، حيث أكدت نسبة 24.2% و 27.4% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم موافقين بشدة وموافقين على التوالي، مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثة موافقة على أن الإجراءات التصحيحية المقترحة عملية وقابلة للتنفيذ تأخذ في اعتبارها احتياجات الفردية وتطلعات المهنة بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، في حين نجد أن نسبة 34.1% عبروا على أنهم محايدون على محتوى هاته العبارة، كما أكدت نسبة 6,7% و 7.6% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة على التوالي، أي عدم الموافقة على الإجراءات التصحيحية المقترحة عملية وقابلة للتنفيذ تأخذ في اعتبارها احتياجات الفردية وتطلعات المهنة بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، بالتالي فمجموع أفراد العينة المبحوثة يوافقون على أن الإجراءات التصحيحية المقترحة عملية وقابلة للتنفيذ، وتأخذ في اعتبارها احتياجات الفردية وتطلعات المهنة بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، مما يدل أن هذه الإجراءات مصممة بطريقة تضمن تلبية

لمتطلبات الموظفين وتساهم في تطوير مهاراتهم، هذا الاهتمام بالاحتياجات الفردية يعزز من شعور العاملين بالتحفيز والالتزام، حيث يرون أن المؤسسة تهتم بنموهم المهني وتطويرهم الشخصي، كما أن هذه المقاربة تؤدي إلى تحسين الأداء، إذ يشعر الموظفون بالدعم الكافي لتحقيق أهدافهم مما يساهم في زيادة الفعالية والإنتاجية بشكل عام.

جاءت الفقرة (35) في المرتبة السادسة من حيث درجة موافقة عينة الدراسة والتي تنص على "يتم

تحديد الانحرافات باستخدام أدوات تحليل البيانات، مما يسمح لي بفهم النقاط التي تحتاج إلى

تحسين"، وقد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3,51) بدرجة مرتفعة، وقيمة انحراف معياري منخفضة

(0.895)، حيث أكدت نسبة 15,2% و 28,7% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم

موافقين بشدة وموافقين على التوالي، مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثة موافقة على أن يتم تحديد

الانحرافات باستخدام أدوات تحليل البيانات، مما يسمح لهم بفهم النقاط التي تحتاج إلى تحسين بمؤسسة

مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، في حين نجد أن نسبة 51.2% عبروا على أنهم محايدون

على محتوى هاته العبارة، كما أكدت نسبة 1,3% و 3.6% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم

غير موافقين وغير موافقين بشدة على التوالي، أي عدم الموافقة على أن يتم تحديد الانحرافات باستخدام

أدوات تحليل البيانات، مما يسمح لهم بفهم النقاط التي تحتاج إلى تحسين بمؤسسة مناجم حديد الشرق

تبسة (منجم بوخضرة)، تشير العبارة إلى أن في الغالب أفراد العينة المبحوثة يوافقون على أن تحديد

الانحرافات يتم باستخدام أدوات تحليل البيانات، مما يسمح لهم بفهم النقاط التي تحتاج إلى تحسين في

مؤسسة مناجم حديد الشرق (منجم بوخضرة)، يعني ذلك أن المؤسسة تعتمد على تحليل البيانات

بشكل منهجي لتحديد الفجوات في الأداء مما يساعد الموظفين على التعرف على المجالات التي تتطلب

تحسيناً، فاستخدام هذه الأدوات يوفر رؤية دقيقة وموضوعية مما يعزز من قدرة العاملين على اتخاذ

خطوات فعالة لتحسين أدائهم، كما أن هذه الاستراتيجية تعكس التزام المؤسسة بالتطوير المستمر وتعزيز الكفاءة مما يساهم في تحقيق الأهداف المحددة بشكل أفضل.

جاءت الفقرة (34) في المرتبة السابعة من حيث درجة موافقة عينة الدراسة والتي تنص على: "

يتم مناقشة الانحرافات خلال الاجتماعات الدورية، مما يسهل تبادل الأفكار والحلول"، وقد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3,04) بدرجة متوسطة، وقيمة انحراف معياري منخفضة (1,309)، حيث أكدت نسبة 14.3% و 30.1% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم موافقين بشدة وموافقين على التوالي، مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثة موافقة على أن يتم مناقشة الانحرافات خلال الاجتماعات الدورية، مما يسهل تبادل الأفكار والحلول بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، في حين نجد أن نسبة 15,2% عبروا على أنهم محايدون على محتوى هاته العبارة، كما أكدت نسبة 26.1% و 14,3% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة على التوالي، أي عدم الموافقة على أن يتم مناقشة الانحرافات خلال الاجتماعات الدورية، مما يسهل تبادل الأفكار والحلول بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، ومنه يمكن القول أن غالبية أفراد العينة المبحوثة يوافقون على أنه يتم مناقشة الانحرافات خلال الاجتماعات الدورية، مما يسهل تبادل الأفكار والحلول في مؤسسة مناجم حديد الشرق (منجم بوخضرة)، يعني ذلك أن هذه الاجتماعات توفر منصة فعالة للتواصل بين الأفراد، حيث يمكنهم مناقشة التحديات التي يواجهونها ومشاركة الاقتراحات لتحسين الأداء، هذا التبادل يعزز من التعاون ويزيد من وعي الفريق بأهمية العمل الجماعي في معالجة المشكلات، كما أن نمط النقاش هذا يعكس التزام المؤسسة بتعزيز ثقافة الانفتاح والتواصل مما يساهم في تحسين الأداء العام وتحقيق الأهداف بشكل أكثر فعالية.

جاءت الفقرة (33) في المرتبة الثامنة من حيث درجة موافقة عينة الدراسة والتي تنص على "يتم إشراكي في الاجتماعات الخاصة بتصحيح الانحرافات، مما يزيد من مستوى التزامي"، وقد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (2,63) بدرجة متوسطة، وقيمة انحراف معياري منخفضة (1,515)، حيث أكدت نسبة 15,7% و 22,4% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم موافقين بشدة وموافقين على التوالي، مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثة موافقة على أن يتم إشراكهم في الاجتماعات الخاصة بتصحيح الانحرافات، مما يزيد من مستوى التزامهم بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، في حين نجد أن نسبة 4,5% عبروا على أنهم محايدون على محتوى هاته العبارة، كما أكدت نسبة 24,2% و 33,2% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة على التوالي، أي عدم الموافقة على أن يتم إشراكهم في الاجتماعات الخاصة بتصحيح الانحرافات، مما يزيد من مستوى التزامهم بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، تشير العبارة إلى أن هناك نسبة معتبرة من أفراد العينة المبحوثة يوافقون على أنه يتم إشراكهم في الاجتماعات الخاصة بتصحيح الانحرافات، مما يزيد من مستوى التزامهم في مؤسسة مناجم حديد الشرق (منجم بوخضرة)، يعني ذلك أن مشاركتهم في هذه الاجتماعات تعزز من شعورهم بالمسؤولية والانتماء، حيث يشعرون بأن آرائهم ومساهماتهم تُؤخذ بعين الاعتبار، هذا الإشراك يعكس التزام المؤسسة بتعزيز ثقافة التعاون والتواصل مما يساهم في تحسين الروح المعنوية لدى العاملين، كما أن ذلك يعزز من فعالية الإجراءات التصحيحية، حيث يمكن أن يؤدي إلى حلول أكثر شمولاً وملاءمة للتحديات التي تواجه الفريق.

المبحث الثاني: عرض وتفسير استجابة عينة الدراسة لتطوير الأداء الوظيفي

سنستعرض في هذا الجزء استجابة عينة الدراسة للمحور الثاني (تطوير الأداء الوظيفي) من خلال تقديم تحليل شامل للبيانات المستخلصة من الاستبيان، حيث سيتم عرض النتائج بدقة مع التركيز على النسب المئوية لاستجابات الموظفين، بعد ذلك سنقوم بتفسير هذه النتائج لفهم العوامل المؤثرة في استجاباتهم، مما يساهم في توضيح الدلالات المحتملة لنجاح المؤسسة أو وجود تحديات.

المطلب الأول: عرض وتفسير استجابة عينة الدراسة للبعد (رفع كفاءة المورد البشري)

من خلال هذا المطلب سيتم عرض وتفسير استجابة عينة الدراسة للبعد الأول (رفع كفاءة المورد البشري) والذي يتكون من تسعة عبارات، يشير رفع كفاءة المورد البشري إلى مجموعة من الإجراءات والتدابير التي تهدف إلى تحسين مهارات وقدرات الأفراد داخل المؤسسة، حيث يتضمن ذلك توفير التدريب والتطوير المستمر، وتعزيز المعرفة والخبرة من خلال ورشات العمل، والدورات التدريبية، والتوجيه، كما يتطلب رفع الكفاءة أيضًا تحسين بيئة العمل وتوفير الموارد اللازمة التي تساهم في تعزيز الأداء، والهدف من هذه الجهود هو زيادة الإنتاجية، وتحقيق نتائج أفضل وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق.

الجدول رقم 26: استجابة عينة الدراسة حول بعد رفع كفاءة المورد البشري

الترتيب	مستوى	الانحراف	المتوسط	الاجمالي	غير موافق	غير موافق	لا بد	موافق	موافق بشدة	الاجمالي	العبارة	الترتيب
3	مرتفعة جدا	0.637	4,42	223	2	1	3	113	104	التكرار	ألتزم بالمواعيد النهائية لانجاز المهام	38
				100	0.9	0.4	1.4	50,7	46,6	النسبة المئوية		
1	مرتفعة جدا	0.544	4,60	223	0	1	3	81	138	التكرار	أنجز أعمالي بكل أمانة واخلاص	39
				100	0	0.4	1.4	36,3	61,9	النسبة المئوية		
9	مرتفعة	1,074	3,80	223	7	32	17	110	57	التكرار	ألتقى تحفيز عند تقديم أفكار جديدة ومبتكرة	40
				100	3,1	14,3	7,6	49,3	25,6	النسبة المئوية		
7	مرتفعة جدا	0.631	4,24	223	0	2	18	128	75	التكرار	أساهم في تنظيم العمل بشكل يتيح تحقيق الأهداف في وقت أقل	41
				100	0	0.9	8,1	57,4	33,6	النسبة المئوية		
5	مرتفعة جدا	0.510	4,37	223	0	0	3	135	85	التكرار	أنفذ المهام الممنوعة لي بكل مهارة	42
				100	0	0	1,3	60,5	38.2	النسبة المئوية		
6		0.528	4,34	223	0	1	3	139	80	التكرار	العامل الكفو يسعى	43

	مرتفعة جدا			100	0	0.4	1,3	62.4	35,9	النسبة المئوية	للتقليل من حوادث وإصابات العمل	
2	مرتفعة جدا	0.527	4,48	223	0	0	3	110	110	التكرار	أبرز كفاءاتي في مدى إلمامي بالأدوات والتقنيات المستخدمة في العمل	44
	مرتفعة جدا			100	0	0	1,3	49.4	49,3	النسبة المئوية		
8	مرتفعة	0.541	4,17	223	0	1	11	160	51	التكرار	أملك القدرة على تطوير أساليب العمل	45
	مرتفعة			100	0	0.4	5.0	71,7	22,9	النسبة المئوية		
4	مرتفعة جدا	0.533	4,39	223	0	1	2	129	91	التكرار	أقوم بتحليل المخاطر المحتملة وتقديرها قبل بدء تنفيذ الأنشطة	46
	مرتفعة جدا			100	0	0.4	0,9	57.9	40,8	النسبة المئوية		
	مرتفعة جدا	0.613	4.31	المتوسط الحسابي المرجح								

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS 26.

احتلت الفقرة (39) في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة عينة الدراسة والتي تنص على

"أنجز عمالي بكل أمانة وإخلاص"، وقد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (4,60) بدرجة مرتفعة جدا،

وقيمة انحراف معياري منخفضة (0.544)، حيث أكدت نسبة 61,9% و 36,3% من إجابات

أفراد العينة المبحوثة على أنهم موافقين بشدة وموافقين على التوالي، مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثة

موافقة على أن تنجز الأعمال بكل أمانة وإخلاص بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، في حين نجد أن نسبة 1.4% عبروا على أنهم محايدون على محتوى هاته العبارة، كما أكدت نسبة 0.4% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم غير موافقين، أي عدم الموافقة على أن تنجز الأعمال بكل أمانة وإخلاص بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، وبصفة عامة فإن أفراد العينة المبحوثة يوافقون على أن الأعمال تُنجز بكل أمانة وإخلاص في مؤسسة مناجم حديد الشرق (منجم بوخضرة)، يعني ذلك أن هناك التزامًا قويًا من جانب العاملين بالعمل بجدية واحترافية، مما يعكس قيم النزاهة والمهنية في بيئة العمل. هذا الالتزام بالأمانة والإخلاص يساهم في تعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة، ويعزز من جودة الأداء والنتائج. كما أن ذلك يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية، حيث يشعر الجميع بأن جهودهم تُقدَّر وتُعتبر جزءًا أساسيًا من نجاح المؤسسة.

احتلت الفقرة (44) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة عينة الدراسة والتي تنص على "أبرز كفاءاتي في مدى إلمامي بالأدوات والتقنيات المستخدمة في العمل"، وقد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (4,48) بدرجة مرتفعة جدا، وقيمة انحراف معياري منخفضة (0.527)، حيث أكدت نسبة 49,3% و 49.4% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم موافقين بشدة وموافقين على التوالي، مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثة موافقة على إبراز كفاءاتهم في مدى إلمامهم بالأدوات والتقنيات المستخدمة في العمل بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، في حين نجد أن نسبة 1,3% عبروا على أنهم محايدون على محتوى هاته العبارة، وبشكل عام فإن أفراد العينة المبحوثة يوافقون على إظهار كفاءاتهم في مدى إلمامهم بالأدوات والتقنيات المستخدمة في العمل بمؤسسة مناجم حديد الشرق (منجم بوخضرة)، يعني ذلك أن الموظفين يشعرون بالثقة في مهاراتهم ومعرفتهم بالتقنيات والأدوات اللازمة لأداء مهامهم بشكل فعال، هذا الإلمام يساهم في تحسين الأداء العام ويعزز من القدرة

على التعامل مع التحديات اليومية، كما يعكس هذا الالتزام بالتطوير المهني والرغبة في تحسين الكفاءة مما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أفضل ويعزز من نجاح المؤسسة.

جاءت الفقرة (38) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة عينة الدراسة والتي تنص على "الأنتم بالمواعيد النهائية لإنجاز المهام"، وقد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (4,42) بدرجة مرتفعة جداً، وقيمة انحراف معياري منخفضة (0.637)، حيث أكدت نسبة 46,6% و 50,7% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم موافقين بشدة وموافقين على التوالي، مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثة موافقة على أن الالتزام بالمواعيد النهائية لإنجاز المهام بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، في حين نجد أن نسبة 1.4% عبروا على أنهم محايدون على محتوى هاته العبارة، كما أكدت نسبة 0.4% و 0.9% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة على التوالي، أي عدم الموافقة على الالتزام بالمواعيد النهائية لإنجاز المهام بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، وبصفة عامة فإن أفراد العينة المبحوثة يوافقون على أهمية الالتزام بالمواعيد النهائية لإنجاز المهام في مؤسسة مناجم حديد الشرق (منجم بوخضرة)، يعني ذلك أن هناك وعياً بين الموظفين بأهمية تنظيم الوقت والالتزام بالجدول الزمنية مما يسهم في تحسين الكفاءة العامة للعمل، هذا الالتزام يساعد على تحقيق الأهداف المحددة في الوقت المناسب ويعزز من التعاون والتنسيق بين أعضاء الفريق، كما أنه يعكس احترافية العاملين ورغبتهم في تقديم أداء متميز مما يسهم في نجاح المؤسسة وتحقيق نتائج إيجابية.

جاءت الفقرة (46) في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة عينة الدراسة والتي تنص على "أقوم بتحليل المخاطر المحتملة وتقديرها قبل بدء تنفيذ الأنشطة"، وقد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (4,39) بدرجة مرتفعة جداً، وقيمة انحراف معياري منخفضة (0.533)، حيث أكدت نسبة

40,8% و 57.9% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم موافقين بشدة وموافقين على التوالي، مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثة موافقة على القيام بتحليل المخاطر المحتملة وتقديرها قبل بدء تنفيذ الأنشطة بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، في حين نجد أن نسبة 0.9% عبروا على أنهم محايدون على محتوى هاته العبارة، كما أكدت نسبة 0.4% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم غير موافقين على التوالي، أي عدم الموافقة على القيام بتحليل المخاطر المحتملة وتقديرها قبل بدء تنفيذ الأنشطة بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، وبشكل عام فإن أفراد العينة المبحوثة يوافقون على أهمية القيام بتحليل المخاطر المحتملة وتقديرها قبل بدء تنفيذ الأنشطة في مؤسسة مناجم حديد الشرق (منجم بوخضرة)، يعني ذلك أن هناك وعيًا بأهمية التخطيط المسبق وإدارة المخاطر لتجنب المشكلات المحتملة، هذا التحليل يساعد على تحديد المخاطر المحتملة وتطوير استراتيجيات للتخفيف منها مما يساهم في زيادة سلامة وكفاءة العمليات، كما يعكس هذا النهج التزام المؤسسة بتحقيق الأداء الجيد والحد من المخاطر مما يعزز من الثقة بين العاملين والإدارة ويضمن نجاح الأنشطة المنفذة.

جاءت الفقرة (42) في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة عينة الدراسة والتي تنص على "أنفذ المهام المنوطة لي بكل مهارة"، وقد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (4,37) بدرجة مرتفعة جدا، وقيمة انحراف معياري منخفضة (0.510)، حيث أكدت نسبة 38.2% و 60,5% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم موافقين بشدة وموافقين على التوالي، مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثة موافقة على تنفيذ المهام المنوطة بهم بكل مهارة بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، في حين نجد أن نسبة 1,3% عبروا على أنهم محايدون على محتوى هاته العبارة، تشير العبارة إلى أن أغلب أفراد العينة المبحوثة يوافقون على أنهم ينفذون المهام المنوطة بهم بكل مهارة في مؤسسة مناجم حديد الشرق (منجم بوخضرة)، يعني ذلك أن الموظفين يشعرون بالثقة في قدراتهم وكفاءتهم في أداء واجباتهم، هذا

الالتزام بالمهارة يعزز من جودة الأداء ويسهم في تحقيق النتائج المرجوة بكفاءة، كما أن ذلك يعكس مستوى التدريب والتطوير المهني الذي يتلقاه العاملون مما يسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة ويعزز من فرص نجاحها في تحقيق أهدافها.

جاءت الفقرة (43) في المرتبة السادسة من حيث درجة موافقة عينة الدراسة والتي تنص على "العامل الكفو يسعى للتقليل من حوادث وإصابات العمل"، وقد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (4,34) بدرجة مرتفعة جداً، وقيمة انحراف معياري منخفضة (0.528)، حيث أكدت نسبة 35,9% و 62,4% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم موافقين بشدة وموافقين على التوالي، مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثة موافقة على أن العامل الكفو يسعى للتقليل من حوادث وإصابات العمل بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، في حين نجد أن نسبة 1,3% عبروا على أنهم محايدون على محتوى هاته العبارة، كما أكدت نسبة 0,4% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم غير موافقين، أي عدم الموافقة على أن العامل الكفو يسعى للتقليل من حوادث وإصابات العمل بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، وبصفة عامة فإن أفراد العينة المبحوثة يوافقون على أن العامل الكفو يسعى للتقليل من حوادث وإصابات العمل في مؤسسة مناجم حديد الشرق (منجم بوخضرة)، يعني ذلك أن الموظفين الكفوئين يدركون أهمية السلامة في بيئة العمل ويعملون بجد لتفادي المخاطر، هذا السعي نحو تقليل الحوادث يعكس الوعي بالمسؤولية الفردية والجماعية تجاه الحفاظ على سلامة الجميع. كما أن الالتزام بالسلامة يسهم في تعزيز ثقافة العمل الآمن، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام والحد من التكاليف المرتبطة بالحوادث والإصابات.

جاءت الفقرة (41) في المرتبة السابعة من حيث درجة موافقة عينة الدراسة والتي تنص على "أساهم في تنظيم العمل بشكل يتيح تحقيق الأهداف في وقت أقل"، وقد بلغ الوسط الحسابي

لهذه الفقرة (4,24) بدرجة مرتفعة جدا، وقيمة انحراف معياري منخفضة (0.631)، حيث أكدت نسبة 33,6% و 57,4% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم موافقين بشدة وموافقين على التوالي، مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثة موافقة على المساهمة في تنظيم العمل بشكل يتيح تحقيق الأهداف في وقت أقل بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، في حين نجد أن نسبة 8,1% عبروا على أنهم محايدون على محتوى هاته العبارة، كما أكدت نسبة 0.9% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم غير موافقين، أي عدم الموافقة على المساهمة في تنظيم العمل بشكل يتيح تحقيق الأهداف في وقت أقل بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، وبشكل فأنفراد العينة المبحوثة يوافقون على المساهمة في تنظيم العمل بشكل يتيح تحقيق الأهداف في وقت أقل في مؤسسة مناجم حديد الشرق (منجم بوخضرة)، يعني ذلك أن الموظفين يدركون أهمية تحسين كفاءة العمل ويسعون إلى تطوير استراتيجيات تساعد في إنجاز المهام بسرعة وفعالية، هذا الالتزام بالمساهمة في تنظيم العمل يعزز من التعاون بين الأفراد ويزيد من القدرة على تحقيق النتائج المرجوة بكفاءة أكبر.

جاءت الفقرة (45) في المرتبة الثامنة من حيث درجة موافقة عينة الدراسة والتي تنص على "أملك القدرة على تطوير أساليب العمل"، وقد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (4,17) بدرجة مرتفعة، وقيمة انحراف معياري منخفضة (0.541)، حيث أكدت نسبة 22,9% و 71,7% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم موافقين بشدة وموافقين على التوالي، مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثة موافقة على امتلاك القدرة على تطوير أساليب العمل بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، في حين نجد أن نسبة 5.0% عبروا على أنهم محايدون على محتوى هاته العبارة، كما أكدت نسبة 0.4% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم غير موافقين، أي عدم الموافقة على امتلاك القدرة على تطوير أساليب العمل بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، وفي الغالب فإن

أفراد العينة المبحوثة يوافقون على أنهم يمتلكون القدرة على تطوير أساليب العمل في مؤسسة مناجم حديد الشرق (منجم بوخضرة)، يعني ذلك أن الموظفين يشعرون بالثقة في مهاراتهم وقدرتهم على الابتكار وتحسين العمليات، هذه القدرة على تطوير أساليب العمل تعكس التزامهم بالتحسين المستمر والسعي لتحقيق أداء أفضل، كما أن هذا الاتجاه يساهم في تعزيز الكفاءة والإنتاجية مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أكثر فعالية ويساعد في تعزيز نجاح المؤسسة في السوق.

المطلب الثاني: عرض وتفسير استجابة عينة الدراسة للبعد (الالتزام الوظيفي)

من خلال هذا المطلب سيتم عرض وتفسير استجابة عينة الدراسة للبعد الثاني (الالتزام الوظيفي) والذي يتكون من ثمانية عبارات، يشير الالتزام الوظيفي إلى درجة ارتباط الفرد بالمؤسسة ورغبته في البقاء فيها والمساهمة في تحقيق أهدافها، حيث يتضمن هذا الالتزام الشعور بالمسؤولية تجاه العمل، والتفاني في أداء المهام والولاء للمؤسسة، يمكن أن يتأثر الالتزام الوظيفي بعدة عوامل مثل: بيئة العمل، وثقافة المؤسسة، والعلاقات بين الزملاء، ويعتبر تعزيز الالتزام الوظيفي يساهم في تقليل معدلات الدوران الوظيفي، وزيادة الرضا الوظيفي، وبالتالي تحسين الأداء العام للمؤسسة.

الجدول رقم 27: استجابة عينة الدراسة حول بعد الالتزام الوظيفي

الترتيب	مستوى	الانحراف	المتوسط	الاجمعي	غير موافق	غير موافق	لا	موافق	موافق بشدة	الاجمعي	العبارة	الترتيب
3	مرتفعة	0.560	4,17	223	1	0	13	155	54	التكرار	أحس بالمسؤولية اتجاه	47
				100	0.4	0	5.9	69,5	24,2	النسبة	أهداف المنظمة	
										المئوية	والمساهمة في نجاحها	
6	مرتفعة	0.988	3,96	223	4	24	17	110	68	التكرار	تتوافق قيمي	48
				100	1,8	10,8	7,6	49,3	30,5	النسبة	الشخصية مع قيم	
										المئوية	المنظمة مما يعزز ارتباطي بها	
4	مرتفعة	0.874	4,08	223	1	10	41	90	81	التكرار	أشعر بالانتماء القوي	49
				100	0.4	4,5	18,4	40,4	36,3	النسبة	إلى المنظمة مما يدفعني	
										المئوية	للبقاء والاستمرار فيها	
7	مرتفعة	1,109	3,88	223	12	18	25	97	71	التكرار	أحس أن مشكلة	50
				100	5,4	8,1	11,2	43,5	31,8	النسبة	بالمنظمة جزء من	
										المئوية	مشاكل الشخصية	
2	مرتفعة جدا	0.914	4,29	223	9	2	10	97	105	التكرار	أعتبر أن نجاح المنظمة	51
				100	4,0	0.9	4,5	43,5	47,1	النسبة	ينعكس بشكل مباشر	
										المئوية	على نجاحي الشخصي	
5	مرتفعة	0.877	3,98	223	9	1	31	127	55	التكرار	أستثمر جهودي في	52
				100	4.0	0.5	13,9	56.9	24,7	النسبة	تطوير مهاراتي لتحقيق	
										المئوية	أداء أفضل	

53	احرص على تطبيق قواعد السلوك الاخلاقي في وظيفتي	التكرار	112	104	5	1	1	223	4,46	0.613	مرتفعة جدا	1
		النسبة المئوية	50,2	46,6	2,2	0.5	0.5	100				
54	أرى أن المنظمة توفر بيئة عمل تدعم الالتزام الوظيفي	التكرار	66	102	22	26	7	223	3,87	1,064	مرتفعة	8
		النسبة المئوية	29,6	45,7	9,9	11,7	3,1	100				
المتوسط المرجح												
									4.08	0.874	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS 26.

جاءت الفقرة (53) في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة عينة الدراسة والتي تنص على "أحرص على تطبيق قواعد السلوك الأخلاقي في وظيفتي"، وقد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (4,46) بدرجة مرتفعة جدا، وقيمة انحراف معياري منخفضة (0.613)، حيث أكدت نسبة 50,2% و 46,6% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم موافقين بشدة وموافقين على التوالي، مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثة موافقة على الحرص على تطبيق قواعد السلوك الأخلاقي في وظيفتهم بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، في حين نجد أن نسبة 2,2% عبروا على أنهم محايدون على محتوى هاته العبارة، كما أكدت نسبة 0.5% و 0.5% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة على التوالي، أي عدم الموافقة على أحرص على تطبيق قواعد السلوك الأخلاقي في وظيفتهم بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، بالتالي فغالبية أفراد العينة المبحوثة يوافقون على الحرص على تطبيق قواعد السلوك الأخلاقي في وظيفتهم بمؤسسة مناجم حديد الشرق (منجم بوخضرة)، يعني ذلك أن الموظفين يلتزمون بقيم النزاهة والاحترام في

تعاملاتهم اليومية ويدركون أهمية السلوك الأخلاقي في بيئة العمل، هذا الالتزام يعزز من بناء ثقافة مؤسسية إيجابية ويعكس احترافية العاملين، كما أن تطبيق قواعد السلوك الأخلاقي يساهم في تعزيز الثقة بين الزملاء والإدارة، مما يؤدي إلى تحسين العلاقة بين جميع أفراد المؤسسة ويعزز من الأداء العام.

جاءت الفقرة (51) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة عينة الدراسة والتي تنص على "أعتبر أن نجاح المنظمة ينعكس بشكل مباشر على نجاحي الشخصي"، وقد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (4,29) بدرجة مرتفعة جداً، وقيمة انحراف معياري منخفضة (0.914)، حيث أكدت نسبة 47,1% و 43,5% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم موافقين بشدة وموافقين على التوالي، مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثة موافقة على اعتبار نجاح المنظمة ينعكس بشكل مباشر على نجاحهم الشخصي بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، في حين نجد أن نسبة 4,5% عبروا على أنهم محايدون على محتوى هاته العبارة، كما أكدت نسبة 0.9% و 4,0% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة على التوالي، أي عدم الموافقة على اعتبار أن نجاح المنظمة ينعكس بشكل مباشر على نجاحهم الشخصي بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، وبصفة عامة فإن أفراد العينة المبحوثة يوافقون على أن نجاح المنظمة ينعكس بشكل مباشر على نجاحهم الشخصي في مؤسسة مناجم حديد الشرق (منجم بوخضرة)، يعني ذلك أن الموظفين يدركون أن تحقيق الأهداف المؤسسية له تأثير إيجابي على مسيرتهم المهنية وتطورهم الشخصي، هذا الوعي يعزز من روح العمل الجماعي والتعاون، حيث يسعى الجميع لتحقيق النجاح المؤسسي كونه مرتبطاً بنجاحهم الفردي. كما أن هذا المبدأ يساهم في تعزيز الالتزام والتحفيز بين الموظفين مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة وتحقيق نتائج إيجابية.

جاءت الفقرة (47) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة عينة الدراسة والتي تنص على "أحس بالمسؤولية اتجاه أهداف المنظمة والمساهمة في نجاحها"، وقد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (4,17) بدرجة مرتفعة، وقيمة انحراف معياري منخفضة (0.560)، حيث أكدت نسبة 24,2% و69,5% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم موافقين بشدة وموافقين على التوالي، مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثة موافقة على الإحساس بالمسؤولية اتجاه أهداف المنظمة والمساهمة في نجاحها بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، في حين نجد أن نسبة 5.9% عبروا على أنهم محايدون على محتوى هاته العبارة، كما أكدت نسبة 0.4% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم غير موافقين بشدة، أي عدم الموافقة على الإحساس بالمسؤولية اتجاه أهداف المنظمة والمساهمة في نجاحها بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، بالتالي غالبية أفراد العينة المبحوثة يوافقون على شعورهم بالمسؤولية تجاه أهداف المنظمة ومساهمتهم في نجاحها في مؤسسة مناجم حديد الشرق (منجم بوخضرة)، يعني ذلك أن الموظفين يدركون أهمية دورهم في تحقيق الأهداف المؤسسية ويشعرون بالتزام قوي تجاه نجاح المنظمة، هذا الإحساس بالمسؤولية يعزز من روح المبادرة والتعاون بين الأفراد مما يسهم في تحسين الأداء العام، كما أن هذا الالتزام يعكس ثقافة تنظيمية إيجابية حيث يسعى الجميع للعمل معًا لتحقيق النجاح المشترك، مما يؤدي إلى نتائج أفضل للمؤسسة ككل.

جاءت الفقرة (49) في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة عينة الدراسة والتي تنص على "أشعر بالانتماء القوي إلى المنظمة مما يدفعني للبقاء والاستمرار فيها"، وقد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (4,08) بدرجة مرتفعة، وقيمة انحراف معياري منخفضة (0.874)، حيث أكدت نسبة 36,3% و40,4% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم موافقين بشدة وموافقين على التوالي، مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثة موافقة على الشعور بالانتماء القوي إلى المنظمة مما يدفعني للبقاء والاستمرار فيها

بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، في حين نجد أن نسبة 18,4% عبروا على أنهم محايدون على محتوى هاته العبارة، كما أكدت نسبة 4,5% و 0.4% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة على التوالي، أي عدم الموافقة على الشعور بالانتماء القوي إلى المنظمة مما يدفعني للبقاء والاستمرار فيها بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، وفي المجمل فإن أفراد العينة المبحوثة يوافقون على شعورهم بالانتماء القوي إلى المنظمة، مما يدفعهم للبقاء والاستمرار فيها في مؤسسة مناجم حديد الشرق (منجم بوخضرة)، يعني ذلك أن الموظفين يشعرون بالارتباط العاطفي والمهني بالمؤسسة مما يعزز من ولائهم والتزامهم بها، هذا الشعور بالانتماء يساهم في تحسين الروح المعنوية ويزيد من الرغبة في تقديم أداء متميز، كما يعكس هذا الالتزام وجود بيئة عمل إيجابية تدعم التواصل والتعاون، مما يؤدي إلى تعزيز الاستقرار والنجاح المستدام للمؤسسة.

جاءت الفقرة (52) في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة عينة الدراسة والتي تنص على "أستثمر جهودي في تطوير مهاراتي لتحقيق أداء أفضل"، وقد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3,98) بدرجة مرتفعة، وقيمة انحراف معياري منخفضة (0.877)، حيث أكدت نسبة 24,7% و 56.9% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم موافقين بشدة وموافقين على التوالي، مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثة موافقة على استثمار جهودها في تطوير مهاراتها لتحقيق أداء أفضل بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، في حين نجد أن نسبة 13,9% عبروا على أنهم محايدون على محتوى هاته العبارة، كما أكدت نسبة 0.5% و 4.0% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة على التوالي، أي عدم الموافقة على استثمار جهودها في تطوير مهاراتها لتحقيق أداء أفضل بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، وبالتالي غالبية أفراد العينة المبحوثة يوافقون على استثمار جهودهم في تطوير مهاراتهم لتحقيق أداء أفضل في مؤسسة مناجم حديد

الشرق (منجم بوخضرة)، يعني ذلك أن الموظفين يدركون أهمية تحسين مهاراتهم ومعرفتهم مما يسهم في تعزيز كفاءتهم وقدرتهم على تحقيق الأهداف المحددة، هذا الالتزام بتطوير الذات يعكس رغبتهم في النمو المهني والمساهمة الفعالة في نجاح المؤسسة، كما أن استثمار الجهود في التعلم والتطوير يسهم في تحسين الأداء العام ويعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل.

جاءت الفقرة (48) في المرتبة السادسة من حيث درجة موافقة عينة الدراسة والتي تنص على "توافق قيمي الشخصية مع قيم المنظمة مما يعزز ارتباطي بها"، وقد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3,96) بدرجة مرتفعة، وقيمة انحراف معياري منخفضة (0.988)، حيث أكدت نسبة 30,5% و49,3% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم موافقين بشدة وموافقين على التوالي، مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثة موافقة على تتوافق قيمها الشخصية مع قيم المنظمة مما يعزز ارتباطها بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، في حين نجد أن نسبة 7,6% عبروا على أنهم محايدون على محتوى هاته العبارة، كما أكدت نسبة 10,8% و1,8% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة على التوالي، أي عدم الموافقة على تتوافق قيمها الشخصية مع قيم المنظمة مما يعزز ارتباطها بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، تشير العبارة إلى أن أفراد العينة المبحوثة يوافقون على أن قيمهم الشخصية تتوافق مع قيم المنظمة، مما يعزز ارتباطهم بها في مؤسسة مناجم حديد الشرق (منجم بوخضرة)، يعني ذلك أن الموظفين يشعرون بالتوافق بين معتقداتهم وأهداف المؤسسة مما يسهم في تعزيز ولائهم وانتمائهم، هذا التوافق يعزز من الروح الجماعية ويشجع على التعاون والتفاعل الإيجابي داخل بيئة العمل. كما أن وجود قيم مشتركة يعكس بيئة عمل صحية، حيث يشعر الأفراد بالراحة والدعم في السعي لتحقيق الأهداف المشتركة مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة.

جاءت الفقرة (50) في المرتبة السابعة من حيث درجة موافقة عينة الدراسة والتي تنص على "أحسن أن أي مشكلة بالمنظمة جزء من مشاكل الشخصية"، وقد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3,88) بدرجة مرتفعة، وقيمة انحراف معياري منخفضة (1,109)، حيث أكدت نسبة 31,8% و 43,5% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم موافقين بشدة وموافقين على التوالي، مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثة موافقة على الإحساس بأن أي مشكلة بالمنظمة جزء من مشاكلهم الشخصية بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، في حين نجد أن نسبة 11,2% عبروا على أنهم محايدون على محتوى هاته العبارة، كما أكدت نسبة 8,1% و 5,4% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة على التوالي، أي عدم الموافقة على الإحساس بأن أي مشكلة بالمنظمة جزء من مشاكلهم الشخصية بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، وتشير هاته العبارة إلى أن غالبية أفراد العينة المبحوثة يوافقون على الإحساس بأن أي مشكلة تواجه المنظمة هي جزء من مشاكلهم الشخصية في مؤسسة مناجم حديد الشرق (منجم بوخضرة)، يعني ذلك أن الموظفين يشعرون بالمسؤولية المشتركة تجاه التحديات التي تواجه المؤسسة مما يعكس درجة عالية من الالتزام والانتماء، هذا الإحساس يعزز من روح الفريق ويشجع على التعاون في إيجاد الحلول، حيث يدرك الجميع أن نجاح المؤسسة يعتمد على جهودهم المشتركة، كما أن هذا الشعور بالمسؤولية يعكس ثقافة تنظيمية إيجابية، حيث يسعى الأفراد للعمل معاً لتجاوز التحديات وتحقيق الأهداف المحددة.

جاءت الفقرة (54) في المرتبة الثامنة من حيث درجة موافقة عينة الدراسة والتي تنص على "أرى أن المنظمة توفر بيئة عمل تدعم الالتزام الوظيفي"، وقد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3,87) بدرجة مرتفعة، وقيمة انحراف معياري منخفضة (1,064)، حيث أكدت نسبة 29,6% و 45,7% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم موافقين بشدة وموافقين على التوالي، مما يدل على

أن أفراد العينة المبحوثة موافقة على رؤية أن المنظمة توفر بيئة عمل تدعم الالتزام الوظيفي بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، في حين نجد أن نسبة 9,9% عبروا على أنهم محايدون على محتوى هاته العبارة، كما أكدت نسبة 11,7% و 3,1% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة على التوالي، أي عدم الموافقة على رؤية أن المنظمة توفر بيئة عمل تدعم الالتزام الوظيفي بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، وبصفة عامة فإن أفراد العينة المبحوثة يوافقون على أن المنظمة توفر بيئة عمل تدعم الالتزام الوظيفي في مؤسسة مناجم حديد الشرق (منجم بوخضرة)، يعني ذلك أن الموظفين يشعرون بأن بيئة العمل تشجعهم على الالتزام بأدوارهم ومسؤولياتهم مما يساهم في تعزيز تحفيزهم وولائهم، هذه البيئة الداعمة تعكس وجود ثقافة تنظيمية إيجابية، حيث يشعر الأفراد بالتقدير والاحترام مما يعزز من إنتاجيتهم وأدائهم العام. كما أن توفير بيئة عمل محفزة يعكس التزام المؤسسة بتحقيق رفاهية موظفيها، مما يساهم في نجاحها المستدام.

المطلب الثالث: عرض وتفسير استجابة عينة الدراسة للبعد (فعالية الأداء الوظيفي)

من خلال هذا المطلب سيتم عرض وتفسير استجابة عينة الدراسة للبعد الثالث (فعالية الأداء الوظيفي) والذي يتكون من ثمانية عبارات، يعد تحقيق فعالية الأداء الوظيفي عملية تهدف إلى ضمان تحقيق الأفراد لأقصى إمكاناتهم في أداء مهامهم، ويتطلب ذلك تحديد الأهداف بوضوح، وتوفير الموارد اللازمة، وتقديم التوجيه والدعم المناسب، حيث يعتمد تحقيق فعالية الأداء أيضاً على استخدام مؤشرات الأداء المناسبة لقياس الإنجازات، من خلال التركيز على تحسين العمليات وتوفير التغذية الراجعة، ومنه يمكن تعزيز الأداء الفردي والجماعي مما يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة ككل.

الجدول رقم 28: استجابة عينة الدراسة حول بعد فعالية الأداء الوظيفي

الترتيب	مستوى	الأفراد	المتوسط	الاجمعي	غير موافق	غير موافق	لا	موافق	موافق بشدة	المتغير	العبارة	الترتيب
5	مرتفعة	1,026	4,16	223	9	1	45	59	109	التكرار	أساهم في تحقيق أهداف المنظمة بشكل مباشر	55
				100	4,0	0.4	20,2	26,5	48,9	النسبة المئوية		
4	مرتفعة	0.759	4,20	223	1	0	40	94	88	التكرار	أرى أن نتائج عملي تؤثر إيجاباً على نتائج الفريق	56
				100	0.4	0	17,9	42,2	39,5	النسبة المئوية		
7	مرتفعة	0.746	3,96	223	1	4	49	119	50	التكرار	فعالية المؤسسة تتعلق بدرجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة	57
				100	0.4	1,8	22,0	53,4	22,4	النسبة المئوية		
7	مرتفعة	0.677	3,96	223	1	0	49	129	44	التكرار	سرعة وسهولة تدفق المعلومات يساعد على الوصول إلى النتائج المتوقعة في وقت أقل	58
				100	0.4	0	22,0	57,9	19,7	النسبة المئوية		
6	مرتفعة	0.802	3,97	223	1	8	45	112	57	التكرار	تظهر فعالية الأداء من خلال الوصول إلى الأهداف المرسومة	59
				100	0.4	3,6	20,2	50,2	25,6	النسبة المئوية		
3	مرتفعة جداً	0.778	4,21	223	1	9	16	114	83	التكرار	تحقق المؤسسة أهدافها فيما يتعلق بكمية ونوعية المنتجات والخدمات والسمة	60
				100	0.4	4.1	7,2	51,1	37,2	النسبة المئوية		

											الممتازة	
2	مرتفعة جدا	0.625	4,39	223	0	2	11	109	101	التكرار	تظهر فعالية الأداء من خلال ارتفاع معدل رضا العمال والجهات الأخرى المتعاملة مع المؤسسة	61
				100	0	0.9	4,9	48,9	45,3	النسبة المئوية		
1	مرتفعة جدا	0.728	4,40	223	0	9	5	96	113	التكرار	عند التزام العمال بمعايير وإجراءات الأداء، تتمكن المؤسسة من تقليل الجهد الضائع وتوفير التكاليف المرتبطة بتصحيح الأخطاء	62
				100		4,0	2.3	43,0	50,7	النسبة المئوية		
	مرتفعة	0.767	4.14	المتوسط المرجح								

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS 26.

احتلت الفقرة (62) المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة عينة الدراسة والتي تنص على "عند التزام العمال بمعايير وإجراءات الأداء، تتمكن المؤسسة من تقليل الجهد الضائع وتوفير التكاليف المرتبطة بتصحيح الأخطاء"، وقد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (4,40) بدرجة مرتفعة جدا، وقيمة انحراف معياري منخفضة (0.728)، حيث أكدت نسبة 50,7% و 43,0% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم موافقين بشدة وموافقين على التوالي، مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثة موافقة على أنه عند التزام العمال بمعايير وإجراءات الأداء، تتمكن المؤسسة من تقليل الجهد الضائع وتوفير التكاليف المرتبطة بتصحيح الأخطاء بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، في حين نجد أن نسبة 2.3% عبروا على أنهم محايدون على محتوى هاته العبارة، كما أكدت نسبة 2.3% من إجابات أفراد

العينة المبحوثة على أنهم غير موافقين، أي عدم الموافقة على أنه عند التزام العمال بمعايير وإجراءات الأداء، تتمكن المؤسسة من تقليل الجهد الضائع وتوفير التكاليف المرتبطة بتصحيح الأخطاء بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، وبشكل عام فأفراد العينة المبحوثة يوافقون على أنه عند التزام العمال بمعايير وإجراءات الأداء، تتمكن المؤسسة من تقليل الجهد الضائع وتوفير التكاليف المرتبطة بتصحيح الأخطاء في مؤسسة مناجم حديد الشرق (منجم بوخضرة)، يعني ذلك أن الالتزام بالمعايير والإجراءات يسهم في تحسين كفاءة العمل ويعزز من فعالية العمليات. هذا الالتزام يقلل من الأخطاء والمشكلات، مما يؤدي إلى تقليل الحاجة إلى إعادة العمل وتصحيح الأخطاء وبالتالي توفير التكاليف، كما أن هذا يعكس أهمية وجود نظام عمل منظم مما يسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أكثر فعالية وكفاءة.

جاءت الفقرة (61) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة عينة الدراسة والتي تنص على "تظهر فعالية الأداء من خلال ارتفاع معدل رضا العمال والجهات الأخرى المتعاملة مع المؤسسة"، وقد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (4,39) بدرجة مرتفعة جدا، وقيمة انحراف معياري منخفضة (0.625)، حيث أكدت نسبة 45,3% و 48,9% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم موافقين بشدة وموافقين على التوالي، مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثة موافقة على أن تظهر فعالية الأداء من خلال ارتفاع معدل رضا العمال والجهات الأخرى المتعاملة مع المؤسسة بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، في حين نجد أن نسبة 4,9% عبروا على أنهم محايدون على محتوى هاته العبارة، كما أكدت نسبة 0.9% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم غير موافقين، أي عدم الموافقة على أن تظهر فعالية الأداء من خلال ارتفاع معدل رضا العمال والجهات الأخرى المتعاملة مع المؤسسة بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، بالتالي فغالبية أفراد العينة المبحوثة يوافقون

على أن فعالية الأداء تظهر من خلال ارتفاع معدل رضا العمال والجهات الأخرى المتعاملة مع المؤسسة في مؤسسة مناجم حديد الشرق (منجم بوخضرة)، يعني ذلك أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين الأداء الجيد ورضا الموظفين والشركاء الخارجيين عندما يشعر العمال بالرضا، فإن ذلك يعكس بيئة عمل إيجابية مما يساهم في تعزيز الإنتاجية والالتزام، كما أن رضا الجهات المتعاملة مع المؤسسة يدل على جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة مما يعزز من سمعة المؤسسة في السوق، هذا الارتباط يعكس أهمية التركيز على تحسين الأداء لتحقيق نتائج إيجابية لجميع الأطراف المعنية.

جاءت الفقرة (60) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة عينة الدراسة والتي تنص على "تحقق المؤسسة أهدافها فيما يتعلق بكمية ونوعية المنتجات والخدمات والسمعة الممتازة"، وقد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (4,21) بدرجة مرتفعة جداً، وقيمة انحراف معياري منخفضة (0.778)، حيث أكدت نسبة 37,2% و 51,1% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم موافقين بشدة وموافقين على التوالي، مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثة موافقة على تحقيق المؤسسة أهدافها فيما يتعلق بكمية ونوعية المنتجات والخدمات والسمعة الممتازة بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، في حين نجد أن نسبة 7,2% عبروا على أنهم محايدون على محتوى هاته العبارة، كما أكدت نسبة 4.1% و 0.4% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة، أي عدم الموافقة على تحقيق المؤسسة أهدافها فيما يتعلق بكمية ونوعية المنتجات والخدمات والسمعة الممتازة بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، وبصفة عامة فأفراد العينة المبحوثة يوافقون على أن المؤسسة تحقق أهدافها المتعلقة بكمية ونوعية المنتجات والخدمات والسمعة الممتازة في مؤسسة مناجم حديد الشرق (منجم بوخضرة)، يعني ذلك أن الموظفين يشعرون بالثقة في قدرة المؤسسة على تلبية المعايير المطلوبة مما يعكس التزامها بالجودة والتميز. تحقيق هذه الأهداف يساهم في تعزيز سمعة المؤسسة في

السوق ويزيد من رضا العملاء، كما أن التركيز على تحسين الكمية والنوعية يعكس استراتيجية واضحة تساهم في نجاح المنظمة واستدامتها مما يعزز من التزام العاملين وولائهم للمؤسسة.

جاءت الفقرة (56) في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة عينة الدراسة والتي تنص على "أرى أن نتائج عملي تؤثر إيجاباً على نتائج الفريق"، وقد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (4,20) بدرجة مرتفعة، وقيمة انحراف معياري منخفضة (0.759)، حيث أكدت نسبة 39,5% و 42,2% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم موافقين بشدة وموافقين على التوالي، مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثة موافقة على أن نتائج عملهم تؤثر إيجاباً على نتائج الفريق بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، في حين نجد أن نسبة 17,9% عبروا على أنهم محايدون على محتوى هاته العبارة، كما أكدت نسبة 0.4% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم غير موافقين بشدة، أي عدم الموافقة على أن نتائج عملهم تؤثر إيجاباً على نتائج الفريق بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، وفي المجمل أفراد العينة المبحوثة يوافقون على أن نتائج عملهم تؤثر إيجاباً على نتائج الفريق في مؤسسة مناجم حديد الشرق (منجم بوخضرة)، يعني ذلك أن الموظفين يدركون أهمية مساهماتهم الفردية في تحقيق الأهداف الجماعية مما يعزز من روح العمل الجماعي والتعاون داخل الفريق، هذا الوعي يعكس التزامهم بتحقيق النجاح المشترك، حيث يسعون لتحسين أدائهم الشخصي كوسيلة لدعم أداء الفريق بشكل عام، كما أن هذا التفاعل الإيجابي يساهم في تعزيز الروح المعنوية ويشجع على تحقيق نتائج أفضل للمؤسسة ككل.

جاءت الفقرة (55) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة عينة الدراسة والتي تنص على "أساهم في تحقيق أهداف المنظمة بشكل مباشر"، وقد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (4,16) بدرجة مرتفعة، وقيمة انحراف معياري منخفضة (1,026)، حيث أكدت نسبة 48,9%

و26,5% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم موافقين بشدة وموافقين على التوالي، مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثة موافقة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة بشكل مباشر بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، في حين نجد أن نسبة 20,2% عبروا على أنهم محايدون على محتوى هاته العبارة، كما أكدت نسبة 0.4% و4,0% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة، أي عدم الموافقة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة بشكل مباشر بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، تشير العبارة إلى أن غالبية أفراد العينة المبحوثة يوافقون على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة بشكل مباشر في مؤسسة مناجم حديد الشرق (منجم بوخضرة)، يعني ذلك أن الموظفين يشعرون بالالتزام تجاه الأهداف المؤسسية ويعملون بنشاط لتحقيقها، هذه المساهمة المباشرة تعكس وعيهم بأهمية أدوارهم الفردية في نجاح المنظمة وتعزز من روح التعاون والتفاعل الإيجابي بين الأفراد، كما أن هذا الالتزام يسهم في تحسين الأداء العام ويعزز من فعالية العمليات داخل المؤسسة مما يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية ومستدامة.

جاءت الفقرة (59) في المرتبة السادسة من حيث درجة موافقة عينة الدراسة والتي تنص على "تظهر فعالية الأداء من خلال الوصول إلى الأهداف المرسومة"، وقد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3,97) بدرجة مرتفعة، وقيمة انحراف معياري منخفضة (0.802)، حيث أكدت نسبة 25,6% و50,2% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم موافقين بشدة وموافقين على التوالي، مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثة موافقة على أنه تظهر فعالية الأداء من خلال الوصول إلى الأهداف المرسومة بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، في حين نجد أن نسبة 20,2% عبروا على أنهم محايدون على محتوى هاته العبارة، كما أكدت نسبة 3,6% و0.4% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة، أي عدم الموافقة على أنه تظهر فعالية الأداء من خلال

الوصول إلى الأهداف المرسومة بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، وبصفة عامة أفراد العينة المبحوثة يوافقون على أن فعالية الأداء تظهر من خلال الوصول إلى الأهداف المرسومة في مؤسسة مناجم حديد الشرق (منجم بوخضرة)، يعني ذلك أن الموظفين يدركون أن تحقيق الأهداف المحددة هو مؤشر رئيسي على نجاح الأداء المؤسسي، هذا الوعي يعزز من التزامهم بالعمل نحو تحقيق هذه الأهداف، مما يساهم في تحسين الكفاءة والإنتاجية، كما أن التركيز على الوصول إلى الأهداف المرسومة يعكس استراتيجية واضحة تساهم في تعزيز النجاح المستدام للمؤسسة ورفع مستوى رضا جميع الأطراف المعنية.

جاءت الفقرتين (57 و 58) في المرتبة السابعة من حيث درجة موافقة عينة الدراسة، حيث تنص

الفقرة (57) على " فعالية المؤسسة تتعلق بدرجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة "، وقد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3,96) بدرجة مرتفعة، وقيمة انحراف معياري منخفضة (0.746)، حيث أكدت نسبة 22,4% و 53,4% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم موافقين بشدة وموافقين على التوالي، مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثة موافقة على أن فعالية المؤسسة تتعلق بدرجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، في حين نجد أن نسبة 22,0% عبروا على أنهم محايدون على محتوى هاته العبارة، كما أكدت نسبة 1,8% و 0,4% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة، أي عدم الموافقة على أن فعالية المؤسسة تتعلق بدرجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، وبصفة عامة غالبية أفراد العينة المبحوثة يوافقون على أن فعالية المؤسسة تتعلق بدرجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة في مؤسسة مناجم حديد الشرق (منجم بوخضرة)، يعني ذلك أن الموظفين يرون أن تقييم فعالية المؤسسة يعتمد على مدى تحقيقها للأهداف المحددة مقارنة بما تم التخطيط له. هذا

الفهم يعزز من أهمية التخطيط الجيد ومتابعة الأداء، حيث يساعد في تحديد الفجوات وتحسين العمليات، كما أن هذا النهج يساهم في تعزيز المساءلة والشفافية داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وتحقيق نتائج أفضل.

كما تنص الفقرة (58) على "سرعة وسهولة تدفق المعلومات يساعد على الوصول إلى النتائج المتوقعة في وقت أقل"، وقد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3,96) بدرجة مرتفعة، وقيمة انحراف معياري منخفضة (0.677)، حيث أكدت نسبة 19,7% و 57,9% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم موافقين بشدة وموافقين على التوالي، مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثة موافقة على أن سرعة وسهولة تدفق المعلومات يساعد على الوصول إلى النتائج المتوقعة في وقت أقل بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، في حين نجد أن نسبة 22,0% عبروا على أنهم محايدون على محتوى هاته العبارة، كما أكدت نسبة 0.4% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم غير موافقين بشدة، أي عدم الموافقة على أن سرعة وسهولة تدفق المعلومات يساعد على الوصول إلى النتائج المتوقعة في وقت أقل بمؤسسة مناجم حديد الشرق تبسة (منجم بوخضرة)، تشير العبارة إلى أن غالبية أفراد العينة المبحوثة يوافقون على أن سرعة وسهولة تدفق المعلومات تساعد على الوصول إلى النتائج المتوقعة في وقت أقل في مؤسسة مناجم حديد الشرق (منجم بوخضرة)، يعني ذلك أن وجود آليات فعالة لتبادل المعلومات يساهم في تحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بشكل أسرع، هذا الوعي بأهمية تدفق المعلومات يعكس التزام الموظفين بتحسين التواصل والتعاون داخل المؤسسة مما يساهم في تعزيز الأداء العام وتحقيق نتائج إيجابية، كما أن تحسين تدفق المعلومات يعزز من القدرة على اتخاذ قرارات مستندة إلى بيانات دقيقة وفي الوقت المناسب.

المبحث الثالث: عرض وتفسير بيانات فرضيات الدراسة

تنص الفرضية الرئيسية على أنه: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\sigma \leq 0.05$) للرقابة الإدارية الداخلية بأبعادها (تحديد معايير الأداء، قياس الأداء الفعلي، مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير، تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية)، في تطوير الأداء الوظيفي للمنظمات، ومن أجل ذلك سيتم تقسيم هاته الفرضية الى ثلاثة فرضيات جزئية واختبار صحتها بالاستعانة بنموذج الانحدار الخطي المتعدد، حيث سيتم تقدير ثلاثة نماذج رئيسية للانحدار الخطي المتعدد من أجل اختبار كل فرضية جزئية على حدى.

المطلب الأول: عرض وتفسير بيانات الفرضية الجزئية الأولى

تنص الفرضية الجزئية الأولى على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\sigma \leq 0.05$) للرقابة الإدارية الداخلية بأبعادها (تحديد معايير الأداء، قياس الأداء الفعلي، مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير، تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية)، على كفاءة المورد البشري في المنظمات، وبالتالي سيتم من خلال هذا المطلب اختبار صحة هاته الفرضية باستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد (نموذج 1) من أجل تقدير العلاقة الانحدارية بين (تحديد معايير الأداء X_1 ، قياس الأداء الفعلي X_2 ، مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير X_3 ، تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية X_4) كمتغيرات مستقلة والممثلة لأبعاد المحور الأول، مع (كفاءة المورد البشري في المنظمات Y_1) كمتغير تابع ممثل للبعد الأول من المحور الثاني، حيث يوضح الجدول (29) هاته المتغيرات الداخلة في النموذج، بحيث تم استخدام الطريقة القياسية (الانحدار الخطي المتعدد)، ولم يتم استبعاد أي من المتغيرات المستقلة السالفة ذكرها.

جدول رقم 29: المتغيرات الداخلة في النموذج

Variables Entered/Removed			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x4, x2, x1, x3	.	Enter
a. Dependent Variable: y1			
b. All requested variables entered.			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS 26.

فيما يخص معاملات الارتباط الخطية فتظهر نتائج الجدول (30) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغيرات المستقلة والمتمثلة في (تحديد معايير الأداء X1، قياس الأداء الفعلي X2، مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير X3، تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية X4) مع متغير كفاءة المورد البشري في المنظمات Y1، حيث بلغ معامل الارتباط بين هاتاه المتغيرات سالفة الذكر ($R=0.708$) مما يدل على أن العلاقة بين هاتاه جد مرتفعة وموجبة، كما بلغت قيمة معامل التحديد التي تبين جودة التوفيق لهذا النموذج ($R^2 = 0.501$)، مما يدل على المتغيرات المستقلة (تحديد معايير الأداء X1، قياس الأداء الفعلي X2، مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير X3، تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية X4) تساهم في تفسير التباين الحاصل في كفاءة المورد البشري في المنظمات Y1 بنسبة 50.1%، في حين تعود النسبة المتبقية البالغة (49.9%) الى عوامل أخرى لم يتم إدراجها في النموذج.

جدول رقم 30: الارتباط وجودة التوفيق

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,708	0,501	0,492	0,27594
a. Predictors: (Constant), x4, x2, x1, x3				
b. Dependent Variable: y1				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS 26.

وبناء على نتائج تحليل التباين (ANOVA) الجدول رقم (31) والخاص باختبار العلاقة الخطية في نموذج الانحدار فقد بلغت قيمة إحصائية فيشر (Fisher) ($F_{STAT}=54,663$)، وهي دالة من الناحية الإحصائية أي أنها أكبر بالقيم المطلقة من القيم الجدولية المقابلة لها عند مستوي الدلالة اقل من (5%)، وبلاستدلال أيضا بالقيمة الاحتمالية المرتبطة بماته الإحصاءة والتي بلغت ($Sig= 0.000$) وهي اقل تماما من القيمة الحرجة (0.05)، بالتالي يمكننا قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن العلاقة بين متغيرات المتغيرات المستقلة (تحديد معايير الأداء X1، قياس الأداء الفعلي X2، مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير X3، تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية X4) ومتغير كفاءة المورد البشري في المنظمات Y1 هي علاقة خطية ذات دلالة إحصائية.

جدول رقم 31: تحليل التباين (ANOVA)

ANOVA						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regressio	16,649	4	4,162	54,663	0,000
	Residual	16,599	218	0,076		

	Total	33,248	222			
a. Dependent Variable: y1						
b. Predictors: (Constant), x4, x2, x1, x3						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS 26.

بالنسبة لنتائج تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي المتعدد جدول رقم (32) للنموذج الأول الذي يقيس تأثير الرقابة الإدارية الداخلية بأبعادها (تحديد معايير الأداء X1، قياس الأداء الفعلي X2، مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير X3، تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية X4)، على كفاءة المورد البشري للمنظمات (Y1)، فقد اظهرت نتائج التقدير ان المعلمة المرتبطة بمتغير تحديد معايير الأداء X1 موجبة (0,243) وهي دالة من الناحية الإحصائية، على اعتبار أن قيمة إحصائية ستودنت (T = 5,327) وهي أكبر تماماً من القيمة الجدولية المقابلة لها بالقيم المطلقة عند مستوى دلالة (5%)، حيث أن القيمة الاحتمالية المرتبطة بهذه الأخيرة أقل تماماً من القيمة الحرجة (0.05)، وبالتالي هناك تأثير طردي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\sigma \leq 0.05$) لمتغير تحديد معايير الأداء (X1) على كفاءة المورد البشري (Y1)، فكلما ارتفع متغير تحديد معايير الأداء (X1) بوحدة واحدة ارتفع متغير كفاءة المورد البشري في المنظمات بـ 0,243 وحدة والعكس صحيح، بالتالي يمكن القول بأن تحسين هذه المعايير يمكن أن يؤدي إلى زيادة ملحوظة في كفاءة الموارد البشرية في منجم بوخضرة -تبسة، حيث تعتبر الدلالة الإحصائية القوية مؤشراً موثقاً على أن تأثير متغير معايير الأداء X1 على كفاءة المورد البشري Y1 ليس ناتجاً عن الصدفة، بل يعكس علاقة حقيقية يمكن الاستفادة منها في تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

كما أن المعلمة المرتبطة بمتغير قياس الأداء الفعلي X2 موجبة (0,153) وهي دالة من الناحية الإحصائية على اعتبار أن قيمة إحصائية ستودنت ($T_{STAT}=3,098$) وهي أكبر تماماً من القيمة الجدولية المقابلة لها بالقيم المطلقة عند مستوى دلالة (5%)، حيث أن القيمة الاحتمالية المرتبطة بهذه الأخيرة أقل تماماً من القيمة الحرجة (0.05)، وبالتالي هناك تأثير طردي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\sigma \leq 0.05$) لمتغير قياس الأداء الفعلي (X2) على كفاءة المورد البشري (Y1)، فكلما ارتفع متغير قياس الأداء الفعلي X2 بوحدة واحدة ارتفع متغير كفاءة المورد البشري في المنظمات ب 0,153 وحدة والعكس صحيح، بالتالي تعكس هذه العلاقة أهمية قياس الأداء الفعلي كأداة فعالة في تعزيز كفاءة العاملين في منجم بوخضرة -تبسة، مما يعني أن تحسين آليات القياس يمكن أن يساهم في زيادة الإنتاجية وجودة العمل، لذلك يعتبر من الضروري تطبيق نظم قياس أداء فعالة ومستمرة لتعزيز الكفاءة وتحقيق نتائج إيجابية في بيئة العمل.

في حين أن المعلمة المرتبطة بمتغير مقارنة الأداء الفعلي X3 مع المعايير سالبة (-0,152) وهي دالة من الناحية الإحصائية على اعتبار أن قيمة إحصائية ستودنت ($T_{STAT}=-2,991$) وهي أكبر تماماً من القيمة الجدولية المقابلة لها بالقيم المطلقة عند مستوى دلالة (5%)، حيث أن القيمة الاحتمالية المرتبطة بهذه الأخيرة أقل تماماً من القيمة الحرجة (0.05)، وبالتالي هناك تأثير عكسي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\sigma \leq 0.05$) لمتغير مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير (X3) على كفاءة المورد البشري (Y1)، فكلما ارتفع متغير مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير (X3) بوحدة واحدة انخفض متغير كفاءة المورد البشري في المنظمات ب 0,152 وحدة والعكس صحيح، تشير هاته النتيجة إلى أن زيادة الاعتماد على مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير قد تؤدي إلى تراجع في كفاءة العاملين في منجم بوخضرة -تبسة، مما قد يشير إلى أن هذه المقارنات قد تُسبب إحباطاً أو ضغطاً على الموظفين، وبالتالي تؤثر

سلبًا على أدائهم، مما يستوجب إعادة تقييم منهجيات مقارنة الأداء، وتبني أساليب أكثر دعمًا وتخفيفًا للعاملين لتعزيز كفاءتهم وتحسين النتائج العامة.

أما المعلمة المرتبطة بمتغير تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية X4 موجبة (0,153) وهي دالة من الناحية الإحصائية، على اعتبار أن قيمة إحصائية ستودنت ($T_{STAT}=3,460$) وهي أكبر تمامًا من القيمة الجدولية المقابلة لها بالقيم المطلقة عند مستوى دلالة (5%)، حيث أن القيمة الاحتمالية المرتبطة بهذه الأخيرة أقل تمامًا من القيمة الحرجة (0.05)، وبالتالي هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\sigma \leq 0.05$) لمتغير تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية (X4) على كفاءة المورد البشري (Y1)، فكلما ارتفع متغير تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية (X4) بوحدة واحدة ارتفع متغير كفاءة المورد البشري في المنظمات ب 0,153 وحدة والعكس صحيح، بالتالي يمكن القول أن القدرة على تحديد الانحرافات في الأداء واتخاذ إجراءات تصحيحية فعالة تسهم بشكل ملموس في تعزيز كفاءة العاملين منجم بوخضرة -تبسة، لذلك يعد تطوير نظم فعالة لتحديد الانحرافات، بالإضافة إلى تنفيذ استراتيجيات تصحيحية مدروسة، أمر بالغ الأهمية من شأنها المساهمة في رفع مستوى كفاءة العاملين وتحقيق نتائج إيجابية في الأداء العام للمنجم.

جدول رقم 32: المعلومات المقدرة

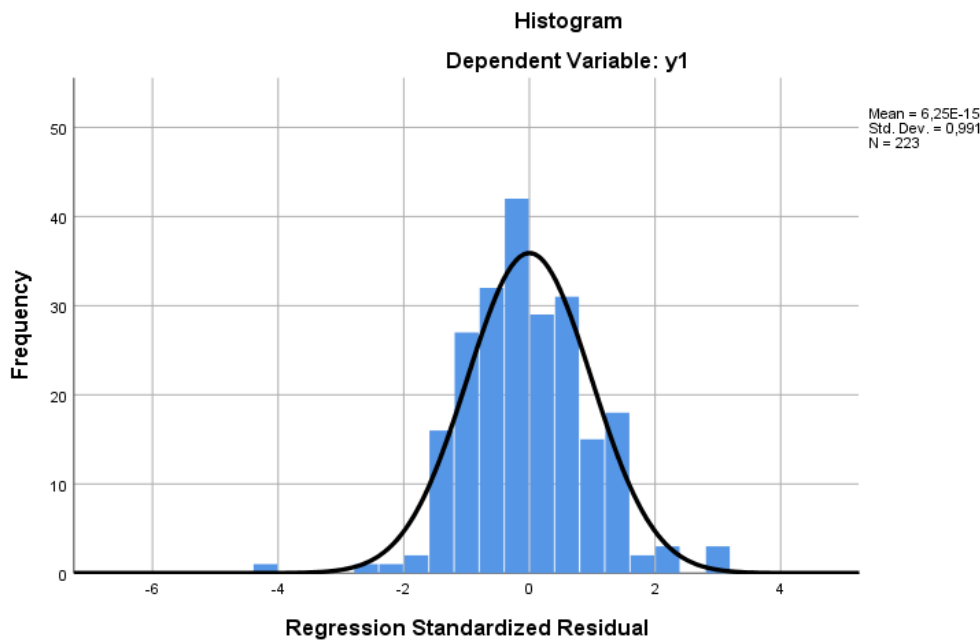
المتغيرات		المعالم	معنوية المعلومات	
	الثابت	b0	T-stat	23,799
			Sig	0.000
	تحديد معايير الأداء X1	الميل b1	T-stat	5,327
			Sig	0.000

3,098	T-stat	الميل b2	قياس الأداء الفعلي X2	المتغيرات المستقلة	كفاءة المورد البشري في المنظمات Y1 (المتغير التابع)	
0.002	Sig					
-2,991	T-stat	الميل b3	مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير X3			
0.003	Sig					
3,460	T-stat	الميل b4	تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية X4			
0.001	Sig					
المعادلة الخطية للانحدار المتعدد						
Y1 = 2,907+0,243X1 + 0,153X2 - 0,152X3 + 0,153X4						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS 26.

وأظهرت النتائج الموضحة في الشكل رقم (34) فيما يخص التوزيع الطبيعي للبواقي والذي يشترط أن تكون بواقي التقدير للنموذج تتميز بمتوسط صفري وتباين ثابت لكل مفردات العينة، حيث تم تمثيل القيم الاحتمالية التراكمية للأخطاء، والتي تظهر جليا بالنسبة للنموذج الأول أن توزيع الأخطاء يقترب بشكل كبير من الشكل الجرسى بالتوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن الحكم بأن بواقي التقدير لهذا النموذج تتسم بخاصية التوزيع الطبيعي.

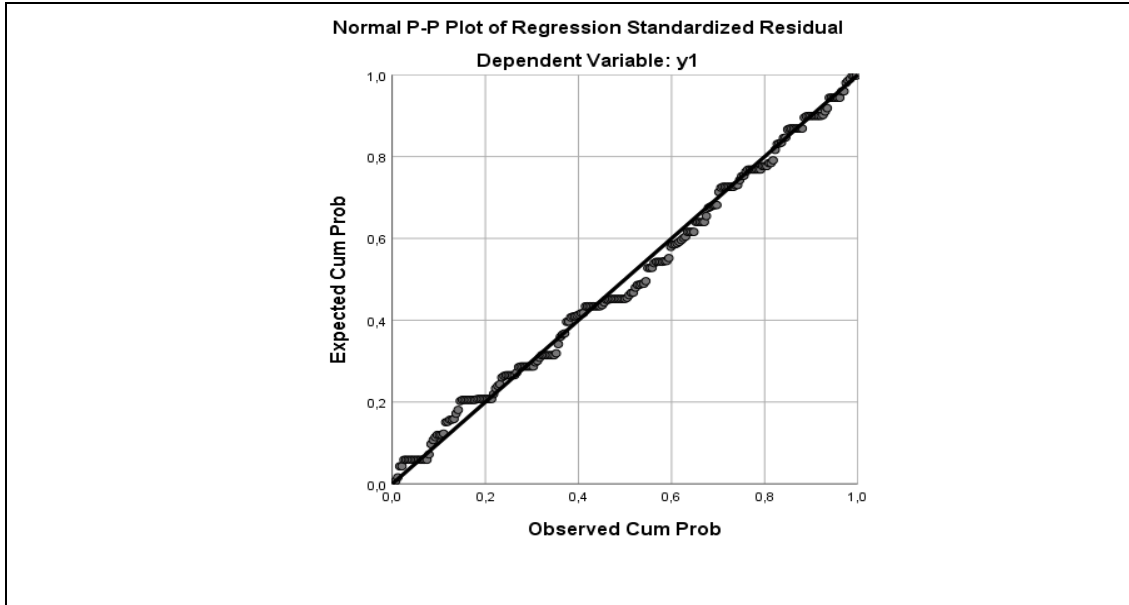
الشكل رقم 33: التوزيع الطبيعي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS 26.

كما يؤكد الشكل (33) صحة ما تم التوصل اليه فيما يخص التوزيع الطبيعي لبواقي التقدير للنموذج الأول، نظرا لأن التوزيع والاعتدالية للبيانات تمحورت حول خط مستقيم، مما يدل كون البواقي تتوزع توزيعا طبيعيا.

الشكل رقم 34: مدى ملائمة خط الانحدار



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS 26.

بناءً على نتائج تحليل نموذج الانحدار الخطي المتعدد (النموذج الأول) الذي يقيس تأثير الرقابة الإدارية الداخلية بأبعادها (تحديد معايير الأداء، قياس الأداء الفعلي، مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير، تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية)، على كفاءة المورد البشري للمنظمات (Y1)، يمكننا نفي الفرضية الجزئية الأولى التي تنص على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\sigma \leq 0.05$) للرقابة الإدارية الداخلية بأبعادها (تحديد معايير الأداء، قياس الأداء الفعلي، مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير، تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية)، على كفاءة المورد البشري في المنظمات، بالتالي يمكن القول بأن للرقابة الإدارية تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\sigma \leq 0.05$) على كفاءة المورد البشري في منجم بوخضرة —تبسة—.

المطلب الثاني: عرض وتفسير بيانات الفرضية الجزئية الثانية

تنص الفرضية الجزئية الثانية على أنه: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\sigma \leq 0.05$) للرقابة الإدارية الداخلية بأبعادها (تحديد معايير الأداء، قياس الأداء الفعلي، مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير، تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية)، على تعزيز الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المنظمات، وبالتالي سيتم من خلال هذا المطلب اختبار صحة هاته الفرضية باستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد (نموذج 2) من أجل تقدير العلاقة الانحدارية بين (تحديد معايير الأداء X_1 ، قياس الأداء الفعلي X_2 ، مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير X_3 ، تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية X_4) كمتغيرات مستقلة والممثلة لأبعاد المحور الأول، مع (تعزيز الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المنظمات Y_2) كمتغير تابع ممثل للبعد الثاني من المحور الثاني، حيث يوضح الجدول (33) هاته المتغيرات الداخلة في النموذج، بحيث تم استخدام الطريقة القياسية (الانحدار الخطي المتعدد)، ولم يتم استبعاد أي من المتغيرات المستقلة السالفة ذكرها.

جدول رقم 33: المتغيرات الداخلة في النموذج

Variables Entered/Removed			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x4, x2, x1, x3	.	Enter
a. Dependent Variable: y2			
b. All requested variables entered.			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS 26.

فيما يخص معاملات الارتباط الخطية فتظهر نتائج الجدول (34) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغيرات المستقلة والمتمثلة في (تحديد معايير الأداء X1، قياس الأداء الفعلي X2، مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير X3، تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية X4) مع متغير تعزيز الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المنظمات Y2، حيث بلغ معامل الارتباط بين هاتاه المتغيرات سالفة الذكر ($R=0,838$) مما يدل على أن العلاقة بين هاتاه جد مرتفعة وموجبة، كما بلغت قيمة معامل التحديد التي تبين جودة التوفيق لهذا النموذج ($R^2 = 0,702$)، مما يدل على المتغيرات المستقلة (تحديد معايير الأداء X1، قياس الأداء الفعلي X2، مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير X3، تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية X4) تساهم في تفسير التباين الحاصل في تعزيز الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المنظمات Y2 بنسبة 70.2%، في حين تعود النسبة المتبقية والبالغة 29.8% الى عوامل أخرى لم يتم إدراجها في النموذج.

جدول رقم 34: الارتباط وجودة التوفيق

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,838	0,702	0,697	0,37213
a. Predictors: (Constant), x4, x2, x1, x3				
b. Dependent Variable: y2				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS 26.

وبناء على نتائج تحليل التباين (ANOVA) الجدول رقم (35) والخاص باختبار العلاقة الخطية في نموذج الانحدار فقد بلغت قيمة إحصائية فيشر (Fisher) ($F_{STAT}=128,523$) وهي دالة من الناحية الإحصائية، أي أنها أكبر بالقيم المطلقة من القيم الجدولية المقابلة لها عند مستوى الدلالة اقل

من(5%)، وبلاستدلال أيضا بالقيمة الاحتمالية المرتبطة بها، والتي بلغت (Sig= 0.000) وهي اقل تماما من القيمة الحرجة(0.05)، بالتالي يمكننا قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن العلاقة بين المتغيرات المستقلة (تحديد معايير الأداء X1، قياس الأداء الفعلي X2، مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير X3، تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية X4) ومتغير تعزيز الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المنظمات Y2 هي علاقة خطية ذات دلالة إحصائية.

جدول رقم 35: تحليل التباين (ANOVA)

ANOVA						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	71,192	4	17,798	128,523	0,000
	Residual	30,189	218	0,138		
	Total	101,381	222			
a. Dependent Variable: y2						
b. Predictors: (Constant), x4, x2, x1, x3						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS 26.

بالنسبة لنتائج تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي المتعدد جدول رقم(36) للنموذج الثاني الذي يقيس تأثير الرقابة الإدارية الداخلية بأبعادها (تحديد معايير الأداء، قياس الأداء الفعلي، مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير، تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية)، على تعزيز الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المنظمات (Y2)، فقد أظهرت نتائج التقدير أن المعلمة المرتبطة بمتغير تحديد معايير الأداء X1 موجبة (0,534) وهي دالة من الناحية الإحصائية على اعتبار أن قيمة إحصائية ستودنت (T STAT=8,689) وهي أكبر تماما من القيمة الجدولية المقابلة لها بالقيم المطلقة عند مستوى

دلالة (5%)، حيث أن القيمة الاحتمالية المرتبطة بهذه الأخيرة أقل تماماً من القيمة الحرجة (0.05)، وبالتالي هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\sigma \leq 0.05$) لمتغير تحديد معايير الأداء (X1) على تعزيز الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المنظمات (Y2)، فكلما ارتفع متغير تحديد معايير الأداء (X1) بوحدة واحدة ارتفع متغير تعزيز الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المنظمات (Y2) بـ 0,534 وحدة والعكس صحيح، تشير هاته النتيجة إلى أن تحسين معايير الأداء يمكن أن يسهم بشكل فعال في زيادة مستوى الالتزام الوظيفي بين العاملين في منجم بوخضرة بتبسة، وبالتالي قد يكون من المفيد للمنظمات التركيز على تطوير هذه المعايير لتعزيز الأداء العام والالتزام في بيئة العمل.

كما أن المعلمة المرتبطة بمتغير قياس الأداء الفعلي X2 موجبة (0, 212) وهي دالة من الناحية الإحصائية على اعتبار أن قيمة إحصائية ستودنت ($T_{STAT}=3,184$) وهي أكبر تماماً من القيمة الجدولية المقابلة لها بالقيم المطلقة عند مستوى دلالة (5%)، حيث أن القيمة الاحتمالية المرتبطة بهذه الأخيرة أقل تماماً من القيمة الحرجة (0.05)، وبالتالي هناك تأثير طردي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\sigma \leq 0.05$) لمتغير قياس الأداء الفعلي (X2) على تعزيز الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المنظمات (Y2)، فكلما ارتفع متغير قياس الأداء الفعلي (X2) بوحدة واحدة ارتفع متغير تعزيز الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المنظمات بـ 0, 212 وحدة والعكس صحيح، يعني ذلك أن تحسين قياسات الأداء الفعلي يرتبط بزيادة مستوى الالتزام الوظيفي بين العاملين في منجم بوخضرة بتبسة، هذه العلاقة الطردية تعكس أهمية وجود نظام فعال لتقييم الأداء، حيث يسهم ذلك في توجيه الجهود وتعزيز الشعور بالمسؤولية لدى الموظفين، فالتركيز على قياس الأداء الفعلي يمكن أن يؤدي إلى تحسين الالتزام والانخراط الوظيفي، مما يعزز من فعالية العمل.

في حين أن المعلمة المرتبطة بمتغير مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير X3 سالبة $(-0, 070)$ وهي غير دالة من الناحية الإحصائية على اعتبار أن قيمة إحصائية ستودنت $(T_{STAT} = -1,025)$ وهي أقل تماماً من القيمة الجدولية المقابلة لها بالقيم المطلقة عند مستوى دلالة (5%) ، حيث أن القيمة الاحتمالية المرتبطة بهذه الأخيرة أكبر تماماً من القيمة الحرجة (0.05) ، وبالتالي ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\sigma \leq 0.05)$ لمتغير مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير (X3) على تعزيز الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المنظمات (Y2)، يعني ذلك أن عملية مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير المحددة لم تؤثر بشكل ملحوظ على مستوى الالتزام الوظيفي لدى العاملين منجم بوخضرة بتبسة، قد يشير ذلك إلى أن هذه المقارنات لا تعكس الفجوات الحقيقية أو أنها غير فعالة في تحفيز الالتزام، فمن المهم النظر في العوامل الأخرى التي قد تؤثر على الالتزام الوظيفي مثل: الثقافة التنظيمية، الحوافز، التدريب، لضمان تحسين الالتزام لدى العاملين في المستقبل.

أما المعلمة المرتبطة بمتغير تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية X4 موجبة $(0, 123)$ وهي دالة من الناحية الإحصائية على اعتبار أن قيمة إحصائية ستودنت $(T_{STAT} = 2,061)$ وهي أكبر تماماً من القيمة الجدولية المقابلة لها بالقيم المطلقة عند مستوى دلالة (5%) ، حيث أن القيمة الاحتمالية المرتبطة بهذه الأخيرة أقل تماماً من القيمة الحرجة (0.05) ، وبالتالي هناك تأثير طردي ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\sigma \leq 0.05)$ لمتغير تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية (X4) على تعزيز الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المنظمات (Y2) في منجم بوخضرة بتبسة، فكلما ارتفع متغير تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية (X4) بوحدة واحدة ارتفع متغير تعزيز الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المنظمات ب $(0, 123)$ وحدة والعكس صحيح، تشير هاته النتيجة إلى أن القدرة على تحديد الانحرافات عن الأداء المطلوب واتخاذ إجراءات تصحيحية فعالة تسهم في زيادة مستوى

الالتزام الوظيفي بين العاملين منجم بوضرة بتبسة، هذا التأثير الطردي يعكس أهمية وجود آليات مراقبة وتقييم دقيقة، حيث تساعد هذه العمليات في تعزيز ولاء الموظفين وتحفيزهم على تحسين أدائهم، بالتالي فإن التركيز على تحديد ومعالجة الانحرافات يمكن أن يسهم بشكل كبير في تعزيز الالتزام والانخراط الوظيفي في بيئة العمل.

جدول رقم 36: المعلومات المقدرة

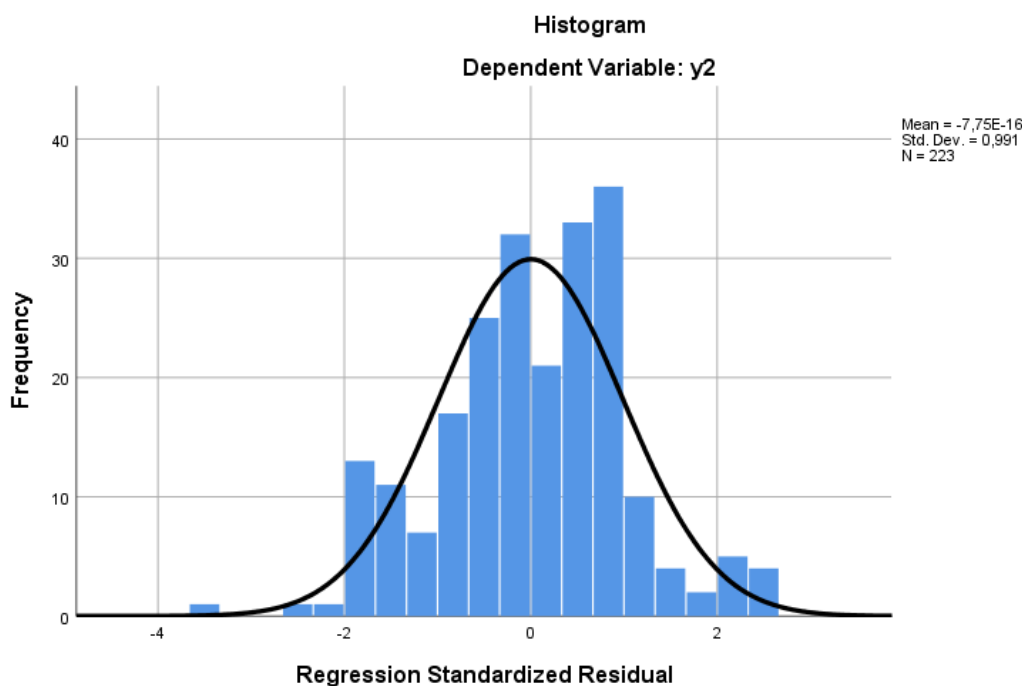
المتغيرات		المعالم	معنوية المعلومات	
تعزيز الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المنظمات Y2 (المتغير التابع)	المتغيرات المستقلة	الثابت	T-stat	7,784
			Sig	0.000
		تحديد معايير الأداء X1	T-stat	8,689
			Sig	0.000
		قياس الأداء الفعلي X2	T-stat	3,184
			Sig	0.002
		مقارنة الأداء الفعلي X3	T-stat	-1,025
			Sig	0.307
		تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية X4	T-stat	2,061
			Sig	0.040
المعادلة الخطية للانحدار المتعدد				

$$Y2 = 1,282 + 0,534 X1 + 0,212 X2 - 0,070 X3 + 0,123 X4$$

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS 26.

وأظهرت النتائج الموضحة في الشكل رقم (35) فيما يخص التوزيع الطبيعي للبواقي والذي يشترط ان تكون بواقي التقدير النموذج تتميز بمتوسط صفري وتباين ثابت لكل مفردات العينة، حيث تم تمثيل القيم الاحتمالية التراكمية للأخطاء والتي تظهر جليا بالنسبة للنموذج الثاني أن توزيع الاخطاء يقترب بشكل كبير من الشكل الجرسى بالتوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن الحكم بأن بواقي التقدير لهذا النموذج تتسم بخاصية التوزيع الطبيعي.

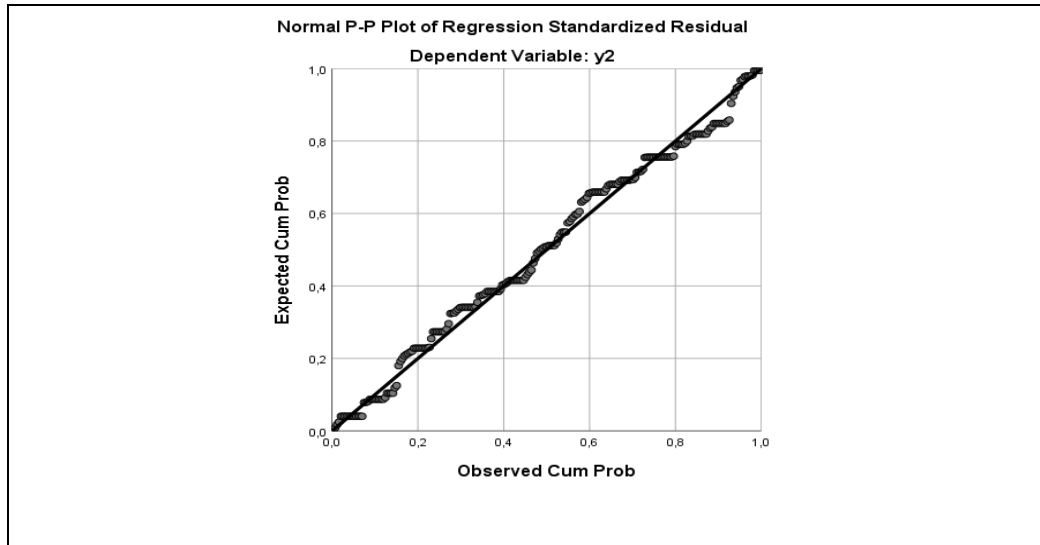
شكل رقم 35: التوزيع الطبيعي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS 26.

كما يؤكد الشكل (36) صحة ما تم التوصل اليه سابقا فيما يخص التوزيع الطبيعي لبواقي التقدير للنموذج الثاني، نظرا لاعتدالية توزيع البواقي وتجمع البيانات وتمحورها حول خط مستقيم، مما يدل كون البواقي تتوزع توزيعا طبيعيا.

شكل رقم 36: مدى ملائمة خط الانحدار



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS 26.

بناء على نتائج تحليل نموذج الانحدار الخطي المتعدد (النموذج الثاني) الذي يقيس تأثير الرقابة الإدارية الداخلية بأبعادها (تحديد معايير الأداء، قياس الأداء الفعلي، مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير، تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية)، على تعزيز الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المنظمات (Y2)، يمكننا نفي الفرضية الجزئية الثانية التي تنص على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\sigma \leq 0.05$) للرقابة الإدارية الداخلية بأبعادها (تحديد معايير الأداء، قياس الأداء الفعلي، مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير، تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية)، على تعزيز الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المنظمات، بالتالي يمكن القول بأن للرقابة الإدارية تأثير ذو دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة ($\sigma \leq 0.05$) على تعزيز الالتزام الوظيفي لدى العاملين في منجم بوخضرة – تبسة -.

المطلب الثالث: عرض وتفسير بيانات الفرضية الجزئية الثالثة

تنص الفرضية الجزئية الثالثة على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\sigma \leq 0.05$) للرقابة الإدارية الداخلية بأبعادها (تحديد معايير الأداء، قياس الأداء الفعلي، مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير، تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية)، على تحقيق فعالية الأداء الوظيفي للمنظمات، وبالتالي سيتم من خلال هذا المطلب اختبار صحة هاته الفرضية باستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد (نموذج 3) من أجل تقدير العلاقة الانحدارية بين ((تحديد معايير الأداء X1، قياس الأداء الفعلي X2، مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير X3، تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية X4) كمتغيرات مستقلة والمثلة لأبعاد المحور الأول، مع (تحقيق فعالية الأداء الوظيفي للمنظمات Y3) كمتغير تابع ممثل للبعد الثالث من المحور الثاني، حيث يوضح الجدول (37) هاته المتغيرات الداخلة في النموذج، بحيث تم استخدام الطريقة القياسية (الانحدار الخطي المتعدد)، ولم يتم استبعاد أي من المتغيرات المستقلة السالفة ذكرها.

جدول رقم 37: المتغيرات الداخلة في النموذج

Variables Entered/Removed			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x4, x2, x1, x3	.	Enter
a. Dependent Variable: y3			
b. All requested variables entered.			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS 26.

فيما يخص معاملات الارتباط الخطية فتظهر نتائج الجدول (38) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغيرات المستقلة والمتمثلة في (تحديد معايير الأداء X1، قياس الأداء الفعلي X2، مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير X3، تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية X4) مع متغير تحقيق فعالية الأداء الوظيفي للمنظمات Y3، حيث بلغ معامل الارتباط بين هاتاه المتغيرات سالفة الذكر ($R=0,838$) مما يدل على أن العلاقة بين هاتاه جد مرتفعة وموجبة، كما بلغت قيمة معامل التحديد التي تبين جودة التوفيق لهذا النموذج ($R^2= 0,702$)، مما يدل على المتغيرات المستقلة (تحديد معايير الأداء X1، قياس الأداء الفعلي X2، مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير X3، تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية X4) تساهم في تفسير التباين الحاصل في تحقيق فعالية الأداء الوظيفي للمنظمات Y3 بنسبة 70.2%، في حين تعود النسبة المتبقية والبالغة 29.8% الى عوامل أخرى لم يتم إدراجها في النموذج.

جدول رقم 38: الارتباط وجودة التوفيق

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,747	0,557	0,549	0,35053
a. Predictors: (Constant), x4, x2, x1, x3				
b. Dependent Variable: y3				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS 26.

وبناء على نتائج تحليل التباين (ANOVA) الجدول رقم (39) والخاص باختبار العلاقة الخطية في نموذج الانحدار، فقد بلغت قيمة إحصائية فيشر (Fisher) ($F_{STAT}=68,623$) وهي دالة من الناحية الإحصائية أي أنها أكبر بالقيم المطلقة من القيم الجدولية المقابلة لها عند مستوي الدلالة اقل من (5%)، وبلاستدلال أيضا بالقيمة الاحتمالية المرتبطة بها إلى إحصاءة والتي بلغت ($Sig= 0.000$)، وهي أقل تماما

من القيمة الحرجة (0.05)، بالتالي يمكننا قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن العلاقة بين المتغيرات المستقلة (تحديد معايير الأداء X1، قياس الأداء الفعلي X2، مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير X3، تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية X4) ومتغير تحقيق فعالية الأداء الوظيفي للمنظمات Y3 هي علاقة خطية ذات دلالة إحصائية.

جدول رقم 39: تحليل التباين (ANOVA)

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	33,728	4	8,432	68,623	0,000
	Residual	26,786	218	0,123		
	Total	60,514	222			
a. Dependent Variable: y3						
b. Predictors: (Constant), x4, x2, x1, x3						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS 26.

بالنسبة لنتائج تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي المتعدد جدول رقم (40) للنموذج الثالث الذي يقيس تأثير الرقابة الإدارية الداخلية بأبعادها (تحديد معايير الأداء، قياس الأداء الفعلي، مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير، تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية)، على تحقيق فعالية الأداء الوظيفي للمنظمات (Y3)، فقد اظهرت نتائج التقدير أن المعلمة المرتبطة بمتغير تحديد معايير الأداء X1 موجبة (0, 112) وهي دالة من الناحية الإحصائية على اعتبار أن قيمة إحصائية ستودنت (T) (STAT=1,931) وهي أكبر تماما من القيمة الجدولية المقابلة لها بالقيم المطلقة عند مستوى دلالة (5%)، حيث أن القيمة الاحتمالية المرتبطة بهذه الأخيرة أقل تماما من القيمة الحرجة (0.05)، وبالتالي هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\sigma \leq 0.05$) لمتغير تحديد معايير الأداء (X1) على تحقيق فعالية الأداء

الوظيفي للمنظمات (Y3)، فكلما ارتفع متغير تحديد معايير الأداء (X1) بوحدة واحدة ارتفع متغير تحقيق فعالية الأداء الوظيفي في المنظمات بـ 0, 112 وحدة والعكس صحيح، بالتالي يمكن القول أن وجود معايير أداء واضحة ومحددة يسهم بشكل كبير في تحسين فعالية الأداء الوظيفي داخل منجم بوخضرة بتبسة، هذا التأثير يعكس أهمية وضع معايير قابلة للقياس، حيث تساعد في توجيه جهود العاملين وتعزيز إنتاجيتهم، وبالتالي فإن التركيز على تطوير معايير الأداء يمكن أن يؤدي إلى تحسين النتائج التنظيمية وزيادة مستوى الالتزام والانخراط بين الموظفين، مما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل أكثر فعالية.

كما أن المعلمة المرتبطة بمتغير قياس الأداء الفعلي (X2) موجبة (0, 242) وهي دالة من الناحية الإحصائية على اعتبار أن قيمة إحصائية ستودنت ($T_{STAT}=3,850$) وهي أكبر تماماً من القيمة الجدولية المقابلة لها بالقيم المطلقة عند مستوى دلالة (5%)، حيث أن القيمة الاحتمالية المرتبطة بهذه الأخيرة تساوي القيمة الحرجة (0.05)، وبالتالي هناك تأثير طردي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\sigma \leq 0.05$) لمتغير قياس الأداء الفعلي (X2) على تحقيق فعالية الأداء الوظيفي للمنظمات (Y3)، فكلما ارتفع متغير قياس الأداء الفعلي (X2) بوحدة واحدة ارتفع متغير تحقيق فعالية الأداء الوظيفي في المنظمات بـ 0, 242 وحدة والعكس صحيح، يعني ذلك أن زيادة دقة وفعالية قياسات الأداء الفعلي ترتبط بتحسين فعالية الأداء الوظيفي داخل منجم بوخضرة بتبسة، هذا التأثير الطردي يعكس أهمية اعتماد أساليب تقييم دقيقة وموضوعية، حيث تسهم هذه القياسات في تحديد نقاط القوة والضعف، مما يمكن الإدارة من اتخاذ قرارات مستنيرة لتحسين الأداء، وبالتالي فإن التركيز على قياس الأداء الفعلي يمكن أن يعزز من فعالية العمليات التنظيمية ويساعد في تحقيق الأهداف بفاعلية أكبر.

في حين أن المعلمة المرتبطة بمتغير مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير X3 سالبة (-0, 062)

وهي غير دالة من الناحية الإحصائية على اعتبار أن قيمة إحصائية ستودنت ($T_{STAT}=-0, 062$) وهي

أقل تماماً من القيمة الجدولية المقابلة لها بالقيم المطلقة عند مستوى دلالة (5%)، حيث أن القيمة الاحتمالية المرتبطة بهذه الاخيرة أكبر تماماً من القيمة الحرجة (0.05)، وبالتالي ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\sigma \leq 0.05$) لمتغير مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير (X3) على تحقيق فعالية الأداء الوظيفي للمنظمات (Y3)، يعني ذلك أن عملية مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير المحددة لم تؤثر بشكل ملحوظ على فعالية الأداء الوظيفي في منجم بوخضرة بتبسة، قد يشير ذلك إلى أن هذه المقارنات لا تعكس الفجوات الحقيقية أو أنها غير كافية لتحفيز تحسين الأداء، فمن المهم دراسة العوامل الأخرى التي قد تلعب دوراً في تحقيق فعالية الأداء، مثل: التدريب، وبيئة العمل، وأساليب القيادة، لضمان تحقيق تحسينات فعالة في الأداء الوظيفي.

أما المعلمة المرتبطة بمتغير تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية X4 موجبة (0, 155) وهي دالة من الناحية الإحصائية على اعتبار أن قيمة إحصائية ستودنت ($T_{STAT}=2,759$) وهي أكبر تماماً من القيمة الجدولية المقابلة لها بالقيم المطلقة عند مستوى دلالة (5%)، حيث أن القيمة الاحتمالية المرتبطة بهذه الأخيرة أقل تماماً من القيمة الحرجة (0.05)، وبالتالي هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\sigma \leq 0.05$) لمتغير تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية (X4) على تحقيق فعالية الأداء الوظيفي للمنظمات (Y3) في منجم بوخضرة -تبسة، فكلما ارتفع متغير تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية (X4) بوحدة واحدة ارتفع متغير تحقيق فعالية الأداء الوظيفي للمنظمات ب 0, 155 وحدة والعكس صحيح، يعني ذلك أن القدرة على تحديد الانحرافات عن الأداء المطلوب واتخاذ إجراءات تصحيحية فعالة تسهم في تحسين فعالية الأداء الوظيفي داخل منجم بوخضرة بتبسة، هذا التأثير يعكس أهمية المراقبة المستمرة والتقييم الدقيق للأداء، حيث تساعد هذه

العمليات في معالجة المشكلات بشكل سريع وفعال، وبالتالي فإن التركيز على هذه الآليات يمكن أن يعزز من كفاءة الأداء ويساعد المنظمات في تحقيق أهدافها بشكل أفضل.

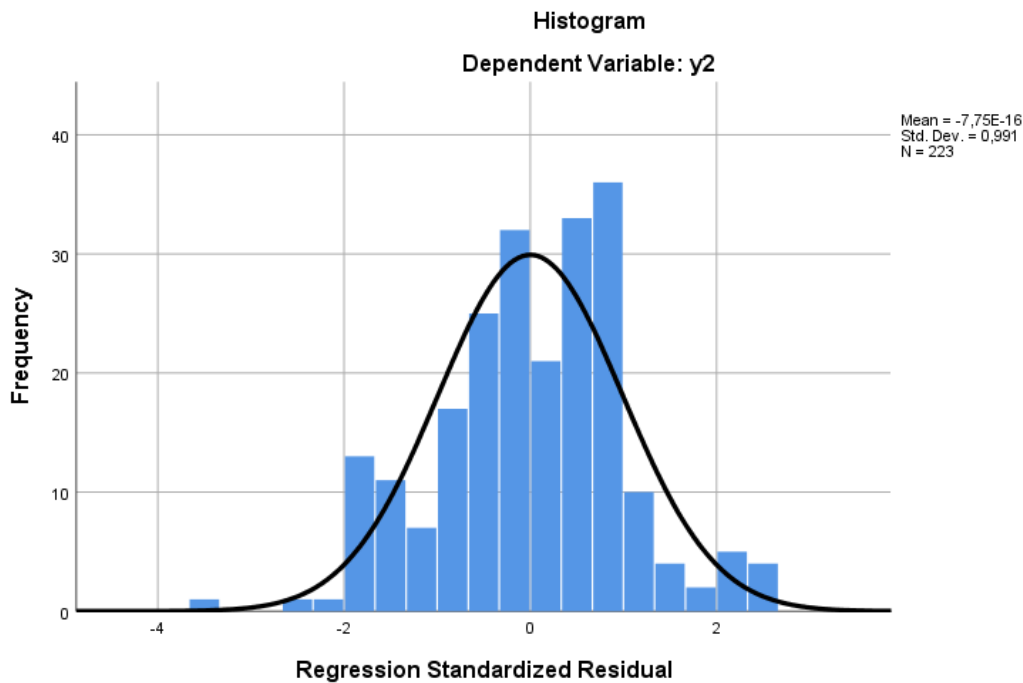
جدول رقم 40: المعلومات المقدرة

معنوية المعلومات		المعالم	المتغيرات		
2,027	T-stat	b0	الثابت		
0.000	Sig				
1,931	T-stat	الميل b1	تحديد معايير الأداء X1	تحقيق فعالية الأداء الوظيفي للمنظمات Y3 (المتغير التابع)	
0,055	Sig				
3,850	T-stat	الميل b2	قياس الأداء الفعلي X2		
0.000	Sig				
0,954	T-stat	الميل b3	مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير X3		
0.341	Sig				
2,759	T-stat	الميل b4	تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية X4		
0.006	Sig				
المعادلة الخطية للانحدار المتعدد					
Y3 = 2,027+0, 112 X1 + 0, 242 X2 - 0, 062 X3 + 0, 155 X4					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS 26.

وأظهرت النتائج الموضحة في الشكل رقم (37) فيما يخص التوزيع الطبيعي للبواقي والذي يشترط ان تكون بواقي التقدير النموذج تتميز بمتوسط صفري وتباين ثابت لكل مفردات العينة، حيث تم تمثيل القيم الاحتمالية التراكمية للأخطاء والتي تظهر جليا بالنسبة للنموذج الثالث أن توزيع الاخطاء يقترب بشكل كبير من الشكل الجرسى بالتوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن الحكم بأن بواقي التقدير لهذا النموذج تتسم بخاصية التوزيع الطبيعي.

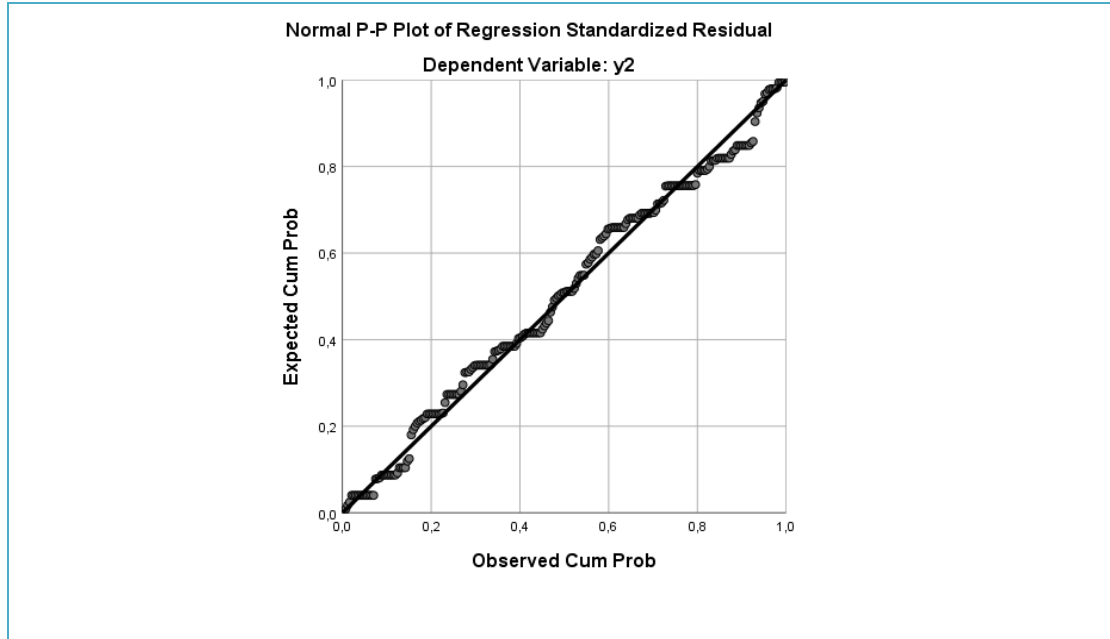
شكل رقم 37: التوزيع الطبيعي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS 26.

كما يؤكد الشكل (38) صحة ما تم التوصل اليه فيما يخص التوزيع الطبيعي لبواقي التقدير للنموذج الثالث، نظرا لاعتدالية توزيع البواقي وتجمع البيانات وتمحورها حول خط مستقيم، مما يدل كون البواقي تتوزع توزيعا طبيعيا.

شكل رقم 38: مدى ملائمة خط الانحدار



المصدر: المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS 26.

بناء على نتائج تحليل نموذج الانحدار الخطي المتعدد (النموذج الثالث) الذي يقيس تأثير الرقابة الإدارية الداخلية بأبعادها (تحديد معايير الأداء، قياس الأداء الفعلي، مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير، تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية)، على تحقيق فعالية الأداء الوظيفي للمنظمات (Y3)، يمكننا نفي الفرضية الجزئية الثالثة التي تنص على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\sigma \leq 0.05$) للرقابة الإدارية الداخلية بأبعادها (تحديد معايير الأداء، قياس الأداء الفعلي، مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير، تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية)، على تحقيق فعالية الأداء الوظيفي للمنظمات، بالتالي يمكن القول بأن للرقابة الإدارية تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\sigma \leq 0.05$) على تحقيق فعالية الأداء الوظيفي في منجم بوخضرة -تبسة-.

خلاصة الفصل:

هذا الفصل تناول عملية عرض وتحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها من عينة الدراسة، حيث تم تنظيم البيانات وتفسيرها بناءً على المحاور المختلفة التي تم تناولها في البحث. في البداية، تم عرض استجابة العينة للمحور الأول، مع تقسيمه إلى أبعاد مختلفة، حيث تم تحليل كل بُعد على حدة لتوضيح العلاقة بين المتغيرات وعكس النتائج المتوافقة مع الفرضيات المحددة. كما تم تحليل استجابة العينة للمحور الثاني بنفس الأسلوب، مع التركيز على الأبعاد المختلفة وتفسير النتائج الميدانية التي قدمتها العينة.

في المبحث الثالث، تم عرض وتفسير بيانات فرضيات الدراسة، حيث تم تحليل كل فرضية لوحدها، مع تقديم تفسير شامل للبيانات التي تدعم أو تنفي صحة الفرضيات. هذه العملية سمحت بالربط بين البيانات الميدانية والنظريات التي تم تناولها في الفصول السابقة، مما ساهم في تعزيز الفهم العميق للظواهر المدروسة. وبذلك، يربط الفصل بين النتائج الميدانية والفرضيات البحثية ليُقدم صورة واضحة وموثوقة حول العلاقة بين الرقابة الإدارية الداخلية وتطوير الأداء الوظيفي في المنظمات.

الفصل السابع:

مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

المبحث الأول: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء طبيعة مجتمع الدراسة والدراسات السابقة

المطلب الأول: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء طبيعة مجتمع الدراسة

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

المبحث الثاني: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظريات التنظيم

المطلب الأول: مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة

خلاصة الفصل

تمهيد

بعد إتمام الجانب النظري لموضوع الدراسة "دور الرقابة الإدارية الداخلية في تطوير الأداء الوظيفي للمنظمات" والتي أجريت بمناجم حديد الشرق تبسة " منجم بوخضرة نموذجاً"، وترتيب ثم تصنيف ثم عرض البيانات التي تم جمعها من المؤسسة ميدان الدراسة، والقيام بتفسيرها، سنحاول في هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الراهنة في ضوء الدراسات السابقة ونظريات التنظيم، وتوضيح مدى صدق فرضياتها، وذلك من أجل إضفاء الواقعية على دراستنا وفهم العلاقات التي لاحظناها أثناء إجراءاتها.

المبحث الأول: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء طبيعة مجتمع الدراسة والدراسات السابقة

من خلال طريقة المسح الشامل والمعالجات الإحصائية للبيانات التي جمعت لاختبار فروض الدراسة، خرجنا بمجموعة من الاستنتاجات التي تشير إلى أن:

المطلب الأول: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء طبيعة مجتمع الدراسة

أفصحت لنا مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بخصائص مجتمع البحث عن النتائج التالية:

- أغلبية أفراد العينة من الذكور وقدرت نسبة الذكور ب 91.50 %، أما نسبة الإناث قدرت ب 08.50 % وهذا نتيجة لخطورة العمل داخل المنجم والذي يتلاءم مع القدرات البدنية للذكور أكثر من الإناث، أما فئة الإناث فأغلبهم فيشغلون الأعمال الإدارية داخل مقرات المؤسسة.

- سيطرة عنصر الكهولة على عينة البحث ، حيث نجد الفئة العمرية (43 - 53) سنة بنسبة 39.9% ، هي النسبة الأعلى ما بين الفئات العمرية الأخرى، بينما نجد الفئة العمرية فئة الشباب (33 - 43) سنة بنسبة 29.1% ، كما نجد الفئة العمرية (53 سنة فما فوق) بنسبة 24.7% ، وهذا راجع إلى الاعتماد على الفئة النشطة من الشباب الذين يتمتعون بقدرات بدنية عالية وقدرات فكرية تمكنهم من الاستعداد للعمل داخل المنجم ومواجهة الأخطار خاصة السقوط والانزلاقات والاختناق ، إلى جانب وجود سبب آخر في تراجع الفئة العمرية (53) سنة فما فوق بالإحالة على التقاعد لكل موظف بلغ سن 60 سنة حسب المنشور الوزاري رقم 2013/236 المؤرخ في 27 جويلية 2013 يتضمن تنفيذ الأحكام المتعلقة بالإحالة على التقاعد ، وهو المنشور الذي سمح بشغور عدة مناصب وتعويضها من طرف المؤسسة بالفئات الشابة الراغبة في العمل بمناجم حديد الشرق تبسة

- أشارت النتائج المتحصل عليها أن أغلب أفراد العينة متزوجون حيث نجد نسبة المتزوجين قدرت ب 83.9% والعزاب بنسبة 13.9% ، وهذا راجع إلى الامتيازات التي تقدمها المؤسسة بما فيها توفير سكن

وظيفي لموظفي السلك التقني خاصة، وتعويضات التدخل، والترقية المصحوبة بالتكوين، أما نسبة العزاب

فهي تمثل الموظفين الشباب الذين التحقوا حديثاً بهذه المؤسسة

معظم أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي مقبول، حيث نجد نسبة الذين لديهم المستوى المتوسط تقدر

ب 42.2 % وهي أعلى نسبة، وتليها نسبة المتحصلين على المستوى الثانوي بنسبة 21.1 % ، أما

الابتدائي فقدرت ب 19.7 %، أما الجامعيين فقدرت نسبتهم ب 17 %، والسبب في ذلك يعود إلى أن

المؤسسة عانت في الماضي من عزوف الفئات المتعلمة وعدم الالتحاق بها، بسبب صعوبة العمل

والتضاريس الجبلية والخوف من الدهاليز الضيقة التي تمتد مئات الأمتار داخل الأنفاق التابعة للمنجم،

كما تنتهج مؤسسة حديد الشرق بمنجم بوخضرة نهج المؤسسات الحديثة المتعلمة بالاعتماد على الفئات

التي لها مستوى تعليمي مقبول والتي كانت قد تكونت بإحدى المعاهد أو المراكز التابعة لإدارة المناجم

والطاقة ، وبعد اجتياز مرحلة التوظيف يعاد تكوين هذه الفئات لتأكيد المعارف وصقل المواهب لتصبح

إطارات مستقبلية داخل المؤسسة

- معظم أفراد العينة من عمال التنفيذ بنسبة 54.2 % ،تليها فئة الإطارات وتقدر بنسبة 23.8 %،

حيث نجد العديد من الإطارات يزاولون مهامهم كمشرفين ومراقبين للفرق العاملة داخل المنجم أي أن

طبيعة عمل هذه الفئة ملتصقة بالعمل المنجمي وليس العمل الإداري، ثم فئة عمال التحكم بنسبة

19.3 %، أما فئة الإطارات السامية فقدرت ب 2.7 % وهم في الأرجح رؤساء مصالح وتتمحور مهامهم

ضمن الأعمال الإدارية، ونلاحظ من خلال هذه النسب أن طبيعة العمل داخل المنجم يفرض وجود

عمال تحكم وتنفيذ متمرسين يحوزون على معلومات وإمكانيات عالية لإدارة العمل بالمنجم ، أما فئة

الإداريين مهامهم متمثلة في مساعدة التقنيين في معالجة ملفاتهم الإدارية وإرسال المراسلات للربط بين

المديرية وفروعها ،معالجة ودراسة المشاريع التنموية

- معظم أفراد العينة يمتازون بالخبرة في العمل ، حيث قدرت نسبة الموظفين الذين يتمتعون بخبرة من (10 - 15) سنوات ب 29.6% وهي أعلى نسبة، تليها الفئة العاملة ذات الخبرة المهنية الأقل من (05) سنوات والمقدرة بنسبة 25.1%، كما نجد الفئة أكثر من (20) سنة قدرت بنسبة 22.4%، والفئة التي تنحصر مدة عملهم ما بين (15-20) سنة بنسبة 22% ، هنا نلاحظ أن مؤسسة حديد الشرق بمنجم بوخضرة تحاول الاعتماد على الفئات الشابة كما ذكرنا سابقا، حيث أن عدد الشباب مرتفع عكس خبرتهم المهنية المنخفضة، والعمل على تدوير ودوران العمل والاحتكاك المباشر مع ذوي الخبرة يمكنهم مع مرور الوقت من التعلم والتأقلم وكسب المعارف والخبرات

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

الفرع الأول: مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى

أولاً: مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى مع بعد تحديد معايير الأداء

تشير نتائج الفرضية الأولى إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية الداخلية، ممثلة في تحديد معايير الأداء، وبين كفاءة المورد البشري في المنظمات. ويعكس ذلك الدور المحوري لوضع معايير أداء واضحة وعادلة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ورفع مستوى كفاءتهم. يُعد تحديد معايير الأداء أحد الأبعاد الأساسية للرقابة الإدارية الداخلية، حيث يساعد في تحقيق العدالة بين العاملين وضمان وضوح المهام المطلوبة منهم. كما أن وضوح المعايير يساهم في تنظيم الوقت وتحسين الأداء من خلال تحديد الأولويات، فضلاً عن تعزيز التعاون داخل فرق العمل لتحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة أكبر.

عند مقارنة هذه النتائج بالدراسة السابقة التي أجرتها زرقوط حميدة حول "دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بخزينة ولاية سكيكدة"¹، نجد أن هناك تقاطعاً بين دور الحوافز ومعايير

¹ زرقوط حميدة، مرجع سبق ذكره،

الأداء في تحسين كفاءة الموارد البشرية. فقد أكدت الدراسة السابقة أن هناك علاقة بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية وبين الأداء الوظيفي، حيث تساهم الحوافز في تحفيز العاملين وتحسين إنتاجيتهم، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء العام للمؤسسة. ويتضح من ذلك أن تحقيق الأداء الوظيفي الفعال لا يعتمد فقط على تحديد المعايير، بل يتطلب أيضاً تعزيز دافعية العاملين من خلال الحوافز المناسبة.

أظهرت نتائج الدراسة السابقة أن الحوافز المادية، مثل زيادة المرتبات والمزايا المالية، تعد الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء مقارنة بالحوافز المعنوية. فزيادة الدخل تحفز العاملين على بذل جهود أكبر في العمل، مما يعزز استقرارهم الوظيفي ويدفعهم للالتزام بمعايير الأداء المحددة. وهذا يتماشى مع نتائج الفرضية الأولى التي تؤكد أن وجود معايير أداء واضحة يساهم في رفع كفاءة العاملين من خلال تعزيز التزامهم بمهامهم وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية. وبالتالي، يمكن القول إن دمج الرقابة الإدارية الداخلية مع سياسات تحفيزية فعالة يحقق التوازن بين الالتزام التنظيمي والدافعية الذاتية للعاملين.

بالإضافة إلى ذلك، أشارت الدراسة السابقة إلى أن القائمين على عملية تقييم الأداء يقومون بإطلاع العاملين على نتائج تقييمهم وفق ضوابط مدروسة، وهو ما يتماشى مع أهمية مراجعة معايير الأداء بشكل دوري لضمان توافقها مع التطورات في بيئة العمل. فإطلاع العاملين على نتائج تقييمهم يساعدهم على إدراك نقاط قوتهم والعمل على تحسين أدائهم، مما يعزز من أثر الرقابة الإدارية الداخلية في رفع كفاءة المورد البشري. كما أن ذلك يعكس أهمية وجود آليات تقييم واضحة تساعد في اتخاذ قرارات تتعلق بالحوافز، سواء كانت مادية أو معنوية، بما يضمن تحقيق أداء وظيفي أكثر فاعلية.

بناءً على ما سبق، يتضح أن وضع معايير أداء واضحة يساهم في رفع كفاءة الموارد البشرية من خلال توفير إطار تنظيمي يدعم الالتزام والجودة والابتكار. إلا أن تحقيق الفعالية الكاملة للأداء يتطلب تكامل هذه المعايير مع سياسات تحفيزية مناسبة، خاصة الحوافز المادية، التي أثبتت الدراسة السابقة أنها الأكثر

تأثيراً في رفع إنتاجية العاملين. وهذا يشير إلى أن الرقابة الإدارية الداخلية، عندما تُدمج مع نظام تحفيزي فعال، تصبح أكثر قدرة على تحسين الأداء الوظيفي وضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أعلى.

ثانياً: مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى مع بعد قياس الأداء الفعلي

تشير نتائج الفرضية الأولى إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية الداخلية، ممثلة في قياس الأداء الفعلي، وبين كفاءة المورد البشري في المنظمات. ويعكس ذلك الدور الأساسي لعمليات القياس في تحسين الأداء الفردي والجماعي، من خلال توفير بيانات دقيقة تساعد العاملين على تطوير مهاراتهم وزيادة إنتاجيتهم. فالالتزام بالمواعيد النهائية لإنجاز المهام، وتنفيذ الأعمال بأمانة وإخلاص، يعدان من المؤشرات الدالة على تحسن كفاءة المورد البشري نتيجة وجود آليات دقيقة لقياس الأداء.

يعد قياس الأداء الفعلي أحد العناصر الجوهرية في الرقابة الإدارية الداخلية، حيث يتيح للموظفين مراجعة دقيقة لمهامهم، مما يمنحهم رؤية واضحة حول نقاط القوة والضعف لديهم. وتساعد هذه العملية في تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تحسين، مما يساهم في تطوير الأداء الفردي وتعزيز فاعلية العمليات التشغيلية. كما أن القياس يقلل من احتمالية تجاهل كفاءة الأفراد المتميزين، خاصة أولئك الذين يعملون بصمت، حيث يوفر تقييماً موضوعياً يستند إلى معايير محددة، مما يعزز العدالة في التقدير الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، يدعم نظام القياس الفعال تحفيز العاملين على الإبداع والابتكار من خلال تقديم تغذية راجعة مستمرة عن أدائهم.

تظهر أهمية القياس أيضاً في ربط الأداء الفردي بالأداء الجماعي، حيث تساهم التقارير الدورية في تقديم صورة شاملة عن مساهمة كل موظف في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. ويساعد ذلك في تعزيز التكامل بين فرق العمل، مما يساهم في تحسين الأداء العام وزيادة مستوى الكفاءة. كما أن المتابعة اليومية لسير العمل تضمن تنفيذ المهام وفق الخطط المحددة، مما يقلل من الانحرافات ويسمح بالتدخل السريع

لتصحيح المسار عند الحاجة. وتعزز هذه العملية كذلك من قدرة الموظفين على تنظيم العمل وتحقيق الأهداف في وقت أقل، مما ينعكس إيجابياً على إنتاجية المؤسسة.

عند مقارنة هذه النتائج بالدراسة التي أجرتها زرقوط حميدة حول "دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بخزينة ولاية سكيكدة"، نجد أن هناك تقاطعاً بين أهمية قياس الأداء وأثر الحوافز على كفاءة الموارد البشرية. فقد أكدت الدراسة السابقة أن هناك علاقة بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية وبين الأداء الوظيفي، حيث تساهم الحوافز، خاصة المادية، في تحفيز العاملين وزيادة إنتاجيتهم، مما يعزز استقرارهم الوظيفي. وهذا يتماشى مع نتائج الفرضية الأولى التي تؤكد أن وجود نظام لقياس الأداء يساهم في تحسين كفاءة العاملين من خلال تقديم تغذية راجعة واضحة تُمكنهم من تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.

أظهرت نتائج الدراسة السابقة أيضاً أن الحوافز المادية أكثر تأثيراً في تحسين الأداء مقارنة بالحوافز المعنوية، حيث أن زيادة المرتبات الشهرية وملحقاتها تساهم بشكل كبير في رفع الإنتاجية. ويمكن تفسير ذلك من خلال نتائج الدراسة الحالية حول قياس الأداء، حيث أن توفير نظام تقييم واضح يجعل الحوافز أكثر عدالة وفعالية، مما يساهم في تحفيز العاملين. وبالتالي، فإن الدمج بين نظام قياس أداء فعال وسياسات تحفيزية مناسبة يمكن أن يكون له تأثير إيجابي كبير على تحسين الأداء الوظيفي.

كما أكدت دراسة منجم بوخضرة - تبسة أن المؤسسات التي تعتمد على أنظمة قياس متطورة تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية وجودة العمل، وهو ما يتماشى مع نتائج دراسة زرقوط حميدة التي أكدت أن تحفيز العاملين يؤدي إلى تحسين الأداء. ويعود ذلك إلى دور القياس في تحديد الاحتياجات التدريبية وتحفيز الموظفين من خلال تقديم تغذية راجعة مستمرة. كما أن المؤسسات التي تعتمد على تقديم الحوافز بناءً على نتائج قياس الأداء تحقق استقراراً وظيفياً أكبر، مما ينعكس إيجاباً على جودة العمل والإنتاجية.

بناءً على ما سبق، يتضح أن تحسين آليات قياس الأداء يمكن أن يساهم في زيادة الإنتاجية وجودة العمل، مما يجعل من الضروري تطبيق نظم قياس فعالة ومستدامة لضمان تحقيق الكفاءة الوظيفية وتعزيز النتائج الإيجابية في بيئة العمل. كما أن دمج قياس الأداء مع الحوافز المناسبة يعزز دافعية العاملين ويضمن تحقيق مستويات أداء أعلى، وهو ما يتوافق مع نتائج كل من دراسة زرقوط حميدة ودراسة منجم بوخضرة — تبسة.

ثالثاً: مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى مع بعد مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير

تشير نتائج الفرضية الأولى إلى أن مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة تؤثر بشكل مباشر على كفاءة الموارد البشرية في المنظمات. تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة أحمد بن صالح بن هليل الحربي¹، التي ركزت على أساليب وأدوات الرقابة الإدارية في جمرک مطار الرياض الدولي، وأظهرت أن ضعف هذه الأساليب أدى إلى تدني مستوى الأداء.

خلصت دراسة الحربي إلى أن الأساليب الرقابية المتبعة في الجمرک غير فعالة ولا تساهم في تطوير الأداء، وهو ما يتقاطع مع الفرضية الأولى التي تفترض أن مقارنة الأداء بالمعايير تعزز الكفاءة إذا طبقت بأسلوب محفز، بينما قد تؤدي إلى نتائج عكسية إذا طبقت بطريقة غير مناسبة. فضعف الأساليب الرقابية في جمرک المطار، كما أظهرت الدراسة، يعكس عدم وجود معايير رقابية واضحة أو عدم الالتزام بها، مما أدى إلى انخفاض كفاءة الأداء.

كذلك، أشارت الدراسة إلى أن وعي المديرين والعاملين بأهمية الرقابة يمثل أحد متطلبات الرقابة الفعالة، وهو ما يرتبط بمسألة التفاعل بين الرقابة وكفاءة الأداء. فإذا كان الموظفون يدركون أهمية الرقابة ودورها في

¹ أحمد بن صالح بن هليل الحربي، مرجع سبق ذكره،

تحسين الأداء، فإنهم سيكونون أكثر تقبلاً لعمليات التقييم والمقارنة مع المعايير، مما يساهم في تطوير الأداء المؤسسي بشكل إيجابي.

إضافةً إلى ذلك، فإن استخدام المقارنات المستمرة دون مراعاة الظروف المهنية أو الفوارق الفردية قد يؤدي إلى تأثيرات سلبية، كما أظهرت دراسة منجم بوخضرة - تبسة. وهذا يتفق مع نتائج دراسة الحري التي أوضحت أن عدم فعالية الأساليب الرقابية قد لا يكون بسبب الرقابة بحد ذاتها، بل بسبب سوء تصميمها أو تطبيقها، مما يؤدي إلى آثار سلبية على كفاءة الأداء.

بناءً على ذلك، فإن مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير تُعد أداة مهمة في تحسين الكفاءة، ولكن فعاليتها تعتمد على كيفية تنفيذها. فإذا طُبقت بطرق رقابية غير محفزة كما هو الحال في جمرک المطار، فإنها قد تؤدي إلى تراجع الأداء. لذا، ينبغي على المؤسسات تطوير أساليب رقابية تتسم بالوضوح والعدالة والتحفيز، بحيث تركز على تقديم التغذية الراجعة الإيجابية وتعزيز بيئة العمل الداعمة، مما يساهم في تحقيق الكفاءة المطلوبة وتحسين الأداء التنظيمي.

رابعاً: مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى مع بعد تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية

تشير نتائج الفرضية الأولى إلى أن وجود نظام رقابة إدارية داخلية فعال، يركز على تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية، يساهم بشكل مباشر في تحسين كفاءة المورد البشري داخل المنظمات. تتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عبد الوهاب أحمد عبد الله مسعود عياش¹ حول تأثير عناصر الرقابة الداخلية على كفاءة الأداء المالي لشركات الاتصالات اليمنية، حيث أكدت الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين هذه العناصر وتحسين جودة المعلومات المالية التي تدعم عملية اتخاذ القرار.

¹عبد الوهاب أحمد عبد الله مسعود عياش، مرجع سبق ذكره،

تتمثل إحدى الآليات الأساسية للرقابة الإدارية الداخلية في تحليل الفجوات بين الأداء الفعلي والمعايير المحددة مسبقاً، مما يساعد في تحديد الانحرافات بدقة واتخاذ إجراءات تصحيحية مناسبة. يؤدي هذا إلى تحسين تنظيم العمل وتعزيز الإنتاجية، حيث يصبح الموظفون أكثر التزاماً بالأهداف المؤسسية والجدول الزمني المحدد لإنجاز المهام.

علاوة على ذلك، فإن استقصاء الأسباب الجوهرية للانحرافات، بدلاً من التركيز فقط على النتائج الظاهرة، يمكن الإدارة من وضع استراتيجيات تصحيحية قائمة على تحليل دقيق، وهو ما يضمن عدم تكرار الأخطاء مستقبلاً يعزز هذا النهج من قدرة المنظمات على تطوير خطط أكثر كفاءة، كما يساعد في تقليل المخاطر التشغيلية وتحسين بيئة العمل.

إضافة إلى ذلك، تسهم مشاركة الموظفين في تحليل الانحرافات ومناقشة الحلول التصحيحية في تعزيز التزامهم بالإجراءات الرقابية. فعندما يكون الموظفون جزءاً من عملية التحسين، يصبحون أكثر وعياً بمتطلبات الأداء والمعايير المحددة، مما يزيد من مسؤوليتهم تجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. ومن شأن الاجتماعات الدورية التي تناقش الانحرافات أن توفر فرصة لتبادل الأفكار وتطوير أساليب العمل، مما يساهم في رفع كفاءة العمليات التشغيلية.

من ناحية تقنية، يساعد استخدام أدوات تحليل البيانات في توفير معلومات دقيقة حول الأداء، مما يدعم اتخاذ قرارات أكثر موضوعية وفعالية. كما أن تصميم الإجراءات التصحيحية بطريقة عملية، تأخذ في الاعتبار احتياجات العاملين وقدراتهم، يساهم في ضمان تنفيذها بكفاءة. وتشير نتائج الدراسة الخاصة بمنجم بوخضرة - تبسة إلى أن تبني نهج رقابي يركز على رصد الانحرافات واتخاذ إجراءات تصحيحية فعالة يساهم في رفع كفاءة العاملين وتعزيز قدرتهم على التعامل مع المشكلات بطرق مبتكرة.

بناءً على ذلك، فإن المنظمات التي تسعى إلى تحسين كفاءة مواردها البشرية يجب أن تركز على تطوير نظم رقابة داخلية فعالة، قادرة على تحديد الانحرافات في الأداء بدقة، ووضع استراتيجيات تصحيحية تضمن تحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية.

الفرع الثاني: مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية

أولاً: مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية مع بعد تحديد معايير الأداء

تشير نتائج الفرضية الثانية إلى أن تحديد معايير الأداء كأداة رقابية يؤثر بشكل مباشر على تعزيز الالتزام الوظيفي داخل المنظمات، وهو ما يتقاطع مع نتائج دراسة سمر محمد راغب شاهين حول "دور الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية بقطاع غزة"¹.

أوضحت الدراسة أن هناك علاقة طردية بين توفر مقومات الرقابة الداخلية وتحقيق أهدافها، وهو ما يدعم الفرضية التي تفترض أن وضع معايير واضحة للأداء يسهم في توجيه الموظفين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة. فوجود هذه المعايير يخلق بيئة عمل منظمة، ويعزز الشعور بالمسؤولية لدى الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة التزامهم تجاه المنظمة وأهدافها.

كما أظهرت الدراسة أن النظم الرقابية الداخلية المطبقة في المنظمات الأهلية تحقق أهدافها، وهو ما يؤكد على أهمية وضع معايير دقيقة وقابلة للقياس لضمان فاعلية الرقابة في تحسين الأداء. فكلما كانت هذه المعايير واضحة وموضوعية، زاد إدراك الموظفين لدورهم داخل المنظمة، مما يعزز ارتباطهم بها ويقلل من التباسات التقييم، وهو ما ينعكس إيجابياً على أدائهم.

إضافة إلى ذلك، فإن مشاركة الموظفين في تحديد معايير الأداء تساهم في رفع مستوى التفاعل الإيجابي داخل المنظمة، وتجعلهم أكثر قدرة على استيعاب التغيرات التنظيمية والتكيف معها، مما يؤدي إلى التزام

¹ سمر محمد راغب شاهين، مرجع سبق ذكره،

وظيفي أكبر. وعندما يشعر الموظفون بأن هذه المعايير عادلة وتراعي الإمكانات المتاحة، فإن ذلك يعزز شعورهم بالإنصاف، مما يزيد من الرضا الوظيفي ويقلل من احتمالات التوتر والضغط الناجم عن التقييم غير الموضوعي.

من ناحية أخرى، تتفق نتائج الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة منجم بوخضرة - تبسة، التي أكدت أن تحسين معايير الأداء يساهم في رفع الالتزام الوظيفي بين العاملين. ويؤكد ذلك على ضرورة تطوير معايير مرنة وعادلة تستجيب للتغيرات في بيئة العمل، مع إشراك الموظفين في مراجعتها لضمان توافقها مع قدراتهم وتطلعاتهم المهنية.

بناءً على ذلك، فإن المنظمات التي تسعى إلى تحسين الالتزام الوظيفي يجب أن تركز على تطوير أنظمة رقابية تعتمد على معايير أداء واضحة وموضوعية، بحيث تتيح للموظفين فهماً دقيقاً لتوقعات الأداء، وتعزز من ارتباطهم بالمؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام.

ثانياً: مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية مع بعد قياس الأداء الفعلي

تشير نتائج الفرضية الثانية إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية الداخلية، ممثلة في قياس الأداء الفعلي، وبين تعزيز الالتزام الوظيفي في المنظمات. ويُعد قياس الأداء الفعلي من الأدوات الأساسية في تقييم مدى تحقيق الموظفين لأهدافهم الوظيفية، حيث يوفر مراجعة دقيقة لمهامهم، مما يمنحهم رؤية واضحة حول نقاط القوة والضعف في أدائهم. كما يساعد وجود نظام دقيق لقياس الأداء في تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير، مما يساهم في تعزيز كفاءة الموظفين ويدفعهم إلى تحسين أدائهم بشكل مستمر، الأمر الذي يعزز لديهم الشعور بالمسؤولية تجاه تحقيق أهداف المنظمة والمساهمة في نجاحها.

عند مقارنة هذه النتائج بالدراسة التي أجراها بوريب طارق حول "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي"¹، نجد أن هناك تقاطعًا واضحًا بين دور الرقابة الإدارية الداخلية في تعزيز الالتزام الوظيفي وبين التطوير التنظيمي والتخفيف من مركزية اتخاذ القرار. فقد أكدت الدراسة أن الرقابة الإدارية التشاركية، التي تشمل إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار، تؤدي إلى تطوير إمكانياتهم وتعزيز ارتباطهم بالمؤسسة، مما ينعكس إيجابيًا على التزامهم الوظيفي.

كما أكدت الدراسة السابقة أن إتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في الرقابة الإدارية يساهم في تحسين قدراتهم ويعزز لديهم الشعور بالمسؤولية والانتماء. وهذا يتوافق مع نتائج الفرضية الثانية التي تشير إلى أن الموظفين الذين يدركون أن نظام قياس الأداء يعتمد على معايير موضوعية يشعرون بأن قيمهم الشخصية تتوافق مع قيم المنظمة، مما يعزز ارتباطهم بها ويدفعهم إلى البقاء والاستمرار فيها.

من جهة أخرى، أظهرت دراسة بوريب طارق أن توفير بيئة عمل ملائمة، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين، يساهم في تحسين الأداء والحد من السلوكيات السلبية مثل التغيب واللامبالاة. وهذا يتماشى مع الفرضية الثانية التي تشير إلى أن وجود معايير قياس أداء واضحة يساهم في خلق بيئة عمل مستقرة تدعم الالتزام الوظيفي.

كما ركزت الدراسة السابقة على أهمية رفع المستوى الثقافي للموظفين من خلال التدريب والتوجيه المستمر، مما يساهم في تحسين الأداء. وهذا يتوافق مع نتائج الفرضية الثانية التي تؤكد أن المؤسسات التي تعتمد على وسائل حديثة لقياس الأداء وتوفر برامج تكوينية لموظفيها تساهم في تحسين مهاراتهم، مما يعزز التزامهم الوظيفي.

¹ طارق بوريب، مرجع سبق ذكره،

بناءً على ما سبق، يتضح أن هناك علاقة مباشرة بين فعالية نظم الرقابة الإدارية الداخلية وتعزيز الالتزام الوظيفي. فكلما كانت آليات قياس الأداء أكثر دقة وموضوعية، زاد شعور الموظفين بالمسؤولية تجاه مهامهم، مما يعزز من انخراطهم الوظيفي ويدفعهم إلى تحقيق نتائج إيجابية في بيئة العمل. لذا، ينبغي للمنظمات التركيز على تطوير أنظمة تقييم أداء فعالة وعادلة، تعكس مستوى الإنجاز الحقيقي، وتوفر للموظفين فرصاً للتحسين المستمر، مما يساهم في رفع مستوى الالتزام الوظيفي وتعزيز الإنتاجية العامة.

ثالثاً: مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية مع بعد مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير

تشير نتائج الفرضية الثانية إلى أن مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير المحددة لم يكن لها تأثير ملحوظ على الالتزام الوظيفي للعاملين، وهو ما يمكن تفسيره من خلال عدة عوامل تتعلق بكيفية تطبيق هذه المقارنة ومدى إدراك الموظفين لعدالتها وأهميتها. يمكن ربط هذا الطرح بدراسة زرطال لطيفة حول "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"¹، حيث يُعتبر الاتصال الفعال عاملاً رئيسياً في توضيح المعايير ونقلها بوضوح إلى الموظفين، مما قد يؤثر على مدى قبولهم لها وانعكاسها على التزامهم الوظيفي.

تُظهر دراسة زرطال أن الاتصال التنظيمي يؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي، حيث كلما كان الاتصال أكثر وضوحاً وتفاعلية، زادت قدرة الموظفين على استيعاب متطلبات العمل وتحقيق الأداء المطلوب. وعليه، فإن عدم وضوح معايير الأداء أو عدم إيصالها بشكل فعال عبر قنوات الاتصال المناسبة قد يؤدي إلى تراجع الالتزام الوظيفي، لأن الموظفين قد يشعرون بعدم الارتباط بالمعايير التي يتم تقييمهم بناءً عليها.

علاوة على ذلك، قد تكون هناك فجوات في الطريقة التي يتم بها تطبيق مقارنة الأداء، كما أوضحت الفرضية الثانية، حيث إذا تم التركيز فقط على المقارنة دون تقديم تغذية راجعة واضحة أو توفير فرص

¹ زرطال لطيفة، مرجع سبق ذكره،

تطويرية، فقد يؤدي ذلك إلى شعور الموظفين بالإحباط بدلاً من التحفيز. هذا يتوافق مع ما أشارت إليه دراسة زرطال من أن الاتصال غير الفعال يمكن أن يكون من بين نقاط الضعف التي تعيق الأداء الوظيفي، حيث إنه لا ينقل فقط المعلومات، بل يساهم أيضاً في تشكيل بيئة عمل تعزز الشعور بالانتماء والالتزام.

كما أن الالتزام الوظيفي لا يعتمد فقط على مقارنة الأداء، بل يتأثر أيضاً بعوامل أخرى مثل نظم الحوافز، بيئة العمل، والتقدير الوظيفي، وهي أمور يجب أن تكون مدعومة باستراتيجية اتصال تنظيمية واضحة. فإذا كان الاتصال داخل المنظمة ضعيفاً، فإن المعايير قد تبدو غير مفهومة أو غير منصفة، مما يؤدي إلى ضعف الالتزام بها.

بناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج أن مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المحددة لن تؤثر إيجابياً على الالتزام الوظيفي إلا إذا تمت في سياق بيئة تنظيمية داعمة، يكون فيها الاتصال التنظيمي واضحاً وفعالاً، بحيث يضمن فهم الموظفين لتوقعات الأداء، ويشجعهم على التحسين المستمر، ويوفر لهم فرصاً لتطوير مهاراتهم بما يتماشى مع هذه المعايير.

رابعا: مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية مع بعد تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية

تُشير نتائج الفرضية الثانية إلى أن تحديد الانحرافات عن الأداء المطلوب واتخاذ إجراءات تصحيحية فعالة يساهم في زيادة الالتزام الوظيفي بين العاملين. يمكن ربط هذه النتيجة بدراسة عبد الله عبد الرحمن النميان حول "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية"¹، حيث تُبرز الدراسة أهمية وجود رقابة إدارية فعالة لضمان تحسين الأداء والانضباط الوظيفي.

¹ عبد الله عبد الرحمن النميان، مرجع سبق ذكره،

خلصت دراسة النميان إلى أن الرقابة الإدارية في شرطة منطقة حائل تُمارس من خلال الزيارات المفاجئة والاجتماعات والاتصالات السرية، مما يعكس وجود آليات مستمرة لمتابعة الأداء وتحديد الانحرافات. يتفق هذا مع فرضية أن الرقابة الفعالة تسهم في رفع الالتزام الوظيفي، حيث يشعر الموظفون بأن أداءهم يُرصد بشكل مستمر، مما يحفزهم على تحسينه والالتزام بالمعايير المحددة.

كما أوضحت الدراسة أن من أهم العقوبات التي تواجه الرقابة الإدارية ضعف الرقابة الذاتية، مما قد يفسر الحاجة إلى إجراءات تصحيحية أكثر فاعلية. فإذا لم يكن الموظفون مدركين لأهمية الالتزام الذاتي بمعايير الأداء، فإن الإجراءات التصحيحية التي تعتمد فقط على التدخل الخارجي قد لا تحقق نتائج مستدامة. لذلك، تتطلب الرقابة الإدارية الفعالة تعزيز ثقافة الالتزام الداخلي لدى الموظفين، من خلال توفير الحوافز وتشجيع الرقابة الذاتية كما أوصت الدراسة.

تشير نتائج الفرضية الثانية إلى أن تحليل أسباب الانحرافات يوفر رؤية واضحة تُمكن من اتخاذ إجراءات تصحيحية دقيقة، وهو ما يتوافق مع توصيات دراسة النميان التي دعت إلى تطوير نظام رقابي أكثر تخصصاً وحدائثاً. فمن دون تحليل دقيق لانحرافات الأداء، قد تكون الإجراءات التصحيحية غير فعالة أو غير عادلة، مما يضعف الالتزام الوظيفي بدلاً من تعزيزه.

إضافةً إلى ذلك، فإن مشاركة الموظفين في مناقشة الانحرافات وتصحيحها، كما تشير الفرضية الثانية، يعزز انتماءهم للمؤسسة. وهذا يرتبط بمقترحات تطوير الرقابة في دراسة النميان، التي شملت تشجيع العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية وتحفيزهم من خلال المنافسة والحوافز المادية والمعنوية. فوجود نظام رقابي يعترف بمجهود الموظفين ويشجعهم على التحسين المستمر يؤدي إلى رفع مستوى الالتزام، بينما قد تؤدي الرقابة الصارمة التي تركز فقط على العقوبات إلى نتائج عكسية.

بناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج أن فعالية الرقابة الإدارية في رفع مستوى الالتزام الوظيفي تعتمد على عدة عوامل، من بينها دقة تحديد الانحرافات، تبني إجراءات تصحيحية عادلة وفعالة، وإشراك الموظفين في عمليات التحسين. لذلك، فإن تطوير نظم رقابية حديثة ومتخصصة كما دعت إليه دراسة النميان من شأنه أن يعزز الالتزام الوظيفي ويضمن تحقيق أداء مؤسسي أكثر استقرارًا وكفاءة.

الفرع الثالث: مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة

تشير نتائج الفرضية الثالثة إلى أن الرقابة الإدارية الداخلية، بأبعادها المختلفة، تؤثر بشكل ملحوظ على تحقيق فعالية الأداء الوظيفي، وهو ما يتوافق مع نتائج دراسة معلوم لخضر حول "دور الوظائف الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي"¹، فقد أكدت الدراسة أن الرقابة، بوصفها إحدى الوظائف الإدارية الأساسية، تساهم في تحسين الأداء الوظيفي من خلال التحقق من مستويات الأداء والتأكد من مدى مطابقتها للخطة المرسومة، مما يساعد في تصحيح المسار وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.

يعد وضوح المعايير من العوامل الحاسمة في تحقيق الفعالية الوظيفية، حيث يوفر إطارًا مرجعيًا يساعد الموظفين على فهم متطلبات وظائفهم، مما يساهم في توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. وقد أشارت دراسة معلوم لخضر إلى أن مستوى الأداء الوظيفي في مديرية الشباب والرياضة بولاية البليدة كان متوسطًا، وهو ما يعكس الحاجة إلى تطبيق رقابة أكثر فعالية لتحسين الأداء، خصوصًا إذا استمرت الظروف الحالية دون تغيير.

كما أن اعتماد معايير قياس أداء دقيقة يساهم في تقليل الفجوة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي، وهو ما يعزز الكفاءة التشغيلية. فقد أكدت دراسة معلوم لخضر أن الالتزام بتطبيق الوظائف الإدارية، ومنها الرقابة، يساعد المؤسسات على تجاوز العقبات التي تعيق تحقيق أهدافها، مما يتوافق مع نتائج الفرضية

¹ معلوم لخضر، مرجع سبق ذكره،

الثالثة التي تشير إلى أن وضوح المعايير والرقابة الفعالة يؤديان إلى تحقيق التكامل بين الأفراد وتحقيق الأهداف التنظيمية بفاعلية.

من جهة أخرى، تلعب الرقابة الإدارية دورًا رئيسيًا في تعزيز سرعة وسهولة تدفق المعلومات، وهو ما يسهم في اتخاذ قرارات أكثر كفاءة. فقد أوضحت دراسة معلوم لخضر أن الرقابة تمكن القادة من متابعة الأداء وتصحيحه عند الحاجة، مما يسهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي. ويتفق هذا مع نتائج الفرضية الثالثة التي تشير إلى أن الرقابة تسهم في تحقيق الأهداف بموارد وجهود أقل، مما يعكس مستوى الكفاءة في العمليات التشغيلية.

كما أن تعزيز بيئة العمل من خلال الرقابة الإدارية الفعالة يرفع مستوى رضا العاملين، مما يسهم في تحسين الأداء العام. فقد أكدت دراسة معلوم لخضر أن تطوير بيئة العمل من خلال تحسين الدافعية والقدرة وظروف العمل المادية والمعنوية يسهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي، وهو ما يتوافق مع نتائج الفرضية الثالثة التي تشير إلى أن بيئة العمل الداعمة ترفع من التزام العاملين وتقلل من الأخطاء التشغيلية، مما يعزز الأداء المؤسسي على المدى الطويل.

بناءً على ما سبق، يتضح أن الرقابة الإدارية الداخلية تؤدي دورًا جوهريًا في تحسين الأداء الوظيفي، من خلال وضع معايير واضحة للرقابة، وضمان تدفق المعلومات بفعالية، وتعزيز الالتزام بمعايير الأداء. وعليه، ينبغي للمؤسسات تطوير نظم رقابية دقيقة، وربطها بآليات تحفيزية، لضمان تحقيق أعلى مستويات الأداء وتعزيز الفعالية التنظيمية.

كما تشير نتائج الفرضية الثالثة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي، مما يعزز الفرضية القائلة بأن تحسين ممارسات الرقابة الإدارية يسهم في رفع كفاءة الأداء

الوظيفي. تتسق هذه النتائج مع دراسة إسراء ياسين عبد الفتاح ياسين¹، التي أكدت وجود علاقة طردية إيجابية بين فاعلية الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين.

تُبرز هذه العلاقة أن الأنظمة الرقابية الفعالة، التي تعتمد على المتابعة والتقييم المستمر، تسهم في تعزيز التزام المديرين بتحقيق الأهداف التربوية، وتحسين بيئة العمل داخل المدارس. فكلما زادت فاعلية الرقابة الإدارية، زادت قدرة المديرين على تنظيم العمليات الإدارية والتربوية، مما ينعكس إيجاباً على أداء المعلمين واستقرار العملية التعليمية.

تعتمد فاعلية الرقابة الإدارية على عدة عوامل، منها وضوح المعايير الرقابية، واتباع آليات تقييم موضوعية، وتوفير التغذية الراجعة المستمرة للمديرين حول أدائهم. وعندما تكون الرقابة قائمة على معايير واضحة ومتفق عليها، يشعر المديرون بالمسؤولية تجاه تحسين أدائهم، مما يعزز من التزامهم بتنفيذ السياسات التربوية بكفاءة.

كما أن الرقابة الإدارية الفعالة تُسهم في تعزيز بيئة عمل إيجابية، حيث توفر آليات لدعم المديرين في مواجهة التحديات، وتتيح فرصاً لتطوير أدائهم من خلال تقديم إرشادات واضحة ومحددة. وتشير نتائج الدراسة إلى أن وجود علاقة إيجابية بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي يعكس تأثير الرقابة في ضبط السلوك الإداري، وتحفيز المديرين على تحسين مستوى أدائهم لتحقيق الأهداف المؤسسية.

بناءً على ذلك، يمكن استنتاج أن المنظمات، سواء في قطاع التعليم أو غيره، التي تسعى إلى رفع كفاءة الأداء الوظيفي يجب أن تركز على تطوير نظم رقابة إدارية فعالة، تعتمد على معايير واضحة، وتوفير

¹إسراء ياسين عبد الفتاح ياسين، مرجع سبق ذكره،

آليات للتقييم والمتابعة المستمرة، مع ضمان تقديم الدعم والتوجيه المستمر للعاملين لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية.

المبحث الثاني: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظريات التنظيم

المطلب الأول: مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى

الفرع الأول: المناقشة على ضوء نظرية الإدارة العلمية

يمكن مناقشة نتائج الفرضية الأولى في ضوء نظرية فريدريك تايلور (الإدارة العلمية)، حيث تركز

هذه النظرية على تحسين الكفاءة الإنتاجية من خلال تطبيق مبادئ الإدارة العلمية على بيئة العمل.

تشير نتائج الفرضية الأولى إلى أن الرقابة الإدارية الداخلية تؤثر إيجابياً على تحسين الأداء الوظيفي

في منجم بوخضرة - تبسة، مما يتوافق مع مبادئ تايلور التي تؤكد على ضرورة وضع أنظمة رقابية دقيقة

لضمان تحقيق أقصى درجات الكفاءة والإنتاجية. يركز تايلور على أهمية القياس العلمي للأداء، وهو ما

ينعكس في دور الرقابة الداخلية في تحديد الانحرافات وتصحيحها لضمان تحقيق المعايير المطلوبة.

كما تتماشى النتائج مع مبدأ تقسيم العمل والتخصص الذي طرحه تايلور، حيث تؤدي الرقابة

الإدارية إلى تحسين توزيع المهام وتعزيز التخصص، مما يساهم في رفع كفاءة الأداء الفردي والجماعي.

إضافة إلى ذلك، فإن مفهوم الحوافز المرتبطة بالأداء، الذي يعد جزءاً من نظرية تايلور، يدعم فكرة أن

الرقابة الإدارية الداخلية يمكن أن تحفز الموظفين على تحسين أدائهم من خلال آليات التقييم العادلة.

بالتالي، يمكن القول إن الرقابة الإدارية الداخلية، وفقاً لما أظهرته نتائج الفرضية الأولى، تتوافق مع

مبادئ الإدارة العلمية في تعزيز الكفاءة الوظيفية، وضبط الأداء، وتحقيق الإنتاجية المثلى داخل المؤسسة.

الفرع الثاني: المناقشة على ضوء النظرية البيروقراطية

يمكن مناقشة نتائج الفرضية الأولى في ضوء نظرية البيروقراطية لماكس فيبر، التي تؤكد على أهمية

القواعد والإجراءات الرسمية لضمان كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية.

تشير نتائج الفرضية الأولى إلى أن الرقابة الإدارية الداخلية تسهم في تحسين الأداء الوظيفي في منجم بوخضرة - تبسة، وهو ما يتماشى مع مفهوم التنظيم البيروقراطي الذي طرحه فيبر، حيث يرى أن المؤسسات الفعالة تحتاج إلى نظام رقابي صارم قائم على قواعد واضحة وهيكل إداري متسلسل يحدد المسؤوليات بدقة.

وفقاً لفيبر، يعتمد الأداء الفعال على وجود تسلسل هرمي واضح يحدد خطوط السلطة والمسؤولية، وهو ما ينعكس في تأثير الرقابة الداخلية على تحسين الأداء، حيث تسهم هذه الرقابة في ضبط سلوك الموظفين والتأكد من التزامهم بالمعايير المطلوبة. كما أن مبدأ التوظيف القائم على الجدارة في النموذج البيروقراطي يعزز فكرة أن نظم الرقابة تساعد في تقييم الأداء بشكل موضوعي، مما يحفز الموظفين على تحسين إنتاجيتهم وضمان الامتثال للمعايير التنظيمية.

إضافةً إلى ذلك، تركز بيروقراطية فيبر على استخدام التوثيق الرسمي والإجراءات الموحدة لضمان الاتساق والشفافية في العمل، وهو ما يتوافق مع دور الرقابة الإدارية في وضع معايير واضحة للأداء وتحديد الانحرافات وتصحيحها لضمان تحقيق الكفاءة التشغيلية.

بناءً على ذلك، يمكن القول إن الرقابة الإدارية الداخلية، وفقاً لما أظهرته نتائج الفرضية الأولى، تعكس مبادئ التنظيم البيروقراطي لفيبر، حيث تسهم في تحقيق الضبط الإداري، وتعزيز الامتثال للمعايير، ورفع كفاءة الأداء الوظيفي من خلال تطبيق إجراءات موحدة ومنهجية واضحة في بيئة العمل.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية

الفرع الأول: المناقشة على ضوء نظرية العلاقات الإنسانية

تشير نتائج الفرضية الثانية إلى أن مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير المحددة لا تؤثر بشكل ملحوظ على مستوى الالتزام الوظيفي لدى العاملين في منجم بوخضرة - تبسة. رغم أن هذه المقارنة تعد أداة شائعة

في تقييم الأداء، إلا أن نتائج الدراسة توضح أنها لم تكن كافية لتحفيز الالتزام الوظيفي بشكل فعال. يمكن تفسير هذا في ضوء نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو، التي تؤكد أن العوامل النفسية والاجتماعية تلعب دوراً أساسياً في تحفيز العاملين، أكثر من الرقابة التقليدية التي تركز فقط على النتائج الكمية.

تركز نظرية مايو على أهمية العلاقات بين الأفراد داخل بيئة العمل، حيث أظهرت دراساته أن الشعور بالتقدير والانتماء يرفع من مستوى الرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى تعزيز الالتزام والأداء. من هذا المنطلق، يمكن القول إن مجرد مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير لا يكفي لتحفيز العاملين، ما لم تترافق هذه العملية مع دعم إداري وتفاعل إيجابي يعزز الروح المعنوية لديهم. فالموظفون بحاجة إلى بيئة تشجعهم على المشاركة وتعترف بجهودهم، وهو ما يتجاوز القياس البسيط للأداء.

علاوة على ذلك، فإن مايو أكد على أن التواصل بين الإدارة والعاملين عنصر حاسم في تحسين الأداء والالتزام. في المقابل، إذا اقتصرَت مقارنة الأداء على إبراز الفجوات دون توفير توجيه إيجابي أو آليات دعم، فقد يؤدي ذلك إلى الإحباط بدلاً من التحفيز. عندما يشعر الموظفون بأنهم مجرد أرقام في نظام رقابي جامد، فإن ذلك قد يقلل من دافعيتهم¹ بدلاً من تعزيز التزامهم تجاه المؤسسة، لذا، فإن فعالية مقارنة الأداء تعتمد على كيفية استخدامها، حيث يجب أن تكون مصحوبة بتوجيه بناء، وحوار مستمر، وتقدير لجهود الموظفين.

من جانب آخر، وجدت نظرية العلاقات الإنسانية أن العمل "نشاط جماعي في جوهره"² والعمل الجماعي والتفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة يساهمان في تحسين الأداء الوظيفي، إذا كان نظام مقارنة الأداء يركز فقط على الفرد دون النظر إلى السياق الاجتماعي داخل بيئة العمل، فقد يؤدي ذلك إلى

¹ راجع كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 186.

² محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 96.

شعور الموظف بالعزلة أو الضغط النفسي. لذا، ينبغي للمؤسسات تطوير أساليب تقييم تعتمد على التواصل الإيجابي، والتحفيز الجماعي، وتقديم تغذية راجعة تشجع على التطوير بدلاً من مجرد تسليط الضوء على القصور.

بناءً على ما سبق، يتضح أن نتائج الفرضية الثانية تدعم أفكار مايو حول أهمية العوامل الاجتماعية في تعزيز الالتزام الوظيفي لذلك وبدلاً من الاعتماد فقط على مقارنة الأداء بالمعايير، ينبغي على المؤسسات إدماج استراتيجيات تدعم التفاعل الإنساني، مثل التقدير، والتواصل، وتوفير بيئة تشجع على النمو المهني، من خلال ذلك، يمكن تحقيق التوازن بين الرقابة الإدارية وتعزيز الالتزام الوظيفي بشكل أكثر فعالية.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة

الفرع الأول: المناقشة على ضوء نظرية النظم

تشير نتائج الفرضية الثالثة إلى أن الرقابة الإدارية الداخلية، بأبعادها الأربعة، تؤثر بشكل ملحوظ على تحقيق فعالية الأداء الوظيفي في منجم بوخضرة - تبسة، حيث يرتبط تحقيق الفعالية الوظيفية بقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة، يمكن تفسير هذه النتائج وفقاً لنظرية النظم لـ "بيرتالانفي"، التي تنظر إلى المنظمة كنظام متكامل يتفاعل فيه كل عنصر مع العناصر الأخرى ضمن بيئة ديناميكية.

وفقاً لهذه النظرية، فإن الرقابة الإدارية الداخلية تمثل عنصراً حيوياً ضمن النظام الإداري، حيث تؤثر على المدخلات، وتتحكم في العمليات، وتساهم في ضمان تحقيق مخرجات ذات جودة عالية. فالرقابة تتيح جمع المعلومات المرتدة المتعلقة بأداء الموظفين، مما يساعد في تحسين أساليب العمل، وتطوير القدرات البشرية، وتعزيز الالتزام بالمعايير التنظيمية، وهو ما يساهم في تحقيق "الإنتاجية العالية" و"الكفاءة في تنفيذ المهام"، وهما من الأبعاد الأساسية لفعالية الأداء الوظيفي.

كما أن الرقابة الإدارية الداخلية تدعم تحقيق "الالتزام بالمعايير المهنية"، من خلال متابعة مدى تطبيق الموظفين للإجراءات والسياسات التنظيمية، مما يضمن توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المؤسسية. ومن منظور نظرية النظم، فإن الرقابة الإدارية تعمل على ضبط المدخلات البشرية والمادية، وتحسين العمليات التشغيلية، مما يؤدي إلى تعزيز "جودة العمل" و"القدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية"، وهما بعدان جوهريان في قياس فعالية الأداء الوظيفي.

علاوة على ذلك، فإن المعلومات المرتدة الناتجة عن الرقابة الإدارية الداخلية تساهم في تعزيز "الرضا الوظيفي" لدى الموظفين من خلال تحديد نقاط القوة والضعف، وتقديم التوجيهات المناسبة لتحسين الأداء. ويساعد ذلك في خلق بيئة تنظيمية أكثر استقرارًا وفعالية، حيث يتمكن العاملون من التكيف مع التغيرات وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية والكفاءة.

بالتالي، تتماشى نتائج الدراسة مع نظرية النظم، حيث تظهر أن الرقابة الإدارية الداخلية لا تعمل بمعزل عن باقي مكونات المنظمة، بل تؤثر في كافة العناصر التنظيمية، مما يساهم في تحقيق فعالية الأداء الوظيفي عبر تحسين الإنتاجية وضمان جودة العمل، وتعزيز الالتزام التنظيمي، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، وهو ما ينعكس في النهاية على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

الفرع الثاني: المناقشة على ضوء نظرية الإدارة بالأهداف

تشير نتائج الفرضية الثالثة إلى أن الرقابة الإدارية الداخلية تؤثر بشكل ملحوظ على تحقيق فعالية الأداء الوظيفي في منجم بوخضرة - تبسة، عند تحليل هذه النتائج في ضوء نظرية الإدارة بالأهداف لـ "بيتر دراكر"، يمكن ملاحظة أن الإدارة بالأهداف تقوم على تحديد الأهداف بدقة، ومواءمتها مع مختلف المستويات التنظيمية، ومتابعة الأداء لضمان تحقيقها، وهو ما يتقاطع بشكل مباشر مع دور الرقابة الإدارية الداخلية في تحقيق فعالية الأداء الوظيفي.

تؤكد الإدارة بالأهداف على أن الأداء الفعال يعتمد على وضوح الأهداف والتنسيق المستمر بين الإدارة والعاملين حيث تتيح الرقابة الإدارية الداخلية "تقييم جودة العمل" من خلال مراقبة مدى التزام الموظفين بالمعايير التنظيمية مما يساهم في تحسين "الإنتاجية العالية". كما أن وجود آليات رقابية فعالة يضمن متابعة تحقيق "الكفاءة في تنفيذ المهام" حيث تساعد الرقابة على تصحيح الأخطاء وتقديم التوجيهات المناسبة، مما يعزز من قدرة العاملين على تحقيق الأداء المستهدف.

إضافةً إلى ذلك، فإن نظرية الإدارة بالأهداف تركز على ضرورة وجود نظام رقابي يسمح بتوفير "التغذية الراجعة" حول أداء الموظفين، وهو ما يتماشى مع أحد أبعاد فعالية الأداء الوظيفي، والمتمثل في "الالتزام بالمعايير المهنية"، إذ تتيح هذه التغذية الراجعة للموظفين فرصة تحسين أدائهم وتطوير قدراتهم، ما يؤدي إلى زيادة "الرضا الوظيفي" والذي يعد بعداً أساسياً في تحقيق الفعالية التنظيمية.

علاوةً على ذلك، تبرز أهمية الرقابة الإدارية في مرحلة "تقييم الأداء"، حيث تتيح للإدارة قياس مدى تحقيق الأهداف المحددة، وتحديد الفجوات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية، مما يساهم في تحقيق "القدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية"، ويؤكد "دراكر" أن الإدارة بالأهداف لا تقتصر على وضع الأهداف فقط، بل تشمل متابعة تنفيذها والتأكد من أنها تسير وفق المخطط، وهو ما يعكس صرامة¹ الرقابة الإدارية في ضبط الأداء وضمان تحقيق "جودة العمل".

بالتالي، تتوافق نتائج الدراسة مع نظرية الإدارة بالأهداف، حيث تبرز الرقابة الإدارية الداخلية كأداة لضمان تنفيذ الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، من خلال تحسين الإنتاجية، وتعزيز الالتزام التنظيمي، ورفع مستوى الرضا الوظيفي مما يساهم في تحقيق فعالية الأداء الوظيفي ويعزز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة.

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 30.

الفرع الثالث: المناقشة على ضوء نظرية الفلسفة الإدارية

تشير نتائج الدراسة إلى أن الرقابة الإدارية الداخلية تؤثر بشكل ملحوظ على تحسين الأداء الوظيفي، مما يعكس الدور الحاسم الذي تلعبه أساليب الإدارة في توجيه سلوك العاملين وتعزيز إنتاجيتهم. يمكن تحليل هذه النتائج في ضوء نظرية الفلسفة الإدارية لماكريجور، التي تفترض أن تصرفات المديرين تركز على إحدى نظريتين رئيسيتين: نظرية (X) التي تعكس فلسفة الإشراف الصارم، ونظرية (Y) التي تقوم على تحفيز العاملين وتعزيز استقلاليتهم.

إذا نظرنا إلى نتائج الدراسة من منظور نظرية (X)، نجد أنها تتماشى مع بعض الافتراضات التي ترى أن الرقابة الإدارية الصارمة ضرورية لضمان تحقيق الأداء الفعال. فوفقاً لهذه النظرية، يحتاج الأفراد إلى رقابة لصيقة وتوجيه مستمر لأنهم، بطبيعتهم، يتجنبون العمل ويفضلون تجنب المسؤولية. وهذا يعني أن المؤسسات التي تعتمد على إجراءات رقابية صارمة، مثل تلك التي قد تكون مطبقة في منجم بوخضة – تبسة، يمكن أن تحسن الأداء من خلال فرض معايير محددة وإخضاع العاملين للرقابة المستمرة. ومع ذلك، أظهرت بعض الدراسات أن الإفراط في الرقابة قد يؤدي إلى شعور العاملين بالإحباط وانخفاض الدافعية، مما يؤثر سلباً على الأداء على المدى الطويل.

من ناحية أخرى، إذا حللنا النتائج وفق نظرية (Y)، نجد أن تحقيق الأداء الوظيفي الفعال لا يعتمد فقط على الرقابة، بل على تحفيز العاملين ومنحهم استقلالية ومسؤولية. تفترض هذه النظرية أن الموظفين قادرون على العمل بجدية عندما تتوفر لهم بيئة عمل داعمة، وفرص للمشاركة في اتخاذ القرارات، وآليات تحفيزية تلبي احتياجاتهم النفسية والمهنية. نتائج الدراسة التي أكدت على أهمية وضوح معايير الأداء وربطها بالأهداف التنظيمية، تتوافق مع فكرة قيمة الظروف المناسبة لزيادة الإنتاجية من خلال دعم العاملين وتحفيزهم بدلاً من مراقبتهم فقط.

عند مقارنة النتائج بنظريتي (X) و (Y)، يمكن القول إن التوازن بين الرقابة الإدارية والتحفيز الذاتي للعاملين قد يكون النهج الأكثر فاعلية. ففي المؤسسات التي تعتمد على نموذج (X) بشكل كامل، قد يتحقق الانضباط المؤسسي، لكن قد يؤدي ذلك إلى تراجع روح المبادرة لدى الموظفين. وعلى العكس، في المؤسسات التي تتبع نموذج (Y)، يتم تشجيع الابتكار والمشاركة، مما يرفع من مستوى الأداء بطريقة مستدامة. وبذلك، يمكن الاستنتاج أن تحقيق الفعالية في الأداء يتطلب نظامًا رقيقًا مرناً يدمج بين توجيه العاملين ومنحهم مساحة للمشاركة والتطوير.

بناءً على ما سبق، تدعو الدراسة إلى إعادة النظر في أساليب الرقابة الإدارية بحيث لا تقتصر على فرض الضوابط، بل تشمل تحفيز العاملين وتعزيز التزامهم الوظيفي، بما يتماشى مع مبادئ نظرية (Y). وهذا يعني ضرورة تطوير آليات تقييم الأداء بشكل أكثر شمولية، وتوفير بيئة تفاعلية تمكن العاملين من المشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية، وهو ما قد يساهم في تحقيق التوازن بين متطلبات الرقابة وتحفيز الأداء المستدام.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل، تم مناقشة نتائج الدراسة في ضوء طبيعة مجتمع الدراسة والدراسات السابقة، حيث تم التركيز على تحليل كيفية تأثير الرقابة الإدارية الداخلية في تطوير الأداء الوظيفي في مناجم حديد الشرق تبسة، من خلال اختبار الفرضيات الجزئية. تم مناقشة كل فرضية جزئية على حدة، مع التركيز على أبعاد مختلفة مثل تحديد معايير الأداء، قياس الأداء الفعلي، مقارنة الأداء مع المعايير، وتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية. هذا التحليل قدم رؤية شاملة حول كيفية تأثير الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي في سياق المؤسسة محل الدراسة.

كما تمت مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظريات التنظيم، حيث تم ربط النتائج بنظريات مثل نظرية الإدارة العلمية، والنظرية البيروقراطية، ونظرية العلاقات الإنسانية، بالإضافة إلى نظرية النظم والإدارة بالأهداف. وقد تم ذلك بهدف تفسير كيفية تطبيق هذه النظريات على الواقع العملي في المنظمة، وتقييم مدى توافق النتائج مع هذه الأسس النظرية. وبذلك، يساهم الفصل في تأكيد صحة الفرضيات وتقديم تفسير شامل للنتائج التي تم التوصل إليها، مما يعزز فهم العلاقة بين الرقابة الإدارية الداخلية والأداء الوظيفي.

الخاتمة

في ختام هذه الدراسة، يمكن التأكيد على أن الرقابة الإدارية الداخلية تلعب دورًا محوريًا في تطوير الأداء الوظيفي للمنظمات، وذلك من خلال تأثيرها المباشر على كفاءة المورد البشري، وتعزيز الالتزام الوظيفي، وتحقيق الفعالية التنظيمية. ومن خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على منجم بوخضرة بمناجم حديد الشرق تبين أن تطبيق آليات الرقابة الإدارية الداخلية وفق معايير واضحة ومنهجية سليمة يساهم في تحقيق مستويات أعلى من الأداء الوظيفي، مما يعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

لقد تناولت هذه الدراسة مفهوم الرقابة الإدارية الداخلية وأهميتها، حيث تبين أن الرقابة ليست مجرد أداة لضبط العمليات وتصحيح الأخطاء، بل هي وسيلة أساسية لدعم التطوير المستمر داخل المنظمة. فالإدارة الفعالة للرقابة الداخلية تمكن المنظمة من تحديد معايير الأداء المناسبة، ومتابعة التنفيذ، ومقارنة النتائج الفعلية بالمخطط لها، وتحليل الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. كما تساهم في توفير بيئة عمل منظمة تتيح للعاملين أداء مهامهم بكفاءة وفعالية.

ومن خلال التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة، وجد أن الرقابة الإدارية الداخلية تؤثر بشكل مباشر على كفاءة المورد البشري في المؤسسة، حيث إن وجود نظم رقابية واضحة يساهم في توجيه الموظفين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، وتحسين مهاراتهم، وتعزيز قدراتهم الإنتاجية. كما أن هذه الرقابة تساعد في ضبط الأداء، وتقليل الفجوات بين الأداء الفعلي والمستهدف، مما يؤدي إلى تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية العامة للمؤسسة.

وفيما يتعلق بتأثير الرقابة الإدارية الداخلية على الالتزام الوظيفي، أظهرت النتائج أن وجود نظم رقابية فعالة يعزز من مستوى التزام العاملين بمهامهم ومسؤولياتهم، حيث يشعرون بوجود نظام واضح وعادل يوجههم

ويدعم أداءهم. كما أن وضوح السياسات والإجراءات الرقابية يسهم في خلق بيئة عمل مستقرة، مما ينعكس إيجاباً على الروح المعنوية للموظفين ويدفعهم إلى أداء مهامهم بجدية وانضباط.

أما فيما يخص فعالية الأداء الوظيفي، فقد أكدت الدراسة أن تطبيق الرقابة الإدارية الداخلية وفق منهجية دقيقة يسهم في تحقيق الكفاءة التشغيلية وتحسين الأداء العام للمنظمة. إذ أن الإجراءات الرقابية، عندما تكون مصممة بشكل مناسب، تساعد على تحسين التنسيق بين مختلف الأقسام والوحدات داخل المنظمة، وتحد من الأخطاء التشغيلية، وتعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة.

بناءً على ما سبق، يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات التي من شأنها تعزيز دور الرقابة الإدارية الداخلية في تطوير الأداء الوظيفي داخل منجم بوخضرة وغيره من المؤسسات المشابهة:

1. تعزيز ثقافة الرقابة الداخلية: يجب نشر الوعي بأهمية الرقابة الإدارية الداخلية بين جميع

المستويات الوظيفية، مع التأكيد على دورها في تحسين الأداء وليس فقط في كشف الأخطاء.

2. تطوير معايير واضحة للأداء: ينبغي وضع معايير دقيقة لقياس الأداء الوظيفي، بحيث تكون

هذه المعايير متوافقة مع أهداف المنظمة ومتطلبات العمل.

3. تحسين آليات المتابعة والتقييم: يتطلب تحسين الأداء الوظيفي تطوير أدوات فعالة لمتابعة الأداء

وتقييمه، مثل استخدام التقارير الدورية، وتحليل البيانات، وتقديم تغذية راجعة مستمرة.

4. تعزيز المشاركة في عمليات الرقابة: يجب إشراك العاملين في عملية الرقابة الداخلية، مما

يساعدهم على فهم دورهم في تحسين الأداء وزيادة التزامهم بمعايير الجودة.

5. تحفيز العاملين من خلال الحوافز والمكافآت: يُعتبر نظام الحوافز والمكافآت من العوامل المهمة

التي تسهم في تعزيز الأداء، حيث ينبغي تصميم نظام عادل وشفاف يكافئ الأداء الجيد

6. الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة :يمكن استخدام نظم المعلومات الإدارية والتكنولوجيا

الحديثة لتحسين عمليات الرقابة، مما يسهم في رفع كفاءة العمليات وتقليل الأخطاء.

7. التدريب المستمر للعاملين :يجب تنظيم برامج تدريبية دورية تهدف إلى تطوير مهارات العاملين

وتعريفهم بأحدث الأساليب في مجالات الرقابة الإدارية الداخلية والأداء الوظيفي.

8. تحقيق التوازن بين الرقابة والمرونة التنظيمية :من الضروري أن تكون الرقابة الداخلية مرنة

بحيث لا تؤدي إلى تقييد الإبداع والمبادرات الفردية، بل تساهم في خلق بيئة عمل داعمة للابتكار.

9. إجراء مراجعات دورية لاستراتيجيات الرقابة الإدارية الداخلية :ينبغي إعادة تقييم السياسات

والإجراءات الرقابية بشكل دوري لضمان ملاءمتها للتغيرات البيئية والتنظيمية، والتأكد من استمرار فعاليتها في تحقيق أهداف تحسين الأداء الوظيفي.

10. تعزيز الشفافية والمساءلة :ينبغي أن تعتمد المؤسسات على منهجية واضحة لنشر نتائج الرقابة

الداخلية وتقارير الأداء، مع التأكيد على مبدأ المساءلة، مما يعزز الالتزام الوظيفي لدى العاملين ويجد من التجاوزات الإدارية.

ختامًا، تؤكد هذه الدراسة أن الرقابة الإدارية الداخلية تُعد من الأدوات الفعالة في تطوير الأداء الوظيفي

للمنظمات، حيث تساهم في تحسين كفاءة الموارد البشرية، وتعزيز الالتزام الوظيفي، وتحقيق الفعالية

التشغيلية. ومع ذلك، فإن نجاح تطبيق الرقابة الإدارية الداخلية يعتمد على مدى ملاءمتها لخصوصيات

المنظمة وطبيعتها الداخلية والخارجية. وبناءً عليه، فإن البحث في هذا المجال يظل مفتوحًا أمام

دراسات مستقبلية تهدف إلى استكشاف جوانب إضافية متعلقة بتأثير الرقابة الإدارية الداخلية على

الأداء التنظيمي في مختلف القطاعات والمؤسسات.

قائمة المصادر والمراجع

I. القواميس

1. الفيروز آبادي، القاموس المحيط، ط4، دار المأمون، بابالميم. 1938
2. ابن منظور، لسان العرب المحيط، ج5، دار الجليليروت، دار لسان العرب، بيروت، 1988.
3. إبراهيم أنس وآخرون، المعجم الوسيط مجمع اللغة العربية، الطبعة الثانية، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1972.

II. الكتب

4. أحمد الرفاعي، مناهج البحث العلمي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002.
5. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري؛ عبد الرحمن بن أحمد هيجان؛ بشرى بنت بدير المرسى غنام، مبادئ إدارة الأعمال: أساسيات والاتجاهات الحديثة، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004.
6. أحمد بن مرسي، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
7. أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006.
8. أحمد عبد الله الصباب وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، ط1، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2013.
9. أحمد قايد نور الدين، التدقيق المحاسبي وفقا للمعايير الدولية، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
10. أحمد قراوي، إدارة الموارد البشرية وموقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الحديثة، 2000.
11. أحمد سيد مصطفى، الإدارة الاستراتيجية دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الاستراتيجي، الناشر المؤلف للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
12. أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، ط1، الإسكندرية، مصر، الدارالجامعية، 2004.
13. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003.
14. أحمد جاد عبد الوهاب: السلوك التنظيمي (دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال)، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 1996.
15. أحمد مصطفى خاطر ومحمد بهجت كشك، إدارة المنظمات الاجتماعية وتقوم مشروعات الرعاية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
16. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، بيروت، دار النهضة العربية، 1983.
17. أحمد قطامين، الإدارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 64.
18. أحمد قطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
19. أسامة خيرى، الإدارة العامة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
20. العقيلي عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
21. الدحلة فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري، ط 1، المكتبة الوطنية، عمان، 2001.

22. الخياط ماجد محمود، أساسيات البحوث الكمية والنوعية في العلوم الاجتماعية، دار الراجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
23. الخياط ماجد محمود، أساليب البحث العلمي، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
24. السيد محمد عبد المجيد، فاروق عبد فله، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005.
25. المغربي كامل محمد، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
26. الشواورة فيصل محمود، مبادئ إدارة الأعمال، ط 2، مكتبة لبنان، بيروت، 2013.
27. الشواورة عبد الجليل، استراتيجية تحسين وتطوير الأداء، مفهوم تحسين الأداء، 2010.
28. الخطيب خالد راغب، مفاهيم حديثة في الرقابة المالية والداخلية في القطاع العام والخاص، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان 2010.
29. الكفراوي عوف، الرقابة الإدارية بين النظرية والتطبيق، مطبعة الإنتصار، الإسكندرية، مصر، 2010.
30. النجار فريد، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2010.
31. الصيرفي محمد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003.
32. الهواسي محمود حسن، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، مطبعة بن العربي، العراق، 2014.
33. الهواري سيد، الإدارة، الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1976.
34. الهيتي خالد عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي 2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
35. الرائد محمد مهنا العالي، الوجيز في الإدارة العامة، الطبعة الأولى، الدار السعودية للنشر والتوزيع، 1984.
36. الصائغ نبيل دنون، الإدارة مبادئ وأساسيات، ب ط، جدار الكتاب العلمي، الأردن، 2010.
37. الاتحاد الدولي للمحاسبين، إصدارات المعايير الدولية لرقابة الجودة والتدقيق والمراجعة وعمليات التأكيد الأخرى والخدمات ذات العلاقة، معيار التدقيق الدولي 315 تحديد وتقييم مخاطر الخطأ الجوهري من خلال فهم المنشأة وبيئتها، 2010.
38. إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، ط 1، دار جرير النشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2013.
39. اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الانجو المصرية، ط 1، 1994.
40. ادريس عبد السلام اشتوي، المراجعة معايير وإجراءات، الطبعة 5، منشورات جامعة قاريونس، ليبيا، 2008.
41. بن داود ابراهيم، الرقابة المالية على النفقات العامة، دار الكتاب الحديث، 2010.
42. بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين ل...-زيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين-، الطبعة الأولى، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009.
43. بشير العلاق، تنظيم وإدارة العلاقات العامة، دار اليازوري، عمان، 2010.
44. برونوطي سعاد نائف، الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط 2، دار وائل للطباعة، عمان، 2004.
45. بن داود ابراهيم، الرقابة المالية على النفقات العامة، دار الكتاب الحديث، 2010.

46. بلقاسم سلاطينية، حسان الجيلالي، أسس المناهج الاجتماعية، القاهرة، مصر، دار الفجر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2012،
47. ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال (نظريات ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005،
48. جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2005،
49. جاسم مجيد، أساسيات علم الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005،
50. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، (مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2003،
51. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، عبد المحسن، 2003،
52. حامد أحمد رمضان، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، مصر، 1994،
53. حسين محمد جواد الجبوري، منهجية البحث العملي (مدخل لبناء المهارات البحثية)، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر، 2013،
54. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006،
55. حسين عبد الحميد احمد رشوان، الإدارة والمجتمع، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010،
56. حسين حريم محمود، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010،
57. حسين أحمد دحدوح، حسين يوسف القاضي، مراجعة الحسابات المتقدمة الإطار النظري والإجراءات العملية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009،
58. حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2005 .
59. حنفي عبد الغفار، أساسيات إدارة المنظمات، المكتب العربي الحديث، (ب س)، مصر،
60. حسين حريم، إدارة الموارد البشرية، -إطار متكامل-، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013،
61. خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار الميسرة، عمان، الأردن، 2000،
62. خالد أمين عبد الله، علم تدقيق الحسابات الناحية النظرية، مطبعة الإتحاد، عمان، د س ن،
63. خلف عبد الله الوردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA، الو راق للنشر والتوزيع، عمان، 2014،
64. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، ط5، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013،
65. خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2005،

66. رفعت عبد الحليم الفاعوري، التدقيق والرقابة الداخلية على المؤسسات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2012،
67. رولا نايف المعايطه وصالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية (دليل عملي)، عمان، الأردن، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2013،
68. رعد حسن الصرف، ياسر حسن، مبادئ الإدارة، جامعة الشام الخاصة، سوريا، 2021،
69. رشا الغول، التقييم الذاتي للرقابة، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، القاهرة، مصر، 2013،
70. ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007،
71. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، دون ط، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004،
72. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط 4، دار زعياش للطباعة النشر، بوزريعة، الجزائر، 2012،
73. رايح كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006،
74. زهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008،
75. زكرياء الدوري، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010،
76. زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الميسرة، عمان، الأردن، 2011،
77. زاهر عبد الرحيم عاطف: الرقابة على الأعمال الإدارية، ط1، دار الراية، عمان، الأردن، 2009،
78. زريق، إيهاب صبيح، الإدارة الأسس الوظائف، ط 1، دار الكتب العلمية، مصر، 2001،
79. زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار النهضة العربية، مصر، 2001،
80. سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004،
81. سعد علي الغنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، د ن ط، 2008،
82. سعيد سبعون وحفصة جرادي، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، الجزائر، دار القصبة، 2012
83. سوادى عطية، كتاب العملية الإدارية معارف نظرية ومهارات تطبيقية، دار العربي، مصر 1999،
84. سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية للطبع، الإسكندرية، 2002،
85. سعد غالب، الإدارة الاستراتيجية، د ط، الرياض، السعودية، معهد الإدارة العامة، 2008،
86. سليم بطرس، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، ط 1، دار الراية للنشر والتوزيع، بيروت، 2009،
87. سرايا محمد السيد وآخرون، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة، الطبعة الأولى، دار التعميم الجامعي، الإسكندرية، 2013،
88. سرايا محمد السيد، أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل، الإطار النظري، المعايير والقواعد ومشاكل التطبيق العملي، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الإسكندرية،

89. سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، ط1، دار الفكر، عمان، 2010
90. سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002
91. صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2002،
92. صالح مهدي محسن العامري؛ طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والاعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007،
93. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004،
94. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002،
95. صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (مدخل الأهداف)، ط1، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، 1992،
96. صالح عودة سعيد، إدارة الموارد البشرية، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس 1994 ،
97. صابر فاطمة عوض، خفاجة ميرفت علي، أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط 2، الإسكندرية، 2002،
98. طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007،
99. عبد البارئ إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (منحى نظمي)، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2008
100. عبد الرشيد بن عبد العزيز حافظ، أساسيات البحث العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، مركز النشر العلمي، 2012،
101. عبد الغفار الحنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال: الوظائف والممارسات الإدارية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006
102. عامر قنديلجي، إيمان السامرائي، البحث العلمي (الكمي والنوعي)، عمان، الأردن، دار اليازوري، 2009،
103. عبد الرزاق محمد عثمان، أصول التدقيق والرقابة الداخلية، الطبعة الأولى، دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل، العراق، 1999،
104. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1997،
105. علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، القاهرة، مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007،
106. عقلة محمد، أسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001،
107. عبد المحسن توفيق محمد، إتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء (سته سيجما وبطاقة القياس المتوازن)، د ون ط، دار الفكر العربي، مصر، 2006.
108. عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، ط1، دار زهران للنشر، عمان، 1996،
109. عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم الأداء، عمان، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012،
110. عادل محمد زايد : إدارة الموارد البشرية (رؤية إستراتيجية) ، ب ط ، ب د ، القاهرة، 2003 ،
111. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، ط 2 ، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980،

112. علي محمد عبد الوهاب، مقدمة في الإدارة، معهد الإدارة العامة، دار غريب للنشر والتوزيع، السعودية، 1986 ،
113. عبد الله محمد عبد الرحمان، إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الإتجاهات النظرية والممارسات الواقعية، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت ، 2009،
114. عادل حسن؛ علي شريف؛ محمد فريد الصحن، تنظيم وإدارة الأعمال، بيروت، دار النهضة العربية، 2002،
115. عادل ثابت: الإدارة المعاصرة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008،
116. عباس علي، الرقابة الإدارية، ط 2، دار إثراء، الأردن، 2012،
117. علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008،
118. علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بركة، مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013،
119. عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة في بيئة تكنولوجيا المعلومات وعمولة أسواق المال، الدار الجامعية، الإسكندرية ، مصر، 2006،
120. عاطف زاهر عبد الرحيم، الرقابة على الأعمال الإدارية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009،
121. عبوي زيد، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط 1، دار المعزز، عمان، الأردن، 2014، ص 182
122. عاشور احمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، ط1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005 ،
123. عداي الحسين فلاح حسن، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000،
124. عبد الرؤوف صالح، السلوك الإداري الإنساني - السلوك التنظيمي-، دار تزويد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2022،
125. عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005،
126. علي فلاح الزعبي، مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، ط 1، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2013،
127. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، جامعة حلب، سوريا، 1991،
128. عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الاداء من التقييم الى التحسين: تحسين الاداء، الطبعة 3، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999،
129. عبد المجيد لطفي، علم الاجتماع، الطبعة السابعة، القاهرة، دار المعارف، 1996،
130. عبد المجيد قدي، أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية: الرسائل والأطروحات، ط 1، دار الأبحاث، الجزائر، 2009،
131. عامر قنديلجي، إيمان السامرائي، البحث العلمي (الكمي والنوعي)، عمان، الأردن، دار اليازوري، 2009،
132. غريب عبد السميع غريب، البحث العلمي الاجتماعي بين النظرية والإمبيقية، ب د ط، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2003،
133. غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار النصر للنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر، 2009،
134. فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009،

135. فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، عمان، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009،
136. فياض، محمود وقدادة، عيسى يوسف، مبادئ الإدارة، ط 1، دار صفاء، عمان، الأردن، 2010،
137. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة، عمان، الأردن، 2008
138. قيرة إسماعيل وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر، القاهرة، ط 1، 2007،
139. كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية - العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، عمان، 2004،
140. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ب ط، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1997،
141. كافي مصطفى يوسف، تدقيق الحسابات في ظل البيئة الالكترونية واقتصاد المعرفة، الطبعة 1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2014
142. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية. تدريبات عملية، ترجمة صحراوي بوزيد وآخرون، الجزائر، دار القصبه، 2006،
143. مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، ط4، دار المعارف، القاهرة، 2004،
144. محمد محمود علاونة، الأصول العلمية والعملية في الرقابة الإدارية، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2014،
145. مخامرة محسن، الدهان أميمة، الشيخ فؤاد، المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان مركز الكتب الأردني، 2000،
146. محمد السيد سرايا، أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل، دار النشر، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007،
147. مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، الأردن، 1996،
148. محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001،
149. محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات واسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003،
150. محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم - مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج -، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 2003،
151. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2014،
152. محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، المسيرة دار النشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط3، 2008،
153. مهدي راشد مهدي الجهجاه، 100 مفهوم في الإدارة، الطبعة الأولى، العراق، 2020،
154. منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003،
155. معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن، 2008،
156. محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002،
157. محمد عيسى الفاعوري، الإدارة بالرقابة، ط1، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2008،
158. محمد إبراهيم، الرقابة الإدارية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، مصر، 2001،

159. محمد التهامي طواهر ، مسعود صديقي ، "المراجعة وتدقيق الحسابات الاطار النظري و الممارسات التطبيقية" ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2003،
160. مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات الاجتماعية التعليمية والصحية، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008،
161. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال)، ط5، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009،
162. محمد حسين حمادات، قيم العلم والالتزام الوظيفي لدى مديري ومعلمين المدارس، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006،
163. محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، دار حورس للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2005،
164. محسن علي الكيتي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الإسماعلية، ط1، الأردن، 2005،
165. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم، دائر وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 1999،
166. مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم، دار الباحث للنشر ، برج بوعرييج، الجزائر، د.ط، 2018،
167. محمد مصطفى كمال، تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري، ط1، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، الجيزة، القاهرة، 2014،
168. مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر،
169. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعات للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 1993،
170. مدحت أبو ناصر، الأداء الإداري، ط 1، القاهرة، مصر، 2012
171. منصور نعمان، غسان ذيب النمري، البحث العلمي حرفة وفن، الطبعة الأولى، دار الكندي، الأردن، 1998،
172. محفوظ أحمد جودة، أساليب البحث العلمي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997،
173. ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 1، الجزائر، 2012،
174. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، الجزائر، دار المحمدية العامة، 2004 ،
175. نايل عبد الحفاظ العوالمة، إدارة المؤسسات العامة (الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن)، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1993،
176. نزار عوني البلدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، ط1، دار دجلة ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2015،
177. هيثم العاني، الإدارة بالخوافز (التحفيز والمكافآت)، عمان، الأردن، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007،
178. هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012،
179. هاشم حمدي رضا، الإصلاح الإداري، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
180. ياغي محمد عبد الفتاح، مبادئ الإدارة العامة، ط 2، دار وائل، عمان، الأردن، 2011 .
181. يوحنا عبد آل آدم؛ سليمان اللوزي، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة أداء المنظمات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.

182. وائل عبد الرحمن التل، عيسى محمد قحل، البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ط 2، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2007.
- II. الرسائل والأطروحات الجامعية**
183. أبو العلاء، محمد إبراهيم المرسى، دراسة تحليلية لنظام الرقابة الداخلية بالبنوك بهدف تحسين كفاءة المراجعة الخارجية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، 2004،
184. أحمد بن صالح بن هليل الحربي، الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء - دراسة ميدانية بمطار الرياض الدولي-، رسالة مكملية لنيل رسالة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية
185. أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel بفلسطين)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غزة، 2008
186. الهاشمي بجاج، أثر أبعاد الثقة التنظيمية على مستويات الالتزام لدى العاملين، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2021،
187. الماضي مساعد، معوقات الاتصال الإداري وانعكاساتها على الأداء الوظيفي "دراسة تحليلية مطبقة على المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية بإمارة منطقة الرياض"، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية الرياض، السعودية، 1417هـ،
188. العنزي مبارك، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين (دراسة مسحية على العاملين بإدارة مرور الرياض)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2004،
189. السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية بمؤسسة الحركات والجرارات بالسوناكوم-، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007،
190. إسراء ياسين عبد الفتاح إسراء، فاعلية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2014
191. إيمان محامدية، الرقابة التنظيمية والأداء دراسة ميدانية في مركب تجميع الغاز بسكيكدة، رسالة ماجستير في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2008،
192. آسيا رحيل، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2011،
193. إشراق عقون، سياسة تسيير الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالإدارة المحلية بولاية ميله، رسالة ماجستير، التخصص تسيير الموارد البشرية، 2006،
194. بلال أجد محمد، مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية على تكاليف التلوث البيئي في الشركة العامة للسمنت الشمالية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2005،
195. تمارا بسام الخطيب- مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية على الأداء في الشركات الصناعية الأردنية، رسالة ماجستير تخصص محاسبة في إدارة الأعمال، 2015

196. حمدان البقمي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة - دراسة تطبيقية على الضباط الداخليين في قيادة امن المنشأة والقوة الخاصة لأمن الطرق -، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الامنية، الرياض، 1996،
197. حميدة زرقوط، دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين (خزينة ولاية سكيكدة نموذجاً)، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2014
198. خالد محمد أحمد الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، البحرين، 2006،
199. دلال غلوسي، الرقابة الإدارية والتسيير الإداري في المؤسسة، دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تبسة، رسالة ماجستير، في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014،
200. ريم ياسر الرواشدة، أثر الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الاردن، 2007 ،
201. رباب أقطي، التكوين الجامعي وعلاقته بكفاءة الإطار في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بمكتب الدراسات التقنية والاقتصادية باتنة)، رسالة ماجستير تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة باتنة، الجزائر، 2009،
202. سمير محمد راغب شاهين، ماجد محمد عبد السلام الفرا - واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2007،
203. سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي، النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخبط، 2009،
204. صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس تنظيم وعمل، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010،
205. طارق بوريب، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي (دراسة ميدانية بمحافظة الغابات لولاية الطارف)، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015
206. عبد الوهاب احمد عبد الله مسعود عياش، دور الرقابة الداخلية في رفع كفاءة الأداء المالي، دراسة ميدانية على شركات الاتصالات اليمنية، جامعة الناصر، اليمن، 2014
207. عمر محمد دره، مدخل إلى الإدارة، ماجستير إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، دار إيليا للعلوم السياحية والفندقية، 2009،
208. عكوشي عبد القادر - التنظيم في المؤسسة الإدارية المحلية دراسة ميدانية ببلدية العفرون، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع تنظيم وعمل ، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004 ،

209. عبد الله عبد الرحمان النميان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية (دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل)، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص العلوم الإدارية أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003،
210. عبير محمد لعفيفي، معوقات عمل وحدات المراجعة الداخلية والآليات المقترحة لزيادة فاعليتها، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الفلسطينية، فلسطين، 2007،
211. عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير، تخصص نظم المعلومات وإدارة المعرفة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009،
212. عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية (تحديد المحتوى والمقاس باستعمال لوحة القيادة)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2004،
213. عيسى مزارة، الرقابة المهنية وتأثيرها على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة الجلفة، الجزائر، 2019،
214. فيحاء عبد الخالق يحيى، تقويم نظام الرقابة الداخلية في المنشأة العامة للغزل والنسيج في الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل،
215. كمال بودانة، دور الرقابة الإدارية في تحقيق التنمية المحلية دراسة ميدانية بمقر ولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019،
216. لخضر معلوم، دور الوظائف الإدارية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لعمال المنشآت الرياضية (دراسة ميدانية بمدينة الشباب والرياضة لولاية البليدة)، أطروحة دكتوراه في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص تسيير موارد بشرية ومنشآت رياضية، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2015
217. لطيفة زرتال، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين (دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية منتوري البشير الميلية)، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2016
218. محمود العماج، علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003
219. مرج طاهر شكري حسن علي، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين، 2016
220. محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء - دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام-، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006
221. محمد سليمان البلوي، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، السعودية، 2008،

222. مسعود دراوسي، السياسة المالية ودورها في تحقيق التوازن الاقتصادي حالة الجزائر: 1990-2004، أطروحة درجة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005
223. ناصر محمد إبراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004،
224. نعمه نعم حسن، أثر استثمار رأس المال الفكري على الأداء المنظمي، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، العراق، 2002،
225. نوال شافي، تحفيز العمال ودوره في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2005،
- III. المجلات العلمية المحكمة**
226. أمين ساكار ظاهر عمر، تفعيل دور نظام الرقابة الداخلية في ظل بيئة التجارة الالكترونية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 2، 2012،
227. المير عبد الرحيم علي، العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 35، عدد 02، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1995،
228. البراني فتح الله، علي أمين قي، ناصر حبتور، الرقابة الإدارية ودورها في تحسين أداء الموظفين (تأطير نظري)، المجلة الدولية للإدارة والعلوم الإنسانية، المجلد 04، العدد 01، 2020،
229. إسراء محمود قشوع، واقع بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمات المدارس الحكومية في طولكرم من وجهة نظرهن، المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية، المجلد 10، العدد 02، 2021،
230. ابتسام فتاح، احمد محمد، رجاء جاسم، تقويم نظام الرقابة الداخلية في الشركة العامة لصناعة البطاريات، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، المجلد 7، العدد 20،
231. الاتحاد الدولي للمحاسبين، دليل استخدام معايير التدقيق الدولية على المنشآت الصغيرة ومتوسطة الحجم، المجلد الثاني، الطبعة الثالثة، 2012،
232. ابتسام عاشوري، الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، جامع محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 06، 2017،
233. حورية ساري، الرقابة الإدارية كآلية مكملة لتفعيل جودة خدمات المرفق العمومي، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 7، العدد 01، 2022،
234. حسين الصديق، الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 12، العدد الثالث، 2011،
235. خالد محمد الحصيات، معايير وفعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر المديرين، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 34، العدد 02،
236. خضر وآخرون، الالتزام وفعالية العمل، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 31، 1996،

237. سماح فرج محمد عيد، دور الرقابة الداخلية على الفعالية التنظيمية - دراسة تطبيقية على شركة مصر للبترو-، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، المجلد 39، العدد 3، 2021،
238. سعاد عياط، أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء منظمة ذكية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE، مجلة الاقتصاد والمناجنت، العدد: 17، المجلد: 01، 2018،
239. صلاح صاحب شاكر البغدادي، أحمد نوفل عودة، كفاءة وفعالية الرقابة الداخلية في تقييم أداء المؤسسات الحكومية (دراسة تطبيقية في مديرية مجاري محافظة القادسية)، مجلة كلية التراث الجامعية، العدد 20،
240. صالح سالم الخنفي، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية، المجلد 03، العدد 02، 2019،
241. صلاح الشهاوي "الدور المرتقب للمراجع الخارجي لتطوير أساليب الرقابة الداخلية في بيئة التجارة الإلكترونية: دراسة ميدانية"، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، المجلد 1، العدد 03، 2012
242. عبد الجليل محمد حسن إدريس، أثر الإدارة العلمية الحديثة في تطوير التخصصات العلمية بالجامعة السعودية (دراسة حالة الجامعات السعودية الناشئة جامعة المجمعة الرياض)، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 14، 2020،
243. عبد الحميد محمد كمال الدين السيد، نظرة تحليلية في تقويم الفاعلية للمنظمات (الإداري)، مسقط، السنة العاشرة، العدد 33،
244. عيسى عبد الله الغنودي، إمكانية تبني إطار COSO للرقابة الداخلية لتفعيل نظم الرقابة الداخلية بمصرف الجمهورية دراسة تطبيقية على فروع مصرف الجمهورية بالمنطقة الغربية، مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية، المجلد 1، العدد 5، جامعة الزاوية، ليبيا، 2020.
245. عبد المليك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفاعلية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001،
246. عيسى سليمان النعامي، التخطيط للرقابة وقياس الكفاءة والفاعلية وتقييم الأداء في المشروعات الاقتصادية (مدخل محاسبي وإداري معاصر)، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد الأول، المجلد 26، كلية التجارة، 2006،
247. عائشة بية زيتوني، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الإدارة العمومية الجزائرية (بلدية البوني، مصلحة الحالة المدنية نموذجاً)، مجلة التواصل في العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 24، العدد 53، 2018،
248. عياش عبد الوهاب أحمد عبد الله مسعود، دور الرقابة الداخلية في رفع كفاءة الأداء المالي، دراسة ميدانية على شركات الاتصالات اليمنية، مجلة جامعة الناصر، عدد 4، 2014،
249. فيحاء البكوع، مجيد منهل، تفعيل نظام الرقابة الداخلية للحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري في الوحدات الخدمية: دراسة نظرية تحليلية، مجلة الإدارة والاقتصادية، العراق، السنة 35، العدد 92،
250. فضيلة الشريف بوطورة، دور نظام الرقابة الداخلية في كشف ورصد المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، الجزائر، المجلد 5، العدد 01، 2015،
251. كمال منصوري، سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07، 2010،

252. محمد عبد الباسط لطفراوي، منصور جواد، الآليات الحديثة لتفعيل الرقابة على المال العام، مجلة الفكر القانوني والسياسي، المجلد 03، العدد 02، 2019،
253. محمد مصطفى الخشروم، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 03، 2011،
254. منى مسغوني، البعد الاستثماري للكفاءات ودوره في تحسين أداء المؤسسات، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الرابع، 2014،
255. هيفاء نجيب مهودر، الرقابة الإدارية، مجلة الإقتصاد الخليجي، العدد 22، 2012،
256. هشام محمد عبد الحي السيد، نماذج الرقابة الداخلية الحديثة في المؤسسة، مجلة المحاسبون، جمعية المحاسبين والمراجعين الكويتية، العدد 40، الكويت، 2008،
257. هيثم سعيد مسلم بيت سعيد، الثقافة التنظيمية وأثرها على الالتزام الوظيفي، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، الإصدار الأربعون، 2022،
258. وهيبة قرماش، مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية، مجلة مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني والرياضي، العدد الثامن، جوان 2014، جامعة الجزائر،

IV. الملتقيات

259. خلود الشايجي، المزروع بشرى، تقييم الأداء الوظيفي للإدارة وفقا لللائحة الجديدة، ورقة بحثية غير منشورة، منتديات المعلومات في التقييم الوظيفي، 2008.
260. سناء عبد الكريم الخناق، "مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية"، من المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، المنعقد بجامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 08-09 مارس، 2005،
261. صرار عبد الوحيد، الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، الجزائر، 08 و 09 مارس 2005،
262. عطية صلاح سلطان، إطار مقترح لرفع كفاءة نظام الرقابة الداخلية على الأموال العامة للحد من ظاهرة غسيل الأموال، ورشة عمل التجارب الناجحة في ترشيد القطاع الحكومي، 2005،
263. عبد المليك مزهودة، "المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، الجزائر، 08 و 09 مارس 2005،.

V. المراجع باللغة الأجنبية

264. Armstong, Michael, Hardbook of human resource management Practice New York, Houghton Mifflin Company, 2001
265. Bryan, D. B. (2015). The Influence of Organized Labor on Audit Quality And Internal Control. Retrieved from http://purl.flvc.org/fsu/fd/FSU_migr_etd-9298
266. B. Dervaux, A. Coulaud, dictionnaires du management et de contrôle de gestion, 2eme édition, dunod, Paris, 1999,.
267. Bernard Mr tory, contrôle de gestion sociale, 2 eme édition, paris Librairie, 1999,
268. Chen, Y., W. 'Information Technology capability, internal control effectiveness, and audit fees and delays', Journal of Information Systems, 28(2), 2014

269. Charles Lusthaus & others, Améliorer la performance organisationnelle : manuel d'auto-évaluation, IDRC éditeur, Centre de recherche pour le développement international, Canada, 1998,
270. Durant (c) : Le travail enchaîné .ed. le Seuil, Paris, 1978, p47
271. D. S. Pugh and D. J. Hickson, Writers on organization, 4th edition, (United Kingdom: PUNGUIN Books, 1989),
272. Druker, P. F, (2005), Management : Tasks Responsibilities, Practice, Harper Colophon Books New York.,
273. David, H. Li., Cost Accounting For Management Applications ,printed in the united of america ;1999.
274. Ecosid « dialogues autour de la performance en entreprise », édition harmattan, Paris, 1999,
275. Fernando, L., and Surjandari, D, A. (2021). The impact of internal control, cultural control, incentives, and work discipline on employee performance (Case study in PT Lestari Jaya Raya). Annals of Management and Organization Research, 2(3),
276. Gerbier - Jean, Organisation et Fonctionnement de l'entreprise(traité fondamental), Paris, tec et tac- la voisier,1993,
277. Jean- pierre Bauchez, Les Nouveaux Travailleurs du Savoir, Edition d'organisation, Paris -France, 2004
278. Jean- emiledenis et autres, orientation marche et performance , www.orient.fr, consulté le : 27-03-2009,
279. Jones, G. R. & George, J. M. Essentials of Contemporary Management, Boston: McGraw Hill Irwin, 2004
280. Jean Michel Plane, Théorie Des Organisations, 2ème éd., Dunod, Paris, 2003,
281. J. chevalier et autre, gestion des ressources humaines, (canada:deback université Québec,1993),
282. Jean- emiledenis et autres, orientation marche et performance , www.orient.fr, consulté le : 27-03-2009,
283. Karl Albert, Successful Management by objectives, Englewo-(1) odCliffs, N.J. :Prentice – Hall, Inc. 1978, pp. 4-6
284. Lorino Philippe, méthodes et pratiques de la performance, (Paris: édition d'organisation,1998),
285. Marcel Laflamme, le management: approche systématique, théorie et cas , 3ème édition, (Québec:Gaëtin Morin éditeur & associés Ltée, 1981),
286. Newstorm, J. W. Davis, K., Organizational Behavior Human Behavior at work, 11th Ed., McGraw Hill Company, Inc., New York , 2002,
287. Oxford Wordpower,
288. Robert Le Duff, Encyclopédie du Gestion et de Management, Edition Dalloz, Paris - France, 1999,
289. Rowden, R W, The Relationship between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment, The leadership and Organization Developmnt, Journal , VOL 21 No 1 2000,
290. Sabina Dineshkumar, Priya Kogulacumar, Control System and its impact on the Performance of the Sri Lanka ." Telecom limited in Jaffna District, Faculty of management studies, University of Jaffna, Sri Lanka,2012
291. s principes de management, 8ème édition, (Paris: economica,1985),
292. Sadq, Z.M. (2015). An Assessment of Measuring and Improving Managing Performance through Rewards at Koya University -Kurdistan Region / Iraq. Journal for Studies in Management and Planning. 1(6): 282

293. Vincent plauchet, mesure et amélioration des performances industrielles, tome 2
UPMF, France, 2006

VI. المواقع الإلكترونية

294.

<https://www.ngoce.org/content/finance.doc><http://atroune.sarah.over-blog.com/article-mettre-place-systeme-controle-interne-85819307.html> consulté le 12/08/2024

الملاحق

الاستبانة

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان:

دور الرقابة الإدارية الداخلية في تطوير الأداء الوظيفي للمنظمات

دراسة ميدانية بمناجم حديد الشرق تبسة

(منجم بوخضرة نموذجاً)

تأتي هذه الاستبانة ضمن استكمال متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الرقابة الإدارية الداخلية في تطوير الأداء الوظيفي للمنظمات، هذه الاستبانة موجهة إلى عمال مؤسسة حديد الشرق تبسة، الكائن مقرها بلدية بو خضرة ولاية تبسة، من أجل الحصول على البيانات الضرورية لذلك آملين منكم التعاون في إنجاز هذه الدراسة بتعبئة الاستبانة المرفقة بدقة وعناية وبكل موضوعية، من خلال وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

علماً بأن البيانات التي سيتم جمعها سوف تعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شكراً على تعاونكم معنا.

من أجل الإجابة على كل استفساراتكم، يسرنا التواصل معكم عبر البريد الإلكتروني التالي:

HAMMADIB1980@GMAIL.COM

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الطالب

ذيب حمّة

المشرف على الدراسة

الأستاذ الدكتور: جاهمي عبد العزيز

الجزء الأول: البيانات العامة

- 1-الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- السن: أقل من 23 سنة ☐ [23-33] ☐ [33-43] ☐ [43-53] ☐ 53 سنة فما فوق ☐
- 3-الحالة العائلية: أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐
- 4- المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐
- 5- الخبرة المهنية: أقل من 05 سنوات ☐ [5 - 10] ☐ [10 - 15] ☐ أكثر من 20 سنة ☐
- 6- مستوى الوظيفة التي تشغلها ☐ إطار سامي ☐ إطار ☐ عامل تحكم ☐ عامل تنفيذ ☐
- 7- كيفية الالتحاق بالمؤسسة ☐ عن طريق مسابقة ☐ على أساس الشهادة ☐ علاقات شخصية ☐ أخرى حددها:
- 8- الوضعية القانونية ☐ دائم ☐ مؤقت

الجزء الثاني: دور الرقابة الإدارية الداخلية في تطوير الأداء الوظيفي
المحور الأول: الرقابة الإدارية الداخلية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تحديد معايير الأداء						
09	صممت معايير الأداء بطريقة عادلة لأنها راعت الإمكانات المتاحة للتنفيذ					
10	تعتبر هذه المعايير واضحة ومفهومة للجميع					
11	المعايير المرسومة تعكس بشكل دقيق المهام والمسؤوليات المحددة					
12	يتم مناقشة معايير الأداء مع العاملين قبل البدء في تطبيقها					
13	أجد أن المعايير الموضوعية تساعدني في تنظيم وقتي وتحسين أدائي					
14	المعايير الموضوعية تعزز من التعاون بين فريق العمل					
15	تمكنني المعايير الموضوعية من توافق أدائي مع الأهداف المحددة					
16	أستفيد من مشاركة المؤسسة في تحديد المعايير، حيث أنها تعكس خبرات ومتطلبات فريق العمل					
17	يتم مراجعة المعايير بشكل دوري لضمان توافيقها مع التغيرات في طبيعة العمل					
قياس الأداء الفعلي						
18	أجد أن قياس الأداء يشمل مراجعة دقيقة لمهامي، مما يمنحني رؤية واضحة حول ما أحتاج لتحسينه					
19	يساهم قياس الأداء في تقليل احتمالية تجاهل كفاءة ونشاط الأفراد المتميزين الذين يعملون بصمت					
20	التقارير تُبرز أداء المهام الفردية وتربطها بأداء الفريق ككل، مما يوفر لي رؤية شاملة					

21	هناك متابعة يومية لضمان سير العمل				
22	تحرص المؤسسة على القيام بدورات تكوينية من أجل تحسين الأداء				
23	تقوم المؤسسة باستخدام وسائل حديثة لأداء الأعمال				
مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير					
24	تتولى المؤسسة مقارنة نتائج الأداء الفعلي المحقق مع المعايير المرسومة				
25	تعتمد المؤسسة على معايير واضحة لتشخيص جوانب الخلل في أداء العامل				
26	تعزز عملية المقارنة شعوري بالمسؤولية تجاه تحقيق الأهداف المحددة				
27	تقارير الأداء تحتوي على مقارنة بين إنجازاتي ومتطلبات الأداء، مما يساعدني على تحديد الفجوات				
28	أجد أن مقارنة أدائي مع المعايير تعزز من دافعي للعمل				
29	أشارك المؤسسة في اجتماعاتها الدورية لمعرفة أوجه التميز والخلل.				
تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية					
30	تركز المؤسسة على استقصاء الأسباب الحقيقية التي تكمن وراء الانحرافات				
31	تبنى المؤسسة نهجاً يهدف إلى الاستفادة من الأخطاء السابقة لضمان عدم تكرارها في الخطط المستقبلية				
32	أتلقي ملاحظات مفصلة حول الانحرافات، توضح الاختلافات بين أدائي والمعايير				
33	يتم إشراكي في الاجتماعات الخاصة بتصحيح الانحرافات، مما يزيد من مستوى التزامي				
34	يتم مناقشة الانحرافات خلال الاجتماعات الدورية، مما يسهل تبادل الأفكار والحلول				
35	يتم تحديد الانحرافات باستخدام أدوات تحليل البيانات، مما يسمح لي بفهم النقاط التي تحتاج إلى تحسين				

					36	الإجراءات التصحيحية المقترحة عملية وقابلة للتنفيذ تأخذ في اعتبارها احتياجات الفردية وتطلعات المهنة
					37	أستقبل دعمًا مستمرًا من الإدارة في تنفيذ الإجراءات التصحيحية، مما يعزز من فرص نجاحي

المحور الثاني: تطوير الأداء الوظيفي

1- رفع كفاءة المورد البشري

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
38	ألتزم بالمواعيد النهائية لإنجاز المهام					
39	أنجز أعمالي بكل أمانة وإخلاص					
40	أتلقي تحفيز عند تقديم أفكار جديدة ومبتكرة					
41	أساهم في تنظيم العمل بشكل يتيح تحقيق الأهداف في وقت أقل					
42	أنفذ المهام الممنوعة لي بكل مهارة					
43	العامل الكفو يسعى للتقليل من حوادث وإصابات العمل					
44	أبرز كفاءتي في مدى إلمامي بالأدوات والتقنيات المستخدمة في العمل					
45	أملك القدرة على تطوير أساليب العمل					
46	أقوم بتحليل المخاطر المحتملة وتقديرها قبل بدء تنفيذ الأنشطة					

2- الالتزام الوظيفي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
47	أحس بالمسؤولية اتجاه أهداف المنظمة والمساهمة في نجاحها					
48	تتوافق قيمى الشخصية مع قيم المنظمة مما يعزز ارتباطى بها					
49	أشعر بالانتماء القوي إلى المنظمة مما يدفعنى للبقاء والاستمرار فيها					
50	أحس أن أى مشكلة بالمنظمة جزء من مشاكلى الشخصية					
51	أعتبر أن نجاح المنظمة ينعكس بشكل مباشر على نجاحى					

					الشخصي	
					أستثمر جهودي في تطوير مهاراتي لتحقيق أداء أفضل	52
					أحرص على تطبيق قواعد السلوك الأخلاقية في وظيفتي	53
					أرى أن المنظمة توفر بيئة عمل تدعم الالتزام الوظيفي	54

3- تحقيق فعالية الأداء الوظيفي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
55	أساهم في تحقيق أهداف المنظمة بشكل مباشر.					
56	أرى أن نتائج عملي تؤثر إيجاباً على نتائج الفريق					
57	فعالية المؤسسة تتعلق بدرجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة					
58	سرعة وسهولة تدفق المعلومات يساعد على الوصول إلى النتائج المتوقعة في وقت أقل					
59	تظهر فعالية الأداء من خلال الوصول إلى الأهداف المرسومة					
60	تحقق المؤسسة أهدافها فيما يتعلق بكمية ونوعية المنتجات والخدمات والسمعة الممتازة					
61	تظهر فعالية الأداء من خلال ارتفاع معدل رضا العمال والجهات الأخرى المتعاملة مع المؤسسة					
62	عند التزام العمال بمعايير وإجراءات الأداء، تتمكن المؤسسة من تقليل الجهد الضائع وتوفير التكاليف المرتبطة بتصحيح الأخطاء					

الجدول رقم (1): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأول (محور 1)

Statistics										
		صممت معايير الأداء بطريقة عادلة لأنها راعت الإمكانات المتاحة للتنفيذ	تعتبر هذه المعايير واضحة ومفهومة للجميع	المعايير تعكس بشكل دقيق المهام والمسؤوليات المحددة	يتم مناقشة معايير الأداء مع العاملين قبل البدء في تطبيقها	أجد أن المعايير الموضوعية تساعدني في تنظيم وقتي وتحسين أدائي	المعايير الموضوعية تعزز من التعاون بين فريق العمل	تمكنني المعايير من توافق أدائي مع الأهداف المحددة	أستفيد من مشاركة المؤسسة في تحديد المعايير، حيث أنها تعكس خبرات ومتطلبات فريق العمل	يتم مراجعة المعايير بشكل دوري لضمان توافيقها مع التغيرات في طبيعة العمل
N	Valid	223	223	223	223	223	223	223	223	223
	Missing	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Mean		3,24	3,54	3,48	3,29	3,50	3,57	3,54	2,33	3,26
Std. Deviation		1,253	,967	,972	1,200	,854	1,050	1,064	1,423	1,028

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS 26.

الجدول رقم (2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني (محور 1)

Statistics							
		أجد أن قياس الأداء يشمل مراجعة دقيقة لمهامي، مما يمنحني رؤية واضحة حول ما أحتاج لتحسينه	يساهم قياس الأداء في التقليل من احتمالية تجاهل كفاءة ونشاط الأفراد المتميزين الذين يعملون بصمت	التقارير تبرز أداء المهام الفردية وتربطها بأداء الفريق ككل، مما يوفر لي رؤية شاملة	هناك متابعة يومية لضمان سير العمل	تحرص المؤسسة على قيام بدورات تكوينية من أجل تحسين الأداء	تقوم المؤسسة باستخدام وسائل حديثة لأداء الأعمال
N	Valid	223	223	223	223	223	223
	Missing	1	1	1	1	1	1
Mean		3,76	3,50	3,87	4,50	4,37	4,50
Std. Deviation		1,116	1,252	,876	,621	,963	,869

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS 26.

الجدول رقم (3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثالث (محور 1)

Statistics							
		تتولى المؤسسة مقارنة نتائج الأداء الفعلي المحقق مع المعايير المرسومة	تعتمد المؤسسة على معايير واضحة لتشخيص جوانب الخلل في أداء العامل	تعزز عملية المقارنة شعوري بالمسؤولية تجاه تحقيق الأهداف المحددة	تقارير الأداء تحتوي على مقارنة بين إنجازاتي ومتطلبات الأداء، مما يساعدني على تحديد الفجوات	أجد أن مقارنة أدائي مع المعايير تعزز من دافعيتي للعمل	أشارك المؤسسة في اجتماعاتها الدورية لمعرفة أوجه تميز والخلل
N	Valid	223	223	223	223	223	223
	Missing	1	1	1	1	1	1
Mean		3,91	3,78	3,83	3,99	3,91	2,70
Std. Deviation		1,033	,902	1,031	,968	1,036	1,496

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS 26.

الجدول رقم (4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الرابع (محور 1)

Statistics									
		ترتكز المؤسسة على استقصاء الأسباب الحقيقية التي تكمن وراء الانحرافات	تتبنى المؤسسة نهجا يهدف إلى الاستفادة من الأخطاء السابقة لضمان عدم تكرارها في الخطط المستقبلية	أنتقى ملاحظات مفصلة حول الانحرافات، توضح الاختلافات بين أدائي والمعايير	يتم إشراكي في الاجتماعات الخاصة بتصحيح الانحرافات، مما يزيد من مستوى التزامي	يتم مناقشة الانحرافات خلال الاجتماعات الدورية، مما يسهل تبادل الأفكار والحلول	يتم تحديد الانحرافات باستخدام أدوات تحليل البيانات، مما يسمح لي بفهم النقاط التي تحتاج إلى تحسين	الإجراءات التصحيحية المقترحة عملية وقابلة للتنفيذ تأخذ في اعتبارها احتياجاتي الفردية وتطلعاتي المهنية	أستقبل دعما مستمرا من الإدارة في تنفيذ الإجراءات التصحيحية، مما يعزز من فرض نجاحي
N	Valid	223	223	223	223	223	223	223	223
	Missing	1	1	1	1	1	1	1	1
Mean		3,70	3,74	4,30	2,63	3,04	3,51	3,54	3,57
Std. Deviation		1,148	,907	,731	1,515	1,309	,895	1,154	1,205

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS 26.

الجدول رقم (5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأول (محور 2)

Statistics										
		أقوم	أملك	أبرز	العامل	أنفذ المهام	أساهم في	أتلقي تحفيز	أنجز أعمالي	ألتزم
		بتحليل	القدرة على	كفاءاتي في	الكفو	المنوطة لي	تنظيم	عند تقديم	بكل أمانة	بالمواعيد
		المخاطر	تطوير	مدى	يسعى	بكل مهارة	العمل	أفكار	وإخلاص	د
		المحتملة	أساليب	إلمامي	للتقليل من		بشكل	جديدة		النهائية
		وتقديرها	العمل	بالأدوات	حوادث		بتيح تحقيق	ومبتكرة		لانجاز
		قبل بدء		والتقنيات	وإصابات		الأهداف			المهام
		تنفيذ		المستخدمة	العمل		في وقت			
		الأنشطة		في العمل			أقل			
N	Valid	223	223	223	223	223	223	223	223	223
	Missing	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Mean		4,39	4,17	4,48	4,34	4,37	4,24	3,80	4,60	4,42
Std. Deviation		,533	,541	,527	,528	,510	,631	1,074	,544	,637

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS 26.

الجدول رقم (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني (محور 2)

Statistics									
		أرى أن المنظمة توفر بيئة عمل تدعم الالتزام الوظيفي	أحرص على تطبيق قواعد السلوك الاخلاقي في وظيفتي	أستثمر جهودي في تطوير مهاراتي لتحقيق أداء أفضل	أعتبر أن نجاح المنظمة ينعكس بشكل مباشر على نجاحي الشخصي	أحس أن مشكلة بالمنظمة جزء من مشاكل الشخصية	أشعر بالانتماء القوي إلى المنظمة مما يدفعني للبقاء والاستمرار فيها	تتوافق قيمي الشخصية مع قيم المنظمة مما يعزز ارتباطي بها	أحس بالمسؤولية اتجاه أهداف المنظمة والمساهمة في نجاحها
N	Valid	223	223	223	223	223	223	223	223
	Missing	1	1	1	1	1	1	1	1
Mean		4,17	3,96	4,08	3,88	4,29	3,98	4,46	3,87
Std. Deviation		,560	,988	,874	1,109	,914	,877	,613	1,064

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS 26.

الجدول رقم (7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثالث (محور 2)

Statistics									
		عند التزام العمال بمعايير وإجراءات الأداء، تتمكن المؤسسة من تقليل الجهد الضائع وتوفير التكاليف المرتبطة بتصحيح الأخطاء	تظهر فعالية الأداء من خلال ارتفاع معدل رضا العمال والجهات الأخرى المتعاملة مع المؤسسة	تحقق المؤسسة أهدافها فيما يتعلق بكمية ونوعية المنتجات والخدمات والسمعة الممتازة	تظهر فعالية الأداء من خلال الوصول إلى الأهداف المرسومة	سرعة وسهولة تدفق المعلومات تساعد على الوصول إلى النتائج المتوقعة في وقت أقل	فعالية المؤسسة تتعلق بدرجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة	أرى أن نتائج عملي تؤثر إيجاباً على نتائج الفريق	أساهم في تحقيق أهداف المنظمة بشكل مباشر
N	Valid	223	223	223	223	223	223	223	223
	Missing	1	1	1	1	1	1	1	1

Mean	4,16	4,20	3,96	3,96	3,97	4,21	4,39	4,40
Std. Deviation	1,026	,759	,746	,677	,802	,778	,625	,728

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS 26.

الجدول رقم (8): معاملات نموذج الانحدار الخطي المتعدد (نموذج 1)

Coefficients ^a									
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	2,907	,122		23,799	,000			
	x1	,243	,046	,496	5,327	,000	,668	,339	,255
	x2	,153	,049	,253	3,098	,002	,602	,205	,148
	x3	-,152	,051	-,337	-2,991	,003	,560	-,199	-,143
	x4	,153	,044	,332	3,460	,001	,620	,228	,166
a. Dependent Variable: y1									

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS 26.

الجدول رقم (9): معاملات نموذج الانحدار الخطي المتعدد (نموذج 2)

Coefficients ^a									
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
2	(Constant)	1,282	,165		7,784	,000			
	x1	,534	,061	,625	8,689	,000	,823	,507	,321
	x2	,212	,067	,201	3,184	,002	,712	,211	,118

x3	-,070	,069	-,089	-1,025	,307	,721	-,069	-,038
x4	,123	,060	,153	2,061	,040	,716	,138	,076

a. Dependent Variable: y2

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS 26.

الجدول رقم (10): معاملات نموذج الانحدار الخطي المتعدد (نموذج 3)

Coefficients ^a									
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
3	(Constant)	2,027	,155		13,064	,000			
	x1	,112	,058	,169	1,931	,055	,674	,130	,087
	x2	,242	,063	,296	3,850	,000	,685	,252	,174
	x3	,062	,065	,101	,954	,341	,689	,064	,043
	x4	,155	,056	,249	2,759	,006	,684	,184	,124

a. Dependent Variable: y3

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS 26.