



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي- برج بوعريريج

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة : علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

الموضوع:

دور الرقابة في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين

في الجامعة

دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الاداريين بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية

-برج بوعريريج-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل

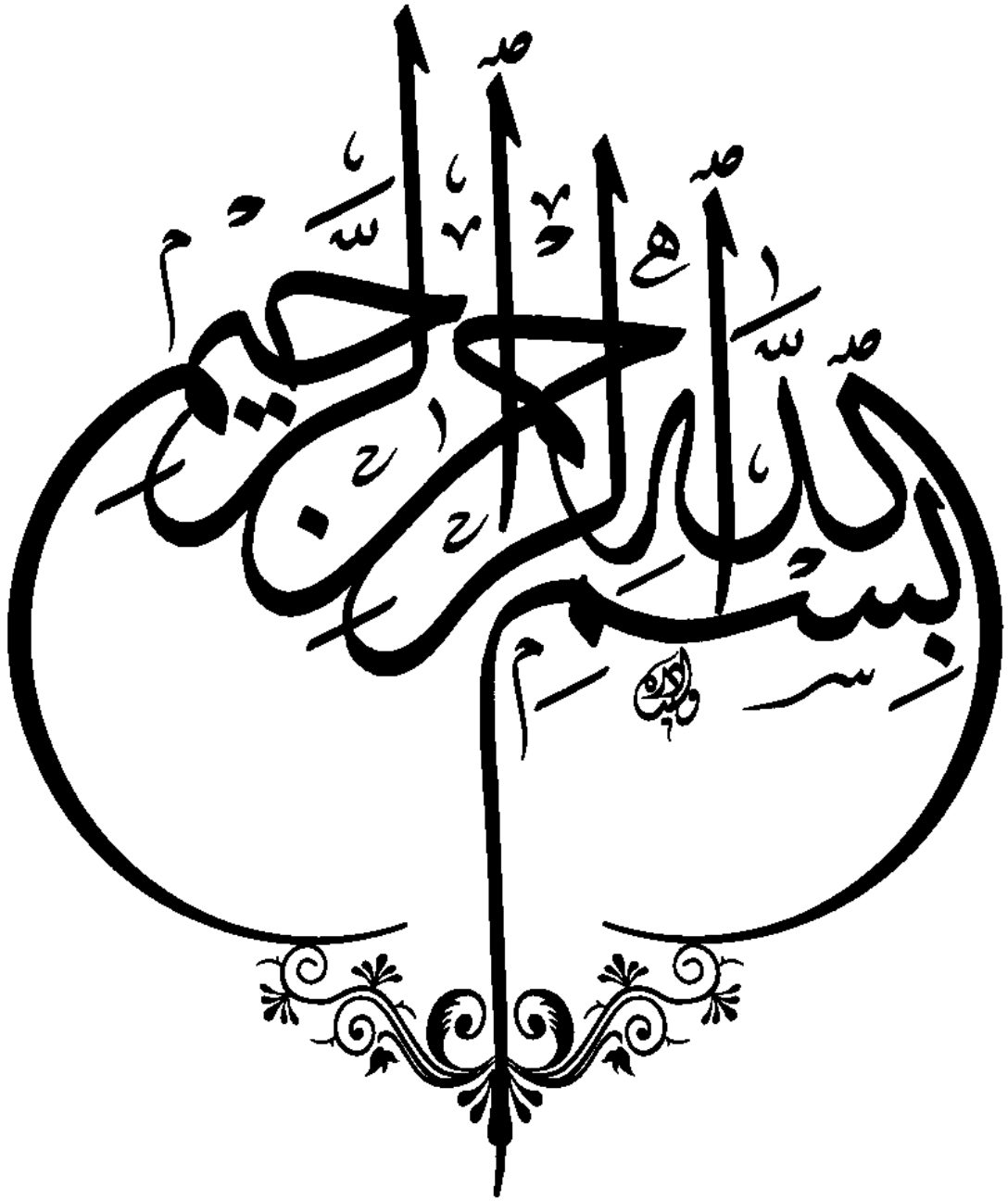
إشراف الدكتورة:

- غنية بلعربي

\*إعداد الطالبة:

✓ نبيلة مزهود

السنة الجامعية: 2023-2024



# إهداء

إلى الوالدين الكريمين بآرك الله في عمرهما

إلى إخواني وأخواناتي

إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد

أهدي هذا العمل المتواضع

# شكر وتقدير

أشكر الله تبارك وتعالى، الذي وفقني لإتمام هذا العمل.

كما أتقدم بشكري لأستاذتي الدكتورة "بلعربي غنية"

على قبولها الإشراف على هذا البحث، وعلى ما قدمته لي من توجيهات

قيمة على مستوى المنهجية والمضمون، كما أتقدم بشكري للبروفيسور

زرواتي رشيد على كل ما قدمه لي من نصائح.

كما أتقدم بالشكر لكل من قدم لي يد المساعدة، وكل من ساندني

ولو بكلمة طيبة.

# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

	شكر وتقدير
	إهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	قائمة الملاحق
أ - ب	مقدمة
1	2- اشكالية الدراسة
1	3- فرضيات الدراسة
2	4- أسباب اختيار الموضوع
2	5- أهمية الدراسة
2	6- أهداف الدراسة
<b>الفصل الأول : الأدبيات النظرية لموضوع الدراسة</b>	
	تمهيد
	المبحث الأول : الأدبيات النظرية
7	1- تحديد المفاهيم
13	2- الدراسات السابقة

16	3- الأصول الفكرية لموضوع البحث (المقاربة النظرية )
17	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية</b>	
	تمهيد
	المبحث الأول : مجالات الدراسة
18	1-المجال المكاني
18	2-المجال الزمني
19	3-المجال البشري
19	المبحث الثاني : منهجية البحث
19	1-المنهج المستخدم
20	2-أدوات جمع البيانات
21	3- مجتمع الدراسة
21	4- عينة الدراسة
21	5-الأساليب الإحصائية ومواصفاتها
22	المبحث الثالث: عرض، تحليل وتفسير ومناقشة النتائج
27	1- عرض النتائج الأولية وتحليلها
40	2- عرض البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى
50	3- عرض البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية

52	4- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
53	5- مناقشة النتائج في ضوء أهداف الدراسة
54	التوصيات والاقتراحات
56	خاتمة
58	قائمة المصادر والمراجع
	قائمة الملاحق



## قائمة الجداول

### فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يبين توزيع عينة البحث حسب الجنس	22
02	يبين توزيع عينة البحث حسب السن	23
03	يبين توزيع عينة البحث حسب الحالة الاجتماعية للمبحوثين	24
04	يبين توزيع عينة البحث حسب المستوى الدراسي للمبحوثين	25
05	يبين توزيع عينة البحث حسب الدرجة المهنية للمبحوثين	26
06	يبين توزيع عينة البحث حسب الخبرة المهنية للمبحوثين	27
07	يبين توزيع عينة البحث حسب ممارسة الموظفين للعمل قبل الالتحاق بالمؤسسة	28
08	يبين توزيع عينة البحث حسب طريقة الالتحاق بالمؤسسة	28
09	يبين تطابق ممارسة العمل بالتخصص المتبقي	29
10	يمثل المواظبة على الحضور للعمل في الوقت المحدد	30
11	يمثل خروج الموظفين قبل الوقت المحدد	31
12	يمثل التزام واحترام الموظفين للوقت يرفع مستوى الأداء الوظيفي لديهم	32
13	يمثل القواعد والقوانين المنظمة للعمل واضحة لموظفين أم لا	32
14	يمثل شدة القوانين الرقابية تساهم في تنفيذ العمل المطلوب	33
15	يمثل السعي إلى التقليل من الأخطاء التي تقع فيها المؤسسة	34
16	يمثل أهمية عملية تقييم الأداء بالنسبة للموظفين	35
17	يمثل الالتزام بالمهام الموكلة إلى الموظفين	36
18	يمثل تكيف الموظفين بسهولة مع التغيرات التي تحدث على مستوى المؤسسة	36

## قائمة الجداول

37	يمثل مساهمة تنفيذ القوانين في رفع مستوى الأداء للموظفين	19
38	يمثل مراقبة المشرف المباشر على العمل لالتزام الموظفين بالقوانين المنصوصة عليها من طرف الإدارة	20
39	يمثل وضوح القوانين للموظفين تؤدي إلى الدقة في إنجاز المهام	21
39	يمثل تطبيق الموظفين للقوانين يؤدي إلى إنجاز العمل في المواعيد المحددة	22
40	يمثل الحرص على تطبيق القوانين	23
41	يمثل وجود نظام رقابة في المؤسسة	24
42	يمثل نوع الرقابة المطبقة داخل المؤسسة حسب رأي الموظفين	25
42	يمثل عملية الرقابة تساعد على اكتشاف الأخطاء ومحاولة تصحيحها	26
43	يمثل شعور الموظفين عند القيام بالعمل تحت الرقابة	27
44	يمثل طبيعة الاشراف المتبع في تحديد الأعمال المطلوب إنجازها	28
44	يمثل الفعالية في عملية الإشراف	29
44	يمثل مسؤولية عملية الإشراف داخل المؤسسة	30
45	يمثل الرقابة داخل المؤسسة تسعى لتطوير أداء الموظفين	31
46	يمثل الأدوات والتقنيات التي تستعملها إدارة الكلية في تطبيق رقابة الموظفين	32
46	يمثل إعطاء الحرية في إنجاز العمل من طرف المشرف	33
47	يمثل طبيعة معاملة المشرف للموظفين	34
47	يمثل الرقابة المباشرة تزيد من نجاح عملية الرقابة في الجامعة	35
47	يمثل تحديد الرقابة لمدى تحقيق الأهداف بالنسبة للموظفين	36
48	يمثل تواجد المشرف في نفس مكان العمل	37
48	يمثل ملاحظة الأعمال المنجزة من طرف الرئيس بشكل دائم	38

## قائمة الجداول

---

49	يمثل ممارسة المراقبين ضغوطا على الموظفين	39
50	يمثل رؤية الموظفين للنظام الرقابي داخل المؤسسة	40

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	الإستمارة
02	هيكل تنظيمي لكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ببرج بوعريريج

### ملخص :

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الرقابة في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعريريج منطلقين من تساؤل رئيسي مفاده :

- هل تساهم الرقابة في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ؟
- و للإجابة عن هذا التساؤل قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية المتمثلة فيما يلي :
- تساهم الرقابة بشكل فعال في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين داخل الجامعة.

### الفرضيات الفرعية:

- 1- يساهم في تطبيق القوانين بفعالية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين داخل الجامعة.
  - 2- يساهم الإشراف بشكل فعال في تحسين الأداء الوظيفي.
- ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على تقنية الاستمارة والتي تم تطبيقها على عينة من العمال الإداريين بلغ عددهم 23 من إداري الكلية باستخدام أسلوب المسح الشامل كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتوصلنا من خلال الدراسة إلى النتائج التالية :
- أن للوسائل و الأساليب الرقابية لها دور فعال في الإنضباط وتطوير أداء الموظفين و تحقيق أهداف الكلية.

- وضوح النظام الرقابي يزيد من الإتقان و الجدية في الأداء للعمل .
- هناك علاقة بين الرقابة و الأداء الوظيفي .
- إن عملية تقييم الأداء لها أهمية كبيرة في تحسين أداء المهام .
- إتقان العمل يؤدي إلى نجاح الكلية في تحقيق أهدافها .

### summary

The study aimed to identify the role of oversight in improving the job performance of administrative employees at the Faculty of Social and Human Sciences at the University of Mohamed Bachir Brahimi, Bordj Bou Arreridj, starting from a main question that states:

Does oversight contribute to improving the job performance of employees at the College of Social and Human Sciences?

To answer this question, we formulated the main hypothesis as follows:

•Oversight contributes effectively to improving the job performance of employees within the university.

Sub-hypothesis:

-1It contributes to the effective application of laws in improving the job performance of employees within the university.

-2Supervision contributes effectively to improving job performance.

To achieve the objectives of the study, reliance was placed on the questionnaire technique, which was applied to a sample of administrative workers, numbering 23 college administrators, using the comprehensive survey method. The study also relied on the descriptive approach, and the statistical program SPSS was used in analyzing the tables. Through the study, we reached the following results:

-The means and methods of control have an effective role in discipline, developing the performance of employees, and achieving the goals of the college.

-Clarity of the regulatory system increases proficiency and seriousness in performing work.

-There is a relationship between supervision and job performance.

The performance evaluation process is of great importance in improving task performance.

-Mastery of work leads to the success of the college in achieving its goals.

حققت حقا

تعتبر المؤسسة نظام اقتصادي واجتماعي مفتوح من فاعلين اجتماعيين واقتصاديين لما لها من خصائص، وتواجه مؤسسات العالم اليوم الكثير من التحديات المتعددة مصدرها أساسا اتساع البيئة الخارجية التي تمارس في إطار نشاطها وسط العديد من المتغيرات التي تمتاز بالتعدد والتداخل والمؤسسات الجزائرية مثلها مثل المؤسسات الأخرى تشهد اليوم توسعا وتقدما علميا، وهي تحتاج إلى نظام أمثل لتحقيق أهدافها وتطويرها والمؤسسات الناجحة هي التي تعتمد على إدارة جيدة تمكنها من مواجهة المشاكل والصعوبات وذلك بالاعتماد على مجموعة من الوظائف والعمليات الإدارية الهامة التي لا يمكن الاستغناء عنها كالخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة .

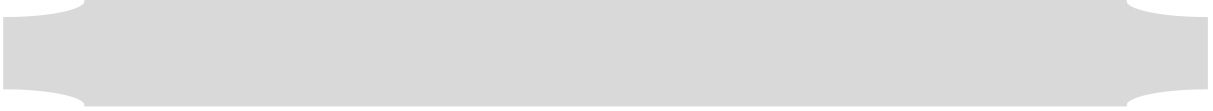
حيث أن هذه الأخيرة تعتبر واحدة من أهم الوظائف الإدارية التي تقع على عاتقها مسؤولية متابعة أداء الموظفين والإشراف عليهم حتى يتم تنفيذ الخطط والتأكد من سير الأهداف بالشكل الصحيح، وتعتمد الرقابة في أداء مهمتها على العديد من الخطوات والمراحل والأساليب ومن أهمها وضع المعايير بناءا على القوانين وذلك للتأكد من نجاح الموظفين في أدائهم للمهام المطلوب، وحتى تحقق الكلية هذه الأهداف لجأت إلى استخدام نظام رقابي يعتبر خط دفاع قوي يضمن ويحمي مصالح الكلية حيث يعتبر العين الساهرة التي تحقق لها سلامة سير المهام .

إن النظام الرقابي الفعال له دور أساسي في تحسين الأداء وضبط السلوكيات المختلفة لدى الموظفين وأي قصور أو خلل يمكن إدراكه ومعرفته من خلال وظيفة الرقابة، من هذا المنظور تسلط هذه الدراسة الضوء على دور الرقابة في تحسين الأداء الوظيفي بجامعة محمد البشير الإبراهيمي ببرج بوعريريج دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية وتم تقسيم هذه الدراسة إلى عدة فصول: بحيث شمل الجزء الأول على مقدمة عامة حول موضوع البحث، والفصل الأول تضمن الاطار المنهجي للدراسة أما الفصل الثاني فقد شمل التعريف بميدان الدراسة في حين جاء الجزء الأخير لنتناول فيه عرض النتائج وتحليلها لنصل إلى مناقشة النتائج .



# الفصل الأول:

الإطار النظري



### 1- الإشكالية:

تسعى العديد من المؤسسات في الوقت الحاضر إلى مواكبة التقدم على الصعيد العالمي، والمعروف أن تحديات وشدة المنافسة من المحيط الخارجي الذي يتمثل في التطور السريع في شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والتي تفوق قدرات المؤسسة وعدم قدرة التكيف مع الوضع الجديد الذي يتميز بمعطيات جديد .

إن مستوى أداء المؤسسة يقاس من خلال النتائج التي تحققها المؤسسة ، بفاعليتها في إنجاز أهدافها وذلك بالكفاءة في استخدام مواردها المتاحة والمحافظة على أصولها ، في سبيل تحقيق أعلى المردودية والحفاظ على سمعتها ومكانتها في السوق وهذا لن يتأتى إلا بإدارة المؤسسة التي تعتبر المسؤولة عن تحقيق مستوى أداء مرضي من خلال الإعتماد على العديد من الوظائف الإدارية كالتخطيط، التنظيم ، والرقابة إذ تعد هذه الأخيرة من الوظائف العامة والأساسية والتي لا يمكن الاستغناء عليها لما لها من دور فعال في أداء الموظفين التي تستلزم الخضوع للمراقبة، فالأداء دون نظام رقابي قد يؤثر على نسبة نجاح أهداف المؤسسة والجامعة تعد إحدى هذه المؤسسات التي تسعى جاهدة إلى تطبيق نظام رقابي فعال محكم لذلك حاولنا من خلال هذه الدراسة معرفة الدور الذي تلعبه الرقابة في المنظمات ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين وقصد ضبط موضوع الدراسة أكثر والتحكم في مساره إنطلقنا من التساؤل الرئيسي التالي :

- هل تساهم الرقابة في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في الجامعة ؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يساهم تطبيق القوانين بفعالية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في الجامعة ؟

- هل يساهم الإشراف في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في الجامعة ؟

**الفرضية العامة:**

تساهم الرقابة بشكل فعال في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين داخل الجامعة.

**الفرضية الفرعية:**

يساهم تطبيق القوانين بفعالية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين داخل الجامعة.

يساهم الإشراف بشكل فعال في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في الجامعة .

## 2- أهمية الدراسة

للرقابة أهمية كبيرة داخل المؤسسات نظرا لما تلعبه من دور بارز في اكتشاف الأخطاء وتصحيحها وأثرها على أداء الموظفين من خلال العمل على كشف عن كل الأساليب الرقابية المطبقة والتي تساهم في نجاح الكلية وكشف الأخطاء والانحرافات بداخلها ومحاولة تصحيحها والتقليل منها بالإضافة إلى أننا نحاول معرفة أهمية الرقابة بشقيها وما لذلك من علاقتها بالأداء الوظيفي وإنجازاته .

## 3- أسباب اختيار الموضوع

إن لأي باحث عند اختياره لموضوع الدراسة عدة أسباب ينطلق منها ولقد جاء اختيارنا لموضوع دراستنا استنادا لجملة من الأسباب الذاتية وأخرى موضوعية.

### 3-1- الأسباب الذاتية:

- رغبتني في دراسة موضوع الرقابة وعلاقته بالأداء الوظيفي وجعله أكثر فعالية في خضم مستويات تنظيمية رشيدة .

- من خلال تجربتي المهنية أثار فقد أثار فضولي العلمي مما دفعني إلى التوجه إلى دراسة هذا الموضوع .

### 3-2- أسباب موضوعية:

- الحاجة الماسة والملحة لمعرفة أي نوع رقابي فعال داخل كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية .
- محاولة اكتشاف نقاط الضعف المتعلقة بأداء الموظفين بالكلية .
- البحث عن التفسير لبعض المعوقات للنظام الرقابي في إدارة الكلية .

## 4- أهداف الدراسة

تكمن الأهمية القصوى لوضع أهداف الدراسة كونها تساعد الباحث في تحديد المسار الذي يتبعه من أجل البرهنة على مدى صحة الفروض التي تمت صياغتها وعلى هذا الأساس بنيت الأهداف التالية في دراستنا على النحو التالي :

- ✓ محاولة معرفة أهداف ووظيفة الرقابة داخل كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية .
- ✓ إبراز الأسلوب الرقابي المناسب في تحسين أداء الموظفين .
- ✓ التعرف على ما إذا كان للرقابة دور في تحقيق مستوى أداء معين. للموظفين بالكلية .
- ✓ تمكين الكلية من نتائج الدراسة لتستفيد منها في تحسين الأساليب الرقابية لديها .
- ✓ أهمية هذا الموضوع في إثراء البحث السوسولوجي بتزويد المكتبات بمواضيع ميدانية

## 5- تحديد المفاهيم

### 5-1- مفهوم الرقابة :

لغة : جاء في التعريف اللغوي لمفهوم الرقابة أنه يقصد بها الرقيب و الحارس و الحافظ و رقيب النفس

أما اصطلاحا: فقد ذكر محي الدين الأزهرى ل(1399هـ) أن الرقابة في أي مشروع تشمل الكشف عما إذا كان كل شيء يتم وفقا للخطط الموضوعة و التعليمات الصادرة و المبادئ السارية و هي تهدف إلى الوقوف على نواحي الضعف و الأخطاء ومن ثم العمل على علاجها ومنع تكرارها وهي تكون على كل شيء ( المال أو أشياء أو أفراد أو مواقع )<sup>1</sup> .

✓ حدد مفهوم الرقابة على أنه يتأكد بواسطتها المديرون من الحصول على المصادر و استخدامها بشكل مؤثر و عملية لتحقيق أهداف المؤسسة<sup>2</sup> .

✓ وتعرف أيضا أنها عملية ضبط سير النشاطات للتأكد من حسن إنجازها كما خطط له و التصحيح أية انحرافات قد تحدث و الرقابة هي أيضا عملية قياس الأداء وأخذ الخطوات اللازمة لضمان الحصول على نتائج مثمرة<sup>3</sup> .

✓ كما يقصد بالرقابة أيضا كافة الجهود و الأنشطة المثمرة و المنتظمة للحصول على معلومات صحيحة و دقيقة عن تقدم التنفيذ<sup>4</sup> .

✓ كما تعرف بأنها قياس و تصحيح أداء الأنشطة المسندة إلى المرؤوسين للتأكد من أن أهداف المشروع و الخطط التي صممت للوصول إليها<sup>5</sup> .

<sup>1</sup>.حسين أحمد طراونة ، توفيق صلاح عبد الهادي : الرقابة الإدارية المفهوم و الممارسة ، ط1، دار الحامد النشر و للتوزيع عمان ، 2011، ص.ص 19-20 .

<sup>2</sup> .صلاح بن نوار : فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية ، د.ط ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر ، 2006 ، ص 60 .

<sup>3</sup> .حسن إبراهيم بلوط : المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، ط1 . دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 2005، ص456 .

<sup>4</sup> . أحمد أبو السعود محمد : الاتجاهان الحديثة لقياس أداء الموظف ، د.ط، منشأة المعارف الإسكندرية ، 2004،ص36.

<sup>5</sup> . شعلان الشمري : مفاهيم في الإدارة ،الشمري ، 2012 ، ص84 .

### التعريف الإجرائي:

الرقابة هي متابعة ما تم تنفيذه و مقارنته مع الخطط الموضوعة و أهداف المؤسسة لاكتشاف الانحرافات وتوجيهها نحو المسار الصحيح التي تسعى نحوه أهداف المؤسسة، كما أنها تقويم لأداء الموظفين و غرضها هو الإشارة لنقاط الضعف و القوة والتوجيه.

### 2-5 مفهوم الأداء:

**لغة:** هو الإيصال و القضاء و نقول في اللغة أدى وتأدية الشيء أي صلبه<sup>1</sup>.

**اصطلاحاً:** ويقصد بالأداء العمل الذي يتعهد الفرد بعد أن يكلف به ، ويكون محدد الكمية، ومن مستوى جودة النوعية و يؤدي أسلوب أو طريقة معينة أي محدد النمط<sup>2</sup>.

- ويعرفه أحمد زكي بدوي أنه تأدية العمل تبعا لتوجيهات و إشراف صاحب العمل، وفقا للأحكام القانون وأنظمة العمل<sup>3</sup>.

- كما يقصد بالأداء قيام العامل بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله<sup>4</sup>.

### التعريف الإجرائي:

يتمثل في قدرة الموظفين في المؤسسة للموظفين الإداريين من أداء الأعمال المطلوبة منهم بدقة و إتقان و باستخدام المهارات و القدرات مع الامتثال لقوانين الكلية لضمان إستمراريتها.

كما يعرف الأداء أيضا بالقيام ببعض الأنشطة و المهام المختلفة التي يقوم بها الموظف من أجل تحقيق التوازن و التوافق بين قدراته و مهاراته و بين متطلبات الوظيفة ، وهذا وصولا إلى نتائج يقاس على أساسها مستوى أدائه.

<sup>1</sup>. مجاني الطلاب : دار مجان ، ط 4 ، لبنان ، 1998 ، ص24

<sup>2</sup>. محمد حافظ الحجازي : إدارة الموارد البشرية ، د. ط، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر ، الإسكندرية ، 2005 ، ص127

<sup>3</sup>. أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمة ، د . ط ، الدار الجامعية ، لبنان ، 1989 ، ص50 .

<sup>4</sup>. رضا قجة : أداء العامل في التنظيم الصناعي ، ط 1 ، شركة باتنيت للمعلوماتية و الخدمات المكتبية و النشر ، 2003 ،

ص51 .

### 5-3 مفهوم المؤسسة:

لغة : المؤسسة جمع مؤسسات فهي جمعية اجتماعية أو معهدا أو شركة أسست لغاية خيرية أو عملية أو اقتصادية<sup>1</sup>

اصطلاحا : المؤسسة هيئة اقتصادية و اجتماعية مستقلة نوعا ما تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية المالية و المادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمكاني<sup>2</sup>.

هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي و النشاطات المتعلقة به من تخزين و شراء تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين و شراء و بيع من أجل الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها<sup>3</sup>.

- وتعرف المؤسسة أنها عبارة عن وحدات إدارية تمتلكها الدولة أو تشترك في ملكيتها أو يمتلكها الأفراد عن طريق المساهمة في رؤوس أموالها<sup>4</sup>.

### التعريف الإجرائي:

المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج وتبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية باختلاف الحيز الزماني والمكاني الذي يوجد فيه تبعا لحجم ونوع نشاطه، أو تعميمات على الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة.

### 6- مفهوم الإشراف :

واجهت المهتمين بموضوع الإشراف صعوبات في تحديد مفهومه وذلك لارتباطه بعدة مفاهيم ومعاني أخرى مثل التوجيه الرئاسة القيادة وغيرها لذلك وجب التعرض لمختلف المفاهيم أو التعاريف التي تناولت هذا المفهوم للوصول إلى تحديد دقيق له.

1 . أمل عبد العزيز محمود : الأداء و القاموس العربي الشامي ، ط 1 ، دار راني الجامعية ، لبنان ، 1997 ، ص517 .

2 . عبد الرزاق بن حبيب : الاقتصاد و تسيير المؤسسة ، د . ط ، ديوان المطبوعات ، الجزائر ، 2002، ص25 .

3 . عمر صخري : اقتصاد المؤسسة ، ط 1، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2006، ص25.

4 . أمين سعيد عبد الغني : إدارة المؤسسات الإعلامية في عصر اقتصاد المعرفة ، ط 1 ، إتراك للنشر و التوزيع ، طريق القاهرة

، 2006، ص 43 .

- فرجينيا روبنسون: ترى أن الإشراف عملية تعليمية يتحمل فيها شخص مزود بالمعلومات والمهارات المناسبة المسؤولية في تدريب شخص آخر أقل علما منه ومهارة.

تعريف محمد زيدان: هو عملية مراقبة العملية الإنتاجية والعمال بغرض تحسين مستقبلهم.

تعريف مارغريت ميد: هي فن بناء العلاقة الإنسانية بين كل من المشرف والمشرف عليه والذي يقوم على مسؤولية تعاون كل منهما لنجاح العمل الذي يقوم به.

تعريف تريكي هو دي موك: هو عملية تعليمية بواسطتها تساعد العمال عن طريق المشرف ليتعلموا أو يحسنوا مهاراتهم بما يتفق واحتياجاتهم وقدراتهم بغرض الوصول إلى أفضل المستويات الممكنة بما يتفق مع أغراض وأهداف المنظمة<sup>1</sup>.

### التعريف الإجرائي :

الإشراف هو توجيه جهود المشرف مع نشاطات الموظفين وإعانتهم على اكتساب المهارات التي تحقق الأهداف بكفاءة وفعالية.

### 6- تعريف الأداء الوظيفي:

اصطلاحا: يعرفها بدوي مصطفى على أنها نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين<sup>2</sup>.

الأداء الوظيفي نشاط يمكن الموظف من إنجاز المهام والأهداف محددة له بنجاح، وبالاستخدام المعقول للموارد (1985) ويعرف الباحث الأداء الوظيفي: إجرائيا بأنه "قيام عضو هيئة التدريس في الجامعة بالواجبات الأكاديمية الإدارية الموكلة إليه بموجب الأنظمة و التعليمات المعمول بها.

ويعرف أيضا الأداء الوظيفي بأنه مجموعة من السلوك الإداري ذو العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه و تحمل مسؤولياته، وهي تتضمن جودة الأداء و كفاءة التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في

<sup>1</sup> حرشاوي سهام: السلوك الإشرافي و علاقته بالأداء المهني ، أطروحة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، تحت إشراف الدكتور رحاب مختار ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قسم علم الاجتماع ، جامعة المسيلة السنة 2012/2013 ص ص 9.8.

<sup>2</sup> تاجوري جلييلة: الرقابة الإدارية و دورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال، دراسة ميدانية بمؤسسة وجدة بريد الجزائر أم البواقي، تحت إشراف بوغرافة ج ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة العربي بن المهدي، أم البواقي، 2014-2015، ص 11.

الوظيفة فضلا عن الاتصال والتفاعل مع باقي أعضاء المنظمة و قبول المهام، جديدة و إبداع و الالتزام بالنواحي الإدارية في العمل و السعي نحو الاستجابة لها بكل حرص و فاعلية.

إن الأداء الوظيفي سواء أكان على مستوى الفرد أو الفريق أو هو السبيل إلى التحديد مستوى الكفاءة والفاعلية و مستوى الأداء الوظيفي الفردي يؤثر في مستوى الأداء الجماعي و بالتالي في أداء المؤسسة ككل<sup>1</sup>.

### الأداء الوظيفي:

على أنه ذلك الإلتزام من طرف الأستاذ بمتطلبات وظيفته التي أسندت إليه مهامها مثل ساعات العمل التدريس توجيه الطلاب علميا و خلقيا الإشراف على بحوث الطلبة و نشاطاتهم العلمية القيام بواجبه العلمي في ميادين البحث بأنظمة الجامعة و لوائحها<sup>2</sup>.

### التعريف الإجرائي:

هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعملية من خلال بذل الجهد ذو نوعية معينة وفق نمط أداء معين و تقدير جهود العاملين بشكل منصف.

الأداء الوظيفي مجموعة التصرفات الممارسة من قبل الموظفين والمنتظرة من قبل الكلية أو مجموعة السلوكات والأفعال الملائمة لتحقيق أهداف

### الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات المشابهة لموضوع الدراسة أرضية ينطلق منها الباحث في ميدان علم الاجتماع لأنها تساعده على صياغة فروض الدراسة التي يعمل على إجرائها، كما ساعده على الإلمام بالجوانب المختلفة لموضوع دراسته، وبالتالي تسهل عليه التحكم في معطياتها في الواقع الاجتماعي كما تساعد على تدعيم واثراء البحث و الاستفادة من مناهجها العلمية، والقيام بجملة من المقارنة بينها وبين دراسته وتحديد أوجه التشابه والاختلاف بينها ، وتصحيح السند الأساسي للموضوع.

<sup>1</sup> . خالد أحمد الصرايرة: الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة ديمشق ، المجلد 27 ، العدد الأول، الثاني، 2001، جامعة مؤتة ،الأردن ، ص608 .

<sup>2</sup> . بواب رضوان : الأداء الوظيفي و الاجتماعي للأستاذ الجامعي في نظام LMD، جامعة محمد الصديق بن يحيى ، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، العدد 21 ، ديسمبر 2015، جيجل، الجزائر، ص74.



الدراسة الأولى:

إعداد بكوش لامية عنوان الأطروحة " تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين" جامعة محمد بوضياف بالمسيلة سنة 2019 أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير تخصص علوم التسيير<sup>1</sup>.

بحيث كان تساؤل الإشكالية على النحو التالي هل يوجد تأثير لأبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية على الأداء الوظيفي لأساتذتها؟

وقد تمحورت الأسئلة الفرعية كالتالي :

✓ ما مستوى المناخ التنظيمي السائد في كليات العلوم الاقتصادية بالجامعات محل الدراسة من وجهة نظر أساتذتها؟

✓ هل تختلف آراء أساتذة كليات العلوم الاقتصادية حول أبعاد المناخ التنظيمي السائدة بكلياتهم وفقا للجامعة المنتمين إليها؟

✓ ما مستوى الأداء الوظيفي للأساتذة كليات العلوم الاقتصادية بالجامعات محل الدراسة من وجهة نظرهم؟ هل يختلف مستوى الأداء الوظيفي للأساتذة وفقا لتقلدهم منصب إداري ووفقا للجامعة المنتمين إليها؟

✓ هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المناخ التنظيمي على مستوى أداء أساتذة كليات العلوم الاقتصادية بالجامعات محل الدراسة ؟

وجاءت الأجوبة المحتملة لأسئلة الإشكالية والمتمثلة في فرضياتها كالتالي :

**1-7 - أهداف الدراسة**

- التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بالمناخ التنظيمي في الجامعة، ومختلف أبعاده وكذا أداء الأساتذة الجامعيين .

✓ التعرف على واقع المناخ التنظيمي السائد لكليات الاقتصاد بالجامعات محل الدراسة والوقوف على مستوى الأداء الوظيفي لدى أساتذتها.

<sup>1</sup>. لامية بكوش، تأثير ابعاد المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي للأساتذة بالجامعة، شهادة دكتوراه، إشراف بوقرة رايح، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019.

✓ اختيار ما إذا كانت إجابات أساتذة كليات الاقتصاد بالجامعات محل الدراسة يختلف في وصفها لمستوى أدائها الوظيفي حسب الجامعة التي ينتمون إليها وحسب تقلدهم للمنصب الإداري من عدمه .

✓ الوصول إلى تبيان درجة تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد لكليات الاقتصاد المعنية وتبصير القائمين على هذه الجامعات بنتائج الدراسة المتوصل إليها.

وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي واعتمد على تقنية الاستمارة ومن بين النتائج التي توصل إليها نجد النقاط التالية :

تضمنت هذه النتائج جزء يتعلق بمحاور المتغير المستقبل والمتمثل في المناخ التنظيمي وجزء يتعلق بمحاور المتغير التابع والمتمثل في الأداء الوظيفي

#### • نتائج جزء المناخ التنظيمي:

مستوى الممارسات القيادية الإدارية المنهجية لكليات العلوم الاقتصادية بالجامعات محل الدراسة، وذلك من خلال سيادة نوع من الديمقراطية في القيادة التي تتحلى في تجنب الطاقم الإداري مسؤول قسم الكلية الأسلوب الأمر النهي عند توجيه تعليماته للأساتذة وابتعاده عن تحقيق مكاسب شخصية على حساب المصلحة العامة للأساتذة .

مستوى ظروف العمل المادية والمعنوية منها تميز بالانخفاض وذلك لغياب شبه التام لقاءات مناسبة للإشراف بالكليات، نوادي، كافتيريا، مطاعم، مصلى، وفضاء مناسب للأساتذة بالمكتبة، مكان مخصص للمطالعة وإضافة إلى عدم تلبية مستلزمات وهياكل البحث، المخابر والورشات المتاحة لمتطلبات البحث العلمي زيادة على ذلك تحمل الأساتذة الأعباء البيداغوجية الكثيفة.

مستوى الاتصال والتكنولوجيا المعتمدة بالكليات جاء مرتفع خاصة فيما يتعلق بتنقل المعلومة للأساتذة من إدارات الكليات غير مختلف وسائل الاتصال وإعلام الأساتذة بالتعليمات واللوائح التنظيمية المعمول بها في القسم والكليات.

مستوى حوافز العمل المتاحة بهذه الكليات منخفض فيما يخص انخفاض أجورهم وعدم رضاهم عنها من جهة ونقص التحفيز المعنوي (شهادات تقديرية والعرفان).

مستوى التدريب والتنمية المهنية لهذه الكليات للأساتذة على تنظيم مؤتمرات وندوات علمية متخصصة ونقص دورات تكوين داخلية لتنمية مهاراتهم في استعمال التكنولوجيا الحديثة والبرمجيات المختلفة.

\* نتائج جزء الأداء الوظيفي :

- مستوى أداء المهمة لدى الأساتذة مرتفع ,ويرجع ذلك لتقيد الأساتذة بأداب وأخلاقيات مهنة التدريس.
- مستوى الأداء السياقي لدى الأساتذة بالكليات محل الدراسة مرتفع، لقد اتضح ذلك من خلال مواطنهم لكلياتهم فيبادرون بتقديم المساعدة لزملائهم الأساتذة.

\* نتائج مستمدة من اختبار فرضيات الدراسة:

- فيما يخص الفرضية الرئيسية الأولى والتي كان مضمونها مستوى المناخ التنظيمي لكليات العلوم الاقتصادية محل الدراسة متوسط مع وجود فروق هذه للجامعة محل الدراسة فقد ثبت عدم تحققها جزئيا حيث اتضح من خلال اتجاهات الأساتذة المبحوثين.
- فيما يخص الفرضية الرئيسية الثانية: والتي كان مضمونها مستوى الأداء الوظيفي لأساتذة كليات العلوم الاقتصادية محل الدراسة ولنقله "المنصب الإداري" فقد ثبت تحققها كليا .
- فيما يخص الفرضية الثالثة: مفادها تؤثر أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأساتذة بالجامعات محل الدراس فقد ثبت تحققها.

الاستفادة :

- أما مجال الاستفادة من هذه الدراسة فإنها ساعدتنا في المتغير الثاني ألا وهو الأداء الوظيفي و استفدنا من هذه الدراسة من الجانب النظري وصياغة الإشكالية.
- الاستفادة من الجانب الميداني خاصة ما تعلق بالمنهج وأداة الدراسة .
- الاستفادة من النتائج والاقتراحات والتوصيات.

**توظيف الدراسة**

- أشابهت الدراسة السابقة مع دراستنا من ناحية المتغير الثاني وهو الأداء الوظيفي بالإضافة إلى المنهج وهو المنهج الوصفي و الأداة المتمثلة في تقنية الاستمارة.
- اختلفت الدراستين في الحدود الزمانية والمكانية وكذلك مجتمع الدراسة وعينتها وفي المتغير الأول.

الدراسة الثانية :

- إعداد السعيد بلوم، عنوان الأطروحة: "أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية" دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات و الجزائر بالسونام، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية.

تمحور التساؤل الرئيسي حول<sup>1</sup> هل تساهم أساليب الرقابة بأنواعها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية؟ كما جاءت الأسئلة الفرعية على النحو التالي :

- إلى أي مدى تؤثر أساليب الرقابة المطبقة داخل المؤسسة على تماسكها ؟
  - هل تساهم أساليب الرقابة في التنمية الفعالة للمؤسسة ؟
  - هل تؤدي أساليب الرقابة المختلفة في تقييم فعال لأداء المؤسسة الاقتصادية ؟
  - هل أساليب الرقابة تربط بين عملية التخطيط والأداء الفعال داخل المؤسسة الاقتصادية ؟
  - هل تساهم أساليب الرقابة في ضمانة احترام القوانين وحماية المصلحة العامة للمؤسسة ؟
  - هل تساهم الرقابة في معاونة التنظيم في المؤسسة على تحقيق النجاح ؟
  - هل تساهم أساليب الرقابة في اكتشاف الأخطاء ووضع الحلول المناسبة لمعالجتها ؟
  - هل تساهم الرقابة في تحسين الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة الاقتصادية؟
- من بين أهداف الدراسة وجدنا الأهداف التالية :

- الكشف عن الظاهرة المدروسة ويعني بذلك معرفة العلاقة الحقيقية الموجودة بين أساليب الرقابة بمختلف أنواعها و الأداء داخل المؤسسة .
  - تشخيص كل أساليب الرقابة المطبقة في المؤسسة الاقتصادية والتي تساهم في نجاح وتقدم المؤسسة وكشف الأخطاء والانحرافات بداخلها ومحاولة تصحيحها أو التقليل منها .
  - محاولة تنبيه المسؤولين بالقطاع الصناعي إلى أهمية العملية الرقابية في تحسين فعالية وأداء المؤسسة وذلك باستغلال النتائج التي يتم التوصل إليها ميدانيا .
- وكان المنهج المستعمل هو المنهج الوصفي وطبقت أداة الملاحظة، الاستمارة، المقابلة .

<sup>1</sup> . السعيد بلوم: أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، شهادة ماجستير ، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة منتوري، قسنطينة، دس.

### نتائج الدراسة

- إن الرقابة عملية ديناميكية تتصف بالحركية فهي من العمليات الإدارية الهامة والتي بها يمكن الاعتماد عليها في أي مؤسسة اقتصادية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه
- ضعف دور الرقابة التجارية أثر سلباً على الدعاية الجيدة للمنتوج مما تسبب في كساده وقلّة عملية البيع حيث يوجد حوالي 1200 جرار لم يتم بيعه.
- ضعف الإطار القانوني للنظام الرقابي فهو قديم لا يتماشى مع طبيعة المهن والوظائف مما أثر على العملية الإنتاجية في المؤسسة.
- تأثر النظام الرقابي في المؤسسة بجملة من الضغوطات الخارجية في مقدمتها الضغوط السياسية والاقتصادية
- هناك تحيز شخصي أثناء تطبيق النظام الرقابي في المؤسسة من قبل الأشخاص القائمين عليه مما تسبب في تدني المردود والأداء لدى العمال والموظفين.
- ضعف الأساليب والوسائل التي تعتمد عليها العملية الرقابية في تقسيم الأداء أثر على الإنتاج وعلى التطور والاستقرار العام في المؤسسة .
- إن عملية تقييم الأداء في مؤسسة الجرارات والمحركات بالسوناكوم لم يساعد في إعداد سياسة جيدة للعملية الرقابية .

### مجالات الاستفادة:

- استفدنا من هذه الدراسة في الجانب النظري وصياغة وكذا من الجانب الميداني كالمنهج المتبع والأداة.
- توظيف الدراسة :** تشابهت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في المنهج الوصفي وأداة الاستمارة و اختلفت في أدوات أخرى وهي الملاحظة والمقابلة والعينة وفي الحدود الزمانية والمكانية.

### الدراسة الثالثة :

- من إعداد فاطمة بوحديش، عنوان الأطروحة دور الرقابة في تحسين أداء موظفي مؤسسات الخدمة الصحية من وجهة نظر الأطباء الممرضين والقابلات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> . فاطمة بوحديش، دور الرقابة في تحسين أداء موظفي في مؤسسات الخدمة الصحية، شهادة ماجستير، تحت إشراف يوسف حديد، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2013-2014.

دراسة ميدانية بمستشفى محمد الصديق بن يحيى - جيجل - مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل سنة 2014/2013.

تمثل التساؤل الرئيسي حول :

- هل للرقابة الإدارية دورا في تحسين أداء موظفي مؤسسات الخدمات الصحية ؟

وجاءت السئلة الفرعية على النحو التالي :

- هل لطبيعة النظام الرقابي الموجود دور في تحسين أداء موظفي مؤسسات الخدمة الصحية؟

- هل للأسلوب الرقابي المتبع من طرف الإدارة دور في تحسين أداء موظفي مؤسسات الخدمات الصحية؟

- هل تؤدي الإجراءات التصحيحية المتخذة اتجاه الموظفين إلى التحسين والرفع من مستوى أدائهم ؟

كما تمثلت أهداف الدراسة في النقاط التالية :

- ✓ الكشف عن أهداف ووظائف الرقابة الإدارية.
  - ✓ إبراز دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء موظفي مؤسسات الخدمة الصحية.
  - ✓ الكشف عن مختلف الإجراءات والسياسات الرقابية التي تتبعها مثل هذه المؤسسات.
  - ✓ التعرف على الأسلوب الرقابي الأكثر فعالية في تحسين الأداء.
  - ✓ الكشف عن النوع الرقابي الذي يتجاوب معه أداء الموظفين.
  - ✓ التعرف على ما إذا ما كان لنوع الخدمة دور في تحقيق مستوى أداء معين.
- المنهج المتبع هو المنهج الوصفي في حين تمثلت التقنية المستخدمة في تقنية الاستمارة والمقابلة

من بين النتائج المتوصل إليها في دراستنا نجد :

- إن مؤسسات الخدمة الصحية تحتاج إلى نظام رقابي فعال يطبق من قبل القائمين على هذه المؤسسات بأساليب وطرق وفق أنواع محددة واضحة للجميع وتحتاج المراعاة القائم على الخدمة ومن تقدم له الخدمة .

من بين مجالات الاستفادة من هذه الدراسة نجد:

- ✓ الناحية النظرية المتمثلة في المقاربة النظرية وفي الجانب الميداني
- ✓ التوظيف تشابه الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في المنهج الوصفي والأداة وفي المتغير الأول واختلفت في العينة و أداة المقابلة .

## 6 - الأصول الفكرية لموضوع البحث ( المقاربة النظرية )

تحتل النظرية العلمية مكانة متميزة في أي بحث علمي سواء كان هذا البحث يدخل ضمن الدراسات العلمية أو الاجتماعية و تعرف النظرية على أنها : نسق فكري استنباطي منسق حول ظاهرة أو مجموعة من الظواهر المتجانسة يحوي إطار تصوري و مفاهيم وقضايا نظرية توضح العلاقات بين الواقع و تنظيمها بطريقة ذات معنى و بما أن المقاربة النظرية تختلف حسب طبيعة الموضوع فقد تم اللجوء في هذه الدراسة إلى:

### 1-6 النظرية البنائية الوظيفية:

لقد ظهرت النظرية في نهاية القرن التاسع عشر و بداية القرن العشرين و كانت بمثابة رد فعل للانتقادات والمشكلات التي وجهت لكل من النظرية البنائية و النظرية الوظيفية ، جاءت النظرية لتكمل الأعمال التي بدأت بها كل من البنائية و الوظيفية.

لذا فتعريف الفكر البنائي الوظيفي هو : بناء الكيانات أو الوحدات الاجتماعية الأولية للبناء أو المؤسسة ووظائف المؤسسة الوحدات لبنية المؤسسات الأخرى التي يتكون منها المجتمع.

من أهم رواد النظرية نجد : تالكوت بارسونز (1902-1979) فقد تم إضافات عدة لهذه النظرية ومن أهم مؤلفاته النسق الاجتماعي فتحدث عن الأنساق الثلاثة : الثقافة و الشخصية و النظام الاجتماعي فقد أشار هو الآخر على ضرورة إيجاد نظرية بنائية وظيفية تخدم ثلاثة أغراض.

✓ تحديد الضرورية الوظيفية في النظام الاجتماعي.

✓ تحديدي المتطلبات الوظيفية للنظام.

✓ تحليل المجتمع إلى عناصره الأولية وفق نظرية تكامل الأنساق الثلاث.

و نجد هربت سبنسر هو الآخر قدم طرحه و جاء بالنظرية العضوية والتي تفسر أفكاره حول البنائية الوظيفية فالنظرية البايو اجتماعية التي ابتدعها هربت سبنسر تقارب الكائن الحيواني الحي بالمجتمع من حيث الأجزاء والوظائف و التكامل للكائنين الحيواني و الاجتماعي أما بالنسبة للكائن الاجتماعي الذي يشبهه هربت سبنسر بالكائن العضوي فيتكون من مجموعة مؤسسات و نظم اجتماعية فرعية كالنظام الاقتصادي و النظام السياسي و التربوي.

و منه فإن النظرية البنائية الوظيفية هي الأنسب للدراسة التي تطرح أهمية دراسة الوظائف و الأدوار التي تكون داخل النسق الاجتماعي و ذلك من خلال تتاسق هذه الأدوار من أجل الحصول على بناء متكامل و متجانس بين أعضائه<sup>1</sup>.

### الاتجاهات الفكرية للرقابة

**الفكر الكلاسيكي:** ينظر أنصارا الفكر الكلاسيكي إلى الرقابة الإدارية على أنها عملية تقنيش وتخويف أفراد التنظيم لذا فقد استخدم أنصار هذا الاتجاه ألفاظ معينة مثل القوة والسلطة فالمدير التقليدي يستخدم قوته وسلطته الرسمية لإرغام الأفراد على تنفيذ الأوامر ومحاسبتهم عندما يخطئون فالرقابة في نظر أصحاب هذا الاتجاه عبارة عن عملية تركز على التهديد بالعقوبة والوعد بالمكافأة لتحقيق المشروعة ومنع الانحرافات.

**الفكر السلوكي:** ينظر أنصار الفكر السلوكي إلى الرقابة الإدارية من الجانب الإنساني حيث يركز تعريفهم لها من زاوية القدرة على التأثير على سلوك الآخرين بإيجابية - فقد عرفها أحد أنصار هذه المدرسة بأنها " قدرة الفرد ( أو مجموعة من الأفراد ) في التأثير على سلوك فرد آخر أو مجموعة أخرى من الأفراد، أو تنظيم معين بحيث يحقق التأثير النتائج المرجوة.

يتضح من التعريف السابق أن تعريف الرقابة بالنسبة للسلوكيين يختلف عن تعريف الكلاسيكيين لها لأن السلوكيين أبرزوا أهمية العلاقات الإنسانية والتأثير السلوكي في القيام بالعملية الرقابية في حين نجد جانب السيطرة والنفوذ من قبل المدير الكلاسيكي في القيام بالرقابة.

### - الاتجاه العملي أو التطبيقي :

ركز أنصار هذا الاتجاه من الناحية التطبيقية للرقابة وخطوات القيام بها فقد عرفها أحد أنصار هذا الإتجاه بأنها تتمثل في القيام بثلاث خطوات هي :

أ- وضع المعايير

ب- قياس الأداء ومقارنته بالمعايير

ج- تصحيح الفرق بين النتائج الفعلية والخطط الموضوعية وبالرغم من هذه الاختلافات في الاتجاهات الفكرية الثلاثة حول موضوع الرقابة ، وبالرغم من التعريفات المتعددة والتي لا مجال للتعرض إليها في هذا المجال، فإننا نرى أنها لا تتعارض مع بعضها البعض وأنها يمكن أن تكمل بعضها فتكون نموذجا متكاملًا للرقابة يضم لاتجاهات الثلاثة، لذا فإنه يمكن التعامل معها من خلال التركيز القائم بالرقابة على الجانب الإنساني في قيامه بهذه الخطوات دون ما يمنع من استخدامه النفوذ وسلطته الرسمية في تصحيح الانحرافات

<sup>1</sup> . إحسان محمد إحسان: النظريات الاجتماعية المتقدمة ، دار وائل للنشر ، ط 3 ، بغداد مصر ، 2015، ص58 .



ومسار التنفيذ إذا لزم الأمر وفي الوقت المناسب معاً لتراكم الانحرافات على ألا يكون التهديد بالعقوبة والوعد بالمكافأة لتحقيق المشروعية ومنع الانحرافات الإدارية التي يستخدمها القائم بالرقابة.

# الفصل الثاني:

منهجية البحث والتعريف بميدان  
الدراسة

**تمهيد :** تناول في هذا الفصل وصفا دقيقا للمنهج المستعمل في الدراسة ومصادر جمع المادة العلمية النظرية والميدانية والأدوات المستخدمة وكيفية بنائها وتطويرها، وعينة الدراسة وكذا المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج والتوصيات ، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

### مجالات الدراسة:

#### المجال المكاني :

**لمحة تاريخية :** حول جامعة البشير الإبراهيمي برج بوعرييج.

تم إجراء الدراسة بجامعة محمد البشير الإبراهيمي بالتحديد في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والواقعة في ولاية برج بوج بوعرييج على الطريق الوطني رقم 5 حيث نشأت الجامعة في شهر سبتمبر 2000 كانت عبارة عن ملحق جامعي تابع لجامعة سطيف من خلال المرسوم التنفيذي رقم 275/01 المؤرخ في 2001/09/08م وتمت ترقيتها إلى مركز جامعي.

وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 2/244 المؤرخ في: 2012/07/04 تم ترقية المركز إلى مصاف جامعة وتتضمن الجامعة 7 كليات وهي كما يلي :

الرياضيات والإعلام الآلي، علوم التكنولوجيا ، الآداب واللغات ، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية الطباعة الحياة وعلوم الأرض والكون، بالإضافة إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم السبير، وأخيرا كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية والتي هي ميدان الدراسة، وتتكون الكلية بشكل عام من أقسام وتخصصات وأساتذة وطلبة ومقررات دراسية ومكتبية وموظفين إداريين وكانت دراستي تنصب عليهم وعددهم 23 موظف ففرع العلوم الاجتماعية يتكون من: قسم علم النفس والذي يتضمن التخصصات التالية :علم النفس التربوي وعلم النفس التنظيم والعمل أما قسم علم الاجتماع في مستوى ليسانس نجد التخصصات التالية علم الاجتماع وفي مستوى ماستر نجد علم اجتماع التنظيم والعمل ،علم اجتماع الاتصال ،علم الاجتماع التربوية وأخيرا فرع العلوم الإنسانية يتضمن قسم التاريخ.

مثل المجال المكاني لهذه الدراسة بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة محمد البشير الإبراهيمي الواقعة ببلدية العناصر التابعة إقليميا لدائرة برج الغدير التابعة لولاية برج بوعرييج .

**-المجال الزمني:** قمنا بهذه ادراسة بداية من 20مارس 2024 إلى 20أفريل 2024 تم زيارة ميدان

الدراسة من أجل الحصول على الوثائق اللازمة بالهيكل التنظيمي للتعرف على المجال البشري والجغرافي للكلية

تم توزيع الاستمارة في 22 أفريل 2024 كانت عبارة عن 23 استمارة وزعت على الموظفين الإداريين

3-المجال البشري: المجال البشري لهذه الدراسة تمثل في كافة الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية البالغ عددهم 23 موظف إداري .

### المبحث الثاني : منهجية البحث

#### المنهج المستخدم:

**تعريف المنهج :** و يعرف المنهج بأنه عبارة عن مجموعة من العمليات و الخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه.

و بالاستناد إلى اختيار المنهج الصحيح لكل مشكلة تعتمد أولاً على طبيعة المشكلة أو استجابة لطبيعة موضوع الدراسة باعتباره من المواضيع ارتأينا إلى انتهاج<sup>22</sup> .

#### المنهج الوصفي :

حيث يعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه مجموعة الإجراءات التي تتكامل بوصف و تحليل الظاهرة و الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق و البيانات و تصنيفها و تحليلها تحليلاً كافياً و دقيقاً لاستخلاص دلالتها للوصول إلى نتائج أو تعميمات على الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة<sup>23</sup> .

### أدوات جمع البيانات:

#### الأداة المستخدمة:

إن الأدوات المستخدمة هي الوسيلة التي يجمع بها الباحث بياناته و ليس هناك تصنيف موحد لهذه الأدوات فهي تساعد الباحث في بحثه و ترتبط الأدوات بموضوع البحث و المنهج المستخدم في الدراسة و يتوقف 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 وأقل جهد وتكاليف ومن بين هذه الأدوات الاستمارة.

#### تعريف الاستمارة :

تعتبر الاستمارة التي تعرف في شكلها الأكثر شيوعاً بصبر الآراء تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد و بطريقة موجهة ذلك لأن صيغ الإجابات تحدد مسبقاً هذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف اكتشاف علاقات رياضية و إقامة مقارنات كمية إن الاستمارة هي وسيلة للدخول في اتصال بالمخبرين بواسطة طرح

<sup>22</sup> . رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية ، ط1 ، دار هومه ، الجزائر ، 2002 ، ص117 .

<sup>23</sup> . البشير صلاح الرشيد : مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة ، ط1 ، دار الكتاب الحديث ، الكويت ، 2000 ،

الأسئلة عليهم واحدا واحدا وبنفس الطريقة، بهدف استخلاص اتجاهات و سلوكات مجموعة كبيرة من الأفراد انطلاقا من الأجوبة المتحصل عليها.

الاستمارة تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد و تسمح باستجوابهم بطريقة موجهة و القيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية و القيام بمقارنات رقمية<sup>24</sup>.

تعرف الاستمارة بأنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف و يتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد، وقد اعتمدنا في دراستها هذه على الاستمارة كأداة جمع البيانات حيث تعد من أكثر الأدوات شيوعا في جمع البيانات الميدانية وسهولة معالجتها بطرق إحصائية وعلمية منظمة.

ولقد شملت مجموعة من الأسئلة المغلقة والبعض الآخر مفتوحة ، أما فِيم يخص استمارة هذا البحث فقد اشتملت على 41 سؤال رئيسيا.

وتم تقسيم الاستمارة إلى ثلاث محاور وهي كالتالي

- **المحور الأول:** خاص بالبيانات العامة من السؤال 01 إلى السؤال 06

- **المحور الثاني:** مساهمة تطبيق القوانين بشكل فعال في تحسين الأداء الوظيفي.

من السؤال 06 إلى السؤال 23.

- **المحور الثالث:** مساهمة الإشراف في تحسين الأداء الوظيفي.

من السؤال 23 إلى 41.

**العينة :**

**تعريف العينة :** هي مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية ، وهي تعتبر جزءا من الكل، بمعنى أنه تأخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لكي تجرى عليها الدراسة، فالعينة إذا هي جزء معين من أفراد المجتمع الأصلي ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله، ووحدات العينة قد تكون أشخاصا كما تكون أحياء أو شوارعا أو مدنا أو غير ذلك<sup>25</sup>.

<sup>24</sup> . موريس أنجرس : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات علمية ، ترجمة: بوزيد صحراوي و آخرون ، دار القصبه للنشر ، الجزائر 2004-2006 ، ص204 .

<sup>25</sup> . رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، زعياش للطباعة و النشر، ط4 بوزريعة، الجزائر العاصمة، 20012 .

أسلوب اختيار العينة بخصائصها:

إن اختيار العينة لها أهمية أساسية في البحث العلمي و هي تختلف باختلاف المواضيع ، اعتمدنا في هذه الدراسة على أسلوب المسح الشامل باعتبار أن عدد موظفين الإداريين لكتلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية جامعة برج بوعرييج قليل إذ يقدر ب :23 موظف إداريين من خلال توزيع الاستمارة على كل الموظفين الإداريين مما يزيد من درجة مصداقية المعلومات المتحصل عليها.

أسلوب الحصر الشامل:

و يسمى أحيانا أسلوب التعداد لكل مفردة من مفردات المجتمع الإحصائي و ذلك بتجميع بعض البيانات المتعلقة ببعض المتغيرات عن جميع مفردات المجتمع الأصلي، ومن أمثلة أسلوب الحصر الشامل التعداد السكاني و الصناعي حيث من نتائج مثل هذه الدراسات مؤشرات إحصائية يمكن الاهتداء بها في عملية التخطيط و يعاد على هذا الأسلوب نعتذر استخدامه في كثير من البحوث و خاصة إذا كان مجتمع الدراسة الأصلي كبير حيث ذلك يتطلب جهد و وقت و تكلفة<sup>26</sup> .

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

بعد تجميع البيانات والمعطيات المتعلقة بموضوع دراستنا كان لزاما علينا اعتماد طريقة معينة في تجميع وتفرغ البيانات ومعالجة ماتحصلنا عليه من خلال دراستنا الميدانية حيث اعتمدنا على برنامج Spss في تفرغ ما قمنا بالحصول عليه من خلال أداة الاستمارة

أما ما تعلق بتبويب المعطيات فقد اعتمدنا على الإحصاء الوصفي، من خلال استخدام النسبة المئوية .

<sup>26</sup> . السعدي الغول السعدي: مناهج البحث الديبلوم الخاص في التربية جميع الأقسام العينات و أنواعها ، ص02 .

تحليل وتفسير البيانات الميدانية :

المحور الأول : البيانات العامة

الجدول رقم 01: يمثل توزيع العينة حسب متغير الجنس

النسب المئوية	التكرار	الجنس
39,1%	9	ذكر
60,9%	14	أنثى
%100	23	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 01 المتعلق بمتغير الجنس أن كلا الجنسين متواجدين في محل الدراسة (كلية العلوم الاجتماعية والانسانية - جامعة برج بوعرييج) لكن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور حيث بلغت نسبة الإناث 60,9% بينما قدرت نسبة الذكور بـ 39,1% .

يمكن تفسير تفاوت نسبة الإناث على نسبة الذكور في كونه أمر طبيعي لأن عدد النساء في المجتمع يفوق عدد الرجال، وكذلك كون طبيعة الإناث تميل إلى التوظيف في سلك التعليم وخاصة التعليم العالي كونها تعتمد على الجهد الفكري أكثر من الجهد العضلي، كما نجد أيضا نسبة تواجدهن في الجانب الإداري لأن القطاع هو قطاع التعليم العالي والبحث العلمي حتى وإن كان جانب إداري إلا أن طبيعة نشاط الجامعة هو البحث العلمي في حين نجد تواجد نسبة من الرجال وذلك للظروف الاقتصادية والاجتماعية (كالمعمل على أسرته) فالرجل مسؤوليته غير مسؤوليتها.

الجدول رقم 02: يمثل توزيع العينة حسب متغير السن

النسب المئوية	التكرار	السن
34,8%	8	[30 - 20]
39,1%	9	[41 - 31]
26,1%	6	[52 - 42]
100%	23	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم 02 والمتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب متغير السن أن أكثر المبحوثين ينتمون إلى الفئة العمرية [41 - 31] حيث قدرت نسبتهم بـ 39,1%، في حين أن الفئة العمرية [30 - 20] نسبتهم قدرت بـ 34,8%، تليها الفئة العمرية [52 - 42] التي قدرت نسبتها بـ 26,1% بـ 6 وحدات .

وبناء على هذه القراءة الإحصائية فإن أكبر نسبة تتراوح أعمارهم من 20 إلى 41 سنة أما الذين تتراوح أعمارهم من 42 إلى 52 سنة فتمثل أقل نسبة.

وعليه نفسر ذلك بأن أغلب موظفي هذه المؤسسة من فئة الشباب، وهذا راجع إلى أنها ركزت على فئة الشباب لامتلاكهم طاقات كبيرة ومتجددة لانجاز الأعمال في الوقت المناسب وبأفضل وأسرع الطرق، هذا ما نلاحظه على أرض الواقع في الإدارات الجامعية، إلى جانب أن الجامعة تعتبر حديثة النشأة .



الجدول 03: يمثل الحالة الاجتماعية للمبحوثين

النسب المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
21,7%	5	أعزب
78,3%	18	متزوج
%100	23	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات الإحصائية للجدول رقم 03 أن الحالة الاجتماعية السائدة داخل الكلية بالنسبة لأفراد العينة هي من فئة المتزوجين بحيث قدرت نسبتهم بـ 78,3%، ثم تليها فئة العزاب إذ قدرت نسبتهم بـ 21,7%.

وبناء على هذه القراءة الإحصائية فإن أكبر نسبة للموظفين متزوجون ونسبتهم 78,3% ولا وجود لفئة الأرمال والمطلقين ما يمكن تفسير هذه الأخيرة أن فئة الإداريين يشتغلون بكلية العلوم الاجتماعية وهي تشمل على تخصصات علم الاجتماع وعم النفس فقد تكون غالبية مشاكل الإداريين تحل على مستوى هذه الكلية نظرا للنصائح المقدمة من طرف أساتذة متخصصين فقد تكون مشاكلهم تحل في هذا الوسط، كما يمكن تفسير ذلك بأن غالبية العمال تتراوح أعمارهم بين 20 و 41 سنة حسب الجدول 02 وهم متزوجين فقد يكونون مستقرين وظيفيا وقادرين على تلبية احتياجاتهم المعيشية والاجتماعية، أما الإداريين العزاب فقد يكونون قد التحقوا بالوظيفة مؤخرا وهو السن المناسب للزواج حيث يكون فيه الشخص ناضج وله التزامات أسرية تدفعه للعمل.

الجدول رقم 04: يمثل المستوى الدراسي للمبحوثين

النسب المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
4,3%	1	متوسط
21,7%	5	ثانوي
73,9%	17	جامعي
100%	23	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم 04 والذي يمثل المستوى التعليمي للمبحوثين، حيث أن غالبية المبحوثين هم من فئة مستوى جامعي حيث قدرت نسبتهم بـ 73,9%، يليها المستوى الثانوي بنسبة 21,7%، أما المستوى المتوسط فبنسبة ضئيلة جدا فقد قدرت بـ 4,3%.

ويعود ذلك إلى طبيعة العمل الذي يشترط مستوى تعليمي عال، وأن الجامعة تشترط في توظيفها كفاءات علمية عالية التخصص بحكم أن المستوى المطلوب للعمل في الإدارة عال وخاصة مع توجه وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مؤخرا إلى استخدام الرقمنة في خدماتها مما تطلب ضرورة وجود مهارات وكفاءات تحسن استخدام التكنولوجيا المتطورة وإلا لن تحقق الإدارة أي قفزة نوعية نظرا لرتابة العمل وبقاء العمل بالأوراق لأن التكنولوجيا المستخدمة تحتاج في التوظيف إلى الجهد الفكري أكثر من الجهد العضلي .

الجدول 05: يمثل الدرجة المهنية للمبحوثين

النسب المئوية	التكرار	الدرجة المهنية
45,5%	10	رئيس مصلحة
13,6%	3	رئيس مكتب
40,9%	9	عامل إداري
100%	22	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه أن الجدول رقم 05 والمتعلق بالدرجة المهنية للمبحوثين أن معظم الموظفين الإداريين العاملين بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية هم بدرجة رئيس

مكتب بنسبة 45,5% أما درجة عامل إداري فمثلتها نسبة قدرت بـ 40,9%، ودرجة رئيس مكتب قدرت بنسبة 13,6%.

من هنا يمكن القول أنها تعددت الدرجات المهنية واختلفت بهذه الكلية كما توزع الأفراد المبحوثين حسب المهام الموكلة لهم وحسب المستويات التعليمية هذا ما جعلهم متوازنين من ناحية الدرجات المهنية وبحكم حداثة توظيفهم وخاصة أن غالبية الترقيات تكون حسب الأقدمية في المؤسسة وطبيعة الشهادة ما جعلهم متقاربين في الرتبة المهنية كرئيس مصلحة ورئيس مكتب .

الجدول رقم 06 : يمثل الخبرة المهنية للمبحوثين

النسب المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
26,1%	6	أقل من 5 سنوات
39,1%	9	[6 - 11]
30,4%	7	[12 - 17]
4,3%	1	[18 - 23]
100%	23	المجموع

يتضح من خلال البيانات الاحصائية المبينة في الجدول أعلاه والذي يمثل الخبرة المهنية للمبحوثين أن معظم الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية ينتمون لفئتي [6 - 11] وفئة أقل من 5 سنوات حيث قدرت نسبتهم بـ 39,1% و 26,1%، تليها فئة [12 - 17] بنسبة 30,4%، ثم فئة [18 - 23] بنسبة 4,3%.

وبناء على ذلك فإن أكبر نسبة للموظفين الإداريين العاملين بالكلية لديهم أقدمية في العمل أقل من 17 سنة ولا يوجد إلا موظف واحد تفوق خبرته 18 سنة .

وعليه يمكن تفسير ذلك بأن الجامعة تعتمد في توظيفها على عقود الإدماج في التشغيل كما تعمل أيضا على تجديد الطاقات والاستقطاب المستمر للموظفين الجدد من كليات أخرى من خلال ما يسمى بدوران العمل

واتبعت سياسة مؤخرًا في إحالة بعض عمالها إلى كليات أخرى مع تنزيل في الرتبة المهنية من رئيس مكتب ورئيس مصلحة إلى "لا درجة" .

المحور الثاني: مساهمة تطبيق القوانين بشكل فعال في تحسين الأداء الوظيفي

الجدول رقم 07: يمثل ممارسة الموظفين للعمل قبل الالتحاق بالمؤسسة

النسب المئوية	التكرار	ممارسة العمل قبل الالتحاق بالمؤسسة
56,5%	13	نعم
43,5%	10	لا
%100	23	المجموع

يمثل الجدول رقم 07 ممارسة الموظفين للعمل قبل الالتحاق بالمؤسسة حيث يتضح أن نسبة 56,5% من الموظفين يقرون بأنهم مارسوا نشاطات عمل من قبل في حين نجد أن ما نسبته 43,5% من الموظفين الإداريين لم نشاطا آخر من قبل .

مما يؤكد أن جامعة محمد البشير الإبراهيمي لا تعتمد على الخبرة المهنية في انتقاء موظفيها لشغل مناصب عمل في غالبية الوظائف، وإنما توجد درجات مهنية لا تتطلب ذلك، حيث تمنح لهم فرصة العمل في الكلية ولو دون خبرة ، على حسب احتياجات المناصب .

أم ممارسة الموظفين نشاط آخر قبل التحاقهم بالجامعة وبالتحديد في الكلية فكان بنسبة 43.5% ممن صرحوا بعد ممارسة العمل وهذا نظرا لحدثة تخرجهم من الجامعات أو مؤسسات التكوين المهني والتمهين وبالتالي توجههم لسوق العمل وبحثهم عن عمل حال دون ممارسة نشاطات لانعدام مناصب الشغل بغالبية المؤسسات وإن وجدت فهي خاصة بالقدامى في التوظيف .

الجدول رقم 08: يمثل طريقة الالتحاق بالمؤسسة

النسب المئوية	التكرار	طريقة الالتحاق بالمؤسسة
73,9%	17	مسابقة
26,1%	6	شهادة
100%	23	المجموع

توجد العديد من الطرق المختلفة و المتاحة لتوظيف الأفراد و يمكن تصنيف هذه الطرق إلى رسمية و غير الرسمية ، و مثل هذا التصنيف يعتمد في أساسه على حقيقة مؤداها أن هناك بعض الطرق تستفيد من قنوات المعلومات عن الوظيفة المتاحة أكثر من غيرها ، فمثلا الإعلان عن الوظيفة في لوحة إعلانات المنظمة و الإعلان الصحفي و التعيين في مجال الجامعات، أو من خلال وكالات التوظيف يصنف بصفة عامة على أنه من الطرق الرسمية للاستقطاب والتوظيف .

وتبقى الطريقة الأكثر اعتمادا هي الإعلان الصحفي على أنه وسيلة و طريقة لإعلام العاملين بوجود وظائف شاغرة ، و تتم عن طريقه وضع إعلانات أو معلقات عن الوظائف المتاحة في المواقع الإلكترونية الرئيسية عبر المنظمة أو عبر الجرائد ، ثم يعطى الأفراد العاملين مهلة زمنية معينة لطلب الالتحاق بالوظيفة المعنية .

يتضح من خلال الجدول 08 الذي يمثل طريقة الالتحاق بالمؤسسة ، أن أغلبهم التحقوا بالمؤسسة عن طريق المسابقة حيث قدرت نسبتهم بـ 73,9%، تليها الالتحاق عن طريق الشهادة بنسبة 21,7%.

مما يؤكد أن هذه المؤسسة لا تعتمد على المسابقات و فقط وإنما توفر مناصب يتم الانضمام عليها عن طريق الشهادات، كما لم يتم تسجيل أي حالة التحاق عن طريق الوساطة في هذه العينة، وإن دل ذلك فإنه يدل على أن الجامعة تعتمد على الطرق الموضوعية في التوظيف وعلى النزاهة انتقاء الموظفين.

فبعد قبول الشخص لشغل الوظيفة فإنه يجري مقابلة مع العميد المتوقع العمل معه لأو مع رئيس مصلحة ثم بعد ذلك يتم اتخاذ القرار وفقا للمؤهلات ، ومستوى الأداء و طول الخدمة وغيرها من المعايير الأخرى ، ومن خلال هذه المقابلة يستبعد المتقدمين غير المؤهلين أو الذين لا يبدون اهتماما بالوظيفة المتاحة .

الجدول رقم 09 : يمثل تطابق ممارسة العمل بالتخصص المتلقى

النسب المئوية	التكرار	تطابق ممارسة العمل بالتخصص المتلقى
65,2%	15	نعم
34,8%	8	لا
%100	23	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول 09 أن نسبة 65,2% من أفراد العينة المبحوثين يؤكدون تطابق ممارسة عملهم بالتخصص المتلقى، بينما نسبة 34,8% من الموظفين أقرروا عكس ذلك.

وهذا راجع إلى أن المؤسسة تقوم بتوظيف المتخصصين في مجال عملهم أي أنها تضع كل فرد في مكانه المناسب وهذا لتضمن أنه سينجز مهامه بإتقان وتفاني، دون مواجهة أي عراقيل في ذلك، ونجد تايلور نادى بضرورة التخصص في العمل ليقادى تضيق الوقت والجهد، كما نجد بعضهم الآخر في الغالب رضون بالعمل أي كان نوعه كونهم يمتلكون مؤهلات، كما أن هناك أعمال لا تحتاج إلى متخصصين، وإن كل فرد في المؤسسة نجده قد تعود على عمله ووجد توافق بينه وبين الوظائف التي يشغلها وتخصصه ومؤهلاته بحيث أصبح خبيراً في عمله ويعرف كل تفاصيله لهذا يؤديه بكل دقة وتفان .

وعليه فإن المؤسسة تبحث دائماً عن أفراد ومؤهلين يمتلكون تخصصات مختلفة وهذا كي تضمن تحقيق أهدافها كما تضمن استقرار العامل في عمله مما يخلق لديه مستقبلاً ولاء تنظيمي .

الجدول رقم 10: يمثل المواظبة على الحضور للعمل في الوقت المحدد

النسبة المئوية	التكرار	المواظبة على الحضور للعمل في الوقت المحدد			
87%	21	نعم			
13%	3	النسبة	التكرار	يرجع إلى	لا
		66,7%	2	الغياب المتكرر للمسؤول	
		33,3%	1	عدم وجود تقنية مراقبة	
		100%	3	المجموع	
100%	23	المجموع			

تفيد الإحصائيات الكمية التي وردت في هذا الجدول أن نسبة 87% من إجمالي أفراد عينة البحث يقرون بالمواظبة على الحضور للعمل في الوقت المحدد بحكم أنهم موظفون في الإدارة هذا ما يبين انضباطهم و تحملهم المسؤولية وحرصهم على الحضور في الوقت المحدد و عدم التأخر.

بينما تم تسجيل نسبة 13% من بين الموظفين أكدوا على عدم المواظبة على الحضور في الوقت المحدد. حيث أكد منهم ما نسبته 66,7% أن ذلك راجع إلى الغياب المتكرر للمسؤول، في حين أكد ما نسبته 33,3% أنه راجع إلى عدم وجود تقنية مراقبة .

نلاحظ أن معظم أفراد العينة يواظبون على الحضور إلى العمل في الأوقات المحددة و هو ما أكده بعض المبحوثين في أثناء مقابلاتنا معهم حرصهم الشديد على الحضور في الوقت المحدد، أما عن التأخرات المسجلة لدى بعض الموظفين كما جاء في مقابلاتنا معهم أنها تأخرات تعود إلى الغيابات المتكررة للمسؤول وعدم وجود تقنية مراقبة، كما أقر غالبيتهم أن غياباتهم تكون في الفترة المسائية وبشكل متكرر وملفت للنظر نظرا لانشغال المسؤول ببعض الالتزامات من عقد اجتماعات وغيرها .

الجدول رقم 11: يمثل خروج الموظفين قبل الوقت المحدد

النسب المئوية	التكرار	الخروج قبل الوقت المحدد
47,8%	11	نعم
52,2%	12	لا
%100	23	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول 11 أن نسبة 52,2% من أفراد العينة المبحوثين ينفون الخروج قبل الوقت المحدد ، بينما نسبة 47,8% من الموظفين أقرروا عكس ذلك .

نرى بأنه يتم الخروج قبل الوقت المحدد من طرف الكثير من الموظفين حيث يعود ذلك حسب رأيهم إلى الانتهاء من إنجاز المهام والأعمال قبل الوقت المحدد للخروج، وقد يكون السبب نظرا لأن غالبية المبحوثين يقطنون بأماكن تبعد عن مقر عملهم مما يضطرو للمغادرة لصعوبة تنقلهم لمساكنهم ، كما نجد البعض الآخر ينتهز فرصة انشغال المسؤول بالقيام ببعض الالتزامات من المشاركة في ملتقيات أو إجراء اجتماعات وينتهز الفرصة للمغادرة قبل الوقت المحدد لكن ذلك لا يخفي أنه يوجد الكثير من الموظفين الذين ينفون الخروج قبل الوقت المحدد.



الجدول رقم 12: يمثل التزام واحترام الموظفين للوقت يرفع مستوى الأداء الوظيفي لديهم

النسب المئوية	التكرار	الالتزام واحترام الوقت يرفع مستوى الأداء الوظيفي
82,6%	19	نعم
17,4%	4	لا
%100	23	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الاحصائي ومن خلال البيانات الرقمية المبينة عبر الخانات الصدرية للجدول أن نسبة 82,6% من الأفراد المبحوثين أقروا بأن الالتزام والاحترام للوقت يرفع من مستوى الأداء الوظيفي للموظفين داخل الكلية ، بينما نجد النسبة المتبقية والممثلة في 17,4% من الطلبة أقروا عكس ذلك.

ويمكن تفسير ذلك أن الانضباط في العمل مع المواضبة على احترام الوقت المحدد عاملان أساسيين يساعدان على تحسين المردودية في العمل وتحسين نوعية العمل وأدائه ، ولقد أكد معظم الموظفين على أن الالتزام بهذه المعايير يساعد العامل على تنظيم وقته و عمله و بالتالي إتمام العمل في مواعيده المحددة فإتباع المعايير الثابتة في أداء المهام من الأساليب الرقابية التي تؤدي إلى التزام العامل بعمله و تنظيم وقته مما يؤدي إلى إنجاز المهام في الوقت المحدد والسعي إلى تحقيق الأفضل.

الجدول رقم 13: يمثل إن كانت القواعد والقوانين المنظمة للعمل واضحة للموظفين أم لا

النسب المئوية	التكرار	القواعد والقوانين المنظمة للعمل واضحة لك
69,6%	16	نعم
30,4%	7	لا
%100	23	المجموع

يتبين من خلال الجدول 13 أن نسبة 69,6% من الفئات المعنية أقروا بأن القواعد والقوانين المنظمة للعمل واضحة لهم ، وذلك على عكس ما أدلى به نسبة 30,4%.

وما يمكن تفسيره من خلال البيانات الاحصائية المبينة في الجدول أعلاه على أن المؤسسة تتبع نظام خاص بها يوضح قواعد وإجراءات العمل وكذلك حرصها على اطلاع الموظفين عليه لمعرفة الواجبات والمسؤوليات

وضرورة الالتزام به، كما أن موظف اليوم أصبح يفقه قانون العمل وما هو حق له وما يجب عليه فنجد غالبيتهم يدركون تماما كيفية حساب الدرجات وحقهم في الترقيات وغيرها وخاصة مع ظهور التقنية مؤخرا أصبح العامل يعمل بكل أريحية لأنه يدرك بأن ترقيته وتكوينه ودرجته مسألة حسابية الكترونية وبهذا الشكل أصبح يعمل بكل رضى عن العمل .

**الجدول رقم 14: يمثل شدة القوانين الرقابية تساهم في تنفيذ العمل المطلوب**

النسب المئوية	التكرار	شدة القوانين الرقابية تساهم في تنفيذ العمل المطلوب
56,5%	13	نعم
43,5%	10	لا
%100	23	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه والمتعلق بمساهمة شدة القوانين الرقابية في تنفيذ العمل المطلوب تبين أن نسبة 56,5 % يقرون بأن شدة القوانين الرقابية تساهم في تنفيذ العمل المطلوب، بينما نجد ما نسبته 43,3 % أقروا عكس ذلك .

وهذا ما يعكس حرص المؤسسة على تطبيق القوانين بحذافيرها و كذلك اهتمامها بالسرعة في إنجاز المهام لهذا نجد معدل الانضباط والالتزام عالي، فمعظم أفراد العينة يعتبرون تنفيذ القوانين بصرامة أكبر عامل يساهم في إنجاز العمل لأن عدم إتباع القوانين يؤدي إلى تهاون الموظفين في أداء المهام مما يخلق مشاكل بين المسؤولين و الموظفين، أما هؤلاء الذين أكدوا أن شدة القوانين لا تساهم في تنفيذ العمل المطلوب، فهم لا يتقيدون بالقوانين و يريدون جزء من الحرية من أجل إبراز قدراتهم و تنمية ملكاتهم الإبداعية.

الجدول رقم 15: يمثل السعي إلى التقليل من الأخطاء التي تقع فيها المؤسسة

النسب المئوية	التكرار	السعي إلى التقليل من الأخطاء التي تقع فيها الكلية
95,7%	22	نعم
4,3%	1	لا
%100	23	المجموع

حسب بيانات الجدول رقم 15 نجد أن غالبية المبحوثين من أفراد العينة صرحوا بأنهم يسعون إلى التقليل من الأخطاء التي تقع فيها الكلية بنسبة 95,7 %، على عكس ما أقر به ما نسبته 4,3% بأنهم لا يسعون إلى التقليل من الأخطاء التي تقع فيها الكلية .

ما يمكن تفسير هذا أنه إذا كان الموظف يتمتع بروح المسؤولية ومحبا لوظيفته راض عن عمله كان ذلك أحسن من حيث الكفاءة، و كان العامل مرتاحا و المشرف يثق به و بعمله و بالتالي تحقق المؤسسة أهدافها، فالموظفون يحرصون على أداء مهامهم المحددة كما ينبغي، وهو دليل على وجود متابعة و مراقبة مستمرة لأعمالهم أملا من الكلية في عدم الوقوع في أخطاء و السعي دوما لتصحيحها وفتح باب المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال تخطيط ما هو أفضل وتجنب ما يضر بالمؤسسة واختيار أفضل البدائل في حين تعرضت الكلية لأزمات مفاجئة.

الجدول رقم 16: يمثل أهمية عملية تقييم الأداء بالنسبة للموظفين

النسبة المئوية	التكرار	عملية تقييم الأداء مهمة			
		النسبة	التكرار	أهمية تقييم الأداء	
%91,3	21	%42,9	9	التعرف على نقاط الضعف	نعم
		%57,1	12	تحسين الكفاءة	
		%100	21	المجموع	
		لا			
%8,7	2	لا			
%100	23	المجموع			

تفيد البيانات الكمية التي وردت في الجدول أعلاه أن نسبة 91,3% من إجمالي أفراد عينة البحث يقرون بأهمية تقييم الأداء في المؤسسة، حيث أكد ما نسبته 57,1% من المبحوثين أن أهميتها تكمن في تحسين الكفاءة، في حين أكد ما نسبته 42,9% من الموظفين المبحوثين أن عملية تقييم الأداء تكمن أهميتها تكمن في التعرف على نقاط الضعف ممثلة في 9 وحدات .

بينما تم تسجيل ما نسبته 8,7% من بين الموظفين الذين أكدوا على عدم أهمية تقييم الأداء في المؤسسة.

نلاحظ أن معظم أفراد العينة يرون أن لعملية تقييم الأداء أهمية كبيرة تتمثل في تحسين الكفاءة إذ تمكنهم من التعرف على نقاط الضعف، على عكس البعض الذين لا يولون إليها أهمية فهم موظفون بالادارة و هذا ما يبين انضباطهم في العمل وتحملهم المسؤولية وحرصهم على الحضور في الوقت المحدد وعدم التأخر.

الجدول رقم 17: يمثل الالتزام بالمهام الموكلة إلى الموظفين

النسب المئوية	التكرار	الالتزام بالمهام الموكلة
100%	23	نعم
0%	0	لا
100%	23	المجموع

من خلال البيانات الاحصائية للجدول أعلاه تبين لنا أن جل الموظفين وبنسبة 100% يؤكدون على التزامهم بالمهام الموكلة إليهم من طرف إدارة الكلية الممثلة في مسؤولها العميد وانعدمت تماما لدى من يقرون عكس ذلك .

وهو ما يفسر درجة انضباط و التزام الموظفين بعملهم و كذا تطبيقهم للتعليمات الصادرة عن المؤسسة وامتثالهم لأوامر المشرف وقد يعود هذا الامتثال للأوامر لدرجة الموضوعية والثقة الموضوعية في قرارات المسؤول لأن الموظف لو لمح مرة بأن قرارات المسؤول عقيمة فإننا نجد مواجهة في رد القرار وعدم تطبيقه

الجدول رقم 18: يمثل تكيف الموظفين بسهولة مع التغيرات التي تحدث على مستوى المؤسسة

النسب المئوية	التكرار	التكيف بسهولة مع التغيرات التي تحدث على مستوى المؤسسة
91,3%	21	نعم
8,7%	2	لا
100%	23	المجموع

يبين لنا هذا الجدول أن الموظفين يتكيفون بسهولة مع المتغيرات التي تحدث على مستوى المؤسسة بنسبة 91,3%، على عكس ما تمثله نسبة 8,7% .

يمكن تفسير ذلك بأن السعي لإتقان العمل يؤدي إلى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها و يسهل على المشرفين عملية الرقابة ويكتسب من خلاله الموظف مهارات فنية جديدة تعود عليه و على المؤسسة بالمنفعة.

الجدول رقم 19: يمثل مساهمة تنفيذ القوانين في رفع مستوى الأداء للموظفين

النسب المئوية	التكرار	مساهمة تنفيذ القوانين في رفع مستوى الأداء
95,7%	22	نعم
4,3%	1	لا
%100	23	المجموع

من خلال البيانات الرقمية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا من هذا الجدول مساهمة تنفيذ القوانين في رفع مستوى الأداء بنسبة 95,7% ، على عكس ما تمثله نسبة 4,3% من أفراد العينة الذين صرحوا بأن القوانين لا تساهم في رفع من مستوى الأداء وهذا ما يمكن ارجاعه إلى أن أفراد العينة يرون بأن هناك عوامل أخرى تساهم في رفع من مستوى الأداء ، إلا أن معظم الموظفين أقرروا أن تنفيذ القوانين تساهم بدرجة عالية في رفع مستوى الأداء .

الجدول رقم 20: يمثل مراقبة المشرف المباشر على العمل لالتزام الموظفين بالقوانين المنصوصة عليها من طرف الإدارة.

النسبة المئوية	التكرار	مراقبة المشرف لالتزام الموظفين بالقوانين			
		النسبة	التكرار	تقييمها	
%87	20	%40	8	يساهم بدرجة كبيرة	نعم
		%60	12	يساهم بدرجة محدودة	
		%100	20	المجموع	
		لا			
%13	3	لا			
%100	23	المجموع			

تفيد الإحصائيات الكمية التي وردت في هذا الجدول أن نسبة 87. % من إجمالي عينة البحث يقرون مراقبة المشرف المباشر على العمل لالتزامهم بالقوانين المنصوص عليها من طرف الإدارة، حيث أكد ما نسبته 60 % من عينة البحث أنه يساهم بدرجة كبيرة في ذلك، في حين أكد ما نسبته 40 % أن أهميتها تكمن في التعرف على نقاط الضعف ، بينما تم تسجيل ما نسبته 13 % من بين الموظفين من أكدوا عكس ذلك.

ما يمكن ملاحظته من أن معظم أفراد العينة يرون أن مراقبة المشرف المباشر على العمل يساهم بدرجة كبيرة في التزامهم بالقوانين المنصوص عليها من طرف الإدارة وتكمن أهميتها في التعرف على نقاط الضعف، على عكس بعض الموظفين الذين ينفون ذلك.

الجدول رقم 21: يمثل وضوح القوانين للموظفين تؤدي إلى الدقة في إنجاز المهام

النسب المئوية	التكرار	يؤدي وضوح القوانين إلى الدقة في إنجاز المهام
95,7%	22	نعم
4,3%	1	لا
%100	23	المجموع

يمثل الجدول رقم 21 وضوح القوانين للموظفين يؤدي إلى الدقة في إنجاز المهام، حيث يتضح أن نسبة 95,7% من يقرون بذلك، في حين نجد أن نسبة 4,3% من الموظفين من يخالفونهم الرأي.

ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة تتبع نظام خاص بها يوضح قواعد وإجراءات العمل وكذلك حرصها على اطلاع الموظفين عليه لمعرفة الواجبات والمسؤوليات وضرورة الالتزام به فالقوانين في نظر الموظفين ردي وفي حالة حدث جهل بالقوانين فعلى الإدارة الوصية تقديم شروحات للقوانين والتعليمات واللوائح المنصوص عليها من طرف الإدارة .

الجدول 22: يمثل تطبيق الموظفين للقوانين يؤدي إلى إنجاز العمل في المواعيد المحدد

النسب المئوية	التكرار	تطبيق القوانين يؤدي إلى إنجاز العمل في المواعيد المحدد
91,3%	21	نعم
8,7%	2	لا
%100	23	المجموع

يبين لنا هذا الجدول بأن تطبيق القوانين يؤدي إلى إنجاز العمل في المواعيد المحددة بما يقدر بنسبة 91,3%، على عكس ما أقر به ما يقدر نسبته 8,7%.

ويرجع ذلك إلى كون اللوائح التنظيمية من أدوات الرقابة المستخدمة من طرف المؤسسة من أجل دفع العمال لأداء أعمالهم بإتقان وبالتالي التحكم فيه، حرص المؤسسة على تطبيق القوانين بحذافيرها وكذلك اهتمامها بالسرعة في إنجاز المهام لهذا نجد معدل الانضباط والالتزام عالي، فمعظم أفراد العينة يعتبرون تنفيذ القوانين بصرامة أكبر عامل يساهم في إنجاز العمل.



الجدول 23: يمثل الحرص على تطبيق القوانين

الحرص على تطبيق القوانين	التكرار	النسب المئوية
دائما	11	47,8%
غالبا	7	30,4%
أحيانا	5	21,7%
المجموع	23	%100

يبين الجدول 23 ما نسبته 47,8% من إجمالي عينة البحث يحرصون على تطبيق القوانين داخل المؤسسة، يليها ما نسبته 30,4% غالبا ما يفعلون ذلك، أما ما نسبته 21,3% فيحرصون على تطبيقها أحيانا فقط .

هذا يعكس لنا مدى الدقة و الاهتمام الكبير بمدى تطبيق ما جاء في الخطط حرصا على تقدم وتطور المؤسسة من خلال الدقة في العمل وكذلك الصرامة في تطبيق التعليمات و القوانين و الكشف عن الانحرافات الإيجابية النافعة والسلبية التي وقعت من طرف العمال من أجل تصحيحها أو اتخاذ الإجراءات المناسبة.

المحور الثالث: مساهمة الإشراف في تحسين الأداء الوظيفي

الجدول 24: يمثل وجود نظام رقابة في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	وجود نظام رقابة في المؤسسة		
%81,8	18	نعم		
%18,2	4	النسبة	التكرار	يؤدي إلى التغيب
		66,7%	3	نعم
		33,3%	1	لا
		100%	4	المجموع
%100	22	المجموع		

تفيد الإحصائيات الكمية التي وردت في هذا الجدول أن نسبة 81,8% من إجمالي عينة البحث يقرون بوجود نظام رقابة في المؤسسة.

بينما تم تسجيل نسبة 18,2% من بين الموظفين أكدوا على عدم وجود نظام رقابة في المؤسسة، حيث أكد ما نسبته 66,7% أن ذلك يؤدي إلى التغيب، في حين أكد ما نسبته 33,3% أنه لا يؤدي إلى ذلك.

نلاحظ أن معظم الموظفين يقرون أنه يوجد نظام رقابة في هذه المؤسسة، فنجاح أي مؤسسة أو منظومة عمل لا يرتبط فقط بالنتائج ونوعيتها وكيفية تحقيقها، بقدر ما يرتبط بسلامة سير العمليات وتطبيق الأساليب والقوانين الإدارية الصحيحة فيها، فهذا ما يسمى بالرقابة الإدارية.

الجدول رقم 25: يمثل نوع الرقابة المطبقة داخل المؤسسة حسب رأي الموظفين

النسب المئوية	التكرار	نوع الرقابة المطبقة داخل المؤسسة
43,5%	10	مباشرة
56,5%	13	غير مباشرة
100%	23	المجموع

من خلال البيانات الرقمية المبينة في الجدول أعلاه يتضح بأن نوع الرقابة المطبقة داخل المؤسسة حسب رأي الموظفين إذ تؤكد ما نسبته 56,5% أن الرقابة المطبقة غير مباشرة، أما ما يقدر بنسبة 43,5% فيرون أنها مباشرة.

وبناء عن هذه القراءة الإحصائية فإن أغلبية الموظفين صرحوا بأنهم يتلقون الأوامر بطريقة غير مباشرة، على عكس الموظفين الذين يرونها مباشرة، ويرجع ذلك إلى أن القوانين السائدة في المؤسسة تتم بطريقة مباشرة وتطبق بكل شفافية على العمال من أجل فهم طريقة العمل.

الجدول رقم 26: يمثل عملية الرقابة تساعد على اكتشاف الأخطاء ومحاولة تصحيحها

النسب المئوية	التكرار	عملية الرقابة تساعد على اكتشاف الأخطاء ومحاولة تصحيحها
69,6%	16	نعم
30,4%	7	لا
100%	23	المجموع

يبين الجدول 26 أن عملية الرقابة تساعد على اكتشاف الأخطاء ومحاولة تصحيحها وهذا ما أكدته نسبة 69,6%، أما ما يقدر بنسبة 30,4% فننوا ذلك.

من هنا يمكن القول بأن الرقابة تلعب دورا مهما في تحديد كفاءة الموارد البشرية و الرفع من مستوى فعاليتها في أداء العمل و اتخاذ القرارات لتحقيق الأهداف المرجوة فقد تظهر مشكلات أثناء عمليات التنفيذ و قد تحدث أخطاء و انحرافات في الأعمال المنجزة تعطل من انجاز المطلوب و قد تتكرر نفس المشكلات لتتخذ التصحيحات اللازمة و كيفية علاجها و تقاؤها مستقبلا.

الجدول 27: يمثل شعور الموظفين عند القيام بالعمل تحت الرقابة

النسب المئوية	التكرار	شعور الموظفين عند القيام بالعمل تحت الرقابة
47,8%	11	التبعية
17,4%	4	القلق
34,8%	8	عدم الارتياح
100%	23	المجموع

يوضح هذا الجدول نوع شعور الموظفين عند القيام بالعمل تحت الرقابة، مما تؤكد ما نسبته 47,8% شعورهم بالتبعية، أما ما يقدر بنسبة 34,8% يشعرون بعدم الارتياح، تليها نسبة 17,4% من الموظفين تشعر بالقلق.

وبناء عن هذه القراءة الإحصائية فإن أغلبية الموظفين صرحوا بأنهم يشعرون بالتبعية، إلا أن بعضهم يشعرون بعدم الارتياح باعتبارها تشكل لهم نوعاً من الضغط.

الجدول رقم 28: يمثل طبيعة الإشراف المتبع في تحديد الأعمال المطلوب إنجازها

النسب المئوية	التكرار	طبيعة الإشراف
43,5%	10	صارم
52,2%	12	مرن
4,3%	1	لا مبالاة
100%	23	المجموع

يبين لنا الجدول 28 طبيعة الإشراف المتبع في تحديد الأعمال المطلوب إنجازها مرنة بنسبة 52,2% من أفراد العينة، تليها نسبة 43,5% تقر بأنها صارمة، أما ما نسبته 4,3% فغير مبالية لذلك.

وبناء عن هذه القراءة الإحصائية فإن أكبر نسبة للأفراد صرحوا بأن الطريقة المتبعة من طرف الإدارة في تطبيق قوانين المؤسسة مرنة، إلا أن الباقي أقر بأن الطريقة المتبعة من طرف الإدارة في تطبيق قوانين

المؤسسة صارمة، ويرجع ذلك إلى حرص المؤسسة على التطبيق الصارم للقانون الداخلي لها حتى تضمن الانضباط والسير الحسن للعمل.

الجدول رقم 29: يمثل الفعالية في عملية الإشراف

النسب المئوية	التكرار	الفعالية في عملية الإشراف
69,6%	16	نعم
30,4%	7	لا
%100	23	المجموع

يمثل هذا الجدول الفعالية في عملية الإشراف، حيث أقر ما نسبته 69,6% من الطلبة ذلك، في حين نجد أن نسبة 30,4 % يؤكدون عكس ذلك.

وعليه فإن أكبر نسبة من الأفراد صرحوا بأن عملية الإشراف فعالة في تحسين نوعية العمل ويرجع ذلك إلى أنه كلما كان المشرف صارما في تطبيق قوانين العمل أدى ذلك إلى التزام وانضباط العمال أكثر وبالتالي زيادة مستوى الأداء وتحسين نوعية العمل.

الجدول رقم 30: يمثل مسؤولية عملية الإشراف داخل المؤسسة

النسب المئوية	التكرار	الدرجة المهنية
%73,9	17	المسؤول المباشر
%21,7	5	رئيس المصلحة
%4,3	1	الزميل
%100	22	المجموع

تفيد الإحصائيات الكمية التي وردت في هذا الجدول أن نسبة 73,9% من إجمالي عينة البحث تؤكد أن مسؤولية الإشراف داخل المؤسسة من مسؤولية المسؤول المباشر، يليها ما نسبته 21,7% من الطلبة يقرون بأنها من مسؤولية رئيس المصلحة، يليها ما نسبته 4,3% الزميل في العمل.

من خلال النتائج يتبين لنا أن مسؤولية عملية الإشراف في هذه المؤسسة من مسؤولية المسؤول المباشر، ورئيس المصلحة وذلك لتعدد الدرجات المهنية لعينة البحث التي تم إجراء الدراسة معها.

الجدول رقم 31: يمثل الرقابة داخل المؤسسة تسعى لتطوير أداء الموظفين

النسب المئوية	التكرار	الرقابة داخل المؤسسة تسعى لتطوير الأداء
73,9%	17	نعم
26,1%	6	لا
%100	23	المجموع

يمثل الجدول رقم 31 سعي الرقابة داخل المؤسسة لتطوير أداء الموظفين، حيث يتضح أن نسبة 73,9% من الطلبة يقرون بأن الرقابة تسعى إلى تطوير أداء الموظفين، في حين نجد أن نسبة 26,1% من الطلبة لا يوافقونهم الرأي.

وبناءً على هذه القراءة الإحصائية فإن أكبر نسبة للموظفين صرحوا بأن الرقابة داخل المؤسسة تسعى لتطوير أداء الموظفين، فالرقابة تسهل من جمع البيانات والمعلومات وتقديمها للإدارة، حتى يتسنى لها الكشف عن الأخطاء والانحرافات عن المسار المحدد، وبالتالي اتخاذ الإجراءات التي تصحح من تلك الأخطاء والسعي من طرف الموظفين لتطوير أدائهم.

الجدول رقم 32: يمثل الأدوات والتقنيات التي تستعملها إدارة الكلية في تطبيق رقابة الموظفين

النسب المئوية	التكرار	الأدوات المستعملة من طرف الإدارة في تطبيق الرقابة
82,6%	19	كاميرات مراقبة
17,4%	4	البصمة
100%	23	المجموع

يوضح هذا الجدول الأدوات المستعملة من طرف الإدارة في تطبيق الرقابة حيث تصدرتها كاميرا المراقبة بنسبة 82,6% تليها البصمة بنسبة 17,4%.

تعتمد هذه المؤسسة في تطبيق الرقابة على كاميرا المراقبة بنسبة عالية هذا ما يضمن تقادي الموظفين للوقوع في الأخطاء التي قد تضر بالمؤسسة أو به كموظف في هذه المؤسسة.

الجدول رقم 33: يمثل إعطاء الحرية في إنجاز العمل من طرف المشرف

النسب المئوية	التكرار	إعطاء الحرية في إنجاز العمل من طرف المشرف
91,3%	21	نعم
8,7%	2	لا
100%	23	المجموع

يتبين من خلال الجدول 33 أن 78% من أفراد العينة يقرون بإعطاء الحرية في إنجاز العمل من طرف المشرف ، في حين أن 22% من المبحوثين أقروا عكس ذلك.

نلاحظ أن معظم الموظفين يقرون بإعطاء الحرية لهم من طرف المشرف في إنجاز الأعمال هذا ما يضمن دفع الموظف إلى الإبداع في إنجاز أعماله وتطوير استكشافاته، وسعيه إلى تقادي الأخطاء وحل المشكلات بأفضل وأسرع الطرق.

الجدول رقم 34: يمثل طبيعة معاملة المشرف للموظفين

النسب المئوية	التكرار	طبيعة معاملة المشرف
43,5%	10	جيدة جدا
56,5%	13	حسنة
100%	23	المجموع

يتبين من خلال الجدول 34 أن 56,5% من أفراد العينة يعتبرون أن طبيعة معاملة المشرف لهم حسنة، في حين أن 43,5% من المبحوثين أقرروا أن طبيعة معاملة المشرف لهم جيدة جدا.

من خلال هذه النتائج يتبين أن طبيعة معاملة المشرف للموظفين ما بينة الحسنة إلى الجيدة جدا، هذا ما يضمن نجاحها وتحقيقها للأهداف بسعي الموظفين إلى تطوير مهاراتهم وإنجاز أعمالهم بأحسن صورة.

الجدول رقم 35: يمثل الرقابة المباشرة تزيد من نجاح عملية الرقابة في الجامعة

النسب المئوية	التكرار	الرقابة المباشرة تزيد من نجاح عملية الرقابة
82,6%	19	نعم
17,4%	4	لا
100%	23	المجموع

يتبين من خلال هذا الجدول أن 82,6% من أفراد العينة يقرون أن الرقابة المباشرة تزيد من نجاح عملية الرقابة ، في حين أن 17,4% من المبحوثين أقرروا أن عكس ذلك.

نلاحظ أن معظم الموظفون من أفراد العينة في هذه المؤسسة يقرون بأن الرقابة المباشرة تزيد من نجاح عملية الرقابة حيث تتضمن شخصية أو وجها لوجه لتوجيه العمليات أو زيارات يقوم بها الرؤساء للتعرف على المشكلات و التحديات التي تواجه التنفيذ في الوحدات المختلفة .



الجدول رقم 36: يمثل تحديد الرقابة لمدى تحقيق الأهداف بالنسبة للموظفين

الرقابة تحدد مدى تحقيق الأهداف	التكرار	النسب المئوية
نعم	18	78,3%
لا	5	21,7%
المجموع	23	%100

يتبين من خلال الجدول هذا أن نسبة 78,3% من أفراد العينة بالرقابة تحدد مدى تحقيق الأهداف، في حين أن 21,7% من المبحوثين أفروا أن عكس ذلك.

تلعب دورا مهما في تحديد كفاءة الموارد البشرية و رفع مستوى فعاليتها في أداء العمل و اتخاذ القرارات المناسبة وتنفيذها بأفضل صورة ممكنة لمعرفة مدى قدرة العمال على استخدام الموارد المتاحة و إدارتها بكفاءة عالية لتحقيق الأهداف المرجوة.

الجدول رقم 37: يمثل تواجد المشرف في نفس مكان العمل

تواجد المشرف في نفس مكان العمل	التكرار	النسب المئوية
نعم	20	87%
لا	3	13%
المجموع	23	%100

يوضح الجدول 37 تواجد المشرف في نفس مكان عمل الموظفين حسب ما أقرت نسبة 87%، كما قامت بنفي ذلك ما يقارب نسبة 13%.

أكبر نسبة من الموظفين صرحوا بأن المشرف يتواجد في نفس مكان العمل لهم أثناء العمل ونسبتهم 87%، ويرجع ذلك إلى كون زيارات المشرف تشعر العمال بالاستقرار والارتياح ومن خلال تلك الزيارات يتضح للمشرف أهم المشكلات والعراقيل التي تصادف العمال ويعمل على علاجها لتجنب الوقوع فيها وهذا ما يساعد العمال على انجاز أعمالهم بسرعة.

الجدول رقم 38: يمثل ملاحظة الأعمال المنجزة من طرف الرئيس بشكل دائم

النسب المئوية	التكرار	ملاحظة الأعمال المنجزة من طرف الرئيس بشكل دائم
60.9%	14	نعم
39.1%	9	لا
100%	23	المجموع

يتبين من خلال الجدول 38 أن 60,9% من أفراد العينة يقرون ملاحظة الأعمال المنجزة من طرف الرئيس بشكل دائم، في حين أن 39,1% من المبحوثين أقرروا أن عكس ذلك.

ملاحظة الأعمال المنجزة بشكل دائم كون إرشادات المشرفين في الغالب هي عملية بالدرجة الأولى ولها دور في انجاز العمل في الوقت المحددة وبتنظيم جيد، وتختلف الأعمال فهناك أعمال لا تحتاج الملاحظة بشكل دائم وهذا يرجع أيضا إلى تمتع العمال بروح المسؤولية وهذا ما يؤدي إلى انجاز مهامهم في الوقت المحدد وفي مدة قصيرة.

الجدول رقم 39: يمثل ممارسة المراقبون لضغوطا على الموظفين

النسب المئوية	التكرار	ممارسة المراقبون للضغوط
52,2%	12	نعم
47,8%	11	لا
100%	23	المجموع

يتبين من خلال الجدول 39 أن 52,2% من أفراد العينة أن ممارسة المراقبون لضغوطا على الموظفين، في حين أن 47,8% من المبحوثين أقرروا عكس ذلك.

إجبار العمال على إتباع تقنيات معينة فيه نوع من التشدد والصرامة التي لا ينبغي أن تطبق على كافة العمال فمنهم من تؤثر عليه سلبا و تحد من نشاطه و إبداعه لذلك وجب في حق هؤلاء أن يترك لهم جزء من الحرية يبدعون فيه لصالح المؤسسة و لصالح زملائهم كذلك.

الجدول رقم 40: يمثل رؤية الموظفين للنظام الرقابي داخل المؤسسة

النسب المئوية	التكرار	النظام الرقابي داخل المؤسسة
72,7%	16	إيجابي
27,3%	6	سلبي
%100	22	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (40) أن 78% من أفراد العينة يعتبرون أن النظام الرقابي داخل المؤسسة إيجابي، في حين أن 27,3% من المبحوثين أقرّوا عكس ذلك وبأنه سلبي.

تبين أن هذه المؤسسة تمنح الفرصة للعمال للمشاركة في اتخاذ القرارات و أغلب هذه القرارات تتجسد في المشاركة في اجتماعات و إبداء آراء و تقديم اقتراحات حول العمل، كما تمنح لهم فرصا للاشتراك في وضع الأهداف خاصة ذوي الكفاءات و المستوى التعليمي العالي منهم و الذين يتمتعون بروح المسؤول

### النتائج

- تبين النتائج حرص المبحوثين على الحضور في الوقت المحدد و عدم التأخر.
- نرى بأنه يتم الخروج قبل الوقت المحدد من طرف الكثير من الموظفين حيث يعود ذلك حسب رأيهم إلى الانتهاء من إنجاز المهام والأعمال قبل الوقت المحدد للخروج، لكن ذلك لا يخفي أنه يوجد الكثير من الموظفين الذين ينفون الخروج قبل الوقت المحدد.
- تؤكد النتائج على أن الالتزام بالمعايير الثابتة في أداء المهام من الأساليب الرقابية التي تؤدي إلى التزام العامل بعمله و تنظيم وقته مما يؤدي إلى إنجاز المهام في الوقت المحدد والسعي إلى تحقيق الأفضل.
- كشفت النتائج تحمل المبحوثين عينة الدراسة بروح المسؤولية ونوعاً من الرضا الوظيفي عن أدائهم وعملهم مع وجود الثقة بين الرئيس والمرؤوسين وهذا يؤدي إلى تحسين أداء المهام.
- أظهرت النتائج أن معظم أفراد العينة يرون أن عملية تقييم الأداء لها أهمية كبيرة تتمثل في تحسين الكفاءة وتمكنهم من التعرف على نقاط الضعف، على عكس البعض الذين لا يولون إليها أهمية.
- أظهرت النتائج أن السعي لإتقان العمل يؤدي إلى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها كما يسهل على المشرفين عملية الرقابة بحيث بينت نتائج الدراسة أن معظم الموظفين أقرروا أن تنفيذ القوانين تساهم بدرجة عالية في رفع مستوى الأداء.
- كشفت النتائج إن المراقبة المباشرة تساهم في الالتزام بالعمل وتحسين الأداء.
- كشفت النتائج أن الصرامة في تطبيق التعليمات و القوانين تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر المبحوثين.
- كشفت نتائج الدراسة أنه توجد رقابة إدارية تساهم في تحسين المنظومة وسير العمليات الإدارية .
- كشفت النتائج تطبيق الاتصال الهابط بين الرئيس والمرؤوسين عينة البحث ويتمثل ذلك في تطبيق الأوامر بطريقة مباشرة وغير مباشرة
- أظهرت النتائج أن الرقابة تلعب دوراً مهماً في تحديد كفاءة الموارد البشرية و رفع مستوى فعاليتها في أداء العمل و اتخاذ القرارات لتحقيق الأهداف.
- كشفت النتائج تبعية الموظفين عينة البحث و شعورهم بعدم الارتياح باعتبار أن الرقابة تشكل له نوعاً من الضغط وهذا دليل على عدم رضا المبحوثين عن عملهم.
- بينت نتائج الدراسة أن المراقبة من طرف الإدارة تعتبر رقابة مرنة و صارمة في نفس الوقت ويأتي ذلك من أجل السير الحسن للعمل .

- أظهرت النتائج أن الرقابة داخل المؤسسة تسعى لتطوير أداء الموظفين.
- تعتمد هذه المؤسسة في تطبيق الرقابة على كاميرا المراقبة بنسبة عالية هذا ما يضمن تفادي الموظفين للوقوع في الأخطاء التي قد تضر بالمؤسسة أو به كموظف في هذه المؤسسة.
- أظهرت النتائج أن المبحوثين يتمتعون بنوع من الحرية في إنجاز الأعمال هذا ما يضمن دفع الموظف إلى الإبداع في إنجاز أعماله
- كشفت الدراسة بأن الرقابة المباشرة تزيد من نجاح عملية الرقابة حيث تتضمن شخصية أو وجهها لوجه لتوجيه العمليات أو زيارات يقوم بها الرؤساء للتعرف على المشكلات و التحديات التي تواجه التنفيذ في الوحدات المختلفة .
- بينت الدراسة أن المبحوثين يتمتعون بالمشاركة في اتخاذ القرارات و أغلب هذه القرارات تتجسد في المشاركة في اجتماعات و إبداء آراء و تقديم اقتراحات حول العمل، كما تمنح لهم فرصا للاشتراك في وضع الأهداف خاصة ذوي الكفاءات و المستوى التعليمي العالي.

### مناقشة النتائج في ظل الفرضيات:

بالنسبة للفرضية الأولى التي جاءت كالآتي:

تساهم الرقابة بشكل فعال في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين داخل الجامعة.

من خلال نتائج الدراسة نلاحظ تحقق هذه الفرضية وذلك من خلال إقرار المبحوثين بفعالية الرقابة كشكل من أشكال تحسين الأداء الوظيفي للمبحوثين وهذا من خلال نتائج الجدول 40 حيث تؤكد نسبة 72.7% على ايجابية النظام الرقابي في سير العمل ، كما تؤكد نتائج الجدول 39 على أن ممارسة الرقابة لا تشكل ضغطا على المبحوثين عينة الدراسة .

### الفرضية الفرعية:

فيما يخص الفرضية الفرعية التي جاءت كالآتي

- يساهم تطبيق القوانين بفعالية في تحسين الأداء الوظيفي .

تحققت نتائج هذه الفرضية من خلال نتائج المبحوثين التي تؤكد على أن تطبيق المبحوثين للقوانين يؤدي الى تحسين الأداء الوظيفي من خلال نتائج الجدول 22 وذلك بنسبة عالية قدرت ب 91.3%

- يساهم الإشراف بشكل فعال في تحسين الأداء الوظيفي .

تحققت نتائج هذه الفرضية من خلال نتائج الجدول 29 والتي أكدت نسبة 69.6% من المبحوثين على فعالية عملية الإشراف في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال .

### مناقشة النتائج في ظل الدراسات السابقة.

تتقاطع نتائج الدراسة مع نتائج الدراسة الثانية للباحث -السعيد بلوم" وهي أطروحة ماجستير بعنوان "أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية" بمؤسسة المحركات و الجزارات بالسونام ، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية حيث أكدت النتائج على فعالية الرقابة كشكل من أشكال تنظيم العمل وكعملية إدارية تساهم في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تطبيق العمليات الإدارية التي تعتمدها أي مؤسسة لذا توافقت نتائج دراستنا مع دراسة "السعيد بلوم"

لقد تم اعتمادنا على المنهج الوصفي في هذه الدراسة واتفقت مع هذه الدراسة دراسة السعيد بلوم ، ونجد كذلك دراسة "بكوش لامية" عنوان الأطروحة تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأساتذة بالمسيلة 2019، فقد اعتمدت هي الأخرى على المنهج الوصفي وكذا أداة الاستمارة ،كأداة لجمع البيانات واتفقت دراستنا مع دراسة فاطمة بوحديش سنة 2013 في المنهج الوصفي وأداة الاستمارة كأداة مهمة لجمع البيانات.

### مناقشة النتائج في ضوء أهداف الدراسة :

- ✓ تتمثل أهداف ووظيفة الرقابة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين من خلال انجاز المهام في الوقت المحدد، وتنظيم الوقت ، تحسين الكفاءة البشرية، التقليل من الأخطاء.
- ✓ كشفت الدراسة أساليب الرقابة المطبقة التي تساهم في نجاح الكلية وكشف الأخطاء والانحرافات بداخلها ، ومحاولة تصحيحها والتقليل منها من خلال الرقابة المباشرة والغير مباشرة.
- ✓ أظهرت النتائج إن الأسلوب الرقابي المناسب في تحسين الأداء هو الرقابة المباشرة والصارمة في شكل توجيهات والتي تساهم بطريقة مباشرة وغير مباشرة في الالتزام بالعمل وتحسين الأداء.

### التوصيات والاقتراحات

- ✓ ضرورة التنوع في استخدام وسائل دراسة وتقييم نظم الرقابة.
- ✓ إعطاء أهمية للموظفين والاهتمام بانشغالاتهم من أجل تحسين الأداء داخل الكلية.
- ✓ ضرورة مواكبة التطورات الخاصة في ميدان الرقابة .
- ✓ ضرورة تفعيل دور الرقابة بصورة مستمرة .
- ✓ تحسين مستوى الأداء الوظيفي ومواكبة التطورات الحديثة في الميدان الإداري.
- ✓ ضرورة الاهتمام بالموارد البشري باعتباره الطاقة الأساسية في المؤسسة.
- ✓ احترام الموظف وتشجيعه على الإبداع والعمل والإنجاز للمهام.
- ✓ إتباع نظام التحفيز من أجل كسب الموظف وتطوير قدراتها الذاتية.

خاتمة



من خلال ما سبق ذكره واستعراضه ومناقشته وشرحه في هذه الدراسة ، نستطيع القول أن الرقابة تمثل إحدى الوظائف الرئيسية والتي يمكن من خلالها زيادة مستوى الأداء الوظيفي للموظفين داخل الكلية، وهي الركيزة التي من خلالها تضبط الكلية معدلات الأداء .

فالرقابة تعمل على الكشف عن الانحرافات التي تحدث ثم معالجتها من خلال التوجيه من طرف المشرف ولا يمكن تحقيق نتائجها إلا إذا اعتمدت على نظام رقابي يعتمد على إطار قانوني مرن وواضح يتماشى مع كل الوظائف الموجودة في الكلية وفق أساليب ووسائل متطورة ، ورغم هذا لاننسى بعض السلبيات لهذه العملية إذا طبق بطريقة غير صحيحة فتكبح إبداعات الموظفين وقد يحس بأنه مراقب.

وكننتيجة عامة يمكن القول بأن الرقابة ضرورية وتزيد من تحسين الأداء الوظيفي لكن لا بد أن تمارس بطريقة معقولة وعلمية وبشكل أفضل حتى تتم استمرارية الكلية وتؤدي إلى رفع أداء الموظفين، وبالتالي الرقابة ليس هدفها التسلط والتجبر على الموظفين بل التحكم في سلوكيات الموظف من خلال القواعد والقوانين الثابتة .

### قائمة المراجع

#### أولاً: الكتب

1. أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس أداء الموظفين . ط ، منشأة المعارف الإسكندرية 2004
2. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمة ، د . ط ، الدار الجامعية ، لبنان ، 1989 .
3. أمين سعيد عبد الغاني ، إدارة المؤسسات الإعلامية في عصر اقتصاد المعرفة ، ط 1 ، إتراك للنشر و التوزيع طريق القاهرة ، 2006 .
4. إحسان محمد إحسان، النظريات الاجتماعية المتقدمة، دار وائل للنشر، ط 3 بغداد مصر ، 2015 .
5. البشير صلاح الرشيد، مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة، ط1، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000.
6. حسن إبراهيم بلوط، المبادئ و لاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1 ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 2005 .
7. حسين أحمد طراونة ، توفيق صلاح عبد الهادي ، الرقابة الإدارية ، المفهوم و الممارسة ، ط1 ، دار الحامد ، النشر و التوزيع ، عمان ، 2011 .
8. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، ط 1، دار هومة، الجزائر، 2002
9. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، زعياش للطباعة و النشر ، ط4 ، بوزريعة ، الجزائر العاصمة ، 2012 .
10. رضا قجة ، أداء العمال في التنظيم الصناعي ، ط 1 ، شركة باتنت
11. السعيد الغول السعدي، مناهج البحث، الدبلوم الخاص في التربية جميع الأقسام العينات و أنواعها .
12. شعلان الشمري ، مفاهيم في الإدارة ، الشمر 2012 .
13. صلاح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، د. ط جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر ، 2006 .
14. عبد الرزاق بن حبيب ، الاقتصاد و التسيير المؤسسات ، د . ط، ديوان المطبوعات، الجزائر، 2002.
15. عمر صخري ، اقتصاد المؤسسة ، ط 1 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، سنة 2006
16. موريس أنجرس ، منهجية البحث العلوم الإنسانية ، تدريبات علمية ، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون ، دار القصة للنشر ، الجزائر ، 2004 ، 2006 .
17. محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، د. ط، دار الوفاء لندنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، سنة 2005 . 7 - محمد عبد الفتاح ياغي، الرقابة في الإدارة العامة، دار وائل للنشر، ط2، 2013، الأردن، عمان.

## ثانياً: الرسائل العلمية:

18. تاجوري جليلة ، الرقابة الإدارية و دورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال ، دراسة ميدانية بمؤسسة وجدة ، بريد الجزائر ، أم البواقي ، تحت إشراف ، أ . بوغرافة ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، في علم اجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة العربي بن المهدي، أم البواقي، 2014 - 2015 .
19. حرشايي سهام، السلوك الإشرافي وعلاقته بالأداء المهني، أطروحة لنيل شهادة الماستر، في علم اجتماع ، تحت إشراف الدكتور رحاب مختار ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، قسم علم الاجتماع ، جامعة المسيلة ، 2012 - 2013.
20. السعبد بلوم: أساليب الرقابة ودورها في تقييم لداء المؤسسة الاقتصادية، شهادة ماجستير، تحت اشراف أحمد، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة منتوري، قسنطينة، دس.
21. لامية بكوش، تأثير ابعاد المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي للأساتذة بالجامعة، شهادة دكتوراه، إشراف بوقرة رابح، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019.
22. فاطمة بوحديش، دور الرقابة في تحسين أداء موظفي في مؤسسات الخدمة الصحية، شهادة ماجستير، تحت إشراف يوسف حديد، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2013-2014.

## ثالثاً: المجلات والدوريات

23. بواب رضوان : الأداء الوظيفي و الاجتماعي للأستاذ الجامعي في نظام الألد -LMD- جامعة محمد الصديق بن يحيى ، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية العدد 21 ، ديسمبر 2015، جيجل، الجزائر.
24. د.خالد أحمد الصرايرة: الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها ،مجلة جامعة دمشق -المجلد 27 - العدد الأول ، الثاني - 2001 ، جامعة مؤنة - الأردن .

## رابعاً: القواميس

25. أمل عبد العزيز محمود : الأداء و القاموس العربي الشامي ، ط 1 ، دار راني الجامعية ، لبنان ، 1997.
26. مجاني الطلاب: دار مجان، ط 4، لبنان، 1998

الملحق 01: الاستمارة

## وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعرييرج-

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

سنة ثانية ماستر تخصص : علم اجتماع تنظيم وعمل

### استمارة بحث حول :

دور الرقابة في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في الجامعة

دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية -  
برج بوعرييرج-

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل ، أضع بين

أيديكم هذه الاستمارة راجية منكم التكرم بالإجابة على هذه الأسئلة بكل صدق وموضوعية خدمة

للبحث العلمي ، وذلك بوضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن رأيكم ، علما أن هذه المعطيات لا

تستخدم إلا لغرض علمي .

شكرا جزيلا لمساهمتم القيمة

تحت إشراف الدكتورة:

بلعربي غنية

إعداد الطالبة:

مزهود نبيلة

## الملاحق

### المحور الأول : البيانات العامة

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن: من 20 إلى 30  من 31 إلى 41
- من 42 إلى 52  من 53 إلى 63
- 64 فما فوق

### 3- الحالة المدنية:

أعزب  متزوج  أرمل  مطلق

### 4- المستوى التعليمي :

متوسط  ثانوي  جامعي

### 5- الدرجة المهنية :

رئيس مصلحة  رئيس مكتب  عامل إداري

### 6- الخبرة المهنية :

أقل من 5 سنوات  من 6 إلى 11 سنة

من 12 إلى 17 سنة  من 18 إلى 23 سنة

23 سنة فما فوق

### المحور الثاني: مساهمة تطبيق القوانين بشكل فعال في تحسين الأداء الوظيفي .

7- هل سبق لك وأن مارست عملاً قبل التحاقك بالمؤسسة ؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة ب "نعم" ما طبيعة العمل الذي كنت تمارسه من قبل ؟

.....

8- كيف تم التحاقك بالمؤسسة هل عن طريق :

مسابقة  شهادة  وساطة

..... أخرى أذكرها .....

9- هل العمل الذي تمارسه يتطابق والتخصص الذي تلقيتَه ؟

نعم  لا

- في حالة الإجابة ب "لا" إلى ماذا ترجع ذلك

.....

## الملاحق

10- هل أنت مواظب على الحضور للعمل في الوقت المحدد؟

نعم  لا

- في حالة الإجابة ب " لا " إلى ماذا ترجع ذلك هل إلى :

- الغياب المتكرر للمسؤول
- عدم وجود تقنية مراقبة
- عقد العمل غير دائم
- أخرى أذكرها

- في حال الإجابة ب " نعم " أذكر ذلك

11- هل تخرج قبل الوقت المحدد للعمل؟

نعم  لا

- في حال الإجابة ب " نعم " أذكر السبب

12- هل الالتزام واحترام الوقت يرفع من مستوى الأداء الوظيفي؟

نعم  لا

13- هل ترى أن القواعد والقوانين المنظمة للعمل واضحة لديك؟

نعم  لا

14- هل شدة القوانين الرقابية تساهم في تنفيذ العمل المطلوب؟

نعم  لا

15- هل تسعى إلى التقليل من الأخطاء التي تقع فيها المؤسسة؟

نعم  لا

16- هل عملية تقييم الأداء مهمة بالنسبة لك؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة ب "نعم" فيما تتمثل أهميتها هل في؟

- التعرف على نقاط الضعف

- تحسين الكفاءة

أخرى أذكرها

17- هل تلتزم بالمهام الموكلة إليك؟

نعم  لا

18- هل تتكيف بسهولة مع التغييرات التي تحدث على مستوى المؤسسة؟

نعم  لا

19- هل يساهم تنفيذ القوانين في رفع مستوى الأداء؟

نعم  لا

## الملاحق

20- هل يراقب المشرف المباشر على العمل التزامك بالقوانين المنصوص عليها من طرف الإدارة؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة ب "نعم" قيم هذه المساهمة حسب رأيك؟

- يساهم بدرجة كبيرة

- يساهم بدرجة محدودة

21- هل يؤدي وضوح القوانين إلى الدقة في إنجاز المهام؟

نعم  لا

22- هل تعتقد أن تطبيق القوانين يؤدي إلى إنجاز العمل في المواعيد المحددة؟

نعم  لا

23- هل تحرص على تطبيق القوانين؟

دائما

غالبا

أحيانا

نادرا

إطلاقا

### المحور الثالث : مساهمة الإشراف في تحسين الأداء الوظيفي

24- هل هناك نظام رقابة في مؤسستك؟

نعم  لا

- في حالة الإجابة ب "لا" هل يؤدي هذا إلى تغييرك؟

نعم  لا

25- ما نوع الرقابة المطبقة داخل المؤسسة هل هي رقابة؟

مباشرة  غير مباشرة

26- هل تساعدك عملية الرقابة على اكتشاف أخطاء عمالك ومحاولة تصحيحها؟

نعم  لا

27- ما هو شعورك عند القيام بعملك تحت الرقابة؟

- التبعية

- القلق

- عدم الارتياح

انطباع آخر، اذكره :

28- ما طبيعة الإشراف المتبع في تحديد الأعمال المطلوب إنجازها؟

صارم  مرن  لا

مبالاة

29- هل هناك فعالية في عملية الإشراف؟

## الملاحق

نعم  لا

30- من يقوم بعملية الإشراف داخل الكلية؟

المسؤول المباشر

رئيس المصلحة

الزميل

- شخص آخر أذكره: .....

31- هل الرقابة داخل المؤسسة تسعى لتطوير أداء الموظفين؟

نعم  لا

32- ما هي الأدوات والتقنيات التي تستعملها إدارة الكلية في تطبيق الرقابة؟

كاميرات مراقبة  البصمة  استمارة الحضور

- أخرى أذكرها .....

33- هل يعطيك المشرف حرية في إنجاز العمل؟

نعم  لا

34- ما طبيعة معاملة المشرف لك؟

جيدة جدا  حسنة  سيئة

35- هل الرقابة المباشرة تزيد من نجاح عملية الرقابة في الجامعة؟

نعم  لا

36- هل تستطيع الرقابة تحديد مدى تحقيقك للأهداف؟

نعم  لا

37- هل يتواجد المشرف في نفس مكان العمل؟

نعم  لا

38- هل يتم ملاحظة الأعمال المنجزة من طرف الرئيس بشكل دائم؟

نعم  لا

39- هل يمارس المراقبون ضغوطا عليكم؟

نعم  لا

40- كيف ترى النظام الرقابي داخل مؤسستكم؟

إيجابي  سلبي

41- ماهي النصائح التي يمكن تقديمها لتحسين الأداء في الجامعة .....



الملحق 02: هيكل يوضح الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاجتماعية والانسانية برج بوعريريج

