

جامعة قاصدي مرياح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر اكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تسيير، علوم تجارية

الشعبة: علوم اقتصادية

التخصص: إقتصاد وتسيير بترولي

من إعداد الطالب : علالى جمال الدين

عنوان:

أثر الرقابة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسات البترولية
(دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار)

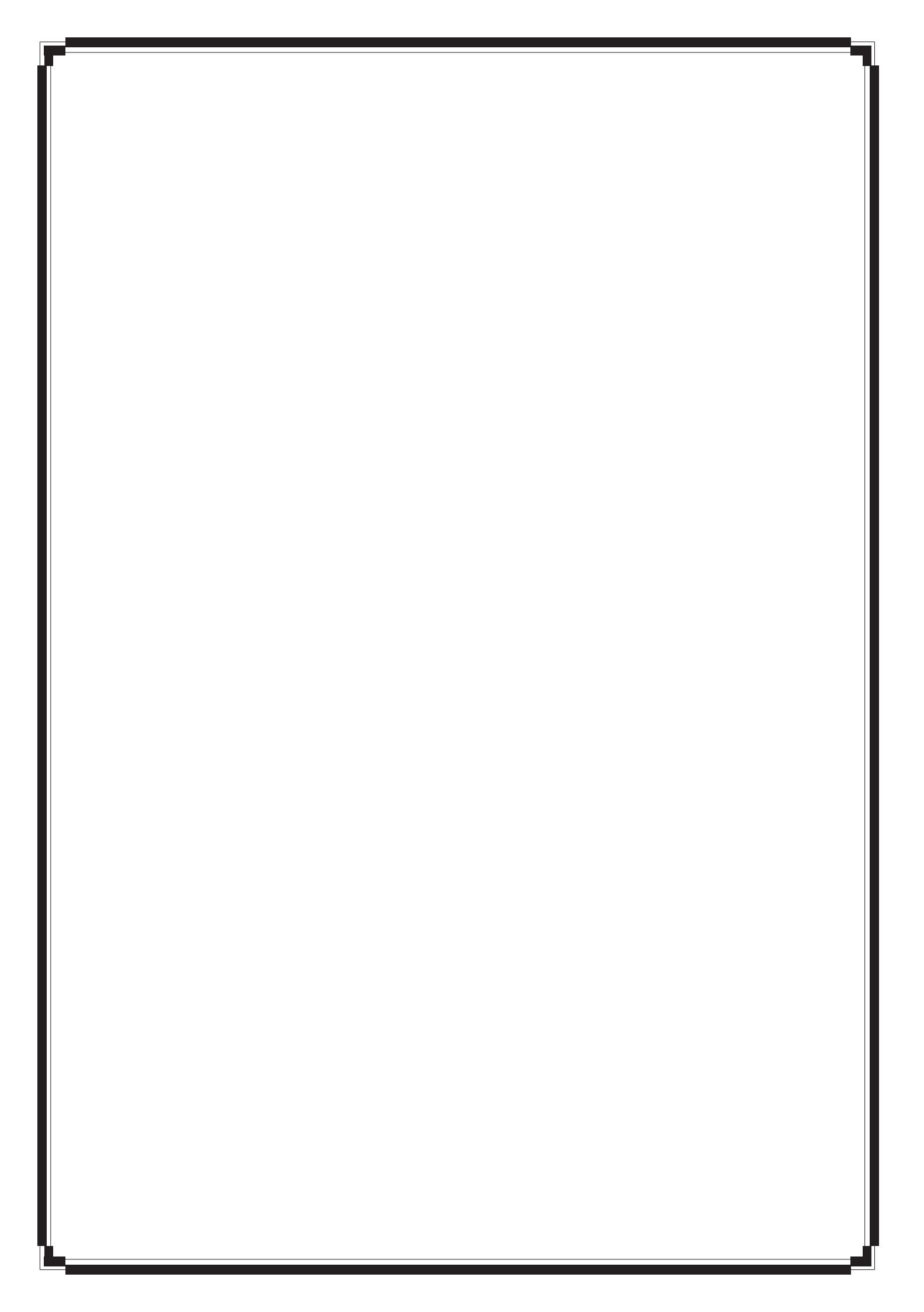
(ENTP)

نوقشت وأجيزت علينا بتاريخ: 2015/05/30:

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ / (موساوي عمر) رئيسا	جامعة قاصدي مرياح ورقلة
الأستاذ/ (مرزوقي مرزوفي) مشرفا	جامعة قاصدي مرياح ورقلة.....
الأستاذ / (حجاج محمد الهاشمي) مناقشا	جامعة قاصدي مرياح ورقلة.....

السنة الجامعية: 2015/2014



جامعة قاصدي مرياح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر اكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تسيير، علوم تجارية

الشعبة: علوم اقتصادية

التخصص: إقتصاد وتسيير بترولي

من إعداد الطالب : علالى جمال الدين

عنوان:

أثر الرقابة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسات البترولية
(دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار)
(ENTP)

نوقشت وأجيزت علينا بتاريخ: 2015/05/30

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ / (موساوي عمر)	جامعة قاصدي مرياح ورقلة رئيسا
الأستاذ/ (مرزوقي مرزوقي)	جامعة قاصدي مرياح ورقلة.....مشرفا
الأستاذ / (حجاج محمد الهاشمي)	جامعة قاصدي مرياح ورقلة.....مناقشا

السنة الجامعية: 2015/2014

الإهداء

إلى أعلى ما في الوجود ، إلى من بعثهم الله مؤيدين ومربيين لينيرا درب حياتي ، إلى الوالدين الكريمين
إلى والدي أطالت الله في عمرها

إلى والدي الذي كان سندًا لي بفضل الله أدعوا الله أن يشفيه ويعافيه ويطيل في عمره.

إلى كل من كانت مرفقتهم لي عوناً علي إنجاز مأردت ، إلى إخوتي وأخواتي ، إلى جميع زملائي
إلى كل من كان له الفضل في وقوفي حيث أنا الأن.

إلي هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع
عاللي جمال الدين

شكر وتقدير

إن الحمد لله سبحانه وتعالى أن وفقني وأعاني على إنجاز هذا العمل المتواضع، فهو أحق أن يشكر ويحمد .

واعترافا بالفضل وتقديرا للجميل أتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الفاضل مرزوقى مرزوقى الذى كثيرا ما تحمل عناء الإشراف بالتوجيه والنصائح القيمة خلال إنجاز هذا العمل المتواضع .

كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى جميع أساتذة تخصص إقتصاد بترولي، إلى جميع الزملاء والأصدقاء وإلى جميع من ساعدني على إنجاز هذا العمل المتواضع ولو بكلمة طيبة .

وفي الأخير أرجو من الله سبحانه وتعالى أن يجعله من صالح الأعمال التي ينتفع بها وأن يكتبنا من الذين يجعلون من العلم مسعى ومن العمل وسيلة ومن النجاح ثمرة تضيء على الأجيال بنور الفهم لتشعاع على ازدهار هذه الأمة ورقيها .

الملخص :

تسعى هذه الدراسة إلى معرفة أثر الرقابة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة تكون الرقابة أداة فعالة من خلالها يتم التعرف على متابعة الأداء وإنجازات العمال والتأكد من أن نشاط المؤسسة يسير وفق الخطط المسطرة ، كما تعمل على تصحيح مسار التنفيذ والكشف على الأخطاء التي تعيق الأداء الفعلي قصد تحسينه وتطويره على ضوء الأهداف والخطط الموضوعة من طرف المؤسسة .

من خلال الدراسة تم التعرف على طبيعة الرقابة الإدارية داخل المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP وأثرها على أداء العاملين في المؤسسة كما استهدفت الدراسة التعرف على الصعوبات التي تواجه العمال والإدارة في نفس الوقت ومدى اهتمام العمال في تحقيق الأهداف المرجوة حيث استخدم الباحث الإستبيان للإجابة علي تلك الأسئلة.

الكلمات المفتاحية: أداء،أداء العاملين ،رقابة إدارية،إنحرافات،إكتشاف الأخطاء

Summary:

This study seeks to identify the effect of administrative controls on the performance of employees in the organization the fact that effective control tool which is recognized as a follow-up performance and achievements of the workers and to make sure that the activity of the institution proceeding according to plans ruler, is also working on the correct execution path and not to disclose

Through the study was to identify the nature of the administrative control within the National Foundation works in wells ENTP and its impact on the performance of employees in the organization as study aimed to identify the difficulties faced by the workers and management at the same time and the interest of the workers in achieving the objectives pain

Key words: performance, the performance of employees, Rkabhadarih, deviations, error detection

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I	إهداء
II	شكر
III	ملخص
XI	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال البيانية
VII	قائمة الملحق
VIII	قائمة الإختصارات والرموز
أ	المقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للرقابة الإدارية على أداء العاملين	
2	تمهيد
3	المبحث الأول : المفاهيم العامة حول الرقابة الإدارية على أداء العاملين
3	المطلب الأول : مفاهيم حول أداء العاملين
6	المطلب الثاني: طرق وإجراءات الرقابة على أداء العاملين
15	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
15	المطلب الأول: الدراسات السابقة
18	المطلب الثاني : المقارنة
21	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنيةلأشغال في الآبار ENTP	
23	تمهيد
24	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
24	المطلب الأول: طريقة الدراسة
29	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
32	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
32	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
35	المطلب الثاني : مناقشة نتائج الدراسة
37	خلاصة الفصل

39	الخاتمة
43	المراجع
47	الملاحق
79	الفهرس

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
14	طرق الرقابة علي العاملين	(1_1)
18	مقارنة	(2_1)
24	عرض موجز حول المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار	(1_2)
26	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(2_2)
29	معامل ألفا كرونباخ	(3_2)
30	متغيري الدراسة وعدد فقرات كل متغير	(4_2)
30	معايير تحديد الإتجاه لأداء العاملين	(5_2)
31	معايير تحديد الإتجاه للرقابة الإدارية	(6_2)
31	معامل الإرتباط بين متغيري الدراسة	(7_2)
33	المتوسطات الحسابية والإختلافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول أداء العاملين.	(8_2)
34	يوضح المتوسطات الحسابية والإختلافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول الرقابة الإدارية.	(9_2)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
04	أبعاد قياس أداء العاملين	(1_1)
04	عناصر أداء العاملين	(2_1)
09	مراحل الرقابة الإدارية	(3_1)
25	الميكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار	(1_2)
26	الميكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية	(2_2)
27	التمثيل البياني لأفراد العينة حسب مؤهلاتهم العلمية	(3_2)
28	التمثيل البياني لأفراد العينة حسب الخبرة	(4_2)

قائمة الملحق

الرقم	عنوان الملحق	رقم الصفحة
1	الإستبيان	47
2	المتغيرات الشخصية	50
3	حساب ألفا كروم باخ	51
4	معايير تحديد الإتجاه	54
5	حساب معامل بيرسون للإرتباط	57
6	حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية	62

قائمة الإختصارات والرموز:

الرقم	الرمز	معنى الرمز
(1_1)	(O.E.C)	جمعية الخبراء الحاسبيين Experts Order de) (Comtables
(2_1)	ENTP	المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار

المقدمة

توطئة

أولاً: طرح الإشكالية

يتسم العصر الحديث بكثرة مشكلاته وتعقيداته نظراً لتنوع الأعمال وكبر حجم المؤسسات وتعدد نشاطاتها وتوزيعها الجغرافي، كما اهتم علماء الإدارة بدراسة العديد من القضايا والمشكلات الإدارية وتسعى المؤسسة إلى الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة لحسن سير النشاط الإداري نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

بعد العنصر البشري الحفز الرئيسي للمؤسسة وتعتبر أهم عوامل بناها لضمان سير العمل، إن كل هدف يراد تحقيقه توضع له خطة يوضح فيها إجراءات وطرق العمل والبرامج وسياسات العمل التي ستتبع لتحقيق ذلك الهدف ولذلك يسير تنفيذ الخطة بما يمكن من تحقيق الهدف المرغوب فإن ذلك يتطلب وجود رقابة على العمليات الإدارية عند التنفيذ حتى يمكن التأكد أن الأعمال تتماشى مع الخطط المرسومة.

تعتبر الرقابة الإدارية من أهم الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة وتعمل على توازن بين الوسائل والأهداف وبين الجهود والنتائج من تحقيق تطابق الأداء الفعلي بالأداء المخطط لها والكشف عن الانحرافات ثم العمل على تصحيحها وتفادي وقوعها مستقبلاً، كما تعتبر الوسيلة الوحيدة التي تعمل على حماية المؤسسة من الفساد الإداري وتقاسم النصائح للعمال من أجل تحسين أدائهم ورفع كفاءاتهم في العمل.

بناءً على ما سبق يمكن طرح وصياغة الإشكالية الرئيسية التالية :

مامدى تأثير الرقابة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ؟ ENTP ؟

ولتبسيط هذه الإشكالية أدرجنا الأسئلة الفرعية التالية :

1. كيف تساهم الرقابة الإدارية في رفع مستوى أداء العاملين في المؤسسة؟

2. ما هو أثر الرقابة على العاملين بكونها أداؤه لتحسين أداء؟

3. ماهي أهم العقبات التي تواجه العملية الرقابية في المؤسسة؟

ثانياً: الفرضيات

وللإجابة على التساؤلات السابقة نطرح مجموعة من الفرضيات كحل أولي لها.

الفرضية الأولى: للرقابة الإدارية دور محوري ورئيسي في التزام العامل للمهام المكلف بها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

الفرضية الثانية: تعتمد المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP على عدة وسائل لرفع مستوى أداء العاملين منها الملاحظة والرقابة على العمل .

الفرضية الثالثة: ترتبط فعالية أداء العاملين بفعالية الرقابة الإدارية في مؤسسة ENTP.

ثالثاً: مبررات البحث :

توجد عدة أسباب لإختيار هذا الموضوع منها :

- ❖ تفشي الفساد الإداري في المؤسسة؛
- ❖ احتمال وقوع مشاكل وانحرفات وأخطاء تؤدي إلى خطورة كبيرة للمؤسسة؛
- ❖ عدم وعي العاملين لأهمية الرقابة الإدارية؛
- ❖ الحاجة الملحة لرقابة الإدارية في تقييم أداء العاملين؛
- ❖ الرغبة الشخصية في اختيار الموضوع.

رابعاً: أهمية الدراسة

تساعد الرقابة الإدارية في الكشف عن العرائض سير العمل، كما تعتبر الوظيفة الرئيسية التي من خلالها يمكن وضع الأهداف والخطط المسطرة وذلك بإستخدام جملة من المعايير الرقابية التي تبرز أهمية البحث في تقييم الأنشطة الإدارية بطريقة وصفية وكمية لوضع الخطط ومعالجة الانحرافات وتدعم الانحرافات الايجابية والتشجيع على النجاح الإداري وقدرة العامل على التأقلم في بيئه عمل في ظل وجود رقابة.

كما تهدف إلى معرفة فعالية نظم وأساليب الرقابة الإدارية لرفع مستوى أداء العامل في المؤسسة وكفاءاته، والتحقق من حماية المؤسسة والحفاظ على مواردها.

خامساً: أهداف الدراسة

يحتوى البحث على محمل النقاط الهامة منها :

- ✓ مساهمة الرقابة الإدارية في معرفة أداء العاملين داخل المؤسسة؛

- ✓ وجود معايير وطرق وأساليب لحل المشاكل والعرقلات والصعوبات التي تواجه الإدارة؛
- ✓ اكتشاف الانحرافات والعمل على تصحيحها وتفادي وقوعها في المستقبل ومعرفة نقاط القوة والضعف في أداء العامل داخل المؤسسة ومدى اهتمامه في تحقيق الأهداف؛
- ✓ التعرف على الجوانب السلبية والابيجابية في عملية الرقابة الإدارية في المؤسسة.

سادساً: حدود الدراسة

لكل دراسة ميدانية حدود زمانية ومكانية، تمثلت حدود دراستنا في التالي:

1. الحدود المكانية: تم اختيار مجتمع الدراسة في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP حاسي مسعود التابعة لولاية ورقلة.

2. الحدود الزمانية: تمت الدراسة خلال سنة 2015.

سابعاً: منهج البحث والأدوات المستخدمة

بغية الإحاطة بجميع جوانب الدراسة وتحليل أبعادها، وللإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث.

وذلك بإعتماد في جزءه النظري على مجموعة من الكتب، الرسائل الجامعية، الملتقىات، المجالس، موقع الأنترنت أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد تم الإعتماد على منهج دراسة الحالة وإستخدام الباحث العينات والذي يعتمد على الإستبيان للحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة ومن أجل إختبار فرضيات الدراسة إستعنا بالبرنامج الإحصائي spss وذلك من أجل تحليل ومعالجة معطيات الإستبيان، للإجابة عن إشكالية الدراسة اعتمد الباحث على مجموعة من الأدوات للحصول على بيانات ومعلومات.

ثامناً: مرجعية الدراسة

يحتوى البحث عن مجموعة من الكتب العربية والإنجليزية ومحالات ومحاضرات من مختلف الجامعات.

من أهمها:

1. كتاب "مبادئ الإدارة،" الصحن محمد فريد، شريف علي، سلطان محمد، جامعة الإسكندرية، مصر، سنة 2000.

2. المجلة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، "دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين"، النسور مروان، جامعة البلقاء سنة 2012.

3. مذكرة ماجستير، "أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين"، العتيبي مبارك أحمد، جامعة الأردن سنة 2007.

تاسعاً: صعوبات البحث

من البديهي أن يلواحه الباحث صعوبات في سعيه لإنعام مشروعه، ومن بين الصعوبات التي واجهتنا في دراستنا:

- تباعد فروع المؤسسة وصعوبة دراستها جميعها، وعليه تم الاكتفاء بدراسة مديرية الموارد البشرية،
- عدم تفهم بعض العمال لأهمية الإستبيان مما أدى إلى إعادة صياغته مرتين.

عاشرًا: هيكل الدراسة

من أجل الإمام بمختلف الجوانب التي يطرحها موضوع الدراسة تم تقسيم البحث إلى فصلين، يضم الفصل الأول مبحثين الأول يتضمن الأدبيات النظرية والتطبيقية الخاصة بموضوع الدراسة من مفهوم الأداء وأداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه والرقابة على أداء العاملين، أما المبحث الثاني يتضمن يهتم بالدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة. أما الفصل الثاني يتضمن الدراسة تطبيقية في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار فهي المبحث يتم عرض لطريقة الدراسة، فيتم عرض مجتمع وعينة الدراسة ومن ثم عرض الأدوات المستخدمة في الدراسة، والمبحث الثاني يتم فيه عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

تمهيد:

إن التطور الذي تواجهه المؤسسات في مختلف الميادين راجع إلى سيطرتها على البيئة الخارجية لذا يلزمها القيام بوظيفة الرقابة على الأفراد وتقدير أعمالهم لأهميتها وضرورتها في تحديد مواطن القوة والضعف وتحديد احتياجات المؤسسة من العاملين ومستويات كفائتهم التي تتناسب مع هذا التطور .

تعد الرقابة على أداء العاملين من أهم العوامل التي تعمل على تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة فهي تكتسب أهمية كبرى نظراً لدورها الرئيسي في عملية تقدير أعمال الأفراد ومستوياتهم وكفائتهم وتحديد مواطن الضعف والقوة لديهم ومعرفة ما هي حدود السلطة والمسؤولية المخولة لهم بالإضافة إلى معرفة المشاكل التي تعيق أدائهم وكذلك معرفة مدى ملائمتها لطبيعة نشاط المؤسسة وتحديد احتياجات المؤسسة من القوى البشرية، فمن أجل الحافظة على العنصر البشري في المؤسسة يجب العمل على توفير جملة من العوامل الأساسية مثل التدريب والتحفيز والترقية وهذا من أجل ضمان قيام العامل لواجباته في الوقت المناسب.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للرقابة الإدارية على أداء العاملين

المبحث الأول: المفاهيم العامة حول أداء العاملين

يعد العامل المحرك الرئيسي للمؤسسة بالرغم من الاختلافات بين العاملين في عدة نواحي فيما يخص الأداء بحد عامل يمتاز بأداء جيد مقارنة بعامل آخر، وهذا راجع إلى عدة عوامل منها الأجر أو طبيعة الرقابة المطبقة في المؤسسة فالرقابة ما هي إلا مطابقة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه

عرف A. KHERAKHEM الأداء بأنه تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، ويعني القيام بفعل يساعد على الوصول إلى أهداف المسطرة.¹ يري الباحث أن الأداء هو قدرة الموظف على تحقيق الأهداف ونجاز المهام بنجاح.

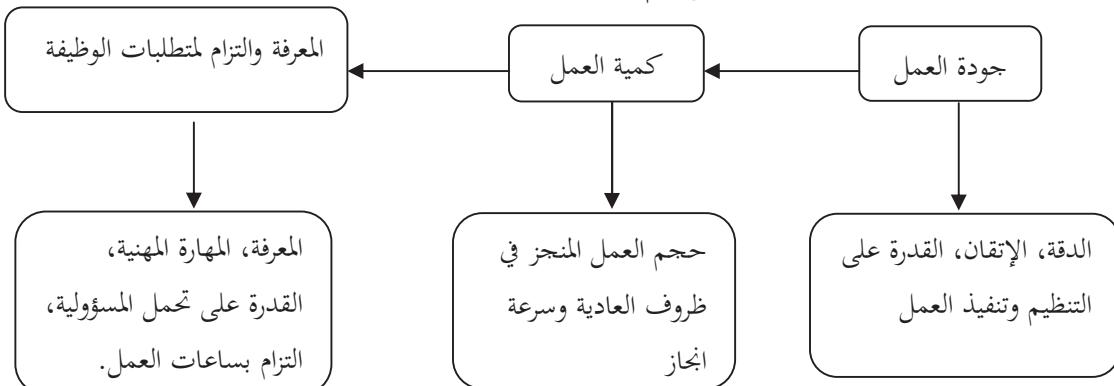
المقصود بأداء العاملين:

أداء العاملين: هو كل ما يقدمه العامل من مخرجات أو عمل إضافي يتميز بالفعالية والكفاءة العالية، بالإضافة إلى علاقتهم بالآخرين والتزامهم بالأنظمة والتعليمات، ومن تم قياس هذه المتغيرات من خلال الأبعاد التالية:²

¹ الشيخ الداوي والآخرون "تحليل أساس النظرية لمفهوم الأداء" مجلة الباحث العدد 07 الصادرة عن جامعة قاصدي مرياح ورقلة، سنة 2009/2010، 218.

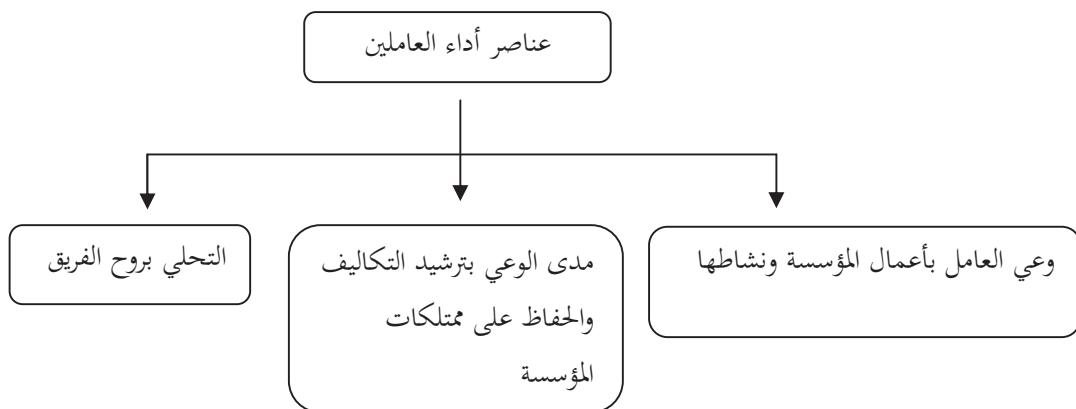
² مروان النسور "دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين" المجلة الجامعية الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية العدد الثاني، جامعة البلقاء، سنة 2012، ص192 (بتصرف).

الشكل رقم (1) : أبعاد قياس أداء العاملين



المصدر: النسور مروان "دور الشفافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين" المجلة الجامعية الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية العدد الثاني، جامعة البلقاء، سنة 2012، ص 192.

من خلال التعريف فأداء العامل يقف على تنفيذ الأعمال والمسؤوليات التي توكلها إليه المؤسسة أو الجهة التي ترتبط بها الوظيفة والنتائج التي يتحققها الموظف في الوقت المناسب.

الشكل رقم (2) ¹: عناصر أداء العاملين

المصدر: العتيبي مبارك محمد "اثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين" في مؤسسة البترولية الكويتية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، في الإدارة للأعمال، جامعة الدراسات المالية والإدارية، عمان، سنة 2007، ص 57.

■ العوامل المحددة لأداء العاملين:

توجد عدة عوامل تؤثر على العاملين سواء كانت مباشرةً أو غير مباشرةً، إيجابيةً أو سلبيةً وهناك نوعين من العوامل الأول خارجي والثاني ذاتي:

¹ مبارك محمد العتيبي "اثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين" في مؤسسة البترولية الكويتية، مذكرة ماجستير، في الإدارة للأعمال، جامعة الدراسات المالية والإدارية، عمان، سنة 2007، ص 57 (بتصريح).

العوامل الخارجية: *la facteurs esctrinseques*

قد تكون المتغيرات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية ومن أهمها:

- **ظروف العمل المادية:** وهي الظروف التي تساعد العامل في تأدية مهامه بطريقة أفضل مثل الإنارة، النظافة وغيرها وهذا ما يؤدي إلى جعل العامل يتميز في عمله.
- **العوامل الفنية:** تعني نوعية الوسائل المستعملة والتكنولوجيا المطبقة في المؤسسة والتي بدورها ترفع فعالية أداء العامل.
- **العوامل الاجتماعية:** تعني ظروف العمل من أهمها العلاقات الرسمية داخل جماعة العمل.

العوامل الذاتية *les facteurs intrinsèques*

هي العوامل التي ترتبط بسلوك العامل من خلال العلاقة التالية ($\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الجهد} \times \text{البيئة}$) ومن أهمها:

- **القدرة على العمل:** تعني مدى قدرة العامل على العمل وتحديد درجة فعالية وكفاءة الجهد المبذول من طرف العامل، قد تكون قدرات فطرية التي تتتوفر في العامل من حدة سمع وحسن الخلق أما القدرات المكتسبة هي التي يحصل عليها العامل من خلال التدريب والمؤهلات العلمية والخبرة وغيرها.
- **الدافعية:** وهي قوة تدفع العامل نحو تأدية مهامه بشكل أفضل أي "قوة الحماس" وبمعنى آخر هي مدى استخدام الفرد لقدراته.¹

من خلال العوامل المؤثرة على أداء العامل يرى الباحث ضرورة وجود تفاعل بين هذه المحددات لتعطي في الأخير الأداء الجيد للعامل، فمثلاً قدرة الفرد على العمل قد يزيد من رغبته في العمل، وعند وجود دافعية يستطيع العامل تجاوز الصعوبات التي تتعرض لها بيئته العمل.

يوجد عدة قواعد تعمل على تحسين أداء العاملين وذلك من خلال شعور العامل بالعدالة والمساواة و يجب أن يعرف المعايير التي سيتم بموجبها تقييم أدائه ونوعية المكافأة أو الحافز المقدم له، ويجب على المؤسسة أن توفر بوعودها عند تنفيذ الأداء المطلوب من طرف العامل.²

أما فيما يخص المشاركة ووضوح المهام فهي:

¹ الصالح جيلح "اثر القيادة الإدارية على أداء العاملين" دراسة حالة في مجتمع صيدا، مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر، سنة 2004/2005، ص 150.

² عبد الله حمد محمد الجساسي "اثر الحوافر المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين" دراسة حول العاملين بمؤسسة التربية والتعليم بسلطنة عمان، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، مذكرة ماجستير ، سنة 2004/2005، ص 106.

- الموظف لا يقوم بأي أعمال إضافية في نهاية الساعات العمل؛
- المدير والمرأقب لا ينجز أي مهام الموكلة للعامل؛
- ضرورة وجود علاقة متبادلة بين العاملين، ويجب على العامل أن يلتزم بإجراءات التي تتعلق بالرقابة الداخلية والمراجعة.¹

المطلب الثاني: مفاهيم حول الرقابة الإدارية على العاملين

تعد وظيفة الرقابة من الأنشطة والأعمال التي تصمم من أجل الأحداث التي تتماشى مع الخطط الموضوعة ثم تقيس الأداء وتصحح الانحرافات السلبية وتوكّد تحقيق الخطط، كما تهتم بالالتزام الموظفين وتطبيق الإجراءات الإدارية بما هو منصوص عليها قانونيا.

الفرع الأول: تعريف أنواع وأهداف الرقابة

تعريف الرقابة حيث عرف هنري فايل "أنما التأكد من ما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخططة الموضوعة والتعليمات والمبادئ المحددة، وإن غرضها الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرارها".

اجمع علماء الإدارة على تعريف الرقابة الإدارية كالتالي:

- تهتم الرقابة الإدارية بقياس الأداء ومقارنته بتلك المعايير المحددة في الخطة ثم العمل على تصحيح الانحرافات السلبية وتدعم الانحرافات الإيجابية.²

• الرقابة هي فحص جميع الجوانب التقنية والمادية للمؤسسة ومتابعة الخطط بالسياسات المرسومة.³

أهداف الرقابة الإدارية:

- تعمل الرقابة الإدارية على رفع كفاءة الأفراد أو كشف عن أخطاء المدراء ومكافأة الأفراد المبدعين وتحفيض المخاطر عند وضع الخطط¹؛

¹ JEFFER C.STENHOFF "INTERNAL CONTROL MANAGEMENT AND EVALUATION TOOLS" UNIT ESTATES GENERAL ACCOUNTING OFFICE (GAO) AYRAL 2011, p 16,17.

² هنري فايل، علي عباس "اثر الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال" إثراء للنشر والتوزيع جامعه الزرقاء، الأردن، الطبعة الثانية، 2012، ص ص 22 .23

³ Programme management and control manuel adriatic IPA cross border cooperation 2011, p 8.

- من المحتمل أن تكشف عملية الرقابة عن عناصر وظيفية تساهم في منع الانحراف أو التقليل من الأخطاء، وهذا يؤدي إلى مكافأة هذه العناصر وتحفيزها مادياً ومعنوياً.²

❖ أنواع الرقابة الإدارية:

تمتاز الرقابة الإدارية بعدة أنواع تختلف حسب تصنيفات متعددة من أهمها:

الرقابة حسب حدوثها: TIMELINESS CONTROL

- الرقابة الوقائية: تكون الرقابة على أساس التنبؤ أو توقع الأخطاء واكتشافها قبل حدوثها، يعني الاستعداد لمواجهة الانحراف دون حدوثه، أي في ممارسة العملية المدير لا ينتظر حتى تأتيه معلومة عما إذا ما اكتشف خطأ، يتوجب عليه أن يسعى بنفسه للتوصل إليه ومحاولة كشفها قبل حدوثها.
- الرقابة المتزامنة: تعني مراقبة سير العمل أولاً بأول أي من بدايته إلى نهايته من أجل قياس الأداء الحالي بالمعايير الموضوعية لاكتشاف الأخطاء، حين حدوثها وتصحيحها فوراً.
- الرقابة اللاحقة: يتم انحصار العمل ومقارنته بالإنجاز الفعلي من أجل رصد انحراف والإبلاغ عنه.

الرقابة حسب المستويات الإدارية:

- الرقابة على مستوى الفرد: يتم من خلالها تقييم أداء العاملين ومعرفة مستواهم وسلوكهم.
- الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية: تهدف إلى قياس الانجاز الفعلي للإدارة أو القسم لمعرفة مدى كفاءة أداء الإدارات والأقسام في تحقيق المهد夫 المطلوب.
- الرقابة على مستوى المؤسسة ككل: تعني التقييم الكلي ومعرفة كفاءة المؤسسة من أجل التوصل إلى المهد夫 العام التي تعمل على تحقيقه مثل الربحية التي تنتجهما في نهاية السنة.

الرقابة من حيث المصدر:

- الرقابة الداخلية: عرفت جمعية الخبراء المحاسبين (O.E.C) على أنها مجموعة من الإجراءات والقواعد الأمنية التي تهدف إلى تحقيق حماية المؤسسة من مختلف الجوانب سواء كانت

¹ زاهد محمد ديري "الرقابة الإدارية" دار مسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2011، ص 16.

² فيصل حسونة "إدارة الموارد البشرية" دار أسماء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2008، عمان، الأردن، ص 119.

مالية أو إدارية وغيرها من الجوانب الأخرى، وتطبيق أوامر أو توجيهات إدارية من أجل التشجيع، علي تحسين الأداء وتوضع هذه القواعد من أجل ضمان بقاء واستقرار المؤسسة.¹

الرقابة الخارجية: تتم في خارج المؤسسة وتكون من طرف محافظ حسابات أو مراجع خارجي.

الرقابة من حيث نوعية الانحراف:

- الرقابة الابيجابية: تحديد الانحراف الابيجابي لمعرفة أسبابه وتدعميه تم الاستفاده منه مستقبلا.
- الرقابة السلبية: تعني كشف الأخطاء ومعرفة مسبباتها والعمل على تصحيحها واتخاذ إجراءات ومنع حدوثها مستقبلا.

الرقابة من حيث تنظيمها:

- الرقابة المفاجئة: تتم بصورة مفاجئة بدون سابق إنذار من أجل مراقبة العمل وضبطه دون اتخاذ ترتيبات من قبل.
- الرقابة الدورية: تنفذ كل فترة على حسب جدول زمني منظم كل يوم أو أسبوع أو كل شهر.
- الرقابة المستمرة: تتم عن طريق المتابعة والإشراف والتقييم المستمر لأداء العمل.²

❖ خصائص الرقابة الإدارية:

من أهم خصائص التي تميز بها الرقابة الإدارية اكتشاف الأخطاء والتعرف على أسبابها وإبلاغ المسؤولين في الوقت المناسب لكي يتم تصحيحها، وتساعد في تقييم العاملين والمشرفين على حد سواء من ناحية المهارات الإدارية كما تمكنا من متابعة تنفيذ الخطط الموضوعة ومساعدة متخدبي القرار سيتم تلخيص أهم الخصائص في النقاط التالية:

- تعمل الرقابة على تبيان الانحرافات والأخطاء وتصحيحه استنادا للأهداف الموضوعة في الخطة؛
- تمارس الرقابة في كافة مستويات الإدارية الثلاثة وتختلف من مستوى لأخر؛
- الرقابة الإدارية تمكنا من متابعة تنفيذ الخطط الموضوعة مسبقا؛
- تقدم الرقابة الإدارية حلولا واقتراحات لأصحاب القرار بعد تحديد الأسباب وتحليلها؛
- تساعد في تقييم العاملين والمشرفين على حد سواء من ناحية المهارات الإدارية.¹

¹ Claude Alazard, Sabine Separi "Control de Gestion" Mandela et Application, Duma Paris, 2007p11

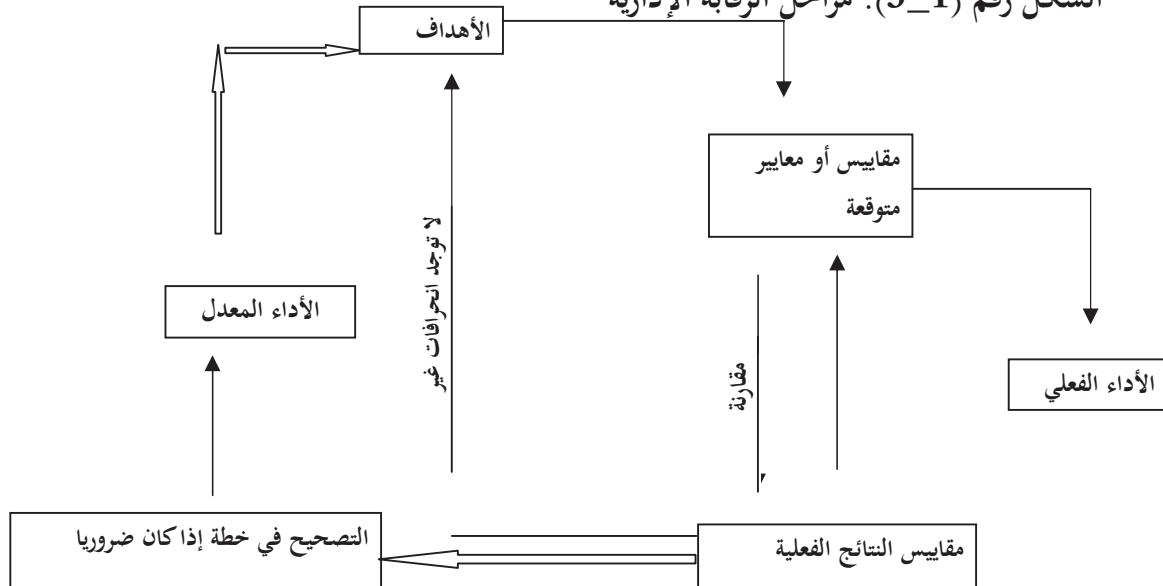
² علي عباس "الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال" مكتبة رائد العلمية، جامعة الزرقاء، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 24 27.

من خلال الخصائص التالية يرى الباحث أن الرقابة يجب أن تكون فعالة وسهلة الفهم من قبل العاملين والمسؤولين وتكون أداة مساعدة لتحسين الأداء وليس لتخييف العاملين.

❖ مراحل الرقابة الإدارية:

توجد للرقابة الإدارية ثلاثة مراحل أساسية تبدأ من تحديد المعايير الرقابية ثم مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الرقابية وتنتهي باتخاذ الإجراءات التصحيحية.

الشكل رقم (3_1): مراحل الرقابة الإدارية



المصدر: ياغي محمد عبد الفتاح "مبادئ الإدارة العامة" جامعة الأردنية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، سنة 2011، ص 432.

يوضح الشكل السابق دورة الرقابة الإدارية فهي تبدأ من تحديد الأهداف إلى غاية تحقيقها مما يجعل وظيفة الرقابة تحدد معايير تقييم الأداء الفعلي كي تتأكد من أن النتائج الفعلية تطابق أهداف الخطة (نتائج المتوقعة).²

¹ حسين احمد الطروانة وتوفيق صالح عبد الهادي "الرقابة الإدارية بين النظرية والتطبيق" دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012م، ص 27.

² محمد عبد الفتاح ياغي "مбادئ الإدارة العامة" جامعة الأردنية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، سنة 2011، ص 432.

الفرع الثاني: الجوانب السلوكية للرقابة على العاملين

يعتقد البعض أن الرقابة أسلوب للعقاب ولهذا الأمر يوجد آثار عاطفية ودافعة للفرد، ففي بعض الأحيان تكون الرقابة مفروضة على الأفراد نتيجة لعدم فهمهم لأهداف النظام الرقابي المطبق. وإن أي قصور في فهم دور العملية الرقابية يؤدي إلى وجود مشاكل في المؤسسة وشعور العامل بإحباط نتيجة لضغط عليه دون الاهتمام بالجوانب النفسية.

يجب على المدير أن يتفهم تأثير الرقابة على سلوك العاملين في العمل:

قد لا يتحمل العامل أنواع الرقابة المفروضة عليه في المؤسسة مثل الرقابة المباشرة على الملابس أو أوقات الحضور والانصراف، وأحياناً تؤدي الرقابة إلى صراع بين العاملين مثلاً صراع بين الرئيس والمرؤوسين في محاولة معرفة معايير الأداء الفعلي لديهم، وتؤدي كذلك إلى التقييد في سلوك العامل وتفضي على روح الإبداع وتحجر سلوكياته وتكون أعماله روتينية كما يجب أن يمارس الرقابة شخص يمتاز بالقدرة والنفوذ.

الوسائل التي يتبعها المدير حتى تكون العملية الرقابية أكثر كفاءة وفعالية:

مشاركة العامل داخل المؤسسة في وضع الأهداف يجعله يشعر بالانتماء، بالإضافة إلى التركيز على الرقابة الذاتية وعدم نظر المؤسسة إلى العامل وكأنه آلة أي يجب الاهتمام به من جميع النواحي وخاصة الناحية النفسية.¹

الطرق والإجراءات والعوامل المترتبة على أداء العاملين:

تعتبر الرقابة ذات أهمية كبيرة لتحقيق الأهداف وذلك نظراًدورها في التعرف على مشكلات الأداء والانحراف، كما تساهم بشكل فعال في ترشيد القرارات، لأنها تمد صانعي القرارات بالمعلومات اللاحزة حول مدى ملائمة السياسات بالأهداف المرغوبة، فهي تكشف على ظروف العمل ومستويات العامل والرقابة على الأداء.

• أهداف الرقابة على الأداء:

الأهداف الوظيفية: أهداف يجب أن يتحققها المسؤول عند مراقبة الأداء وهي:

- ✓ التتحقق من كفاءة استخدام الموارد المتاحة وفق ما هو مخطط لها والتحقق من النتائج المحددة؛
- ✓ التأكد من مدى التزام بالأنظمة واللوائح والتعليمات.

¹ محمد فريد الصحن ، علي شريف ، محمد سلطان "مبادئ الإدارة" جامعة إسكندرية، مصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، سنة 2000، ص 366.

الأهداف الإستراتيجية: ومن أهمها

- ✓ كسب رضا المستفيدين من نتائج الأداء وإنعاعهم ب مدى كفاءة البرامج والأنشطة في المؤسسة؛
- ✓ تقديم أدلة تتميز بالصدق والموضوعية في الأداء.
- خطوات الرقابة على الأداء:
 - أ. وضع معدلات الأداء: تتمثل في وضع المعايير المطلوبة لقياس الانجازات التي تحقق أهداف المؤسسة وتوضع معايير على أساس كمية العمل المطلوب والزمن اللازم لأداء.
 - ب. قياس الأعمال: مقارنة النتائج بالمعدلات الموضوعة مسبقاً من الأداء وتقييم الانجاز بعد أداء العمل.
 - ت. تصحيح الأخطاء والانحرافات: وهي أهم خطوة يتم من خلالها مقارنة النتائج بالسياسات الموضوعة، واستخراج الانحراف وتصحيحه وتفادي وقوعه مستقبلاً، ومراجعة الأداء العاملين تختلف حسب موقعهم في المؤسسة.¹

■ أهمية الرقابة على أداء العاملين:

الحاجة إلى الرقابة تعد من الضروريات الأساسية لمبدأ مساءلة الأفراد عن الأعمال التي أوكلوا ب القيام بها، ومن ثم تحديد مستوى مقارنة الأداء الفعلي بالمحاطط، بالإضافة إلى التطور الذي تواجهه المؤسسة بسبب تأثيرها بالبيئة الخارجية يلزمها القيام بالرقابة على الأفراد من أجل تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف.

أهمية الرقابة في العملية الإدارية تتبع عن قناعة التي تؤكد أن الأفراد يخطئون حيث تعد عملية وقوع الأخطاء صفة من صفات البشرية هناك محوريين أساسيين للرقابة على مجال أداء العاملين:

أولاً: الرقابة على المورد البشري

تقوم إدارة الأفراد بالتأكد من كفاءة ومهارة العاملين ودرجة التعاون فيما بينهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا الأمر يتطلب دراسة المؤشرات التالية: عدد طلبيات التغيير من الوظيفة أو منصب لأخر، عدد العمال التي تم فصلهم، عدد الغيابات، عدد الحوادث المهنية، تطور إنتاجية العامل.¹

¹ الحربي بن هليل، احمد بن صالح "الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء" مذكرة ماجستير، في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية الأمنية، الرياض، سنة 2004، ص ص 70 .

ثانياً: الرقابة على الأداء ونشاط إدارة الأفراد نفسها

تتميز بجملة من الخطط ومن أهمها:

- الفحص الإداري لنشاط التدريب؛
- الفحص الإداري لنظام الحوافر والمرتبات؛
- الفحص الإداري للخطة وتعيين الأفراد وكيفية اختياره.

ثالثاً: الرقابة على سلوك الأفراد

- فحص وتطوير أداء العامل في المؤسسة؛
- مراجعة الأداء المتوقع لتقدير مستوى او نوع العمل الذي يستطيع العامل القيام به في المستقبل؛
- الرقابة تكون من اجل المكافأة والتحفيز وذلك بتقديم جوائز مادية او ترقية او منصب جديد.²

■ إجراءات الرقابة على العاملين: توجد عدة أساليب وأدوات الرقابة على الأفراد من أهمها:

الضبط الداخلي: هي مجموعة الإجراءات والترتيبات يتم وضعها بهدف التأكد من تنفيذ الأعمال وفق القواعد المعمول به والكشف عن الأخطاء، والعمل على تصحيحها، وتطوير مستوى أداء العامل ولها ثلاثة أسس هي:

أولاً: قواعد وأسس عامة

- التأمين على أصول المؤسسة: وهي مجموعة الإجراءات الخاصة بالتأمين على الأصول من السرقة والاحتلاس والتلف، والتعاقد مع شركة التأمين.
- استخدام أسلوب الرقابة الحدية والرقابة المزدوجة:

¹ السعيد بلوم "أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير في التنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007، 2008، ص 43.

² محمد بن حمود العنزي "فعالية الرقابة على أداء العاملين في مديرية العامة للحرس الحدود" مذكرة ماجستير، جامعة نايف الأمنية، الرياض، سنة 2011، ص 38.

- الرقابة الحدية: وضع حدود لدرج السلطة بعملية معينة وتزداد هذه السلطة مع صعود مستويات الإدارية.
- الرقابة المزدوجة: من خلالها يتم اشتراك أكثر من شخصين لإنجاز عملية ومن أمثلتها أهمية وجود توقيعين معتمدين للشبكات ووجود مفاتيح مع شخصين مختلفين للخزينة.
- نظام مراقبة البريد: وضع إجراءات سليمة بالنسبة لكل بريد صادر ووارد مثل حفظ صور المراسلات حتى يمكن الرجوع إليها عند الحاجة.¹
- نظام التفتيش: يهدف إلى تحسين أداء الأعمال ودقة الانجاز وسلامة الإجراءات المتبعة والتفتيش يسعى إلى الكشف عن الأخطاء ومعرفة أسبابها وتحديد المسؤول عنها ويكون التفتيش عادة بالإجراء مقابلة مع العاملين ثم فحص أعمالهم ومناقشتهم والوقوف على المشاكل التي تواجههم.²

ثانياً: أسس وقواعد إدارية: ترتبط هذه القواعد بنظام العمل في المؤسسة وهي:

- تحديد اختصاصات المختلفة الخاصة بكل فرد في التنظيم الإداري؛
- وضع دليل خاص يتضمن كافة إجراءات خاصة بأنشطة المؤسسة؛
- وضع برنامج خاص بتبديل الاختصاصات المختلفة بين العاملين والمستويات الإدارية كل فترة زمنية معينة تحدد في هذا البرنامج.

ثالثاً: أسس القواعد المحاسبية: هذه الأسس ترتبط بالعمليات المالية والمحاسبية المستخدمة في المؤسسة ومن أسمائها:

- وضع إجراءات خاصة بعملية التسجيل الدفتري للعمليات المالية؛
- الضبط الحسابي للدفاتر عن طريق وضع نظام المطابقة ما تم تسجيله دفترياً مع أرصدة الحسابات؛
- مطابقة الأصول بالأرصدة الدفتيرية.³
- .

¹ عبد الفتاح الصحن ، محمد الصحن و سمير كامل "الرقابة والمراجعة الداخلية" دار الجامعية للنشر، إسكندرية، مصر، طبعة 2011، ص 204.

² عبد الرحمن النميان "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية" مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف الأمنية الرياض، سنة 2002، ص 49.

³ عبد الفتاح الصحن ، محمد الصحن ، محمد السيد سريا ، فتحي رزق السوافيري "الرقابة والمراجعة الداخلية" جامعة إسكندرية، مصر، سنة 2005، ص 196.

الجدول رقم (1) طرق الرقابة على العاملين

الرقابة على العمل	تبدأ الرقابة على العمل في وقت بداية العامل وقيامه بالعمل المخول له من طرف الإدارة ثم يتم مراقبة العمل الذي يقوم به وتسجيله في سجل خاص (بطاقة العامل)، كما تتولى إدارة الأفراد حفظ ملف يتضمن كل البيانات المتعلقة بالعامل من شهادات ثم يعطي للملف نفس رقم العامل وتحرر بطاقة التسجيل تم ترسل إلى إدارة الأجور، ومن خلال بطاقة العامل يتم تسجيل الحضور وانصراف. ¹
الإشراف والملاحظة	هي الوسيلة التي تتم من خلالها الاتصال المباشر بالعاملين ونصحهم وتوجيههم كما يتضمن مكافأة للمتميزين وتحفيزهم وتوقيع العقاب على من أخطأ في أداء عمله أو يهمل انحازه. ²
الرقابة بالاستثناء	هي أسلوب يستخدم في المؤسسات متعددة النشاط حيث تتم الرقابة بتحديد عمل معين وتركز عليه من خلال رسم الخطط وتحديد الأهداف الخاصة بهذا العمل، والتركيز على مراقبة الانحراف أي تفتقده معينة. ³

المصدر: من إعداد الطالب

■ معوقات نجاح الرقابة:

هناك عدة عوامل تواجه سير العملية الرقابية ومن أهمها:

الرقابة الزائدة: يرى العامل أن الرقابة مهمة في وظيفته وإن زادت الرقابة إلى حد معين قد تؤدي إلى رفضها من طرف العامل وعدم تقبلها بدرجة كبيرة.

التركيز في غير محله: في بعض الأحيان يتم التركيز بدرجة كبيرة في نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظر العامل والقائم بعملية الرقابة مما قد تؤثر إلى رفض العامل لعملية الرقابة.

عدم توازن المسؤوليات والصلاحيات: يرى العامل المسؤولة تفوق ما هو منح له من صلاحيات وفي نفس الوقت يجب أن تتطلب المراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل مما يرتبط سلبا بقبول العاملين والتجارب مع الرقابة.

¹ عبد الفتاح الصحن ، محمد الصحن ، سمير كامل ، مرجع سابق، ص 284.

² عبد الرحمن النميان ، مرجع سابق، ص 49.

³ الحربي بن هليل ، احمد بن صالح، مرجع سبق ذكره، ص 53 (بتصرف).

عدم توازن بين العائد والتكلفة: قد تؤدي عدم كفاية العائد والمكافآت التي يتحصل عليها العامل من الأسباب المقاومة لرفض الرقابة من طرف العاملين.

عدم الحيادية: قد يتم تصميم الرقابة بشكل محايد يؤدي إلى عدم قبول العامل للرقابة.¹

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة من أهم المصادر المهمة والخطوة الرئيسية لبداية مشوار البحث، والتي يتم الاستفادة منها عند إجراء أي دراسة متعلقة بموضوع البحث، لذا يجب على الباحث أن يستعرض الماضي النظري والتطبيقي لجميع الدراسات المتعلقة بالموضوع من خلال أهم النتائج التي توصلت إليها والتوصيات حول موضوع الرقابة الإدارية على أداء العاملين.

المطلب الأول: الدراسات السابقة

الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية

الدراسة الأولى : محمد حمود العنزي "فاعلية الرقابة على أداء العاملين في المديرية العامة لحرس الحدود "مذكرة ماجستير في العلوم الأمنية، جامعة نايف، الرياض لسنة 2011.

تبين أهمية هذه الدراسة إلى معرفة مدى فعالية الرقابة على أداء العامل والأساليب والإجراءات المطبقة في المؤسسة ومعرفة أهم المعوقات التي تواجه العامل وكيفية مواجهتها مستقبلا.

كما توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها، أساليب الرقابية المعتمل بها محققة ومتاحة لكن تقليدية بدرجة متوسطة واعتمدت على أسلوب سجلات الحضور والانصراف بدرجة كبيرة في الرقابة على العاملين وتركز على البحث عن الأخطاء مقابل إهمال مستوى أداء العامل، بالإضافة إلى ضعف الحوافر المقدمة للعاملين من خلال هذه النتائج قدم الباحث توصيات مهمة من بينها تفعيل الأساليب الرقابية وإدخال عنصر التحفيز للعاملين

المتميزين وعقد لقاءات دورية بين القادة والعاملين تختلف هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من خلال المجال المكاني فالدراسة الحالية في مؤسسة اقتصادية ودراسة محمد محمود العنزي كانت في العلوم الأمنية.

الدراسة الثانية : السعيد بلوم "أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية" دراسة ميدانية في مؤسسة المحركات والجراحت بسوناكوم، مذكرة ماجستير في تنمية الموارد البشرية، جامعة متوري قسنطينة سنة 2008/2007.

توقف أهمية هذه الدراسة في إبراز ظاهرة مهمة داخل مؤسسة وهي الرقابة باعتبارها عملية فعالة تسهم في تقييم الأداء وكشف الأخطاء والانحرافات ومحاولة تصحيحها، كما تهدف إلى تشخيص أساليب الرقابية المطبقة ومدى مساحتها في نجاح وتقدير المؤسسة.

توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج المهمة من بينها درجة اعتماد العملية الرقابية على الحراسة ورصد الأخطاء التي يقع فيها العاملين أكثر من متابعة أدائهم بالإضافة إلى ضعف دور الرقابة على الموارد البشرية وخاصة في تقييم أدائهم وهذا ما أثر على حجم تركيبة العمال مما أدى إلى تسرّبهم، وضعف الرقابة المالية أدى إلى قلة الإنتاج وعدم تحقيق فوائد وترافق الدين وانصب اهتمام المؤسسة بالرقابة الأمنية على المحركات والجراحت وهذا كان بناء على قرار من السلطة الوصية للمحافظة على كيانها من جميع المخاطر، أما في ما يخص الأشخاص القائمين بعملية الرقابة لا تتوفر فيهم المؤهلات العلمية الكافية، وهذا ما أدى سلبا في عملية تقييم الأداء، أما عن الأساليب المطبقة في المؤسسة كانت تقليدية غير متطرفة، قدم الباحث جملة من التوصيات تتمحور حول ضرورة إعطاء اهتمام كافي بالعملية الرقابية وبالخصوص في ما يتعلق بالرقابة المالية والرقابة على المورد البشري حتى تسهم في تقييم الأداء وتطوير العملية الإنتاجية وتحقيق الاستقرار العام للمؤسسة، وضرورة رفع المستوى العلمي والتأهيلي للموظفين القائمين بعملية الرقابة، واعتماد أساليب رقابية حديثة ومتطرفة من أجل المساعدة في التقييم الجيد للأداء.

الدراسة الثالثة : الصالح جيلح بعنوان "اثر القيادة الإدارية على أداء العاملين" دراسة ميدانية في مجمع صيدال، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، جامعة الجزائر، سنة 2004/2005.

تكتسب هذه الدراسة أهمية من خلال رفع أداء العاملين في المؤسسة بحيث تعد القيادة الإدارية القلب النابض للمؤسسة مما يجعلها ذات اثر فعال والمحرك الرئيسي لتحقيق الأهداف.

كما توصلت هذه الدراسة إلى أهم النتائج من بينها زيادة تفویض السلطات والمسؤوليات للمرؤوسين وهذا ما يؤدي إلى رفع أدائهم وتحمل المسؤولية، مما يسمح بوجود نوع من روح المشاركة فيما بينهم، وإعلام كافة العاملين

بالمعايير التي يتم من خلالها تحديد أدائهم، أما في ما يخص الترقية للقادة فتأخذ حسب الأقدمية وليس على مستوى الكفاءة المطلوبة أدى إلى نقص كفاءة القائد في تحمل المسؤولية.

الدراسة الرابعة : عبد الله بن عبد الرحمن النمبان "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي" مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، بالرياض، سنة 2003.

اهتمت هذه الدراسة في اكتشاف الأخطاء والعمل على تصحيحها، ومعرفة كفاءة الأداء كما استهدفت الدراسة إلى مجموعة من الأهداف تتركز حول التعرف على إجراءات والوسائل الرقابية المستخدمة، ومدى تطبيق أنظمة الرقابة الإدارية للشرطة في منطقة حائل وفعالية الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية.

كما توصلت هذه الدراسة إلى وجود رقابة إدارية بشكل دائم على أقسام التابعة للشرطة، وتكون الرقابة الإدارية من خلال الزيارات المفاجئة واللقاءات والاتصالات السرية، بالإضافة إلى ضعف الرقابة الذاتية للعاملين وعدم وجود نظام رقابي متخصص وحديث تتفق هذه الدراسة مع الدراسة التي نحن بصددها حول التعرف على مختلف مفاهيم الرقابة الإدارية ولكن تختلف من خلال المجال المكانى.

الدراسة الخامسة : احمد بن صالح الحري "الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء" مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، بالرياض، سنة 2003.

تلخص أهمية هذه الدراسة في مدى فعالية أساليب الرقابة الإدارية في مطار الملك خالد الدولي ورفع مستوى أداء المراقبين الجمركيين، وهدفت إلى بحث ومناقشة مشكلات العمل مع العاملين عند حدوثها لا يتم بشكل فعال بمحرك المطار ويمثل هذا الجانب أحد ابرز الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الإدارية الفعالة على أداء المراقبين الجمركيين تدلي متابعة الأداء بمحرك مطار الملك خالد الدولي للكشف المستمر عن سير العمل للتأكد من انه يسير وفقا للخطط الموضوعة وعدم فعالية غالبية الأساليب والأدوات الرقابية بمطار الملك خالد الدولي في رفع مستوى أداء المراقبين الجمركيين أن الأساليب الرقابية المتبعة بمحرك المطار لا تتركز على تطوير الأداء وتنمية وعي المديرين والعاملين بأهداف الرقابة الإدارية وأهميتها وأساليبيها يمثل احد متطلبات الرقابة الإدارية الفعالة.

الفرع الثاني: الدراسة السابقة باللغة الأجنبية

الدراسة السادسة : mubashar "أثر المردودية والتدريب على أداء العاملين" جامعة إقراء باكستان إسلام آباد، سنة 2011.

تبين هذه الدراسة مدى أهمية التدريب في تحسين مردودية المؤسسة وتحسين أداء العامل وتطوير قدراته والرفع من مردوديته وزيادة مهاراته العلمية، يلعب التدريب دور هام في مشاركة العامل وإعطائه روح المشاركة في اتخاذ القرارات وطرح أفكار جديدة مما يجعله قادر على أداء عمله على أكمل وجه ويكتسبون خبرة في مجال عملهم بالإضافة إلى أن التدريب يشمل جميع عمال المؤسسة دون استثناء حتى يشعر العامل بالانتماء داخل المؤسسة مما يدفعه إلى انجاز مهامه بطريقة صحيحة وسليمة وبالتالي تحقق الأهداف المرجوة تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من خلال عنصر التدريب الذي يعتبر من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل ضمان حسن سير عملها.

المطلب الثاني : الجدول رقم (1_2): المقارنة

من خلال هذا الجدول ستتطرق إلى مقارنة دراستنا مع الدراسات السابقة وهذا من حيث المنهج والمدفوعة والعينة

العينة	الهدف	المنهج	الدراسات
دراسة حالة المديرية العامة حرس الحدود الرياض _ السعودية لسنة 2011	- معرفة مدى فعالية الرقابة على أداء العاملين . - أهم المعوقات التي تواجه العامل وكيفية مواجهتها مستقبلا.	- المنهج الوصفي - منهج دراسة حالة	دراسة محمد حمود العنزي
دراسة حالة مؤسسة المحركات والجرارات بسوناكوم 2008/2007،	- تشخيص الأساليب الرقابية المطبقة ومدى مساحتها في نجاح وتقديم المؤسسة.	- المنهج الوصفي - منهج دراسة حالة	دراسة السعيد بلوم

دراسة حالة مجمع صيدال لسنة 2004/2005.	<p>- تهدف إلى رفع أداء العاملين في المؤسسة من خلال القيادة الإدارية القلب النابض للمؤسسة مما يجعلها ذات اثر فعال والمحرك الرئيسي لتحقيق الأهداف.</p>	<p>- المنهج الوصفي التارخي - منهج دراسة حالة</p>	<p>دراسة الصالح جيلح</p>
دراسة حالة مركز الشرطة بمنطقة حائل السعودية ، سنة 2003.	<p>- التعرف على الوسائل الرقابية المستخدمة. - ومدى تطبيق أنظمة الرقابة الإدارية للشرطة في منطقة حائل وفعالية الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية.</p>	<p>- المنهج الوصفي -منهج دراسة حالة</p>	<p>دراسة عبد الله بن عبد الرحمن النمبان</p>
دراسة حالة مطار خالد الدولي ، بالرياض، سنة 2003.	<p>- بحث ومناقشة مشكلات العمل عند حدوثها بجمرك المطار</p>	<p>- المنهج الوصفي -منهج دراسة حالة</p>	<p>دراسة احمد بن صالح الحربي</p>

جامعة إقرأ باكستان إسلام أباد، سنة 2011.	ـ تهدف هذه الدراسة إلى تحسين وتطوير أداء العاملين من خلال التدريب	ـ منهج الوصفي	دراسة دراسة Mubashar
دراسة حالة المؤسسة الوطنية للإشغال في الآبار خلال سنة 2015	- مساهمة الرقابة الإدارية في معرفة أداء العاملين داخل المؤسسة ـ التعرف على الجوانب السلبية والابيجابية في عملية الرقابة الإدارية في المؤسسة	ـ المنهج الوصفي التحليلي ـ منهج دراسة الحالة	دراسة عالي جمال الدين الدراسة الحالية

المصدر : من إعداد الطالب

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم استعراض أهم الجوانب النظرية المتعلقة بأداء العاملين والرقابة الإدارية والعلاقة بينهما ومدى تأثير الرقابة الإدارية على تحسين أداء العامل من خلال الطرق والأساليب الرقابية المستخدمة، كما تعد الرقابة على العامل شيء مهم لا يمكن الاستغناء عنه، وهي الوسيلة التي يتم من خلالها الحكم على أداء العامل وتحقيق العدل والمساواة وتشمل إلى البحث عن المشاكل والانحرافات التي تعيق أداء العامل في العمل، كما لا تتجسد الرقابة في ظل فقدان العنصر البشري وتعمل الرقابة على تصحيح الأخطاء والانحرافات إن وجدت وتفادي وقوعها مستقبلاً، وليس لغرض كشف الأخطاء وفرض عقوبات على العامل فمن خلال الرقابة يقيم العامل ويتم إبراز نقاط القوة والضعف وتحديد المسؤوليات المخولة له من طرف الإدارة ومن أجل معرفة دور وفعالية الرقابة الإدارية في المؤسسة ومدى أهميتها وجب علينا إسقاط مضامين الجانب النظري في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار لمعرفة سير الرقابة ومدى وعي العاملين بها ودرجة تأثيرها بالنسبة لهم وما هي أهم الإيجابيات والسلبيات.

تمهيد:

تواجه المؤسسات العمومية الإقتصادية عدة تحديات وعراقل وصعوبات مما دعتها الحاجة للبحث عن موارد بشرية ذات كفاءة عالية بإعتبار المورد البشري القلب النابض في المؤسسة ، فبدونه لا يمكن للمؤسسة الإستمرار والبقاء ومن اجل ضمان كفاءة وأداء المورد البشري وحسن سير عمله ونظراً لتنوع فروع المؤسسات وتعقد العمليات تفرض المؤسسات الرقابة على المورد البشري سواء كانت رقابة داخلية أو خارجية ، وذلك من اجل إتباع السياسات والإجراءات والقواعد المنصوص عليها قانونياً ومطابقتها بأنشطة المؤسسة ومطابقة الخطط المرسومة وفق الأهداف والنتائج المرجوة .

فمن خلال الجانب التطبيقي سيتم إبراز أهم العوامل التي تحسن أداء العامل في المؤسسة ، ومامدى تقبل العامل للرقابة الإدارية المفروضة عليه .

من أجل التعرف على واقع أداء العامل والرقابة الإدارية في المؤسسة قام الباحث بدراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار (ENTP) في قسم الموارد البشرية بالتحديد حيث استخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)statistical package for social science . للإجابة على كافة التساؤلات أفراد العينة ثم مناقشة أهم النتائج التي توصل إليها الباحث .

بحيث ستتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية :
المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
المبحث الثاني : عرض ومناقشة نتائج الدراسة

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

ستقوم في هذا المبحث توضيح الطريقة والأدوات المستعملة في هذه الدراسة، حيث تقوم بتعريف مجتمع الدراسة والمتمثل في مجمع المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، مع تبيان الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول : الطريقة

يشمل هذا المطلب تحليل مجتمع وعينة الدراسة وكذلك القيام بإختبار صدق وثبات أداة الدراسة والمتمثلة في إستماراة إستبيان.

الفرع الأول : مجتمع وعينة الدراسة

المؤسسة الوطنية للأشغال بالآبار ENTP هي مؤسسة عمومية نشأة من إعادة هيكلة سوناطراك بالمرسوم رقم 171/81 الصادر بتاريخ 01/أوت/1981 تحولت إلى مؤسسة عمومية اقتصادية/شركة ذات أسهم في جوان 1997 تمثل مهامها في حفر آبار المحروقات وصيانة أبار محروقات وحفرها بار المياه العميقة ونقل آلات وإيجار آلات الحفر ومخيمات الحفر وتصلیح الناقلات. ويقدر رأس مالها 14800 000 000 مليون دينار جزائري كما يقدر عدد عمالها 7263 عامل وهي حاليا ملك لسوناطراك

الجدول رقم (1-2) : جدول يوضح عرض موجز حول المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار

النسمية	المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP
الطبيعة القانونية	بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 171-81
رأس المال الجمالي	14800 000 000 دج
عدد العمال	7263

1955 206 207 المنطقة الصناعية 20 أكتوبر ENTP BP

المقر الاجتماعي

حاسي مسعود ولاية ورقلة

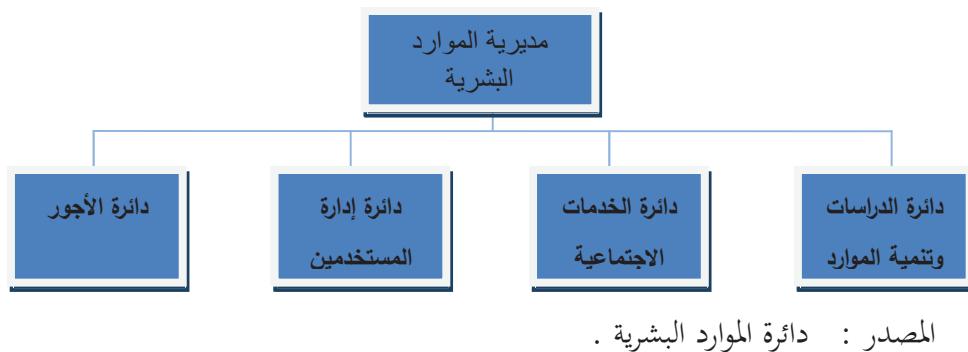
المصدر: دائرة الموارد البشرية .

الشكل رقم (2_1) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار



المصدر : دائرة الموارد البشرية .

الشكل رقم (2_2) : الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية



يتكون مجتمع الدراسة من عمال المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار (ENTP) وبالتحديد مديرية الموارد البشرية حيث شملت الدراسة حوالي 50 عامل من عمال الإداره في مديرية الموارد البشرية للمؤسسة بمحلي مختلف المستويات والمؤهلات العلمية.

تم توزيع 31 إستماراة إستبيان على عمال المؤسسة وأسترجعت 26 إستماراة ، وألغيت 5 إستماراة نظراً لعدم إجابة بعض عينات الدراسة على كامل أسئلة الإستبيان.

وفيما يلي وصف لعينة الدراسة :

الجدول رقم (2_2) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	النكرار	الجنس
% 26.9	20	ذكور
% 23.1	06	إناث
% 100	26	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناءاً على تفريغات برنامج spss

تبين النتائج المتحصل عليها في الجدول السابق والتمثيل البياني بأن أغلب العمال والمسيرين هم من جنس الذكور بعد تكرارات بلغ 20 تكرار وبالنسبة مئوية بلغت 976%， أما عدد العمال والمسيرين من جنس الإناث بلغ 06 عاملات بنسبة 23%， وسبب إعتماد المؤسسة على عنصر الذكور أكثر من الإناث، وهذا راجع لخاصية المجتمع الجزائري رغم اننا نتحدث علي عمال ادارة الموارد البشرية في المؤسسة.

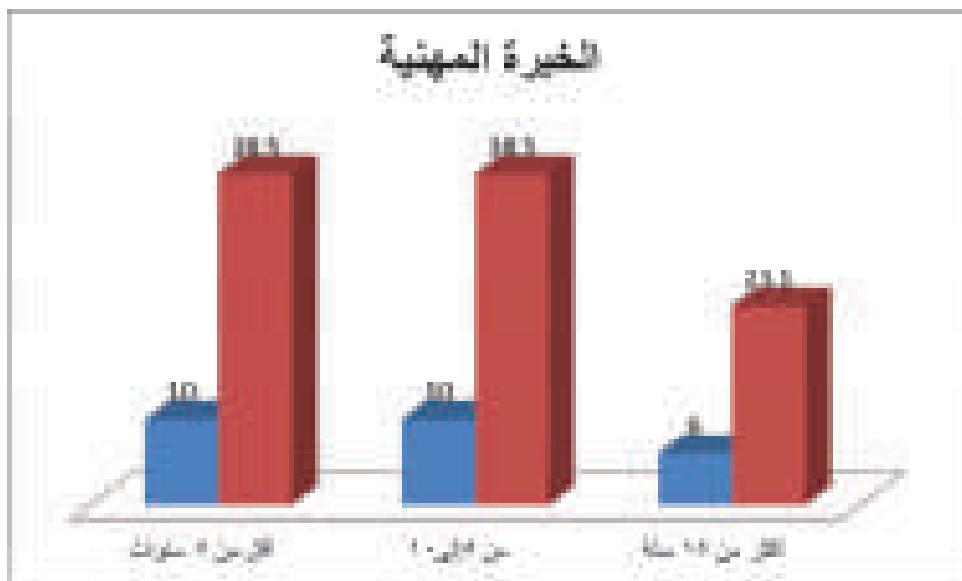
الشكل رقم(2_3) : التمثيل البياني لأفراد العينة حسب مؤهلاتهم العلمية



المصدر: من إعداد الطالب بناءاً على نتائج برنامج Excel

كذلك توضح نتائج الدراسة أن المؤسسة وخاصة عمال الإدارة في مديرية الموارد البشرية تعتمد في أغلب الحالات في توظيفها للعمال على أصحاب الدراسات العليا في الغالب، إذ مجموع تكرارات المستوى الأقل من الثانوي معدوم وكذلك بحد المستوى الثانوي بمجموع تكرارات 09 وبنسبة مئوية 34.6%， وكذلك فئة الجامعيين حيث بلغ مجموع تكراراتهم 17 وبنسبة مئوية بلغت 65.4% وسبب إعتماد المؤسسة بنسبة كبيرة علي عمال الإدارة ذوي مستوى جامعي نظراً لأهمية وحساسية مديرية الموارد البشرية في المؤسسة .

الشكل رقم (2_4) : التمثيل البياني لأفراد العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب بناءاً على نتائج برنامج Excel

أما فيما يخص الخبرة لأفراد الدراسة ، أظهرت النتائج المتحصل عليها أن المؤسسة تقوم بتحديد العمال من فترة لأخرى إذ بلغ مجموع تكرارات العمال الذين لا تتجاوز خبرتهم 05 سنوات 10 وبنسبة 37.5% ، وكذلك فئة العمال الذين تتراوح خبرتهم من 05 إلى 10 سنوات بمجموع تكرارات 10 وبنسبة 37.5% أما الذين تفوق خبرتهم 15 سنة، بلغ مجموع تكراراتهم 06 وبنسبة مئوية بلغت 23.1% ويظهر لنا واضحًا من خلال النتائج المتحصل عليها أن المؤسسة تعتمد على عمال ذوي خبرة قليلة نظرًا لانهاب سياسة التجديد للعمال بسبب المحدودات الكبيرة أولاً وسبب حساسية المنصب إذ تحتاج هذه المناصب إلى عمال صغار في السن رغم أن النشاط ذات طابع اداري .

الفرع الثاني: صدق وثبات المقياس:

من أجل أن تكون هذه الدراسة والتمثل أساسا في إستمارة الإستبيان هادفة وذات بعد علمي صحيح وصادق تم عرضها وإختبار صدقها بإستعمال معامل الصدق والثبات (ألفا كرونباخ) عن طريق برنامج SPSS الذي أظهرت نتائجه عدم صدق قوة الإتساق الداخلي للدراسة بنسبة 43 %، والجدول رقم (3_2) يوضح ذلك أكثر.

جدول رقم (3_2) : يبين نتائج إختبار صدق وثبات المقياس

نسبة الصدق والثبات %	معامل ألفا كرونباخ معامل الصدق والثبات	عدد الفقرات
% 43	0,431	26

المصدر: من إعداد الطالب وفق لنتائج التحليل الإحصائي SPSS.

المطلب الثاني: الأدوات

يشمل هذا المطلب الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات وكذلك البرامج والأدوات الإحصائية المستعملة في تحليل الدراسة.

الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في الجمع:1 - إستمارة إستبيان:

تعد إستمارة الإستبيان من أهم وأحد الأدوات الرئيسية في جمع المعلومات والبيانات إستخداما في البحوث التربوية والإجتماعية والإقتصادية، وذلك نظرا لقلة تكلفة إستخدامها من جهة ، و لسهولة معالجة

البيانات والنتائج المتحصل عليها من جهة أخرى فهي قائمة أسئلة توجه لعينة الدراسة من أجل الحصول على معلومات حول ظاهرة موضوع معين ، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تصميم هذه الإستماراة بحيث وزعت على عينة من عمال المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار (ENTP) للإجابة على الأسئلة المطروحة وذلك من أجل معرفة مدى تطبيق المؤسسة للرقابة الإدارية (أنظر الملحق رقم 01).

ت تكون هذه الاستماراة من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول يشمل المعلومات الشخصية لأفراد العينة من (الجنس ، المستوى التعليمي ، الخبرة) ، أما الجزء الثاني فمتعلق بآداء العاملين ، أما الجزء الثالث فهو يختص الرقابة الإدارية والجدول رقم (2_4) يوضح ذلك أكثر .

الجدول رقم (2_4): يوضح متغيري الدراسة وعدد فقرات كل متغير

النوع	النوع	النوع	
		النوع	النوع
11	14.4	الآداء	الآداء
11	65.15	الرقابة	الرقابة
22	25.4	اجمالي فقرات المتغيرين	اجمالي فقرات المتغيرين

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على دراسات سابقة.

وقد تم استخدام ليكارت (LIKERT) الثلاثي في توزيع أوزان إجابات أفراد العينة، وتمثل هذه الأوزان في (موافق، محايد، غير موافق) ولكل وزن إتجاهه، كما هو موضح في الجدولين التاليين:

الجدول رقم (2_5) : معايير تحديد الإتجاه لأداء العاملين

الإتجاه	المستوى
أقل من 1,96	موافق
من 1,96 - 2,76	محايد
أكبر من 2,76	غير موافق

المصدر: من إعداد الطالب بناءاً على مخرجات spss

الجدول رقم (2_6) : معايير تحديد الإتجاه للرقابة الإدارية

المستوى	الإتجاه
موافق	أقل من 1,92
محايد	من 1,92 - 2,50
غير موافق	أكثر 2,50

المصدر: من إعداد الطالب بناءاً على مخرجات spss

الجدول رقم (2_7) : يوضح معامل الإرتباط بين متغيري الدراسة

مستوى الدلالة	معامل الإرتباط	عدد العينات	الرقبة	الأداء
0,01	0,05			
غير دال	غير دال	0,16	26	-

المصدر: من إعداد الطالب بناءاً على مخرجات spss

هناك علاقة بين الأداء والرقبة ولكنها ضعيفة جداً وهذا يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية H_0

أي عدم قبول الفرضية بنسبة 99% ودرجة قبولها بنسبة 1%. مما يعني أن هذا الإرتباط غير قوي.

الفرع الثاني : الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة

أولاً: الأدوات الإحصائية

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل القيام بقراءة ودراسة أجوبة عينة الدراسة حول

مدى تطبيق المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار للرقبة الإدارية ، ومن هذه الأدوات نجد :

1- المتوسط الحسابي المرجح Moyenne arithmétique pondérée

يعد المتوسط الحسابي من أهم الأدوات الإحصائية لدى مقاييس النزعة المركزية فهو يساعد الباحث على تفسير والتحليل الجيد للظاهرة المدروسة.

2- الإنحراف المعياري Ecar Type

كذلك الإنحراف المعياري يعد من بين مقاييس التشتت التي تساعد الباحث على معرفة درجة اختلاف الدرجات عن المتوسط الحسابي.

ثانياً: البرامج المستخدمة في معالجة البيانات:

تم إستعمال برنامج spss v20 والذي يعني برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ، حيث كان في بدء الأمر يستعمل في دراسات العلوم الاجتماعية ، إلا أنه تطور إستخدامه في فروع العلم الأخرى نظراً لحاجة الباحثين له وهو ما تم القيام به في دراستنا هذه.

كذلك تم إستخدام برنامج Excel وهو كذلك أحد البرامج الإلكترونية التي تستعمل لإدارة المعلومات والبيانات وتحليلها.

المبحث الثاني : عرض ومناقشة نتائج الدراسة

سيتم في هذا المبحث عرض نتائج الدراسة المتوصّل إليها من خلال توزيعنا لـ استمارة الإستبيان (أُنظر الملحق رقم 01) ثم مناقشتها.

المطلب الأول: عرض النتائج

الفرع الأول: نتائج أبعاد أداء العاملين.

الجدول رقم (2_8) : يوضح المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لـ جابات عينة الدراسة حول أداء العاملين.

العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	درجة القبول
عند قيامي بالمهام الموكلة إلي يمكنني إنجازها بالشكل المطلوب .	2,84	0,46	2,88	مقبول
عادة لا أتأخر عند إلتحاقى بعملى .	2,57	0,80	2,84	مقبول
لا أحتاج إلى مساعدة رئيسى المباشر إلا نادرا .	1,96	0,99	2,76	مقبول
في جميع الحالات أعرف كيف أنجز المهام المطلوبة مني بوضوح .	2,65	0,68	2,69	مقبول
حصلوي على ترقية تشجعني كثيرا على أداء عملي بكفاءة .	2,76	0,58	2,65	مقبول
توفر المؤسسة جميع ظروف الملائمة للقيام بعملي على أحسن وجه .	2,03	0,77	2,57	مقبول
يعلمني مديرى في المؤسسة عن المعاير التي من خلالها يتم الحكم على أدائي في العمل	1,96	0,87	2,19	مقبول
عدالة نظام الحوافز تساعدي على أداء عملي بصورة أفضل .	2,19	0,8	2,03	مقبول
تساهم مؤسستي في توفير تقنيات حديثة من أجل تحسين أدائي في العمل	1,65	0,68	1,96	غير مقبول
يتسم عملي مع زملائي في المؤسسة بروح الفريق	2,69	0,54	1,96	مقبول
أبدى إلتزاماً مميزاً بأخلاقيات العمل في مؤسستي	2,88	0,54	1,65	مقبول

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج برنامج spss

الفرع الثاني: نتائج أبعاد الرقابة الإدارية.

الجدول رقم (2_9) : يوضح المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لـإجابات عينة الدراسة حول الرقابة الإدارية.

ال المستوى	الترتيب	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مقبول	3	0,81	2,46	. تعتبر الرقابة كوسيلة لتحسين أداء في العمل
غير مقبول	2,84	0,79	1,65	. تستخدم الرقابة من أجل مكافأة ذوي الأداء الجيد ومعاقبة ذوي الأداء المتدني
مقبول	2,50	0,89	2,38	. عندما تكون الرقابة أثناء العمل لا تؤثر سلبا على أداء في العمل
غير مقبول	2,46	0,81	1,50	. تستعين مؤسستي بأشخاص من خارج المؤسسة للرقابة على عملي
مقبول	2,38	0,87	1.96	. في بعض الأحيان يجري المدير لقاءات معى من أجل مناقشة المشاكل التي تواجهنى في عملى
مقبول	2,19	0,76	2,50	. قلة الإمكانيات المادية في بيئه عملى تساهمن في انخفاض مستوى أداء
مقبول	2	0,46	2,84	. وجود الرقابة على عملى لا يعبر عن عدم ثقة إدارة المؤسسة في قدرتى لانجاز عملى

مقبول	1,96	0,80	2,19	. تبلغنا إدارة المؤسسة بصفة مستمرة عن عمليات الرقابة التي تقوم بها علينا هذه الرقابة وأهميتها
مقبول	1,92	0,74	2	. تعتمد مؤسستي على عملية التفتيش بشكل كبير
مقبول	1,65	0	3	. أسعى دائماً للمحافظة على أصول ومتلكات المؤسسة
غير مقبول	1,50	0,93	1,92	. أعتقد أن التقارير الرقابية هي أفضل الطرق المناسبة لتحديد مستوى أداء في العمل

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج برنامج spss.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

سيتم في هذا المطلب مناقشة النتائج الإستبيان المتحصل عليها من برنامج spss.

❖ أظهرت نتائج الدراسة المتحصل عليها من الجدول رقم 10 أن المؤسسة محل الدراسة لا يوجد لديها علاقة قوية بين المتغير التابع والمستقل الرقابة الإدارية وأداء العاملين إذا نجد أن معامل الإرتباط يساوي 0,16 وهذا ما يعني أن المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار لا تستخدم الرقابة الإدارية بشكل كبير .

الفرع الأول: مناقشة نتائج أبعاد أداء العاملين.

يظهر لنا من خلال جدول أداء العاملين أن للفقرة الحادية عشر أعلى متوسط حسابي والذي يقدر ب 2,88 (أبدى إلتزاماً مميزاً بأخلاقيات العمل في مؤسستي) والإنحراف المعياري للفقرة 0,54 أما الفقرة الأولى (عند قيامي بمهام الموكلة إلى يمكنني إنجازها بالشكل المطلوب) فهي في المرتبة الثانية والذي يقدر متوسطها الحسابي ب 2,84 وإنحرافها المعياري ب 0,46 وهذا ما يدل على أن عمال المؤسسة يتميزون بسلوكيات جيدة في

العمل ، بالإضافة إلى العبارة رقم 8 التي تتمحور حول الحوافر كان متوسطها الحسابي 2,19 مما يعني أن الحوافر عامل مهم في تشجيع العامل على القيام بمهامه بشكل جيد ، الحوافر تزيد من ولاء العامل للمؤسسة أما عن الإنحراف المعياري فيقدر ب 0,80

أما عن العبارة رقم 5 (الترقية) كانت تقدر بمتوسط حسابي 2,76 أما الإنحراف المعياري فقدر ب 0,58 وهذا يدل على أن المؤسسة تقوم بالترقية بشكل نظامي وهذه العبارة كانت في المرتبة الثالثة ، كانت العبارة رقم 10 تدل على روح الفريق ذات متوسط حسابي 2,69 وإنحراف معياري 0,54 كما احتلت العبارة المرتبة الرابعة ، بالإضافة إلى العبارة رقم 4 (في جميع الحالات أعرف كيف أنجز المهام المطلوبة مني بوضوح) متوسطها الحسابي 2,65 وإنحرافها المعياري 0,68 أما عن العبارة رقم 2 التي تركز على مدى إلتزام العامل للدואم يومي وبدون تأخير فكانت استجابة العينة حسب المتوسط الحسابي 2,57 وإنحراف معياري 0,80 أما عن العبارة رقم 9 فكانت بمتوسط حسابي 1,65 وإنحراف معياري 0,68

الفرع الثاني: مناقشة نتائج أبعاد الرقابة الإدارية.

أما فيما يخص الرقابة الإدارية فاحتلت الفقرة رقم 10 أعلى نسبة للمتوسط الحسابي ب 3 (أسعى دائماً للحفاظ على أصول ومتلكات المؤسسة) وإنحراف معياري يقدر ب 0 أما عن الفقرة التي كانت في الفقرة الأخيرة (تستعين بمؤسسة بأشخاص من خارج المؤسسة للرقابة على عملي) قدر متوسطها الحسابي ب 1,50 أما الإنحراف المعياري فكان بنسبة 1,81 وهذا راجع إلى عدم وعي العمال للرقابة من طرف المبيعات الخارجية ، أما فيما يخص أنواع الرقابة في المؤسسة مثل الفقرة 3 الرقابة أثناء العمل كان المتوسط الحسابي 2,38 أما الإنحراف المعياري 0,89 إحتلت هذه الفقرة المرتبة الخامسة في الترتيب أما فيما يخص الإجراءات الرقابية المطبقة في المؤسسة من خلال الفقرة رقم 09 (تعتمد مؤسستي على عملية التفتيش بشكل كبير) حيث كان المتوسط الحسابي 2 وإنحراف المعياري 0,74 الطرق الرقابية المطبقة في المؤسسة كانت في الفقرة 11 (أعتقد أن التقارير الرقابية هي أفضل الطرق المناسبة لتحديد مستوى أداء في العمل) إحتلت هذه الفقرة المرتبة التاسعة ومتوسطها الحسابي 1,92 وإنحرافها المعياري 0,93

خلاصة الفصل الثاني:

لقد كشف هذا الفصل عن جميع المناهج المتّبعة لدراسة موضوع البحث والذي تشمل المنهج الوصفي والتحليلي، بالإضافة إلى مختلف أدوات الدراسة من ملاحظة وإستبيان وغيرها من أدوات من أجل الحصول على المادة العلمية اللازمة فمن خلال الدراسة التطبيقية حاولنا الحصول على نقطة حساسة وهامة في كافة المؤسسات وهي وظيفة الرقابة الإدارية والتي من خلالها يتم التأكيد من حسن سير العمل وفق المطلوب ومن أجل تحليل البيانات قام الباحث بـ**الاستعانة بمختلف الأساليب**، لغرض معرفة درجة أداء العاملين في المؤسسة ومدى اهتمام العامل للمهام المخولة له من طرف الإدارة والصعوبات التي تواجه العامل في المؤسسة ومدى تقبل العامل للرقابة المطبقة في المؤسسة وأهميتها بالنسبة لهم في تحسين أدائهم من أجل تطوير أهداف الإدارة والعمل على تحسين أداء المؤسسة ككل وتفادي وقوع أي أخطاء في المستقبل.

الخاتمة

خاتمة عامة:

تعتبر الرقابة الإدارية أهم المباديء الأساسية في المؤسسة إذ لا يمكن الإستغناء عنها ومن أجل تحديد أداء العاملين وتأكد من حسن سير العمل وذلك من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط ومعرفة مدى تأثير الرقابة الإدارية على أداء العامل بكونه المحرك الرئيسي في المؤسسة.

النتائج:

- نقص نظام التفتيش في المؤسسة؛
 - لاتقوم المؤسسة بإعلام عمالها عن نتائج تقييم أدائهم في العمل؛
 - ترکز المؤسسة على سجل الحظور والغياب بشكل كبير فمن خلاله يتم الحكم على مدى انضباط كل عامل في العمل؛
 - ضعف الرقابة الذاتية للعاملين وعدم وجود نظام رقابي متخصص وحديث في المؤسسة؛
 - تعتمد المؤسسة بشكل كبير على التقارير الرقابية في المؤسسة والملاحظة والرقابة الفجائية.
- من خلال الجانب النظري والتطبيقي قدم الباحث جملة من التوصيات وكانت كالتالي :

- الإهتمام بتشجيع العامل وتوعيته بمدى أهمية الرقابة الإدارية بالنسبة له؛
- يجب أن تكون الرقابة مرنّة وسهلة وملائمة بين أهداف العامل وأهداف المؤسسة في نفس الوقت؛
- ضرورة وجود مصلحة خاصة للرقابة في المؤسسة لضبط القواعد والقوانين مع الوثائق المستخدمة ومطابقتها للواقع العلمي للتأكد من حسن سير العمل من أجل تصحيح الإنحرافات فور حدوثها؛
- يجب القيام بدورات مراقبة لجميع الأجهزة والألات واتخاذ التدابير الالزمة وهذا من أجل ضمان الأمن في العمل وحماية أصول المؤسسة من أي ضرر؛
- سرعة الإستجابة لشكاوي العاملين لتفادي وقوع مشاكل بين العمال والإدارة؛
- يجب توفير الحوافر المادية لتحسين أداء العاملين في المؤسسة من أجل حب العمل والإخلاص له بالإضافة إلى سرعة انجاز العمل، أما عن الحوافر المعنوية فتكون من خلال الترشحلدورات تدريبية ومنح شهادات تقديرية أو تقديم عبارات الشكر والثناء الشفوي وذلك من أجل دفعه إلى التحلّي بروح الإبداع والمبادرة؛
- تشجيع العامل بالإلتزام بأخلاقيات العمل بإعتبارها مؤشر رئيسي لتقييم أدائه في المؤسسة.

إختبار الفرضيات:

- **الفرضية الأولى:** للرقابة الإدارية دور ومحدد رئيسي في إلتزام العامل للمهام المكلف بها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة " ومن أجل إثبات هذه الفرضية تسعى المؤسسة على توفير جميع الظروف الملائمة من أجل ضمان حسن سير العمل بدون أي عرقل أو صعوبات وضمان القيام العامل بالمهام الموكلة له وفي الوقت المناسب.
- **الفرضية الثانية:** تعتمد المؤسسة الوطنية للأشغال بالآبار علي عدة وسائل لرفع مستوى أداء العاملين منها الملاحظة والرقابة علي العمل " فمن خلال هذه الفرضية تحتوي المؤسسة فعلا علي جميع الأساليب الرقابية لكن كانت معظمها تقليدية فمن خلال طريقة الرقابة علي العمل تظمنت التقارير الرقابية والملاحظة العينية وطريقة العمل بالتوازن حتى لا يوجد هناك إزدواجية في المهام.
- **الفرضية الثالثة:** ترتبط فعالية أداء العاملين بفعالية الرقابة الإدارية في مؤسسة في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار فمن خلال الفرضية تزيد فعالية العمال بزيادة وجود رقابة إدارية جيدة في المؤسسة.
- ففي الفصل الأول تم التعرف على أهم المفاهيم النظرية والتطبيقية من أداء العاملين والرقابة علي أداء العاملين وأهم العوامل المؤثرة علي أداء العامل أما عن الأديبيات التطبيقية شملت أهم الدراسات السابقة كانت أول دراسة للباحث العنزي "فعالية الرقابة علي أداء العاملين اعتمدت علي أساليب رقابية تقليدية مثل سجل الحضور وإنصراف وركرت علي إكتشاف الأخطاء وإهمال مستوى أداء العامل وضعف التحفيز أما عن الدراسة الحالية فكانت الأساليب الرقابية تقليدية ولكن ضرورية لايمن الإستغناء عنها وتركز علي إكتشاف الأخطاء وتعمل علي تصحيحها وتفادي وقوعها مستقبلا، وكانت دراسة سعيد بلوم "تعتمد علي إكتشاف الأخطاء أكبر من متابعة الأداء وضعف الرقابة علي المورد البشري والمالي، كما ركزت علي المحافظة علي كيانها، بالإضافة إلي الأشخاص القائمين بعملية الرقابة لانتوفر فيهم مؤهلات الكافية للقيام بهمهمتهم تتفق هذه الدراسة مع دراسة الباحث في بعض النقاط، ويرى الباحث إن روح المشاركة والحماس عند العمال بشكل كبير مما يؤدي إلي رفع مستواهم في العمل، برغم من أنه لا يتم إعلامهم عن المعايير التي يوجبها يتم تقييم أدائهم في العمل.

الإقتراحات:

- يجب التركيز على جميع الطرق والأساليب الرقابية المطبقة في المؤسسة؛
- توفير المكافآت للعمال المتميزين حتى يشعر العامل بالعدالة في العمل؛
- القيام بحملات تحسيسية من طرف المؤسسة من أجل تفهم العامل لأهمية الرقابة في المؤسسة.

آفاق الدراسة:

- دراسة مقارنة بين المؤسسات البترولية الوطنية والمؤسسات البترولية الأجنبية في الجزائر؛
- دراسة مدى تأثير الرقابة في تحفيز العملية الإنتاجية في المؤسسات البترولية؛
- محاولة قياس أداء العاملين في مؤسسة بترولية؛
- أثر التحفيز على أداء العمال في المؤسسات البترولية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب:

1_ الصحن محمد فريد، شريف علي ، سلطان محمد "مبادئ الإدارة" جامعة إسكندرية، مصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، سنة 2000

2_ الصحن عبد الفتاح، الصحن محمد وكامل سمير "الرقابة والمراجعة الداخلية" دار الجامعية للنشر ، إسكندرية ، مصر ، الطبعة الأولى سنة 2011.

3_ الصحن عبد الفتاح، الصحن محمد، سريا محمد السيد، السوافيري فتحي رزق"الرقابة والمراجعة الداخلية "جامعة إسكندرية ، مصر ، سنة 2005.

4_ حسونة فيصل "إدارة الموارد البشرية" دار أسامة للنشر والتوزيع ،الأردن عمان ،الأردن الطبعة الأولى 2008.

5_ حسين أحمد الطراونة وتوفيق صالح عبد الهادي"الرقابة الإدارية بين النظرية والتطبيق" دار حامد للنشر والتوزيع عمان ، الأردن الطبعة الأولى 2012م.

6_ عباس علي "الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال " مكتبة رائد العلمية ،جامعة الزرقاء ،الأردن ،الطبعة الأولى 2011

7_ عباس علي "أثر الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال" إثراء للنشر والتوزيع جامعة الزرقاء ،الأردن، الطبعة الثانية 2012

8_ ديري زاهد محمد"الرقابة الإدارية " دار مسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2011.

9_ ياغي محمد عبد الفتاح " مباديء الإدارة العامة "جامعة الأردنية ،دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، سنة 2011

المجالات العلمية:

النسور مروان "دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين" الجلة الجامعية الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية العدد الثاني ،جامعة البلقاء، سنة 2012.

بوطرفالية أحمد والأخرون "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء " لشيخ الداوي،مجلة الباحث الصادرة عن جامعة قاصدي مرياح ورقلة ،العدد 07،سنة 2007_2008

الرسائل الجامعية :

العتبي مبارك أحمد "أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين" في مؤسسة البترولية الكويتية ،مذكرة ماجستير،في إدارة الأعمال،جامعة الدراسات المالية والإدارية ،عمان سنة 2007 .

الجساسي عبد الله حمد محمد"أثر الحوافر المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين " دراسة حول عاملين بمؤسسة التربية والتعليم بسلطنة عمان،أكاديمية العربية البريطانية تعليم العالي،مذكرة ماجستير ،سنة 2004_2005

العنزي محمد بن حمود"فعالية الرقابة علي أداء العاملين في المديرية العامة للحرس الحدود" مذكرة ماجستير،جامعة نايف الأمنية،الرياض،سنة 2011.

النميان عبد الرحمن "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية" مذكرة ماجستير،أكاديمية نايف الأمنية الرياض،سنة 2002.

بلوم السعيد"أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الإقتصادية ،مذكرة ماجستير في تنمية وتسخير الموارد البشرية ،جامعة قسنطينة 2008_2007

بن هليل الحربي أحمد بن صالح "الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء " مذكرة ماجستير ،في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية الأمنية سنة 2004 .

جيلاح الصالح "أثر القيادة الإدارية علي أداء العاملين " دراسة حالة في مجمع صيدا ،مذكرة ماجستير ،جامعة الجزائر ،سنة 2004_2005.

مراجع باللغة الأجنبية:

_Zebair aslam marwat impact of resource management(hrm) practices on employee performance 2002

_dr ahamed aslam khah 'associate professor of business adminstratoin " impact of trainng and feedback on employee performance"icra university islambad'bakstan'yaer2011(then layout)

_jeffer c.stenhoff "internal control management and evaluation tools" unit estates general accounting office(gao)aypral 2011.

-Claude Alazard ,Sabine Separi "Control de Gestion» Mandela et Application 'Duma Paris 2007 .

موقع الانترنت:

<http://www.ecoworld-mag.com/Detail.asp?InNewsItemID=246077>

قائمة الملاحق



ملحق رقم 1



جامعة قادر مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم -الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية

ميدان: علوم اقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية

من إعداد الطالب: عالي جمال الدين

استماراة استبيان

أختي العامل أختي العاملة:

في إطار تحضير مذكرة تخرج مقتربة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر ، يهدف هذا الإستبيان إلى الحصول على المعلومات الضرورية حول أثر الرقابة الإدارية على أداء العاملين ونضمن لكل موظف السورية التامة للمعلومات التي يقدمها ، واستخدامها بغض النظر العلمي لذلك نطلب من سعادتكم الإجابة بكل صراحة وموضوعية عن الأسئلة التي الواردة في هذا الإستبيان لإستغلال المعلومات والإستفادة منها لصالح منها لصالح الجزء التطبيقي.

المحور الأول: المتعلق بالأسئلة الشخصية

الرجاء وضع علامة (x) في المكان المناسب

الإجابة		
	الذكر	الجنس
	الإناث	
	أقل من الثانوي	المستوى التعليمي
	ثانوي	
	جامعي	
	أقل من 05 سنوات	الخبرة
	من 05 إلى 10 سنوات	
	أكثر من 15 سنة	

المحور الثاني: المتعلق بأداء العاملين

الرجاء وضع علامة (x) في المكان الأنسب

موافق	محايد	غير موافق	العبارات
			. عند قيامي بالمهام الموكلة إلى يمكنني إنجازها بالشكل المطلوب
			. عادة لا أتأخر عند إتحاقي بعملي
			. لا أحتاج إلى مساعدة رئيسي المباشر إلا نادرا
			. في جميع الحالات أعرف كيف أنجز المهام المطلوبة مني بوضوح
			. حصولي على ترقية تشجعوني كثيرا على أداء عملي بكفاءة
			. توفر المؤسسة جميع ظروف الملائمة للقيام بعملي على أحسن وجه
			. يعلمني مديرني في المؤسسة عن المعايير التي من خلالها يتم الحكم على أدائي في العمل
			. عدالة نظام الحوافر تساعدني على أداء عملي بصورة أفضل
			. تساهم مؤسستي في توفير تقنيات حديثة من أجل تحسين أدائي في العمل
			. يتسم عملي مع زملائي في المؤسسة بروح الفريق
			. أبدى إلتزاماً مميزاً بأخلاقيات العمل في مؤسستي

المحور الثالث: المتعلق بالرقابة الإدارية

يرجى منكم وضع علامة (x) أمام الرأي الأنسب

الباردات	غير موافق	محايد	موافق
.			تعتبر الرقابة كوسيلة لتحسين أداء في العمل
.			تستخدم الرقابة من أجل مكافأة ذوي الأداء الجيد ومعاقبة ذوي الأداء المتدني
.			عندما تكون الرقابة أثناء العمل لا تأثر سلبا على أداء في العمل
.			تستعين مؤسسي بأشخاص من خارج المؤسسة للرقابة على عملي
.			في بعض الأحيان يجري المدير لقاءات معى من أجل مناقشة المشاكل التي تواجهني في عملي
.			قلة الإمكانيات المادية في بيئة عملي تساهمن في انخفاض مستوى أداء
.			وجود الرقابة على عملي لا يعبر عن عدم ثقة إدارة المؤسسة في قدرتي لإنجاز عملي
.			بلغنا إدارة المؤسسة بصفة مستمرة عن عمليات الرقابة التي تقوم بها علينا هذه الرقابة وأهميتها
.			تعتمد مؤسسي على عملية التفتيش بشكل كبير
.			أسعى دائماً للمحافظة على أصول ومتلكات المؤسسة
.			أعتقد أن التقارير الرقابية هي أفضل الطرق المناسبة لتحديد مستوى أداء في العمل

الملحق رقم 2: المتغيرات الشخصية

الجنس

	<i>Effectifs</i>	<i>Pourcentage</i>	<i>Pourcentage valide</i>	<i>Pourcentage cumulé</i>
Valide	ذكر	20	76,9	76,9
	أنثى	6	23,1	100,0
Total	26	100,0	100,0	

المستوى

	<i>Effectifs</i>	<i>Pourcentage</i>	<i>Pourcentage valide</i>	<i>Pourcentage cumulé</i>
Valide	ثانوي	9	34,6	34,6
	جامعي	17	65,4	100,0
Total	26	100,0	100,0	

الخبرة

	<i>Effectifs</i>	<i>Pourcentage</i>	<i>Pourcentage valide</i>	<i>Pourcentage cumulé</i>
Valide	سنوات 5 من أقل إلى 5 من 10	10	38,5	38,5
	سنة 15 من أكثر	6	23,1	100,0
Total	26	100,0	100,0	

الملحق رقم 3 حساب ألفا كروم باخ

Reliability

Notes		
Output Created		30-avr.-2015 10:12:32
Comments		
Input	Active Dataset Filter Weight Split File N of Rows in Working Data File Matrix Input	DataSet0 <none> <none> <none> 26
Missing Value Handling	Definition of Missing Cases Used	User-defined missing values are treated as missing. Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021 VAR00022 VAR00023 VAR00024 VAR00025 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
Resources	Processor Time Elapsed Time	00 00:00:00,000 00 00:00:00,011

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	26	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	26	100,0

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	26	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	26	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,431	25

Reliability

Notes

Output Created		30-avr.-2015 10:13:06
Comments		
Input	Active Dataset Filter Weight Split File N of Rows in Working Data File Matrix Input	DataSet0 <none> <none> <none>
Missing Value Handling	Definition of Missing Cases Used	User-defined missing values are treated as missing. Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021 VAR00022 VAR00023 VAR00024 VAR00025 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.
Resources	Processor Time Elapsed Time	00 00:00:00,000 00 00:00:00,011

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	26	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	26	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,431	25

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	55,1538	21,975	,002	,435
VAR00002	53,7308	20,605	,301	,397
VAR00003	54,5385	21,538	,002	,444
VAR00004	53,5385	20,658	,306	,398
VAR00005	53,8077	22,322	-,106	,467
VAR00006	54,4231	25,534	-,432	,553
VAR00007	53,7308	22,445	-,115	,461
VAR00008	53,6154	22,486	-,119	,456
VAR00009	54,3462	21,675	-,015	,447
VAR00010	54,4231	18,814	,343	,365
VAR00011	54,1923	20,242	,178	,407
VAR00012	54,7308	19,405	,376	,370
VAR00013	53,6923	21,182	,135	,418
VAR00014	53,5000	21,460	,199	,417
VAR00015	53,9231	18,394	,447	,344
VAR00016	54,7308	20,125	,197	,403
VAR00017	54,0000	21,680	-,038	,457
VAR00018	54,8846	21,226	,037	,437
VAR00019	54,4231	18,734	,355	,362
VAR00020	53,8846	22,026	-,062	,455
VAR00021	53,5385	22,498	-,124	,451
VAR00022	54,1923	18,402	,454	,343
VAR00023	54,3846	19,286	,353	,371
VAR00024	53,3846	22,166	,000	,432
VAR00025	54,4615	17,938	,424	,338

ملحق رقم 4 معايير تحديد الاتجاه

Remarques

Résultat obtenu		04-MAY-2015 12:12:12
Commentaires		
Entrée	<p>Ensemble de données actif Filtrer Poids Scinder fichier N de lignes dans le fichier de travail</p> <p>Définition des valeurs manquantes</p>	<p>Ensemble_de_données1 <aucune> <aucune> <aucune></p> <p>11 Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.</p>
Gestion des valeurs manquantes	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides FREQUENCIES VARIABLES=VAR00001 /NTILES=4 /ORDER=ANALYSIS.
Syntaxe		
Ressources	<p>Temps de processeur Temps écoulé</p>	<p>00:00:00,00 00:00:00,02</p>

Statistiques

VAR00001

N	Valide	11
	Manquante	0
	25	1,9600
Centiles	50	2,5700
	75	,7600

VAR00001

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,65	1	9,1	9,1	9,1
1,96	2	18,2	18,2	27,3
2,03	1	9,1	9,1	36,4
2,19	1	9,1	9,1	45,5
2,57	1	9,1	9,1	54,5
Valide	2,65	1	9,1	63,6
	2,69	1	9,1	72,7
	2,76	1	9,1	81,8
	2,84	1	9,1	90,9
	2,88	1	9,1	100,0
Total	11	100,0	100,0	

Remarques

Résultat obtenu		04-MAY-2015 12:14:04
Commentaires		
Entrée	<p>Ensemble de données actif Filtrer Poids Scinder fichier N de lignes dans le fichier de travail</p> <p>11</p>	<p>Ensemble_de_données1 <aucune> <aucune> <aucune></p>
Gestion des valeurs manquantes	<p>Définition des valeurs manquantes</p> <p>Observations prises en compte</p>	<p>Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.</p> <p>Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides</p> <p>FREQUENCIES VARIABLES=VAR00002 /NTILES=4 /ORDER=ANALYSIS.</p>
Syntaxe		
Ressources	<p>Temps de processeur Temps écoulé</p>	<p>00:00:00,00 00:00:00,01</p>

Statistiques

VAR00002

N	Valide	11
	Manquante	0
	25	1,9200
Centiles	50	2,1900
	75	2,5000

VAR00002

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,50	1	9,1	9,1
	1,65	1	9,1	18,2
	1,92	1	9,1	27,3
	1,96	1	9,1	36,4
	2,00	1	9,1	45,5
	2,19	1	9,1	54,5
	2,38	1	9,1	63,6
	2,46	1	9,1	72,7
	2,50	1	9,1	81,8
	2,84	1	9,1	90,9
	3,00	1	9,1	100,0
Total	11	100,0	100,0	

ملحق رقم 5 حساب معامل بيرسون للإرتباط

NPar Tests

Notes

		Notes
Output Created		20-APR-2015 05:04:17
Comments		
	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
Input	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	26
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
Missing Value Handling	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
Syntax		NPAR TESTS /CHISQUARE=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010 /EXPECTED=EQUAL /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING ANALYSIS.
	Processor Time	00:00:00.03
Resources	Elapsed Time	00:00:00.05
	Number of Cases Allowed ^a	60494

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
VAR00001	26	1.6538	.79711	1.00	3.00
VAR00002	26	2.3846	.89786	1.00	3.00
VAR00003	26	1.5000	.81240	1.00	3.00
VAR00004	26	1.9615	.87090	1.00	3.00
VAR00005	26	2.5000	.76158	1.00	3.00
VAR00006	26	2.8462	.46410	1.00	3.00
VAR00007	26	2.1923	.80096	1.00	3.00
VAR00008	26	2.0000	.74833	1.00	3.00
VAR00009	26	3.0000	.00000	3.00	3.00
VAR00010	26	1.9231	.93480	1.00	3.00

Chi-Square Test Frequencies

VAR00001

	Observed N	Expected N	Residua I
1.00	14	8.7	5.3
2.00	7	8.7	-1.7-
3.00	5	8.7	-3.7-
Total	26		

VAR00002

	Observed N	Expected N	Residua I
1.00	7	8.7	-1.7-
2.00	2	8.7	-6.7-
3.00	17	8.7	8.3
Total	26		

VAR00003

	Observed N	Expected N	Residua I
1.00	18	8.7	9.3
2.00	3	8.7	-5.7-
3.00	5	8.7	-3.7-
Total	26		

VAR00004

	Observed N	Expected N	Residua I
1.00	10	8.7	1.3
2.00	7	8.7	-1.7-
3.00	9	8.7	.3
Total	26		

VAR00005

	Observed N	Expected N	Residua I
1.00	4	8.7	-4.7-
2.00	5	8.7	-3.7-
3.00	17	8.7	8.3
Total	26		

VAR00006

	Observed	Expected	Residua
	N	N	I
1.00	1	8.7	-7.7-
2.00	2	8.7	-6.7-
3.00	23	8.7	14.3
Total	26		

VAR00007

	Observed	Expected	Residua
	N	N	I
1.00	6	8.7	-2.7-
2.00	9	8.7	.3
3.00	11	8.7	2.3
Total	26		

VAR00008

	Observed	Expected	Residua
	N	N	I
1.00	7	8.7	-1.7-
2.00	12	8.7	3.3
3.00	7	8.7	-1.7-
Total	26		

AR00009

	Observed	Expected	Residua
	N	N	I
3.00	26	26.0	.0
Total	26 ^a		

VAR00010

	Observed	Expected	Residua
	N	N	I
1.00	12	8.7	3.3
2.00		8.7	-4.7-
3.00	10	8.7	1.3
Total	26		

Test Statistics

	VAR000 01	VAR000 02	VAR000 03	VAR000 04	VAR000 05	VAR000 06	VAR000 07	VAR000 08	VAR000 10
Chi-Square	5.154 ^a	13.462 ^a	15.308 ^a	.538 ^a	12.077 ^a	35.615 ^a	1.462 ^a	1.923 ^a	4.000 ^a
Df	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	.076	.001	.000	.764	.002	.000	.482	.382	.135

Frequencies

Notes

Output Created	20-APR-2015 05:06:03
Comments	
Active Dataset	DataSet0
Filter	<none>
Input Weight	<none>
Split File	<none>
N of Rows in Working Data File	26
Missing Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
Value	
Handling Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax	<pre> FREQUENCIES VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010 /STATISTICS=STDDEV VARIANCE /ORDER=ANALYSIS. </pre>
Resources Processor Time	00:00:00.02
Elapsed Time	00:00:00.02

	Adah	rakaba
Pearson Correlation	1	.160
Sig. (2-tailed)		.435
N	26	26
Pearson Correlation	.160	1
Sig. (2-tailed)	.435	
N	26	26

ملحق رقم 6 حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية

الأداء

Statistics

	VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR00010	VAR00011
N	Valid	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	2.8462	2.5769	1.9615	2.6538	2.7692	2.0385	1.9615	2.1923	1.6538	2.6923	2.8846
Median	3.0000	3.0000	1.5000	3.0000	3.0000	2.0000	2.0000	2.0000	2.0000	3.0000	3.0000
Mode	3.00	3.00	1.00	3.00	3.00	2.00	1.00	3.00	1.00	3.00	3.00
Std. Deviation	.46410	.80861	.99923	.68948	.58704	.77360	.87090	.80096	.68948	.54913	.32581
Variance	.215	.654	.998	.475	.345	.598	.758	.642	.475	.302	.106
Range	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00

Frequency Table

VAR00001

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	3.8	3.8
	2.00	2	7.7	11.5
	3.00	23	88.5	100.0
	Total	26	100.0	100.0

VAR00002

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	5	19.2	19.2
	2.00	1	3.8	8
	3.00	20	76.9	76.9
	Total	26	100.0	100.0

VAR00003

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	13	50.0	50.0
	2.00	1	3.8	53.8
	3.00	12	46.2	100.0
	Total	26	100.0	100.0

VAR00004

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	11.5	11.5
	2.00	3	11.5	23.1
	3.00	20	76.9	100.0
	Total	26	100.0	100.0

VAR00005

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	7.7	7.7
	2.00	2	7.7	15.4
	3.00	22	84.6	100.0
	Total	26	100.0	100.0

VAR00006

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

	1.00	7	26.9	26.9
Valid	2.00	11	42.3	42.3
	3.00	8	30.8	30.8
	Total	26	100.0	100.0

VAR00007

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	1.00	10	38.5	38.5
Valid	2.00	7	26.9	65.4
	3.00	9	34.6	100.0
	Total	26	100.0	100.0

VAR00008

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	1.00	6	23.1	23.1
Valid	2.00	9	34.6	57.7
	3.00	11	42.3	100.0
	Total	26	100.0	100.0

VAR00009

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	12	46.2	46.2
	2.00	11	42.3	88.5
	3.00	3	11.5	100.0
	Total	26	100.0	100.0

VAR00010

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	3.8	3.8
	2.00	6	23.1	26.9
	3.00	19	73.1	100.0
	Total	26	100.0	100.0

VAR00011

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	11.5	11.5
	3.00	23	88.5	88.5
	Total	26	100.0	100.0

Chi-Square Test Frequencies

VAR00001

	Observed N	Expected N	Residual
1.00	1	8.7	-7.7-
2.00	2	8.7	-6.7-
3.00	23	8.7	14.3
Total	26		

VAR00002

	Observed N	Expected N	Residual
1.00	5	8.7	-3.7-
2.00	1	8.7	-7.7-
3.00	20	8.7	11.3
Total	26		

VAR00003

	Observed N	Expected N	Residual
1.00	13	8.7	4.3
2.00	1	8.7	-7.7-
3.00	12	8.7	3.3
Total	26		

VAR00004

	Observed N	Expected N	Residual
1.00	3	8.7	-5.7-
2.00	3	8.7	-5.7-
3.00	20	8.7	11.3
Total	26		

VAR00005

	Observed N	Expected N	Residual
1.00	2	8.7	-6.7-
2.00	2	8.7	-6.7-
3.00	22	8.7	13.3
Total	26		

VAR00006

	Observed N	Expected N	Residual
1.00	7	8.7	-1.7-
2.00	11	8.7	2.3
3.00	8	8.7	-.7-
Total	26		

VAR00007

	Observed N	Expected N	Residual
1.00	10	8.7	1.3
2.00	7	8.7	-1.7-
3.00	9	8.7	.3
Total	26		

VAR00008

	Observed N	Expected N	Residual
1.00	6	8.7	-2.7-
2.00	9	8.7	.3
3.00	11	8.7	2.3
Total	26		

VAR00009

	Observed N	Expected N	Residual
1.00	12	8.7	3.3
2.00	11	8.7	2.3
3.00	3	8.7	-5.7-
Total	26		

VAR00010

	Observed N	Expected N	Residual
1.00	1	8.7	-7.7-
2.00	6	8.7	-2.7-
3.00	19	8.7	10.3
Total	26		

VAR00011

	Observed N	Expected N	Residual
2.00	3	13.0	-10.0-
3.00	23	13.0	10.0
Total	26		

Test Statistics

	VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR00010	VAR00011
Chi-Square	35.615 ^a	23.154 ^a	10.231 ^a	22.231 ^a	30.769 ^a	1.000 ^a	.538 ^a	1.462 ^a	5.615 ^a	19.923 ^a	15.385 ^b
Df	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
Asymp. Sig.	.000	.000	.006	.000	.000	.607	.764	.482	.060	.000	.000

الرقابة

Statistics

	VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR00010	VAR00011
N	Valid	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	2.4615	1.6538	2.3846	1.5000	1.9615	2.5000	2.8462	2.1923	2.0000	3.0000	1.9231
Median	3.0000	1.0000	3.0000	1.0000	2.0000	3.0000	3.0000	2.0000	2.0000	3.0000	2.0000
Mode	3.00	1.00	3.00	1.00	1.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	1.00
Std. Deviation	.81146	.79711	.89786	.81240	.87090	.76158	.46410	.80096	.74833	.00000	.93480
Variance	.658	.635	.806	.660	.758	.580	.215	.642	.560	.000	.874
Range	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	.00	2.00

Frequency Table

VAR00001

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	5	19.2	19.2
	2.00	4	15.4	34.6
	3.00	17	65.4	100.0
	Total	26	100.0	100.0

VAR00002

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	14	53.8	53.8
	2.00	7	26.9	80.8
	3.00	5	19.2	100.0
	Total	26	100.0	100.0

VAR00003

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	7	26.9	26.9
	2.00	2	7.7	34.6
	3.00	17	65.4	100.0
	Total	26	100.0	100.0

VAR00004

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	18	69.2	69.2
	2.00	3	11.5	80.8
	3.00	5	19.2	100.0
	Total	26	100.0	100.0

VAR00005

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	10	38.5	38.5
	2.00	7	26.9	65.4
	3.00	9	34.6	100.0
	Total	26	100.0	100.0

VAR00006

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	4	15.4	15.4
	2.00	5	19.2	34.6
	3.00	17	65.4	100.0
	Total	26	100.0	100.0

VAR00007

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	3.8	3.8
	2.00	2	7.7	7.7
	3.00	23	88.5	88.5
	Total	26	100.0	100.0

VAR00008

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	6	23.1	23.1
	2.00	9	34.6	57.7
	3.00	11	42.3	100.0
	Total	26	100.0	100.0

VAR00009

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	7	26.9	26.9
	2.00	12	46.2	73.1
	3.00	7	26.9	100.0
	Total	26	100.0	100.0

VAR00010

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	26	100.0	100.0

VAR00011

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	12	46.2	46.2
	2.00	4	15.4	61.5
	3.00	10	38.5	100.0
	Total	26	100.0	100.0

VAR00001

	Observed N	Expected N	Residual
1.00	5	8.7	-3.7-
2.00	4	8.7	-4.7-
3.00	17	8.7	8.3
Total	26		

VAR00002

	Observed N	Expected N	Residual
1.00	14	8.7	5.3
2.00	7	8.7	-1.7-
3.00	5	8.7	-3.7-
Total	26		

VAR00003

	Observed N	Expected N	Residual
1.00	7	8.7	-1.7-
2.00	2	8.7	-6.7-
3.00	17	8.7	8.3
Total	26		

VAR00004

	Observed N	Expected N	Residual
1.00	18	8.7	9.3
2.00	3	8.7	-5.7-
3.00	5	8.7	-3.7-
Total	26		

VAR00005

	Observed N	Expected N	Residual
1.00	10	8.7	1.3
2.00	7	8.7	-1.7-
3.00	9	8.7	.3
Total	26		

VAR00006

	Observed N	Expected N	Residual
1.00	4	8.7	-4.7-
2.00	5	8.7	-3.7-
3.00	17	8.7	8.3
Total	26		

VAR00007

	Observed N	Expected N	Residual
1.00	1	8.7	-7.7-
2.00	2	8.7	-6.7-
3.00	23	8.7	14.3
Total	26		

VAR0008

	Observed N	Expected N	Residual
1.00	6	8.7	-2.7-
2.00	9	8.7	.3
3.00	11	8.7	2.3
Total	26		

VAR0009

	Observed N	Expected N	Residual
1.00	7	8.7	-1.7-
2.00	12	8.7	3.3
3.00	7	8.7	-1.7-
Total	26		

VAR00010

	Observed N	Expected N	Residual
3.00	26	26.0	.0
Total	26 ^a		

performed.

VAR00011

	Observed N	Expected N	Residual
1.00	12	8.7	3.3
2.00	4	8.7	-4.7-
3.00	10	8.7	1.3
Total	26		

Test Statistics

	VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR00011
Chi-Square	12.077 ^a	5.154 ^a	13.462 ^a	15.308 ^a	.538 ^a	12.077 ^a	35.615 ^a	1.462 ^a	1.923 ^a	4.000 ^a
df	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	.002	.076	.001	.000	.764	.002	.000	.482	.382	.135

الفهرس

الصفحة	العنوان
I	إهداء
II	شكر
III	ملخص
XI	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال البيانية
VII	قائمة الملاحق
VIII	قائمة الإختصار والرموز
أ	المقدمة
الفصل الأول: الأديبات النظرية و التطبيقية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول : الأديبات النظرية
3	المطلب الأول : مفاهيم حول أداء العاملين
6	المطلب الثاني: طرق وإجراءات الرقابة علي أداء العاملين
6	الفرع الأول:تعريف أنواع وأهداف الرقابة
10	الفرع الثاني: الجوانب السلوكية للرقابة علي أداء العاملين
15	المبحث الثاني:الأديبات التطبيقية
15	المطلب الأول: الدراسات السابقة
15	الفرع الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية
18	الفرع الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
18	المطلب الثاني : المقارنة
21	خلاصة الفصل
الفصل الثاني:دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنيةلأشغال في الآبار ENTP	
23	تمهيد
24	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
24	المطلب الأول: طريقة الدراسة
24	الفرع الأول : مجتمع وعينة الدراسة

29	الفرع الثاني : صدق وثبات المقياس
29	المطلب الثاني : أدوات الدراسة
29	الفرع الأول : الأدوات المستخدمة في الجمع
31	الفرع الثاني : الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة
32	المبحث الثاني : عرض ومناقشة نتائج الدراسة
32	المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة
32	الفرع الأول : نتائج أبعاد أداء العاملين
34	الفرع الثاني : نتائج أبعاد الرقابة الإدارية
35	المطلب الثاني : مناقشة نتائج الدراسة
35	الفرع الأول : مناقشة نتائج أبعاد أداء العاملين
36	الفرع الثاني : مناقشة نتائج الرقابة الإدارية
37	خلاصة الفصل
39	الخاتمة
43	المراجع
47	الملاحق
79	الفهرس