

أثر الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مستودعات جدة

The impact of management control on improving the job performance of
workers in Jeddah warehouses

إعداد

غسان يونس الميمني 221000462

أمانى سعيد الغامدي 221001807

صفاء محمد ناصر 222000031

إشراف

د. وليد صديق

1444/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سُرَّةُ الشُّكْرِ وَتَقْرِيرُهُ

نحمد الله تعالى حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه ملئ السماوات والأرض على ما أكرمنا به من إتمام هذا البحث.

ثم نتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى من أتاح ويسر لنا فرصة إكمال مسيرتنا العلمية
سعادة المهندس ناصر المحييميد والشكر موصول لمن شرفونا بإشرافهم على هذا البحث وكانوا عوناً
لنا في كل صعوبة واجهتنا كلاً من سعادة الدكتور وليد سليمان وسعادة الدكتورة فاطمة مصطفى.
كما نتقدم بالشكر أولاً إلى أهلنا فقد كانوا نعم الداعمين والناصحين لنا ثم إلى كل من ساعدنا من
الأصدقاء الذين سخرهم الله لمساعدتنا لإنجاز هذا العمل واخيراً نسأل الله العون والسداد.

فهرس المحتويات	
الصفحة	العنوان
7	المستخلص باللغة العربية
8	المستخلص باللغة الإنجليزية
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
10	مقدمة وإشكالية البحث
12	أسئلة وفرضيات البحث
13	أهمية واهداف البحث
14	منهج وأدوات وحدود البحث
14	مصطلحات الدراسة
16	الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث	
المبحث الأول: ماهية الرقابة الإدارية	
24	تعريف وأهمية واهداف الرقابة الإدارية
26	أنواع وخصائص ومراحل الرقابة الإدارية
29	أدوات ومجالات ومقومات الرقابة الإدارية
المبحث الثاني: الأداء الوظيفي	
33	تعريف وأهمية وعناصر الأداء الوظيفي
36	الأنواع والعوامل المؤثرة الأداء الوظيفي
38	مفهوم ومعايير وخطوات وطرق تقييم الأداء الوظيفي
42	مفهوم تحسن الأداء الوظيفي
42	العلاقة بين الرقابة الإدارية وتحسن الأداء الوظيفي
المبحث الرابع: مستودعات تخزين المواد الغذائية	

44	تعريف وأهمية مستودعات التخزين
45-46	شروط ولائحة الاشتراطات لمستودعات التخزين
47	مخاطر تخزين المواد الغذائية
الفصل الثالث: الإطار المنهجي للبحث	
49	المبحث الأول: منهجية وطرق البحث
49	التبويب المقترح وفق الخطة الزمنية
50	الأساليب الإحصائية المستخدمة
56	تحليل نتائج الدراسة
56	نتائج وتوصيات البحث
57	الخاتمة
58	قائمة المراجع
الملاحق	
62	خطاب الاستبانة
63	الاستبيان

قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول
51	معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور
52	معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة
52	معاملات ثبات أداة الدراسة طبقاً لمجاور الاستبانة
53	اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الرقابة الإدارية على تحسين الأداء الوظيفي
54	اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الرقابة الإدارية على الجودة في العمل
54	اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الرقابة الإدارية على المهارة ونظام الحوافز
55	اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الرقابة الإدارية على السلوك الإبداعي
55	اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الرقابة الإدارية على الرضا الوظيفي

المستخلص:

للرقابة الإدارية دور كبير في تطوير المؤسسات، وتحسين أداء العاملين في المنشآت؛ لذا هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرقابة الإدارية على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في عمليات تخزين وتوزيع المواد الغذائية في مستودعات جدة المملكة العربية السعودية، كما هدفت إلى التعرف على أثر الرقابة الإدارية على أبعاد الأداء الوظيفي (الجودة في العمل – المهارة ونظام الحوافز – السلوك الإبداعي – الرضا الوظيفي). ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي.

واختيار عينة من العاملين في تخزين وتوزيع المواد الغذائية في مستودعات جدة المملكة العربية السعودية وذلك بالطريقة العشوائية البسيطة، بواقع (73) عاملاً. وتم استخدام الاستبانة باعتبارها أداة الدراسة، وتكونت من محورين، المحور الأول (الرقابة الإدارية) والمحور الثاني (الأداء الوظيفي). استخدمت الدراسة تحليل الانحدار الخطي لتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة للوصول إلى إجابات على أسئلة الدراسة، كذلك للتحقق من صحة الفرضيات.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، انحصرت فيما يلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في عمليات تخزين وتوزيع المواد الغذائية في مستودعات جدة في المملكة العربية السعودية، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية على أبعاد الأداء الوظيفي (الجودة في العمل – المهارة ونظام الحوافز – السلوك الإبداعي – الرضا الوظيفي).

كما توصلت الدراسة إلى توصيات كان أبرزها (استخدام أساليب حديثة ومتنوعة لتفعيل الرقابة الإدارية، إجراء دراسات تعني بتأثير الرقابة الإدارية على أبعاد أخرى للأداء الوظيفي، تطوير مقاييس تقيس أبعاد الرقابة الإداري والأداء الوظيفي تسهم في الارتقاء بالعمل المؤسسي، إشراك الموظفين في تحسين وتطوير معايير الرقابة الإدارية).

Abstract:

The research shows that the management control has a major role in developing institutions and improving the performance of workers in enterprises; Therefore, this study aimed to identify the impact of management control on improving the job performance of workers in food storage and distribution operations in the warehouses of Jeddah, Kingdom of Saudi Arabia, It also aimed to identify the impact of management control on job performance dimensions (quality of work – skill and incentive system – creative behavior – job satisfaction). And to achieve the objectives of the study the descriptive analytical approach was adopted. And selection of a sample of workers in the storage and distribution of food stuffs in the warehouses of Jeddah, Kingdom of Saudi Arabia, by a simple random method, with (73) workers. the survey was used as a tool for the study, and it consisted of two axes, the first axes (management control) and the second axis (job performance) The study used linear regression analysis to analyze the responses of the study sample to reach answers to the study questions, as well as to verify the validity of the hypotheses. The study reached a set of results, limited to the following: there is a statistically significant effect of the use of management control in improving the job performance of worker in food and distribution operations in warehouses in Jeddah, kingdom of Saudi Arabia, and there is a statistically significant effect of management control on job performance dimensions (quality of work – skill and incentive system – creative behavior – job satisfaction). The study also reached recommendations, most notably: (using modern and activate management control – conducting studies on the impact of management control on other dimension of job performance – developing measures that measure the dimensions of management control and job performance that contribute to improving institutional work – involving employees in improving and developing control standards management).

الفصل الأول

_ أولا: مقدمة

_ ثانيا: إشكالية الدراسة

_ ثالثا: أسئلة الدراسة

_ رابعا: الفرضيات

_ خامسا: أهمية الدراسة

_ سادسا: أهداف الدراسة

_ سابعا: منهج الدراسة

_ ثامنا: حدود الدراسة

_ تاسعا: الإطار النظري

_ عاشرا: الدراسات السابقة

مقدمة

تعتبر الرقابة عنصراً رئيسياً هاماً من عناصر العملية الإدارية التي يقوم بها الإداري حيث حظيت بقدر كبير من اهتمام علماء الإدارة والإداريون المحدثون، ولا يزالون يولون أهمية كبيرة بموضوع الرقابة الإدارية ودورها في تحقيق أهداف الإدارة. ولقد اتفقت آراؤهم على أن تحقيقها يرتبط إلى درجة بعيدة بمستوى التنسيق والتكامل بين النشاطات الإدارية التي تمارسها المنظمات. كما يرون أن درجة التفاعل بين عناصر العملية الإدارية هو المؤشر الحقيقي لنجاح أي عمل إداري. فالرقابة الإدارية هي من أهم الوظائف التي تمارسها الإدارة من خلال اعتمادها على أساليب وإجراءات تستخدمها في تقييم ما تم تحقيقه من إنجازات وكثيراً ما تفهم الرقابة بمعناها الضيق الذي يوحى في مظهره بتصديد الأخطاء فقط وتطبيق الجزاءات، في حين أن الوظيفة الرقابية أشمل وأوسع من ذلك المعنى في وسيلة إدارية هامة تهتم بمعالجة الانحرافات وإنجاز الأهداف وفقاً للخطط الموضوعة والأنظمة والتعليمات الصادرة من قبل المؤسسة (حياة، 2018).

كما أنها أمراً ضرورياً في العملية الإدارية لأنها تساهم في ربط أجزاء العمليات الإدارية مع بعضها البعض، وغياب العملية الرقابية يؤدي إلى تفكيك عناصرها فهي تطور التنظيم وتنشط الأداء في المؤسسة لذا فإننا نحتاج إلى مهارات عالية وخبرة كافية وأساليب متطورة للرفع من الإنتاج وتحسينه (جليلة، 2015).

ومما لا شك فيه أن هناك علاقة وثيقة بين الرقابة الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي، فلا فعالية لعملية تحسين الأداء الوظيفي دون رقابة إدارية ويرجع ذلك إلى أن الرقابة الإدارية تعد الوسيلة الأهم والناجح لتقييم تحسين إداء العاملين (حافظ، 2018).

وفي بحثنا هذا ارتأينا دراسة عملية الرقابة الإدارية لما لها من أهمية كبيرة على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مستودعات جدة. ونظراً لأهمية الرقابة الإدارية فأننا سنحاول التطرق على معرفة بعض العناصر التي توضح لنا الغموض الذي قد يتشكل في أذهاننا بالرقابة، وذلك من خلال تعريفها وتوضيح أهميتها ووظائفها وأهدافها داخل المستودعات مع التركيز على أساليبها ووسائلها في تحسين الأداء الوظيفي. فهي عملية متابعة تنفيذ العمليات الإدارية والمنفذين لها وتقويم عملهم أول بأول للوصول إلى الهدف المرسوم على أفضل وجه قصور وأقصر وقت وأكبر دقة وأقل خطأ وأقل تكلفة (بوطالب، 2019).

اشكالية الدراسة

أن حجم المستودعات لم يعد يقاس فقط بعدد العاملين والآلات وبمدى انتشارها في أماكن متباينة، بقدر ما يقاس كذلك بمدى فعاليتها وكفاءتها في انجاز مهامها وتحقيق أهدافها التي نشأة من أجلها وهذا الذي يحصل من خلال القيام بالوظائف الإدارية الأربعة (التخطيط، التوجيه، التنسيق، التنظيم، الرقابة)

فقد تطورت مفاهيم الرقابة وفلسفتها ومنظورها الإداري بشكل كبير وبدأ ينظر لها كأسلوب تصحيحي وليس مرادفا للسيطرة والسلطة والقوة، بل أصبحت الرقابة تشاركية فهي تلعب دوراً أساسياً في الممارسات الإدارية. ومن هذا المنطلق أكدت المنظمات الحديثة على الأهمية البالغة لعملية الرقابة الإدارية ومنحتها عناية خاصة وهذا الدور الفعال الذي تلعبه في تحسين الأداء الوظيفي الذي يعتبر الحلقة الأهم في العملية الإنتاجية في تخزين وتوزيع المواد الغذائية، على هذا الأساس فإن الرقابة تقوم بمتابعة أداء العامل لمقارنة أدائه بالأهداف والخطط الموضوعة مسبقاً.

تظهر الحاجة إلى الرقابة من حقيقة أن الأهداف والخطط والدراسات يقوم على أدائها الافراد فقد يؤدي هذا إلى ظروف مختلفة وقد تؤدي هذه الظروف إلى الانحرافات، فهذا فان الدور الأساسي الذي يقوم به العامل داخل المستودعات الغذائية يدفع إلى دراسة العوامل التي تؤثر في رضاه الوظيفي والتي بدورها تؤثر على عطائه وتحسين أدائه الوظيفي.

أن الرقابة الإدارية من أهم العمليات الإدارية الفعالة في تحسين الأداء الوظيفي داخل المستودعات الغذائية وبمدى رضا العمال وسلوكهم فيها والتعبير عن نجاح أو فشل تحقيق أهداف مؤسسة ما.

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما أثر الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مستودعات جدة؟

الاسئلة الفرعية:

- ما أثر الرقابة الإدارية على الجودة في العمل كأحد ابعاد الأداء الوظيفي؟
- ما إثر الرقابة الإدارية على المهارة ونظام الحوافز كأحد ابعاد الأداء الوظيفي؟
- ما أثر الرقابة الإدارية على السلوك الإبداعي كأحد ابعاد الأداء الوظيفي؟
- ما أثر الرقابة الإدارية على الرضا الوظيفي كأحد ابعاد الأداء الوظيفي؟

الفرضيات

الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في عمليات تخزين وتوزيع المواد الغذائية في مستودعات جدة المملكة العربية السعودية

الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الرقابة الإدارية على الجودة في العمل كأحد ابعاد الأداء الوظيفي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الرقابة الإدارية على المهارة ونظام الحوافز كأحد ابعاد الأداء الوظيفي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الرقابة الإدارية على السلوك الإبداعي كأحد ابعاد الأداء الوظيفي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الرقابة الإدارية على الرضا الوظيفي كأحد ابعاد الأداء الوظيفي.

أهمية البحث

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال:

- 1- أن الدراسة تلمس عنصرا هاما من عناصر الإدارة وهو عنصر الرقابة.
- 2- إبراز دور الرقابة الإدارية في مجال الاعمال واعتبارها عملية يتوقف عليها نجاح أو فشل المؤسسة.

3-أن الاهتمام بدراسة الرقابة الإدارية في المستودعات سوف يثري الفكر الإداري والتراث العلمي في هذا القطاع من خلال تحديد العلاقة بين الرقابة الإدارية وتحسن الأداء الوظيفي لدى مدراء المستودعات.

4-تفيد هذه الدراسة صناع القرار بالمستودعات محل الدراسة بما تكشف من النتائج والتوصيات المستمدة من الدراسة الميدانية.

أهداف البحث

تهدف الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

- 1-الكشف عن أثر الرقابة الإدارية في زيادة الإنتاجية كأحد ابعاد الأداء الوظيفي.
- 2-الكشف عن أثر الرقابة الإدارية في الالتزام بالمهام الوظيفية كأحد ابعاد الأداء الوظيفي.
- 3-الكشف عن أثر الرقابة الإدارية في زيادة كفاءة الموظف كأحد ابعاد الأداء الوظيفي.

منهج البحث

نظرا لتنوع فصول البحث ومباحث هذا البحث فستكون مناهج البحث، على النحو التالي:

- المنهج الوصفي:

والذي عرف بأنه " كل منهج مرتبط بظاهرة معاصرة بقصد وصفها وتفسيرها ولا يقتصر هذا المنهج على جمع البيانات وإنما تبويبها وتفسيرها واستخراج الدلالات والاستنتاجات المرتبطة بالمشكلة في البحث"(العساف،1416)، ويمكن استخدام المنهج الوصفي في دراسة الظواهر الاجتماعية كما في البحث الحالي، حيث سيستخدم الباحثون هذا المنهج وهو المنهج الملائم لطبيعة هذا البحث والأهداف التي تسعى لتحقيقها وبناءً على طبيعة المعلومات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في البحث والوقت المسموح له.

-المنهج التحليلي:

أخذ المنهج التحليلي؛ لكونه أنسب المناهج العلمية للبحوث الوصفية بصفة عامة، ولأنه يستهدف تحليل وتفسير الظاهرة في وضعها الراهن بعد جمع البيانات اللازمة والكافية عنها وعن عناصرها، من خلال مجموعة الإجراءات المنظمة التي تحدد نوع البيانات ومصدرها وطرق الحصول عليها، وتم تطبيق هذا المنهج بواسطة أداة الاستبانة التي يقصد بها الاستمارة التي تحتوي على مجموعة الأسئلة، أو العبارات المكتوبة مزودة بإجاباتها، أو الآراء

المحتملة، أو الفراغات للإجابة، ويطلب المجيب عليها الإشارة إلى ما يراه مهماً، أو ينطبق عليه منها، أو ما يعتقد أنه هو الإجابة الصحيحة (ذوقان، 1997، ص220).

أدوات الدراسة

- المصادر الثانوية: أعتمد الباحثون في هذا البحث على الكتب والمراجع المتخصصة، والنشرات ومواقع الانترنت.

- المصادر الأولية: أعتمد الباحثون على تصميم الاستبانة من أجل الوصول للبيانات المطلوبة.

مجالات الدراسة

المجال الزمني: تم تطبيق الجانب الميداني لهذه الدراسة خلال العام 2023 م

المجال المكاني: مستودعات تخزين المواد الغذائية في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.

المجال البشري: تقتصر هذه الدراسة على العاملين في مستودعات تخزين المواد الغذائية بجدة.

مصطلحات البحث

أولاً: تحديد مفهوم الرقابة الإدارية:

1- لغة:

تعني المراقبة والملاحظة والحراسة فقد جاء في المعجم الوسيط للغة العربية أنها مشتقة من الفعل راقب، ورقبه وراقبه يعني حرسه ولاحظه وحفظه (هويدي، وشكة، 2021).

2- اصطلاحاً:

- عرفها هنري فايول على انها " عملية التأكيد من انجاز الأهداف التنظيمية بكفاءة "(عبد الكريم، أبو مصطفى، 2001، ص95).

- كما عرفها الشناوي على انها " وظيفة إدارية تعمل على قياس وتصحيح اعمال المساعدين المرؤوسين بغرض التأكد من ان الأهداف والخطط المرسومة قد تحققت ونفذت "(إبراهيم، قلاني، 2008، ص105)
عرفها إبراهيم درويش " بأنها أداة يمكن من خلالها التحقق من ان البرنامج والأهداف قد تحققت بالأسلوب المعين وبدرجة الكفاءة المحددة وفي الوقت المحدد للتنفيذ أي وفق الجدول الزمني المحدد لعملية التنفيذ (الشريف، علي، 2002، ص35).

تعريف الرقابة اجرائياً:

هي عملية مهمة في المنظمة وتشمل على المتابعة والاشراف على الافراد من اجل أداء جيد.

ثانياً: تحسين الأداء الوظيفي

1- الأداء لغة: بصفة القيام بالواجب وهو مشتق من الفعل أدى أديته بمعنى أو صله وقضاه، وهو أدى لأمانة من غير، وأديته قضيته.

2- الأداء اصطلاحاً: بأنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للفعل المفروض أدائه من العامل الكفاء

3- يقصد بالأداء الوظيفي: المخرجات والأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة لتحقيقها داخل المنظمة (رابح، وعلاوة، 2019، ص16)

ثالثاً: المقصود بمستودعات تخزين المواد الغذائية

-مصطلح مستودع أو مخزن يقصد به مبنى أو مكان يتم فيه الاحتفاظ بالمنتجات والمواد من قبل مؤسسة لتخزين المواد في ظل الظروف المناسبة لضمان الجودة حتى وقت الاستخدام (حسن شديد، 2020، ص251)

-يقصد بالمستودع بأنه مبنى تجاري منفرد أو جزء من مبنى يستخدم بشكل عام لتخزين المواد ومناولة البضائع باستخدام الأساليب العلمية والتقنية الحديثة بهدف إتاحة هذه البضائع المخزنة بسهولة وسلاسة.

-يقصد بعملية تخزين المواد بأنها" الممارسات والإجراءات والضوابط التي تتحكم بشكل منهجي في مستويات المواد وتراقبها وتحدد المستويات التي يجب حفظ المواد فيها وهي عملية مستمرة لتخطيط ومراقبة المواد (حسن شديد، 2020، ص251).

الدراسات السابقة

1-دراسة عبد الله بن عبد الرحمن النيمان: بعنوان: (الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية)، كلية الدراسات العليا أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية تخصص العلوم الإدارية، السعودية، 2003.

مشكلة البحث: أن الأجهزة الحكومية تعاني من مشاكل الرقابة الإدارية ومالها من تأثير على الأداء الوظيفي وخاصة لدى الأجهزة الشرطية والعسكرية ومن مظاهر عدم الالتزام بالأنظمة والقوانين وتعطيل المصالح العامة. ففروض البحث:

- ما هو واقع أنظمة الرقابة الإدارية ومدى فاعليتها تجاه الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية؟
- ما هي الإجراءات والوسائل المتبعة في العملية الرقابية؟
- ما هي العقبات والمشاكل التي تواجهها العملية الرقابية في الشرطة المنظمة؟
- ما هي المقترحات المؤدية لتطوير الرقابة الإدارية؟

منهج البحث: تتبع الباحث المنهج الوصفي

مجتمع الدراسة: العاملين في شرطة منطقة حائل، عددهم 363 مبحوثاً.

أداة البحث: استخدام الباحث الاستمارة كأداة لجمع البيانات.

أهم النتائج:

- أظهرت نتائج الدراسة وجود رقابة إدارية بشكل دائم على الأقسام التابعة لشرطة المنطقة أن هذه الرقابة فعالة.
- أظهرت نتائج الدراسة أن الرقابة الإدارية تمارس من خلال الزيارات المفاجئة والاجتماعات واللقاءات الدورية والاتصالات السرية.
- أهم المشاكل والعقبات التي تواجه الرقابة الإدارية هي العلاقة الشخصية وضعف الرقابة الإدارية الذاتية وعدم وجود نظام رقابي متخصص.
- أن مقترحات تطوير الرقابة الإدارية مثل الحوافز المادية والمعنوية وتشجيع العاملين وتوعيمهم بممارسة الرقابة الذاتية.

- وجود علاقة إيجابية أو سلبية ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية بممارسة الرقابة الذاتية.

تطرقت هذه الدراسة الى الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية طبقت هذه الدراسة في شرطة منطقة حائل بالسعودية بينما الدراسة الحالية طبقت على العاملين في مستودعات جدة تناولت دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي فلم تقتصر على الأداء فقط بل تعدته الى تقييم الأداء وتتفق الدراسة الحالية مه هذه الدراسة كونها يتشاركان في متغيرين اثنين هما الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي وقد افادتنا هذه الدراسة في تحديد مشكلة الدراسة والاستفادة منها نظرياً ومنهجياً.

2-دراسة "بوجردة ياسين": بعنوان (الرقابة الإدارية والرضا الوظيفي) وكانت لنيل شهادة الماجستير، 2004، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة جيجل، محطة توليد الكهرباء بالطاهير ولاية جيجل.

إشكالية الدراسة

تتناول الدراسة في اشكاليته أهم التغيرات التي شهدتها العالم في المجال الصناعي وما تتطلبه المنافسة الاقتصادية من فعالية وكفاءة استخدام أمثل لكل موارد التنظيم كما أكد بأن المؤسسة الصناعية الجزائرية ليست بمعزل عن هذه التغيرات والتطورات ثم صار هذا الواقع الصناعي يعج بمشاكل وظواهر مشاهدة كالاضطرابات والنزعات العالمية والتي تعبر عن تدمير الطبقة العمالية وختم الإشكالية بتساؤل رئيسي مفاده: هل هناك علاقة ارتباطية بين الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي؟

وقصد ضبط موضوع الدراسة وتحكم في مساره قام بطرح أسئلة فرعية تتمثل في:

- هل يؤثر الاشراف السائد في المؤسسة على الرضا الوظيفي؟

- هل تؤثر الرقابة التشاركية على زيادة الرضا الوظيفي؟

الفرضيات

- يؤثر الاشراف السائد في المؤسسة على الرضا الوظيفي.

- تؤثر الرقابة التشاركية على زيادة الرضا الوظيفي.

العينة: أجريت الدراسة على عينة تجريبية شملت 226 عاملاً.

المنهج: أعتمد الباحث على المنهج الوصفي

الإجراءات المنهجية: الأدوات التي استعملها الملاحظة، المقابلة، السجلات والوثائق.

3- دراسة تماضر (2010) بعنوان (أثر الرقابة الإدارية على كفاءة الأداء – دراسة حالة شركة سكر كنانة):

تناولت مشكله البحث علاقة الرقابة الإدارية بكفاءة الأداء وأساليب الرقابة المتبعة في الشركة ومدى فعالية الرقابة في تحسين الأداء، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام المسح الشامل على عينة البحث استخدمت الاستبيان والمقابلات الشخصية لجميع البيانات حيث توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها عدم فاعلية نظام الرقابة المتبع لدى الشركة والذي يتمثل في دعم تقويم أداء العاملين بصورة موضوعية، والرقابة المتبعة ليست بالمرونة والسهولة التي تمكنها من مواكبة تطور الأداء ، استخدام الأسلوب التسلسلي في مراقبة ومتابعة أداء العاملين، وقد افادتنا هذه الدراسة في معرفة العوامل المؤثرة على أداء العامل والتي أهمها النظام الرقابي السائد في تلك المؤسسة حيث كلما كانت الرقابة وصرامة القوانين كلما التزم العامل بأداء مهامه على اكمل وجه.

4- دراسة فاطمة (2011) بعنوان (اثر الرقابة الإدارية على كفاءة الأداء الوظيفي بكلية العلوم

الاقتصادية والتجارية- جامعة المدية): تمثلت مشكلة الدراسة في كيف تؤثر الرقابة على أداء الفرد العامل في المنظمة وما المقصود بالرقابة وماهي مراحلها، وتناولت الدراسة اثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي ، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي, توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: ضعف نظام الرقابة في الكلية نتيجة لغموض محاوره وكيفية تطبيقه مما يؤثر سلباً على تحقيق الأهداف المرجوة، ان الرقابة لها تأثير إيجابي على أداء الأستاذ الجامعي من حملة الدكتوراه لأنها الأكثر معرفة بأسلوب الرقابة المطبق بالكلية، الأستاذ الجامعي لا يحبذ فكرة وجود رقابة على أدائه خاصة إذا كان مسؤول عم تقييمه اقل منه مستوى ويفضل فكرة الرقابة الذاتية، ولقد توصلت الدراسة الى توصيات منها ضرورة وجود نظام رقابي من قبل إدارة الكلية ، وقد افادتنا هذه الدراسة ان للرقابة الإدارية اثر كبير على تحقيق الإنتاجية وهذه راجع الى صرامة الإجراءات المتخذة في عملية الرقابة اتجاه المورد البشري.

- دراسة السعيد(2011) بعنوان (أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية بالسن وكام- الجزائر): برزت مشكلة الدراسة في مدى تأثير أساليب الرقابة على تماسك المؤسسة ومساهمة أساليب الرقابة في التنمية الفعالة إضافة لمدى مساهمة الرقابة في ضمان احترام القوانين وحماية المصلحة العامة للمؤسسة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وهدفت الدراسة إلى تشخيص أساليب الرقابة المطبقة في المؤسسة والتي تساهم في نجاح المؤسسة وكشف الأخطاء والانحرافات بداخلها ومحاولة تصحيحها أو التقليل منها توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها : ضعف العملية الرقابية في المؤسسة السن وكام من ناحية الموارد البشرية والمادية، التحيز الشخصي اثناء تطبيق النظام الرقابي في المؤسسة من قبل القائمين عليها مما تسبب في تدني الأداء لدى العاملين والموظفين، عملية تقييم الأداء لم تساعد في اعداد سياسة جيدة للعملية الرقابية حيث توصلت الدراسة إلى ضرورة إعطاء الاهتمام الكافي بالعملية الرقابية بالمؤسسة وخاصة الرقابة على الموارد البشرية والمالية حتى تساهم في تقييم الأداء وتطوير العملية الإنتاجية وتحقيق الاستقرار العام في المؤسسة. ضرورة ان تنسم عملية الرقابة بطابع الحيادية والاستقلالية في اتخاذ الحلول المناسبة التي تساهم في وضع حد الانحرافات والاختفاء. استخدام طرق ومعايير لتقييم الأداء مع توعية الوظائف والمهن فالإجابة على إشكالية الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري ومنهج دراسة الحالة في الدراسة الميدانية. افادتنا هذه الدراسة في ان الرقابة لم تعد كالسابق فهي تنسم بطابع الحيادية ومعرفة تسيير الأمور وكيفية تحسين الأداء البشري في المؤسسة دون التخلي عن القوانين والتعليمات السائدة في المؤسسة.

6- دراسة الدوسري (2013) بعنوان "تطوير أساليب الرقابة الإدارية ودورها في رفع أداء منسوبي إدارة التربية والتعليم في وادي الدواسر":

هدفت الدراسة إلى معرفة ما دور تطوير أساليب الرقابة الإدارية في رفع أداء منسوبي التربية والتعليم بوادي الدواسر، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بإدارة التربية والتعليم بوادي الدواسر، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة والاجابة عن تساؤلاتها، وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- تتمثل أبرز مظاهر واقع الرقابة الإدارية المطبق في أسلوب الملاحظة الشخصية لمراقبة الأداء والرجوع للسجلات الخاصة والتقارير الاستثنائية الخاصة بمشكلات أداء العاملين.

- تتمثل الصعوبات التي تواجه تطوير الرقابة الإدارية إلى ضعف في مستوى خبرات أعمال الرقابة، وندرة تدريب العاملين حول مستجدات في مجال الرقابة الإدارية.

ومن اهم النتائج التي خلصت اليها الدراسة:

- إلحاق منسوبي ادارت التربية والتعليم بوادي الدواسر بدورات تدريبية متقدمة في تطبيق استراتيجيات التطوير الإداري، ومنح المتميزين في تطبيق استراتيجيات التطوير الإداري في إدارات التربية والتعليم كافة، ورفع مستوى خبرات القائمين بأعمال الرقابة الإدارية.

7- دراسة ناصري حافظ (2013) بعنوان "تأثير الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين" دراسة حالة مديرية الصيانة بسكرة:

هدفت للكشف عن العلاقة بين الرقابة الإدارية وتقييم أداء العاملين، اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج التحليلي وكانت الاستمارة الأداة الأساسية في هذه الدراسة إلى جانب الملاحظة والوثائق والنصوص، أما العينة وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-يعتبر تقييم الأداء من أبرز الوسائل الرقابية في المديرية فهو يعمل على كشف الأخطاء والانحرافات وبالتالي تصحيحها.

- تؤثر الرقابة على تقييم الأداء بشكل كبير ويكون هذا التأثير بصورة إيجابية أكثر منه سلبية.
- اليات الرقابة المستخدمة من طرف المؤسسة لا ترتقي إلى تطلعات العمال ويرون بأنها غير مناسبة للكثير من الوظائف حيث تعتمد المؤسسة على المتابعة والتقييم كوسيلة رقابية في جميع دوائر المديرية.
- يفضل العاملون أسلوب الرقابة المستقرة في التقييم على باقي الأساليب.
- ضعف النظام الرقابي داخل المؤسسة من أسباب محدوديته راجع إلى القائمين على تطبيقه بإتباعهم ميولاتهم الشخصية والاعتماد على الاحكام المسبقة بطريقة تعسفية مبالغ فيها.

8- دراسة ياسين (2014) هدفت إلى تعرف درجة فاعلية الرقابة الإدارية، ودرجة تطبيق الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية:

وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظات الضفة الغربية، وقد أجريت الدراسة على عينة طبقية عشوائية بعدد (852) معلما ومعلمة، ولتحقيق أهداف

الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- الدرجة الكلية لمجالات فاعلية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية كبيرة ومرتفعة.

- الدرجة الكلية لمجالات واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية كبيرة ومرتفعة أيضا.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية أي هناك علاقة طردية إيجابية قوية بين فاعلية الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي.

9- دراسة عبد الله ادريس (2018) بعنوان " الرقابة الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظف داخل المؤسسة دراسة ميدانية على موظفي بلدية المارة ولاية الوادي:

هدفت الدراسة إلى كشف العلاقة بين الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي والتعرف على مدى التزام الموظفين بالعملية الرقابية ودور كل من الاشراف والتوجيه والمتابعة في تحقيق الانضباط والمسؤولية داخل المؤسسة. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وتعددت أدوات جمع البيانات من ملاحظة واستبيان وأساليب المعالجة الإحصائية، وذلك بمسح شامل لكل مفردات مجتمع البحث الذين يمثلون الموظفين والحراس والعمال المهنيين والسائقين حيث ضمت العينة (83) مفردة من موظفي بلدية لمرارة الوادي وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- تسعى المؤسسة العمومية الخدماتية البلدية إلى نظام رقابي يعمل مساندة الأهداف وهذا من معاينة المشرف لطريقة العمل وكذلك شعور الموظفين بالارتياح لملاحظاته فهذا ما يزيد في الرغبة على العمل والولاء والانتماء للمؤسسة.

- تسعى المؤسسة العمومية الخدماتية إلى وضع ضوابط تحدد عملية الاشراف على الموظف وهذا لعدم تطبيق اللوائح والقوانين.

- تساهم عملية اتصال المشرف بالموظفين في زيادة الرغبة في العمل.

- تؤدي متابعة الموظف داخل المؤسسة إلى تحقيق الانضباط التنظيمي في العمل.

-المتابعة الصارمة من طرف السلطة الرسمية تزيد من انضباط الموظف وعليه فإن المتابعة المستمرة تؤدي الى الانضباط التنظيمي.

10- دراسة معتزو أيمن (2023) بعنوان (إثر الرقابة الإدارية على أداء العاملين) دراسة تطبيقية على شركة التأمين الإسلامية:

تهدف الدراسة لمعرفة أثر الرقابة الإدارية على أداء العاملين بشركات التأمين والوسائل والطرق الحديثة المتبعة في تنفيذ الرقابة الإدارية والتعرف على مدى مقومات الرقابة الإدارية في شركات التأمين اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة على النتائج أهمها:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر مقومات الرقابة الإدارية وأداء العاملين وأوضحت ان تنوع الأساليب الرقابية يؤثر ايجاباً على تطور أداء العاملين.

وبينت الدراسة أن هنالك بقاء في تشخيص المشاكل الإدارية وانه مازالت تستخدم طرق تقليدية في تقويم أداء العاملين. وأخيرا اوصت الدراسة بضرورة تحديث وتطوير مستمر للهياكل التنظيمية والنظم الرقابية المستخدمة.

الفصل الثاني

المبحث الأول: الرقابة الإدارية

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

المبحث الثالث: مستودعات تخزين المواد الغذائية

الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث

المبحث الأول الرقابة الإدارية

مفاهيم الرقابة الإدارية:

مفهوم الرقابة هي من الفعل رقّب، يراقب، رقوباً، ورقابة بمعنى رصد، نظر محدد، انتظر وارتقب، بمعنى أشرف على الشيء، والرقابة والمراقبة تعني التدقيق بالنظر، الحراسة والمحافظة (فرحات، 2001: 227).

لقد تعددت التعاريف الخاصة بالرقابة نظراً لتعدد الزوايا التي يتم من خلالها معالجة مصطلح الرقابة، ورغم ذلك إلا أنها مشتركة على العموم في الأهداف المراد تحقيقها والمجالات التي تعمل فيها، وبأنها أداة إدارية تضمن سير الأعمال في الاتجاه الصحيح، وفيما يلي بعض تلك التعاريف:

عرف أبو حميد الرقابة بأنها: "عملية قياس أداء الموظفين ومقارنة النتائج بالأهداف الموضوعة سلفاً، والمدير يعمل على الاتصال الدائم بالموظفين خلال عملهم، ويجمع المعلومات ويحللها ويستخدمها لأغراض التصحيح لأي انحرافات عن مستوى الأداء المطلوب" (أبو حميد، 2000: 13).

وقد عرفها شاهين بأنها: "النشاط الإداري الذي يقوم بالتحقق من أن ما نفذ أو تم تنفيذه مطابق لما هو مخطط، وذلك باستخدام معايير تدعى المعايير الرقابية التي تقيّم الإنجاز لتحديد الانحرافات الإيجابية أو السلبية والعمل على تصحيحها، وهي عملية مستمرة ليس الغرض منها اكتشاف الانحرافات فقط، وإنما تقتضي أيضاً وضع الحلول المناسبة" (شاهين، 2007: 2).

عرف فايول الرقابة بأنها تنطوي على التحقق إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة وإن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها وهي تنطبق على كل شيء (عاطف، 2009: 35).

بير دراكر يقول "أن المرادف لكلمة الرقابة هو التوجيه، فالرقابة معيارية وتختص بما يجب أن يكون" (الزعيبي وبن بركة، 2013: 342).

وهي تلك العملية التي تحاول التأكيد على أن النشاطات الفعلية تتلاءم مع النشاطات المرغوب فيها أو الأهداف التي سبق وتحديدها، فالرقابة تعمل على كشف الانحرافات وتصحيحها، كما تزود المدير بتغذية راجعه تساعد في تحديد الأهداف المستقبلية ووضع المعايير أو المقاييس اللازمة (عبوي، 2014: 342).

"تختص وظيفة الرقابة الإدارية بالحصول على معلومات صحيحة ودقيقة عن تقدم العمل ونتائج التنفيذ ومقارنة هذه النتائج بمعايير وأهداف الخطط الموضوعة لكشف الأخطاء والانحرافات في حينها وعلاجها فور حدوثها أو العمل على منعها مستقبلاً إن أمكن" (عواد، 2012، 377).

أهمية الرقابة الإدارية:

يتبين لنا من خلال تعاريف مفهوم الرقابة الإدارية الأهمية البالغة للرقابة على كافة مجالات الإدارة لضمان وسلامة تحقيق الأهداف كما خطط لها ونختصر أهميتها في النقاط التالية: (معن محمود عياصرة، 2008: 78).

- 1- يوفر نظام الرقابة وسائل نظامية مدروسة لتقويم الإستراتيجية المختارة.
- 2- يعزز النظام أعمال صياغة الإستراتيجية من خلال توضيحه وتحديد أهداف الإستراتيجية التي تنشدها المنظمة.
- 3- يعزز النظام الثقة بأعمال التخطيط الإستراتيجي ويضفي عليها طابع الواقعية.
- 4- يوفر هذا النظام القاعدة المعلوماتية الموضوعية لإبقاء ذوي العلاقة على علم واتصال دائمين بما يجري.
- 5- يهيئ هذا النظام مسببات وأشكال التعامل مع القضايا والحالات الناشئة عن التحول والتغيير المفاجئ في البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، خاصة عندما يستدعي هذا التغيير إحداث تحول في السلوك الإداري للمنظمة.
- 6- يمكن هذا النظام إدارة المنظمة من تبني موقف إستراتيجي قوي، ذلك أن القادة الإداريين بمقدرتهم على مراقبة أعمال تنفيذ الإستراتيجية يستطيعون القيام بمبادرات شجاعة.

أهداف الرقابة الإدارية:

الرقابة الإدارية هي أحد الوظائف الأساسية للإدارة الفاعلة، كما ترتبط بشكل كبير بتحقيق أهداف باقي الوظائف الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه، فتقوم على متابعة نشاط المؤسسة ودراستها ومقارنتها مع أهداف المؤسسة ورسالتها، وإرسال التغذية الراجعة والتوصيات وبالتالي مساعدة الإدارة على اتخاذ القرارات السليمة، والتي تصلح المؤسسة وتحقق رضا المستفيدين الداخليين والخارجيين، فالرقابة تسعى لتحقيق أهداف متنوعة، ومنها العام والمرتبط بالمجتمع والبيئة المحيطة، ومنها الخاص والذي يرتبط بالمؤسسة وتطوير أدائها ونلخص بعض أهدافها بما يلي (الحجار، 2022، ص16):

- 1- إدارة المؤسسة على أسس علمية: والتأكد من حسن استخدام الموارد المادية والبشرية للمؤسسة، وحماية أصول المؤسسة من الهدر والاختلاس، والتأكد من توفر الانسجام بين الأقسام والمستويات الإدارية.
- 2- التحقق من تنفيذ الخطط السياسات: بأقل جهد وتكلفة ممكنة مع الحرص على كفاءة وفاعلية الأداء، كما انها تتجلى في تحقيق الصالح العام للمنظمة وتوجيه القيادة الإدارية للتدخل في الوقت المناسب ولمعالجة وتصحيح النشاط نحو الأهداف المحددة.
- 3- تحقيق العدالة والشفافية: يكمن ذلك من خلال معرفة المقصرين من العاملين ومحاسبهم وتشجيع العاملين المتميزين والذين يبذلون جهد لرفع مستوى الأداء وتنفيذ الخطط المرسومة.

أنواع الرقابة الإدارية:

هنالك العديد من أنواع الرقابة الإدارية، بحيث تستخدم منظمات الاعمال بشكل عام نوع الرقابة الذي يلائم حجمها وطبيعة نشاطها وقدرتها المالية والبشرية ودرجة التكنولوجيا فيها، وقد أشار (حداد، 2021). إلى ان هناك عدة أنواع للرقابة الإدارية وهي:

أولاً- الرقابة من حيث توقيت حدوثها: تنقسم الرقابة من حيث توقيت حدوثها الى ثلاثة اقسام وهي (اللافي، 2021، ص71):

- 1- الرقابة الوقائية: إن الأساس المعتمد لهذه الرقابة هو التنبؤ أو توقع الخطأ واكتشافه قبل حدوثه، ويأخذ هذا النوع من الرقابة بالحسبان ضرورة الاستعداد لمواجهة او الحيلولة دون وقوعه، وفي الممارسة العملية يجب على

المدير ألا ينتظر حتى تأتيه المعلومات عن وقوع الخطأ والانحراف، بل يتوجب عليه أن يسعى بنفسه إليه ويحاول كشفه قبل حدوثه.

2- الرقابة المتزامنة: وهي الرقابة التي تعني بحسن سير العمل أولاً بأول، أي منذ بدايته وحتى نهايته، فتقيس الأداء الحالي وتقيمه اعتماداً على المعايير الموضوعية لاكتشاف الانحراف أو الخطأ لحظة وقوعه، والعمل على تصحيحه فوراً لمنع أثره الضار ولوقف تفاقم حجم الخسارة.

3- الرقابة اللاحقة: تقوم الرقابة اللاحقة على مقارنة الإنجاز الفعلي العام مع المعايير الموضوعية في الخطة والغرض من هذا الإجراء هو رصد الانحرافات والإبلاغ عنها فوراً لعلاجها ومنع تكرار حدوثها.

ثانياً - الرقابة من حيث مستوياتها الإدارية:

وتصنف الرقابة من حيث مستوياتها إلى ثلاثة أنواع وهي (هويدي، وشكة، 2021):

1- الرقابة على مستوى الفرد: يسعى هذا النوع من الرقابة الإدارية إلى تقييم أداء العاملين ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل وسلوكهم وذلك بمقارنة أدائهم مع المعايير الخاصة بذلك.

2- الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية: يهدف هذا النوع إلى قياس وتقييم الإنجاز الفعلي لإدارة واحدة أو قسم من أقسامها لمعرفة كفاءة أدائها لمهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة.

3- الرقابة على مستوى الشركة: الغرض منه تقييم الأداء الكلي في المؤسسة، ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل من أجل تحقيقها مثل نسب الربحية التي يتم تحقيقها في نهاية السنة وحصة المؤسسة في السوق التجاري وقدرتها التنافسية.

ثالثاً- الرقابة من حيث مصدرها:

يمكن تصنيف الرقابة من حيث مصدرها إلى نوعين (بطاش، وبشكط، 2020، ص56):

1- الرقابة الداخلية: وهي الرقابة التي تتم داخل المؤسسة وعلى كافة المستويات الإدارية والأفراد العاملين فيها على اختلاف وظائفهم ومواقعهم في التنظيم سواء كانوا مدراء أو رؤساء أقسام، وفي بعض الشركات الكبيرة والمتوسطة الحجم هناك وحدة إدارية متخصصة بهذا العمل.

2- الرقابة الخارجية: هي الرقابة التي تتم من خارج المؤسسة وتقوم بها أجهزة رقابية متخصصة وتكون تبعيتها في الغالب للدولة، مثلاً ديوان الخدمة المدنية يراقب عملية التوظيف وتحديد الدرجات الوظيفية والترقيات وإنهاء الخدمة.

خصائص الرقابة الإدارية

حتى تتمكن من الرقابة الإدارية من القيام بمهامها بشكل فعال وتحقق الأهداف المطلوبة من المؤسسة لابد من أن يتوفر في الرقابة خصائص تمتاز وهي (الصرايرة، 2021، ص 13):

1-المرونة: يجب ان تكون الوسائل والأدوات والإجراءات الرقابية مرنة، أي إمكانية تغييرها وتعديلها حسب الحاجة الرقابية وذلك بهدف الرقابة على اعمال الوحدات الإدارية والتأكد من مدى ملائمة هذا التعديل والتطوير مع تغيرات الظروف داخل الوحدة الإدارية.

2-الملائمة: تسعى الرقابة الإدارية إلى توفير التلاؤم بين النظام الرقابي مع الأنشطة التي تمارس داخل الوحدة الإدارية، وأن هذا التلاؤم يختلف حسب طبيعة حجم المؤسسة والأنشطة التي تقوم بها وذلك حسب الاختلاف في حجم الخطط والبرامج الموضوعة لتلك المؤسسة بحيث أن المؤسسات الكبيرة تحتاج إلى نظام رقابي واسع ليشمل كافة العاملين والاعمال التي تتم داخل الوحدة الإدارية، أما المؤسسات الصغيرة تحتاج إلى نظام رقابي بسيط.

3-الوضوح: يجب ان تكون الرقابة الإدارية واضحة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، كما يجب وأن تكون الوسائل والأدوات الرقابية واضحة للوحدة الإدارية حتى تتمكن من القيام بأعمالها بدون أخطاء.

4-قلة التكاليف: تتميز الرقابة الإدارية بأنها قليلة التكاليف، بحيث لا تشكل عبئاً وتكون العوائد أكثر من التكاليف أي تقديم جودة عالية بأقل التكاليف.

مراحل الرقابة الإدارية:

للعلمية الرقابية مراحل وخطوات لابد للقائمين عليها من تتبعها بحسب تسلسلها حتى تصل لأغراضها المستهدفة، حيث تلجأ الرقابة إلى عدة وسائل وأساليب وأدوات رقابية، من أجل نجاح نظام الرقابة في بلوغ الأهداف وتسعى لها، وفي مقدمتها قياس الأداء الفعلي وتصحيح الانحرافات ونتائجه من خلال الاشراف والمتابعة والمعايير الموضوعة سلفاً وسوف تتم الإشارة بإيجاز إلى تلك المراحل والتعرف لها وكيفية ممارسة تطبيقها في العملية الرقابية (عبابنه، 2019، ص 15، 16).

1-الاشراف: هي عملية التوجه وقيادة المرؤوسين لتأدية الأعمال بأقصى طاقاتهم والعمل على تحقيق الأهداف المتبادلة بين الإدارة والمرؤوسين وتحقيق التوازن بين أهداف الإدارة والمرؤوسين.

2- المتابعة: هي استمرارية التواصل وما يتبعها من ملاحظات ومتابعات ونصح ومحاسبات وليست اصطفاً

للأخطاء بل وسيلة للتنظيم ولهوض أي مؤسسة وزيادة فعاليتها.

3- تحديد المعايير: تحديد مجموعة من الأسس والمعايير المتعارف عليها حسب طبيعة الأعمال والتقيد بها عند

قياس الأداء.

4- تقييم الأداء: مقارنة النتائج المحققة مع المعدلات الموضوعية سلفاً للأداء أي تقييم للإنجاز بعد أداء العمل.

5- الإجراءات التصحيحية: هي لمعالجة الانحرافات السلبية واقتراح الحل الأمثل في ضوء التجربة بما يلزم لمنع

تكراره في المستقبل، وهناك نوعين من الإجراءات التصحيحية:

- إجراءات قصيرة الأمد: يتم التصرف بها سريعاً والمعالجة الفورية للانحراف.

- إجراءات وقائية طويلة الأمد: بعد معالجة الأخطاء بصورة سريعة وإرجاع الأمور لما مخطط له، يلزم الأمر اهتمام

شامل بدراسة وتحليل الانحرافات حتى يمكن الحكم على كفاءة التنفيذ.

أدوات الرقابة الإدارية

إن الأدوات الرئيسية للرقابة هي الوسائل، الإجراءات، الأنظمة، الإحصائيات، السجلات، التقارير، المعايير.

ولقد اعتبرت الأدوات المذكورة جزءاً من الإدارة الفعالة ويمكن شرحها باختصار على النحو التالي (حسين

طراونة، 2009: 36):

1_ الوسائل: هي التي تصل طرق إنجاز العمليات ذهنياً أو يدوياً أو آلياً وبالرغم من نمطية الوسائل إلا أنها ليست

ثابتة في كل وقت بل يجب تحسينها باستمرار للحصول على وسائل أفضل.

2_ الإجراءات: تعبر عن تسلسل نمطي للعمليات مع تحديد الوسائل المستخدمة والشخص الذي يستخدمها وزمن

استخدامها.

3_ الأنظمة: هي الإجراءات المتشابهة التي تتجمع مع بعضها بالطريقة التي تجعل كل العمليات المتكررة لأي نشاط

رئيسي في المشروع يمكن تحديدها مقدماً.

4_ الإحصائيات: هي غالبا ما توجد في السجلات والتقارير وهي ذات أهمية لأنها تساعد في عملية الرقابة بإجراء المقارنات بين النتائج الماضية والنتائج الحالية واقتراح الطريق إلى المستقبل.

5_ التقارير: هي في الغالب تستخرج من السجلات، فالبيانات المسجلة ماهي إلا تلخيص واستنتاج تبين توصيات للإدارة على شكل تقارير ومن البيانات والسجلات التي تركز عليها هذه التقارير

6_ المعايير: وهي من أهم أدوات الرقابة الإدارية وقد يعرف المعيار بأنه وسيلة أو طريقة أو إجراء يستخدم للمساعدة في تنفيذ عمل معين وبتحديد أكثر فهي الأساس أو التحديد المقدم لتنفيذ عمل معين فهي تتعلق بالإنجاز المقبل للأعمال.

فمن خلال هذه الأدوات تبرز لنا الرقابة الإدارية الفعالة وكيفية الوصول إلى إنجاز جيد للعمل وللوصول إلى ما هو جيد وفعال لإنجازه.

مجالات استخدام الرقابة الإدارية:

تعتبر الرقابة الإدارية إجراء ضروري لنجاح أي نشاط تقوم به الشركة للتأكد من أن تنفيذه يتم حسب ما هو مخطط له وأن يكون طبقا لما هو مطلوب، لذلك يمكن القول إنها عملية ملازمة لكافة النشاطات التي تقوم بها فهي تحديدا تستخدم في المجالات التالية: (رشا الغول، 2013: 85)

1_ في مجال الإنتاج: تستخدم الرقابة في هذا المجال للتأكد من عملية الإنتاج وجودته، وعدم وجود هدر في المواد والمستلزمات الأخرى في عملية الإنتاج.

2_ في مجال الشراء: تستخدم للتأكد من سلامة وجودة المشتريات وللتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة وبالكمية المحددة، ومن ثم التأكيد أيضا من وصولها في الوقت المحدد والمتفق عليه في عقد الشراء وما إذا كانت العلاقة مع الموردين جيدة.

3_ في مجال التخزين: وهو من المجالات الرئيسية التي تستخدم فيها الرقابة على حركة المخزون من حيث الكمية الواردة والصادرة والرصيد المتبقي ومخزون الأمان، كما تعمل الرقابة لحماية المخزون من أخطاء التلف وغيرها من الأخطاء الأخرى.

4_ في مجال الأموال: وتدعى بالرقابة المالية التي تعمل على مراقبة التدفقات التقنية الداخلية والخارجية من صندوق الشركة، ومعرفة مدى كفاءة استخدام الأموال.

5_ في مجال السلوك والتصرف: إن المقصود من استخدام الرقابة في هذا المجال هو مراقبة سلوك الأفراد داخل الشركة وفي كل إدارة أو قسم من أقسامها، وقياس مدى التزامهم بتطبيق القواعد واللوائح، وكذلك قياس مستوى الروح المعنوية في صفوف الأفراد.

6_ في مجال التسويق: من بين الاستخدامات الهامة للرقابة الإدارية في هذا المجال التأكد من أن مستوى الطلب على منتجات الشركة من قبل المستهلكين هو كما يجب أن يكون، وكما هو مقدر له في خطة المبيعات الموضوعة مسبقاً، هذا يدخل ضمن مجال التأكد من أن الحملات الإعلانية تحقق هدفها، وكذلك مراقبة مدى رضا المستهلك عن هذه المنتجات.

مقومات الرقابة الإدارية:

هناك العديد من المقومات والعوامل التي يجب توافرها لكي تحقق الرقابة الإدارية فاعليتها، ومن أهمها: الهيكل التنظيمي، نظم الرقابة الداخلية.

يوضح الهيكل التنظيمي العلاقات وتدرج السلطات ويحقق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط الإنساني كما يمثل الدعامة الرئيسية في تحقيق أهداف المنظمة، وذلك يجعل الرقابة الإدارية تتأثر بدرجة كبيرة بالهيكل التنظيمي، فكلما كان الهيكل التنظيمي واضحاً ومحددًا للمسئوليات كلما سهلت عملية الرقابة وزادت كفاءتها (الصحن، ومحمد، 1998: 17). وقد تكشف الرقابة الإدارية عيوب في التنظيم وفي خطوط الاتصال مما يستدعي إعادة التنظيم (جاد الرب، 2005: 146).

إن المفهوم الشامل لنظم الرقابة الداخلية في محتواه الواسع جميع أشكال الرقابة داخل أي منشأة ويشمل ذلك الرقابة المحاسبية والإدارية وأنظمة الضبط الداخلي إذ عرفت الرقابة الداخلية بأنها تشمل الخطة التنظيمية ووسائل التنسيق والمقاييس المتبعة في المشروع بهدف حماية أصوله وضبط ومراجعة البيانات المحاسبية والتأكد من وقتها والاعتماد عليها، وزيادة الكفاءة الإنتاجية وتشجيع العاملين على التمسك بالسياسات الإدارية الموضوعة. (جاد الرب، 2005: 151).

معوقات نجاح الرقابة الإدارية:

تعاني النظم الرقابية من مقاومة العاملين لها، ويرجع ذلك إلى عوامل كثيرة من أهمها (محمد ابراهيم، 2001:

59):

- 1_ الرقابة الزائدة: يقبل العاملون عادة درجة معينة من الرقابة إذا زادت عنها تؤدي إلى رفضهم لها.
- 2_ التركيز في غير محله: تركز بعض النظم الرقابية في أحيان كثيرة على نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظر العاملين، حيث تعكس من وجهة نظرهم رؤية محددة جدا مما قد يشير العاملين ضد هذه الرقابة.
- 3_ عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات: يشعر العاملون أحيانا بأن المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوح لهم من صلاحيات وفي نفس الوقت قد يتطلب النظام الرقابي الرقابة اللصيقة والمراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل، مما يرتبط سلبيا بقبول العاملين والتجاوب مع النظم الرقابية.
- 4_ عدم التوازن بين العائد والتكاليف.
- 5_ عدم الحيادية: قد يؤدي عدم تصميم النظم الرقابية بشكل محايد إلى عدم قبول العاملين، وتبقى هناك معوقات لعدم نجاح الرقابة.

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

أولاً: مفهوم الأداء

يعد الأداء من أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، ولهذا سوف نحاول إعطاء عد تعريفات لتوضيح هذا المفهوم.

يشكل الأداء "السلوك الوظيفي للعاملين في المنظمات لتحقيق أهدافها وبالتالي تبرز أهمية تحديد واجبات ومسؤوليات الوظيفة لكي يتبين للموظف معرفة واجباته وحقوقه ومن ثم ممارسة الصلاحيات والاختصاصات المحددة لوظيفة وتحمل المسؤولية الناجمة عنه (جليلة، 2015).

ويعرف أيضاً أنه "قيام الفرد بأنشطة ومهام مختلفة التي يتكون منها عمله وبأماكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهود المبذولة ونوعية الجهد ونمط الأداء تعبر كمية الجهد عن الطاقة المبذولة من الفرد في عملية خلال فترة زمنية معينة، أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لموصفات تتسم بالدقة والجودة أما نمط الأداء هو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله. الأداء" هو جملة السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها العاملون لإنجاز مهام معينة ويتحدد الأداء الجيد بناء على المعنويات المرتفعة والتكوين الجيد للعاملين والتكنولوجيا العالية وتصميم المهام وقدرة التنظيم والافراد وقواعد السلوك الجماعي، بحيث يتم التحكم في العمل من الناحيتين الكمية والنوعية (كريمة، 2013). وحسب المنظمة العالمية للتقييس الأيزو 9000 إصدار 2008 "بأنه يشمل الكفاءة والفعالية وهذه الأخيرة هي مدى بلوغ النتائج، أما الكفاءة فهي العلاقة بين النتيجة والمتحصلة والموارد المستخدمة (وردة، 2017).

مفهوم الأداء الوظيفي:

هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وأدراك الدور والمهام وتوحيد مجموعة من المعايير التي تحدد مستوى فعالية الأداء الوظيفي وهي:

- وجود الوظيفة ومدى ضرورتها لإنتاج العملية.
- أهداف الوظيفة أو ما يسعى بتحقيق بالاختصاص العام للوظيفة، ومدى تناسبها مع العملية ومدى تناسب الوظيفة مع الأهداف المحددة قبل.
- تصميم الوظيفة وهيكلها مما يسمح بتحقيق أداء وظيفي كفي وفعال.

- قياس الوظيفة حيث يجري التأكد من إمكانية قياس الأداء الوظيفي.
 - إدارة الوظيفة حيث يتم عن طريق عملية مراقبة الوظيفة وتحليلها وتصحيح الانحرافات في الأداء (صلاح الدين، 2021).
- يعرف الأداء الوظيفي " بأنه قيام الشخص بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم اثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية (سيلمي، 2019).
- ويعرف أيضا " المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، والأداء هو الجهود الذي يبذله كل من يعمل في المؤسسة من منظمين، مديرين ومهندسين (بوجلal، 2019).
- الأداء الوظيفي: عرف بأنه مدى مطابقة العمليات الإنتاجية التي يتم إنجازها في فترة زمنية محددة للخطط الموضوعة مسبقا، والتعرف على أوجه القصور ومقاط الضعف والانحراف عن الخطط الموضوعة، ووضع الحلول العلمية والعملية التي تكفل تجاوز القصور وتجنب الانحراف في الإنتاج مستقبلا (المفطوم، 2019).
- كما يعرفه بأنه قيام الموظف بالمهام الموكلة إليه والمسؤوليات الملقاة على عاتقه التي كلف بها من قبل المؤسسة، والتي تعتبر بالمحصلة الناتج الحقيقي لأدائه (نائل، 2016).
- من خلال التعريفات السابقة يمكن ان نعرف الأداء الوظيفي أنه سلوك وظيفي هادف لإنجاز الفرد المهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة بأقل تكلفة إذا تفاعل ثلاث محددات التالية:
- الدافعية، بيئة العمل، والقدرة على العمل يمكن ان نحكم على نوعية الأداء الوظيفي إما بالإيجاب أو السلب.

أهمية الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي عنصرا حيويا في عملية لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول المواد الخام الى مواد مصنعة ذات قيمة مادية ولهذا يمكن القول بأن الأداء الوظيفي له أهمية كبيرة داخل المؤسسة التي تحاول النجاح والتقدم (طافرو بومجبرك، 2019).

كما انه يحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك لان المنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء الموظفين أداء متميزا، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة يفوق اهتمام الموظفين بها وعلى ذلك فيمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة.

ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة الى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة وهي مرحلة الظهور ومرحلة البقاء والاستمرارية، ومرحلة الاستقرار ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز ثم مرحلة الريادة، من ثم فأن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدم يتوقف على مستويات الأداء بها (المفطوم، 2019).

عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر نذكر منها:

- 1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتتمثل المهارات المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
 - 2- نوعية العمل: وتشمل الدقة والنظام والقدرة على تنظيم العمل والتحرر من الأخطاء.
 - 3- كمية العمل: وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.
 - 4- المثابرة والثوق: ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الاعمال في مواعييدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه (الهديفي، والعميلي، 2022).
- يحدد "هايتز" ثلاث عناصر للأداء وهي (الامام، 2019):
- الموظف: من حيث معرفة المهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

- **الوظيفة:** من حيث ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل والتي تحتوي على عناصر الأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

- **الموقف:** من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف.

محددات الأداء الوظيفي:

جلب هذا الموضوع انتباه الكثير من الباحثين والممارسين في محاولات متعددة لمعرفة ماهي العوامل التي تحدد مستوى الأداء الفردي، ومحددات الأداء هي (صياغ، 2019):

- **الدافعية:** ويقصد بها الرغبة في اشباع حاجات معينة وأنها تتعلق بالقوى التي تحافظ وتغير اتجاه كمية أو شدة السلوك.
- **مناخ أو بيئة العمل:** يجب ان يتم تهيئة مناخ العمل سواء على مستوى التنظيم كله أو الإدارة أو القسم أو على مستويات بحيث يؤدي الى اشباع حاجات الفرد والتي هي انعكاس لدافعه على العمل.
- **القدرة على أداء عمل معين:** يجب ان تتوافر لدى الفرد قدرة على أداء العمل المحدد له.
- **دافعية الإنجاز:** رغبة الفرد وميله لإنجاز ما يعهد اليه من اعمال ومهام وواجبات بأحسن مستوى حتى يحوز رضا رؤسائه وتخضع سبل زيادة الدخل وسبل الترقية والتقدم (فاضل ورموش، 2022).

أنواع الأداء الوظيفي

يمكن تقسيم الأداء الوظيفي حسب أربعة معايير، حسب المصدر، الشمولية، الطبيعة، وحسب الوظيفة.

أولاً: حسب معيار المصدر:

وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء الى نوعين:

- 1- **الأداء الداخلي:** ويسمى بالأداء الذاتي أو أداء الوحدة الواحدة أي انه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً مما يلي:

- **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورداً استراتيجياً قادر على صنع قيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
- **الأداء المالي:** يكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

2- الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في أحداثه ولكن

المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة تحليل نتائجها وهذا مهم إذا تعلق الأمر بالمتغيرات الكمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها (بوغرة، 2021).

ثانيا: حسب معيار الشمولية:

يقسم هذا الأداء حسب هذا المعيار الى أداء كلي وأداء جزئي.

الأداء الكلي يكون خاص بالمؤسسة ككل، تساهم فيه كل وظائفها دون تمييزها وفي إطار هذا الأداء يمكن الحديث عن مدى كفاءات بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة كاستمرارية للنمو والربح.

الأداء الجزئي: هو مختلف الاداءات التي تحققها الأنظمة الفرعية للمؤسسة على حدا كأداء وظيفة التمويل، وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة الإنتاج.

الأداء الكلي: هو تفاعل اداءات الأنظمة الفرعية (الاداءات الجزئية) وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل أو المؤسسة.

ثالثا: حسب معيار الطبيعة:

تبعا لمعيار الطبيعة تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية وسياسية:

- **الأداء الاقتصادي:** يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها وتدنية استخدام مواردها.
- **الأداء الاجتماعي:** إن الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة اثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها افراد المؤسسة أولا وافراد المجتمع ثانيا.
- **الأداء التكنولوجي:** يكون الأداء التكنولوجي عندما تكون قد حددت اثناء عملية التخطيط أهداف تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة اهداف استراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.
- **الأداء السياسي:** يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية ويمكن للمؤسسة ان تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها (بوغرة، 2021).

العوامل المؤثرة بالأداء الوظيفي:

- هناك العديد من العوامل تؤثر في بشكل أو بآخر في الأداء الوظيفي والتي من بينها ما يلي:
- 1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
 - 2- نوعية العمل المطلوب: وتتمثل فيما يدركه الفرد في عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
 - 3- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الفرد إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
 - 4- المثابرة في العمل: وتشمل الجدية التفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف لإرشاد وتوجيه المشرفين (ابن طاهر، 2019).

مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

يعرف تقييم الأداء بأنه: "عملية إدارية منتظمة ومستمرة، لقياس وإصدار الأحكام، وتقييم نتائج تحقيق أهداف أداء الموظف وفق معايير الأداء والسلوك المتعلقة بالعمل، وكيفية أداء الموظف سابقا وحاليا، وكيف يمكن جعل أدائه لواجبات وظيفته بكفاءة أعلى في المستقبل، كما يحدد المواهب الكامنة لدى الموظف والتي تمكنه من الارتقاء في سلم التدرج الوظيفي (ضيفاني، وهداجي، 2022)

معايير تقييم الأداء الوظيفي

من الضروري ان يتم تعريف المعيار لام المعيار كمفهوم يتميز بالعمومية، لذلك لا بد من تحديد معناه فالمعيار هو شرط أو خاصية أو صفة قد تكون كيفية حيث يتم التقسيم باستخدام تلك المعايير وتصنف تلك المعايير إلى:

معايير نواتج الأداء: تختص بقياس كمية وجودة الأداء.

معايير سلوك الأداء: مثل معالجة شكاوى العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة على العمل والتعاون مع الزملاء.

معايير صفات شخصية: مثل المبادأة، الانتباه، دافعية عالية، الاتزان الانفعالي.

المبادئ الأساسية في استعمال المعايير:

- 1- يجب الاستعانة بعدد كبير نسبيا من المعايير وذلك لتعدد الأنشطة التي يمارسها المرؤوسون بهدف تغطية الجوانب المختلفة للأداء.
- 2- يجب أن تكون موضوعية، أي تعبر عن المقيّمات الأساسية التي يستلزمها طبيعة العمل، حيث تعتبر معايير نواتج الأداء الأكثر موضوعية من غيرها.
- 3- صدق المعيار، والذي يعني أن تكون جميع العوامل المدرجة في المعيار معبرة بصدق عن الخصائص التي يتطلبها الأداء، ويتم الوصول إلى ذلك من خلال دراسة وتحليل العمل.
- 4- ثبات المقياس والمعيار، أي يجب أن تكون نتيجة الأداء من خلال مقاييس ثابتة تختلف باختلاف درجات ومستويات الأداء.
- 5- التمييز، ويعني ذلك حساسية المعيار، لإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة في التمييز بين أداء الافراد أو مجموعة من الافراد.
- 6- السهولة في استعمال المعيار، وهذا يعني الوضوح في الاستعمال من قبل مسؤول التقييم.
- 7- قابلية القياس، وهذا يعني إمكانية قياس هذا المعيار أو تلك الخاصة المراد قياسها في الفرد (اللبيدي، 2015).

خطوات تقييم الأداء الوظيفي:

- تتم عملية تقييم الأداء الوظيفي حسب الخطوات التالية:
- تحدد الإدارة الأهداف التي تريد الوصول بلوغها.
 - تحديد من يقوم بالتقييم: قيام الرئيس بتقييم أداء مرؤوسيه، قيام المرؤوسين بتقييم أداء الرؤساء، تقييم الزملاء في العمل، التقييم من قبل لجنة من الرؤساء، التقييم من قبل الزبائن، التقييم من قبل الخبراء.
 - هذه هي بعض الأطراف المعنية بالتقييم وكلما كانت ممارسات المنظمة أكثر نضجا كلما احتاجت ان تعتمد على أكثر جهة للتقييم خاصة ذوي المؤهلات العليا.
 - تحديد العاملين الذين سيتم تقييم أدائهم.
 - تحديد معايير وطرق التقييم.
 - تحديد المدة الزمنية للتقييم:

- ملاحظة ومراقبة أداء العاملين وتسجيله.
- مقارنة الأداء الفعلي للعاملين بالأداء المطلوب.
- اخبار الافراد بنتائج التقييم.

استخدامات نتيجة التقييم:

الترقية والنقل وتحديد مبالغ العلاوات السنوية والمكافآت التشجيعية تحديد الاحتياجات التدريبية وتعريف العاملين بمسؤولياتهم وبالأداء والسلوك المهم للمنظمة.

تخطيط الموارد البشرية وتقييم الاستقطاب والاختيار والانضباط والمعاقبة وإنهاء الخدمة (ارفيس).

طرق تقييم الأداء الوظيفي

يتم تقسيم طرق تقييم الأداء الوظيفي الى مجموعتين: المجموعة الأولى تضم طرق تقليدية أما الثانية تضم الطرق الحديثة وفيما يلي عرض لأهم الطرق بشكل مختصر.

أولاً: طرق التقييم التقليدي:

تعتمد الطرق التقليدية أساساً على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء الموظفين، وكل طريقة منها تختلف عن الأخرى في تحديد أنواع الأحكام المحددة فيها، ومن بين هذه الطرق: طرق الترتيب البسيط، طريقة المقارنة الزوجية، طريقة التدرج البياني، إضافة الى طريقة التوزيع الاجباري وقوائم المراجعة.

• طريقة الترتيب البسيط:

تعد هذه الطريقة أقدم طرق تقييم الأداء وهي تعتمد على ترتيب الموظفين بالتسلسل، حيث يضع المقيم كل موظف في ترتيب يبدأ بالأحسن أداء الى الأسوأ إذ ان كل الموظفين يعرفون بأن بعضهم أفضل من البعض الآخر وفقاً لهذا الترتيب، ولكن ما يعاب هذه الطريقة هو معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل أي ماهي درجة الأفضلية وكما ان هذه الطريقة أكثر عرضة للتأثيرات الشخصية لذا يجب الاعتماد على أكثر من مقيم من اجل التقليل من التحيز ومن مزايا هذه الطريقة سهولتها من حيث التطبيق والتوضيح للموظفين.

• طريقة المقارنة الزوجية:

يقوم المقيم في هذه الطريقة بمقارنة كل موظف مع جميع الموظفين، بحيث يتم تحديد مرتبة الموظف بين زملائه في العمل، فمثلاً إذا كان هناك خمسة موظفين فإنه سيتم تقييم الموظف الأول مع الثاني وهكذا حتى يتم معرفة

من هو الأفضل، ويتحدد على عدد المجموعات الزوجية التي يحتاج إليها المقيم من خلال المعادلة التالية: عدد المقارنات الزوجية = (ن-1) / 2 حيث تمثل "ن" عدد الموظفين المطلوب تقييمهم.

- طريقة التدرج البياني:

تعتمد هذه الطريقة على عدد من الصفات التي تتعلق بالعمل والأداء حيث يكون لكل صفة درجة مختلفة، مصنفة بشكل متسلسل مثل: كمية الإنتاج ونوع الإنتاج بناء على ذلك يتم تقييم كل موظف وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات من قبل المقيم الذي يضع علامة تناسب مستوى أداء الموظف، من مزاياها أنها تعتمد على الدقة في تحديد صفات الأداء الفعال، كما تستخدم في حال وجود أعداد كبيرة أو صغيرة لكن من عيوب هذه الطريقة أنها لا ترتبط بصورة مباشرة بأداء الموظفين موضع التقييم كما أنه من الصعب عليهم تحديد كيفية تغيير سلوكهم للحصول على تقييم عال (هريكش، 2017).

- ثانيا طرق التقييم الحديثة:

برزت مجموعة من الأساليب تهتم بالدقة والثبات والموضوعية والمقبولية حيث تتمكن المؤسسة من التخطيط اعتمادا على نتائج التقييم وإدارة التدريب وإدارة أداء العاملين من حيث التركيز على جوانب القوة وتوظيفها والاستفادة منها ممن يتمتعون بها إضافة إلى معالجة جوانب الضعف، سوف نتطرق إلى بعض الطرق الحديثة ومنها:

- أسلوب التوزيع الاجباري:

يقوم هذا الأسلوب على توزيع محدد التقديرات العاملين فمنهم من يستخدم منحى التوزيع الطبيعي ومنهم من (وذلك من خلال وضع تقديرات وتؤدي إلى هذه التوزيعات من خلال متطلبات الأداء Ebell سيعمل لتوزيع (ايبل والتي تتطلب من العامل الحرص على بذل الجهد، وتتطلب هذه التوزيعات أن تتوزع تقديرات العاملين على فئات أو مستويات الأداء المعمول به بنسب محددة وفقا للتوزيع المعتمد.

- أسلوب الاختبار الاجباري:

ظهر هذا الأسلوب خلال الحرب العالمية الثانية حيث استخدمت من قبل القوات المسلحة الأمريكية لقياس أداء الضباط في الجيش الأمريكي، ويستخدم هذا الأسلوب استمارة خاصة بها حيث تكون استمارة التقييم وهذه

الطريقة من مجموعات الجمل والعبارات اثنين منها تمثلان الصفقات المرغوبة، الجملتان تمثلان الصفات غير المرغوبة والأخرى تعبر عن الصفة غير المرغوبة في أداءه.

- أسلوب الاحداث المحرجة:

يقوم المقيم بتدوين الأعمال والأحداث الإيجابية أو السلبية التي يلاحظها على أداء العامل لأعماله خلال فترة التقييم وبعدها يتم إعطاء قيمة لكل حادثة على حسب أهميتها في العمل من وجهة نظر المقيم.

- أسلوب التقرير المكتوب:

تعتمد كتابة التقارير بحيث يقوم المشرف أو المدير بكتابة تقرير تفصيلي يولي العامل يصف فيه سلوكياته وخصائصه وتحديد جوانب القوة من جوانب الضعف التي يعاد منها (بلزرق، 2020).

مفهوم تحسين الأداء الوظيفي

تعريف تحسين الأداء:

تحسين الأداء الوظيفي " بأنه عملية إدارية تركز على المخرجات الكلية للمنظمة من خلال جهود مستمرة للضبط والتحسين بدأ من البحث عن الأخطاء أثناء العمل، وذلك لتقليل الفجوة بين لبلداء الحالي والنتائج المرغوب فيها (المفظوم، 2019).

كما يعرف تحسين الأداء الوظيفي " استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى (بوترعه، 2019).

الإجراءات التي تساعد على تحسين الأداء الوظيفي:

هناك بعض الإجراءات التي يمكن للإدارة القيام بها لتحسين الأداء الوظيفي والتي تتمثل في الخطوات التالية:

1- تحديد الأسباب الرئيسة لمشاكل الأداء: - حيث يتم تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين، اذ ان تحديد السبب له أهمية كبيرة لكل من الإدارة والعاملين.

2- الحد من الصراعات التنظيمية بين الإدارة والعاملين: - وذلك من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، والعمل على إزالتها.

3- تطوير خطة عمل للوصول إلى حلول: - تشمل خطة عمل للتقليل من مشاكل الأداء والتعاون بين الإدارة والعاملين.

4-الاتصالات المباشرة:- تتمثل في الاتصالات المباشرة بين المشرفين والعاملين (أحمد، 2022).

ويرى بروال أن من بعض الطرق التي تحسن الأداء الوظيفي هي:

-تنمية القوى البشرية بالتدريب

-خلق الدوافع والحوافز لدى العاملين (ذهب، وبروال، 2022)

علاقة الرقابة الإدارية بتحسين الأداء الوظيفي:

أن عملية تحسين الأداء الوظيفي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالرقابة الإدارية، وإذا كانت الرقابة تنطوي على عملية قياس الأداء وتصحيحه، فالأداء يمثل السلوك الوظيفي الجيد للعاملين في المنظمات وبالتالي فهو وسيلة رقابية إلى تحقيق الأهداف، إن الرقابة على الأداء تكتسب أهمية كبيرة نظراً لدورها في التعرف على مشكلات الأداء والانحرافات التي تعرقل أنشطة المنظمات، وهي تسهم بشكل فعال في اتخاذ القرار لأنها تمد صانعي القرارات بمعلومات حول مدى ملائمة السياسات والبرامج لتحقيق الأهداف المطلوبة.

المبحث الثالث: مستودعات تخزين المواد الغذائية

مستودع تخزين المواد الغذائية:

هو مبنى أو جزء منه مخصص لبقاء وحفظ المواد الغذائية مدة محددة لحين عرضها.

أهمية مستودعات تخزين المواد الغذائية:

وتكمن الأهمية العلمية لمستودعات تخزين المواد الغذائية كونها الأداة التي تحافظ على المنتجات والعناصر بداية من وقت انتاجها حتى الحاجة اليها للاستهلاك، فهي تعمل على سد الفجوة بين الوقت الذي يتم فيه انتاج البضائع والوقت الذي يتم فيه استهلاكها فدائما ما نجد فجوة زمنية بين الإنتاج والاستهلاك، كما تضمن عملية التخزين اجراء ترتيب مناسب للاحتفاظ بالسلع في حالة ممتازة دون فقدان الخصائص والصفات حتى يحتاجها المستهلك النهائي ويتم نقلها الى السوق. لذلك فالتخزين الجيد امر هام وضروري حتى لا يتكلف صاحب المنشأة خسائر ضخمة، فالمخزون يشكل نسبة كبيرة من أصول أي شركة.

لذلك فتعرض المخزون او العناصر المخزنة لاي ضرر من شأنه ان يهدد الوضع المالي لصاحب المنتجات، كما انه في العالم التنافسي الحالي يتم الإنتاج تحسبا للطلب وليس بالضرورة للبيع الفوري، وبالتالي يتعين على المنتج اتخاذ الترتيبات الكافية لتخزين المواد الغذائية.

فيما يلي عدد من النقاط التي تعكس أهمية عملية التخزين بشيء من التفصيل:

- الاحتفاظ بالسلع الموسمية، حيث يتم استهلاك العديد من السلع بانتظام على مدار العام بينما يكون انتاجها موسميا.
- الاحتفاظ بالسلع ذات الاستخدام الموسمي، بعض السلع لها انتاج منتظم ولكن استهلاك موسمي.
- توفير المواد الخام وبالتالي تمكين الإنتاج المستمر دون توقف.
- مواجهة حالات كساد السوق حيث ان تخزين البضائع ضرورة اثناء الكساد عندما يكون هناك طلب ضئيل وتنخفض الأسعار.
- تقليل المخاطر حيث ان عملية التخزين تحمي البضائع من التعرض لأية مخاطر وتحافظ على بقائها لفترة طويلة.
- التوفير في تكاليف النقل اللوجستي حيث يسمح لتخزين بتراكم المخزونات ليتم نقلها بكميات كبيرة لتقليل تكاليف النقل

- المساعدة في استقرار الأسعار حيث تسهم عملية التخزين في استقرار الأسعار في السوق من خلال تثبيت الأسعار عن طريق إتاحة السلع في السوق كلما كان هناك طلب.

شروط التخزين الجيد للمواد الغذائية

الأغذية من أكثر المنتجات حساسية لأي تغيرات طارئة كما انها أحد أكثر المنتجات التي يتم تخزينها لفترات طويلة للملائمة العرض والطلب لذلك يجب مراعاة شروط التخزين الجيد للأغذية اثناء التعامل معها. خاصة وان عدد كبير من الأغذية تحتاج لتوفير درجات حرارة خاصة بها اثناء عملية التخزين حتى لا تتلف او تصيبها البكتيريا او العدوى وبالتالي تصبح غير صالحة للاستخدام مرة أخرى.

وفيما يلي اهم شروط التخزين الجيد للأغذية:

- تخزين المواد الغذائية في مستودعات ملائمة محكمة الغلق بحيث لا تصل الحشرات او القوارض للمواد الغذائية المخزنة بداخلها.
- ان يتضمن كل وحدة تخزين مواد غذائية قائمة على الباب تتضمن جميع المعلومات المتعلقة بالمواد المخزنة بها.
- تنظيف وحدات التخزين بشكل دوري وتطهيرها لمنع تكوين الملوثات والبكتيريا التي تؤثر على صلاحية المواد الغذائية.
- تخزين المواد الغذائية في درجات الحرارة المناسبة لها.
- عدم تخزين المبيدات الحشرية او مواد التنظيف في نفس الأماكن المخزن بها الأغذية.
- تخزين المواد الغذائية التي لها رائحة نفاذة في أماكن منفصلة عن المواد الغذائية الأخرى.
- عدم تخزين المواد الغذائية على الأرض مباشرة.

لائحة الاشتراطات الصحية الخاصة بمستودعات المواد الغذائية ووسائل نقلها:

تعمل الجهات المختصة على رقابة المواد الغذائية على التحقق من مدى الالتزام بلائحة الاشتراطات الصحية الخاصة بمستودعات المواد الغذائية ووسائل نقلها وذلك حفاظاً على صحة المستهلكين. كما تعمل تلك الجهات على التحقق من سلامة المنتجات التي يتم عرضها في المحلات ومدى صلاحيتها للاستخدام، واحد اهم الأمور في ذلك هي عملية التخزين. حيث تؤثر عملية التخزين بشكل كبير على مدى صلاحية وسلامة المنتجات المخزنة، وكذلك عملية النقل يمكن ان تؤثر بشكل كبير على جودة المنتجات الغذائية وصلاحيتها. لذلك تم وضع العديد من اللوائح الصحية التي تضمن سلامة المنتجات الغذائية المتداولة اثناء عملية التخزين والنقل.

وفيما يلي بعض الاشتراطات الصحية الخاصة بمستودعات المواد الغذائية ووسائل نقلها:

- أولاً الاشتراطات الصحية الخاصة بمستودعات المواد الغذائية
 - ممنوع استخدام المنازل الشعبية كمستودعات لتخزين الأغذية
 - الحصول على موافقة البلدية بشأن موقع ومساحة مستودعات تخزين المواد الغذائية بحيث تتلاءم مع ظروف التخزين.
 - ابتعاد موقع تخزين المواد الغذائية عن الدخان والأتربة وغيرها من الملوثات الأخرى التي تؤثر على جودة وصلاحية المنتجات الغذائية.
 - ان يكون مبنى المستودع نفسه مصمم من مواد ملائمة للتخزين
 - ان تكون أرضية المستودع الخاص بتخزين الأغذية وكذلك الجدران من مواد سهلة التنظيف مناسبة
 - تزويد غرف مستودعات التجميد والتبريد بأجهزة تبريد مرتفعة الكفاءة مع وجود أكثر من بديل لمعالجة حدوث أي عطل
 - قياس درجة حرارة غرفة المستودع بشكل مستمر
 - ارتفاع ارفف التخزين بالمستودع عن الأرض بمقدار ٢٠ سم
 - تصميم المستودع بشكل محكم الغلق بحيث لا تصل الحشرات والقوارض للمواد الغذائية المخزنة
 - وجود الإضاءة المناسبة وكذلك وسائل التهوية الملائمة
 - وضع قائمة التعبئة على باب المستودع بها كافة المعلومات عن المواد الغذائية المخزنة مثل نوعها وتاريخها وانتهائها

- النظافة التامة لجميع وحدات التخزين في المستودع
- تخزين المواد الغذائية في درجات الحرارة المناسبة لها
- تخزين المواد الغذائية في الشكل المناسب لها فبعض أنواع اللحوم المجمدة يجب ان يتم تخزينها معلقة
- ممنوع تخزين المبيدات الحشرية وأدوات التنظيف في مستودعات الأغذية
- وجود مسافات كافية بين العبوات وبعضها لضمان وصول الهواء اليها
- تخزين المواد ذات الروائح النفاذة في أماكن منفصلة عن المواد الغذائية الأخرى
- رص عبوات المواد الغذائية بشكل صحيح بحيث يتم سحب الاقدم منها ثم اللاحث
- ثانياً الاشتراطات الصحية الخاصة بوسائل نقل المواد الغذائية
- يجب ان تكون وسائل نقل المواد الغذائية محكمة الغلق ولا تستخدم في نقل عناصر أخرى تؤثر على المواد الغذائية
- ارتفاع كفاءة التبريد التخزين في وسيلة النقل المستخدمة
- تزويد وسائل نقل المواد الغذائية بقياس حرارة.
- تنظيف وسائل نقل المواد الغذائية بشكل مستمر مع تطهيرها لمنع تجمع الملوثة والبكتيريا
- رص المواد الغذائية داخل وسيلة النقل بشكل منتظم بحيث يصل الهواء للعبوات
- نقل المواد الغذائية بدرجات حرارة مناسبة لها
- إتمام عمليات التحميل والتفريغ بأقصى سرعة ممكنة للحفاظ على درجات حرارة المنتجات الغذائية.

المخاطر حول التخزين السيئ للأغذية

ينتج عن عدم الالتزام بالاشتراطات الصحية اثناء عملية التخزين للأغذية الكثير من المخاطر لذلك فان مراعاة شروط التخزين الجيد للأغذية امر في غاية الأهمية.

وتتمثل تلك المخاطر في احتمالية تعرض المنتجات المخزنة للفساد او التلف وذلك نتيجة التخزين السيئ الذي لا يوفر الظروف المناسبة للحفاظ على صلاحية تلك المنتجات.

كما أنه في بعض الأحيان يمكن ان تؤدي ظروف التخزين الخاطئة الى تفاعل المنتجات المخزنة مع ظروف الجو او درجات الحرارة الغير مناسبة مما قد ينتج عنه اضرار كبيرة.

أحد أهم المخاطر التي سترتب على عدم التخزين الجيد هو فساد وتلف المنتجات المخزنة وبالتالي تكبد صاحبها خسائر ضخمة وتفرض عليه عقوبات أيضا لعدم التزامه باشتراطات وشروط التخزين الجيد للأغذية.

الفصل الثالث

_ المبحث الأول: منهجية البحث

_ المبحث الثاني: اختبار الصدق والثبات

_ المبحث الثالث: تحليل الإجابات على الاسئلة

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للبحث

المبحث الأول: منهجية البحث

في بحثنا سوف نعتمد على طريقة المنهج الوصفي التحليلي وهو الأكثر ملائمة للبحوث الإنسانية، وهو مبدأ يقوم على وصف الظواهر وجمع البيانات وتحليلها ومناقشتها بهدف التطوير.

مجتمع البحث

يعرف المجتمع بأنه مجموعة من الوحدات الإحصائية المعرفة بصورة واضحة والتي يراد الحصول منها على البيانات المختلفة حول الظاهرة أو مشكلة معينة (العزاوي، 2008)، يتألف مجتمع الدراسة الحالية من العاملين في مستودعات تخزين المواد الغذائية في مدينة جدة.

أدوات البحث

تم الاعتماد في هذا البحث على استبانات خاصة بالعاملين في مستودعات تخزين المواد الغذائية. الاستبيان بأنه: مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة بعضها البعض، يمثل أيضا بمفهومه العام قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة ترسل الى عدد كبير من افراد المجتمع الذين يكونون العينة الخاصة بالبحث.

التبويب المقترح وفق الخطة الزمنية

قام الباحثون بإجراء الدراسة الاستطلاعية من تاريخ 2023 /7/4 إلى تاريخ 2023/8/1 وعينة الدراسة الأساسية في الفترة من تاريخ 2023 /8/4 إلى تاريخ 2023/9/1 عن طريق الأدوات التالية:
تم اجراء الاستبانات الرقمية عن طريق مواقع التواصل الاجتماعي وشمل هذا الاستبيان العاملين في مستودعات تخزين المواد الغذائية بجدة.

وبعد ذلك عام الباحثون بتحديد نتائج البحث بناء على ما تم جمعه من البيانات، وعليه سوف يتم إعطاء التوصيات المستقبلية لتحسين الأداء الوظيفي لدى مستودعات تخزين المواد الغذائية بجدة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، سيتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة ومنها:

- تحليل الانحدار الخطي للتحقق وبناء نموذج الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة والتحقق من فرضيات الدراسة.
- معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

اختبار أداة الصديق والثبات

صديق الاتساق الداخلي:

يقصد به مدى اتساق كل بعد مع الدرجة الكلية تم حساب صديق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون

بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (1) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه

الرقابة الإدارية		الأداء الوظيفي	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	.791**	1	.732**
2	.755**	2	.467**
3	.602**	3	.632**
4	.619**	4	.712**
5	.247*	5	.641**
6	.656**	6	.633**
7	.690**	7	.493**
8	.695**	8	.742**
9	.677**	9	.759**
10	.624**	10	.752**
11	.735**	11	.477**
12	.375**		
13	.584**		
14	.743**		
15	.471**		
16	.255*		
17	.455**		
18	.235*		

** معامل الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) .. * معامل الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى

الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات أداة الدراسة والدرجة الكلية

للمحور الذي تنتهي إليه جاءت جميعها دالة إحصائيًا، مما يدل على توافر درجة عالية من صديق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة. أي أنها تقيس ما وضعت لقياسه.

- الصديق البنائي لمحاور الأداة:

تم استخراج معاملات الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2) معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة

المحور	معامل الارتباط
الرقابة الإدارية	.939**
الأداء الوظيفي	.946**

** معامل الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$).

ثبات أداة الدراسة:

يعرف الثبات بأنه خلو أداة القياس نسبياً من الأخطاء العشوائية، أي قدرة الاداة على قياس الدرجة الحقيقية بأقل قدر ممكن من الخطأ العشوائي، وللتحقق من ثبات الاستبانة تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (3) معاملات ثبات أداة الدراسة طبقاً لمحاور الاستبانة

المحور	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
الرقابة الإدارية	.886	18
الأداء الوظيفي	.867	11
الأداة ككل	.931	29

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات لمحاور الأداة جاءت بقيم مرتفعة بلغت (0.867, 0.886) وبلغ

معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.931) وهي قيمة عالية تدل على ثبات الاستبانة.

الإجابة على الأسئلة

السؤال الرئيسي: ما أثر الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في عمليات تخزين وتوزيع

المواد الغذائية في مستودعات جدة المملكة العربية السعودية؟

- للإجابة على السؤال الرئيسي؛ تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وذلك لقياس أثر الرقابة الإدارية على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في عمليات تخزين وتوزيع المواد الغذائية في مستودعات جدة المملكة العربية السعودية، واختبار الفرضية الرئيسية التي نصها: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في عمليات تخزين وتوزيع المواد الغذائية في مستودعات جدة المملكة العربية السعودية"، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4) اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الرقابة الإدارية على تحسين الأداء الوظيفي

المتغير التابع: تحسين الأداء الوظيفي					المتغير المستقل الرقابة الإدارية
معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	قيمة دلالة (F)	قيمة (F)	B	
.603	.777	.001	107.820	.771	

يتضح من الجدول السابق أن هناك علاقة خطية موجبة "طردية" ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.777$)، وهذا يعني أنه كلما زادت الرقابة الإدارية تحسن الأداء الوظيفي، كما أظهرت النتائج أن هناك تأثير إحصائي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة الإدارية على تحسين الأداء الوظيفي إذ أن قيمة (Beta) بلغت (0.771) وقيمة الدلالة لاختبار (F) بلغت (0.01) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما أن معامل التحديد (R^2) بلغ (0.603) وذلك يدل أن الرقابة الإدارية فسرت ما قيمته (60%) من التغير الحاصل في الأداء الوظيفي وبذلك نقبل الفرضية الأولى والتي نصها: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في عمليات تخزين وتوزيع المواد الغذائية في مستودعات جدة المملكة العربية السعودية"

السؤال الفرعي الأول: ما أثر الرقابة الإدارية على الجودة في العمل كأحد أبعاد الأداء الوظيفي؟

- للإجابة على هذا السؤال؛ تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وذلك لقياس أثر الرقابة الإدارية على الجودة في العمل، واختبار الفرضية التي نصها: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية على الجودة في العمل كأحد أبعاد الأداء الوظيفي"، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (5) اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الرقابة الإدارية على الجودة في العمل

المتغير التابع: الجودة في العمل					المتغير المستقل الرقابة الإدارية
معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	قيمة دلالة (F)	قيمة (F)	B	
.208	.456	.001	18.591	.439	

يتضح من الجدول السابق أن هناك علاقة خطية موجبة "طردية" ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية والجودة في العمل، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.456$)، وهذا يعني أنه كلما زادت الرقابة الإدارية زادت الجودة في العمل، كما أظهرت النتائج أن هناك تأثير إحصائي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة الإدارية على الجودة في العمل إذ أن قيمة (Beta) بلغت (0.439) وقيمة الدلالة لاختبار (F) بلغت (0.01) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما أن معامل التحديد (R^2) بلغ (0.208) وذلك يدل أن الرقابة الإدارية فسرت ما قيمته (21%) من التغير الحاصل في الجودة في العمل وبذلك نقبل الفرضية التي نصها: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية على الجودة في العمل كأحد أبعاد الأداء الوظيفي".

السؤال الفرعي الثاني: ما أثر الرقابة الإدارية على المهارة ونظام الحوافز كأحد أبعاد الأداء الوظيفي؟

للإجابة على هذا السؤال؛ تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وذلك لقياس أثر الرقابة الإدارية على المهارة ونظام الحوافز، واختبار الفرضية التي نصها: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية على المهارة ونظام الحوافز كأحد أبعاد الأداء الوظيفي"، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (6) اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الرقابة الإدارية على المهارة ونظام الحوافز

المتغير التابع: المهارة ونظام الحوافز					المتغير المستقل الرقابة الإدارية
معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	قيمة دلالة (F)	قيمة (F)	B	
.460	.679	.001	60.582	.866	

يتضح من الجدول السابق أن هناك علاقة خطية موجبة "طردية" ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية والمهارة ونظام الحوافز، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.679$)، وهذا يعني أنه كلما زادت الرقابة الإدارية زادت المهارة ونظام الحوافز، كما أظهرت النتائج أن هناك تأثير إحصائي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة الإدارية على المهارة ونظام الحوافز إذ أن قيمة (Beta) بلغت (0.866) وقيمة الدلالة لاختبار (F) بلغت (0.01) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما أن معامل التحديد (R^2) بلغ (0.460) وذلك يدل أن الرقابة الإدارية فسرت ما قيمته (46%) من التغير الحاصل في المهارة ونظام الحوافز وبذلك نقبل الفرضية التي نصها: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية على المهارة ونظام الحوافز كأحد أبعاد الأداء الوظيفي".

- السؤال الفرعي الثالث: ما أثر الرقابة الإدارية على السلوك الإبداعي كأحد أبعاد الأداء الوظيفي
- للإجابة على هذا السؤال؛ تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وذلك لقياس أثر الرقابة الإدارية على السلوك الإبداعي، واختبار الفرضية التي نصها: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية على السلوك الإبداعي كأحد أبعاد الأداء الوظيفي"، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (7) اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الرقابة الإدارية على السلوك الإبداعي

المتغير التابع: السلوك الإبداعي					المتغير المستقل الرقابة الإدارية
معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	قيمة دلالة (F)	قيمة (F)	B	
.273	.522	.001	26.645	.611	

يتضح من الجدول السابق أن هناك علاقة خطية موجبة "طردية" ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية والسلوك الإبداعي، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.522$)، وهذا يعني أنه كلما زادت الرقابة الإدارية زاد السلوك الإبداعي، كما أظهرت النتائج أن هناك تأثير إحصائي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة الإدارية على السلوك الإبداعي إذ أن قيمة (Beta) بلغت (0.611) وقيمة الدلالة لاختبار (F) بلغت (0.01) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما أن معامل التحديد (R^2) بلغ (0.273) وذلك يدل أن الرقابة الإدارية فسرت ما قيمته (27%) من التغير الحاصل في السلوك الإبداعي، وبذلك نقبل الفرضية التي نصها: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية على السلوك الإبداعي كأحد أبعاد الأداء الوظيفي".

السؤال الفرعي الرابع: ما أثر الرقابة الإدارية على الرضا الوظيفي كأحد أبعاد الأداء الوظيفي؟

- للإجابة على هذا السؤال؛ تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وذلك لقياس أثر الرقابة الإدارية على الرضا الوظيفي، واختبار الفرضية التي نصها: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية على الرضا الوظيفي كأحد أبعاد الأداء الوظيفي"، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (8) اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الرقابة الإدارية على الرضا الوظيفي

المتغير التابع: الرضا الوظيفي					المتغير المستقل الرقابة الإدارية
معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	قيمة دلالة (F)	قيمة (F)	B	
.516	.718	.001	75.544	1.127	

يتضح من الجدول السابق أن هناك علاقة خطية موجبة "طردية" ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية والمهارة والرضا الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.718$)، وهذا يعني أنه كلما زادت الرقابة الإدارية زاد الرضا الوظيفي، كما أظهرت النتائج أن هناك تأثير إحصائي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة الإدارية على الرضا الوظيفي، إذ أن قيمة (Beta) بلغت (1.127) وقيمة الدلالة لاختبار (F) بلغت (0.01) وهي قيمة ذات دلالة

إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما أن معامل التحديد (R^2) بلغ (0.516) وذلك يدل أن الرقابة الإدارية فسرت ما قيمته (52%) من التغير الحاصل في الرضا الوظيفي وبذلك نقبل الفرضية التي نصها: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية على الرضا الوظيفي كأحد أبعاد الأداء الوظيفي".

الملخص:

للرقابة الإدارية دور كبير في تطوير المؤسسات، وتحسين أداء العاملين في المنشآت؛ توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ، انحصرت فيما يلي :

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في عمليات تخزين وتوزيع المواد الغذائية في مستودعات جدة المملكة العربية السعودية.

2- ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية على أبعاد الأداء الوظيفي (الجودة في العمل- المهارة ونظام الحوافز- السلوك الإبداعي- الرضا الوظيفي).

كما توصلت الدراسة إلى توصيات كان أبرزها:

- 1- استخدام أساليب حديثة ومتنوعة لتفعيل الرقابة الإدارية.
- 2- إجراء دراسات تعنى بتأثير الرقابة الإدارية على أبعاد أخرى للأداء الوظيفي.
- 3- تطوير مقاييس تقيس أبعاد الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي تساهم في الارتقاء بالعمل المؤسسي.
- 4- إشراك الموظفين في تحسين وتطوير معايير الرقابة الإدارية.
- 5- تنوع الرقابة الإدارية لتتكون من رقابة داخلية وخارجية.
- 6- توعية الموظفين بأهمية الرقابة الذاتية ودورها في تطوير العمل.

الخاتمة

وفي ختام دراستنا بشقيها النظري والعملي لأحد أهم المواضيع التنظيمية ألا وهي الرقابة الإدارية باعتبارها إحدى الوظائف الأساسية للإدارة إلى جانب التنظيم والتخطيط والتوجيه، فهي تساعد المؤسسة على زيادة إنتاجيتها والعمل على رفع مستوى العاملين فيها.

كما أننا استنتجنا أن العملية الرقابية هي على عكس مما يتصور البعض من أنها تتبع التنفيذ حيث تولي اهتمام للأخطاء والانحرافات فقط، بل هي بمفهومها الحديث هي الركيزة والطريقة التنظيمية للمؤسسة، والتي من خلالها تضبط وترفع مستوى أداء العاملين وتساهم بشكل فعال في زيادة الفعالية، وهي عملية مستمرة منذ بدء التخطيط.

إضافة إلى الرقابة الإدارية يعتبر تحسن الأداء الوظيفي عاملاً مهماً للارتقاء بالمؤسسات وتطويرها لذا يسعى الإداريون في مختلف المؤسسات إلى الرفع من مستويات الأداء الوظيفي للموظفين. وكنتيجة عامة يمكن القول بأن الرقابة الإدارية في المؤسسة ضرورية ويجب أن تطبق بطريقة علمية صحيحة حتى تتم استمرارية المؤسسة في العمل وبالتالي تؤدي إلى زيادة إنتاجها وفعاليتها.

قائمة المراجع العربية:

الكتب:

- 1- الصحن، محمد، ومحمد، سعيد. (1998). إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية. مصر.
- 2- العطار، فؤاد. (1997). القضاء الإداري. مكتبة المعارف. القاهرة. مصر.
- 3- اللبدي، نزار عوني، 2015، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، الطبعة الأولى، دار دجلة، عمان، الأردن.
- 4- العساف، صالح حمد. المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان، 1416.
- 5- جاد الرب، سيد. (2005). تنظيم وإدارة منظمات الأعمال، منهج متكامل في إطار الفكر الإداري التقليدي والمعاصر. مطبعة العشري. الإسماعيلية. مصر.
- 6- خليل، عمر. (1991). الوجيز في ميادين الإدارة. دار زهران للطباعة والنشر. عمان. الأردن.
- 7- ذوقان، عبيدات وآخرون. البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه. الرياض: دار أسامة للنشر والتوزيع، 1997.
- 8- عباس، علي. (1995). الرقابة الإدارية على المال والأعمال في الشركات المساهمة. دار جامعة الزرقاء. عمان. الأردن.
- 9- عواد، فتحي. (2012)، إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، الطبعة الأولى، جار صفاء للطباعة والنشر. عمان. الأردن.
- 10- معن محمود عياصرة، (2008). القيادة والرقابة والاتصال الإداري. (ط1). دار الحامد.

المجلات العلمية:

- 1- ابن طاهر، محمود فرج محمد، والناصر، عبد المجيد، (2019). مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الجامعة الاسمرية وعلاقته بأنماط العلاقات الاجتماعية السائدة في المجتمع. مجلة العلوم الإنسانية والتطبيقية، ع7، 106-123.
- 2- ارفيس، مريم، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة دراسة نظرية، مجلة التغير الاجتماعي، العدد السادس.
- 3- المفطوم، نادية مسعود أبو القاسم، استخدام تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في شركة ليبيا نفط، (2019) مجلة المكتبات والمعلومات، ع21، 97-122.
- 4- سليمان، عبد العزيز، وإسماعيل، زكي. (2007). نظم الرقابة الإدارية، منشورات جامعة السودان المفتوحة. الطبعة الأولى. دار جامعة السودان المفتوحة للنشر. الخرطوم. السودان.
- 5- عرفان على أحمد، ع.، على، سعد، & محمد. (2022). أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات على تحسين الاداء الوظيفي للمؤسسة دراسة تطبيقية على إحدى شركات المقاولات (شركة ريدكون للتعمير). *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*. 181-148، (4) 13،
- 6- محمد سالم الهديفي، & عمر العميلي. (2022). المتغيرات الديمغرافية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عُمان. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*. 63-43، (12) 6،

الأبحاث السابقة:

- 1- الحجار، محمد سعيد احمد، والمزين، سليمان حسين موسى. درجة ممارسة الجامعات الفلسطينية للرقابة الإدارية وعلاقتها بمستوى الأداء المؤسسي (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية غزة.
- 2- السعيد، رابعة، والامام، سالم. العوامل التنظيمية المؤثرة في الأداء الوظيفي. دراسة حالة ديوان مؤسسات الشباب لولاية ورقلة (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- 3- الغنام، حامد علوان خلف، وعبابنة، رائد إسماعيل. (2019). دور الرقابة الإدارية في تعزيز الولاء التنظيمي في جامعة تكريت في العراق (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة آل البيت، المفرق.
- 4- بتورعه، امام. (2019). إثر معايير تقييم الأداء على تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمقرة-المسلية (جامعة المسلية).
- 5- بوجلal، زهرة. (2019) مساهمة اخلاقيات الإدارة في تحسين الأداء الوظيفي -دراسة حالة الوكالة الوطنية لتسيير الفرض المصغر-تيارت.
- 6- بوطالب، وحافظ. تأثير الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين.
- 7- بلزرق، عبد السلام، دور اخلاقيات المهنة في تحسين الأداء الوظيفي، 2020/2019، جامعة محمد خيضر بسكر
- 8- جليلة، تاجوري، 2014-2015، دور الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال "جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي الجزائر.
- 9- حداد، اسيل نبيه رشدي، اللافي، خالد خلف محمد (2021) أثر الرقابة الإدارية في أداء العاملين: الدول المعدل لإدارة الاحتواء العالي في دائرة الجمارك الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- 10- حياة، رحمانية. (2018) دور الرقابة في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي دراسة ميدانية بمديرية المصالح الفلاحية لولاية قالمة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة 08 ماي 1945 قالمة.
- 11- ذهب، & بروال. (2022). الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي.
- 12- سيلبي، فايزة، وزغارة، وحليمة (2019) دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية الجزائرية نموذج مديرية التجارة لولاية المدية.
- 13- صلاح الدين، سردوك، 2021/2020، دور الحوكمة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي "جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر.
- 14- صياغ، سارة، ورجم، خالد. (2019). أثر الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بقاعدة إراة- شركة سوناطراك حاسي مسعود (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح- ورقلة. ورقلة.
- 15- ضيفاني، هدايجي، & عبد الجليل/مؤطر. (2022) دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي (Doctoral dissertation, جامعة احمد دراية-ادرار).
- 16- طافر، مريم-بومجيك، أحلام، القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بالشركة الافريقية للزجاج أولاد صالح، (2019) جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل.

- 17- فاضل سكينه، رموش راضية، القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بشركة عياشي لإنتاج البلاط، جامعة محمد بن يحيى الصديق.
- 18- كريمة، قدور، 2012، 2013، دور الرقابة في تحسين أداء العمال "جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، الجزائر.
- 19- ناصري، وحافظ. تأثير الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين.
- 20- هريش، مسعود، أثر جودة حياة العمل على الأداء الوظيفي دراسة حالة أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى، 2016/2017، جامعة محمد الصديق بن يحيى، ولاية جيجل.

الملاحق

استبيان حول أثر الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي في مستودعات منطقة جدة

للعاملين في عمليات تخزين وتوزيع المنتجات الغذائية

الى مسؤول عمليات التخزين والتوزيع في المستودع

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يسرنا ان نضع بين ايديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها نحن

طلاب جامعة الجميع الذكية استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في الإدارة. وتهدف هذه الدراسة الى

الحصول على المعلومات الضرورية حول الرقابة الإدارية، وذلك لمعرفة دورها في الأداء الوظيفي، ونظراً لأهمية

رائيكم في هذا المجال نأمل منكم توزيع هذا الاستبيان للعاملين في عمليات توزيع وتخزين المواد الغذائية والتكريم

بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، نأمل ان تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورائيكم عامل

أساسي من عوامل نجاحها.

شاكرين ومقدرين لكم تعاونكم واهتمامكم،

الطلاب: غسان الميمني، صفاء ناصر، أماني الغامدي

الاستبيان

البيانات الشخصية:

1 - الجنس

ذكر

☐

انثى

☐

2 - العمر

20 – 29

☐

30 – 39

☐

40 – 49

☐

50 – 59

☐

3 - المستوى التعليمي

المرحلة الثانوية

☐

درجة الدبلوم

☐

درجة البكالوريوس

☐

درجة الماجستير

☐

4 - سنوات الخبرة

اقل من 5 سنوات

☐

من 5 سنوات الى 10 سنوات

☐

من 11 سنة الى 15 سنة

☐

من 16 سنة الى 20 سنة

☐

قام الباحثون بالاستعانة بالدراسات السابقة المماثلة لنفس متغيرات ومحاور البحث للحصول على

أسئلة الاستبيان فقط وسيكون تحليل بيانات الاستبيان بناء على الفئة المستهدفة لهذا البحث في

مجتمع الدراسة

1- محور الرقابة الإدارية

الكود	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
MR					
التقارير الرقابية الإدارية					
IMR1	تقوم المؤسسة بإعداد تقارير رقابية دورية حول نشاط أقسام المؤسسة				
IMR2	يسجل المسؤول في العمل بيانات عن مدى تطوير الأداء في العمل				
IMR3	تقيم أداء الموظفين يتم بناء على التقارير الدورية المرفوعة للإدارة العليا				
IMR4	يتبع الموظفون بما يرد في التقارير الرقابية من إجراءات				
IMR5	تمارس الرقابة الإدارية من خلال سجلات الحضور والانصراف				
SO					
الإشراف والملاحظة					
ISO1	يقوم المشرف بتسجيل ملاحظات شخصية حول طريقة ادائي للعمل				
ISO2	يكون المشرف في العمل على دراية تامة بمختلف التعليمات الخاصة بجوانب كيفية أداء العمل				
ISO3	وضح مهام أداء العمل				

					توعية العاملين بإجراءات الرقابة الذاتية	ISO4
FIN						
المتابعة والتفتيش الإداري						
					IFIN1 تمارس الرقابة الإدارية من خلال الزيارات الفجائية لموقع العمل	
					IFIN2 تمارس العملية الرقابية من خلال الاجتماعات الدورية مع الموظفين	
					IFIN3 أقوم برقابة ذاتية أثناء أداء عملي	
					IFIN4 توجد وسائل اتصال حديثة مثل أجهزة الاتصال المرئي والصوتي لإجراء الرقابة المباشرة	
					IFIN5 تمارس الرقابة الإدارية من خلال متابعة تنفيذ برامج العمل وفق أهداف محدده	

II- محاور الأداء الوظيفي

الكود	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق
WQ						
الجودة في العمل						
IIWQ1	الخدمات التي تقدمها ترضي حاجات الزبائن					
IIWQ2	انجاز المهام الوظيفية تبعاً لمعايير الجودة المطلوبة					
IIWQ3	تقديم أفضل الخدمات المطابقة لمتطلبات الزبائن					
IIWQ4	أ تبادل المعارف والأفكار الجديدة حول العمل مع زملائي					

SI					
المهارة ونظام الحوافز					
					IISI1 يشجع نظام الحوافز العاملين على تأدية أعمالهم بالمهارة المطلوبة
					IISI2 تثق المؤسسة على قدراتي في تحمل المسؤولية دون اشراف
					IISI3 تكافئ المؤسسة العمال المتميزين الذين يقدمون أفكاراً إبداعية تساهم في تطوير العمل
					IISI4 تعد كفاءة العاملين معياراً مهماً في نظام الترقية
CB					
السلوك الإبداعي					
					IICB1 احرص على إعطاء طرق جديدة لحل مشكلات الزبائن
					IICB2 أقدم مقترحات مفيدة لتحسين العمل داخل المؤسسة
					IICB3 ارفض كل ما هو خاطئ ولو كان شائع في المؤسسة
JS					
الرضا الوظيفي					
					IIS1 اشعر بأن مكان العمل يوفر لي الراحة التامة لأداء مهامي
					IIS2 اشعر بكثير من الانتماء لهذه المؤسسة
					IIS3 الراتب الذي اكتسبه من عملي يناسب مجهوداتي

					قمت بتحقيق طموحي الوظيفي في هذا العمل	IIJS4
--	--	--	--	--	---------------------------------------	-------

المصدر: توتي شيماء. دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع-بiskرة

Midocean University



College of Management

Department of Management

The impact of management control on improving the job performance of
workers in Jeddah warehouses

Prepared by:

Ghassan AL Maimani

Safa Naser

Amani Alghamdi

Supervised by:

D. Walid Soliman

Year:2023