

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - الأغواط
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير بعنوان:

أثر الرقابة الإدارية على أداء الأفراد العاملين
دراسة حالة مديرية الصيانة سوناطراك - بالأغواط-

إشراف:

د. عائشة صفرائي

من إعداد الطالبين:

- عمر حلموس
- إبراهيم الخليل مكانزية

لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر (أ)	- د. الأمين حلموس
مقررا	أستاذ محاضر (أ)	- د. عائشة صفرائي
ممتحنا	أستاذ مساعد (أ)	- د. يوسف بوخلخال

السنة الجامعية 2022/2021

شكر و عرفان

قال الله تعالى:

﴿لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾ الآية 07 "سورة ابراهيم"

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: «من لم يشكر الناس لم يشكر الله»

نحمد الله حمدا كثيرا ونشكره شكرا جزيلًا لأنه سهل لنا المبتغى، وأعاننا على إتمام هذا العمل فأولا وأخيرا لا يكون الشكر إلا لذوي الفضل، فنقدم شكرنا لكل الذين قدموا يد المساعدة سواء بكتاب أو بتشجيع أو بكلمة طيبة، وعلى رأس هؤلاء جميعا نخص بالذكر أستاذتنا الفاضلة الدكتورة " عائشة صفراني "

والتي نرفع لها أسمى كلمات التقدير وأعظم عبارات الشكر والعرفان لما قدمته لنا من مساعدات وتوجيهات ونصائح كما كان لها الأثر الكبير في مسار هذا البحث كما نتقدم بالشكر إلى جميع الذين أشرفوا على تدريسنا خلال المشوار الجامعي، ولكل الذين ساهموا بالقليل أو بالكثير، من قريب أو من بعيد في إخراج هذا العمل المتواضع إلى النور. وفي الأخير نحمد الله جل وعلا الذي أعاننا على إنهاء هذا العمل.

إبراهيم الخليل مكايزية وعمر حلموس

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿قل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون﴾ الآية 105 "سورة التوبة"

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك.. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك..

ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك.. ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك.

الله جل جلاله

.. إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة.. ونصح الأمة.. إلى نبي الرحمة ونور العالمين.

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب.. إلى من كلت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم.. إلى القلب الكبير

والدي العزيز.

إلى من أرضعتني الحب والحنان.. إلى رمز الحب وبلسم الشفاء.. إلى القلب الناصع بالبياض

والدتي الحبيبة.

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى من قاسمني حب الوالدين شموع حياتي وأختي وإخوتي.

إلى أساتذتي الكرام فبفضل جهودهم وتوجيهاتهم وصلنا إلى هذه المرتبة وعلى رأسهم الأستاذة

الدكتورة عائشة صفراي.

عمر حلموس.

إهداء

بعد بسم الله الرحمن الرحيم
والصلاة والسلام على أشرف المرسلين أما بعد:

أهدي ثمرة جهدي هذه إلى أحن وأعز مخلوقين لي في الدنيا

أمي الغالية التي أكن لها الاحترام والتقدير والحب

أبي العزيز الذي سهر وتعب لتحقيق مطالبنا ورغباتنا

بدون أن أنسى أخوتي الأعزاء

وإلى طلبة الدفعة تخصص إدارة أعمال كل باسمه

وكل من صاحبي خلال مساري الدراسي وإلى كل من يعرفني من قريب أو بعيد.

إبراهيم الخليل مكانزية

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الشكر
	الإهداء
I	فهرس المحتويات
II	قائمة الجداول
III	قائمة الأشكال
IV	قائمة الملاحق
V	ملخص الدراسة
أ-ط	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للرقابة الإدارية وأداء الأفراد العاملين	
12	تمهيد
13	المبحث الأول: الرقابة الإدارية
13	المطلب الأول: ماهية الرقابة الإدارية
26	المطلب الثاني: أساسيات الرقابة الإدارية
31	المطلب الثالث: وسائل الرقابة الإدارية
32	المطلب الرابع: مستويات الرقابة الإدارية
35	المبحث الثاني: أداء الأفراد العاملين
34	المطلب الأول: ماهية أداء الأفراد العاملين
38	المطلب الثاني: عموميات حول الأداء
41	المطلب الثالث: أبعاد الأداء
43	المطلب الرابع: العلاقة بين الرقابة الإدارية وأداء الأفراد العاملين
44	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة أثر الرقابة الإدارية على أداء الأفراد العاملين بمديرية الصيانة سوناطراك	
الاعواط	
46	تمهيد
47	المبحث الأول: تقديم عام لمديرية الصيانة سوناطراك _الاعواط_
47	المطلب الأول: عرض عام لمؤسسة سوناطراك
51	المطلب الثاني: تعريف مديرية الصيانة بالأعواط
52	المطلب الثالث: وظائف مديرية الصيانة سوناطراك -الاعواط-

فهرس المحتويات

62	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية واختبار الأداة
62	المطلب الأول: تصميم أداة الدراسة
65	المطلب الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية
70	المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة والتوزيع الطبيعي للبيانات
75	المبحث الثالث: نتائج الدراسة والاختبارات الإحصائية
75	المطلب الأول: تحليل بيانات الدراسة
81	المطلب الثاني: تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة
93	خلاصة الفصل
95	الخاتمة
98	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أبعاد الأداء وفقا للدراسات السابقة	41
02	ترميز متغير الجنس	63
03	ترميز متغير السن	63
04	ترميز متغير المستوى التعليمي	63
05	ترميز متغير سنوات الخدمة بالمنظمة	64
06	ترميز متغير المسمى الوظيفي	64
07	ترميز عبارات الاستبيان وفق درجات سلم ليكارت الخماسي	65
08	معاملات الارتباط لمحور الرقابة الشاملة	71
09	معاملات الارتباط لمحور الرقابة على مستوى الوحدة	71
10	معاملات الارتباط لمحور الرقابة على مستوى الفرد	71
11	معاملات الارتباط لمحور الانضباط	72
12	معاملات الارتباط لمحور انجاز المهام	72
13	معاملات الارتباط لمحور كمية الأداء المنجز	72
14	معاملات الارتباط لمحور سرعة الأداء	73
15	قياس ثبات أداة الدراسة	73
16	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	74
17	المتوسطات المرجحة والاتجاه العام لها	75
18	جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول محور الرقابة الشاملة	76
19	جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول الرقابة على مستوى الوحدة	77
20	جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول محور الرقابة على مستوى الفرد	78
21	جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول محور أداء العاملين	79
22	جدول يمثل معاملات الارتباط للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع	82
23	نتائج التحليل الخطي المتعدد	83

قائمة الجداول

87	نتائج اختبار T Test للعينات المستقلة لمتغير الجنس	24
88	نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA للعينات المستقلة (السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)	25
89	اختبار Post Hoc/Scheffer لتحديد مصدر الفروق في متغير أداء العاملين حسب متغير العمر	26
90	اختبار Post Hoc/scheffe لتحديد مصدر الفروق في متغير أداء العاملين حسب متغير سنوات الخدمة	27

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ج	نموذج الدراسة	01
50	يوضح تموضع مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط	02
65	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	03
66	توزيع أفراد العينة حسب السن	04
67	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	05
68	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة بالمنظمة	06
69	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	07

قائمة الملاحق

عنوان الملحق	الملحق
قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	01
الاستبيان	02
نافذة SPSS	03
الجدول التكرارية للمتغيرات الشخصية والوظيفية	04
اختبار ثبات وصدق الأداة	05
اختبار التوزيع الطبيعي	06
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد العينة حول محاور الدراسة	07
معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	08
تحليل الانحدار الخطي المتعدد	09
نتائج اختبار T Test للعينات المستقلة لمتغير الجنس	10
اختبار الفروقات (ANOVA)	11
اختبار Post Hoc/Scheffer	12

ملخص الدراسة

أثر الرقابة الإدارية على أداء الأفراد العاملين بمديرية الصيانة سوناطراك - الاغواط -

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الرقابة الإدارية على أداء الأفراد العاملين بمديرية الصيانة سوناطراك - الاغواط -، ولتحقيق ذلك قمنا بتوزيع استبانة على عينة عشوائية مكونة من (50) عامل بحيث تم استرجاع (45) استبانة، استبعد منها (5) غير صالحة للدراسة، تمت معالجة (40) استبانة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بياناتها والمتمثلة في (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الاختلاف، ...) إذ أظهرت نتائج الدراسة وجود اثر معنوي للرقابة الإدارية في أداء العاملين تجسد في بعدي (الرقابة الشاملة والرقابة على مستوى الأفراد)، بالإضافة إلى وجود فروق معنوية لاتجاهات افرد العينة لدى مؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير (العمر والسنوات الخدمة)، كما أوصت الدراسة في الأخير بضرورة الاهتمام بتطبيق الرقابة الإدارية لتحسين أداء العاملين، وفرض نظام رقابي صارم وفي نفس الوقت يتسم بالمرونة، ونشر ثقافة احترام القوانين الداخلية من خلال ممارسة الأفراد لتطبيق الإجراءات الرقابية حيث يتم معالجة الانحرافات عن طريق تبادل الآراء، لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة.

كلمات مفتاحية: رقابة إدارية، رقابة شاملة، رقابة على مستوى الوحدة، رقابة على مستوى

الفرد، أداء العاملين، مديرية الصيانة سوناطراك - الاغواط -

The impact of administrative control on the individuals workers performance in directorate of maintenance –laghouat- sonatrach

Abstract:

This study aimed to know the extent of the impact of administrative control on the performance of individuals working in Sonatrach Maintenance Directorate - Laghouat- To achieve this process, we distributed a questionnaire to a random sample consisting of (50) factors, so that (45) questionnaires were retrieved, from which (5) were excluded, which were not valid for the study. (40) questionnaires were processed using a set of statistical methods using the statistical program SPSS to analyze its data, which are represented in (arithmetic averages, standard deviations, coefficients of variation ...) as the results of the study showed a significant effect of administrative control on the performance of workers embodied in two dimensions (control comprehensive) and (control at the individual level). in addition to the presence of significant differences in the trends of the individual sample in the institution under study due to the variable (age and years of service). Finally, the study recommended the necessity of paying attention to the application of administrative control to improve the performance of employees, imposing a strict control system at the same time characterized by flexibility, and spreading a culture of respect for internal laws through the practice of individuals to apply control procedures where deviations are addressed through the exchange of opinions, to achieve the desired goals of the organization.

Keywords: administrative control, comprehensive control, control at the level of unit, control at the individual level, performance of workers, Sonatrach Maintenance Directorate - Laghouat-

مقدمة

لايزال علماء الإدارة يولون أهمية كبيرة لموضوع وظائف الإدارة أو ما يصطلح عليه العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. كما يرون أن التفاعل بين عناصر العملية الإدارية هي المؤشر الحقيقي لنجاح أي عمل إداري ولقد اتفقت آراؤهم على أن تحقيقها يرتبط إلى درجة بعيدة بمستوى التنسيق والتكامل بين هذه العمليات الإدارية التي تمارس في المنظمات، ولعل من أبرز تلك العناصر هو عنصر الرقابة الذي يسعى إلى توحيد الإمكانيات المادية والبشرية وتوجيه جهودها إلى المسار الصحيح.

ولهذا يمكن القول إن وظيفة الرقابة جزء لا يتجزأ من العملية الإدارية، وتعتبر في نفس الوقت الأداة الفعالة لتحقيق الأهداف المسطرة والمنشودة من قبل المؤسسة. وسيتم التركيز على هذه الوظيفة نظرا لأهميتها في تصحيح العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم حتى يمكن ضمان مستوى مستمر وعالي من الأداء، بالإضافة إلى توفير المعلومات والبيانات التي تحتاجها الإدارة بصفة دورية بما يساعدها في اتخاذ القرارات والتخطيط وتقويم الأداء تحقيقا لأهدافها بأقصى كفاءة وفاعلية.

ويمكن القول أن بقاء حياة أي منظمة أعمال على اختلاف أنشطتها، تتوقف على أداء العاملين فيها، فقيام العاملين فيها بأعمالهم الموكلة إليهم وانجازهم لها على الوجه المطلوب والمخطط له، سيفقد المنظمة نحو تحقيق أهدافها وغاياتها المنشودة، أما إذا كان الأداء دون المستوى المطلوب، فسيشكل ذلك عائقا كبيرا أمام المنظمة في تحقيق أهدافها، بل قد يؤدي أحيانا إلى توقف المنظمة عن العمل وتصفيتها.

وسنقوم بتسليط الضوء على هذا الموضوع ودراسته من عدة جوانب بالتطبيق على قطاع الطاقة في الجزائر، وبالتحديد في مديرية الصيانة سوناطراك-الاعواط-

أولاً: إشكالية البحث:

يرتبط مصطلح الرقابة الإدارة دائما بالنتائج المحصل عليها من أداء العاملين فالرقابة تحتل مكانة هامة داخل المنظمة لما لها من دور مباشر في التقييم والمراجعة قصد التعرف على مستوى أداء الأفراد أو المؤسسة ككل لذلك جاءت هذه الدراسة للبحث حول المتغيرين الرقابة والأداء من خلال طرح التساؤل الجوهرى التالي: إلى أي مدى تؤثر الرقابة الإدارية في أداء الأفراد العاملين بمديرية الصيانة سوناطراك-الاعواط؟

وينبثق عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

- ماذا نقصد بالرقابة الإدارية؟ وماهي أبعادها؟
- ماذا نقصد بالأداء الأفراد؟ وما طبيعة علاقته بالرقابة الإدارية؟

- هل هناك تأثير لأبعاد الرقابة الإدارية على أداء الأفراد العاملين بمديرية الصيانة سوناطراك -
الاعواط-؟

ثانيا: أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال محاولة الربط بين متغيرين لهما أهمية كبيرة في المنظمة وهما الرقابة الإدارية وأداء الأفراد العاملين ومحاولة معرفة العلاقة بينها وذلك لاعتبار الرقابة الإدارية بمثابة الجهاز العصبي لجسم الإنسان لأنها تحرص على سلامة كل قسم وعضو من أقسام وأعضاء التنظيم الإداري الذي يشرف عليه، من اجل ضمان تجسيد الخطة المسطرة لكيفية أداء الأفراد العاملين لمهامهم بطريقة مثلى.

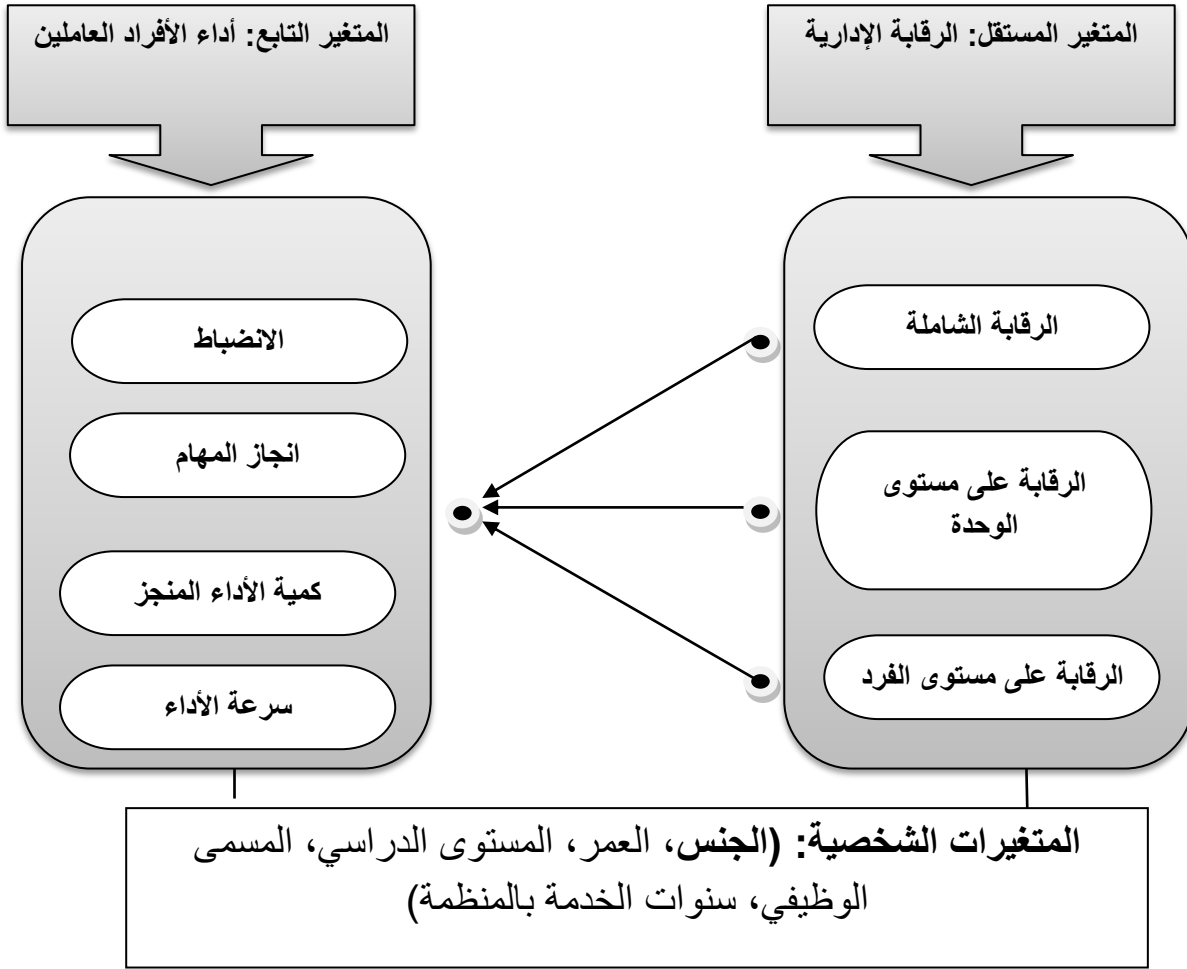
ثالثا: أهداف الدراسة:

- إظهار أثر الرقابة الإدارية على أداء الأفراد العاملين في المنظمة وذلك من خلال إعطاء صورة واضحة عن مفاهيمها وأنواعها ووسائلها؛
- إظهار العلاقة في واقع المؤسسة ونعني بذلك العلاقة الحقيقية بين عملية الرقابة الإدارية وكيفية تأثيرها على أداء العاملين؛
- دراسة ومعرفة سيرورة الرقابة الإدارية في إحدى أهم المؤسسات الوطنية؛
- الوصول لمجموعة من النتائج وتقديم التوصيات التي قد تساهم في تحسين أداء الأفراد العاملين في مؤسسة مديرية الصيانة سوناطراك -بالاعواط-.

رابعا، نموذج الدراسة:

تم تقسيم نموذج الدراسة إلى متغيرين: متغير مستقل (الرقابة الإدارية) ومتغير تابع (أداء الأفراد العاملين) كما تم إدراج لكل متغير مجموعة من الأبعاد المشكلة لها كما هي في الشكل الآتي:

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الدراسات السابقة.

خامسا: فرضيات الدراسة:

انطلاقا من الإشكالية الرئيسية، تم تبني الفرضيات التالية والتي سيتم اختبار مدى صحتها إحصائيا، وهي:

- الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية على أداء الأفراد العاملين بشركة الصيانة سوناطراك - الاغواط- عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ونتج عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية كالتالي:

- الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الشاملة على أداء الأفراد العاملين بشركة الصيانة سوناطراك - الاغواط- عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

- الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للرقابة على مستوى الوحدة على أداء الأفراد العاملين بشركة الصيانة سوناطراك - الاغواط- عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

- الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للرقابة على مستوى الفرد على أداء الأفراد العاملين بشركة الصيانة سوناطراك - الاغواط- عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

- الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول أداء الأفراد العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية: الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة بالمنظمة بالشركة الصيانة سوناطراك - الاغواط- عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

سادسا: أسباب اختيار موضوع الدراسة:

تم اختيار موضوع الدراسة لعدة أسباب وهي كالتالي:

1- الأسباب الذاتية: من بينها:

- من المواضيع الثرية بالمعلومات؛
- الميول الشخصي لهذا النوع من الدراسات.

2- الأسباب الموضوعية: من بينها:

- كون أن الرقابة من وظائف الإدارة الأربعة؛
- الظروف التي تمر بها اغلب المؤسسات نتيجة إهمال أداة الرقابة؛
- أهمية أداة الرقابة الإدارية التي تعتبر عامل من عوامل نجاح المؤسسة.

سابعاً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة عمال مديرية الصيانة سوناطراك -الاغواط-، والبالغ عددهم (319) عامل وجاءت العينة مساوية لـ (40) مفردة.

ثامناً: منهج الدراسة:

إن اختيار منهج دراسة معينة يخضع لطبيعة الموضوع المدروس وكذلك الغاية منه، فقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي باعتباره ملائماً لمثل هذه الدراسة حيث يعتمد على جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة المدروسة ووصفها وصف دقيقاً وكذا على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، والمنهج التحليلي من خلال التفسير والتحليل ليتم الوصول إلى النتائج النهائية. بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة حيث تم فيه تقديم المؤسسة محل الدراسة و عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

تاسعاً: أدوات الدراسة:

بالنسبة للجانب النظري، تم الاعتماد في إعداد هذه الدراسة على مجموع المراجع للحصول على المعلومات أهمها: الكتب، المذكرات، المجالات العلمية، أما فيما يخص الجانب التطبيقي، فتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتم تحليلها بالاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية "SPSS"، ترجمت هذه البيانات إلى نسب وتكرارات ومتوسطات وانحرافات

عاشراً: حدود الدراسة:

- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة التطبيقية في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2022/2021.
- الحدود المكانية: أنجزت الدراسة التطبيقية بمديرية الصيانة سوناطراك -الاغواط-.
- الحدود الموضوعية: اقتصر بحثنا الحالي على دراسة أثر الرقابة الإدارية على أداء الأفراد العاملين.
- الحدود البشرية: أنجزت الدراسة التطبيقية على عينة من العاملين في مديرية الصيانة سوناطراك -الاغواط- المقدر عددهم بـ 40 عامل.

الحادي عشر: هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة تناولنا الموضوع من خلال فصلين: الفصل الأول متعلق بالإطار النظري للرقابة الإدارية وأداء الأفراد العاملين ويتضمن بحثين: المبحث الأول حول الرقابة الإدارية تناولنا من خلالها مفهوم الرقابة الإدارية، أهميتها، أهدافها، أنواعها ومجالات استخدامها، وسائلها وأبعادها. أما المبحث الثاني فهو حول أداء الأفراد العاملين تطرقنا من خلاله إلى مفهوم أداء العاملين، أهميته، عناصره ومحدداته، وأبعاده. وكذا علاقته بالمتغير المستقل. أما الفصل الثاني فهو متعلق بالدراسة التطبيقية احتوى على ثلاث مباحث، الأول تم فيه تقديم المؤسسة محل الدراسة، المبحث الثاني فتناولنا فيه تعريف عينة الدراسة وخصائصها، أما الثالث فعرضنا من خلاله نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

الثاني عشر: الدراسات السابقة:

- دراسة احمد كمال مصطفى الملاحي بعنوان: دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية، أكاديمية الإدارة والسياسة لدراسات العليا، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، فلسطين، 2016

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف واقع نظام الرقابة الإدارية في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، بالإضافة إلى التعرف على دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الإداري. وأجريت الدراسة بطريقة الحصر الشامل، حيث طبقت على الضباط العاملين في الجهات الرقابية في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، والبالغ عددهم (130) ضابط، وتم جمع البيانات والمعلومات من خلال استبانة صممت لهذه الغاية إضافة إلى المقابلة الشخصية، وقد بلغت نسبة استرداد الاستبانات (75.4%) وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي لإنجاز هذه الدراسة. وتوصلت هذه الدراسة المجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة بين دور الرقابة الإدارية وتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية، وهي علاقة ايجابية (طردية).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول دور الرقابة الإدارية وتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة

الفلسطينية تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: (العمر، الرتبة العسكرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

- دراسة أسيل نبيه رشدي حداد بعنوان: أثر الرقابة الإدارية في أداء العاملين: الدور المعدل لإدارة الاحتواء العالي في دائرة الجمارك الأردنية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، المجلد 10، العدد 3، الأردن، 2021

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور المعدل لإدارة الاحتواء العالي في تحسين أثر الرقابة الإدارية في أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واختارت عينة طبقية من العاملين في دائرة الجمارك الأردنية ضمن المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا، وبواقع (252) عامل. وزعت عليهم استبانة طورتها الباحثة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية بأبعادها في أداء العاملين بأبعاده مجتمعة في دائرة الجمارك الأردنية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الاحتواء العالي في تعديل وتحسين أثر الرقابة الإدارية في أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية. أوصت الدراسة ضرورة استمرار دائرة الجمارك الأردنية بتعزيز أبعاد الرقابة الإدارية في الدائرة لما لها من أهمية في أداء العاملين وتحسين مستواهم، وضرورة قيام دائرة الجمارك الأردنية بوضع الخطط والإجراءات المناسبة التي من شأنها التغلب على المعوقات التي تواجه العاملين فيها فيما يتعلق بأعمالهم.

- دراسة سعيد سمير أبو جليلة بعنوان: أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ليبيا، 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية. وشمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات الليبية (شركة المدار الجديد وشركة ليبيا) والبالغ عددهم (860) فرداً. واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، حيث تم توزيع استبانات على عينة عشوائية طبقية تتناسب مقدارها (346) فرداً وقد تم استرداد (330) استبانة، وكان الصالح منها للتحليل (293) استبانة، ومن ثم جرى تحليلها بمجموعة من الأساليب الإحصائية وهي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، تحليل الانحدار الخطي المتعدد بالأسلوب المتدرج، كرونباخ ألفا للثبات)، وتم

استخدام برنامج (AMOS) إصدار (22) للتأكد من الصدق العاملي التوكيدي في تحليل مسار البيانات.

من خلال النتائج تبين أن هناك أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء الأفراد العاملين في شركات الاتصالات الليبية.

كما تبين أن المتغيرات (الاستقطاب التعيين وتقييم الأداء) لا تتأثر.

- دراسة نظيمة احمد رحيم الجاف، دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء الكوادر التدريسية، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 15، العدد 15، كلية القلم الجامعة، العراق، 2020.

يهدف البحث إلى تحديد مستويات الرقابة الإدارية من خلال معرفة طبيعة العلاقة الارتباطية والأثر بين أداء العاملين المتمثلة ب (فاعلية الرقابة الإدارية، أهداف الرقابة الإدارية، وسائل الرقابة الإدارية) وأداء الكوادر التدريسية المتمثلة ب (تقويم الأداء، جودة الأداء، تحفيز الموظفين) مجتمعة ومنفردة من خلال الاختبار الميداني لمتغيرات البحث والمستند على المنهج الوصفي التحليلي. ولأجلي تحقيق أهداف البحث تم تصميم وتطوير استمارة استبيان أعدت لهذا الغرض وزعة على عينة من الكوادر التدريسية في المعهد التقني بمدينة اربيل وبلغت عددهم (50) كادرا تدريسيا وذلك للتحقق من الفرضيات التي تم اعتمادها في البحث. توصل البحث إلى وجود علاقة ارتباط موجب وتأثير معنوي بين الرقابة الإدارية وأداء الكوادر التدريسية على المستوى الكلي والفرعي، وتم وضع عدة مقترحات وتوصيات ذات علاقة بالجانب التطبيقي من أهمها ضرورة العمل المستمر في كشف أسباب الأخطار والانحرافات، وفي تحديد مواطن الخلل أو الضعف في عملية تنفيذ الأعمال والذي يجعل الرقابة الإدارية مهمة لإدارة أية منظمة تريد أن تنجح في تحقيق أهدافها.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- إن المعهد التقني في اربيل يهتم بنظام الرقابة الإدارية لتعزيز أداء الكوادر التدريسية عند رسم خططها المختلفة مما يفعل دور الرقابة ويحسن الأداء وجودته.

- أظهرت النتائج أن الرقابة الإدارية تهدف إلى الاستثمار الأمثل للموارد البشرية وكشف الأخطاء المختلفة قبل وقوعها وإعطاء تقارير دقيقة عن مجمل النشاط الإداري العليا التي تسهم في وضع الخطط تحقيقاً لمجمل أهدافها.

التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت دراستنا الحالية مع الدراسات المذكورة سابقاً من حيث المنهج، أداة الدراسة، والأساليب الإحصائية المعتمدة، كما اختلفت من حيث الأبعاد، متغيرات الدراسة، حجم مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، نموذج الدراسة، الحدود المكانية والزمنية للدراسة، وطبيعة نشاط المؤسسة.

كما ركزت دراستنا الحالية على معرفة مستوى توافر الرقابة الإدارية بأبعادها (الرقابة الشاملة، الرقابة على مستوى الوحدة، الرقابة على مستوى الفرد) وتأثيرها في أداء الأفراد العاملين بأبعاده (الانضباط، انجاز المهام، كمية الأداء المنجز، سرعة الأداء). إضافة إلى تحديد الفروقات في اتجاهات أفراد العينة (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة بالمنظمة).

الفصل الأول: الإطار النظري

للمراقبة الإدارية وأداء الأفراد

العاملين

تمهيد:

في ظل المتغيرات البيئية الصعبة والمعقدة من الضروري انتهاج نموذج أو نظام الرقابة الإدارية، التي تعد ركنا أساسيا من وظائف العملية الإدارية الأربعة، والتي يباشرها الجهاز المخول له القيام بذلك، في ضوء المعايير والمؤشرات المحددة، وبالتالي الخضوع للأوامر والتعليمات سواء من قبل المستويات العليا أو الدنيا، لأن الرقابة الإدارية شاملة وعامة لكل المستويات ولكل الوظائف. ومن جهة أخرى يتعين على المنظمة تحسين وتطوير أدائها من خلال إيجاد آليات ووسائل لقياسه لمعرفة المستوى الذي يقدمه الأفراد العاملين فيساهم ذلك في إيجاد طرق ومعايير يتم من خلالها تصحيح الأخطاء وتجنب إعادة تكرارها في إطار تحقيق أهداف المنظمة ومن اجل ذلك جاء هذا الفصل لمعالجة موضوع الرقابة الإدارية وأداء العاملين وقد تم تقسيمه إلى المبحثين التاليين:

- المبحث الأول: الرقابة الإدارية
- المبحث الثاني: أداء الأفراد العاملين

المبحث الأول: الرقابة الإدارية

تعد الرقابة الحلقة الأخيرة من حلقات العملية الإدارية. فبعد القيام بعمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه، تأتي وظيفة الرقابة للتأكد من أن التنفيذ يتم وفق ما هو مخطط له، والتأكد من دقة الاتجاه نحو الهدف، ومن صحة السير نحوه.

المطلب الأول: مفهوم الرقابة الإدارية.

إن المفهوم الحديث للرقابة يوضح عدم محدودية دور ومفهوم الرقابة واقتصاره على تغطية جوانب محددة ومجالات معينة دون غيرها فقد أدى التطور العلمي الحديث إلى توسيع وتعميق مفاهيم الرقابة وأدواتها المختلفة

أولاً: الاتجاهات الفكرية للرقابة

لاختلاف الاتجاهات الفكرية انعكاس على تنوع تعاريف الرقابة الادارية واختلاف النظرة اليها وفيما يلي توضيح لذلك:

1- الاتجاه الفكري الكلاسيكي:

لقد ظهرت هذه النظريات كاتجاه فكري يشتمل مجموعة الآراء والنتائج الفكرية، التي حصل عليها المهتمون بالعمل الفكري، حيث كانت الثورة الصناعية في بدايتها والتي خلقت ظروفًا جديدة في قانون العرض والطلب. لهذا بدأ أصحاب هذا الاتجاه بالمناداة بزيادة معدل الأداء بالمنظمات عن طريق التركيز على أفضل طريقة للعمل والإنجاز، والتخطيط في المنظمة وكيفية الرقابة على الإنتاج... إضافة إلى التركيز على تقسيم العمل والتخصص والكفاءة الإنتاجية، وفيما يلي عرض لأهم النظريات الكلاسيكية ذات الارتباط الوثيق بموضوع الرقابة الإدارية والأداء¹

أ- نظرية الإدارة العلمية:

من روادها "فريدريك تايلور" حيث قامت هذه النظرية على عدد من المبادئ للوصول إلى تحقيق الكفاية الإنتاجية باعتمادها الأسلوب العلمي في اختيار العمال والطريقة العملية في سير عملية العمل. من خلال تطبيقها لمبدأ "الحركة والزمن" والذي يقوم على استبعاد كل الحركات الزائدة وتحديد الوقت اللازم لكل حركة لتحسين الأداء وزيادة الإنتاج في أقل وقت ممكن، واعتمد في الوصول إلى هذا على الرقابة

¹ ناصري حافظ، تأثير الرقابة الادارية على تقييم اداء العاملين، مذرة لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، تخصص سياسة عامة وادارة محلية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص2.

الصيقة والضبط الصارم وهذا بتضييق نطاق الإشراف، بمعنى أن لكل عامل شخصا يشرف عليه ويراقب أدائه¹.

لهذا حاول "تايلور" تقسيم العمل إلى نوعين إداري وتنفيذي حيث يكون التخطيط والرقابة من اختصاص الإداريين بينما يركز العمال على التنفيذ وبهذا يكون كل مشرف وعامل مسؤول على وظيفة واحدة ذات واجبات محددة. كما ركز "تايلور" على مبدأ التعاون الذي اعتبره السبيل الناجح لحل التناقضات بين العمال والإدارة، من خلال هذا يركز على ضرورة إقناع الطرفين على التعامل معا وتبادل المساعدات للقضاء على الخصومات أو الاحتكاكات التي تحدث بينهما، إذ أن ذلك هو الذي يمكن من زيادة الفائض الذي يحققه المشروع.

ومما سبق يمكن القول إن "تايلور" اعتبر إنسان مجرد آلة لتنفيذ مهام معينة في أوقات محددة وتحت رقابة صارمة، وأن هذا الإنسان لا يدفعه إلى العمل سوى الخوف والطمع ويسعى للمنافسة للحصول على أجر أكبر وأنه إذا ما توفرت له الظروف الفيزيائية المساعدة فهذا يسلبه الحق من التذمر والشكوى، لهذا ففي نظره الأجر والظروف الفيزيائية يمثلان الحافز المادي الوحيد القادر على دفع الإنسان للعمل فبتوفرهما يزداد رضاه عن العمل ويتحسن أدائه².

ب- النظرية البيروقراطية:

كلمة البيروقراطية هي كلمة فرنسية يعود أصلها إلى اللغة الإغريقية وتعني سلطة أو حكم المكتب وهي مكونة من مقطعين (bureau) وتعني المكتب و(Cracy) وتعني قوة أو سلطة. والمفهوم الحالي للبيروقراطية هو اصطلاح يعني ذلك الجهاز من الموظفين الذين يتولون القيام بالأعمال التنفيذية والاستشارية في جهاز الحكومة³.

يعد عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر من الرواد الذين طوروا مفهوم البيروقراطية واستخدامها في الهيئات والأجهزة الحكومية بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية في التجمعات الإنتاجية الضخمة العائدة ملكيتها للدولة لكي يتسنى لها التنافس مع الشركات والمؤسسات الخاصة بالنسبة لعوائد الاستثمار وغيرها. إن جوهر اهتمام ماكس فيبر ينحصر في خلق تصميم وتنظيم إداري جديد قادر على رفع المستوى الفني

¹ ناصر حافظ، مرجع سابق، ص2.

² نفس المرجع، ص3.

³ فاطمة بدر، معاذ الصباغ، أساسيات الإدارة، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية،

والإنتاجي من خلال الاستخدام العاقل لعناصر الإنتاج في المؤسسات الحكومية الإنتاجية الضخمة بالمقارنة مع مؤسسات ومنظمات الإنتاج الخاص التي تتسابق وتتنافس على الأسواق والأسعار والأرباح والإنتاج. ويمكن تلخيص خصائص هذا التنظيم بما يلي¹:

- توزيع العمل: في كل تنظيم مجموعة من المهام والوظائف موضوعة وفق الهيكل التنظيمي الإداري للمنظمة الحكومية ولهذا يجب توزيع الأعمال على المراكز الوظيفية والأشخاص بما يتناسب والمؤهلات مع ضرورة مراعاة الرغبات الشخصية للعاملين إذا توفر المناخ الملائم لذلك.

- التخصص الوظيفي: في ضوء التنظيم البيروقراطي فإن كل مؤسسة حكومية لها هيكلها ومالكها الوظيفي الخاص المحكوم بمجموعة من القواعد والمعايير الرسمية المنظمة. ولكل وظيفة تخصص محدد ومهام ثابتة.

- تسلسل السلطة الرئاسي: التنظيم الإداري البيروقراطي كغيره من أنظمة الإدارة له مستويات إدارية عليا تكون مسؤولة عن الإشراف على المستويات الإدارية الدنيا وتوجيهها وقياس وضبط أدائها. كما أن السلطة التي تعني القدرة والقوة على إصدار القرارات يجب أن يتم توزيعها وتحديد مداها ومجالها لكي يتسنى للقائمين عليها إمكانية أداء الواجبات الملقاة على عاتقهم وممارستها وذلك على أساس التدرج الهرمي.

- تعيين الموظفين: يتم تعيين الموظفين عن طريق التعاقد للعمل في مكان محدد حسب المؤهلات والخبرات والقدرات المطلوبة. والتعيين هذا يتم عن طريق المستويات الإدارية العليا وفق معايير موضوعية وعلمية دقيقة بعيدة كل البعد عن الأهواء الشخصية.

- تحديد طرق الأداء وضوابطه: يعتمد التنظيم البيروقراطي على طرق وأساليب إنتاجية وإدارية محددة ورسمية وتطبق بصفة دائمة على العاملين كافة في التنظيم الحكومي ولهذا فالالتزام بهذه الطرق والأساليب عند أداء المهام الإنتاجية والإدارية أمر مسلم به. كما أن الطرق والأساليب الإدارية والإنتاجية موضوعة وفق ضوابط ومعايير علمية وموضوعية لتحقيق الاستخدام الرشيد للطاقات بعيدا عن الميول والأهواء الفردية والشخصية.

¹ فاطمة بدر، معاذ الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص ص 13-14.

- التدوين الكتابي: بما أن هناك مجموعة من الوظائف والإدارات المركزية والفرعية والتخصصات المختلفة في المنظمة الحكومية فإن شبكة الاتصال من هذه المراكز الوظيفية واليها متشعبة ومعقدة لهذا فإن انتقال المعلومات وتبادلها يجب أن يتم بصورة مكتوبة ووثيقة. كما أن إصدار الأوامر والقرارات واتخاذ بعض الإجراءات يجب أن تبلغ وتنتقل بصورة مستندية إلى الدوائر المعنية.
 - الترقية: تعتمد الترقية لمستوى وظيفي أعلى على الأقدمية في العمل أولاً ومن ثم الكفاءة.
 - الرشد والعقلانية: القرارات المتخذة يجب أن تكون لمصلحة المنظمة بطريقة حكيمة ورشيدة تجعل العاملين لديهم القناعة في القيام بهذا العمل لأنه يخدم المصلحة العامة وليس المصلحة الشخصية.
 - الاحتراف الوظيفي: بما أن غالبية الاختصاصات والمراكز الوظيفية تحتاج إلى خبرات طويلة في مجالات أعمالها فلا بد للموظف الذي يشغل وظيفة معينة في التنظيم الإداري أن يمتنها، على أن يكون لهذه المهنة مسار محدد إلى الأمام ومستقبل يضمن للموظف العيش الكريم ويتيح له إمكانية تحقيق الذات من خلال إبراز إمكاناته ومبادراته الشخصية في العمل واحتراف العمل الوظيفي والمهني في المؤسسات الحكومية.
- فالبيروقراطية عند فيبير تسعى إلى جعل الإدارة تعمل على تحقيق أهدافها بشكل منظم ومحدد معتمدة بذلك على التسلسل الهرمي للسلطة والضبط الصارم المبني على الرشد والعقلانية مما يتطلب استخدام وسائل وأساليب دقيقة لتحقيق الزيادة في الأهداف¹.

ج- نظرية المبادئ الإدارية:

يركز هذا الاتجاه على المنظمة كوحدة واحدة. ويعتبر هنري فايول الرائد الأول لهذا الاتجاه والذي نشر كتاباً بعنوان "الإدارة العليا والإدارة الصناعية" عام 1916. إن أفكار فايول والرواد الآخرين في هذا الاتجاه شكلت القاعدة الأساسية لتخصص "إدارة الأعمال" ولعل أبرز أفكار فايول ومساهماته هي:

- العمليات الإدارية:

فقد قسم فايول مهام وواجبات الإدارة إلى خمسة عمليات رئيسية:

¹ناصرى حافظ، مرجع سبق ذكره، ص4.

- ✓ التنظيم: لحشد وتأطير الموارد التي تستخدم في تنفيذ الخطة للوصول الى الاهداف.
- ✓ الاستبصار والحكمة: والتي من خلالها توضع الخطة لتنفيذ مستقبلا.
- ✓ القيادة واصدار الاوامر: لتقييم العاملين وانجازاتهم للحصول علي افضل نتائج من خلال التنفيذ.
- ✓ التنسيق: لمطابقة الجهود مع بعضها وتقاسم المعلومات لحل الاشكالات الادارية و تحقيق افضل النتائج.
- ✓ الرقابة: للتأكد من ان الانجاز يأتي متوافقا مع الخطة الموضوعة واتخاذ اجراءات تصحيحية اذا لزم الامر.

- المبادئ الادارية الاربعة عشر لفايول:

يري فايول أن الادارة هي تفكير واعتقادات لذلك اعتنى كثيرا بنوعية الادارة واقتراح اربعة عشر مبدا للارتقاء بمستواها وهذه المبادئ هي¹:

- ✓ تقسيم العمل: بمعنى ان يعطي كل عامل جزء صغير من العمل لإنجازه لكي يكون متخصصا في هذا الجزء.
- ✓ السلطة والمسؤولية: وهذا يعني ان السلطة هي حق اصدار الاوامر بينما المسؤولية هي التزام بمسؤوليات محددة الانجاز.
- ✓ القواعد المنظمة للعمل: قواعد واتفاقيات تحدد بوضوح العلاقة بين الاطراف المختلفة في المنظمة والتي يجب ان تطبق بعدالة وقانونية.
- ✓ وحدة الامر: ان كل موظف او عامل يجب ان يتلقى الاوامر من رئيس واحد فقط.
- ✓ وحدة الاتجاه: ان جهود اي فرد في منظمة يجب ان تتسق وتركز بنفس الاتجاه.
- ✓ خضوع مصالح الافراد لمصالح المنظمة: يجب ان يكون هناك تكامل بين مصالح الافراد ومصالح المنظمة لكن الاولوية تعطى لمصالح المنظمة اذا حصل تعارض بين المصلحتين.
- ✓ مكافأة العاملين بعدالة: يجب ان تدفع للعاملين اجور مجزية مع حوافز مناسبة للمجهودات التي يبذلونها.
- ✓ المركزية: ان القرارات المتعلقة بالسياسات العامة والمهمة يجب ان تتركز بيد الادارة العليا.

¹صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص57.

- ✓ **التدرج الهرمي:** يجب ان تخضع الاتصالات لمبدأ التدرج الهرمي حسب خط السلطة من اسفل الى اعلى او بالعكس.
- ✓ **الترتيب:** وضع الشيء المناسب في مكانه المناسب حيث يتطلب الامر معرفة دقيقة بالمتطلبات الانسانية والموارد المتعلقة بها.
- ✓ **العدالة:** يجب ان يكون المدراء عادلون واصدقاء العاملين.
- ✓ **استقرار الكادر:** يجب ان يكون دوران العمل اقل ما يمكن ويجب ان يشجع مبدأ تكريس العامل حياته للعمل في منظمة واحدة.
- ✓ **المبادرة:** يجب تشجيع العاملين على تقديم افكار جديدة اثناء تنفيذ الخطط.
- ✓ **روح الفريق:** حيث يشجع العاملون على العمل ضمن فريق وعلى الادارة ان تدعم هذا الاتجاه.

2- الاتجاه الفكري السلوكي:

برز لدى اصحاب هذا الاتجاه التأثير السلوكي والعلاقات الانسانية في اداء الرقابة الادارية لدورها. حيث تم التركيز في مفهوم الرقابة لديهم على دورها الاساسي في التوجيه سلوك الافراد نحو تحقيق الاهداف المنشودة من خلال مراعاتهم لمشاعر واحاسيس الافراد والحرص على تدريبهم وتوجيههم ومعاملتهم معاملة طيبة، اي تم التوجه نحو الرقابة الادارية من خلال الجانب الانساني، والتأثير السلوكي لها من خلال القيادة المتفهمة والتنظيمات غير الرسمية مضافا اليها الرقابة الذاتية¹.

أ- نظرية العلاقات والانسانية دراسات هوثورن:

ان المنطق الرئيسي في الاتجاه هو الدراسات التي اجرتها شركه Western Electric (تسمى اليوم Lucent Technologies) في موقعها المسمى Hothorne في ولاية شيكاغو. وفحوى الدراسة هو معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين الحوافز الاقتصادية والظروف المادية لمكان العمل وانتاجيه العاملين. وبعد سلسله من الابحاث لمعرفة تأثير الإضاءة والضوضاء والحرارة وغيرها تبين ان تأثير هذه العوامل لا يرتبط بعلاقه من نوع محدد الامر الذي دفع الباحثين الى الاعتقاد بان هناك عوامل غير مرئية تساهم في تحسين الاداء وزيادة الإنتاجية وليس الظروف المادية والحوافز الاقتصادية لوحدها. وقد استعان المصنع

¹ طارق الخير وآخرون، مبادئ الادارة ووظائفها، منشورات جامعة دمشق، دمشق، سوريا، 2004، ص414.

بفريق عمل من جامعه Harvard برئاسة Elton Mayo وقد كان هذا في عام 1927. وقد بدأ مايو دراسته بالبحث عن تأثير التعب على الإنتاجية حيث تم عزل ستة عاملات في غرفه خاصه تم ترتيب عملهن بحيث يحصلن على فترات راحة متباينة وكذلك فان اسابيع العمل لهن كانت ذات فترات مختلفة وعند قياس انتاجيتهن بشكل مستمر وجد ان هناك تحسن في الإنتاجية ولكن بدون وجود علاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادي. وقد استنتج فريق البحث ان هناك عوامل اخرى تفسر هذه الزيادة في الإنتاجية تم تلخيصها بعاملين اساسيين الاول هو مناخ العمل الجماعي والاشراف المشترك ففي إطار العامل الاول وتقاسم العاملون علاقات اجتماعيه طيبه ومرحه بين بعضهم الامر الذي يؤدي الى اداء العمل بنشاط. وفي ظل العامل الثاني فقد شعر العاملون بأهميتهم من خلال تزويدهم بالمعلومات وسماع آرائهم باستمرار. ان هاتين الحالتين كانتا مفقودتين في السابق وهما اللتان تسببتا في تحسين الإنتاجية. ورغم الانتقادات التي يمكن ان توجه الى دراسات هوثورن ونتائجها ضمن منظور البحث العلمي الحالي بعدم امكانيه تعميم النتائج ومحدودية العينة الا انه يمكن القول ان هذه الدراسات نقلت انتباه المدراء والإدارة والباحثين من التركيز على الجوانب الفنية والهيكلية التي ركزت عليها كافة اتجاهات المدرسة التقليدية الى الجوانب الاجتماعية والإنسانية كمفاتيح مهمه لتحسين الإنتاجية. لقد اعطت هذه الابحاث اهتمام للشعور الانساني والسلوك والعلاقة بين العاملين اهميه كبيره وكذلك اشارت الى تأثير المجموعة على سلوك الفرد. ان اهميه دراسات هوثورن الكبيرة اكتشفت عندما لاحظ الباحثون زيادة انتاجيه العاملين غير الخاضعين للدراسة بسبب توقعهم ان الاهتمام سيثملهم لاحقا وانهم سيعاملون كما يعامل العاملين الخاضعين للتجربة وسميت هذه الظاهرة تأثير هوثورن وساهمت دراسات هوثورن بظهور حركة العلاقات الإنسانية التي ترى ان استخدام العلاقات الإنسانية الجيدة ومعامله العاملين بمعامله حسنه سينعكس ايجابيا على زيادة الإنتاجية¹.

ب- نظرية "X" و "Y":

يعتبر "دوجلاس ماكريجور" من أبرز أنصار هذه الحركة الإنسانية من خلال نظرية الفلسفة الإدارية والتي قامت على أساس افتراضي رئيسي وهو أن كل عمل أو تصرف إداري في التنظيم إنما يركز على

¹صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 61.

نظرية تنظيمية معينة، أي أن لكل مدير فلسفته الإدارية ونظريته الخاصة التي تؤثر على سلوكه وتصبغ تصرفاته بطابع معين. أي أن سلوك المشرف مع المرؤوسين يتحدد وفقا لتصور هذا الأخير¹.

و لقد جاءت هذه النظرية كرد فعل على المبادئ التي نادى بها النظريات الكلاسيكية، التي نادى بوحدة الأمر، التخصص الوظيفي، الهيكل الهرمي للتنظيم وتحديد نطاق الإشراف والسلطة وأعتبرها مبادئ ثابتة لا تقبل أي نقاش ومن بين أهم ما نادى به هذه النظرية هو اعتبارها أن السلطة هي الوسيلة الوحيدة للتأثير على سلوك أعضاء التنظيم، وهذا ما أعترض عليه "ماكريجور" الذي يرى أن السلطة واحدة من أنواع مختلفة من أساليب التأثير على السلوك الإنساني، وبناء على هذا قدم "ماكريجور" نموذجين أطلق عليهما نظرية X التي تمثل الفكر الكلاسيكي في التوجيه والتحكم، ونظرية Y والتي يؤمن بها والتي تصور تأثره بحركة العلاقات الإنسانية

وسنعرض فيما يلي أهم الافتراضات التي قامت عليها كل من النظريتين²:

- الافتراضات التي قامت عليها النظرية (X)

- إن الإنسان بطبيعته كسول، لا يميل إلى العمل.
- يتوجب على الإدارة إجبار العمال على العمل ومراقبته بشكل دقيق، وتهديده بالعقوبات من أجل ضمان قيامه بالعمل.
- يكره العمال تحمل المسؤولية ويفضلون أن يتم توجيههم مباشرة وبشكل تفصيلي.
- يعطي العاملون الأهمية الكبرى لعنصر الأمن الوظيفي وللحوافز المادية ويظهرون مستوى متدنيا من الطموح

- الافتراضات التي قامت عليها نظرية (Y)

- الأفراد يميلون بطبعهم إلى العمل متى توفرت لهم الظروف الملائمة لذلك
- إيجاد الدافع على العمل لدى الأفراد لا يجب أن يقتصر على إشباع الحاجات العضوية والأمنية ولكن يجب أن يمتد إلى الحاجات الاجتماعية وتقدير الذات
- الفرد بطبيعته يميل إلى التقدم وتحمل المسؤولية والاستعداد لتوجيه الجهد نحو الأهداف التنظيمية متى توافرت الظروف المناسبة لذلك

¹ إيمان محمديّة، الرقابة التنظيمية والأداء، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والسياسية، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، الجزائر، ص 32.

² صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 64.

- يتمتع معظم العمال بقدرات إبداعية أخلاقية، ولا تقتصر هذه القدرات فقط على المديرين وبناء على هذه الافتراضات الإيجابية لـ «ماركيجور» حول الإنسان فهو يرى أن من الأفضل أن يستند سلوك المديرين ونمط إشرافهم على الافتراضات الإيجابية حول الإنسان وأن يكون ذلك مرشدا لهم في تصميم الهياكل التنظيمية، ولهذا يمكن إرجاع دعوات الإدارة بالمشاركة، وإعادة تصميم الوظائف، تنمية العلاقات الإيجابية في العمل لجهوده في هذا المجال.

3- النظريات الحديثة:

لقد أسهم التقدم العلمي والإداري الذي حصل في الدول الغربية بعد الحرب العالمية الثانية في ظهور نظريات جديدة في الإدارة، شكلت مدارس علمية جديدة، تشترك هذه النظريات في كونها تطرح منظور للإدارة يختلف عن منظور المدارس السابقة في دراسة التنظيم. وهذا بغية التحكم في مكونات التنظيم، لتحقيق الكفاءة وتوحيد جهود العاملين، وفيما يلي عرض لأهم هذه النظريات¹:

أ- نظرية اتخاذ القرار:

يعتبر "هربرت سيمون" من الناقدین للافتراضات التي جاء بها أنصار المدرسة الكلاسيكية في الإدارة والتي انطلقت من أن التنظيمات تهدف إلى تحقيق أعلى مستوى من العقلانية في نمط اتخاذ القرارات، ويرى أن الحديث عن العقلانية أمر غير واقعي، لأن العقلانية الكاملة مطلبات لا يمكن لأي مدير توفيرها، حيث تقتضي العقلانية أن يحيط المدير بكافة الظروف المحيطة بالمشكلة أو بالقرارات المطلوب اتخاذها وبكافة البدائل الممكن اتخاذها للتعامل مع المشكلة وتقديم وتحليل مزايا ونقائص كل بديل حتى الوصول إلى اتخاذ القرار الأمثل، صفات هذا المدير ما يطلق عليه "سيمون" "الرجل الإداري"².

ومن هذا المنطلق عرف "سيمون" التنظيم على أنه "هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد أي ضرورة اتصال الأفراد بعضهم البعض وإنشاء علاقات بينهم من أجل التحكم أكثر في عملية اتخاذ القرار.

¹ إيمان محمدية، مرجع سابق، ص 40.

² ناصري حافظ، مرجع سبق ذكره، ص 9.

كما يعتقد أن طبيعة التنظيم الهرمي تقتضي أن ينقسم أعضاء التنظيم إلى فئتين: المنفذين وهم الذين يتولون الأداء الفعلي للأعمال، وتنفيذ القرارات ويمثلون المستويات الدنيا.

أما الفئة الثانية: متخذي القرارات ويمثلون المستويات الإدارية الأعلى وبناء على هذا فإن تقسيم العمل يكون على أساس رأسي وهم السلطة يندرج من القمة إلى القاعدة.

إذا فیری "سيمون" أن الأداء يظهر في فئة المنفذين، أما الرقابة فتظهر في فئة متخذي القرار.

ب- النظرية الأمريكية A:

تقوم النظرية الأمريكية بممارسة الرقابة الصارمة على الموظفين من خلال تنظيم هيكل محكم ويعتمد هذا التنظيم على التخصص الوظيفي وتقسيم العمل بشكل دقيق كما يتميز بحركة سريعة للموظفين للعمل في منظمات مختلفة سعياً للحصول على رواتب ومزايا عمل أفضل ويعتمد هذا النموذج على الأسلوب الفردي في اتخاذ القرارات¹.

ومن بين الافتراضات التي تقوم عليها هذه النظرية هي:

- التوظيف قصير المدى بما يتيح للموظف حرية الانتقال بين المنظمات المختلفة؛
- المسؤولية الفردية؛
- الرقابة الرسمية الصريحة؛
- المسار الوظيفي المتخصص؛
- الاهتمام الجزئي بالموظف مما يضعف من الدافعية تجاه الوظيفة محددة زمنياً.

ت- النظرية اليابانية (J):

تتم الرقابة على الموظفين وفق هذه النظرية من خلال عملية تنشئة اجتماعية، يتم من خلالها تلقين وغرس القيم الإنسانية للتنظيم في نفوس العاملين، أما حركة التنظيم تتم بشكل أفقي من وحدة تنظيمية إلى أخرى، وداخل التنظيم نفسه، وليس للعمل خارج التنظيم، ويستدعي هذا النظام أن يطور للموظفين مهارات هامة تمكنهم من التنقل من وحدة إلى أخرى ويقيمون علاقات تعاونية غير رسمية تساعد في تحقيق التنسيق أما عملية اتخاذ القرار تقوم على عملية التشاور غير الرسمي ومناقشة الموضوعات بين الرؤساء والمرؤوسين، مما يجعل القرارات مألوفة، ولكن الموظفين ليسوا جزءاً من عملية اتخاذ القرار، وليست موافقتهم عليها ضرورية، وتتشكل التنظيمات بشكل يؤكد على الجماعة كوحدة أساس في العمل،

¹ إيمان محمديّة، مرجع سابق، ص 49.

حيث توكل المهمات للجماعات، ويتم تحمل المسؤولية بشكل جماعي أما عملية تقييم الأداء عملية معقدة تتألف من عدة عناصر ولا يشكل معيار الإنتاجية إلا عنصراً واحداً منها، وكذلك فإن عملية الرقابة تتم بكل غير رسمي وتعطي أهمية كبيرة لقدرة ورغبات الموظف في التعاون مع الزملاء. وتتباعد الفترات ما بين عمليات التقييم حيث لا يتم التقييم بالضرورة بشكل سنوي. ويتمتع الموظف بالاستقرار الوظيفي مدى الحياة ولا تتم الترقيات إلا ببطء كبير وبعد مضي سنوات عدة. وتهتم التنظيمات اليابانية برفاهية الموظف وتعتبر الموارد البشرية العنصر الأهم في الموارد¹.

ج- النظرية Z:

إن النجاح الاقتصادي الضخم الذي حققته العديد من الشركات اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية جلب انتباهاً عالمياً لممارساتها الإدارية، حيث اهتم عدد من الباحثين بدراسة الإدارة اليابانية وحددوا الخصائص المؤكدة التي تختلف فيها المنظمات اليابانية عن المداخل الأمريكية التقليدية وفي أوائل الثمانينيات من القرن الماضي صدر كتاب بعنوان نظرية (Z) للكاتب وليم أوتشي في عام 1981، وهي نظرية توفيقية بين النموذج الأمريكي والنموذج الياباني في إدارة الشركات².

ثانياً: تعريف الرقابة

لغة: مراقبة الإدارة للتأكد من مطابقتها تصرفاتها للقانون، وذلك بناء على طلب الأفراد أو من تلقاء نفسها³.

اصطلاحاً: الرقابة الإدارية بطبيعتها تهتم بقياس وتصحيح أداء المدراء ومرؤوسيهم لغرض التأكد من التنفيذ الصحيح للأهداف والخطط. فيما يلي مجموعة من التعاريف:

عرفتها أسيل نبيه رشدي الحداد على أنها: أداة إدارية تضمن سير الأعمال في الاتجاه الصحيح، وإن الإمكانيات المادية والبشرية يتم استخدامها بطريقة تمكن الإدارة من الوصول إلى الأهداف المرسومة بكفاءة وفعالية¹.

¹ مسعود نجيمي، الرقابة التنظيمية وعلاقتها بتنمية مهارات المورد البشري، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2020، ص 136.

² فاطمة بدر، معاذ الصباغ، مرجع سابق، ص 46.

³ معجم المعاني الجامع، يوم الاطلاع 2022/05/17، متاح على: <https://www.almaany.com>

يعرفها هنري فايول: على أنها الإشراف والمراجعة من سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية سير الأعمال، والتأكد من أن الموارد المناسبة تستخدم وفق الخطة المرسومة².

يمكن تعريفها أيضا على أنها: هي الوسيلة التي تستطيع بها السلطات الإدارية معرفة كيفية سير الأعمال داخل المنظمة أو المنشأة وذلك بهدف التأكد من حسن سير العمل لتحقيق الأهداف وكشف أي أخطاء أو تقصير أو انحراف والعمل على إصلاحه ووضع الإجراءات الوقائية اللازمة للقضاء على أسبابه³.

كما تعرف: على أنها أنشطة تنظمية منهجية تهدف إلى جعل الأنشطة المنظمة المختلفة والخطط والنتائج منسجمة مع التوقعات والمعايير المستهدفة وفي حال وجود انحرافات تؤثر الأسباب وتتخذ الإجراءات التصحيحية اللازمة وتركز الرقابة على ما هو حاصل فعلا على أرض الواقع عند التنفيذ بما تم إقراره في الخطط مسبقا⁴.

ويمكن تعريفها على أنها: مجموعة من النظم والأساليب التي تساعد في فحص وتقويم جمع نواحي المنظمة بهدف تحقيق الكفاءة الإنتاجية وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية، وتعمل الرقابة الإدارية ضمن خطة منظميه ومنسقة لتحقيق أهدافها الرقابية⁵.

من خلال هذه التعريفات يمكن أن نقول بأن: الرقابة الإدارية هي وظيفة أساسية في العملية الإدارية وتكون قبل وأثناء وبعد القيام بالمهام فهي عملية مستمرة تقوم بقياس الأداء واكتشاف الانحرافات وتصحيح

1 أسيل نبيه رشدي حداد بعنوان، أثر الرقابة الإدارية في أداء العاملين: المعدل لإدارة الاحتواء العالي في دائرة الجمارك الأردنية"، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد 10، العدد 03، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن، 2021، ص 482.

2 عادل على بابكر الماحي، أثر الرقابة الإدارية على الجهاز المصرفي بالسودان، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة امدرمان الإسلامية، السودان، 2008، ص 12.

³ نفس المرجع، ص 14.

⁴ صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 228.

⁵ زينة رائد عبد الزهرة الجبوري، الرقابة الإدارية وأثرها في تماسك المرؤوسين، مجلة العلوم الاقتصادية وإدارية، مجلد 20، العدد 78، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، عراق، 2014، ص 64.

الأخطاء تجنباً لإعادة تكرارها، كما أنها تعتبر وظيفة إدارية تضمن سير الأعمال في الاتجاه الصحيح لتمكن الإدارة من الوصول إلى الأهداف المرسومة بكفاءة وفعالية.

ثالثاً: أسباب الرقابة الإدارية

هناك مجموعة من العوامل والمسببات التي تبرز أهمية الرقابة والتي تتلخص فيما يلي¹:

1 - البيئة: تمتاز البيئة المعاصرة بخصائص كثيرة منها التعقيد وعدم اليقين، هذا ما يحتم على المنظمات ضرورة التجاوب مع التغيرات البيئية. فالرقابة تمثل أحد القنوات الرئيسية لتوصيل المنظمة إلى حالة التجاوب السريع مع المتغيرات البيئية.

2 - تعقد التنظيم: التنظيمات الإدارية المعاصرة تتميز بالتعقد الشديد، والذي أصبح أكبر من طاقة أي مدير في متابعته والسيطرة عليه. ولكن من خلال الرقابة الفعالة يستطيع المدير متابعة النشاط المسؤول عنه من خلال المعلومات الرقابية التي تعد ضرورية لضمان سير عمليات المنظمة.

3 - التراكم: الخطأ البسيط والصغير الذي لا يكتشف اليوم يصبح خطراً كبيراً في اليوم التالي. وإدارة المنظمة التي لا تستطيع معرفة سبب الانحراف البسيط في تكلفة الإنتاج وتتغاضى عنه في الوقت القصير، لا بد وأن تفاجئ بعد ذلك بأنها في موقف وموقع التخلف بالنسبة للآخرين. فنظام الرقابة الجيد، يمكن المديرين من اكتشاف الأخطاء في وقت مبكر يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.

رابعاً: أهمية الرقابة

الرقابة عملية ديناميكية شاملة بمعنى بأنها ذات علاقة بكل عنصر من عناصر العملية الإدارية. وتتصب على جميع مدخلات المنظمة ومخرجاتها. وتشمل جميع المستويات الإدارية، وتبرز أهميتها في النقاط التالية²:

- الرقابة تشجع الإدارة على تحقيق الأهداف، السبب في ذلك أن الرقابة يبرز فيها الوقوف على تنفيذ الخطط وتقوم على كشف المشاكل والصعوبات المترتبة عليها. كما تقوم الرقابة في

¹ علي الشريف، منال الكردي، سياسات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003-2004، ص 427 - 429 .

² معن محمود عباصرة وآخرون، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط 1، دار الحامد، عمان، الأردن، 2008، ص 72-73.

الوقت المناسب على توجيه الإدارة لضرورة اتخاذ القرارات المناسبة من أجل تفادي أي خطأ يقع عند تنفيذ الخطط.

– الرقابة تساهم في تغيير وتعديل الخطط والبرامج، وذلك عن طريق النظر لظروف التشغيل الفعلي أو بالنظر إلى العوامل التي تؤثر بشكل مهم في تطبيق الخطط. وتعديل هاته الأخيرة يكون عن طريق تحديد الإجراءات اللازمة لوضع الأمور في طريقها الصحيح قبل أن تكبر دائرة الانحراف بشكل لا يمكن بعده تحقيق الخطط الموجودة.

ويمكن أن يكون لأهمية الرقابة الإدارية جانب نظري وآخر عملي:¹

1- **الناحية النظرية:** لكونها عملية ترشيد على القرارات التي يتخذها المسؤولون في دورة العمل التي تبدأ بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والإشراف والتنسيق والمتابعة والتقييم، فالرقابة إحدى العناصر الأساسية للعملية الإدارية وهي عملية مستمرة ودائمة وملزمة لوظائف الإدارة، ولا يمكن أن تؤدي بطريقة منفصلة بمعزل عنها، وكذلك وضع الاعتبار لكل متغيرات المحيطة بالعملية نفسها وذلك لتمكين المنظمة من استخدام الموارد المتاحة لتحقيق النتائج المرجوة.

2- **الناحية العملية:** تحدد اعتبارات متعددة منها الآتي:

أ- انحسار الدور التقليدي لدولة وتطور دورها في دخولها في وظائف الحياة المختلفة الصحية، التعليمية، الاقتصادية والتنمية وتحقيق عدالة المجتمع، مما يستوجب وجود رقابة فاعلة لتأمين هذه المصالح في المجتمع.

ب- اتساع نشاط الإدارة عامة والمهام الموكلة إليها، وازدياد عدد المنسوبين إليها مما تستدعي ذلك قيام جهاز رقابي فعال يعمل على التأكيد من حسن استخدام الموارد المتاحة البشرية والمادية منها وفق الخطة المقررة، فالرقابة تعمل على تحديد ما تم تنفيذه عن طريق تقييم الأداء واتخاذ الإجراءات العلاجية إذا لزم الأمر بحيث يتماشى الأداء مع الخطط الموضوعة فينتج عن ذلك تحقيق الأهداف المنشودة ورفع مستوى فعالية وكفاءة الأداء وتوفير البدائل والوسائل لحل المشكلات والأخطاء التي ارتكبت.

ج- تعمل عملية الرقابة على رفع مستوى فعالية وكفاءة الأنشطة الفنية إلى أكبر نفع بأقل النفقات الممكنة.

د- توفير بدائل وأساليب حديثة لحل مشكلات واختبارات تكفل الحد من هذه المشكلات في المستقبل.

¹ عادل على بابكر الماحي، مرجع سابق، ص ص 30-31.

هـ- الكشف عن الجوانب الايجابية، وميزة تفوق وإبداع الأفراد بالمنظمة كي يتسنى للإدارة مكافئة وحصر الذين يعملون بإخلاص.

و- أهمية ضمان القرارات السليمة على مختلف مستويات المسؤولين وتنفيذ هذه القرارات بأفضل صورة ممكنة.

خامسا: أهداف الرقابة

أهداف الرقابة تتجاوز عملية كشف الأخطاء والانحرافات إلى عملية الإصلاح الإداري، لما تتضمنه من إعداد ومتابعة وتقويم، إلى تنمية روح الإبداع والابتكار عن طريق كشف وتحديد الجهود الخلاقة التي تستحق الثناء والتشجيع. وعموما أهداف الرقابة هي¹:

1 - الهدف الإصلاحي: ويقوم على دعامين هما تشخيص الانحراف أو الخطأ الإداري ووصف العلاج الملائم أو الحل الأفضل لتصحيح الأخطاء وتقويمها.

2 - الهدف التشجيعي: ويتمثل في التحفيز إذ تسعى الرقابة نحو ترسيخ مبدأ الرعاية الكاملة والمتساوية لحقوق ومزايا العاملين، وضمان مكافأة وإثابة السلوكيات والجهود الملتزمة والمبدعة. كما هي كفيلة بمعاقبة المقصّرين في واجباتهم.

3 - الهدف العقابي: ويمثل الطابع الجزائي من المعالجة على ما ارتكب من أخطاء عبر تحديد المسؤولية وتحديد جوانب الخلل الحاصل بعدم التكرار ووقف ضياع وهدر الوقت والجهد، لكن مع عدم التعسف والظلم، لأن ذلك من شأنه تضييع الهدف الإيجابي للرقابة.

ومن وجهة نظر أخرى يصنف بعض الباحثين أهداف الرقابة على أنها خدمة الإدارة من أجل ضمان أن الأداء يتم وفق الخطط الموضوعة وتوجد عدة أهداف تحققها الرقابة الإدارية وهي²:

- التعرف على المشكلات والعقبات وتحديد الأسباب الرئيسية للمشكلات وتقديم الحلول؛
- اكتشاف الأخطاء قبل استفحالها فور وقوعها والمعالجة والتصحيح الفوري لها؛
- التأكد أن العمليات الفنية تسير وفق المخطط المرسوم؛
- التأكد من أن المسؤوليات تؤدي بالشكل المناسب بعيد عن الإسراف والهدر؛
- تحقيق نوع من النمطية أو التوافق لأداء العاملين، كما هو الحال في دراسة الوقت والحركة؛
- رفع الروح المعنوية وتعزيزها للمبدعين للحصول على المكافآت والحوافز.

¹موسى خليل، أسس الإدارة المعاصرة، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، لبنان، 2005، ص 184.

²حسين احمد، توفيق صالح عبد الهادي، الرقابة الإدارية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011،

المطلب الثاني: أساسيات الرقابة الإدارية

في هذا المطلب سنتناول مجموعة من الأساسيات تتمثل في خطوات الرقابة الإدارية وأنواعها ومجالات استخدامها

أولاً: خطوات عملية الرقابة

بشكل عام فإن العملية الرقابية تحتوي على أربعة مراحل متسلسلة تبدأ بتحديد أهداف ومعايير وتنتهي باتخاذ إجراءات تصحيحية كالآتي¹:

1- تحديد الأهداف والمعايير:

إن الخطط التي تعدها المنظمة تشتمل على أهداف ولا بد من وضع معايير أداء لمجالات العمل الرئيسية تسعى الأقسام ومجاميع العمل والأفراد لتحقيقها، وهذه المعايير تعد أمراً مهماً للمنظمة لذا فإن العملية الرقابية تركز عليها وتعتبرها مرحلتها الأولى، والمعيار standard هو رقم محدد كمياً أو حالة نوعية تسعى للوصول إليها واعتبارها حكماً لقبول أو رفض الانجاز، وقد يكون المعيار للمخرجات ويسمى output standard ونقصد به قياس النتائج والأداء في إطار كمي أو نوعي أو كلفوي أو زمني، أما معيار المدخلات input standard فيخصص أو يكرس لجهد العمل الداخلي في أداء المهام والعمليات.

2- قياس الأداء الفعلي:

إن الخطوة الثانية هي قياس ما حصل أو ما أنجز فعلاً من مهام وأنشطة سواء للعاملين أو الأقسام أو المنظمة بأكملها في مجال المخرجات والمدخلات ويجب أن يكون القياس دقيقاً لمعرفة ما تحقق بالضبط على أرض الواقع لمقارنته فيما بعد بما تم تخطيطه مسبقاً.

3- مقارنة النتائج بالمعايير والأهداف:

في هذه المرحلة تقوم المنظمة بمقارنة النتائج المتحققة فعلاً بما تم تحديده من معايير وأهداف، ويمكن أن نعبر عن ذلك بمعادلة الرقابة التالية²:

الحاجة للفعل أو الإجراء التصحيحي(الانحراف) = الأداء المرغوب - الأداء الفعلي

¹ صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 230.

² نفس المرجع، ص 231.

إن الحاجة إلى اتخاذ إجراء تصحيحي (الخطوة التالية) تتحدد بموجب كمية الأغراض الحاصلة، وقد تكون في بعض الأحيان هناك انحرافات سلبية أو انحرافات موجبة أي يكون فيها الأداء الفعلي أكبر من الأداء المرغوب فيه حالة جيدة ولكنها قد تؤثر أن الأهداف والمعايير المحددة لم توضع على أسس سليمة أو أنها متواضعة لذا يجب تحليل هذا الأمر بدقة. إن المقارنات التي يجريها المدراء قد تكون مقارنات تاريخية يقارن فيها الأداء في الفترات الزمنية السابقة بالأداء الحالي وكذلك قد تكون مقارنة نسبية حيث تتم المقارنة بين الأداء المحقق من الأفراد أو الأقسام أو المنظمة ككل مع أفراد أو أقسام أو منظمات معيارية أما المقارنة الهندسية فإنها تستخدم معايير محددة علمياً بطرق فنية مثل طريقة دراسة الوقت والحركة.

4- تصحيح الانحرافات:

يتمثل الهدف الأساس لعملية الرقابة بتصحيح الأخطاء والانحرافات فمجرد الكشف عن الأخطاء والانحرافات لا تعني شيئاً للمؤسسة ولا يفيداً إلا إذا اقترن بخطوات تصحيحية تعيد العمل إلى مساره الصحيح وفقاً لما كان مخططاً له والتصحيح يعني العمل على إزالة الأسباب والعوامل التي نتج الانحراف بتأثيرها وتعتبر الانحرافات السلبية ومعالجتها الموجبة هي الخطوة الأساسية للعملية الرقابية. أما بالنسبة للانحرافات فينبغي على المدير معالجتها بعد التعرف على أسبابها وفي بعض الحالات قد تكون الانحرافات الموجبة كبيرة ومتكررة وهذا يشير إلى أن المعيار الرقابي والذي سبق وصفه أقل مما كان يجب أن يكون عليه حاله وحينئذٍ يتم التصحيح بتعديل المعيار الرقابي ومن هنا يمكن القول إن تصحيح الانحراف أو تعديله عادة ما يتخذ ثلاث أشكال¹:

- البقاء على الوضع الحالي؛
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة؛
- تغيير المعايير.

إن عملية الرقابة لا تعطي ثمارها من جراء المقاييس أو مقارنة الإنتاج الفعلي بالمقاييس الموضوعية بل من جراء اتخاذ القرارات الضرورية لتصويب الأعمال الفعلية وإغلاق الفجوة بينها وبين المعايير المرغوبة وبالتالي فإن الإجراء التصحيحي قد يتم من جراء استخدام الوسائل التالية:

- تعديل ظروف العمل؛

¹ بن صغير نبيل ورياسين محمد الأمين، الرقابة على الموارد البشرية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، الملحق الجامعية لمغنية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016، ص 10

- تحسين طرق اختيار العمال وطرق تدريبهم وتوجيههم؛
- تعديل الخطط عند الحاجة؛
- تحسين وسائل التحفيز؛
- البحث عن الأسباب وليس الظواهر.

ثانياً: أنواع الرقابة

يمكن تصنيف أنواع الرقابة الإدارية من خلال المعايير التالية:

1- الرقابة من حيث توقيت حدوثها: والتي تشمل على¹:

أ- الرقابة الوقائية: يطلق عليها الرقابة التنبؤية وتسعى لاكتشاف الأخطاء أو المشكلات من قبل والاستعداد لها والحيلولة دون وقوعها. ويتطلب هذا القدرة على التنبؤ من خلال الدراسة الفاحصة والتحليل الدقيق للمعطيات المختلفة للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وفي ضوء إمكانيات المنظمة ومواردها.

ب- الرقابة المتزامنة: وهي التي تراقب سير العمل أول بأول. فتقيس الأداء وتقيمه بمقارنته مع المعايير المحددة سابقاً لاكتشاف الخطأ وقت حدوثه، والعمل على معالجته فوراً لمنع استفحال أثره.

ج- الرقابة اللاحقة: تسمى بالبعديّة لأنها تتم بعد الانتهاء من تنفيذ العمل، إذ يتم مقارنة الإنجاز الفعلي مع المعايير المحددة لرصد الانحرافات والإبلاغ عنها مع إعطاء الحلول المقترحة لعلاجها قصد عدم تكرارها مستقبلاً.

2- الرقابة من حيث المصدر: وتنقسم إلى:

أ- الرقابة الداخلية: وهي التي تتم داخل المؤسسة وعل كافة المستويات الإدارية والعاملين فيها بغض النظر على اختلاف وظائفهم ومواقعهم في التنظيم سواء مدراء أو رؤساء أقسام وفي بعض المؤسسات الكبيرة ومتوسطة الحجم هناك وحدة إدارية متخصصة بهذا العمل.

ب- الرقابة الخارجية: وهي الرقابة التي تتم من خارج المؤسسة وتقوم بها أجهزة رقابية متخصصة وتكون تبعيتها في الغالب للدولة مثلاً ديوان الخدمة المدنية يراقب عملية التوظيف وتحديد الدرجات الوظيفية والترقيات وإنهاء الخدمة.... الخ، والبنك المركزي يراقب أعمال البنوك التجارية، ديوان المحاسبة يراقب أعمال الوزارات من حيث أوجه صرف الأموال وتحصيلها، وكذلك ديوان الرقابة والتفتيش... الخ.²

¹ ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 196.

² العامري صالح، الغالي طاهر، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 229

3- الرقابة من حيث نوعية الانحراف: وتنقسم إلى:

أ- الرقابة الايجابية: وهي التي تختص بتحديد الانحرافات الايجابية لمعرفة أسبابها وتدعيمها ومن ثم الاستفادة منها في المستقبل.

ب- الرقابة السلبية: وهي التي تختص بتحديد الانحرافات السلبية وكشف الأخطاء ومعرفة أسبابها والعمل على تصحيحها واتخاذ الإجراءات لمنع حدوثها في المستقبل.

4- الرقابة من حيث طريقة تنظيمها، وتنقسم إلى:

أ- الرقابة المفاجئة: وهي التي تتم بصورة مفاجئة دون إنذار مسبق ودون ترتيبات وتشبه حملات التفتيش

ب- الرقابة الدورية: وهي التي تتم بصورة دورية منتظمة

ج- الرقابة المستمرة: وهي التي تتم بصورة مستمرة عن طريق المتابعة والإشراف والتقييم المستمر للعاملين والعمليات والمخرجات

ثالثا: مجالات استخدام الرقابة الإدارية

تستخدم حسب طبيعة نشاط المؤسسة أو الدائرة. وعادة ما تمارس لغرض التأكد من انضباط الأفراد في عملهم وحسن تنفيذهم للقوانين والأنظمة والتعليمات والتقييد باللوائح التنظيمية، إضافة لحسن

استخدام الأدوات والوسائل والأجهزة المختلفة.¹

ومن أهم مجالاتها:

1- الرقابة على الأهداف: للتأكد من أن الأهداف الموضوعية واضحة ومفهومة للجميع، ثم العمل

على إعادة صياغتها أو توضيحها إذا ظهر أي نوع من الغموض فيها والتأكد كذلك من أن الأنشطة والأعمال في المنظمة تسير في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق الأهداف.

2- الرقابة على السياسات: وتهدف الرقابة هنا إلى التأكد من أن الأعمال في المنظمة تسير وفق

السياسات والأطر المقررة ودراسة الانحرافات عنها. وتصحيح الأخطاء فور وقوعها أو ربما تعديل السياسات نفسها إذ استدعى الأمر ذلك.

3- الرقابة على الإجراءات: وتهدف الرقابة للتأكد من التزام جميع العاملين في المنظمة بإجراءات

العمل المقررة واكتشاف الانحرافات في هذا المجال ودراستها إن وجدت. وكذا دراسة مدى الحاجة إلى تعديل هذه الإجراءات بما يكفل توفير أفضل الأساليب الممكنة لتنفيذ الأعمال.

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص ص 203-207.

- 4- **الرقابة على التنظيم:** تهدف للتأكد من الالتزام بالخطة التنظيمية المسطرة وأوجه النشاط والتقسيمات التنظيمية وعلاقة السلطة والخرائط التنظيمية ومواصفات الوظائف وخرائط العمل وإجراءاته والدور المحدد للجان والوحدات الاستشارية المختلفة. وأيضا التأكد من توافر الانسجام والتعاون التام على جميع المستويات الإدارية رأسيا وأفقيا. وفي حال وجود الانحراف عما هو مرسوم ومحدد في أي من هذه الجوانب لكون التعديل أو التغيير أمرا مطلوبيا.
- 5- **الرقابة على مصادر المعلومات:** وذلك عن طريق بناء مجموعات مكتبية ملائمة ومتوازنة تلبى حاجات المستفيدين، ورغباتهم إلى أقصى درجة ممكنة وتتماشى مع متطلبات الخدمة المعلوماتية الحديثة. وهناك ثلاثة مصادر لهذه الرقابة هي الدولة، إدارة المنظمة والمستفيدون.
- 6- **الرقابة على الموارد البشرية:** وتتضمن بعض الأنشطة كاختيار العاملين ووضعهم في الأعمال الملائمة لهم وتدريبهم، ووضع معايير لتقييم الأداء والرقابة على مجال السلوك والتصرف ونعني بذلك مراقبة سلوك الأفراد داخل المنظمة، وفي كل إدارة أو قسم، وقياس مدى التزامهم بتطبيق القواعد واللوائح وكذلك قياس مستوى الروح المعنوية لدى الأفراد.

المطلب الثالث: وسائل الرقابة الإدارية

- تستخدم الرقابة عدة وسائل ادارية وهذا لكي ينجح نظام الرقابة في بلوغ الاهداف التي يرمي لها، وسوف تتم الاشارة بايجاز الى اهم تلك الوسائلوالادوات الرقابية التي نذكر منها:
- 1 - **الملاحظة الشخصية:** يستطيع المدير أو الرئيس مراقبة ومتابعة ما يجري داخل وحدته التنظيمية من خلال البيانات والمعلومات التي يرسلها إليه الآخرون، أو من خلال الملاحظة الشخصية المباشرة لما يجري فعليا في موقع العمل، ويمكن أن تكون الملاحظة الشخصية عملية
- 2 - في المنظمات والوحدات الصغيرة والمتوسطة الحجم، ولكنها قد لا تكون كذلك بل قد تكون ذات تكلفة عالية في المنظمات كبيرة الحجم¹.
- 3 - **التقارير:** تقدم هذه التقارير عادة بناء على طلب الرئيس أو المدير، وقد تتناول جوانب ونشاطات مختلفة وقد تكون إحصائية أو وصفية، أي تصف فعليا الواقع².
- 4 - **الموازنة:** الموازنة عبارة عن ترجمة رقمية مالية للخطة لفترة زمنية معينة، غالبا لمدة سنة، وهي تعنى بتخصيص واستخدام الموارد المختلفة في نشاطات المنظمة في المستقبل لفترة زمنية

¹ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، ط1، دار حامد، عمان، الأردن، 2006، ص320.

² فاطمة بدر ومعاذ الصباغ، أساسيات الإدارة، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص 189.

معينة، ويمكن استخدامها وسيلة رقابية للرقابة على تخصيص واستخدام القوى العاملة والموارد والآلات وغيرها، وهناك عدة أنواع من الموازنات منها. الموازنة الرأسمالية، الموازنة النقدية.... الخ.

5 - **الإشراف:** يعتبر أحد وسائل الرقابة الإدارية التي تنفذ الأعمال وفقا للخطة، والمقصود بها ملاحظة جهود الموظفين بغية توجيههم الوجهة السليمة عن طريق الأوامر والتعليمات الشفهية أو الكتابية في القيام بالعمل على النحو المطلوب.

6 - **الشكاوي:** تعتبر من أهم الوسائل الفعالة في الرقابة الإدارية، والشكاوي نوعان¹:

أ- **شكاوي استرجاعية:** وهي الشكاوي التي تقدم إلى المرجع نفسه الذي صدر عنه العمل الذي أحق الضرر بالشاكي.

ب- **شكاوي تسلسلية:** وهي الشكاوي التي يقدمها المتضرر إلى رئيس الموظف المتسبب بالضرر.

7 - **المتابعة:** هي التعرف الدائم المستمر على كيفية سير العمل على حسب الخطط الموضوعية، وهذا يفرض على الجهة المسؤولة عن متابعة الحصول على البيانات والمعلومات بصورة دورية ومنظمة كي يتم اكتشاف الأخطاء ومعالجة الانحرافات في حينها وسعي إلى عدم تكرارها، ولكن يتوجب الانتباه إلى عدم المبالغة فيها لكيلا تنعكس سلباً².

المطلب الرابع: مستويات الرقابة الإدارية

تتمثل مستويات الرقابة في³:

أولاً: الرقابة على مستوى الفرد: يسعى هذا النوع من الرقابة إلى تقييم أداء الأفراد العاملين، ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل وسلوكهم وذلك بمقارنة أدائهم مع المعايير الخاصة بذلك مهما كان مستوى الالتزام المؤسسي في أي منظمة ومهما توفرت للعاملين الظروف المادية المناسبة إلا أن هناك عدد من

¹ نفس المرجع، ص 190.

² نفس المرجع، ص 191.

³ احمد كمال مصطفى الملاح، دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوي الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، تخصص القيادة والإدارة، غزة، فلسطين، 2016، ص 31.

العاملين الذين يمارسون بعض السلوكيات المخالفة لضوابط العمل وقواعد السلوك، فالتأخر عن الدوام والانصراف باكراً قبل انتهاء الدوام والتمارض وإضاعة الوقت ورفض تنفيذ التغيير وعرقلة سير العمل ما هي إلا بعضاً من المخالفات التي تحتاج تصويباً من إدارة المنظمة وتتطلب وضع تعليمات خاصة بانضباط العاملين. يهدف نظام الانضباط إلى الحفاظ على حقوق المنظمة وحقوق كافة الأطراف فيها وبالتالي فهو ليس وسيلة لتصيد الأخطاء وإيقاع العقوبات ولكنه وسيلة وقائية تعمل على إفهام الموظفين بأن هناك عقوبات ستقرض في حالة وجود مخالفات.

ثانياً: الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية: الرقابة على أداء ونتائج أعمال الدائرة أو القسم، حيث يقوم بداية مدير الدائرة أو رئيس القسم بالرقابة على أعمال الوحدة التنظيمية التابعة له، بالإضافة إلى الرقابة التي تفرضها الإدارة العليا على أعمال كافة الدوائر والأقسام. يهدف هذا النوع إلى قياس وتقييم الإنجاز لإدارة واحدة أو قسم من أقسامها لمعرفة مدى كفاءة أدائها لمهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها .

ثالثاً: الرقابة الشاملة: وهو المستوى الثالث للرقابة في منظمات الأعمال والغرض منه تقييم الأداء الكلي للمؤسسة ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل من أجل تحقيقها تتضمن الرقابة كل ما له تأثير على أداء ونتائج أعمال المنظمة ككل ولا تقتصر الرقابة على موظفين معينين أو وحدة تنظيمية محددة فالرقابة هنا تتصف بالشمولية والعمومية.

وفي الأخير نشير إلى أن هذه المستويات ستعتمد كأبعاد للرقابة الإدارية، كما أن هذه الأبعاد التي ذكرت سابقاً هي التي ستعتمد في الدراسة التطبيقية.

المبحث الثاني: أداء الأفراد العاملين

ترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري، وقدرته على العمل، ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر في استخدام الموارد المادية المتاحة، وتعتمد الإدارة في تعظيم مخرجاتها سواء كانت إنتاجية أو خدمية على ترشيد استخدام مواردها المتوافرة وخاصة البشرية منها. وهو الأمر الذي جعل المشكلة الرئيسية التي تواجه المنظمات هي مدى قدرتها في التحكم والسيطرة على تشخيص واستخدام العوامل والمحددات التي تؤثر إيجاباً في سلوك مواردها البشرية الذين يمثلون بطبيعة الحال قدرة العمل في المنظمة.

المطلب الأول: ماهية أداء الأفراد العاملين

من المعروف أن مخرجات أي تنظيم تأتي عن طريق العمليات، وأن العمليات تدار وتؤدي بواسطة الأفراد، في هذا المطلب سنتطرق إلى تعريف وأهميته لتوضيح ذلك

أولاً: مفهوم أداء العاملين: يعرف الأداء:

لغة: من مصدر أدى، قام بأداء واجبه: بإنجازه، بإكماله¹.

اصطلاحاً: يعني النتائج العلمية أو الانجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ الأعمال.

ويعرف أيضاً: على أنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بمهامه المتضمنة تحويل المدخلات إلى مخرجات وهو نتيجة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي الدافعية، بيئة العمل، والقدرة، وهو سلوك وظيفي هادف لإنجاز المهام بدقة، في أقل وقت وأقل جهد².

كما يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد³.

¹ معجم المعاني الجامع، يوم الاطلاع 2022/05/17، متاح على: <https://www.almaany.com/>

² صليحة شامي، المناخ التنظيمي وأثاره على الاداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010، ص 60.

³ عبد المجيد اونيس، مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين، دار اليازوري، عمان، الأردن، ص 258.

- تعريف أداء العاملين:

مفهوم الأداء من المفاهيم الواسعة التي تتطوي على العديد من المصطلحات المتعلقة بالنجاح والفشل. ولهذا اختلط على العديد من الكتاب والباحثين في مجال الموارد البشرية بين هذا المصطلح -أداء العاملين- ومصطلحات أخرى مرتبطة تستخدم في أدبيات الإدارة، مثل الإنتاجية، الكفاءة، الفاعلية، وذلك إلى جانب لفظ الكفاءة الإنتاجية أو كفاءة الأداء.

حيث يعرف أداء العاملين ضمن هذا السياق على انه يمثل مخرجات أو كمية الإنتاج للعامل الواحد مقدرة بوحدة زمنية محدد، وهو يمثل انعكاس لمدى قدرته من عدمها في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيا كانت طبيعة هذا العمل¹.

كما يمكن تعريفه على انه " يعبر على المستوى الذي يحققه العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدمة من طرفه"².

ويعرف كذلك على انه: "درجة تحقيق إتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها العامل".

ويمكن إيضاح بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء:

- **الفعالية:** تعرف فعالية المنظمة بأنها: العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة من قبل نظام ما، فكلما اقتربت النتائج المحققة بالأهداف المسطرة كان هذا النظام فعالا والعكس صحيح، كما تعرف بأنها درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، كما تعني درجة تحقيق الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة في ذلك، وترتبط الفعالية بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة، بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف.
- **الكفاءة:** تعرف الكفاءة على أنها العلاقة بين الجهد والموارد المستخدمة والمنفعة التي تحصل عليها المنظمة، وهي العلاقة بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة في ذلك، كما تشير الكفاءة إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المحصلة، فكلما كانت المخرجات أعلى كانت الكفاءة أعلى.

¹ سعيد سمير أبو جليلة، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ليبيا، 2018، ص 35.

² أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 25

يتضح مما سبق التداخل بين مفهوم الكفاءة والفعالية، حيث من المهم جدا التمييز بين مفهومي الكفاءة والفعالية على الرغم من الارتباط الكبير بينهما إلى أن هناك فرقا هاما بينهما، فالمنظمات يمكن أن تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفؤة، كما يمكن أن تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة، حيث تشير الفعالية إلى الدرجة التي تحقق بها الأهداف المحددة مسبقا، أما الكفاءة تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف، كما يعتبر مفهوم الفعالية أوسع من مفهوم الكفاءة، فمفهوم الفعالية يأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية أما الكفاءة فتركز على العمليات الداخلية للمنظمة.

- **الإنتاجية:** تعبر الإنتاجية عن المقدرة على خلق النتائج (القيمة المضافة) باستخدام عوامل إنتاج محددة خلال فترة زمنية معينة، وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج (سلع وخدمات) وقيمة الإنتاج وفقا لمقياس نقدي أو مادي محدد، حيث يتضمن مفهوم الإنتاجية كلا من الكفاءة والفعالية، أي أن الإنتاجية تقاس بمعياري الكفاءة والفعالية. وهي عبارة عن العلاقة بين كمية ونوع الأداء واستغلال الموارد، وبعبارة أخرى هي حاصل قيمة المخرجات على قيمة المدخلات¹.

ثانيا: أهمية أداء الأفراد العاملين

يحظى موضوع الأداء باهتمام متزايد في المجتمعات كافة، فالجميع يحاول ويعمل على تحسين مستوى الأداء ورفع معدلاته لدرجة انه أصبح معيارا ومؤشرا أساسيا لتقدم تلك المجتمعات، لما له من أثر ايجابي في معدلات التنمية الاقتصادية والإدارية والاجتماعية وما ينتج عنها من إسهامات في رفع مستوى معيشة الأفراد والنمو في مصادر الدخل القومي للبلاد.

وعليه يحتل موضوع أداء العاملين موقعا متقدما من حيث الأهمية لدى إدارات المنظمة ومسؤوليها بمستوياتهم المختلفة، حيث يمثل الأداء الوسيلة التي تستطيع من خلالها المنظمات تحقيق أهدافها سواء كانت خدمية أو إنتاجية. بعبارة أوضح، فإن أداء المنظمات هو حصيلة تفاعل مجموعة الجهود المبذولة من قبل العاملين ومستوى تمتعهم بالكفاءة (القدرة - الرغبة) في أداء المهام الموكلة لهم.

¹ خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، مصر، 2014، ص 78.

وهذا ما يفسر اهتمام جميع مسؤولي إدارات المنظمات وبمختلف مستوياتهم التنظيمية اهتماماً كبيراً بأداء عاملهم، باعتبار أن الأداء لا يعد انعكاساً لقدرات الفرد ودفاعيته فحسب، وإنما هو انعكاس لأداء هذه المنظمات ودرجة فاعليتها في تحقيق أهدافها.

ويتسع هذا التأثير في بداياته ليصل إلى مستوى الدولة، وذلك لأن الأداء على مستوى الدولة ما هو إلا تعبير عن أداء المنظمات فيها. فضلاً عن أن اهتمام الفرد بأدائه والعمل على تحسينه وتنميته سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به وتتمثل في الأهداف الاقتصادية (حوافز، ترقية، زيادة أجور... الخ) وكذلك أهدافه النفسية والاجتماعية (الحاجة إلى الاستقرار الوظيفي، الشعور بالرضا عن العمل، إثبات الذات).

إن أحد المداخل الرئيسية للاهتمام بأداء العاملين وتحسين مستوياتهم من حيث كميته وجودته هو وجود إستراتيجية واضحة المعالم وممكنة التطبيق للموارد البشرية في تلك المنظمات، بهدف الارتقاء بأدائهم وتعظيم مخرجات عملهم¹.

المطلب الثاني: عموميات حول الأداء

أولاً: عناصر الأداء

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها ما يلي:

- 1- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- 2- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- 3- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز.
- 4- **المثابرة والوقوف:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف على تحمل مسؤولية العمل

¹ سعيد سمير أبو جليدة، مرجع سابق، ص 38

وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.¹

ثانياً: محددات الأداء

تتناول عدة باحثين هذا الموضوع وفي محاولات متعددة لمعرفة العناصر التي تحدد الأداء والتي تتمثل في:

- 1- **الجهد:** حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- 2- **القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة والتي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة.
- 3- **إدراك الدور أو المهمة:** يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل مكون من مكونات الأداء.²

فالأداء ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد، القدرات، إدراك الدور أو المهمة فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين.

يرى البعض الآخر من الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاث عوامل هي: الرغبة، القدرة، بيئة العمل.³

- 1- **الرغبة:** هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل أو هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من محصلة:
 - اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها؛
 - المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته.
- 2- **القدرة:** تعبر عن مدى تمكن الفرد فنياً من الأداء وتتألف بدورها من محصلة:
 - المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل؛
 - المهارة أي تمكن من الترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله أو مهارة استخدام المعرفة.

¹ شفاء كرو، أثر ممارسة، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، سوريا، 2016، ص ص 34_35

² راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 216.

³ صليحة شامي، مرجع سبق ذكره، ص 67.

3- **بيئة العمل:** تتمثل في ملامح مادية مثل: الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات، والأدوات المستخدمة وأخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين.

ثالثا: معايير الأداء

يهدف وضع معايير الأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات. وتتحصر أهم معايير الأداء فيما يلي¹:

- 1- **الجودة:** هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج ويجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام كلما دعت الضرورة لذلك.
- 2- **الكمية:** هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانيات الأفراد ولا يتعداها وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم لأن ذلك يعني بطيء الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة.
- 3- **الوقت:** ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأس مال وليس دخل مما يحتم أهمية استغلاله استغلال أمثل في كل لحظة فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل لذلك يراعي في الإتقان على الوقت المناسب لإنجاز العمل.
- 4- **الإجراءات:** بالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في انجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات إلا انه يفضل الإتقان بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في انجاز العمل، حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين ولكن الإتقان والتفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في انجاز العمل.

¹ محمود بوقطف، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص ص 61_62

المطلب الثالث: أبعاد الأداء

عند مراجعة مجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع أداء الأفراد اتضح أن هناك اختلافات من قبل العديد من الباحثين في تحديد الأبعاد وتوضح كما يلي:

الجدول رقم (01): أبعاد الأداء وفقا للدراسات السابقة

الأبعاد					الدراسة
انجاز المهام	الالتزام	كمية الأداء	سرعة الأداء	جودة الأداء	
		X	X	X	دراسة أسيل نبيه رشدي حداد
	X	X		X	دراسة سعيد سمير أبو جليلة
		X	X	X	دراسة احمد كمال مصطفى الملاحى
X					دراسة نظيمة احمد رحيم الجاف

المصدر: من إعداد الطالبين

نلاحظ أن اغلب الدراسات في هذا الجدول ركزت على الأبعاد التالية (جودة العمل المنجز، سرعة الأداء، كمية الأداء) وسيتم الاعتماد في دراستنا على الأبعاد التالية "الانضباط، انجاز المهام، وكمية الأداء وسرعة الأداء" كأبعاد في دراستنا وذلك لان هذه الأبعاد تتوفر على مجموعة من الشروط التي تتوافق مع دراستنا.

أولاً: الانضباط: يعتبر مفهوم الانضباط من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية وتطور بتطور نظريات الإدارة وطبيعة العلاقة التعاقدية بين الفرد العامل والمنظمة. فقد أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث على ارتفاع تكلفة الظواهر السلبية الناتجة عن (الغياب، والتأخر عن العمل، والتهرب عن أدائه،

وارتفاع معدلات دوران العمل وانخفاض درجات الرضا الوظيفي)، كما انه يعمل على تحسين القدرة التنافسية للمنظمات ويؤثر بالإيجاب في الفاعلية التنظيمية¹.

ثانياً: إنجاز المهام: تعني مستوى الدقة والإتقان ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ويندرج ضمن هذا الإطار مطابقة مخرجات الأداء (خدمة وسلعة) للمواصفات المحددة من قبل الإدارة أو ضمن المواصفات العالمية (معايير الجودة المعتمدة)، وكذلك تقيس الأداء من حيث زمن تنفيذ المهام وترتيبها حسب الأولوية، فضلاً عن قياسها لدرجة الإبداع والابتكار اللذان أبداهما الفرد أثناء الأداء المقدم. ويرتبط إنجاز المهام بجميع أنشطة المنظمة حيث يعبر عن مستوى أداء العمل المقدم من قبل العاملين بمختلف مسمياتهم أو مواقعهم الوظيفية، فهو تعبير عن التزام الفرد بمستويات أداء معينة تسهم في تقديم خدمة أو سلعة تكون مقبولة من قبل الإدارة وترضي في الوقت نفسه زبائن المنظمة أو المتعاملين معها من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية أو الصريحة².

ثالثاً: كمية الأداء المنجز: تمثل المحصلة النهائية لتفاعل مجموعة من الجهود المبذولة من العاملين في وقت محدد، وتحدد كمية العمل المنجز بعدد من العوامل الموضوعية والشخصية لتؤدي إلى أفضل استخدام للموارد في تحقيق الأهداف المخطط لها³.

رابعاً: سرعة الأداء: وهي مقدار العمل الذي يستطيع العامل انجازه في الظروف العادية للعمل، وتشير سرعة العمل المنجز إلى مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وبما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في أخطاء.

¹ سعيد سمير أبو جليدة، مرجع سابق، ص 42.

² نظيمة احمد رحيم الجاف، دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء الكوادر التدريسية، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد15، العدد15، كلية القلم الجامعة، العراق، 2020، ص 166.

³ أسيل نبيه رشدي حداد بعنوان، أثر الرقابة الإدارية في أداء العاملين: المعدل لإدارة الاحتواء العالي في دائرة الجمارك الأردنية"، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد10، العدد03، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن، 2021، ص 484.

المطلب الرابع: العلاقة بين الرقابة الإدارية وأداء الأفراد العاملين

ترتبط الرقابة بالأداء ارتباطاً وثيقاً وهذا ما أظهرته الدراسات السابقة من وجود تأثير للرقابة في تحسين مستوى الأداء فقد فسرت دراسة أحمد كمال مصطفى كيفية تأثير الرقابة الإدارية على أداء العاملين من خلال مجموعة من النتائج المحصلة عليها بعد الدراسات التي قام بها والتي خلصت إلى أن الرقابة الإدارية عبارة عن أداة هامة داخل المنظمة ولها دور أساسي في تحقيق الأهداف المسطرة والتي تظهر نتائجها على أداء العاملين بحيث:

يمثل الأداء السلوك الوظيفي للعاملين في المنظمات، وبالتالي فهو وسيلة مساعدة للجهاز الرقابي داخل المؤسسة التي تسمو إلى تحقيق الأهداف، إن الرقابة على الأداء تسهم بشكل فعال في ترشيد اتخاذ القرارات لأنها تمد صانعي القرار بالمعلومات اللازمة حول مدى ملائمة السياسات والبرامج لتحقيق الأهداف المرغوبة والمحددة مسبقاً، كما أنها تكشف عن مدى توافق السياسات والقرارات لظروف العمل ومستويات العاملين وما إذا كانت تلك القرارات تحتاج إلى تعديل أو تغيير وفقاً للظروف التي تعمل فيها المنظمة.

أما دراسة أسيل نبيه رشدي حداد فقد فسرت وجود علاقة بين الرقابة الإدارية وأداء الأفراد العاملين من خلال تأثير أبعاد الرقابة الإدارية الأربعة على أداء العاملين حيث تقوم الرقابة الإدارية بتشخيص المشكلات داخل المنظمة ومواجهة الصعوبات والعوائق كذلك تسعى للتوصل لكل ما هو جديد في تحسين العمل والأداء باستعمال وسائل الرقابة التي عادة ما تعمل في ظروف متناسقة مع ما يتطلبه أداء الأفراد العاملين سعياً منها لتحقيق الأهداف المرجوة ويظهر ذلك جلياً من خلال أداء العمال الذي يتجاوب مع الإجراءات الإدارية الرقابية بحيث تقوم المنظمة بإنجاز جداول زمنية محددة لإنجاز المهام ويقوم العمال بدورهم بإنجاز تلك الأعمال المطلوبة في الوقت المحدد، ويحرصون على الاستغلال الأمثل للوقت المتاح لإنجاز المهام بشكل دقيق. مما يضمن تطبيقهم للإجراءات الإدارية وفقاً لما تم تسطيره من قبل المنظمة لتحقيق أداء عالي من طرف العاملين وتجنب كل الأخطاء والانحرافات بصرامة واحترافية والخروج بأقل خسائر.

كما ترتبط جودة الخدمات المتعلقة بأداء العاملين ارتباطاً وثيقاً بالعملية الرقابية داخل المنظمة فمن الجانب السلوكي تقوم الرقابة الإدارية بمحاربة الغش والتسيب الإداري وتبذير الموارد وهذا ما يساهم في تحقيق نتائج ايجابية للحصول على جودة وكمية عالية من الأداء.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق نستطيع القول إن الرقابة الإدارية تلعب دورا هاما وحيويا داخل المنظمة لأنها تقوم على تتبع الأعمال والأنشطة الفردية والجماعية، وتعمل على اكتشاف الأخطاء والانحرافات والتوصل إلى الوسائل والطرق التي يمكن أن تجد الحلول لهذه الانحرافات، من اجل تصحيحها وتقويمها أو تفاديها، وذلك من اجل الوصول للأهداف والنتائج المنشودة.

فالرقابة الإدارية كعملية أو وظيفية إدارية، هي نظام كغيرها من الأنظمة لها مدخلات ومخرجات وتغذية عكسية.

إن أداء العاملين من العناصر التي لها أهمية في أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، لذا كان من اللازم متابعة وتقييم هذا الأداء بصفة مستمرة ومنظمة حتى تتمكن المنظمة تحقيق الأهداف المرجوة، فأداء العاملين يتأثر بطريقة عمل الأفراد وكيفية التعامل مع الأخطاء من خلال العملية الرقابية.

الفصل الثاني: دراسة أثر الرقابة
الإدارية على أداء الأفراد العاملين
بمديرية الصيانة سوناطراك
الاعواط

تمهيد:

بعد استيفاء الجانب النظري والإلمام بأهم جوانب موضوع الرقابة الإدارية وأثرها على أداء العاملين، ومختلف المفاهيم التي جاء بها الباحثون، نأتي الآن إلى الجانب التطبيقي والذي سنحاول من خلاله إسقاط الجانب النظري على مديرية الصيانة سونطراك -بالأغواط-، وذلك بغرض معرفة مدى تأثير الرقابة الإدارية في أداء العاملين، من خلال توزيع استبانة الدراسة على عينة من الأفراد العاملين في المؤسسة، وبعد تجميع وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي كالآتي:

المبحث الأول: تقديم مديرية الصيانة**المبحث الثاني: وصف استجابة عينة الدراسة****المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وعرض النتائج**

المبحث الأول: تقديم مؤسسة سوناتراك

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى التعريف بالمؤسسة على المستوى الوطني، مراحل نشأتها، مهامها، تنظيمها، ثم نركز على مديرية الصيانة سوناتراك - الأوغاط - عن طريق تعريفها، وظائفها

المطلب الأول: عرض عام لمؤسسة سوناتراك

في هذا المطلب سنتطرق لشركة سوناتراك، بحيث نقوم بتقديم عرض عام للمؤسسة وشرح مهامها وتنظيمها العام

أولاً: تقديم شركة سوناتراك

هي الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات، هذا فيما يخص أصل التسمية، أما التعريف المضبوط لهذه الشركة فهو كما يلي كما جاء في موقعها على الشبكة: "إن سوناتراك هي الشركة الجزائرية للبحث، والتنقيب (استغلال)، والنقل بالأنابيب وتحويل، وتسويق المحروقات ومشتقاتها".¹

نشأت طبقاً للمرسوم التنفيذي رقم 63/491 المؤرخ في 1963/12/31 ثم عدلت بقرار رقم 66/296 المؤرخ في 1966/02/22 حيث وضع لها القانون الأساسي بعد تأميم المحروقات 1971/02/24، ونظراً للتطور الاقتصادي والتكنولوجي تم إعادة هيكلتها سنة 1981 وذلك بإنشاء 17 مؤسسة منبثقة عنها وتتكفل بوظائف تكميلية للوظيفة الأصلية حيث وزعت إلى 04 مؤسسات صناعية، 03 مؤسسات إنجاز، 10 مؤسسات مكلفة بالخدمات. أما من حيث توزيعها جغرافياً عبر التراب الوطني فهي حسب النسب التالية: 53% في الجنوب، 21% في الوسط، 19% في الغرب، 7% في الشرق.

وفي سنة 1992 تمت المصادقة على إنشاء المجمع البترولي والذي يقضي بتبادل الخبرات مع المؤسسات الأجنبية في إطار الشراكة الأورومتوسطية في مجال المحروقات، وبالتالي الاستفادة من الخبرات الأجنبية في مجال البحوث والتنقيب، والتي تساعد على تطوير المعارف في مجال عمل هذه الشركة الاقتصادية.

¹ www.sonatrach-dz.com, Le 17/05/2022

تعمل سوناطراك على تسويق ونقل أربع منتجات أساسية هي:

النفط الخام والمكثفات والغاز الطبيعي وغاز البترول المسال (غاز البترول المسال).

تعتبر سوناطراك من المؤسسات الرائدة على المستوى الإفريقي والعربي والعالم في هذا المجال (أي إنتاج المحروقات ومشتقاتها وتسويقها)، إذ تحتل المرتبة الأولى على المستوى الإفريقي، والمرتبة 12 عالمياً، وثاني مصدر غاز البترول المسال والغاز الطبيعي المسال، وثالث مصدر للغاز الطبيعي. تساهم سوناطراك بحصة الأسد في الدخل الوطني الخام، كما تشغل سوناطراك حوالي 120.000 شخص.

ثانياً: مهام شركة سوناطراك

طبقاً للمرسوم التنفيذي رقم 66/292 المؤرخ في 1966/12/22 فإن سوناطراك تضطلع بالمهام التالية¹:

- التتقيب عن المحروقات والبحث عنها واستغلالها؛
- تطوير شبكة نقل المحروقات، وتخزينها، وشحنها، واستغلال هذه الشبكات وتسييرها؛
- تجميع الغاز الطبيعي ومعالجته، وتقويم المحروقات الغازية؛
- تحويل المحروقات وتكريرها؛
- تسويق المحروقات؛
- إنشاء مختلف أعمال الشراكة في الجزائر والخارج مع الشركات الجزائرية والأجنبية واكتساب حقيبة الأسهم؛
- التمويين الوطني بالمحروقات على الأمدين المتوسط والطويل؛
- دراسة كل الأشكال والمصادر الأخرى للطاقة وترقيتها وتقويمها؛
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بصناعة المحروقات، وكل عمل يمكن أن تترتب منه فائدة لسوناطراك.

¹ نفس المرجع

ثالثاً: التنظيم العام لسوناطراك

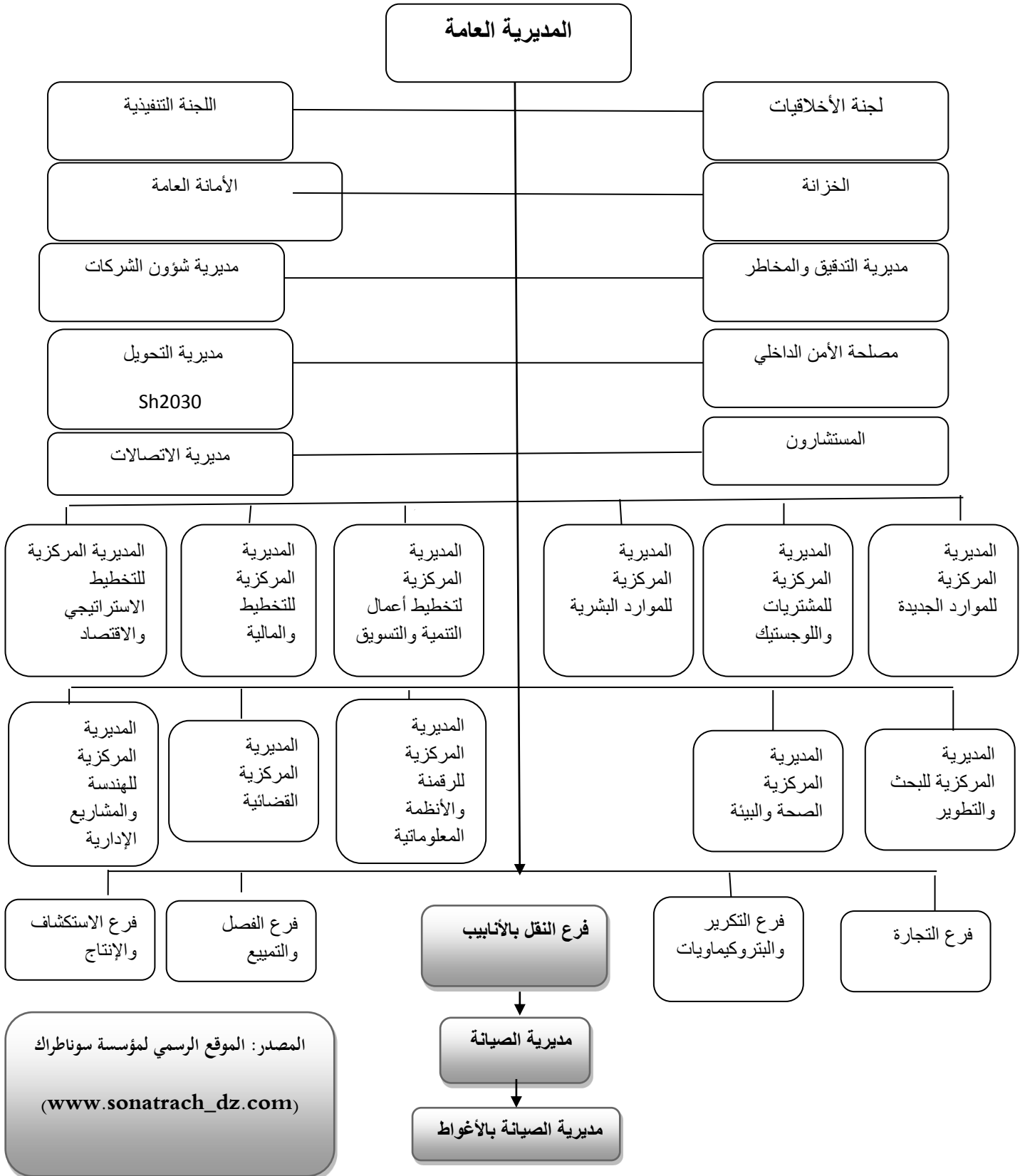
تتبع سوناطراك في تنظيمها العام التقسيم الوظيفي، حيث تقسم هياكلها إلى أربعة أجزاء حسب وظائفها الأساسية¹:

- 1- الأنشطة الأمامية: وهي التي تهتم بأنشطة البحث والتنقيب عن البترول؛
- 2- أنشطة النقل بالأنابيب: وهي التي يقع على عاتقها نقل منتجات الشركة عبر الأنابيب وصيانة هذه القنوات. وهي التي تتبثق منها مديرية الصيانة بالأغواط؛
- 3- الأنشطة الخلفية: يقع على عاتقها أنشطة التوزيع وتحضير المنتج؛
- 4- أنشطة التسويق: تهتم بتسويق منتجات الشركة.

- تنتمي مديرية الصيانة بالأغواط إلى فرع النقل بالأنابيب، والذي يقوم بمختلف الأنشطة التي من شأنها ضمان نقل وإيصال منتجات سوناطراك إلى العملاء والذين يكونون عادة دولاً أجنبية، والشكل التالي يوضح ذلك:

¹ نفس المرجع

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لمجمع سوناطراك



المطلب الثاني: تعريف مديرية الصيانة سوناطراك - الأغواط-

أنشئت مديرية الصيانة بالأغواط سنة 1989، وهي مختصة في صيانة عتاد وقنوات النقل (الأنابيب) على مستوي محطات الضخ (1-6)، ومحطات الضغط (1-5) بالنسبة للبترول والغاز الطبيعي على التوالي

تشغل مديرية الصيانة بالأغواط حوالي 319 عامل موزعين كالتالي:

112 إطار، 141 عامل تحكم، 66 عامل تنفيذ. مقسمين في ذلك إلى صنفين: الصنف الأول هم العمال التقنيون بعدد 206 عامل، وعمال مساندين (إداريين) 113 عامل.

تضطلع مديرية الصيانة بالأغواط بالمهام التالية:

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

✓ المستوى الثالث: تمثل المراجعة الجزئية للآليات؛

✓ المستوى الرابع: تمثل المراجعة العامة للآليات؛

✓ المستوى الخامس: تمثل تجديد الأجهزة، وتكون الصيانة حسب طاقتها التشغيلية؛

- **الصيانة الوقائية:** وهي مراجعة منتظمة تتبع حسب المخطط السنوي تعده دائرة المنهجية، والتي تشمل أساسا المضخات، آلات الضغط، مولدات الكهرباء
- **الصيانة الاستعجالية:** 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 والمتعلقة بالصيانة؛
- المساعدة التقنية في الإنجاز والتطوير؛
- القيام بعمليات الصيانة والرقابة (المستوي 1-2)، والذي يضم صيانة أولية، تشحيم، مراقبة تقنية... الخ؛
- تطوير وتصميم قطع الغيار لسد الاحتياج؛

• القيام بالعمليات الخاصة، والتي 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 المستوى الوطني والأفريقي، وهذا ما من شأنه إعطاء هذه الوحدة ميزة تنافسية مقارنة مع المديريات الأخرى.

المطلب الثالث: وظائف مديرية الصيانة سوناطراك - الأغواط-

تتبع هذه المديرية هي الأخرى في تنظيمها الداخلي النمط الوظيفي، حيث نلاحظ من خلال هيكلها التنظيمي التالي، أنها مقسمة إلى جزئيين هما: الدوائر التقنية، الدوائر الإدارية وفي السطور التالية سوف نتطرق لعمل كل دائرة ومختلف المصالح التي تتكون منها.
أولا: الدوائر الإدارية

1- دائرة المالية والمنازعات:

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

أ- مصلحة المنازعات: توكل لهذه المصلحة المتابعة القانونية ومختلف الإجراءات المتعلقة بالتعاملات في جانبها القانوني مثل:

-الإشراف على المناقصات وفتح العروض؛

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

ب- مصلحة الميزانية: تقوم بهذه المصلحة بالوظيفتين التاليتين:

-إعداد التنبؤات المتعلقة بالميزانيات؛

-القيام بأعمال المحاسبة التحليلية وتحليل التكاليف والأعباء.

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

- قسم الاستثمار؛
- قسم المخزونات؛
- قسم الخزينة؛
- قسم التمويل؛
- قسم الفوترة؛
- قسم العمليات المختلفة.

2- دائرة الإدارة والاتصال: تعتبر من أكبر الدوائر على مستوى المديرية، وسند إلى هذه الدائرة مجموعة من المهام تتضح لنا هذه المهام من خلال التطرق إلى مختلف المصالح والأقسام المكونة لها.

أ- مصلح المستخدمين: وتوكل إلى هذه المصلحة كل العمليات المتعلقة بإدارة ملفات المستخدمين ومتابعتهم، وتتكون 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 وإعداد فترات الاختبار لكل عامل وفق موضعه في السلم الوظيفي؛
 - ✓ إعداد جداول التقييم للعمال وإرسالها إلى رئيس القسم، والذي يحتوي على قدرات.
- قسم تحركات العاملين: توكل لهذا القسم متابعة تحركات العاملين اليومية والمهنية: العطل، تسيير عقود العمل، متابع حركات الحضور والغياب، متابعة تأدية المهام والتكاليف 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 والذين يستفيدون من منحة.

فالمهمة الأساسية لهذه المصلحة هي إعداد الأجور ومختلف المكافآت أو التعويضات وكذا الاقتطاعات المترتبة على هذا الأجر.

- **مصلحة الخدمات الاجتماعية:** تقوم هذه المصلحة بمتابعة كل الأحداث العائلية (الجماعية) التي حدثت للعامل، والتي يخول له القانون بمقتضاها الاستفادة من امتيازات معينة كالعطل، تعويض، مساعدة مالية... الخ.

حيث يوكل لهذه المصلحة المهام التالية:

- إعداد بطاقات المرضي حيث يتم إرسالها إلى مصلحة الأجور لإدراجها في بنود الأجر؛
- تقدير الإعانات الاجتماعية التي يستفاد منها العامل وذلك وفق الحالة العائلية؛
- تنظيم العطل و الرحلات الصيفية و التي يستفاد منها أطفال العمال و عائلاتهم؛
- حساب وتحديد الاقتطاعات التي تؤخذ من العمال مقابل النظام إلى تعاضديه عمال سوناطراك.
- **مصلحة تنمية الموارد البشرية:** تتكفل هذه المصلحة بإعداد برامج التي تسمح بتنمية قدرات وملكات المهنية والمعرفية للأفراد العاملين داخل المديرية. وتتكون هذه المصلحة من قسمين أساسيين:

✓ **قسم التخطيط للمستخدمين:** المهمة الأساسية لهذا القسم هي التسيير التنبؤي للموارد

البشرية، والمساهمة في تسيير وتنظيم 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 وكل ثلاثة شهر؛
- إعداد المخطط التنبؤ السنوي للعمال؛
- توفير إحصائيات عن الموارد البشرية المتوفرة.

- اقتراح دراسات المتعلقة بتحسين إدارة الموارد البشرية

✓ **قسم التكوين:** ويقوم هذا القسم بمختلف الأنشطة والتي لها علاقة بما يلي:

- تكوين العاملين وتنمية ملكاتهم وقدراتهم المهنية؛
- متابعة المسار المهني للعمال والتخطيط للموارد البشرية؛

• متابعة عمليات التوظيف.

كما يوجد بهذه الدائرة كذلك إطار مكلف بتحضير وإدارة مخطط الاتصال الداخلي والخارجي للمديرية، الهدف الأساسي من إنشاء هذا المكتب هو العمل على تساوي الحظوظ بين أفراد المديرية في الاطلاع والحصول على المعلومات والمستجدات الجديدة والمتعلقة بالمديرية وعمل سوناطراك ككل، وذلك إما على المستوى العالمي أو الإقليمي أو المحلي، وذلك مهما كان منصب أو موضع العامل داخل التنظيم، وفي هذا تلعب تكنولوجيا المعلومات دور أساسي كما سيأتي الإشارة إليه في المبحث اللاحق.

ثانيا: الدوائر التقنية

يقع على عاتق هذه الدوائر مختلف المهام التقنية للمديرية وهي بذلك تعتبر القلب النابض داخل المديرية.

- **دائرة المنهجية والتنسيق:** تقوم هذه الدائرة بالتنسيق بين فرق العمل، والتي 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 اختصاصه والذي يقوم بالتنقل إلى مكان العمل (المحطات) لإجراء مختلف التعديلات أو الإصلاحات اللازمة.

إن المهمة الأساسية لهذه الدائرة هي متابعة مراحل العمل المختلفة قبل، أثناء، وبعد الانتهاء. 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 انطلاق الأشغال ومتابعتها وفق الفترات الزمنية المحددة لها ونسب 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 وإرسالها إلى المسؤولين في المستويات العليا.

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

✓ **مصلحة الدراسات والمتابعة:** تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:

- تحليل مختلف التقارير المتعلقة بمختلف التدخلات المنجزة، والتكفل بالمشاكل التقنية التي تتلقها المصالح العملية؛
- تحليل العروض التقنية للمشاريع؛
- متابعة المشاريع الجديدة والمشاركة فيها؛
- دراسة ومتابعة التغيرات الحاصلة لأشغال النقل بالأنابيب؛
- تحضير وإعداد إجراءات لوضع نظام الجودة؛
- دراسة ملفات الشراكة.

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

ثالثا: 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، ومصلحة الورشات.

1- **مصلحة التدخلات:** تقوم هذه المصلحة بالقيام بعمليات التدخل على مستوى محطات

العمل، هدفها الأساسي هو معاينة الآليات وتشخيص أماكن الضرر الواجب إصلاحها، وتكون هذه التدخلات إما في آليات الضخ للبتترول 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.

2- **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:

أ- **قسم ميكانيك الآليات:** والتي تعمل على متابعة وإحداث التوازن في عمل الآليات، كما تقوم كذلك

بمتابعة آليات توليد الكهرباء بالطاقة الشمسية.

ب- **قسم الصناعة والتصليح:** يقوم هذا القسم بتصليح قطع الغيار التي يمكن إصلاحها، أما التي لا

يمكن إصلاحها ولا تتوفر على مستوى المخزن أو الورشات فيقوم بصناعتها من جديد بالاعتماد على

الإمكانات الداخلية للوحدة.

رابعا: دائرة الكهرباء والآليات:

تهتم هذه الدائرة بكل ما له علاقة بالكهرباء الصناعية والمتعلقة بالمحركات والآليات، كما توكل لهذه

الدائرة كذلك ضمان وسلامة عمل الآليات نفسها بالشكل المطلوب. تتكون هذه الدائرة من مصلحتين كما

هو مبين من أسمها هما مصلحة الكهرباء والآليات.

1- 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:

أ- **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 والذي سيأتي الحديث عنه فيما بعد، وعند الانتهاء 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 اختبار.

ب- قسم الورشات: يقوم هذا القسم بإدخال تعديلات أو إصلاح قطع الغيار والتي 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 استغلال قطع الغيار المستعملة أو إعادة صنعها.

2- 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.

خامسا: دوائر العمليات الخاصة

تعتبر هذه الدائرة بمثابة امتياز 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 والإصلاح دون توقف عملية تموين المتعاملين مع سوناطراك بالغاز أو البترول، فدرجة والمخاطرة في عمل هذه الوحدات مرتفعة جدا، بحيث ارتكاب أي خطأ سيكلف سوناطراك كثيرا بشريا وماديا.

كما تقوم هذه الدائر كذلك بالمهام التالية:

-المساهمة في عمليات تثبيت قنوات جديدة؛

-المساهمة في عمليات الصيانة و المراجعة الدورية؛

-تقديم الاستشارات التقنية.

سادسا: دائرة التموين والنقل

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

1- مصلحة تسيير المخزونات: مهمتها الأساسية هي متابعة حركة المخزون يوميا، أي

التحركات الفيزيائية، من مدخلات أو مخرجات فعمل هذه المصلحة يومي ميداني.

2- مصلحة المشتريات: تقوم هذه المصلحة وبناء على طلبات مختلف المصالح الأخرى

(الموارد المستعملة) بالقيام بمختلف عمليات أو إجراءات الشراء، وتتكون هذه المصلحة من

ثلاث أقسام هي:

أ- قسم الشراء الداخلي: يهتم هذا القسم بالمشتريات المحلية، أي التي تم اقتنائها داخل التراب

الوطني.

ب- قسم الشراء الخارجي: في حالة عدم توفر المنتجات المراد شراؤها على المستوى الوطني،

فإنه يتم للجوء إلى العالم الخارجي (الاستيراد) وهذا من اختصاص هذا القسم أي متابعة

عمليات الشراء للمنتجات التي تم طلبها من الخارج.

ج- قسم العبور: يقوم هذا القسم باستلام السلع التي تم الطلب عليها، ويقوم هذا القسم كذلك بمختلف

الإجراءات المتعلقة بالجمركة ونقل البضاعة إلى مخازن المديرية.

3- مصلحة النقل: الهدف الأساسي لهذه المصلحة توفير وصيانة عتاد النقل، والذي يقوم بنقل

وحدات التدخل والعتاد اللازم لذلك إلى محطات وأماكن العمل.

4- مصلحة التسيير التقني: تتكون هذه المصلحة من الأقسام التالية:

أ- قسم الاستقبال: يقوم هذا القسم باستقبال مختلف مشتريات المديرية ومعاينتها كميا ونوعيا مع

الشروط المتفق عليها مع المورد. فإذا كانت هذه المشتريات عبارة عن استثمارات فإنها تمرر مباشرة إلى

القسم أو المصلحة التي طلبت عليها، أما إذا كانت هذه المشتريات عبارة على مواد قابلة للاستهلاك

اليومي فإنها تمر إلى المخزن.

ب- قسم الترميم: بعد القيام بعملية المعاينة على المشتريات وموافقتها للشروط المتفق عليها يتم إبلاغ ذلك إلى قسم الترميم والذي يقوم بإعطاء لكل شيء تم شرائه رقم أوحد يسمى داخل المديرية برقم سوناطراك، والذي على أساسه تتم إجراءات الجرد.

ج- قسم التجهيزات والمعدات القابلة للاستهلاك: يقوم هذا القسم بمتابعة مختلف التجهيزات (الاستثمارات) التي قامت المديرية باقتنائها، حيث يعمل على معاينتها عند نهاية كل دورة محاسبية والقيام بعملية الجرد لها.

كما توجد كذلك بهذه المديرية الهياكل التالية:

سابعاً: مركز المعلوماتية(الحاسوب) والذي يعمل على :

-صيانة الشبكات المعلوماتية للمديرية؛

-الإشراف على مختلف التطبيقات المعلوماتية؛

-المساهمة في عمليات التكوين؛

-تقديم النصح والاستشارة في المجالات المعلوماتية.

ثامناً: مسئول بإدارة الجودة:

وهو المكلف بمتابعة مختلف مراحل التي تقتضيها عمليات الجودة داخل التنظيم، خاصة وأن سوناطراك هي مؤسسة عالمية تقتضي عليها مكانتها بالالتزام بالمعايير الدولية للجودة.

المهمة الرئيسية لهذه المصلحة هي (HSE) Health.Safety.Environment

تاسعاً: مصلحة السلامة

السلامة المهنية داخل المديرية، وذلك بتوفير كل الشروط الصحية للعمل على أحسن وجه حيث تقوم هذه المصلحة بالهتام التالية:

-عمليات التوعية والتحسيس العمال بالشروط الواجب إتباعها عند القيام بالعمل؛

-إعداد التقارير والدراسات حول حوادث العمل وأسبابها؛

-معاينة 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: منهجية الدراسة الميدانية واختيار الأداة

من خلال هذا المبحث سنقوم بعرض وتحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق توزيع استبانة الدراسة على عينة الدراسة والمتمثلة في مجموعة من عمال مديرية الصيانة سوناطراك - الأغواط، ذلك من خلال وصف خصائص العينة من حيث الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة بالمنظمة، المسمى الوظيفي، ثم الانتقال لتحليل البيانات بدءا باختبار ثبات أداة الدراسة وصدقها.

المطلب الأول: تصميم أداة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة عمال مديرية الصيانة الاغواط، والبالغ عددهم (319) عامل، استقرينا على اختيار (40) عامل وعاملة بشكل عشوائي يمثل عينة الدراسة.

أولاً: المحور المتعلق بالمعلومات الشخصية والوظيفية

يتضمن مجموعة المعلومات المرتبطة بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة بالمنظمة، وقد تم ترميز هذه البيانات الشخصية والوظيفية بأرقام مساعدة في إدخالها لبرنامج SPSS والجداول التالية توضح الرموز.

الجدول رقم (02): ترميز متغير الجنس

الترميز	المعلومات
1	ذكر
2	أنثى

المصدر: من إعداد الطالبين

الجدول رقم (03): ترميز متغير السن

الترميز	المعلومات
1	أقل من 25 سنة
2	من 25 سنة إلى أقل من 50 سنة
3	50 سنة فأكثر

المصدر: من إعداد الطالبين

الجدول رقم (04): ترميز متغير المستوى التعليمي

الترميز	المعلومات
1	ثانوي وأقل
2	جامعي
3	دراسات عليا
4	أخرى

المصدر: من إعداد الطالبين

الجدول رقم (05): ترميز متغير سنوات الخدمة بالمنظمة

الترميز	المعلومات
1	أقل من 5 سنوات
2	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
3	10 سنوات وأكثر

المصدر: من إعداد الطالبين

الجدول رقم (06): ترميز متغير المسمى الوظيفي

الترميز	المعلومات
1	إطار
2	عون تحكم
3	عون تنفيذ

المصدر: من إعداد الطالبين

ثانيا: المحور المتعلق بموضوع البحث

يتضمن محورين أساسيين هما: الرقابة الإدارية (الرقابة الشاملة، الرقابة على مستوى الوحدة، الرقابة على مستوى الفرد) وأداء الأفراد العاملين (الانضباط، انجاز المهام، كمية الأداء المنجز، سرعة الأداء)، وتتضمن هذه المحاور (35) عبارة.

الجدول رقم (07): ترميز عبارات الاستبيان وفق درجات سلم ليكارت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين

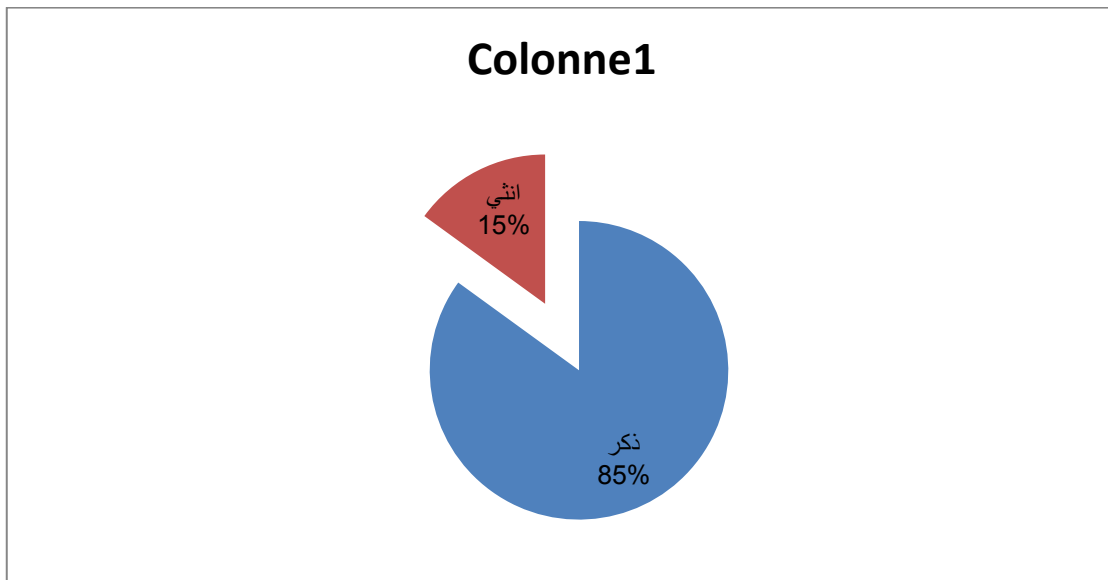
تم الاعتماد على الأسئلة المغلقة من خلال طرح عبارات محددة الإجابة، وذلك لضبط اتجاه الإجابات من معالجة الموضوع إحصائياً.

المطلب الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية

تم تخصيص هذا المطلب، بهدف عرض البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وذلك من خلال العرض البياني للمتغيرات المرتبطة بالبيانات الشخصية.

أولاً: الجنس

الشكل رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



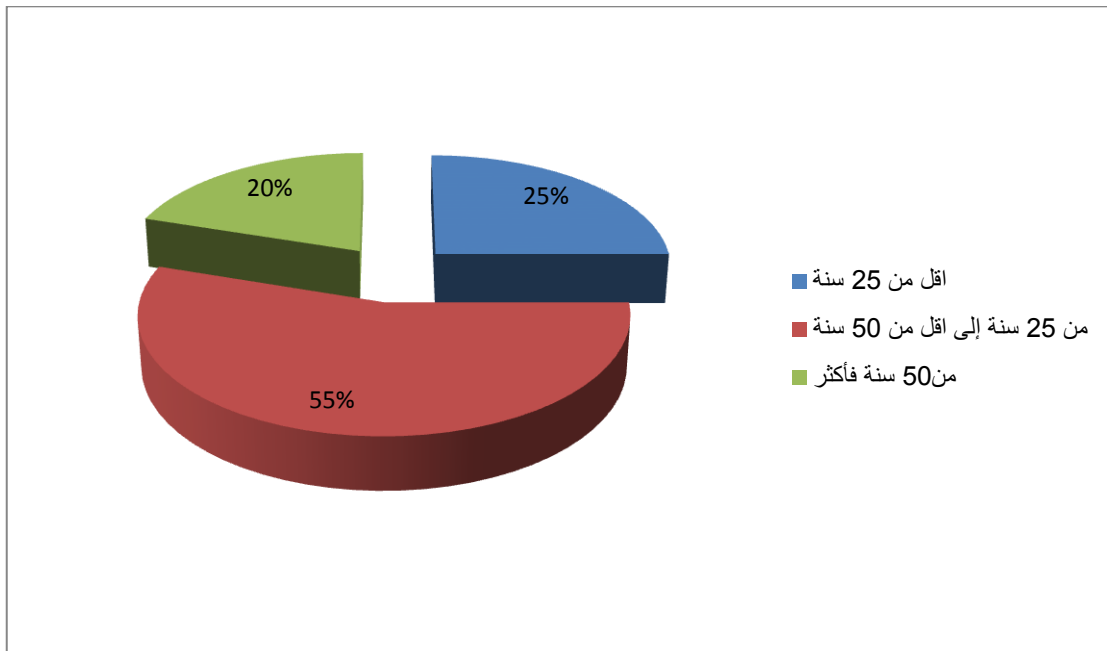
من إعداد الطالبين بناء على مخرجات (SPSS)

نلاحظ من الشكل أن أغلبية أفراد العينة هم ذكور، ممثلين بنسبة 85% هذا يدل أن المنظمة محل الدراسة تستقطب فئة الذكور بشكل خاص، ويمكن تبرير ذلك بطبيعة العمل في المنظمة محل الدراسة،

فعمل مديرية الصيانة مرتبط بمسؤوليات كبيرة باعتبارها من الشركات الكبرى في البلد، وهذا النوع من العمل يتطلب بنية جسدية وقوة تحمل يمتاز بها الذكور أكثر من الإناث، أنظر للملحق رقم (04).

ثانيا: السن

الشكل رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب السن



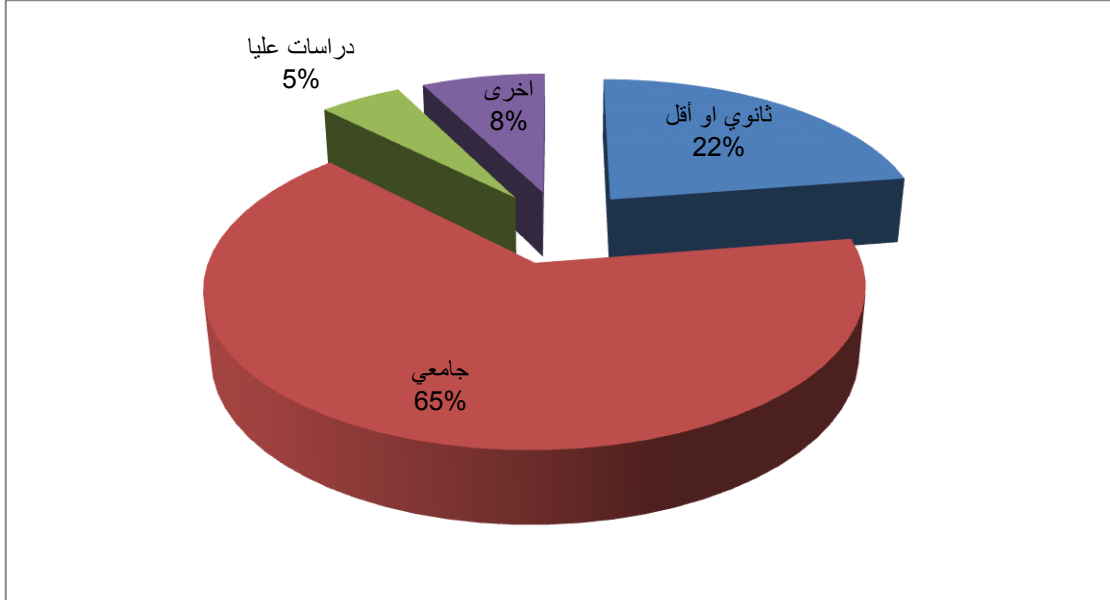
من إعداد الطالبين بناء على مخرجات (SPSS)

نلاحظ من الشكل أن أغلبية أفراد العينة تتمركز في الفئة العمرية "من 25 سنة إلى أقل من 50 سنة" وذلك بنسبة 55%، ثم تأتي الفئة العمرية "أقل من 25 سنة" في المركز الثاني بنسبة 25% يليها فئة "من 50 سنة فأكثر" بنسبة 20%، ويمكن إرجاع النتائج السابقة إلى أن المنظمة تعتمد على أكثر فئة عمرية قادرة على إنجاز المهام وتحمل الضغوطات ومشقة العمل نظرا للقدرات البدنية طالما كانوا فئات شبانية ويمكن أيضا إرجاع النتائج السابقة إلى التعقيدات التي أصبحت حاضرة أمام التوظيف بالمؤسسات الوطنية المهمة مثل المؤسسة محل الدراسة (مديرية الصيانة).

كما يمكن أن يكون شرط السن الذي تفرضه المنظمة كعدم توظيف صغار السن هو بسبب تخوف مسؤوليها على اهتلاك وتلف المعدات والآلات التي تعتبر مكلفة.

ثالثا: المستوى التعليمي

الشكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



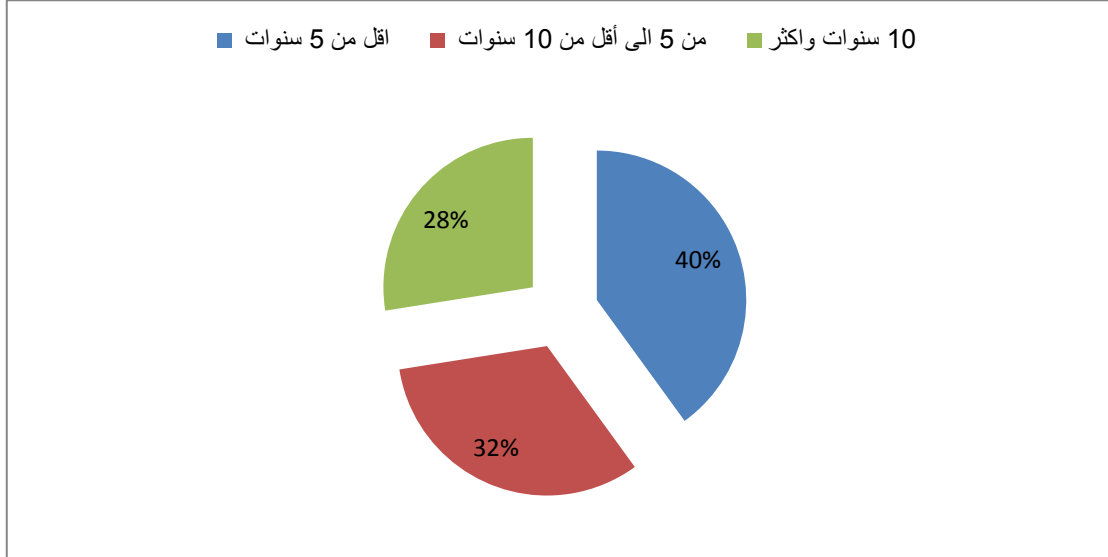
من إعداد الطالبين بناء على مخرجات (SPSS)

من خلال الشكل أعلاه يمكن استخلاص أن المؤسسة محل الدراسات لديها نسبة عالية من الأفراد ذوو المؤهلات العلمية العالية بما مجموعه 70% والمتكون من ذوي المستوى الجامعي والدراسات العليا حيث أن المستوى الغالب على أفراد العينة الإحصائية هو المستوى "جامعي" بنسبة 65% أما مستوى "دراسات عليا" بنسبة 5% وهناك بعض الأفراد لديهم مستوى تعليمي خاص (أخرى) بنسبة قليلة كانت كالتالي 7.5% وهم الأفراد حاملي شهادات التقني والتقني سامي، بينما الأفراد ذوي المستوى التعليمي المنخفض "ثانوي وأقل" كانوا بنسبة 22.5%

قد يكون الأفراد ذوو المؤهلات العلمية العالية هم الأكثر مرونة في التعامل مع سياسة الرقابة التي تنتهجها المنظمة ويظهر ذلك جليا من خلال مستوى أدائهم.

رابعاً: سنوات الخدمة بالمنظمة

الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة بالمنظمة

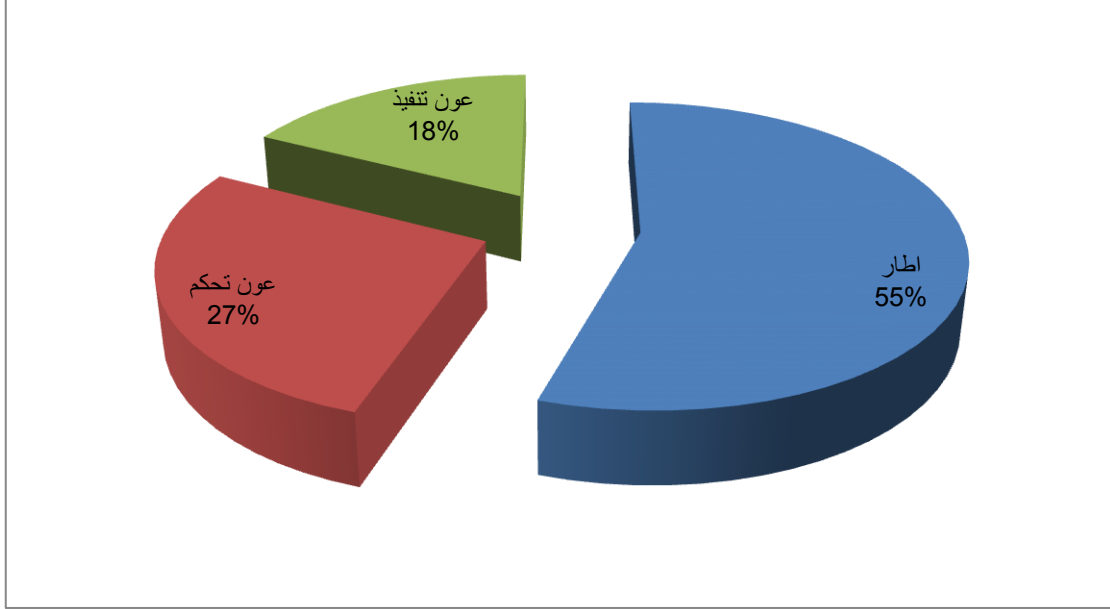


من إعداد الطالبين بناء على مخرجات (SPSS)

من خلال الشكل رقم (06) نجد أن أعلى نسبة والمتمثلة في 40% تمثل من لديهم خدمة بالمؤسسة تعادل "أقل من 5 سنوات"، تليها نسبة 32.5% ممن لديهم خبرة "من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات" تليها نسبة 27.5% ممن لديهم خبرة "10 سنوات وأكثر"، يمكن التعليق على هذا بأن المؤسسة تفضل الحفاظ على موظفيها وعناصر الخبرة وانتهاج الإحلال والتجديد بروية وهدوء، عناصر الخبرة هي الفئة الأكثر دراية بمجريات سير العمل وبالتالي أكثر مصداقية ونكون أكثر ثقة في إجاباتهم.

خامسا: المسمى الوظيفي

الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي



من إعداد الطالبين بناء على مخرجات (SPSS)

يبرز الشكل الموضح أعلاه أن نسبة 55% من الحجم الإجمالي لأفراد العينة يشغلون منصب "إطار" وهذا يعني أن اغلب إجابات أفراد العينة تتسم بروح المسؤولية والإلمام بجميع أمور المؤسسة، بينما من يشغلون منصب "عون تحكم" في المؤسسة كانوا بنسبة 27.5%، أما الذين يشغلون منصب "عون تنفيذ" فتقدر نسبتهم 17.5%. ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تستغني عن هذه الفئة بنسبة كبيرة نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة والذي يتطلب مؤهلات علمية عالية تتوافق مع المستوى الوظيفي.

المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة والتوزيع الطبيعي للبيانات

يعتبر الصدق والثبات من أهم المواضيع التي تهتم الباحثين من حيث تأثيرها البالغ على أهمية النتائج ويرتبط الصدق والثبات بالأدوات المستعملة في البحث ولذلك سوف نختبر أداة دراستنا ومعرفة إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

أولاً: اختبار صدق أداة الدراسة

تعد الاستبانة المصدر الأساسي لجمع البيانات من عينة الدراسة، وقد تم بناء أداة الدراسة استناداً إلى دراسات سابقة بالإضافة إلى توجيهات الأساتذة المشرفة ومحاولة ملائمتها لدراستنا، وقد تم تحليل البيانات باستخدام حزمة البرامج الإحصائية SPSS للحصول على نتائج الدراسة، كما كانت عملية إدخال إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة وفق "مقياس ليكرت" ذي الخمس الدرجات الذي تم اعتماده في هذه الدراسة.

تم اختبار صدق أداة الدراسة بالاعتماد على آراء الأساتذة المحكمين وذلك بعرضها عليهم كما هو مبين في الملحق رقم (01).

وتركزت ملاحظاتهم على طول الأداة، وغموض بعض العبارات، أو تكرارها، وكذا بعض الملاحظات حول اتساق العبارات داخل كل محور، وقد تم الأخذ بملاحظات أغلب المحكمين، وتم إعداد الاستبانة بصورتها النهائية والمكونة من 35، كما تتضح في الملحق رقم (02)

كما تم التأكد من الاتساق الداخلي للأداة باستخدام معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه، كما توضحه الجداول التالية:

الجدول رقم (08): معاملات الارتباط لمحور الرقابة الشاملة

العبارة	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
المتوسط	**0.901	**0.902	**0.910	0.819**	**0.929

من إعداد الطالبين

** ذات دلالة عند مستوى $\alpha = 0.01$

* ذات دلالة عند مستوى $\alpha = 0.05$

الجدول رقم (09): معاملات الارتباط لمحور الرقابة على مستوى الوحدة

العبارة	6Q	Q7	Q8	Q9	Q10
المتوسط	0.755**	0.775**	0.763**	0.177	0.751**

من إعداد الطالبين

** ذات دلالة عند مستوى $\alpha = 0.01$

* ذات دلالة عند مستوى $\alpha = 0.05$

الجدول رقم (10): معاملات الارتباط لمحور الرقابة على مستوى الفرد

العبارة	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15
المتوسط	0.722**	0.703**	0.761**	0.770**	0.856**

من إعداد الطالبين

** ذات دلالة عند مستوى $\alpha = 0.01$

* ذات دلالة عند مستوى $\alpha = 0.05$

الجدول رقم (11): معاملات الارتباط لمحور الانضباط

Q20	Q19	Q18	Q17	Q16	العبارة
0.870**	0.884**	0.941**	0.855**	0.774**	المتوسط

من إعداد الطالبين

** ذات دلالة عند مستوى $\alpha=0.01$

* ذات دلالة عند مستوى $\alpha=0.05$

الجدول رقم (12): معاملات الارتباط لمحور انجاز المهام

Q25	Q24	Q23	Q22	Q21	العبارة
0.866**	0.715**	0.853**	0.635**	0.814**	المتوسط

من إعداد الطالبين

** ذات دلالة عند مستوى $\alpha=0.01$

* ذات دلالة عند مستوى $\alpha=0.05$

الجدول رقم (13): معاملات الارتباط لمحور كمية الأداء المنجز

Q30	Q29	Q28	Q27	Q26	العبارة
0.742**	0.878**	0.862**	0.846**	0.803**	المتوسط

من إعداد الطالبين

** ذات دلالة عند مستوى $\alpha=0.01$

* ذات دلالة عند مستوى $\alpha=0.05$

الجدول رقم (14): معاملات الارتباط لمحور سرعة الأداء

Q35	Q34	Q33	Q32	Q31	العبارة
0.731**	0.889**	0.880**	0.899**	0.784**	المتوسط

من إعداد الطالبين

** ذات دلالة عند مستوى $\alpha=0.01$ * ذات دلالة عند مستوى $\alpha=0.05$

يتضح من خلال الجداول السابقة أن معامل الارتباط لكل عبارة من العبارات موجبة مع محورها، عدا العبارة رقم (09) ويعود سبب ذلك إلى إمكانية فهم السؤال بطريقة خاطئة، ودالة إحصائية عند مستوى دلالة 1% مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها.

ثانياً: اختبار ثبات الأداة

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

الجدول رقم (15): قياس ثبات أداة الدراسة

Cronbach-Alpha	N of Items
0.962	35

من إعداد الطالبين بناء على مخرجات (SPSS)

نرى أن معامل ألفا كرونباخ يساوي (0.962) وهو أكبر من (0.6) وبالتالي يمكننا أن نقول أن أداة الدراسة تمتاز بثبات عالي مما يجعلها صالحة لهذه الدراسة، كما أنها تجعلنا مطمئنين لاستخدامها، أنظر للمحلق رقم (05).

ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

لاختبار طبيعة التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، قمنا بإخضاع هاته المتغيرات لاختبار كلوموغروف (One-Sample Kolmogorov) وكانت النتائج كما هو في الجدول التالي، وبتحديد الفرضية الصفرية والبديلة كما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

الفرضية البديلة H_1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

الجدول رقم (16): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

متغيرات الدراسة	اختبار كلوموغروف		اختبار شابيرو-ويك	
	قيمة اختبار Z	قيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار Z	القيمة الاحتمالية P.sig
الرقابة الإدارية	0.136	0.059	0.931	0.017
أداء العاملين	0.080	0.200	0.956	0.118

من إعداد الطالبين بناء على مخرجات (SPSS)

من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن قيمة المعنوية sig لمحور الدراسة (الرقابة والأداء) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وكانت مساوية لـ 0.059 و 0.200 على الترتيب وبذلك فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وهو ما يجعلنا نتجه لاستخدام الاختبارات المعلمية، انظر للملحق رقم (06).

المبحث الثالث: نتائج الدراسة والاختبارات الإحصائية.

سنقوم من خلال هذا المبحث بتحليل نتائج الدراسة الميدانية وعرضها، كما يشمل هذا المبحث اختبار الفرضيات وبالتالي التعرف على مدى تأثير الرقابة الإدارية على أداء الأفراد العاملين.

المطلب الأول: تحليل بيانات الدراسة

سنعرض ونحلل في هذا المطلب مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان معتمدين في ذلك على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

الجدول رقم (17): المتوسطات المرجحة والاتجاه العام لها

الاتجاه العام	المتوسط المرجح
موافق بشدة] 1.8 - 01]
موافق] 2.6 - 1.8]
محايد] 3.4 - 2.6]
غير موافق] 4.2 - 3.4]
غير موافق بشدة] 5 - 4.2]

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على دراسات سابقة

الجدول رقم (18): جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول محور الرقابة الشاملة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاتجاه العام
01	تنتهج المؤسسة نظام رقابي صارم.	2.3	1.19	51.74%	موافق
02	تعتمد المؤسسة على وسائل متطورة لمراقبة ممتلكاتها.	2.53	0.97	38.34%	موافق
03	يساهم نظام الرقابة المطبق في حماية مصالح المؤسسة.	2.30	0.83	36.09%	موافق
04	أنظمة الرقابة داخل المؤسسة تمس كل المستويات.	2.48	0.87	35.08%	موافق
05	تتسم أنظمة الرقابة في المؤسسة بالاحترافية.	2.70	0.88	32.59%	محايد
X1	المتوسط والانحراف الكلي لمحور الرقابة الشاملة	2.46	0.75	30.49%	موافق

من إعداد الطالبين بناء على مخرجات (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن بعد الرقابة الشاملة قد بلغ متوسط حسابي 2.46 وهو ضمن الفئة (موافق) وبانحراف معياري مساوي لـ 0.75، وبمعامل اختلاف 30.49 % وكانت اغلب العبارات في الفئة (موافق) حيث جاءت العبارات رقم (1) و(2) و(3) و(4) الموافقة لـ (تنتهج المؤسسة نظام رقابي صارم) و(تعتمد المؤسسة على وسائل متطورة لمراقبة ممتلكاتها) و(يساهم نظام الرقابة المطبق في حماية مصالح المؤسسة) و(أنظمة الرقابة داخل المؤسسة تمس كل المستويات) على التوالي ضمن فئة موافق بينما العبارة رقم (5) الموافقة لـ (تتسم أنظمة الرقابة في المؤسسة بالاحترافية) في فئة المحايد، وجاءت المتوسطات الحسابية للعبارات متراوحة بين 2.3 كأقل قيمة للعبارتين رقم (1) و(3) الموافقتين لـ (تنتهج المؤسسة نظام رقابي صارم) و(يساهم نظام الرقابة المطبق في حماية مصالح المؤسسة) و 2.70 كأكبر قيمة للعبارة (5) الموافقة لـ (تتسم أنظمة الرقابة في المؤسسة بالاحترافية)

مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن النظام الرقابي المطبق داخل المؤسسة صارم وأنها تقوم باستعمال وسائل رقابية فعالة ومواكبة للعصرنة حيث تمس كافة المستويات، انظر الملحق رقم (07).

الجدول رقم (19): جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول الرقابة على مستوى الوحدة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاتجاه العام
06	تتميز الوحدات الرقابية داخل المؤسسة بالتنسيق أثناء أداء المهام.	2.45	0.82	33.47%	موافق
07	تعمل كل وحدة داخل المؤسسة على تطبيق القانون الداخلي.	2.35	1.05	44.68%	موافق
08	التقارير الإدارية تساعد على تسهيل حل مشاكل الوحدات.	2.55	1.49	58.43%	موافق
09	تتم عملية الرقابة بعد وقوع المشاكل.	2.78	0.85	30.58%	محايد
10	مسؤول الوحدة يعالج الانحرافات بالتشاور مع المراقبين.	2.80	1.09	38.93%	محايد
X2	المتوسط والانحراف الكلي لمحور الرقابة على مستوى الوحدة	2.59	0.45	17.37	موافق

من إعداد الطالبين بناء على مخرجات (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن بعد الرقابة على مستوى الوحدة قد بلغ متوسط حسابي 2.59 وهو ضمن الفئة (موافق) وبانحراف معياري مساوي لـ 0.45، وبمعامل اختلاف 17.37 % وكانت اغلب العبارات في الفئة (موافق) حيث جاءت العبارات رقم (6) و(7) و(8) الموافقة لـ (تتميز الوحدات الرقابية داخل المؤسسة بالتنسيق أثناء أداء المهام) و(تعمل كل وحدة داخل المؤسسة على تطبيق القانون الداخلي) و(التقارير الإدارية تساعد على تسهيل حل مشاكل الوحدات) على التوالي ضمن فئة موافق بينما جاءت العبارتين رقم (9) و(10) الموافقتين لـ (تتم عملية الرقابة بعد وقوع المشاكل) و(مسؤول الوحدة يعالج الانحرافات بالتشاور مع المراقبين) على التوالي ضمن فئة محايد، وجاءت المتوسطات الحسابية للعبارات متراوحة بين 2.35 كأقل قيمة للعبارة رقم (07) الموافقة لـ (تعمل كل وحدة داخل المؤسسة على تطبيق القانون الداخلي) و 2.80 كأكبر قيمة للعبارة رقم (10) الموافقة لـ (مسؤول الوحدة يعالج الانحرافات بالتشاور مع المراقبين)، مما يدل أن الرقابة على مستوى الوحدات تتميز بالتناسق التي من بين أدواتها التقارير الإدارية التي تساهم في حل المشاكل وتجاوز العراقيل. انظر الملحق رقم (07).

الجدول رقم (20): جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول محور الرقابة على مستوى الفرد

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاتجاه العام
11	تتم الرقابة الإدارية من خلال قياس عدد الغيابات.	2.68	1.20	44.78%	محايد
12	النظام الرقابي المطبق يؤدي إلى رفع درجة الانضباط والالتزام للعاملين.	2.15	1.00	46.51%	موافق
13	الأسلوب الرقابي المتبع يحظى بالقبول من طرف العاملين	2.95	1.18	40%	محايد
14	يخضع الأفراد لنظام تقييم موسمي.	2.90	0.81	27.93%	محايد
15	يساهم الأفراد في المؤسسة في تطبيق الإجراءات الرقابية.	2.75	1.01	36.73%	محايد
X3	المتوسط والانحراف الكلي لمحوّر الرقابة على مستوى الفرد	2.69	0.60	22.30%	محايد
X	المتوسط والانحراف الكلي لمحوّر الرقابة الإدارية	2.58	0.47	18.22%	موافق

من إعداد الطالبين بناء على مخرجات (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن بعد الرقابة على مستوى الفرد قد بلغ متوسط حسابي 2.69 وهو ضمن الفئة (محايد) وانحراف معياري مساوي لـ 0.60، وبمعامل اختلاف 22.30% فتراوحت العبارات بين الفئة موافق ومحايد حيث جاءت العبارات رقم (11) و(13) و(14) و(15) الموافقة لـ (تتم الرقابة الإدارية من خلال قياس عدد الغيابات) و(الأسلوب الرقابي المتبع يحظى بالقبول من طرف العاملين) و(يخضع الأفراد لنظام تقييم موسمي) و(يساهم الأفراد في المؤسسة في تطبيق الإجراءات الرقابية) على التوالي ضمن الفئة محايد والعبارة رقم (12) الموافقة لـ (النظام الرقابي المطبق يؤدي إلى رفع درجة الانضباط والالتزام للعاملين) جاءت ضمن الفئة الموافقة، كما نلاحظ أن أعلى متوسط حسابي متمثل في العبارة رقم (13) الموافقة لـ (الأسلوب الرقابي المتبع يحظى بالقبول من طرف العاملين) بقيمة (2.95)، وأقل متوسط حسابي بقيمة (2.15) للعبارة رقم (12) الموافقة لـ (النظام الرقابي المطبق يؤدي إلى رفع درجة الانضباط والالتزام للعاملين)، أي أن العاملين يرون أن النظام الرقابي المطبق في

المؤسسة يجعلهم ملتزمين ويحترمون القوانين الداخلية للمؤسسة، أما معامل الاختلاف الإجمالي فقد بلغ (18.22%) دلالة على وجود انسجام في إجابات أفراد العينة حول هذا البعد.

الجدول رقم (21): جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول محور أداء العاملين

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاتجاه العام
16	احترم مواعيد الدخول والخروج في العمل	1.83	0.71	39.23%	موافق
17	أقوم بالأعمال بالطريقة المنصوص عليها.	1.93	0.64	33.16%	موافق
18	احترم الرؤساء والمرؤوسين.	1.95	0.61	31.28%	موافق
19	أطبق القانون الداخلي للمؤسسة عن قناعة.	1.93	0.79	40.93%	موافق
20	أنجز عملي خلال فترة زمنية محددة.	2.05	0.61	29.76%	موافق
Y1	المتوسط والانحراف الكلي لمحور الانضباط	1.94	0.51	26.29%	موافق
21	أنجز عملي في الوقت المحدد.	2.00	0.56	28%	موافق
22	الجهد الذي أقوم به يتناسب مع المنصب الذي اشغله.	2.33	1.56	66.95%	موافق
23	لدي القدرة على الإبداع.	2.18	0.92	42.20%	موافق
24	لدي قدرة على التكيف مع الحالات الطارئة.	1.90	0.55	28.95%	موافق
25	أقوم بعملتي وفق التزاماتي تجاه المؤسسة.	1.80	0.42	23.33%	موافق
Y2	المتوسط والانحراف الكلي لمحور انجاز المهام	2.04	0.44	21.57%	موافق
26	تحدد الشركة كمية إنتاجها حسب ظروفها.	2.28	0.67	29.39%	موافق
27	تهتم الإدارة العليا في الشركة بمراجعة مخرجات كمية العمل المنجز بشكل مستمر.	2.40	0.61	25.42%	موافق
28	توفر الشركة بيئة داخلية تمكن العاملين من الوصول إلى المخرجات الكمية المطلوبة من أداء عملهم.	2.38	0.65	27.31%	موافق
29	تستخدم الشركة مقاييس الأداء لتمكين العاملين من التعرف على كمية الأداء المنجز.	2.38	0.60	25.21%	موافق
30	تحدد الشركة جداول زمنية وتوقيتات محددة لإنجاز مهام العاملين.	2.30	0.57	24.78%	موافق

Y3	المتوسط والانحراف الكلي لمحور كمية الأداء المنجز	2.35	0.42	17.87%	موافق
31	يتم العمل ضمن الوقت المحدد لتجنب تأخير المهام.	2.03	0.74	36.45%	موافق
32	تضع المؤسسة معايير وإجراءات محددة لكل عملية تسهل للعاملين أداء عملهم.	2.38	0.86	36.13%	موافق
33	تهتم المؤسسة بترتيب إجراءات العمل لمنع الضياع في حركات العامل.	2.45	0.77	31.43%	موافق
34	تعتمد المؤسسة معايير العمل لمنع تكرار مشاكل عدم الجودة.	2.35	0.85	36.17%	موافق
35	يتم تعويض الوقت الضائع بساعات عمل إضافية.	2.85	1.00	35.09%	محايد
Y4	المتوسط والانحراف الكلي لمحور سرعة الأداء	2.41	0.59	24.48%	موافق
Y	المتوسط والانحراف الكلي لمحور أداء العاملين	2.18	0.36	16.51%	موافق

من إعداد الطالبين بناء على مخرجات (SPSS)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الإجمالي للعبارات جاء مساوي لـ 2.18 وهو ضمن فئة موافق وانحراف معياري يساوي 0.36، ومعامل الاختلاف بـ 16.51% مما يدل على وجود تناسق في إجابات أفراد العينة حول هذا المحور.

أما فيما يخص أبعاد هذا المحور فنلاحظ أن المتوسط الإجمالي لبعد "الانضباط" بلغت قيمته 1.94 وهو ضمن فئة موافق وانحراف معياري مساوي لـ 0.51 ومعامل اختلاف بـ 26.29%، حيث جاءت كل العبارات ضمن فئة موافق، مما يدل على التزام العمال بأداء المهام وفق الطريقة المنصوص عليها داخل المؤسسة.

في حين بعد "انجاز المهام" نلاحظ أن المتوسط الإجمالي للعبارات بلغت قيمته 2.04 وهو ضمن فئة موافق وانحراف معياري يساوي 0.44، ومعامل الاختلاف بـ 21.57%، حيث جاءت كل العبارات ضمن فئة موافق، مما يدل على أن العاملين يقومون بإنجاز المهام وفق الوقت المحدد مع قدرتهم على الإبداع وتميزهم بالمرونة في الحالات الطارئة، أما عن البعد الثالث "كمية الأداء المنجز" فبلغت قيمة المتوسط الإجمالي 2.35 وهو ضمن فئة موافق وانحراف معياري بقيمة 0.42 ومعامل اختلاف

بـ17.87%، حيث جاءت كل العبارات ضمن فئة موافق، وهذا ما يدل على أن الإدارة تقوم بمراجعة مستمرة ودورية لمخرجات أداء العاملين.

في حين أن بعد "سرعة الأداء" نلاحظ أن المتوسط الإجمالي للعبارات بلغت قيمته 2.41 وهو ضمن فئة موافق وبانحراف معياري يساوي 0.59، ومعامل الاختلاف بـ 24.48%، وتراوحت العبارات بين الفئة (موافق) و(محايد) حيث جاءت العبارات رقم (31) و(32) و(33) و(34) الموافقة لـ(يتم العمل ضمن الوقت المحدد لتجنب تأخير المهام) و(تضع المؤسسة معايير وإجراءات محددة لكل عملية تسهل للعاملين أداء عملهم) و(تهتم المؤسسة بترتيب إجراءات العمل لمنع الضياع في حركات العامل) و(تعتمد المؤسسة معايير العمل لمنع تكرار مشاكل عدم الجودة) على التوالي ضمن فئة موافق، بينما العبارة رقم (35) الموافقة لـ(يتم تعويض الوقت الضائع بساعات عمل إضافية) ضمن فئة محايد، مما يدل على أن المؤسسة تعتمد معايير وإجراءات لكل عملية تسهلا للعاملين وتجنب تكرار الأخطاء.

المطلب الثاني: تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة

بعد أن قمنا بالتطرق لنتائج التحليل الإحصائي للمتوسطات الحسابية، سنحاول في هذا المطلب إظهار طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتمثلة في (الرقابة الشاملة، الرقابة على مستوى الوحدة، الرقابة على مستوى الفرد) والمتغير التابع أداء العاملين، وفي الأخير سنقوم بإجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة لفرضيات الدراسة، وذلك من أجل قبول الفرضيات أو رفضها وقد استعملنا في ذلك نموذج الانحدار الخطي المتعدد.

أولاً: طبيعة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

سنحاول هنا إظهار طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة بأبعاد الرقابة الإدارية المتمثلة في كل من (الرقابة الشاملة، الرقابة على مستوى الوحدة، الرقابة على مستوى الفرد) والمتغير التابع أداء العاملين.

جدول رقم (22): جدول يمثل معاملات الارتباط للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع

معامل الارتباط	الرقابة الشاملة	الرقابة على مستوى الوحدة	الرقابة على مستوى الفرد
أداء العاملين	0.756**	0.760**	0.730**

من إعداد الطالبين بناء على مخرجات (SPSS)

** ارتباط ذو دلالة عند مستوى معنوية 0.01

* ارتباط ذو دلالة عند مستوى معنوية 0.05

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ايجابية، مما يعني وجود علاقة طردية، ومن خلال القيم المتحصل عليها: (0.756، 0.760، 0.730) يمكننا القول إنها جميع المتغيرات المستقل لديها ارتباط عالي بالمتغير التابع، انظر للملحق رقم (08).

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة

بعد عرض وتحليل مختلف اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان نقوم باختبار الفرضيات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

1- الفرضية الرئيسية الأولى:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية على أداء العاملين بمديرية الصيانة سوناطراك - الأغواط- عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية على أداء العاملين بمديرية الصيانة سوناطراك - الأغواط- عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$

- الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الشاملة على أداء العاملين بمديرية الصيانة سوناطراك - الأغواط- عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الشاملة على أداء العاملين بمديرية الصيانة سوناطراك - الأغواط- عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

- الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة على مستوى الوحدة على أداء العاملين بمديرية الصيانة سوناطراك - الأغواط- عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة على مستوى الوحدة على أداء العاملين بمديرية الصيانة سوناطراك - الأغواط- عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

- الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة على مستوى الفرد على أداء العاملين بمديرية الصيانة سوناطراك - الأغواط- عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة على مستوى الفرد على أداء العاملين بمديرية الصيانة سوناطراك - الأغواط- عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول رقم (23): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد

اختار F		معامل	معامل	اختبار T		معامل	المتغيرات المستقلة
المعنوية sig	قيمة F	الارتباط R	التحديد R ²	المعنوية sig	قيمة t	الانحدار	
				0.238	1.201	0.267	الثابت
				0.022	2.400	0.244	الرقابة الشاملة
				0.148	1.479	0.209	الرقابة على الوحدة
				0.003	3.183	0.289	الرقابة على الفرد
0000.	30.626	0.848	0.718				

من إعداد الطالبين بناء على مخرجات (SPSS)

نلاحظ من الجدول أن ($\text{sig} < 0.05$)، أي أن نموذج الانحدار المتعدد لاختبار الأثر بين أبعاد الرقابة الإدارية وأداء العاملين معنوي، كما نلاحظ أن معامل الارتباط يساوي 0.848 مما يعني وجود علاقة قوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ونلاحظ بالإضافة إلى ذلك أن معامل التحديد يساوي (0.718) أي أن (71.8%) من التغير في مستوى أداء العاملين تفسره أبعاد الرقابة الإدارية، انظر للملحق رقم (9)

يمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y = 0.244x_1 + 0.289x_3 + 0.267$$

حيث أن:

Y: أداء العاملين.

X1: الرقابة الشاملة.

X3: الرقابة على مستوى الفرد.

الفرضية الرئيسية الأولى:

من خلال الجدول رقم (23) تحصلنا على قيمة sig تساوي $0.05 > 0.000$ ، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة H1 ورفض الفرضية الصفرية H0 ومنه يمكن القول إن هناك أثر للرقابة الإدارية على أداء العاملين داخل لمؤسسة محل الدراسة.

- الفرضية الفرعية الأولى:

من خلال الجدول رقم (23) تحصلنا على قيمة sig تساوي $0.05 > 0.022$ ، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة H1 ورفض الفرضية الصفرية H0 ومنه يمكن القول إن هناك أثر للرقابة الشاملة على أداء العاملين للمؤسسة محل الدراسة.

- الفرضية الفرعية الثانية:

من خلال الجدول رقم (23) تحصلنا على قيمة sig تساوي $0.148 < 0.05$ ، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة H1 وقبول الفرضية الصفرية H0 ومنه يمكن القول إنه لا يوجد أثر للرقابة على مستوى الوحدة على أداء العاملين للمؤسسة محل الدراسة.

- الفرضية الفرعية الثالثة:

من خلال الجدول رقم (23) تحصلنا على قيمة sig تساوي $0.003 > 0.05$ ، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة H1 ورفض الفرضية الصفرية H0 ومنه يمكن القول إن أفراد العينة يتفوقون أن هناك أثر للرقابة على مستوى الفرد على أداء العاملين للمؤسسة محل الدراسة.

2- الفرضية الرئيسية الثانية:

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى أداء العاملين تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة بالمنظمة، المسمى الوظيفي بمديرية الصيانة سوناطراك _ الاغواط_ عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية البديلة: توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى أداء العاملين تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة بالمنظمة، المسمى الوظيفي بمديرية الصيانة سوناطراك _ الاغواط_ عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$

- الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى أداء العاملين تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية البديلة: توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى أداء العاملين تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

- الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى أداء العاملين تعزى إلى متغير السن عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية البديلة: توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى أداء العاملين تعزى إلى متغير السن عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

- الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى أداء العاملين تعزى إلى متغير المستوى الدراسي عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية البديلة: توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى أداء العاملين تعزى إلى متغير المستوى الدراسي عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

- الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى أداء العاملين تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية البديلة: توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى أداء العاملين تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

- الفرضية الفرعية الخامسة:

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى أداء العاملين تعزى إلى متغير سنوات الخدمة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية البديلة: توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى أداء العاملين تعزى إلى متغير سنوات الخدمة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

اختبار الفرضيات الفرعية:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى استخدمنا اختبار T Test للعينات المستقلة والجدول رقم (23) يوضح ذلك.

الجدول رقم (24): نتائج اختبار T Test للعينات المستقلة لمتغير الجنس

P.value	درجة الحرية	T	Sig	F	أداء العاملين
0.021	38	-1.194	0.046	4.253	الجنس

من إعداد الطالب بناء على مخرجات (SPSS)

** الارتباط دالة إحصائية عند مستوى 0.01

** الارتباط دالة إحصائية عند مستوى 0.05

من خلال الجدول أعلاه اتضح لنا أن t ومستوى معنويتها جاءت مساوية $P.value = 0.021$ وهي أقل من 0.05، ومنه نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة أي أنه توجد فروقات دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس، باتجاه فئة الإناث حيث يمكن القول إن هذه الأخيرة تتمتع بأداء عالي مقارنة بفئة الذكور، انظر للملحق رقم (10).

اختبار باقي الفرضيات:

أما باقي الفرضيات فتم اختبارها عن طريق تحليل التباين الأحادي ANOVA كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (25): نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA للعينات المستقلة (السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	sig
العمر	بين المجموعات	4.573	2	2.287	4.253	0.001
	خلال المجموعات	9.385	37	0.254		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	1.066	3	0.355	9.015	0.407
	خلال المجموعات	12.892	36	0.358		
المسمى الوظيفي	بين المجموعات	0.572	2	0.286	0.992	0.461
	خلال المجموعات	13.386	37	0.362		
سنوات الخدمة	بين المجموعات	2.996	2	1.498	3.597	0.011
	خلال المجموعات	10.962	37	0.296		

من إعداد الطالبين بناء على مخرجات (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي والمسمى الوظيفي فإنها جاءت بالقيم على التوالي $\text{sig}=0.407$ و $\text{sig}=0.461$ وهي أكبر من مستوى الدلالة وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا يوجد فروق دالة إحصائية لاتجاهات أفراد العينة حول أداء العاملين في مؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي والمسمى الوظيفي.

في حين جاءت القيمة المعنوية لمتغيرات العمر وسنوات الخدمة اقل من مستوى الدلالة 0.05 ، ومنه توجد فروق دالة إحصائية لاتجاهات أفراد العينة حول أداء العاملين لدي مؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغيرات (العمر وسنوات الخدمة).

وعلى ضوء ما سبق، نرفض الفرضيات الصفرية الثانية والخامسة، ونقبل الفرضيات البديلة لها، أي توجد فروق دالة إحصائية لأداء العاملين لدي أفراد العينة للعاملين بمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغيرات (العمر وسنوات الخدمة) انظر الملحق رقم (11).

الجدول رقم (26): اختبار Post Hoc/Scheffer لتحديد مصدر الفروق في متغير أداء العاملين

حسب متغير العمر

المجموعات	اقل من 25 سنوات	من 25 سنوات إلى اقل من 50 سنوات	50 سنوات وأكثر
اقل من 25 سنوات	/	/	/
من 25 سنوات إلى اقل من 50 سنوات	/	0.010*	/
50 سنوات وأكثر	/	0.001*	/

من إعداد الطالبين

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وجود فروقات لمتغير العمر فإن أفراد الفئة (اقل من 25 سنة) أكبر أداء مقارنة بالفئات الأخرى، حيث يمكن ملاحظة أنهم الفئة الأقل خبرة رغم ذلك حققوا أحسن أداء ويمكن تبرير ذلك كون عنصر الشباب يتمتعون بالحماس واثبات الذات، ولديهم الرغبة في ابراز جدارتهم واستحقاقهم لمنصبهم، انظر الملحق رقم (12).

الجدول رقم (27): اختبار Post Hoc/scheffe لتحديد مصدر الفروق في متغير أداء العاملين

حسب متغير سنوات الخدمة

المجموعات	اقل من 5 سنوات	من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات	10 سنوات وأكثر
اقل من 5 سنوات	/	/	/
من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات	/	/	/
10 سنوات وأكثر	/	/	0.018*

من إعداد الطالبين

وبعد مقارنة الفروقات بين هذه المجموعات تم إهمال القيم غير دالة إحصائها وملاحظة أن أداء العاملين لفئة (اقل من 5 سنوات) لديهم أحسن أداء مقارنة مع فئة (10 سنوات وأكثر) وهذا ما يؤكد نتيجة ما خلصنا إليه في جدول السابق حول الفروقات لمتغير العمر، حيث يؤكد هذا الجدول أن فئة الأقل خبرة هم الفئة أحسن أداء يمكن ان يعود ذلك إلى كون الفئة الجديدة في المنظمة تسعى إلى تثبيت المنصب والتدرج في الترقية، انظر الملحق رقم (12)

مناقشة النتائج:

تم التوصل إلى النتائج التالية:

من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بمديرية الصيانة سوناطراك - الأوغاط-، نجد أن هناك اثر للرقابة الإدارية (الرقابة الشاملة، الرقابة على مستوى الوحدة، الرقابة على مستوى الفرد) على أداء العاملين، فقد بينت النتائج السابقة أن قيمة sig لمحور الرقابة الإدارية 0.000 وهي اقل من مستوي معنوية $\alpha \leq 0.05$ والمتوسط الحسابي لهذا المحور بلغ 2.58 والمتوسطات الخاصة بكل بعد قد بلغت بالترتيب (2.46، 2.59، 2.69)، أي أن الاتجاه العام لها موافق لهذا المحور وأبعاده (حسب مقياس ليكرت إذ بلغ المتوسط الحسابي من 1.8-2.6)، فمن خلال إجابات أفراد العينة على عبارات هذا المحور والمقابلة مع رئيس مصلحة التكوين اتضح لنا أن المؤسسة تحرص على فرض نظام رقابي صارم يتسم بالمرونة والاحترافية في التعامل مع الانحرافات ويمس كافة المستويات وذلك باستعمال وسائل رقابية تهدف إلى تحسين أداء العاملين ومواكبة العصرنة، حيث يحظى هذا النظام الرقابي بقبول من طرف العاملين الذين يساهمون بدورهم في تطبيق الإجراءات الرقابية.

توصلت دراستنا إلى وجود أثر معنوي للرقابة الإدارية على أداء العاملين بمديرية الصيانة سوناطراك - الأوغاط- عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ تجسد في بعدي الرقابة الشاملة والرقابة على مستوى الفرد، ويتضح ذلك جليا من خلال تطبيق الرقابة الإدارية في مؤسسة محل الدراسة، أي أن النظام الرقابي التي تنتهجها المنظمة صارم ويتسم بالاحترافية، كما أن هذا الأسلوب الرقابي يحظى بالقبول من طرف العاملين مما أدى إلى رفع درجة الانضباط والالتزام داخل المؤسسة. كل هذا أدى إلى تحسين أداء الأفراد العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة.

بالعودة إلى الدراسة السابقة لـ (أسيل نبيه رشدي حداد، احمد كمال مصطفى الملاحى) نجد تشابه في نتائج دراستنا والدراسات السابقة كلها من حيث المبدأ، أي لخصت هذه الدراسات لوجود اثر للمتغير المستقل على المتغير التابع، وهو ما لم يختلف بين دراستنا والدراسات السابقة إلا في اختلاف الأبعاد المدروسة ودراسة الفروقات حيث توصلت دراستنا إلى وجود اثر للرقابة الشاملة والرقابة على مستوى الفرد في أداء العاملين، ولا توجد فروقات دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول أداء الأفراد العاملين بمديرية الصيانة سوناطراك - الأوغاط- تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي، والمستوي الدراسي)،

وانه توجد فروق ذو دلالة إحصائية لأداء العاملين بمديرية الصيانة سوناطراك - الأغواط - تعزى لمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، سنوات الخدمة) بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ حيث كان للفئة العمرية أقل من 25 سنة أحسن أداء رغما عن نقص الخبرة وكذلك بالنسبة لسنوات الخدمة كانت لصالح فئة أقل من 5 سنوات وهذا يدل على أنهم يريدون الظفر بمكانتهم واثبات جدارتهم والحصول على الترقية في سلم الدرجات لحصد المكافآت.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى تقديم عام حول مديرية الصيانة سوناطراك -الأغواط-، وذلك من خلال التعريف بها على المستوى الوطني والمحلي ومراحل نشأتها وتطورها وهيكلها التنظيمي.

تطرقنا إلى تحليل البيانات التي تم جمعها بأداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، عن مدى تأثير الرقابة الإدارية على أداء الأفراد العاملين بمديرية الصيانة سوناطراك -الأغواط-. وكذا مدا ارتباط أبعاد الرقابة الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة، وتم التوصل من خلال دراستنا إلى انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الرقابة الإدارية على العاملين تجسد في بعدي (الرقابة الشاملة، والرقابة على مستوى الأفراد)، في حين لا يوجد أثر لبعدي (الرقابة على مستوى الوحدة) في أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

الخاتمة

إننا نستطيع القول من كل ما سبق عرضه وشرحه أن الرقابة تمثل إحدى الوظائف الرئيسية للإدارة التي يمكن من خلالها زيادة مستوى أداء العاملين في المؤسسة.

وتساهم العملية الرقابية في تحقيق نتائج جيدة وقياس أداء الأفراد إذا اعتمدت على نظام رقابي يمس كافة المستويات داخل المؤسسة وفق أساليب ووسائل متطورة تعتمد على التكنولوجيا والحدثة، ورغم ذلك توجد بعض السلبيات إذا طبقت هذه العملية بطريقة غير صحيحة، وكنتيجة عامة يمكن القول بان المنظمة تقوم باعتماد نظام رقابي يساهم في تحقيق أهدافها ويضمن استمراريتها في العمل.

وقد توصلنا من خلال دراستنا هذه إلى جملة من النتائج والتوصيات نذكرها:

أولاً: النتائج المستخلصة:

- اختلاف كبير بين نسبة الذكور والإناث لدى مديرية الصيانة سوناطراك-الاغواط- وهذا راجع لما تحتاجه طبيعة العمل من خصائص فيزيولوجية والذي يتناسب أكثر مع فئة الذكور والذي تم لمسه حقيقة في واقع المؤسسة؛
- عمل مديرية الصيانة سوناطراك -الاغواط- اغلبهم ذوي مؤهلات علمية عالية بمجموع 70% مما يدل على أن المؤسسة تركز على استقطاب أفراد ذوي كفاءات، نظراً لمدى أهمية وحساسية الأعمال التي يقومون بها؛
- وجود علاقة طردية موجبة قوية بين أبعاد الرقابة وأداء العاملين؛
- يوجد أثر معنوي للرقابة الإدارية في أداء العاملين ويتجسد في الرقابة الشاملة وبعد الرقابة على مستوى الأفراد؛
- توجد فروقات دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بأداء الأفراد تعزى للمتغيرات (العمر وسنوات الخدمة) حيث كان للفئة العمرية اقل من 25 سنة أحسن أداء رغماً عن نقص الخبرة وكذلك بالنسبة لسنوات الخدمة كانت لصالح فئة اقل من 5 سنوات وهذا يدل على أنهم يريدون الظفر بمكانتهم واثبات جدارتهم والحصول على الترقية في سلم الدرجات حصد المكافآت.

ثانياً: التوصيات:

بناء على ما تم التوصل إليه من خلال نتائج الدراسة المتحصل عليها والتي تناولنا فيها موضوع هام من مواضيع الإدارة وهو أثر الرقابة الإدارية على أداء الأفراد العاملين داخل مديرية الصيانة سوناطراك _الاغواط_ تبين لنا وضع مجموعة من الاقتراحات كالتالي:

- ضرورة إعطاء الاهتمام الكافي لعملية الرقابة على مستوى الوحدة؛
- ضرورة وضع إطار قانوني واضح ومرن ينظم عملية الرقابة داخل المؤسسة؛

- ضرورة مواكبة التطورات الخاصة في ميدان الرقابة وذلك بالاحتكاك بالهيئات والمؤسسات المتطورة في هذا المجال للاستفادة منها؛
- ضرورة وضع نظام رقابي يتماشى مع كل الوظائف والمهن الموجودة في المؤسسة حتى يتم قياس الأداء بشكل فعال؛
- ضرورة اعتماد العملية الرقابة على الوسائل والتكنولوجيات الحديثة من اجل القياس الجيد للأداء ورفع مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة.

ثالثاً: أفاق الدراسة:

يرتبط موضوع الدراسة بعدة جوانب، ولا يعني ذلك الإلمام بها كلها إنما يمكن تناوله من بعض المداخل والتي هي كالتالي:

- ارتباط أهداف المنظمة بمستوى أداء العاملين؛
- تجسيد سياسة رقابية داخل منظمة من اجل تحسين أداء العاملين فيها؛
- دور الرقابة الإدارية في تحقيق أهداف المنظمة؛
- سياسة الرقابة الإدارية للمنظمة وعلاقتها بسلوك العاملين؛
- ارتباط الرقابة الداخلية بمستوى تحقيق أهداف المنظمة.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- 1- حسين احمد، توفيق صالح عبد الهادي، الرقابة الإدارية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 2- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، ط1، دار حامد، عمان، الأردن، 2006.
- 3- رحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2007.
- 4- صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 5- العامري صالح، الغالي طاهر، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.
- 6- عبد المجيد اونيس، مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين، دار اليازوري، عمان، الأردن.
- 7- علي الشريف، منال الكردي، سياسات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003-2004.
- 8- فاطمة بدر، معاذ الصباغ، الإجازة في علوم الإدارة، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.
- 9- معن محمود عياصرة وآخرون، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد، عمان، الأردن، 2008.
- 10- موسى خليل، أسس الإدارة المعاصرة، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، لبنان، 2005.

المجلات:

- 1- أسيل نبيه رشدي حداد بعنوان، أثر الرقابة الإدارية في أداء العاملين: المعدل لإدارة الاحتواء العالي في دائرة الجمارك الأردنية"، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد 10، العدد 03، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن، 2021.
- 2- زينة رائد عبد الزهرة الجبوري، الرقابة الإدارية وأثرها في تماسك المرؤوسين، مجلة العلوم الاقتصادية وإدارية، مجلد 20، العدد 78، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2014.
- 3- نظيمة احمد رحيم الجاف، دور الرقابة الادارية في تحسين اداء الكوادر التدريسية، المجلة الدولية للعلوم الانسانية والاجتماعية، مجلد 15، العدد 15، كلية القلم الجامعة، العراق، 2020.

الرسائل والأطروحات:

*أطروحات الدكتوراه:

- 1- خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، مصر، 2014.
- 2- عادل على بابكر الماحي، أثر الرقابة الادارية على الجهاز المصرفي بالسودان، اطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة امدرمان الاسلامية، السودان، 2008.

*رسائل الماجستير:

- 1- احمد كمال مصطفى الملاحى، دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوي الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية، مذكرة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، تخصص القيادة والإدارة، غزة، فلسطين، 2016.
- 2- سعيد سمير أبو جليلة، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، ليبيا، 2018.
- 3- صليحة شامي، المناخ التنظيمي وآثاره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010.

4- محمود بوقطف، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013.

***مذكرة ماستر:**

1- بن صغير نبيل ورياسين محمد الأمين، الرقابة على الموارد البشرية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، الملحقة الجامعية لمغنية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016.
2- ناصري حافظ، تأثير الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، تخصص سياسة عامة وإدارة محلية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.


+ مواقع الانترنت:

1- موقع سوناطراك، يوم الدخول 2022/05/17، متاح على:

WWW.SONATRACH-DZ.COM

2- معجم المعاني الجامع، يوم الدخول 2022/05/17، متاح على:

www.almaany.com



الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الجامعة	اسم المحكم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الأغواط	عبد الحميد نعيمات
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الأغواط	يوسف خنيش
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الأغواط	بشير عبد العالي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الأغواط	الهاشمي بعاج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الأغواط	قويدر عياش
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الأغواط	أمال مطابس

الاستبيان

أخي المحترم، أختي المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، اما بعد

نرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المرفقة وذلك في إطار تحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بعنوان: " أثر الرقابة الإدارية على أداء الأفراد العاملين_ دراسة حالة شركة الصيانة سوناطراك -الاعواط-"

وفي سبيل ذلك فإننا نتوقع منكم المساهمة في إنجاح هذه الدراسة وذلك بالإجابة بكل موضوعية على كافة الأسئلة، بوضع علامة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيكم، علما بأن هذه المعلومات ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

نشكر لكم مقدما جهودكم وحسن تعاونكم. ولكم منا فائق الاحترام والتقدير.

من إعداد الطالبين:

عمر حلموس.

إبراهيم مكانزية.

تحت إشراف الأستاذة: عائشة صفرائي.

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

وضع العلامة (X) في المكان المناسب

أ- الجنس :

ذكر أنثى

ب-العمر :

أقل من 25 سنة 25 سنة إلى أقل من 50 سنة

50 سنة فأكثر

ج- المستوى الدراسي:

ثانوي أو أقل معي أو أخرى، أذكرها.....

دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)

د- المسمى الوظيفي:

إطار عون تحكم عون تنفيذ

د- سنوات الخدمة بالمنظمة:

أقل من 5 سنوات سنوات إلى أقل من 10 سنوات

10 سنوات وأكثر

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تبين أثر الرقابة الإدارية على الأفراد العاملين بمؤسسة سوناطراك- الأغواط -، المرجو تحديد درجة موافقتك عنها وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب للاختيار:

المحور الأول: الرقابة الإدارية						
البعد الأول: الرقابة الشاملة						
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تنتهج المؤسسة نظام رقابي صارم.					
02	تعتمد المؤسسة على وسائل متطورة لمراقبة ممتلكاتها.					
03	يساهم نظام الرقابة المطبق في حماية مصالح المؤسسة.					
04	أنظمة الرقابة داخل المؤسسة تمس كل المستويات.					
05	تتسم أنظمة الرقابة في المؤسسة بالاحترافية.					
البعد الثاني: الرقابة على مستوى الوحدة						
06	تتميز الوحدات الرقابية داخل المؤسسة بالتنسيق أثناء أداء المهام.					
07	تعمل كل وحدة داخل المؤسسة على تطبيق القانون الداخلي.					
08	التقارير الإدارية تساعد على تسهيل حل مشاكل الوحدات.					
09	تتم عملية الرقابة بعد وقوع المشاكل.					
10	مسؤول الوحدة يعالج الانحرافات بالتشاور مع المراقبين.					
البعد الثالث: الرقابة على مستوى الفرد						
11	تتم الرقابة الإدارية من خلال قياس عدد الغيابات.					
12	النظام الرقابي المطبق يؤدي إلى رفع درجة الانضباط والالتزام للعاملين.					
13	الأسلوب الرقابي المتبع يحظى بالقبول من طرف العاملين					
14	يخضع الأفراد لنظام تقييم موسمي.					
15	يساهم الأفراد في المؤسسة في تطبيق الإجراءات الرقابية.					

المحور الثاني: أداء الأفراد العاملين

البعد الأول: الانضباط.

					احترم مواعيد الدخول والخروج في العمل.	16
					أقوم بالأعمال بالطريقة المنصوص عليها.	17
					احترم الرؤساء والمرؤوسين.	18
					أطبق القانون الداخلي للمؤسسة عن قناعة.	19
					أنجز عملي خلال فترة زمنية محددة.	20

البعد الثاني: إنجاز المهام.

					أنجز عملي في الوقت المحدد.	21
					الجهد الذي أقوم به يتناسب مع المنصب الذي اشغله.	22
					لدي القدرة على الإبداع.	23
					لدي قدرة على التكيف مع الحالات الطارئة.	24
					أقوم بعملي وفق التزاماتي تجاه المؤسسة.	25

البعد الثالث: كمية الأداء المنجز

					تحدد الشركة كمية إنتاجها حسب ظروفها.	26
					تهتم الإدارة العليا في الشركة بمراجعة مخرجات كمية العمل المنجز بشكل مستمر.	27
					توفر الشركة بيئة داخلية تمكن العاملين من الوصول إلى المخرجات الكمية المطلوبة من أداء عملهم.	28
					تستخدم الشركة مقاييس الأداء لتمكين العاملين من التعرف على كمية الأداء المنجز.	29
					تحدد الشركة جداول زمنية وتوقيتات محددة لإنجاز مهام العاملين.	30

البعد الرابع: سرعة الأداء.						
					31	يتم العمل ضمن الوقت المحدد لتجنب تأخير المهام.
					32	تضع المؤسسة معايير وإجراءات محددة لكل عملية تسهل للعاملين أداء عملهم.
					33	تهتم المؤسسة بترتيب إجراءات العمل لمنع الضياع في حركات العامل.
					34	تعتمد المؤسسة معايير العمل لمنع تكرار مشاكل عدم الجودة.
					35	يتم تعويض الوقت الضائع بساعات عمل إضافية.

هل لديك أية مقترحات أو آراء يمكنك إفادتنا بها؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الملحق رقم (03): نافذة SPSS

	Nom	Type	Largeur	Décimales	Etiquette	Valeurs	Manquant	Colonnes	Align	Mesure	Rôle
1	الجنس	Numérique	8	2		... (1,00) ذكر	Aucun	8	☰ Droite	Nominales	↩ Entrée
2	العمر	Numérique	8	2		... (1,00) أقل من	Aucun	8	☰ Droite	Nominales	↩ Entrée
3	المستوى الدراسي	Numérique	8	2		... 1,00 ثانوي أو	Aucun	8	☰ Droite	Nominales	↩ Entrée
4	المسمى الوظيفي	Numérique	8	2		... (1,00) [بط]	Aucun	8	☰ Droite	Nominales	↩ Entrée
5	سنوات الخدمة	Numérique	8	2		... 1,0 أقل من 5	Aucun	8	☰ Droite	Nominales	↩ Entrée
6	Q1	Numérique	8	2	... تتبوع المؤسسة نظام	... موافق (1,00)	Aucun	8	☰ Droite	Nominales	↩ Entrée
7	Q2	Numérique	8	2	... تحدد المؤسسة على	... موافق (1,00)	Aucun	8	☰ Droite	Nominales	↩ Entrée
8	Q3	Numérique	8	2	... يساهم نظام الرقابة	... موافق (1,00)	Aucun	8	☰ Droite	Nominales	↩ Entrée
9	Q4	Numérique	8	2	... تنظمة الرقابة داخل	... موافق (1,00)	Aucun	8	☰ Droite	Nominales	↩ Entrée
10	Q5	Numérique	8	2	... تسم أنظمة الرقابة في	... موافق (1,00)	Aucun	8	☰ Droite	Nominales	↩ Entrée
11	Q6	Numérique	8	2	... يميز الوحدات الرقابية	... موافق (1,00)	Aucun	8	☰ Droite	Nominales	↩ Entrée
12	Q7	Numérique	8	2	... تعمل كل وحدة داخل	... موافق (1,00)	Aucun	8	☰ Droite	Nominales	↩ Entrée
13	Q8	Numérique	8	2	... لتقرير الإدارية تساعد	... موافق (1,00)	Aucun	8	☰ Droite	Nominales	↩ Entrée
14	Q9	Numérique	8	2	... تتم عملية الرقابة بعد	... موافق (1,00)	Aucun	8	☰ Droite	Nominales	↩ Entrée
15	Q10	Numérique	8	2	... مسؤول الوحدة يبالغ	... موافق (1,00)	Aucun	8	☰ Droite	Nominales	↩ Entrée
16	Q11	Numérique	8	2	... تم الرقابة الإدارية من	... موافق (1,00)	Aucun	8	☰ Droite	Nominales	↩ Entrée
17	Q12	Numérique	8	2	... تنظيم الرقابي المطبق	... موافق (1,00)	Aucun	8	☰ Droite	Nominales	↩ Entrée
18	Q13	Numérique	8	2	... المطلوب الرقابي المتبع	... موافق (1,00)	Aucun	8	☰ Droite	Nominales	↩ Entrée
19	Q14	Numérique	8	2	... يخصم الأفراد لنظام	... موافق (1,00)	Aucun	8	☰ Droite	Nominales	↩ Entrée
20	Q15	Numérique	8	2	... يساهم الأفراد في	... موافق (1,00)	Aucun	8	☰ Droite	Nominales	↩ Entrée
21	Q16	Numérique	8	2	... يتم مواعيد الدخول و	... موافق (1,00)	Aucun	8	☰ Droite	Nominales	↩ Entrée
22	Q17	Numérique	8	2	... نوم بالأعمال بالطريقة	... موافق (1,00)	Aucun	8	☰ Droite	Nominales	↩ Entrée
23	Q18	Numérique	8	2	... احترام الرؤساء و	... موافق (1,00)	Aucun	8	☰ Droite	Nominales	↩ Entrée
24	Q19	Numérique	8	2	... تطبيق القانون الداخلي	... موافق (1,00)	Aucun	8	☰ Droite	Nominales	↩ Entrée
25	Q20	Numérique	8	2	... يجر عملية خلال فترة	... موافق (1,00)	Aucun	8	☰ Droite	Nominales	↩ Entrée
26	Q21	Numérique	8	2	... إنجاز عملي في الوقت	... موافق (1,00)	Aucun	8	☰ Droite	Nominales	↩ Entrée
27	Q22	Numérique	8	2	... الجيد الذي أقوم به	... موافق (1,00)	Aucun	8	☰ Droite	Nominales	↩ Entrée
28	Q23	Numérique	8	2	... الذي للفترة على الإبداع	... موافق (1,00)	Aucun	8	☰ Droite	Nominales	↩ Entrée
29	Q24	Numérique	8	2	... فترة على التكيف مع	... موافق (1,00)	Aucun	8	☰ Droite	Nominales	↩ Entrée
30	Q25	Numérique	8	2	... أقوم بعمله وفق	... موافق (1,00)	Aucun	8	☰ Droite	Nominales	↩ Entrée
31	Q26	Numérique	8	2	... تحدد الشركة كمية	... موافق (1,00)	Aucun	8	☰ Droite	Nominales	↩ Entrée
32	Q27	Numérique	8	2	... تهتم الإدارة العليا في	... موافق (1,00)	Aucun	8	☰ Droite	Nominales	↩ Entrée
33	Q28	Numérique	8	2	... تم الشركة بيئة داخلية	... موافق (1,00)	Aucun	8	☰ Droite	Nominales	↩ Entrée
34	Q29	Numérique	8	2	... تخدم الشركة مغايبين	... موافق (1,00)	Aucun	8	☰ Droite	Nominales	↩ Entrée
35	Q30	Numérique	8	2	... تحدد الشركة جداول	... موافق (1,00)	Aucun	8	☰ Droite	Nominales	↩ Entrée
36	Q31	Numérique	8	2	... تم العمل ضمن الوقت	... موافق (1,00)	Aucun	8	☰ Droite	Nominales	↩ Entrée
37	Q32	Numérique	8	2	... مع المؤسسة معايير و	... موافق (1,00)	Aucun	8	☰ Droite	Nominales	↩ Entrée
38	Q33	Numérique	8	2	... تهتم المؤسسة بترتيب	... موافق (1,00)	Aucun	8	☰ Droite	Nominales	↩ Entrée
39	Q34	Numérique	8	2	... تحدد المؤسسة معايير	... موافق (1,00)	Aucun	8	☰ Droite	Nominales	↩ Entrée
40	Q35	Numérique	8	2	... يتم تعويض الوقت	... موافق (1,00)	Aucun	8	☰ Droite	Nominales	↩ Entrée
41	x1	Numérique	8	2		Aucun	Aucun	10	☰ Droite	Echelle	↩ Entrée
42	x2	Numérique	8	2		Aucun	Aucun	10	☰ Droite	Echelle	↩ Entrée
43	x3	Numérique	8	2		Aucun	Aucun	10	☰ Droite	Echelle	↩ Entrée
44	X	Numérique	8	2		Aucun	Aucun	10	☰ Droite	Echelle	↩ Entrée
45	y1	Numérique	8	2		Aucun	Aucun	10	☰ Droite	Echelle	↩ Entrée
46	y2	Numérique	8	2		Aucun	Aucun	10	☰ Droite	Echelle	↩ Entrée
47	y3	Numérique	8	2		Aucun	Aucun	10	☰ Droite	Echelle	↩ Entrée
48	y4	Numérique	8	2		Aucun	Aucun	10	☰ Droite	Echelle	↩ Entrée
49	Y	Numérique	8	2		Aucun	Aucun	10	☰ Droite	Echelle	↩ Entrée

الملحق رقم (04): الجداول التكرارية للمتغيرات الشخصية والوظيفية

Fréquences

Statistiques

		الجنس	العمر	الدارسي المستوى	الوظيفي المسمى	الخدمة سنوات
N	Valide	40	40	40	40	40
	Manquante	0	0	0	0	0

Table de fréquences

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	34	85,0	85,0	85,0
	انثى	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

العمر

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 25 من أقل	10	25,0	25,0	25,0
	سنة 50 من اقل الى سنة 25 من	22	55,0	55,0	80,0
	فأكثر سنة 50	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المستوى_الدارسي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي أو أقل	9	22,5	22,5	22,5
جامعي	26	65,0	65,0	87,5
Valides دراسات عليا	2	5,0	5,0	92,5
أخرى	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الوظيفي_المسمى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إطار	22	55,0	55,0	55,0
Valides تحكم عون	11	27,5	27,5	82,5
تنفيذ عون	7	17,5	17,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الخدمة_سنوات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 5 من أقل	16	40,0	40,0	40,0
Valides سنوات 10 من أقل الى سنوات 5 من	13	32,5	32,5	72,5
أكثر و سنوات 10	11	27,5	27,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الملحق رقم (05): اختبار ثبات وصدق الأداة

الثبات:

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	40	100,0
Observations Exclues ^a	0	,0
Total	40	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,962	35

الصدق:

معاملات الارتباط الجزئية بين المحاور ومتغيراتها

الرقابة الشاملة:

		تتبع المؤسسة على وسائل منطوية لمراقبة ممتلكاتها	تتبع المؤسسة على وسائل منطوية لمراقبة ممتلكاتها	تتبع المؤسسة على وسائل منطوية لمراقبة ممتلكاتها	تتبع المؤسسة على وسائل منطوية لمراقبة ممتلكاتها	تتبع المؤسسة على وسائل منطوية لمراقبة ممتلكاتها	x1
تتبع المؤسسة على وسائل منطوية لمراقبة ممتلكاتها	Corrélation de Pearson	1	,803**	,758**	,587**	,841**	,901**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
تتبع المؤسسة على وسائل منطوية لمراقبة ممتلكاتها	Corrélation de Pearson	,803**	1	,790**	,641**	,783**	,902**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
تتبع المؤسسة على وسائل منطوية لمراقبة ممتلكاتها	Corrélation de Pearson	,758**	,790**	1	,732**	,797**	,910**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
تتبع المؤسسة على وسائل منطوية لمراقبة ممتلكاتها	Corrélation de Pearson	,587**	,641**	,732**	1	,723**	,819**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
تتبع المؤسسة على وسائل منطوية لمراقبة ممتلكاتها	Corrélation de Pearson	,841**	,783**	,797**	,723**	1	,929**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
x1	Corrélation de Pearson	,901**	,902**	,910**	,819**	,929**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الرقابة على مستوى الوحدة:

Corrélations

		تتميز الوحدات الرقابية داخل المؤسسة بالتنسيق أثناء أداء المهام.	تعمل كل وحدة داخل المؤسسة على تطبيق القانون الداخلي.	التقارير الإدارية تساعد على تسهيل حل مشاكل الوحدات.	تتم عملية الرقابة بعد وقوع المشاكل.	مسؤول الوحدة يعالج الانتهاكات بالتشاور مع المراقبين.	x2
تتميز الوحدات الرقابية داخل المؤسسة بالتنسيق أثناء أداء المهام.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,765** ,000 40	,765** ,000 40	,398 ,011 40	-,091 ,577 40	,424** ,006 40	,755** ,000 40
تعمل كل وحدة داخل المؤسسة على تطبيق القانون الداخلي.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,765** ,000 40	1 ,000 40	,539** ,000 40	-,159 ,327 40	,355** ,025 40	,775** ,000 40
التقارير الإدارية تساعد على تسهيل حل مشاكل الوحدات.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,398 ,011 40	,539** ,000 40	1 ,394 40	-,138 ,394 40	,533** ,000 40	,763** ,000 40
تتم عملية الرقابة بعد وقوع المشاكل.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-,091 ,577 40	-,159 ,327 40	-,138 ,394 40	1 ,600 40	,086 ,600 40	,177 ,274 40
مسؤول الوحدة يعالج الانتهاكات بالتشاور مع المراقبين.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,424** ,006 40	,355** ,025 40	,533** ,000 40	,086 ,600 40	1 ,000 40	,751** ,000 40
x2	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,755** ,000 40	,775** ,000 40	,763** ,000 40	,177 ,274 40	,751** ,000 40	1 ,000 40

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الرقابة على مستوى الوحدة:

Corrélations

		تتم الرقابة الإدارية من خلال قياس عدد العيادات.	النظام الرقابي المطبق يؤدي إلى رفع درجة الانضباط و الالتزام للعاملين.	الأسلوب الرقابي المنتج يحضن بالقبول من طرف العاملين	يخضع الأفراد لنظام تقييم موسمي.	يساهم الأفراد في المؤسسة في تطبيق الإجراءات الرقابية.	x3
تتم الرقابة الإدارية من خلال قياس عدد العيادات.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,373 ,018 40	,373 ,018 40	,310 ,052 40	,460** ,003 40	,576** ,000 40	,722** ,000 40
النظام الرقابي المطبق يؤدي إلى رفع درجة الانضباط و الالتزام للعاملين.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,373 ,018 40	1 ,018 40	,456** ,003 40	,330 ,038 40	,522** ,001 40	,703** ,000 40
الأسلوب الرقابي المنتج يحضن بالقبول من طرف العاملين.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,310 ,052 40	,456** ,003 40	1 ,003 40	,572** ,000 40	,552** ,000 40	,761** ,000 40
يخضع الأفراد لنظام تقييم موسمي.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,460** ,003 40	,330 ,038 40	,572** ,000 40	1 ,000 40	,623** ,000 40	,770** ,000 40
يساهم الأفراد في المؤسسة في تطبيق الإجراءات الرقابية.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,576** ,000 40	,522** ,001 40	,552** ,000 40	,623** ,000 40	1 ,000 40	,856** ,000 40
x3	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,722** ,000 40	,703** ,000 40	,761** ,000 40	,770** ,000 40	,856** ,000 40	1 ,000 40

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

أداء العاملين:

الانضباط:

Corrélations							
		احترم مواعيد الدخول و الخروج في العمل .	أقوم بالأعمال بالطريقة المنصوص عليها.	احترم الرؤساء و المروؤسين.	أطبق القانون الداخلي للمؤسسة عن قاعة.	أحذر عملي خاتل فترة زمنية محددة.	y1
احترم مواعيد الدخول و الخروج في العمل .	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 40	,704** ,000 40	,646** ,000 40	,529** ,000 40	,479** ,002 40	,774** ,000 40
أقوم بالأعمال بالطريقة المنصوص عليها.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,704** ,000 40	1 40	,857** ,000 40	,644** ,000 40	,664** ,000 40	,885** ,000 40
احترم الرؤساء و المروؤسين.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,646** ,000 40	,857** ,000 40	1 40	,806** ,000 40	,799** ,000 40	,941** ,000 40
أطبق القانون الداخلي للمؤسسة عن قاعة.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,529** ,000 40	,644** ,000 40	,806** ,000 40	1 40	,854** ,000 40	,884** ,000 40
أحذر عملي خاتل فترة زمنية محددة.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,479** ,002 40	,664** ,000 40	,799** ,000 40	,854** ,000 40	1 40	,870** ,000 40
y1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,774** ,000 40	,885** ,000 40	,941** ,000 40	,884** ,000 40	,870** ,000 40	1 40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

انجاز المهام:

Corrélations							
		أحذر عملي في الوقت المحدد.	الجدد الذي أقوم به بنتاسب مع المنصب الذي اشغله.	لدي القدرة على الإبداع.	لدي قدرة على التكيف مع الحالات الطارئة.	أقوم بعملتي وفق التراماتي تجاه المؤسسة.	y2
أحذر عملي في الوقت المحدد.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 40	,328** ,039 40	,677** ,000 40	,550** ,000 40	,737** ,000 40	,814** ,000 40
الجدد الذي أقوم به بنتاسب مع المنصب الذي اشغله.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,328** ,039 40	1 40	,316** ,047 40	,119** ,466 40	,336** ,034 40	,635** ,000 40
لدي القدرة على الإبداع.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,677** ,000 40	,316** ,047 40	1 40	,637** ,000 40	,760** ,000 40	,853** ,000 40
لدي قدرة على التكيف مع الحالات الطارئة .	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,550** ,000 40	,119** ,466 40	,637** ,000 40	1 40	,701** ,000 40	,715** ,000 40
أقوم بعملتي وفق التراماتي تجاه المؤسسة.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,737** ,000 40	,336** ,034 40	,760** ,000 40	,701** ,000 40	1 40	,866** ,000 40
y2	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,814** ,000 40	,635** ,000 40	,853** ,000 40	,715** ,000 40	,866** ,000 40	1 40

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

كمية الأداء المنجز:

Corrélations

		تحدد الشركة كمية إنتاجها حسب طرفيها.	تهتم الإدارة العليا في الشركة بمراجعة مخرجات كمية العمل المنجز بشكل مستمر.	توفر الشركة بيئة داخلية تمكن العاملين من الوصول إلى المخرجات الكمية المطلوبة من أداء عملهم.	تستخدم الشركة معايير الأداء لممكن العاملين من التعرف على كمية الأداء المنجز.	تحدد الشركة جداول زمنية و توقيتات محددة لانجاز مهام العاملين.	y3
تحدد الشركة كمية إنتاجها حسب طرفيها.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	1	,670** ,000	,696** ,000	,523** ,001	,402** ,010	,803** ,000
	N	40	40	40	40	40	40
تهتم الإدارة العليا في الشركة بمراجعة مخرجات كمية العمل المنجز بشكل مستمر.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,670** ,000	1	,736** ,000	,639** ,000	,444** ,004	,846** ,000
	N	40	40	40	40	40	40
توفر الشركة بيئة داخلية تمكن العاملين من الوصول إلى المخرجات الكمية المطلوبة من أداء عملهم.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,696** ,000	,736** ,000	1	,672** ,000	,440** ,004	,862** ,000
	N	40	40	40	40	40	40
تستخدم الشركة معايير الأداء لممكن العاملين من التعرف على كمية الأداء المنجز.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,523** ,001	,639** ,000	,672** ,000	1	,808** ,000	,878** ,000
	N	40	40	40	40	40	40
تحدد الشركة جداول زمنية و توقيتات محددة لانجاز مهام العاملين.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,402** ,010	,444** ,004	,440** ,004	,808** ,000	1	,742** ,000
	N	40	40	40	40	40	40
y3	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,803** ,000	,846** ,000	,862** ,000	,878** ,000	,742** ,000	1
	N	40	40	40	40	40	40

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

سرعة الأداء:

Corrélations

		يتم العمل ضمن الوقت المحدد لتجنب تأخير المهام.	تضع المؤسسة معايير و إجراءات محددة لكل عملية تسهل للعاملين أداء عملهم.	تهتم المؤسسة بترتيب إجراءات العمل لمنع الضياع في حركات العامل.	تعتمد المؤسسة معايير العمل لمنع تكرار مشاكل عدم الجودة.	يتم تخصيص الوقت الصالح بساعات عمل إضافية.	y4
يتم العمل ضمن الوقت المحدد لتجنب تأخير المهام.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	1	,695** ,000	,664** ,000	,667** ,000	,302** ,059	,784** ,000
	N	40	40	40	40	40	40
تضع المؤسسة معايير و إجراءات محددة لكل عملية تسهل للعاملين أداء عملهم.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,695** ,000	1	,799** ,000	,684** ,000	,588** ,000	,899** ,000
	N	40	40	40	40	40	40
تهتم المؤسسة بترتيب إجراءات العمل لمنع الضياع في حركات العامل.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,664** ,000	,799** ,000	1	,753** ,000	,488** ,001	,880** ,000
	N	40	40	40	40	40	40
تعتمد المؤسسة معايير العمل لمنع تكرار مشاكل عدم الجودة.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,667** ,000	,684** ,000	,753** ,000	1	,614** ,000	,889** ,000
	N	40	40	40	40	40	40
يتم تخصيص الوقت الصالح بساعات عمل إضافية.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,302** ,059	,588** ,000	,488** ,001	,614** ,000	1	,731** ,000
	N	40	40	40	40	40	40
y4	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,784** ,000	,899** ,000	,880** ,000	,889** ,000	,731** ,000	1
	N	40	40	40	40	40	40

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (06): اختبار التوزيع الطبيعي

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
X	,136	40	,059	,931	40	,017
Y	,080	40	,200 [*]	,956	40	,118

*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق رقم (07): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول محور الدراسة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
صارم رقابي نظام المؤسسة تنتهج.	40	2,3000	1,190
ممتلكاتها لمراقبة متطورة وسائل على المؤسسة تعتمد.	40	2,5250	,974
المؤسسة مصالح حماية في المطبق الرقابة نظام يساهم.	40	2,3000	,831
المستويات كل تمس المؤسسة داخل الرقابة أنظمة.	40	2,4750	,871
بالاحترافية المؤسسة في الرقابة أنظمة تتسم.	40	2,7000	,882
X1	40	2,4600	,753
المهام أداء أثناء بالتنسيق المؤسسة داخل الرقابية الوحدات تتميز.	40	2,4500	,818
الداخلي القانون تطبيق على المؤسسة داخل وحدة كل تعمل.	40	2,3500	1,054
الوحدات مشاكل حل تسهيل على تساعد الإدارية التقارير.	40	2,5500	1,485
المشاكل وقوع بعد الرقابة عملية تتم.	40	2,7750	,846
المراقبين مع بالتشاور الانحرافات يعالج الوحدة مسؤول.	40	2,8000	1,087
X2	40	2,5850	,450
الغيابات عدد قياس خلال من الإدارية الرقابة تتم.	40	2,6750	1,199
للعاملين والالتزام الانضباط درجة رفع إلى يؤدي المطبق الرقابي النظام.	40	2,1500	1,003
العاملين طرف من بالقبول يحظى المتبع الرقابي الأسلوب.	40	2,9500	1,177
موسمي تقييم لنظام الأفراد يخضع.	40	2,9000	,810
الرقابية الإجراءات تطبيق في المؤسسة في الأفراد يساهم.	40	2,7500	1,013
X3	40	2,6850	,601
X	40	2,5767	,465
العمل في والخروج الدخول مواعيد احترام.	40	1,8250	,712
عليها المنصوص بالطريقة بالأعمال أقوم.	40	1,9250	,635
والمؤوسين الرؤساء احترام.	40	1,9500	,613
قناعة عن للمؤسسة الداخلي القانون أطبق.	40	1,9250	,789
محددة زمنية فترة خلال عملي أنجز.	40	2,0500	,613
Y1	40	1,9350	,507

المحدد الوقت في عملي أنجز.	40	2,0000	,564
اشغله الذي المنصب مع يتناسب به أقوم الذي الجهد.	40	2,3250	1,558
الإبداع على القدرة لدي.	40	2,1750	,917
الطارئة الحالات مع التكيف على قدرة لدي.	40	1,9000	,554
المؤسسة تجاه التزاماتي وفق بعلمي أقوم.	40	1,8000	,421
Y2	40	2,0400	,439
ظروفها حسب إنتاجها كمية الشركة تحدد.	40	2,2750	,666
مستمر بشكل المنجز العمل كمية مخرجات بمراجعة الشركة في العليا الإدارة تهتم.	40	2,4000	,605
عملهم أداء من المطلوبة الكمية المخرجات إلى الوصول من العاملين تمكن داخلية بيئة الشركة توفر.	40	2,3750	,651
المنجز الأداء كمية على التعرف من العاملين لتمكين الأداء مقاييس الشركة تستخدم.	40	2,3750	,599
العاملين مهام لإنجاز محددة وتوقيتات زمنية جداول الشركة تحدد.	40	2,3000	,574
Y3	40	2,3450	,423
المهام تأخير لتجنب المحدد الوقت ضمن العمل يتم.	40	2,0250	,743
عملهم أداء للعاملين تسهل عملية لكل محددة وإجراءات معايير المؤسسة تضع.	40	2,3750	,856
العامل حركات في الضياع لمنع العمل إجراءات بترتيب المؤسسة تهتم.	40	2,4500	,767
الجودة عدم مشاكل تكرار لمنع العمل معايير المؤسسة تعتمد.	40	2,3500	,849
إضافية عمل بساعات الضائع الوقت تعويض يتم.	40	2,8500	1,003
Y4	40	2,4100	,587
Y	40	2,1825	,358
N valide (listwise)	40		

الملحق رقم (08): معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

Corrélations

		x1	x2	x3	Y
x1	Corrélation de Pearson	1	,796**	,576**	,756**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40
x2	Corrélation de Pearson	,796**	1	,651**	,760**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40
x3	Corrélation de Pearson	,576**	,651**	1	,730**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40
Y	Corrélation de Pearson	,756**	,760**	,730**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (09): تحليل الانحدار الخطي المتعدد

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	x3, x1, x2 ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,848 ^a	,718	,695	,33038

a. Valeurs prédites : (constantes), x3, x1, x2

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	10,028	3	3,343	30,626	,000 ^b
Résidu	3,929	36	,109		
Total	13,958	39			

a. Variable dépendante : Y

b. Valeurs prédites : (constantes), x3, x1, x2

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,267	,223		1,201	,238
x1	,244	,102	,353	2,400	,022
x2	,209	,141	,235	1,479	,148
x3	,289	,091	,374	3,183	,003

a. Variable dépendante : Y

الملحق رقم (10): نتائج اختبار T Test للعينات المستقلة لمتغير الجنس

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Y	ذكر	34	2,1353	,63503	,10891
	انثى	6	2,4500	,17029	,06952

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test-t pour égalité des moyennes								
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
Y	Hypothèse de variances égales	4,253	,046	-1,194	38	,240	-,31471	,26347	-,84807	,21866
	Hypothèse de variances inégales			-2,436	31,190	,021	-,31471	,12921	-,57816	-,05126

ONEWAY Y BY العمر
/MISSING ANALYSIS
/POSTHOC=LSD ALPHA(0.05).

الملحق رقم (11): اختبار الفروقات (ANOVA)

ANOVA à 1 facteur

Y

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	4,573	2	2,287	9,015	,001
Intra-groupes	9,385	37	,254		
Total	13,958	39			

ONEWAY Y BY العمر
/MISSING ANALYSIS
/POSTHOC=LSD ALPHA (0.05).

ANOVA à 1 facteur

Y

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,066	3	,355	,992	,407
Intra-groupes	12,892	36	,358		
Total	13,958	39			

ONEWAY Y BY الدراسي_المستوى
/MISSING ANALYSIS
/POSTHOC=LSD ALPHA (0.05).

ANOVA à 1 facteur

Y

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,572	2	,286	,790	,461
Intra-groupes	13,386	37	,362		
Total	13,958	39			

ONEWAY Y BY الوظيفي_المسمى
/MISSING ANALYSIS
/POSTHOC=LSD ALPHA (0.05).

ANOVA à 1 facteur

Y

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2,996	2	1,498	5,056	,011
Intra-groupes	10,962	37	,296		
Total	13,958	39			

ONEWAY Y BY الخدمة_سنوات
/MISSING ANALYSIS
/POSTHOC=TUKEY SCHEFFE LSD ALPHA (0.05).

الملحق رقم (12): اختبار Post Hoc/Scheffer

العمر

Tests post hoc

Scheffe	أقل من 25 سنة	من 25 سنة الى أقل من 50 سنة	-,62318*	,19208	,010	-1,1130	-,1333
		50 سنة فأكثر	-,97375*	,23889	,001	-1,5830	-,3645
	من 25 سنة الى أقل من 50 سنة	أقل من 25 سنة	,62318*	,19208	,010	,1333	1,1130
		50 سنة فأكثر	-,35057	,20793	,254	-,8808	,1797
	50 سنة فأكثر	أقل من 25 سنة	,97375*	,23889	,001	,3645	1,5830
		من 25 سنة الى أقل من 50 سنة	,35057	,20793	,254	-,1797	,8808

سنوات الخدمة

Tests post hoc

Scheffe	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات	-,45216	,20324	,098	-,9705	,0662
		10 سنوات وأكثر	-,64062*	,21319	,018	-1,1843	-,0969
	من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	,45216	,20324	,098	-,0662	,9705
		10 سنوات وأكثر	-,18846	,22299	,702	-,7571	,3802
	10 سنوات وأكثر	أقل من 5 سنوات	,64062*	,21319	,018	,0969	1,1843
		من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات	,18846	,22299	,702	-,3802	,7571