

جامعة أحمد دراية - ولاية أدرار -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية

قسم العلوم الاجتماعية



## عنوان المذكرة:

الرقابة وعلاقتها بالأداء داخل المؤسسة:

دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - ولاية أدرار

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية

تخصص: تنظيم وعمل

إعداد الطالبان:

❖ عبد الفتاح الياس

❖ عبد الرحمن قائم

نوقشت يوم: 13-06-2021

أعضاء لجنة المناقشة:

جامعة أدرار	مشرفا ومقررا	د. محمد المهديين السيحمو
جامعة أدرار	رئيسا	د. أحمد لعريبي
جامعة أدرار	مناقشا	د. علي طالب مبارك

الموسم الجامعي: 2020-2021م





## إهداء

بسم الله والصلاة والسلام على نبينا محمد عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم أما بعد  
أهدي هذا العمل المتواضع إلى من قال فيها الرحمان وبالوالدين إحسانا.

إلى صاحبة المقام الجليل إلى من عظم الله شأنها وجعل الجنة تحت قدميها إلى التي  
أسكنتني ظلال بطنها وأرضعتني الحياة وسهرت الليالي من أجل أن تغمرني بالحب إلى  
الوالدة الكريمة "خديجة" حفظها الله وبارك فيها وأطال في عمرها.

إلى الذي كان الدعم لي دائما وأبدا إلى من كان سراجا ينيّر دربي والذي شجّعني  
ودفعني لتخطي الصعاب إلى الذي لم يتعب من تعليمي وإيصالني إلى القمة والذي  
الكريم "بلقاسم" حفظك الله وبارك فيك وأطال في عمرك.

إلى من تقاسم معي هذا العمل إلى حد التمام عبد الرحمان قائم.

إلى من يفيض القلب بحبهم الإخوة الأعمام عبد الرحمان، يمينة، فاطمة، صالح،  
عبد الفضيل، عبد العزيز، محمد الأمين، رزيقة، وإلى ابن أخي حسام.

إلى خطيبتي الغالية منال أدامها الله لي واجمع بيننا تحت سقف واحد في الحلال يارب.

إلى أعمامي وعماتي وأخوالي وخالتي كل بإسمه وكل من تربطني به صلة الرحم.

إلى صديقتي وزميلتي في الدراسة سارة نسامو.

إلى جميع زملائي وأصدقائي عبد الكريم، عبد القادر، منير، أحمد،

عبد الحفيظ، عبد الحكيم... إلخ وإلى كل العائلة الكريمة عائلة إلي—اس.

وإلى كل من يعرفني من قريب أو بعيد أقدم لهم ثمرة جهدي

عبد الفتاح



## إهداء

بسم الله والصلاة والسلام على سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم أما بعد،  
الحمد لله، الحمد لله، الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل، -ومن لم يشكر الله لم  
يشكر الناس -

إلى أحدى أم في الدنيا التي لو حل السجود لغير الله عز وجل لكان لها سجودي، أتمنى  
لها دوام الصحة والعافية، إلى الذي كان معلمي في الحياة، والذي شجعني ودفعني  
لتخطي الصعاب إلى الذي لم يتعب من تعليمي والذي الكريم بارك الله في عمره.  
إلى من تقاسم معي هذا العمل عبد الفتاح.

إلى من يفيض القلب بحبهم إخوتي الأعزاء، مسعودة، عائشة، الهامل، نصيرة، رشيدة،  
وفاء.

إلى الذي كانوا ملاذي إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات، إلى كل من أكون خال لهم.  
إلى جميع زملائي وأصدقائي عبد الله، محمد، أحمد، محمود، مسعود، عبد الرزاق، عبد  
القادر، بشير، عبد الرحمن، سمير، سميرة، إبتسام، سهام، يمينة... إلخ  
إلى كل العائلة الكريمة عائلة قائم من الأصغر إلى الأكبر فرد.

إلى أساتذة وطلاب علم الاجتماع بجامعة أدرار والأخص بالذكر السنة الثانية ماستر  
علم اجتماع تنظيم وعمل دفعة 2020-2021.

إلى كل من حمل رسالتي هذه، وإلى كل من نسيهم القلم ولم ينساهم القلب.

عبد الرحمن



## شكر وعرافان

إمتثالاً لقوله عز وجل ( لئن شكرتم لأزيدنكم ) سورة إبراهيم الآية 07

الحمد لله كثيرا والشكر لله عظيما وبفضل الله أولا وأخرا بإنجاز لهذا العمل وتوفيقا

إلى تمامه

إمتثالاً لقوا المصطفى صل الله عليه وسلم " من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

نتقدم بخالص شكرنا وإمتناننا إلى أستاذنا المشرف بن السبحمو محمد المهدي

الذي لم يبخل علينا بكل توجيهاته ونصائحه وأفكاره البناءة فجزاك الله خيرا وجعلك

منارة من منارات العلم الخالدة.

كما نتقدم بشكرنا الخالص إلى كل أساتذة قسم العلوم الإجتماعية كل بإسمه، وبالأخص

الأستاذ لعربيي أحمد الذي مد لنا يد العون ووقف معنا في إنجاز هذه العمل المتواضع

فجزاك الله خيرا.

كما نتقدم بالشكر إلى كل عمال مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية

للعمال الأجراء- ولاية أدرار وعلى رأسهم مسؤول المنازعات قاسمي محمد

كما لا ننسى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد على إتمام هذا العمل المتواضع

ولو بكلمة طيبة.

عبد الرحمن

عبد الفتاح

الفهارس



## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	إهداء
	شكر وعرهان
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة</b>	
05	تمهيد
06	أولاً: الإشكالية
07	ثانياً: الفرضيات
07	ثالثاً: تحديد مفاهيم الدراسة
10	ربعاً: نموذج الدراسة
11	خامساً: أسباب إختيار الموضوع
11	سادساً: أهمية الدراسة
12	سابعاً: أهداف الدراسة
12	ثامناً: منهج البحث وأدواته
16	تاسعاً: الدراسات السابقة
27	عاشراً: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
29	إحدى عشر: صعوبات الدراسة
30	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الرقابة</b>	
33	تمهيد
34	أولاً: مفاهيم الرقابة



36	ثانيا: أهمية وأهداف الرقابة
36	أ- أهمية الرقابة
37	ب- أهداف الرقابة
40	ثالثا: مبادئ الرقابة
42	رابعا: خصائص وشروط الرقابة
42	أ- خصائص الرقابة
44	ب- شروط الرقابة
45	خامسا: أنواع الرقابة
49	سادسا: خطوات وأساليب الرقابة
49	أ- خطوات الرقابة
52	ب- أساليب الرقابة
54	سابعا: وسائل الرقابة
57	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: ماهية أداء العاملين</b>	
60	تمهيد
61	أولا: مفهوم أداء العاملين
62	ثانيا: أهمية الأداء
62	ثالثا: أنواع الأداء
63	رابعا: معايير الأداء
64	خامسا: محددات الأداء
65	سادسا: مستويات الأداء
66	سابعا: العوامل المؤثرة على الأداء
67	ثامنا: أهداف تقييم الأداء
69	خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة</b>	

72	تمهيد
73	أولاً: التعريف بمجتمع الدراسة
73	ثانياً: نشأة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية
73	ثالثاً: تعريف الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية
74	رابعاً: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية
78	خامساً: تحديد مجالات الدراسة
79	سادساً: تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالجداول البسيطة
102	سابعاً: تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالجداول المركبة
115	ثامناً: إستنتاج الفرضيات
117	تاسعاً: الإستنتاج العام
119	خاتمة
120	التوصيات
122	قائمة المصادر والمراجع
129	ملاحق
	ملخص الدراسة

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
79	يوضح نسبة الردود من توزيع الإستثمارات	1
79	يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	2
80	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	3
81	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	4
82	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	5
83	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة المهنية	6
85	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل	7
86	يوضح وجود الرقابة في المؤسسة	8
87	يوضح مدى دراية العامل بالوسائل المستعملة في عملية الرقابة داخل المؤسسة	9
87	يوضح أن التقارير تساعد على مراقبة العمل	10
88	يوضح أن الرقابة المباشرة تزيد من نجاح عملية الرقابة داخل المؤسسة	11
89	يوضح تواجد المشرف في نفس مكان العمل	12
89	يوضح مدى ملاحظة الأعمال المنجزة من طرف الرئيس بشكل دائم	13
90	يوضح إذا كانت ظروف العامل جيدة أثناء العمل	14
91	يوضح الرقابة عن طريق بطاقات الدوام تزيد من فعالية الرقابة بالمؤسسة	15
91	يوضح إذا هناك شكاوي من طرف العامل في المؤسسة	16
92	يوضح الأسلوب الرقابي الأكثر إستعمالا في المؤسسة	17
93	يوضح مدى تلائم الأسلوب المستعمل في المؤسسة مع مؤهلات العامل	18

93	يوضح نوع الحوافز التي تقدمها المؤسسة للعاملين	19
94	يوضح أن الرقابة داخل المؤسسة تسعى لتطوير أداء العاملين	20
95	يوضح أن الرقابة داخل المؤسسة تسعى بتحفيز أداء العاملين	21
95	يوضح نوع النظام الرقابي الذي تسعى إليه المؤسسة	22
96	يوضح إذا كان هناك رقابة على العاملين أثناء عملية التكوين	23
97	يوضح إذا كان هناك رقابة على العاملين أثناء عملية التدريب	24
97	يوضح الأدوات التي تستعملها المؤسسة	25
98	يوضح إذا كانت المؤسسة توفر لك جو ملائم للعمل	26
99	يوضح قيام العامل بإنجاز عمله المطلوب منه في الوقت المحدد	27
99	يوضح الإنضباط في العمل أثناء غياب المشرف	28
100	يوضح إذا كان الرئيس يحثك على إتقان العمل	29
101	يوضح مدى تقديم العامل كل من المهارات والقدرات عند قيامه بمهامه	30
101	يوضح الإنطباع بالأسلوب الرقابي التي تستعمله المؤسسة	31
102	يوضح العلاقة بين الدراية بالوسائل المستعملة في عملية الرقابة وما إذا كانت تسعى لتطوير أداء العاملين	32
103	يوضح العلاقة بين مساعدة التقارير على مراقبة العمل وسعي الرقابة بتحفيز أداء العاملين	33
104	يوضح العلاقة بين وجود شكاوي من طرف العامل في المؤسسة والنظام الرقابي التي تسعى إليه المؤسسة	34
106	يوضح العلاقة بين تلائم الأسلوب المستعمل من طرف	35



	المؤسسة مع المؤهلات العلمية وما إذا كانت هناك رقابة أثناء عملية التدريب	
107	يوضح العلاقة بين ثلاثم الأسلوب المستعمل من طرف المؤسسة مع المؤهلات العلمية والأدوات التي تستعملها المؤسسة	36
108	يوضح العلاقة بين الرقابة المباشرة تزيد من العملية الرقابية في المؤسسة وتوفر المؤسسة على جو ملائم للعمل	37
110	يوضح العلاقة بين تواجد المشرف في نفس مكان العمل وقيام بإنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد	38
111	يوضح العلاقة بين ملاحظة الأعمال المنجزة من طرف الرئيس بشكل دائم وما إذا كون العامل أكثر إنضباطا أثناء غياب المشرف	39
112	يوضح العلاقة بين الرقابة عن طريق بطاقات الدوام تزيد من فاعليتها وحث الرئيس على إتقان العمل	40
113	يوضح العلاقة بين الأسلوب الرقابي الأكثر إستعمالا في المؤسسة وتقديم العامل كل من مهارات وقدرات عند قيامه بمهامه	41

## فهرس الأشكال والرسومات البيانية

الصفحة	العنوان	الرقم
10	يوضح علاقة الرقابة بالأداء داخل المؤسسة (نموذج الدراسة)	1
65	يوضح معادلة الأداء	2
79	الرسم البياني رقم (03) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	3
80	الرسم البياني رقم (04) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	4
82	الرسم البياني رقم (05) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	5
83	الرسم البياني رقم (06) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	6
84	الرسم البياني رقم (07) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة المهنية	7
85	الرسم البياني رقم (08) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	8

# مقدمة

## مقدمة

تعتبر المؤسسة كنظام اقتصادي واجتماعي مفتوح يتكون من فاعلين إجتماعيين وإقتصاديين لما له من خصائص، وتواجه المؤسسات الاقتصادية اليوم أكثر من أي وقت مضى تحديات متعددة مصدرها إتساع البيئة العمل، وتعد الرقابة وظائف إدارة لما لها من أهمية بارزة داخل المؤسسة الإقتصادية من خلال الوسائل والأساليب التي تستخدمها، فهي نشاط إداري منظم يهتم بالأشراف والمتابعة وقياس أداء العمل وفق الأهداف والسياسات التي أخذتها المؤسسة بقصد إكتشاف مواطن الضعف والأخطاء والانحرافات التي وقعت أثناء العمل من أجل علاجها وتقويمها وتفاذي تكرارها مرة أخرى، فالأداء يعد العملية التي يدرك من خلالها المسؤولون مستوى أداء الفرد لمهامه وقدراتها الإنجاز والخصائص اللازمة لتأدية العمل بكفاءة وقد تضمن مفهوم الأداء معايير أخرى إضافة الى الكفاءة والفاعلية منها حجم العمل المنجز ومدى جودة المخرجات وهي ترتبط بالتقدير المناسب للوقت والإنجاز والسرعة والإتقان وحتى الانضباط وفقا للمهارات والقدرات، ولعله يمكن القول بأن الأداء بطريقة موضوعية وفق معايير محددة وأساليب حديثة يساعد على الاستثمار وتطوير أداء العالمين بما يتلاءم مع المتغيرات الجديدة وهذا ما يقود المنظمة إلى تحقيق أحسن النتائج الممكنة وتعزيز قدرتها التنافسية، ونظرا لأهمية موضوع الرقابة وعلاقته بالأداء تحاول الدراسة الحالية تشخيص الواقع الفعلي لهذه العلاقة من خلال ربط ما هو نظري بما هو إمبريقي حيث أجريت الدراسة بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بأدرار.

وقد اشتملت هذه الدراسة على جانبين نظري وتطبيقي على الشكل التالي الجانب النظري والذي قسم إلى ثلاثة فصول وهي:

**الفصل الأول:** كتقديم لموضوع الدراسة يتضمن إشكالية الدراسة إضافة إلى التساؤلات وصولا لصياغة الفرضيات ويليها تحديد المفاهيم ثم نموذج الدراسة وأسباب اختيار الموضوع وكذلك أهمية وأهداف الدراسة، إضافة إلى منهج البحث وأدواته ويليها الدراسات السابقة ومقارنتها وأخيرًا صعوبات الدراسة.



**الفصل الثاني:** المعنون بالرقابة وتناولنا فيه مفهوم الرقابة، أهميتها و أهداف ثم مبادئها، ويليها خصائصها وشروطها وأنواعها، وخطواتها وأساليبها وأخيرا وسائلها.

**الفصل الثالث:** تمت عنونته بأداء العاملين وفيه تم التطرق إلى مفهوم أداء العاملين وأهميته وأنواعه ومعاييره، بالإضافة إلى محددات ومستويات الأداء وكذا العوامل المؤثرة الأداء وأخيرا أهداف تقييم الأداء.

**الفصل الرابع:** الجانب التطبيقي وتناولنا فيه التعريف بالمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بأدرار ونشأتها والتي كانت محل إجراء الدراسة الميدانية، بالإضافة إلى مجالات الدراسة البشري والزمني وتحليل بيانات الجداول البسيطة وبعدها تفسير بيانات الجداول المركبة وربطها بالتراث النظري، ثم التحليل الإحصائي معتمدين في ذلك على البرنامج الإحصائي SPSS، ومن ثمة استنتاج الفرضيات وبعدها الاستنتاج العام، وأخيرا خاتمة التي تحتوي على النتائج المتواصل إليها.

**الفصل الأول:**  
**الإطار المنهجي للدراسة**

◆ تمهيد

أولاً: الإشكالية.

ثانياً : الفرضيات.

ثالثاً: تحديد مفاهيم الدراسة.

رابعاً: نموذج الدراسة.

خامساً: أسباب إختيار الموضوع.

سادساً: أهمية الدراسة.

سابعاً: أهداف الدراسة.

ثامناً: منهج البحث وأدواته.

تاسعاً: الدراسات السابقة.

عاشراً: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

إحدى عشر صعوبات الدراسة.

◆ خلاصة الفصل

### تمهيد

يتناول هذا الفصل المعالجة المنهجية لموضوع البحث وذلك من خلال جملة من العناصر تم التطرق فيها إلى الطرح الإشكالية، إضافة إلى التساؤلات وصولاً لصياغة الفرضيات، ويليهما تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة وتعريفها الإجرائي، ثم نموذج الدراسة والتي تحدد لنا أبعاد ومؤشرات الظاهرة، ثم أسباب إختيار الموضوع، كذلك أهمية وأهداف الدراسة، يليها تقديم الدراسات السابقة ومقارنتها، وصولاً إلى صعوبات الدراسة.



### أولاً: الإشكالية

تعد المؤسسة الهيكل التنظيمي الذي يحتوي على مجموعة من الأنشطة التي تحكم وفق قوانين وإسهامات متبادلة من الفاعلين وذلك من أجل تحقيق الأهداف المنشودة وفق معايير وقواعد متفق عليها ومخطط لها.

وقد ينمو ويتسع حجمها أو يرتبط بمشاريع عمليات معقدة وكبيرة وبالتالي لابد من استخدام العملية الرقابية كونها الوظيفة الرابعة من وظائف الإدارة بعد "التخطيط، التنظيم، التوجيه" فالرقابة كعملية أساسية من عمليات الإدارة. وهي الوظيفة التي تعني بتوجيه وتنظيم الجهود الخاصة بالعمل وفقاً للأهداف التي خططتها المؤسسة، ومقارنة الأداء الفعلي مع تلك المعايير ما إن كان هناك أي انحرافات وتبيان أهميتها وإتخاذ كل ما هو ضروري، كما أنها تساعد في عملية التنظيم من خلال الحصول على المصادر المادية والبشرية وتوجيهها وتنظيم الجهود الخاصة بالعمل وفقاً للخطة الموضوعية للمؤسسة من أجل تحقيق مستويات عالية من الفعالية والأداء للوصول للأهداف المرجوة. فمن خلال الرقابة تبرز لنا مناطق الضعف في التخطيط والتسيير والتنسيق، وتكشف لنا الخلل في الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة.

فالرقابة أصبحت في السنوات الأخيرة حدث الساعة داخل المؤسسات الإجتماعية والإقتصادية والسياسة والقانونية وحتى الثقافية ويهتم أهم المنظرين والباحثين في هذه المجالات خاصة الإقتصادية والإجتماعية ومن أبرز المنظرين والمدراس التي ظهرت نذكر منها النظرية التي تناولت موضوع الرقابة من مختلف جوانبها منها النظريات الكلاسيكية، حيث ركزت على الرقابة الصارمة والإلتزام بالقواعد البيروقراطية من خلال ما جاء على لسان ماكس فيبر وتايلور وهنري فايولور. أما النظريات النيوكلاسيكية من خلال نظرية العلاقة الإنسانية فهي تؤكد على إتباع الرقابة المرنة في سبيل زيادة الإداء للعامل، وفي ضوء ما سبق تعددت مقاربات الرقابة لكن مجملها ركزت على متغير الرقابة وعلاقته بالأداء ومع هذا تبقى المؤسسات الجزائرية في دوامة المشاكل في الإنتاج والتسيير.

ومن هذا المنطلق جاءت دراستنا لتسلط الضوء على الرقابة وعلاقتها بالأداء داخل مؤسسة صندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية أدرار، نطرح من خلالها التساؤل الرئيسي التالي:

- هل هناك علاقة بين الرقابة والأداء داخل المؤسسة؟  
✓ الأسئلة الفرعية:

- هل هناك علاقة بين أساليب الرقابة والأداء داخل المؤسسة؟
- هل هناك علاقة بين الوسائل الرقابية والأداء داخل المؤسسة؟

**ثانيا: الفرضيات:**

**الفرضية الرئيسية:**

توجد علاقة بين الرقابة (في جانب الوسائل والأساليب) بالأداء داخل المؤسسة.

**الفرضيات الفرعية:**

- هناك علاقة بين أساليب الرقابة والاداء داخل المؤسسة.
- هناك علاقة بين الوسائل الرقابية والأداء داخل المؤسسة.

**ثالثا: تحديد مفاهيم الدراسة:**

**تحديد مفهوم الرقابة:**

أ - تعريف الرقابة: لغة : مصدر الفعل رقب وقد وردت للدلالة على معان عديدة منها: المحافظة، يقال: رقب الرجل وطنه أي حرسه وحافظه وحماه، ومنه الرقيب الذي هو إسم من أسماء الله سبحانه وتعالى وهو الحافظ الذي لا يغيب عنه شيء، وجاء أيضا الرقيب الحافظ المنتظر. كما قال الله تعالى: "إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا"<sup>1</sup>، أي حفيظا.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>القرآن الكريم، سورة النساء، الآية01، رواية ورش عن نافع.

### ب- اصطلاحاً :

عرفها إبراهيم درويش فإنه يرى "الرقابة على أنها أداة يمكن من خلالها التحقق من أن البرنامج والأهداف قد تحققت بالأسلوب المعين وبدرجة الكفاءة المحددة وفي الوقت المحدد للتنفيذ أي وفق جدول الزمن لعملية التنفيذ.<sup>2</sup>

### ج- الرقابة :

- هي أحد المهام التنظيمية الموجهة للتأكيد من مدى مطابقة النتائج المحققة للنتائج المختلفة للأهداف الموضوعة ومدى إحترام معايير العمل والأجال والتكاليف النوعية.<sup>3</sup>

- تعتبر الرقابة من العمليات الإدارية العامة لأنها ترمي إلى التأكد من حسن الأداء ومن تحقيق الأهداف المرسومة في الإدارة مع ما يرافق ذلك من توجيه الإدارة التوجيه الصحيح والعمل على تطويرها إصلاحها.<sup>4</sup>

- الرقابة هي عملية الاشراف والمتابعة من قبل المدير أو الرئيس على مرؤوسيه لمعرفة كيفية إنجازهم للمهام والاعمال، وقياس أدائهم، وتحديد مواطن الضعف والخلل ومعالجته وتلافي الوقع فيه مرة أخرى.<sup>5</sup>

د- **التعريف الإجرائي للرقابة :** نعرفها على انهاوظيفة من وظائف الادارة حيث يقوم بها المدير والرؤساء او المشرفين على أداء العمال في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء مستعين بالوسائل والأساليب التي تسعد في تحقيق الأهداف

<sup>1</sup>شادي أنور كريم الشوكي، الرقابة على المال العام في الإقتصاد الإسلامي، ط1، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، 2012م، ص13.

<sup>2</sup>علي الشريف، الإدارة المعاصرة، ط1، دار الجامعية، الإسكندرية، 2002م، ص35.

<sup>3</sup>ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم وعمل، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011م، ص70.

<sup>4</sup>طارق المجذوب، الإدارة العامة-العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، ط1، منشورات الحلي الحقيقة، لبنان، ص655.

<sup>5</sup>محمد، نايف أبو الكشك، الإدارة-المدرسة المعاصرة، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، الجزائر، 2000م، ص63.

المرسومة من طرف المؤسسة، والبحث على الأخطاء والانحرافات من أجل معالجتها بذلك يكون الأداء الجيد والإنتاج الوفير.

### تحديد مفهوم الأداء:

أ **تعريف الأداء:** يعرف الأداء بأنه درجة التحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو ما يعكس كيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة.<sup>1</sup>

ويعرفه عاشور محمد صقر بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء.<sup>2</sup>

ب- **تعريف أداء العاملين:** يعرف الأداء الوظيفي بأنه نشاط يمكن للفرد من أداء المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للإستخدام المعقول للموارد المتاحة.<sup>3</sup>

ج- **التعريف الإجرائي للأداء :** يتمثل في قدرة العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء من أداء الأعمال المطلوبة منهم بدقة وجودة عالية إتقان وبالطرق الملائمة بإستخدام المهارات والقدرات مع الإمتثال لقوانين المنظمة لضمان إستمراريتها.

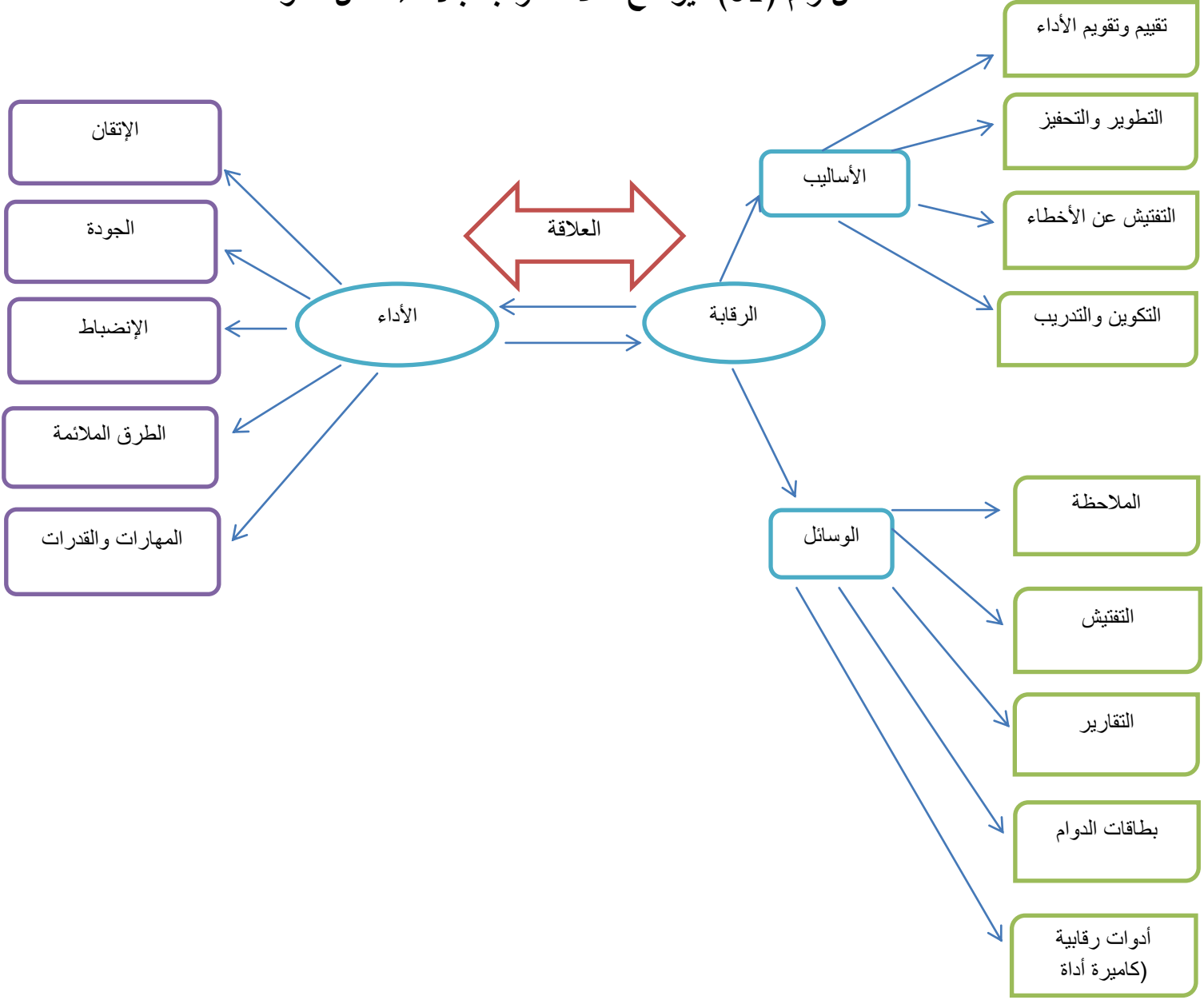
<sup>1</sup>حسن راوية محمد، السلوك في المنظمات، ط1، دار الجامعية، الإسكندرية، 1999م، ص151.

<sup>2</sup>عشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، ط1، دار المعرفة الجامعية، 2005، الإسكندرية م، 2005م، ص25-26.

<sup>3</sup>عقيل ناصر بن محمد، (العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي)، رسالة ماجستير جامعة نايف للعلوم الأمنية غير منشورة، الرياض، 2006م، ص51.

رابعاً: نموذج الدراسة:

شكل رقم (01): يوضح علاقة الرقابة بالأداء داخل المؤسسة:



المصدر: من إعداد الطالبان.

## خامسا: أسباب إختيار الموضوع:

### 1/ أسباب ذاتية:

- الميل الشخصي ورغبتنا في دراسة هذا الموضوع من أجل تكوين نظرة عامة عن هذه العملية.
- إثراء الرصيد المعرفي من خلال القيام بهذه الدراسة.
- معرفة علاقة الرقابة بأداء العمال داخل المؤسسة.
- إيماننا منا بأهمية الرقابة والدور الذي تلعبه في تحسين صورة المؤسسة.

### 2/ أسباب موضوعية:

- وجود إمكانية في البحث النظري والتمثلة في المراجع.
- كون الموضوع المدروس يدخل ضمن تخصصنا الجامعي في علم الإجتماع تنظيم وعمل.
- وجود إمكانية الدراسة الميدانية مما يسمح لنا بهذه الدراسة.
- حاجة المؤسسات الجزائرية لنظام رقابة فعال.

## سادسا: أهمية الدراسة:

إن أهمية كل موضوع تبرز في قيمة موضوع البحث، وتمكن الأهمية من دراستنا لهذا الموضوع فيما يلي:

- 1- القيمة العلمية والعملية للظاهرة المدروسة
- 2- التعرف على الأساليب المطبقة بالمؤسسة الجزائرية.
- 3- محاولة إزالة الغموض المتعلق بمشكل الرقابة وهذا ما سنتطرق إليه في النواحي النظرية.

4- ارتباط هذه الدراسة بظاهرة إنسانية واجتماعية طبيعة الحدوث لا بد من التعرف عليها وكيفية التعامل معها والأساليب والوسائل المؤدية الى الأداء الجيد.

5- تساهم الرقابة في اكتشاف الأخطاء وعلاجها.

6- تحتل الرقابة في المؤسسات منزلة خاصة لأنها نظام ضبطي يرمي إلى تحريك عجلة التطور وتنمية الموارد البشري ومواكبة التقدم الحاصل في شتى مجالاتها.

7- الرقابة ذات أهمية واسعة بالنسبة للموظفين والقائمين على المؤسسات سوى الخاصة او العمومية ، لأنها تعطيهم الثقة بصحة العمليات والنشاطات المنفذة على مختلف المستويات.

### سابعاً: أهداف الدراسة:

لكل بحث علمي أو دراسة أهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها من خلال إهتمامه بالظاهرة المدروسة وتتمثل فيما يلي:

- 1 الإجابة عن التساؤلات المقدمة (في الدراسة) عن طريق إختبار الفرضيات.
- 2 للكشف عن الظاهرة المدروسة "ميدانيا" ونعني بذلك معرفة العلاقة بين أساليب ووسائل الرقابة بالأداء داخل المؤسسة.
- 3 تشخيص الرقابة المطبقة في المؤسسة ومعرفة إن كانت تساهم في نجاح وتقدم المؤسسة ومحاولة كشف الأخطاء والانحرافات بداخلها وتصحيحها والتقليل منها.
- 4 للوصول إلى النتائج التي تمكننا من لفت إنتباه المسؤولين حول أهمية العملية الرقابية في رفع مستوى أداء العمال في المؤسسة.

### ثامناً: منهج البحث وأدواته:

#### 1/- المنهج المستخدم:

تعريف المنهج: يعتبر المنهج هو مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث من أجل تحقيق بحثه وللخروج بالفرضيات الصحيحة.

فالمنهج هو الطريق التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاستكشاف الحقيقة والإجابة عن الأسئلة.<sup>1</sup>

وانطلاقاً من هذا سنحول الوقف على علاقة الرقابة بالأداء داخل مؤسسة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية أدرار.

باستخدام **المنهج الوصفي التحليلي** وذلك لأنه يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيمياً أو كميًا، وتحليلها وتفسيرها وذلك من أجل التوصل إلى التعميمات المناسبة لهذه الدراسة.

### ب/- الأدوات المستخدمة:

إن الأدوات المستخدمة هي الوسيلة التي يجمع بها الباحث بياناته وليس هناك تصنيف موحد لهذا الأدوات فهي تساعد الباحث في بحثه وترتبط الأدوات بموضوع البحث والمنهج المستخدم في الدراسة، ويتوقف نجاح الباحث في بحثه إلى حد كبير، على قدرته في استخدام أدوات البحث لذا على الباحث الإحاطة جيداً بالأدوات والطرق التي يستخدمها ليصل إلى نتائج مرضية بأقل وقت وجهد وتكاليف، ومن بين هذه الأدوات: المقابلة والملاحظة والاستمارة.

### 1\* الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من أهم الوسائل أو أدوات جمع البيانات بأنها تسجل السلوك بما يتضمنه من مختلف العوامل في ذات الوقت الذي يحدث فيه عرفها علماء المنهج بأنها: المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما مع الاستعانة مع الاستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004م ص95.

<sup>2</sup>غريب محمود سيد أحمد، تصميم تنفيذ البحث الاجتماعي، ط1، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1986م، ص268.



واستعملنا الملاحظة لما لها من مميزات عديدة من تسجيل السلوك بمختلف أنواعه، واستخدامها كنوع بسيط للكشف عن تفاصيل الظاهرة المدروسة، ويتجلى استعمالنا للملاحظة في دراستنا هذه " الرقابة وعلاقتها بالأداء داخل المؤسسة" أثناء الزيارات الإستطلاعية إلى المؤسسة وطيلة تواجدها بها حيث سمحت لنا هذه الأداة الإطلاع على الجو السائد وطريقة العمل المطبقة، كذلك ملاحظة العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة ومدى إتصال العمال بالإدارة، فكان الهدف منها جمع البيانات والحقائق والتي تساعد على بيان مشكلة البحث حيث حصلنا على معلومات لم نحصل عليها من الإستبيان والمقابلة في جمع البيانات.

### 2\*الاستمارة:

**تعريفها:** هي نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة أما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد.<sup>1</sup>

-كما تعرف أيضا: هي تقنية اختبار يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة من أجل الحصول منهم على معلومات يتم معالجتها كميًا فيما بعد وتقاربهًا مع ما تم اختباره في الفرضية.<sup>2</sup>

كما انها إحدى الوسائل الشائعة الاستعمال للحصول على معلومات وحقائق بآراء واتجاهات الجمهور حول موضوع معين أو موقف معين.<sup>3</sup>

وقد إعتدنا على الإستمارة كأداة بحث رئيسية لجمع المعلومات والبيانات من أفراد عينة الدراسة.

<sup>1</sup>رشيد زرواتي، مرجع سبق ذكره، ص108.

<sup>2</sup> سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، ط1، دار القصة للنشر، الجزائر، 2012م، ص155.

<sup>3</sup> ماجد محمد الخياط، أساسيات البحوث الكمية والنوعية في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، المزون، عمان، 2009م، ص35.

وتتكون الاستمارة إلى قسمين من حيث الأسئلة:<sup>1</sup>

- أسئلة مفتوحة: عادة تتبع السؤال المغلق والهدف منها هو ترك الحرية للمبحوثين لتوضيح إجاباتهم أكثر.

- أسئلة مغلقة: تستخدم في شكل دقيق ومحدود تسهل على الباحث تصنيف إجابته.

لقد تم استخدام الإستمارة كأداة بحث رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بإشكالية الدراسة ميدانيا وتم صياغة إستمارة البحث المتعلقة بموضوع دراستنا " الرقابة وعلاقتها بالأداء داخل المؤسسة" بشكلها النهائي بعد جمع المؤشرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

بهذه المؤشرات تم صياغة أسئلة الإستمارة بصورة تعكس الإنشغالات الواردة في الإشكالية ومن ثم إختيار فرضيات الدراسة، وتتضمن هذه الإستمارة 30 سؤال حيث تم عرضها ومناقشتها مع الأستاذ المشرف والإعتماد على ملاحظات بعض الأساتذة المحكمين وعلى ضوء ذلك تم تعديل الإستمارة وإعدادها بالصور النهائية التي تم بها جمع المعلومات حيث تكونت من 3 محاور:

**المحور الأول:** متعلق بالبيانات الشخصية خاصة بالمبحوثين من السؤال 1 إلى السؤال 6.

**المحور الثاني:** متعلق بالمتغير المستقل أي الرقابة متضمنا أبعادها ومؤشراتها ومؤشراته وذلك من السؤال 7 إلى السؤال 24.

**المحور الثالث:** متعلق بالمتغير التابع ألا وهو الأداء مضمن مؤشراته وذلك من السؤال 25 إلى السؤال 30.

**3\* السجلات والوثائق:** تعد السجلات والوثائق من بين الوسائل المهمة التي إستعنا بها لتجميع المعلومات والبيانات تتمثل هذه الأخيرة في التالي:

سجلات تتضمن بيانات عن تاريخ نشأة المؤسسة وعن نشاطها الأساسي وأهدافها وكذلك المعلومات عن عدد العمال وكيفية توزيعهم على مديريات ودوائر المؤسسة.

<sup>1</sup> ماجد محمد الخياط، مرجع سابق نكره، ص 36.

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- القانون أو النظام الداخلي للمؤسسة.
- وثائق خاصة بعملية الرقابة والتقارير المنجزة من طرف العمال.
- وثيقة خاصة بالرقابة الشهرية وتسمى بالتقسيط الشهري.
- وثيقة خاصة بالرقابة الشهرية لحضور وغياب العمال.

### 4\* عينة الدراسة:

أ- **تعريف العينة:** إن طبيعة موضوع الدراسة والمتمثلة في علاقة الرقابة بالأداء داخل مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء لولاية أدرار.

فيمكن القول ان العينة بأنها مجتمع البحث أو جمهور البحث أي جميع مفردة الظاهرة التي يدرسها الباحث أو جميع الأفراد أو الأشخاص والأشياء الذين يكون موضوع مشكلة البحث.

### ب- نوع عينة الدراسة:

إن المجتمع الأصلي لدراستنا الحالية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء لولاية أدرار يتكون 60 عاملا وبموجب موضوع الدراسة طبقنا عليها المسح الشامل لجميع العمال بالمركز وذلك نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة، وقدرتنا الفكرية والمادية إلى إحتوى حجم هذه العينة.

### تاسعا: الدراسات السابقة:

ومن خلال الدراسات التي أطلعنا عليها يمكن توضيح بعض الدراسات التي لها علاقة بموضوعنا فمن بينها نذكر ما يلي:

### الدراسة الأولى:

دراسة من إعداد أحمد بن صالح بعنوان: " الرقابة وعلاقتها بكفاءة الأداء "، مقدمة لإستكمال الحصول على درجة الماجستير وهي دراسة تطبيقية أجريت سنة 2003م في

جامعة نايف للعلوم الأمنية قسم علوم إدارية بالرياض المملكة العربية السعودية غير منشورة.<sup>1</sup>

تبرز إشكالية البحث:

في معرفة الرقابة الإدارية المعمول بها في أجهزة الجمارك نظرا لأهمية أداء هذه الأجهزة وانعكاسه على تحقيق الأمن و الإستقرار في المجتمع.

تساؤلات الدراسة:

1/ ما أساليب وأدوات الرقابة على أداء المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي؟

2/ ما مدى فاعلية الرقابة الإدارية بجمرك المطار؟ وما الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الإدارية الفعالة؟

3/ ما أهم متطلبات الرقابة الإدارية الفعالة لرفع مستوى أداء المراقبين الجمركيين؟

4/ ما العلاقة بين كل من الأساليب الرقابة ومستوى كفاءة الأداء والعلاقة بين المتغيرات الشخصية للمراقبين الجمركيين ووجهة نظرهم في مدى فعالية الرقابة الإدارية بجمرك المطار؟

\*عينة الدراسة:

لقد إعتد الباحث المسح الإجتماعي أو المسح الشامل لمجتمع البحث، وقد أستخدام الباحث في دراسته المنهج الوصفي في تحقيق الدراسة كونه ملائم لطبيعة الموضوع.

\*أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

<sup>1</sup> أحمد بن صالح، (الرقابة وعلاقتها بكفاءة الأداء)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية قسم علوم إدارية بالرياض المملكة العربية السعودية، 2003م.

- إن بحث ومناقشة مشكلات العمال من العاملين عند حدوثها لا يتم بشكل فعال بجمرك المطار ويمثل هذا الجانب أحد أبرز الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الإدارية الفعالة على أداء المراقبين الجمركيين.
- تدني متابعة الأداء بجمرك مطار الملك خالد الدولي للكشف المستمر عن سير العمل للتأكد من أنه يسير وفق للخطط الموضوعة.
- تنمية وعي المديرين والعاملين بأهداف الرقابة الإدارية وأهميتها وأساليب يمثل إحدى متطلبات الرقابة الإدارية الفعالة.
- عدم فاعلية غالبية الأساليب والأدوات الرقابية بجمرك مطار الملك خالد الدولي في رفع مستوى أداء المراقبين الجمركيين.
- الأساليب الرقابية المتبعة بجمرك المطار لا تركز على تطوير الأداء.

### الدراسة الثانية:

دراسة من إعداد إيمان محامدية "الرقابة التنظيمية والإداء" - مركب تمييع الغاز الطبيعي  $k/1lg$  بسكيدة نموذجاً مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في تنمية وتسير الموارد البشرية، اجريت سنة 2009 في جامعة سكيكدة، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا.<sup>1</sup>

إشكالية الدراسة :

هل هناك علاقة بين الرقابة التنظيمية ومعدلات الأداء؟

### التساؤلات الفرعية:

- هل يؤدي الإلتزام بالقواعد البيروقراطية إلى زيادة الفعالية؟
- هل يؤدي تحديد الأدوار التنظيمية إلى زيادة الفعالية؟
- أي الأنماط الرقابية الأكثر فعالية في زيادة الأداء؟

<sup>1</sup> إيمان محامدية (الرقابة التنظيمية والأداء)، رسالة ماجستير غير منشورة، تنمية وتسير الموارد البشرية جامعة سكيكدة، 2009.

### الفرضية العامة:

هناك علاقة ذات دلالة بين الرقابة التنظيمية و الأداء.

### الفرضيات:

- يؤدي الإلتزام بالقواعد البيروقراطية إلى زيادة التحكم في العمل.
- يؤدي تحديد الادوار التنظيمية إلى زيادة الفعالية.

في ضوء طرحنا للمشكلة البحثية متغيراتها وتحديد الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة ،بالإضافة إلى تحديد العناصر المراد اختيارها ميدانيا والتي جسدت في فرضيتين تدور كلاهما حول الرقابة التنظيمية تدور كلاهما حول الرقابة التنظيمية و الإداء ، فإن الدراسة الراهنة تتبع استراتيجية منهجية متكاملة لتقصي فروضها و ترتبط هذه الإستراتيجية بصياغة الإطار التصوري و النظري للدراسة ، فضلا عن تقنيات الميدانية و الإحصائية المتعلقة بتبويب البيانات وتفسيرها في ضوء الرؤى النظرية الموجهة للدراسة الراهنة ، وكذا من خلال الدراسات التي سبقتها في تناول موضوع الرقابة التنظيمية والإداء من زوايا مختلفة ، وعلى أي حال فقد اعتمدت الدراسة الراهنة على الأدبيات النظرية والميدانية وصاغت مقارنة نظرية مفادها أن العلاقة القائمة بين الرقابة والأداء تحكمها عوامل كامنة في البناء التنظيمي ،حيث تنظر هذه المقاربة النظرية إلى متغيري الدراسة في علاقتهما بالمتغيرات الأخرى، ومن تم جاءت المقاربة المنهجية متعددة الجوانب حتى تتمكن من تقصي العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

### أهداف الدراسة:

- محاولة التعرف على مؤشرات الرقابة.
- محاواة التعرف على المؤشرات .
- الكشف عن إرتباط الرقابة التنظيمية بالأداء.
- التعرف على نمط الرقابة الاكثر فعالية في زيادة الأداء.

- تحديد العلاقة بين تحديد الأدوار التنظيمية والفعالية.

### أهم النتائج:

-تحديد السمات والخصائص لمجتمع المدروس وتوصل إلى وجود علاقة إيجابية بين الإلتزام بالقوانين البيروقراطية والتحكم في العمل من خلال التحليل المحور الثاني للإستثمار

-أكدت الدراسة الإرتباطات الموجودة بين تحديد الأدوار التنظيمية والفعالية ولقد حللنا هذا الرابط في ضوء متغير المحور الثالث من الإستثمار ولقد تبين صدق الإمبريقي لنتائج الدراسة من خلال مقارنته بالفرضيتين الجزئيتين كما توضح لنا صدق هذه النتائج من خلال مقارنتها بالدراسات السابقة الموضحة في الفصل الثالث حيث تبين لنا إتفاق مع أغلب نتائج هذه الدراسات كما إختلفت مع بعضها الأخر.

### الدراسة الثالثة:

دراسة من إعداد **قدور كريمة** بعنوان: " دور الرقابة في تحسين أداء العمال " دراسة ميدانية بمدرسة الأطفال المعوقين سمعيا- أم البواقي. مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الإجتماعية 2013م بجامعة أم البواقي.<sup>1</sup>

### إشكالية البحث:

هل للرقابة دور فعال في تحسين أداء العمال بمدرسة المعاقين سمعيا؟

### التساؤلات الفرعية:

-هل للرقابة الإيجابية دور في تحسين أداء العمال؟

-هل للرقابة السلبية دور في تحسين أداء العمال؟

<sup>1</sup> قدور كريمة، (دور الرقابة في تحسين أداء العمال)، رسالة ماستر غير منشورة، في العلوم الاجتماعية جامعة أم البواقي، 2013م.

-هل يمكن لحدة الرقابة تأثير في الأداء لجانبيه السلبي والإيجابي؟

**الفرضية العامة:**

يختلف مستوى أداء العمال باختلاف وجهة نظرهم نحو الرقابة.

**الفرضيات الفرعية:**

-يرى العمال الذين ينخفض مستوى أدائهم عن المعدل بأن الرقابة سيئة.

-يرى العمال الذين يرفع مستوى أدائهم عن المعدل بأن الرقابة جيدة.

**منهج الدراسة:**

اتبع الباحث المنهج الوصفي الذي يتماشى لأنه يعرض وصف وتحليل ظاهرة وهي الرقابة والأداء. وهما ظاهرتان إنسانيتان ينطبق عليهما المنهج الوصفي في الدراسة من أجل التعرف على دور الرقابة في تحسين أداء العمال والتوصل إلى نتائج دقيقة وواضحة.

**عينة الدراسة:**

نظرا لأن دراسة الباحث تتطلب أن تكون العينة المعبرة عنها هي عينة طبقية بحيث تشمل المسؤولين وهم القائمين على عملية الرقابة وكذلك الموظفين المقيمين لهذه العملية.

**أهم النتائج:**

-أن الرقابة تساهم بشكل فعلي في زيادة الفعالية في المؤسسة .

-قياس شدة أثر الرقابة على الأداء.

-أن للأفراد العاملين نفس المستوى المفهومي للرقابة وهذا ما تم إستنتاجه من خلال إجاباتهم على ماهية الرقابة.



الدراسة الرابعة :

دراسة من إعداد الباحثة أمال بوسفط عنوان " الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال" مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة بسكرة 2015/2016م.<sup>1</sup>

إشكالية الدراسة:

هل تساهم الرقابة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية ؟

التساؤلات الفرعية:

1) هل التطبيق الصارم للقوانين التنظيمية يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية ؟

2) هل تساهم الأساليب الرقابية المطبقة في تحقيق جودة أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية ؟

3) هل مطابقة الأداء مع الخطط يؤدي إلى الكشف عن الانحرافات والأخطاء بالمؤسسة الجزائرية

أما فيما يخص عينة الدراسة فقد اعتمد الباحث على العينة الطبقية وذلك لعدم تجانس المجتمع الدراسي، ولقد تم إختيار نسبة العينة 21 من المجتمع الأصلي والمقدر ب 372 عامل ولهذا جاءت العينة لتشمل 78 عامل: الإطارات 07، أعان التحكم 15، التنفيذ 56.

منهج الدراسة:

إعتمد الباحث في الدراسة " الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال " المنهج الوصفي " كونه الملائم لطبيعة الموضوع.

<sup>1</sup> أمال بوسفط ، (الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال)، رسالة ماجستير غير منشورة، في علم الاجتماع التنظيم وعمل جامعة بسكرة ، 2015م.

### أهم النتائج:

- (1) التطبيق الصارم للقوانين يزيد من سرعة إنجاز المهام في الوقت المحدد تنظيم العمل وكذلك الإلتزام بالمهام وبالتالي زيادة إنتاجية الموارد البشرية.
  - (2) الأساليب الرقابية المطبقة في المؤسسة والتي تميزت بالنوع من التشدد والصرامة تساهم في تحقيق جودة أداء المورد البشري فهي تعطيهم المشاركة في إتخاذ القرارات.
  - (3) مطابقة أداء الأفراد مع الخطط يكشف عن الأخطاء والانحرافات التي يقع فيها العامل لأن المؤسسة تجري مقارنة بين أداء العامل والخطط المستهدفة والعمل بذلك على توجيه وتصحيح هذه الأخطاء.
- وعليه توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن الرقابة التنظيمية تساهم في تحسين أداء المورد البشري.
- الدراسة الخامسة:**

دراسة من إعداد **بيطار بهاء الدين** بعنوان: " دور الرقابة الداخلية في تحسن أداء المؤسسة" دراسة حالة في مطاحن الحضنة المسيلة- مقدمة من أجل إستكمال الحصول على شهادة ماستر وهي دراسة تطبيقية أجريت سنة 2018 في جامعة محمد بوضياف المسيلة.<sup>1</sup>

### إشكالية البحث:

ماهي محددات إعتبار نظام الرقابة الداخلية فعال حتى يساهم في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية و الأداء المالي على وجه الخصوص؟

### التساؤلات الفرعية:

- ماهي مميزات وإجراءات نظام الرقابة الداخلية الجيد و الفعال؟

<sup>1</sup> بيطار بهاء الدين، (دور الرقابة الداخلية في تحسن أداء المؤسسة)، رسالة ماستر غير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018م.

- ماذا نقصد بالأداء المالي وتقييمه ومؤشرات قياسه؟
- هل يتصف نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة محل الدراسة بالفعالية حتى يتمكن من المساهمة في تحسين الأداء للمؤسسة؟

### الفرضيات:

- تقييم الأداء المالي هو تشخيص الصحة المالية للمؤسسة ومعرفة مدى قدرتها على خلق قيمة لمجابهة المستقبل.

- يساهم نظام الرقابة الداخلية الفعال في تحسين الأداء وتطويره بمؤسسة مطاحن الحصنة-المسيلة

### منهج الدراسة:

سنعتمد على الوصفي التحليلي وهذا من خلال جمع وتحليل مختلف المعلومات المتعلقة بموضوع الرقابة الداخلية وتحسين الإداء المالي، ثم التطرق لمنهج دراسة حالة من خلال تطبيق النتائج المستعرضة نظريا في المؤسسة محل الدراسة وهذا للتعرف أكثر على أهمية تطبيق نظام الرقابة الداخلية الفعال لتفعيل وتحسين الأداء المالي.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الموضوع المختار في الحاجة الملحة إلى محيط رقابي يساعد المؤسس لتحقيق أهدافها والذي يعتبر كأداة فعالة لا يمكن الاستغناء عنها بالمؤسسة الاقتصادية نظرا التطور واتساع حجم المشاريع وصعوبة التحكم في تسييرها، من خلال هذه الدراسة محاولة دراسة أنظمة الرقابة الداخلية داخل المؤسسة.

### أهداف الدراسة:

- \* التركيز على دور الرقابة الداخلية في تحسين الإداء المؤسسة.
- \* إبراز أهمية الرقابة الداخلية في المؤسسة.

### أهم النتائج:

المؤسسة والتالي منع الاختلاس، كما يوفر النظام ضمانات كافية بان المعلومات المحاسبية يتم استخدامها في اتخاذ القرار يمكن اعتبارها ذات مصداقية عالية -ان وجود هذا النظام في المؤسسة يستدعى تقييمه بشكل واف ومفصل وذلك لمعرفة نقاط القوة والضعف وتقديم الاقتراحات اللازمة لتجاوز نقاط الضعف وفي هذا الصدد ومن خلال الدراسة الميدانية لمطاحن الحضنة ،لقد برز لنا وبشكل واضح وجود نظام رقابة جيد وفعال من خلال التزام العاملين بجميع اللوائح والتعليمات والإجراءات الموضوعة من طرف الادارة.

### الدراسة السادسة:

دراسة من إعداد معمر كروم بعنوان "دور الرقابة التنظيمية في رفع مستوى الكفاءة المهنية" و"دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج كهرباء - سونلغاز-أدرار". مقدمة لاستكمال الحصول على ماستر في علم الاجتماع وأجريت في 2019 في جامعة أدرار.<sup>1</sup>

### إشكالية الدراسة:

هل للرقابة التنظيمية دور في رفع مستوى الكفاءة المهنية المؤسسة الجزائرية؟

### التساؤلات الفرعية:

هل للوسائل الرقابية المستخدمة دور في رفع مستوى الكفاءة المهنية؟

هل للأهداف الرقابية دور في مستوى الكفاءة المهنية؟

### الفرضية العامة:

للرقابة التنظيمية دور في رفع مستوى الكفاءة المهنية للمورد البشري بمؤسسة إنتاج الكهرباء

### الفرضيات الفرعية:

<sup>1</sup> معمر كروم، (دور الرقابة التنظيمية في رفع مستوى الكفاءة المهنية)، رسالة ماستر غير منشورة، علم الاجتماع تنظيم وعمل جامعة أدرار، 2019م.

للسائل الرقابية المستخدمة دور في رفع مستوى الكفاءة المهنية

للأهداف الرقابية دور في مستوى الكفاءة المهنية

### منهج الدراسة:

منهج المستخدم في الدراسة والمنهج الوصفي .

### عينة الدراسة

ان الشركة الوطنية للإنتاج الكهربائي أدرار ،تتجزأ الى مجموعة من الفروع ،وحدة ادرار وتعتبر اكبر الوحدات ،ووحدة كبريتين ،ووحدة زاوية كنته، ووحدة عين صالح ،ووحدة تيمون .

كما ان موضوع الرقابة مع الوقف على واقعها في غاية الأهمية ونظرا للتعدد الدراسة على كل هذه الوحدات ونظرا لطبيعة العمل بهذه الشركة قررنا اجراء الدراسة بمحطة الإنتاج الموجودة بعاصمة ادرار نظرا لا مكانيتنا المادية وكذلك لقربها من مقر السكن. ان مجتمع البحث في هذا الدراسة ينقسم الى ثلاثة فئات هم إطارات والتحكم والتنفيذيين ويقدر عددهم 137 فرد ونظرا لكون مجتمع الدراسة يعملون بطريقة العمل بالتداول ويتكونون من طبقات مختلفة فقد اعتمدنا على العينة العشوائية الطبقية.

### أهم النتائج:

أوضحت النتائج أن مؤسسة إنتاج الكهرباء تعتمد في عملية الرقابية على مجموعة من الوسائل التي من شأنها أن تضبط العامل وتجعله أكثر انتظاما والتزاما بقوانين العمل وحرصا على أداء المهام الموكلة إليه كما ينبغي ، فالرقابة عن طريق بطاقات الدوام تزيد من مواظبة العامل على الحضور في الوقت .

وأن الرقابة عن طريق التقارير تساعد على مراقبة العمل وتجعله أكثر تنظيما وحفاظا على سري أن العمل. وأن التقارير اليومية تساعد على مراقبة العمل، كما أكدت الدراسة أن للرقابة عن طريق الملاحظة دور كبير في نجاح العملية الرقابية.

عاشرا: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة:

أولا: من حيث المنهج.

- اتفقت دراستنا الحالية مع الدراسة الخامسة في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي في تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة، في حين ان الدراسات السابقة الباقية من الدراسة الأولى والثانية والثالثة والرابعة والسادسة فقد اعتمدت على المنهج الوصفي.

ثانيا: من حيث الإشكالية.

- اتفقت دراستنا الحالية مع الدراسة الثانية في اعتمادها على الإشكالية هل هناك علاقة بين الرقابة والأداء، في حين أن الدراسات السابقة الباقية من الدراسة الأولى والثالثة والرابعة والخامسة والسادسة فهناك اختلاف في الإشكالية الدراسة.

ثالثا: من حيث الفرضيات.

- هناك اختلاف تام فيما يخص الفرضيات بين الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة.

رابعا: من حيث الأهداف.

- اتفقت دراستنا الحالية مع الدراسة الثانية والدراسة السادسة في بعض اهداف الدراسة، في حين أن هناك اختلاف مع باقي الدراسات السابقة من حيث الأهداف.

ثانيا: من حيث مجتمع الدراسة:

- فقد اتفقت دراستنا مع الدراسات كل من الدراسة الثانية والثالثة والرابعة والخامسة والسادسة على العينة الطبقية، في حين اعتمدت الدراسة الأولى على العينة المسح الشامل.

- هناك اختلاف فيما يخص الجانب التطبيقي للدراسة وفي المجتمع المدروس وهذا ما يجعل النتائج تكون مختلفة ولا نستطيع تعميمها على جميع المؤسسات.

- ثالثاً: اتفقت دراستنا مع الدراسات السابقة في اعتمادها على أدوات جمع البيانات، من حيث اعتمدت كل الدراسات على الملاحظة والمقابلة والاستمارة والوثائق، في حين كان التركيز على الاستمارة في دراستنا والدراسة الثانية والرابعة والسادسة أما باقي الدراسات فقد اعتمدت على المقابلة بشكل عام .
- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المجال الزمني والمكاني وكنت أقرب دراسة من حيث المجال المكان كنت الدراسة السادسة.
- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير المستقل والتابع وكنت بعض المؤشرات تتشعب مع الدراسة السادسة مثل الوسائل.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الرقابة من الجانب النظري.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الأداء من الجانب النظري.

### جوانب الاستفادة من الدراسة السابقة:

- من حيث صيغة الإشكالية.
- من حيث صيغة الفرضيات التي تصب في الموضوع.
- تكوين رصيد نظري على التحليل والتفسير.
- تعرف على الأدوات اللازمة لجمع المعلومات حول الموضوع المدروس.
- معرفة العلاقة الكامنة بين الرقابة والأداء.

### إحدى عشر: صعوبات الدراسة:

نظراً للظروف التي تعاني بها الدولة والعالم ككل من ظهور فيروس كورونا كوفيد 19 وما كان من تبعاته، حيث حال بيننا في التواصل الكامل على المبحوثين وأيضاً رفض بعض المؤسسات من إستقبالنا مع الإجراءات التي إتخذتها السلطات من حجر وإغلاق.

- كما تم تسريح بعض العمال من مؤسساتهم في العطل الإستثنائية كوسيلة من وسائل الوقاية من الوباء وخاصة النساء منهم اللواتي لهن ظروف خاصة. وايضا قد تلقينا مجموعة من الصعوبات واجهت سير إنجاز لهذه الدراسة حيث تمثلت في:
- قلة الدراسات المتعلقة بالرقابة وعلاقتها بالأداء في مجال تخصصنا علم الاجتماع.
- كون العمل أول تجربة لنا في ميدان البحث.
- تزامن مع وقت إجراء الدراسة الميدانية مع أخذ العطلة وعدم تجاوب وعزوف العمال نتيجة الجائحة وهذا مما أدى بنا إلى تأخر وقت الدراسة وضيق الوقت.



### خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه وما سبق ذكره في هذا الفصل، يمكن القول أن الإطار العام للدراسة يساهم بشكل كبير في توجيه الباحث للمسار الصحيح للدراسة، كما تزودنا ببعض المفاهيم المرتبطة بالموضوع، وكذا أن هذه المرحلة تزيل هذا الغموض واللبس الذي كان يسود موضوع الدراسة الحالية، وهذا من خلال تحديد المشكلة البحثية وأسباب إختيار الموضوع وأهمية وأهداف الدراسة والمنهج المتبع وأدواته وصولاً للدراسات السابقة.

## الفصل الثاني: الرقابة

◆ تمهيد:

أولاً: مفاهيم الرقابة.

ثانياً: أهمية وأهداف الرقابة.

أ- أهمية الرقابة.

ب- أهداف الرقابة.

ثالثاً: مبادئ الرقابة.

رابعاً: خصائص وشروط الرقابة.

أ- خصائص الرقابة.

ب- شروط الرقابة.

خامساً: أنواع الرقابة.

سادساً: خطوات وأساليب الرقابة.

أ- خطوات الرقابة.

ب- أساليب الرقابة.

سابعاً: وسائل الرقابة.

◆ خلاصة الفصل.

### تمهيد:

تعتبر الرقابة إحدى أهم الوظائف في العمل الإداري إذ يستطيع المسؤولون الإداريون بواسطتها التحقق من تنفيذ الأهداف الموضوعية للمنظمة، وتعتبر الرقابة من أهم العوامل التي تساعد في التغلب على المشكلات التنظيمية. بحيث تجعل العامل يشعر بمسؤولية أكبر اتجاه مصلحة منظمة وتقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم ومقارنته بالنشاط الإداري المخطط ومن ثمة تحدي الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بغية اتخاذ ما يلزم لمعالجة الانحرافات

سوف نتطرق في هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي والنظري للرقابة بدءاً من المفهوم والأهمية والأهداف وكذلك المبادئ والخصائص والشروط والأنواع وصولنا إلى الخطوات والأساليب والوسائل الرقابية المستخدمة.

### أولاً: مفاهيم الرقابة:

للقوف على ماهية الرقابة لابد من تحديد مفهوم الرقابة بشكل عام أولاً، ولقد تعددت التعريفات التي قبلت بشأن الرقابة بشكل عام وتتنوع بحسب الزاوية التي ينظر اليها كل منها فقد عرفها كل من:<sup>1</sup>

**تعريف "ماكس فيبر"** الرقابة بأنها العملية التي تعني ممارسة السلطة في اليومية.<sup>2</sup>

في حين أن "هنري فايول" يعرفها: بانها وظيفة من وظائف الإدارة تعنى بقياس وتصحيح أداء المرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف والخطط الموضوعة قد تم تحقيقها، فهي وظيفة تمكن القائد من التأكد من أن ما تم مطابق لما خطط له<sup>3</sup>

أما "مارشال ديموك" يعرفها بأنها الطريق أو الوسيلة التي يمكن للقيادة أو الرئاسة الإدارية أن تعرف وتحدد بها هل الأهداف قد تحققت على أكمل وجه وبكفاية وفي الوقت المناسب والمحدد لها.<sup>4</sup>

كما نجد أن صلاح الشنواني وطارق طه وكوتز قد كان اهتمامهم على أنها وظيفة الإدارية والبحث على الأخطاء من اجل تصحيحها وتفديها في المستقبل.

**تعريف "صلاح الشنواني"** أن الرقابة التنظيمية وظيفة إدارية تعمل على قياس وتصحيح أعمال المساعدين والمرؤوسين بغرض التأكد من الأهداف والخطط المرسومة قد حققت ونفذت.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> حمدي سليمان، الرقابة الإدارية والمالية على الأجهزة الحكومية، ط2، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010م، ص13

<sup>2</sup> الصباح عبد الرحمان، الرقابة الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط1، جامعة الإسكندرية للنشر والتوزيع، مصر، 1989م ص11.

<sup>3</sup> رشا الغول، التقييم الذاتي للرقابة، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، 2013م، ص94.

<sup>4</sup> علي محمد منصور، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، ط2، مجموعة النيل العربية للنشر، مصر 2004م، ص239.

<sup>5</sup> كمال المغربي، الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثاة وتحديثات القرن الحادي والعشرين، ط1 دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2007م، ص262.

تعريف طارق طه" الرقابة هي وظيفة تتمثل في متابعة أداء وأنشطة التنظيم للتأكد من أنجاز النتائج المستهدفة واتخاذ الإجراءات الوقائية لتجنب ظهور رأى انحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب والقيام بالتصرفات التصحيحية حال ظهور تلك الانحرافات.<sup>1</sup>

تعريف "كوتز" الرقابة نوع من أنواع الوظائف الإدارية التي تهدف إلى جعل عمليات واحداث العمل في المؤسسة مطابق للخطط المرسومة.<sup>2</sup>

### وهناك تعريفات أخرى للرقابة:

تعرف بأنها أحد الوظائف الإدارية وهي عبارة عن عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم ومقارنته بالنشاط الإداري المخطط ومن ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بغية ما يلزم لمعالجتها.<sup>3</sup>

وتعرف أيضا بأنها عملية مستمرة ومتجددة، يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية، وذلك بقياس والتصحيح.<sup>4</sup>

كما ان الرقابة هي عملية إدارية أساسية الهدف الرئيسي منها إعادة تقييم ما تم إنجازه وتحديد الأسباب الحقيقية لأي خطأ يكون قد وقع أثناء تنفيذ الخطط.<sup>5</sup>

كذلك هي عملية الإشراف والمتابعة من قبل المدير أو الرئيس على مرؤوسيه المعرفة كيفية إنجازهم للمهام والأعمال، وقياس أدائهم، وتحديد مواطن الضعف والخلل ومعالجته وتلافي الوقوع فيه مرة أخرى.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> طارق طه، التنظيم النظرية الهياكل التطبيقات، ط1، دار الجامعة الجديدة مصر، 2007م، ص72.

<sup>2</sup> عبد الله محمد عبد الرحمان، إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية والممارسات الواقعية، ط1، دار المعرفة الجامعية، 2009م، ص152.

<sup>3</sup> علي فلاج، مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع مصر، 2013م، ص340.

<sup>4</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008م، ص119.

<sup>5</sup> صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، ط1، مخبر علم اجتماع الاتصال والترجمة، الجزائر، 2006م، ص86.

<sup>6</sup> محمد نايف أبو الكشك، الإدارة المدرسية المعاصرة ط1 دار جرير، عمان، 2006م، ص63.

هي وسيلة للتأكد من أن القواعد واللوائح الناظمة لسير العمل فيها، يتم الالتزام والتقييد، والعمل بها من قبل الإدارات والعاملين فيها، وهي تبين لنا أن الرقابة التنظيمية لا تتم مالم تكن هناك أهداف وخطط واضحة تسعى إلى تحقيقها وانه لا يمكن مراقبة المرؤوسين في غياب الخطط مهما كانت أهميتها. وعليه فالرقابة التنظيمية هي وظيفة تعنى بتنظيم وتوجيه الجهود الخاصة بالعمل وفقا للخطة الموضوعة من اجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة.<sup>1</sup>

**تعريف آخر** أنها وظيفة تقوم بها السلطة المختصة بقصد التحقق من أن العمل يسير وفقا للأهداف المرسومة بكفاءة في الوقت المحدد لها، فهي بذلك ضرورة لا غنى عنها لاستكمال انجاز الأعمال.<sup>2</sup>

### ثانيا: أهمية وأهداف الرقابة:

#### أ/ أهمية الرقابة:

نجد أن الرقابة في العملية الإدارية لها ارتباط قوي جدا في التخطيط وهي الوظيفة التي تبين نقاط الضعف في العملية الإدارية وتتلخص أهمية الرقابة فيما يلي:

-الرقابة تشجع الإدارة على تحقيق الأهداف.

-الرقابة تساهم في تغيير وتعديل الخطط والبرامج.

-الرقابة فيها ضمان لحسن سير العمل.

-الرقابة تحقيق العدالة.

-الرقابة تثير الطريق أمام الإدارة في معرفة مستوى العمل.

الرقابة فيها تجويد للأداء وتصحيح الأخطاء ومنع الانحرافات.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقلي، **الإدارة المعاصرة**، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013م، ص435.

<sup>2</sup> عمر محمد الشويكي، (مبادئ الرقابة على اعمال الإدارة وتطبيقاتها)، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد 250، عمان، 1981م ص55.

-التنسيق بين المجموعة الواحدة.<sup>1</sup>

-الرقابة تساعد على تقويم الأداء الكلي لجوانب النشاط في المنظمة وأجزاءها المتعددة.

-اكتشاف الأخطاء بمجرد وقوعها والإسراع في معالجتها في الوقت المناسب.

-تعطي للمنظمة خبرة الاستفادة من أخطاء الماضي والحاضر وبالتالي الاحتياط للمستقبل.

-التأكد من كفاءة المدراء.<sup>2</sup>

### ب/ أهداف الرقابة:

لكل وظيفية من وظائف الإدارة هدف وضعت من اجله وتأتي أهداف الرقابة إعطاء قدرة كبيرة للمنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية وتقليل وتراكم الأخطاء والحد منها في كل المجالات ، حيث تتجلى أهداف الرقابة في الاتي:<sup>3</sup>

### 1 التكيف مع المتغيرات البيئية:

لقد أصبحت بيئة منظمة الأعمال معقدة ومضطرة وكل المنظمات تواجه التغيير فإذا استطاع المدير أن يحدد الأهداف ويحققها دائما وبدون مشكلة فلا حاجة للرقابة لكن هذا الأمر مستحيل التحقق. وسبب ذلك هو أن الفاصلة الزمنية بين وقت تحديد الأهداف ووقت الوصول إليها يتأثر بكثير من الأحداث سواء على مستوى المنظمة أو بيئتها، وهذه الأحداث تعرق الوصول إلى الهدف وهنا يبرز دور النظام الرقابي الجيد فهذا النظام يساعد المدراء على استباق التغيرات والتعامل معها والتكيف مع الحالة الجيدة.

<sup>1</sup>معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007م، ص72.

<sup>2</sup>ضرار العتيبي وآخرون العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2007م، ص244.

<sup>3</sup>صالح مهدي وآخرون، الإدارة والأعمال، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص225.



### 2 تقليل تراكم الأخطاء:

إن الأخطاء الصغيرة والانحرافات البسيطة لا تؤثر في المنظمة ماليا مثلا ولكن تراكم هذه الأخطاء والانحرافات الصغيرة يمكن أن يؤدي إلى مشكلة كبيرة، إن المعالجة تكون أولا بأول وأي انحراف يجب أن يأخذ على محمل الجد لان هذا الخطأ الصغير قد يخفي وراء ما هو أكبر وأخطر.

### 3 المواكبة والانسجام مع التعقيد التنظيمي:

عندما تكون المنظمة بسيطة في هيكلها وعملها كأن تكون موجودة في رقعة جغرافية محلية وتنتج منتجا واحد فقط فأن نظامها الرقابي سيكون بسيطا ، لكن العمل الكبير الذي ينتج منتجات مثيرة ويستخدم مواد أولية متنوعة ويعطي مساحات جغرافية واسعة وله منافسون كثيرون فإنه يحتاج إلى نظام رقابي يستطيع أن يوضح هذا التعقيد ويساعد الإدارة للتعامل معهم ومعرفة كل اليات عملهم.

### 4 تخفيض التكاليف:

إذا ما استخدم النظام الرقابي بشكل فعال فإنه سيؤدي إلى خفض كبير في التكاليف من خلال ضبط عمليات الإنتاج ووضع معايير دقيقة للأداء ونسب التالف والوقت الضائع.

### ومن بين أهم اهداف الرقابة:

إبراز نتائج التنفيذ بدقة ووضوح والوقوف على مدى تناسب ما تم من إنجازات مع البرامج والخطط المرسومة.

- اكتشاف الأخطاء والانحرافات عن مقاييس الأداء المحددة مقدما في مختلف مراحل التنفيذ.
- المساهمة في تحديد وكشف النواحي التي تتطلب ضرورة تغيير أو تعديل الخطط وبرامج العمل في ضوء ظروف التشغيل الفعلية، أو العوامل التي تؤثر بشكل فعال في تنفيذها بقصد بلوغ الأداء المناسب.
- الوقوف على مسارات التنفيذ واتجاهاته وكشف المشاكل والصعوبات المترتبة عليه.

- المساهمة في تحديد الإجراءات لوضع الأمور في نصابها قبل أن تنتسج دائرة الانحرافات بالشكل الذي يتعذر معه اتخاذ الإجراءات الصحيحة.
  - إنارة الطريق أو الترشيد المستمر الواعي لمستويات الأداة أو الأجهزة المسؤولة عن الرقابة.
  - حماية الصالح العام وهي محور الرقابة وذلك بمراقبة النشاط وسير العمل وفق خطته في شكل تكامل يحدد الأهداف الموجودة.
  - توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة إلى التدخل السريع لحماية الصالح العام واتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة لتصحيح الأخطاء من أجل تحقيق الأهداف.
  - ما يحتمل أن يكشف عن عملية الرقابة من عناصر وظيفية أسهمت في منع الانحرافات أو تقليل الأخطاء ، يؤدي إلى المكافأة هذه العناصر وتحفيزها ماديا ومعنويا.<sup>1</sup>
  - اكتشاف مستوى القيام بالعمل الإداري بشكل صحيح عن طريق كشف الأخطاء وتصويبها.
  - التأكد من أن الخطط تنفذ كما هو محدد من قبل الإدارة.
  - وضع الرقابة العليا أمام الانحرافات الموجودة من أجل أخذها بالأهمية الكاملة لتغييرها إلى الأفضل والأحسن.
  - المحافظة على حقوق العاملين في المؤسسة من أجل إبراز المجتهد إلى الساحة الإدارية.
- القيام بتوجيه أداء الأفراد وتحفيزهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد محمد المصري، التخطيط والرقابة الإدارية، ط1، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004م، ص99.

<sup>2</sup> معن محمود عياصرة و مروان محمد بني أحمد، مرجع سيق ذكره، ص74.

### ثالثاً: مبادئ الرقابة:

هناك مجموعة من المبادئ يجب أخذها بعين الاعتبار بغية أن يتم الأداء وفق ما تحدده الأهداف والمعايير المسطرة. ومن أهم هذه المبادئ ما يلي:<sup>1</sup>

- يجب أن يكون نظام الرقابة مناسباً لطبيعة العمل واحتياجات الإدارة وأن يكون سهلاً واضحاً بحيث يفهمه المدير الذي يستعمله ومن يطبق عليهم من المرؤوسين، وأن يكون مرناً أي قابل للتعديل بحيث يتلاءم مع أي تعديل يطرأ على سير العمل.
- يجب أن يعنى نظام الرقابة بوسائل العلاج والإصلاح وذلك لأن النظام السليم للرقابة هو الذي يكشف الأخطاء والانحرافات ويبين مكان حدوثها ومن المسؤول عنها وما الذي يجب عمله لتصحيح الأوضاع.
- يجب أن لا تعدد أوجه الرقابة بدون مبرر حتى لا تؤدي إلى تعطيل اتخاذ القرارات وانتشار روح السلبية لدى المديرين، كما أن تعدد أوجه الرقابة دون مبرر يؤدي إلى أن يكون نظام الرقابة كثير التكاليف أي ليس اقتصادياً.
- يجب أن لا يكون الهدف من الرقابة إرضاء رغبات أو دوافع شخصية وإنما يجب أن يكون وسيلة لتحقيق أهداف موضوعية لا شخصية.
- يجب أن تعمل الرقابة على الإبلاغ الفوري عن الانحرافات بل أن نظام الرقابة المثالي يعمل على الكشف عن الأخطاء قبل وقوعها وفي جميع الأحوال يجب أن تصل المعلومات إلى المدير المختص حتى يتخذ الإجراءات الملائمة على وجه السرعة.
- وهناك مبادئ آخر منها:

مبدأ التركيز على النقاط الرئيسية الحرجة: فمن خلال هذا نوع من الرقابة فإن الرقابة الفعالة لا تعني الرقابة القصوى بل تعني الرقابة في المكان والتوقيت وبالقدر الصحيح لهذا يكون من الضروري تحديد النقاط بدقة،

<sup>1</sup>مصطفى محمد محمود، الرقابة الإدارية، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2011م، صص 96-97.

مبدأ التغذية العكسية للمعلومات: في هذا المبدأ يكون ضرورة توفر معلومات مرتدة من الخطط المرسومة والتقييد الفعلي كأساس للتعرف على ما يحدث أو ما يتوقع حدوثه ومن ثم يمكن الكشف عن الانحرافات وأسبابها بدون توافر المعلومات أو البيانات في الوقت المناسب.

مبدأ تحقيق الاتصال المباشر بين طرفي العملية الرقابية: وهما المراقب والمراقب، فالعلاقة غير المباشرة بين الطرفين عملية الرقابة، قد يترتب عنها تشويش أو ضياع المعلومات والبيانات الضرورية لعملية الرقابة.

مبدأ التكامل: وهنا يجب أن يتكامل نظام الرقابة مع باقي الأنظمة الإدارية بالمؤسسة على الأخص نظام التخطيط فكل ما يستخدم في التخطيط يمكن أن يكون أداة جيدة للرقابة.

مبدأ الموضوعية: ويعني ذلك عدم أحد عملية الرقابة واكتشاف الانحرافات على أنها عملية شخصية وإلا أصبحت تتسم بتحيز، وربما تؤدي إلى تكوين معلومات شخصية وأراء غير دقيقة كمبرر للتصرف العلاجي.

الدقة: قد يميل بعض المديرين مدراء إلى القيام ببعض التقديرات) سواء في التخطيط أو أرقام التنفيذ) مثل تقدير حجم الإنتاج في الشهر القادم بأقل مما يجب وبالتالي تأتي أرقام التقيد) جيدة أو يقوم المدير المالي بتخفيض أرقام الاستهلاكات فيزيد الربح بطريقة غير دقيقة ولذا على من يقوم بالرقابة أن يتحقق من دقة البيانات.

المرونة: يتم إعداد معايير الرقابة عادة لكي تتناسب ظروف معينة ، فإذا تغيرت هذه الظروف وجب تغيير الرقابة .

التحكم الذاتي: يجب أن يتضمن نظام الرقابة تعليمات إلى الممارسين عما يجب أن يفعلوه لم تم تخطيط معايير الرقابة وبالتالي يكون الممارسون قادرين على التحكم ذاتيا في علاج الانحرافات قبل استفحالها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سعيد محمد الصيرفي، التنظيم والإدارة، ط1، الدار الجامعية، مصر، 1999م ص ص 235-236.

**الملائمة:** يجب أن يلائم نظام الرقابة ظروف المنظمة، فمثلا المنظمة الكبيرة الحجرية قد تساعد مديريها على الرقابة من خلال أنظمة معلومات متقدمة ومن خلال إنشاء جهاز مستقبل للرقابة. أما المنظمات الصغيرة الحجم قد تجد انه من الملائم لها إسناد عملية الرقابة إلى كل مدير كما أن نظام الرقابة يتلاءم مع ما هو متاح من أنظمة.

**الوقت المناسب:** يتميز النظام الرقابي السليم بأنه يوفر البيانات للمديرين في الوقت المناسب وفي لحظة الاحتياج لها فمدير الرقابة على الجودة مثلا يحتاج بيانات يومية، ومدير المخزن يحتاج إلى بيانات شهرية.

**الإتصال:** يحتاج من يراقب إلى أن يجمع المعلومات عن الخطة ومعايير الرقابة ومعلومات عن التنفيذ وعن الإنحرافات وهو يجمع كل هذه المعلومات من الآخرين وعليه أن يتصل بهم لكي يجمع هذه المعلومات.<sup>1</sup>

### رابعا: خصائص وشروط الرقابة:

**أ/ خصائص الرقابة:** تتميز الرقابة الإدارية بعدة خصائص أهمها:

- 1\* الملائمة:** لا يتحقق نجاح أي نظام للرقابة إلا إذا اتسم بملائمة مع طبيعة الأنشطة التي تؤدبها المنظمة من ناحية وانسجامه مع حجمها من ناحية أخرى. فالمنظمات الكبيرة غالبا ما تحتاج إلى نظم الرقابة أعقد من الأنظمة الرقابية في المنظمات الصغيرة.
- 2\* السرعة في الكشف في الانحرافات:** فكلما كان النظام أكثر كفاية في تلاقي أكثر قدر ممكن من الآثار السلبية الخطيرة لتلك الانحرافات ولا شك أن النظام الرقابي الأمثل هو الذي يكشف الأخطاء ليس فور وقوعها فحسب بل قبل وقوعها أن أمكن ذلك.<sup>2</sup>
- 3\* توازن التكاليف مع المردود:** يجب أن تتوازن التكاليف المبذولة لتوفير النظام الرقابة مع الفوائد التي تعود على المنظمة من جراء تطبيق هذا النظام.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002م، ص 635.

<sup>2</sup> بشير العلاق، تنظيم وإدارة العلاقات العامة، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010م، ص ص216-

**4\* المرونة:** حيث يجب أن يكون النظام الرقابي مرنا كي يظل محتفظا بفعالية في مواجهة الخطط المتغيرة أو الظروف غير المتوقعة أو في حالات الفشل التام.

**5\* الوضوح:** يجب أن تكون الوسائل الرقابية واضحة وصريحة ومفهومة لجميع العاملين في المنظمة.

**6\* التوقيت:** لا يقصد بها السرعة بل هو أن تأتي المعلومات في الوقت المناسب وللجهة المستفيدة منها ، فلا فائدة من معلومات تصل قبل اوانها بوقت طويل فتهمل أتبعدها وانها تصبح بغير فائدة.<sup>1</sup>

**7\* الدقة:** فالقرارات التي تتخذ باختلاف طبيعتها تتخذ أساسا على المعلومات فإذا كانت هذه المعلومات غير دقيقة فان القرارات غير صائبة وينجم عنها مشاكل كثيرة لذا يجب التأكد من دقة المعلومات وكفايتها.<sup>2</sup>

**8\* التكامل:** يجب أن تتكامل وظيفة التخطيط حتى لا يكون التخطيط في واد والرقابة في واد آخر ، وأفضل طريقة لتحقيق هذا التكامل هو أن تؤخذ الرقابة في الاعتبار أثناء ممارسة وظيفة التخطيط فعندما توضع أهداف الخطة يجب أن ينتج التفكير في نفس الوقت إلى تحديد المعايير التي سيتم على أساسها الرقابة والتأكد من مدى تحقيق تلك الأهداف.<sup>3</sup>

**9\* الاقتصاد:** يجب أن تتناسب تكلفة النظام الرقابي مع العائد منه لا بد أن توائم الرقابة الموقف المعين لأن الاقتصاد في الاتفاق على الرقابة مسألة نسبية، لأن الرقابة نفسه يجب أن تتغير باختلاف حجم وأهمية ودرجة تعقد المواقف المهم ان يكون عائد النظام الرقابي المتمثل في ضبط العمليات والنشاطات المختلفة في المؤسسة للحد من المشاكل

<sup>1</sup>معمر كروم ورحيمة ساودي (دور الرقابة التنظيمية في رفع مستوى الكفاءة المهنية)، مذكرة ماستر علم الاجتماع منشورة غير منشورة، جامعة ادرار، الجزائر، 2019م، ص 44.

<sup>2</sup>عبد الله عبد الرحمان، (الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، النيمان، 1424هـ.

<sup>3</sup>كمال المغربي، أساسيات في الإدارة. ط1. دار الفكر للنشر، الأردن، 1995م، ص 212.

اكبر من تكلفته فإذا كانت تكلفة النظام الرقابي المستخدم تفوق الفوائد المتحققة منه فهذا يعني أن هناك انحرافاً أدى إلى زيادة التكلفة عما هو مقرر وبالتالي ستصبح العملية الرقابية بحد ذاتها.<sup>1</sup>

**10\* إمكانية تشخيص وتصحيح الأخطاء:** فالنظام الرقابي ليس فقط ذلك النظام الذي يكشف الأخطاء أو الانحرافات ، فهذه الرقابة هو تشخيص الأخطاء وإبراز أسباب وقوعها أصلاً وتصحيح هذه الأخطاء في نهاية الأمر لذا يجب أن يقترن النظام الرقابي بنواحي الفشل التي يكتشفها بالأسباب التي أدت إليها والشخص المسؤول عنها.

**11\* التوافق مع الهيكل التنظيمي:** ويعني به أنه يجوز أن يمارس الرقابة إلا من كانت سلطته تسمح بذلك فهو الأساس الذي تقوم عليه الرقابة والمدير في التنظيم الرسمي هو المركز الذي تتركز فيه وظيفة الرقابة على من يخضع له من المرؤوسين إما بالنسبة لغير الرسمي فلا يجوز له ممارسة الرقابة.<sup>2</sup>

### ب/ شروط الرقابة:

الرقابة الإدارية ضرورية للإدارة ولتحقيق أهدافها لابد من توفر عدة شروط وهي:<sup>3</sup>

1/ أن يكون هيكل وتصميم نظام الرقابة بسيطاً وواضحاً بحيث يتم استبعاد المعلومات عديمة الصلة بالموضوع والاستفادة فقط البيانات المفيدة والضرورية.

2/ يجب أن يكون نظام الرقابة المصمم قادراً على معرفة مناطق المشاكل المحتملة قبل نشوئها للتمكن من اتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل أن تصبح المشكلة خطراً.

<sup>1</sup> علي الشريف، الإدارة المعاصرة، ط2، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997

<sup>2</sup> ياغي محمد عبد الفتاح، الرقابة في الإدارة العامة، ط1، مطابع الفرزدق التجارية للنشر والتوزيع، الرياض 1987م، ص 133.

<sup>3</sup> صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، ط1، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006م، ص 88.

3/ يجب أن يكون النظام فعالاً بشكل مؤثر ليتم في حال نقل أي انحرافات أو معلومات للإدارة من أجل اتخاذ القرارات بشأن هذه المعلومات دون تأخير.

4/ يجب تركيز الرقابة على لان الهدف الأساسي لعملية الرقابة هو تحقيق الأهداف وجمع المعلومات ووضع مقاييس والتعرف على المشاكل وقياس الانحرافات ورفع التقارير.

5/ يجب أن يكون عملية الرقابة مقبولة لدى الأعضاء المنظمة والتنظيم لان الرقابة الصارمة تؤدي إلى استياء عام لدى الأعضاء وهذا يؤدي إلى تدني واضح لمعنوياتهم مما ينتج عنه أداء غير فعال.

### خامساً: أنواع الرقابة:

الرقابة أنواع وذلك حسب المعيار المستخدم في تصنيفها، وسنعمد فيما يلي إلى عرض بعض هذا الأنواع، باستخدام معايير معروفة وشائعة في الاستخدام منها:

1/ الرقابة من حيث توقيت حدوثها: بموجب هذا المعيار تصنف الرقابة ضمن ثلاث أنواع هي:<sup>1</sup>

1-1 الرقابة الوقائية: ويطلق عليها بعضهم تسمية الرقابة التنبؤية التي تهدف وتسمى إلى توقع الخطأ واكتشافه قبل حدوثه للعمل والاستعداد لمواجهة مستقبله مستقبلاً والحيلولة دون وقوعه وهذا يعني ان الرئيس لا ينظر حتى تأتيه المعلومات عن حدوث الخطأ بل يسع هو اليه ويحاول كشفه قبل وقوعه وهذا الامر يتطلب منه ان يشرف على العمل ويتابع تنفيذه بشكل مستمر.

1-2 الرقابة المتزامنة وهي التي تراقب سير العمل تول بأول فتيقاس الأداء الحالي وتقييمه بمقارنته مع المعايير المحددة لاكتشاف الخطأ ساعة وقوعه لمنع استفحاله.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة التخطيط والتنظيم الرقابة، ط1، دار زهران لنشر والتوزيع، عمان، 2017م، ص ص 436-437.



**1-3 الرقابة اللاحقة:** ويطلق عليها بعضهم الرقابة البعيدة وتتم بعد الانتهاء من تنفيذ العمل بحيث يقارن الإنجاز الفعلي الكلي مع المعيار المحدد لرصد الانحرافات والابلاغ عنها بعد فترة مع الحلول المقترحة لعلاجها وعدم الوقوع فيها ثانية في المستقبل.

### 2/ الرقابة من حيث شموليتها:

تصنف الرقابة وفق هذا المعيار ضمن ثلاثة أنواع وهي:<sup>1</sup>

**1-2 الرقابة الشاملة:** يسعى هذا النوع من الرقابة إلى تقييم الأداء الكلي للمنظمة ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة المطلوبة، مثل نسبة الربح التي تحققها، حاصلة المنظمة في السوق، وقدرتها التنافسية...إلخ.

**2\_2 الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية:** يسعى هذا النوع إلى قياس وتقييم الأداء والانجاز الفعلي لإدارة واحدة، لمعرفة مدى كفاءتها في الأداء مهامها وتحقيق الأهداف.

**3\_2 الرقابة على مستوى الفرد:** يسعى هذا النوع من الرقابة إلى تقييم أداء الافراد ومعرفة كفاءتهم في العمل وسلوكهم .

### 3/ الرقابة من حيث الجهة:

**1-3 الرقابة الداخلية:** تعرف أيضا بالرقابة الذاتية وهي تلك الخطة التنظيمية ومختلف الإجراءات والتنظيمات، والوسائل المستعملة داخل المؤسسة لتحقيق الكفاية واكتشاف الانحرافات وتصحيحها وتقويمها في الوقت المناسب.<sup>2</sup>

### 3-2 الرقابة الخارجية:

وهذا النوع من الرقابة يعني الاستعانة بأفراد أو مؤسسات خارجية تقوم بمهمة الرقابة على نشاطات المنظمة المعنية أو بعض نشاطاتها كما هو الحال في مراقبة ديوان المحاسبة على النشاطات المالية في الدوائر الحكومية والمؤسسات العامة ورقابة وزارة الصناعة

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 437-438

<sup>2</sup> إبراهيم بن داود، الرقابة المالية على النفقات العامة، دار الكتاب الحديثة، الجزائر، 2012م، ص 18.

والتجارة على المنشآت والمؤسسات الخاصة ورقابة وزارة الداخلية على مديرية الأمن العام.<sup>1</sup>

### 4/ الرقابة من حيث تنظيمها:

تصنف الرقابة حسب هذا المعيار إلى:

**1-4 الرقابة المفاجئة:** وهي التي تتم بشكل مفاجئ دون سابق إنذار، من أجل مراقبة العمل وضبطه دون تحضير مسبق.

### 2-4 الرقابة الدورية:

وهي التي تنفذ كل فترة زمنية كل أسبوع، أو كل شهر مثلاً.

### 3-4 الرقابة المستمرة:

وهي التي تتم عن طريق المتابعة المستمرة والتقييم المستمر لأداء العمل.<sup>2</sup>

### 5/ الرقابة حسب توقيت القيام بالرقابة:

يقسم هذا من الرقابة الى ثلاثة أنواع رئيسية هي:

**1-5 الرقابة السابقة:** ويقصد بها الرقابة التنبؤية أي التنبؤ بالمشكلات التي قد تحدثت في المستقبل تمهيدا لاقتراح التصرف الممكن تبنيها لمواجهة هذه المشكلات أو حذفها.

**2-5 الرقابة أثناء الإنجاز:** وهي تلك العمليات الرقابية التي تكون أثناء تنفيذ العمليات والأنشطة ويكون التركيز في هذا النوع من الرقابة على أداء المرؤوسين وتعتمد الرقابة هنا على أداء العاملين.

<sup>1</sup>معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 85.

<sup>2</sup>عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 438-439.

3-5 الرقابة اللاحقة أو التاريخية: ويهتم هذا النوع من الرقابة بالأنشطة بعد انتهاء تنفيذها أيان التركيز يكون على الأداء الماضي حيث يتم إبلاغاً لإدارة بما يتم إنجازه من أنشطة ونتائج خلال فترة زمنية معينة.<sup>1</sup>

6/ الرقابة على أساس جوهر الرقابة: هناك ثلاث أنواع وهي:

1-6 الرقابة التنظيمية: والتي تركز على تطبيق خطوات الرقابة التي تضعها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

2-6 الرقابة الاجتماعية: تتمثل هذه الرقابة في الأعراف والتقاليد والمفاهيم التي تتشكل عند العمال والموظفين والتي تحدد سلوكهم وفقاً لمعايير معينة.

3-6 الرقابة الذاتية: تتمثل في الشعور بالرقابة ينبع من داخل الفرد وذلك بوضع طرق وأهداف محددة يسعى الفرد للوصول إليها ومواجهة جميع الانحرافات التي تحول على تحقيق هذه الأهداف التي تخدم عمله وبالتالي تخدم المؤسسة.<sup>2</sup>

7/ الرقابة من ناحية مجالات عملها:

1-7 الرقابة المباشرة: إذ يتم هذا النوع من الرقابة عن طريق الملاحظة الشخصية التي تمارس دوراً مهماً ومستمرًا في مراجعة النتائج الفعلية، إذ يقوم المسؤول بشخصه بملاحظة أعمال الموظفين والتحدث معهم بغرض التعرف على المعلومات الضرورية وجمع الملاحظات التي يبديها هؤلاء الموظفون تجاه طبيعة العمل وظروفه وغيرها من الأمور التي لا يجري نقلها عبر التقارير المكتوبة.

2-7 الرقابة غير المباشرة: لأسباب كثيرة قد يتعذر على المدير القيام بملاحظات شخصية لسير أعمال القسم لهذا يلجأ إلى هذا النوع من الرقابة وذلك عن طريق التقارير الرقابية التي تهدف إلى كشف الأخطاء في سير العمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، إدارة التسويق، ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005م، ص293.

<sup>2</sup> أبوكر مصطفى بعيدة، (الرقابة لإدارية في المنظمات مفاهيم أساسية)، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد 273، ص 12.

### 8/ الرقابة على أساس طبيعة التوجه بالرقابة:

8-1 الرقابة الشخصية: التي تكون على مستوى الفرد وكيفية اتخاذ القرارات من طرفه وكيف يكون سلوكه القيادي والإشرافي داخل المؤسسة.

8-2 الرقابة البيروقراطية: أي الاهتمام بجميع الإجراءات والمهام التي تنفذ بها الأعمال والتركيز على مدى مطابقة هذه الإجراءات وطرق الأنشطة والقواعد والأساليب المستخدمة.

8-3 الرقابة على النواتج: أي الاهتمام والرقابة على المخرجات ،حجم الإنتاج، نوعية الإنتاج، جودة الإنتاج ،الأرباح، ...الخ.

8-4 الرقابة الثقافية: التركيز والاهتمام والرقابة على المخرجات، حجم الإنتاج، نوعية الإنتاج، جودة الإنتاج الأرباح، ...الخ.<sup>2</sup>

8-5 الرقابة بالنتائج: تحاول أن تحدد بوضوح العلاقة بين الإدارة والعاملين أو المراقبين والمراقب عليه بحيث يكون هناك أهداف معينة أو نتائج متوقعة من عمل شخص معين يحاسب عليها من قبل رئيسه بحيث يتمتع هذا الرئيس عن الرقابة على كل جزئيات عمل هذا العامل وان يقتصر في رقابته على مدى تحقيق هذا العامل للنتائج المتوقعة من عمله والمحددة له سلفاً.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بدور فاضل علوان، (أهمية اعتماد الرقابة الإدارية في زيادة كفاءة الفحص الضريبي بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب)، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، المجلد الثاني، العدد39، الفصل الثاني، 2017م ص130 .

<sup>2</sup> عبد السلام أبو القحف، أساسيات التنظيم في الإدارة، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002م، ص 479.

<sup>3</sup> محمد فتحي، مصطلحات إدارية إيضاح وبيان، دار النشر والتوزيع الإسلامية، مصر، القاهرة، 2003م، ص 302.

## سادسا: خطوات وأساليب الرقابة:

### أ/ خطوات الرقابة:

إن خطوات عملية الرقابة لا تختلف باختلاف الشيء المرقب فهي نفسها بالنسبة للإجراءات العمل أو جودة المنتجات أو أي شيء آخر وتحتوي عملية الرقابة على الخطوات التي سوف نذكر منها:

**تحديد معايير الرقابة:** إن تلك الخطة تمثل المعايير المطلوبة للأداء، حيث أن المعيار هو مستوى الأداء المستهدف والذي يقاس به الأداء الفعلي للنشاط، إن هذه الخطوة تشكل البعد التخطيطي للرقابة، فغالبا ما يتم تحديد تلك المعايير بما يرتبط ويخدم تحقيق الأهداف، وهذا ما يجعل هذه الخطوة أقرب إلى التوجه التخطيطي منه إلى الأداء العملي للرقابة.<sup>1</sup>

**1-1 وضع معايير الأداء:** إن أولى خطوات الرقابة هي وضع معايير الأداء ، ومعايير الأداء هو محك حالة تعتمد أساسا لمقارنة الإنجاز والإداء الفعلي بها ، أو هو مستوى نشاط يعتمد من قبل الإدارة أنموذج لتقييم الأداء على أساسه ، فمثلا يستخدم المتر القياس ارتفاع القفز أو مسافة رمي الرمح ، وعلى المنظمة أن تستخدم المعايير لتقدير مدى نجاحها في تحقيق الأهداف المرغوبة ، وبدون استخدام المعايير و تطبيقها فإن أداء الوحدات المختلفة يمكن أن يتفاوت بدرجة كبيرة ، كما توجد أنواع عديدة من المعايير ومنها:

**1-1 معايير زمنية:** وتعتبر عن مقدار الوقت الذي يجب أن يتم خلاله إنجاز عمل معين أو إنتاج سلعة معينة أو أداء خدمة معينة ، وتستخدم المعايير الزمنية في توزيع جهود العمل وفي تنظيم جداول الإنتاج.

**2-1 معايير الجودة:** وتعتبر عن مستويات الجودة المطلوب تحقيقها في السلعة المنتجة أو الخدمة المقدمة ، أو العمل المنجز ، ومن أمثلة ذلك تقييم الأداء والتفتيش في موقع

<sup>1</sup>فريد فهمي زيارة وظائف الإدارة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008م ،ص371.

العمل، وتتفاوت الانحرافات المسموح بها عن المعيار بشكل كبير، اعتماداً على خصائص المنتج ويمكن النظر إلى الانحراف المسموح به عن المعيار باعتباره خطأ مستقيماً في نهايته لا أخطاء مسموح بها .

**1-3 معايير كمية:** وتعتبر بشكل كمي عن عدد الوحدات العناصر المتوقع إنجازها من قبل فرد أو جماعة معينة، ومن أمثلة ذلك وحدات المخرجات أو الخدمة، عدد المعاملات، عدد مكالمات الخدمة، معدلات دوران العمل، عدد الطلبات المنجزة، معدل الغياب<sup>1</sup>

**1-4 معايير التكلفة:** وتعتبر عن مقدار النفقات المصروفات المطلوبة لإنتاج وحدة المنتج والمخرجات أو إتمام العملية بصورة معينة، ترتبط معايير التكاليف مباشرة بعملية التخطيط، فالموازنات تنشأ من الخطط وتوفر نقاط مراجعة /تفتيش مالية للإنجاز الفعلي مع الأداء المتوقع.

إن تحديد واختيار معايير الأداء المناسبة أمر صعب وهناك ثلاثة طرق لوضع معايير الأداء وهي:

**1معايير تاريخية:** حيث يتم وضع معايير الأداء استناداً إلى خبرات وتجارب المنظمة السابقة، فمثلاً استخدام المبيعات والأرباح والتكاليف السابقة أساساً لمقارنة الأداء المستقبلي، وأن اعتماد هذا الأسلوب يفترض أن المستقبل هو امتداد للماضي، وقد أثبتت التغيرات المفاجئة عدم صحة ذلك.

**2معايير مقارنة:** تعتمد المنظمة على تجارب الآخرين ويمكن استخدام مثل هذه المعايير على مستوى المنظمة أو النشاط أو الوظيفة.

**3معايير هندسية:** وتعتمد على التحليل الفني، وتتنطبق هذه المعايير بشكل عام على أساليب الإنتاج، والمواد، والآلات ومعدات الأمان والقطع، ومن بينها: حدود الجودة، مواصفات الآلات، المخرجات، متطلبات المواد، حجم المخرجات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عمر وصفي عقلي، مرجع سبق ذكره، ص 306-307.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص308.

**2/8 قياس الأداء الفعلي:** بعد تحديد أداة القياس والمعايير يتم قياس الأداء الفعلي وهو الإنجاز حتى يتمكنوا من معرفة ما إذا كان هذا الإنجاز فعالاً أم لا، ولا بد أن يكون القياس دقيقاً أي واقعياً وخصوصاً إذا توفرت جميع الوسائل التي تحدد الأنشطة المطلوبة من كل فرد ولكن هناك أمور يصعب قياس الأداء بها وهذا حسب نوع العمل وطبيعة التنظيم.<sup>1</sup>

**3/8 مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير:** وهناك ثلاث طرق للمقارنة وهي:

أ/ المقارنة التاريخية: وتتم عن طريق الاستعانة بالأداء الماضي كمرجع للمقارنة وتقييم الأداء الحالي.

ب/ المقارنة النسبية: وتكون عن طريق المقارنة مع الأداء المتحقق للأفراد الآخرين أو الوحدات أو المنظمات الأخرى بوصفها معايير للتقييم.

ج/ المقارنة الهندسية: عن طريق استخدام معايير هندسية موضوعية بشكل خاص، مثل دراسات الوقت والحركة... الخ.<sup>2</sup>

**4/8 التقييم والتصحيح:** في ضوء نتائج مقارنة الأداء المخطط له في الخطوة السابقة، فإذا كان الأداء الفعلي يفي بمستوى الأداء المطلوب ويتوافق معه أو كان ضمن حدود الاختلاف أو التفاوت المسموح بها، تستمر عملية الرقابة، ويمكن للإدارة استخدام ذلك أداة دافعية لتشجيع الأفراد المعنيين بالنشاط للاستمرار في عملهم الناجح.<sup>3</sup>

أما إذا كان الاختلاف بين الأداء الفعلي والمستويات المعيارية كبيراً ويتجاوز الحد المسموح به، ينبغي إعلام الإدارة المعنية بالنشاط بهذا التفاوت/ الانحراف وضرورة اتخاذ إجراء تصحيحي مناسب وأن تختار الإجراءات التصحيحية الملائمة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> فانتن عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، ط1 دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010م، ص180.

<sup>2</sup> صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008م، ص158.

<sup>3</sup> ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2007م، ص244.

<sup>4</sup> عمر وصفي عقلي، مرجع سبق ذكره، ص ص309-310.

### ب/ أساليب الرقابة:

هناك أساليب وأدوات رقابية عديدة يناسب كل منها نوعا معينا من أنواع الرقابة وسنناقش في هذا الجزء الأساليب الرقابية التي تستخدم نذكر منها:

**1\* أسلوب الموازنة التخطيطي:** وهو أسلوب واسع الانتشار في العملية الرقابية والموازنة التخطيطية هي ببساطة خطة تشمل على مقياس كمية تستخدم للرقابة على الأداء التنظيمي.

**2\* أسلوب نظام التخطيط:** البرمجة الموازنة هذا أسلوب جديد نسبيا للرقابة ولكنه شائع وهو يهتم ببرمجة الموازنة مع تحليل النظم ونجد أن البرنامج هو خطة معينة بالنتائج المستقبلية، كما أن برنامج الموازنة هو تعبير مالي للخطة المستقبلية.

**3\* أسلوب بيرت التكلفة:** هي اختصار لما يعتبر أسلوب لتقييم البرامج والمراجعة ، وتم استخدامه لأول مرة في مجموعات الدفاع المعقدة وبعد سنوات قليلة أضيف متغير التكلفة، إلى مدخل بيرت للتخطيط وللرقابة .

**4\* أسلوب الوقت الفعلي:** شاع استخدامه مع توجده الحاسوب حيث بدأت النظم الرقابية باستقبال معلومات فورية ونجد أن نظم الرقابة مع هذه القدرة من الوقت الفعلي تقوم بتحقيق توجيه اتخاذ القرار وذلك من خلال تسجيل وإعداد تقرير بما يحدث فعلا ونجد فيه كذلك أن القرارات يتم وضعها في برنامج معقول، أو تتطلب تصرفات تقديرية.<sup>1</sup>

**أسلوب المراجعة الإدارية:** وهي عبارة عن قوائم تعطي كافة الممارسات المثالية التي ترغب الإدارة العليا بوجودها في المنظمة، وذلك في المجالات الإنتاجية والتسويقية والتحويلية... الخ. وعلى الإدارة اتخاذ الإجراء المناسب أو تصحيح الخطأ بالكيفية المناسبة.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، ط1، الدار الجامعية، مصر، 2004م، ص 559.



أسلوب المراجعة الإدارية: وهي عبارة عن قوائم تعطي كافة الممارسات المثالية التي ترغب الإدارة العليا بوجودها في المنظمة، وذلك في المجالات الإنتاجية والتسويقية والتحويلية... الخ. وعلى الإدارة اتخاذ الإجراء المناسب أو تصحيح الخطأ بالكيفية المناسبة.

**النسب المالية:** وأهمها نسبة السيولة، نسبة التداول، نسب الربحية، نسب المديونية، معدل دوران الذمم... الخ.

**بطاقة الجرد المستمر :** وهي عبارة عن بطاقة يكتب فيها عدد وحدات المخزون من الصنف الواحد الداخلة الى المخزون وتاريخ إدخالها، وعدد الوحدات الخارجة أي التي تم صرفها.

**الموازنة التقديرية:** وهي عبارة عن خطة مالية مكتوبة اما باللوحات او بالمبالغ النقدية وعن طريق مقارنة الرقم الفعلي مع الرقم التقديري والزمن المتوقع والزمن الفعلي الذي استغرقه تنفيذ المشروع.<sup>1</sup>

### سابعاً: وسائل الرقابة:

لا شك ان هنالك وسائل يتعين تسخيرها من قبل الأطراف المعنية بالرقابة الإدارية في تقييم الأداء الفعلي ونتائجه تقييماً موضوعياً تبعدها عن المؤثرات الشخصية التي تفسد التقييم وتبعده عن غاياته الأساسية وتختلف المعايير الموضوعية في الخطة باختلاف أنشطة المنظمة، وحسب طبيعة الأهداف ونوع الأداء المحدد لبلوغ تلك المعايير والاهداف. ومن أهم هذه الوسائل:

**1/10 الإشراف والملاحظة:** تتم الرقابة الإدارية عن طريق الإشراف والملاحظة في مختلف المستويات الإدارية سواء في الإدارة العليا، أو الإدارة الوسطى أو الإدارة الدنيا ، والذين يتمثلون في رؤساء الأقسام الذين تتحصر مهامهم في تحويل الأوامر والتعليمات إلى أفعال.

<sup>1</sup> علي عباس، أساسيات علم الإدارة ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، م ص193.

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

أ- أن تكون لها أثر واضح ومباشر على حسن سير الأداء وجودته.

ب- أن تعمل بجلاء على إظهار أوجه الانحراف والاختلاف ونقاطا لضعف واقتراح أفضل الحلول.<sup>1</sup>

**الموازنة التقديرية:** وهي وسيلة للتعبير عن النتائج المتوقع تحقيقها من مختلف أوجه النشاط في المنظمة، وبالتالي فهي تعد أحد أدوات الرقابة ووسيلة من وسائلها، للتأكد من أن النتائج تتم وفقا للتغيرات الواردة في الموازنات، ذلك أن الموازنات التقديرية تعد أحد العناصر الهامة للتخطيط.

**السجلات:** تعتبر السجلات الإدارية إحدى وسائل الرقابة الإدارية حيث يتم استخدامها للتأكد من حسن سير الأعمال، ذلك أنها وسيلة لجميع المعلومات والبيانات عن أداء العاملين.<sup>2</sup>

**المراجعة:** تتم ممارسة الرقابة الإدارية عن طريق استخدام أسلوب المراجعة للتأكد من نظامية نشاط المنظمة وبعدها في الغالب إلى أجهزة مستقلة أو وحدات متخصصة في مجال الرقابة داخل المنظمة ومراجعة السجلات والتقارير لاستخراج البيانات الفعلية عن الأداء المختلف أوجه نشاط المنظمة ومن ثم مقارنة البيانات بما هو مقرر تنفيذه خلال خطط الموضوعية في هذا المجال مسبقا.<sup>3</sup>

**البيانات الإحصائية والرسوم البيانية:** تقوم إدارة المؤسسة بإعداد إحصائيات في المجالات المختلفة لنشاطها وتستعمل هذه الإحصائيات وخاصة السلاسل الزمنية لدراسة التطور التاريخي للأعمال والتنبؤات وتقدم هذه الإحصائيات في شكل خرائط أو رسوم بيانية حيث يمكن إجراء المقارنات بين مختلف المؤشرات أو النتائج بالنظرة السريعة مثل

<sup>1</sup>المطيري تأمر، فلسفة الفكر الإداري والتنظيمي، ط1، دار الفكر للنشر الرياض، 1990م، ص219.

<sup>2</sup>عساف محمود، أصول الإدارة، ط1، دار النشر العربي، القاهرة، 1988م، ص566.

<sup>3</sup>ياغي محمد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص61.

مقارنة الأرباح بحجم الاستثمار والأرباح بالمبيعات في منطقة أخرى وكذلك يمكن إعداد جداول أو رسوم تبيّن تطور الإنتاج في المدى القصير والبعيد، تطور المبيعات خلال فترة زمنية معينة إن الاستعمال الجيد للبيانات الإحصائية والرسوم البيانية والخرائط يمكن المؤسسة واكتشاف السلبيات قصد تصحيحها.<sup>1</sup>

**الشكاوي والتظلمات:** وهي وسيلة رقابية لكونها تحمل طابع المراجعات والمتابعة، حيث تضع الرؤساء في الصورة فيما يخص أوجه الانحراف أو الأخطاء مهما كان نوعها لذا فإن الشكاوي عموماً عبارة عن وسيلة من وسائل الرقابة يمارسها المواطنون والمراجعون على العاملين والمسؤولين في المنظمات.<sup>2</sup>

**التقارير:** تسهم التقارير الإدارية في توضيح كفاءة الأعمال المنفذة، وبيان كيفية أدائها وطبيعة أداء العاملين، ومدى التزامهم بأساليب العمل، فهي تنقل صورة واضحة للأداء ليطلع عليها المسؤولون، وبالتالي فهي وسيلة فعالة من وسائل الرقابة المستخدمة في قياس مستوى الأداء.<sup>3</sup>

فالتقارير التي توضح طبيعة الأداء تقدم عادة عن طريق مديري الإدارات ورؤساء الأقسام عن نشاط هذه الإدارات والأقسام ومدى ما حققته من إنجازات ويعمل الرؤساء بوضع هذه التقارير إما من تلقاء أنفسهم أو بناء على طلب القيادة العليا في المنظمة أو أي جهة رقابية أو قد تكون التقارير دورية بحيث تكون بصورة يومية وشهرية أو فصلية أو سنوية أو تقارير وقتية تطلب عند الحاجة إليها.

**بحوث العمليات:** وهي طريقة علمية لممارسة الرقابة في المنظمات، وتتطوي على مجموعة من الأساليب المساعدة في اتخاذ القرارات التي يتم التوصل إليها عن طريق تقييم عدة بدائل واختيار أفضلها بطرق كمية متعددة.

<sup>1</sup> العبادي هاشم فوزي دباس والطائي يوسف جحيم، إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008م، ص216.

<sup>2</sup> الصباح عبد الرحمان، مبادئ الرقابة الإدارية المعايير والتقييم والتصحيح، ط1، دار زهران للنشر، عمان، 1996م، ص131.

<sup>3</sup> الهواري سيد، الإدارة الأصول والاسس العلمية، ط1، مكتبة عين شمس للنشر، القاهرة، 1993م، ص430.

**التفتيش:** يهدف هذه العملية إلى تأكيد من أداء الأعمال وكفاءة إنجازها وسلامة الإجراءات المتبعة في التنفيذ، ويقوم بأعمال التفتيش فئة متخصصة من ذوي الكفاءات والخبرات، حتى يكونوا ملمين بكافة دقائق أمور العمل ويتم التفتيش عادة بمقابلة العاملين وفحص أعمالهم ومناقشتهم فيها والوقوف على المشكلات التي تعترض سير الأداء ومدى إمكانية حلها وكشف الأخطاء والوقوف على مسبباتها.<sup>1</sup>

**خرائط جانب:** تستخدم خرائط جانب للرقابة على زمن الإنتاج، وتتكون من محورين سيني وصادي، المحور الأول يكتب عليه الزمن الذي تستغرقه كل عملية صناعية أو إدارية، وعمودي يمثل الأنشطة التي يتم تنفيذها.

**سجلات وبطاقات الدوام:** سجل الدوام عبارة عن كشف يوقع عليه الأفراد عند بداية الدوام وعند انتهائه وفي المصانع تم الاستعاضة عن كشف الدوام ببطاقة يدخلها العامل في آلة تسجل ساعة حضوره ومغادرته ثم تراجع البطاقة في نهاية كل شهر أو أسبوع لمعرفة من يحضر متأخرا الى الدوام ومن يخرج قبل انتهاء الدوام.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الحبيبي علي مرجع سبق ذكره، ص 237.

<sup>2</sup> علي عباس، مرجع سبق ذكره ص 191.

### خلاصة الفصل:

من خلال العناصر التي تتولنها في هذا الفصل حول الرقابة من اهداف وأساليب ووسائل يتبلور في تقييم النشاط الفعلي المنفذ مع ما هو مخطط له وتحديد الانحرافات ومعالجتها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

## الفصل الثالث: ماهية أداء العاملين

تمهيد

أولاً: مفهوم أداء العاملين

ثانياً: أهمية الأداء

ثالثاً: أنواع الأداء

رابعاً: معايير الأداء

خامساً: محددات الأداء

سادساً: مستويات الأداء

سابعاً: العوامل المؤثرة على الأداء

ثامناً: أهداف تقييم الأداء:

خلاصة الفصل

### تمهيد:

يعتبر موضوع الأداء من الموضوعات التي نالت إهتماماً من قبل المنظرين والإداريين في المجالات الإدارية إذ أنه يعد الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل بالمنظمات فضلاً على أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والإقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء ومن هنا نجد أن مختلف المسؤولين الإداريين لجميع مستوياتهم يعطون موضوع أداء العاملين أهمية بالغة لأن أداء إدارتهم ما هو إلا نتاج الفرد داخله.



أولاً: مفهوم أداء العاملين:

- يعرف الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله وكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية.<sup>1</sup>
- ويعرفه حسين راوية بأنه: يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق ويشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية، وغالبا ما يحدث لبس وتدخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.<sup>2</sup>
- كما يعرفه أحمد البدوي: هو القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه، فالعامل الكفاء المدرب هو الذي يمكن معرفته من خلال تحليل أدائه، من خلال دراسة كمية العمل والوقت المستغرق وإنشاء علاقة عادلة بينهما.<sup>3</sup>
- ويرى اخرون بأن الأداء هو " ما يفعله الفرد نتيجة الإستجابة لمهمة قام بها من تلقاء نفسه أو فرضها عليه الآخرون، وهذه الإستجابة تحدث تغيير في البيئة نتيجة لتحويل المدخلات التنظيمية (مواد أولية والآلات... الخ) إلى مخرجات (سلع أو خدمات) بمواصفات فنية ومعدلات محددة.<sup>4</sup>
- أما التعريف الإجرائي للأداء: الأنشطة والمهام التي يقوم بها الموظف في المنظمة والنتائج التي يحققها خلال تأدية مهامه بمواصفات محددة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

<sup>1</sup> عبد المالك مزهودة، (الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم الموضوع)، مجلة العلوم الإنسانية، العدد1، نوفمبر 2001م ص85.

<sup>2</sup> حسين راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999م، ص216.

<sup>3</sup> أحمد البدوي معجم المصطلحات الإجتماعية. مكتبة لبنان، لبنان، 1992م، ص310.

<sup>4</sup> المطرقي شعيل بن بخيت، (الإغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء دراسة مسحية على العاملين بإدارة جوازات منطقة مكة المكرمة)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2005م، ص38.

### ثانياً: أهمية الأداء:<sup>1</sup>

إن المؤسسات تحتاج إلى أداء أمثل لعمالها لكي تحقق أهدافها، ولكي تتجز الأنشطة التي تخصصت بها بصفة جيدة فإذا قام العمال بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه الصحيح والمطلوب والمخطط لهم من قبل الإدارة، فإن هذا سيقود المنظمة نحو الطريق المنشودة، كالبقاء، والنمو، والتوسع، وتحقيق الإستمرارية وإذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب فإنه سيشكل عائقاً داخل المؤسسة في تحقيق أهدافها، بل قد يؤدي أحياناً إلى تصفية المنظمة. وبسبب جوهرية الأهداف التي يمكن أن تحققها العملية، فإنها تعطي إهتماماً خاصاً من قبل إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، للوصول من خلالها إلى المزايا الهامة والمتمثلة برفع الروح للعاملين، والحصول على ترقية وعلى فرص مهنية أفضل وإشعارهم بالعدالة، ودفعهم إلى تحمل المسؤولية، وتوفير الأساس الموضوعي لأنشطة الإدارة (كالتوظيف والتدريب والمتابعة).

### ثالثاً: أنواع الأداء:

يتطلب تحديد أنواع الأداء وتصنيفات بإختيار المعيار الدقيق والعملية الذي يمكن الإعتماد عليه لتحديد مختلف هذه الأنواع والمعايير التي على أساسها تصنف الأداء هي:<sup>2</sup>

#### 1 1 معيار الشمولية: حسب معيار الشمولية الذي يقسم الأهداف إلى كلية

وجزئية يمكن تقسيم الأداء إلى:

**الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد من خلال الإنجازات التي ساهمت جمي العناصر

والوظائف أو الانظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ولا يمكن نسب إنجازها إلى إي

عنصر دون مساهمة باقي العناصر وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن

مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة لأهدافها كالنمو، الرباح، الإستمرارية... الخ.

**الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى

عدة أنواع بإختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن يقسم حسب

<sup>1</sup>فايز عبد الرحمان الفروخ، التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2011م، ص43-44.

<sup>2</sup> سميرة عبد الصمد، (أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة المورد البشري، دراسة حالة لشركة الكهرباء الريفية والحضرية بباتنة)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008م، ص55.

الوظائف إلى أداء وظيفة الأفراد أو وظيفة المالية ... وينحدر الإشارة أن الأداء الكلي للمؤسسة هو نتيجة تفاعل مختلف أنظمتها الفرعية.

**1-2 معيار الأجل:** وينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى طويل، متوسط، قصير

الأجل، وهذا النوع من التصنيف يعتبر صعب التطبيق ولا يمكن الإعتماد عليه بدقة دقيقة وذلك لصعوبة الفصل بين الآجال وتحديد موعدها مسبقا إلا بصعوبة تقريبية.<sup>1</sup>

**1-3 معيار الطبيعة:** يتم تصنيف الأداء إلى إقتصادي وإجتماعي، سياسي وتقني... إذ

لا يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها بإقتصاد أداء دون الاجر لاعتبار التكامل بينهم، فمثلا لن يتحقق الأداء الإقتصادي دون وجود أداء تكنولوجي.<sup>2</sup>

**رابعا: معايير الأداء:<sup>3</sup>**

يعتبر الأداء الوظيفي أحد أهم متغيرات العمل إذ تهتم المؤسسات بمتابعة ومراقبة أو قياس أكثر من متغير آخر وذلك لإنجاح أو فشل أي مؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على أداء موظفيها حيث أنه هناك عدة أساليب أو طرق للقياس يطلق عليها المشتغلون بعلم النفس الصناعي والتنظيمي مصطلح معايير الأداء وهذا الأخير ليست إلا طرق لتحديد الأداء الناجح وتمييزه عن الأداء الفاشل ويمكن القول أن التصنيفات تميز بين فرعين من المعايير هما المعايير التقديرية (الذاتية) والمعايير الكمية الواضحة (الموضوعية).

**\*المعايير التقديرية:**

فنعني بذلك إصدار أحكام أو تقديرات عن أداء الأفراد الذين تتوفر فيهم الخبرة والمعرفة لهذه العملية حيث أنه يستخدم هذا في حالة تعدد استخدام المعايير الكمية مثل عند تقسم عمل المشرف وذلك لصعوبة تحديد التصرفات الممثلة للأداء الإشرافي أو القيادي الناجح وفي هذه الحالة تعتمد أحكام أو من يرأس ذلك المشرف أو التقديرات المرؤوسين.

**\*المعايير الكمية الواضحة:**

<sup>1</sup> سميرة عبد الصمد، مرجع سبق ذكره، ص55.

<sup>2</sup> سبرينة مانع،(ضغوط العمل واثارها على أداء الاساتذة الجامعيين دراسة حالة أساتذة كلية الإقتصاد والتسيير بجامعة لحاج لخضر بيانتة)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008م ص27

<sup>3</sup> موسى اللوزي، أسس العلاقات العامة المفاهيم والأسس، ط1، دار رازم للنشر والتوزيع، الأردن، 2010م،

تشمل عملية قياس الجوانب التي يسهل التعبير عنها كمياً مثل عدد الوحدات التي يتم إنتاجها أو كمية المبيعات أو الوقت الذي تستغرق عمالية معالجة المعلومات كما يطلق على هذا النوع من المعايير بمقياس الإنتاجية.

### خامساً: محددات الأداء :

لتحديد مستوى الأداء الفردي المطلوب فإن الأمر يتطلب معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل فيما بينها إذ يرى البعض بأن الأداء هو نتيجة التفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية هي:<sup>1</sup>

**1/ مناخ العمل:** وهو يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية وهو إحساس العامل بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وإشباع جميع حاجاته.

**2/ الدافعية الفردية:** وهي التي تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وإقباله عن العمل الذي يعبر عن توفيق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته.

**3/ القدرة لدى الفرد على أداء العمل:** وهي القدرة التي يمكن تحصيلها عن طريق التعليم والتدريب واكتساب الخبرات والمعارف والمهارات المتخصصة بالعمل.<sup>2</sup>

فالأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور. والمهام ويعني هذا الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج لعلاقات متداخلة بين كل من:

**أ - الجهد:** ويشير إلى الجهد الناتج عن حصول الفرد عن الحوافز نتيجة الطاقة التي يبذلها لأداء مهمته.

**ب القدرات والخصائص الفردية:** يوضح هذا العنصر قدرات الفرد ومهاراته وخبراته السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول.

**ت إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** وهو يشمل تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها وعن الكيفية التي يمارس بها عمله في التنظيم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الحنطية خالد بن عبد الله، ( القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء، دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بمدينة الرياض)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003م، ص55.

<sup>2</sup> حسين راوية محمد، مرجع سبق ذكره، ص216.

فمن خلال شرح كل عامل على حدا يتضح أنه عندما يكون الأفراد قادرين على العمل وبيذلون فيه جهود كبيرة ولكن دورهم وأدائهم لن يكون في المستوى المطلوب وكذلك فهمهم لأدوارهم إضافة إلى جهودهم المبذولة وتغيب هنا القدرة يكون الأداء غير مرض والأمر مشابه تماما عند توفر القدرات وفهم الأدوار ولكن مع غياب الجهود فالنتيجة نفسها.

معنى هذا أن الأداء لا يمكن أن يعتمد على جانب واحد فقط من هذه الجوانب بل يجب أن تتوفر مجتمعة ولا غنى لأحدهما عن الآخر - كما قلنا سابقا- وهذا ما عبر عنه الدكتور إبراهيم عبد الهادي بالمعادلة الآتية:<sup>2</sup>

الشكل رقم (02): يوضح معادلة الأداء:

$$\text{الأداء} \times \times \text{دالة (الدافعية) (الجهد)} \times \text{القدرة} \times \text{(إدراك الدور)}$$

من إعداد الطالبان:

إن النظر إلى الأداء كسلوك بشري، فهو يختلف من فرد لآخر تبعا لدرجة حماس هذا الأخير لعمله، ومدى إمتلاكه للقدرات اللازمة، وإدراكه لدوره حيث يهتم الكثير من المسيرين بأداء العمال، لأنه من خلاله يتم التعرف على مدى تحقيق المؤسسات لأهدافها، ومن عملية تقييمه تحدد نقاط القوة والضعف لدى العاملين.

<sup>1</sup> الربيق محمد بن إبراهيم محمد، (العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية دراسة تطبيقية على الضباط العاملين في قيادة قوات الأمن المنشآت والقوات الخاصة لأمن الطرق)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2000م، ص144.

<sup>2</sup> أحمد إبراهيم عبد الهادي، الإدارة، دار النهضة العربية، الإسكندرية، 2000م، ص316.

### سادساً: مستويات الأداء:

هي مستويات يقوم على أساسها ترتيب الموظفين وفق نتائج نهائية لتقويم أدائهم وتختلف أعداد مستويات الأداء ومسمياتها من طريقة إلى أخرى.<sup>1</sup>

**1 مستوى ممتاز "متفوق"** وهو المستوى الذي يقوم الموظف فيه بأعمال تفوق

المتوقع منه طوال فترة التقويم وهو أعلى مستوى أداء يمكن أن يصل إليه الموظف وتشجعه المنظمة على ذلك منه للمحافظة عليه بمنحه مكافأة مادية ومعنوية.

**2 مستوى جيد جداً "أعلى من المستوى المطلوب":** وهو المستوى الذي يتعدى

الموظف دائماً ما هو مطلوب منه ويكون أدائه مرتفعاً وهو مستوى من الأداء يشجع ويكافئ العامل عليه للإستمرار فيه.

**3 مستوى جيد "المستوى المطلوب":** وهو المستوى الذي يؤدي الموظف المهام

المطلوبة منه وأحياناً يتعدى ذلك، فهو المستوى الذي تقبل به المؤسسة ويحافظ على إستمرار العلاقة الوظيفية بينهما.

**4 مستوى مقبول "أقل من المستوى المطلوب":** وهو المستوى الذي يؤدي الموظف

المهام المطلوبة منه، وأحياناً يقتصر على أداء بعض منها ويتطلب ذلك من المنظمة مساعدة الموظف في تغيير سلوكه أو مهاراته أو تطوير قدراته.

**5 مستوى ضعيف:** وهو المستوى الذي لا يؤدي فيه الموظف المهام المطلوبة منه،

وهو أدنى مستوى للأداء ويعرض وظيفة العامل للخطر عنه إستمرار بهذا المستوى.<sup>2</sup>

كما تستخدم هذا النوع لقياس سلوك له صلة غير مباشرة بالإنتاجية مثل جودة العمل

أو عدد الإنذارات أو عدد الشكاوى أي أنه قد يلجأ لقياس الأدلة بطريقة غير مباشرة.<sup>3</sup>

### سابعاً: العوامل المؤثرة على الأداء:

يتأثر أداء العاملين بعدة عوامل يمكن حصرها في:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد إبراهيم عبد الهادي، مرجع سابق، ص316.

<sup>2</sup> حبيب الصحاف، معجم، إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، ط1، مكتبة لبنان، 1995م، ص65.

<sup>3</sup> رونالدو ريجوا، ترجمة فارس حلمي، مدخل علم النفس الصناعي، ط1، دار الثرى، عمان، 1999م، ص109.

- 1 **مشكلات الرضى الوظيفي:** فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء الوظيفي، أو إنخفاضه ويؤدي إلى أداء ضعيف كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة
  - 2 **غياب الأهداف المحددة:** فالمؤسسة لا تملك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائها لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك، فلا تملك المنظمة معيار للإنتاج والأداء الجيد فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.
  - 3 **عدم المشاركة في الإدارة:** إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين.
  - 4 **إختلاف مستويات الأداء:** ضرورة وجود نظام متميز لتقييم الأداء ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد، المتوسط والضعيف لعدم وجوده يؤثر على أداء الموظفين وعدم نجاح الأساليب الإدارية.
  - 5 **التسيب الإداري:** يعني ضياع ساعات العمل في أمور منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة الأسلوب القيادي أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة.
- ثامنا: أهداف تقييم الأداء:**
- إن عملية تقييم الأداء تخدم أغراضا عديدة وتفيد كل من المنظمة والعاملين الذين يتم قياس وتقييم أداءهم فمنها:
- إعطاء فرصة كاملة للموظفين لمناقشة الأداء مع المشرفين.

<sup>1</sup> إيمان قصاب، (دور تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين)، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، 2008م، ص85.

- إعطاء الفرصة للمشرفين في صياغة البرامج التي تساعد العاملين على تحسين أدائهم باستمرار.
- تعطي للمشرفين الفرصة في تحديد نقاط الضعف والقوة الناتجة عن تقييم أداء الموظفين.
- تحديد عملية تقييم الأداء الأساس الذي يتم من خلاله تقييم التوصيات الخاصة بالأجور والمكافئات والنقل والترقية وغيرها.<sup>1</sup>
- تقييم النتائج وتحديد مركز المسؤولية.
- تزويد متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن الاداء.
- الكشف عن قدرات العاملين في تحقيق أهداف المنظمة وعلى الإنجاز الشخصي.<sup>2</sup>
- تحديد إمكانية ترقية الفرد كمكافأة على أدائه المتميز.
- التعرف على الأعمال والمهام التي يمكن أن يسندها المنظمة إلى الفرد وذلك في حالة إحتياجها إلى القيام بهذه الأعمال والمهام.
- إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمه النهائية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح رضوان، الإستراتيجية الأساسية في إدارة الموارد البشرية، ط1، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012م، ص ص58-59.

<sup>2</sup> عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005م، ص25.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999م ص289.



### خلاصة الفصل

يمكن الإستخلاص مما سبق أن الأداء له أهمية بالغة في تسيير أي مؤسسة ويمثل الركيزة الأساسية في كل منظمة، كما له أهمية كبيرة في تثبيت العاملين في وظائفهم ك يكشف عن فعالية الأفراد في العمل ولذا من الضروري عند تعيين العاملين التأكد من مدى قيامهم بأعمالهم الموكلة إليهم على الوجه الصحيح والمطلوب من خلال تقييم أدائهم قبل كل شيء حيث تم التطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الأداء وأهمية وأنواع ومعايير الأداء ومحددات ومستويات الأداء وحاولنا تسليط الضوء على العوامل المؤثرة عليه وأخيرا أهداف تقييم الأداء للكشف عن مستوى أداء العاملين ومنه تحقيق أهداف المنظمة التي تسعى إليها.

## الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة

◆ تمهيد

أولاً: التعريف بمجتمع الدراسة.

ثانياً: نشأة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية

ثالثاً: تعريف الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية

رابعاً: الهيكل التنظيمي الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية

خامساً: تحديد مجالات الدراسة.

سادساً: تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالجدول البسيطة.

سابعاً: تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالجدول المركبة.

ثامناً: إستنتاج الفرضيات

تاسعاً: الإستنتاج العام.

◆ خاتمة

### تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية جانب مهم في البحث الإجتماعي ، فهي المرحلة التي ينتقل فيها الباحث من الدراسة النظرية إلى الدراسة التطبيقية في الميدان بحيث يتم الربط بين الجانبين، من أجل معالجة الظاهرة بدقة وإسقاطها في الواقع الإجتماعي ، وبالتالي يتعرف الباحث على تحقيق فرضياته أو عدم تحقيقها، ومن ثم يتم الوصول إلى الإستنتاجات العامة والنتائج، وسنحاول في هذا الفصل الإلمام بعمليات الجانب الميداني بداية بالتعريف بمجتمع الدراسة ( الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء ) تم تحديد مجالات الدراسة ومن ثم بناء جداول حسب الأسئلة الموجودة في الإستمارة ثم عرض وتحليل نتائج الدراسة إحصائياً تم سوسيولوجيا لنصل إلى النتائج الخاصة بكل فرضية، وصولاً إلى الإستنتاج العام والخروج بتوصيات الدراسة.

### أولاً: التعريف بمجتمع الدراسة:

يقدم الصندوق الوطني للتأمين الإجتماعي مجموعة من الأعمال والإنجازات، التي تساهم في تحسين وتطوير معيشة المؤمن لهم إجتماعيا من الناحية المادية والمعنوية عن طريق تقديم خدمات متنوعة في مجال الصحة وغيره وبصفة عامة جميع التدابير ذات الطابع الإجتماعي والإقتصادي. والتي تستهدف الحياة اليومية للعامل وأسرته ونظرا لأهمية البالغة التي يحتلها هذا الموضوع تطرقنا إلى تعريف ونشأة وكالة أدرار.

### ثانياً: نشأة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية:

لقد أنشئ أول مركز للدفع بولاية أدرار سنة 1978 وكان تابع لوكالة ولاية بشار. ونظرا لبعدها المسافة وكذلك تزايد المؤمنين إجتماعيا، إستفاد ولاية أدرار من وكالة تابعة إداريا لعاصمة الغرب وهران بالتخليص: CASORAL كما كانت قسنطينة عاصمة للشرق CASOREC والجزائر عاصمة الوسط بالتخليص CASORAL ولإزالة هذه الأسماء شائعة لدى الكثير حيث لا تعرف هذه الصناديق إلا بهذه الأسماء، ثم إنتقلت إلى الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية CNASAT، وفي سنة 1985 تم توحيد هذه الوكالات الجهوية إلى الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية وحوادث العمل بالتخليص "ص. و. ت. إ. ع" وذلك بموسوم رقم 223/85 المؤرخ في: 20 أوت 1985. وفي سنة 1988 وفي إطار اللامركزية الإدارة إستفاد ولاية أدرار من وكالة تابعة إلى المديرية العامة بالجزائر العاصمة يبلغ عمال الوكالة<sup>1</sup>.176

<sup>1</sup>المصدر، رئيس مصلحة المستخدمين، الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء لولاية أدرار، بتاريخ: 08 أبريل 2021، على الساعة 09:30.

### ثالثا: تعريف الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية:

إن الصندوق الوطني للتأمين الإجتماعي بالتلخيص (ص. و. ت. إ) هو مؤسسة إدارية عمومية مالية ذات طابع إجتماعي، تقوم بتقديم الخدمات للمواطنين والمؤسسات، وذلك من خلال تحقيق الأمن والطمأنينة للنفس، ولما ينتج عن الحوادث والأخطار التي تصيب الشخص أثناء العمل أو خارج العمل، حيث يتم ذلك من خلال دفع إشتراكات COTISATIONS إلى خزانة الصندوق من طرف أرباب العمل أو عن طريق الخصم المباشر من الراتب الشهري للعامل " حسب المادة 11 من قانون 90 الذي ينص على إجبارية تأمين العامل ضد الأخطار."

تعمل وكالة أدرار بهذا القانون حيث أنها تطبقه على عمال الوظيف العمومي مثل: الموظفين، المعلمين، ...إلخ، وكذا عمال القطاع الخاص.

### رابعا: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية:

تتكون وكالة أدرار من مديرية عامة تحتوي على خمس مديريات ومصالحها بالترتيب في الآتي:

أ - **المديرية العامة:** في هذه المديرية يقوم المدير بالإشراف على هذه المديرية وعلى الوكالة عن طريق تقديم نصائح وإرشادات وتحديد الإستراتيجيات ووضع الهدف الذي يضمن التسيير الحسن لمختلف نيابات كل مديرية المصالح التي تنطوي تحتها ولكن قبل التطرق إلى المديريات لابد من التعرف على المصالح التي تخضع للإشراف المباشر من طرف مدير وهي كالاتي:

ب - **مصلحة المنازعات العامة:** هي التي تختص بالقضايا التي يكون الصندوق طرف فيها والتي تتعلق بصفة عامة بالحالات التالية: قضايا صفقات الصندوق، المنازعات بين الصندوق وأرباب العمل مثل عدم دفع أرباب العمل للإشتراكات، عدم التصريح بالأجور.

وفي حالة التعرض إلى هذه الحالات لابد لهذه المصلحة التدخل من أجل فض النزاعات القائمة بين الصندوق والمؤمنين لهم إجتماعيا.<sup>1</sup>

ت - **مصلحة الشفاء:** تقوم هذه المصلحة بإستلام الملفات التي قام المشتركين بدفعها إلى خلية الشفاء ثم يشرف العاملين على تسوية المعلومات المتعلقة ببطاقة الشفاء وذلك بالإستعانة بالوثائق المخصصة لذات الغرض وهي تعتبر بطاقة شفاء أولية وبعد إتمام العمليات تقوم بإرسال الوثائق إلى مركز الشفاء الموجودة في المركز الوطني.

ث - **مصلحة الإصغاء:** وهي المصلحة التي تقوم بالإستماع إلى المؤمنين لهم والتي تهدف إلى تحسين نوعية الخدمات المقدمة في الصندوق كل هذه المصالح السالفة الذكر مرتبطة إرتباطا مباشر مع مدير الوكالة.

وبعد التعرف على مصالح الرئيسية تأتي النيابات وهي على التوالي:

**1. نيابة مديرية الأداءات:** تدير هذه النيابة من طرف نائب المدير بالتنسيق مع مختلف مصالح البيانات التالية:

**1/ مصلحة التأمينات الإجتماعية (مراكز الدفع):** تقوم هذه المصلحة بالتأمينات المحددة لها تحت رعاية ومراقبة نائب المدير في الوكالة وحاليا وهي تشرف على خمس أنواع من التأمينات الإجتماعية: التأمين في حالة العجز الكامل، التأمين في حالة الوفاة، التأمين في حالة المرض، التأمين في حالة الأمومة، وأخيرا التأمين في حالة حوادث العمل والأمراض المهنية.

**2/ مصلحة الوقاية:** يتمحور نشاط هذه المصلحة في القيام بتقديم إرشادات ونصائح وقائية للعمال وأرباب العمل والتدخل فور وقوع الحوادث بالإنتقال إلى عين المكان ومتابعة مدى الإلتزام بالتوجيهات المقدمة مسبقا من طرف هذه المصلحة وتحديد ظروف العمل في المؤسسة ومدى تطابقها مع شروط العمل.

<sup>1</sup> المصدر، رئيس مصلحة المستخدمين، مرجع سبق ذكره.

3/مصلحة الإنتساب:تقوم هذه المصلحة بالقيام بعملية الإنتساب للمؤمنين لهم إجتماعيا، من أجل إنتسابهم في تلك الولاية وإلى المركز التابع لمقر العمل، ويوجد نوعان من الإنتساب هما، الإنتساب فوري ويتم ذلك من خلال إرسال المعلومات اليا إلى مركز الإعلام الالي الذي يؤكدها، والنوع الاخر تكميلي ويكون في حالة تعديل الملف، مثلا، كولادة طفل جديد يجب تسجيله وإنتسابه.<sup>1</sup>

4/مصلحة المنح العائلية:تقوم هذه المصلحة بمنح الحق في المنحة العائلية بعد الإطلاع على الوثائق الضرورية التي تثبت حق طلب المنحة العائلية بصفة شهرية لا سنوية.

5/مصلحة التعاقدات:تهتم هذه المصلحة بالمؤمنين وذوي حقوقهم في إطار إتفاقية مبرمة بين الصندوق والمؤسسات الإستشفائية الحكومية.

6/مصلحة الإتفاقيات:تتعامل هذه المصلحة في مجال إبرام إتفاقيات مع المؤسسات التي تقدم أداءات عينية مثل الديوان الوطني للمعاقين موضوعها التكفل بالأجهزة الإصطناعية.

7/مصلحة الأخطاء الكبرى:تتعلق هذه المصلحة بتعويض المؤمنين في حالة وقوع حوادث العمل المهنية وذلك بالتصريح بالحادث إما من طرف المستخدم(رب العمل) أو من طرف الأجيركما أن هذه المصلحة مسؤولة عن تعويض المتضرر وذلك حسب نوع ودرجة الضرر الملحق بالمؤمن له إجتماعيا وتحدد نسبة الضرر من طرف الطبيب المعالج أو يتم الفحص باللجوء إلى الطبيب المختص الموجود في الوكالة الذي يلتزم بتقديم شهادة طبية أو شهادة وصفية.<sup>2</sup>

2.نيابة مديرية الإدارة العامة:يشرف على إدارتها نائب المدير وتتكفل بضمان السير الجيد لوتيرة العمل في الوكالة وتضم المصالح التالية:

<sup>1</sup>رئيس المستخدمين، مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup>نفس المصدر.



1- **مصلحة المستخدمين:** يديرها رئيس قسم المستخدمين الذي يقوم بمراقبة مدى تقييد المستخدمين بوظائفهم وتحديد واجبات وحقوق العمال عن طريق السهر على تحقيق الإنضباط والأمن في المؤسسة وتصريفا لكل مستحقاته المالية التي تتمثل أساسا في الأجر.

2- **مصلحة الوسائل العامة:** تهتم هذه المصلحة بمعدات ووسائل الوكالة وعتاد (الممتلكات المادية) والسهر على جلب التموين للوكالة وتجهيزها بالوسائل الضرورية للعمال وتدرج ضمنها قسمين هما قسم العتاد وقسم تسيير المخزونات.

3- **مصلحة الأرشفة:** تقوم هذه المصلحة بإستلام الوثائق من مختلف مراكز الدفع المتواجدة في إقليم الولاية والإستحقاق بها إلى غاية 10 سنوات وبعد هذه المدة يقوم رئيس المصلحة بتقديم طلب إلى الديوان الوطني للتأمينات الإجتماعية من أجل تشكيل لجنة ولاءية.

4- **مصلحة الأمن الداخلي:** هذه المصلحة تسهر على تحقيق الأمن داخل الوكالة.

3. **نيابة مديرية المالية:** تسيير هذه المصلحة كل العمليات المالية التي تقوم بها إعتاد على مصالحها والتي سنحاول توضيحها في الآتي:

**أولا:** مصلحة الترقيم: والتي تقوم بعد المستخدمين والمؤمنين لهم إجتماعيا حسب السلم الترتيبي للعمال.

**ثانيا:** مصلحة المحاسبة: يكمن دورها في ضبط حسابات الوكالة وتحتوي على قسمين قسم المحاسبة العامة وقسم محاسبة التحصيل.

**ثالثا:** مصلحة المالية: تؤدي هذه المصلحة وظيفة إعداد الميزانية والأمر بالصرف بالإستعانة بقسمين هما: قسم الميزانية وقسم الأمر بالصرف.

رابعاً: مصلحة المراقبة: تقوم بمراقبة أرباب العمل فيما يخص إلتزاماتهم إتجاه العمال الذين هم تحت مسؤوليتهم.<sup>1</sup>

خامساً: مصلحة التحصيل: بعد الإلتساب تقدم شهادة إنتساب المستخدم إلى هذه المصلحة من أجل فتح ملف ومنه يتمكن المستخدم من تقديم تصريح بالإشتراك في الصناديق المختلفة (مثل صندوق التقاعد، البطالة...).

4. نيابة مديرية المراقبة الطبية: وتتكون هذه النيابة من: مصلحة المراقبة الطبية والصيدلانية.

5. نيابة الإعلام الألي: يهتم بمراقبة جميع عمل المصالح وإدخال تعديلات عليها لذا فهو يعتبر المصلحة الحريصة على سير الصندوق لأن أي خطأ يؤدي إلى شلل في المصالح الأخرى.<sup>2</sup>

خامساً: تحديد مجالات الدراسة:

✓ المجال الجغرافي:

يقع الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية بوكالة أدرار شمال مقر الولاية، يحدها شمالاً: المركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعوقين ذهنياً بأدرار، يحدها جنوباً: حي عيسات إبيدير، يحدها شرقاً: مقر أمن الولاية، يحدها غرباً: ثانوية الشيخ بن عبد الكريم المغيلي.

✓ المجال الزمني:

إمتدت فترة دراستنا الميدانية منذ أن توجهنا إلى المؤسسة في 2021/03/10م، حيث تم توزيع الإستمارات يوم 2021/04/08م، وتم إسترجاعها يوم 2021/04/10م، لتأتي بعدها مرحلة التفريغ والتحليل وإستخلاص النتائج.

<sup>1</sup>رئيس المستخدمين، مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup>نفس المصدر.

✓ مجتمع الدراسة:

بما أننا بصدد دراسة حالة فإن المجال البشري لهذه الدراسة يتمثل في جميع الموظفين في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء بولاية أدرار لذا قمنا بإجراء المسح الشامل لمجتمع الدراسة البالغ عدد أفرادها 60 عامل حيث وزعنا 60 إستمارة ولكن إسترجعنا 52 إستمارة فقط و 08 إستمارات ضائعة. و عليه بلغت نسبة الردود 86.66% وهي نسبة صالحة لإجراء هذه الدراسة.

جدول رقم (01): يوضح نسبة الردود من توزيع الإستمارات:

الإستمارات الموزعة	المسترجعة	الضائعة	نسبة الردود
60	52	08	86.66%

المصدر: من إعداد الطالبان وبمساعدة نظام spss، الإصدار (22)

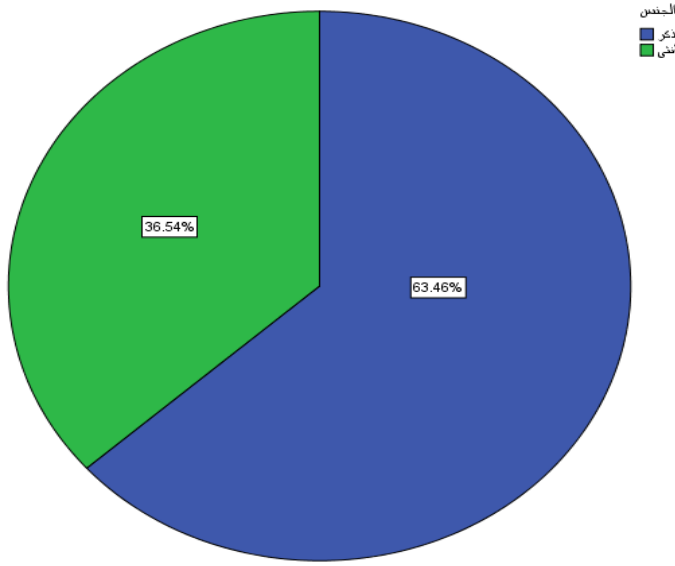
سادسا: تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالجداول البسيطة:

جدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الإجابة ب	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	33	63.5%
أنثى	19	36.5%
المجموع	52	100%

المصدر: من إعداد الطالبان وبمساعدة نظام spss

الرسم البياني رقم (03) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس:



نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) والرسم البياني رقم (03) أن أعلى نسبة قدرت ب 63.5% من المبحوثين ذكور ثم تاليها 36.5% تمثل نسبة الإناث.

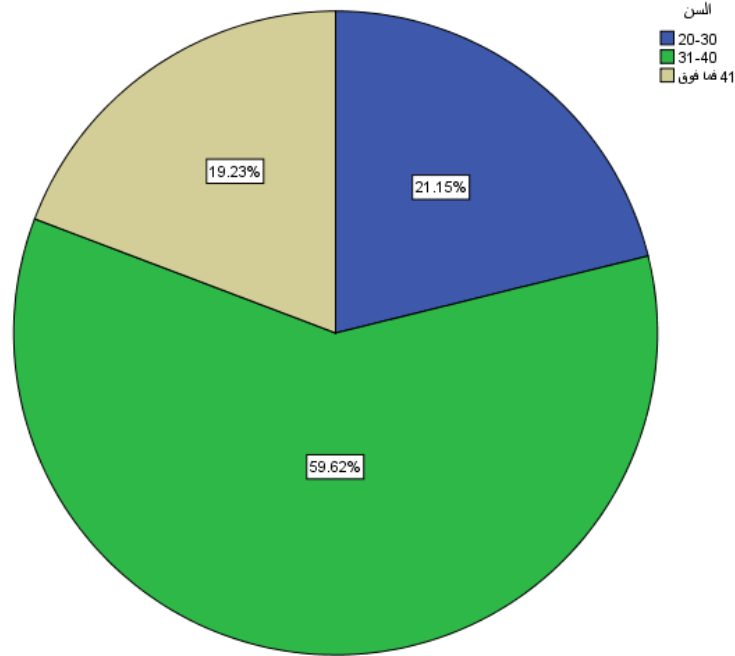
نستنتج من هذا أن ذلك راجع لطبيعة الأعمال الممارسة، لأن الذكور أكثر تحملاً للصعاب والمسؤولية أكثر من الإناث، أضف إلى ذلك وجد بعض الالتزامات الأسرية للإناث وكذلك تجنب الأعمال الإدارية والميل إلى الأعمال التربوية أكثر بالنسبة للإناث.

جدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

الإجابة ب	التكرارات	النسبة المئوية
30-20	11	21.2%
40-31	31	59.6%
41 فما فوق	10	19.2%
المجموع	52	100%

المصدر: من إعداد الطالبان وبمساعدة نظام spss

الرسم البياني رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن:



نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) والرسم البياني رقم ( 04 ) أن الفئة الغالبة من أفراد العينة التي تتراوح أعمارهم ما بين 31-40 نالت أعلى نسبة وقدرت ب 59.6% تاليها الفئة 20-30 قدرت بنسبة 21.2% وأخيرا الفئة 41 سنة فما فوق هي الفئة الأصغر قدرت بنسبة 19.2%

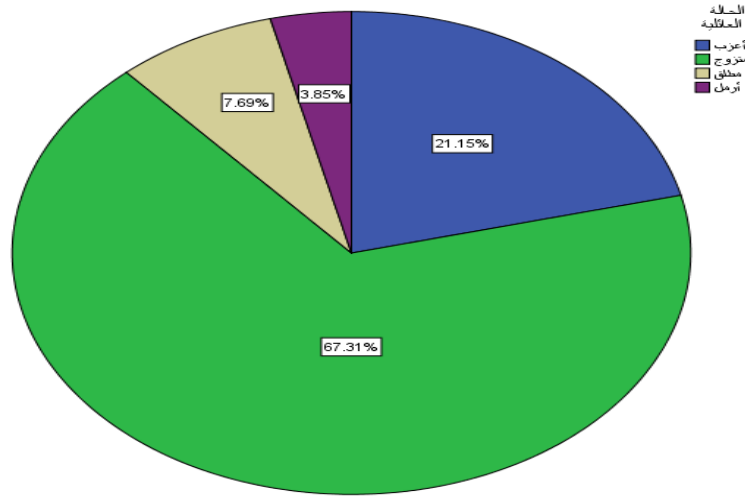
نستنتج من خلال هذا أن الفئة المسيطرة ترجع إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة، وكذا قدرات العامل ومدى خبرته ومهاراته وقدراته على تحملا المسؤولية، وكذلك من خلال انصراف عدد كبير من العاملين إلى التقاعد والتقاعد النسبي مما استدعى من المؤسسة الى توظيف في السنوات الأخيرة.

جدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية:

الإجابة ب	التكرارات	النسبة المئوية
أعزب	11	21.2%
متزوج	35	67.3%
مطلق	4	7.7%
أرمل	2	3.8%
المجموع	52	100%

المصدر: من إعداد الطالبان وبمساعدة نظام spss

الرسم البياني رقم (05) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية:



نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) والرسم البياني رقم (05) إن نسبة المبحوثين المتزوجون أخذت أعلى نسبة قدرت ب 67.3% في حين نسبة الازواج تصل نسبتهم 21.2% وتليهم نسبة المطلقين قدرت ب 7.7% وأخيرا الأرامل نسبتهم قليلة قدرت ب 3.8%.

نستنتج من خلال هذا ان أغلب العاملين لديهم مسؤوليات عائلية يرتبطون بالتزامات خارج العمال مما قد يؤدي بالبعض منهم إلى غيابات على مستوى مصالحهم بحيث يساهم في

## الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة

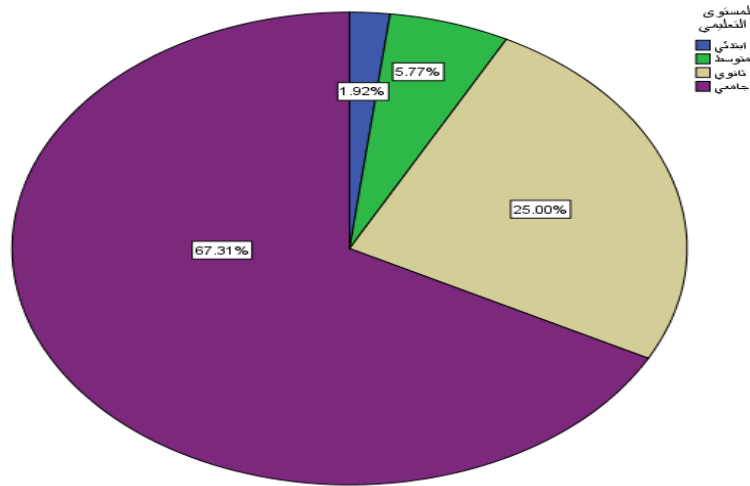
إستقرار العاملين وهذا ما يؤثر على فاعلية الأداء داخل المؤسسة وزيادة الرقابة على العاملين.

جدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

الإجابة ب	التكرارات	النسبة المئوية
ابتدئي	1	1.9%
متوسط	3	5.8%
ثانوي	13	25.0%
جامعي	35	67.3%
المجموع	52	100%

المصدر: من إعداد الطالبان وبمساعدة نظام spss

الرسم البياني رقم (06) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:



نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 05 ) والرسم البياني رقم ( 06 ) يتضح لنا أن أعلى نسبة قدرت ب 67.3 % من افراد عينة الدراسة للمستوى الجامعي، في حين أن نسبة 25% من المستوى الثانوي، وان نسبة العمال من المستوى المتوسط قدرت ب 5.8% في حين ان المستوى الابتدائي قدرت بنسبة 1.9%

## الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة

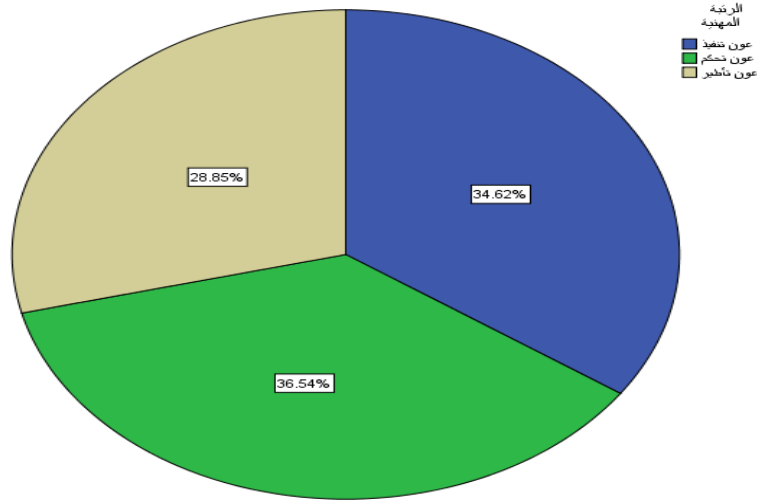
نستنتج من خلال هذه النتائج انها تشير إلى أن غالبية العمال من المستوى الجامعي لأنهم متخرجون جدد ويبحثون عن وظيفة لتلبية مطالبهم وتحقيق رغباتهم بالإضافة إلى أن كل عمل المؤسسة أصبح يتطلب مستوى تعليمي ذو شهادات وخبرة وكفاءة.

جدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة المهنية:

الإجابة ب	التكرارات	النسبة المئوية
عون تنفيذ	18	34.6%
عون تحكم	19	36.5%
عون تأطير	15	28.8%
المجموع	52	100%

المصدر: من إعداد الطالبان وبمساعدة نظام spss

الرسم البياني رقم (07) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة المهنية:



نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 06 ) والرسم البياني رقم ( 07 ) يتضح لنا أن أعلى نسبة للعمال هي من عون تحكم قدرت ب 36.5%، وتأتي بعدها نسبة عون تنفيذ قدرت نسبتهم ب 34.6%، وأخيرا عون تأطير تقدر نسبتهم ب 28.8%.



## الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة

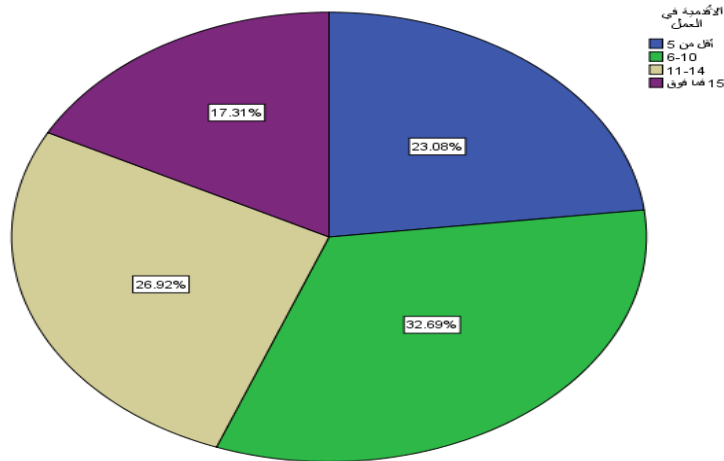
ونستنتج من خلال هذه النتائج أنها نجد أكبر نسبة في اعون تحكم وهذا راجع الى طبيعة عملهم حيث يقع على كاهلهم كل الاشغال التقنية ووجد الإطارات من اجل المرقب على الاعمال وكذلك يرجع السبب إلى أن العصر الحالي أصبحت المؤسسات تعتمد كثيرا على التقنيات الحديثة والأجهزة الالكترونية الحديثة كأجهزة الحاسوب إذ أن كل مصلحة مزودة بأجهزة حاسوب وهذا من أجل تسهيل العمل بشكل أسرع وريح الوقت .

جدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل:

الإجابة ب	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5	12	23.1%
6-10	17	32.7%
11-14	14	26.9%
15 فما فوق	9	17.3%
المجموع	52	100%

المصدر: من إعداد الطالبان وبمساعدة نظام spss

الرسم البياني رقم (08) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل:



نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) والرسم البياني رقم (08) يتضح لنا أن معظم الباحثين لهم الأقدمية في العمل وكانت من 6-10 سنوات بنسبة 32.7%، وثانيها نسبة

26.9% للفئة من 11-14 سنة، ثم يأتي بعدها الفئة أقل من 5 سنوات بنسبة 23.1% وأخيرا الفئة من 15 سنة فما فوق بنسبة 17.3%.

نستنتج من خلال هذه النتائج ان المؤسسة تبحت على استقرار العامل واكتسب خبرة مهنية جيدة حيث أن الأقدمية في العمل ساعدتهم في مسار عملهم والتقدم في الوظيفة أكثر بالإضافة إلى أن المؤسسة تحاول المحافظة على عمالها وتشجيعهم على البقاء فيها.

جدول رقم (08): يوضح وجود الرقابة في المؤسسة:

الخيارات	البدائل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	فعالة	23	44.2%
	غير فعالة	09	17.3%
	أحيانا	15	28.9%
المجموع الجزئي		47	90.4%
لا		05	9.6%
المجموع الكلي		52	100%

المصدر: من إعداد الطالبان وبمساعدة نظام spss

نلاحظ من خلال الجدول ( 08 ) يتضح لنا أن نسبة 90.4% من إجمالي العينة أقرروا بوجود رقابة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بأدرار إلا أن جميع هؤلاء المبحوثين الذين أجابوا بوجود رقابة في المؤسسة ينقسمون إلى ثلاثة خيارات في حين أن نسبة 44.2% من إجمالي مجتمع الدراسة أجابوا بوجود رقابة وأقرروا بأنها فعالة وتليها نسبة 28.9% من إجمالي مجتمع الدراسة أقرروا بأن الرقابة فعالة أحيانا بالمؤسسة في أن نسبة 17.3% من إجمالي الدراسة أقرروا بوجود الرقابة لكن غير فعالة ، في حين أن نسبة 9.6% من إجمالي 100% أقرروا بعدم وجود الرقابة.

## الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة

وهذا إن دل فإنما يدل على وجد الرقابة ومتابعة العمل بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بأدرا وكذا وفعاليتها على العملية الإدارية مما يؤدي بالمؤسسة إلى المحافظة على سير العمل وتنظيمه وبالتالي تحقيق أهدافها وتحقيق الأرباح.

جدول رقم ( 09): يوضح مدى دراية العامل بالوسائل المستعملة في عملية الرقابة داخل المؤسسة:

الإجابة ب	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	38	73.1%
لا	14	26.9%
المجموع	52	100%

المصدر: من إعداد الطالبان وبمساعدة نظام spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن أعلى نسبة قدرت ب 73.1% من إجمالي العينة على دراية بالوسائل التي تستخدمها المؤسسة في عملية الرقابة، في حين أن نسب 26.9% من إجمالي مجتمع الدراسة ليست لهم دراية بالوسائل الرقابية المستخدمة في عملية الرقابة.

نستنتج من خلال نتائج البيانات الواردة أن مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تعلم عمالها بالوسائل المستخدمة في العملية الرقابية أثناء توظيفهم، وبالتالي العامل على علم بهذه الوسائل عن طريق قانون العمل والنظام الداخلي للمؤسسة.

جدول رقم (10): يوضح أن التقارير تساعد على مراقبة العمل:

الإجابة ب	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	46	88.5%
لا	6	11.5%
المجموع	52	100%

المصدر: من إعداد الطالبان وبمساعدة نظام spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) يتضح لنا أن نسبة 88.5% من إجمالي العينة يرون أن التقارير تساعد على مراقبة العمل في حين أن نسبة 11.5% من المبحوثين يرون عكس ذلك.

نستنتج من خلال البيانات أن غالبية العمال يرون أن التقارير بشكل عام تساعد على مراقبة العمل وهذا يدل على أن هذه الآلية (الأسلوب) تسهم في بيان كيفية أداء العاملين ومدى التزامهم بأساليب العمل، فمن خلال هذا التقارير يطلع المسئولين على أداء العاملين وبالتالي المحافظة على العمل وجعله أكثر تنظيماً.

جدول رقم ( 11 ): يوضح أن الرقابة المباشرة تزيد من نجاح عملية الرقابة داخل المؤسسة:

الإجابة ب	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	45	86.5%
لا	7	13.5%
المجموع	52	100%

المصدر: من إعداد الطالبان وبمساعدة نظام spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) يتضح لنا أن نسبة 86.5% من إجمالي العينة يرون أن الرقابة المباشر تزيد من نجاح عملية الرقابة في حين أن نسبة 11.5% من المبحوثين يرون عكس ذلك.

نستنتج من خلال البيانات أن غالبية العمال يرون أن الرقابة المباشر تزيد من نجاح عملية الرقابة وهذا يدل على أن الرقابة اثناء العمل لا تشكل عاق على أداء العامل لأنها تزيد في أدائه وتقلل من الأخطاء عكس غياب الرقابة المباشر في نفس مكان العمل من طرف المشرف.

جدول رقم (12): يوضح تواجد المشرف في نفس مكان العمل:

الإجابة ب	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	45	86.5%
لا	7	13.5%
المجموع	52	100%

المصدر: من إعداد الطالبان وبمساعدة نظام spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) يتضح لنا أن نسبة 86.5% من إجمالي العينة يرون أن تواجد المشرف في نفس مكان العمل تزيد من نجاح عملية الرقابة ، في حين أن 13.5% من المبحوثين يرون عكس ذلك.

نستنتج من خلال البيانات أن غالبية العمال يرون أن تواجد المشرف في نفس مكان العمل يزيد من نجاح عملية الرقابة وهذا يرجع أن بعض الأعمال في المؤسسة تتطلب وجود المشرف في مكان وذلك لحساسية العمل وتواجد المشرف يشعر العامل بالارتياح والإطمئنان ويرفع من معنوياتهم ويزيد من رفع الإنتاج وتحقيق ربح، كما أن عدم تواجد المشرف مع العمال أمر عادي، وهو ما أقره بعض العمال فتواجهه لا يؤثر عليهم ولا على أدائهم لأن بعض المشرفين لهم شخصية قيادية.

جدول رقم (13): يوضح مدى ملاحظة الأعمال المنجزة من طرف الرئيس بشكل دائم:

الإجابة ب	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	39	75.0%
لا	13	25.0%
المجموع	52	100%

المصدر: من إعداد الطالبان وبمساعدة نظام spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) يتضح لنا أن نسبة 75% من إجمالي العينة يرون أنه يتم ملاحظة الأعمال المنجزة من طرف الرئيس بشكل دائما مما يزيد الرقابة على أداء العاملين، في حين أن نسبة 25% من المبحوثين يرون عكس ذلك يعني لا يتم ملاحظة الأعمال المنجزة من طرف الرئيس بشكل دائما.

نستنتج من خلال البيانات أن غالبية العمال يرون أنه يتم ملاحظة الأعمال المنجزة من طرف الرئيس بشكل دائما وهو ما قد توقفنا عنه أثناء جولاتنا الاستطلاعية بمركز الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بأدرار ، وذلك بملاحظتنا للعمال أثناء العمل والهدف من ذلك منالإبتعاد الكلي على الأخطاء أثناء العمل.

جدول رقم (14): يوضح إذا كانت ظروف العامل جيدة أثناء العمل:

الإجابة ب	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	38	73.1%
لا	14	26.9%
المجموع	52	100%

المصدر: من إعداد الطالبان وبمساعدة نظام spss

## الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) يتضح لنا أن نسبة 73.1% من إجمالي العينة يرون أن ظروف العامل جيدة أثناء العمل، في حين 26.9% من المبحوثين يرون عكس ذلك بمعنى ظرفهم غير جيدة أثناء العمل.

نستنتج من خلال البيانات أن غالبية العمال يرون أن ظروفهم جيدة أثناء العمل وهذا راجع إلى أن المؤسسة وفرت للعامل الظروف الفيزيائية والتنظيمية الجيدة للعامل مع وجود جل الوسائل الحديثة تمكن العامل من إنجاز عمله تحت ظروف جيدة داخل المؤسسة.

**جدول رقم ( 15): يوضح الرقابة عن طريق بطاقات الدوام تزيد من فعالية الرقابة بالمؤسسة:**

الإجابة ب	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	43	82.7%
لا	9	17.3%
المجموع	52	100%

المصدر: من إعداد الطالبان وبمساعدة نظام spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) يتضح لنا أن نسبة 82.7% من إجمالي العينة يرون أن بطاقات الدوام تزيد من فاعليتها أثناء العمل، في حين 17.3% من المبحوثين يرون عكس ذلك بمعنى الرقابة عن طريق بطاقات الدوام لا تزيد من فاعليتها.

نستنتج من خلال البيانات أن غالبية العمال يرون أن الرقابة عن طريق بطاقات الدوام تزيد من فاعليتها وذلك راجع إلى أن لكل عامل بطاقة شخصية تثبت حضوره للمؤسسة والهدف من ذلك تحث العامل أن بطاقات الدوام تزيد من فعالية الرقابة كونها عملية عامة على جميع العاملين.

جدول رقم (16): يوضح إذا هناك شكاوي من طرف العامل في المؤسسة:

الإجابة ب	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	41	78.8%
لا	11	21.2%
المجموع	52	100%

المصدر: من إعداد الطالبان وبمساعدة نظام spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) يتضح لنا أن نسبة 78.8% من إجمالي العينة يرون أنه توجد شكاوي من طرف العامل، في حين أن 21.2% من المبحوثين يرون عكس ذلك بمعنى انه لا توجد شكاوي من طرف العامل داخل المؤسسة.

نستنتج من خلال البيانات أن غالبية العمال يرون انه توجد شكاوي من طرف العامل وهذا راجع كون النظام الداخلي وضع للعامل حرية على تقديم شكاوي خاصة بالمؤسسة وذلك لمحاولة حلها من طرف مسؤول المنازعات للوصول إلى أهداف المؤسسة وتحقيق الأرباح.

جدول رقم (17): يوضح الأسلوب الرقابي الأكثر إستعمالا في المؤسسة:

الإجابة ب	التكرارات	النسبة المئوية
تقارير شهرية	32	61.5%
الزيارة المفاجئة	20	38.5%
المجموع	52	100%

المصدر: من إعداد الطالبان وبمساعدة نظام spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) يتضح لنا أن نسبة 61.5% من إجمالي العينة يرون أن الأسلوب الرقابي الأكثر استعمالا في المؤسسة هو التقارير الشهرية، في حين أن



38.5% من المبحوثين يرون عكس ذلك بمعنى ان الزيارات المفاجئة لمكان العمل هو الأسلوب الرقابي الأكثر استعمالا في المؤسسة.

نستنتج من خلال البيانات أن غالبية العمال يرون ان الأسلوب الرقابي الأكثر استعمالا في المؤسسة هو التقارير الشهرية هذا راجع الى عدة أسباب من بينها النظام الداخلي الذي تدير عليه المؤسسة الذي يتضمن التتقيط الشهري للأعوان، وكذلك طبيعة العمل داخل المؤسسة يستوجب تقارير الشهرية وفي مدة قصيرة فكما توجد زيارات مفاجئة لمكان العمل من طرف لجنة خارج المؤسسة من الجزائر العاصمة وهذا ما قد توصلنا إليه عن طريق الملاحظة المباشرة داخل المؤسسة.

**جدول رقم ( 18): يوضح مدى تلائم الأسلوب المستعمل في المؤسسة مع مؤهلات العامل:**

الإجابة ب	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	37	71.2%
لا	15	28.8%
المجموع	52	100%

**المصدر:** من إعداد الطالبان وبمساعدة نظام spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم(18) يتضح لنا أن نسبة 71.2% من أجمالي العينة يرون أن الاسلوب الرقابي الملائم لمؤهلات الفكرية والجسدية التي يملكها العامل، في حين أن 28% من المبحوثين يرون عكس ذلك بمعنى ان الأسلوب الرقابي المستعمل لا يتلاءم مع مؤهلات الفكرية والجسدية التي يملكها العامل.

نستنتج من خلال البيانات أن غالبية العمال يرون أن الأسلوب الرقابي ملائم مع المؤهلات الفكرية والجسدية التي يملكها العامل داخل المؤسسة، وهذا راجع لكون المؤسسة أغلب عمالها مستواهم التعليمي جامعي أي لهم أفكار وتكوين مسبق حول الأساليب في

الجامعة، إضافة إلى أن اغلب العمال من فئة الشباب وان المؤسسة لها أسلوب واضح يتناسب مع أغلب عمالها.

جدول رقم (19): يوضح نوع الحوافز التي تقدمها المؤسسة للعاملين:

الإجابة ب	التكرارات	النسبة المئوية
مادية	18	34.6%
معنوية	11	21.2%
هما معا	23	44.2%
المجموع	52	100%

المصدر: من إعداد الطالبان وبمساعدة نظام spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) يتضح لنا أن نسبة 44.2% من إجمالي العينة يرون أن التحفيز الغالب في المؤسسة هما معا أي بمعنى توجد حوافز مادية ومعنوية في حين ان نسبة 34.6% من المبحوثين يرون انه توجد حوافز مادي فقط، في حين ان نسبة 21.2% يرون أن في المؤسسة تعتمد على الحوافز المعنوية فقط.

نستنتج من خلال البيانات أن غالبية العمال يرون أن التحفيز الغالب في المؤسسة هما معا المعنوية والمادية هذا راجع الى أن العامل يقومون بأعمالهم بشكل جيد ويرضي المؤسسة في وقت محدد والمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بأدوار تقدم شهادات التقدير التشجيع من الجانب المعنوي والزيادة في الأجور والترقية من الجانب المادي وبذلك فان المؤسسة تقوم بتحفيز عمالها من أجل زيادة في الإنتاج وإعطاء حقوقهم المادية والمعنوية للعامل.

جدول رقم (20): يوضح أن الرقابة داخل المؤسسة تسعى لتطوير أداء العاملين:

الإجابة ب	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	41	78.8%
لا	11	21.2%
المجموع	52	100%

المصدر: من إعداد الطالبان وبمساعدة نظام spss

نلاحظ من خلال الجدول (20) يتضح لنا أن نسبة 78.8% من إجمالي العينة يرون أن المؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بأدرار، تسعى عن طريق الرقابة إلى تطوير أداء العاملين داخل المؤسسة، في حين أن نسبة 21.2% يرون عكس ذلك بمعنى ان المؤسسة لا تسعى إلى تحقيق التطوير.

نستنتج من خلال البيانات أن غالبية العمال يرون أن المؤسسة تسعى عن طريق عملية الرقابة إلى تطوير أداء العاملين وذلك من خلال أن هناك التنقيط الشهري على روح المبادرة والتطوير والتنمية كفاءة العامل.

جدول رقم (21): يوضح أن الرقابة داخل المؤسسة تسعى بتحفيز أداء العاملين:

الإجابة ب	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	36	69.2%
لا	16	30.8%
المجموع	52	100%

المصدر: من إعداد الطالبان وبمساعدة نظام spss

نلاحظ من خلال الجدول (21) يتضح لنا أن نسبة 69.2% من إجمالي العينة يرون أن المؤسسة تسعى عن طريق الرقابة إلى تحفيز العامل في حين أن نسبة 30.8% من المبحوثين يرون عكس ذلك بمعنى ان المؤسسة لا تسعى إلى تحفيز عمالها.

نستنتج من خلال البيانات أن غالبية العمال يرون أن المؤسسة تسعى عن طريق عملية الرقابة الى تحفيز العامل داخل المؤسسة عن طريق منح مكافئات على الجهد المبذول يمكن ان تكون هذي المكافئات مادية او معنوية او هما معا من اجل تحقيق الأهداف التي تسعى اليها المؤسسة.

جدول رقم (22): يوضح نوع النظام الرقابي الذي تسعى إليه المؤسسة:

الإجابة ب	التكرارات	النسبة المئوية
التفتيش عن أخطاء العاملين	35	67.3%
تقييم أداء العاملين	12	23.1%
تقويم أداء العاملين	5	9.6%
المجموع	52	100%

المصدر: من إعداد الطالبان وبمساعدة نظام spss

نلاحظ من خلال الجدول ( 22 ) يتضح لنا أن نسبة 67.3% من اجمالي العينة يرون ان النظام الرقابي التي تسعى إليه المؤسسة يبحث عن التفتيش عن الأخطاء في حين أن نسبة 23.1% من المبحوثين يرون ان النظام الرقابي يسعى إلى تقييم أداء العاملين في حين أن نسبة 9.6% يرون أن المؤسسة من خلال النظام الرقابي تسعى إلى تقويم أداء العاملين.

نستنتج من خلال البيانات ان غالبية العاملين يرون أن النظام الرقابي التي تبحث عنه المؤسسة هو يبحث عن التفتيش عن الأخطاء وهذا من خلال الاستمارة التي تام توزيعها على المبحوثين وان الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء يسعى الى الزيادة في الإنتاج وتحقيق الرباح من خلال تجنب الأخطاء والتركيز كذلك على التقييم وتقويم أداء العاملين بشكل اقل من التفتيش عن الأخطاء.

جدول رقم (23): يوضح إذا كان هناك رقابة على العاملين أثناء عملية التكوين:

الإجابة ب	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	31	59.6%
لا	21	40.4%
المجموع	52	100%

المصدر: من إعداد الطالبان وبمساعدة نظام spss

نلاحظ من خلال الجدول ( 23 ) يتضح لنا أن نسبة 59.6% من المبحوثين يرون أن أثناء عملية التكوين تكون هناك الرقابة في حين أن نسبة 40.4% من المبحوثين يرون عكس ذلك بمعنى لا توجد الرقابة أثناء عملية التكوين.

نستنتج من خلال البيانات أن غالبية العاملين يرون ان اثناء عملية التكوين توجد الرقابة وهذا ما تأكده لنا المؤسسة تحرص على تطوير أداء العاملين داخل المؤسسة وكذلك مواكبة التطور التقني وتكوين من اجل كسب الخبرة.

جدول رقم (24): يوضح إذا كان هناك رقابة على العاملين أثناء عملية التدريب:

الإجابة ب	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	38	73.1%
لا	14	26.9%
المجموع	52	100%

المصدر: من إعداد الطالبان وبمساعدة نظام spss

نلاحظ من خلال الجدول ( 24 ) يتضح لنا أن نسبة 73.1% من المبحوثين يرون أن أثناء عملية التدريب العامل توجد الرقابة في حين أن نسبة 26.9% من المبحوثين يرون عكس ذلك بمعنى أنه لا توجد رقابة اثناء تدريب العامل.

## الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة

نستنتج من خلال البيانات أن غالبية العاملين يرون أن اثناء عملية التدريب توجد الرقابة وانا المؤسسة تسعى الى تطوير أداء العمال واكتساب الخبرة من اجل ان يقوم العامل بدوره على أكمل وجه. وبذلك يكون نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين، كما أنه يؤثر بشكل كبير على معنويات العاملين.

جدول رقم(25): يوضح الأدوات التي تستعملها المؤسسة:

الإجابة ب	التكرارات	النسبة المئوية
كاميرات المراقبة	7	%13.5
البصمة	7	%13.5
هما معا	38	%73.1
المجموع	52	%100

المصدر: من إعداد الطالبان وبمساعدة نظام spss

نلاحظ من خلال الجدول ( 25 ) يتضح لنا أن نسبة 73.1% من المبحوثين يرون أن المؤسسة تستعمل كاميرات المراقبة والبصمة معا اثناء عملية الرقابة في حين أن نسبة المتبقية تكون بتساوي بين كاميرات المراقبة بنسبة 13.5% والبصمة بنسبة 13.5% أي ان المؤسسة تستعمل واحد فقط.

نستنتج من خلال البيانات أن غالبية العاملين يرون ان الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بأدرار، ان اثناء عملية الرقابة تستعمل الكاميرات المراقبة والبصمة معا هذا يبرز قيمة الرقابة في المؤسسة وانه تستعمل الأدوات المتطورة في الرقابة ذلك من اجل تحقيق رباح وتقدي الأخطاء اثناء العمل.

جدول رقم (26): يوضح إذا كانت المؤسسة توفر لك جو ملائم للعمل:

الإجابة ب	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	35	67.3%
لا	17	32.7%
المجموع	52	100%

المصدر: من إعداد الطالبان وبمساعدة نظام spss

نلاحظ من خلال الجدول ( 26 ) يتضح لنا أن نسبة 67.3% من المبحوثين يرون أن هناك الجو ملائم في المؤسسة في حين أن نسبة 32.7% عكس ذلك ان المؤسسة لا تتوفر جو ملائم اثناء العمل.

نستنتج من خلال البيانات أن غالبية العاملين يرون أن هناك جو ملائم في المؤسسة وبذلك ينتج عنه، زيادة في العمل والانضباط وبذلك يحسن من أداءهم، وأن المؤسسة توفر ظروف جيدة للعمل.

جدول رقم (27): يوضح قيام العامل بإنجاز عمله المطلوب منه في الوقت المحدد:

الإجابة ب	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	41	78.8%
لا	11	21.2%
المجموع	52	100%

المصدر: من إعداد الطالبان وبمساعدة نظام spss

نلاحظ من خلال الجدول (27) يتضح لنا أن نسبة 87.8% من المبحوثين يقومون بإنجاز عملهم المطلوب في الوقت المحدد في حين أن نسبة 21.2% لا يقومون بإنجاز عملهم المطلوب في الوقت المحدد.

نستنتج من خلال البيانات أن غالبية العاملين يقومون بإنجاز عملهم المطلوب في الوقت المحدد كون ذلك موجد في النظام الداخلي للمؤسسة، وكذلك من أجل أن يكون العمل ناجح وتحقيق أهداف المؤسسة في الوقت المحدد وبذلك تكون الحوافز المادية والمعنوية معا.

جدول رقم (28): يوضح الإنضباط في العمل أثناء غياب المشرف:

الإجابة ب	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	44	84.6%
لا	8	15.4%
المجموع	52	100%

المصدر: من إعداد الطالبان وبمساعدة نظام spss

نلاحظ من خلال الجدول ( 28 ) يتضح لنا أن نسبة 84.6% من المبحوثين منضبطين في عملهم في حين أن نسبة 21.2% غير منضبطين في عملهم داخل المؤسسة.

نستنتج من خلال البيانات أن غالبية العاملين الموجدين في مركز الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء منضبطين في عملهم هذا راجع الى النظام الداخلي للمؤسسة من حيث الانضباط في أوقات العمل منها وقت الدخول والخارج، وتعملها بكشف الخروج أقل من 04 ساعات أثناء العمل ذلك من أجل تسهيل في عملية الرقابة على أداء العاملين، وكذلك الإنضباط يزيد في الحوافز.



جدول رقم (29): يوضح إذا كان الرئيس يحثك على إتقان العمل:

الإجابة ب	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	49	94.2%
لا	3	5.8%
المجموع	52	100%

المصدر: من إعداد الطالبان وبمساعدة نظام spss

نلاحظ من خلال الجدول (29) يتضح لنا أن نسبة 94.2% من المبحوثين يتقنون عملهم في المؤسسة في حين أن نسبة 5.8% يرون عكس ذلك بمعنى انهم لا يتقنون عملهم في المؤسسة.

نستنتج من خلال البيانات أن غالبية العاملين الموجدين في المؤسسة يتقنون عملهم داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بأدرار هذا راجع الى الوسائل التي تملكها المؤسسة وكذلك إلى السياسة التي تتبعها اثناء التوظيف العامل وكذلك إلى اهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه كل هذا يزيد في أداء العاملين وتحقيق أرباح المؤسسة.

جدول رقم (30): يوضح مدى تقديم العامل كل من المهارات والقدرات عند قيامه بمهامه:

الإجابة ب	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	47	90.4%
لا	5	9.6%
المجموع	52	100%

المصدر: من إعداد الطالبان وبمساعدة نظام spss

نلاحظ من خلال الجدول (30) يتضح لنا أن نسبة 90.4% من المبحوثين يقدمون كل ما يملكنه من مهارات وقدرات عند القيم بالعمل في حين أن نسبة 9.6% يرون عكس ذلك بمعنى انهم لا يقدمون كل ما يملكنه من مهارات وقدرات اثناء العمل.

نستنتج من خلال البيانات أن غالبية العاملين الموجهين في المؤسسة يقدمون كل ما يملكنه من مهارات وقدرات عند قيمهم بالعمل هذا راجع إلى الاقدمية في العمل، وكذا أن اغلب العاملين مستواهم جامعي، وكذلك إلى أن المؤسسة تسجع على الإبداع وروح المبادرة من اجل أداء العاملين عملهم جيدا.

**جدول رقم (31): يوضح الإنطباعات بالأسلوب الرقابي التي تستعمله المؤسسة:**

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة ب
78.8%	41	إيجابي
21.2%	11	سلبي
100%	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان وبمساعدة نظام spss

نلاحظ من خلال الجدول ( 31 ) يتضح لنا أن نسبة 73.1% من المبحوثين انطباعتهم إيجابي بالأسلوب الرقابي الذي يتبعه المؤسسة في حين أن نسبة 26.9% من المبحوثين يرون أن الأسلوب الذي تستعمله المؤسسة سلبي.

نستنتج من خلال البيانات أن غالبية العاملين الموجهين في المؤسسة انطباعتهم إيجابي بالأسلوب الرقابي الذي يتبعه الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بأدرار، هذا راجع الى أن المؤسسة تستعمل كل من أسلوب الملاحظة والتقارير والرقابة المباشر وكذلك بطاقات الدوام...الخ، كل هذه الأساليب تساعد على عملية الرقابة ولا تعرقل على أداء العاملين.

سابعاً: تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالجداول المركبة:

جدول رقم (32) يوضح العلاقة بين الدراية بالوسائل المستعملة في عملية الرقابة وما إذا كانت تسعى لتطوير أداء العاملين:

المجموع	تسعى الرقابة لتطوير		لك دراية بالوسائل
	لا	نعم	
38	8	30	نعم
%100	%21.1	%78.9	
14	3	11	لا
%100	%21.4	%78.6	
52	11	41	المجموع
%100	%21.2	%78.8	

المصدر: من إعداد الطالبان وبمساعدة نظام spss

يتبين من خلال الجدول رقم (32) أن نسبة 78.8% من إجمالي العينة يرون أن الرقابة داخل المؤسسة تسعى لتطوير أداء العاملين ، في المقابل نجد أن نسبة 21.2% يرون أن الرقابة داخل المؤسسة لا تسعى لتطوير أداء العاملين ، في حين أن نسبة 78.9% يرون أن دراية بالوسائل المستعملة في عملية الرقابة تسعى في تطوير أداء العاملين ،في حين أن 78.6% يرون انه ليس هناك دراية بالوسائل المستعملة لكن تساع الى تطوير أداء العاملين ، في حين أن نسبة 21.1% من المبحوثين يرون أن هناك دراية بالوسائل المستعملة في عملية الرقابة لكن لاتساعا الى تطوير أداء العاملين، في حين أن نسبة

21.4% يرون أنه ليس هناك دراية بالوسائل المستعملة في عملية الرقابة ولا تساع الى تطوير أداء العاملين.

بذلك لان المؤسسة تسعى إلى تطوير وتنمية أداء عمالها مما يسمح لها بتخفيض التكاليف بجلب كفاءات جديدة من جهة ومن جهة أخرى ليكتسبوا مهارات وخبرات جديدة بذلك تصل المؤسسة إلى أهدافها.

جدول رقم (33): يوضح العلاقة بين مساعدة التقارير على مراقبة العمل وسعي الرقابة بتحفيز أداء العاملين:

المجموع	تسعى الرقابة بتحفيز		تساعدك التقارير
	لا	نعم	
46	14	32	نعم
%100	%30.4	%69.6	
6	2	4	لا
%100	%33.3	%66.7	
52	16	36	المجموع
%100	%30.8	%69.2	

المصدر: من إعداد الطالبان وبمساعدة نظام spss

يتبين من خلال الجدول رقم ( 33 ) أن 36 من المبحوثين وهم ما يمثلون نسبة 69.2% من إجمالي العينة يرون أن العملية الرقابية عن طريق التقارير تساعد على تحفيز أداء العاملين ، بينما 16 من المبحوثين وهما يمثلون نسبة 30.8% من إجمالي العينة يرون عكس ذلك، في حين أن 32 من المبحوثين بنسبة 69.6% يرون أن العملية الرقابة عن طريق التقارير تزيد من فعالية العملية الرقابية و تسعى الى تحفيز أداء العاملين بينما 4 من المبحوثين بنسبة 66.7% يرون أن التقارير لا تساعد على المراقبة و لا تزيد من

## الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة

فعاليتها و تسعى على تحفيز أداء العاملين داخل المؤسسة في المقابل أن 14 من المبحوثين بنسبة 30.4% يرون أن الرقابة عن طريق التقارير تزيد من نجاح العملية الرقابية ولا تسعى على تحفيز أداء العاملين داخل المؤسسة ، بينما 2 من المبحوثين بنسبة 33.3% لا يرون ان التقارير تساعد في عملية الرقابة ولا تسعى الى تحفيز أداء العاملين داخل المؤسسة.

وبذلك نستنتج أن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بأردار تعتمد في الرقابة على التقارير لأن التقارير الأسبوعية والشهرية تسهل من عملية الرقابة وتسهل على تحفيز أداء العاملين داخل المؤسسة ومن خلال هذا تحقق المؤسسة الأرباح ويزيد في الإنتاج.

جدول رقم ( 34): يوضح العلاقة بين وجود شكاوي من طرف العامل في المؤسسة والنظام الرقابي التي تسعى إليه المؤسسة:

المجموع	تقويم أداء العاملين	تقييم أداء العاملين	التفتيش عن أخطاء العاملين	النظام الرقابي
				هناك شكاوي
41	4	8	29	نعم
%100	%9.8	%19.5	%70.7	
11	1	4	6	لا
%100	%9.1	%36.4	%54.5	
52	5	12	35	المجموع
%100	%9.6	%23.1	%67.3	

المصدر: من إعداد الطالبان وبمساعدة نظام spss

يتبين من خلال الجدول رقم ( 34 ) أن نسبة 67.3% من اجمالي العينة يرون أنه هناك شكوى داخل المؤسسة ، بينما نسبة 23.1% من اجمالي العينة يرون عكس ذلك، في حين أن نسبة 70.7% يرون أنها هناك شكاوى من طرف العامل في المؤسسة وهناك التفتيش عن أخطاء العاملين ، بينما نسبة 54.5% يرون أنها ليس هناك شكاوى من طرف العاملين في المؤسسة وليس هناك التفتيش عن الأخطاء العاملين، بينما نسبة 36.4% يرون أن ليس هناك شكاوي من طرف العامل في المؤسسة أثناء تقييم أداء العاملين في حين أن نسبة 19.5% يرون أنه هناك شكاوي من طرف العامل في المؤسسة وهناك تقييم أداء العاملين ،في حين أن 9.8% يرون أن هناك شكاوي من طرف العامل في المؤسسة وهناك تقويم أداء العاملين في حين أن نسبة 9.1% يرون أنه لا هناك شكاوي من طرف العامل وليس هناك تقويم على أداء العاملين.

نستنتج انها هناك شكاوى من طرف العاملين في المؤسسة وأن النظام الرقابي التي تسعى إليه المؤسسة هو التفتيش عن أخطاء العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء من أجل تصحيحها وتحسين أداء العاملين وتعديل سلوكهم من أجل بذل جهد أكبر والتفاني في العمل.

جدول رقم (35): يوضح العلاقة بين تلائم الأسلوب المستعمل من طرف المؤسسة مع المؤهلات العلمية وما إذا كانت هناك رقابة أثناء عملية التدريب:

رقابة أثناء التدريب			المجموع
نعم	لا	تلائم الأسلوب	
31	6	37	نعم
%83.8	%16.2	%100	
7	8	15	لا
%46.7	%53.3	%100	
38	14	52	المجموع
%73.1	%26.9	%100	

المصدر: من إعداد الطالبان وبمساعدة نظام spss

يتبين من خلال الجدول رقم ( 35 ) أن نسبة 73.1% من إجمالي العينة يرون أن الأسلوب المستعمل من طرف المؤسسة يتلاءم مع مؤهلات الفكرية والجسدية أثناء عملية التدريب العاملين في المقابل أن نسبة 26.9% من إجمالي العينة يرون أن الأسلوب المستعمل من طرف المؤسسة لا يتلاءم مع مؤهلات الفكرية والجسدية أثناء عملية التدريب ولا تكون الرقابة على العاملين، في حين أن نسبة 83.8% يرون الأسلوب المستعمل من طرف المؤسسة يتلاءم مع المؤهلات الفكرية والجسدية اثناء عملية التدريب هناك الرقابة على العاملين ، في حين أن نسبة 46.7% يرون أن الأسلوب غير جيد ولا يتلاءم أثناء عملية التدريب هناك الرقابة ، في حين أن نسبة 53.3% الأسلوب المستعمل يتلاءم مع المؤهلات أثناء عملية التدريب لا تكون الرقابة ، في حين أن نسبة 16.2% يرون أن الأسلوب المستعمل يتلاءم مع المؤهلات لكن أثناء عملية التدريب لا تكون الرقابة على العاملين.

## الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة

بذلك فإن أثناء عملية التدريب العاملين يكون هناك الرقابة والأسلوب المستعمل من طرف المؤسسة يتلاءم مع المؤهلات الفكرية والجسدية وان التدريب ضرورة ملحة في المؤسسة يدفع بالعاملين إلى الانضباط في العمل إضافة إلى رفع مهارات الأفراد إلى المستوى المطلوب.

جدول رقم (36): يوضح العلاقة بين تلائم الأسلوب المستعمل من طرف المؤسسة مع المؤهلات العلمية والأدوات التي تستعملها المؤسسة:

الأدوات المستعملة		تلائم الأسلوب	
كاميرات المراقبة	البصمة	هما معا	المجموع
5	5	27	37
%13.5	%13.5	%73.0	%100
2	2	11	15
%13.3	%13.3	%73.4	%100
7	7	38	52
%13.5	%13.5	%73.0	%100

المصدر: من إعداد الطالبان وبمساعدة نظام spss

يتبين من خلال الجدول رقم (36) أن نسبة 73.0% من إجمالي العينة يرون أن الأدوات التي تستعملها المؤسسة من كاميرات المراقبة والبصمة معا تساعد الأسلوب المستعمل من طرف المؤسسة ويتلاءم مع مؤهلات الفكرية والجسدية التي يملكها العاملين في المقابل أن نسبة 13.5% يرون عكس ذلك بنفس النسبة في حين أن نسبة 73.4% يرون أن الأدوات التي تستعملها المؤسسة لا تساعد مع الأسلوب المستعمل من طرف المؤسسة في



حين أن في حين ان نسبة 73.0% يرون ان الأدوات التي تستعملها المؤسسة معا من كاميرات المراقبة والبصمة تنتسب مع الأسلوب المستعمل ، في حين ان نسبة 13.5% يرون أن عند استعمال أداة الكاميرات واحده تنسب الأسلوب المستعمل وبنفس النسبة 13.5% يرون أن عند استعمال أداة البصمة واحده تنسب الأسلوب المستعمل ، في حين أن نسبة 13.3% يرون عند استعمال أداة الكاميرات واحده لا تنسب الأسلوب المستعمل ولا يتلاءم مع مؤهلات الفكرية والجسدية التي يملكها العاملين ، في حين ان نسبة نفسها 13.3% يرون أن عند استعمال أداة البصمة واحده تنسب الأسلوب المستعمل ولا يتلاءم مع مؤهلات الفكرية والجسدية التي يملكها العاملين.

بذلك فإن عند استعمال الأدوات كل من الكاميرات والبصمة معا تساعد في عملية الرقابة وهو الأسلوب تستعمله المؤسسة ويتلاءم مع مؤهلات التي يملكها العاملين داخل المؤسسة فإن هذه الأدوات تساعد المشرف على الملاحظة واكتشاف الأخطاء بشكل سريع من أجل عالجها في أقل وقت ممكن.

جدول رقم ( 37): يوضح العلاقة بين الرقابة المباشرة تزيد من العملية الرقابية في المؤسسة وتوفر المؤسسة على جو ملائم للعمل:

		توفر الجو الملائم	
المجموع	لا	نعم	الرقابة المباشرة
45	16	29	نعم
%100	%35.6	%64.4	
7	1	6	لا
%100	%14.3	%85.7	
52	17	35	المجموع
%100	%32.7	%67.3	

المصدر: من إعداد الطالبان وبمساعدة نظام spss

يتبين من خلال الجدول رقم ( 37) أن نسبة 67.3% من إجمالي العينة يرون أن المؤسسة توفر جو ملائم للعمل وأن الرقابة المباشرة تزيد من نجاح عملية الرقابة في حين أن نسبة 32.7% من إجمالي العينة لا يرون أن المؤسسة توفر جو ملائم للعمل وأن الرقابة المباشرة لا تزيد من نجاح عملية الرقابة في حين أن نسبة 85.7% يرون أن المؤسسة توفر جو ملائم للعمل أثناء الرقابة المباشرة ولا تزيد من نجاح عملية الرقابة في حين أن 64.4% يرون عكس ذلك ، بينما 35.6% يرون أن المؤسسة لا توفر جو ملائم للعاملين وأن الرقابة المباشر تزيد من نجاح عملية الرقابة في المؤسسة، في حين أن 14.3% يرون أن المؤسسة لا توفر جو ملائم للعاملين وأن الرقابة المباشرة لا تزيد من نجاح عملية الرقابة في المؤسسة .

بذلك فإن المؤسسة توفر جم ملائم للعاملين اثناء عملية الرقابة المباشرة، وتزيد من نجاح عملية الرقابة في المؤسسة، لان الجو الملائم الذي يحتوي على الظروف الفيزيائية والتنظيمية وتوفر المؤسسة الوسائل الضرورية تساعد على عملية الرقابة المباشرة وتزيد من نجاح الرقابة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بأدرار.

جدول رقم (38): يوضح العلاقة بين تواجد المشرف في نفس مكان العمل وقيام بإنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد:

		إنجاز العمل	
		نعم	لا
المجموع	لا	نعم	تواجد المشرف
45	10	35	نعم
%100	%22.2	%77.8	لا
7	1	6	المجموع
%100	%14.3	%85.7	
52	11	41	
%100	%21.2	%78.8	

المصدر: من إعداد الطالبان وبمساعدة نظام spss

يتبين من خلال الجدول رقم ( 38 ) أن نسبة 78.8% من إجمالي العينة يرون أن العاملين يقومون بإنجاز عملهم المطلوب في الوقت المحدد أثناء تواجد المشرف في نفس مكان العمل في حين أن نسبة 21.2% من إجمالي العينة يرون أن العاملين لا يقومون بإنجاز عملهم المطلوب في الوقت المحدد ولا حتى في تواجد المشرف في نفس مكان العمل ، في حين أن نسبة 85.7% يرون أن العاملين يقومون بإنجاز عملهم المطلوب في الوقت المحدد في غياب المشرف في نفس مكان العمل ، في حين أن نسبة

77.8% يرون أن العاملين يقومون بإنجاز عملهم المطلوب في الوقت المحدد وفي توجد المشرف في حين أن نسبة 22.2% من المبحوثين يرون أن العاملين لا يقومون بإنجاز عملهم المطلوب في الوقت المحدد وفي توجد المشرف في نفس مكان العمل في حين أن نسبة 14.3% يرون أن العاملين لا يقومون بإنجاز عملهم المطلوب في الوقت المحدد وفي غياب المشرف.

يتبين لنا مما سبق أن العاملين يقومون بإنجاز عملهم المطلوب في الوقت المحدد حتى في توجد المشرف في نفس مكان العمل هذا راجع إلى الانضباط في وقت العمل والاقدمية التي يتمتع بها العاملين في مكان العمل وتوجد المشرف في نفس مكان العمل لا يؤثر على العاملين.

جدول رقم (39): يوضح العلاقة بين ملاحظة الأعمال المنجزة من طرف الرئيس بشكل دائم وما إذا كون العامل أكثر انضباطاً أثناء غياب المشرف:

		الإنضباط في العمل	
		نعم	لا
المجموع	نعم	31	8
	ملاحظة الأعمال المنجزة	%79.5	%20.5
	نعم	31	8
	لا	13	0
	مجموع	44	8
	نعم	%84.6	%15.4
	لا	%100	%0.0
	مجموع	52	13
	نعم	39	8
	لا	13	0
	مجموع	52	13
	نعم	%84.6	%15.4
	لا	%100	%0.0

المصدر: من إعداد الطالبان وبمساعدة نظام spss

يتبين من خلال الجدول رقم (39) أن نسبة 84.6% من إجمالي العينة يرون أنه يكون الانضباط في العمل أثناء غياب المشرف ويتم ملاحظة الأعمال المنجزة من طرف

الرئيس بشكل دائما في حين أن نسبة 15.4% من إجمالي العينة يرون أنه لا يكون الانضباط في العمل أثناء غياب المشرف ولا تكون ملاحظة الاعمال المنجزة من طرف الرئيس بشكل دائما في حين أن نسبة 100% يرون أنه يكون أن نسبة 79.5% يرون أنه يكون الانضباط في العمل أثناء غياب المشرف ويتم ملاحظة الأعمال المنجزة، من طرف الرئيس بشكل دائما في حين أن نسبة 20.5% يرون أنه لا يكون الانضباط في العمل أثناء غياب المشرف، ويكون الملاحظة الأعمال المنجزة من طرف الرئيس بشكل دائما .

يتبين لنا مما سبق أن الملاحظة أثناء عملية الرقابة تزيد من الانضباط في العمل أثناء غياب المشرف فالملاحظة تزيد من عملية الرقابة وتساعد المؤسسة على تحقيق اهداف المؤسسة وتزيد من الرياح ها.

جدول رقم (40): يوضح العلاقة بين الرقابة عن طريق بطاقات الدوام تزيد من فاعليتها وحث الرئيس على إتقان العمل:

			إتقان العمل
المجموع	لا	نعم	الرقابة ببطاقات الدوام
43	3	40	نعم
100%	7.0%	93.0%	
9	0	9	لا
100%	0.0%	100%	
52	3	49	المجموع
100%	5.8%	94.2%	

المصدر: من إعداد الطالبان وبمساعدة نظام spss

يتبين من خلال الجدول رقم (40) أن نسبة 94.2% من إجمالي العينة يرون أن بطاقات الدوام تزيد من إتقان العمل، في حين أن نسبة 5.8% أن الرقابة عن طريق بطاقات الدوام لا تسعى إلى الإتقان في العمل في حين أن نسبة 93% يرون أن الرقابة عن طريق بطاقات الدوام تزيد من فاعليته ويحث الرئيس على إتقان العمل، في حين أن نسبة 100% يرون أنه الرقابة عن طريق بطاقات الدوام لا تزيد من فاعليته لكن يحث الرئيس على إتقان العمل. في حين أن 7% يرون أن الرقابة عن طريق بطاقات الدوام تزيد من فاعليتها لكن لا يحث الرئيس على إتقان العمل. في حين لا توجد نسبة عن الرقابة عن طريق بطاقات الدوام لا تزيد من فاعليتها ولا يحث الرئيس على الإتقان العمل.

ومن خلال ذلك يتضح لنا أن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بأدوار، يعتمد في عملية الرقابة على بطاقات الدوام اليومية للكشف عن غيابات العامل، وإتقان العاملين للعمل حيث يحث الرئيس على ذلك فهذه البطاقات تزيد من نجاح عملية الرقابة من خلال العمل الجيد والإتقان.

جدول رقم ( 41): يوضح العلاقة بين الأسلوب الرقابي الأكثر إستعمالاً في المؤسسة وتقديم العامل كل من مهارات وقدرات عند قيامه بمهامه:

المجموع	المهارات والقدرات	
	لا	نعم
32	4	28
%100	%12.5	%87.5
20	1	19
%100	%5.0	%95.0
52	5	47
%100	%9.6	%90.4

المصدر: من إعداد الطالبان وبمساعدة نظام spss

يتبين من خلال الجدول رقم ( 41) أن نسبة 90.4% من إجمالي العينة يرون أن العاملين يقدمون كل ما يملكون من مهارات والقدرات عند القيام بمهام، في المقابل نجد أن نسبة 9.6% من إجمالي العينة لا يقدمون كل ما يملكون من مهارات والقدرات عند القيام بمهام، في حين أن نسبة 95% من المبحوثين يقدمون كل ما يملكونه من مهارات والقدرات عند القيام بمهام أثناء الزيارة المفاجئة، في حين أن نسبة 87.5% من المبحوثين يقدمون كل ما يملكون من مهارات والقدرات أثناء التقارير الشهرية، في حين أن نسبة 12.5% من المبحوثين لا يقدمون كل ما يملكون من مهارات والقدرات عند القيام بالعمل أثناء استعمال أسلوب التقارير الشهرية، في حين أن نسبة 5% من المبحوثين لا يقدمون كل ما يملكون من مهارات والقدرات عند القيام بالعمل أثناء استعمال الأسلوب الرقابي الزيارة المفاجئة.

ومن خلال ذلك نصل إلى أن العاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بأدوار، يقدمون كل ما يملكون من مهارات والقدرات عند القيام بالعمل باستعمال أسلوب تقارير شهرية هذا راجع إلى النظام الداخلي الذي تدير عليه المؤسسة الذين يتضمن التقيط الشهري للأعوان بذلك فالعاملين يقدمون كل ما يملكون من مهارات والقدرات عند القيام بالعمل كذلك تكون من أخلاقية العمل في المؤسسة.



### ثامنا: إستنتاج الفرضيات:

**إستنتاج الفرضية الأولى:** هناك علاقة بين أساليب الرقابة والأداء داخل المؤسسة.

من خلال تحليلنا للجداول توصلنا إلى مجموعة من النتائج، في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بأدرار، الذي أعتمد على العديد من الأساليب الرقابية، فالأسلوب المستعمل من طرف المؤسسة، أن هناك رقابة على أداء العاملين أثناء عملية التدريب وهذا يتلاءم مع مؤهلات الفكرية والجسدية، وهذا ما يوضحها الجدول رقم (35) بنسبة 73.1% والجدول رقم (36) بنسبة 73.0% من المبحوثين بحيث أكدا على أن الأسلوب المستعمل من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بأدرار، والرقابة أثناء عملية التدريب يتلاءم مع ما يملكه العاملين من مؤهلات الفكرية والجسدية ومع الأدوات التي تستعملها من كاميرات المراقبة والبصمة ، بحيث أن هناك علاقة بين الأسلوب المستعمل و الرقابة العاملين أثناء عملية التدريب و مع المؤهلات الفكرية والجسدية التي يملكها العاملين ، كما أن الأسلوب الرقابي الأكثر إستعمالا يؤدي إلى تقدم كل ما يملكون من مهارات وقدرات عند القيم بالعمل، وهذا ما يوضحها الجدول رقم (41) بنسبة 90.4% بذلك أن الأسلوب الرقابي الأكثر استعمالا يتأثر بالمهارات والقدرات أثناء أداء العاملين.

وبالتالي يمكن القول تم إثبات الفرضية الأولى هناك علاقة بين أساليب الرقابة والأداء داخل المؤسسة.

**إستنتاج الفرضية الثانية:** هناك علاقة بين وسائل الرقابة والأداء داخل المؤسسة.

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالفرضية الثانية أن الوسائل التي تضبط أداء العاملين وتجعلهم أكثر انتظاما في العمل وأداء المهام كما تام تخطيطه من طرف المؤسسة، فالرقابة عن طريق التقارير تزيد من تحفيز أداء العاملين، وهذا ما يوضحها الجدول رقم (33) بحيث أن أعلى نسبة 69.2% من المبحوثين حيث أكدا على أن الرقابة عن طريق التقارير تزيد من تحفيز أداء العاملين بذلك فإنه هناك علاقة بين التقارير وتحفيز أداء العاملين، وأن وجود شكاوي في المؤسسة والسعي إلى تصحيح الأخطاء هذا راجع

إلى النظام التي تعتمد عليه المؤسسة، وهو ما يثبتته الجدول رقم ( 34 ) بحيث أن أعلى نسبة 67.3% من المبحوثين حيث أكدا على هناك شكاوي من طرف العاملين وأن النظام الرقابي التي تسعى إليه المؤسسة هو التفتيش عن أخطاء العاملين، بذلك فهناك علاقة بين شكاوي في المؤسسة النظام الرقابي، كما أن الرقابة عن طريق الملاحظة تزيد في انضباط العاملين أثناء غياب المشرف، وهذا ما يوضحها الجدول رقم ( 39 ) بحيث أن أعلى نسبة 84.6% من المبحوثين حيث أكدا على أن الرقابة عن طريق الملاحظة تزيد من الانضباط في العمل أثناء غياب المشرف، كما أن الرقابة عن طريق بطاقات الدوام تزيد من فعالية الرقابة مما يؤدي إلى الإتقان أداء العاملين من أجل الرفع مستوى الأداء وهو ما يثبتته الجدول رقم ( 40 ) بحيث أن أعلى نسبة 94.2% من المبحوثين حيث أكدا على أن الرقابة عن طريق بطاقات الدوام تزيد في إتقان أداء العاملين، كما أن ادراك للوسائل المستعملة في عملية الرقابة تزيد من تطوير أداء العاملين وهو ما يثبتته الجدول رقم ( 32 ) بحيث أن أعلى نسبة 78.8% من المبحوثين أقرروا أن الدراية للوسائل المستعملة تزيد من تطوير أداء العاملين وتقدم الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الإجراء بأدرار،

كما أن الرقابة المباشر، وتوجد المشرف في نفس مكان العمل يؤدي إلى الحضور في الوقت المحدد للعمل ويكون جو ملائم العاملين من أجل أداء عملهم المطلوب في الوقت المناسب وهو ما يثبتته الجدول رقم ( 38 ) بنسبة 78.8% من المبحوثين والجدول رقم ( 37 ) بنسبة 67.3% من المبحوثين، بذلك هناك علاقة بين الحضور في الوقت وتوجد المشرف في نفس مكان العمل، وبذلك هناك علاقة بين الرقابة المباشرة مع الجو الملائم للعمل.

وعليه يمكن القول إنه تم إثبات الفرضية الثانية التي تؤكد بأن هناك علاقة بين الوسائل الرقابة والأداء داخل المؤسسة

### تاسعا: الاستنتاج العام:

أن ما يمكن استخلاصه من خلال دراستنا النظرية والميدانية لموضوع الرقابة وعلاقتها بالأداء داخل المؤسسة، بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بأدرار، وبناء على تحليل بيانات كل من الفرضية الأولى التي تؤكد بأن الأساليب الرقابية المستخدمة في الرقابة لها علاقة بالأداء، وهذا الأساليب المستعملة من طرف المؤسسة تساعد على أداء العاملين، أثناء عملية التدريب والتكوين ويتلاءم مع المؤهلات الفكرية والجسدية، فالأدوات التي تستعملها المؤسسة من كاميرات المراقبة والبصمة تساعد على الرقابة واكتشاف الأخطاء ومعالجتها، مما يجعل العامل يقدم كل ما يملك من مهارات وقدرات عند القيم بالعمل، ويكون الابتكار والإبداع بذلك يزيد من أداء العاملين ومنه هناك علاقة بين أساليب التي تستعملها المؤسسة والاداء، كما وقد تم إثبات الفرضيات الثانية أن هناك علاقة بين الوسائل الرقابية والأداء داخل المؤسسة فدراية بالوسائل المستعملة في عملية الرقابة من التقارير والرقابة المباشرة و الإشراف والملاحظة من طرف المشرف، وكذلك وجود شكاوي واستعمل بطاقات الدوام تزيد من عملية الرقابة داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بأدرار، تساعد على الانضباط في العمل والتطوير وكذا تحفيز على الأداء العاملين، وضبط سلوكيات العامل والتزاما بقوانين العمل بالإضافة إلى الاتقان في أداء العمل، بذلك هناك علاقة بين الوسائل التي تستعملها المؤسسة والأداء.

وعليه توصلت الدراسة إلى نتيجة عامة مفادها أن هناك علاقة بين الرقابة والأداء داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بأدرار، قد تحققت.

خاتمة

### الخاتمة

من خلال هذه الدراسة التي قمنا بها في جانبها النظري والتطبيقي لمعرفة الرقابة وعلاقتها بالأداء داخل المؤسسة، وبعد جمع البيانات وتحليلها ومناقشة النتائج التي تم جمعها في الجانب التطبيقي ومن خلال الاستمارة التي تام توزيعها على العاملين في المؤسسة، ففي الإطار النظري أثرتنا مختلف التساؤلات والمداخل المعرفية لدراسة الرقابة والإداء، وتوصلنا إلى صياغة الإطار التصوري للدراسة، الذي يتمحور حول دراسة العلاقة بين الرقابة والأداء، وقد انبثق عن هذا التساؤل فرضيات مفادها:

أساليب الرقابة وعلاقتها بالأداء داخل المؤسسة. وللوسائل الرقابة وعلاقتها بالأداء داخل المؤسسة.

وبالدراسة والتحليلية تبين أن أساليب والوسائل الرقابة له علاقة بالأداء العاملين حيث أن الرقابة تقوم بتنظيم العمل داخل المؤسسة وبذلك يكون الانضباط والإلتزام بالقوانين والسرعة في الأداء وتسعى المؤسسة إلى تطوير وتوفير جو ملائم للعمل، من أجل تقدم كل ما يملك من مهارات وقدرات وإتقان للأداء العاملين ، فللرقابة تعمل على الكشف عن الأخطاء والانحرافات التي تحدث أثناء العمل ثم معالجتها من خلال التوجيه من طرف المشرف، فالرقابة لا يمكن تحقيق نتائجها في تقييم الأداء إلا إذا اعتمدت على نظام رقابي يعتمد على إطار قانوني مرن وواضح يتماشى مع كل الوظائف الموجودة في المؤسسة وفق أساليب و وسائل متطورة تعتمد على الحداثة والتكنولوجيا ككاميرات المراقبة و البصمة وبطاقات الدوام...الخ.

وكننتيجة عامة يمكن القول بأن الرقابة في التنظيم ضرورية وتزيد من أداء العاملين لكن لابد أن تمارس بطريق معقولة وبشكل أفضل حتى تتم إستمرارية المؤسسة، وبالتالي توصلنا إلى نتيجة أن هناك علاقة بين الرقابة والأداء في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء بأدرار.

## التوصيات:

- وبناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج المذكورة أعلاه نقدم التوصيات التالية:
- ضرورة إعطاء الإهتمام الكافي لعملية الرقابة في المؤسسة.
  - ضرورة الإعتماد على العملية الرقابية على الوسائل الرقابية والتكنولوجيات الحديثة من أجل المساهمة الفعالة في التقييم الأداء ورفع مستوى الإنتاج داخل المؤسسة.
  - إعطاء أهمية للعمال والإهتمام بإنشغالاتهم من أجل تحسين الإداء داخل المؤسسة.
  - ضرورة وضع نظام رقابي يتماشى مع الوظائف والمهن الموجودة في المؤسسة حتى يتم تقييم الأداء بشكل فعال.
  - ضرورة مواكبة التطورات الخاصة في ميدان الرقابة.
  - ضرورة وضع إطار قانوني واضح ومرن ينظم عملية الرقابة داخل المؤسسة.
  - إعادة النظر في بعض القوانين التي تخدم تطلعات المنظمة والعمال من أجل إعطاء ديناميكية أكثر في عملية الرقابة أثناء أداء العاملين.
- وفي الإخير نعتذر من أي وجه من أوجه القصور التي ترافق محتويات هذه الدراسة، وما هو إلا جهد بشري يحتمل الصح والخطأ، وبالتالي نوصي الإهتمام بإستكمال تعمق في هذا النوع من الدراسة . وعليه نتمنى من العلي القدير أن تكون دراستنا هذه بمثابة مرجع أو سند للطلبة يلجئون إليها عند إنجاز أعمالهم.

## قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر:

- 1 -القرعان الكريم.
- 2 -المصدر، رئيس مصلحة المستخدمين، الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء لولاية أدرار، بتاريخ: 08 أبريل 2021.
- ثانياً: الكتب:
- 3 إبراهيم بن داود، الرقابة المالية على النفقات العامة، دار الكتاب الحديثة، الجزائر، 2012م.
- 4 أحمد إبراهيم عبد الهادي، الإدارة، دار النهضة العربية، الإسكندرية، 2000م.
- 5 أحمد البدوي معجم المصطلحات الإجتماعية، مكتبة لبنان، لبنان، 1992م.
- 6 أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999م.
- 7 أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002م.
- 8 أحمد محمد المصري، التخطيط والرقابة الإدارية، ط 1، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004م.
- 9 الصباح عبد الرحمان، الرقابة الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط 1، جامعة الإسكندرية للنشر والتوزيع، مصر، 1989م.
- 10 المطيري تأمر، فلسفة الفكر الإداري والتنظيمي، ط1، دار الفكر للنشر والرياض، 1990م.
- 11 الصباح عبد الرحمان، مبادئ الرقابة الإدارية المعايير والتقييم والتصحيح، ط1، دار زهران للنشر، عمان، 1996م.
- 12 العبادي هاشم فوزي دباس والطائي يوسف جحيم، إدارة الموارد البشرية، ط 1، الأردن الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008م.



- 13 الهواري سيد، الإدارة الأصول والاسس العلمية ، ط 1، مكتبة عين شمس للنشر، القاهرة، 1993م.
- 14 بشير العلق، تنظيم وإدارة العلاقات العامة ، ط 1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010م.
- 15 حبيب الصحاف، معجم، إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين ، ط 1، مكتبة لبنان، 1995م.
- 16 حسين راوية محمد، إدارة الموارد البشرية ، ط 1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999م.
- 17 حسن راوية محمد، السلوك في المنظمات ، ط 1، دار الجامعية، الإسكندرية، 1999م.
- 18 حمدي سليمان، الرقابة الإدارية والمالية على الأجهزة الحكومية ، ط 2، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010م.
- 17 رشا الغول، التقييم الذاتي للرقابة، ط 1، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، 2013م.
- 18 رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ط 1، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004م.
- 19 رونالدو ريجوا، ترجمة فارس حلمي، مدخل علم النفس الصناعي، ط 1، دار الثرى، عمان، 1999م.
- 20 طارق المجذوب، الإدارة العامة- العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، ط 1، منشورات الحلي الحقيقة، لبنان.
- 21 طارق طه، التنظيم النظرية الهياكل التطبيقات ، ط 1، الدار الجامعية الجديدة مصر، 2007م.
- 22 كمال المغربي، أساسيات في الإدارة. ط 1. دار الفكر للنشر، الأردن، 1995م.
- 23 كمال المغربي، الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديثات القرن الحادي والعشرين، ط 1 دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2007م.

- 24 ماجد محمد الخياط، أساسيات البحوث الكمية والنوعية في العلوم الاجتماعية ، ط1، دار الريا لل نشر والتوزيع، المزون، عمان، 2009م.
- 25 محمد، نايف أبو الكشك، الإدارة-المدرسة المعاصرة ، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، الجزائر، 2000م.
- 26 محمد الصيرفي، إدارة التسويق ، ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005م.
- 27 محمد عبد الفتاح رضوان، الإستراتيجية الأساسية في إدارة الموارد البشرية ، ط1، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012م.
- 28 محمد فتحي، مصطلحات إدارية إيضاح وبيان ، دار النشر والتوزيع الإسلامية، مصر، القاهرة، 2003م.
- 29 محمد نايف أبو الكشك، الإدارة المدرسية المعاصرة ط1 دار جرير، عمان، 2006م.
- 30 مصطفى محمد محمود، الرقابة الإدارية، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2011م.
- 31 معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007م.
- 32 موسى اللوزي، أسس العلاقات العامة المفاهيم والأسس، ط1، دار رامز للنشر والتوزيع، الأردن، 2010م.
- 33 خاصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم وعمل ، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011م.
- 34 صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ط1، مخبر علم اجتماع الاتصال والترجمة، الجزائر، 2006م.
- 35 صالح مهدي وآخرون، الإدارة والأعمال، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2007.
- 36 صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008م.

- 37 حزار العتيبي وآخرون العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن ، ط 1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2007م.
- 38 عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005م.
- 39 عبد الله محمد عبد الرحمان، إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية والممارسات الواقعية، ط 1، دار المعرفة الجامعية، 2009م.
- 40 عبد السلام أبو القحف، أساسيات التنظيم في الإدارة ، دار المعرفة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002م.
- 41 عبد الغفار حنفي عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال ، ط 1، دار الجامعة، مصر، 2004م.
- 42 علي الشريف، الإدارة المعاصرة، ط 1، دار الجامعة، الإسكندرية ، 2002م.
- 43 علي الشريف، الإدارة المعاصرة، ط 2، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997م.
- 44 علي عباس، أساسيات علم الإدارة ، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004م.
- 45 علي محمد منصور، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم ، ط 2، مجموعة النيل العربية للنشر، مصر 2004م.
- 46 علي فلاج، مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية ، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع مصر، 2013م.
- 47 عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة ، ط 1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013م.
- 48 عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة التخطيط التنظيم الرقابة، ط 1، دار زهران لنشر والتوزيع، عمان، 2017م.
- 49 حساف محمود، أصول الإدارة، ط 1، دار النشر العربي، القاهرة، 1988م.

- 50 عشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، ط1، دار المعرفة الجامعية، 2005، الإسكندرية م، 2005م.
- 51 غريب محمود سيد أحمد، تصميم تنفيذ البحث الاجتماعي، ط1، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1986م.
- 52 خاتن عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، ط1 دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010م.
- 53 فايز عبد الرحمان الفروخ، التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2011م.
- 54 فريد فهمي زيارة وظائف الإدارة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008م.
- 55 فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008م، ص119.
- 56 سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، ط1، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2012م.
- 57 سعيد محمد الصيرفي، التنظيم والإدارة، ط1، دار الجامعية، مصر، 1999م.
- 58 شادي أنور كريم الشوكي، الرقابة على المال العام في الإقتصاد الإسلامي، ط1، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، 2002م.
- 59 بياغي محمد عبد الفتاح، الرقابة في الإدارة العامة، ط1، مطابع الفرزدق التجارية للنشر والتوزيع، الرياض 1987م.

ثانياً: المذكرات

- 60 إيمان محامدية (الرقابة التنظيمية والأداء)، رسالة ماجستير غير منشورة، تنمية وتسير الموارد البشرية جامعة سكيكدة، 2009.
- 61 إيمان قصاب، (دور تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين)، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، 2008م.

- 62 أحمد بن صالح، (الرقابة وعلاقتها بكفاءة الأداء)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية قسم علوم إدارية بالرياض المملكة العربية السعودية، 2003م.
- 63 أمال بوسفط ، (الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال)، رسالة ماجستير غير منشورة، في علم الاجتماع التنظيم وعمل جامعة بسكرة ، 2015م.
- 64 الحنطية خالد بن عبد الله، ( القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء، دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بمدينة الرياض)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003م.
- 65 الربيع محمد بن إبراهيم محمد، (العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية دراسة تطبيقية على الضباط العاملين في قيادة قوات الأمن المنشآت والقوات الخاصة لأمن الطرق)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2000م.
- 66 المطرقي شعيلى بن بخيت، (الإغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء دراسة مسحية على العاملين بإدارة جوازات منطقة مكة المكرمة)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2005م.
- 67 بيطار بهاء الدين، (دور الرقابة الداخلية في تحسن أداء المؤسسة)، رسالة ماستر غير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018م.
- 68 معمر كروم ورحيمة ساودي (دور الرقابة التنظيمية في رفع مستوى الكفاءة المهنية)، مذكرة ماستر علم الاجتماع منشورة غير منشورة، جامعة ادرار، الجزائر، 2019م.
- 69 عبد الله عبد الرحمان، (الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، النميان، 1424هـ.
- 70 عقيل ناصر بن محمد، (العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي)، رسالة ماجستير جامعة نايف للعلوم الأمنية غير منشورة، الرياض، 2006م، ص51.

- 71 قدور كريمة، (دور الرقابة في تحسين أداء العمال)، رسالة ماستر غير منشورة، في العلوم الاجتماعية جامعة أم البواقي، 2013م.
- 72 سميرة عبد الصمد، (أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة المورد البشري، دراسة حالة لشركة الكهرباء الريفية والحضرية بباتنة)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008م.
- 73 سميرينة مانع، (ضغوط العمل واثارها على أداء الاساتذة الجامعيين دراسة حالة أساتذة كلية الإقتصاد والتسيير بجامعة لحاج لخضر بباتنة)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008م.

### ثالثا: المجالات

- 74 أبوكر مصطفى بعيدة، (الرقابة لإدارية في المنظمات مفاهيم أساسية )، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد 273.
- 75 جدور فاضل علوان، (أهمية اعتماد الرقابة الإدارية في زيادة كفاءة الفحص الضريبي بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب)، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، المجلد الثاني، العدد39، الفصل الثاني، 2017م.
- 76 عبد المالك مزهودة، (الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم الموضوع)، مجلة العلوم الإنسانية، العدد1، نوفمبر2001م.
- 77 عمر محمد الشوبكي، (مبادئ الرقابة على اعمال الإدارة وتطبيقاتها)، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد 250، عمان، 1981م.

الملاحق

الملحق رقم (01):

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العقيد أحمد دراية - أدرار

الكلية: العلوم الإنسانية والإجتماعية والعلوم الإسلامية

القسم: العلوم الإجتماعية

التخصص: علم الإجتماع تنظيم وعمل

السنة: الثانية ماستر

في إطار إنجاز مذكرة التخرج المكتملة لنيل شهادة ماستر نود أن نضع بين أيديكم الإستمارة التي تم تصميمها لغرض جمع المعلومات اللازمة للبحث العلمي لإتمام هذه الدراسة.

راجين منكم بقراءة المرافق وتعبئة البيانات بالإجابة عن الأسئلة بكل دقة وموضوعية بوضع علامة (X) على الإجابة المناسبة.

وفي الأخير تقبلوا منا جزيل الشكر على مساعدتكم لنا في هذا العمل.

إستمارة بحث بعنوان:

### الرقابة وعلاقتها بالأداء داخل المؤسسة

دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء - ولاية أدرار

تحت إشراف الأستاذ

بن السيامو محمد المهدي

من إعداد الطالبان:

الياس عبد الفتاح

قائم عبد الرحمان

الموسم الجامعي: 2022/2021



## المحور الأول: البيانات الشخصية:

- 1 -الجنس: أ- ذكر  ب- أنثى
- 2 -السن: أ-من 20-30  ب- 31-40  ج- 41 فما فوق
- 3 -المستوى التعليمي: أ- ابتدائي  ب- متوسط  ج- ثانوي  د- جامعي
- 4 -الحالة العائلية: أ- أعزب (ة)  ب- متزوج (ة)  ج- مطلق (ة)  د- أرمل (ة)
- 5 -الرتبة المهنية: أ- عون تنفيذ  ب- عون تحكم  ج- عون تأطير
- 6 -الأقدمية في العمل: أ- أقل من 5 سنوات  ب- من 6-10 سنوات  ج- من 11-14 سنوات  د- من 15 فما فوق

## المحور الثاني: الرقابة

- 7 -هل توجد رقابة في المؤسسة؟ أ- نعم  ب- لا
- د- إذا كانت الإجابة ب نعم هل هي؟ أ- فعالة  ب- غير فعالة  ج- أحيانا
- 8 -هل لك دراية بالوسائل المستعملة في عملية الرقابة داخل المؤسسة؟ أ- نعم  ب- لا
- 9 -هل تساعدك التقارير على مراقبة العمل؟ أ- نعم  ب- لا
- 10 -هل الرقابة المباشر تزيد من نجاح عملية الرقابة في المؤسسة؟ أ- نعم  ب- لا
- 11 -هل يتواجد المشرف في نفس مكان العمل؟ أ- نعم  ب- لا
- 12 -هل يتم ملاحظة الأعمال المنجزة من طرف الرئيس بشكل دائما؟ أ- نعم  ب- لا
- 13 -هل ظروفك جيدة أثناء العمل؟ أ- نعم  ب- لا

- 14 هل الرقابة عن طريق بطاقات الدوام تزيد من فعالية الرقابة في المؤسسة؟  
أ- نعم  ب- لا
- 15 هل هناك شكاوي من طرف العامل في المؤسسة؟  
أ نعم  ب- لا
- 16 ما هو الأسلوب الرقابي الأكثر إستعمالا في المؤسسة؟  
أ- التقارير الشهرية  ب- الزيارات المفاجئة لمكان العمل
- 17 هل الأسلوب المستعمل من طرف المؤسسة يتلاءم مع مؤهلاتك العلمية التي تملكها؟  
أ- نعم  ب- لا
- 18 ما نوع الحوافز التي تقدمها المؤسسة للعاملين؟  
أ- مادية  ب- معنوية  ج- هما معا
- 19 هل الرقابة داخل المؤسسة تسعى لتطوير أداء العاملين؟  
أ- نعم  ب- لا
- 20 هل الرقابة داخل المؤسسة تسعى بتحفيز أداء العاملين؟  
أ- نعم  ب- لا
- 21 ما هو النظام الرقابي التي تسعى إليه المؤسسة؟  
أ- التفتيش عن أخطاء العمالي  ب- تقييم أداء العمالي   
ج- تقويم أداء العاملين
- 22 هل أثناء عملية التكوين تكون هناك رقابة على العاملين؟  
أ- نعم  ب- لا
- 23 هل أثناء عملية التدريب تكون هناك رقابة على العاملين؟  
أ- نعم  ب- لا
- 24 ما هي الأدوات التي تستعملها المؤسسة؟  
أ -كاميرات المراقبة  ب- البصمة  ج- هما معا

### المحور الثالث: الأداء

25 هل المؤسسة توفر لك جو ملائم للعمل؟ أ- نعم  ب- لا

26 هل تقوم بإنجاز عملك المطلوب بك في الوقت المحدد؟

أ- نعم  ب- لا

27 هل تكون أكثر إنضباطا في عملك أثناء غياب المشرف؟

أ- نعم  ب- لا

28 هل يحثك الرئيس على إتقان العمل؟ أ- نعم  ب- لا

29 هل تقدم كل ما تملك من مهارات وقدرات عند قيامك بمهامك؟

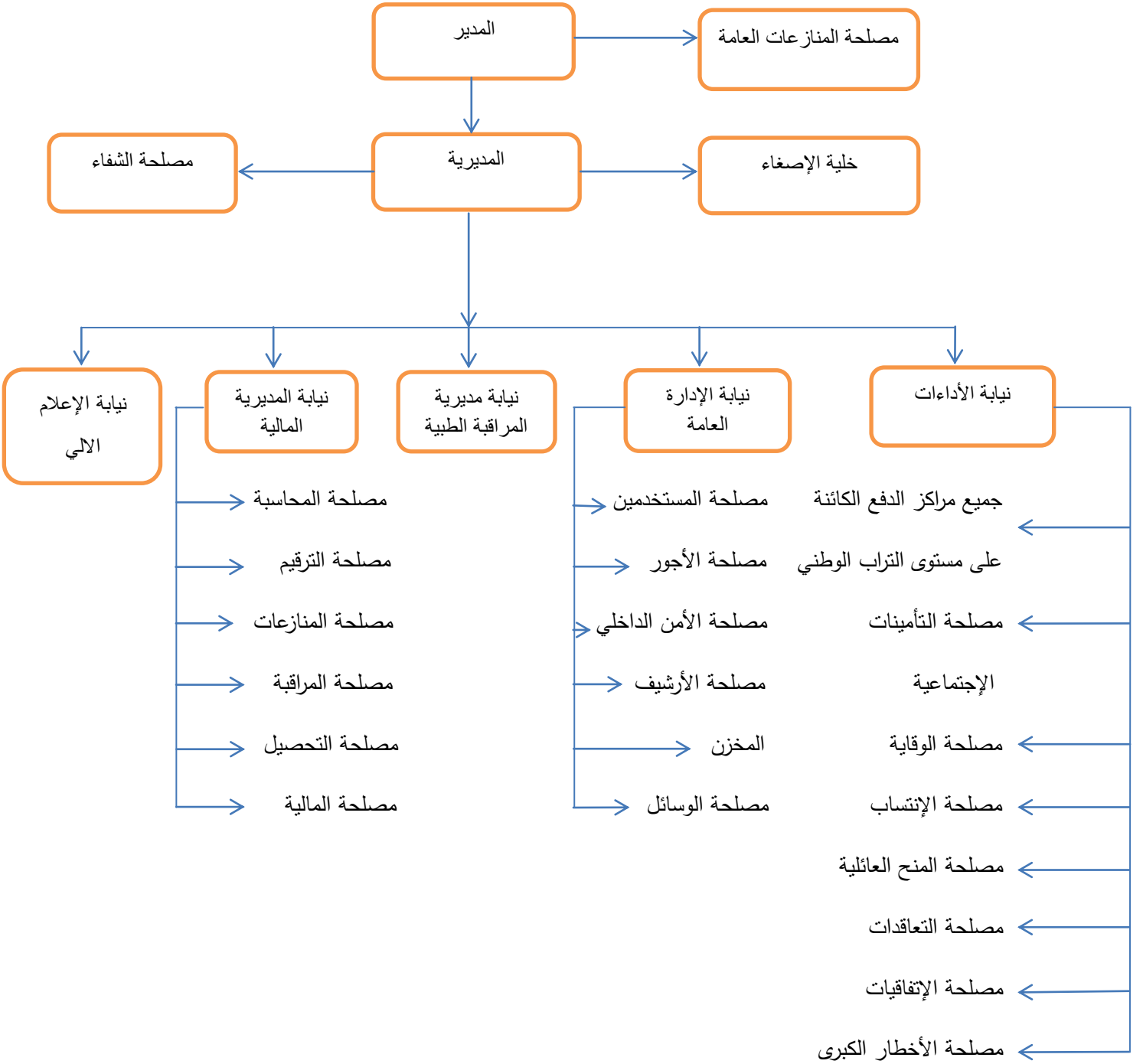
أ- نعم  ب- لا

30 ما هو إنطباعك بالأسلوب الرقابي التي تستعمله المؤسسة؟

أ- إيجابية  ب- سلبية

د- في حالة إذا كانت سلبية ما هو البديل في رأيك؟.....

الملحق رقم ( 02 ): الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال  
الأجراء بأدرار.



## ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بعنوان الرقابة وعلاقتها بالأداء داخل المؤسسة، في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء بأردن، إلى معرفة إذا ما كان هناك علاقة بين الرقابة والأداء، وهذا من منطلق التساؤلات التالية:

- هل هناك علاقة بين أساليب الرقابة والأداء داخل المؤسسة؟

- هل هناك علاقة بين وسائل الرقابة والأداء داخل المؤسسة؟

وعلى هذا التساؤلات صيغت الفرضيات التالية:

- هناك علاقة بين أساليب الرقابة والأداء داخل المؤسسة.

- هناك علاقة بين وسائل الرقابة والأداء داخل المؤسسة.

مستهلين بمعرفة أبعاد الرقابة، منها: الأساليب والوسائل التي تركز على تقييم وتقويم الأداء و التفتيش عن الأخطاء، والملاحظة والتفتيش والتقارير مستعملنا بطاقات الدوام والأدوات الرقابة أثناء التدريب والتكوين، وهذا الأبعاد لها تأثير مباشر على أداء العاملين، ولها إنعكاسا كبير في تحقق أهداف المؤسسة، كما تطرقنا إلى أبعاد أداء العاملين، وهذا بالتركيز على الإتقان و الجودة الإنضباط داخل المؤسسة وكذا الطرق الملائمة في أداء العمل، والمهارات القدرات التي تمكن العاملين داخل المؤسسة، حيث تضمنت هذه الدراسة جانب نظري وجانب تطبيقي، والإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم مع طبيعة الموضوع وعلى عينة المسح الشامل قدرت ب 86.66% من مجتمع الدراسة، وتم بناء أداة الدراسة الإستمارة، وتم توزيع 60 إستمارة واسترجعت 52 إستمارة صالحة للتحليل.

وتمت معالجة البيانات بإستخدام الأساليب الإحصائية وتم إستخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة، وبعد الحصول على البيانات قمنا بمعالجتها إحصائيا عن طريق البرنامج الإحصائي (spss) والإجابة عن أسئلة الإستمارة.

ومن ثمة تم التوصل إلى نتائج الدراسة التالية:

- 1 أن الرقابة لها تأثير إيجابي على أداء العاملين حيث يرفع من نتائجهم ويقل من أخطئهم.
- 2 أن للوسائل والأساليب الرقابية لها دور فعال في إنضباط وتحفيز وكذا تطوير أداء العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة.
- 3 ووضوح النظام الرقابي يزيد من الإتقان والجدية في العمل
- 4 أن الإدارة تهتم بمقترحات ومبادرات العاملين، وتوفر لهم فرص تكوين وتدريب وتطوير من أجل الرفع من معارفهم وقدراتهم.

وقم تم تفسير هذه النتائج في ضوء الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة.

الكلمات المفتاحية: الرقابة، الأداء، الصندوق الوطني للتأمينات، العمال، أدرار.

### Study Summary:

This study, entitled *Censorship and its Relationship to Performance in the Enterprise*, at the National Social Insurance Fund for Self-Employed Workers, aims to find out if there is a relationship between censorship and performance.

- Is there a relationship between control methods and performance within the organization?
- Is there a relationship between means of control and performance within the institution?

The following hypotheses were formulated on these questions:

- There is a relationship between control methods and performance within the organization.
- There is a relationship between means of control and performance within the institution.

Starting with knowledge of censorship dimensions, including: Methods and means that focus on performance evaluation and evaluation, inspection and reporting, use of the working cards and monitoring tools during training and training, these dimensions have a direct impact on the performance of the workers, have a major impact on the achievement of the objectives of the institution, and we have addressed the dimensions of the performance of the workers, this by focusing on proficiency, quality, discipline within the institution as well as appropriate methods of work performance, skills and abilities that enable the workers within the institution. This study included a theoretical and applied aspect, and the use of a descriptive analytical approach that is appropriate to the nature of the subject and a comprehensive survey sample estimated 86.66% of the study community, and the survey tool was distributed, 60 forms and 52 forms for the analysis.

The data were processed using statistical methods and the percentages and iterations were extracted to describe the study sample, after obtaining the data we treated statistically by statistical program (spss) and answering the form questions.

The results of the following study were therefore obtained:

- 1- Censorship has a positive impact on the performance of workers, increasing their results and reducing errors.
- 2- Control methods are instrumental in stimulating and developing the performance of workers and achieving the objectives of the Foundation.
- 3- The regulatory means have a role in the discipline of the worker within the institution. Transparency of the regulatory system increases proficiency and seriousness in work
- 4- The Department is interested in the proposals and initiatives of workers and provides them with opportunities to develop, train and develop their knowledge and abilities.

These findings were interpreted in the light of the theoretical framework of the previous study and studies.

**keywords: Oversight, performance, National Insurance Fund, laborers, Adrar.**