

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الأغواط

ميدان العلوم الاجتماعية والانسانية

شعبة: علم النفس

تخصص: علم النفس العمل

والتنظيم وتسيير الموارد البشرية



كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية

والارطوفونيا

رقم:...../ 2022

العنوان:

تأثير الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالأغواط

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التربية: تخصص علم النفس العمل والتنظيم

وتسيير الموارد البشرية

إشراف الدكتور:

د. علي عون

إعداد الطالبين:

قاسمي خير الدين

حبيرش عبد القادر

لجنة المناقشة

العضوية	الجامعة	الدرجة العلمية	الاسم واللقب
رئيساً	جامعة عمار ثليجي الأغواط	أستاذ محاضر أ	أ.د. لبصير سفيان
مشرف ومقرراً	جامعة عمار ثليجي الأغواط	أستاذ تعليم العالي	أ.د. عون علي
مناقشاً	جامعة عمار ثليجي الأغواط	أستاذ محاضر أ	أ.د. فطام جمال

الموسم الجامعي: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الشكر والحمد لله الواحد الأحد كثيرا طيبا مباركا لك يا رب على ما مننت علينا
بنعمة العلم

ويسرت لنا سبله ويسرت لنا من يعيننا على تحصيله وعلمتنا ما لم نكن نعلم...

الشكر الحمد لك ربنا على ما أنعمت علينا من صبر لإنهاء هذا العمل المتواضع.

ثم الصلاة و السلام على خير المعلمين سيد الخلق أجمعين...

كما نتقدم بالشكر الخاص إلى الأستاذ المشرف "" الذي أشرف

على علمنا هذا ويسر لنا الطريق في انجازه...

و الشكر الخاص أيضا للأستاذ "" و الذي لم يبخل علينا

بنصائحه القيمة نعم المشرف و نعم الأستاذ...

و لا ننسى كل من قدم لنا يد العون من الأهل والأساتذة والاصدقاء

شكرا إلى كل هؤلاء وجزاهم الله خيرا.

الإهداء

إلى من قال فيهما الرحمن "... وبالوالدين إحسانا..." صدق الله العظيم
إلى من خدمتهما طول عمري ما وفيت جزءا ضئيلا مما تحمله من أجلي...
إلى الغاليين الذين أوصلاني إلى ما أنا عليه...
إلى الذين هما قدوتي في الحياة...
إليك أمي الغالية.
إليك أبي الكريم.
إلى إخوتي وأخواتي أدامهم الله لي سندا في الدنيا...
إلى من قدم لي يد العون لإتمام هذا العمل.

خير الدين

الإهداء

إلى أحلى هدية في الحياة إلى معنى الحب والحنان إلى بسمه الحياة وسر
الوجود وأنقى إنسانة على وجه الأرض، إلى من كان دعاؤها سر نجاحي
"أمي" إلى ملاكي في الحياة من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب إلى
من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة، إلى من حصد الأشواك عن دربي
ليمهّد لي طريق العلم، إلى القلب الكبير "أبي".

حفظهما الله وجعل لي في كل يوم تقواها هما وأينما كنت في مقامي أبغي
رضاهما.

إلى أسرتي وإلا اخوتي وإلى رفقائي وإلى كل من سعى واجتهد لينال ما
يفيد هذه الأمة في طريقها نحو القمة.

* عبد القادر *

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرقابة الإدارية على مستوى الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز، وذلك بتسليط الضوء على رقابة العمال وتقييم ادائهم وابرز اثر الرقابة الادارية على زيادة أو تدني مستوى الاداء، حيث أجرى الباحثان دراستهم على عينة من عمال مؤسسة سونلغاز (قسم الموارد البشرية) الأغواط، منتهجان في ذلك من خلال توزيع استمارات استبيان على العمال وإجراء مقابلة مع عمال قسم الموارد البشرية، بغرض إثراء الموضوع وتدعيمه أكثر، وتم استخدام النسب المئوية (%) واختبار T-test، كوسائل إحصائية لتحليل نتائج الدراسة.

وفي الأخير توصل الباحثان إلى صحة الفرضيات المقترحة حيث تأكدا أن للرقابة مكانة في دور العمال، بالإضافة إلى أن الأسلوب الرقابي المطبق يؤثر على الأداء الوظيفي لإطارات دور عمال المؤسسة، وعليه أوصى الباحثان بضرورة تكوين لجان متخصصة توكل لها مهمة تصميم الهيكل الرقابي، تنظيماته، وإجراءاته، والإشراف على تطبيقه وجعله مفهوم وواضح من قبل الإداريين و كذا ضرورة وضع أسلوب رقابي أكثر تحفيز للعمال، وكذا توعية العمال بأهمية الرقابة الإدارية كعنصر مهم من عناصر الإدارة الناجحة والفعالة.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الإدارية، الأداء الوظيفي، عمال مؤسسة سونلغاز.

Abstract:

The study aimed to identify the impact of administrative control on the level of job performance of Sonelgaz workers, by highlighting the control of workers and evaluating their performance and highlighting the impact of administrative control on the increase or decrease in the level of performance, where the researchers conducted their study on a sample that included a sample of Sonelgaz workers (Resources Department Human Resources) Laghouat, adopting the descriptive approach, by distributing questionnaires to the workers and conducting an interview with the workers of the Human Resources Department, in order to enrich the topic and support it more, and the percentages (%) and T-Tast test were used as statistical means to analyze the results of the study.

Finally, the researchers reached the validity of the proposed hypotheses, as they confirmed that control has a place in the workers' role, in addition to that the applied control method affects the job performance of the frameworks of the institution's workers' roles. Therefore, the researchers recommended the need to form specialized committees entrusted with the task of designing the control structure, its organizations, and its procedures. And supervising its application and making it understandable and clear by the administrators, as well as the need to develop a supervisory method that is more motivating to workers, as well as educating workers about the importance of administrative control as an important element of successful and effective management.

Keywords: administrative control, job performance, Sonelgaz workers.

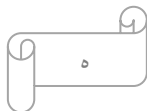
فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
/	شكر وتقدير
/	الإهداء
أ	الملخص (لغة عربية)
ب	الملخص (لغة أجنبية)
ج- و	قائمة المحتويات
/	قائمة الجداول
1	مقدمة
07-04	الفصل الأول: إشكالية الدراسة واعتباراتها
04	أولاً: إشكالية الدراسة
05	ثانياً: تساؤلات الدراسة
05	ثالثاً: فرضيات الدراسة
05	رابعاً: أهداف الدراسة
06	خامساً: أهمية الدراسة
06	سادساً: المفاهيم الإجرائية
07	سابعاً: الدراسات السابقة
21-13	الفصل الثاني: الرقابة الإدارية
13	تمهيد
14	أولاً : مفهوم الرقابة الإدارية
15	ثانياً: أنواع الرقابة الإدارية
16	ثالثاً : أهداف الرقابة
17	رابعاً : أهمية الرقابة الادارية
18	خامساً : أدوات الرقابة الادارية
18	سادساً : مبادئ الرقابة الادارية
20	سابعاً : مجالات استخدام الرقابة الادارية
20	ثامناً : معوقات نجاح الرقابة الادارية

21	خلاصة
34-25	الفصل الثالث: الأداء الوظيفي
25	تمهيد
26	أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي
26	ثانياً: أهمية الأداء الوظيفي
27	ثالثاً: العوامل المؤثرة على الأداء
29	رابعاً: محددات الأداء الوظيفي
30	خامساً: عناصر الأداء الوظيفي
31	سادساً: وسائل قياس الأداء الوظيفي
32	سابعاً: معادلات الأداء الوظيفي
33	ثامناً: معوقات الأداء
34	خلاصة
44-35	الفصل الرابع: الاجراءات الميدانية للدراسة
35	تمهيد
36	أولاً : المنهج الدراسة
36	ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة
39	ثالثاً: الدراسة الاستطلاعية
40	رابعاً : حدود الدراسة
40	خامساً: أدوات جمع البيانات
40	سادساً: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة
43	سابعاً : إجراء التطبيق
43	ثامناً : الاساليب الاحصائية المستخدمة
44	خلاصة
58-50	الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة
46	تمهيد
47	أولاً : عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية العامة الأولى
49	ثانياً: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى

فهرس المحتويات

50	ثالثا: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية
51	رابعا: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
53	استنتاج عام
54	اقتراحات وتوصيات
55	خاتمة
/	قائمة المراجع والمصادر المعتمدة
/	قائمة الملاحق



قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
37	يوضح المورد البشري الخاص بمؤسسة سونلغاز بالأغواط للمجتمع الأصلي	01
37	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	02
38	توزيع أفراد العينة حسب السن	03
38	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	04
39	توزيع أفراد العينة حسب المصالح	05
40	معامل ألفا كرونباخ	06
41	يمثل الصدق التمييزي للضغوط النفسية	07
42	يمثل معاملات الارتباط البند الدرجة الكلية لمقياس الضغوط النفسية	08
47	يمثل درجة الصرامة في الرقابة	09
48	يمثل قيمة F.	10
49	يمثل اختبار t للفروق بين عينتين مستقلتين لمتغير الجنس	11
50	نتائج اختبار F لتحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغير السن	12
51	يمثل اختبار F لتحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغير الأقدمية	13

تعتبر الإدارة في الوقت الراهن من المواضيع المهمة في المجتمع وبالأخص في مجال الاقتصادي، بحكم المهمة التي تسند إلى المؤسسات بداية من تحديد أهدافها إلى تحقيقها وفقا لكيفية والتكلفة المحددة لها، تعد المؤسسة نظام متكامل يشمل عدة عناصر محركة للنشاط والتي تتطلب بذل الجهد واستخدام طاقة معينة، مما يجعل المؤسسة مراقبة سيرورة العمل بشكل مستمر، وكذلك مراقبة العمل بصفة منتظمة بغرض تحقيق عالي من الأداء، لهذا يجب على الإدارة أن تتولى عدة سياسات من أبرزها الرقابة وهذه الأخيرة تؤثر في الأداء لدى العمل.

فموضوع الرقابة مرتبط في أغلب الأحيان مع موضوع الأداء الوظيفي، فمن أجل إتمام مهام على كل وجه يجب على الرقابة الإدارية أن تحضر بكل أنواعها وأساليبها ومخلف طرق تجسيدها لذلك سنتناول في هذه الدراسة مدى تأثير الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي.

ففي القسم النظري والذي قمنا بتقسيمه إلى فصلين تناولنا فيهما ما يلي:

الفصل الأول: تم التطرق الى اشكالية الدراسة والتساؤلات وفرضيات الدراسة، أهمية وأهداف الدراسة والدراسات السابقة.

الفصل الثاني: الرقابة الإدارية، أنواعها، أهميتها وأهدافها ودرسنا فيه كذلك أدواتها والمبادئ التي تقوم عليها ومجالات استخداماتها والمعوقات التي تواجهها.

أما في الفصل الثالث: قد قمنا بدراسة الأداء الوظيفي وأهميته وأبرز العوامل المؤثرة فيه ومحدداته وعناصره، والوسائل المتاحة لقياسه ومعدلاته والمعوقات التي تقف في طريقه.

أما الفصل الرابع: قد تضمن الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها والتعريف بالمؤسسة التي قمنا فيها البحث وذكر المنهج المستخدم في هذه الدراسة وكذلك نتطرق في هذا الفصل إلى تحديد مجتمع البحث وعينة الدراسة وذكر الأدوات المستخدمة.

مقدمة

الفصل الخامس: تم التطرق الى عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة، والاستنتاج العام مع الاقتراحات والتوصيات.

الجانِب النظري

الفصل الأول : اشكالية الدراسة واعتباراتها

1. إشكالية الدراسة.
2. تساؤلات الدراسة.
3. فرضيات الدراسة.
4. أهمية الدراسة
5. أهداف الدراسة.
6. المفاهيم الإجرائية.
7. الدراسات السابقة.

1. الإشكالية:

تشكل دراسات إدارة وتسيير الموارد البشرية في الوقت الراهن موضع اهتمام الكثير من المسيرين والباحثين، خاصة بعد أن تأكد دورها الكبير في كفاءة وأهدافها لم يعد يمكن في مقدرتها على استخدام مواد مالية والمادية فحسب، بل أيضا مقدرتها على استخدام أكفأ الموارد البشرية وتحفيزها على اكتشاف وتفجير الطاقات الكامنة المبدعة لديها، ولكي يحدث هذا كله يجب على الإدارة أن تتجنب بعض المظاهر السلوكية السلبية لعمالها كالتسيب والإهمال، اللامبالاة ضعف الآراء، الفساد والتغيب عن العمل تفاديا للوقوع في هذه المشاكل وتجاوزات يجب على الإدارة أن حرص على مراقبة أداء موظفيها بشكل مستمر ومداوم.

لهذا يبرر دور أداة الموارد البشرية نظرا لوظائفها المتعددة في اختيار وتعيين والاستقطاب والرقابة وهذه الأخيرة من بين أهم وظائف الإدارة، فعملية الرقابة تهدف الى تقسيم الأداء، فهي تعتمد على مجموعة من الوسائل كالإشراف والتفتيش والمتابعة، فالرقابة الإدارية تلعب دورا أساسيا في الممارسات الإدارية، فهي عمل تنظيمي إشرافي تضمن التشخيص والتقويم والتصويب الانحرافات والأخطاء بحيث توجه عدة دراسات أجريت حول موضوع الرقابة كدراسة ياسين 2014 التي هدفت إلى تعرف درجة فاعلية الرقابة الإدارية ودرجة تطبيق الأداء الوظيفي له كمدير في المدارس الحكومية الأساسية من جهة نظرا لمعلمين كما أشرنا سابقا إلا أن الرقابة وظيفتها الأساسية تعيين أداء العمال، فالأداء يعد مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمنظمة بشكل عام فهو يمثل القاسم المشترك الاهتمام علماء الإدارة ويكاد يكون الظاهرة الشمولية وعنصرا محوريا لجميع فروق وحقول المعرفة الإدارية.

فهو ناتج جهد سواء كان عضلي أو فكري قام ببذله فرد لتحقيق أهداف مسطرة سابقا.

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيبا أو غرض الاهتمام والبحث بشكل خاص، وهذا له أهمية إما على مستوى الفرد أو المنظمة على حد سواء.

تعد الرقابة وظيفة إيجابية إذ من خلالها يقيم أداء الأفراد، ولكن هذا لا يمنع الرقابة من أن تكون هاجسا وعائقا أمام العمال والموظفين.

وبناء على ما تقدم سوف نقوم بطرح الإشكالية التالية:

هل للرقابة الإدارية دور في تحسين الأداء الوظيفي؟ وهل تؤثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي؟

2. تساؤلات الدراسة:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الرقابة الادارية والأداء الوظيفي داخل مؤسسة سونلغاز؟
- هل توجد فروق في مستوى الرقابة والأداء الوظيفي لدى عمال شركة سونلغاز، تعزى لمتغير الجنس؟
- هل توجد فروق في مستوى الرقابة والأداء الوظيفي لدى عمال شركة سونلغاز، تعزى لمتغير السن؟
- هل توجد فروق في مستوى الرقابة والأداء الوظيفي لدى عمال شركة سونلغاز، تعزى لمتغير الأقدمية؟

3. الفرضيات:

- يوجد تأثير ذات دلالة احصائية في مستوى الرقابة الادارية والأداء الوظيفي داخل مؤسسة سونلغاز.
- توجد فروق في مستوى الرقابة والأداء الوظيفي لدى عمال شركة سونلغاز، تعزى لمتغير الجنس.
- توجد فروق في مستوى الرقابة والأداء الوظيفي لدى عمال شركة سونلغاز، تعزى لمتغير السن.
- توجد علاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى متغير المنصب من عمال مؤسسة سونلغاز.

– توجد فروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال شركة سونلغاز، تعزى لمتغير الأقدمية

4. أهداف الدراسة:

معرفة مدى دور الرقابة الادارية في زيادة فعالية الاداء الوظيفي داخل مؤسسة سونلغاز .

معرفة مدى دور تحسين الرقابة الادارية في الكفاءة الانتاجية للأداء الوظيفي داخل المؤسسة

معرفة مدى دور الرقابة الادارية في التقييم الناجح للأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

5. أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

- عملية يتم من خلالها فحص مستوى الأداء .
- تعرف على طبيعة الرقابة الادارية ومدى ارتباطها بالأداء الوظيفي.

الأهمية التطبيقية:

- نتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة تساعد في معرفة العلاقة بين الرقابة الادارية بالأداء الوظيفي.
- إكتشاف مواطن الضعف والأخطاء والانحرافات وعلاجها وتقويمها وتفاذي تكرارها مرة أخرى.
- الرقابة بمثابة الجهاز العصبي للمؤسسة لأنها تحرص على سلامة كل قسم من التنظيم الإداري الذي تشرف عليه.

6. مفاهيم إجرائية:

مفهوم الرقابة الإدارية اصطلاحاً: هي عملية تنظيم وضبط وتعليم الأنشطة التنظيمية بطريقة تؤدي إلى المساعدة في إنجاز الأهداف، فهي تزودنا بالأساس الذي يتم البناء عليه مراقبة تصرفات وإجراءات التي تتم بغرض تنفيذ الخطط الاستراتيجية بحيث تتمكن الإدارة من معرفة مدى تقدم في تنفيذ الخطط ومدى جودة الأداء وناحية التعديلات أو التغييرات التي يجب أراءها وأين يجب أن تحدث.

مفهوم الرقابة الإدارية إجرائياً: تعتبر الرقابة الإدارية أمراً ضرورياً في العملية الإدارية فهي التي تحد من قصور الإنحراف الذي يشوب مراحل النشاط أي الأداء وتعمل على صيانة الإجراءات المضادة في ذلك الإنحراف.

مفهوم الأداء الوظيفي اصطلاحاً: الأداء هو كل ما يقوم به الفرد من فعل وسلوك لمهمة يتطلب من المتدرب قدراً من جهد مبذول ليصل إلى المهارة المطلوبة من خلال بيان قدرة العامل على أداء الأعمال الفنية بدقة وإتقان والتي تتطلب منه خبرة وممارسة وتوجيه ليصل إلى المهارة المطلوبة من خلال بيان قدرة العامل على أداء الأعمال الفنية بدقة وإتقان والتي تتطلب منه خبرة وممارسة وتوجيه ليصل إلى الهدف المحدد ويرتبط الأداء بالمجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة وفي نفس الوقت يعتبر على المستوى الذي يحققه هذا الفرد سواء من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد.

المفهوم الإجراء للأداء الوظيفي: وهو عبارة عن غاية أو هدف يراد الوصول إليه كما أنه مجموعة من أنماط السلوك الأدائي ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته.

7. الدراسات السابقة:

هناك عدة دراسات قد تناولت موضوع الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي في مايلي سنتناول أبرز وأهم هذه الدراسات:

◀ الدراسات السابقة حول الرقابة الإدارية:

الدراسة الأولى: دراسة عبد الرحمان نيسان 2004/2003. الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي

قدمت هذه الدراسة لنيل الماجستير من كلية الدراسات العليا بقسم العلوم الإدارية أكد بصية نايف العربية للعلوم الأمنية تحت عنوان الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي أشرف عليها الدكتور عامر الكبيسي وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج تتبين فيما يلي:

وجود رقابة إدارية بشكل دائم على الأقسام التابعة للشرطة

أظهرت نتائج الدراسة أن الرقابة الإدارية تمارس من خلال الزيارات المفاجئة والاجتماعية الدورية والاتصالات السرية.

الدراسة الثانية: دراسة بريش ريمة 2013/2012. الرقابة الإدارية على المرافق العامة

ضد كرة

موضوع هذه الدراسة هي مقدمة لنيل شهادة الماجستير العام تخصص قانون الإدارة العامة والتي انطلقت من الإشكالية التالية ما مدى فاعلية الرقابة الإدارية الممارسة على المرافق العامة والتي توصي بالنتائج التالية:

- قلة الاهتمام بالرقابة الإدارية.
- الرقابة المستخدمة يغلب عليها الطابع التقليدي البسيط.

- ضعف الإطار القانوني للنظام الرقابي الإداري.

الدراسة الثالثة: دراسة نصري حافظ 2014/2013. تأثير الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين دراسة حالة بمديرية الصيانة بسكرة سوناطراك

كان موضوع الدراسة من أجل نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية من أجل نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص سياسة عامة وإدارة محلية والتي انطلقت من الإشكالية التالية: على أي مدى تؤثر الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين والنتائج المتوصل إليها: وجود علاقة ايجابية بين الرقابة الإدارية وتقييم أداء العاملين.

الرقابة الإدارية تساعد على مراقبة المنظمة من خلال متابعة أداء العمال.

عملية تقييم الأداء تؤدي إلى تحسين عملها.

دراسات متعلقة بالأداء الوظيفي:

الدراسة الأولى: دراسة الشراري 2013. اقتراح برنامج تدريبي لتطوير الأداء الوظيفي المديرية للمدارس الثانوية

هدفت هذه الدراسة إلى بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية وقد أظهرت النتائج الآتية:

- ضرورة تبني البرنامج المقترح لتطوير الأداء الوظيفي لمديرية المدارس الثانوية بمحافظة القريات مملكة العربية السعودية.

والعمل على تطوير وتحديث البرامج التدريبية التي تحتاجها من مديرية المدارس وتنظيم فعالية تخدم المجتمع المحلي.

الدراسة الثانية: دراسة الشريف 2013. دور ادارة تطوير الاداري في تحسين الأداء الوظيفي في الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات

هدفت هذه الرسالة الى التعرف في جامع الملك عبد العزيز.

وقد أشارت النتائج الدراسة إلى الاتي:

– قيام إدارة التطوير الإداري بالدور الذي يسعى إلى تحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات والأقسام داخل الجامع.

– تطوير هيكل التنظيم على ضوء حجم العمل.

وأشارت إلى وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير وهي طول الادارات المتابعة داخل العمل تعقيد الاجراءات المتابعة لدى العمل، عدم ملائمة مكان ظروف العمل.

الدراسة الثالثة: دراسة حلاوى 2015. موضوع غموض الحياة الوظيفية وأثارها على المستوى الأداء الوظيفي

تضمنت هذه الدراسة لموظف القطاع الحكومي المدنيين في قطاع غزة، وقد توصلت إلى

النتائج التالية:

– وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين غموض الحياة الوظيفي والأداء الوظيفي.

– هناك فروق ذات دلالة احصائية بين آراء المبحوثين حول غموض الحياة الوظيفي

والأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية.

الفصل الثاني: الرقابة الإدارية

تمهيد

أولا : مفهوم الرقابة الإدارية

ثانيا: أنواع الرقابة الإدارية

ثالثا : أهداف الرقابة

رابعا : أهمية الرقابة الادارية

خامسا : أدوات الرقابة الادارية

سادسا : مبادئ الرقابة الادارية

سابعا : مجالات استخدام الرقابة الادارية

ثامنا : معوقات نجاح الرقابة الادارية

خلاصة

تمهيد:

تعد الرقابة الادارية احدى اهم الوظائف في العمل الاداري اذ يستطيع بها المسؤولون من التحقق من مدن تنفيذ الاهداف المسطرة من طرف المنظمة اي انها الأداة أو الوظيفة التي تمكن من مراجعة العمل الذي يساع عمله.

ولا يقصر دور الرقابة عن اكتشاف الانحرافات على الخطة التي سطرته المنظمة بل يجب العمل على تصحيح هذه الانحرافات والمشاكل الايجابية والسلبية منها.

إن للرقابة هي الحلقة الأولى والأهم في العملية الإدارية يتبعها أغلب مسؤولي المنظمات سواء الخاصة الحكومية.

لذا سنتطرق في فصلنا هذا إلى الرقابة الادارية وأهميتها وأهدافها وماهي أهم مبادئها في المؤسسة وكونها عملية ديناميكية مستمرة تتطلب إجراءات مدروسة حتى تتماشى مع خطط والأهداف وسياسات المؤسسة.

أولاً: مفهوم الرقابة الإدارية.

الرقابة عملية متابعة دائمة تهدف أساساً للتأكد من الأعمال الإدارية تسير في الاتجاه الصحيح وفي اتجاه الأهداف المخططة بصورة مرضية.

الرقابة هي عملية قياس نتائج ومقارنتها بالخطط أو المعايير تشخيص أسباب الانحراف النتائج الفعلية عن النتائج المرغوب فيها واتخاذ الاجراءات التصحيحية عندما يكون ذلك ضروري.

هي الوظيفة التي تعني تنظيم وتوجيه الجوهـر والخاصة بالعمل وفقاً للخطة الموضوعية من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة (أحمد ماهر، 2002، 267).

وهي وظيفة يقوم بها الفرد أو مجموعة من الأفراد تهدف إلى ترشيد العلمي للقرارات وتهدف وظيفتها في المراقبة الأداء والتأكد من كفاءة العاملين وكشف الأخطاء وفي العمل أو التأكد من أن العمل يسير وفق الأهداف المحددة.

يعرفها الفرنسي "Henry Fayol" الرقابة هي التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبق الخاصة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرارها ونجد الكاتبان "سيرنو و بيتر" هي إحدى العناصر وضائف العملية الإدارية تهدف على مراقبة العمل وقياس الأداء الفعلي ومقارنته مع ما هو مخطط باستخدام الانجازات الايجابية التي يجب تعزيزها والانحراف السلبي التي يجب تصحيحها وتجنبها مستقبلاً وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة (عباس علي، 2001، 147).

ومن التعاريف السابقة تستطيع في الأخير تلخيص مفهوم الرقابة الإدارية فهي الوظيفة من وظائف العملية الإدارية حيث تشمل في كل الاجراءات و الأساليب والطرق ومستويات الأداء من جميع النواحي وضمان تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الادارة أو المنظمة.

ثانيا: أنواع الرقابة الإدارية.

هناك عدة أنواع من الرقابة الإدارية التي تطبق على المنظمات وتتعرف عليها على حسب المعايير التالية:

1. أنواع الرقابة حسب توقيت القيام بها:

(أ) الرقابة المستمرة الموجهة: وتسمى أيضا بالوقائية ويقصد بها توقع الخطأ أو الانحراف قبل حدوثه والاستعداد لمواجهته أو العمل على منع حدوثه. وذلك من خلال الجولات والدوريات الميدانية المفاجئة والقيام بالإشراف والتوجيه.

(ب) الرقابة المرحلية: ويقصد بها رقابة الغدرة على كل مرحلة من مراحل الخطة بعد تنفيذها، وتتبع الرقابة بعد تقسيم الخطة إلى مراحل ثم يمنع قياس النتائج بعد اكتمال كل مرحلة.

(ج) الرقابة بعد التنفيذ: يسمى هذا النوع بالرقابة التعددية أو اللاحقة أو الغير مباشرة، ويبدأ نشاط الرقابة عند إنتهاء من تنفيذ الخطة واكمال نتائجها وهي رقابة من شأنها معالجة الأخطاء والانحرافات ولكن يعد حدوثها وفي الوقت المناسب.

2. أنواع الرقابة حسب أهدافها:

(أ) الرقابة الإيجابية: وتهدف إلى التأكد من أن كافة الإجراءات والتصرفات يتم العمل بها طبقا للوائح و الأنظمة والتعليمات المعمول بها داخل المنظمة بما يكفل تحقيق الأهداف من جهة ومن جهة أخرى التنبؤ بالأخطاء المحتمل حدوثها واتخاذ الاجراءات اللازمة لتفادي حدوثها.

(ب) الرقابة السلبية: وتعمل على البحث عن الأخطاء والعمل على منع حدوثها مع التركيز على معاقبة مرتكبي هذه الأخطاء.

3. أنواع الرقابة الإدارية حسب نوع وسائل جمع الحقائق:

- (أ) الرقابة على الوثائق والمستندات: يكون النشاط الرقابي على الوثائق والسجلات الموجودة في المنظمة للتثبيت من صحتها.
- (ب) الرقابة على سلوك العاملين أو أدائهم للعمل: يعتمد هذا النوع على الملاحظة الشخصية لسلوك العاملين وأدائهم للعمل إذ يقوم المسؤول بالمراقبة والمشاهدة بنفسه.
- (ج) الرقابة الإدارية حسب مصدرها:

- (1) الرقابة الداخلية: وهي الرقابة الذاتية التي تقوم بها المنظمة بنفسها على كل أو بعض العمليات التي تقوم بها المنظمة والغرض منها ضبط الأعمال الجارية والأحكام ومسارها والاتجاه الصحيح.
- (2) الرقابة الخارجية: وهي التي يعهد بها إلى جهات متخصصة مستقلة وغير الحكومية المختلفة ويقوم كل من هذه الأجهزة الرقابة الخارجية على نوع معين من النشاط (ثابت عبد الرحمان، 2005، 238).

4. أنواع أخرى:

- (أ) الرقابة الشاملة: وتكون على جميع الأعمال والنتائج الكلية مكلف بها فرد أو مجموعة أفراد.
- (ب) الرقابة الجزئية: وتكون على جزء معين من الأعمال.
- (ج) الرقابة المفاجئة: وتستخدم في حالات معينة للتأكد من انضباط الأفراد في العمل وتعمل هيئة جولات تفتيشية مفاجئة.

ثالثاً: أهداف الرقابة الإدارية.

أهداف الرقابة الإدارية تتجاوز عملية كشف الأخطاء والانحرافات الى عملية الإصلاح نظراً محتويه من متابعة وتقويم إلى تنمية الابداع والابتكار عن طريق كشف وتحديد الجهود التي تسحق التحضر والتشجيع.

إذا أهداف الرقابة الإدارية تتمثل عموماً في:

1. الهدف الإصلاحية: ويقوم على داعمين هما تشخيص الانحراف أو الخطأ الإداري

ووضع الحل الملائم والأفضل لتصحيح وتقويم تلك الأخطاء.

2. الهدف التشجيعية: ويتمثل في التحضير إذ تسعى الرقابة نحو ترسيخ مبدأ الرعاية

العامة والمتساوية لحقوق ومزايا العاملين وضمان مكافأة وإثبات السلوكيات والجهود.

الهدف العقابي: ويمثل الطابع الجزئي من المعالجة على من ارتكب الأخطاء عبر تحديد

المسؤولية وتحديد جوانب الخلل الحاصل بعدم التكرار ووفق ضياع وهدر الوقت والجهد لكن

بعيدا عن الظلم والتعسف.

ونجد أهداف أخرى للرقابة الإدارية غير ما ذكرناه سابقاً وهي:

- ضمان التناسق والتعامل من خلال الاتصال الفعال بين مختلف مستويات الإدارية.
- حماية المصالح العامة وهي محور الرقابة وذلك مراقبة النشاطات وسير العمل.
- الرفع من كفاءة الأفراد من خلال صقل الأفكار نحو الإبداع (موسى خليل، 2005، 184).

رابعاً: أهمية الرقابة الإدارية.

للرقابة أهمية بالغة في مختلف المجالات الإدارية لضمان تحقيق الأهداف وهي كما يلي:

- تساعد الإدارة في الكشف عما قد يكون هناك من مشكلة تعارض تنفيذ العمل المطلوب مثل الأخطاء والانحرافات كما تساعد التنبؤ بها وحالة احتمال حدوثها وتقاديبها.
- كونها عملية ديناميكية شاملة بمعنى أنها ذات علاقة بكل عناصر العملية الإدارية.
- التأكد من أن جميع الأنشطة التي تنفذ تسير في اتجاه المحدد للأهداف المخطط لها.
- الرقابة تساعد على تقييم الأداء الكلي للجوانب النشطة وفي المنظمة وإجراءاتها المتعددة.
- التأكد من حسن استخدام جميع المواد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية.

- تحقيق المرجعية الشاملة لخطط والأهداف مع اكتشاف أي نقص من القدرات الفنية.
(موسى خليل, مرجع سابق، 190)

خامسا: أدوات الرقابة الإدارية.

1. **التقارير الإدارية:** يعتبر كوسيلة للإعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية إجراء العمل ومدى كفاءته وانجازه وهذا يسمح بمقارنة مستويات الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية للأداء المخطط له وتوجيه بالدرجة الأولى الجهة المسؤولة في اتخاذ القرار تصحيح الأخطاء واتخاذ الاجراءات اللازمة وتكون دورية.
2. **التقارير الدورية:** تكون هذه التقارير بصورة دورية يومية, أسبوعية وشهرية, بعد انتهاء من كل مرحلة من المشروع أو المشروع كله يضعه المدراء ويخاطب الإدارة العامة وتكون مختصرة تعمل البيانات والمعلومات والجداول والأرقام.
3. **تقارير سير العمل:** تنجز من رؤساء الإدارات أو نوابهم وتوجه الإدارة العليا متضمنة أنشطة للإدارة, وتعتبر كهمزة وصل بين مستويات الإدارة الوسطى والعليا ونجد فيها الإشارة إلى الانجازات والمشاكل والتوصيات.
4. **تقارير قياس كفاءة الموظفين:** وهي تقارير دورية يقاس فيها قدرات العمال ومدى تعاونهم مع بعض زملائهم في العمل, وذلك لتحضير الموظفين على الأداء وتحسين وتوعية عملهم بالإضافة إلى تحسين أوضاعهم الوظيفية. (ثابت عبد الرحمان, مرجع سابق، 240)

سادسا: مبادئ الرقابة الإدارية.

لكي يكون نظام الرقابة فعال يجب أن تتوفر في مجموعة من المبادئ المتمثلة في:

1. **مبدأ الموضوعية:** وهو أن يعكس النظام الجوانب الموضوعية في الرقابة بعيدا عن ميولات الشخصية, بمعنى إستعمال معايير واضحة محددة ومعلنة مسبقا.

لأنه عادة ما تؤدي المعايير الموضوعية بالعاملين بالرضا والطمأنينة.

2. **مبدأ التعامل والتناسق:** يجب أن يتعامل النظام الرقابي مع سائر النظم التنظيمية الأخرى خصوصا النظام التخصيصي, بمعنى آخر أنه لا يمكن تصور وجود رقابة بدون معايير إقامة مستمدة من التخطيط والتنسيق.
3. **مبدأ الوضوح والبساطة:** من المبادئ الرئيسية لنظام الرقابة أن يكون سهل الفهم تطبيق من جانب الأفراد الذين يطبقونه من جهة الأفراد الذين سيطبق عليهم من جهة أخرى.
4. **مبدأ سرعة كشف الانحرافات والإبلاغ عن الأخطاء:** تعني فعالية الرقابة واقتصاديتها ترتبط ارتباطا واضحا وأساسيا لعنصر الوقت فكلما كان النظام الرقابي سريع في كشف الأخطاء والتبليغ عنها بسرعة وتحديد اسبابها, كان النظام فعال ويتفادى الأخطاء.
5. **مبدأ النظرة المستقبلية:** أي النظام الرقابي الناجح هو النظام الذي يركز على المستقبل أكثر من الماضي وذلك يعني:
 - الاهتمام بالتنبؤ بالأخطاء والعمل على تصحيحها وتفاديها.
 - الاهتمام بتحقيق الأهداف.
6. **مبدأ الدقة:** إن غياب الدقة يضر المنظمة أو المؤسسة فعند حصول المدراء على معلومات غير دقيقة واستخدامها وتطبيقها يمثل كارثة تتحمل نتائجها المؤسسة في النهاية, لذلك يجب أن تكون الدقة في المعلومات المتعلقة بالرقابة.
7. **مبدأ العاقر الذاتي:** يعني اتخاذ السبل المناسبة لمقاومة النظام الرقابي وذلك لوجود العواقر الذاتية للعاملين لتنفيذ النظام والعمل على انجازه مع مراعاة الجانب النفسي عند تطبيق النظام الرقابي من الأساليب تميزه العواقر تعد:
 - اشتراك المنفذين في وضع معايير الرقابة.
 - إمداد المنفذين بالوسائل الرقابية التي تمكنه من معرفة أدائهم.
8. **مبدأ المرونة:** يعكس استجابة نظام الرقابة للتغيرات المتوقعة حدوثها دون أن يكون هناك حاجة إلى تغيير جوهري في هذا النظام أو فشلا كاملا.

9. مبدأ الواقعية: يجب أن تقوم الرقابة على معلومات واقعية تعكس الصورة الحقيقية لوضعية المنظمة أي تكون المعلومات معبرة للواقع الحقيقي بالفعل. (إبراهيم عبد العزيز، 2004، 254).

سابعاً: مجالات استخدام الرقابة الإدارية.

يعد تطبيق واستخدام الرقابة الادارية شاملا لمجموعة من المجالات وهي:

1. مجال الإنتاج: وهو تطبيق الرقابة على الإنتاج من أجل تحقيق التوافق بين المنتجات والمعدات والوقت والنشاطات الخاصة انجاز ما هو مطلوب.
2. مجال التسويق: هو تطبيق الرقابة على الخدمات والسلع مما يساهم في توفيرها ضمن الزمان والمكان المناسبين, وتنفيذ الرقابة الإدارية على التسويق مجموعة من العمليات وهو متابعة حجم المبيعات ومعرفة الأرباح الناتجة عنها وقياس كميتها ومنطقة ما.
3. مجال الموارد البشرية: هو تنفيذ دور الادارة في الرقابة على الموظفين, ومتابعة أداء كل موظف من خلال مجموعة من الأسس ومنها: المصارعة الشخصية والتعاون وتحقيق الأهداف وغيرها.
4. مجال التنظيم: وذلك بمراقبة الالتزام بالتخطيط التنظيمي المحدد وكذلك التأكد من توفر التعاون على كافة المستويات الادارية.
5. مجال المصروفات والرأسمالية: وذلك في ضوء ميزانية المصروفات الرأسمالية التي تمثل فيه احتياجات المشروع وأقسامه التنظيمية من المصروفات في السنة القادمة. (عباس علي, مرجع سابق، 68).

ثامناً: معوقات نجاح الرقابة الإدارية.

تلقى عملية الرقابة الإدارية صعوبات ومقاومة كبيرة من المرؤوسين لهذا تسعى الادارة لمعرفة هذه الصعوبات والعمل على حلها كما يلي:

أ) الإفراط في الرقابة: فعل إدارة تسعى جاهدة لمتابعة ومراقبة الكثير من الأنشطة لتحقيق الأهداف المرجوة وتقادي الأخطاء فهناك بعض المؤسسات طالبة لمراقبة القرارات الشخصية للعمال على سبيل ماذا يلبسون قصات الشعر مثل المنظمات العسكرية والجدير بالذكر الإدارة الجيدة تركز على المظاهر وإنما على النتائج، ومن هنا نوضح أن عملية الرقابة هي أداة للتعرف على المتغيرات أكثر من أنها أداة ضغط ومنع الحريات.

ب) نقص المرونة: عندما تكون المعايير الدقيقة موثقة موضوعية فإن الناس بطبيعتهم يفرضونها لأنهم على علم أن الرقابة ستوضح مدى إيجابية وسلبية أعمالهم وأدائهم وبالتالي كل منظمة تعرف بعض الأفراد والعناصر المعروفين للتقصير في أدائهم لواجباتهم ويقومون بخلق مقاومة للرقابة الإدارية.

ج) الرقابة الاستبدادية والغير دقيقة: معظم العمال يرغبون بتقديم أداء جيد والأداء المطلوب والالتزام بالرقابة لكنهم يقاومون الرقابة التي يرونها غير صحيحة وغير دقيقة والاستبدادية.

لقد ذكر آثار نيومان وسمر دوران أسباب تؤدي إلى نفور الشخص من الوسائل الرقابية أهمها:

- عدم تقبل الشخص لأهداف المشروع.
- عدم عقلانية مستويات الإنجاز.
- عدم الثقة بصحة المقاييس الرقابية.
- الضغط من مصادر غير شرعية (أحمد ماهر , مرجع سابق، 154).

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل إلى أن عملية الرقابة الإدارية تمثل وسيلة والوظيفة الأخيرة للإدارة في تقسيم النشاط الفعلي ومقارنته بما هو مخطط ومسطر وتحديد الانحرافات والمشاكل والعمل على معالجتها وتصحيحها, لقد ظهر لنا في هذا الفصل دور الرقابة الإدارية وكيفية تحديدها للمعايير والأسس الجيدة للأداء الجيد المخطط له, ان كل المقاطع التي قمنا بالتطرق إليها قد أوضحت وأعطت لنا نظرة واضحة وشاملة حول عملية الرقابة الإدارية وكيفية التعامل معها وتطبيقها في المؤسسات.

الفصل الثالث: الرقابة الإدارية

تمهيد

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي

ثانياً: أهمية الأداء الوظيفي

ثالثاً: العوامل المؤثرة على الأداء

رابعاً: محددات الأداء الوظيفي

خامساً: عناصر الأداء الوظيفي

سادساً: وسائل قياس الأداء الوظيفي

سابعاً: معادلات الأداء الوظيفي

ثامناً: معوقات الأداء

خلاصة

تمهيد:

حظي موضوع الأداء الوظيفي اهتمام كبير من قبل المفكرين في حقل الغدارة لأن النجاح مرتبط بالأداء الوظيفي فيها. فهو من السلوكيات التي يسعى للوصول لهدف معين وتختلف النظرية الإدارية للأداء الوظيفي، حيث يتم التعامل معه بصفة قياس الأداء الفرد أو أداء المجموعة من الأفراد أو أداء المنشأ بصفتها وحدة واحدة. وقد حاولنا في هذا الفصل التعرف على الأداء الوظيفي.

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي.

يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهة، فالجهة تشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج. (نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، 2010، صفحة 17).

يعرفه أحمد صقر عاشور على أنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتمكن منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس الأفراد عليها وهذه الأبعاد هي: كمية الجهد المبذول وتوعية الجهد ونمط الأداء. (أحمد صقر عاشور، 2005، صفحة 25).

عرفه كذلك المعجم الإداري عرف الأداء بأنه: الدرجة التي يصل إليها النشاط الإنمائي والشريك الإنمائي في العمل ووفق المعايير، مواصفات، مبادئ، معينة أو في تحقيق النتائج وفقا للأهداف الخطط المعلنة. (سمير شريكي، 2006، صفحة 17).

ثانياً: أهمية الأداء الوظيفي.

تتبلور أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي:

إن الأداء الوظيفي يعد مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر وأعمال أخرى في المستقبل وبالتالي يساعد على اتخاذ قرارات النقل والترقية.

للأداء أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره ناتج نهائي للأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة.

له دور في إنجاز خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

الارتباط الاداء بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين حين ان العاملين ذوي الأداء المتدني يكون دائما مهددين بالاستغناء عن خدماتهم. (حجاج أمال، 2014، صفحة 38).

ثالثاً: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.

يمكن التمييز بين نوعين من العوامل الخارجية والعوامل الداخلية:

1. **العوامل الخارجية:** وتتفرع إلى:

(أ) **العوامل الاقتصادية:** يعتبر الاقتصاد المحرك الفعال لثروات أي بلد وتعتبر المؤسسة الاقتصادية بمفهومها الانتاج نقطة انطلاق لأي اقتصاد تأخذ من الموارد اللازمة وتطرح فيه النتائج المرغوبة مع إحترام كل المعايير ومن الطبيعي أن تتأثر كل من المؤسسة وكذا أفرادها بالعوامل الاقتصادية.

(ب) **العوامل الاجتماعية والثقافية:** يؤثر هذا النوع من العوامل بشكل مباشر على الأداء وهذا بالنظر إلى النمط السلوكي المشترك في المجتمع نذكر أمثلة على ذلك الأداء المرتفع عند العمل في الجماعات مقارنة بالأداء الفردي بالمنظور الثقافي لبعض المجتمعات مثل: المجتمعات اليابانية التي تمتلك معادلات أداء أم أن الأفراد مؤسساتها ثقافية (اليوغا) قبل، أثناء وبعد العمل.

ج) العوامل السياسية والقانونية: تعتبر هذه العوامل من العناصر الهامة ذات تأثير كبير على الأداء في المؤسسة وتكون هذه العوامل من مؤسسات.

النظام الحكومي, سياسات دولة المالية, النقدية, الخارجية وسياسات الدولة بالنسبة لاستثمار الخارجي كما شمل أيضا تشريعات والقرارات الإدارية وآراء المحاكم واللوائح والإجراءات المنظمة للمؤسسات.

بصيغة عامة تشمل العوامل السياسية والقانونية العناصر التالية:

- السياسية الخارجية للدولة.
- مقدرة النظام على تحقيق الاستقرار السياسي.
- وضوح الأهداف على مستوى الاقتصاد الوطني.
- تشريعات والقوانين.
- مدى إنتشار الديمقراطية والأحزاب.

د) العوامل التكنولوجية: تتأثر بشكل كبير بالمحيط التكنولوجي, حيث أن التكنولوجية المستخدمة من طرف المؤسسة قد تساهم في تخفيض أو رفع حجم التكاليف وتحدد نوعية المنتجات وخير دليل على هذا النهوض للمؤسسات الواعية بمثل هذا التأثير والتخصيص أقسام البحث والتنمية والمواكبة كالتطورات التكنولوجية الواقعة بهدف ضمان أداء بشري يسمح لها بتحقيق كل الأهداف المسطرة.

2. العوامل الداخلية: وتنقسم إلى قسمين:

أ) العوامل التقنية: وتضم ما يلي:

- نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف الفعلية ومعالجة المعلومات.
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.

- تصميم المؤسسة من حيث: المخازن, الورشات, الآلات داخل الورشات, ونوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له.
- التوافق بين منتوجات المؤسسات ورغبات طالبيها.
- تناسب بين الطاقة تخزين والانتاج في المؤسسة.
- مستويات الأسعار.
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.
- ب) العوامل البشرية: هي تلك القوة التي تؤثر على المؤسسة وتتلخص فيما يلي:
 - تركيبة البشرية للمؤسسة من حيث السن والجنس.
 - مستوى تأهيل عمال المؤسسة
 - توافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يستغلونها وتكنولوجيا المستخدمة.
 - نظامي المكافآت والحوافز.
 - الجو السائد بين العمال والعلاقة بين المشرفين والمنفذين. (حجار آمال, مرجع سابق، صفحة 103).

رابعاً: محددات الأداء الوظيفي.

اختلف تحديد محددات الأداء الوظيفي باختلاف توجهات الباحثين والدارسين للأداء الوظيفي وتتمثل فيما يلي:

3. **الجهد:** يشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته ووظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.
4. **القدرات:** تشير إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

5. إدراك دور المهمة: ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميتها في أدائه.

وهناك فريق من الباحثين يميزون محددات الأداء الوظيفي فيما يلي:

1. الدافعة: إن للجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية

الفرد للأداء فهذا يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكتف الفرد جهده بمقدار ما يعكس درجة دافعيته لأداء العمل.

2. قدرات الفرد وخبراته السابقة: هي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

◀ إدراك الفرد لدوره الوظيفي: يعني تصورات وانطباعاته عن سلوك الأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

ويرى البعض الآخر أن محددات الأداء الوظيفي تتمثل في:

◀ القدرة: وتعبّر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء.

◀ الرغبة: وهي حاجة ناقصة لإتباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل أو هي تعبّر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء.

◀ بيئة العمل: وتمثل في الملامح المادية مثل الإضاءة، تهوية ساعات العمل، تجهيزات والأدوات المستخدمة. (موساوي حليلة، 2015، الصفحات 44-45).

خامسا: عناصر الأداء الوظيفي.

هناك عدة عناصر أو مكونات أساسية للأداء يمكن حصرها فيما يلي:

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتمثل المعارف العامة والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2. **نوعية العمل:** وتتمثل في ما يدركه عن عمله الذي يقوم به ما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم والتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
3. **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في ظروف العادية للعمل ومقدار وسرعة هذا الإنجاز.
4. **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله. (نادر حامد عبد الرزاق، أبو شرح، المرجع السابق، صفحة 20).

سادسا: وسائل قياس الأداء الوظيفي.

يقاس الأداء الوظيفي بالوسائل والأدوات التالية:

- **أدوات قياس الهندسية:** طورت العديد من الأدوات لقياس عمليات تشغيل الآلة وجود المنتج وصفات انتاجية ومراقبة السلوك الإنساني من دوائر تلفزيونية المغلفة أو أجهزة الإنذار في المتاجر الكبيرة للكشف عن السرقات.
- **العينات:** وهو أسلوب أخذ العينات من المنتج على فترات لتحديد مدى تطابقها لمواصفات الجودة ومدى الانحراف إذا وجد براعي في هذا الأسلوب من قياس الأداء اختيار الحجم المناسب للعينة.
- **سجلات الأداء:** وهي التي على البيانات الخاصة والتي تم تسجيلها عن الأداء والانتاج الفعلي، مثلا سجلات العمليات الإنتاجية والمخزن وأرقام المبيعات وأوامر الشراء واستخراج البيانات من هذه السجلات ومقارنتها بالمعايير الرقابية حيث يمكن ذلك من اكتشاف الانحراف بسهولة.

- **الملاحظة الشخصية:** ويقصد بها مراقبة العمل والأفراد بواسطة المدير أو المشرف للتأكد من أن مستوى الأداء يطابق المعايير الموضوعية وتنقسم الملاحظة بدورها إلى قسمين: ملاحظة رسمية والغير رسمية.
- **مستوى الرضا:** ويمكن مستوى الرضا في المعلومات التي تأتي من تعليقات المستهلكين أو العاملين الذين يتأثرون بالنشاط موضوع القياس. (خالد البوش، 2017، الصفحات 71-72).

سابعاً: معادلات الأداء الوظيفي.

- أ- **الإختيار:** وتشير هذه الخطوة إلى اختيار أنسب الأعمال لقياسها فقد يكون موضوع لأداء عمل جديد لم يسبق قياسه أو تغيير في طريقة أدائه يتطلب تحديد زمن نمطي جديد أو شكاوى العاملين من ضيق الوقت المسموح به أداء عمل معين أو غيرها من أسباب لذا يعتبر الاختيار الخطوة الأولى في توظيف معادلات الأداء.
- ب- **تسجيل:** وتشير هذه الخطوة إلى تسجيل الحقائق والمعلومات والبيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل كما تتضمن هذه الخطوة أجزاء المكونة للنشاط المتجدد في العمل.
- ت- **التحليل الانتقادي:** وترتكز هذه الخطوة على اختيار صيغة البيانات المسجلة للتأكد من استقلال الوسيلة الأكثر فاعلية وعزل العناصر الأخرى ذات التأثير الجانبي في العملية الإنتاجية.
- ث- **القياس:** وتختصر هذه الخطوة بقياس كمية لعمل المشغلة لكل عنصر بالوقت والأسلوب الفني المناسب لقياس العمل.

ج- تحديد: ويتم في هذه الخطوة تحديد سلسلة النشاطات اللازمة لتشغيل تحديدا دقيقا يشمل الوقت القياسي لأداء النشاطات والأساليب والتقنيات المعيدة التي تستخدم في أدائه.

ثامنا: معوقات الأداء .

هناك بعض العوامل خارجة عن قدرة الفرد والتي تؤثر على مستوى أدائه بالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار إلا أنها يجب أن تؤخذ كذلك لأنها حقيقية وموجودة وعلى ومن أكثر عوائق الأداء شيوعا ما يلي:

- عدم الكفاية في التسهيلات العمل وتركيزات وتجهيزات.
- سياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة.
- نقص التعاون بين الأفراد وتأثير نمط الإشراف الحرارة والإضاءة والضوضاء .
- الحظ والصدفة واللذان يعتبران كعائقين للأداء .
- عدم استغلال نظام التحفيز وآثاره على أداء الفرد.

ومن هنا يجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤشرات الجهد والقدرة فمثلا إذا حدث عطب في أية آلة أو جهاز يمكن أن تؤثر بسهولة الجهد الذي يبذله الفرد في العمل فإن هذه السياسات الغير واضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن ينسب إلى توجيه الخاطئ للمجهود.

كما أن نقص في التدريب يمكن أن تسبب في إستغلال سيء للقدرات الموجودة لدى الأفراد ومن أهم أو أكبر مسؤوليات الإدارة ما يلي:

- توفير شروط العمل الكافية والمناسبة للموظفين.

– توفير بيئة مدعمة فيها عوائق الأداء إلى أقصى درجة ممكنة. (رواية محمد حسن، 2002، صفحة 217).

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الى موضوع الأداء الوظيفي من المواضيع الأكثر تشبعا وغموضا وأكثرها تعقيدا بالنسبة لمنظمات الاختلاف نتائج الدراسات في هذا المجال إذ يعد الأداء الوظيفي هو مجموعة من النشاطات المرتبطة بالعمل الناتج عن الموظف وطبيعة تنفيذه لهذه النشاطات إذ يسعى العديد من المدراء لتقييم الأداء الوظيفي الخاص بموظفيه سواء خلال اعتماد أساسا ربع سنوي مما يساهم في مساعدة على معرفة الفرد لقدراته إذ يسعى للوصول لهدف معين.

الجانب التطبيقي (ميداني)

الفصل الرابع : الإجراءات الميدانية للدراسة

تمهيد

أولاً : المنهج الدراسة

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

ثالثاً: الدراسة الاستطلاعية

رابعاً : حدود الدراسة

خامساً: أدوات جمع البيانات

سادساً: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

سابعاً : إجراء التطبيق

ثامناً : الاساليب الاحصائية المستخدمة

خلاصة

تمهيد:

هذا الفصل يعتبر الرابط بين الجانب النظري والدراسة الميدانية، حيث في هذا الفصل ستعرف على الجانب التطبيقي للدراسة والبحث الذي قمنا به، ويحتوي على كل الأدوات المساعدة لنا لاستعمال والقيام ببحثنا على أكمل وجه من منهج وأدوات....إلخ. لهذا من خلال هذا الفصل نتمكن على معرفة الجانب التطبيقي لبحثنا والأدوات التي اعتمدنا عليها.

أولاً: المنهج المتبع.

باعتبار أن المنهج عبارة عن مجموعة العمليات و الخطوات التي يتبعها الباحث في ضبط أبعاد، مساعي، أسئلة وفرضيات البحث. (عبد الله عبد الرحمان النيمان، 2003، صفحة 32).

ولأجل ذلك فقد تم الإستعانة في هذه الدراسة ب " المنهج الوصفي الارتباطي " و الذي يعرف أنه أحد أساليب البحث العلمي التي تهدف إلى الوصف الموضوعي المنظم و الكمي للمحتوى أو المضمون الظاهر من مواد الإتصال المكتوبة أو المسموعة والمرئية، وقد تم الاعتماد على التحليل الاحصائي الذي يساعد على تقديم المعلومات في شكل جداول ما يؤدي إلى سهولة الإطلاع عليها و فحصها بواسطة التحليل الكيفي بهدف إكتشاف العلاقات و المساهمة في النتائج و الإجابة عن تساؤلات البحث و التأكد من الفروض عن طريق الربط بين المعلومات التي تم التوصل إليها في الجانب النظري بالبيانات. (رواية محمد حسن، 2002، صفحة 217).

نظرا لطبيعة دراستنا وبحثنا هذا والأهداف التي نسعى لتحقيقها وسعينا لدراسة وتبيان مدى تأثير الرقابة الميدانية على الأداء الوظيفي الظواهر بدقة كبيرة وتحليلها جيدا وهو أحد الطرق المعتمدة و التحليل و التفسير بشغل علمي منظم لعل الظروف المحيطة بالموضوع والبحث المتناول. (حنقي محمود سليمان ، دون سنة، صفحة 33)

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينته

2-1: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من عينة عمال مؤسسة سونلغاز بولاية الأغواط البالغ عددهم 27 عامل حسب رئيس قسم الموارد البشرية.

الجدول (01) يوضح المورد البشري الخاص بمؤسسة سونلغاز بالأغواط للمجتمع

الأصلي

العدد	الصف
08	المصلحة التقنية
09	مصلحة الموارد البشرية
10	مصلحة الزبائن
27	المجموع

2-2 : عينة البحث.

تعرف العينة على أنها مجموعة من الأفراد المختارة أو ممثلة لمجتمع البحث على أسس علمية واضحة واخترنا العينة العشوائية بسيطة لشمول مختلف أقسام المؤسسة، ونحن دراستنا تكونت العينة من 27 عامل من مؤسسة سونلغاز الأغواط من مختلف مناصب و مجالات العمل التي شملت أقسام الإنتاج وهي كما يلي:

أ- حسب الجنس:

الجدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	
70.4	19	ذكور
29.6	08	إناث

من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss.

نلاحظ من الشكل أن أغلبية أفراد العينة هم ذكور، ممثلين بنسبة 70.4% هذا يدل أن المؤسسة محل الدراسة تستقطب فئة الذكور بشكل خاص.

ب- حسب السن

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب السن

التكرار	النسبة المئوية	
13	48.1	أقل من 35 سنة
09	33.3	من 35 إلى 45 سنة
05	18.5	أكبر من 45 سنة

من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss.

نلاحظ من الشكل أن أغلبية أفراد العينة تتمركز في الفئة العمرية " أقل من 35 سنة" وذلك بنسبة %48.1، ثم تأتي الفئة العمرية "من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة" في المركز الثاني بنسبة %33.3 يليها فئة "من 45 سنة فأكثر" بنسبة %18.5

حسب الأقدمية

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

التكرار	النسبة المئوية	
4	14.8	أقل من 5 سنة
14	51.9	من 5 إلى 15 سنة
9	33.3	أكثر من 15 سنة

من إعداد الطالبين بناء على مخرجات (spss).

من خلال الجدول نجد أن أعلى نسبة والمتمثلة في %51.9 تمثل من لديهم خدمة بالمؤسسة تعادل " من 5 إلى 15 سنة"، تليها نسبة %33.3 ممن لديهم خبرة " أكثر من 15 سنة" ثم تأتي النسبة الأقل تكرارا للأفراد ذوي الخدمة " أقل من خمس سنوات" بنسبة %14.8.

ت- حسب المصالح:

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب المصالح

النسبة المئوية	التكرار	
39.6	8	المصلحة التقنية
33.3	9	مصلحة الموارد البشرية
37	10	مصلحة الزبائن

من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss.

من خلال الجدول نجد أن المصلحة التقنية هي أعلى نسبة والتمثلة في 39.6% وتأتي ثانيا مصلحة الزبائن المتمثلة بنسبة 37%، وأخيرا تأتي مصلحة الموارد البشرية والتمثلة بنسبة 33.3%.

ثالثا: الدراسة الاستطلاعية.

نظرا لأهمية الدراسة الاستطلاعية قبل الشروع في أي دراسة او بحث معمق فهي تعتبر المرحلة الأولى بالنسبة لنا من خلالها تستطيع أخذ نظرة أولية شاملة سطحية حول موضوع دراستنا وذلك بجميع معلومات و بيانات حول موضوع البحث من مختلف جوانبه.

- هدف الدراسة الاستطلاعية

وهدفنا من هذه الدراسة كان الأخذ فكرة بسيطة حول موضوعنا المتمثل في تأثير الرقابة الدراسية على الأداء الوظيفي قبل شروعا في الدراسة الأساسية ليسهل علينا البحث ويمهد لنا الطريق لتعمق أكثر لهذا قمنا بجولة بسيطة أولية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط و تعرفنا على هيكلها و نظامها و طرق سير المؤسسة و العمل فيها و عملها . و قد قمنا بهذه الجولة في شهر مارس (عبد الله عبد الرحمان النميان 2003، ص 32).

رابعاً: حدود الدراسة:

تتمثل في:

– المحدد البشري: عمال تقنيين وزبائن واداريين لمؤسسة "سونلغاز الأغواط"

– المحدد الزمني: مارس 2023

– المحدد المكاني: مديرية مؤسسة سونلغاز – الأغواط –

خامساً: أدوات جمع البيانات.

اعتمدنا في دراستنا على الاستبيان عادة لجمع البيانات والمعلومات المختلفة لموضوع بحثنا وطبيعة الأسئلة و حجم الاستبيان يعود إلى طبيعة الموضوع المدروس والأسئلة تكون سهلة وواضحة وكافية لتحقيق هدف البحث ومعالجة كلا المتغيرين الرقابة والأداء الوظيفي كما اعتمدنا على عبارات الاستبيان.

سادساً: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة.

كما تم التأكد من ثبات الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach–Alpha والجدول التالي يوضح ذلك:

1. ثبات معامل ألفا كرونباخ في قياس أداء العاملين:

الجدول رقم (06) معامل ألفا كرونباخ

الحكم	قيمة ألفا كرونباخ	البنود	المقياس
ثبات قوي	0,862	17	الأداء الوظيفي

من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss.

بما ان ألفا كرونباخ اكبر من 0,6 فإن المقياس يتمتع بثبات جيد.

2. حساب الصدق الاتساق الداخلي

(1) الصدق :

أ /الصدق التمييزي :

لحساب الصدق نقوم بحساب t-test للفروق بين الدرجات العليا و الدنيا في المقياس.

جدول (07) يمثل الصدق التمييزي للضغوط النفسية

الحكم	الدالة الاحصائية	قيمة t	الفرق في المتوسط الحسابي	X	N	
دال عند 0.01	0.000	7.583	13.88	80.22	9	الدرجات العليا
				66.33	9	الدرجات الدنيا

من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss.

- بما أن الفروق في المتوسط دالة إحصائياً عند 0,01، فإن المقياس يتمتع بصدق تمييزي.

ب/ طريقة الاتساق الداخلي :

نحسب ارتباط كل بند مع الدرجة الكلية للمقياس

جدول (08) يمثل معاملات الارتباط البند الدرجة الكلية لمقياس الضغوط النفسية

الارتباط مع الدرجة الكلية للمقياس	البند
0,356	1
0,572	2
0,596	3
0,714	4
0,602	5
0,448	6
0,423	7
0,508	8
0,356	9
0,649	10
0,620	11
0,543	12
0,478	13
0,340	14
0,538	15
0,318	16
0,153	17

- بما ان كل الارتباطات موجبة ، و اغلبها قوية ، فان المقياس يتمتع بصدق اتساق داخلي .

سابعا: إجراءات التطبيق:

في بدايتنا للإجراءات الميدانية للأداة، توجهنا إلى مؤسسة سونلغاز بولاية الأغواط وهذا كله قبل تحضير استمارة الاستبيان طبعا، وبعد وصولنا توجهنا إلى قسم الموارد البشرية وهو مقصدنا ،حيث قمنا بمراجعة تأثير الرقابة على الأداء الوظيفي بين عمال مؤسسة سونلغاز ، و بعد 10 ايام حيث اعطي الوقت الكافي للعمال للإجابة على الاسئلة و تم التأكد من العدد، و تم جمع أجوبة 27 عامل بعدما كانت الإستمارات الموزعة 30 إستمارة و تمت العملية بعون الله و تيسيره عز وجل.

ثامنا: الأساليب الإحصائية:

تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية spss النسخة 26 في حساب الخصائص السيكومترية لأدوات القياس وفرضيات الدراسة حيث تم الاعتماد على:

1- اختبار t-test

2-المتوسط الحسابي

3-الدالة الاحصائية

4-معامل الفاكرونباخ

5-النسبة المئوية

6- F.ANOVA

7- F.levene

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى مجموعة من الإجراءات المنهجية للدراسة التي بدورها تساعدنا على استعمال أجزاء بحثنا بطريقة منظمة ومرتبّة، ولقد شمل على الدراسة الاستطلاعية ومنهج الدراسة، أدوات جمع البيانات.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج

الدراسة

تمهيد

أولاً : عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية العامة للبحث

ثانياً: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى

ثالثاً: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية

رابعاً: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة

استنتاج عام

اقتراحات وتوصيات

تمهيد

سنحاول في هذا العرض للنتائج إظهار طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل الرقابة الادارية والمتغير التابع الاداء الوظيفي، وفي الأخير سنقوم بإجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة لفرضيات الدراسة، وذلك من اجل قبول الفرضيات أو رفضها في ضوء الدراسات السابقة.

سنقوم من خلال هذا المبحث بتحليل نتائج الدراسة الميدانية وعرضها، كما يشمل هذا المبحث اختبار الفرضيات وبالتالي التعرف على مدى تأثير الرقابة الادارية والاداء الوظيفي.

أولاً: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية العامة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الأداء الوظيفي حسب نوع المصلحة مرتبة حسب مستوى الصرامة في المصلحة، لدى عمال مؤسسة سونلغاز .

لاختبار الفرضية نقوم بحساب المتوسطات الحسابية و ترتيبها حسب درجة الصرامة في كل مصلحة.

الجدول (09) يمثل درجة الصرامة في الرقابة

المصالح	درجة الصرامة في الرقابة	N	المتوسط الحسابي للأداء الوظيفي	المرتبة حسب الأداء الوظيفي
المصلحة التقنية	الأكثر رقابة	8	78.75	1
مصلحة تسيير الموارد البشرية	مستوى متوسط من الرقابة	9	73.00	2
مصلحة الزبائن	مستوى رقابة منخفض	10	66.40	3

من اعداد الطالين بناء على مخرجات spss.

من خلال الجدول نلاحظ أننا كلما اتجهنا من المصالح الأقل رقابة إلى المصالح الأكثر رقابة، زاد مستوى الأداء الوظيفي، و لاختبار دلالة هذه الفروق تجري اختبار F لتحليل التباين الأحادي ANOVA

جدول رقم (10) يمثل قيمة F

الحكم	الدلالة الإحصائية	F	متوسط المربع	درجة الحرية	مجموع المربعات	
دال عند 0.01	0.001	9.546	290.615	2	581.230	بين المجموعات
			30.443	24	730.622	داخل المجموعات
				26	1311.852	المجموع

من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss.

من خلال الجدول، نلاحظ أن قيمة F تساوي 9.546، و بدلالة إحصائية 0.001 و هي أقل من مستوى الدلالة 0.01، و منه فإن الفروق دالة إحصائياً، عليه نقبل فرضية البحث : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الأداء الوظيفي حسب نوع المصلحة مرتبة حسب مستوى الصرامة في المصلحة، لدى عمال مؤسسة سونلغاز.

الفرضية الأولى تنفي وجود تأثير ذات دلالة إحصائية بين البعد الأول من التمكين الإداري وهو فرق العمل وبين الأداء الوظيفي في المؤسسة سونلغاز الأغواط فيفسر الطالبان بان المؤسسة لا توفر أجواء من التعاون والمساعدة بين الزملاء أو رغبة الموظفين وتفضيلهم للعمل الفردي حيث يرونه الأفضل من العمل خلال مجموعات وأن الإدارة لا تشجع على فرق العمل، يمكن أن نعطي تفسير آخر بان الثقة داخل فريق العمل منخفضة فكل موظف ملزم بانجاز عمله لوحده دون ثقته في عمل زميله الأخر، أو أن فرق العمل في هذه المؤسسة ليست كفؤة لاتخاذ قرارات معينة تخدم المؤسسة.

ثانيا: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى

فرضية جزئية 1: توجد فروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال شركة سونلغاز، تعزى لمتغير الجنس

و لاختبار صحة الفرضية ندرى اختبار t للفروق بين عينتين مستقلتين

الجدول رقم (11) يمثل اختبار t للفروق بين عينتين مستقلتين لمتغير الجنس

الحكم	الدالة الاحصائية	قيمة t	الفرق في المتوسط الحسابي	X	N	
غير دال	0.705	0.383	1.079	72.58	19	الذكور
				71.50	8	الإناث

من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss.

من خلال الجدول، نلاحظ أن قيمة T تساوي 0.383، و بدلالة إحصائية 0.705 و هي أعلى من مستوى الدلالة 0.05، و منه فإن الفروق غير دالة إحصائيا، عليه نرفض فرضية البحث : توجد فروق بين مستوى الرقابة والأداء الوظيفي لدى عمال شركة سونلغاز، تعزى لمتغير الجنس.

ويمكن تفسير ذلك بأن الجنس ليس له تأثير في مستوى أداء العاملين، إذن نجد أنه يتقارب متوسط الحسابي للجنسين نفس الأداء أي أداء قليل.

وبصفة عامة يتبين مستوى الدلالة لجميع المحاور أكبر من 0.05* مما يعني رفض الفرضية توجد فروق لدى عمال مؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير الجنس.

و نرى من خلال الجدول أن متغير الجنس ليس له فروق على مستوى الأداء الوظيفي بحيث لا يتأثر بفرق العددي بين الذكور والاناث.

النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الجزئية الثانية:

فرضية جزئية 2: توجد فروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال شركة سونلغاز، تعزى لمتغير السن

لاختبار دلالة هذه الفروق نجري اختبار F لتحليل التباين الأحادي ANOVA

الجدول رقم (12) نتائج اختبار F لتحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغير السن

الحكم	الدلالة الإحصائية	F	متوسط المربع	درجة الحرية	مجموع المربعات	
غير دال	0.832	0.186	8.575	2	17.145	بين المجموعات
			46.186	24	1108.031	داخل المجموعات
				26	1125.185	المجموع

من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss.

من خلال الجدول، نلاحظ أن قيمة F تساوي 0.186، و بدلالة إحصائية 0.832 و هي أعلى من مستوى الدلالة 0.05، و منه فإن الفروق غير دالة إحصائياً، عليه نرفض فرضية البحث : توجد فروق في مستوى الرقابة والأداء الوظيفي لدى عمال شركة سونلغاز، تعزى لمتغير السن.

ومن خلال الجدول نرى ان المتوسط المربع والذي يساوي 8.575 وبدلالة احصائية 0.832 نرى أن عامل السن داخل المجموعات له درجة حرية كبيرة عكس بين المجموعات التي بدورها تمثل نسبة قليلة في درجة الحرية وهذا يعطينا أن السن عامل مهم داخل المؤسسة.

النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الجزئية الثالثة:

فرضية جزئية 3: توجد فروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال شركة سونلغاز، تعزى لمتغير الأقدمية

لاختبار دلالة هذه الفروق تجري اختبار F لتحليل التباين الأحادي ANOVA

الجدول رقم (13) يمثل اختبار F لتحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغير الأقدمية

الحكم	الدلالة الإحصائية	F	متوسط المربع	درجة الحرية	مجموع المربعات	
غير دال	0.706	0.354	16.106	2	32.213	بين المجموعات
			45.541	24	1092.972	داخل المجموعات
				26	1125.185	المجموع

من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss.

من خلال الجدول، نلاحظ أن قيمة F تساوي 0.354، و بدلالة إحصائية 0.706 و هي أعلى من مستوى الدلالة 0.05، و منه فإن الفروق غير دالة إحصائياً، عليه نرفض فرضية البحث : توجد فروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال شركة سونلغاز، تعزى لمتغير الأقدمية.

أن نتائج الجدول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير الأقدمية.

حيث يبين الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 في تصورات لدى عمال مؤسسة سونلغاز لمستوى الأداء الوظيفي في مؤسستهم تعزى لأثر الأقدمية لأن مستوى الدلالة أكبر من 0.05 .

من خلال نتائج الجدول وجدنا أن كل قيم مستوى الدلالة اكبر من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية ، أي انه لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الاداء الوظيفي للمتغير (الأقدمية).

ومنه نلاحظ ان متغير الاقدمية داخل المجموعات له درجة حرية كبيرة مقارنة بين المجموعات التي لها درجة حرية اقل من الأخرى وبهذا نعطي أهمية بالغة في تأثير هذا المتغير داخل مؤسسة سونلغاز.

استنتاج عام:

يمكن تلخيص أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال دراستنا هاته حول موضوع تأثير الرقابة الإدارية على الأداء بمؤسسة سونلغاز بالأغواط فيما يلي:

- إن الرقابة الإدارية لها دور في زيادة الفعالية.
- الرقابة الإدارية لها دور في تحسين الكفاءة الإنتاجية
- الرقابة الإدارية ليس لها دور في التقييم الناجح للأداء.
- قناعة أفراد المؤسسة بأن الرقابة الإدارية وتطبيقها في المؤسسة تتماشى على متطلباتهم من تفتيش ومتابعة.
- اعتبار الرقابة عنصر مهم في تطوير المنتج وفعاليتة.
- تعود أفراد المؤسسة على أن تقييم أدائهم لن يكون منصفا من طرف المشرفين.

اقتراحات والتوصيات:

اقتراحات:

- ضرورة إعطاء الاهتمام الكافي لعملية الرقابة في المؤسسة.
- ضرورة وضع إطار قانوني واضح و مرن ينظم عملية الرقابة داخل المؤسسة.
- ضرورة مواكبة التطورات الخاصة في ميدان الرقابة و ذلك بالاحتكاك بالهيئات والمؤسسات المتطورة في هذا المجال للاستفادة منها.
- ضرورة وضع نظام رقابي يتماشى مع كل وظائف والمهن الموجودة في المؤسسة حتى يتم تقييم الأداء بشكل فعال.
- ضرورة اعتماد العملية الرقابية على الوسائل والتكنولوجيات الحديثة من أجل المساهمة الفعالة في التقييم الجيد في الأداء و رفع مستوى الإنتاج داخل المؤسسة.

توصيات:

قد لا يتفق الكثير مع القول بأن القصور في النظام الرقابي المطبق راجع لوجود خلل فيه، أو في إجراءاته. كما ترجع عدم فعاليته لعدم فهمه وإدراكه بالكيفية المناسبة. حيث لاحظنا بأن هذا النظام لا يستند للشروط والمعايير العلمية والمحددة لمتابعة أداء الأستاذ وتقييمه بالشكل المناسب.

وعلى ضوء النتائج السالفة الذكر، يمكننا تقديم مجموعة التوصيات التي تتمحور حول:

- ضرورة وجود نظام رقابي من قبل إدارة المؤسسة يتوافق وتطلعات المرين، ويسهم ولو بالشيء القليل في رفع وتحسين مستوى الأداء لديه.
- تكوين لجان متخصصة توكل لها مهمة تصميم الهيكل الرقابي، تنظيماته، وإجراءاته، والإشراف على تطبيقه وجعله مفهوم وواضح من قبل العمال.

– اتباع أساليب ومناهج رقابية تسهم في تقييم الأداء بكل موضوعية ولا تسبب الإحراج للمربي

– تشجيع ودعم الرقابة الذاتية.

خاتمة:

من خلال بحثنا المعنون تأثير الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي توصلنا إلى أن الرقابة الإدارية هي من أهم الوظائف للإدارة و هي عبارة عن عملية تصميم النشاط الفعلي للتنظيم ومن خلالها يمكن زيادة مستوى أداء العاملين في المؤسسة.

إن العملية الرقابية كما يراها البعض أنها تتبع التنفيذ واهتمامها الانحرافات والأخطاء فقط إنما الرقابة الإدارية هي الركيزة والطريقة التنظيمية لضبط والرفع من مستوى أداء الموظفين وتساهم في رفع الإنتاجية والفعالية والرقابة الإدارية تتمثل في متابعة أداء العاملين للتأكد من إنجازها على أكل وجه التي من خلالها تساعد على رفع من مستوى أداء العاملين في المنظمة، وعملية الرقابة الإدارية لا تحسن ولا ترفع من مستوى الأداء إلا إذا كان النظام الرقابي مرن وواضح ويتمشى مع كل الوظائف الموجودة في المؤسسة وفقا لأساليب وطرق متطورة للاعتماد على الحداثة والتكنولوجيا. وبالرغم من سلبيات هذه العملية إذا طبق بطريقة غير صحيحة، فتصبح إبداعات العمال، وتنتمي فيه الخوف بسبب أنه دائما الشعور بأنه مراقب، وكنتيجة أخيرة عامة. لبحثنا أو عملنا هذا تستطيع أن نقول أن للرقابة الإدارية تأثير ودور كبير رفع أو خفض الأداء لدى المملين بصفة عامة، وتوصلنا إلى أن العملية الرقابية مهمة وضرورية في التنظيم وأيضا تلكنا على أمه يجب أن تطبق بطريقة معقولة ومدروسة بشكل أفضل لكي تحقق زيادة إنتاجها وفعاليتها وتحقيق استمراريتها في مجالها العملي هذا ما يبين لنا تربصنا الميداني.

وبالتالي فإن الرقابة الإدارية تأثير كبير على أداء الموظفين وعلى مردوديتها في المؤسسة حيث أنها تمنع ارتكاب والوقوع في الأخطاء وتؤدي إلى تحسين سير العمل.

فإن طبيعة الوظيفة داخل المؤسسة سونلغاز (الأغواط) هي التي تفرض طبيعة الرقابة التي تمارس عليه، حيث تعتمد إدارة المؤسسة رقابة مرنة على الإداريين في حين تمارس

رقابة صارمة على العاملين نظرا لتعدد أنشطتهم وتعاملهم المباشر مع الزبائن، حيث أكدت النظريات الكلاسيكية على مثل هذا النوع من الرقابة لتحسين الأداء. كما أن معظم موظفي المؤسسة من إداريين فضلوا الرقابة الذاتية لتقييم أدائهم، وهذا ما يتفق مع طرح النظريات النيوكلاسيكية، وعدم دقة النظام الرقابي ونقص البرامج التكوينية و التدريبية للقائمين عليه، واعتمادهم على وسائل و تقارير بسيطة لا تتماشى مع التطورات التكنولوجية الراهنة.

إدارة المؤسسة سونلغاز تولى نفس الأهمية لتقييم أداء موظفيها باختلاف طبيعة وظيفتهم، حيث تتوفر المؤسسة على نظام لتقييم الأداء يعتبره موظفوها (إداريين) على أنه نظام متوسط وإجراء شكلي فقط، الغرض منه هو الترقية في الدرجات والمنح والعلاوات مع إغفال الهدف الأساسي له المتمثل في تنمية و تطوير الموارد البشرية ، حيث لا تزال المؤسسة تعتمد الطريقة التقليدية (استمارة التنقيط) لتقييم مواردها سواء الإداريين فهي غير مواكبة للإصلاحات التكنولوجية الحديثة.

تساهم أهداف الرقابة الإدارية في المؤسسة سونلغاز الأغواط في تحقيق أهداف تقييم أداء الإداريين من خلال مساهمة أهداف الرقابة الإدارية بشكل جزئي في تحقيق أهداف تقييم أداء الإداريين بالمؤسسة، حيث لا تتيح الفرصة لموظفيها للمشاركة في وضع أهداف رقابتهم وتقييمهم. وهذا ما يتنافى مع مبادئ النظريات النيوكلاسيكية والحديثة، كما يساهم تطبيق اللوائح والقوانين في زيادة أداء الموظفين و بالتالي تحسين أدائهم مثلما أكدت عليه النظرية البيروقراطية، حيث تهدف إلى اكتشاف الأخطاء والانحرافات في أداء موظفيها، من خلال تحديد مواطن الضعف ومعالجتها و مواطن القوة و تعزيزها، مما يساهم بشكل كبير في تطوير أداء موظفيها و تطوير أداء المؤسسة ككل.

في الأخير نصل إلى إجابة عن الفرضية العامة لدراسة مفادها:

للرقابة الإدارية دور في تقييم أداء العاملين باختلاف نوع وظيفتهم في مؤسسة سونلغاز -
الأغواط-

قائمة المراجع

قائمة المراجع (APA):

1. إبراهيم أنس، المعجم الوسيط معجم اللغة العربية، ط2 ، القاهرة، دار المعارف، 1972.
2. فرحات يوسف شكري، معجم الطلاب، ط5 ، لبنان، دار الكتب العلمية، 2001.
3. إبراهيم محمد المحاسنة، الإدارة والتقييم الأداء الوظيفي، ط1 ، عمان، الأردن، دار جريب للنشر والتوزيع.
4. ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة والإستراتيجية، ط1 ، لبنان، الدار الجامعية، لبنان 2002
5. الدحلة فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري، ط1 ، المكتبة الوطنية، 2001
6. رشيد زرواطي، التدريبات على منهجية البحث، العلوم الاجتماعية، ط1 ، دار هومة، 2002
7. رشيد زرواطي، تدريبات على منهجيات البحث العلمي، ط1 ، الجزائر، دار الفتح، 2002
8. زاهد محمد الديري الرقابة الإدارية، ط1 ، مصر، دار المسيرة، 2012
9. زكريا الدوري، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها، ط1 ، عمان الأردن، دار النشر، 2009
10. زيد راغب، السياسات الإدارة واستراتيجيات الأعمال، ط1 ، مصر، مؤسسة دار الكتب، 2001
11. سامح عبد المطلب، إدارة الأفراد، ط1 ، عمان، الأردن، دار النشر 2010
12. السلمي علي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، ط1 ، القاهرة، دار غريب للنشر والتوزيع 1985

13. عاشور أحمد صقر، السلك الإنساني، ط1 ، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية،2005
14. عايدة سيد خطاب، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي في إطار الأعمال والخدمات ط، مصر، دار الفكر العربي1985
15. عبد الرحمن توفيق، رقمنة الأداء، ط 1 مصر، سلسلة الإصدارات، جهيك، 1995
16. عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنشيط، ط1 ، عمان، الأردن، دار النشر، عمان، الأردن،2001.
17. عدنان كركور، التخطيط المعلمي، ط1 ، حلب، مؤسسة الأمانى.
18. علي الشريف، التنظيم والإدارة، ط1 ، بيروت، الدار الجامعية،1985
19. علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، ط1 ، عمان، الأردن، إثراء للنشر والتوزيع، 2012 ، زكرياء الدوري ومبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،2010
20. غربي علي، تنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1990
21. غريب محمود سيد أحمد، تصميم تنفيذ البحث الاجتماعي، مصر، دار المعرفة الجامعية1986.
22. القايبى بكر، الرقابة الإدارية، ط1 ، القاهرة، مطبعة دار التاليف1987
23. ماجد محمد الخياط، أساليب البحوث للكمية والنوعية في البحوث العلمية، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، المازوني، عمان،2009
24. مجيد الكوفي، تقويم الأداء في الوحدات الإقتصادية، عمان، الأردن.
25. محمد الجوهر، مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، د ط، مصر، دار الكتب الجامعية،1979

26. محمد الجوهري، مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، د ط، مصر، دار الكتب
جامعة، 1979
27. محمد مسير سعد الدين، برامج التلفزيون، النشأة التربوية للأطفال، ط 1 ،
بيروت، لبنان، 2003.
28. مدحت أبو ناصر، الأداء الإداري، ط 1 ، القاهرة، مصدر، دار النشر،
2012
29. موسى خليل، الإدارة المعاصرة، ط 1 ، بيروت لبنان، دار النشر، 2005
30. ناصر محمد العدلي، السلوك الإنشائي والتنشيط، الرياضي، معهد الإدارة
العامة، 2003
31. ناصر محمد العدلي، السلوك الإنشائي والتنظيمي، منظور علمي مقارنة.
32. أحمد بن صالح بن هليل الحربي، الرقابة الإدارية و علاقتها بكفاءة الأداء
،رسالة لنيل شهادة ماجستير في الأعمال الإدارية، رسالة منشورة ،جامعة الملك
سعود، كلية العلوم الإدارية، 2004 .
33. عبد الله عبد الرحمان النميان ،الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في
الأجهزة الأمنية، رسالة لنيل شهادة ماجستير تخصص علوم إدارية ،رسالة منشورة
،جامعة المملكة العربية السعودية كلية الدراسات العليا، 2001 .
34. السعيد بلوم، أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية،
رسالة لنيل شهادة ماجستير في تنمية وتسير الموارد البشرية ،رسالة منشورة ،جامعة
منتوري قسنطينة ،كلية العلوم السياسية و الاجتماعية ، 2011.
35. نادية سلخان ،القيادة و دورها في الرقابة علي أداء العاملين في المؤسسة
الاقتصادية ،رسالة لنيل ماستر في التدقيق و المراقبة، رسالة منشورة ،جامعة قاصدي
مرباح ورقلة ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007 .

قائمة الملاحق

إستبيان:

أخي الموظف أختي الموظفة في اطار انجاز دراسة بعنوان تأثير الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي لدى مؤسسة سونلغاز لذا نرجوا منكم ملاً هذا الاستبيان بعناية لتزويدنا بمعلومات دقيقة في بحثي هذا الموجه لأغراض علمية بحثية لا غير وشكرا مسبقا على مساعدتكم

❖ المحور الأول: البيانات الشخصية.

◀ الجنس:

ذكر أنثى

◀ السن:

أقل من 35 سنة 35.45 سنة 45 سنة فما فوق

◀ المهنة (المنصب):

عون أمين مكتب رئيس قسم

◀ الأقدمية:

أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات 15 سنة فما فوق

❖ المحور الثاني: الأداء الوظيفي

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	الأسئلة
					01 أحرص على تحقيق الأهداف العامة المشتركة
					02 أنجز العمل المطلوب في الوقت المحدد
					03 تزداد قدرتي لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل
					04 ألتزم بأنظمة وقوانين العمل
					05 أمتلك قدرة التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل
					06 أنسق وأتعاون مع زملائي في أداء العمل
					07 أحرص على تنفيذ العمل وفق الخطط والبرامج المرسومة
					08 تتوفر لدي القدرة على الإبداع في العمل
					09 أحرص على تطوير العمل
					10 أشعر بالثقة في أداء عملي
					11 أتمتع بالقدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن أداء عملي
					12 ألتزم بأوقات العمل الرسمية

					أشعر بإشباع حاجاتي للتقدير: (الشعور بالإنجاز، الاهتمام، تحقيق الذات والاعتراف)	13
					أنظر بإيجابية لالتزاماتي الوظيفية	14
					أشعر بالرغبة والحماس لإنجاز العمل	15
					أبذل الوقت الكافي لإنجاز العمل بطريقة صحيحة	16
					أبذل الجهد الكافي لإنجاز العمل بطريقة صحيحة	17

شكرا لتعاونكم

T-Test

Group Statistics

	القيم	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الوظيفة	القيم العليا	9	80,22	4,494	1,498
	القيم الدنيا	9	66,33	3,162	1,054

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الوظيفة	الآداء الوظيفي	1,786	,200	7,583	16	,000	13,889	1,832	10,006	17,772
	الوظيفة			7,583	14,363	,000	13,889	1,832	9,970	17,808

Item–Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item–Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
بند 01	66,74	57,199	,356	,860
بند 02	66,93	52,610	,572	,850
بند 03	67,00	53,923	,596	,850
بند 04	67,00	53,385	,714	,847
بند 05	67,37	50,934	,602	,849
بند 06	67,07	55,225	,448	,856
بند 07	67,11	53,564	,423	,858
بند 08	67,07	52,994	,508	,854
بند 09	66,78	56,795	,356	,860
بند 10	67,11	53,333	,649	,848
بند 11	67,19	50,849	,620	,848
بند 12	67,04	53,652	,543	,852

بند 13	67,33	53,077	,478	,855
بند 14	67,19	55,772	,340	,861
بند 15	67,22	53,641	,538	,852
بند 16	67,26	55,199	,318	,863
بند 17	66,74	59,199	,153	,865

Reliability

Scale: مقياس الأداء الوظيفي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,862	17

		الجنس			
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكور	19	70,4	70,4	70,4
	إناث	8	29,6	29,6	100,0
Total		27	100,0	100,0	

		السن			
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 35	13	48,1	48,1	48,1
	من 35 إلى 45	9	33,3	33,3	81,5
	أكبر من 45	5	18,5	18,5	100,0
Total		27	100,0	100,0	

		الأقدمية			
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5	4	14,8	14,8	14,8
	من 5 إلى 15	14	51,9	51,9	66,7

أكبر من 15	9	33,3	33,3	100,0
Total	27	100,0	100,0	

المصالح

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	المصلحة التقنية	8	29,6	29,6	29,6
	مصلحة الموارد البشرية	9	33,3	33,3	63,0
	مصلحة الزبائن	10	37,0	37,0	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Means

Report

المصالح	Mean	N	الأداء الوظيفي
			Std. Deviation
المصلحة التقنية	78,75	8	3,694
مصلحة الموارد البشرية	73,00	9	5,292
مصلحة الزبائن	66,40	10	3,658
Total	72,26	27	6,578

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	الأداء الوظيفي	
				F	Sig.
Between Groups	581,230	2	290,615	9,546	,001
Within Groups	730,622	24	30,443		
Total	1311,852	26			

T-Test

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الأداء	ذكور	19	72,58	7,113	1,632
الوظيفي	إناث	8	71,50	5,451	1,927

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الأداء الوظيفي	Equal variances assumed	2,212	,149	,383	25	,705	1,079	2,819	-4,727	6,885
	Equal variances not assumed			,427	17,197	,674	1,079	2,525	-4,244	6,402

Oneway حسب السن

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	17,154	2	8,577	,186	,832
Within Groups	1108,031	24	46,168		
Total	1125,185	26			

الأداء الوظيفي

Oneway حسب الأقدمية**ANOVA**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	32,213	2	16,106	,354	,706
Within Groups	1092,972	24	45,541		
Total	1125,185	26			

الأداء الوظيفي