



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية، علوم التسيير
تخصص إدارة الاعمال

بعنوان:

أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي

"دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مديرية العمليات فرع التنقيب ناحية حاسي مسعود" سنة 2023

من اعداد الطلبة: بوعيشة كمال - خضران زكرياء

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/19

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ/ خميسي خليفة (أستاذ جامعة قاصدي مرباح - ورقلة) رئيسا
أ/ سعيدات نجم الدين (أستاذ جامعة قاصدي مرباح - ورقلة) مشرفا ومقررا
أ/ غدير أحمد سليمة (أستاذ جامعة قاصدي مرباح - ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية، علوم التسيير
تخصص إدارة الأعمال

بعنوان:

أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي

"دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مديرية العمليات فرع التنقيب ناحية حاسي مسعود" سنة 2023

من اعداد الطلبة: بوعيشة كمال - خضران زكرياء

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/19

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ/ خميسي خليفة (أستاذ جامعة قاصدي مرباح - ورقلة) رئيسا
أ/ سعيدات نجم الدين (أستاذ جامعة قاصدي مرباح - ورقلة) مشرفا ومقررا
أ/ غدير أحمد سليمة (أستاذ جامعة قاصدي مرباح - ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022

شكر و عرفان



الأهـداء



قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الاهداء
III	الشكر
IV	ملخص باللغة العربية
V	ملخص باللغة الانجليزية
VI	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الاشكال
IX	قائمة الملاحق
أ-د	مقدمة
1	الفصل الأول: الإطار النظري العام الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي
3	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الرقابة الإدارية
10	المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول الأداء الوظيفي للعاملين
16	المطلب الثالث: العلاقة بين الأداء الوظيفي والرقابة الإدارية
17	المبحث الثاني: الدراسات السابقة لها علاقة بمتغيرات الموضوع محل الدراسة
17	المطلب الأول: الدراسات السابقة المحلية
20	المطلب الثاني: الدراسات السابقة العربية
23	المطلب الثالث: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
26	المطلب الرابع: مصفوفة الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية
29	المطلب الخامس: التعليق على الدراسات السابقة
31	خلاصة الفصل
32	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة
33	تمهيد
34	المبحث الأول: الطريقة والأدوات

34	المطلب الاول: منهج الدراسة المستخدم
35	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة
35	المطلب الثالث: أدوات الدراسة
44	المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة
45	المبحث الثاني: تحليل النتائج واختبار الفرضيات ومناقشتها
46	المطلب الأول: الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفقا للمتغيرات الشخصية
49	المطلب الثاني: تحليل فقرات الاستبيان
57	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
65	المطلب الرابع: معادلة الانحدار الخطي لمتغيرات الدراسة
67	خلاصة الفصل
68	الخاتمة
72	المراجع
76	الملاحق

قائمة الجداول	
الصفحة	العنوان
26	الجدول (01): مصفوفة الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية
35	الجدول (02): قائمة بأسماء موظفين الذين تمت معهم المقابلة الشخصية
36	جدول (03): درجات مقياس ليكارت الخماسي
37	جدول (02): معامل الارتباط بين فقرات البعد (الهيكلي التنظيمي) والدرجة الكلية لنفس البعد
38	جدول (03): معامل الارتباط فقرات البعد (التقارير الادارية) والدرجة الكلية لنفس البعد
39	جدول (04): معامل الارتباط بين فقرات البعد (الموازنات التقديرية) والدرجة الكلية لنفس البعد
39	جدول (05): معامل الارتباط بين فقرات البعد (البيئة الرقابية) والدرجة الكلية لنفس البعد
40	جدول (06): معامل الارتباط بين محور الرقابة الإدارية والابعاد التي تشكل هذا المحور

40	جدول (06): معامل الارتباط بين فقرات البعد (أداء المهمة) والدرجة الكلية لنفس البعد
41	جدول (08): معامل الارتباط بين فقرات البعد (فرق العمل) والدرجة الكلية لنفس البعد
41	جدول (09): معامل الارتباط بين فقرات البعد (الأداء السياقي والتكيفي) والدرجة الكلية للبعد
42	جدول (10): معامل الارتباط بين محور الأداء الوظيفي والابعاد التي تشكل هذا المحور
43	الجدول: (11) معامل ألفا كرونباخ للاستبانة
43	الجدول: (12) معامل ألفا كرونباخ للأبعاد المشككة للاستبانة
46	الجدول (13): توزيع عينة الدراسة وفق الجنس
46	الجدول (14): توزيع عينة الدراسة وفق العمر
48	الجدول (15): توزيع عينة الدراسة وفق الخبرة المهنية
48	الجدول (16): توزيع عينة الدراسة وفق التخصص العلمي
50	الجدول (17): حالة مقياس ليكارت الخماسي
50	الجدول (18): تحليل الاتجاه العام لفقرات البعد الهيكل التنظيمي.
51	الجدول (19): تحليل الاتجاه العام لفقرات البعد التقارير الادارية
52	الجدول (20): تحليل الاتجاه العام لفقرات البعد الموازنات التقديرية
53	الجدول (21): تحليل الاتجاه العام لفقرات البعد البيئة الرقابية
54	الجدول (22): تحليل الاتجاه العام لجميع فقرات لرقابة الإدارية
55	الجدول (23): تحليل الاتجاه العام لفقرات ابعاد الأداء الوظيفي
57	الجدول (24): تحليل الاتجاه العام لجميع ابعاد الأداء الوظيفي
57	الجدول (25): معامل الارتباط بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة
58	الجدول (26): معامل Eta لحساب حجم الارتباط بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي
58	الجدول (27): معامل الارتباط بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة
59	الجدول (28): معامل الارتباط بين للتقارير الإدارية والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة
60	الجدول (29): معامل Eta لحساب حجم الارتباط للتقارير الإدارية والأداء الوظيفي
60	الجدول (30): معامل الارتباط بين للتقارير الإدارية والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة
61	الجدول (31): معامل Eta لحساب حجم الارتباط للتقارير الإدارية والأداء الوظيفي
61	الجدول (32): معامل الارتباط بين للبيئة الرقابية والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة

62	الجدول (33): معامل Eta لحساب الارتباط بين البيئة الرقابية والأداء الوظيفي
62	الجدول (34): نتائج اختبار "التباين الاحادي" للجنس
63	الجدول (35): نتائج اختبار "التباين الاحادي" للعمر
63	الجدول (36): نتائج اختبار "التباين الاحادي" المستوى العلمي
64	الجدول (37): نتائج اختبار "التباين الاحادي" التخصص العلمي
65	الجدول (38): اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA
65	الجدول (39): معاملات معادلة الانحدار للمتغير المستقلة والمتغير التابع

قائمة الملاحق	
الصفحة	الملاحق
77	استبانة الدراسة
80	الهيكل التنظيمي للمؤسسة
80	قائمة الاساتذة المحكمين
80	قائمة المقابلات الشخصية
81	مخرجات SPSS v26

المخلص:

هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر نظام الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي في مؤسسة سوناطراك مديرية العمليات فرع التنقيب ناحية حاسي مسعود، كما وما هو البعد من ابعاد الرقابة الإدارية الأكثر تأثير في الأداء الوظيفي. وأجريت الدراسة بطريقة الحصر الجزئي، واستعملت في هذه الدراسة أدوات الاستبانة والمقابلة الشخصية حيث طبقت على كل من الإداريين والعمال العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وتم جمع البيانات والمعلومات من خلال استبانة الكترونية صُممت لهذه الغاية إضافة إلى المقابلة الشخصية وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، وهي علاقة ايجابية (طردية). عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول في مؤسسة سوناطراك مديرية العمليات فرع التنقيب ناحية حاسي مسعود، تعزى للمتغيرات الشخصية، يشارك العاملون في إعداد بطاقة الوصف الوظيفي بدرجة قليلة، تستخدم الموازنات التقديرية في عملية الرقابة الإدارية، بدرجة قليلة متوسطة يرى أفراد العينة بدرجة كبيرة بأن الموازنات التقديرية لا تتوفر بشكل كافٍ لقيامهم بدورهم. يرى أفراد العينة بأنه يتم تقييم أداء العاملين بشكل دوري بدرجة متوسطة، وقدمت الدراسة بعض التوصيات منها ضرورة مشاركة العاملين في إعداد بطاقة الوصف الوظيفي، تعزيز النظرة الايجابية لأسلوب التقارير الإدارية كأحد الوسائل الرقابية، تدعيم موازنات التقديرية باعتبارها اهم الأدوات الرقابية فعالية الاهتمام بتقييم أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة بشكل دوري وثابت ووفقاً لمعايير شفافة وواضحة تضمن نزاهة النتائج وعدالتها.

Summary:

The study aimed to explore the impact of the administrative control system on job performance in the Sonatrach Corporation, Directorate of Operations, Exploration Branch, Hassi Messaoud district, as well as what is the dimension of administrative control that has the most impact on job performance. The study was conducted in a partial enumeration method, and the questionnaire and personal interview tools were used in this study, as they were applied to both administrators and workers working in the institution under study. Data and information were collected through an electronic questionnaire designed for this purpose, in addition to the personal interview. The researcher used the descriptive analytical method to conduct the study. The study found many results, the most important of which is the existence of a statistically significant relationship between administrative control and job performance in the institution under study, which is a positive (directive) relationship. There are no statistically significant differences between the average responses of the respondents about the Directorate of Operations of the Excavation Branch in the Hassi Messaoud district of the Sonatrach Corporation, due to personal variables. The sample is highly aware that the discretionary budgets are not sufficiently available for them to play their role. Respondents see that the performance of employees is evaluated periodically at a moderate degree, and the study made some recommendations, including the need for employees to participate in preparing the job description card, enhancing the positive view of the management reporting method as one of the control methods, strengthening discretionary budgets as the most important control tools, the effectiveness of paying attention to evaluating the performance of employees in The institution under study on a regular and consistent basis and in accordance with transparent and clear criteria that ensure the integrity and fairness of the results.

مُقَدِّمَةٌ

1.1 توطئة

نظرا للتغيرات الكبيرة في المجال الاقتصادي وفي بيئة تنافسية بشكل متزايد وبشكل عدواني احيانا، تلجأ أكثر الشركات إلى تجهيز نفسها بالموارد البشرية والتكنولوجية والمالية التي تمكنها من وضع نفسها بشكل أفضل في السوق وضمان وجودها وضمان المكانة والتطور والسمعة الكبير. وإنها ملزمة بتحديث استراتيجياتها الإدارية واتباع الطرق التشغيلية المناسبة. كما يجب عليها أن تكون قادرة على توقع المخاطر والاختلالات والتخفيف من حدتها.

وبالتالي تركز إستراتيجية المنظمة بشكل متزايد على التحسين أدائها من خلال الاعتماد على أدوات الإدارة، بما في ذلك الرقابة الإدارية. حيث أصبحت الرقابة الإدارية ركيزة إستراتيجية وأساسية فعالة ورافعة للأداء الوظيفي.

2.1 طرح الإشكالية

تعد الرقابة الإدارية من بين الوظائف المهمة في المؤسسة ووسيلة هامة للتحقق من فاعلية أداء المستخدمين وقدرتهم على تأديتهم للمهام بصورة مثالية تمكنهم من بلوغ الأهداف المسطرة وهذا ما سنحاول الإجابة عليه من خلال الإشكالية التالية:

• ما هو أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة؟

مقسمة للأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو أثر الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي
- ما هو أثر التقارير الإدارية على الأداء الوظيفي
- ما هو أثر الموازنات التقديرية على الأداء الوظيفي
- ما هو أثر البيئة الرقابية على الأداء الوظيفي
- ما هو أثر المتغيرات الشخصية على الأداء الوظيفي

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة

الأسئلة الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتقارير الإدارية على الأداء الوظيفي
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموازنات التقديرية على الأداء الوظيفي
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبيئة الرقابية على الأداء الوظيفي
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية يعزى للمتغيرات الشخصية على الأداء الوظيفي

3.1 متغيرات الدراسة

- المتغير المستقل: الرقابة الإدارية

ويتفرع منه المتغيرات المستقلة الفرعية التالية:

أولاً: الهيكل التنظيمي

ثانياً: التقارير الإدارية

ثالثاً: الموازنات التقديرية

رابعاً: البيئة الرقابية

• المتغير التابع: تحسين الأداء الوظيفي.

ويتفرع منه المتغيرات المستقلة الفرعية التالية:

أولاً: أداء المهمة

ثانياً: فرق العمل

ثالثاً: الأداء السياقي والتكيفي

1.4 مبررات اختيار الموضوع

إن اختيار الموضوع البحث راجع لعدة أسباب منها ما هو موضوعي ومنها ما هو ذاتي نذكر منهما التالي:

جاءتنا الفكرة لدى حضورنا لمؤتمر وطني للمؤسسات البترولية بعنوان: موقع هذه المؤسسات من التدقيق الداخلي

والرقابة الداخلية وأثرهما على أداء المؤسسة الاقتصادية

الرغبة والإحساس بالحاجة لمعالجة هذا الموضوع والتوسع فيه مستقبلاً

الاهتمام الزائد بعملية الرقابة وذلك منذ فضيحة الخليفة وصولاً إلى سقوط نظام الرئيس بوتفليقة واكتشاف

لتجاوزات خطيرة من بعض الشركات المؤسسات كاد أن يعصف بأمن الدولة الجزائرية

الكثير من المؤسسات العمومية الجزائرية تشكو من العديد من المشكلات التنظيمية والإدارية والمتمثلة في إهمال،

التسيب، عدم الانضباط... الخ وكلها مشكلات لها علاقة بالرقابة الإدارية.

محاولة التعرف على كيفية سير عملية الرقابة الإدارية في المؤسسات الجزائرية والمشكلات التي تعوق سيرها وافرازاتها

على الأداء الوظيفي

1.5 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة

وينبثق من هذا الهدف الرئيسي مجموعة الأهداف الفرعية التالية:

التعرف على درجة توافر أبعاد الرقابة الإدارية من وجهة نظر العاملين في المؤسسة محل الدراسة

تقديم توصيات عملية مبنية على نتائج الدراسة للمسؤولين في المؤسسة، للاهتمام بالرقابة الإدارية بغية تعزيز

الأداء، لما له من أثر إيجابي في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية

تسليط الضوء على موضوع الرقابة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة؛

معرفة وفهم واقع الرقابة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة باعتبارها أكبر شركة في الجزائر وإفريقيا و11 علمياً

محاولة معرفة دور الرقابة اثناء العمل في رفع مستوى الاداء

الكشف عن الظاهرة المدروسة ميدانيا ونعني بذلك معرفة العلاقة الحقيقية الموجودة بين الرقابة الإدارية والداء
الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة

6.1 أهمية البحث

تكتسب هذه الدراسة أهمية علمية من خلال تزويد الباحثين والمهتمين في مجال الرقابة الإدارية بمعلومات علمية
عنها وعن دورها في تحسين مستوى الأداء الإداري في المؤسسات الاقتصادية البتولية إضافةً إلى تغيير الصورة
الذهنية السلبية للرقابة بشكل عام.

كما تستمد الدراسة أهمية عملية من خلال النتائج التي ستتوصل إليها وذلك بتقديم التوصيات وتوضيح دور
الرقابة الإدارية وعلاقتها في تحسين مستوى الأداء الإداري، وتبسيط الضوء على الأدوات والأساليب الرقابية المتبعة،
والصعوبات التي تواجه تطبيقها خاصة وان المؤسسة محل الدراسة تضم عدد كبير من العمال يتباينون في الثقافات
والافكار والمعتقدات

إضافة إلى أنها تسعى إلى بيان الأهمية الحيوية للرقابة ومساعدة المسؤولين في كشف الانحرافات في الأداء الإداري،
والتوصية بمعالجة أوجه القصور على الوجه الأكمل. تغيير الصورة الذهنية المرتبطة بالرقابة بمفهومها الضيق أو السليبي
إلى المفهوم الواسع والإيجابي.

ايضا تتجلى اهميتها في نقل المعرفة النظرية من الجامعة كمرکز للبحوث والدارسات الى المؤسسات والورشات
والميدان بصفة عامة لاختبار هذه المعرفة وفحصها وتجربتها

7.1 منهجية البحث

يعتبر منهج الدراسة محورا مهما يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقه يتم الحصول على
البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة
بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، من أجل تحقيق أهداف الدراسة الحالية قمنا
باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي نحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها والعلاقة
بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، ويعد هذا المنهج هو الانسب
في مجال الدراسات الاجتماعية وهو المنهج السائد والمتبع في هذا النوع من الدراسات

8.1 حدود الدراسة

ونعني بحدود الدراسة هي الإطار الزمني والمكاني والموضوعي الذي نستطيع ان نعمم عليها نتائج الدراسة وان هذه
النتائج غير صحيحة بالضرورة على مجتمع اخر في زمن اخر.

○ الحدود المكانية :

يتمثل مجتمع البحث في موظفي وإطارات مؤسسة سوناطراك فرع التنقيب ناحية حاسي مسعود

○ الحدود الزمانية:

الفترة الممتدة من شهر جانفي 2023 الى شهر ماي 2023

○ الحدود الموضوعية: ناقش هذا البحث موضوع واضح ومحدد لا يقل أهمية عن أي موضوع آخر وهو أثر الرقابة الإدارية على أداء العاملين في مؤسسة سوناطراك فرع التنقيب ناحية حاسي مسعود ورقلة

9.1 صعوبات الدراسة

كأي دراسة هناك مجموعة من الصعوبات التي واجهت تنفيذ هذه الدراسة
اولا: صياغة العنوان بما أن الفكرة مستوحاة من مؤتمر وطني فقد واجهنا صعوبة في صياغة عنوان يتناسب مع طبيعة البحث

ثانيا: وجدنا صعوبة في اقتناع المؤسسة محل الدراسة بالفكرة حيث اعتبر مدير المؤسسة ان الامر من اسرار الشركة
ثالثا: نقص المادة العلمية الحديثة فأغلب الدراسات المتحصل عليها يفوق عمرها 06 سنوات نحيك عن الكتب التي تناولت موضوع الرقابة بشكل عام

رابعا: صعوبة تحديد وسائل جمع البيانات وذلك لطبيعة العمل بالمناوبة (نظام العمل شهر شهر) ايضا التنقل المستمر لورشة التنقيب

10.1 هيكل الدراسة

من اجل دراسة ومناقشة الإشكالية المقترحة ولاختبار مدى صحة فرضيات هذا البحث تم اقتراح هيكل الموضوع وفق الإطار التالي:

بداية بمقدمة للموضوع ثم تقسيم الدراسة إلى فصلين: الفصل الأول تناول الإطار النظري للدراسة وتم تقسيمه لمبحثين المبحث الأول فقد تناول الرقابة الادارية، والأداء الوظيفي والعلاقة بينهما وتم عرض هذه النقاط على شكل مطالب مقسمة بدورها الى فروع حسب الضرورة أما المبحث الثاني والذي كان تحت عنوان الدراسات السابقة والتي لها علاقة بالموضوع من خلال احد متغيرات الدراسة (المتغير التابع و المتغير المستقل) أما الفصل الثاني فكان بعنوان "الجانب التطبيقي للدراسة" حيث تم تخصيصه للدراسة الميدانية وقسم إلى مبحثين المبحث الأول يتضمن تقديم المؤسسة محل الدراسة وهي مؤسسة سوناطراك فرع التنقيب ناحية حاسي مسعود والمبحث الثاني يتضمن طريقة وأدوات المستخدمة في جمع البيانات، وعرض تفاصيل الدراسة والنتائج المتوصل إليها ومناقشتها النتائج. وفي الأخير الخاتمة استعراض فيها ما توصلنا إليه من نتائج واقتراحات وآفاق الدراسة.

الفصل الأول

الإطار العام للرقابة الإدارية والأداء
الوظيفي

تمهيد:

تعتبر عملية الرقابة وظيفية ذات أهمية بالغة في المنظمات الحديثة، وذلك نظرا للتطورات الكبيرة التي تشهدها الحياة الاقتصادية والإدارية في الوقت الراهن حيث أصبحت من بين الوسائل الأكثر استعمالا لمتابعة أداء العاملين، والتي تلعب دورا إيجابيا في الممارسات اليومية داخل المنظمات وأصبحت ينظر إليها على أنها أداة فعالة في التأثير على المرؤوسين، فهي الأداة التي تسمح لاكتشاف الانحرافات والاختلالات وتقدير مواطن القوة والضعف لدى القوة العاملة في المؤسسة، على هذا الأساس يبين هذا الفصل من خلال مبحثين الجانب النظري لمختلف الأدبيات حول الرقابة والأداء الوظيفي بالإضافة إلى الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة حيث تناول المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي، أما المبحث الثاني: الدراسات السابقة لها علاقة بمتغيرات الموضوع محل الدراسة.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي

يتناول هذا المبحث مفاهيم عامة حول الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي كما يلي:

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الرقابة الإدارية

تعد الرقابة الإدارية الوظيفة الأخيرة من بين الوظائف الإدارية الأساسية وتقع في نهاية مراحل النشاط الإداري، فهي تشمل إنجاز العمليات الصحيحة، في الوقت الصحيح وبالكيفية المثلى وبمعية الأشخاص المناسبين وهذا ما سنتطرق إليه من خلال تعاريف عامة حول الرقابة الإدارية عناصرها، خصائصها، وأنواعها على النحو التالي:

الفرع الأول: مفهوم الرقابة الإدارية

هناك العديد من المفاهيم المتعددة والمتنوعة تختلف في معظمها من حيث الإيجاز أو الإطناب لهذا النشاط ولكنها تلتقي في أغلب الأحيان في شرح المفهوم ومن بين هذه التعاريف ما يلي:

التعريف والمعنى اللغوي للرقابة الإدارية:

الرقابة الإدارية هي مراقبة الإدارة للتأكد من مطابقتها لتصرفاتها للقانون، وذلك بناءً على طلب الأفراد أو من تلقاء نفسها كرقابة البريد

الرقابة: كلمة أصلها الاسم (رقابة) في صورة مفرد مؤنث وجذرها (رقب) وجذعها (رقابة) وتحليلها (ال + رقابة)¹ أما اصطلاحاً فقد وردت عدة تعاريف نذكر منها ما يلي:

هنري فايول فقد عرفها بما يلي " الرقابة تعني التحقق إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، وهي تنطبق على كل شيء معدات أفراد أفعال"²

هي عملية قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بأهداف الخطة وتشخيص وتحليل سبب انحرافات الواقع بالمطلوب وإجراء التعديلات اللازمة لضمان عودة الأنشطة إلى مسارها المخطط لها وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة³

أما الهواري فيعرف الرقابة الإدارية ويقول "بأنها التأكد من أن ما يتحقق أو ما تحقق فعلاً مطابق لما تقرّر في الخطة المعتمدة سواءً بالنسبة للأهداف أو بالنسبة للسياسات والإجراءات أو بالنسبة للموازنات التخطيطية"⁴

أما Bedian and Cigliani فقد عرفا الرقابة الإدارية بأنها "العملية التي يتم من خلالها قيام فرد أو جماعة أو منظمة بتحديد ما يقوم به فرد أو جماعة أو منظمة والتأثير فيه من خلال تقييم وتصحيح أداء العاملين بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة"⁵

مفهوم الرقابة الإدارية: تتضمن جميع الأنشطة التي يقوم بها المديرون في محاولاتهم للتأكد من أن العمليات الفعلية تطابق أو تماثل العمليات المخططة¹

1 - قاموس الكل. قاموس عربي - عربي

2- احمد الطراونة وصالح عبد الهادي، الرقابة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الحماد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، صفحة 20

3 - محمد عيسى الفاعوري، الرقابة الادارية، دار كنوز المعرفة، عمان، 2008، صفحة 18

4 - احمد الطراونة وصالح عبد الهادي، الرقابة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الحماد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، صفحة 21

5 - نفس المرجع السابق

تعرف الرقابة الإدارية بأنها: "وظيفة إدارية، وهي عملية مستمرة متجددة يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية، وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم الصحيح²

أما حديثاً فقد أدى التطور العلمي الحديث إلى توسيع وتعميق مفاهيم الرقابة وأدواتها المختلفة، فلم يعد الهدف من الرقابة التأكد من أن النتائج تعبر عن أو تتفق مع الخطط الموضوعية فحسب، بل أصبح الهدف من الرقابة أوسع وأعم وأشمل من ذلك بكثير بحيث يغطي مفهومها الحديث النواحي والمجالات التالية:

- 1- فحص ومراجعة الخطط المختلفة لجميع الأنشطة والبرامج التي تقوم بوضعها الوحدات والأجهزة الحكومية.
- 2- تتبع العوامل والتغيرات التي قد تؤثر على تحقيق أهداف هذه الأنشطة والبرامج.
- 3- قياس عناصر الاقتصاد والكفاءة في أداء الوحدات الحكومية، والفاعلية بالنسبة لنتائج البرامج المختلفة وتحقيق التوازن بينهما.
- 4- تقييم أداء الأنشطة والبرامج التي تتولى تنفيذها الوحدات والأجهزة الحكومية للحكم على مستوى أدائها ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف.
- 5- المساعدة في عملية اتخاذ وترشيد القرارات وبصفة خاصة في السنوات المقبلة في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية، بتوفير البيانات والمعلومات الملائمة في هذا المجال أو من خلال الاستعانة بنتائج عملية الرقابة وتقييم الأداء أو بإشراك القائمين على الرقابة في عملية اتخاذ القرارات اشتراكاً فعلياً أو الاسترشاد بأرائهم عند الحاجة إلى ذلك³.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعريف للرقابة الإدارية وهو كما يلي: الرقابة الإدارية هي نشاط إداري منظم تقوم به جهة مسؤولة ويشمل هذا النشاط الملاحظة والمتابعة المستمرة لمختلف النشاطات الأخرى وقياس أساليبها ومقارنتها بالخطط الموضوعية مسبقاً لتحديد الانحرافات وتجنب الأخطاء وتحديد انساب الطرق العلاجية والتصحيحية التي تحقق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة لتحقيق أهدافها.

كما نلاحظ ان التعاريف السابقة تتفق على ان الرقابة هي نشاط منظم وهادف يخلو من العشوائية هدفها تتبع تنفيذ المهام مهما كان نوعها او حجمها من طرف عنصر مراقب على عنصر اخر تسلط عليه عملية المراقبة وذلك قصد بلوغ الاهداف المسطرة مسبقا والسياسات والإجراءات المخططة سلفاً.

وممكن من خلال ما سبق صياغة تعرف اجرائي للرقابة الادارية على انها: وظيفة مهمة في حياة المنظمة تهتم بالوقوف الصارم على تنفيذ وانجاز المهام والالتزام بالقوانين والاعراف التي يسطرها العنصر المراقب مسبقا داخل التنظيم.

1 - زاهد محمد ديري، الرقابة الادارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011، الصفحة 35

2 - عادل ثابت، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، صفحة 77.

3 - احمد الطراونة وصالح عبد الهادي، الرقابة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، صفحة 23

الفرع الثاني: عناصر الرقابة الادارية:

لكي تقوم الجهات المعنية داخل التنظيم بالعمل الرقابي يجب ان تتوفر جملة من العناصر حتى يكون هذا النشاط فعال وقد لُحِصت في النقاط التالية وعليه فالرقابة الإدارية تتكون من العناصر التالية¹:

1. تحديد الأهداف ووضع المعايير أو المقاييس.
 2. مقارنة (مطابقة) النتائج المتحققة مع المعايير أو المقاييس الموضوعية.
 3. قياس الفروق والتعرف على أسبابها من خلال المقارنة.
 4. تصحيح الانحرافات ومتابعة سير التنفيذ.
 5. مراجعة الأداء وقياس النتائج مع مطابقتها للأهداف مرة أخرى
- نلاحظ من خلال النقاط اعلاه ان العملية الرقابية عناصر متميزة، محددة ومرتبطة منطقياً انطلاقاً من رسم الاهداف ثم متابعة التنفيذ والانجاز ومقارنتها آنياً بالخطط وقياس الفروق ان وجدت ليتم تصحيحها وعندما نتكلم عن التنفيذ والانجاز والتصحيح وما الى ذلك فإننا نقصد الاداء يمكن توضيح هذه العناصر في المخطط التالي:



الفرع الثالث: خصائص الرقابة الإدارية:

وهناك العديد من كتاب الفكر الأجانب والعرب عرفوا الرقابة الإدارية كما تكلمنا بأشكال وألوان مختلفة، وعلى ضوء ذلك نستطيع القول إن الرقابة تتضمن العديد من الخصائص وهي²:

1. أن الرقابة الإدارية هي نشاط ووظيفة وعملية.
2. أن الرقابة الإدارية تهدف إلى تبيان الانحراف أو الخطأ وتصحيحه استناداً للأهداف الموضوعية بالخطوة.
3. أن الرقابة الإدارية تمارسها المستويات الإدارية الثلاثة وبنسب تختلف من مستوى لآخر.
4. أن الرقابة الإدارية تساعد على إعطاء التغذية العكسية للأهداف.

¹ - احمد الطراونة وصالح عبد الهادي، الرقابة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، صفحة 23

² - احمد الطراونة وصالح عبد الهادي، الرقابة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، صفحة 23

5. أن الرقابة الإدارية تساعد في تقييم العاملين والمشرفين على السواء من ناحية المهارات الإدارية وتطبيقها.
6. أن الهدف الرئيس من الرقابة هو التأكد من الأعمال تؤدي بأفضل الطرق.
7. الرقابة الإدارية تمكننا من المتابعة لتنفيذ الخطط الموضوعة مسبقاً.
8. الرقابة الإدارية تساعدنا بمعرفة أسباب الانحراف أو الخطأ.
9. الرقابة الإدارية تقدم الحلول والمقترحات لأصحاب القرار بعد تحديد الأسباب وتحليلها.

الفرع الرابع: أنواع الرقابة الادارية

هناك العديد من أنواع الرقابة الإدارية، ويمكننا التعرف عليها حسب المعيار المستخدم في تصنيفها، مثلاً حسب معيار الزمن، الكمية النوعية التكلفة والشمولية، وسوف نستعرض بعض هذه الأنواع باستخدام المعايير السالفة الذكر وهي على أية حال معايير شائعة ومعروفة¹

● الرقابة من حيث توقيت حدوثها: (Timeliness Control) على أساس هذه المعيار الزمني يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع:

1. الرقابة الوقائية:

يعمل هذا النوع من الرقابة على أساس التنبؤ أو توقع الخطأ واكتشافه قبل حدوثه، يأخذ هذا النوع من الرقابة بالحسبان ضرورة الاستعداد لمواجهة أو الحيلولة دون حدوثه. وفي الممارسة العملية يعني أن على المدير ألا ينتظر حتى تأتيه المعلومات عن وقوع الخطأ أو الانحراف بل يتوجب عليه أن يسعى بنفسه إليه ويحاول كشفه قبل حدوثه أي عليه أن يوجه ويشرف ويتابع سير العمل بصورة مستمرة.

2. الرقابة المتزامنة

يقصد بهذا النوع مراقبة سير العمل أولاً بأول، أي منذ بدايته وحتى نهايته الأداء الحالي ونقيمه بمقارنته مع المعايير الموضوعة لاكتشاف الانحراف والخطأ لحظة وقوعه والعمل على تصحيحه فوراً لمنع استفحال أثره الضار فتقيس ولوقف تفاقم حجم الخسارة

3. الرقابة اللاحقة

لا تتوقف الرقابة بمجرد إنجاز العمل حيث يقارن هذا الإنجاز الفعلي العام مع المعايير الموضوعة سلفاً في الخطة والغرض من هذا الإجراء هو رصد الانحرافات والإبلاغ عنها فوراً لعلاجها ومنع تكرار حدوثها في المستقبل.

● الرقابة من حيث مستوياتها الإدارية

تصنف الرقابة وفق هذا المعيار ضمن ثلاثة أنواع وهي:

1 الرقابة على مستوى الفرد

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

¹ علي عباس، الرقابة الادارية في منظمات الاعمال، الطبعة الثانية، اثناء للنشر والطباعة، الأردن، 2012، الصفحة من 24 الى 27

2. الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية

يهدف هذا النوع إلى قياس وتقييم الإنجاز الفعلي لإدارة واحدة أو قسم من أقسامها لمعرفة مدى كفاءة أدائها لمهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها¹.

3. الرقابة على مستوى الشركة ككل:

وهو المستوى الثالث للرقابة في المؤسسات والشركات والغرض منه تقييم الأداء الكلي فيها، ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل من أجل تحقيقها، مثل نسب الربحية التي تم تحقيقها في نهاية السنة، وحصّة المؤسسة في السوق التجاري وقدرتها التنافسية

• الرقابة من حيث مصدرها

يمكن تصنيف الرقابة وفق هذا المعيار إلى رقابة داخلية وأخرى خارجية:

1. الرقابة الداخلية

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

2. الرقابة خارجية

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، البنك المركزي يراقب أعمال البنوك التجارية، ديوان المحاسبة يراقب أعمال الوزارات من حيث أوجه صرف الأموال وتحصيلها، وكذلك ديوان الرقابة والتفتيش.

• الرقابة من حيث نوعية الانحراف

تصنف الرقابة وفق هذا المعيار إلى نوعين رقابة إيجابية ورقابة سلبية:

1. الرقابة الإيجابية

يقصد بهذا النوع من الرقابة تحديد الانحرافات الإيجابية لمعرفة أسبابها وتدعيمها ومن ثم الاستفادة منها بشكل أكثر في المستقبل.

2. الرقابة السلبية

ويقصد بها الكشف عن الأخطاء والانحرافات السلبية وتحديد أسبابها ومسبباتها والعمل على تصحيحها واتخاذ الإجراءات لمنع تكرار حدوثها في المستقبل.

• الرقابة من حيث تنظيمها

تصنف الرقابة طبقاً لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع:

¹ - علي عباس، الرقابة الادارية في منظمات الاعمال، الطبعة الثانية، اثناء للنشر والطباعة، الأردن، 2012، الصفحة 28

1. رقابة مفاجئة:

وهو ذلك النوع من الرقابة الإدارية الذي يتم بصورة مفاجئة ودون سابق إنذار من أجل مراقبة العمل وضبطه دون اتخاذ ترتيبات مسبقة من المدير أو الرئيس المباشر.

2. الرقابة الدورية:

وهي التي تنفذ كل فترة زمنية، أي حسب جدول زمني منتظم، حيث يتم تحديدها يومياً أو أكثر كل أسبوع، أو كل شهر، وقد يوضع الجدول الزمني على أساس ربع أو نصف سنوي.

3. الرقابة المستمرة

وتتم عن طريق المتابعة والإشراف والتقييم المستمر لأداء العمل وتحقق الرقابة الإدارية بطريقتين هما:

1. إصدار الرؤساء للأوامر والتعليمات والقرارات إلى مرؤوسيهم بقصد توجيههم في أعمالهم وإرشادهم إلى كيفية تنفيذ القوانين واللوائح

2. رقابة الرؤساء لأعمال وأوامر المرؤوسين لإقرارها أو وقفها أو تعديلها أو إلغائها، وهذه الرقابة تتم عن طريق إصدار قرارات إدارية بسحب أو الغاء أو تعديل القرارات الإدارية محل الرقابة¹

الفرع الخامس: الرقابة الادارية وابعادها المختلفة

انطاقاً من مجموعة من البحوث والدراسات فقد اشار فيها الباحثون الى مجموعة كبيرة من الابعاد التي تقوم على أساسها الرقابة الادارية مثال على ذلك: البيئة الرقابية، الهيكل التنظيمي، الملاحظات الشخصية، الموازنات التقديرية، الاتصال والمعلومات، التقارير الادارية، المذكرات، التقييم الذاتي والمرونة لكن اغلب الدراسات والأبحاث اتفقت على أهمية وضرورة الابعاد التالية والتي سننمذ عليها في دراستنا هذه وهي: البيئة الرقابية، الهيكل التنظيمي، التقارير الادارية، الموازنات التقديرية،

1. البيئة الرقابية: تعتبر البيئة الرقابية أساس نظام الرقابة الداخلية بكامله بصفة عامة والرقابة الإدارية بصفة خاصة إذ أنها توفر الانضباطية والهيكلية وأيضاً المناخ الذي يؤثر على الكيفية التي يتم بها وضع الاستراتيجيات والأهداف فضلاً عن أنها تقوم بمراقبة الأنشطة وتحديد أهدافها واضحة وإيجاد بيئة رقابية فعالة فان عملية تقييم المخاطر التي تواجه المنشأة في سعيها نحو إنجاز مهامها وتحقيق أهدافها توفر أساساً لتطوير استجابة ملائمة للمخاطر. وتتم الاستراتيجية الهامة لتخفيف المخاطر من خلال الأنشطة الرقابية الداخلية التي يمكن أن تكون أنشطة وقائية وكاشفة لنواحي الضعف. ولكن يجب أن توفر الأنشطة الرقابية والإجراءات التصحيحية فوائد كبيرة مقابل تكلفة قليلة وبمعنى آخر يجب ألا تزيد تكلفة الأنشطة الرقابية والإجراءات التصحيحية عن الفوائد المرجوة منهم (ترشيد التكاليف)².

1 - صادق محمد علي الحسيني، حسين جبر حمود الطائي، مجلة المحقق الحلي للعلوم القانونية والسياسية، العدد الأول، 2020، جامعة بابل العراق، الصفحة 9

2 - عائشة بيه زيتوني، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 53، 2018، الصفحة 318

2. الهيكل التنظيمي: هو عبارة عن الشكل الذي توضع فيه الجهود الجماعية لتحقيق وظيفة او غرض معين، وهو عملية تحديد الاعمال المراد أدائها وتجميعها مع تحديد وتفويض السلطة اللازمة لأداء هذه الاعمال، وإقامة العلاقات بينها لتمكين المنظمة من تحقيق الأهداف والغيات المحددة مسبقاً¹

يمثل الهيكل التنظيمي جزءاً هاماً في البيئة الرقابة من حيث التخطيط والتنفيذ والرقابة ولهذا فمن الضروري قراءة الهيكل التنظيمي للمؤسسة وموقع دائرة الرقابة الداخلية ودرجة الارتباط بالإدارة العليا والادارات الاخرى ومدى تأثير بيئة الرقابة بالسلطات ومسؤوليات الافراد².

3. التقارير الإدارية: وهي تقارير يتم إعدادها ووضعها لمعرفة مدى كفاءة العمل الإداري ومدى سيره نحو تحقيق الأهداف، وتوضح التقارير سلوك الافراد ومدى التزامهم ببرامج العمل، وبذلك فهي تنقل صورة واضحة الى رئيس الادارة بحيث يتمكن من اتخاذ القرارات الملائمة، كمت قد تكشف له أموراً يسهل علاجها في الوقت المناسب³.

الموازنات التقديرية: (Budget) هي خطة واقعية للمستقبل، وهي تعبير كمي عن الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها في المدى القصير وال المدى الطويل، ويمكن التعبير عن الموازنة على أنها مجموعة من الأدوات التي تستخدمها الإدارة في تحقيق أهدافها، فهي أداة للتخطيط، أداة للتحكم، أداة اتصال وتنسيق، أداة تحفيز وأداة للرقابة وتقييم الأداء.

كما يمكن تعريف الموازنة بأنها "ترجمة مالية لخطة كمية تغطي جميع أوجه نشاط المشروع لفترة مستقبلية في صورة شاملة ومنسقة، ويوافق عليها المسؤولون المنفذون ويرتبطون بها وتتخذ هدفاً يتم على أساسه متابعة نتائج التنفيذ الفعلي والرقابة عليها وتمكن الإدارة من اتخاذ الإجراءات المصححة لمعالجة الانحرافات والتوصل إلى الكفاية القصوى.

والغرض الأساسي منها هو تحويل الاستراتيجية الشاملة للمنشأة إلى أفعال، وهي خطة تفصيلية لتحقيق أهداف المنشأة قصيرة وطويلة الأجل، فالموازنة الناجحة لا تقوم بالرقابة على التكاليف فقط وإنما تعمل على التأكد من أن العمليات اليومية تسير بشكل صحيح لتحقيق أهداف الشركة المستقبلية.

كما تعتبر أداة للرقابة يتم مقارنة مستويات الأداء المستهدفة الواردة في الموازنة مع النتائج الفعلية المحققة، بعد تحديد الانحرافات يتم تحليلها لمعرفة أسبابها وربطها مع مراكز المسؤولية، حيث يمكن للإدارة اتخاذ الإجراءات العلاجية اللازمة التي تساعد في عدم تكرار الانحرافات غير المرغوب بها في المستقبل، وتشجيع الانحرافات المرغوب فيها واستثمار أسباب حدوثها.

تعتبر مستويات الأداء الواردة في الموازنة أساساً لتقييم أداء المسؤولين والوحدات الوظيفية المختلفة، حيث تتم مقارنة النتائج الفعلية لكل مركز من مراكز المسؤولية مع مستويات الأداء المخطط، وبالتالي معرفة مدى تحقيق كل مركز

1 - احمد كمال مصطفى الملاحي، دور الرقابة الادارية في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية، 2016، جامعة الأقصى، الصفحة 20

2 - محمود علي شجراوي ، رائد سليمان الفقير ، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البلقاء الأردن، 2019، الصفحة 104

3 - احمد كمال مصطفى الملاحي، دور الرقابة الادارية في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية، 2016، جامعة الأقصى، الصفحة 25

من هذه المراكز للأهداف المحددة مسبقاً، يتم ربط نتائج تقييم الأداء مع نظام الحوافز في المنشأة، كما أن نتائج التقييم تساعد الإدارة في اختيار الأشخاص المناسبين للوظائف الإدارية والفنية المختلفة¹.

الشكل 02: ابعاد الرقابة الادارية



المصدر: اعداد الطلبة

المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول الأداء الوظيفي للعاملين

لقد أخذ موضوع الأداء الوظيفي حيزاً كبيراً من انشغالات أصحاب القرار وذلك لأثره البارز على أداء المنظمات وإنتاجيتها لأن نجاح أي مؤسسة يعتمد إلى درجة كبيرة على فعالية القوى البشرية العاملة بها. وإن إدارة القوى البشرية العاملة وحسن أدائها يحقق أهداف المؤسسة ويؤدي إلى تحسينها المستمر ويحقق الفاعلية الأعلى لها. وفيما يلي عرضاً لمفهوم الأداء الوظيفي وعناصره والعوامل التي تؤثر فيه،

الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

توماس جيلبرت Thomas Gilbert فيعرف الأداء بأنه: التفاعل بين السلوك والإنجاز، أنه مجموع السلوك والنتائج معاً، وهو اتحاد السلوك ونتائجه. هو ليس السلوك وحده أو الإنجاز وحده انه تكاملهما معاً أنه ما تسعى المنظمة للوصول إليه. ويعرف الأداء بأنه تحقيق الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة، أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين، أو مجموعة أشخاص²

ويمكن تعريف تقييم الأداء على انه التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة افضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة من خلال دراسة مدى جودة الأداء، واتخاذ اقرارات التصحيحية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بما يحقق الأهداف المرجوة³

يمكن تعريفه على أنه القيمة المتوقعة من قبل المنظمة لجميع السلوكيات التي يتبناها الموظف خلال فترة معينة⁴. اما أرنولد وفيلد مان Arnold and Feldman فيران أن الأداء عبارة عن مقدار التأثير الايجابي للموظفين تجاه أعمالهم في المؤسسات التي يعملون فيها⁵.

1 - محمد عبد الله محمود أبو رحمة، مدى توفر مقومات نظام الموازنات على أساس الأنشطة في بلديات قطاع غزة، 2008، الجامعة الإسلامية غزة، الصفحة 15

2 - عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، الطبعة الاولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، الصفحة 48

3 - المنظمة العربية للتنمية الادارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2009، الصفحة 121

4 - Olivier Doucet, Marie-Ève Lapalme, Gérer la performance des employés au travail, Denis, JFD Edition, Québec, 2020, الصفحة 32

5 - حسين محمد الخراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2012، الصفحة 90

ويعرفه العدلي، بأنه " الحصول على حقائق، أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله في الحاضر والمستقبل.¹

يعرف الأداء الوظيفي بأنه " نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة²

ضوء ما تقدم من تعريفات لمفهوم الأداء الوظيفي، فإنه يمكننا القول بأن هنالك إجماع واضح من قبل الباحثين أن الأداء الوظيفي هو نشاط انساني بحت وهدف المنظمات هو بلوغ الاهداف والخطط المسطرة مسبقا من خلال الاستغلال الامثل لهذا الاداء سواء من خلال أداء الفرد، أو أداء فريق العمل الجماعية.

يمكن ان نصوغ تعريف جامع للأداء من خلال التعاريف السالفة وهو ان الاداء نشاط انساني مبرر وعقلاني هدفه إنجاز المهام وفق الاهداف والخطط المسطرة مسبقا من خلال الاستغلال الامثل للكفاءات والقدرات البشرية

الفرع الثاني: أهمية الأداء

يحظى موضوع الأداء باهتمام متزايد في كل المجتمعات المتقدمة والنامية على حد سواء، فالجميع يعمل على تحسين الأداء ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح يحظى بموضوع الأداء باهتمام متزايد في كل المجتمعات المتقدمة و النامية على "معيارا ومؤثرا لأي تقدم في مختلف المجالات، كما يحظى الأداء على اهتمام بالغ من جميع المستويات ابتداء من مستوى الفرد العامل أيا كان موقعه داخل المؤسسة وبعدها إلى المستوى العام للمحيط الخارجي للمؤسسة وصولا إلى الدولة، وذلك لأن أداء الدولة ما هو إلا تعبير عن أداء المؤسسات العاملة بها؛ ومن هنا يمكن إبراز أهمية الأداء الوظيفي من خلال ثلاثة مستويات وهي³:

● بالنسبة للأفراد العاملين (المستوى الفردي)

بعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاسا لأداء المؤسسة التي يتبعها، حيث أن درجة أداء العاملين الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المؤسسة التي يعملون بها. ولا ينحصر أثر أداء الفرد على المؤسسة التي يعمل بها فقط وإنما يقع كذلك على الفرد نفسه، حيث نحده يهتم بمستوى أدائه مما ينعكس عليه إيجابيا على النحو التالي :

بعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد مثل النقل

1 - عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، الطبعة الاولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، الصفحة 49

2 - العياشي زرزار، بوشمال عبد الغني، إدارة المال الفكري وانعكاساته على الأداء الوظيفي، ألفا للوثائق، عمان، 2020، الصفحة 165

3 - العياشي زرزار، بوشمال عبد الغني، إدارة المال الفكري وانعكاساته على الأداء الوظيفي، ألفا للوثائق، عمان، 2020، الصفحة 180 و 181

والانتداب والتكوين والترقية لمناصب عليا ومن خلال هذا المنطق يجب على كل فرد ان يوجه اهتماما خاصا لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله

- يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله، نظرا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء؛ أجور ومرتببات مقابل هذا الأداء، وذلك بشرط أن تتوافر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والاداء

-يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.

يظهر من خلال هذه النقاط أن اهتمام الفرد بأدائه، والعمل على رفعه وتنميته سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به من الناحية الاقتصادية الاجتماعية والنفسية .

● بالنسبة للمؤسسة (المستوى الجزئي)

الأداء الوظيفي له أهمية كبيرة داخل أي مؤسسة تحاول تحقيق النجاح والتقدم، وانطلاقاً من أن الأداء هو الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة، فإذا كان مستوى هذا الناتج مرتفعاً، فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المؤسسة واستقرارها وفعاليتها .وهذا ما يبرز الأهمية الكبيرة للأداء الوظيفي في أية مؤسسة، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

- يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي مؤسسة باعتباره الناتج النهائي للأنشطة بها، وذلك لأن المؤسسة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حينما يكون أداء العاملين أداء متميزاً ومن ثم يمكن القول بشكل عام ان اهتمام ادارة المؤسسة وقيادتها مستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام الموظفين بها .وعلى ذلك فيمكن القول بأن الأداء على أي مستوى داخل المؤسسة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا

- يحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث أهميته لدى كل مسير، حيث يمثل الأداء أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المؤسسة التي يديرها أو يرأسها أو يشرف عليها. لذلك نجد أن جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماما كبيرا بأداء العاملين في هذه التنظيمات، ذلك لأن الأداء لا يعد انعكاساً لقدرات كل فرد ودفاعيته فحسب، وإنما هو انعكاس الأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضا

- تتألف أي عملية في المؤسسة من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وقد تكون

عمليات العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة والأداء هو المكون الرئيس للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان - العنصر البشري -

الذي يدير العملية ويحول المواد الخام- الموارد - إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل- إنتاجية - العنصر البشري، وبذلك تحقق الربح وعليه

فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المؤسسة بأفضل فعالية وأفضل قدرة وأقل كلفة وأكثر ربحاً

● بالنسبة للدولة (المستوى الكلي)

كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المؤسسة فقط، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة. حيث يعد العنصر البشري وما يصطلح على رأس المال البشري حجر الأساس في كل عملية تنموية، لذا تسعى الدول للاهتمام بهذا العنصر من أجل تحقيق التقدم في شتى المجالات .

الفرع الثالث: محدداته الأداء

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي المرغوب فيه معرفة العوامل التي تحدد المستوى وكيفية التفاعل بينها، وهذا ليس بالأمر السهل وذلك لتعدد هذه العوامل من جهة، إضافة إلى أن دور كل عامل من هذه العوامل في علاقته بمستوى الأداء غير معروف وليس هذا كل ما بالأمر بل إن ظاهرة الأداء تزداد تعقيدا نظراً لتضارب النتائج التي توصل إليها الباحثون في هذا المجال ومازال اتجاه الباحثين ينصب للتعرف على محددات الأداء من أجل الخروج بمزيد من الاسهامات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي

فمنهم من يرى أن الأداء يتأثر بالموقف فالموظف وما يمتلكه من معرفة ومهارة ورغبة واهتمام وقيم ودوافع يعد محدداً رئيسياً في تحديد مستوى الأداء والوظيفة بما تتطلبه من مهام وواجبات وما تفرضه من تحديات، وما تقدمه من فرص للنمو الوظيفي تعد أيضاً محدداً رئيسياً في تحديد مستوى الأداء، والموقف بما يتضمنه من بيئة تنظيمية وما توفره من موارد مادية وهيكل تنظيمي مرن أو جامد، وأساليب الرقابة، وأنماط القيادة يعد محدداً رئيسياً في تحديد مستوى الأداء

ويرى آخرون أن القدرة والدافع المتوفران لدى العامل هما المتغيران الرئيسيان في محددات الأداء، فأحياناً يمتلك العامل أفضل القدرات والمهارات ولكنها ستكون بلا جدوى دون توافر الدافعية للعمل والعكس صحيح، فقد يتوافر لدى العامل الدافع القوي للعمل، ولكن دون قدرته على العمل سينعدم توافر العلاقة بين الدافع والقدرة والأداء¹.

ويرى آخرون ان الأداء لا يحدث بناء على توافر او عدم توافر بعض المحددات، بل هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات بل هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة رئيسية هي الدافعية²:

الفردية مناخ، العمل القدرة على أداء العمل

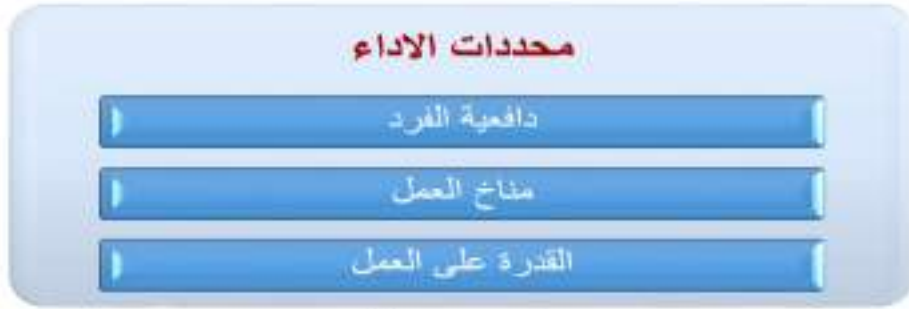
● الدافعية الفردية تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته؛

¹ - العياشي زرزار، بوشمال عبد الغني، إدارة المال الفكري وانعكاساته على الأداء الوظيفي، ألفا للوثائق، عمان، 2020، الصفحة 183 و184

² - مرشح طاهر شكري، الرقابة الادارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2016، صفحة 95

- مناخ العمل يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية، وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وأشبع حاجاته جميعها؛
- القدرة لدى الفرد على أداء العمل، هذه القدرة يستطيع الفرد تحصيلها بالتعليم والتدريب واكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل.

الشكل 03: محددات الأداء



المصدر: اعداد الطلبة

الفرع الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء

بما ان الأداء من صفاته الزيادة والنقصان كما انه يمكن ان يكون فعالا والعكس وهذا راجع كون أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الأداء وفيما يلي الإشارة الى عدد منها¹:

1. التوقعات Expectation: هل يعرف العاملون ما هو متوقع منهم؟ هل تم تحديد أهداف الأداء بشكل واضح وتم تعميمها على الجميع؟
 2. الدوافع Incentives هل هناك دوافع محببة وجذابة لدى العاملين تشجع وتدعم الوصول إلى الأداء المرغوب فيه؟ هل هناك عقبات
 3. بالدوافع تعيق الوصول الى الأداء المرغوب فيه؟
 4. المصادر Resources: هل يمتلك العاملون الأدوات والمصادر التي يحتاجونها لتنفيذ الأداء؟
 5. المهارات والمعارف Skills and knowledge: هل يعرف العاملون كيفية تنفيذ جميع عناصر عملهم؟
 6. التغذية الراجعة back: هل يتم إيصال نتائج الأداء للعاملين وإبلاغهم عنها؟ هل يتم إبلاغ الإدارة باستمرار بنتائج الأداء.
 7. القدرات: Capacity هل يمتلك العاملون القدرات الفكرية والجسدية والنفسية.
 8. تصميم العمل Job Design: هل هناك أية عقبات أمام الأداء؟ هل هناك تداخل بين الأعمال المختلفة؟ هل إجراءات العمل وأسلوب تدفقه منطقيان؟
- الفرع الخامس: ابعاد الأداء

¹ - عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، الطبعة الاولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، الصفحة 52

ومن عرض نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بأبعاد الأداء الوظيفي، يتبين لنا أن أغلب الدراسات السابقة اعتمدت على ثلاثة أبعاد للأداء الوظيفي وهي أداء المهمة، الأداء السياقي والتكيفي، سلوك العمل المنحرف، جودة العمل، كمية العمل، وفرق العمل وسنعمد في بحثنا هذا على المعايير التالية: أداء المهمة، الأداء السياقي والتكيفي، وفرق العمل والتي ويمكن توضيح الأبعاد على النحو الآتي:

1. أداء المهمة: عرف Motowidlo أداء المهمة على أنها السلوكيات التي تسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تحويل المواد الخام إلى سلع أو تلك السلوكيات التي تسهم في توزيع المنتج النهائي أو التي تسهم في تخطيط إنجاز الأنشطة التي من شأنها تحسين كفاءة أداء العمل، كما أنها السلوكيات التي يرد ذكرها بشكل رسمي في الوصف الوظيفي أي من المتطلبات الأساسية والجوهرية للوظيفة، وبالتالي فهي تختلف من وظيفة لأخرى وفقا لطبيعة كل منها وتختلف أيضا في إطار نفس المنظمة، وتسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تشغيل النظام التقني للمنظمة.¹

2. الأداء السياقي يرى Sonnentag et al أن الأداء السياقي يتكون من السلوك الذي لا يساهم بشكل مباشر في الأداء التنظيمي ولكنه يدعم البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية، ويختلف الأداء السياقي عن أداء المهام لأنه يتضمن أنشطة ليست جزءاً رسمياً من الوصف الوظيفي، ويساهم بشكل غير مباشر في أداء المنظمة من خلال تسهيل أداء المهام. ويعرف Aronson and Reilly الأداء السياقي على أنه الأنشطة التي لا تتعلق بمهمة - أو هدف - لكنها تجعل الأفراد والفرق والمنظمات أكثر فعالية ونجاحاً، وعلى الرغم من أن الإدارة الفعالة لأداء الموظفين لا تزال مفتاحاً للنجاح التنظيمي، حيث لا تزال أنظمة المكافآت والتقدير تركز في المقام الأول على إنجاز المهام وتحقيق الأهداف²،

3. الأداء التكيفي: يعد عنصر من عناصر الأداء العام للموظفين، إلى قدرة الفرد على تغيير سلوكه لتلبية متطلبات بيئة جديدة، وهذا المفهوم مناسب للشركات التي تواجه ظروف عمل معقدة ومتقلبة بشكل خاص. ويذكر سليمان، الأداء التكيفي أصبح أكثر حضوراً في ظل التغيير السريع في متطلبات العمل، الناجم عن الجديد ليكون قادراً على المنافسة على الوظائف المهام المستحدثة، ويشير الأداء التكيفي إلى " ذلك السلوك الذي يعبر عن كفاءة الفرد وقدرته على تغيير سلوكه وذلك لمقابلة متطلبات التغيير في بيئة العمل مثل: الابتكارات التكنولوجية، الاندماج، إعادة الهيكلة، تقليص حجم المنظمة، الذي يستلزم قدرة الفرد على التعلم السريع والتكيف مع الوضع والانتقال المستمر من حال إلى آخر، وقد ذكرت الدراسات أن أهم أبعاد القدرة

1 - عبد العزيز على مرزوق، إنعام السيد فهم خطاب، أثر رفاة العاملين على الأداء الوظيفي في البنوك التجارية المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية، العدد الأول، دمياط، 2020، الصفحة 282

2 - نفس المرجع السابق، الصفحة 283

على التكيف تتمثل في القدرة على التعامل مع الظروف الاستثنائية، التغلب على الإجهاد في العمل، التكيف الثقافي، التعامل مع المشاكل بشكل خلاق¹.

4. فرق العمل وتعريف على أنها ذلك العدد القليل من الافراد من ذوي المهارات المكملة لبعضهم البعض يتصفون بولائهم لغرض معين، وأداء أهداف محددة، وعلى النحو الذي يجعلهم يتحممون مسؤولية مشتركة .

و عرف Neo & Daft فرق العمل على أنها وحدة بين شخصين أو أكثر يتعاونون وينسقون عملهم لغرض إنجازة².



المطلب الثالث: العلاقة بين الأداء الوظيفي والرقابة الإدارية

أما علاقة الرقابة الإدارية بالأداء الوظيفي، فيؤكد أحمد "عاشور" بأن منهج وفلسفة المراجعة والرقابة الذي تباشره الأجهزة الرقابية المركزية هو منهج التفتيش والحساب من خلال تصيد الانحرافات والأخطاء، وأنه لا بد من أن تتطور رقابة الأداء - في إطار المنظور الجديد - من التفتيش إلى اقتراح مجالات التطوير، وإلى مساعدة الجهات على تبيان حقيقة إنجازاتها لكي تعزز هذه الإنجازات وتبقي عليها، ولمعرفة الجوانب التي تحتاج للمزيد من الجهد والتطوير، وهو ما يساعد على تحسين أدائها ". ومن هذا المنطلق فإن رقابة الأداء (أثناء التنفيذ) تركز على متابعة الأداء أثناء التنفيذ للتعرف على الانحرافات أولاً بأول، مما يؤدي إلى تصحيحها قبل أن تتراكم، فهي تعمل على اكتشاف الانحرافات في جميع مراحل العمل ويسمى هذا النوع من الرقابة بـرقابة التوجيه، لأنها تسمح بالتدخل الإرشادي للموظفين قبل أن يتم الانتهاء من العمل. ولتوضيح ذلك وجب التطرق إلى إدارة الأداء لأنها تعد همزة وصل بين الرقابة والأداء وتعرف: بأنها مجموعة متكاملة من الآليات والعمليات التي تسهل حدوث تواصل وفهم أفضل بين أفراد يعملون معاً، ليضيف كل منهم قيمة إلى مساهمات الآخر، لتحقيق تحسين متواصل في النتائج والمعايير وهو ما يجعل الموقف الفردي لكل موظف أفضل حالاً. إذ تقتضي أساسيات إدارة الأداء - كما يشير أحمد سيد مصطفى

1 - عبد العزيز على مرزوق، إنعام السيد فهم خطاب، أثر رفاهية العاملين على الأداء الوظيفي في البنوك التجارية المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية، العدد الأول، دمياط، 2020، الصفحة 283

2 - ليث سعد الله حسين، ريم سعد الجميل، الرأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل، دراسة ميدانية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، صفحة 191

- بوجود التخطيط السليم والتوجيه والتقييم المستمر لأداء الموظفين وفرق العمل والمديرين والمنظمات لتحديد مدى حسن التقدم نحو تحقيق أهداف المنظمة¹.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة لها علاقة بمتغيرات الموضوع محل الدراسة.

بعد نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة اتضح عدم وجود دراسات، على حد علمنا تبحث بشكل مباشر في أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة، لذلك حاولت هذه الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة والتي تتطابق مع إحدى المتغيرات قدر الإمكان، لتحقيق أهدافها:

المطلب الأول: الدراسات السابقة المحلية

الدراسة الأولى: دراسة زواويد على 2016م بعنوان دور الرقابة الداخلية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الحبوب والخضر الجافة هدفت الدراسة الى معرفة دور الرقابة الداخلية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادي دراسة حالة مؤسسة الحبوب والخضر الجافة بورقلة ومن أجل تحقيق هذا الهدف قام الباحث بدراسة ميدانية في مؤسسة الحبوب والخضر الجافة بورقلة وعليه تم بناء استبانة وزعت على عينة بلغت 30 مشاهدة وجدت أنها صالحة للتحليل الإحصائي للإجابة على الإشكالية المطروحة وهي: الى أي مدى يمكن اعتبار الرقابة الداخلية وسيلة في تحسين أداء العاملين²؟ وقد استهل الباحث دراسته بعدة فرضيات جاءت كما يلي:

1. ان وجود رقابة داخلية سليمة بالصره التي تتلاءم مع إمكانيات المؤسسة وسيلة وقائية من الوقوع في الخطأ
 2. ان الرقابة الداخلية لها دور فعال في تحسين أداء العاملين
 3. ان الاهتمام بوظيفة الرقابة الداخلية يعمل على تحسين وتدريب مسمر للعمال
- توصلت الدراسة الى عدد من النتائج كان أهمها:

الرقابة الداخلية تعمل على منع وتقليل حدوث الأخطاء من خلال تقييم أداء العاملين وتسعى إلى تطوير وتحسينه ووجدنا أن نظام الرقابة الداخلية يسمح بالمتابعة الدقيقة لإنجازات المؤسسة ومحاولة التنسيق بين مختلف الأنشطة في المؤسسة، تعمل الرقابة الداخلية على منع وتقليل حدوث الأخطاء من خلال تقييمها للأداء وهذا ما يزيد الحاجة لها باعتبارها تسمح باختبار مدى الالتزام بالسياسات واللوائح والقوانين الموضوعه؛ تسعى الرقابة الداخلية إلى الحد من الإسراف والضياع في الموارد وتعمل على تطوير وتحسين الأداء بالمؤسسة؛ تقوم الرقابة الداخلية على مجموعة من الأدوات التي تحكم على الأداء الكلي للمؤسسة والتي تساعد على تحقيق الأهداف؛ نظام الرقابة الداخلية يسمح بالمتابعة الدقيقة لإنجازات المؤسسة ومحاولة التنسيق بين مختلف أنشطة الأفراد في المؤسسة؛ بناء على النتائج المتوصل إليها فقد خلصت هذه الدراسة الى جملة من التوصيات والاقتراحات التي يمكن الاستفادة منها، ومن أهمها ما يلي:

1 - عائشة بية زيتوني، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الإدارة العمومية، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 53 عنابة، 2018، الصفحة 322
2- زواويد علي، دور الرقابة الداخلية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، غير منشور، جامعة قاصدي مرباح، 2016

- يجب على المدير أن يتفهم تأثير الرقابة على سلوك العاملين في العمل؛
- إنشاء مصلحة خاصة بالمراقبة الداخلية؛
- ضرورة تصميم نظام للرقابة الداخلية؛
- معالجة الأخطاء في وقتها؛
- ضرورة التحسيس بأهمية الرقابة الداخلية بإجراء دورات تدريبية؛
- ضرورة الحث على احترام قوانين العمل؛
- توفير المكافأة للعامل المتميزين حتى يشعر العامل بالعدالة في العمل؛ توفير كل الظروف الملائمة لتحسين أداء العامل؛

الدراسة الثانية: دراسة عائشة بية زيتوني 2018م بعنوان الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الإدارة العمومية الجزائرية بلدية البوني - مصلحة الحالة المدنية نموذجاً- هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على حقيقة تقديم الموظف للخدمة للمواطن لقياس مدى فعالية أدائه وابتعاده عن الأخطاء تأتي هذه الدراسة بهدف الكشف عن وجود علاقة بين الإجراءات الرقابية المتبعة في المؤسسة العمومية الجزائرية والأداء الوظيفي -بلدية البوني/عناينة- مصلحة الحالة المدنية- نموذجاً. ولإيجاد هذه العلاقة طرحت الباحثة الاشكالية الآتي: هل هناك علاقة بين الرقابة الإدارية الممارسة في العمومية الجزائرية والأداء الوظيفي -بلدية البوني/عناينة- مصلحة الحالة المدنية- وبعد الدراسة التطبيقية على هذه المؤسسة وجد أن المؤسسة محل الدراسة تتميز بوجود رقابة مستمرة من قبل المسؤولين غالباً ما يمارسها رئيس المصلحة باتباع مجموعة من الإجراءات الرقابية أثناء سير العمل؛ إلا أن الموظف في هذه المصلحة يشعر بالملل والروتين نظراً لتكراره للعمل نفسه يومياً الأمر الذي يعرقل تقديم الخدمة في وقتها وارتكاب بعض الأخطاء من حين إلى آخر في وثائق الحالة المدنية بالخصوص -حسب رأي الموظفين- وهو ما يعبر عن استيائهم تجاه هذه الخدمة رغم تطور الإدارة الجزائرية واستفادتها من التطور التكنولوجي، من أجل تطوير إجراءات الرقابة الإدارية وأساليبها التي تساعد من جهة على كسر الملل والروتين الذي يعيشه الموظف يومياً؛ ومن جهة أخرى تحسين أداءه الوظيفي¹

والملاحظ ان هذه الدراسة لم تأتي بحلول مقترحة او توصيات واكتفت بعرض الحال للمؤسسة محل الدراسة دون تقديم توصيات او اقتراحات

الدراسة الثالثة: دراسة بهناس حفصة وسليمان حسيبة 2020م بعنوان الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين" مستغاثم هدفت هذه الدراسة إلى البحث في حقيقة تقديم الموظف للخدمات الصحية للمواطن ولقياس مدى فعالية أدائه وابتعاده عن التعسف الإداري تأتي هذه الدراسة في إطار الكشف عن وجود علاقة بين الإجراءات الرقابية المتبعة في المؤسسة الصحية

¹ - عائشة بية زيتوني، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الإدارة العمومية، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 53 عنابة، 2018، الصفحة 328

العمومية الجزائرية والأداء الوظيفي "حمادو حسين" مستغنام وإيجاد هذه العلاقة طرحت الباحثة الاشكالية الآتي:
ما مدى مساهمة الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين داخل المؤسسة العمومية¹؟

بعد هيكلة الدراسة وضعت الباحثتين خطة من الفرضيات كالتالي:

4. الرقابة الإدارية لها دور في تحسين الاداء الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية العمومية.

5. الرقابة المستمرة على الاداء تحقق الأهداف وتقلل من الاخطاء المحتملة.

6. الرقابة الإدارية لها دور في التقييم الناجح للأداء الوظيفي لدى العاملين

وبعد الدراسة التطبيقية توصلت الباحثتين الى جملة من النتائج منها

7. تحتاج الرقابة الإدارية إلى ركائز ودعائم اساسية لكي تحقق دورها المطلوب.

- الرقابة الإدارية تمكن المؤسسة من الوصول إلى أهدافها المرجوة.

- الوسائل الرقابية المعتمدة تضمن الحصول على المعلومات اللازمة بصفة منتظمة

- يعتبر تقييم الاداء من أبرز الوسائل الرقابية التي تزيد من مستوى أداء المؤسسة

واقترحت البحثتان مجموعة من التوصيات منها ما يلي:

8. المساهمة في مستوى الجهاز الإداري للعاملين في المؤسسة في إطار ممارسة الرقابة الإدارية بغية عن الأخطاء وليس معاقبتهم

9. ضرورة استخدام التقنيات الالكترونية المتطورة في النظام الرقابي لضمان التزام الموظفين بتطبيق الرقابة الإدارية في الوقت المناسب.

10. الاهتمام بالدورات التكوينية للموظفين للتطلع على مختلف الأدوات والتقنيات الحديثة في مجال التقييم والرقابة.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة العربية

الدراسة الرابعة: دراسة مرشح طاهر شكري سنة 2016م بعنوان الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية فلسطين هدفت الدراسة الى التعرف على درجة الرقابة الإدارية المطبقة، ودرجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم والعلاقة بينهما وهدفت أيضاً تعرف أثر كل من متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية، موقع المدرسة بالنسبة للمديرية) في عملية الرقابة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم. حيث بلغت عينة الدراسة 454 مشاهدة موزع على المدارس الحكومية الأساسية في المحافظات ومن هنا صاغت الباحثة مشكلة الدراسة كما يلي: ما علاقة الرقابة الإدارية بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية

¹ - بنحاس حفصة، سليمان حسيبة، الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين، غير منشور، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغنام، 2020.

الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم؟ وانطلقت الباحثة من مجموعة من الفروض للإجابة على الإشكالية المطروحة

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية تُعزى لمتغير الجنس.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.
 - الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.
 - الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية تُعزى لمتغير المديرية.
- بعد ان اختبرت الباحثة الفرضيات خلصت الدراسة الى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية تُعزى (لمتغير الجنس، لمتغير سنوات الخبرة الإدارية، لمتغير سنوات الخبرة الإدارية، لمتغير المديرية) بعد النتائج اقترحت الباحثة جملة من التوصيات منها ما يلي
1. ضرورة أن يُتابع بعض مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية المهام الإدارية الموكلة لكل عضو من أعضاء الهيئتين (الإدارية والتعليمية في مدارسهم، وذلك من أجل التأكد بصورة شخصية من تطبيق هؤلاء الأعضاء للتعليمات والقوانين الرقابية والإدارية المطلوبة من قبل الجهات الحكومية الرسمية المسؤولة والمتمثلة في (وزارة التربية والتعليم)، وذلك منعاً لحدوث أي خلل اداري يؤدي إلى التأثير السلبي على أدائهم الوظيفي، والذي ينعكس بدوره على مستوى انجازهم داخل مدارسهم.
 - 2 مواكبة التطورات العلمية والأساليب الرقابية الحديثة بصورة مستمرة وبما يتفق مع متطلبات التطور التربوي الإداري الفلسطيني.
 3. اعتماد نتائج الدراسة لتكون دليلاً للمديرين ولأصحاب القرار وصناعه في المؤسسة التعليمية الفلسطينية في الاستفادة من طبيعة العلاقة فيما بين عملية الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي الذي يمتلكونه لتوظيفه في العمل الإداري التربوي الفلسطيني.
 4. القيام بإجراء دراسات مشاهجة لهذه الدراسة تتناول أثر متغيرات أخرى غير متغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية، المديرية، موقع المدرسة) على طبيعة العلاقة بين عملية الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي وعلى عينة أخرى غير (مديري المدارس الحكومية الأساسية).

الدراسة الخامسة: دراسة أحمد كمال مصطفى الملاح سنة 2016م بعنوان دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية وهدفت الدراسة الى استكشاف واقع الرقابة الإدارية في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية كما هدفت الى التعرف على دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الإداري يعد ضعف او غياب الرقابة الفعالة في الأجهزة الأمنية عنصرا أساسيا في قصور ادائها مما ينعكس سلبا على ما تقدمه من خدمات للمواطنين تجسد له الشعور بأهمية الموضوع فكون هذا الشعور تساؤل رئيسي وهو كالتالي: ما دور الرقابة الادارية في تحسين مستوى الاداء الاداري في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية؟ هذا التساؤل فرعه الباحث الى جملة من الأسئلة الفرعية¹

● ما علاقة الهيكل التنظيمي بتحسين مستوى الأداء الاداري في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية؟
● ما علاقة استخدام الوسائل والأدوات الرقابية بتحسين مستوى الأداء الاداري في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية

● ما علاقة تحقيق متطلبات فعالية الرقابة الإدارية بتحسين مستوى الأداء الاداري في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية

بناءً على ما تقدم فإن فرضية الدراسة الرئيسة التي صاغه الباحث هي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة بين دور الرقابة الإدارية وتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية؟

ويتفرع من الفرضية الرئيسة الفرضيات التالية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الوسائل والأدوات الرقابية وتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقيق متطلبات فعالية الرقابة الإدارية وتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.

وتوصلت الدراسة الى النتائج ونذكر منها التالي:

انعدام وعدم تواجد العنصر النسوي في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية وجود علاقة ودور مهم للرقابة الإدارية بتحسين مستوى الاداء الاداري في جهاز الشرطة الفلسطينية علاقة طردية إجابيه

اتساع الهيكل التنظيمي في جهاز الشركة يتميز بالوضوح والمرونة بدرجة كبيرة
ضعف في مشاركة العاملين في اعداد بطاقة الوصف المهني في جهاز الشرطة الفلسطينية

1 - أحمد كمال مصطفى الملاح، دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإدارة في جهاز الشرطة الفلسطينية، غير منشور، جامعة الأقصى، غزة فلسطين، 2016

توجد علاقة ودر رئيسي لاستخدام الوسائل والأدوات الرقابية وتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية

ضعف في درجة الارتياح لأسلوب الملاحظة الشخصية في جهاز الشرطة الفلسطينية
توجد علاقة مهمة بين تحقيق متطلبات فعالية الرقابة الإدارية وتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية

بعد ذكر هذه النتائج المتوصل إليها قدم الباحث جملة من التوصيات ادراج العنصر النسوي في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية تعزيز دور الجهات الرقابية في مختلف الجوانب ومنحها المزيد من الصلاحيات والإمكانات المادية والمعنوية.

الاستعانة بأصحاب التخصصات في مجال الرقابة الإدارية، وكذلك الاستفادة من خبرات المتقاعدين والعاملين خارج المؤسسة الشرطة لتطوير العمليات الرقابية ومخرجاتها زيادة درجة مشاركة العاملين في إعداد بطاقة الوصف الوظيفي الخاصة بالأعمال التي يؤديها، من خلال ورشات العمل والندوات والاجتماعات، لما لذلك من أثر إيجابي في زيادة السعي نحو تغيير النظرة الخاطئة لأسلوب الملاحظة الشخصية كأحد الأدوات والوسائل الرقابية، من خلال التطبيق الصحيح والأمثل لهذا الأسلوب من قبل العاملين في الجهات الرقابية في جهاز الشرطة

الدراسة السادسة: دراسة عبد الله عبد اللطيف على محمد 2021م بعنوان دور الرقابة الإدارية في كفاءة الأداء الوظيفي بالقطاع الصناعي السوداني¹ هدفت الدراسة للتعرف على دور الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي، دراسة حالة شركة النيل في ولاية الخرطوم. التعرف على أهم المشكلات والمعوقات التي تواجهها العملية الرقابية على الأداء الوظيفي بشركة النيل والتعرف على مدى مساهمة الرقابة الإدارية تجاه تحسين الأداء الوظيفي بشركة النيل. وتتلخص مشكلة البحث فيما مدى مساهمة لرقابية الإدارية في الشركة وأثرها على رفع كفاءة الأداء الوظيفي بشركة النيل للسعي في الاجابة على هذه الاشكالية ونطلق الباحث من فرضيتان وهما كالتالي
هناك علاقة ذات دلالية إحصائية بين الضبط الداخلي المتبع في العملية الرقابية والأداء الوظيفي في شركة النيل للبهيات (الطلاء)

هناك علاقة ذات دلالية إحصائية بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي في شركة النيل للبهيات (الطلاء). وخلصت هذه الدراسة الى عدة نتائج من بينها إن الوسائل التقنية المستخدمة في عملية الرقابة تلعب دوراً في تفعيل الأداء الوظيفي كما تؤكد الدراسة أن اعتماد الرقابة الإدارية على الآليات الحديثة يضعف دورها في الأداء الوظيفي كما تؤكد الدراسة أن النظم الرقابية يؤدي إلى سرعة الإبلاغ عن الانحرافات في الأداء المخطط مقارنة مع الأداء الفعلي للعاملين وبناء على هذه النتائج اقترح الباحث بعض التوصيات من بينها الاهتمام بوسائل الرقابة التقنية في عملية

¹ - عبد الله عبد اللطيف على محمد، دور الرقابة الإدارية في كفاءة الأداء الوظيفي بالقطاع الصناعي السوداني، مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية، المملكة العربية السعودية،

الرقابة لأنها تلعب دوراً في تفعيل الأداء الوظيفي، والتقليل من اعتماد الرقابة الإدارية على الآليات الحديثة لضعفها في التأثير على الأداء الوظيفي بسبب الاعتماد عليها وترك الجانب البشري في أسلوب الرقابة المباشرة.

المطلب الثالث: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

الدراسة السابعة: دراسة كل من عماد عبد الجناهرة، بنيامين بيلو، فاروق عبد الله، بعنوان: أثر الرقابة الإدارية على أداء الموظفين

The impact of administrative control on employees' performance

هدفت الدراسة إلى سد الفجوة في الأدبيات من الدراسات السابقة وإثراء قياس الرقابة الإدارية، وكذلك دراسة وفحص تأثير الرقابة الإدارية على أداء الموظفين في القطاع الصناعي الأردني بشكل تجريبي. باستخدام العينة العشوائية البسيطة، تم جمع البيانات كمياً باستخدام مسح من الفترة 2017 شمل 433 موظفاً إدارياً من 63 شركة صناعية مدرجة في بورصة عمان في الأردن ولتحقيق ذلك طرح الباحثون تساؤلاً في شكل إشكالية وهي ما هو أثر الرقابة الإدارية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية في الأردن؟ ومن خلال الأدلة التجريبية من الأدبيات السابقة التي تطرق لها الباحثين قد أشارت إلى الفجوة في دراسة العلاقة التي تم اقتراحها على النحو التالي في الفرضية أدناه:

H1: للشفافية تأثير إحصائي إيجابي مباشر إيجابي على أداء الموظفين.

H2: للقيادة الإدارية تأثير مباشر إيجابي ذو دلالة إحصائية على أداء الموظفين.

H3: نظام التحكم له تأثير إحصائي إيجابي مباشر إيجابي على أداء الموظفين.

في نهاية المطاف، وكتائج لهذه الدراسة وجد أن للفرضية الأولى تأثير مباشر إيجابي ذو دلالة إحصائية على أداء الموظفين في حين أظهرت الفرضية الثانية عدم وجود علاقة بين القيادة الإدارية وأداء الموظفين بينما أثبتت نتائج الفرضية الثالثة أن نظام التحكم له تأثير إحصائي إيجابي مباشر إيجابي على أداء الموظفين وبشكل قاطع، يعد نظام الرقابة الإدارية من أهم الأنظمة التي تحظى باهتمام كبير من الإدارة العليا في مختلف المؤسسات المعاصرة، حيث يرتبط ارتباطاً مباشراً بالعناصر البشرية ومساهمته الكبيرة في تحقيق أهداف المعهد. يساهم وجود نظام الرقابة الداخلية بشكل كبير في تحسين أداء العاملين داخل المنظمة. كلما كانت الرقابة أكثر فاعلية في المنظمة، كلما انعكس ذلك بشكل إيجابي على أداء الموظفين¹.

الدراسة الثامنة: دراسة حمزة براكريم (Hamza BRAKRIM) 2022م بعنوان: الآثار مختلفة وظيفياً على إدارة الأداء: مسح للبلديات الفرنسية

Les effets dysfonctionnels de la gestion de la performance : une enquête auprès des intercommunalités françaises

¹ - عماد عبد الجناهرة، بنيامين بيلو، فاروق عبد الله، أثر الرقابة الإدارية على أداء الموظفين، المجلة الدولية للمحاسبة والمالية والأعمال، ماليزيا، 2018، الصفحة 52-66

هدفت الدراسة الى تقييم آثار إدخال ممارسات إدارة الأداء كجزء من إصلاحات الإدارة العامة الجديدة على مستوى البلديات الفرنسية وبشكل وأكثر تحديداً العمل على الوقوف على الآثار المختلفة لإدارة الأداء في السياق المحلي الفرنسي، حيث لا تزال الدراسات التجريبية نادرة. اي ان هناك العدد قليل من الدراسات التي تركز على الآثار غير الفعالة لإدارة الأداء في المؤسسات الفرنسية وأهملت البلديات. لذلك، هذه الدراسة كان لها الطموح لسد هذه الثغرات. من خلال دراسة نوعية أجريت على 10 البلديات الفرنسية، تُهدف إلى تحديد آثار الاختلال الوظيفي ومفارقات إدارة الأداء على مستوى البلديات الفرنسية. لمعالجة هذه الفجوة المذكورة أعلاه، اقترح الباحث سؤال البحث التالي: ما هي آثار الاختلال الوظيفي التي لوحظت عند استخدام إدارة الأداء في البلديات الفرنسية؟ وللقيام بذلك، تعتمد المسح النوعي. أجرى عشر مقابلات تظهر النتائج أن ممارسات لإدارة الأداء من وجهة نظر نظرية يثري هذا البحث من ناحية الأدبيات الناشئة عن إدارة الأداء في البلديات الفرنسية، ويساهم في تقليل الفجوة في تنفيذ إدارة الأداء القائمة البلديات فرنسا ومن وجهة نظر إدارية، تظهر النتائج المقدمة أن ممارسات إدارة الأداء الجديدة التي تهدف إلى تحسين الأداء في سياق الإدارة العامة الجديدة تؤدي إلى العديد من النتائج غير المقصودة. وهي: المواقف السلبية، مثل مخاوف السيطرة، ومقاومة التغيير، وعدم المشاركة والتحفيز. سلوكيات تأثيرات التشويه التي ترجع إلى الاستخدام الصارم لمراقبة الأداء من قبل الإدارة العليا وأخيراً الآثار السلبية المتعلقة بتفاعل إدارة الأداء مع التحكم في الميزانية المحدودة وكأفاق للدراسة اقترح الباحث توسيع دائرة الدراسة أي يمكن استكمال نتائج هذا الاستطلاع بدراسات حالة متعددة حول اختيار أكثر تنوعاً للبلديات التي بدأت نصح إدارة الأداء، من أجل تحديد أوجه التشابه والاختلاف ومقارنتها بتلك المتعلقة بالبلديات في البلدان النامية الخاصة بمراقبة الأداء¹.

الدراسة التاسعة: دراسة Weerakkody & Jayarathna 2014م عنوان تأثير الممارسات الإدارية على الأداء الوظيفي في البنوك العامة في كولومبو سيريلانكا

Impact of Administrative Practices on Job Performance With Reference to Public Banks in Sri Lanka

هدف هذا البحث الى تحديد تأثير الممارسات الإدارية على الأداء الوظيفي لموظفي البنوك العامة في منطقة كولومبو بسريلانكا وقد عرض الباحث المشكلة بأن هناك بعض التفسيرات النظرية في علاقات أو تأثيرات إدارة المكافآت واتخاذ القرار على الأداء الوظيفي في السياق الكلي. علاوة على ذلك، تؤكد الأدبيات أن معظم الدراسات قد بحثت في العلاقة بين إدارة المكافآت وصنع القرار والأداء الوظيفي بشكل الجزئي. لذلك الباحث رأى من المهم جداً إجراء دراسة بحثية لتحديد تأثير إدارة المكافآت واتخاذ القرار معاً على الأداء الوظيفي، لسد هذه الفجوة البحثية. وهكذا تم إجراء هذا البحث للتحقيق في تأثير الممارسات الإدارية على الأداء الوظيفي في البنوك العامة في مقاطعة كولومبو أظهرت النتائج أن الممارسات الإدارية لها تأثير على أداء وظيفي بقوة كما أن الأجر له

¹ - حمزة براكرم، الآثار مختلفة وظيفيا على ادارة الأداء، جامعة الريفيرا الفرنسية، غير منشور، فرنسا، 2016

تأثيرات مباشرة على الأداء وخرج الباحث بعد هذه النتيجة بجملة من التوصيات منها يجب على المديرين استخدام حزم رواتب وحوافز ورفاهية أكثر والتي سيكون لها تأثير كبير على أداء الموظف. وسيعزز بشكل واضح الأداء وكذلك رضا الموظفين¹

الدراسة العاشرة: دراسة ايلينا رويج 2021 Elena Roig بعنوان الرقابة الإدارية في خدمة ادارة الأداء: ما الأدوات التي يجب وضعها وكيف يمكن أن تؤثر المشاركة في الميزانية على أداء الأعمال؟

Le contrôle de gestion au service du pilotage de la performance : quels outils mettre en place et comment la participation budgétaire peut-elle impacter la performance de l'entreprise ?

هدفت الدراسة الى الإجابة على التساؤل عن ماهي الأدوات التي يجب وضعها لمراقبة كيفية عمل ميزانية المشاركة لإدراك تأثيرها على أداء الشركة؟ وبعبارة أخرى صاغت الباحثة هذا الهدف في شكل تساؤل او إشكالية كما يلي كيف يمكن لهذه الأدوات أن تؤثر بشكل مباشر على أداء الأعمال؟

ولإجابة على هذا عرضت الباحثة دور الرقابة الادارية في تفعيل الأداء واختلاف أدوات وطرق الرقابة الإدارية وفعاليتها وإبراز دور الموازنة التشاركية وارتباطها بأداء الشركة وقد خلصت الدراسة الى جملة من النتائج منها ان الميزانية التشاركية تمتاز بأكثر موثوقية وواقعية

يسمح المشاركة في الميزانية بتحسين حقيقي في الأداء العام للشركة، ماليا واقتصاديا وتنظيميا وأضافت الباحثة اقتراحا مهما وهم فرض الميزانية التشاركية وجعلها اجبارية على في المنظمات وليست اختيارية أيضا البحث في كيفية تطور في النظام الكلاسيكي للميزانية².

¹ -S.M.D.Y Jayarathna, W.A.S Weerakkody, Impact of Administrative Practices on Job Performance With Reference to Public Banks international journal of scientific & technology, University of Kelaniya, volume 3, issue 4, April 2014,page 168

²- Elena ROIG, Le contrôle de gestion au service du pilotage de la performance, Graduate school of management, University of California, Année2021

المطلب الرابع: مصفوفة الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية

الجدول 1: مصفوفة الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية

رقم	عنوان الدراسة	الباحث	البلد	السنة	مجتمع الدراسة	ما تميّزت به الدراسة الحالية
01	دور الرقابة الداخلية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادي	زاويد علي	ورقلة	2016م	عمال مؤسسة الحبوب والخضر الجافة بورقلة	
02	الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الإدارة العمومية الجزائرية بلدية البوني	عائشة بية زيتوني	عنابة	2018م	ادراي بلدية البوني عنابة	دراسة حديثة مقارنة بالدراسات السابقة 2023 م
03	الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين" مستغانم	بهناس حفصة وسليمان حسيبة	مستغانم	2020م	المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين" مستغانم	عينة الدراسة تدخل ضمن قطاع حساس ومهم في الاقتصاد الوطني الدراسة تلمس القطاع الاقتصادي العام عكس بعض الدراسات التي تلمس القطاع الإدارية العام
04	الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية	مرح طاهر شكري	فلسطين	2016م	مدراء المدارس الحكومية الأساسية	

مصنوفة الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية (تابع)

رقم	عنوان الدراسة	الباحث	البلد	السنة	مجمع الدراسة	ما تميّزت به الدراسة الحالية
05	دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري	أحمد كمال الملاح	فلسطين	2016م	جهاز الشرطة الفلسطينية	
06	دور الرقابة الإدارية في كفاءة الأداء الوظيفي بالقطاع الصناعي السوداني	عبد الله عبد اللطيف	الخرطوم	2021م	شركة النيل للبهيات (الطلاء)	واستخدام المقابلة الشخصية في جمع البيانات اضافة للاستبانة استخدام عدة ابعاد لمناقشة مشكلة الدراسة والامام بأغلب جوانب موضوع الدراسة
07	the impact of administrative control on employees' performance	عماد الجناهرة بنيامين بيلو فاروق عبد الله	عمان	2016 م	63 شركة صناعية	اختيار عينة مثالية سواء الاستبانة او المقابلة 281 مشاهدة تتوفر فيها الصدق والامانة وروح المسؤولية لنعطي مصداقية لنتائج الدراسة
08	Les effets dysfonctionnels de la gestion de la performance : intercommunalités françaises	حمزة براكريم	باريس	2022م	10 بلديات فرنسية	

مصنوفة الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية (تابع)

رقم	عنوان الدراسة	الباحث	البلد	السنة	مجمع الدراسة	ما تميّزت به الدراسة الحالية
09	Impact of Administrative Practices on Job Performance With Reference to Public Banks	Jayarathna& Weerakkody	سيريلانكا	2014م	البنوك العامة في كولومبو سيريلانكا	جمع البيانات كان انطلاق من الاستبانة والمقابلة الشخصية في حين ان بعض الدراسات كان جمع البيانات من التقرير المالية والمحاسبية
10	Le contrôle de gestion au service du pilotage de la performance : quels outils mettre en place et comment la participation budgétaire peut-elle impacter la performance de l'entreprise ?	ايلينا رويج	الدول المتقدمة	2021م	المؤسسات الاقتصادية	

المصدر: من اعداد الطلبة

المطلب الخامس: التعليق على الدراسات السابقة:

استعرضنا عددا من الدراسات السابقة تختلف من حيث الزمان والمكان وطبيعة العينة المدروسة، وجميعها مرتبطة بمجال هذه الدراسة، ولقد جاءت هذه الدراسة امتداداً للدراسات السابقة التي تناولت موضوع الرقابة الإدارية، وفيما يلي أوجه الاختلاف والاتفاق:

من حيث الأهداف:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل (الرقابة)، تبين أن بعض الدراسات تناولت التعريف بالرقابة وتبيان أثرها من خلال عدة مفاهيم لكنها بشكل عام تشير الى نفس النقاط مثل دراسة زواويد إضافة إلى دراسة زيتوني، اما دراسة الجناهرة ودراسة الملاح، اللتان تناولتا واقع الرقابة الإدارية، كما بحثت دراسة براكريم تقييم الاثار المختلفة وظيفيا على الاداء ولم تشر الى الرقابة الادارية صراحة، في حين ان دراسة ايلينا رويج بحث في الأدوات أكثر من الرقابة نفسها.

ومن خلال الاطلاع على الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع وهو (الأداء الوظيفي) فهناك دراسات ربطت بين الأداء الوظيفي وبعض المتغيرات الأخرى، مثل دراسة مرچ (2016م) التي تطرقت الى عدة متغيرات الجنس المؤهل العلمي سنوات الخبرة الإدارية، موقع المدرسة بالنسبة للمديرية العامة، حيث تطرقت لدور الرقابة بالأداء، كما في دراسة الملاح (2016م) لكن دراسة Weerakkody - Jayarathna فقد ركزت على الأداء العام للشركة، ماليا واقتصاديا وتنظيميا، وتفردت الدراسة الحالية بدراسة دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الإداري في مؤسسة بتولية كبيرة الحجم مقارنة بكل الدراسات السابقة وكان التشابه بينها وبين دراسات السابقة في ربط الرقابة بالأداء، وخاصة دراسة الملاح التي نقلت الرقابة الادارية الى الميدان أي خارج المكاتب الادارية وهو نفس الشيء الذي ميز هذه الدراسة حيث علمت على الاطلاع على واقع الرقابة في الورشات المنتشرة في ربوع الوطن وليس في المقر الاداري للشركة فقط

من حيث المنهج المستخدم:

تشابهت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي كونه المنهج المناسب لدراسات العلوم الاجتماعية والإنسانية.

(3) من حيث مجتمع وعينة الدراسة:

لقد تباين مجتمع الدراسة والعينة من باحث لآخر طبقا لنوع المستجيب فمن الدراسات السابقة ما تم تطبيقه عينات مختلفة مثل دراسة زواويد 2016م مؤسسة الحبوب والخضر الجافة ودراسة زيتوني 2018م الإدارة العمومية الجزائرية بلدية البوني ودراسة مرچ طاهر شكري سنة 2016م المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية فلسطين دراسة الملاح سنة 2016م جهاز الشرطة الفلسطينية اما كل من الجناهرة، بنيامين بيلو، فاروق عبد الله، كانت عينة الدراسة الموظفين في القطاع الصناعي الأردني، اما دراسة Jayarathna في البنوك العامة في كولومبو سيريلانكا

(4) من حيث أدوات الدراسة:

حيث اعتمدت بعض من الدراسات السابقة على الاستبانة كأداة رئيسية لتحقيق أهدافها مثل دراسة كل من زواويد ودراسة زيتوني ودراسة الجناهرة، بنيامين بيلو، فاروق عبد الله ودراسة براكريم ما دراسة الملاح فقد اضاف الى اداة الاستبانة المقابلة الشخصية مع شخصيات في جهاز الشركة الفلسطينية والامر الذي سهل له ذلك طبيعة عمله في جهاز الشرطة الفلسطينية وهذه من نقاط التشابه مع الدراسة الحالية فأنا اعتمدنا على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمقابلة الشخصية مع جملة من العمال والاطارات وما ساعدنا على ذلك اننا اطراف في هذه الشركة

تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة فيما يلي:

إتباعها للمنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة. استخدامها للاستبانة كأداة لجمع المعلومات للدراسة إضافة للمقابلة الشخصية.

تبيان أهمية الرقابة الإدارية والدور الإيجابي التي تحققة من خلال العمل بها وفق الطرق الصحيحة.

وتختلف هذه الدراسة مع الدراسات السابقة:

في مجتمع الدراسة حيث لم تتناول أي من الدراسات السابقة في حدود علم الباحث موضوع دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الإداري لدى العاملين في مؤسسة سوناطراك مديرية العمليات مديرية العمليات فرع التنقيب.

في جمع البيانات بحيث سيتم استخدام المقابلة الشخصية بالإضافة للاستبانة في جمعها.

في اختيارها لعينة الدراسة، بحيث سيتم توزيع استبانات واختيار عينة مثالية سواء الاستبانة او المقابلة لمشاهدات تتوفر فيهم الصدق والامانة وروح المسؤولية نعطي مصداقية لنتائج الدراسة.

أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

• تكوين تصور شامل للموضوع قيد الدراسة، ومساهمتها في صياغة مشكلة الدراسة وأسئلتها والفرضيات وتحديد الأبعاد والمتغيرات.

• بناء الإطار النظري للدراسة الحالية.

• صياغة لمصطلحات الدراسة الحالية.

• اختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي.

• معرفة واختيار الطرق الإحصائية المناسبة للدراسة.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التعرف على الادبيات النظرية الرقابة الادارية والأداء الوظيفي للعاملين قمنا بذكر كل المتغيرات بشيء من التفصيل ورأينا الرقابة الادارية والأداء الوظيفي ان موضوع الرقابة الادارية والأداء الوظيفي موضوعا ثريا متجددا لا يتقادم حسب المتغيرات في معترك الحياة الاقتصادية وانه من الصعب حصر كل المفاهيم والادبيات المتعلقة بهذه المغيرات واكتفينا في هذا الفصل بما رأيناه كافيا لتوضيح وتبيان المفاهيم والأفكار الخاصة بهذه المتغيرات كما أشار الفصل الى مجموعة من الدراسات و أبحاث التي سبقت هذه الدراسة في التنظير لهذه المتغيرات ورأينا أوجه الشبه و أوجه الاختلاف بين هذه الدراسات على ان يتم دراسة هذه المتغيرات دراسة تطبيقية في الفصل الموالي.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد:

مما لا شك فيه ان منهجية وإجراءات أي دراسة محوراً جوهريا حيث يتم من خلالها انجاز الجانب التطبيقي منها، ويعزى اليها الامر في تحصيل البيانات المطلوبة لإجراء القراءات التحليل الإحصائية للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء النظريات المتعلقة بهذا الموضوع، والذي يضمن بلوغ الأهداف التي تسعى إليها الدراسة. وعليه تناول هذا الفصل وصفا للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك الأدوات المستخدمة في الدراسة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها ومدى صدقها وثباتها، وينتهي هذا الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج وذلك من خلال مبحثين.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

المبحث الثاني: تحليل النتائج واختبار الفرضيات ومناقشتها

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

بداية وقبل ان الشروع في دراسة أثر الرقابة الادارية على الأداء الوظيفي للعاملين على مستوى المؤسسة محل الدراسة سوف نتطرق في هذا المبحث إلى التعرف على مجتمع الدراسة، منهج الدراسة، متغيرات الدراسة، وكذا الأدوات المستعملة وذلك من خلال المطلبين التاليين الأول طريقة جمع المعلومات ومعالجتها والمطلب الثاني منهج الدراسة وطبيعة المتغيرات

المطلب الأول: منهج الدراسة المستخدم

من أجل بلوغ أهداف الدراسة قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها. حيث يعرف الحمداي، المنهج الوصفي التحليلي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات".

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

(1) المصادر الأولية.

لمعالجة الجوانب التحليلية للدراسة لجأ الباحثان لجمع من البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة إضافةً للمقابلة الشخصية مع من الموظفين لإثراء المعلومات المتعلقة بالموضوع، وكلاهما صُمما خصيصاً لهذا الغرض.

(2) المصادر الثانوية.

حيث اتجه الباحثان في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بالموضوع، والمقالات، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

المطلب الثاني: نموذج متغيرات الدراسة

● المتغير المستقل: الرقابة الإدارية

ويتفرع منه المتغيرات المستقلة الفرعية التالية:

أولاً: الهيكل التنظيمي

ثانياً: التقارير الإدارية

ثالثاً: الموازنات التقديرية

رابعاً: البيئة الرقابية

● المتغير التابع: تحسين الأداء الوظيفي.

ويتفرع منه المتغيرات المستقلة الفرعية التالية:

أولاً: أداء المهمة

ثانياً: فرق العمل

ثالثاً: الأداء السياقي والتكيفي

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة:

ويعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن العينة المستهدفة يتكون من العمال و الموظفين في مؤسسة سوناطراك مديرية العمليات فرع التنقيب ناحية حاسي مسعود، والبالغ عددهم (281) موظف وعامل، قام الباحثان باستخدام طريقة الحصر الجزئي، أي جزء من المجتمع الكلي الذي يبلغ عدده (1038) موظف ، حيث تم توزيع (281) استبانة الكترونية على أفراد العينة الموزعين على مختلف الورشات والمصالح و قد تم تحديد حجم العينة من خلال خدمات الموقع الالكتروني <https://www.calculator.net>، وقد تم استرداد (271) استبانة بنسبة (96%)، وهذا يُعزي إلى نظام العمل شهر بشهر (4*4) حيث ان 10 افراد من بين 281 صادف استلامهم الاستبانة موعد مغادرتهم في اجازة.

المطلب الثالث: أدوات الدراسة:

أولاً: المقابلة الشخصية:

قام الباحثان بإجراء مقابلة شخصية غير رسمية من مجموعة من الموظفين في المؤسسة محل الدراسة بهدف اثناء الدراسة، والتعرف على دور الرقابة الإدارية في مديرية التنقيب فرع حاسي مسعود والجدول ادناه يوضح معلومات عن تم مقابلته:

الجدول (02): قائمة بأسماء موظفين الذين تمت معهم المقابلة الشخصية

الرقم	المصلحة	الاسم	المسمى الوظيفي
01	مصلحة الاعلام الآلي والاتصالات	*****	رئيس خدمة الأنظمة و الاستغلال
02	مصلحة الموارد البشرية والارشيف	*****	مساعد الأرشيف والذاكرة
03	مصلحة الاشغال والهندسة المدنية	*****	مهندس في الهندسة المدنية
04	مصلحة المحاسبة والمالية	*****	محاسب مراقب
05	قطب التنقيب الجنوبي	*****	ناظر تنقيب

المصدر: بواسطة الطلبة بناء على المقابلات الشخصية

ثانياً: الاستبانة:

تم اختيار الاستبانة كأداة كونها الأنسب نظراً لحجم مجتمع الدراسة، وقد تكونت استبانة الدراسة من ثلاثة محاور رئيسية:

المحور الأول: وهو عبارة عن المعلومات الشخصية عن المستجيب (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

المحور الثاني: وهو عبارة عن الرقابة الإدارية، ويتكون من (22) فقرة، موزع على (04) ابعاد:

البعء الأول: الهيكل التنظيمي، ويتكون من (06) فقرات.

البعء الثاني: التقارير الادارية، ويتكون من (06) فقرات.

البعء الثالث: الموازنات التقديرية، ويتكون من (05) فقرات.

البعء الرابع: البيئة الرقابية، ويتكون من (04) فقرات.

المحور الثالث: وهو عبارة عن الأداء الوظيفي، ويتكون من (15) فقرة. موزع على (03) ابعاد:

البعء الأول: أداء المهمة، ويتكون من (05) فقرات.

البعء الثاني: الأداء السياقي، ويتكون من (06) فقرات.

البعء الثالث: الأداء التكيفي، ويتكون من (04) فقرات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين حسب جدول:

جدول: درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة الموافقة	1	2	3	4	5

خطوات بناء الاستبانة:

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة "أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي في مؤسسة سوناطراك مديرية العمليات فرع التنقيب ناحية حاسي مسعود"، واتبع الباحثان الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

1. الاطلاع على التنظير الادبي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.

2. استشار الباحثان عدداً من أساتذة في جامعة قاصدي مرباح - ورقلة قسم علوم التسيير في تحديد ابعاد الاستبانة وفقراتها.

3. تحديد الابعاد الرئيسية التي شملتها الاستبانة.

4. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل بعد.

5. تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية.

6. ثم عرض مسودات الاستبانة على سبعة (07) من الأساتذة المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة قاصدي مرباح - ورقلة قسم علوم التسيير، تلقينا تجاوز من البعض في حين لم نتلقى أي رد أو تعليق من البعض لكن الكل مشكورين على ذلك، وعلى ضوء آراء المحكمين وعلى رأسهم الأستاذ المشرف والأستاذ هتهات السعيد تم تعديل مسودات الاستبانة من حيث الحذف، الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية، انظر الملحق

صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني أن تقيس الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

أ. صدق الاستبانة من وجهة نظر المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بصدق المحكمين هو أن يختار الباحث عددا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين متخصصين في مجالات الإدارة والإحصاء، وقد استجاب الباحثان لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية - انظر الملحق

ب. صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي لمحور الرقابة الداخلية

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحثان بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات ابعاد الاستبانة والدرجة الكلية للبعد نفسه.

جدول (02): معامل الارتباط بين فقرات البعد (الهيكل التنظيمي) والدرجة الكلية لنفس البعد

الرقم	البعد: الهيكل التنظيمي	معامل بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig
1	يتسم الهيكل التنظيمي لمؤسستكم بالوضوح و المرونة	.448**	.000
2	يوضح الهيكل التنظيمي آلية تدفق العمل والمهام	.523**	.000
3	يوضح الهيكل التنظيمي حدود السلطة و المسؤولية	.512**	.000
4	توضح بطاقة الوصف الوظيفي المسؤوليات والواجبات	.449**	.000
5	يشارك العاملون في اعداد بطاقة الوصف الوظيفي	.289**	.000
6	تعتبر الصلاحيات الممنوحة للعاملين كافية للقيام بأعمالهم	.554**	.000

* الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SSPS النسخة 26

يوضح جدول (02) معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات بعد الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية لنفس البعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط عند مستوى الدلالة المعنوية $\alpha < 0.05$ حيث نلاحظ من الجدول

أعلاه ان القيمة الاحتمالية (Sig.) دائما اقل من القيمة α وهذا يعني ان ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الهيكل التنظيمي والبعد نفسه ذات دلالة إحصائية وقد كان هذا الارتباط متوسط على العموم في كل الفقرات حيث تراوح ما بين 0.554^{**} و 0.449^{**} . ما عدى الفقرة رقم 05 (يشارك العاملون في اعداد بطاقة الوصف الوظيفي) التي كان الارتباط فيها ضعيف نسبيا حيث بلغ 0.289^* . فقط وبذلك يعتبر البعد صادق لقياس لما وضع لقياسه.

جدول (03): معامل الارتباط فقرات البعد (التقارير الادارية) والدرجة الكلية لنفس البعد

الرقم	البعد: التقارير الادارية	معامل بيرسون	القيمة (Sig.)
1	تستخدم التقارير الإدارية المكتوبة كأداة رقابية	0.462^{**}	0.000
2	تستخدم تقارير قياس كفاءة العاملين كأحدى أدوات الرقابة الادارية	0.529^{**}	0.000
3	يتم المحافظة على السجلات والملفات الرسمية بصورة دقيقة ومنظمة.	0.523^{**}	0.000
4	أتابع المراسلات الرسمية الصادرة والواردة وأوثقها في الصادر والوارد	0.465^{**}	0.000
5	تعتمد وسيلة رسمية في تبادل وارسال التقارير و الرسائل في المؤسسة	0.541^{**}	0.000
6	أرفع التقارير الإدارية الدورية والسنوية بصورة منطقية للمسؤولين.	0.455^{**}	0.000
* الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$			

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SSPS النسخة 26

يوضح جدول (03) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التقارير الادارية والدرجة الكلية لنفس البعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط عند مستوى الدلالة المعنوية $\alpha < 0.05$ حيث نلاحظ من الجدول أعلاه ان القيمة الاحتمالية (Sig.) دائما اقل من القيمة α وهذا يعني ان ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التقارير الادارية والبعد نفسه ذات دلالة إحصائية وقد كان هذا الارتباط متوسط على العموم في كل الفقرات حيث تراوح ما بين 0.541^{**} و 0.455^{**} . وبذلك يعتبر البعد صادق نسبيا لقياس لما وضع لقياسه.

جدول (04): معامل الارتباط بين فقرات البعد (الموازنات التقديرية) والدرجة الكلية لنفس البعد

الرقم	البعد: الموازنات التقديرية	معامل بيرسون	القيمة (Sig.)
1	تستخدم الموازنات التقديرية في عملية الرقابة الإدارية	.523**	.000
2	تعتبر نسبة مساهمة العامل في الموازنات التقديرية نسبة معتبرة	.633**	.000
3	أخذ المسؤولين بعين الاعتبار نتائج الموازنات التقديرية	.496**	.000
4	تعتبر الموازنات التقديرية أداة فعالة في عملية الرقابة الإدارية	.500**	.000
5	توقع الانحرافات والاختلالات من خلال الموازنات التقديرية	.668**	.000
*الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$			

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS النسخة 26

يوضح جدول (04) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الموازنات التقديرية والدرجة الكلية لنفس البعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط عند مستوى الدلالة المعنوية $\alpha < 0.05$ ذات دلالة إحصائية حيث نلاحظ من الجدول أعلاه ان القيمة الاحتمالية (Sig.) دائما اقل من القيمة α وهذا يعني ان ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الموازنات التقديرية والبعد نفسه وقد كان هذا الارتباط فوق المتوسط عموما في كل الفقرات حيث تراوح ما بين 0.500^{**} و 0.668^{**} . وبذلك نسبة معتبر من الصدق في هذا البعد لقياس لما وضع لقياسه.

جدول (05): معامل الارتباط بين فقرات البعد (البيئة الرقابية) والدرجة الكلية لنفس البعد

الرقم	البعد: البيئة الرقابية	معامل بيرسون	القيمة (Sig.)
1	تلزم بيئة الرقابة في الشركة العاملين بالمعرفة المتخصصة في مجال	.564**	.000
2	تحرص الإدارة على توافر الكفاءة والمهنية والأمانة في اختيار العاملين	.571**	.000
3	تلزم بيئة الرقابة في الشركة العاملين بالنزاهة والقيم الأخلاقية.	.537**	.000
4	يكشف نظام الرقابة مظاهر العجز في الأداء واقتراح وسائل تفاديه	.543**	.000
*الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$			

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS النسخة 26

يوضح جدول (05) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد البيئة الرقابية والدرجة الكلية لنفس البعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط عند مستوى الدلالة المعنوية $\alpha < 0.05$ ذات دلالة إحصائية حيث نلاحظ من الجدول أعلاه ان القيمة الاحتمالية (Sig.) دائما اقل من القيمة α وهذا يعني ان ارتباط بين كل فقرة من

فقرات بعد البيئة الرقابية والبعد نفسه وقد كان هذا الارتباط متوسط على العموم في كل الفقرات حيث تراوح ما بين 0.537^{**} و 0.571^{**} . وبذلك نسبة الصدق مقبولة في هذا البعد لقياس لما وضع لقياسه.

ثانياً: الصدق البنائي لمحور الرقابة الإدارية

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة قياسه الوصول إليه، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

جدول (06): معامل الارتباط بين محور الرقابة الإدارية والابعاد التي تشكل هذا المحور

الرقم	المحور الرقابة الإدارية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	الهيكل التنظيمي	.420**	.000
2	التقارير الإدارية	.665**	.000
3	الموازنات التقديرية	.790**	.000
4	البيئة الرقابية	.742**	.000
*الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$			

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS النسخة 26

يبين جدول (06) أن جميع معاملات الارتباط في كل الابعاد ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq a$ وبذلك تعتبر ابعاد الاستبانة صادقه لقياس لما وضعت لقياسه حيث بلغ معامل الارتباط في البعد الموازنات التقديرية 0.790^{**} . وهو ارتباط كبير كما بلغ معامل الارتباط 0.742^{**} . في البعد البيئة الرقابية.

ثالثاً: الاتساق الداخلي لمحور الأداء الوظيفي

جدول (07): معامل الارتباط بين فقرات البعد (أداء المهمة) والدرجة الكلية لنفس البعد

الرقم	البعد: أداء المهمة	معامل بيرسون	القيمة (Sig.)
1	أحرص على أداء مهام وظيفتي و بدقة.	.586**	.000
2	أقوم بإنجاز المهام المطلوبة مني في الوقت المحدد.	.504**	.000
3	أؤدي الأعمال الإضافية التي تطلب مني.	.418**	.000
4	أقوم باستغلال وقت العمل بشكل جيد.	.492**	.000
5	أقوم باستخدام موارد المنظمة بشكل جيد	.456**	.000

*الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS النسخة 26

يوضح جدول (07) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد أداء المهمة والدرجة الكلية لنفس البعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط عند مستوى الدلالة المعنوية $\alpha < 0.05$ ذات دلالة إحصائية حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية (Sig.) دائما اقل من القيمة α وهذا يعني أن ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد أداء المهمة والبعد نفسه وقد كان هذا الارتباط متوسط على العموم في كل الفقرات حيث تراوح ما بين 0.418^{**} و 0.586^{**} . وبذلك يعتبر البعد صادق لقياس لما وضع لقياسه.

جدول (08): معامل الارتباط بين فقرات البعد (فرق العمل) والدرجة الكلية لنفس البعد

الرقم	البعد: فرق العمل	معامل بيرسون	القيمة (Sig.)
1	أمتثل لتعليمات العمل حتى وإن كان المشرف غير موجود.	0.492^{**}	.000
2	ادافع عن قرارات المشرف	0.486^{**}	.000
3	أتعاون مع الآخرين في فريق العمل.	0.498^{**}	.000
4	تشجع المؤسسة على جو التنافس بين العمال في اقتراح أفكار	0.549^{**}	.000
5	تشجع وتأييد المؤسسة للعمل كفريق	0.454^{**}	.000
$\alpha \leq 0.05$ دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$			

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS النسخة 26

يوضح جدول (08) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد فرق العمل والدرجة الكلية لنفس البعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط عند مستوى الدلالة المعنوية $\alpha < 0.05$ ذات دلالة إحصائية حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية (Sig.) دائما اقل من القيمة α وهذا يعني أن ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد فرق العمل والبعد نفسه وقد كان هذا الارتباط متوسط على العموم في كل الفقرات حيث تراوح ما بين 0.454^{**} و 0.549^{**} . وبذلك يعتبر البعد صادق لقياس لما وضع لقياسه.

جدول (09): معامل الارتباط بين فقرات البعد (الأداء السياقي والتكيفي) والدرجة الكلية لنفس البعد

الرقم	البعد: الأداء السياقي والتكيفي	معامل بيرسون	القيمة (Sig.)
1	اتكيف بسهولة مع التغيرات في العمل.	0.593^{**}	.000
2	استطيع التكيف جيدا مع المواقف الصعبة في العمل.	0.416^{**}	.000
3	أتعافي بسرعة بعد المواقف الصعبة وأواصل عملي مجددا.	0.449^{**}	.000
4	أطور أدوات وطرق جديدة لحل المشكلات	0.545^{**}	.000
5	أتعامل مع مهام العمل الصعبة دون مشكلات.	0.476^{**}	.000
6	أصر على تخطي العوائق لإتمام المهام المكلف بها.	0.539^{**}	.000

7	أخذ زمام المبادرة لحل مشكلات العمل.	.496**	.000
* الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$			

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS النسخة 26

يوضح جدول (09) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الأداء السياقي والتكفي والدرجة الكلية لنفس البعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط عند مستوى الدلالة المعنوية $\alpha < 0.05$ ذات دلالة إحصائية حيث نلاحظ من الجدول أعلاه ان القيمة الاحتمالية (Sig.) دائما اقل من القيمة α وهذا يعني ان ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الأداء السياقي والتكفي والبعد نفسه وقد كان هذا الارتباط متوسط على العموم في كل الفقرات حيث تراوح ما بين 0.593^{**} و 0.416^{**} . وبذلك يعتبر البعد صادق لقياس لما وضع لقياسه.

جدول (10): معامل الارتباط بين محور الأداء الوظيفي والابعاد التي تشكل هذا المحور

الرقم	المحور الرقابة الإدارية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	أداء المهمة	0.592^{**}	.000
2	فرق العمل	0.770^{**}	.000
3	الأداء السياقي والتكفي	0.617^{**}	.000
* الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$			

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS النسخة 26

يبين جدول (10) أن جميع معاملات الارتباط في كل الابعاد ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ≤ 0.05 a وبذلك تعتبر ابعاد الاستبانة صادقه لقياس لما وضعت لقياسه حيث بلغ معامل الارتباط في البعد فرق العمل 0.770^{**} . وهو ارتباط كبير وكخلاصة لما سبق نجد عبارات أبعاد الاستبانة تقيس بصفة مقبولة ما وضعت لقياسه. ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة هو أن تُعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها عدة مرات متتالية، ويقصد بها أيضا إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة.

وقد تحقق الباحثان من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة كما يلي:

الجدول: (11) معامل ألفا كرونباخ للاستبانة

إحصائية الموثوقية	
ألفا كرونباخ	عدد الأبعاد
.612	07

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS النسخة 26

الجدول: (12) معامل ألفا كرونباخ للأبعاد المشكلة للاستبانة

الرقم	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
01	الهيكل التنظيمي	06	.633
02	التقارير الإدارية	06	.551
03	الموازنات التقديرية	05	.499
04	البيئة الرقابية	04	.538
05	أداء المهمة	05	.560
06	فرق العمل	05	.577
07	الأداء السياقي والتكيفي	07	.636

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS النسخة 26

تبين من النتائج الموضحة في جدول (11) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مقبولة الى حد ما للأبعاد مجتمعة حيث بلغت جميع أبعاد الاستبانة (0.612)؛ وهذا يعني أن الثبات مقبول نسبيا وله دلالة إحصائية يعتد بها ومن خلال الجدول (12) نلاحظ قيمة معامل ألفا كرونباخ في حالة حذف هذا البعد او بعبارة اخرى في حالة حذف ذلك البعد ماهي القيمة التي تؤل إليها قيمة معامل ألفا كرونباخ للأبعاد المتبقية مجتمعة وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق ، ويكون الباحثان قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة الى درجة مقبولة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي

(SPSS -26) Statistical Package for the Social Sciences -26

اختبار التوزيع الطبيعي

استخدام اختبار كولجوروف - سمرنوف لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، يعطي هذا اختبار كولجوروف - سمرنوف لاختبار التوزيع الطبيعي القيمة الاحتمالية (Sig.) لكل الابعاد اقل من مستوى الدلالة المعنوية $0.05 < \alpha$ وهذا يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي واستدلالاتنا نقبل الفرضية العكسية H_1 التي تنص على ان البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي وهنا امامنا خياران إما معالجة البيانات وفق الإحصاء اللامعلمي حيث يعد أكثر مرونة من والأكثر ملائمة للعلوم الاجتماعية لكن مستوى الثقة فيه اقل من الإحصاء المعلمي اما الخيار الثاني هو معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS وجعل البيانات تخضع لتوزيع طبيعي، لكن في المقابل هناك نظرية (مبرهنة النهاية المركزية) تنص على انه اذا كان حجم العينة كبيرا أي أكبر او يساوي 30 مفردة انه نقبل ان البيانات تخضع لتوزيع طبيعي¹. وبما ان عينة الدراسة الحالية كبيرة نسيا (271) مشاهدة يمكننا القول ان توزيع بيانات الدراسة الحالية تخضع للتوزيع الطبيعي وبالتالي نستخدم الأدوات الإحصائية الخاصة بالإحصاء المعلمي.

تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات Percentages & Frequencies لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي.
3. اختبار ألفا كرونباخ "Cronbach's alpha" لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. اختبار كولجوروف - سمرنوف - Kolmogorov-Smirnov Test لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient لقياس درجة الارتباط، حيث يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.
6. اختبار T في حالة عينة واحدة T-Test لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 5 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

¹ - https://ar.wikipedia.org/wiki/مبرهنة_النهاية_المركزية

7. اختبار T في حالة عينتين Independent Samples Test لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
8. اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA "One Way Analysis of Variance" لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.
9. مقياس ليكارت الخماسي لقياس درجة الموافقة
10. الانحدار الخطي البسيط

خلاصة المبحث

ورد في هذا الفصل تفصيلاً لمنهج الدراسة المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي، واسرد مصادر المعلومات التي عمد إليها الباحثان سواء الأولية أو الثانوية، وتطرق إلى ذكر مجتمع الدراسة والأدوات التي تم استخدامها وهي المقابلة الشخصية والاستبانة، حيث تم توضيح مكونات الاستبانة وابعادها وأقسامها وخطوات بناءها، إضافةً لتبيان صدق المقياس المكون أولاً من: صدق الاتساق الداخلي الذي كان واضحاً في اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد الذي تنتمي إليه تلك الفقرة، وثانياً من خلال الصدق البنائي الذي أظهر أن جميع ابعاد الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

وتطرقنا في هذا الفصل إلى ثبات الاستبانة من خلال معامل ألفا كرونباخ"، حيث أظهر قيمة مقبولة جداً مما دل إحصائياً أن الثبات مرتفع، وأوضح الفصل أيضاً الأساليب الإحصائية المستخدمة في تفرغ وتحليل الاستبانة، إضافة لاختبار التوزيع الطبيعي حيث ذكر الفصل بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي بناء على نظرية النهاية المركزية، وذلك كله تمهيداً لاستخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة التي ستعرض في المبحث الموالي بعنوان : تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها، حيث سيتم في هذا المبحث تحليل فقرات الاستبانة واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية.

المبحث الثاني: تحليل النتائج واختبار الفرضيات ومناقشتها:

تمهيد:

يتضمن هذا المبحث عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على المتغيرات الشخصية التي اشتملت على الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

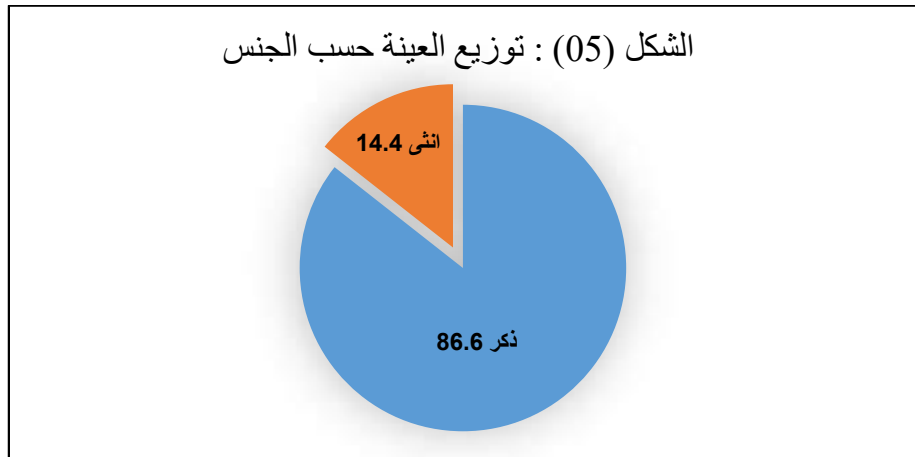
المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية

الفرع الأول: توزيع عينة الدراسة وفق الجنس.

الجدول (13): توزيع عينة الدراسة وفق الجنس.

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	232	85.6
انثى	39	14.4
المجموع	271	%100

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS



المصدر مخرجات SPSS

يتضح من جدول (13) أن ما نسبته 86.6% من عينة الدراسة ذكور، و14.4% اناث، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى طبيعة العمل الميداني في قطاع المحروقات وبالتالي فهو بحاجة إلى فئة الذكور وهي الفئة المخولة جسدياً وفكرياً على تحمل المشقة وضغوط العمل، في ظل العمل البعيد عن الأهل والعائلة لمدة شهر كاملاً

بالإضافة الى المخاطر التي يمتاز بها هذا القطاع وقد تشابهت هذه النسب مع دراسة أحمد كمال مصطفى الملاحي "دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية حيث كانت نسبة الاناث في جهاز الشرطة الفلسطينية تكاد تكون منعدمة لطبيعة العمل الميداني في هذا قطاع.

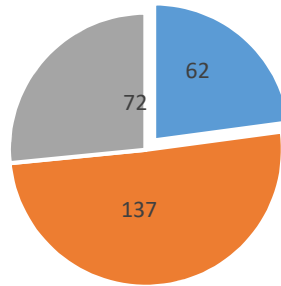
الفرع الثاني: توزيع عينة الدراسة وفق الفئة العمرية.

الجدول (14): توزيع عينة الدراسة وفق العمر.

العمر	العدد	النسبة المئوية %
من 25 الى 34 سنة	62	22.9
من 35 الى 44 سنة	137	50.6
من 45 سنة و أكثر	72	26.6
المجموع	271	100

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS

شكل (06) توزيع عينة الدراسة وفق العمر



■ من 25 الى 34 سنة ■ من 35 الى 44 سنة ■ من 45 سنة و أكثر

يتضح من جدول (14) أن ما نسبته 50.6% من عينة الدراسة ينتمون للفئة العمرية من 35 الى 44 سنة، و 26.6% من عينة الدراسة ينتمون للفئة العمرية من 45 سنة، و 22.9% ينتمون للفئة العمرية من 25 الى 34 سنة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى تعقد إجراءات التوظيف في قطاع المحروقات حيث كانت إجابات المقابلة حول هذه النقطة ان إجراءات التوظيف قد تصل الى 05 سنوات وفق استراتيجيات التوظيف في مؤسسة سوناطراك مما يجعل فئة الشباب قليلة في هذه الشركات وهذا عكس دراسة كمال مصطفى الملاحي "دور الرقابة الإدارية في تحسين

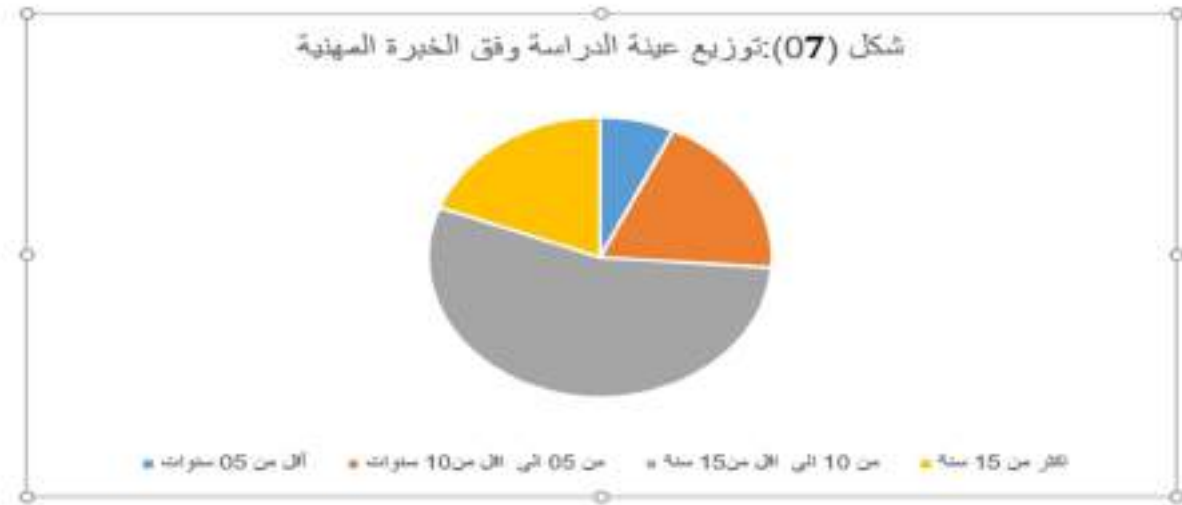
مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية حيث كانت نسبة الشباب كبيرة في جهاز الشرطة الفلسطينية وذلك لطبيعة العمل الميداني في هذا قطاع. اما حصة الفئة من 45 سنة وأكثر فقد كانت 26.6% وذلك لان ظروف العمل قاسية ومجهدة وخطيرة مما يجبر العمال والإداريين على الاستقالة او تغيير قطاع العمل او التقاعد المسبق وهذا ما صرح به المستجوبون في المقابلات الشخصية.

الفرع الثالث: توزيع عينة الدراسة وفق الخبرة المهنية.

الجدول (15): توزيع عينة الدراسة وفق الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 05 سنوات	19	7.0
من 05 الى اقل من 10 سنوات	52	19.2
من 10 الى اقل من 15 سنة	148	54.6
اكثر من 15 سنة	52	19.2
المجموع	271	100

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS



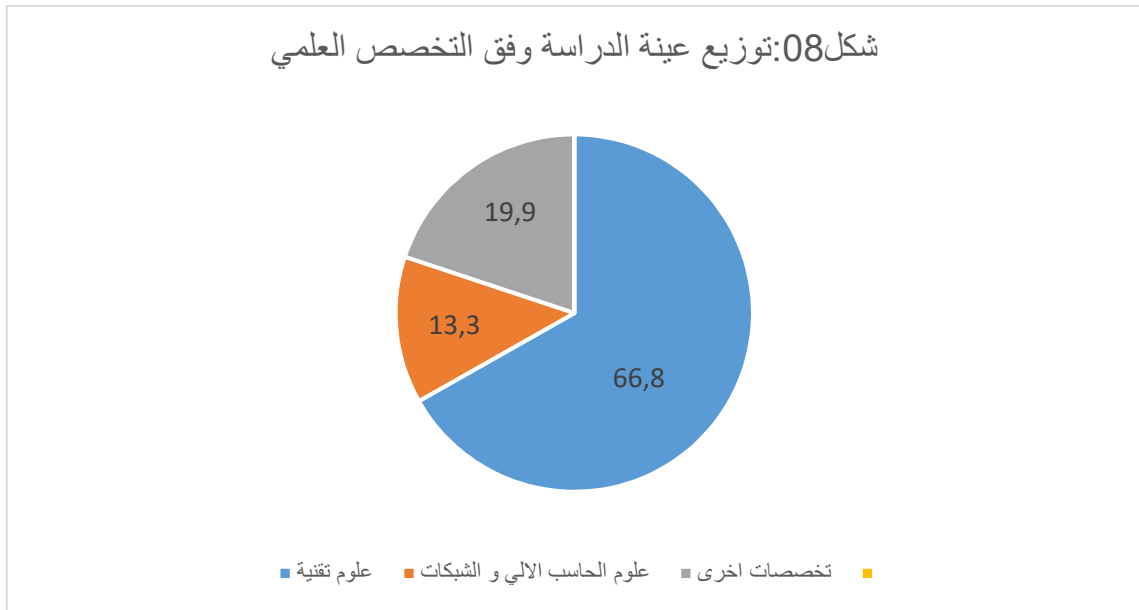
يتضح من جدول (15) ان ما نسبته 54.6% هم موظفون ذوي خبرة مهنية من 10 الى 15 سنة وهي القوى العمالية والإدارية التي تعول عليها المؤسسة هذه الطبقة هي المحرك الأساسي للمؤسسة في حيث ان الفئات الأخرى التي لها اقل من 10 سنوات خبرة فهي قليلة نسبيا وذلك راجع استراتيجية المؤسسة في عملية التوظيف حيث تشترط الخبر المهنية المسبقة بغض النظر عن بعض المهن مثل (الأطباء، المرضين) في حي ان الفئة ذات الخبر أكثر من 15 سنة فهي قليلة وذلك راج لطبيعة العمل في القطاع البترولي و المحروقات فنادرا ما تجد افراد يزاولون هذا

النشاط مدة طويلة وذلك لكثرة المخاطر فيه والامراض وحوادث العمل والبعد من الاهل والعائلة فلذلك تجدهم اما يغيرون النشاط او الاستقالة او التنقل الى فروع المؤسسة في الشمال .

الجدول (16): توزيع عينة الدراسة وفق التخصص العلمي.

النسبة المئوية %	العدد	التخصص العلمي
66.8	181	علوم تقنية
13.3	36	علوم الحاسب الالي و الشبكات
19.9	54	تخصصات اخرى
100	271	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS



يتضح من جدول (16) أن ما نسبته 66.8% من عينة الدراسة تخصصهم العلمي علوم التقنية (ميكانيك، كهرباء، محروقات، طبوغرافيا، هندسة... الخ) وهي النسبة الأعلى من بين التخصصات الاخرى وذلك راجع لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب العلوم التقنية في حين التخصصات الاخرى مجتمعة لم ترقى الى نسبة 34% في المؤسسة وذلك يعزى الى ان المؤسسة تخضع لسياسة الدولة في عملية التوظيف لامتناس و التخفيف من البطالة فتلجأ المؤسسة الى توظيف مختلف التخصصات وتقوم المؤسسة بتكوتهم بما يتناسب و متطلبات المناصب المتوفرة لديها حسب تصريحات المقابلات الشخصية، ونلاحظ اختلاف هذه الدارسة و دراسة زاويد دور الرقابة الداخلية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادي عمال مؤسسة الحبوب والخضر الجافة، بالرغم من ان الدراساتين في نفس القطاع "الاقتصادي العام" الا ان المؤهل العلمي الجامعي كانت نسبته ضعيفة في دراسة زاويد مقارنة بالدراسة الحالية على عكس فئة الثانويين كانت نسبته كبيرة في حين تنعدم هذه الفئة في الدراسة الحالية

وذلك راجع طبعاً لطبيعة نشاط المؤسسة، وتتفق هذه النسبة في الدراسة الحالية مع دراسة الملاحى " دور الرقابة الإدارية ف تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية حيث بلغت نسبة الجامعيين 61%، بالرغم من اختلاف طبيعة النشاط الا ان وجود الطبقة الجامعية ضروري لكلا القاطعين ونفس الشيء في دراسة مرج الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية حيث بلغت نسبة الجامعيين في هذه الدراسة 68.6%.

المطلب الثاني: تحليل فقرات الاستبيان

تقدير الاتجاه العام للعينة في كل فقرة:

تختلف الإجابات أفراد العينة حول الفقرة بمستويات مختلفة من الموافقة، ويمكن استخدام المتوسط الحسابي في تحديد الاتجاه العام للآراء حسب مقياس ليكارت المستخدم
الجدول (17): حالة مقياس ليكارت الخماسي

الاتجاه العام للعينة	المتوسط الحسابي للمستويات الموافقة
المستوى الأول (غير موافق بشدة)	[1 - 1.80]
المستوى الثاني(غير موافق)	[1.80 - 2.60]
المستوى الثالث (محايد)	[2.60 - 3.40]
المستوى الرابع(موافق)	[3.40 - 4.20]
المستوى الخامس(موافق بشدة)	[4.20 - 5]

المصدر:

الفرع الأول: تحليل الاتجاه العام لفقرات المحور الأول "الرقابة الادارية"

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت الى درجة الموافقة المتوسطة ام لا وهي 3.

أولاً: تحليل فقرات بعد "الهيكل التنظيمي"

الجدول (18): تحليل الاتجاه العام لفقرات للبعد الهيكل التنظيمي.

م	الفقرات الهيكل التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار T	القيمة الاحتمالية	الاتجاه العام	ترتيب
1	يتسم الهيكل التنظيمي لمؤسستكم بالوضوح و المرونة	3.68	1.357	44.63	.000	موافق	1
2	يوضح الهيكل التنظيمي آلية تدفق العمل والمهام	3.61	1.479	40.17	.000	موافق	3

3	يوضح الهيكل التنظيمي حدود السلطة و المسؤولية	3.50	1.374	41.95	.000	موافق	4
4	توضح بطاقة الوصف الوظيفي للمسؤوليات و الوجبات للعاملين في مؤسستكم	3.40	1.426	39.27	.000	موافق	5
5	يشارك العاملون في اعداد بطاقة الوصف الوظيفي	2.24	1.347	26.87	.000	غير موافق	6
6	تعتبر الصلاحيات الممنوحة للعاملين كافية للقيام بأعمالهم	3.61	1.365	43.49	.000	موافق	2

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS26

التحليل: من الجدول (18) نلاحظ تباين نسبة المتوسطات الحسابية في فقرات بعد الهيكل التنظيمي وتراوح ما بين 3.40- 3.68 وكانت النسبة الأكبر في الفقرة الأولى بنسبة 3.68 وكانت القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000. وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

أما انبساط الأضعف فكانت من نصيب الفقرة الخامسة "يشارك العاملون في اعداد بطاقة الوصف الوظيفي" بمتوسط حسي يساوي 2.24 وكانت القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000. وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة،

يعتبر بعد الهيكل التنظيمي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا البعد.

ويرى الباحثان أنه على الرغم من ايجابية تلك النتائج، إلا أنها تبقى بحاجة للتطوير وفي ذلك إشارة إلى ضرورة بذل المزيد من الاهتمام من قبل صانعي القرار والمستويات العليا في كل ما يتعلق بشأن الهياكل التنظيمية في مؤسسة سوناطراك مديرية العمليات فرع التنقيب، وكذلك يرى الباحث بضرورة عقد ورشات عمل يشارك فيها إدارات المؤسسة في إعداد بطاقة الوصف الوظيفي، مقابلة أن اعداد بطاقة الوصف الوظيفي لا يشارك بها العمال، وهذا يفسر انخفاض درجة الموافقة على هذه العبارة.

ثانياً: تحليل فقرات بعد "التقارير الادارية"

في الجدول (19): تحليل الاتجاه العام لفقرات للبعد التقارير الادارية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار T	القيمة الاحتمالية	الاتجاه العام	ترتيب
1	تستخدم التقارير الإدارية المكتوبة كأداة رقابية	3.59	1.457	40.54	.000	موافق	2

2	تستخدم تقارير قياس كفاءة العاملين كإحدى أدوات الرقابة الادارية	3.40	1.477	37.91	.000	موافق	5
3	يتم المحافظة على السجلات والملفات الرسمية بصورة دقيقة ومنظمة.	3.27	1.560	34.49	.000	محايد	6
4	أتابع المراسلات الرسمية الصادرة والواردة وأوثقها في سجل الصادر وسجل الوارد	3.54	1.429	40.67	.000	موافق	4
5	تعتمد وسيلة رسمية في تبادل وارسال التقارير و الرسائل في المؤسسة	3.57	1.378	42.68	.000	موافق	3
6	أرفع التقارير الإدارية الدورية والسنوية بصورة منطقية للمسؤولين.	3.63	1.318	45.34	.000	موافق	1

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS26

التحليل: من الجدول (19) نلاحظ تباين في نسبة المتوسطات الحسابية في فقرات بعد التقارير الادارية وتراوح ما بين 3.27- 3.63 وكانت النسبة الأكبر في الفقرة السادسة بنسبة 3.63 وكانت القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000. وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. أما انسبة الأضعف فكانت من نصيب الفقرة الثالثة " يتم المحافظة على السجلات والملفات الرسمية بصورة دقيقة ومنظمة." بمتوسط حسي يساوي 3.27 وكانت القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000. وهذا يعني أن اغلب الإجابات كانت بالحياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، يعتبر بعد التقارير الادارية دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مقبولة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا البعد.

كما ويرى الباحثان عدم ارتياح العاملون إلى أسلوب التقارير الادارية كأحد أدوات الرقابة إلى زيادة التوتر النفسي عند الافراد (المراقب) مما يجعله يعتمد التصنع وإظهار ردود فعل وانطباعات غير حقيقية عند رفع التقارير، لذا لا يجذب العاملون هذه الأداة الرقابية، وذلك حسب تصريح المقابلات الشخصية.

ثالثاً: تحليل فقرات بعد "الموازنات التقديرية"

في الجدول (20): تحليل الاتجاه العام لفقرات للبعد الموازنات التقديرية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار T	القيمة الاحتمالية	الاتجاه العام	ترتيب
1	تستخدم الموازنات التقديرية في عملية الرقابة الإدارية	3.62	1.331	44.73	.000	موافق	2
2	تعتبر نسبة مساهمة العامل في الموازنات التقديرية نسبة معتبرة	3.56	1.386	42.29	.000	موافق	4
3	أخذ المسؤولين بعين الاعتبار نتائج الموازنات التقديرية	3.63	1.304	45.89	.000	موافق	1
4	تعتبر الموازنات التقديرية أداة فعالة في عملية الرقابة الإدارية	3.52	1.432	40.47	.000	موافق	5
5	توقع الانحرافات والاختلالات من خلال الموازنات التقديرية	3.59	1.498	39.42	.000	موافق	3

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS26

التحليل: من الجدول (20) هناك تباين في نسبة المتوسطات الحسابية في فقرات بعد الموازنات التقديرية وتراوح ما بين 3.52- 3.63 وكانت النسبة الأكبر في الفقرة الثالثة بنسبة 3.63 وكانت القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000. وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. أما انسبة الأضعف فكانت من نصيب الفقرة الرابعة " تعتبر الموازنات التقديرية أداة فعالة في عملية الرقابة الإدارية " بمتوسط حسي يساوي 3.52 الا انها تبقى نسبة كبيرة وكانت القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000. وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا البعد. يعتبر بعد الموازنات التقديرية دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا البعد.

ويرى الباحثان ارتياح العاملون إلى أسلوب الموازنات التقديرية كأحد أدوات وذلك لأنها تعتمد على المنطق في صياغتها ولا تخضع لسيطرة فرد معين على حساب غيره فكل الإطارات يشارك في اعداد الموازنات التقديرية كل بحسب نشاطه في المؤسسة، وذلك ما حسب جاءت به المقابلات الشخصية.

رابعاً: تحليل فقرات بعد "البيئة الرقابية"

في الجدول (21): تحليل الاتجاه العام لفقرات للبعد البيئة الرقابية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار T	القيمة الاحتمالية	الاتجاه العام	ترتيب
1	تلزم بيئة الرقابة في الشركة	3.62	1.390	42.91	.000	موافق	2

						العاملين بالمعرفة المتخصصة في مجال عملهم
3	موافق	.000	40.81	1.422	3.52	2 تحرص الإدارة على توافر الكفاءة والمهنية والأمانة عند اختيار العاملين في الشركة.
4	محايد	.000	35.44	1.530	3.30	3 تلزم بيئة الرقابة في الشركة العاملين بالنزاهة والقيم الأخلاقية.
1	موافق	.000	43.99	1.378	3.68	4 يكشف نظام الرقابة مظاهر العجز في الأداء واقتراح وسائل تفادي هذا العجز

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS26

التحليل: من الجدول (21) هناك تباين في نسبة المتوسطات الحسابية في فقرات بعد البيئة الرقابية وتراوحت ما بين 3.30- 3.68 وكانت النسبة الأكبر في الفقرة الرابعة بنسبة 3.68 وكانت القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000. وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. أما انسبة الأضعف فكانت من نصيب الفقرة الثالثة " تلزم بيئة الرقابة في الشركة العاملين بالنزاهة والقيم الأخلاقية." بمتوسط حسي يساوي 3.30 الا انها تبقى نسبة مقبولة وكانت القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000. وهذا يعني أن هناك موافقة مقبولة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا البعد. يعتبر بعد البيئة الرقابية دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا البعد.

ويرى الباحثان هناك ارتياح عام للعاملين إلى بعد البيئة الرقابية كأحد أدوات الرقابية وذلك لأنها تضمن لهم حقوقهم مسيرتهم المهنية وذلك حسب ما جاءت به المقابلات الشخصية. في الجدول (22): تحليل الاتجاه العام لجميع فقرات لرقابة الإدارية.

م	الابعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار T	القيمة الاحتمالية	الاتجاه العام	ترتيب
1	الهيكل التنظيمي	3.56	.646	90.83	.000	موافق	2
2	التقارير الادارية	3.50	.713	80.79	.000	موافق	4
3	الموازنات التقديرية	3.58	.787	71.95	.000	محايد	1
4	البيئة الرقابية	3.53	.792	73.42	.000	موافق	3

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS26

التحليل: من الجدول (22) هناك تقارب في نسب المتوسطات الحسابية لأبعاد الرقابة الادارية وتراوح ما بين 3.56- 3.50 وكانت النسبة الأكبر في بعد الموازنات التقديرية بنسبة 3.58 وكانت القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000. وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذا البعد.

أما انسبة الأضعف فكانت من نصيب البعد التقارير الادارية بمتوسط حسي يساوي 3.50 الا انها تبقى نسبة مقبولة وكانت القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000. وهذا يعني أن هناك موافقة مقبولة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا البعد.

تعتبر ابعاد الرقابة الادارية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذه الابعاد.

الفرع الثاني: تحليل فقرات المحور الأول "الاداء الوظيفي" (الابعاد الثلاثة مجتمعة)

في الجدول (23): تحليل الاتجاه العام لفقرات ابعاد الأداء الوظيفي.

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار T	القيمة الاحتمالية	الاتجاه العام	ترتيب
1	أحرص على أداء مهام وظيفتي و بدقة.	3.68	1.420	42.68	.000	موافق	3
2	أقوم بإنجاز المهام المطلوبة مني في الوقت المحدد.	3.63	1.349	.44.26	.000	موافق	5
3	أؤدي الأعمال الإضافية التي تطلب مني.	3.53	1.316	44.18	.000	موافق	12
4	أقوم باستغلال وقت العمل بشكل جيد.	3.59	1.282	46.05	.000	موافق	7
5	أقوم باستخدام موارد المنظمة بشكل جيد	3.55	1.411	41.38	.000	موافق	11
6	أمتثل لتعليمات العمل حتى وإن كان المشرف غير موجود.	3.68	1.416	42.72	.000	موافق	2
7	ادافع عن قرارات المشرف	3.61	1.418	41.91	.000	موافق	6
8	أتعاون مع الاخرين في فريق العمل.	3.33	1.539	35.59	.000	محايد	16
9	تشجع المؤسسة على جو التنافس بين العمال في اقتراح أفكار جديدة	3.27	1.556	34.62	.000	محايد	17

10	موافق	.000	42.22	1.391	3.57	تشجع وتأييد المؤسسة للعمل كفريق	10
14	موافق	.000	38.98	1.437	3.40	اتكيف بسهولة مع التغيرات في العمل.	11
9	موافق	.000	43.40	1.353	3.57	استطيع التكيف جيدا مع المواقف الصعبة في العمل.	12
1	موافق	.000	43.80	1.389	3.70	أنعاني بسرعة بعد المواقف الصعبة وأواصل عملي مجددا.	13
13	موافق	.000	40.19	1.445	3.53	أطور أدوات وطرق جديدة لحل المشكلات	14
15	موافق	.000	36.08	1.527	3.35	أتعامل مع مهام العمل الصعبة دون مشكلات.	15
8	موافق	.000	42.34	1.393	3.58	أصر على تخطي العوائق لإتمام المهام المكلف بها.	16
4	موافق	.000	44.72	1.346	3.66	أخذ زمام المبادرة لحل مشكلات العمل.	17

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS26

التحليل: من الجدول (23) هناك تباين في نسبة المتوسطات الحسابية في فقرات ابعاد الأداء الوظيفي وتراوح ما بين 3.27-3.70 وكانت النسبة الأكبر في الفقرة الثالثة عشر بنسبة 3.70 وكانت القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000. وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جدا من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. أما انسبة الأضعف فكانت من نصيب الفقرة التاسعة " تشجع المؤسسة على جو التنافس بين العمال في اقتراح أفكار جديدة " بمتوسط حسي يساوي 3.27 الا انها تبقى نسبة مقبولة وكانت القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000. وهذا يعني أن هناك موافقة مقبولة من قبل أفراد العينة على فقرات هذه الابعاد. تعتبر ابعاد الأداء الوظيفي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذه الابعاد.

ويشير الباحثان إلى سبب هذه النتيجة هو السعي الدعوب والحديث من الإدارة العليا للمؤسسة لإنجاح كافة الأعمال والأنشطة المخطط لها لتحسين الأداء العام للعاملين ، وذلك من خلال توفير كادر بشري مؤهل قادر على القيام بكل ما يوكل إليه بمهنية عالية، وتوفير ما يلزم من إمكانيات مادية تُسهل له أداء دوره بشكل فعال، ليسهم كل ذلك في تجويد دقة المعلومات وسرعة اكتشاف الأخطاء التي قد تحدث أثناء تأديتهم لواجبهم، فيما

يتعلق بالموافقة المتوسطة لاتجاهات أفراد العينة على الفقرة التاسعة" تشجع المؤسسة على جو التنافس بين العمال في اقتراح أفكار جديدة " فيعود ذلك حسب القانون الداخلي للمؤسسة إلى أن المؤسسة تخضع لقوانين الدول الجزائرية التي لا تقبل الأفكار الخارجية مثل أفكار عمال و إطارات المؤسسة التي تنتهج فكرة المخططات الاستراتيجية للدولة وذلك باعتبار ان مؤسسة سوناطراك مؤسسة مواطنة.
في الجدول (24): تحليل الاتجاه العام لجميع ابعاد الأداء الوظيفي

م	الابعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار T	القيمة الاحتمالية	الاتجاه العام	ترتيب
1	أداء المهمة	3.59	.667	90.83	.000	موافق	1
2	فرق العمل	3.49	.728	80.79	.000	موافق	2
3	الأداء التكيفي و السياقي	3.54	.710	71.95	.000	موافق	3

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS26

التحليل: من الجدول (24) هناك تقارب في نسب المتوسطات الحسابية لأبعاد الأداء الوظيفي وتراوحت ما بين 3.49- 3.59 وكانت النسبة الأكبر في بعد أداء المهمة بنسبة 3.59 وكانت القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000. وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذا البعد.
أما انسبة الأضعف فكانت من نصيب البعد فرق العمل بمتوسط حسي يساوي 3.49 الا انها تبقى نسبة مقبولة وكانت القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000. وهذا يعني أن هناك موافقة مقبولة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا البعد.

تعتبر ابعاد الرقابة الادارية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على جميع ابعاد الأداء الوظيفي.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة سوناطراك مديرية العمليات فرع التنقيب ناحية حاسي مسعود.
الجدول (25): معامل الارتباط بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
يوجد أثر ذو دلالة إحصائي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة سوناطراك مديرية العمليات فرع	.350**	.000

		التنقيب ناحية حاسي مسعود
--	--	--------------------------

دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS26

يبين جدول (25) أن معامل الارتباط بيرسون يساوي 0.350. وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000. أقل وهي من مستوى الدلالة $\alpha > 0.05$ وهذا يدل على وجود أثر ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي في مؤسسة سوناطراك مديرية العمليات فرع التنقيب ناحية حاسي مسعود. وهو ارتباط طردي لكنه ضعيف.

ويُفسّر الباحثان هذه النتيجة بأن الأداء الإداري هو عمل إنساني يقوم بتأديته عنصر بشري، هو بالتالي عرضة للخطأ والانحراف، مما يستوجب مراقبته والتأكد من أداءه وفقاً للأنظمة المحددة وبجودة عالية، ولتفادي أي خطأ وتصحيح الانحراف. وتتفق هذه النتيجة مع ما ذُكِر في الإطار النظري لهذه الدراسة من أن للرقابة دور إيجابي في تعزيز وتحسين الأداء الإداري، وتطوير العملية الإدارية لجعلها أكثر كفاءة وفاعلية.

ويمكن قياس حجم هذا الأثر من خلال حساب معامل (Eta)

الجدول (26): معامل Eta لحساب حجم الارتباط بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي

المتغيرات	معامل Eta	Eta مربع	القيمة الاحتمالية (Sig)
الرقابة الإدارية*الأداء الوظيفي	.881	.777	.010

دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS26

نلاحظ من خلال الجدول ان حجم الأثر بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي بلغ 0.881. وهو أثر كبير ذو دلالة

إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية.

(1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي

الجدول (27): معامل الارتباط بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
.079	.107	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة سوناطراك مديرية العمليات فرع التنقيب ناحية حاسي مسعود

دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS26

يبين جدول (27) أن معامل الارتباط بيرسون يساوي 0.107. وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.097. وهي أكبر من مستوى الدلالة $0.05 > \alpha$ وهذا يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي في مؤسسة سوناطراك مديرية العمليات فرع التنقيب ناحية حاسي مسعود. ويُفسّر الباحثان هذه النتيجة بأن نوع الهيكل التنظيمي ليس له علاقة بالأداء الوظيفي وذلك كون إطارات وعمال مؤسسة سوناطراك مديرية العمليات فرع التنقيب ناحية حاسي مسعود. يحرصون على أداء مهامهم بالشكل المطلوب وبالجودة المرجوة وبالمقاييس التي تلائم مستوى الشركة ولا يهم شكل او نوع الهيكل التنظيمي او من هو المسؤول عليهم لأنهم واعون بأهمية القطاع بالنسبة للاقتصاد الوطني.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتقارير الإدارية على الأداء الوظيفي

(2) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتقارير الإدارية على الأداء الوظيفي.

الجدول (28): معامل الارتباط بين التقارير الإدارية والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
.000	.261**	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التقارير الإدارية والأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة سوناطراك مديرية العمليات فرع التنقيب ناحية حاسي مسعود

دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS26

يبين جدول (28) أن معامل الارتباط بيرسون يساوي 261. وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000. أقل وهي من مستوى الدلالة $\alpha > 0.05$ وهذا يدل على وجود أثر ذات دلالة إحصائية بين التقارير الإدارية والأداء الوظيفي في مؤسسة سوناطراك مديرية العمليات فرع التنقيب ناحية حاسي مسعود. وهو ارتباط طردي لكنه تحت المتوسط.

بناء على تصريحات المقابلات الشخصية فإن التقارير الإدارية هي الوسائل الأكثر تداولاً في المؤسسة محل الدراسة وبسرعة كبيرة وبصفة إلزامية وهذا ما يُفسّر به الباحثان هذه النتيجة بأن التقارير الإدارية لها دور في تعزيز وتحسين الأداء الوظيفي، وتطوير العملية الإدارية لجعلها أكثر كفاءة وفاعلية. ويمكن قياس حجم هذا الأثر من خلال حساب معامل (Eta)

الجدول (29): معامل Eta لحساب حجم الارتباط للتقارير الإدارية والأداء الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل Eta مربع	معامل Eta	المتغيرات
.000	.186	.432	التقارير الإدارية*الأداء الوظيفي

دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS26

نلاحظ من خلال الجدول ان حجم الأثر بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي بلغ 186. وهو أثر كبير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

(3) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموازنات التقديرية على الأداء الوظيفي

الجدول (30): معامل الارتباط بين للتقارير الإدارية والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
.000	.306**	يوجد أثر ذو دلالة إحصائي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين للتقارير الإدارية والأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة سوناطراك مديرية العمليات فرع التنقيب ناحية حاسي مسعود

دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS26

يبين جدول (30) أن معامل الارتباط بيرسون يساوي 0.306. وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000. أقل وهي من مستوى الدلالة $\alpha > 0.05$ وهذا يدل على وجود أثر ذات دلالة إحصائية بين الموازنات التقديرية والأداء الوظيفي في مؤسسة سوناطراك مديرية العمليات فرع التنقيب ناحية حاسي مسعود. وهو ارتباط طردي لكنه ضعيف.

بناء على تصريحات المقابلات الشخصية فإن الموازنات التقديرية هي وسيلة الزامية تستعملها الإدارة العليا في المؤسسة لمراقبة الأداء يتم الاعتماد عليها في تقييم الأداء من كل الأوجه وهذا ما يُفسّر به الباحثان هذه النتيجة بأن الموازنات التقديرية لها دور في تعزيز الأداء الوظيفي، وتطوير العملية الإدارية لجعلها أكثر كفاءة وفاعلية. ويمكن قياس حجم هذا الأثر من خلال حساب معامل (Eta)

الجدول (31): معامل Eta لحساب حجم الارتباط للتقارير الإدارية والأداء الوظيفي

المتغيرات	معامل Eta	Eta مربع	القيمة الاحتمالية (Sig)
التقارير الإدارية*الأداء الوظيفي	.460	.212	.000

دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS26

نلاحظ من خلال الجدول ان حجم الأثر بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي بلغ 0.460. وهو أثر كبير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

(4) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبيئة الرقابية على الأداء الوظيفي

الجدول (32): معامل الارتباط بين للبيئة الرقابية والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
يوجد أثر ذو دلالة إحصائي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين للبيئة الرقابية والأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة سوناطراك مديرية العمليات فرع التنقيب ناحية حاسي مسعود	.239**	.000

دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS26

يبين جدول (32) أن معامل الارتباط بيرسون يساوي 239. وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000. أقل وهي من مستوى الدلالة $0.05 > \alpha$ وهذا يدل على وجود أثر ذات دلالة إحصائية بين البيئة الرقابية والأداء الوظيفي في مؤسسة سوناطراك مديرية العمليات فرع التنقيب ناحية حاسي مسعود. وهو ارتباط طردي لكنه تحت المتوسط.

ويُفسّر الباحثان هذه النتيجة بأن نوع البيئة الرقابية لها علاقة بالأداء الوظيفي وذلك كون إطارات وعمال مؤسسة سوناطراك مديرية العمليات فرع التنقيب ناحية حاسي مسعود. حيث يحرص إطارات وموظفي مؤسسة سوناطراك مديرية العمليات فرع التنقيب ناحية حاسي مسعود، على أداء مهامهم بالشكل المطلوب وبالجودة المرجوة وبالمقاييس التي تلائم مستوى الشركة الذي تمليه عليهم البيئة الرقابية واعون بأهمية القطاع بالنسبة للاقتصاد الوطني. ويمكن قياس حجم هذا الأثر من خلال حساب معامل (Eta)

الجدول (33): معامل Eta لحساب حجم الارتباط بين للبيئة الرقابية والأداء الوظيفي

المتغيرات	معامل Eta	Eta مربع	القيمة الاحتمالية (Sig)
التقارير الإدارية* الأداء الوظيفي	.528	.279	.000

دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS26

نلاحظ من خلال الجدول ان حجم الأثر بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي بلغ 528. وهو أثر كبير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبيئة الرقابية على الأداء الوظيفي الفرضية الرئيسة الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 > \alpha$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي في مؤسسة سوناطراك مديرية العمليات فرع التنقيب ناحية حاسي مسعود تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

تم استخدام اختبار T لعينتين مستقلتين "لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار "التباين الأحادي لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح للمقارنة 3 متوسطات أو أكثر. ويُشتق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

(1) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول أثر الرقابة الإدارية على الأداء الإداري في مؤسسة سوناطراك مديرية العمليات فرع التنقيب ناحية حاسي مسعود تعزى إلى الجنس.

الجدول (34): نتائج اختبار "التباين الاحادي" للجنس

القيمة الاحتمالية (Sig)	الانحراف المعياري	المتوسطات	الجنس
.579	.472	3.54	ذكر
.579	.418	3.58	انثى

دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS26

بناء على الجدول ومن خلال القيمة الاحتمالية (Sig) والتي بلغت 579. وهي أكبر من الدلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يجعلنا نقبل الفرضية التي تنص على انحلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول أثر الرقابة الإدارية على الأداء الإداري في مؤسسة سوناطراك مديرية العمليات فرع التنقيب ناحية حاسي مسعود تعزى إلى الجنس (2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول أثر الرقابة الإدارية على الأداء الإداري في مؤسسة سوناطراك مديرية العمليات فرع التنقيب ناحية حاسي مسعود تعزى إلى العمر.

الجدول (35): نتائج اختبار "التباين الاحادي" للعمر

القيمة الاحتمالية (Sig)	الانحراف المعياري	المتوسطات	العمر
.728	.419	3.56	من 25 الى 34 سنة
.728	.474	3.55	من 35 الى 34 سنة
.728	.487	3.50	من 45 سنة و أكثر

دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS26

بناء على الجدول ومن خلال القيمة الاحتمالية (Sig) والتي بلغت 728. وهي أكبر من الدلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يجعلنا نقبل الفرضية التي تنص على انحلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول أثر الرقابة الإدارية على الأداء الإداري في مؤسسة سوناطراك مديرية العمليات فرع التنقيب ناحية حاسي مسعود تعزى إلى العمر

(3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول أثر الرقابة الإدارية على الأداء الإداري في مؤسسة سوناطراك مديرية العمليات فرع التنقيب ناحية حاسي مسعود تعزى إلى المستوى العلمي.

الجدول (36): نتائج اختبار "التباين الاحادي" المستوى العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig)	الانحراف المعياري	المتوسطات	المستوى العلمي
-------------------------	-------------------	-----------	----------------

.646	.525	3.52	ثانوي
.646	.437	3.54	جامعي
.646	.438	3.60	دراسات عليا

دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS26

بناء على الجدول ومن خلال القيمة الاحتمالية (Sig) والتي بلغت 0.646. وهي أكبر من الدلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يجعلنا نقبل الفرضية التي تنص على انهما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول أثر الرقابة الإدارية على الأداء الإداري في مؤسسة سوناطراك مديرية العمليات فرع التنقيب ناحية حاسي مسعود تعزى إلى المستوى العلمي

(3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول أثر الرقابة الإدارية على الأداء الإداري في مؤسسة سوناطراك مديرية العمليات فرع التنقيب ناحية حاسي مسعود تعزى إلى التخصص العلمي.

الجدول (37): نتائج اختبار "التباين الاحادي" التخصص العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig)	الانحراف المعياري	المتوسطات	المستوى العلمي
.701	.482	3.53	علوم تقنية
.701	.444	3.54	علوم الحاسب الالي و الشبكات
.701	.421	3.59	التخصصات الاخرى

دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS26

بناء على الجدول (37) ومن خلال القيمة الاحتمالية (Sig) والتي بلغت 0.701. وهي أكبر من الدلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يجعلنا نقبل الفرضية التي تنص على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول أثر الرقابة الإدارية على الأداء الإداري في مؤسسة سوناطراك مديرية العمليات فرع التنقيب ناحية حاسي مسعود تعزى إلى التخصص العلمي

التفسير: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول أثر الرقابة الإدارية على الأداء الإداري في مؤسسة سوناطراك مديرية العمليات فرع التنقيب ناحية حاسي مسعود تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، التخصص العملي).

يفسر الباحثين هذه لنتيجة كون المؤسسة تهتم تطبيق نفس أساليب الرقابة الإدارية على الموظفين والاداريين ومطالبتهم بنفس مستوى الأداء مهم كان الفروق الشخصية سواء العمر، الجنس، المستوى العلمي... الخ فلا فرق داخل المؤسسة بين الذكر والانثى او الجامعي والثانوي فالكل مطالب بتحقيق الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المسطرة من طرف الإدارة العليا وهذا بناء على إجابات المقابلات الشخصية.

المطلب الرابع: معادلة الانحدار الخطي لمتغيرات الدراسة.

الانحدار الخطي هو أسلوب لتحليل البيانات يتوقع قيمة بيانات غير المعروفة باستخدام قيمة بيانات أخرى ذات صلة ومعروفة. يقوم بعمل نموذج رياضي للمتغير غير المعروف أو التابع والمتغير المعروف أو المستقل كمعادلة خطية. وتتمثل أهميته في توفير صيغة رياضية سهلة التفسير، فيما يلي جملة من مخرجات نتائج بدراسة أثر الرقابة الإدارية على الأداء الإداري في مؤسسة سوناطراك مديرية العمليات فرع التنقيب ناحية حاسي مسعود من برنامج SPSS التي تساعدنا في صياغة معادلة الانحدار الخط المتعدد بالشكل التالي: $(Y=aX1+bX2+cX3+dX4)$ حيث: المتغير التابع Y (الأداء الوظيفي) والمتغيرات المستقلة $X1, X2, X3, X4$ (الهيكلة التنظيمي، التقارير الإدارية، الموازنات التقديرية، البيئة الرقابية

الجدول (38): اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA

Sig.	F	ANOVA
.000 ^b	9.713	

دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS26

بناء على نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي نلاحظ القيمة F تساوي 9.713 عند القيمة الاحتمالية 0.000. وهي اقل من قيمة الدلالة إحصائية عند مستوى دلالة " $\alpha \leq 0.05$ " وهذا يجعلنا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل القائل ان الانحدار معنوي ولا يساوي الصفر وبالتالي توجد علاقة بين المتغير المستقلة والمتغير التابع معادلة الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

الجدول (39): معاملات معادلة الانحدار للمتغير المستقلة والمتغير التابع

الرقم	المتغيرات	المعاملات	Sig
1	الثابت	2.41	.000
2	الهيكلة التنظيمي	.054	.197
3	التقارير الادارية	.099	.018
4	الموازنات التقديرية	.111	.008

.159	.055	البيئة الرقابية	5
------	------	-----------------	---

دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS26

من خلال الجدول نلاحظ وبالرغم من وجود علاقة كما اثبت في اختبار الفرضيات الا ان الهيكل التنظيمي والبيئة الرقابية لا تأثر على الأداء الوظيفي وذلك لان القيمة الاحتمالية (Sig) أكبر من مستوى المعنوية 0.05، في حين ان الابعاد الأخرى (التقارير الإدارية، الموازنات التقديرية) وذلك لان القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من مستوى المعنوية 0.05، وعليه تكون معادلة الانحدار الخطي كما يلي:

2.41 تمثل قيمة ثابتة، 0.018 معامل X_2 و 0.008 معامل X_1

$$Y=2.41+0.018X_1+.008X_2$$

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل الى الدراسة الميدانية مؤسسة سوناطراك مديرية العمليات فرع التنقيب ناحية حاسي مسعود من خلال توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة والمتمثلة في العاملين والإداريين والذي بلغ عددهم 271 عينة، بعد بتفريغ البيانات تم الاستعانة ببرنامج الحزم الاحصائية الـ SPSS v.26 للتوصل الى نتائج الدراسة واختبار الفرضيات المقترحة على أفراد العينة توصلنا الى اثبات صحة بعضها ونفي بعضها الآخر، والتعرف على مستوى كل من متغيرات الدراسة الهيكل التنظيمي، التقارير الإدارية، الموازنات التقديرية، البيئة الرقابية، أداء المهمة، فرق العمل، والأداء السياقي والتكيفي؛ أن هناك مستوى مرتفع لبعض هذه الابعاد في مؤسسة سوناطراك مديرية العمليات فرع التنقيب ناحية حاسي مسعود من وجهة نظر العاملين بها وانه يوجد علاقة طردية بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع

كما وجدنا انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العينة المدروسة حول الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات الخبرة؛ كما حددنا شكل معادلة الانحدار الخطي.

خاتمة

خاتمة:

تعتبر الرقابة الادارية من بين أهم الوسائل الرقابية التي تمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها والتحكم المثالي في أداءها، من خلال إبراز الدور الرقابي في المؤسسة للوصول إلى معلومات وتحليلات واقعية عن مستوى الأداء الفعلي للأعمال المنجزة وذلك من أجل فعالية القرارات والاستراتيجيات المنتهية، هذه الدراسة إلى توضيح أثر الرقابة الادارية على أداء العاملين ومن أجل ذلك حاولنا فيها معالجة الإشكالية التالية: " ما مدى تأثير الرقابة الادارية في تحسين أداء العمال؟ " وللإجابة على هذه الإشكالية قمنا بدراسة نظرية وتطبيقية للموضوع باستخدام بعض الأدوات المستعملة في البحث والمتمثلة في المقابلة الشخصية والاستبيان وذلك عن طريق دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مديرية العمليات فرع التنقيب بحاسي مسعود ولقد توصلنا إلى عدة نتائج نذكر منها الرقابة الادارية تعمل على منع وتقليل حدوث الأخطاء من خلال تقييم أداء العاملين وتسعى إلى تطوير وتحسينه ووجدنا أن نظام الرقابة الادارية يسمح بالمتابعة الدقيقة لإنجازات المؤسسة ومحاولة التنسيق بين مختلف الأنشطة في المؤسسة.

من اجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية التي تم طرحها في هذه الدراسة، أولا قمنا بدراسة متغيرات الدراسة نظريا لضبط المفاهيم العامة حولها، ومن بعدها قمنا بتجميع الدراسات السابقة سواء باللغة العربية او اللغة الأجنبية التي تطرقت لمتغيرات الدراسة سواء كانت تدرس الموضوع مجتمعة او منفصلة؛ ومن بعد ما تطرقنا الى الادبيات النظرية للموضوع توجهنا الى الجانب الميداني، للإجابة عن الإشكالية الرئيسية للموضوع في المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال عينة تمثلت في 271 فرد من العاملين بهذه المؤسسة للإجابة على تساؤلات الدراسة ومناقشة الفرضيات

المقترحة حيث تم التوصل الى ما يلي:

أولاً_ نتائج الدراسة:

النتائج النظرية:

ان الرقابة الادارية من المواضيع الأساسية للمنظمات وهي جزء لا يتجزأ من الوظائف المهمة بها ومن شأنها ان ترفع المنظمة عاليا، وموضوع الرقابة الادارية لا يتقادم نسبيا بل هو متجدد بتجدد المنظمات والدراسات والتطور أساليب المنافسة في الحياة الاقتصادية لأنه امر راسخ داخل المنظمة وبشكل كبير في المؤسسات الجزائرية؛ أما الأداء الوظيفي فهو الشغل الشاغل للإدارة العليا في أي مؤسسة.

النتائج التطبيقية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي في مؤسسة سوناطراك مديرية العمليات فرع

التنقيب بحاسي مسعود

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتقارير الإدارية على الأداء الوظيفي في مؤسسة سوناطراك مديرية العمليات فرع

التنقيب بحاسي مسعود

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموازنات التقديرية على الأداء الوظيفي في مؤسسة سوناطراك مديرية العمليات فرع التنقيب بحاسي مسعود

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبيئة الرقابية على الأداء الوظيفي في مؤسسة سوناطراك مديرية العمليات فرع التنقيب بحاسي مسعود

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول أثر الرقابة الإدارية على الأداء الإداري في مؤسسة سوناطراك مديرية العمليات فرع التنقيب ناحية حاسي مسعود تعزى إلى الجنس

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول أثر الرقابة الإدارية على الأداء الإداري في مؤسسة سوناطراك مديرية العمليات فرع التنقيب ناحية حاسي مسعود تعزى إلى العمر.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول أثر الرقابة الإدارية على الأداء الإداري في مؤسسة سوناطراك مديرية العمليات فرع التنقيب ناحية حاسي مسعود تعزى إلى المستوى العلمي.

التوصيات

على ضوء النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة والاستنتاجات التي توصلنا إليها يمكن طح عدد من التوصيات والتي نأمل ان تسهم في التطوير والتحديث المجال الإداري والرقابي العمل على توفير متطلبات تطبيق الرقابة الادارية ومواكبة العالم في مستوياته من خلال تتبع اللوائح والمعايير العالمية التي تنظم الاليات الرقابية.

- لا بد من نشر الثقافة الرقابية وثقافة الرقابة الذاتية.

- بدورات تدريبية وتبادل الخبرات مع كفاءات عالمية واستيراد الأفكار والأساليب الرقابية من المؤسسات كبير التي تنشط في نفس المجال.

- ادخال التكنولوجيا المعلومات والرقمة في العملية الرقابية والأداء الوظيفي.

- إعطاء الفرصة للعمال والإداريين في تشكيل بطاقة الوصيف الوظيفي.

- عدم الخلط بين مراقبة العمال ومراقبة اداءهم حتى تضمن المؤسسة ولاءهم واداءهم

- النظر في إشكالية التقاعد المسبق والهجرة الى المؤسسات أخرى تنشط في نفس القطاع وذلك للاستفادة من خبرات وكوادر المؤسسة أكبر قدر ممكن

- إعطاء فرصة لفئة الشباب في التوظيف وعدم إدراج الخبرات السابقة في عملية التوظيف والاعتماد على الدورات التدريبية والمتابعة لإعطاء فرصة أكبر للشباب لكسب الخبرة اللازمة.

أفاق الدراسة:

ان موضوع الدراسة كان حول الرقابة الإداري والأداء الوظيفي، من خلال استهداف بعض الابعاد واستعملنا أسلوب الحصر الجزئي لو اضعنا ابعاد اخرى للمتغيرات واستعملنا أسلوب الحصر الكلي كان من الممكن ان تكون النتائج أرقى واشمل.

- مقارنة واقع الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي بين عدة مؤسسات تنشط في نفس القطاع او عدة قطاعات
- إضافة اليات الرقابة الالية من خلال تكنولوجيا المعلومات والرقمية في العملية الرقابية والأداء الوظيفي
- دور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحسين جودة الكفاءات المستقطبة؛
- ابراز أي المصالح التي تمارس رقابة إدارية أكثر من الأخرى وليس على المؤسسة ككل.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع

بالعربي

المعاجم:

✓ قاموس الكل قاموس عربي - عربي

أولا الكتب:

✓ احمد الطراونة وصالح عبد الهادي، الرقابة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012

✓ العياشي زرزار، بوشمال عبد الغني، إدارة المال الفكري وانعكاساته على الأداء الوظيفي، ألفا للوثائق، عمان،

2020

✓ حسين محمد الحراحشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر

والتوزيع، عمان، 2012

✓ حمدي سليمان القبيلات، الرقابة الادارية والمالية على الأجهزة الحكومية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر،

عمان، 2010

✓ زاهد محمد ديري، الرقابة الادارية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011

✓ عادل ثابت، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008

✓ عبد الله عبد اللطيف على محمد، دور الرقابة الإدارية في كفاءة الأداء الوظيفي بالقطاع الصناعي السوداني،

مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية، المملكة العربية السعودية،

✓ عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، الطبعة الاولى، دار جليس الزمان للنشر، الأردن، 2011

✓ علي عباس، الرقابة الادارية في منظمات الاعمال، الطبعة الثانية، اثناء للنشر والطباعة، الأردن، 2012

✓ محمد عيسى الفاعوري، الرقابة الادارية، دار كنوز المعرفة، عمان، 2008

ثانيا: المجالات الالكترونية:

✓ المنظمة العربية للتنمية الادارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، منشورات المنظمة

العربية للتنمية الادارية، مصر، 2009

✓ صادق محمد علي الحسيني، حسين جبر حمود الطائي، مجلة المحقق الحلي للعلوم القانونية والسياسية، العدد

الأول، جامعة بابل العراق، 2020

✓ عائشة بية زيتوني، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الإدارة العمومية، مجلة التواصل في العلوم

الإنسانية والاجتماعية، العدد 53 عنابة، 2018

✓ عبد الغزيز على مرزوق، إنعام السيد فهيم خطاب، أثر رفاهية العاملين على الأداء الوظيفي في البنوك التجارية

المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية، العدد الأول، دمياط، 2020

- ✓ عماد عبد الجناهرة، بنيامين بيلو، فاروق عبد الله، أثر الرقابة الإدارية على أداء الموظفين، المجلة الدولية للمحاسبة والمالية والأعمال، ماليزيا، 2018
- الأطروحات والرسائل الجامعية:
- ✓ أحمد كمال مصطفى الملاحي، دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإدارة في جهاز الشرطة الفلسطينية، غير منشور، جامعة الأقصى، غزة فلسطين، 2016
- ✓ بهناس حفصة، سليمان حسيبة، الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين، غير منشور، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2020
- ✓ حمزة براكريم، الاثار مختلفة وظيفيا على ادارة الأداء، جامعة الريفيرا الفرنسية، غير منشور، فرنسا، 2016
- ✓ زواويد علي، دور الرقابة الداخلية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، غير منشور، جامعة قاصدي مرباح، 2016
- ✓ ليث سعد الله حسين، ريم سعد الجميل، الرأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل، دراسة ميدانية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق،
- ✓ محمد عبد الله محمود أبو رحمة، مدى توفر مقومات نظام الموازنات على أساس الأنشطة في بلديات قطاع غزة، 2008، الجامعة الإسلامية غزة،
- ✓ محمود علي شجراوي، رائد سليمان الفقير، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البلقاء الأردن، 2019،
- ✓ مرح طاهر شكري، الرقابة الادارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2016،
- المواقع الإلكترونية:

<https://www.calculator.net>

<https://ar.wikipedia.org/wiki>

<https://drive.google.com/drive>

بالأجنبي:

- ✓ Elena ROIG, Le contrôle de gestion au service du pilotage de la performance, Graduate school of management, University of California, 2021
- ✓ Olivier Doucet, Marie-Ève Lapalme, Gérer la performance des employés au travail, Denis, JFD Edition, Québec, 2020 ,

- ✓ Impact of Administrative Practices on Job Performance With Reference to Public Banks' Jayarathna & Weerakkody' 2014
- ✓ Le contrôle de gestion au service du pilotage de la performance : quels outils mettre en place et comment la participation budgétaire peut-elle impacter la performance de l'entreprise ? 2021

قائمة الملاحق

استبانة

المحور الاول: البيانات الشخصية

- الجنس: ذكر أنثى
- المستوى الدراسي: ثانوي جامعي دراسات عليا
- العمر: من 25 الى 34 سنة من 35 الى 44 سنة 45 سنة وأكبر
- التخصص العلمي والاقتصاد علوم تقنية علوم الحاسب الالي والشبكات علوم التسيير
- الخبرة العامة في العمل: أقل من 05 سنوات من 05 الى أقل من 10 سنوات من 10 الى أقل من 15 سنة 15 سنة فما فوق
- مكان العمل في الإدارة في الورشة في الإدارة والورشة

المحور الثاني: الرقابة الإدارية

الرقم	الفقرة	غير موافق	محايد	موافق
أولاً: الهيكل التنظيمي				
1	يتسم الهيكل التنظيمي لمؤسستكم بالوضوح و المرونة			
2	يوضح الهيكل التنظيمي آلية تدفق العمل والمهام			
3	يوضح الهيكل التنظيمي حدود السلطة و المسؤولية			
4	توضح بطاقة الوصف الوظيفي المسؤوليات و الوجبات للعاملين في مؤسستكم			
5	يشارك العاملون في اعداد بطاقة الوصف الوظيفي			
6	تعتبر الصلاحيات الممنوحة للعاملين كافية للقيام بأعمالهم			
ثانياً: التقارير الإدارية				
7	تستخدم التقارير الإدارية المكتوبة كأداة رقابية			
8	تستخدم تقارير قياس كفاءة العاملين كإحدى أدوات الرقابة الادارية			
9	يتم المحافظة على السجلات والملفات الرسمية بصورة دقيقة ومنظمة.			
10	أتابع المراسلات الرسمية الصادرة والواردة وأوثقها في سجل الصادر وسجل الوارد			
11	تعتمد وسيلة رسمية في تبادل وارسال التقارير و الرسائل في المؤسسة			

12	أرفع التقارير الإدارية الدورية والسنوية بصورة منطقية للمسؤولين.
ثالثا: الموازنات التقديرية	
13	تستخدم الموازنات التقديرية في عملية الرقابة الإدارية
14	تعتبر نسبة مساهمة العامل في الموازنات التقديرية نسبة معتبرة
15	أخذ المسؤولين بعين الاعتبار نتائج الموازنات التقديرية
16	تعتبر الموازنات التقديرية أداة فعالة في عملية الرقابة الإدارية
17	توقع الانحرافات والاختلالات من خلال الموازنات التقديرية
رابعا: البيئة الرقابية	
18	تلزم بيئة الرقابة في الشركة العاملين بالمعرفة المتخصصة في مجال عملهم
19	تحرص الإدارة على توافر الكفاءة والمهنية والأمانة عند اختيار العاملين في الشركة.
20	تلزم بيئة الرقابة في الشركة العاملين بالنزاهة والقيم الأخلاقية.
21	يكشف نظام الرقابة مظاهر العجز في الأداء واقتراح وسائل تفادي هذا العجز

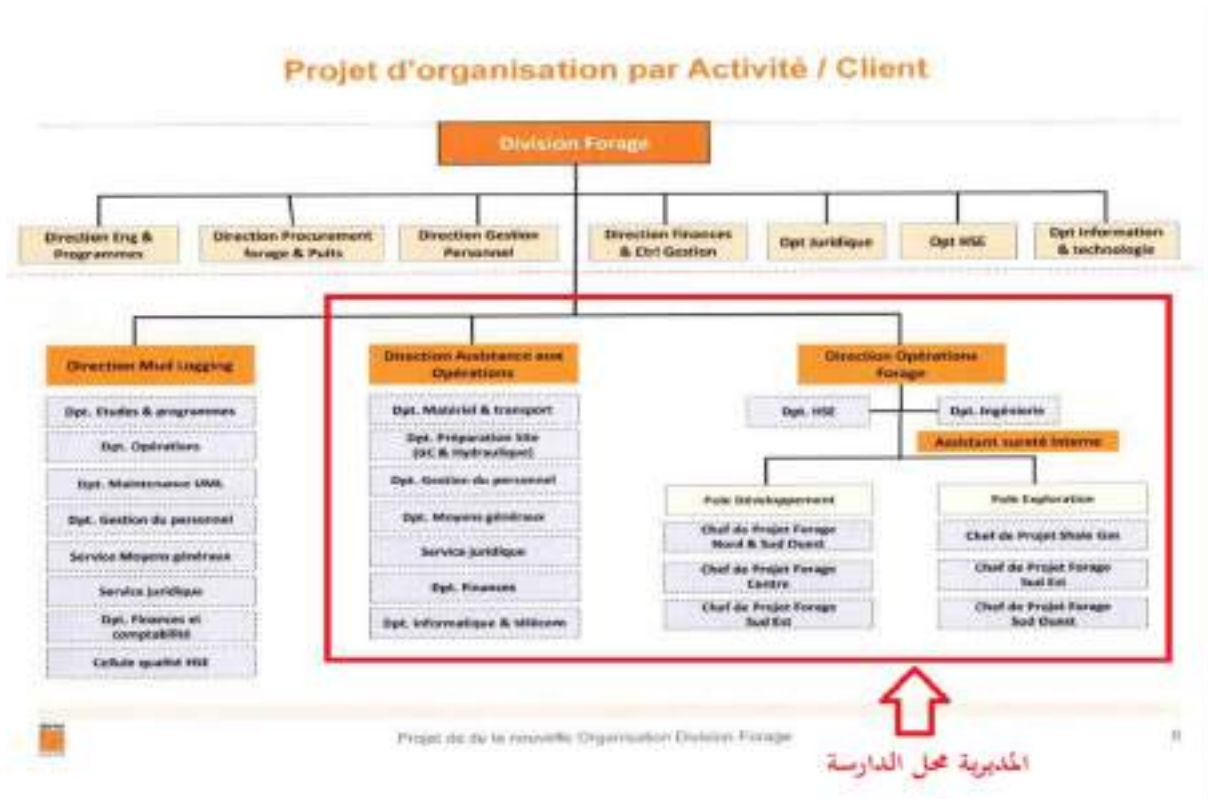
المحور الثالث: الأداء الوظيفي

الرقم	الفقرة	غير موافق	محايد	موافق
أولاً: أداء المهمة				
01	أحرص على أداء مهام وظيفتي وبدقة.			
02	أقوم بإنجاز المهام المطلوبة مني في الوقت المحدد.			
03	أؤدي الأعمال الإضافية التي تطلب مني.			
04	أقوم باستغلال وقت العمل بشكل جيد.			
05	أقوم باستخدام موارد المنظمة بشكل جيد			
ثانياً: فرق العمل				
06	أمتثل لتعليمات العمل حتى وإن كان المشرف غير موجود.			
07	ادافع عن قرارات المشرف			
08	أتعاون مع الآخرين في فريق العمل.			
09	تشجع المؤسسة على جو التنافس بين العمال في اقتراح أفكار جديدة			
10	تشجع وتأييد المؤسسة للعمل كفريق			
ثالثاً: الأداء السياقي والتكيفي				
11	اتكيف بسهولة مع التغيرات في العمل.			
12	استطيع التكيف جيداً مع المواقف الصعبة في العمل.			
13	أتعافى بسرعة بعد المواقف الصعبة وأواصل عملي مجدداً.			
14	أطور أدوات وطرق جديدة لحل المشكلات			

			15	أتعامل مع مهام العمل الصعبة دون مشكلات.
			16	أصر على تخطي العوائق لإتمام المهام المكلف بها.
			17	أخذ زمام المبادرة لحل مشكلات العمل.

الرقم	قائمة الاساتذة المحكمين
01	الاستاذ الدكتور سعيدات نجم الدين
02	الاستاذ الدكتور هتهات السعيد
03	الاستاذ الدكتور خامرة بوعمامة
04	الاستاذ الدكتور خامرة الطاهر
05	الاستاذ الدكتور حللمي نبيل

الهيكل التنظيمي للمؤسسة:



مخرجات SPSS v26

Corrélations

Corrélations

		الاداء السياقي و التكيفي	اتكيف بسهولة مع التغيرات في العمل.	استطيع التكيف جيدا مع المواقف الصعبة في العمل.					
الاداء السياقي و التكيفي	Corrélation de Pearson	1	,593**	,416**					
	Sig. (bilatérale)		,000	,000					
	N	271	271	271					
اتكيف بسهولة مع التغيرات في العمل.	Corrélation de Pearson	,593**	1	,065					
	Sig. (bilatérale)	,000		,287					
	N	271	271	271					
استطيع التكيف جيدا مع المواقف الصعبة في العمل.	Corrélation de Pearson	,416**	,065	1					
	Sig. (bilatérale)	,000	,287						
	N	271	271	271					
أتعافى بسرعة بعد المواقف الصعبة وأواصل عملي مجددا.	Corrélation de Pearson	,449**	,152*	,106					
	Sig. (bilatérale)	,000	,012	,083					

	N	271	271	271					
أطور أدوات وطرق جديدة لحل المشكلات	Corrélacion de Pearson	,545**	,372**	-,014					
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,822					
	N	271	271	271					
أتعامل مع مهام العمل الصعبة دون مشكلات.	Corrélacion de Pearson	,476**	,098	,150*					
	Sig. (bilatérale)	,000	,107	,014					
	N	271	271	271					
أصر على تخطي العوائق لإتمام المهام المكآف بها.	Corrélacion de Pearson	,539**	,262**	,063					
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,299					
	N	271	271	271					
أخذ زمام المبادرة لحل مشكلات العمل.	Corrélacion de Pearson	,496**	,118	,132*					
	Sig. (bilatérale)	,000	,053	,030					
	N	271	271	271					

Corrélations

يتسم	يوضح				
الهيكل	الهيكل				
التنظيمي	التنظيمي				
آلية تدفق لمؤسستكم	آلية تدفق لمؤسستكم				
الهيكل	العمل				
التنظيمي	والمهام				
والمهام	والمهام				

Corrélation de Pearson الهيكل التنظيمي	1	,448**	,523**				
Sig. (unilatérale)		,000	,000				
N	271	271	271				
Corrélation de Pearson يتسم الهيكل التنظيمي لمؤسستكم	,448*	1	,197**				
Sig. (unilatérale) بالوضوح و المرونة	,000		,001				
N	271	271	271				
Corrélation de Pearson يوضح الهيكل التنظيمي آلية تدفق العمل والمهام	,523*	,197**	1				
Sig. (unilatérale)	,000	,001					
N	271	271	271				

التنظيمي حدود السلطة والمسؤولية يوضح الهيكل	Corrélation de Pearson	,512*	,007	,108*				
	Sig. (unilatérale)	,000	,453	,038				
	N	271	271	271				
الوصف الوظيفي والمسؤوليات والوجبات للعاملين في مؤسستكم	Corrélation de Pearson	,449*	-,080	,066				
	Sig. (unilatérale)	,000	,093	,139				
	N	271	271	271				
يشارك العاملون في اعداد بطاقة الوصف الوظيفي	Corrélation de Pearson	,289*	-,102*	-,067				
	Sig. (unilatérale)	,000	,048	,136				
	N	271	271	271				

تعتبر الصلاحيات الممنوحة للعاملين كافية للقيام بأعمالهم	Corrélation de Pearson	,554*	,241**	,096				
	Sig. (unilatérale)	,000	,000	,058				
	N	271	271	271				

Corrélations

		فرق العمل	أمتثل لتعليمات العمل حتى وإن كان المشرف غير موجود.	ادافع عن قرارات المشرف			
فرق العمل	Corrélation de Pearson	1	,492**	,486**			
	Sig. (bilatérale)		,000	,000			
	N	271	271	271			
أمتثل لتعليمات العمل حتى وإن كان المشرف غير موجود.	Corrélation de Pearson	,492**	1	,119			
	Sig. (bilatérale)	,000		,050			
	N	271	271	271			
ادافع عن قرارات المشرف	Corrélation de Pearson	,486**	,119	1			
	Sig. (bilatérale)	,000	,050				
	N	271	271	271			
أتعاون مع الآخرين في فريق العمل.	Corrélation de Pearson	,498**	,071	,027			
	Sig. (bilatérale)	,000	,243	,660			
	N	271	271	271			

تشجع المؤسسة على جو التنافس بين العمال في اقتراح أفكار جديدة	Corrélation de Pearson	,549**	-,008	-,066			
	Sig. (bilatérale)	,000	,891	,282			
	N	271	271	271			
تشجع وتأييد المؤسسة للعمل كفريق	Corrélation de Pearson	,454**	,079	,175**			
	Sig. (bilatérale)	,000	,195	,004			
	N	271	271	271			

Corrélations

		تستخدم الموازنات التقديرية في عملية الرقابة الإدارية	تعتبر نسبة مساهمة العامل في الموازنات التقديرية نسبة معتبرة			
الموازنات التقديرية	Corrélation de Pearson	1	,523**	,633**		
	Sig. (unilatérale)		,000	,000		
	N	271	271	271		
تستخدم الموازنات التقديرية في عملية الرقابة الإدارية	Corrélation de Pearson	,523**	1	,216**		
	Sig. (unilatérale)	,000		,000		
	N	271	271	271		
تعتبر نسبة مساهمة العامل في الموازنات التقديرية نسبة معتبرة	Corrélation de Pearson	,633**	,216**	1		
	Sig. (unilatérale)	,000	,000			
	N	271	271	271		
أخذ المسؤولين بعين الاعتبار نتائج الموازنات التقديرية	Corrélation de Pearson	,496**	,024	,122*		
	Sig. (unilatérale)	,000	,350	,022		
	N	271	271	271		

تعتبر الموازنات التقديرية أداة فعالة في عملية الرقابة الإدارية	Corrélacion de Pearson	,500**	,127*	,093			
	Sig. (unilatérale)	,000	,019	,063			
	N	271	271	271			
توقع الانحرافات والاختلالات من خلال الموازنات التقديرية	Corrélacion de Pearson	,668**	,145**	,351**			
	Sig. (unilatérale)	,000	,008	,000			
	N	271	271	271			

Corrélations

		الاداء الوظيفي	اداء المهمة	فرق العمل	الاداء السياقي و التكيفي
الاداء الوظيفي	Corrélacion de Pearson	1	,592**	,770**	,617**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	271	271	271	271
اداء المهمة	Corrélacion de Pearson	,592**	1	,259**	-,042
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,488
	N	271	271	271	271
فرق العمل	Corrélacion de Pearson	,770**	,259**	1	,244**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	271	271	271	271
الاداء السياقي و التكيفي	Corrélacion de Pearson	,617**	-,042	,244**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,488	,000	
	N	271	271	271	271

Corrélations

		الرقابة الادارية	الهيكل التنظيمي	التقارير الادارية	الموازنات التقديرية
الرقابة الادارية	Corrélacion de Pearson	1	,420**	,665**	,790**
	Sig. (unilatérale)		,000	,000	,000

		N 271	271	271	271	
الهيكل التنظيمي	Corrélacion de Pearson	,420**	1	,049	,087	
	Sig. (unilatérale)	,000		,212	,078	
		N 271	271	271	271	
التقارير الادارية	Corrélacion de Pearson	,665**	,049	1	,423**	
	Sig. (unilatérale)	,000	,212		,000	
		N 271	271	271	271	
الموازنات التقديرية	Corrélacion de Pearson	,790**	,087	,423**	1	
	Sig. (unilatérale)	,000	,078	,000		
		N 271	271	271	271	
البيئة الرقابية	Corrélacion de Pearson	,742**	,092	,282**	,506**	
	Sig. (unilatérale)	,000	,065	,000	,000	
		N 271	271	271	271	

Corrélations

		تستخدم تقارير قياس كفاءة العاملين كإحدى أدوات الرقابة الادارية	تستخدم التقارير الإدارية المكتوبة كأداة رقابية	تستخدم تقارير قياس كفاءة العاملين كإحدى أدوات الرقابة الادارية				
التقارير الادارية	Corrélacion de Pearson	1	,462**	,529**				
	Sig. (unilatérale)		,000	,000				
	N	271	271	271				
تستخدم التقارير الإدارية المكتوبة كأداة رقابية	Corrélacion de Pearson	,462**	1	,036				
	Sig. (unilatérale)	,000		,280				

	N	271	271	271				
تستخدم تقارير قياس كفاءة العاملين كأحدى أدوات الرقابة الإدارية	Corrélation de Pearson	,529**	,036	1				
	Sig. (unilatérale)	,000	,280					
	N	271	271	271				
يتم المحافظة على السجلات والملفات الرسمية بصورة دقيقة ومنظمة.	Corrélation de Pearson	,523**	-,059	,216**				
	Sig. (unilatérale)	,000	,167	,000				
	N	271	271	271				
أتابع المراسلات الرسمية الصادرة والواردة وأوتقها في سجل الصادر وسجل الوارد	Corrélation de Pearson	,465**	,234**	-,050				
	Sig. (unilatérale)	,000	,000	,204				
	N	271	271	271				
تعتمد وسيلة رسمية في تبادل وارسال التقارير و الرسائل في المؤسسة	Corrélation de Pearson	,541**	,143**	,249**				
	Sig. (unilatérale)	,000	,009	,000				
	N	271	271	271				
أرفع التقارير الإدارية الدورية والسنوية بصورة منطقية للمسؤولين.	Corrélation de Pearson	,455**	,019	,097				
	Sig. (unilatérale)	,000	,376	,055				
	N	271	271	271				

Corrélations

			تحرص الإدارة على توافر الكفاءة والمهنية والأمانة عند اختيار العاملين في الشركة.		
البيئة الرقابية	Corrélation de Pearson	1	,564**	,571**	
	Sig. (unilatérale)		,000	,000	
	N	271	271	271	
تلتزم بيئة الرقابة في الشركة العاملين بالمعرفة المتخصصة في مجال عملهم	Corrélation de Pearson	,564**	1	,038	
	Sig. (unilatérale)	,000		,265	
	N	271	271	271	
تحرص الإدارة على توافر الكفاءة والمهنية والأمانة عند اختيار العاملين في الشركة.	Corrélation de Pearson	,571**	,038	1	
	Sig. (unilatérale)	,000	,265		
	N	271	271	271	
تلتزم بيئة الرقابة في الشركة العاملين بالنزاهة والقيم الأخلاقية.	Corrélation de Pearson	,537**	-,033	,203**	
	Sig. (unilatérale)	,000	,295	,000	
	N	271	271	271	
يكشف نظام الرقابة مظاهر العجز في الأداء واقتراح وسائل تفادي هذا العجز	Corrélation de Pearson	,543**	,285**	,017	
	Sig. (unilatérale)	,000	,000	,389	
	N	271	271	271	

Corrélations

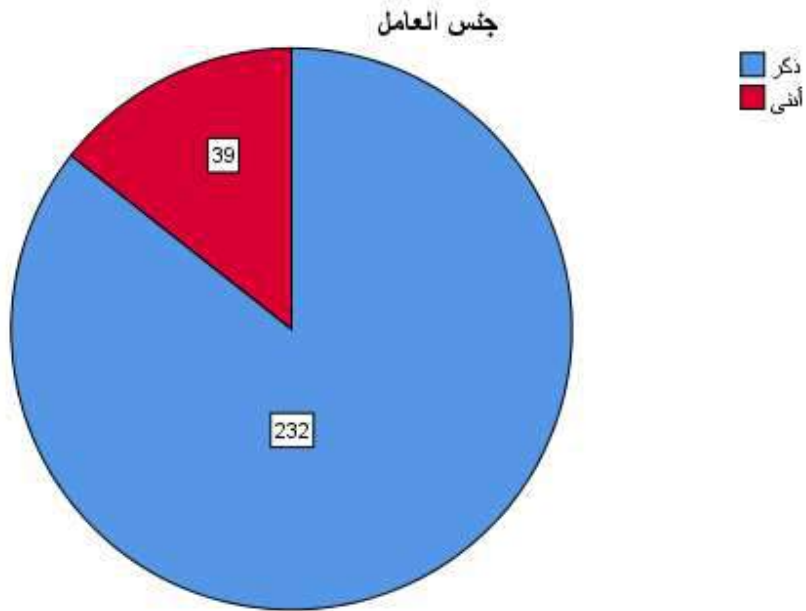
		أقوم بإنجاز المهام المطلوبة مني في الوقت المحدد.			
اداء المهمة	أحرص على أداء مهام وظيفتي و بدقة.				

اداء المهمة	Corrélation de Pearson	1	,586**	,504**			
	Sig. (bilatérale)		,000	,000			
	N	271	271	271			
أحرص على أداء مهام وظيفتي و بدقة.	Corrélation de Pearson	,586**	1	,201**			
	Sig. (bilatérale)	,000		,001			
	N	271	271	271			
أقوم بإنجاز المهام المطلوبة منى فى الوقت المحدد.	Corrélation de Pearson	,504**	,201**	1			
	Sig. (bilatérale)	,000	,001				
	N	271	271	271			
أودي الأعمال الإضافية التي تطلب منى.	Corrélation de Pearson	,418**	,081	,064			
	Sig. (bilatérale)	,000	,186	,294			
	N	271	271	271			
أقوم باستغلال وقت العمل بشكل جيد.	Corrélation de Pearson	,492**	,105	-,064			
	Sig. (bilatérale)	,000	,085	,296			
	N	271	271	271			
أقوم باستخدام موارد المنظمة بشكل جيد	Corrélation de Pearson	,456**	,017	,031			
	Sig. (bilatérale)	,000	,786	,606			
	N	271	271	271			

جنس العامل

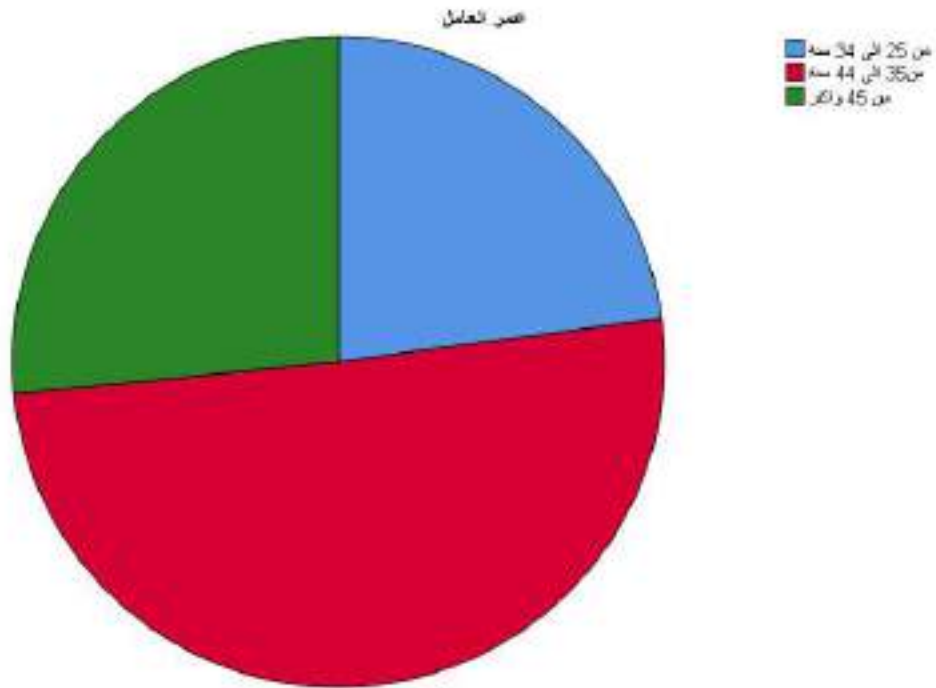
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	232	85,6	85,6	85,6
	أنثى	39	14,4	14,4	100,0

Total	271	100,0	100,0	
-------	-----	-------	-------	--



عمر العامل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 25 الى 34 سنة	62	22,9	22,9	22,9
	من 35 الى 44 سنة	137	50,6	50,6	73,4
	من 45 واكثر	72	26,6	26,6	100,0
	Total	271	100,0	100,0	



Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	271	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	271	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,612	7

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
الهيكل التنظيمي	21,24	6,839	,124	,633
التقارير الادارية	21,31	5,809	,395	,551
الموازنات التقديرية	21,22	5,192	,520	,499
البيئة الرقابية	21,27	5,479	,424	,538
اداء المهمة	21,21	6,008	,374	,560
فرق العمل	21,32	6,015	,317	,577
الاداء السياقي و التكيفي	21,27	6,691	,131	,636

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,357 ^a	,127	,114	,437

a. Prédicteurs : (Constante), البيئة الرقابية, الهيكل التنظيمي, التقارير الادارية, الموازنات التقديرية

ANOVA^a

	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,425	4	1,856	9,713	,000 ^b
	de Student	50,836	266	,191		
	Total	58,262	270			

a. Variable dépendante : الاداء الوظيفي

b. Prédicteurs : (Constante), البيئة الرقابية, الهيكل التنظيمي, التقارير الادارية, الموازنات التقديرية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1 (Constante)	2,414	,210		11,491	,000
الهيكل التنظيمي	,054	,041	,074	1,292	,197
التقارير الادارية	,099	,041	,152	2,389	,018
الموازنات التقديرية	,111	,042	,188	2,655	,008
البيئة الرقابية	,055	,039	,094	1,412	,159

a. Variable dépendante : الاداء الوظيفي