

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عمار ثليجي - الأغواط -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



التخصص: إدارة الموارد البشرية  
مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية  
الموسومة ب :

دور الرقابة التنظيمية في رفع مستوى الكفاءة المهنية  
"دراسة ميدانية بـمديرية الصيانة سوناطرك - الأغواط"

تحت اشراف:

- د.رزق الله العيد

اعداد الطالبين

❖ اسماعيل نعامه  
❖ محمد ياسين بن عثمان

لجنة المناقشة:

- د.بوجلال أحمد أستاذ محاضر أ رئيسا  
- د.رزق الله العيد أستاذ مساعد أ مشرفا و مقررا  
- د.عبد العالي بشير أستاذ محاضر أ ممتحنا

السنة الجامعية: 2022/2021

## شكر و عرفان إهداء

بسم الله والصلاة والسلام على سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم أما بعد أهدي هذا العمل المتواضع إلى من قال فيهما الرحمان وبالوالدين إحسانا إلى صاحبة المقام الجليل إلى من عظم الله شأها وجعل الجنة تحت قدميها إلى الوالدة الكريمة بارك الله في عمرها.

إلى الذي كان الدعم لي دائما وأبدا إلى من كان سراجا ينير دربي الذي شجعني ودفعتني لتخطي الصعاب الى الذي لم يتعب من تعليمي والدي الكريم بارك الله في عمره .

إلى من تقاسم معي هذا العمل إلى حد التمام .

إلى من يفيض القلب بحبهم إخوتي الأعمام وكل من تربطني به صلة الرحم

إلى جميع زملائي إلى كل العائلة الكريمة عائلة بن عثمان و نعامه .

إلى كل من يعرفني من قريب أو بعيد أقدم لهم ثمرة جهدي.

الحمد كثيرا والشكر عظيما وبفضل الله أولا وأخرا إلى تمامه إمتثالا لقول المصطفى صلى الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

نتقدم بخالص شكرنا وامتناننا إلى أستاذنا المشرف رزق لله الذي لم يبخل علينا بكل توجيهاته ونصائحه, فجزاك الله عنا خير الجزاء .

كما نتقدم بجزيل الشكر الى اعضاء لجنة مناقشه الموقره: الدكتور بوجلال أحمد و الدكتور عبد العالي بشير.

كما نتقدم بشكرنا الخالص إلى كل أساتذة قسم العلوم التسيير كل بإسمه .

كما نتقدم بالشكر إلى كل عمال مديرية الصيانة سوناطرك- الاغواط , وعلى رأسهم السيد خضرون و السيد بن طيرش و السيد جعفرورة .

كما لا ننسى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إتمام هذا العمل المتواضع ولو بكلمة طيبة.

## فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
المقدمة	أ
الإشكالية	ج
أهمية الدراسة	د
أهداف الدراسة	د
أسباب اختيار الموضوع	هـ
الدراسات السابقة	هـ
تحديد مفاهيم الدراسة	ط
التعقيب على الدراسات السابقة	ي
المنهج المتبع في الدراسة	ك
تساؤلات الدراسة	ك
الفصل الاول : الرقابة التنظيمية	
تمهيد	18
المبحث الاول : ماهية الرقابة التنظيمية	19
المطلب الاول : مفهوم الرقابة التنظيمية	19
المطلب الثاني: أهداف الرقابة التنظيمية	20
المطلب الثالث : أهمية الرقابة التنظيمية	21

22	المبحث الثاني: خصائص ووسائل الرقابة التنظيمية
22	المطلب الاول: خصائص الرقابة التنظيمية
24	المطلب الثاني: وسائل الرقابة التنظيمية
26	المطلب الثالث: مجالات الرقابة التنظيمية
27	المبحث الثالث: مراحل ومميزات الرقابة التنظيمية
27	المطلب الاول: مراحل الرقابة التنظيمية
28	المطلب الثاني: مميزات الرقابة التنظيمية
29	المطلب الثالث: عيوب الرقابة التنظيمية
30	خلاصة
	الفصل الثاني: الكفاءة المهنية
32	تمهيد
33	المبحث الاول: ماهية الكفاءة المهنية
33	المطلب الاول: تعريف الكفاءة المهنية
34	المطلب الثاني : اهمية الكفاءة المهنية
37	المطلب الثالث: أبعاد الكفاءة المهنية
38	المبحث الثاني : مكونات وقياس الكفاءة المهنية
38	المطلب الاول: مكونات الكفاءة المهنية
39	المطلب الثاني: قياس الكفاءة المهنية
40	المطلب الثالث: مراحل اكتساب الكفاءة المهنية
41	المبحث الثالث: مقاربات ومميزات الكفاءة المهنية
41	المطلب الاول : مقاربات الكفاءة المهنية
42	المطلب الثاني: مميزات الكفاءة المهنية
43	المطلب الثالث: تقييم الكفاءات البشرية في المؤسسة
44	خلاصة
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية بديرية الصيانة سوناطراك -الاعواط-
46	تمهيد
46	المبحث الاول: مديرية الصيانة سوناطراك-الاعواط -
46	المطلب الاول: التعريف بمديرية الصيانة سوناطراك-الاعواط-
50	المطلب الثاني:الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة
60	المبحث الثاني: اختبار الاداة و مصادر وأساليب جمع البيانات
60	المطلب الاول: مصادر وأساليب جمع البيانات و المعلومات
60	المطلب الثاني: الأدوات المنهجية لجمع البيانات
63	المطلب الثالث: اختبار صدق و ثبات الاستبيان
64	المبحث الثالث: وصف استجابة عينة الدراسة واختبار الفرضيات
64	المطلب الاول: تحديد عينة الدراسة
70	المطلب الثاني : عرض النتائج واختبار الفرضيات
80	المطلب الثالث: نتائج الدراسة

81	الاستنتاج العام
84	خاتمة
87	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
62	مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاهات العامة للعبارات	01
63	معامل الفاكرونباخ لكل المحاور	02
64	تقسيم العمال حسب الرتبة	03
65	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	04
66	توزيع عينة الدراسة حسب السن	05
67	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	06
68	توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة المهنية	07
69	توزيع عينة الدراسة حسب الاقدمية في العمل	08
70	المتوسط الحسابي, الانحراف المعياري و الاتجاه العام للعبارات المحور الاول	09
71	المتوسط الحسابي, الانحراف المعياري و الاتجاه العام للعبارات المحور	10

	الثاني	
72	المتوسط الحسابي, الانحراف المعياري و الاتجاه العام للعبارات المحور الثالث	11
73	المتوسط الحسابي, الانحراف المعياري و الاتجاه العام للعبارات المحور الرابع	12
77	اختبار T-test بالنسبة للجنس	13
77	اختبار (anova) بالنسبة السن	14
78	اختبار (anova) بالنسبة المستوى التعليمي	15
78	اختبار (anova) بالنسبة الرتبة المهنية	16
79	اختبار (anova) بالنسبة الاقدمية في العمل	17

### قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يوضح نموذج الدراسة	4
02	يوضح تموضع مديرية الصيانة لسونا طراك بالأغواط	47
03	يوضح الهيكل التنظيمي مديرية الصيانة	49
04	يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس	65
08	يوضح توزيع المبحوثين حسب السن	66
06	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	67
07	يوضح توزيع المبحوثين حسب الرتبة المهنية	68
08	يوضح توزيع المبحوثين حسب الاقدمية في العمل	69

## ملخص الدراسة :

تهدف هذه الدراسة الى معرفة دور الرقابة التنظيمية في رفع مستوى فعالية مختلف أنشطة مديرية الصيانة و مدى فعاليتها في تحسين اداء العاملين لتحقيق الاهداف المرجوة و قياس الاداء الفعلي بطريقة موضوعية واكتشاف الاخطاء لاتخاذ الاجراءات التصحيحية أثناء التنفيذ و تفاديها في المستقبل ، و اعتمدنا على المنهج الوصفي لأنه يصف الظاهرة وصف دقيق وتفصيلي، والهدف من هذه الدراسة هو محاولة الوصول الى العلاقة بين الرقابة التنظيمية و الكفاءة المهنية لمديرية الصيانة سوناطراك -الاغواط- بحيث عينة بحثنا من 44 فرد و استخدمنا في هذه الدراسة استبيان يشمل مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالدراسة حيث يكون من 24 سؤال و يتوزع على 3 محاور و من خلال اجراء دراسة حالة توصلنا الى النتائج التالية :

-ان الرقابة التنظيمية لها دور في تحسين الكفاءة الانتاجية.

-الرقابة عن طريق التقارير تساعد على مراقبة العمل وتجعله أكثر تنظيماً.

-تتمين قدرات العمال و الاعتراف بمايقدمونه من جهد دليل على فعالية الرقابة.

**الكلمات المفتاحية:** رقابة تنظيمية (ملاحظة تفتيش , تقارير )كفاءة المهنية مديرية صيانة سوناطراك

This study aims to know the role of organizational control in raising the level of effectiveness of the various activities of the Directorate of Maintenance and their effectiveness in improving the performance of workers to achieve the desired goals and measuring actual performance in an objective manner and discovering errors to take corrective measures during implementation and avoiding them in the future, and we relied on the descriptive approach because Describes the phenomenon in an accurate and detailed description, and the aim of this study is to try to reach the relationship between organizational control and the professional competence of the Sonatrach Maintenance Directorate - Laghouat - so that our research sample consisted of 44 individuals. It is divided into 3 axes, and by conducting a case study, we reached the following results:

-The regulatory oversight has a role in improving production efficiency.

-Monitoring through reports helps to monitor the work and makes it more organized.

- Valuing the capabilities of workers and recognizing their efforts as evidence of the effectiveness of control.

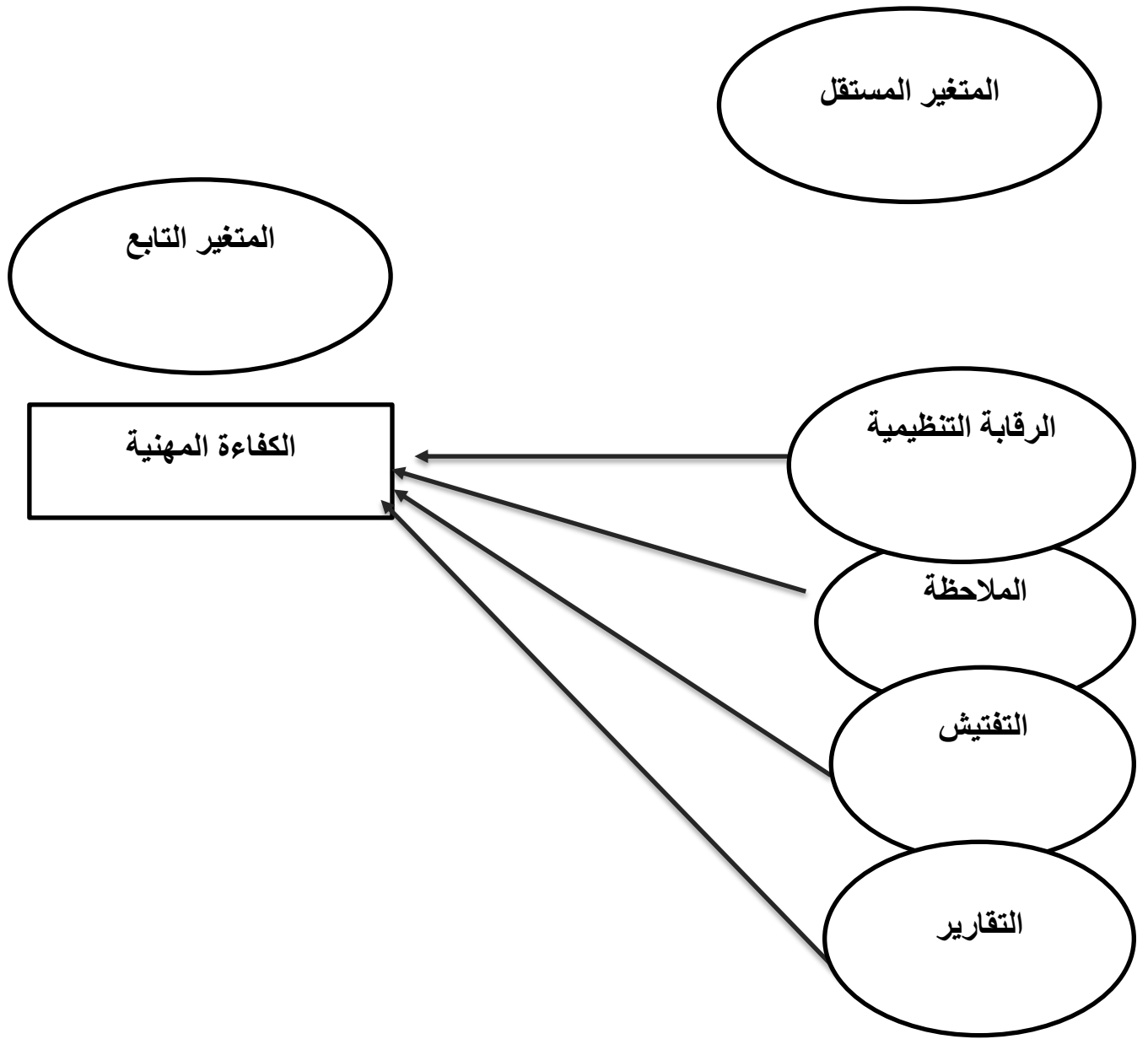
Key words: regulatory control. (note, inspection, reports,) professional competence, Sonatrach

# المقدمة

تشهد المؤسسات الجزائرية اليوم توسعا و تقدما علميا، و هي تحتاج إلى نظام أمثل لتحقيق أهدافها و تطويرها، و قد نجد هذه الجهود نجحت في بعض المؤسسات أين يبدو التغيير فيها أشد وضوحا حيث استفاقت من غفلتها و استطاعت أن تواكب النمو و التطور الحاصل في شتى المجالات، في حين يبقى الكثير منها يتخبط في مشاكل عديدة من نقص المردودية، اللامبالاة، الشكاوى، التغيب، الإضرابات و الصراعات و غيرها من مظاهر عدم رضا العمال مما يفرض على هذه المؤسسات تغيير أسلوب تسييرها و نظامها للوصول إلى الفعالية و تحقيق مستويات عالية من الأداء، كل هذه الأهداف و غيرها تحتاج إلى عمليات و وظائف أساسية تنولى الإدارة تطبيقها و أهمها الرقابة كعملية أخيرة مكملة لعمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه و التنسيق، ففي مجال التخطيط تبرز مواطن الضعف في الخطط و تكشف عن معوقات التنفيذ و الانحرافات عن الأهداف الموضوعة و قد يؤدي إلى تعديلها أو تغييرها ببدايل أخرى، و بالنسبة للتنظيم و التوجيه فعن طريق المعلومات المتدفقة في النظام الرقابي يمكن تقدير نواحي الخلل في الهيكل التنظيمي مما يفسح المجال للتعديل و التطوير حتى تتحقق الفاعلية للتنظيم إضافة إلى أن كيفية القيام بالرقابة تؤثر في كفاءة المشرف و مقدرته على التأثير في سلوك المرؤوسين، و إلى هنا تبرز أهمية الرقابة التنظيمية في تحسين أداء العمال.

و الرقابة وظيفة تمارس على جميع المستويات ولها أساليبها وأدواتها الوصفية والكمية و التي يستطيع المشرف من خلالها أن يتحقق من مدى تحقيق الأهداف و الأعمال طبقا لما هو مخطط لها و إذا كان هناك خطأ ما فيجب تصحيحه في الوقت المناسب، و لذا فلا تعني الرقابة التنظيمية تصحيح الأخطاء و إنما تعني على وجه الدقة تصحيح مسار العمل لرفع الكفاءة و الفعالية في العمل، و طبيعة عملية الرقابة تستوجب أن يكون هناك معايير معينة و محددة ليتم مقارنة النتائج بها، غالبا ما تكون هذه المعايير على شكل خطة توضع لبلوغ أهداف معينة، و تكون الأهداف المنصوص عليها في الخطة هي المعايير الواجب القياس عليها، فجوهر العملية الرقابية يكمن في قياس الأداء و تصحيحه للتأكد من مطابقته للخطة المرسومة و الرقابة عملية شاملة بمعنى أنها تنصب على جميع العناصر الموجودة في المؤسسة و أهمها الأفراد و المواد و كيفية أداء العمل و الآلات و الأموال .

و من هنا فإن الرقابة التنظيمية تلعب دورا مهما في تحديد كفاءة الموارد البشرية و رفع مستوى فعاليتها في أداء العمل واتخاذ القرارات المناسبة و تنفيذها بأفضل صورة ممكنة لمعرفة مدى قدرة العمال على استخدام الموارد المتاحة و إدارتها بكفاءة عالية لتحقيق الأهداف المرجوة فقد تظهر مشكلات أثناء عمليات التنفيذ و قد تحدث أخطاء وانحرافات في الأعمال المنجزة تعطل من الانجاز المطلوب و قد تتكرر نفس المشكلات فكيف تتخذ التصحيحات اللازمة و كيف يتم علاجها و تفاديها مستقبلا .



الشكل رقم (01): يوضح نموذج الدراسة

## 2- إشكالية الدراسة:

تعتبر الرقابة التنظيمية واحدة من الوظائف الأساسية التي تمارسها إدارة المؤسسة لغرض خلق نوع من الانسجام و التوازن في أداء الأدوار و إمكانية توقع نتائجها.

ولما كانت الرقابة التنظيمية وظيفة جوهرية في التنظيم عن طريق ضبط العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين والوظائف قصد السير الحسن لعملية العمل ، وبلوغ التنظيم أهدافه ، و من ثمة يحدث تعييب تفعيل القوانين والتعليمات التنظيمية التي تسنها المؤسسة بغرض إحداث التوازن بين مختلف مكوناتها، ولذلك تبقى أهداف المؤسسة معلقة أو في حالة ضياع في خضم بحثها المستمر عن قوة العمل الفاعلة و الكفاءة التي تخرجها من خلال كفاءتها،فعاليتها، قدرتها على العمل الجاد و رغبتها في تبني مبادئ المؤسسة وأهدافها إضافة إلى سير العمليات أو الوظائف التنظيمية و الإدارية للمؤسسة على النحو الذي يدفع الموارد البشرية إلى توظيف مكتسباتها السلوكية و الأدائية بالشكل المطلوب، حيث تحتاج المؤسسة لتحقيق أهدافها إلى عمليات هامة ووظائف أساسية تتولى الإدارة تنفيذها و من أهم تلك العمليات أو الوظائف الرقابة التنظيمية و ذلك لأنها عملية تقوم بتقييم و حوصلة السلوك الأدائي للموارد البشرية و تربط بينها و بين أهداف المؤسسة.

حيث تحتاج المؤسسة لتحقيق أهدافها إلى عمليات هامة ووظائف أساسية تتولى الإدارة تنفيذها و من أهم تلك العمليات أو الوظائف الرقابة التنظيمية و ذلك لأنها عملية تقوم بتقييم و حوصلة السلوك الأدائي للموارد البشرية و تربط بينها و بين أهداف المؤسسة.

أضف إلى ذلك تصويب الأخطاء الأدائية عن طريق تقديم الحلول والمقترحات البديلة مما يسهم في رفع مستوى الكفاءة المهنية للموارد البشرية حيث تعد من بين البرامج السوسيواقتصادية للإدارة من أجل تحسين الأداء وخلق التنافسية والتنمية في المنظمة على النحو الذي يتيح لها فرصة التكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.

لهذا جاءت دراستنا تسعى للإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: ما دور الرقابة التنظيمية في رفع مستوى الكفاءة المهنية للمورد البشري بمديرية الصيانة ؟

الفرضية الرئيسية : دور الرقابة التنظيمية في رفع مستوى الكفاءة المهنية للمورد البشري بمديرية الصيانة.

### 3-أهمية الدراسة:

-تحتل الرقابة التنظيمية على المؤسسات منزلة خاصة لأنها نظام ضبطي يرمي إلى تحريك عجلة التطور وتنمية الموارد البشرية والمؤسسة ككل ومواكبة التقدم الحاصل في شتى مجالاتها.

-تساهم هذه الدراسة في تقديم شي جديد في حقل العلم والمعرفة.

-معرفة أهمية الرقابة التنظيمية في رفع مستوى الكفاءة المهنية.

### 4-مجالات الدراسة:

**المجال المكاني:** مديرية الصيانة سوناطراك –الاغواط-

**المجال الزمني:** من مارس 2022الى افريل 2022.

**المجال البشري:** 300عاملا حسب مختلف الفئات السوسيو مهنية.

### 5-أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الكثير من الأهداف، أهمها ما يلي:

-محاولة التعرف على مدى دراية العمال بالقواعد التنظيمية ومدى مساهمة ذلك في نجاح عملية الرقابة التنظيمية.

-محاولة التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين الرقابة التنظيمية والكفاءة المهنية.

-تكوين نظرة علمية حول موضوع الدراسة .

## 6-أسباب اختيار الموضوع:

فاختيارنا لهذا الموضوع يعود إلى عدة اعتبارات يمكن تقسيمها إلى:

-تناسب موضوع الدراسة مع طبيعة التخصص.

- القيمة العملية والعلمية للموضوع.

-انتشار المشاكل التنظيمية داخل المؤسسات.

- كون الدراسة البحثية يمكن معالجتها.

- قابلية الدراسة للتطبيق الميداني.

## 7-الدراسات السابقة:

### الدراسة الاولى:

دراسة من اعداد الطالب: مراد كشيئب تحمل عنوان الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في التنمية وتسيير الموارد البشرية .

### اشكالية الدراسة:

### التساؤلات الفرعية:

و ذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

-هل هناك علاقة بين الإشراف و الاستقرار في العمل؟

-هل تؤثر المركزية سلبا على رضا العمل؟

-هل تؤدي اللامركزية إلى زيادة تحفيز و ارتياح العمال في عملهم؟

### عينة الدراسة :

اختار الباحث دراسة حالة

### منهج الدراسة:

المنهج الوصفي .

### أهم النتائج:

حيث نسجل تباين في المقاربات النظرية المتوصل إليها مع نتائج الدراسات السابقة التي أكدت في معظمها وجود ارتباط بين متغيرات موضوع الدراسة، ويتضح هذا جليا من خلال ما توصلت إليه

دراسات الاختبار الميداني للبيروقراطية ، ومدى واقعية النموذج الفييري في التنظيم ، إذ توصلت إلى جملة من النقاط مفادها أن الرقابة التنظيمية المبنية على صرامة القواعد البيروقراطية ، ومركزية اتخاذ القرارات . والإشراف الضيق المبني على الرقابة اللصيقة ، تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي للعمال .

### الدراسة الثانية:

دراسة من اعداد الطالبتان : قيطاتي امال و لدرع سهام تحمل عنوان علاقة الرقابة التنظيمية بالصراع ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع جامعة جيجل 2018.-2019

اشكالية الدراسة:

ماهي علاقة الرقابة التنظيمية بالصراع ؟

### تساؤلات الفرعية :

-هل يؤدي الالتزام بالقواعد الى التقليل من نزاعات العمل ؟

-هل يؤدي تحديد الادوار التنظيمية الى خفض التوترات ؟

### منهج الدراسة :

استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي في تحقيق الدراسة كونه ملائم لطبيعة الموضوع.

### نتائج الدراسة :

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت حول علاقة الرقابة التنظيمية بالصراع التنظيمي ومن خلال النتائج المتوصل اليها التي مفادها بأن يودها الالتزام بالقواعد الى التقليل من نزاعات العمل محققة ،يؤدي تحديد ادوار الى خفض التوترات محققة و بالتالي فان كل من الفرضتين الاولى والثانية محقتين و يمكن الحكم عليه بأن الفرضية العامة للدراسة و التي مفادها أن للرقابة التنظيمية علاقة بالصراع التنظيمي محققة و صادقة .

### الدراسة الثالثة :

دراسة من إعداد الطالب "أبو القاسم حمدي" تحمل عنوان "تنمية كفاءة الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال .

إشكالية الدراسة:

كيف تساهم عملية تنمية كفاءات الأفراد داخل المؤسسة في دعم الميزة التنافسية؟

### التساؤلات الفرعية:

-ما مفهوم الكفاءة عموماً, وكفاءة الأفراد خصوصاً ؟

- كيف تنظر مختلف العلوم الإنسانية والاجتماعية لمفهوم الكفاءة ؟

-مامعنى تنمية كفاءة الأفراد؟وكيف تتم ؟

### عينة الدراسة:

اختار الباحث:دراسة حالة.

### المنهج المستخدم في الدراسة:

اعتمد الباحث على منهجين هما: المنهج الوصفي الذي يهتم بمحاولة الوصول إلى معارف دقيقة وتفصيلية لعناصر الظاهرة. والمنهج التاريخي الذي يهتم بدراسة الوقائع حسب التسلسل الزمني.

### - أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة:

- إن البنك يمتلك إدارة موارد بشرية تعطي اهتماما بالغا للعنصر البشري لديها بتنمية كفاءته وهي على وعي تام بأن هؤلاء الأفراد هم الركيزة الرئيسية للتنمية والتميز،الميزة التنافسية التي يحوزها البنك تتمثل في عدة عناصر أهمها مستوى الكفاءات، مشروع البنك الجالس القائم على إدارة العلاقة مع العملاء، الشبكة التي تربط جميع الفروع في الوطن ببعضها البعض، وبالنسبة لمنافسي البنك في السوق يتمثلون خصوصا في البنك الوطني والقرض الشعبي الجزائري، حيث تمت ملاحظة كيف يتميز بنك الفلاحة والتنمية الريفية عن هذين المنافسين وكيفية مساهمة السياسة التنموية للكفاءات في دعم الميزة التنافسية.

### الدراسة الرابعة:

دراسة من اعداد جمال الدين عاشوري تحمل عنوان رقابة التنظيمية وثقافة السلامة بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في فرع علم الاجتماع جامعة محمد لمين دباغين. سطيف2.

### اشكالية الدراسة :

تأسيسا على ما تم عرضه من مقدمات، واستنادا للأهداف البحثية جاءت تساؤلات الاشكالية التالية :

-ماطبيعية الرقابة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الصناعية الجزائرية؟

-ماهي مميزات الثقافة السلامة السائدة بالمؤسسة الصناعية الجزائرية؟

-هل هنال فرق ذات دلالة احصائية في اجابة المبحوثين حول نحو متغير ثقافة السلامة تعزى للمتغيرات الشخصية ؟

### المنهج المتبع في الدراسة :

اعتماد الباحث على المنهج الوصفي .

## نتائج الدراسة :

- تنتهج مؤسسة الدراسة نظام رقابي يتميز بالفعالية و القبول لدى العاملين باختلاف مراتبهم المهنية .
- كما ان تقسيم العمل العمودي حسب تاييلور يحقق التكامل الوظيفي بين الاطارات و اعوان التحكم و أعوان التنفيذ.
- التنظيم الاداري بالمؤسسة محل دراسة يتطابق مع المبادئ الادارية .

## الدراسة الخامسة :

دراسة من اعداد ايمان محامدية تحمل عنوان الرقابة التنظيمية والأداء , مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في التنمية وتسيير الموارد البشرية جامعة 20 أوت 1955.

## اشكالية الدراسة:

جاء التساؤل التالي كما يلي:

- هل هناك علاقة بين الرقابة التنظيمية و معدلات الأداء ؟
- ينطوي هذا التساؤل على ثلاث أسئلة فرعية :
- هل يؤدي الالتزام بالقواعد البيروقراطية الى زيادة التحكم في العمل ؟
- هل يؤدي تحديد الأدوار التنظيمية الى زيادة الفعالية؟
- أي الأنماط الرقابية الأكثر فعالية في زيادة الأداء؟

## المنهج المتبع في الدراسة :

اعتماد الباحث على المنهج الوصفي .

## نتائج الدراسة :

- الالتزام بالقواعد البيروقراطية الى زيادة التحكم في العمل.
- هنالك علاقة ارتباطية بين وضوح القواعد البيروقراطية والأداء.
- هنالك علاقة ارتباطية بين وضوح القواعد البيروقراطية و المواظبة.

## 8-تحديد مفاهيم الدراسة :

-**الدور**: لغة: مشتق من الفعل دار، يدور، أي تحرك باتجاهات متعددة وهو في مكانه.  
**اصطلاحا**: كما جاء به تالكوت بارسونز: انه يمثل نماذج سلوكية متبادلة يكتسبها الفرد من خلال احتكاكه بجماعات أخرى خلال حياته اليومية.<sup>1</sup>

- **الدور إجرائيا**: هو ذلك الفعل المتبادل الذي يكتسبه الفرد من خلال تفاعله مع مجموعة من الأفراد خلال مسار حياته.

-**التنظيم**: لغة: جعل الناس يفكرون ويسلكون بطريقة واحدة وهي ميزة من مميزات المجتمعات الاستبدادية.<sup>2</sup>

-**اصطلاحا**: هو عبارة عن قيام الإدارة العليا في المنظمة برسم أبعاد الهيكل التنظيمي للمنظمة ووضع الأهداف والأنشطة الواجب تحقيقها وتوزيع الأنشطة وأوجه العمل للأشخاص ووقف وظائفهم.

-**التنظيم إجرائيا**: مجموعة من الأفراد يتفاعلون فيما بينهم في مجال معين لهم أهداف يسعون لتحقيقها من خلال ممارسة مجموعة من الأنشطة ولهم ضوابط وقوانين يسيرون عليها.

-**الرقابة**: لغة: مصدر الفعل رقب وقد وردت للدلالة عن معان عديدة منها: المحافظة،

يقال: رقب الرجل وطنه أي حرسه وحفظه وحماه.<sup>3</sup>

- **الرقابة التنظيمية**:

-**اصطلاحا**: تعرف بأنها من العمليات الإدارية العامة لأنها ترمي إلى التأكد من حسن الأداء ومن تحقيق الأهداف المرسومة في الإدارة مع ما يرافق ذلك من توجيه الإدارة التوجيه الصحيح والعمل على تطويرها واصلاحها.<sup>4</sup>

-**التعريف الإجرائي للرقابة التنظيمية**: نعرفها بأنها وظيفة من وظائف الإدارة نعني بها رقابة الرؤساء أو المشرفين على أداء مرؤوسيه في الشركة عن طريق جملة من الوسائل والآليات ووفقا للأهداف الرامية إليها من خلال مطابقة الأداء بالمعايير الواردة في الخطط، فهي وسيلة هامة لمعالجة الانحرافات وتحسين الأداء وانجاز الأهداف للخطط الموضوعة والأنظمة والالتزام باللوائح والتعليمات الصادرة في المؤسسة.

- **الكفاءة المهنية**:

**الكفاءة: لغة**: ورد في لسان العرب للعلامة "ابن منظور" كفاءه على الشيء مكافأة وكفاء، جازاه". والكفاء: النظر وكذلك الكفاء والكفو، والمصدر الكفاءة، وتقول لا كفاءة بالكسر أي لا نظير له والكفاء: النظر والمساواة، والكفاءة للعمل: القدرة عليه وحسن تصرفه وهي كلمة مولدة ولفظة كفاءة ذات أصل لاتيني في اللغات العالمية. COMPETENCE وقد ظهر سنة 1968<sup>5</sup>

<sup>1</sup> معمر كروم و رحيمة ساودي **دور الرقابة التنظيمية في رفع مستوى الكفاءة المهنية** مذكرة ماستر جامعة ادرا، ص 18, 2019 ادرا

<sup>2</sup> معمر كروم و رحيمة ساودي **مرجع سبق ذكره** ص 18

<sup>3</sup> قيطانتي امال و لدرع سهام، **علاقة الرقابة التنظيمية بالصراع** مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع جامعة جيجل 2019، ص 12

<sup>4</sup> معمر كروم و رحيمة ساودي **مرجع سبق ذكره** ص 18

<sup>5</sup> ابراهيم انس و آخرون، **المعجم الوسيط** مجمع اللغة العربية ط2، القاهرة، دار المعارف، 1972، ص 63

**الكفاءة اصطلاحاً:** عبارة عن مسارات ملموسة او غير ملموسة ترتكز على المعلومات، وهي خصوصية لكل منشأة وتتطور بمرور الزمن عبر تفاعلات معقدة بين مواد المنشأة.

- **المهنة:** هي العمل الذي يقوم به الأفراد في مجال معين والذي يتقاضى من خلاله اجرا فيحتاج في ممارسته إلى خبرات ومعارف ومهارات تعيينه على القيام بعمله على أكمل وجه.

- **المهنة إجرائياً:** هي عمل يقوم به شخص ما في مجال اختصاصه يعود عليه بالنفع فهو بذلك يتطلب خبرة ومهارة من اجل الانجاز.<sup>1</sup>

### تعريف الكفاءة المهنية

- **اصطلاحاً:** مجموعة من المعارف و من القدرات الدائمة و من المهارات المكتسبة عن طريق استيعاب معارف وجيهة و خيرات مرتبطة فيما بينها في مجال<sup>2</sup>.

- **وتعرف الكفاءة المهنية إجرائياً:** بأنها كفاءة وقدرة المرؤوسين في الشركة من أداء الأعمال المطلوبة منهم بجودة عالية وبالطرق السليمة والتي تتوافق وقوانين المنظمة من اجل ضمان صيرورتها.

### **9- التعقيب على الدراسات السابقة :**

#### **من حيث أوجه الاختلاف :**

- اختلفت دراستنا مع باقي الدراسات السابقة في تحديد مجتمع الدراسة،
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير المستقل.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير التابع.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المجال الزمني كما إنهم يختلفون بالمجال المكاني و المجال البشري.

#### **من حيث أوجه الاتفاق:**

- اتفقت دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة في اعتمادها على المنهج الوصفي.
- اتفقت دراستنا مع الثانية و الرابعة في الاعتماد على العينة العشوائية التطبيقية لتحديد مجتمع الدراسة.
- اتفقت دراستنا مع الدراسات السابقة من حيث الاعتماد على أدوات جمع البيانات.

<sup>1</sup> دبلي عبد العالي وعياش عزوز، تكنولوجيا المعلومات والاتصال والكفاءة المهنية للعامل، مجلة العلوم الاجتماعية، 2 العدد 17 ،مارس 2016م، ص85  
<sup>2</sup> زكريا الدوري مبادئ و مداخل الإدارة ووظائفها عمان الأردن دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع 2010 ص45

## من حيث أوجه الاستفادة:

- معرفة كيفية تصويب الإشكالية و اعداد الفرضيات .
- الاطلاع على مناهج البحوث و الاساليب المعمول بها .
- تكوين رصيد نظري على التحليل والتفسير .
- كيفية بناء الأدوات اللازمة لجمع المعلومات .

## 10- المنهج المتبع في الدراسة :

المنهج الذي إعتدناه في دراستنا المعنونة "دور الرقابة التنظيمية في رفع مستوى الكفاءة المهنية" هو المنهج الوصفي في الجانب النظري وفي الجانب التطبيقي التحليلي .

## 11 -تساؤلات الدراسة:

التساؤل الرئيسي: ما دور الرقابة التنظيمية في رفع مستوى الكفاءة المهنية للمورد البشري بمديرية الصيانة ؟

التساؤلات الجزئية:

- هل للوسيلة الرقابية الملاحظة دور في رفع مستوى الكفاءة المهنية ؟
- هل للوسيلة الرقابية التفتيش دور في رفع مستوى الكفاءة المهنية؟
- هل للوسيلة الرقابية التقارير دور في رفع مستوى الكفاءة المهنية؟

-فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

للرقابة التنظيمية في رفع مستوى الكفاءة المهنية للمورد البشري بمديرية الصيانة.

الفرضيات الجزئية:

- للوسيلة الرقابية الملاحظة دور في رفع مستوى الكفاءة المهنية .
- للوسيلة الرقابية التفتيش دور في رفع مستوى الكفاءة المهنية.
- للوسيلة الرقابية التقارير دور في رفع مستوى الكفاءة المهنية.

-صعوبات الدراسة :

-قلة المصادر والكتب المتعلقة بمتغير الكفاءة المهنية.

-صعوبة التواصل في المؤسسة التي قمنا فيها بدراسة ميدانية.

- تزامن وقت إجراء الدراسة الميدانية مع الاضطرابات بسبب قيود المتعلقة بالوباء مما أدى بنا إلي تأخر وقت الدراسة وضيق الوقت عامة.

-عدم التعاون الكلي لأفراد عينة الدراسة .

# الفصل الأول:

## الرقابة التنظيمية

### تمهيد:

تعد الرقابة التنظيمية إحدى الوظائف الإدارية الهامة , ذلك لانها ترمي إلى التأكد من جودة الأداء, والتحقق من تهيؤ الأهداف المرسومة وفقا لما خطط لها, فمن خلال الرقابة تبرز مواطن الضعف في الخطط وتكشف لنا معوقات التنفيذ والانحراف عن الأهداف الموضوعية إذا تمكننا من كشف الخلل في الهيكل التنظيمي مما يفسح المجال للتعديل والتطوير حتى تتحقق الفعالية.

وتعتبر الرقابة التنظيمية من أهم العوامل التي تساعد في التغلب على المشكلات التنظيمية, بحيث تجعل العامل يشعر بمسؤولية أكبر اتجاه مصلحة منظمته, وبغية الإلمام بكافة الجوانب المتعلقة بالرقابة التنظيمية حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى عدة عناصر: تعريف الرقابة التنظيمية, أهميتها, أهدافها, خصائصها, مجالاتها, مراحلها, وكذلك مميزاتها.

المبحث الاول : ماهية الرقابة التنظيمية

تطرقنا في هذا المبحث الى مفهوم الرقابة التنظيمية و اهداف الرقابة التنظيمية و أهمية الرقابة التنظيمية

المطلب الاول: مفهوم الرقابة التنظيمية

عرف الإداريون الرقابة التنظيمية بعدة تعريفات، حيث انطلق كل عالم إلى تقديم التعريف من الزاوية التي تعبر عن البيئة المتنوعة التي ينتسب إليها.

-حيث عرفها " ابو بكره مصطفى بكره" على اساس انها تتمثل في خطوات الرقابة المختلفة التي تضعها المنظمة من اجل ضمان تحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

- و عرفها "سعد عيد مرسي" تعريفا للضبط البيروقراطي،حيث رأى انه يمارس من خلال بناء التنظيم و تظهر ميكانيزماته و مرتبط بها من مكافآت و جزاءات.<sup>2</sup>

-كما عرفها فيصل حسونة " الرقابة هي وظيفة ادارية و عملية مستمرة متحددة يتم بمقتضاها التحقق من ان الاداء يتم على النحو الذي حددته الاهداف و المعايير بغرض التقويم و التصحيح".<sup>3</sup>

-و عرفها عبد الغفار حنفي<sup>4</sup> بانها عملية ضبط و تعديل الانشطة التنظيمية بطريقة تودي الى المساعدة في انجاز الاهداف".

-عرفها روتيز وكوتر بانها عملية مراقبة النشاطات لضمان انجازها حسب ماهو مخطط و تصحيح أ[ انحراف مهم فيها.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> ابو بكره مصطفى بكره، الرقابة الادارية في المنظمات، المنظمة العربية للعلوم الادارة، عدد 273، عمان الاردن، 1983، ص12

<sup>2</sup> سعد عيد مرسي، عملية العلم مدخل في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص222

<sup>3</sup> فيصل حسونة، ادارة الموارد البشرية، عمان، 2008، ص199

<sup>4</sup> عبد الغفار حنفي أساسيات منظمات الأعمال، دار الجامعة مصر، 2006، ص223

<sup>5</sup> موفق حديد موفق، الإدارة ( المبادئ، النظريات، الوظائف)، دار حامد، الاردن، 2001، ص263

المطلب الثاني: أهداف الرقابة التنظيمية

لكل وظيفة من وظائف الإدارة هدف وضعت من اجله وتأتي أهداف الرقابة التنظيمية إعطاء قدرة كبيرة للمنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية وتقليل وتراكم الأخطاء والحد منها في كل المجالات، حيث تتجلى أهداف الرقابة في الآتي:

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

**2- تقليل تراكم الأخطاء:** إن الأخطاء الصغيرة والانحرافات البسيطة قد لا تؤثر في المنظمة ماليا مثلا ولكن تراكم هذه الأخطاء والانحرافات الصغيرة يمكن أن يؤدي إلى مشكلة كبيرة، إن المعالجة تكون أولا بأول وأي انحراف يجب أن يأخذ على محمل الجد لان هذا الخطأ الصغير قد يخفي وراءه ما هو اكبر وخطر.

**3- المواكبة والانسجام مع التعقيد التنظيمي:** عندما تكون المنظمة بسيطة في هيكلها وعملها كأن تكون موجودة في رقعة جغرافية محلية وتنتج منتجا واحد فقط فإن نظامها الرقابي سيكون بسيطا، لكن العمل الكبير الذي ينتج منتجات مثرية ويستخدم مواد أولية متنوعة ويعطي مساحات جغرافية واسعة وله منافسون كثيرون فإنه يحتاج إلى نظام رقابي يستطيع أن يوضح هذا التعقيد ويساعد الإدارة للتعامل معهم ومعرفة كل آليات عملهم، مع المحافظة على وقوع طرف ذات المصلحة في قيام المنشأة او المنظمة مثل العاملين فيها.

**4- تخفيض التكاليف:** إذا ما استخدم النظام الرقابي بشكل فعال فإنه سيؤدي إلى خفض كبير في التكاليف من خلال ضبط عمليات الإنتاج ووضع معايير دقيقة للأداء ونسب التالف والوقت الضائع.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بلهادف نعيمة، غسмон أحلام، الرقابة التنظيمية و الكفاءة المهنية، مذكرة ماستر، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، 2020، ص41

### المطلب الثالث : أهمية الرقابة التنظيمية

تتلخص أهميتها فيما يلي:<sup>1</sup>

-انها الوظيفة التي تستطيع المؤسسة من خلالها معرفة ماتم انجازه من الاهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها.

- تساهم الرقابة في تغيير وتعديل الخطط وذلك عن طريق تحديد الإجراءات اللازمة بوضع الأمور في طريقها الصحيح قبل أن تكبر دائرة الانحرافات بشكل لا يمكنه بعده من تحقيق الخطط المرجوة.

-بوجود الرقابة يسهل على المؤسسة تلبية الرغبات وتطمئن المساهمون بالمؤسسة بان استثماراتهم ستحقق بشكل مطلوب.

- تمثل الرقابة مرشد للموظفين وكما تبين لهم ما هو مطلوب منهم، بالإضافة إلى توجيه سلوكياتهم المستقبلية في الاتجاه المرغوب كما أنها تمثل مرشد للمديرين في المستويات الإشرافية لئن فيذ ما هو مطلوب منهم بناء على توجيهات الإدارة العليا.

- التأكد من أن العمل يتم بالشكل الصحيح وان القوانين مطبقة بغير إخلاء.

- تزويد المدراء بمعلومات عن الموارد عن الموارد البشرية والموارد المادية لذلك نجدهم يقومون بمراجعة اداء مرووسيهم لتحديد الاداء الفعلي.

### المبحث الثاني: خصائص ووسائل الرقابة التنظيمية

للرقابة التنظيمية خصائص ووسائل سنتعرف عليها فيما يلي:

#### المطلب الاول: خصائص الرقابة التنظيمية

لكي يكون نظام الرقابة فعالا ومحققا للأهداف التي صمم من اجلها فانه يجب ان يتميز بالخصائص التالية:<sup>2</sup>

**1- الملائمة:** حيث من الضروري أن يتلائم النظام الرقابي مع طبيعة نشاط المنظمة وحجمها وأهدافها وتطلعاتها المستقبلية ونوع الصناعة التي فيها ونوع العملاء وطبيعة السلع والخدمات المقدمة وغيرها، فالمنظمة الكبيرة الحجم والمعقدة النشاط تحتاج بالتأكيد إلى نظام رقابي معقد وشامل بينما قد لا تحتاج الشركة الصغيرة إلا إلى نظام رقابي مبسط.

**2- السرعة في كشف الانحرافات:** فكلما كان النظام الرقابي قادرا على تحقيق السرعة في اكتشاف الانحرافات أو منع حدوثها أصلا أصبح ذلك النظام أكثر كفاية في تلاقي أكبر قدر ممكن من الآثار السلبية الخطيرة لتلك الانحرافات ولا شك أن النظام الرقابي الأمثل هو الذي يكشف الأخطاء ليس فور وقوعها فحسب بل قبل وقوعها أن أمكن ذلك.

**3- الوضوح:** من المتطلبات الرئيسية لنجاح أنظمة الرقابة الفعالة الكفوءة هو اتسامها بالوضوح وسهولة الفهم من قبل كافة الأفراد المسؤولين عن الأداء لذا يجب أن تتوافر لدى الأفراد المعنيين في تنفيذ

<sup>1</sup> هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار اسامة للنشر و التوزيع، عمان ط1، ص64  
<sup>2</sup> بشير العلاق، الادرات الحديثة نظريات و مفاهيم، دار اليازوري، العلمية للنشر و التوزيع، الاردن 2008، ص347

الأهداف والقدرة على استيعاب العمل والإحاطة به في مختلف المجالات إضافة لتوفر الاختصاصات والمؤهلات الفكرية والفنية المطلوبة.

**4- المرونة:** تعمل غالبية المؤسسات في ظل ظروف بيئية دائمة التغيير وكثيرا يترتب على ذلك تعديل بعض الأهداف والاستراتيجيات والخطط ويقصد بالمرونة أن يكون النظام الرقابي قابل للتكيف مع هذه التغيرات والتعديلات في المنظمة وفي البيئة المحيطة بها ودون ذلك قد تضطر الشركة لإعادة تصميم النظام الرقابي بأكمله مع كل تغيير في الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالشركة.

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

**6- الاقتصاد:** يجب أن تتناسب تكلفة النظام الرقابي مع العائد منه لا بد أن توائم الرقابة الموقف المعين لأن الاقتصاد في الإنفاق على الرقابة مسألة نسبية، لأن الرقابة نفسه يجب أن تتغير باختلاف حجم وأهمية ودرجة تعقد المواقف المهم ان يكون عائد النظام الرقابي المتمثل في ضبط العمليات والنشاطات المختلفة في المؤسسة للحد من المشاكل اكبر من تكلفته فإذا كانت تكلفة النظام الرقابي المستخدم تفوق الفوائد المتحققة فهذا قد يعني أن هناك انحرافا أدى إلى زيادة التكلفة عما هو مقرر وبالتالي ستصبح العملية الرقابية انحرافا بحد ذاتها.

**7 - الموضوعية:** أي نظام رقابي فعال يجب ألا يخضع لمحددات واعتبارات شخصية فإن شخصية المدير المرؤوس قد تؤثر على حكم الأداء وتحطه حكما غير سليم ولهذا يجب أن تتميز الأنظمة الرقابية بالموضوعية.

المعايير الموضوعية قد تكون معايير كمية مثل التكاليف أو ساعات العمل للوحدة أو تاريخ الانتهاء من العمل، كما قد تكون معايير نوعية مثل برامج أفضل تدريب أو تحقيق نوع محدد من التحسين في جودة ونوعية الأفراد والمهم هنا انه بغض النظر عن نوع المعيار الموضوعي يجب أن يكون المعيار قابلا لتحديد والاختبار الدقيق.

**8 - سهولة الفهم:** تملى طبيعة العمل نظام الرقابة الواجب إتباعه لذا لا بد أن يراعي في نظام الرقابة مناسبة النشاط من ناحية وقدرة المديرين من ناحية أخرى، كما يجب أن لا يكون التعقيد في نظام الرقابة هو القاعدة مما يجعل الرقابة غير فعالة في تحقيق أهداف التعليم.

**9- التنبؤ بالمستقبل:** يجب أن لا تقتصر النظم الرقابية المستخدمة على اكتشاف الانحرافات المالية أو المتزامنة مع العملية الإنتاجية وإنما على المدير إن يسعى جاهدا على أساليب رقابية تمكنه من التنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها من شأنها تفادي إهدار التكاليف التي قد تكون جسمية.<sup>1</sup>

**10- المشاركة:** ينبغي لأي نظام رقابي فعال أن يكون مقبولا لجميع الأعضاء الموظفين في المؤسسة وحتى يكون هناك قبول فلا بد من مشاركة كلما كان هناك قبولا كلما هناك تعهدا والتزاما بالتنفيذ والمتابعة كلما أدى ذلك في نجاح العملية الرقابية وتحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> بلهافد نعيمة، غسмон أحلام، مرجع سبق ذكره، ص38

### المطلب الثاني: وسائل الرقابة التنظيمية :

تتطلب وظيفة الرقابة الإدارية وسائل ملائمة لطبيعة النشاط في المنظمة لتحقيق أهداف الرقابة، ومن أهم الوسائل المستخدمة نجد:<sup>1</sup>

1- **الإشراف والملاحظة:** تتم الرقابة الإدارية عن طريق الإشراف والملاحظة في مختلف المستويات الإدارية سواء في الإدارة العليا أو الوسطى أو الدنيا، والذين يتمثلون في رؤساء الأقسام الذين تنحصر مهامهم في تحويل الأوامر.

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

3- **السجلات:** تعتبر السجلات الإدارية إحدى وسائل الرقابة الإدارية حيث يتم استخدامها للتأكد من حسن سير الأعمال، ذلك أنها وسيلة لجميع المعلومات والبيانات عن أداء العاملين.

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

5- **البيانات الإحصائية والرسوم البيانية:** وهي تعتبر من الأدوات الرقابية المهمة التي تبين إجراءات المقارنة وتبرز أهمية هذه نشاط المنظمة وتسهل عملية متابعة النشاط و الوسيلة في الأعمال الرقابية والمقارنات عند بحث أمر من الأمور أو عرض مشكلة فالمقارنات بصفة عامة تحتاج إلى بيانات وإحصاءات حتى يمكن وزن الأمور ووضعها في الموضوع الصحيح، فعلى سبيل المثال تعد الإحصائيات الخاصة بالتكاليف وغيرها عونا للجهة الرقابية على استعمال بحوثها والمشاركة في وضع الحلول لكثير من المشكلات.

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

7- **التقارير:** تسهم التقارير الإدارية في توضيح كفاءة الأعمال المنفذة وبيان كيفية أداءها وطبيعة أداء العاملين ومدى التزامها بأساليب العمل فهي تنقل صورة واضحة للأداء ليطلع عليها المسؤولين وبالتالي فهي وسيلة فعالة من وسائل الرقابة المستخدمة في قياس مستوى الأداء.

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

<sup>1</sup> معمر كروم و رحيمة ساودي مرجع سبق ذكره ص52

**9-التفتيش:** ويهدف إلى التأكد من أداء الأعمال وكفاءة انجازه وسلامة الإجراءات المتبعة في التنفيذ ويقوم بأعمال التفتيش فئة متخصصة من ذوي الكفاءات والخبرات حتى يكونوا ملمين بكافة دقائق أمور العمل ويتم التفتيش عادة بمقابلة العاملين وفحص أعمالهم ومناقشتهم فيها والوقوف على المشكلات التي تعترض سير الأداء ومدى إمكانية حلها وكشف الأخطاء.

**10- بطاقات الدوام:** هو عبارة عن كشف يوقع عليه العاملون عند حضورهم للعمل وانصرافهم منه, حيث يحدد لكل منهم ساعة حضوره وانصرافه، وفي المصانع استبدل هذا السجل ببطاقة يدخلها العامل في الآلة تسجل عليها ساعة حضوره وانصرافه من العمل.

### المطلب الثالث: مجالات الرقابة التنظيمية

للرقابة التنظيمية في المؤسسة تشمل عدة مجالات تتجلى في الآتي:<sup>1</sup>

**1- رقابة الموارد البشرية:** لكي تتم إدارة الأفراد بأحسن طريقة يجب التأكد من أن القوة العاملة في المشروع كافية وراضية ومتعاونة في تحقيق أهداف المشروع وهذا الأمر يتطلب دراسة المؤشرات والمعايير مثل: عدد طلبيات التغيير من وظيفة او منصب إلى آخر، عدد العمال الذين تم فصلهم، عدد الغيابات.....الخ.

**2- الرقابة على الإنتاج:** تهدف الرقابة على الإنتاج إلى التأكد من أن ما تم إنتاجه مطابق لما هو مطلوب إيجاده، والرقابة على الإنتاج بمعناها الواسع تشمل الرقابة على المعدات والآلات والرقابة على جودة المنتجات وعلى الوقت والحركة.

**3- (الرقابة على الآلات):** تأخذ الرقابة على الآلات عدة وجوه نذكر منها:

- التأكد من أن الآلات المطلوبة موجودة في المصنع وصالحة للعمل.

- التأكد من الاستخدام الأمثل للآلات.

- معرفة أسباب عطل الآلات واجراء التصليحات اللازمة.

<sup>1</sup> قيطاني امال، لدرع سهام، مرجع سبق ذكره، ص 48

4-الرقابة على الوقت والحركة: إن الوقت والجهد الجسماني من العناصر الأساسية في الإنتاج وبالتالي لابد من مراقبتها ومن هنا ظهرت أهمية دراسة الوقت والحركة. إن دراسة الوقت الإنتاجي هي ملاحظة وتسجيل الوقت اللازم لأداء عنصر من عناصر العملية الإنتاجية، أما دراسة الحركة فهي عبارة عن دراسة حركات العامل والآلة أثناء تأدية العملية الإنتاجية بغية تفادي الحركات الغير ضرورية.

5-الرقابة على وجود المنتجات: تعني التأكد من أن جودة المنتجات مطابقة للجودة المحددة مسبقا والتي تعبر عنها عدة مؤشرات تتعلق بتركيب المنتج وبعض المعايير التي تخص استعمال.

6- الرقابة على التسويق: يهتم التسويق بتوفير السلع والمنتجات في المكان والزمان المناسبين ويشمل التسويق عدة وظائف يصعب قياسها نظرا لارتباطها بالعنصر الإنساني، ومن ابسط معايير الرقابة في التسويق: حجم المبيعات التي يقوم بها كل بائع، الأرباح المحققة من تلك المبيعات، حجم المبيعات بالنسبة لمنطقة معينة، تكاليف المبيعات بالنسبة للمنظمة.

### المبحث الثالث: مراحل ومميزات الرقابة التنظيمية

تضمن هذا المبحث كل من مراحل الرقابة التنظيمية و مميزاتاها.

#### المطلب الأول: مراحل الرقابة التنظيمية

تمر العملية الرقابية في الإدارة وبأي شكل عن الأشكال بعدة مراحل فنشمل فيما يلي:<sup>1</sup>

#### المرحلة الأولى: تحديد المعايير:

في هذه المرحلة يتم تحديد ووضع المعايير المطلوبة للأداء، حيث أن المعيار هو مستوى الأداء المستهدف والذي يقاس به الأداء الفعلي للنشاط، إن هذه الخطوة تشكل البعد التخطيطي للرقابة فغالبا ما يتم تحديد تلك المعايير بما يرتبط ويخدم تحقيق الأهداف وهذا ما يجعل هذه الخطوة اقرب إلى التوجيه التخطيطي منه إلى الأداء العملي للرقابة. حيث هناك الكثير من المتخصصين في إدارة الأعمال ينظرون إلى أن الأداء الرقابي يبدأ بعد هذه الخطوة.

#### المرحلة الثانية: قياس الأداء الفعلي:

من المؤكد أن يأخذ الأداء الفعلي مراحل متعاقبة وبشكل محدد فهناك أنشطة في مرحلة المدخلات وأخرى في مرحلة التحويل وأنشطة أخرى تتعلق بالمخرجات فمع كل مرحلة يرتبط الأمر بمعرفة مدى

<sup>1</sup> ابو بكره مصطفى بكره، مرجع سبق ذكره ص60

الانجاز المتحقق إن ذلك يعتمد على طبيعة المرحلة والأنشطة ذاتها الشيء المهم هو أن تتوفر لدى المدير المعلومات الكافية عما هو فعلي من الأداء ومما لا شك فيه أن التوقيت لتلك المعلومات وشكل تقديمها يساعد كثيرا في زيادة الاستفادة منها لأجل معرفة الصورة الحقيقية للأداء.

### المرحلة الثالثة: مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المعيارية:

كانت الغاية الحقيقية للمعايير التي وضعها التخطيط هي قياس الأداء من خلال مستويات كمية ونوعية محددة وتوجيهه لها، فمقارنة الأداء الفعلي بما هو مسطر من معايير لا بد أن يكون مفيدا في الكشف إما عن مطابقته بين الأداء والمعايير أو اختلاف بين الأداء سلبا أو إيجابا عن المعيار، أن القرار الذي يصدر بشأن تلك المقارنة يجب أن يكون في المستوى القريب مباشرة من مكان الأداء كلما أمكن ذلك، فهذا يوفر تسهلا للمقارنة ودقة أعلى في التشخيص.

### المرحلة الرابعة: اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة التنفيذ:

هذه الخطوة هي الأكثر فاعلية في عملية أنها تتعامل مع ثمرة كل الجهود المبذولة قبلها إن العمل التصحيحي يصبح ضروريا أكثر عندما يبتعد الأداء الفعلي بشكل كبير عن المعايير وفي الاتجاه السالب وقد يتطلب تصحيح ذلك إجراء تعديل في الطرق والوسائل المستخدمة في الأداء أو في الخطة ذاتها أو في المعايير نفسها كما وان معرفة أسباب الانحرافات ومسئوليتها يسهل كثيرا في إجراء الفعل التصحيحي المطلوب إضافة إلى توفيرها معلومات راجعة لها شأن كبير لدى الإدارة لتلك النشاطات المقصودة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مميزات الرقابة التنظيمية

تتميز بمجموعة من المزايا تتمثل في :

-الرقابة تمنع وقوع الأخطاء بحيث أنها تنظر الى الأمام و تحاول تلاقي الأخطاء و الانحرافات قبل حدوثها.

-تمنع تكرار الأخطاء حيث أنها تحاول اثابة المجتهد ومعاقبة المذنب وبالتالي تصحيح ماوقع من أخطاء وتقويم ماحدث من انحرافات وتجنيب المؤسسة الوقوع فيها مستقبلا.

-توجيه العاملين الى تحسين أدائهم في العمل ورفع روحهم المعنوية لما يحصلون عليه الى المستويات الادارية التالية أي عدم التركيز على القيادة العليا فقط.

-الرقابة تساعد على اتخاذ القرارات وتزيد من فعالية التنسيق.

-يمكن للرقابة التي تتوفر لها الكفاءة و الرؤية الشاملة أن تمهد لاصلاحات أساسية و جذرية في بنية المؤسسة.

-يعطي بيانات و معلومات صحيحة لشكل الاداء الفعلي في الوقت الصحيح .

<sup>1</sup> عبد السلام ابو حقف، أساسيات التنظيم الإداري، دار الجامعة، الاسكندرية، 2003

-تبيين مواقع الخطر و تظهر المشاكل و تجعل القرارات المتخذة أكثر دقة.

### المطلب الثالث: عيوب الرقابة التنظيمية

تتمثل عيوب الرقابة التنظيمية فيما يلي:

-ميل الافراد الى تجنب الحقائق و الأشياء الغير السارة وذلك لأن الرقابة عادة ماتركز على ابراز النقاط اللسبية الجيدة.<sup>1</sup>

-عدم كفاءة النظام الاتصال و التحيز و بحث عن الأخطاء و تهديد الأفراد.

-عدم توفر الكفاءة اللازمة لدى بعض المسيرين الذين يقومون بتعميم أنظمة الرقابة واتخاذ اجراءات لتنفيذها.

-تعمل على شل الادارة و ايصالها عن طريق اضطرار الموظفين للتمسك بالشكليات حماية لأنفسهم و مناصبهم.

### خلاصة الفصل الاول :

بعد ما تطرقنا إليه في هذا الفصل المتعلق بالرقابة التنظيمية من عدة جوانب شملت التعريف، الأهمية، الخصائص، المراحل، المجالات، المميزات و العيوب، يتضح لنا بان للرقابة أهمية بالغة في المؤسسة حيث أنها تشمل جميع الحالات في المؤسسة سواء البشرية أو المادية فهي وظيفة ضرورية لا غنى عنها إذ تعنى بتتبع مراحل العمل في المؤسسة منذ بداية التخطيط حتى المراحل الأخيرة من التنفيذ.

و انها تؤثر على عدة جوانب في المؤسسة مثل الكفاءة المهنية للعمال و هذا ما سنتطرق له في الفصل الموالي.

<sup>1</sup> قيطاني امال، لدرع سهام، مرجع سبق ذكره، ص52

# الفصل الثاني

## الكفاءة المهنية

### تمهيد:

أصبح المورد البشري بالمؤسسة من أهم الموارد التي تحدد كفاءة أداء المنظمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، إذ أكدت معظم التوجهات الادارية الحديثة وعلى توجيه الأهمية من قبل المنظمات للموارد البشرية واعتبارها رأس مال نادر الحصول عليه وخاصة أصحاب المهارات والخبرات وذوي الكفاءات.

فالهدف من وراء هذه البرامج هو الاستثمار في قدرات الموارد البشرية من خلال تحسين قدراته ومهارته والاهتمام عن طريق التوجيه والتأهيل والتحفيز، فكفاءة الموارد البشرية وأمانته سيؤديان إلى عدم حدوث الأخطاء وخفضها مستقبلا، كما يتكون لديه الرقابة الذاتية.

قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى عدة عناصر نذكر منها: تعريف الكفاءة المهنية، أبعادها، أهميتها، مكوناتها و، مراحل اكتسابها، مقاربات و مميزاتاها.

### المبحث الاول: ماهية الكفاءة المهنية

يعتبر مصطلح الكفاءة من المواضيع الشائكة التي لا زالت إلى يومنا هذا حيث أن التعاريف تعددت و اختلفت ،و سوف نحاول هنا تقديم أكثر التعاريف رواجاً و التي سوف نوضحها فيما يلي

### المطلب الاول: تعريف الكفاءة المهنية

- وردت عدة تعريفات للكفاءة المهنية من طرف العديد من المنظرين والعلماء.

- **الكفاءة المهنية:** هي تركيبة من المعارف و المهارات و الخبرة و السلوكيات التي تمارس في إطار محدد، و تتم ملاحظتها خلال العمل الميداني، و الذي يعطي لها صفة القبول من ثم ،فانه يرجع للمؤسسة تحديدها و تقويمها و و قبولها وتطويرها .

- ويعرفه لوك بايور " الكفاءة المهنية بأنها القدرة على تنفيذ مهام محددة ، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع ، و هي استعداد لتجنيده وتجميع ووضع الموارد في العمل ، والكفاءة ال تظهر إلا أثناء العمل <sup>1</sup> .

. أو هي كذلك مقدرة الشخص على أداء عمل معين بأفضل و أقصر الطرق، يعني انجاز العمل بالشكل الصحيح.<sup>2</sup>

-تعريف لو فان بيرونوك : lou van beirendonck :هي ثالوث المعرفة و القدرة و الرغبة المتوفرة للفرد حيث تتكامل هذه العناصر مع بعضها البعض مؤدية غرضاً معيناً يكون في انجاز المهام المحددة<sup>3</sup>  
-و عرفت على انها هي القدرة على التسيير بفعالية لنمط معرف من الوضعيات<sup>4</sup>

- هي ايضاً مجموعة من المعارف والمهارات والخبرات ، التي تترجم إلى تصرفات أو أعمال أو نشاطات في ميدان العمل ، أو أثناء تأدية وظيفة ما ، في إطار محدد وقابل للملاحظة والقياس، وذلك من أجل مواجهة تحديات العمل المفروض ، أو الخروج من مواقف عملية حرجة في إطار المهنة المنوطة به.<sup>5</sup>

-يعرفها ستيوارت<sup>6</sup> "Stuart تلك الكفاءة المتعلقة بالوظائف المرتبطة بالمهنة التي يقوم بها شخص ما ، وعندئذ يطلق 3 على هذا الشخص بأنه كفاء .<sup>6</sup>

<sup>1</sup>مرابط عياش عزوز. **الكفاءة المهنية**. دار إقرأ للكتاب ص 6

<sup>2</sup>شيماء مبارك دور الكفاءات المهنية في التغيير التنظيمي للمؤسسة الصناعية .اطروحة دكتوراه.جامعة محمد خيضر .بسكرة 2015/2014 ص155

<sup>3</sup> الهام ماضي. توفيق فخار **دور ادارة المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية**. مذكرة ماستر .جامعة الاغواط 2018/2017 ص41

<sup>4</sup>هاملي عبد القادر .**وظيفة تقييم كفاءات الأفراد المؤسسة** رسالة ماجستير جامعة ابوبكر بلقايد تلمسان 2011/2010 ص50

<sup>5</sup>مرابط عياش عزوز. **مرجع سبق ذكره** . دار إقرأ للكتاب ص 6

<sup>6</sup>مرابط عياش عزوز. **مرجع سابق** . دار إقرأ للكتاب ص 6

### المطلب الثاني :اهمية الكفاءات الافراد

#### 1-على المستوى الفردي:

يعتبر عنصر الكفاءة بمثابة الورقة الراححة للفرد ، ففي ظل التحديات الجديدة التي يفرزها الاقتصاد الجديد الذي يتميز بالصعوبة وعدم التأكد وبيئة العمل المتسارعة التغير أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد للأسباب التالية :

- زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك.  
-في حال امتلاك الفرد كفاءة معينة على نحو جيد فإن ذلك سيعزز من فرصة الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحه.

- أمام تضخم الشهادات (diplômes des inflation) خاصة في الجزائر [ وبالرغم من أهمية المعرفة المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية فإنها لا توحى بأنها تحقق ميزة تنافسية [فإن هذا السبب له شقين الأول يقلص من حظوظ الأفراد في الحصول على عمل، والثاني أنه يحفز الأفراد أكثر نحو تنمية واستغلال كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة.

-وفي داخل المؤسسة فإن الأفراد لا يمكنهم تحسين وضعيتهم [الترقية...] إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل (qualification) وهذا الأخير لا يتأتى إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى؛ -تشكل الكفاءة<sup>1</sup>

#### 2-على المستوى الجماعي:

تمثل الكفاءة بالنسبة للجماعة في المؤسسة عنصرا لحسن سير عملها، وكما تعرضنا له سابقا فإن كفاءة الفرد تنقسم إلى ثلاثة أنواع منها الكفاءة البشرية (الاجتماعية) والتي تعني المعرفة والمهارة في الاتصال والعمل الجيد مع الآخرين.

وتتجلى أهمية كفاءات الأفراد – خاصة منها الكفاءات البشرية – على هذا المستوى فيما يلي :

-تساهم فعالية هذه الكفاءة في حل بعض الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو للمدير، فهي تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وتزرع فيهم روح التعاون والتعاقد الكفيل بتجنب جميع هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المؤسسة .

- كما هو معلوم فإن الكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط، فالعمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتعاقد بين الأفراد وهي تضمن بذلك إقامة الاعتمادية (علاقات التأثير المتبادل، ما بين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده.

<sup>1 1</sup> حمدي ابو القاسم . تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات .مذكرة ماجستير .جامعة الجزائر .2003/2004ص47

- تلعب الكفاءة البشرية دورا هاما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، وتعتبر إذ يتطلب هذا الأخير هذه الكفاءات بمثابة العامل الفيصل للعمل في عصر المعرفة والمعلومات ضرورة التعامل بالشبكات ما بين الأفراد لضمان السرعة والمصداقية.

- أمام تعقد الأوضاع والحالات المهنية وإدارتها، كان ولا بد من ضبط سيرها وحركتها وذلك بضمان (الجودة، الأمن، الانتاجية، البيئة... الخ) وأمام الكم الهائل المتدفق من المعلومات والبيانات على المؤسسة من داخل وخارجها أصبح من الضروري وضع حل للتمكن من فرز وتحليل وصياغة هذه المعلومات في شكل معلومات مفيدة تخدم أهداف المؤسسة، وذلك لن يتأتى إلا بالعمل الجماعي للفرق حيث بدأت بعض المؤسسات بتخصيص عمال خاصين بإدارة هذه المعلومات وصياغتها، ولخدمة هذه العملية. لا بد من إعطاء أهمية بالغة لعنصر الكفاءة خاصة وبكل أنواعها نظرا للدور الذي تقوم به في اختصار وتخفيض التكاليف وضمان نجاعة العمل والسير الحسن لظروف العمل.<sup>1</sup>

### 3- على مستوى المؤسسة :

- تحتل كفاءات الأفراد عنصرا هاما في الاعتبارات التي تصنفها المؤسسة والتي توصلها لتحقيق مستوى أعلى من النجاعة في الأداء الكلي من خلال كفاءات أفرادها فهذه الأخيرة تحتل حيزا هاما من خلال:

- في مجال وضع الاستراتيجية أصبحت عملية تنمية الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، حيث أصبحت في كثير من الأحيان هي المحددة والمتحكمة في كل عمليات الإدارة.

- تشكل كفاءات الأفراد احد أهم الموارد الأساسية والاستراتيجية للمؤسسة كما يراه (Barney) فمن بين . الموارد التالية: رأس المال المادي والبشري و التنظيمي ، وهو ما ذهب إليه كل من ( Prahalad K.C ) ( Hamel.G ) بأن كفاءات الأفراد في عنصر أساسي في استراتيجية المؤسسة حيث تنكس هذه الأهمية دعم الميزة التنافسية التي تكسبها المؤسسة والتي تميزها على باقي المنافسين

- تخلت معظم المؤسسات عن فكرة صياغة استراتيجيات جديدة قائمة حول الزواج منتج/سوق، حيث أصبح هذا الأخير لا يمنح الميزة التنافسية وتعداه إلى التفكير في التجديد المستمر للكفاءات في المؤسسة - خاصة كفاءات الأفراد - حيث اعتبرت هذه الأخيرة بمثابة نقطة الانطلاق لإحداث الفرق بينها وبين المنافسين.

- تعتبر كفاءات الأفراد بمثابة المنفذ الرئيسي للمؤسسة في حالة مواجهتها للتحديات الواقع الجديد الذي أوجدته ظروف العولمة والتطورات التقنية، حيث أصبحت المؤسسة تعتمد على المعرفة عموما والكفاءة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> 1 حمدي ابو القاسم مرجع سابق ص 48

<sup>2</sup> 2 حمدي ابو القاسم .مرجع سابق .ص 51/50

### المطلب الثالث : ابعاد الكفاءة المهنية

لدينا عدة ابعاد نذكر منها :

#### 1-الكفاءة المعرفية :

و تشير الى المهارات و المعلومات العقلية المهمة لأداء العاملين في شتى مجالات عملهم.

#### 2 -الكفاءة الوجدانية :

و تشير الى استعدادات العاملين واتجاهاتهم و قيمهم ومعتقداتهم، فهذه الكفاءات تغطي جوانب عديدة مثل: ثقة الفرد بنفسه و نحو مهنته .

#### 3-الكفاءة الأدائية:

وتشير الى كفاءات الأداء التي يظهرها العاملين، و التي تتضمن المهارات النفس الحركية مثل (الاساليب العلاجية –انواع العلاج النفسي) و أداء تلك المهارات يعتمد على ما حصله الفرد من كفاءات معرفية علمية و عملية سابقة.

#### 4-الكفاءة الإنتاجية:

تشير الى أداء العاملين للكفاءات السابقة في الميدان، أي أثر كفاءة العاملين النفسيين في المنتفعين، ومدى تكيف العاملين في بيئتهم الحالية أو في عملهم .

من المؤكد أن للكفاءة المهنية أكثر من بعد و تدرج جميعها في النهاية تحت بعدين رئيسيين بعد معرفي و بعد أدائي و تتضمن الكفاءة من تحليلها النهائي بعدين أساسيين أحدهما كمي يشير الى النسبة بين المدخلات و المخرجات و الآخر كفي يعبر عن ما تتضمنه تلك النسبة من الدلالات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد احمد عصفور. الاتجاهات نحو الممارسات العلاجية و علاقتها بالكفاءة المهنية لدى العاملين في مراكز الصحة النفسية. رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية غزة. 2017 ص 60

### المبحث الثاني : مكونات وقياس الكفاءة المهنية

للكفاءة المهنية مكونات و طرق قياس و ايضا مراحل اكتساب سنتحدث عنها في ما يلي :

#### المطلب الاول :مكونات الكفاءة المهنية :

**1- المعارف :** و هي مجموعة من المعارف العامة المملوكة والتي يمكن استخدامها في استغلال المعارف النظرية والتحكم في عدة شهادات علمية وتقنية وكذلك مزيج من خبرة و القيم والمعلومات السبابة والرؤى الخبيرة التي تقدم اطار لتقييم وتقرير الخبرات والمعلومات الجديدة.

**2- المهارة :** هي القدرة على الأداء و التعلم جيدا وقتما نريد و المهارة نشاط متعلم يتم تطويره خلال ممارسة نشاط ما تدعمه التغذية الراجعة وكل مهارة من المهارات تتكون من مهارات فرعية أصغر منها .

**3- الدوافع :** يعتبر الدافع قوة محركة و عامل داخلي يثير السلوك و يعمل على اصاله و توجيهه الى غايات واهداف معينة ولقد عرف كذلك الدافع انه النقص الذي يشعر به الانسان في بعض حاجاته الأساسية ذلك المعنى الذي يخرج عن كونه قوة محركة و شعور داخلي يثير سلوكه نحو غاياته المعينة و هي اشباع حاجات ناقصة.

**4- القيم :** هي مجموعة من المقاييس والقوانين التي تنبثق من الجماعة ما وتكون بمثابة موجبات للحكم على الأعمال و الممارسات المادية و المعنوية وتكون لها القوة و التأثير على الجماعة.

**5- السمات :** و هي انواع أبرزها :السمات الجسدية و التي تكون الخصائص الفيزيائية للفرد والتي تؤهله للقيام بعمله من الناحية الفيزيائية بصورة جيدة أما الالسمات المعرفية المعرفية فتتمثل في مختلف الذكاءات المختلفة المتعددة و أشهرها الذكاء العاطفي الذكاء العاطفي والمكاني والموسيقى والروحاني والمنطقي... الخ فمثلا القائد يحتاج الى معدل عال من الذكاء العاطفي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الهام ماضي. توفيق فخار. مرجع سابق ص 47

### المطلب الثاني: قياس الكفاءة المهنية

لقياس الكفاءة المهنية يجب مايلي:

-قياس الكفاءة المهنية يراعي في نظام قياس الكفاءة الذي يضعه مجلس الإدارة أن يتضمن الأمور الآتية على الأقل :

- تحديد عناصر قياس كفاية الأداء لكل مجموعة وظيفية نوعية، بما يعكس الطبيعة المتميزة لوظائف كل منها .

-تحديد الأوزان النسبية لكل من عناصر قياس الكفاءات ، وذلك أخذًا في الاعتبار المستوى التنظيمي لكل وظيفة والأهمية النسبية لشاغلها، والتسلسل الرئاسي للوظائف .

-تحديد دورية قياس الكفاءة لوظائف كل مجموعة على ألا تقل مرات قياس الأداء عن ثالث مرات في السنة الواحدة ، وأسلوب حساب التقرير النهائي لدرجة كفاءة الأداء سنويا .

-تحديد مصادر البيانات الأخرى التي يجوز الاعتماد عليها في استكمال تقدير كفاءة الأداء.

- تحديد مراتب كفاءة الأداء والقيمة النسبية لكل مرتبة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>مرابط عياش عزوز. مرجع سابق . دار إقرأ للكتاب ص 13

### المطلب الثالث: مراحل اكتساب الكفاءة المهنية

حسب "جين ماري ديجران" فإنه توجد سبع مراحل يكتسب الفرد من خلالها الكفاءات المطلوبة وتكون طيلة حياته المهنية كما يلي :

1- **مرحلة الانطلاق في الحياة المهنية:** وفيها يقوم الشباب بالمشاركة في أعمال تطوعية، ويقوم فيها بتوظيف وتجنيد كل الكفاءات التي اكتسبها من أجل البحث عن أول وظيفة أو منصب عمل.

2- **التكوين خلال الحياة المهنية:** وفي هذه المرحلة يقوم طالبو الوظائف بمتابعة بعض التكوينات لإعادة التمتع في سوق العمل وذلك من أجل اكتساب حظوظ أكبر من أجل الحصول على عمل.

3- **مرحلة إعادة التمدد أو الانخراط في الجامعة مرة ثانية:** حيث يوجد العديد من العمال الذين يريدون تقييم مكتسباتهم المهنية، بالعودة إلى مقاعد الدراسة والتعلم من جديد.

4- **مرحلة صيانة الكفاءات وتطويرها:** ويجسدها الأفراد الذين ينتقلون في المؤسسة من مناصب بسيطة إلى مناصب عليا في الإدارة.

- تطوير الكفاءة بالنسبة للأفراد الذين يشغلون مناصب عليا داخليا أو في إدارة محلية، ويكون هدف تطوير كفاءاتهم هو الحصول على مناصب أعلى أو في مؤسسات أجنبية ودولية.

- تطوير الكفاءات أحيانا يكون سببه إعادة هيكلة المؤسسة وبالتالي يكون الفرد ملزما بتطوير كفاءاته من خلال بعض الميكانيزمات التي يضعها لنفسه، أو تضعها المؤسسة.

5- **استعمال الكفاءات بعد الحياة المهنية (التقاعد) :** أما بالنسبة للأفراد الذين أنهوا نشاطاتهم المهنية الرسمية يكون الهدف من تطوير الكفاءات في هذه المرحلة، هو إعادة النشاط في مجالات تخدم المجتمع (مكاتب استشارات، مكوّنين، جمعيات... الخ<sup>1</sup>).

<sup>1</sup> المسوس يعقوب. تقويم الكفاءة المهنية والدافعية الشخصية و الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق إدارة الجودة الشاملة. اطروحة دكتوراه. جامعة وهران 2016. ص 57

### المبحث الثالث : مقاربات ومميزات الكفاءة المهنية

تناولنا في هذا المبحث مقاربات و مميزات الكفاءة المهنية:

#### المطلب الأول : مقاربات الكفاءات

يوجد عدة مقاربات نذكر منها :

1- **المقاربة التسييرية للكفاءات:** تتمثل وجهة نظر المقاربة التسييرية في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف و الخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة فمن هذا المنطق تصبح الكفاءات متكونة من رأس المال ومن المعرفة ومن المهارات و حسن التصرف.

-إن المقاربة التسييرية تفترض أن تكون جاهزية الكفاءات للتعبئة و الاستغلال عالية أمام أي وضعية ووظيفة محتملة، و بالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة و مالزمة للوضيعات المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه.

-إن الكفاءات كمنظور متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية أفراد أو مجموعات، بسبب امتالكها للمعرفة والخبرة و الإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة و المنظومة التحفيزية.

2- **المقاربة العملية:** من منظور المقاربة العملية تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي والسيرورة التنظيمية والتكنولوجيا، و قدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي بينها، و أن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات ال يمكن أن تتحقق إل بتفاعل دائم و مستمر بين تلك المكونات،القدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية وليست مطلقة بل نسبية و متغيرة مثل قدرة المجموعة على السيطرة و التحكم في التكنولوجيا المتاحة وكذلك القدرة على التأقلم و التفاعل.

3- **لمقاربة الإستراتيجية:** وفق المقاربة الإستراتيجية تحقق الكفاءات للمؤسسة ميزة تنافسية من خلال انجاز مشاريع و تحقيق الأهداف الإستراتيجية فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية والعملية و التنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد أو تعويضها بابتكار طرق تنظيمية حديثة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> رويمل مليكة .حدروش سلاف. دور التكوين في رفع مستوى الكفاءة للعامل في المؤسسة الصناعية . مذكرة ماستر جامعة محمد الصديق بن يحي

### المطلب الثاني: مميزات الكفاءة المهنية

نظرا لأهمية الموارد والكفاءات البشرية واعتبارها موردا هاما بالنسبة للمؤسسة بصفة عامة ما يجعلها تتصف بجملة من الخصائص والسمات التي تتجلى في الآتي:

**1- مساهمة الموارد في خلق القيمة للمؤسسة:** فالطبيعة المتباينة للمورد والكفاءات البشرية من خلال اختلاف مستوياتهم وقدراتهم تجعل مساهمتهم في خلق القيمة متبادلة فمثلا بقدر ما كان المستخدمون أكفاء بقدر ما كان أداءهم جيدا، وبالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة المنتج أو الخدمة.

**2- أن تكون الموارد نادرة:** أي أن يكون المورد فريدا أو مميزا ضمن المنافسين الحاليين أو المحتملين للمؤسسة، أخذا بعين الاعتبار التباين الطبيعي للقدرات الذهنية (الإدراكية) في الموارد البشرية فإن تمتلك قدرة عالية عادة ما تكون نادرة.

**3- يجب أن يكون المورد غير قابل للتقليد:** إن أهم ما يصعب إمكانية تقليد الموارد والكفاءات البشرية ما يلي:

- طبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة.

- صعوبة التحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة.

- صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات.

**4- عدم قابلية الموارد للتبديل:** أي عدم إمكانية استبدال لمورد مماثل له على مستوى الإستراتيجية المنتهجة في المؤسسة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: تقييم الكفاءات البشرية في المؤسسة

ترتكز تقييم الكفاءات المهنية على ما يمتلكه الفرد أو الجماعات فهو تحديد التوافق و التساوي ما بين الأداء و الأهداف و يقصد به أيضا اعطاء حكم مسبق انطلاقا من انجاز قياسات و تعاليم الأعمال، كما يمكن القول ان التقييم هو عبارة عن مسار مستمر يندرج في نظام التعلم الذي يخص العالم المكون من أجل المساعدة على مساعدة على تخزين و حفظ طريقة العمل .

-الكفاءات التي يتحكم فيها بنجاح.

-الكفاءات المطلوبة و التي لا يحوزها.

-الكفاءات التي يملكها لكن لا يحكم فيها تماما مقارنة مع متطلبات عمله .حيث أن هذا النوع من التقييم يسمح للمؤسسة بضمان أحسن ملائمة بين الكفاءات المكتسبة من طرف العامل و المطلوبة من طرف رب العمل

-تعريف أحسن الاحتياجات التكوينية.

-الاعتراف بالكفاءات الفردية من خلال التطور الوظيفي أو ارتقاء الفرد أو العامل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عائشة حموني . وهيبة عبدالله. الرقابة و دورها في تحسين الكفاءة المهنية .مذكرة ماستر \_جامعة ادرار 2018 ص 45

### خلاصة الفصل الثاني:

بعدما تم التطرق إليه حول موضوع الكفاءة المهنية يتبين أن رفع مستوى كفاءة الأفراد بالمؤسسة له تأثير ايجابي عليها، ومحاولة منا لمعرفة مكانتها ودورها وأهميتها داخل المؤسسة، و يظهر لنا جليا أن المؤسسة الناجحة الطموحة هي التي تهتم بالعنصر البشري عن طريق الاهتمام بمختلف مهاراته وقدراته وخبراته ومحاولة تطويرها واستثمارها بشكل عقلاني وهذا ما يكسبه مهارات معرفية و حركية جديدة للوصول به إلى درجة الكفاءة.

و هذا ما سنثبته عن طريق دراسة الحالة .

# الفصل الثالث:

دارسة ميدانية بمديرية الصيانة  
سوناطراك-الاغواط-

### تمهيد

في هذا الفصل نحاول إعطاء صورة موجزة عن المؤسسة محل الدراسة ما هي مهامها، تنظيمها،... إلخ  
**المبحث الاول: مديرية الصيانة سوناطراك-الاغواط**

### المطلب الاول: التعريف بمديرية الصيانة سوناطراك

تنتمي مديرية الصيانة بالأغواط إلى فرع النقل بالأنابيب (TRC)، والذي يقوم بمختلف الأنشطة التي من شأنها ضمان نقل وإيصال منتجات سوناطراك إلى العملاء والذين يكونون عادة دولاً أجنبية.

يتكون فرع نقل بالأنابيب من مجموعة من الأقسام هي كما يلي:

-قسم الإستغلال: و الذي يضم مختلف النواحي التي يتم نقل منتجات الشركة منها وهي :

(I) -منطقة النقل لحاسي الرمل RTH.

(II) -منطقة النقل لعين أميناس RTI.

منطقة النقل بالغرب RTO.

-منطقة النقل للشرق RTE.

-منطقة النقل بالوسط RTC.

- قسم الصيانة: ويضم كل من :

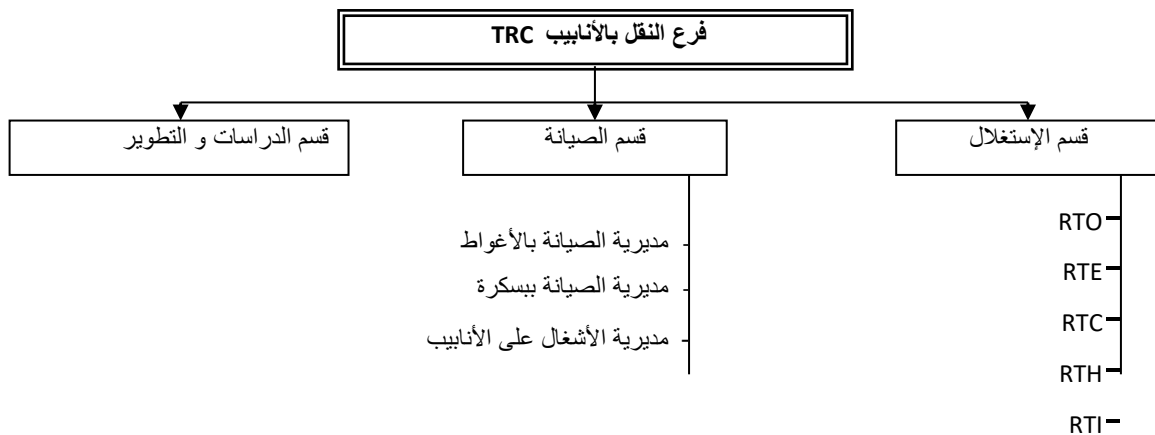
-مديرية الصيانة بالأغواط.

-مديرية الصيانة ببسكرة.

-مديرية الأشغال على الأنابيب.

-قسم الدراسات و التطوير: و الذي يهتم بمتابعة أعمال و بحوث التطوير التي تمس مختلف أنظمة الصيانة بالوحدات الأخرى. و الشكل التالي يلخص ما ذكرناه.

الشكل(02) : يوضح تموضع مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط



المصدر: مصلحة تطوير الموارد البشرية

أنشئت مديرية الصيانة بالأغواط سنة 1989، وهي مختصة في صيانة عتاد وقنوات النقل (الأنابيب) على مستوي محطات الضخ (SP6-SP1)، ومحطات الضغط (SC5-SC1) بالنسبة للبتروول و الغاز الطبيعي على التوالي .

تشغل مديرية الصيانة بالأغواط إلى غاية 2020/06/01 حوالي 300 عامل موزعين كالتالي :  
144 إطار، 141 عامل تحكم، 15 عامل تنفيذ. مقسمين في ذلك إلى صنفين: الصنف الأول هم العمال التقنيون بعدد 236 عامل، وعمال مساندين (إداريين) 64 عامل.

تضطلع مديرية الصيانة بالأغواط بالمهام التالية :

-التكفل بصيانة العتاد والأجهزة بصفة دورية لفرع نقل بالأنابيب لشركة سوناطراك على المستويات التالية:

-المستوي الثالث: تمثل المراجعة الجزئية للآليات؛

-المستوي الرابع: تمثل المراجعة العامة للآليات؛

-المستوي الخامس: تمثل تجديد الأجهزة، وتكون الصيانة حسب طاقتها التشغيلية.

-الصيانة الوقائية: وهي مراجعة منتظمة تتبع حسب المخطط السنوي تعده دائرة المنهجية، و التي

تشمل أساسا المضخات، آلات الضغط، مولدات الكهرباء.

-الصيانة الإستعجالية: وهي التي تكون في الحالات غير المتوقعة، أي الحوادث المفاجئة (صيانة غير مبرمجة).

كما تهتم هذه المديرية كذلك بـ:

-تصليح قطع الغيار وتركيبها على مستوي الورشات؛

-وضع السياسات العامة و المتعلقة بالصيانة؛

-المساعدة التقنية في الإنجاز و التطوير؛

-القيام بعمليات الصيانة و الرقابة (المستوي 1-2)، والذي يضم صيانة أولية، تشحيم، مراقبة تقنية...إلخ؛

-تطوير و تصميم قطع الغيار لسد الإحتياج؛

-القيام بالعمليات الخاصة، و التي تضم أساسا القيام بعمليات الصيانة أو تزويد متعامل جديد (وطني

أو أجنبي) بمنتجات الشركة وذلك دون توقف عملية التصدير للمتعاملين الآخرين.

تعتبر وحدات العمليات الخاصة بهذه المديرية الوحيدة على المستوي الوطني و الأفريقي، وهذا ما من

شأنه إعطاء هذه الوحدة ميزة تنافسية مقارنة مع المديريات الأخرى.

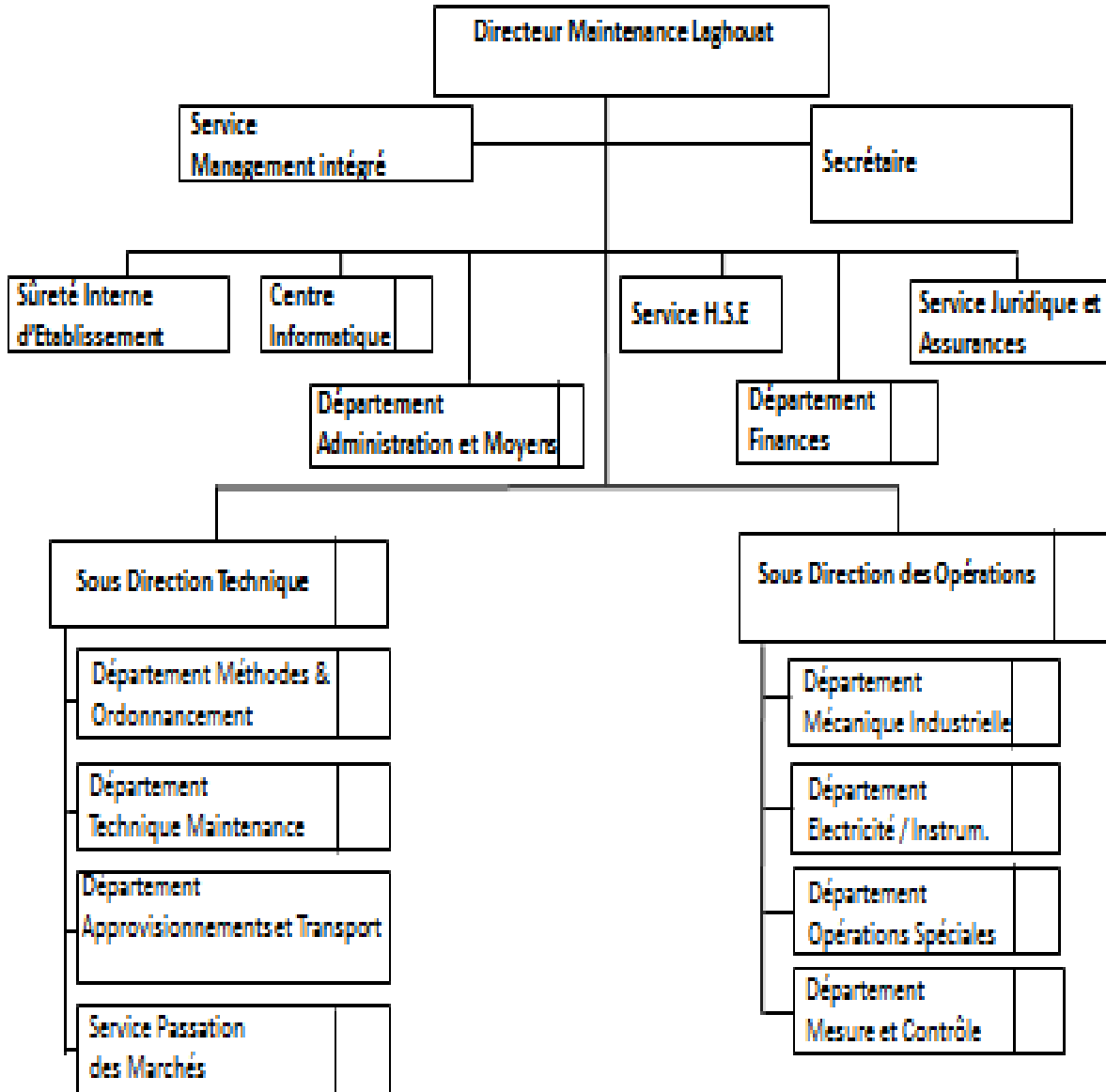
**-تنظيم مديرية الصيانة بالأغواط**

تتبع هذه المديرية هي الأخرى في تنظيمها الداخلي النمط الوظيفي، حيث نلاحظ من خلال هيكلها

التنظيمي التالي، أنها مقسمة إلى جزئين هما: الدوائر التقنية؛ الدوائر الإدارية (أنظر الشكل في الصفحة

المالية). و في السطور التالية سوف نتطرق لعمل كل دائرة و مختلف المصالح التي تتكون منها.

## Organigramme de la Direction Maintenance Laghouat



الشكل (03): الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة سوناطراك-الاغواط

## المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة سوناطراك

### 1- الدوائر الإدارية

#### دائرة المالية و المنازعات

المهمة الأساسية لهذه الدائرة هي المتابعة والإشراف على مختلف التدفقات المالية و المحاسبية داخل المديرية وكذا متابعة مختلف الإجراءات المتعلقة بالمنازعات مع الأطراف الخارجية، وتتكون هذه الدائرة من ثلاث مصالح هي على التوالي:

- **مصلحة المنازعات** : توكل لهذه المصلحة المتابعة القانونية و مختلف الإجراءات المتعلقة بالتعاملات في جانبها القانوني مثل:

-الإشراف على المناقصات و فتح العروض.

-تسيير الأمور القانونية و المتنازع عليها مع الغير خارج محيط الشركة... إلخ

- **مصلحة الميزانية**: تقوم بهذه المصلحة بالوظيفتين التاليتين:

-إعداد التنبؤات المتعلقة بالميزانيات.

-القيام بأعمال المحاسبة التحليلية و تحليل التكاليف والأعباء.

- **مصلحة المحاسبة العامة** : تتكون هذه المصلحة من الأقسام التالية:

-**قسم الإستثمار**: يقوم هذا القسم بالإشراف و متابعة مختلف التركات الحاصلة في الإستثمارات

من إقتناء، تنازل، تلف... إلخ حيث بكل هذه الأعمال وفق القيود المحاسبية المتعارف عليها، كما توكل لهذا القسم كذلك تقدير و حساب مختلف الإهلاكات و تقيدها.

-**قسم المخزونات**: يقوم هذا القسم بالمتابعة اليومية لحركات المخزون و تقيدها وفق القيود المحاسبية،

وذلك بناء على المراسلات التي تأتي من مصلحة التمويل حول وضعية المخزون.

-**قسم الخزينة**: يقوم هذا القسم بمتابعة إجراءات الدفع و السداد سواء كانت متعلقة بالموردين أو العمال.

-**قسم التمويل**: يهتم هذا القسم بكل إجراءات الإدارية المتعلقة بالتحضير لعمليات الدفع، أي تقدير مبلغ و

فتراته.

-**قسم الفوترة**: يهتم القسم بإعداد و تحضير مختلف الفواتير سواء لمتعاملين مع المديرية(زبائن) أو

إعدادها لمختلف المصالح التي يتعامل معها.

-**قسم العمليات المختلفة**: يوكل إلى هذا القسم مختلف العمليات الإدارية و التي لا تقوم بها الأقسام الأخرى

كمحاسبة الأجور، الإشراف على عمليات التنازل، والتبادل بين وحدات سوناطراك.

**دائرة الإدارة و الإتصال**: تعتبر من أكبر الدوائر على مستوى المديرية، و سند إلى هذه الدائرة مجموعة من

المهام تتضح لنا هذه المهام من خلال التطرق إلى مختلف المصالح و الأقسام المكونة لها.

**مصلح المستخدمين**: وتوكل إلى هذه المصلحة كل العمليات المتعلقة بإدارة ملفات المستخدمين و متابعتهم،

و تتكون هذه المصلحة من الأقسام التالية:

- **قسم التسيير الإداري** : يقوم هذا القسم بالمهام التالية:

-تسيير ملفات العمال من التوظيف إلى الخروج؛

-متابعة تحركات العمال؛

-متابعة طلبات التوظيف؛

-تحديد و إعداد فترات الإختبار لكل عامل وفق موضعه في السلم الوظيفي؛

-إعداد جداول التقييم للعمال وإرسالها إلى رئيس القسم، والذي يحتوي على قدرات العامل، مهاراته،

درجة الإلتزام بالعمل و الوقت و القانون الداخلي للعمل...إلخ؛

-متابعة والإشراف على إجراءات تنقل العمال بين مختلف الوحدات؛

-تنفيذ العقوبات في حالة تجاوز أو عدم إحترام القانون الداخلي؛

-الإعلان عن الأماكن الشاغرة داخل المديرية؛

-الإشراف على إجراءات التقاعد، الإقالة، تحويل؛

-تقديم تسبيقات للعمال في حالة تعطل إجراءات الدفع لأي عامل.

- **قسم تحركات العاملين:** توكل لهذا القسم متابعة تحركات العاملين اليومية و المهنية: العطل، تسير عقود العمل، متابع حركات الحضور و الغياب، متابعة تأدية المهام و التكاليف المتعلقة بها كالإيواء، الأكل، النقل...إلخ

- **مصلحة الأجور:** تتكفل هذه المصلحة بمتابعة وإعداد أجور العاملين، حيث تتعامل مع ثلاثة فئات من العمال هي : الدائمين، المتعاقدين، المتربصين و الذين يستفيدون من منحة.  
فالمهمة الأساسية لهذه المصلحة هي إعداد الأجور ومختلف المكافآت أو التعويضات وكذاالإقتطاعات المترتبة على هذا الأجر.

- **مصلحة الخدمات الإجتماعية :** تقوم هذه المصلحة بمتابعة كل الأحداث العائلية (الإجماعية) التي حدثت للعامل، و التي يخول له القانون بمقتضاها الإستفادة من إمتيازات معينة كالعطل، تعويض، مساعدة مالية...إلخ  
حيث يوكل لهذه المصلحة المهام التالية:

-إعداد بطاقات المرضي حيث يتم إرسالها إلى مصلحة الأجور لإدراجها في بنود الأجر؛

-تقدير الإعانات الإجتماعية التي يستفاد منها العامل وذلك وفق الحالة العائلية؛

-تنظيم العطل و الرحلات الصيفية و التي يستفاد منها أطفال العمال و عائلاتهم؛

-حساب وتحديد الإقتطاعات التي تؤخذ من العمال مقابل الإنظام إلى تعاضدية عمال سوناطراك؛

-متابعة التكاليف و الإجراءات المتعلقة بحوادث العمل.

- **مصلحة تنمية الموارد البشرية :** تتكفل هذه المصلحة بإعداد برامج التي تسمح بتنمية قدرات وملكات المهنية و المعرفية للأفراد العاملين داخل المديرية. وتتكون هذه المصلحة من قسمين أساسيين:  
- **قسم التخطيط للمستخدمين :** المهمة الأساسية لهذا القسم هي التسيير التنبؤي للموارد البشرية، و المساهمة في تسيير و تنظيم هذه الموارد، كما توكل لهذا القسم المهام التالية:

-تسيير المسار المهني للعامل؛

-المشاركة في مختلف الدراسات المتعلقة بالقوى العاملة؛

-إعداد تقارير عن تحركات اليد العاملة كل شهر و كل ثلاثة شهر؛

-إعداد المخطط التنبؤ السنوي للعمال؛

-توفير إحصائيات عن الموارد البشرية المتوفرة؛

-إقتراح دراسات المتعلقة بتحسين إدارة الموارد البشرية.

- **قسم التكوين:** ويقوم هذا القسم بمختلف الأنشطة و التي لها علاقة بما يلي:

-تكوين العاملين وتنمية ملكاتهم وقدراتهم المهنية؛

-متابعة المسار المهني للعمال و التخطيط للموارد البشرية؛

-متابعة عمليات التوظيف.

كما يوجد بهذه الدائرة كذلك إطار مكلف بتحصير و إدارة مخطط الإتصال الداخلي و الخارجي

للمديرية،

الهدف الأساسي من إنشاء هذا المكتب هو العمل على تساوي الحظوظ بين أفراد المديرية في الإطلاع و الحصول على المعلومات و المستجدات الجديدة و المتعلقة بالمديرية و عمل سوناطراك ككل، وذلك إما على المستوى العالمي أو الإقليمي أو المحلي، وذلك مهما كان منصب أو موضع العامل داخل التنظيم، و في هذا تلعب تكنولوجيا المعلومات دور أساسي كما سيأتي الإشارة إليه في المبحث اللاحق.

## 2- الدوائر التقنية:

يقع على عاتق هذه الدوائر مختلف المهام التقنية للمديرية وهي بذلك تعتبر القلب النابض داخل المديرية، و في السطور التالية مهام وشروحات عن كل دائرة.

**دائرة المنهجية و التنسيق:** تقوم هذه الدائرة بالتنسيق بين فرق العمل، و التي تقوم بعمليات التدخل على مستوى محطات العمل. حيث تقوم هذه الدائرة وبناء على طلب من المحطات نظرا لحدوث أمر ما- بإصدار أمر القيام بمهمة تدخل إلى كل الأقسام المعنية بهذا التدخل(آليات، كهرباء، ميكانيك)، حيث يتم تشكيل فريق عمل كل حسب إختصاصه و الذي يقوم بالتنقل إلى مكان العمل (المحطات) لإجراء مختلف التعديلات أو الإصلاحات اللازمة.

إذن مهمة فإن المهمة الأساسية لهذه الدائرة هي متابعة مراحل العمل المختلفة قبل، أثناء، و بعد الإنتهاء. تتكون هذه الدائرة من ثلاث مصالح هي:

**مصلحة التحضير:** تقوم هذه المصلحة بالتأكد من كل ظروف العمل ملائمة لتنفيذ العمل، وذلك بالتأكد من توفر قطع الغيار، الكفاءات البشرية المعنية بعملية التدخل، توفر العتاد ووسائل النقل، الإيواء...إلخ

**مصلحة التخطيط :** تقوم هذه المصلحة بالإشراف على إنطلاق الأشغال و متابعتها وفق الفترات الزمنية المحددة لها و نسب الإنجاز من فترة لأخرى، حيث يتم إعلام هذه المصلحة بكل المعلومات المتعلقة بالأداء على مستوى المحطات، وذلك بإرسال تقارير يومية من طرف الأعوان المتواجدين هناك.

وتقوم هذه المصلحة بدورها بإعداد تقارير أخرى مفصلة في شكل لوحات قيادة عن الأعمال المنجزة في كل عملية تدخل و إرسالها إلى المسؤولين في المستويات العليا.

إن الهدف من عمل هذه المصلحة هو المتابعة الميدانية للأشغال، و التأكد من أن الموارد المتوفرة تتناسب مع طبيعة العمل و تسمح بتنفيذه على أحسن وجه. ومعرفة أسباب الخلل في حالة وجود إنحراف بين ما هو مسطر وما هو مؤدى فعلا لتفاديه مستقبلا.

-مصلحة الدراسات و المتابعة: تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:

-تحليل مختلف التقارير المتعلقة بمختلف التدخلات المنجزة، و التكفل بالمشاكل التقنية التي تتلقها المصالح العملية.

-تحليل العروض التقنية للمشاريع.

-متابعة المشاريع الجديدة و المشاركة فيها.

-دراسة و متابعة التغيرات الحاصلة لأشغال النقل بالأنايبب.

-تحضير و إعداد إجراءات لوضع نظام الجودة.

-دراسة ملفات الشراكة.

-إعداد سجلات الأعباء.

و غيرها من الأعمال المتعلقة أساسا بالإستشارة التقنية.

نشير في الأخير إلى أن كل مصلحة تقوم بإعداد لوحة قيادة و إرسالها إلى مسؤول الدائرة لمعرفة مستوى الأداء المنجز و نسب التقدم فيه حتى تكون لديه صورة موجزة عن سير العمل.

-دائرة الميكانيك الصناعية: : الدور الرئيسي لهذه الدائرة هو القيام بعمليات الإصلاح أو الصيانة وذلك فيما يتعلق بالشق الميكانيكي للمعدات، تتكون من مصلحتين هما مصلحة التدخلات، و مصلحة الورشات.

-مصلحة التدخلات: تقوم هذه المصلحة بالقيام بعمليات التدخل على مستوى محطات العمل، هدفها الأساسي هو معانبة الآليات و تشخيص أماكن الضرر الواجب إصلاحها، وتكون هذه التدخلات إما في آليات الضخ للبتروول أو آليات الضغط للغاز. وفي آخر العمل تقوم هذه الفرقة بإخضاع الآليات لفترات من التجربة قبل مغادرة مكان العمل وذلك للتأكد من أن الآليات تعمل بشكل جيد بعد عملية الإصلاح.

- مصلحة الورشات: عمل هذه المصلحة هي إصلاح قطع الغيار أو الآليات التي تعذر على فرق التدخل إصلاح في أماكن العمل نظرا للضرر الكبير الذي لحق بها، لهذا يتم إحضارها إلى مقر المديرية لإصلاحها في الورشات الداخلية للمديرية. وتتكون هذه المصلحة من قسمين هما:

-قسم ميكانيك الآليات : والتي تعمل على متابعة وإحداث التوازن في عمل الآليات، كما تقوم كذلك بمتابعة آليات توليد الكهرباء بالطاقة الشمسية.

-قسم الصناعة و التوصيلح : يقوم هذا القسم بتصليح قطع الغيار التي يمكن إصلاحها، أما التي لا يمكن إصلاحها و لا تتوفر على مستوى المخزن أو الورشات فيقوم بصناعتها من جديد بالإعتماد على الإمكانيات الداخلية للوحدة.

-دائرة الكهرباء و الآليات :

تهتم هذه الدائرة بكل ما له علاقة بالكهرباء الصناعية و المتعلقة بالمحركات والآليات، كما توكل لهذه الدائرة كذلك ضمان و سلامة عمل الآليات نفسها بالشكل المطلوب. تتكون هذه الدائرة من مصلحتين كما هو مبين من إسمها هما مصلحة الكهرباء و الآليات.

-مصلحة الآليات : توكل إلى هذه المصلحة العمليات التالية:

-تقوم بإصلاح قطع الغيار؛

-تصليح صمامات المحركات؛

-تصليح وتعديل الاهتزازات في الآليات؛

-تجديد المعدات؛

-المساعدة في تثبيت قواعد جديدة.

تتكون هذه المصلحة بدورها من قسمين:

- **قسم التدخلات** : عمل هذا القسم يكون على مستوى محطات العمل، حيث يقوم بتفكيك الآليات ومراجعتها ومعرفة أماكن الخلل ونوعية الإصلاحات المطلوبة، حيث يقوم الأعوان هنا بالقيام بالإصلاحات الفورية إذا لزم ذلك.

أما إذا تطلب إصلاح الآليات تعديلات كبيرة فإن ذلك يتطلب تدخل قسم الورشات و الذي سيأتي الحديث عنه فيما بعد، وعند الإنتهاء من عملية الصيانة الآليات يقوم الأعوان بإعادة تركيب الآليات من جديد وتشغيلها ولا تغادر الفرقة مكان العمل إلا بعد التأكد من أن الآليات تعمل بالشكل السليم وذلك بإخضاعها لفترة إختبار.

- **قسم الورشات** : يقوم هذا القسم بإدخال تعديلات أو إصلاح قطع الغيار و التي تعذر على فريق التدخل إصلاحها في مكان العمل، وذلك نظرا للضرر الكبير الذي لحق بها، وعليه فإن عمل هذا القسم يكون على مستوى مديرية الصيانة بالأغواط. حيث يعمل على إعادة إستغلال قطع الغيار المستعملة أو إعادة صنعها.

- **مصلحة الكهرباء** : يوكل إلى هذه المصلحة كل العمليات المتعلقة بكهرباء المحركات أو الكهرباء

الصناعية، كما يمكن لهذه المصلحة العمل على مستوى المديرية ولكن فيما يخص كهرباء المعمارية.

تتكون هذا المصلحة من قسمين هما:

- **قسم التدخلات** : يكون عمل هذا القسم على مستوى مواقع العمل أو التدخل(المحطات)، حيث يقوم بعمليات التشخيص ومعاينة أماكن الضرر وإصلاح ما أمكن في مواقع العمل، أما ما تعذر إصلاحه في مواقع العمل فيتم إحضاره إلى المديرية و هنا يبدأ عمل قسم الورشات.

-**قسم الورشات** : يقوم هذا القسم بإصلاح قطع الغيار و الآليات التي تعذر على وحدات التدخل إصلاحها في مواقع العمل، وذلك نظرا للضرر الكبير الذي لحق بها نتيجة إستغلالها.

-**دائرة العمليات الخاصة** :

تعتبر هذه الدائرة بمثابة إمتياز لمديرية الصيانة بالأغواط، فهي الوحيدة على المستوى الوطني والأفريقي

بل حتى على المستوى العربي، فهذه المديرية هي الوحيدة التي لديها وحدات التدخل للعمليات الخاصة.

هدفها الأساسي هو القيام بمختلف عمليات الصيانة و الإصلاح دون توقف عملية تموين المتعاملين مع سوناطراك بالغاز أو البترول، فدرجة و المخاطرة في عمل هذه الوحدات مرتفعة جدا، بحيث إرتكاب أي خطأ سيكلف سوناطراك كثيرا بشريا و ماديا.

كما تقوم هذه الدائر كذلك بالمهام التالية:

-المساهمة في عمليات تثبيت قنوات جديدة،

-المساهمة في عمليات الصيانة و المراجعة الدورية،

-تقديم الإستشارات التقنية.

-**دائرة التموين و النقل** :

المهمة الأساسية لهذه الدائرة هي عملية توفير قطع الغيار و مستلزمات العمل سواء على مستوى المديرية أو على مستوى محطات العمل، و ضمان وسائل النقل لوحدة التدخل لأجراء عمليات الصيانة. تتكون هذه الدائرة من المصالح التالية:

- **مصصلحة تسيير المخزونات** : مهمتها الأساسية هي متابعة حركة المخزون يوميا، أي التحركات الفيزيائية، من مدخلات أو مخرجات فعمل هذه المصلحة يومي ميداني.
- **مصصلحة المشتريات** : تقوم هذه المصلحة وبناءا على طلبات مختلف المصالح الأخرى (مستعملة المواد) بالقيام بمختلف عمليات أو إجراءات الشراء، وتتكون هذه المصلحة من ثلاث أقسام هي:
  - **قسم الشراء الداخلي** : يهتم هذا القسم بالمشتريات المحلية، أي التي تم إقتنائها داخل التراب الوطني.
  - **قسم الشراء الخارجي** : في حالة عدم توفر المنتجات المراد شراؤها على المستوى الوطني، فإنه يتم للجوء إلى العالم الخارجي (الإستيراد) وهذا من إختصاص هذا القسم أي متابعة عمليات الشراء للمنتجات التي تم طلبها من الخارج.

- **قسم العبور** : يقوم هذا القسم بإستلام السلع التي تم الطلب عليها، ويقوم هذا القسم كذلك بمختلف الإجراءات المتعلقة بالجمركة و نقل البضاعة إلى مخازن المديرية.

- **مصصلحة النقل** : الهدف الأساسي لهذه المصلحة توفير وصيانة عتاد النقل، والذي يقوم بنقل وحدات التدخل و العتاد اللازم لذلك إلى محطات و أماكن العمل.

- **مصصلحة التسيير التقني** : تتكون هذه المصلحة من الأقسام التالية:

- **قسم الإستقبال** : يقوم هذا القسم بإستقبال مختلف مشتريات المديرية و معاينتها كميا ونوعيا مع الشروط المتفق عليها مع المورد. فإذا كانت هذه المشتريات عبارة عن إستثمارات فإنها تمر مباشرة إلى القسم أو المصلحة التي طلبت عليها، أما إذا كانت هذه المشتريات عبارة على مواد قابلة للإستهلاك اليومي فإنها تمر إلى المخزن.

- **قسم الترميز** : بعد القيام بعملية المعالجة على المشتريات و موافقتها للشروط المتفق عليها يتم إبلاغ ذلك إلى قسم الترميز والذي يقوم بإعطاء لكل شئ تم شراؤه رقم أوحد يسمى داخل المديرية برقم سوناطراك، والذي على أساسه تتم إجراءات الجرد.

- **قسم التجهيزات و المعدات القابلة للإستهلاك** : يقوم هذا القسم بمتابعة مختلف التجهيزات (الإستثمارات) التي قامت المديرية بإقتنائها، حيث يعمل على معاينتها عند نهاية كل دورة محاسبية و القيام بعملية الجرد لها.

كما توجد كذلك بهذه المديرية الهياكل التالية:

مركز المعلوماتية (الحاسوب) و الذي يعمل على:

- صيانة الشبكات المعلوماتية للمديرية.

-الإشراف على مختلف التطبيقات المعلوماتية.

-المساهمة في عمليات التكوين.

-تقديم النصح و الإستشارة في المجالات المعلوماتية.

**مسئول بإدارة الجودة :** وهو المكلف بمتابعة مختلف مراحل التي تقتضيها عمليات الجودة داخل VII. التنظيم، خاصة وأن سوناطراك هي مؤسسة عالمية تقتضي عليها مكانتها الإلتزام بالمعايير الدولية للجودة. - **مصلحة السلامة :** المهمة الرئيسية لهذه المصلحة هي (HSE) Health.Safety.Environment : السلامة المهنية داخل المديرية، وذلك بتوفير كل الشروط الصحية للعمل على أحسن وجه حيث تقوم هذه المصلحة بالهتام التالية:  
-عمليات التوعية و التحسيس العمال بالشروط الواجب إتباعها عند القيام بالعمل،  
-إعداد التقارير و الدراسات حول حوادث العمل و أسبابها،  
-معانبة ظروف التي يقوم العمال تحتها بتأدية عملهم ومدى ملائمة تلك الظروف للمعايير الصحية العالمية المعمول بها(الضوضاء، الإنارة، الحرارة...إلخ)، وغيرها من المهام التي لها علاقة بالسلامة المهنية.

**المبحث الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات و اختبار الاداة .**

**المطلب الاول مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات :**

اعتمدت منهجية البحث في مجال البحث و العلوم على الأساليب المتعارف عاليها في البحث العلمي والتحليل الإحصائي التي نورد منها ما يلي :

-المصادر الثانوية: حيث اتجهنا في معالجة الإطار النظري للدراسة في الاعتماد على البيانات الثانوية والتي تمثلت في الكتب والمراجع العربية ذات العلاقة والدوريات والتقارير والمقالات والمجلات، الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، البحث .

-المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال المقابلات الشخصية والزيارات الميدانية والملاحظة بمكان العمل بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك، إضافة إلى الاستمارة كأداة رئيسية للدراسة صممت خصيصا لهذا الغرض تم إعدادها اعتمادا على نموذج الدراسة، إضافة إلى عدد من الاستمارات المعتمدة في الدراسات السابقة وذلك بعد تعديلها وما يتوافق مع موضوع الدراسة وذلك للحصول على البيانات والمعلومات الضرورية لاختبار الفرضيات ، ، وتم تحليلها بواسطة برنامج التحليل الإحصائي spss وذلك للتحقق من صحة الفروض الموضوعية للدراسة.

### المطلب الثاني: الأدوات المنهجية لجمع البيانات:

اعتمدنا في دراستنا على أدوات البحث التالية:

**المقابلة:** هي تفاعل لفظي بين شخصين في موقف مواجهة؛ حيث يحاول أحدهما وهو الباحث القائم بالمقابلة أن يستثير بعض المعلومات أو التعبيرات لدى الآخر وهو المبحوث والتي تدور حول آرائه ومعتقداته، فهناك بيانات ومعلومات لا يمكن الحصول عليها إلا بمقابلة الباحث للمبحوث وجهاً لوجه، ففي مناسبات متعدّدة يدرك الباحث ضرورة رؤية وسماع صوت وكلمات الأشخاص موضوع البحث.

اعتمدنا في بحثنا هذا على المقابلة الحرة و كانت كما على النحو التالي:

كانت لنا مقابلة مع مدير الموارد البشرية قصد اخذ الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية على مستوى مديرية الصيانة لشركة سوناطراك من اجل الحصول على البيانات الضرورية المتعلقة لنشأة وتطوير المؤسسة، هيكل تنظيمي، توزيع العمال على المصالح والأقسام ومهامهم على مستوى كل قسم، أساليب التسيير .

**الاستبيان:** هي تلك الأداة التي من خلالها يمكن التعرف على أداء وأفكار المبحوثين حول موضوع البحث وتمتاز هذه الأداة بكونها تساعد على جمع المعلومات الجديدة والمستمدّة مباشرة من الواقع وهي من الأدوات الهامة في جمع البيانات الخاصة بالبحث والاستقصاء باعتبارها أداة مهمة ومكملة للأدوات الأخرى وهي تمثل مجموعة من الأسئلة عن المبحوثين.

و قد تم استخدام الاستبيان كأداة بحث رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بإشكالية الدراسة ميدانيا، وتم صياغة استبيان البحث المتعلق بموضوع دراستنا "دور الرقابة التنظيمية في رفع مستوى الكفاءة المهنية" بشكله النهائي بعد جمع المؤشرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

### -معالجة الاستبيان:

بهذه المؤشرات تم صياغة أسئلة الاستبيان بصورة تعكس الانشغالات الواردة في الإشكالية ومن ثم اختبار فرضيات الدراسة ، ويتضمن هذ الاستبيان 24 سؤال حيث تم عرضها ومناقشتها مع الأستاذ المشرف و

الاعتماد على ملاحظاته مع ملاحظات 5 من الأساتذة وعلى ضوء ذلك تم تعديل الاستمارة وإحكامها، أعدتها بالصورة النهائية التي تم بها جمع المعلومات حتى تكونت من :

1- الرقابة التنظيمية:

-المحور الأول: الملاحظة 4 عبارات

- المحور الثاني: التفتيش 4 عبارات

-المحور الثالث: التقارير 4 عبارات

2-الكفاءة المهنية:

ويتضمن محور واحد مكون من 12 عبارة.

-اختبار الاداة:

بعد جمع البيانات باستخدام أداة الدراسة (الاستبيان) تم تفرغ البيانات و معالجة البيانات بواسطة الحاسوب باستخدام برنامج التحليل الاحصائي spss و لتحليل فروض الدراسة ثم استخدام الادوات الاحصائية التالية :

-اختبار ألفاكرونباخ لمعرفة درجة ثبات الاستبيان.

-النسب المئوية، التكرارات، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الاتجاه العام للعبارات .

-وصف البيانات الشخصية لعينة الدراسة.

-الانحدار الخطي البسيط لاختبار مستوى الدلالة المعنوية للفرضيات.

-المجالات المعتمدة لتحديد الاتجاه العام للعبارات :

تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال المدى بين درجات المقياس (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4/5=0.80) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاهات العامة للعبارات

طول الخلية	درجة الموافقة
من 1 إلى 1.80	غير موافق بشدة
أكبر من 1.80 إلى 2.60	غير موافق
أكبر من 2.60 إلى 3.40	محايد
أكبر من 3.40 إلى 4.20	موافق
أكبر من 4.20 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: من اعداد الطالبان

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدنا على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال.

### المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات الاستبيان

#### 1- قياس صدق الاستبيان :

تفيد عملية التحكم في مدى قابلية القياس لأسئلة الاستمارة ومدى مطابقتها لموضوع البحث، ومن بين عملية الصدق، ما يعرف بالصدق الظاهري للاستمارة وبناءً على ملاحظات الأستاذ المشرف عن المذكرة بالإضافة إلى ملاحظات وتوجيهات 5 أساتذة محكمين متخصصين في ميدان العلوم التسيير ملحق رقم (04) تم إجراء التعديلات اللازمة وإعادة صياغة بعض الفقرات وتبسيطها بعد ذلك الاستقرار على النموذج النهائي للاستمارة الملحق رقم (02) والنزول بها إلى الميدان للدراسة.

#### 2- قياس ثبات الاستبيان (الفكر ونباخ)

نستخدم اختبار ألفا كرو نباخ لمعرفة درجة ثبات الاستبيان يوضح الجدول التالي مقياس الثبات لكل محور من محاور الدراسة الملحق (06).

#### الجدول رقم (02): معامل الفكر ونباخ لكل المحاور

المحور	محتوى المحور	عدد العبارات	معامل الفكر ونباخ
1	الملاحظة	4	0,844
2	التفتيش	4	0,867
3	التقارير	4	0,884
4	الكفاءة المهنية	12	0,872
5	كافة العبارات	24	0,940

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss22

يظهر من الجدول اعلاه ان معامل الثبات الفكر ونباخ لمقياس الدراسة الكلي يساوي 0.940 و عليه يمكن القول انا اداة قياس تمتاز بثبات جيد، أي ان عينة الدراسة تتمتع بثبات و درجة تجانس داخلي مرتفعة مما يعني امكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرته على اعطاء نتائج موافقة لاجابات المستجوبين تجاه عبارات الاستبيان.

### المبحث الثالث: وصف استجابة عينة الدراسة و اختبار الفرضيات :

#### - المطلب الاول : تحديد عينة الدراسة:

إن مجتمع البحث في هذه الدراسة ينقسمون إلى ثلاثة فئات وهم الإطارات والتحكم والتنفيذيين ويقدر عددهم 300 فردا، ونظرا لكون مجتمع الدراسة يعملون بطريقة العمل بالتداول ويتكونون من طبقات مختلفة فقد اعتمدنا على العينة العشوائية الطبقية.

ولقد تم اختيار نسبة العينة 14 % من المجتمع الأصلي والمقدر ب 300 عامل, ولهذا جاءت العينة لتشمل 44 عامل وذلك وفق العملية التالية:

$$100\% \longleftarrow 300$$

$$14\% \longleftarrow x$$

ولقد اخترنا نسبة 14% لتكون ممثلة لمجتمع دراستنا الى جانب مجتمع الدراسة الذي فرض علينا ذلك وبما أن الوظائف في مجتمع الدراسة غير متجانسة وهذا حسب التقييم المطبق في المؤسسة فلقد تم تقسيمهم إلى 3 طبقات:

### الجدول رقم (03): تقسيم العمال حسب الرتبة

الرتبة	الإطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ
عدد العمال	144	141	15

المصدر: من إعداد الطالبان على معلومات مديرية الموارد البشرية

من أجل تحديد عينة الدراسة قمنا بتمثيل بيانات الجزء الأول الخاص بالبيانات الشخصية التي وصفت الخصائص الخاصة بمجتمع الدراسة.

بعد ما قمنا بتصميم الاستبيان و اختباره تم توزيعه قمنا بمعالجته بعد استلامه من أفراد العينة الدارسة, و سنبين الادوات الاحصائية المستعملة لتقديم خصائص العينة , عرض النتائج و اختبار الفرضيات.

### -: خصائص عينة الدراسة

1-الجنس: تم الحصول على الجدول التالي:

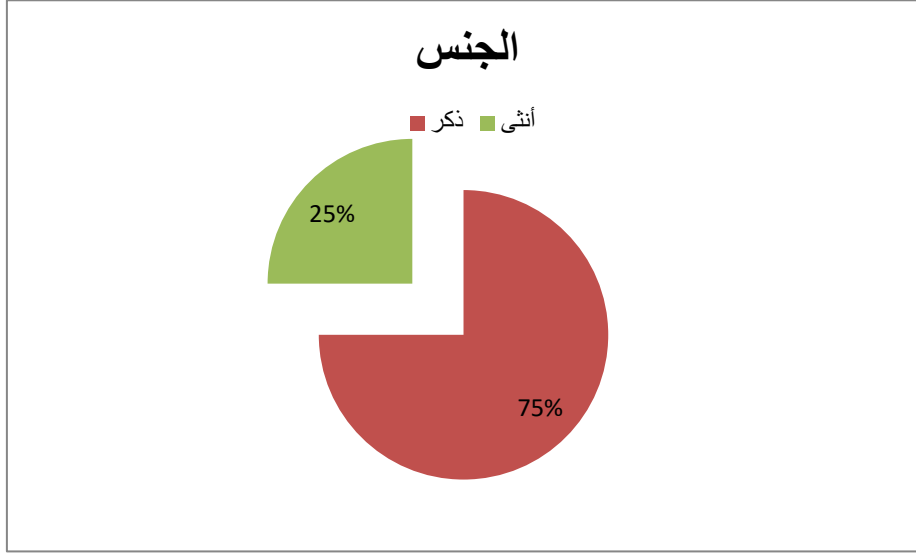
الجدول رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	33	75%
أنثى	11	25%
المجموع	44	100%

المصدر: من إعداد الطالبان على ضوء مخرجات spss 22

ومنه يمكن توضيح نتائج من الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(04):تركيبة عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من مخرجات excel اعتماد على بيانات الجدول رقم (04)

نلاحظ في الجدول والشكل أعلاه أن ما نسبته (75%) من مجتمع الدراسة من الذكور و (25%) من الإناث ومنه نلاحظ أن هناك اختلاف كبير بين النسبتين حيث ان النسبة الاكبر لصالح الذكور، و هذا يدل على ان مجال عمل المؤسسة يتطلب خصائص فيزيولوجية ذلك لامتاحتاجه طبيعة العمل و يتجه نحو الجانب التقني أكثر من الإداري.

2. السن : تم الحصول على الجدول التالي:

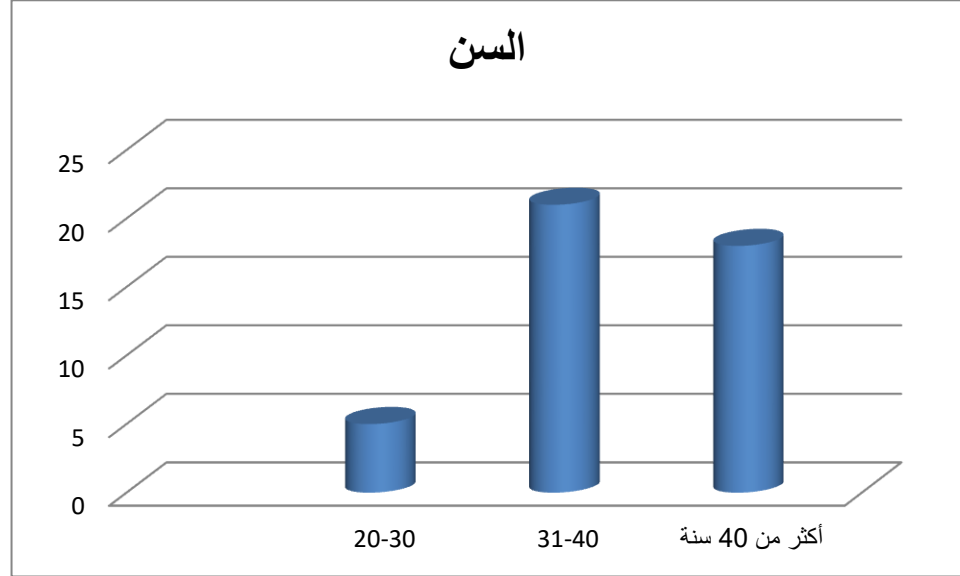
الجدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
11.4%	5	30-20
47.7%	21	40-31
40.9%	18	أكثر من 40 سنة
100%	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان على ضوء مخرجات spss 22

ومنه يمكن توضيح نتائج من الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(05):تركيبة عينة الدراسة حسب السن



**المصدر: من مخرجات excel اعتماد على بيانات الجدول رقم (05)**

نلاحظ في الجدول و الشكل أعلاه أن ما نسبته (47.7%) من مجتمع الدراسة اعمارهم ما بين 31 الى 40 سنة, ثم يليها الذين اعمارهم أكثر من 40 سنة بنسبة (40.9%) و في الاخير يأتي الذين اعمارهم ما بين 20 الى 30 سنة وهذا يعني ان أغلب العمال هي فئة الشباب و راشدة لديها امكانيات .

**3-المستوى التعليمي: : تم الحصول على الجدول التالي:**

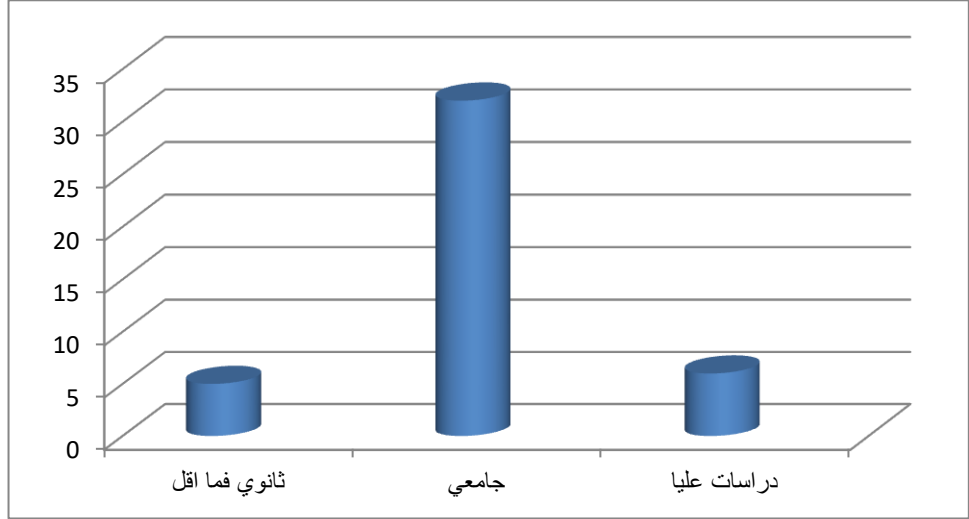
**الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي**

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
11.4	5	ثانوي فما اقل
74.7	32	جامعي
13.9	6	دراسات عليا
100	44	المجموع

**المصدر: من إعداد الطالبان على ضوء مخرجات spss 22**

ومنه يمكن توضيح نتائج من الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

**الشكل رقم(06):تركيبة عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي**



**المصدر: من مخرجات excel اعتماد على بيانات الجدول رقم (06)**

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه ، وجود نسبة 74.7% فئة جامعيين ثم يليها أصحاب الدراسات العليا بنسبة 13.9% وفي الأخير ثانوي فما أقل بنسبة 11.4% ويمكن الملاحظة أن المستوى التعليمي مرتفع كون الشركة تتوفر على التقنيين و تمتلك اليد العاملة و لا تحبذ توظيف يد عاملة ذات مستوى تعليمي ضعيف بسبب طبيعة العمل في الشركة .

**4.الرتبة المهنية : : تم الحصول على الجدول التالي:**

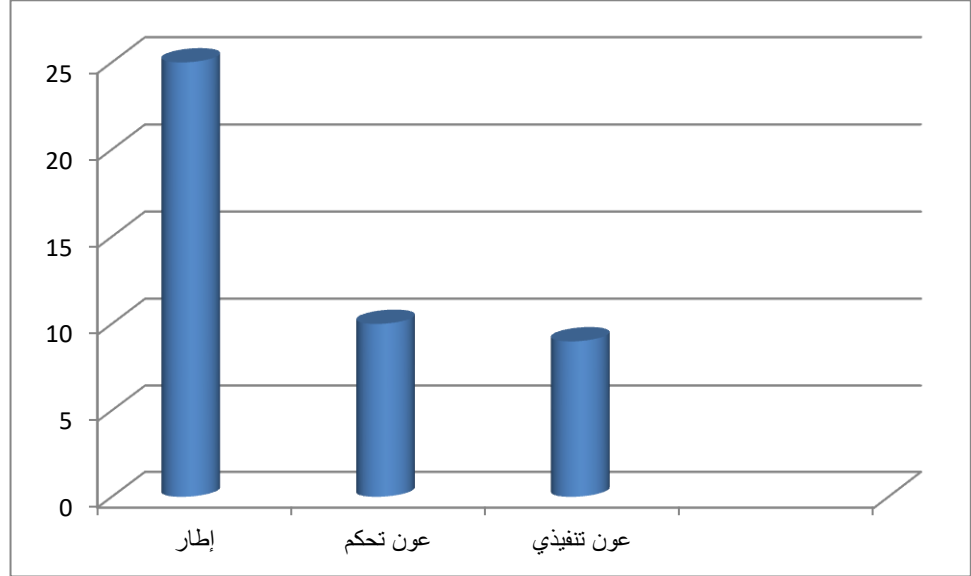
**الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة المهنية**

النسبة	التكرار	الفئة
56.8%	25	إطار
22.7%	10	عون تحكم
20.5%	9	عون تنفيذي
100%	44	المجموع

**المصدر: من إعداد الطالبان على ضوء مخرجات spss 22**

ومنه يمكن توضيح نتائج من الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

**الشكل رقم(07):تركيبة عينة الدراسة حسب الرتبة المهنية**



المصدر: من مخرجات excel اعتماد على بيانات الجدول رقم (07)

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه ، وجود نسبة 56.8% فئة الإطارات السامية ثم يليها أعوان تحكم بنسبة 22.7% وفي الأخير فئة التنفيذيين بنسبة 20.5% و يمكن الملاحظة أن هذا يتماشى مع المستوى الدراسي و سياسات الاستقطاب الخاصة بالمؤسسة.

5.5. الإقضية في العمل : : تم الحصول على الجدول التالي:

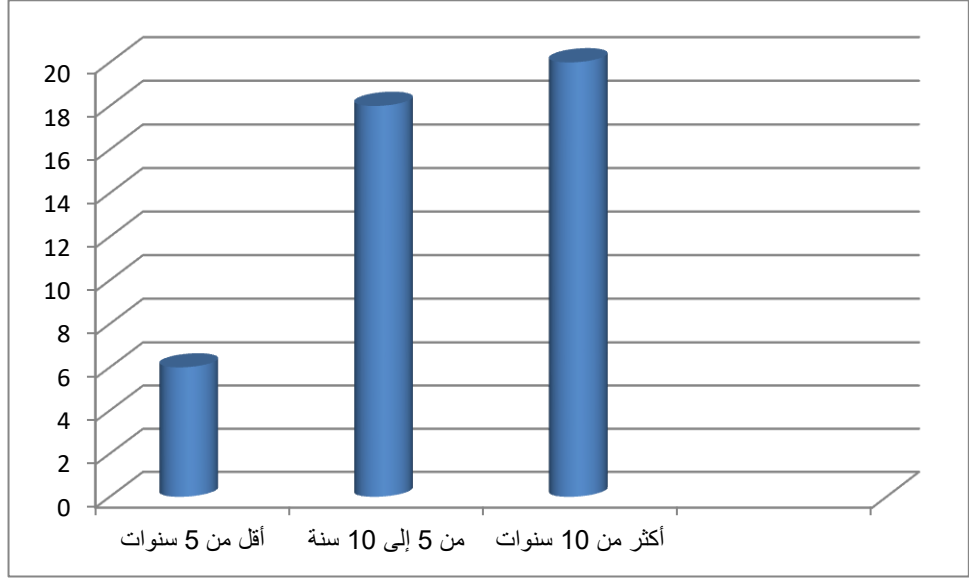
الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب الإقضية في العمل

النسبة	التكرار	الفئة
13.6%	6	أقل من 5 سنوات
40.9%	18	من 5 إلى 10 سنة
45.5%	20	أكثر من 10 سنوات
100%	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان على ضوء مخرجات spss 22

ومنه يمكن توضيح نتائج من الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(08): تركيبة عينة الدراسة حسب الإقضية في العمل



### المصدر : من مخرجات excel اعتماد على بيانات الجدول رقم (08)

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن الفئة الغالبة في المؤسسة هم من تفوق سنوات خدمتهم الـ 10 سنة حيث تشكل ما نسبته 45.5% من أفراد العينة، في حين نجد الذين تتراوح أعمارهم بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة 40.9%، وفي الأخير من تقل سنوات خدمتهم عن 5 سنوات بنسبة 13.6% ويعزى ذلك نقص البدائل في التوظيف وكذا للسياسات التي تتبعها المؤسسة للمحافظة على موظفيها خاصة الإطارات.

### المطلب الثاني : عرض النتائج و اختبار الفرضيات

#### 1- عرض النتائج :

بعد عرض طريقة و اجراءات دراسة الحالة نتطرق الان لعرض النتائج و الاختبارات الاحصائية لفروض دراسة الحالة وفق مايلي:

يتم عرض نتائج الدراسة من خلال جداول اتجاه العبارات المكونة للاستبيان، وذلك بحساب المتوسط الحسابي المرجح لاجابات العينة على العبارات الواردة في شكل مشابه لمقياس ليكرت الخماسي بغرض معرفة اتجاه اراء أفراد العينة معتمدين في ذلك على مخرجات برنامج spss.

و قد حصلنا على النتائج الموضحة في الملحق رقم(06) وقمنا بتجزئة العبارات وفقا للمحاور من أجل تحليل كل محور على حدى و ينتج لدينا مايلي:

#### 1- الرقابة التنظيمية

##### المحور الاول: الملاحظة

كانت نتيج المحور الاول كما يلي:

الجدول رقم(09): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري و الاتجاه العام للعبارات المحور الاول

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
1	ارى ان المؤسسة تتوفر على رقابة تنظيمية	3,7045	0,66750	موافق
2	ارى انه يتم مراعاة الاعمال المنجزة من طرف	3,6136	0,75378	موافق

المسؤول			
3	ارى ان المؤسسة توفر بيئة مناسبة للعمل	3,6364	0,83780 موافق
4	ارى انه في المؤسسة يتم اجراء تعديلات على الخطط في حالة عدم تحقيق الاهداف المسطرة	3,3409	0,88772 موافق
المجموع	متوسط عبارات المحور الاول	3,5739	0,65277 موافق

المصدر: من إعداد الطالبان على ضوء مخرجات spss 22

تشير الارقام في الجدول السابق ان اتجاهات العينة ايجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بالملاحظة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.5739 و الذي يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي اي المجال من 3.40 الى 4.20 وهي الفئة التي تشير الى درجة موافق والتي تؤكد رضا غالبية افراد العينة بدرجات متساوية حيث ان الانحراف المعياري 0.65277 نلاحظ ان اعلى متوسط حسابي يخص العبارات (1و3) بلغ 3.7045 و3.6364 بدرجة اجابة موافق و هذا ما يؤكد ان العينة الدراسة واعية بعملية الملاحظة .

#### المحور الثاني:التفتيش

كانت نتئج المحور الثاني كما يلي:

الجدول رقم(10): المتوسط الحسابي,الانحراف المعياري و الاتجاه العام للعبارات المحور الثاني:

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
5	انا على دراية بالوسائل المعمول بها في عملية الرقابة في المؤسسة	3.5682	0.78940	موافق
6	ارى ان عملية الرقابة عن طريق بطاقات الدوام اليومية تزيد من فعالية الرقابة في المؤسسة	3.6136	1.03914	موافق
7	ارى ان الرقابة عن طريق المسؤولين تزيد من نجاح العملية الرقابية في المؤسسة	3,4773	1,02273	موافق
8	هناك تقييم لأداء العمل في المؤسسة	3.3182	0.93443	موافق
المجموع	متوسط عبارات المحور الثاني	3,4943	0,80422	موافق

المصدر: من إعداد الطالبان على ضوء مخرجات spss 22

تشير الارقام في الجدول السابق ان اتجاهات عينو الدراسة ايجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بعملية التفتيش حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3,4943) و بانحراف معياري(0,80422) اي درجة موافق حسب مقياس ليكارت الخماسي نلاحظ ان اعلى متوسط حسابي ( 3.6136 ) بانحراف معياري(1.03914)وهذا في العبارة رقم 6 و بدرجة موافق و اقل متوسط حسابي بلغ (3.3182) و بانحراف معياري (0.93443) وهذا في العبارة رقم 8.

كانت نتيج المحور الثالث كما يلي:

الجدول رقم(11): المتوسط الحسابي, الانحراف المعياري و الاتجاه العام للعبارات المحور الثالث:

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
9	التقارير اليومية و الاسبوعه تساعد على مراقبة العمل	3.7273	0.92419	موافق
10	يتم وضع خطط لمواجهة مشاكل العمل من طرف المسول	3.3636	0.91730	موافق
11	يتم اكتشاف الأخطاء و معالجتها في المؤسسة	3.4091	0.92304	موافق
12	يتم في المؤسسة القيام بعملية المطابقة بين الأداء الفعلي للعمال و الخطط المستهدفة بعد الانتهاء من العمل	3.3409	0.93866	موافق
المجموع	متوسط عبارات المحور الثالث	3.4602	0.79779	موافق

المصدر: من إعداد الطالبان على ضوء مخرجات 22 spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق ان اتجاهات عينو الدراسة ايجابية نحو جميع العبارات المتعلقة برأي العاملين حول التقارير حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.4602) و بانحراف معياري (0.79779) اي درجة موافق على مقياس ليكرت الخماسي و نلاحظ ان اعلى متوسط حسابي يبلغ (3.7273) و بانحراف معياري (0.92419) و هذا للعبارة رقم (9) و اقل متوسط حسابي يبلغ (3.3409) و بانحراف معياري (0.93866) و هذا للعبارة رقم (12) و باتجاه موافق و النتائج السابقة تدل على موافقة افراد العينة على قيام بعملية الرقابة عن طريق التقارير .

#### المحور الرابع: الكفاءة المهنية

الجدول رقم(12): المتوسط الحسابي, الانحراف المعياري و الاتجاه العام للعبارات المحور الرابع:

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
13	أنجز عملي في الوقت المحدد	4.1136	0.61817	موافق
14	التزام بالقوانين الصادرة عن المؤسسة	4.2045	0.63170	موافق
15	اسعى لتحسين أدائي في العمل من خلال توظيف مهاراتي و خبراتي الفنية	4.1591	0.47949	موافق
16	لدي القدرة على حل المشاكل المرتبطة بالعمل الموكل الي	4.1136	0.38675	موافق
17	امتلك القدرة الكافية للنحكم في عملي	4.0909	0.47339	موافق
18	أنا مواظب على الحضور في الوقت	3.8864	0.78402	موافق

19	أسى للتقليل من الأخطاء التي اقع فيها في العمل	4.0909	0.64043	موافق
20	اعمل على اتقان عملي	4.2955	0.46152	موافق بشدة
21	تناسب مؤهلاتي العلمية مع الوظيفة التي تشغلها بالمؤسسة	3.8409	1.01025	موافق
22	ارى ان عملية تقييم الأداء مهمة بالنسبة لي	4.0227	0.73100	موافق
23	يتم تقديم تحفيزات للعامل من اجل تحسين الأداء	3.3409	1.16026	موافق
24	أتكيف بسهولة من التغيرات التي تحدث على مستوى المؤسسة	3.7045	0.97836	موافق
المجموع	متوسط عبارات المحور الرابع	3.9886	0.47366	موافق

المصدر: من إعداد الطالبان على ضوء مخرجات 22 spss

من خلال الجدول نلاحظ ان اتجاهات عينة الدراسة ايجابية نحو جميع العبارات المتعلقة برأي العاملين حول الكفاءة المهنية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.9886) و بانحراف معياري (0.47366) أي درجة موافق على ليكارت الخماسي كما نلاحظ أن أعلى متوسط حسابي يبلغ (4.2955) و بانحراف معياري يبلغ (0.46152) وهذا للعبارة رقم (20) و أقل متوسط حسابي يبلغ (3.3409) و بانحراف معياري (1.16026) و هذا للعبارة رقم (23) باتجاه موافق بينما اتجاه كل العبارات موافق وهذا يدل على أن غالبية افراد العينة موافقون ان للرقابة التنظيمية دور في رفع مستوى الكفاءة المهنية .

#### -إختبار الفرضيات :

بعد أن قمنا بالتطرق لنتائج التحليل الإحصائي للمتوسط الحسابي و الاتجاه العام لأراء العينة سنقوم الآن باختبار الفرضيات بالانحدار الخطي البسيط الملحق رقم (07):

للتأكد من صحة و ثبوت الفرضية الرئيسية و التي مفادها ان هنالك علاقة ذو دلالة احصائية الرقابة التنظيمية في رفع مستوى الكفاءة المهنية لدى العاملين في مديرية الصيانة سوناطراك عند مستوى معنوية  $\alpha=5\%$  لابد من اختبار الفرضيات الفرعية التالية و اثبات صحتها و التي نوردتها كما يلي :

1-يوجد علاقة ذات دلالة احصائية للملاحظة على الكفاءة المهنية عند مستوى معنوية  $\alpha=5\%$

2- يوجد علاقة ذات دلالة احصائية لتفتيش على الكفاءة المهنية عند مستوى معنوية  $\alpha=5\%$

3-- يوجد علاقة ذات دلالة احصائية لتقارير على الكفاءة المهنية عند مستوى معنوية  $\alpha=5\%$

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى للمتغيرات (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الرتبة المهنية , الاقدمية في العمل).

#### 1-إختبار الفرضيات الفرعية :

H0 لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الملاحظة و الكفاءة المهنية عند مستوى الدلالة 0.05.

H1 توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الملاحظة و الكفاءة المهنية عند مستوى الدلالة 0.05

#### -الفرضية الفرعية الاولى :

ظهرت نتائج التحليل الاحصائي للفرضية الاولى باستخدام مخرجات spss الملحق رقم(07) ومعامل التحديد 0,280 و معامل الارتباط 0,529a , وكانت المعادلة عند مستوى الدلالة المعنوية=0.05 وفق النموذج التالي:

$$Y=2,616+0,384x1$$

و نلاحظ أن القيمة الاحصائية sig=0.000 أقل من مستوى الدلالة المعنوية وبالتالي نرفض الفرضية H0 و نقبل الفرضية H1 اي توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الملاحظة و الكفاءة المهنية عند مستوى الدلالة المعنوية=alpha 0.05

#### -الفرضية الفرعية الثانية :

H0 لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التفتيش و الكفاءة المهنية عند مستوى الدلالة 0.05.  
H1 توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التفتيش و الكفاءة المهنية عند مستوى الدلالة 0.05

ظهرت نتائج التحليل الاحصائي للفرضية الثانية باستخدام مخرجات spss الملحق رقم(07)

ومعامل التحديد 0,293 و معامل الارتباط 0,542a , وكانت المعادلة عند مستوى الدلالة المعنوية=0.05 وفق النموذج التالي:

$$Y=2,874+0,319x2$$

و نلاحظ أن القيمة الاحصائية sig=0.000 أقل من مستوى الدلالة المعنوية ب وبالتالي نرفض الفرضية H0 و نقبل الفرضية H1 اي توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التفتيش و الكفاءة المهنية عند مستوى الدلالة المعنوية=alpha 0.05

#### -الفرضية الفرعية الثالثة :

H0 لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التقارير و الكفاءة المهنية عند مستوى الدلالة 0.05.  
H1 توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التقارير و الكفاءة المهنية عند مستوى الدلالة 0.05

ظهرت نتائج التحليل الاحصائي للفرضية الثالثة باستخدام مخرجات spss الملحق رقم(07)

ومعامل التحديد 0,352 و معامل الارتباط 0,594a , وكانت المعادلة عند مستوى الدلالة المعنوية=0.05 وفق النموذج التالي:

$$Y=2,769+0,352x3$$

و نلاحظ أن القيمة الاحصائية sig=0.000 أقل من مستوى الدلالة المعنوية ب وبالتالي نرفض الفرضية H0 و نقبل الفرضية H1 اي توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التقارير و الكفاءة المهنية عند مستوى الدلالة المعنوية=alpha 0.05

2-إختبار الفرضية الرئيسية :

H0 لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الرقابة التنظيمية و الكفاءة المهنية عند مستوى الدلالة 0.05.  
H1 توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الرقابة التنظيمية و الكفاءة المهنية عند مستوى الدلالة 0.05

بصفة عامة يمكن اختيار الفرضية الرئيسية لاشكالية الدراسة و المتمثلة في:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية للرقابة التنظيمية على الكفاءة المهنية للعاملين في مديرية الصيانة سوناطراك عند مستوى معنوية  $\alpha=5\%$

حيث ظهرت نتائج التحليل الاحصائي للفرضية الرئيسية باستخدام مخرجات spss الملحق رقم(07)

ومعامل التحديد 0,346 و معامل الارتباط  $0,588^a$  , وكانت المعادلة عند مستوى الدلالة المعنوية=0.05 وفق النموذج التالي:

$$Y=2,613+0,392x$$

و نلاحظ أن القيمة الاحصائية  $\text{sig}=0.000$  أقل من مستوى الدلالة المعنوية ب بالتالي نرفض الفرضية H0 و نقبل الفرضية H1 الرئيسية اي توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الرقابة التنظيمية و الكفاءة المهنية للعاملين في مديرية الصيانة سوناطراك عند مستوى الدلالة المعنوية=0.05.

-إختبار الفروقات :

يتم دراسة وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى دور الرقابة التنظيمية في رفع مستوى الكفاءة المهنية في مديرية الصيانة سوناطراك -الأغواط- الملحق رقم (08) تعزى للمتغيرات الشخصية التالية:

- الجنس
- السن
- مستوى التعليمي
- الرتبة المهنية
- الاقدمية في العمل

الجدول رقم(13): اختبار T-test بالنسبة للجنس

الم حو ر	اختبار ليفين		اختبار (t)			اختبار ليفين		الم حو ر
	F	القيمة الاحتمالية sig	T	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية الثنائية	متوسط الفرق	%95 القصوى	
01	2.633	0.112	-1.074	42	0.289	-17677	0.15544	
	—	—	-1.415	31.738	0.167	-17677	0.7778	
							0.50879	
							0.43131	

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات 22 spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنها لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حيث أن متوسطات أجا به الذكور والإناث كانت متقاربة، بالإضافة ان قيمة sig أكبر من 0.05 وهو ما يثبت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مدى دور الرقابة التنظيمية في رفع مستوى الكفاءة المهنية تعزى للجنس.

الجدول رقم (14) : إختبار (ANOVA) بالنسبة للسن

القيمة الإحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.198	1.683	0.366	2	0.732	بين المجموعات	y
-	-	0.217	41	8.915	بين المجموعات	
-	-	-	43	9.647	المجموع	
0.762	0.273	0.143	2	0.286	بين المجموعات	x
-	-	0.523	41	21.453	بين المجموعات	
-	-	-	43	21.739	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات 22 spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيم الاحتمالية بالنسبة لكل المحاور أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين حول مدى دور الرقابة التنظيمية في رفع مستوى الكفاءة المهنية عند مستوى المعنوية  $\alpha \geq 0.05$ .

الجدول رقم (15) : إختبار (ANOVA) بالنسبة مستوى التعليمي

القيمة الإحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.288	1.282	0.284	2	0.568	بين المجموعات	y
-	-	0.221	41	9.079	بين المجموعات	
-	-	-	43	9.647	المجموع	
0.252	1.424	0.706	2	1.412	بين المجموعات	x
-	-	0.496	41	20.327	بين المجموعات	

-	-	-	43	21.739	المجموع	
---	---	---	----	--------	---------	--

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss. 22

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيم الاحتمالية بالنسبة لكل المحاور أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين حول مدى دور الرقابة التنظيمية في رفع مستوى الكفاءة المهنية عند مستوى المعنوية  $\alpha \geq 0.05$ .

الجدول رقم (16) : إختبار (ANOVA) بالنسبة للرتبة المهنية

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.852	0.161	0.038	2	0.075	بين المجموعات	y
-	-	0.233	41	9.572	بين المجموعات	
-	-	-	43	9.647	المجموع	
0.556	0.596	0.307	2	0.614	بين المجموعات	x
-	-	0.515	41	21.125	بين المجموعات	
-	-	-	43	21.739	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنجل القيم الاحتمالية بالنسبة لكل المحاور أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين حول مدى دور الرقابة التنظيمية في رفع مستوى الكفاءة المهنية عند مستوى المعنوية  $\alpha \geq 0.05$ .

الجدول رقم (17): إختبار (ANOVA) بالنسبة للأقدمية في العمل

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.157	1.937	0.417	2	0.833	بين المجموعات	y
-	-	0.215	41	8.814	بين المجموعات	
-	-	-	43	9.647	المجموع	
0.638	0.454	0.235	2	0.471	بين المجموعات	x
-	-	0.519	41	21.268	بين المجموعات	
-	-	-	43	21.739	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنجل القيم الاحتمالية بالنسبة لكل المحاور أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين حول مدى دور الرقابة التنظيمية في رفع مستوى الكفاءة المهنية عند مستوى المعنوية  $\alpha \geq 0.05$ .

### المطلب الثالث: نتائج الدراسة

من خلال جمع المعطيات من المجتمع الإحصائي وتحليلها وتفسيرها واختبار فرضيات الدراسة تمكننا من الخروج بنتائج هذه الدراسة ولعل الهدف الأساسي من خلال الدراسة معرفة الدور الذي تلعبه الرقابة في الرفع من مستوى الكفاءة المهنية, حيث تم التحصل على جملة من النتائج نذكرها فيما يلي:

- ان الرقابة التنظيمية لها دور في زيادة الفعالية .
- ان الرقابة التنظيمية لها دور في تحسين الكفاءة الانتاجية.
- الرقابة عن طريق التقارير تساعد على مراقبة العمل وتجعله أكثر تنظيماً.
- الرقابة عن طريق الملاحظة لها دور كبير في نجاح العملية الرقابية.
- تتمين قدرات العمال و الاعتراف بمايقدمونه من جهد دليل على فعالية الرقابة.
- الكشف عن الأخطاء و الانحرافات التي يقع فيها العامل ومعالجتها من شأنه أن يحقق التميز والجودة في الأداء.
- قناعة العمال بأن الرقابة التنظيمية و تطبيقها في المؤسسة تتماشى على متطالباتهم من تفتيش و متابعة.

-تعتبر عملية تقييم الأداء دافعا كبيرا يدفع العمال للسعي نحو تحسين قدراتهم وتوظيف مهاراتهم وخبراتهم الفنية لما لهذه العملية من أهمية كبيرة بالنسبة للعامل للتعرف على نقاط ضعفه في العمل ولتحسين كفاءته المهنية.

-قبول الفرضية الرئيسية ورفض فرضية العدم أي انه يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الرقابة التنظيمية و الكفاءة المهنية عند مستوى دلالة معنوية 0.05

- قبول فرضية العدم للفرضيات الفرعية ، ورفض الفرضية البديلة أي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة المعنوية 0.05 تعزى للمتغيرات (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الرتبة المهنية، الاقدمية في العمل )

### الاستنتاج العام :

نستنتج انطلاقا من تحليلنا للبيانات والنتائج المتحصل ومن خلال ما لاحظناه في المؤسسة والدراسة الميدانية ومن خلال الاستنتاجات التي توصلنا إليها من فرضيات الدراسة، تم إثبات ان جميع الفرضيات التي تؤكد بأن للوسائل الرقابية المستخدمة في عملية الرقابة دور في رفع مستوى الكفاءة المهنية وتعديلها و العمل على تطويرها وتوجيهها على العمل الجيد ويتجلى هذا الدور في ضبط سلوكيات الأفراد وجعلهم أكثر انتظاما والتزاما بقوانين العمل بالإضافة إلى انجاز الأعمال في وقتها وكما هو مطلوب، بالإضافة إلى الحفاظ على سرية العمل، وينعكس ذلك على الأفراد من خلال تنمية مهاراتهم وقدراتهم والدفع بهم نحو الإبداع والابتكار مما يساعد على الكشف عن المواهب الكامنة لديهم ومن ثم الارتقاء بأداء العاملين مثل الزيادة في مستوى الأداء والإنتاجية وتحسين جودة العمل مما يدل على الرفع من مستوى الكفاءة المهنية لدى الموارد البشرية، وعليه توصلت الدراسة إلى نتيجة عامة مفادها أن للرقابة التنظيمية دور في رفع مستوى الكفاءة المهنية.

### خلاصة الفصل الثالث:

تناولنا في هذا الفصل دراسة حالة حول عمال مديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط، حيث تطرقنا إلى تقديم لمحة عامة حول المديرية انطلاقاً من تعريفها وكذا أبرز المهام والخدمات التي تقوم بها مع الإشارة إلى الوسائل المتاحة إليها من المورد بشري.

أما فيما يتعلق في دراسة الميدانية، فقد استخدمنا طريقة التحليل من خلال الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من مجتمع ال دراسة 44 عينة حيث تم التوصل إلى أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة التنظيمية و الكفاءة المهنية ، بحيث تم قبول الفرضية الرئيسية ، والفرضيات الفرعية.

الختامة

أخيرا من خلال ما تناولناه في بحثنا موضوع الرقابة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الكفاءة المهنية من خلال العرض النظري لمتغيرات البحث وكذا الدراسة الميدانية،

وتوصلنا الى نتيجة نهائية انطلاقا من التساؤل الرئيسي الذي كان مفاده: هل للرقابة التنظيمية دور في رفع مستوى الكفاءة المهنية للمورد البشري بمديرية الصيانة ؟

وقد انبثق عن هذا التساؤل فرضيات مفادها:

- 1- يوجد علاقة ذات دلالة احصائية للملاحظة على الكفاءة المهنية عند مستوى معنوية  $\alpha=5\%$
- 2- يوجد علاقة ذات دلالة احصائية لتفتيش على الكفاءة المهنية عند مستوى معنوية  $\alpha=5\%$
- 3- يوجد علاقة ذات دلالة احصائية لتقارير على الكفاءة المهنية عند مستوى معنوية  $\alpha=5\%$
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى للمتغيرات (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الرتبة المهنية , الاقدمية في العمل).

وبالدراسة التحليلية تبين ان للوسائل الرقابية دور في تنظيم العمل والمحافظة على سريانه بالإضافة إلى الالتزام بالقوانين والانضباط في العمل وكذا السرعة في انجاز المهام في الوقت, وبالتالي رفع مستوى الكفاءة المهنية للمورد البشري بالمؤسسة, ومن هنا يمكننا القول ان الرقابة وظيفة مهمة في المؤسسة حيث تحتل موقعا استراتيجيا بالغ الأهمية , فهي عملية مستمرة منذ بداية التخطيط من المراحل الأخيرة من التنفيذ فهي تعني بتتبع مراحل الانجاز في المؤسسة أول بأول, لهذا فان المؤسسة لا يمكن لها ان تعطي نتائج حسنة في الرفع من مستوى الكفاءة في الأداء إلا إذا اعتمدت على نظام رقابي جدي ودقيق , يتكيف ويتمشى مع كل الأعمال والوظائف المتواجدة في المؤسسة وفق أساليب ووسائل متطورة وذلك بغية تكوين عامل ذو كفاءة.

وهو ما يجعلنا نصل الى نتيجة تقول ان للرقابة التنظيمية دور في رفع مستوى الكفاءة المهنية للمورد البشري بمديرية الصيانة سوناظر ك.

وآخر ما نختم به دراستنا المتواضعة هاته إلى أن الرقابة هي إحدى العمليات المهمة في المؤسسة فهي عممية مستمرة منذ بدء التخطيط وحتى المرحلة الأخيرة من التنفيذ فهي تعنى بتتبع مراحل النجاز في المؤسسة أوأل بأول .لهذا فان المؤسسة ال يمكن لها أن تحقق نتائج حسنة في تحسين كفاءة الأداء إل إذا اعتمدت عمى نظام رقابي مرن وواضح ودقيق يتكيف ويتمشى مع كل الأعمال والوظائف المتواجدة في المؤسسة ووفق أساليب ووسائل متطورة, وذلك بغية تكوين عمال ذوي كفاءة عالية .إن الكفاءة مهمة في أي منصب وليس في المناصب الحساسة فقط فعمى أساسها يتوقف بقاء المؤسسة وتطورها. وذلك كون العامل الكفاء يمثل رأس مال فكري لمؤسسة وكما توفرت له التحفيزات زاد والثمة وتمسكه بالمؤسسة مما يساهم في رفع أدائها وتحقيق أهدافها .وهكذا وكننتيجة عامة يمكن القول بان الرقابة في التنظيم ضرورية ولكن البد أن تمارس بطرق معقولة ومدروسة وبشكل أفضل حتى تتم استمرارية المؤسسة في العمل وتؤدي بالتالي إلى زيادة إنتاجها وفعاليتها ومن أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة أن هناك ارتباط وثيق بين العممية الرقابية وبين تحسين الكفاءة المهنية في المؤسسة وقد أظهرت النتائج أن العممية الرقابية في المؤسسة تعتمد عمى نظام

رقابي فعال وواضح مما أدى إلى كفاءة أداء العاممين بالمؤسسة. وبما أن المعرفة العممية تتصف بالتراكمية فهذا البحث كان خطوة قد سبقتها خطوات يمكن أن يكون بداية لخطوات الحقبة.

#### التوصيات:

- بناء على ما تقدم ذكره من نتائج الدراسة المتوصل إليها، يمكن أن نقترح ما يلي:
- اعداد نظام رقابي جدي و دقيق بحيث يتكيف مع جميع المشاكل.
- عدم اهمال الأفراد العاملين و تثمين قدراتهم لما يمتلكونه من كفاءات مهنية .
- ضرورة اهتمام المسؤولين في مديرية الصيانة سوناطراك بالرقابة التنظيمية لما لها من دور في رفع مستوى الكفاءة المهنية بالمديرية.
- ضرورة الكشف عن الأخطاء و الانحرافات التي يقع فيها العامل ومعالجتها من شأنه أن يحقق التميز والجودة في الأداء.
- العمل على تعزيز روح التواصل بين العمال على كافة المستويات.
- اعتماد آليات فعالة في سرعة اتخاذ القرارات لمواجهة الأزمات .
- ضرورة الالتزام بالنظام الرقابي الذي تفرضه مديرية الصيانة

قائمة

المصادر و المراجع

## قائمة المصادر والمراجع :

### قائمة المراجع :

#### 1/الكتب:

- 1- احمد عياد، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر.
- 2- ابراهيم انس و آخرون، المعجم الوسيط مجمع اللغة العربية ط2، القاهرة، دار المعارف.
- 3- بشير العلاق، الادرات الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري، العلمية للنشر و التوزيع، الاردن
- 4- زكريا الدوري مبادئ و مداخل الإدارة ووظائفها عمان الأردن دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع
- 5- سعد عيد مرسي، عملية العلم، مدخل في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية
- 6- عبد السلام ابو قحف، أساسيات التنظيم الإداري، دار الجامعة، الاسكندرية، 2003
- 7- عبد الغفار حنفي أساسيات منظمات الأعمال، دار الجامعة مصر،
- 8- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، عمان،
- 9- موفق حديد موفق، الإدارة ( المبادئ، النظريات، الوظائف)، دار حامد، الاردن،
- 10- مرابط عياش عزوز. الكفاءة المهنية. دار إقرأ للكتاب
- 11- هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار اسامة للنشر و التوزيع، عمان

#### 2/مذكرات و الرسائل و الاطروحات:

- 12- الهام ماضي. توفيق فخار. دور ادارة المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية. مذكرة ماستر. جامعة الاغواط 2018/2017.
- 13- السعيد بلوم، أساليب الرقابة و دورها في تقديم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، تنمية الموارد البشرية.
- 14- المسوس يعقوب. تقويم الكفاءة المهنية والدافعية الشخصية و الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق ادارة الجودة الشاملة. اطروحة دكتوراه. جامعة وهران 2016.
- 15- ابو بكره مصطفى بكره، الرقابة الادارية في المنظمات، المنظمة العربية للعلوم الادارة، عدد 273، عمان الاردن، 1983
- 16- بلهادف نعيمة، غسمون أحلام، الرقابة التنظيمية و الكفاءة المهنية، مذكرة ماستر، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل 2020.

- 17- حمدي ابوالقاسم .تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات .مذكرة ماجستير .جامعة الجزائر .2004/2003.
- 18- رويمل مليكة .حدروش سلاف .دور التكوين في رفع مستوى الكفاءة للعامل في المؤسسة الصناعية . مذكرة ماستر جامعة محمد الصديق بن يحي .
- 19- شيماء مبارك دور الكفاءات المهنية في التغيير التنظيمي للمؤسسة الصناعية .اطروحة دكتوراه.جامعة محمد خيضر .بسكرة.
- 20- عائشة حموني . وهيبة عبدالله.الرقابة و دورها في تحسين الكفاءة المهنية .مذكرة ماستر .جامعة ادرار .2018.
- 21- قيطاتي امال و لدرع سهام ,علاقة الرقابة التنظيمية بالصراع ,مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع جامعة جيجل .
- 22- معمر كروم و رحيمة ساودي دور الرقابة التنظيمية في رفع مستوى الكفاءة المهنية مذكرة ماستر جامعة ادرار .
- 24-محمد احمد عصفور .الاتجاهات نحو الممارسات العلاجية و علاقتها بالكفاءة المهنية لدى العاملين في مراكز الصحة النفسية .رسالة ماجستير .الجامعة الاسلامية غزة.
- 25-هاملي عبد القادر .وظيفة تقييم كفاءات الأفراد المؤسسة رسالة ماجستير جامعة ابوبكر بلقايد تلمسان.

### 3/المجلات:

- 26-دبلي عبد العالي و عياش عزوز ،تكنولوجيا المعلومات والاتصال والكفاءة المهنية للعامل، مجلة العلوم الاجتماعية، 2العدد 17 ،مارس 2016م.

الملاحق

جامعة عمار ثليجي الاغواط



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

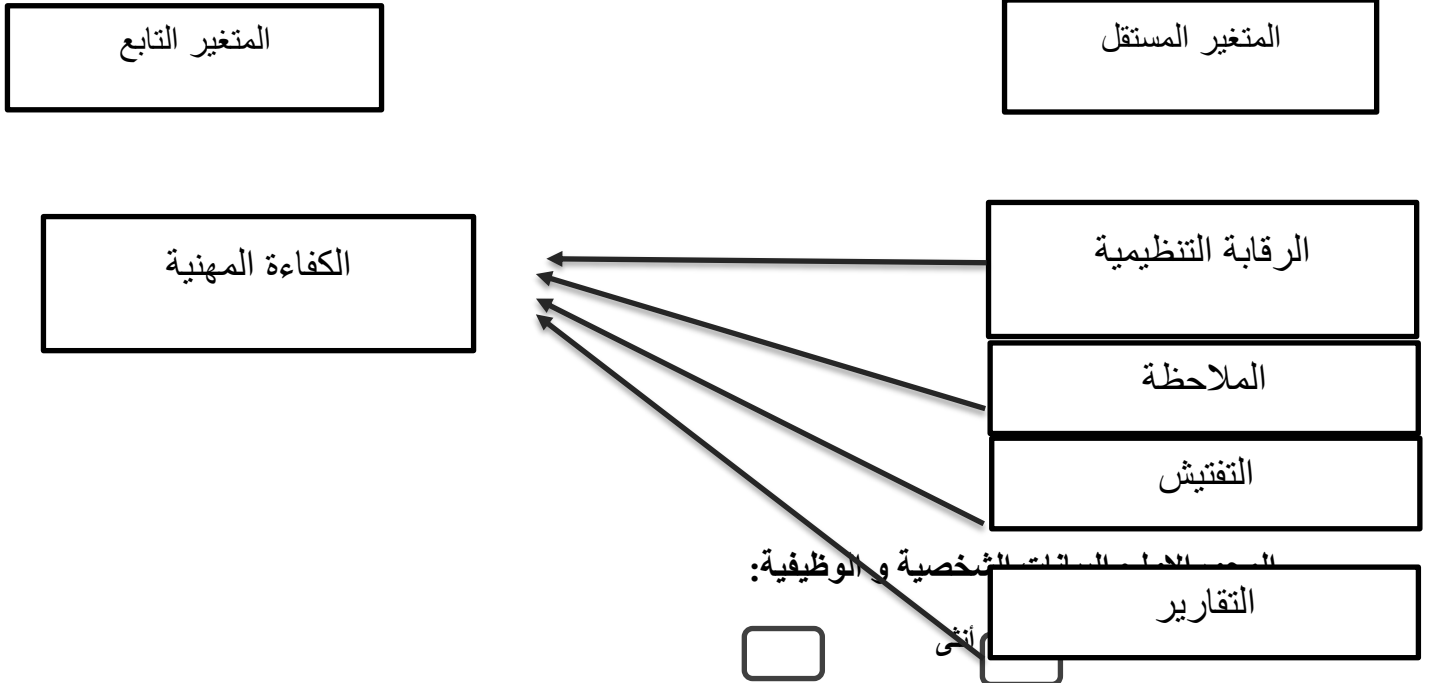
الى الاستاذ المحترم:.....

في اطار تحضيرنا لمذكرة ماستر تخصص ادارة الموارد البشرية تحت عنوان: " دور الرقابة التنظيمية في رفع مستوى الكفاءة المهنية" نرجو من سيادتكم مساعدتنا في اتمام هذا العمل بوضع ملاحظتكم لنا و أهم الانتقادات عليه و هذا لأخذه بعين الاعتبار علما ان ملاحظتكم و انتقاداتكم تمثل خطوة هامة في اثراء الموضوع,شاكرين لكم بهذا حسن تعاونكم معنا.

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

فرضية الدراسة: للوسائل الرقابية دور في رفع مستوى الكفاءة المهنية

نموذج الدراسة



2. السن: 20-30  30-40  40-50  50 فأفوق

الحالة العائلية: أعزب(ة)  متزوج(ة)  مطلق(ة)  ، أرمل(ة)

## الملاحق:

، جامعي

، متوسط ثانوي

المستوى التعليمي: ابتدائي

عون تحكم

، إيط

طار سامي

الرتبة المهنية

عون تنفيذ

، 10-15 سنة

5-10 سنوات

، الإقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات

15-20

20 سنة فأكثر

المحور الثاني: الرقابة التنظيمية

الرقم	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق ابدا	اقتراحات و تعديلات
<b>ملاحظة</b>							
01	هل توجد رقابة في المؤسسة؟						
02	هل يتم مراعاة الأعمال المنجزة من طرف المشرف						
03	هل يتوفر بالمؤسسة بيئة مناسبة للعمل						
04	هل يتم في المؤسسة إجراء تعديلات على الخطط في حالة عدم تحقيق الأهداف المسطرة						
<b>التفتيش</b>							
05	هل أنت على دراية بالوسائل المعمول بها في عملية الرقابة في المؤسسة						
06	هل ترى أن عملية الرقابة عن طريق بطاقات الدوام اليومية تزيد من فعالية الرقابة في المؤسسة						
07	هل الرقابة عن طريق المشرفين تزيد من نجاح العملية الرقابية في المؤسسة						
08	هل هناك تقييم لأداء العامل في المؤسسة						
<b>التقارير</b>							
01	هل التقارير اليومية والأسبوعية تساعد على مراقبة العمل						
02	هل يتم وضع خطط لمواجهة مشاكل العمل من طرف المسؤول						

## الملاحق:

						هل يتم اكتشاف الأخطاء ومعالجتها في المؤسسة	03
						هل يتم في المؤسسة القيام بعملية المطابقة بين الأداء الفعلي للعمال والخطط المستهدفة بعد الانتهاء من العمل	04

### المحور الثالث : الكفاءة المهنية

الرقم	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق ابدا	اقتراحات و التعديلات
01	هل تنجز عملك في الوقت المحدد						
02	هل تلتزم بالقوانين الصادرة عن المؤسسة						
03	هل تسعى لتحسين أدائك في العمل من خلال توظيف مهاراتك وخبراتك الفنية						
04	هل لديك القدرة على حل المشاكل المرتبطة بالعمل الموكل إليك						
05	هل تمتلك القدرة الكافية للتحكم في عملك						
06	هل أنت مواظب على الحضور في الوقت						
07	هل تسعى للتقليل من الأخطاء التي تقع فيها في العمل						
08	هل تعمل على إتقان عملك						
09	هل تتناسب مؤهلاتك العلمية مع الوظيفة التي تشغلها بالمؤسسة						
10	هل ترى أن عملية تقييم الأداء مهمة بالنسبة لك						
11	هل يتم تقديم تحفيزات للعامل من أجل تحسين الأداء						
12	هل تتكيف بسهولة مع التغيرات التي تحدث على مستوى المؤسسة						

### الملحق رقم 02 الاستبيان النهائي

#### المحور الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية:

1-الجنس : ذكر

أنثى

2, السن: 20 - 30  31 - 40

أكثر من 40 سنة

المستوى التعليمي : ثانوي فما اقل  ، جامعي  ، دراسات عليا

الرتبة المهنية : ، إطار،  عون تحكم

عون تنفيذ

الاقدمية في العمل: أقل من 5سنا  6-10سنوات  أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: الرقابة التنظيمية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	أرى ان المؤسسة تتوفر على رقابة تنظيمية					
02	ارى انه يتم مراعاة الأعمال المنجزة من طرف المسؤول					
03	أرى ان المؤسسة توفر بيئة مناسبة للعمل					
04	ارى انه في المؤسسة يتم إجراء تعديلات على الخطط في حالة عدم تحقيق الأهداف المسطرة					
05	أنا على دراية بالوسائل المعمول بها في عملية الرقابة في المؤسسة					
06	ارى أن عملية الرقابة عن طريق بطاقات الدوام اليومية تزيد من فعالية الرقابة في المؤسسة					
07	ارى لن الرقابة عن طريق المسؤولين تزيد من نجاح العملية الرقابية في المؤسسة					
08	هناك تقييم لأداء العامل في المؤسسة					
09	التقارير اليومية والأسبوعية تساعد على مراقبة العمل					
10	يتم وضع خطط لمواجهة مشاكل العمل من طرف المسؤول					
03	يتم اكتشاف الأخطاء ومعالجتها في المؤسسة					
04	يتم في المؤسسة القيام بعملية المطابقة بين الأداء الفعلي للعمال والخطط المستهدفة بعد الانتهاء من العمل					

المحور الثالث : الكفاءة المهنية

## الملاحق:

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	موافق غير بشدة	غير موافق بشدة
01	انجز عملي في الوقت المحدد					
02	التزم بالقوانين الصادرة عن المؤسسة					
03	أسعى لتحسين أدائي في العمل من خلال توظيف مهاراتي وخبراتي الفنية					
04	لدي القدرة على حل المشاكل المرتبطة بالعمل الموكل إلي					
05	امتلك القدرة الكافية للتحكم في عملي					
06	أنا مواظب على الحضور في الوقت					
07	أسعى للتقليل من الأخطاء التي اقع فيها في العمل					
08	اعمل على إتقان عملي					
09	تتناسب مؤهلاتي العلمية مع الوظيفة التي تشغلها بالمؤسسة					
10	أرى أن عملية تقييم الأداء مهمة بالنسبة لي					
11	يتم تقديم تحفيزات للعامل من اجل تحسين الأداء					
12	أتكيف بسهولة مع التغيرات التي تحدث على مستوى المؤسسة					

### الملحق رقم 03 : قائمة المحكمين

اسم المحكم	الجامعة
صفرائي عائشة	كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الاغواط
عياش قويدر	كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الاغواط
الهاشمي بعاج	كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الاغواط
بعداش الطاهر	كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الاغواط
خنيش يوسف	كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الاغواط

الملحق رقم 04 الجدوال الاحصائية و التكرارات :

FREQUENCIES VARIABLES=الجنس السن التعليم الرتبة الاقدمية

/PIECHART FREQ

/ORDER=ANALYSIS.

Frequency Table

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	33	75.0	75.0	75.0
أنثى	11	25.0	25.0	100.0
Total	44	100.0	100.0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 30-20	5	11.4	11.4	11.4

40-31	21	47.7	47.7	59.1
اكثر من 40	18	40.9	40.9	100.0
Total	44	100.0	100.0	

مستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي فما اقل	5	11.4	11.4	11.4
جامعي	32	72.7	72.7	84.1
دراسات عليا	6	13.6	13.6	97.7
Total	44	100.0	100.0	

الرتبة المهنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اطار	25	56.8	56.8	56.8
عون تحكم	10	22.7	22.7	79.5
عون تنفيذ	9	20.5	20.5	100.0
Total	44	100.0	100.0	

الاقدمية في العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اقل من 5	6	13.6	13.6	13.6
10-6	18	40.9	40.9	54.5
اكثر من 10	20	45.5	45.5	100.0
Total	44	100.0	100.0	

ملحق رقم 05: قياس ثبات الاستبيان الفاكروباخ

Fiabilité

VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	44	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	44	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,844	4

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	44	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	44	100,0

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,867	4

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	44	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0

Total	44	100,0
-------	----	-------

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,884	4

RELIABILITY

/VARIABLES=q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/STATISTICS=SCALE

/SUMMARY=TOTAL.

**Fiabilité****Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,872	12

/VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/STATISTICS=SCALE

/SUMMARY=TOTAL.

**Fiabilité****Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,940	24

الملحق رقم 06 المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري:

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
ارى ان المؤسسة تتوفر على رقابة تنظيمية	44	2,00	5,00	3,7045	,66750
ارى انه يتم مراعاة الاعمال المنجزة من طرف المسؤول	44	2,00	5,00	3,6136	,75378
ارى ان المؤسسة توفر بيئة مناسبة للعمل	44	1,00	5,00	3,6364	,83780
ارى انه في المؤسسة يتم اجراء تعديلات على الخطط في حالة عدم تحقيق الاهداف المسطرة	44	1,00	5,00	3,3409	,88772
انا على دراية بالوسائل المعمول بها في عملية الرقابة في المؤسسة	44	2,00	5,00	3,5682	,78940
ارى ان عملية الرقابة عن طريق بطاقات الدوام اليومية تزيد من فعالية الرقابة في المؤسسة	44	1,00	5,00	3,6136	1,03914
ارى ان الرقابة عن طريق المسؤولين تزيد من نجاح العملية الرقابية في المؤسسة	44	1,00	5,00	3,4773	1,02273
هناك تقييم لأداء العمل في المؤسسة	44	1,00	5,00	3,3182	,93443
التقارير اليومية و الأسبوعية تساعد على مراقبة العمل	44	1,00	5,00	3,7273	,92419

يتم وضع خطط لمواجهة مشاكل العمل من طرف المسؤول	44	1,00	5,00	3,3636	,91730
يتم اكتشاف الأخطاء و معالجتها في المؤسسة	44	1,00	5,00	3,4091	,92304
يتم في المؤسسة القيام بعملية المطابقة بين الأداء الفعلي للعمال و الخطط المستهدفة بعد الانتهاء من العمل	44	1,00	5,00	3,3409	,93866
أنجز عملي في الوقت المحدد	44	2,00	5,00	4,1136	,61817
التزام بالقوانين الصادرة عن المؤسسة	44	3,00	5,00	4,2045	,63170
اسعى لتحسين أدائي في العمل من خلال توظيف مهاراتي و خبراتي الفنية	44	3,00	5,00	4,1591	,47949
لدي القدرة على حل المشاكل المرتبطة بالعمل الموكل الي	44	3,00	5,00	4,1136	,38675
امتك القدرة الكافية للتحكم في عملي	44	3,00	5,00	4,0909	,47339
أنا مواظب على الحضور في الوقت	44	2,00	5,00	3,8864	,78402
أسعى للتقليل من الأخطاء التي اقع فيها في العمل	44	2,00	5,00	4,0909	,64043
اعمل على اتقان عملي	44	4,00	5,00	4,2955	,46152
تتناسب مؤهلاتي العلمية مع الوظيفة التي تشغلها بالمؤسسة	44	1,00	5,00	3,8409	1,01025
ارى ان عملية تقييم الأداء مهمة بالنسبة لي	44	2,00	5,00	4,0227	,73100
يتم تقديم تحفيزات للعمال من اجل تحسين الأداء	44	1,00	5,00	3,3409	1,16026
أتكيف بسهولة من التغيرات التي تحدث على مستوى المؤسسة	44	1,00	5,00	3,7045	,97836
x	44	1,58	4,33	3,5095	,71103
Y	44	2,83	4,83	3,9886	,47366
x1	44	1,75	4,50	3,5739	,65277
x2	44	1,25	4,50	3,4943	,80422
x3	44	1,75	5,00	3,4602	,79779

N valide (liste)	44				
------------------	----	--	--	--	--

الملحق رقم 07 الانحدار الخطي البسيط : اختبار الفرضيات

## Régression

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	x1 <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,529 <sup>a</sup>	,280	,263	,40663

a. Prédicteurs : (Constante), x1

b. Variable dépendante : Y

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	2,703	1	2,703	16,345	,000 <sup>b</sup>
Résidus	6,944	42	,165		
Total	9,647	43			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), x1

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	2,616	,345		7,583	,000
x1	,384	,095	,529	4,043	,000

a. Variable dépendante : Y

## Régression

Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	x2 <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,542 <sup>a</sup>	,293	,277	,40287

a. Prédicteurs : (Constante), x2

b. Variable dépendante : Y

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	2,830	1	2,830	17,439	,000 <sup>b</sup>
Résidus	6,817	42	,162		
Total	9,647	43			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), x2

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	2,874	,274		10,498	,000
x2	,319	,076	,542	4,176	,000

a. Variable dépendante : Y

## Régression

Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	x3 <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,594 <sup>a</sup>	,352	,337	,38566

a. Prédicteurs : (Constante), x3

b. Variable dépendante : Y

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	3,400	1	3,400	22,862	,000 <sup>b</sup>
Résidus	6,247	42	,149		
Total	9,647	43			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), x3

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	2,769	,262		10,584	,000
x3	,352	,074	,594	4,781	,000

a. Variable dépendante : Y

## Régression

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	x <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,588 <sup>a</sup>	,346	,330	,38758

a. Prédicteurs : (Constante), x

b. Variable dépendante : Y

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	3,338	1	3,338	22,222	,000 <sup>b</sup>
Résidus	6,309	42	,150		
Total	9,647	43			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), x

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	2,613	,298		8,784	,000
x	,392	,083	,588	4,714	,000

a. Variable dépendante : Y

### الملحق رقم 08 اختبار الفورقات

T-TEST GROUPS=الجنس(1 2)

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=Y

/CRITERIA=CI(.95).

### Test T

Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Y ذكر	33	3.9444	.51735	.09006
أنثى	11	4.1212	.28714	.08658

Test des échantillons indépendants

Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
F	Sig.	t	ddl

Y Hypothèse de variances égales	2.633	.112	-1.074-	42
Hypothèse de variances inégales			-1.415-	31.738

Test des échantillons indépendants

	Test t pour égalité des moyennes			
	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %
				Inférieur
Y Hypothèse de variances égales	.289	-.17677-	.16461	-.50897-
Hypothèse de variances inégales	.167	-.17677-	.12492	-.43131-

السن ONEWAY Y BY

/MISSING ANALYSIS.

Unidirectionnel

ANOVA

Y

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	.732	2	.366	1.683	.198
Intragroupes	8.915	41	.217		
Total	9.647	43			

الرتبة ONEWAY Y BY

/MISSING ANALYSIS.

ANOVA

Y

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	.075	2	.038	.161	.852
Intragroupes	9.572	41	.233		
Total	9.647	43			

التعليم ONEWAY Y x BY  
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Y Intergroupes	.568	2	.284	1,282	,288
Y Intragroupes	9,079	41	,221		
Y Total	9,647	43			
x Intergroupes	1,412	2	,706	1,424	,252
x Intragroupes	20,327	41	,496		
x Total	21,739	43			

الاقدمية ONEWAY Y x BY  
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Y Intergroupes	.833	2	.417	1,937	,157
Y Intragroupes	8,814	41	,215		
Y Total	9,647	43			
x Intergroupes	.471	2	,235	,454	,638
x Intragroupes	21,268	41	,519		
x Total	21,739	43			