جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

الميدان:علوم اقتصادية وعلوم التسيير و علوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: فحص ومراقبة التسيير

من إعداد الطالبة : حنان هيذب

بعنوان :

أثر الرقابة الإدارية على أداء العاملين

(دراسة حالة: مؤسسة البناء للجنوب و الجنوب الكبير)

(BATISUD بورقلة)

نوقشت و أنجزت علنا بتاريخ: يوم الأحد 2013/06/23 - على الساعة 14:00

أمام اللجنة المكونة من السادة:

. سعيد هتهات..... (أستاذ محاضر . جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

. رشيد مناصرية ..... (دكتور . جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا

. محمد بركة ..... (دكتور . جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقش

السنة الجامعية :2012 . 2013

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

الميدان:علوم اقتصادية و علوم التسيير و علوم تجارية

الشعبة :علوم التسيير

التخصص :فحص و مراقبة التسيير

من إعداد الطالبة :حنان هيذب

بعنوان :

أثر الرقابة الإدارية على أداء العاملين

(دراسة حالة: مؤسسة البناء للجنوب والجنوب الكبير)

(BATISUD بورقلة)

نوقشت و أنجزت علنا بتاريخ: يوم الأحد 2013/06/23 ـ على الساعة 14:00

أمام اللجنة المكونة من السادة:

. سعيد هتهات..... (أستاذ محاضر . جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

. رشيد مناصرية ..... (دكتور– جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا

. محمد بركة ..... (دكتور . جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقش

السنة الجامعية : 2012 . 2013

الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل إلى من كانت له يد وعون فيه، سر السعادة والنجوى أمي الغالية، إلى صاحب القلب الكبير و الذي هو الأول والأخير، إلى من أعطاني الكثير أبي الكريم.

إلى أخواتي : فاطمة ، خديجة، بهية، وردة،دنيا

إلى أخي : سعيد و عبد الرؤوف .

إلى جدتي و جدي : عمورة و العيد.

و إلى أعمامي،عماتي،أخوالي،خالاتي.

و كل من يحمل لقب هيذب .

إلى صديقاتي : كريمة و إيمان و حنان و جهيدة و سميرة و نادية.

دون أن أنسى أختي فاطمة و زوجها ميلود بن حنيش و بناتها منال و هناء ومروة

أختي خديجة و زوجه عبد الرزاق أولادها زين العبدين و مارية و علاء

ولكل زملائي و زميلاتي في الجامعة .

شكر

أتقدم بجزيل الشكر إلى أستاذ المشرف رشيد مناصرية على كل المجهودات والنصائح القيمة التي أفادني بها،كما أتقدم بشكر و العرفان إلى رئيس مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة البناء للجنوب والجنوب الكبير المسؤول إسماعيل دانون على المعلومات الخاصة بالمؤسسة و جميع عمال المؤسسة.

ملخص:

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

من خلال الدراسة تم التعرف على طبيعة الرقابة الإدارية داخل مؤسسة البناء للجنوب و الجنوب الكبير و أهم الطرق و الأساليب الرقابية المطبقة وأهم الايجابيات و السلبيات التي تواجه العملية الرقابية .

كما استهدفت هذه الدراسة التعرف على الصعوبات التي تواجه العمال والإدارة في نفس الوقت ومدى اهتمام العمال في تحقيق الأهداف المرجوة كما تم إسقاط مضامين الجانب النظري على مؤسسة البناء للجنوب والجنوب لكبير و لتحقيق هذا الهدف استخدمت الباحثة عدة أدوات منها المقابلة الشخصية و الملاحظة وتوزيع استمارات الاستبيان على عمال المؤسسة .

الكلمات المفتاحية: أداء، أداء العاملين، رقابة إدارية، انحرافات، اكتشاف الأخطاء .

Summary:

This study seeks to find out the impact of administrative control over the performance of employees in the institution that the control is an effective tool which are recognized to follow up on the performance and achievements of the workers and make sure that the activity of the institution proceeding according to plans ruler, is also working on the correct execution path and detect errors that impede actual performance in order to improve and develop in the light of the objectives and plans of the party organization.

Through the study was to identify the nature of management control within the institution building to the south and south-large and important regulatory methods and techniques used and the most important pros and cons facing the regulatory process.

As This study aimed to identify the difficulties faced by workers and management at the same time and the interest of workers in achieving the desired objectives have also been dropping the contents of the theoretical side on the institution building of the South and the South to large and to achieve this goal researcher used several tools, including a personal interview and observation and the distribution of questionnaires to Enterprise workers.

Key words: performance, the performance of employees, management control, deviations, error detection

قائمة المحتويات

شكر	I
الإهداء	II
الملخص	III
قائمة المحتويات	XI
قائمة الجداول	V
قائمة الأشكال البيانية	VI
قائمة الملاحق	VII
قائمة الاختصار و الرموز	VIII
المقدمة	أ
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للرقابة الإدارية على أداء العاملين	
تمهيد	2
المبحث الأول : المفاهيم العامة حول الرقابة الإدارية على أداء العاملين	3
المطلب الأول:مفاهيم حول أداء العاملين	3
المطلب الثاني: طرق و إجراءات الرقابة على أداء العاملين	6
المبحث الثاني:الدراسات السابقة	13
المطلب الأول:الدراسات باللغة العربية	13
المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية	15
خلاصة الفصل	16
الفصل الثاني:واقع الرقابة الإدارية على أداء العاملين في مؤسسة البناء للجنوب و الجنوب الكبير BATISUD	
تمهيد	18
المبحث الأول :الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة	19
المطلب الأول: طريقة الدراسة	19
المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية	29
المبحث الثاني : عرض و مناقشة نتائج الدراسة	30
المطلب الأول: النتائج المستخلصة	30
المطلب الثاني: المناقشة نتائج الدراسة	37
خلاصة الفصل	41
الخاتمة	43
المراجع	46
الملاحق	
الفهرس	

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجداول	الصفحة
01	طرق الرقابة على العاملين	12
02	جدول ألفا كروم باخ	30
03	جدول يوضح أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية	30
04	جدول يوضح متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة البناء للجنوب	31
05	جدول يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بإجابات العمال في مايخص الرقابة	32
06	جدول يوضح علاقة الارتباط بين المتغير التابع والمستقل	33
07	جدول يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع	33
08	جدول يوضح قيمة معامل تضخم التباين وقيمة التباين المسموح به للمتغير المستقل	34
09	تحليل تباين خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خط انحدار	34
10	يوضح قيم معاملات خط الانحدار	35
11	يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لأداء العاملين تبعا لمتغير الخبرة	36
12	يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لأداء العاملين تبعا لمتغير المستوى التعليمي	36
13	يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لأداء العاملين تبعا لمتغير العمر	37

قائمة الأشكال

رقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	أبعاد قياس أداء العاملين	3
2	عناصر أداء العاملين	4
3	مراحل الرقابة الإدارية	8
4	عملية الرقابة في المؤسسةBATISUD	23
5	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	31
6	منحنى مدى ملائمة خط الانحدار	35

قائمة الملاحق

رقم	عنوان الملحق	الصفحة
1	دليل المقابلة الشخصية	49
2	أسئلة الاستبيان	50
3	مشروع الضبط الداخلي	53
4	وثيقة تعهد	54
5	وثيقة تنقيط	55
6	بطاقة خروج	56
7	مقرر عقوبة	57
8	بطاقة الأخطاء المهنية	58
9	اختبار التوظيف	59
10	تسبيق بالأجرة	60
11	أمر بمهمة	61
12	نتائج مخرجات برنامجspss الخاص بمحاور الدراسة	62
13	الهيكل التنظيمي لمؤسسة البناء للجنوب و الجنوب الكبير	63

قائمة الاختصارات و الرموز :

الرقم	الرمز	معنى الرمز
1.1	BATI SUD	تعني مؤسسة البناء للجنوب و الجنوب الكبير . بورقلة .
2.1	(O,E,C)	Order de experts comtables جمعية خبراء المحاسبيين

المقدمة

أ. توطئة:

يتَّسم العصر الحديث بكثرة مشكلاته و تعقيداته نظرا لتنوع الأعمال و كبر حجم المؤسسات و تعدد نشاطاتها و توزيعها الجغرافي، كما اهتم علماء الإدارة بدراسة العديد من القضايا و المشكلات الإدارية و تسعى المؤسسة إلى الاستخدام الأمثل للموارد المادية و البشرية المتاحة لحسن سير النشاط الإداري نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

يعد العنصر البشري المحفز الرئيسي للمؤسسة و تعتبره من أهم عوامل نجاحها لضمان سير العمل، إن كل هدف يراد تحقيقه توضع له خطة يوضح فيها إجراءات و طرق العمل و البرامج و سياسات العمل التي ستتبع لتحقيق ذلك الهدف و لكي 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 و تعمل على توازن بين الوسائل و الأهداف وبين الجهود و النتائج من تحقيق تطابق الأداء الفعلي بالأداء المخطط لها و الكشف عن الانحرافات ثم العمل على تصحيحها وتفادي وقوعها مستقبلا،كما تعتبر الوسيلة الوحيدة التي تعمل على حماية المؤسسة من الفساد الإداري و تقديم النصح للعمال من أجل تحسين أدائهم و رفع كفاءاتهم في العمل.

بناء على ما سبق يمكن طرح وصياغة الإشكالية الرئيسية التالية :

ما مدى تأثير الرقابة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة ؟

و لتبسيط هذه الإشكالية أدرجنا الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما مدى مساهمة الرقابة الإدارية في رفع مستوى أداء العاملين في المؤسسة ؟
- ✓ ما هو أثر الرقابة على العاملين بكونها أداءه لتحسين أداء العاملين؟
- ✓ هل تساهم أدوات و أساليب الرقابة في ضمان احترام قوانين المؤسسة ؟
- ✓ ما هي أهم العقبات التي تواجه العملية الرقابية في المؤسسة ؟

ت).فرضيات البحث :

- للرقابة الإدارية دور محدد ورئيسي في التزام العامل للمهام المكلفة بها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة؛
- تعتمد مؤسسة البناء للجنوب و الجنوب الكبير على عدة وسائل لرفع مستوى أداء العاملين منها الملاحظة و الرقابة على العمل؛
- كلما كانت الرقابة الإدارية فعالة كلما كان تقييم أداء العاملين جيد في مؤسسة البناء للجنوب و الجنوب الكبير؛

ث). مبررات البحث :

توجد عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع منها

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

ج) أهداف وأهمية الدراسة :

تساعد الرقابة الإدارية في الكشف عن العراقيل سير العمل، كما تعتبر الوظيفة الرئيسية التي من خلالها يمكن وضع الأهداف و الخطط المسطرة و ذلك بالاستخدام جملة من معايير الرقابية تبرز أهمية البحث في تقييم الأنشطة الإدارية بطريقة وصفية و كمية لوضع الخطط و معالجة الانحرافات السلبية و تدعيم الانحرافات الإيجابية و التشجيع على النجاح الإداري و قدرة الموظف على التأقلم في بيئة عمل في ضل وجود رقابة.

كما تهدف إلى معرفة فعالية نظم وأساليب الرقابة الإدارية لرفع مستوى أداء العامل في المؤسسة ورفع كفاءته، و التحقق من حماية المؤسسة و الحفاظ على مواردها.

أهداف الدراسة :

يحتوي البحث على مجمل النقاط الهامة منها :

- مساهمة الرقابة الإدارية في معرفة أداء العاملين داخل المؤسسة ؛
- وجود معايير و طرق و أساليب لحل مشاكل و العراقيل و الصعوبات التي تواجه الإدارة ؛
- اكتشاف الانحرافات و العمل على تصحيحها و تفاديها وقوعها في المستقبل و معرفة نقاط القوة و الضعف في أداء العامل داخل المؤسسة و مدى اهتمامه في تحقيق الأهداف؛
- التعرف على الجوانب السلبية و الايجابية في عملية الرقابة الإدارية في المؤسسة .

ح) حدود الدراسة :

الحدود الزمنية : طبقت هذه الدراسة خلال سنة 2013 .

الحدود المكانية: تطبق الدراسة في مدينة ورقلة و بضبط في مؤسسة البناء للجنوب و الجنوب الكبير .

خ)المنهج المتبع و الأدوات المستخدمة :

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

وذلك بالاعتماد في جزءه النظري على مجموعة الكتب، الرسائل الجامعية، الملتقيات، المجلات، مواقع الانترنت أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد علي منهج دراسة الحالة بما فيها المقابلة والملاحظة الشخصية والاستخدام العينات والذي يعتمد على الاستبيان للحصول على المعلومات و البيانات المتعلقة بموضوع البحث ومن اجل اختبار فرضيات الدراسة استعنا بالبرنامج الإحصائي SPSS ذلك من اجل تحليل و معالجة معطيات الاستبيان.للإجابة عن إشكالية الدراسة اعتمدت الباحثة على مجموعة من الأدوات للحصول على بيانات و معلومات .

د) مرجعية الدراسة :يحتوي البحث عن مجموعة من الكتب العربية و الأجنبية و مجالات و مذكرات من مختلف الجامعات .

ذ)صعوبة البحث :

- ✓ عدم تفهم بعض العمال لأهمية الاستبيان مما أدى إلى إعادة صياغته مرتين ؛

ر) هيكل البحث :

من أجل الإلمام بمختلف الجوانب التي يطرحها موضوع الدراسة تم تقسيم البحث إلى فصلين يضم الفصل الأول مبحثين الأول يتضمن الأدبيات النظرية و التطبيقية الخاصة بموضوع الدراسة من مفهوم الأداء و أداء العاملين و العوامل المؤثر فيه و الرقابة على أداء العاملين أما المبحث الثاني يهتم بالدراسات السابقة أما الفصل الثاني يتضمن الدراسة التطبيقية في مؤسسة البناء للجنوب و الجنوب الكبير في المبحث الأول مناقشة أسئلة الدراسة من خلال استخدام أدوات مختلفة منها المقابلة الشخصية و تحليل استبيان و المبحث الثاني يتم تقديم أهم النتائج و مناقشتها وتقديم أهم الاقتراحات و التوصيات .

-

الفصل الأول
الأدبيات النظرية و التطبيقية

تمهيد:

إن التطور التي تواجهه المؤسسة في مختلف الميادين راجع إلى سيطرتها على البيئة الخارجية لدى يلزمها القيام بوظيفة الرقابة على الأفراد و تقييم أعمالهم لأهميتها و ضرورتها في تحديد مواطن القوة و الضعف و تحديد احتياجات المؤسسة من العاملين و مستويات كفاءتهم التي تتناسب مع هذا التطور.

تعد الرقابة الإدارية من أهم العوامل التي تساعد على تحقق ما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة و التعليمات الصادرة، يتم من خلالها مراقبة سير العمل أولا بأول من البداية إلى نهاية، باعتبارها الوسيلة الوحيدة التي تعمل على قياس أداء العاملين و ذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط، و كشف الأخطاء والعمل على تصحيحها و تفادي وقوعها مستقبلا .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للرقابة الإدارية على أداء العاملين

تعد الرقابة على أداء العاملين من أهم العوامل التي تعمل على تحقق الأهداف المرجوة للمؤسسة فهي تكتسب أهمية كبرى نظرا لدرها الرئيسي في عملية تقييم أعمال الأفراد و مستوياتهم وكفائتهم و تحديد مواطن الضعف والقوة لديهم ومعرفة ما هي حدود السلطة و المسؤولية المخولة لهم بالإضافة إلى معرفة المشاكل التي تعيق أدائهم وكذلك معرفة مدى ملائمتها لطبيعة نشاط المؤسسة وتحديد احتياجات المؤسسة من القوى البشرية، فمن أجل المحافظة على العنصر البشري في المؤسسة يجب العمل على توفير جملة من العوامل الأساسية مثل التدريب و التحفيز و الترقية و هذا من أجل ضمان قيام العامل لواجباته في الوقت المناسب.

المبحث الأول: المفاهيم العامة حول أداء العاملين

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

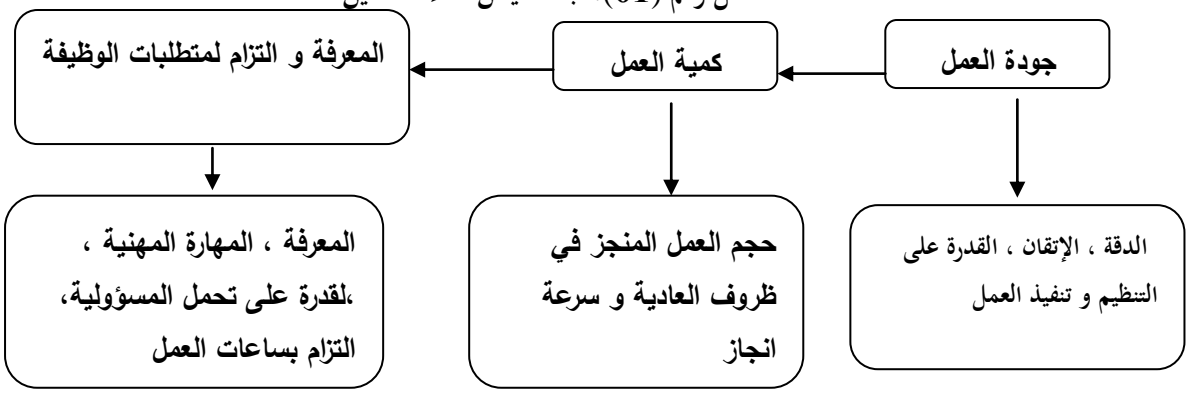
المطلب الأول :مفهوم أداء العاملين و العوامل المؤثرة فيه

عرف A. KHERAKHEM الأداء بأنه تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، و يعني القيام بفعل يساعد على الوصول إلى أهداف المسطرة. [1]ترى الباحثة أن الأداء هو قدرة الموظف على تحقيق الأهداف وانجاز المهام بنجاح .

المقصود بأداء العاملين:

أداء العاملين: هو كل ما يقدمه العامل من مخرجات أو عمل إضافي يتميز بالفعالية و الكفاءة العالية، بالإضافة إلى علاقتهم بالآخرين و التزامهم بالأنظمة و التعليمات، و من تم قياس هذه المتغيرات من خلال الأبعاد التالية:[2]

الشكل رقم (01): أبعاد قياس أداء العاملين



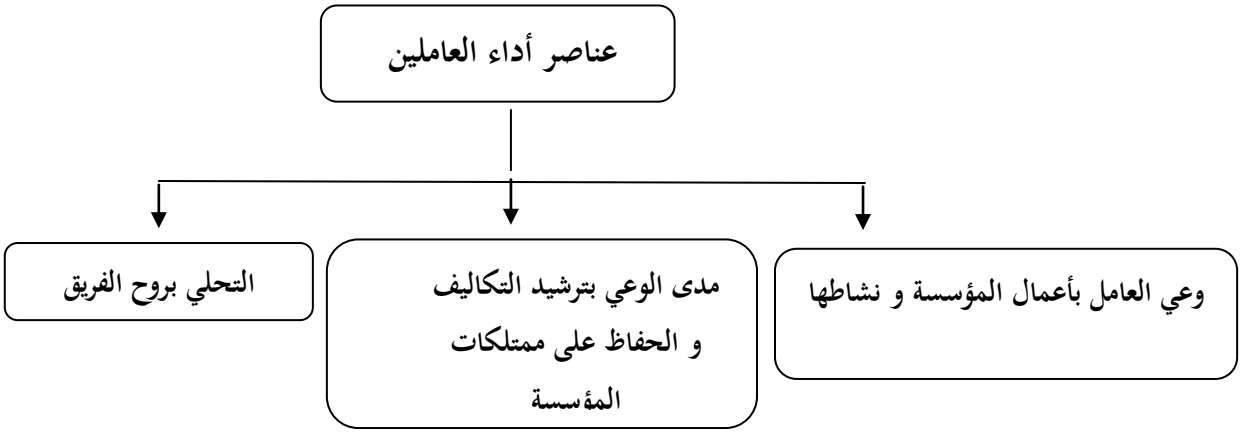
المصدر : النسور مروان " **دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين** "المجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية العدد الثاني، جامعة البلقاء، سنة 2012ص 192

[1].الداوي الشيخ و الآخرون"**تحليل أسس النظرية لمفهوم الأداء** " مجلة الباحث الصادرة عن جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،سنة 2010/2009 ص 218

[2] النسور مروان " **دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين** "المجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية العدد الثاني، جامعة البلقاء، سنة 2012ص 192(بتصرف)

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

الشكل رقم (02): عناصر أداء العاملين [1]



المصدر: العتيبي مبارك محمد " **أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين** " في مؤسسة البترولية الكويتية ،مذكرة ماجستير، غير منشورة، في الإدارة الأعمال، جامعة الدراسات المالية و الإدارية، عمان سنة 2007 ،ص 57

- **العوامل المحددة لأداء العاملين** :

توجد عدة عوامل تؤثر على أداء العاملين سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة، ايجابية أو سلبية و هناك نوعين من العوامل الأول خارجي و الثاني ذاتي :

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 و غيرها وهذا ما يؤدي إلى جعل العامل يتميز في عمله.

. العوامل الفنية: تعني نوعية الوسائل المستعملة و التكنولوجية المطبقة في المؤسسة و التي 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 (الأداء =القدرة ×الجهد ×البيئة) ومن أهمها:

. القدرة على العمل : تعني مدى قدرة العامل على العمل و تحديد درجة فعالية و كفاءة الجهد المبذول من طرف العامل، قد تكون قدرات فطرية التي تتوفر في العامل من حدة سمع و حسن الخلق أما القدرات المكتسبة هي التي يحصل عليها العامل من خلال التدريب و المؤهلات العلمية و الخبرة و غيرها .

[1] العتيبي مبارك محمد " **أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين** " في مؤسسة البترولية الكويتية ،مذكرة ماجستير، غير منشورة، في الإدارة الأعمال، جامعة الدراسات المالية و الإدارية، عمان سنة 2007 ،ص ص 57 59 (بتصرف)

. **الدافعية** : و هي قوة تدفع العامل نحو تأدية مهامه بشكل أفضل أي "قوة الحماس " و بمعنى أخر هي مدى استخدام الفرد لقدراته .[1]

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

يوجد عدة قواعد تعمل على تحسن أداء العاملين و ذلك من خلال شعور العامل بالعدالة و المساواة و يجب أن يعرف المعايير التي سيتم بموجبها تقييم أداءه و نوعية المكافأة أو الحافز المقدم له، ويجب على المؤسسة أن توفي بوعودها عند تنفيذ الأداء المطلوب من طرف العامل .[2]

أما فيما يخص المشاركة و وضوح المهام فهي:

. الموظف لا يقوم بأي أعمال إضافية في نهاية الساعات العمل؛

. المدير و المراقب لا ينجز أي مهام الموكلة للعامل؛

. ضرورة وجود علاقة متبادلة بين العاملين، و يجب على العامل أن يلتزم بإجراءات التي تتعلق بالرقابة الداخلية و المراجعة . [3]

المطلب الثاني: مفاهيم حول الرقابة الإدارية على العاملين

تعد وظيفة الرقابة من الأنشطة و الأعمال التي تصمم من اجل الأحداث التي تتماشى مع الخطط الموضوعة ثم تقيس الأداء وتصحح الانحرافات السلبية و تؤكد تحقيق الخطط، كما تهتم بالتزام الموظفين وتطبيق الإجراءات الإدارية بما هو منصوص عليها قانونيا .

الفرع الأول : تعريف الرقابة حيث عرف هنري فايل" أنها التأكد من ما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات و المبادئ المحددة، و إن غرضها الإشارة إلى نقاط الضعف و الأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرارها ".

أجمع علماء الإدارة على تعريف الرقابة الإدارية كالتالي :

. تهتم الرقابة الإدارية بقياس الأداء و مقارنته بتلك المعايير المحددة في الخطة ثم العمل على تصحيح الانحرافات السلبية و تدعيم الانحرافات الايجابية. [4]

. الرقابة هي فحص جميع الجوانب التقنية و المادية للمؤسسة ومتابعة الخطط بالسياسات المرسومة.[5]

---

[1] جيلح الصالح " **أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين** " دراسة حالة في مجمع صيدال ، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، سنة 2004/ 2006ص 150

[2] الجساسي عبد الله حمد محمد " **أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين** " دراسة حول العاملين بمؤسسة التربية و التعليم بسلطنة عمان،الأكاديمية العربية البرطانية للتعليم العالي، مذكرة ماجستير غير منشورة، سنة 2006/2004 ص 106

[3] JEFFER C.STENHOFF **"INTERNAL CONTROL MANAGEMANT AND EVALUATION TOOLS "** UNIT ESTATES GENERAL ACCOUNTING OFFICE (**GAO) AYPRAL 2011،P 16،17**

[4] هنري فايل ، عباس على " **أثر الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال** " إثراء للنشر و التوزيع جامعة الزرقاء، الأردن، الطبعة الثانية 2012 ص ص 22، 23

[5] Programme management and control manuel adriatic IPA cross border cooperation 2011 ، P 8

أهداف الرقابة الإدارية :

. تعمل الرقابة الإدارية على رفع كفاءة الأفراد أو كشف عن أخطاء المدراء و مكافأة الأفراد المبدعين و تخفض المخاطر عند وضع الخطط؛ [1]

. من المحتمل أن تكشف عملية الرقابة عن عناصر وظيفية تساهم في منع الانحراف أو التقليل من الخطاء، و هذا يؤدي إلى مكافأة هذه العناصر و تحفيزها ماديا و معنويا. [2]

❖ **أنواع الرقابة الإدارية :**

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

الرقابة حسب حدوثها:TIMELINESS CONTRO

. الرقابة الوقائية : تكون الرقابة على أسس التنبؤ أو توقع الأخطاء و اكتشافها 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 و محاولة كشفها قبل حدوثها .

. الرقابة المتزامنة: تعني مراقبة سير العمل أولا بأول أي من بدايته إلى نهايته من أجل قياس الأداء الحالي بالمعايير الموضوعة لاكتشاف الأخطاء حين حدوثها و تصحيحها فورا.

. الرقابة اللاحقة : يتم انجاز العمل و مقارنته بالانجاز الفعلي من اجل رصد انحراف و الإبلاغ عنه.

الرقابة حسب المستويات الإدارية :

. الرقابة على مستوى الفرد : يتم من خلالها تقييم أداء العاملين و معرفة مستواهم و سلوكهم .

. الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية : تهدف إلى قياس الانجاز الفعلي للإدارة أو القسم لمعرفة مدى كفاءة أداء الإدارات والأقسام في تحقيق الهدف المطلوب .

. الرقابة على مستوى المؤسسة ككل: تعني التقييم الكلي ومعرفة كفاءة المؤسسة من أجل التوصل إلى الهدف العام التي تعمل على تحقيقه مثل الربحية التي تنتجها في نهاية السنة.

الرقابة من حيث المصدر:

. **الرقابة الداخلية:** عرفت جمعية الخبراء المحاسبيين Order de Experts Comtables(O.E.C) على أنها مجموعة من الإجراءات والقواعد الأمنية التي تهدف إلى تحقيق حماية المؤسسة من مختلف الجوانب سواء كانت مالية أو إدارية وغيرها من الجوانب الأخرى، وتطبيق أوامر أو توجيهات إدارية من اجل التشجيع، تحسن الأداء وتوضع هذه القواعد من أجل ضمان بقاء واستمرار المؤسسة .[3]

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

---

[1] ديري زاهد محمد " **الرقابة الإدارية** " دار مسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأول، عمان، الأردن، سنة 2011، ص 16

[2] حسونة فيصل " **إدارة الموارد البشرية** " دار أسامة للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى 2008،عمان، الأردن، ص 119

[3] Claude Alazard ,Sabine Separi "**Control de Gestion**" Mandela et Application ،Duma Paris، 2007،P 11

الرقابة من حيث نوعية الانحراف :

. الرقابة الإيجابية : تحديد الانحراف الإيجابي لمعرفة أسبابه وتدعيمه تم الاستفادة منه مستقبلا .

. الرقابة السلبية:تعني كشف الأخطاء و معرفة مسبباتها و العمل على تصحيحها و اتخاذ إجراءات و منع حدوثها مستقبلا.

الرقابة من حيث تنظيمها

. الرقابة مفاجئة : 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 كل أسبوع أو كل شهر .

. الرقابة المستمرة : تتم عن طريق المتابعة و الإشراف و التقييم المستمر لأداء العمل[1].

❖ **خصائص الرقابة الإدارية :**

من أهم خصائص التي تتميز بها الرقابة الإدارية اكتشاف الأخطاء و التعرف على أسبابها و إبلاغ المسؤولين في الوقت المناسب لكي يتم تصحيحها، وتساعد في تقييم العاملين والمشرفين على حد سواء من ناحية المهارات الإدارية كما تمكننا من متابعة تنفيذ الخطط الموضوعة و مساعدة متخذي القرار سيتم تلخيص أهم الخصائص في النقاط التالية :

- تعمل الرقابة على تبيان الانحرافات و الأخطاء و تصحيحه استنادا للأهداف الموضوعة في الخطة؛
- تمارس الرقابة في كافة مستويات الإدارية الثلاثة و تختلف من مستوى لآخر؛
- الرقابة الإدارية تمكننا من متابعة تنفيذ الخطط الموضوعة مسبقا؛
- تقدم الرقابة الإدارية حلولا و اقتراحات لأصحاب القرار بعد تحديد الأسباب و تحليلها ؛
- تساعد في تقييم العاملين و المشرفين على حد سواء من ناحية المهارات الإدارية . [2]

من خلال الخصائص التالية ترى الباحثة أن الرقابة يجب أن تكون فعالة وسهلة الفهم من قبل العاملين و المرؤوسين و تكون أداة مساعدة لتحسين الأداء و ليست لتخويف العاملين .

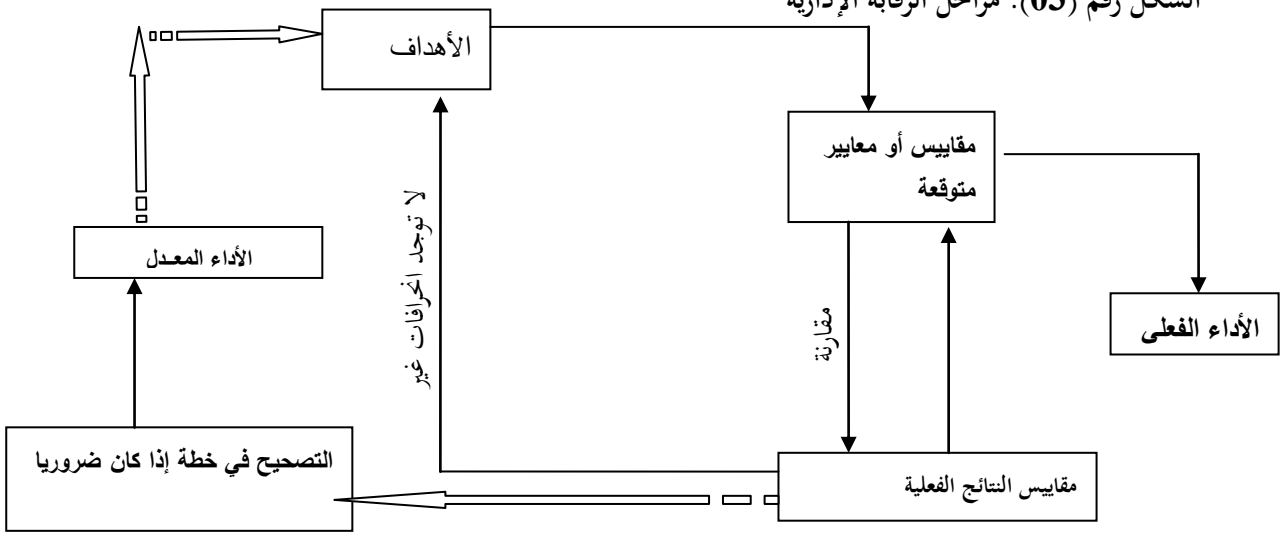
[1] عباس على "**الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال** " مكتبة رائد العلمية، جامعة الزرقاء، عمان، الأردن ، الطبعة الأول 2011 ص ص 27،24

[2] حسين أحمد الطراونة و توفيق صالح عبد الهادي "**الرقابة الإدارية بين النظرية و التطبيق** "دار حامد للنشر و التوزيع عمان . الأردن ،الطبعة الأولى 2012م ص 27

❖ **مراحل الرقابة الإدارية :**

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

الشكل رقم (03): 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) .[1]

الفرع الثاني :الجوانب السلوكية للرقابة على العاملين :

يعتقد البعض أن الرقابة أسلوب للعقاب و لهذا الأمر يوجد أثار عاطفية و دافعية للفرد، ففي بعض الأحيان تكون الرقابة مفروضة على الأفراد نتيجة لعدم فهمهم لأهداف النظام الرقابي المطبق .

و إن أي قصور في فهم دور العملية الرقابية يؤدي إلى وجود مشاكل في المؤسسة و شعور العامل بالإحباط 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 و الانصراف، و أحيان تؤدي الرقابة إلى صراع بين العاملين مثلا صراع بين رئيس و المرؤوسين في محاولة معرفة معايير الأداء والحجم الأداء الفعلي لديهم،و تؤدي كذلك إلى التقيد في سلوك العامل وتقضي على روح الإبداع و تحجر سلوكياته و تكون أعماله روتينية كما يجب أن يمارس الرقابة شخص يمتاز بالقوة و النفوذ.

الوسائل التي يتبعها المدير حتى تكون العملية الرقابية أكثر كفاءة و فعالية :

مشاركة العامل داخل المؤسسة في وضع الأهداف تجعله يشعر بالانتماء، بالإضافة إلى التركيز على الرقابة الذاتية و عدم نظر المؤسسة إلى العامل و كأنه آلة أي يجب الاهتمام به من جميع النواحي و خاصة الناحية النفسية. [1]

[1] ياغي محمد عبد الفتاح " **مبادئ الإدارة العامة** " جامعة الأردنية ، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية ، سنة 2011، ص 432.

الطرق و الإجراءات و العوامل المترتبة على أداء العاملين :

تعتبر الرقابة ذات أهمية كبيرة لتحقيق الأهداف وذلك نظرا لدورها في التعرف على مشكلات الأداء و الانحراف، كما تساهم بشكل فعال في ترشيد القرارات، لأنها تمد صانعي القرارات بالمعلومات اللازمة حول مدى ملائمة السياسات بالأهداف المرغوبة، فهي تكشف على ظروف العمل و مستويات العامل و الرقابة على الأداء.

. أهداف الرقابة على الأداء :

الأهداف الوظيفية: أهداف يجب أن يحققها المسؤول عند مراقبة الأداء و هي :

- ✓ التحقق من كفاءة استخدام الموارد المتاحة وفق ما هو مخطط لها و التحقق من النتائج المحددة؛
- ✓ التأكد من مدى التزام بالأنظمة و اللوائح و التعليمات .

. الأهداف الإستراتيجية :ومن أهمها

- ✓ كسب رضا المستفيدين من نتائج الأداء و إقناعهم بمدى كفاءة البرامج و الأنشطة في المؤسسة ؛
- ✓ تقديم أدلة تتميز بالصدق و الموضوعية في الأداء .

. خطوات الرقابة على الأداء :

أ. **وضع معدلات الأداء** :تمثل في وضع المعايير المطلوبة لقياس الانجازات التي تحقق أهداف المؤسسة وتوضع معايير على أساس كمية العمل المطلوب و الزمن اللازم لأدائه .

ب.**قياس الأعمال** : مقارنة النتائج بالمعدلات الموضوعة مسبقا من الأداء و تقييم الانجاز بعد أداء العمل .

ت.**تصحيح الأخطاء و الانحرافات:** و هي أهم خطوة يتم من خلالها مقارنة النتائج بالسياسات الموضوعة، واستخراج الانحراف و تصحيحه و تفادي وقوعه مستقبلا، و مراجعة الأداء العاملين تختلف حسب موقعهم في المؤسسة.[2]

- **أهمية الرقابة على أداء العاملين :**

الحاجة إلى الرقابة تعد من الضروريات الأساسية لمبدأ مساءلة الأفراد عن الأعمال التي أوكلوا بالقيام بها، ومن تم تحديد مستواهم خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط، بالإضافة إلى التطور التي تواجهه المؤسسة بسبب تأثيرها بالبيئة الخارجية يلزمها القيام بالرقابة على الأفراد من اجل تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف .

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

---

[1] الصحن محمد فريد، شريف علي ،سلطان محمد " **مبادئ الإدارة** "جامعة إسكندرية،مصر، الدر الجامعية للنشر و التوزيع، سنة 2000 ص 366

[2] بن هليل الحربي أحمد بن صالح " **الرقابة الإدارية و علاقتها بكفاءة الأداء** "مذكرة ماجستير، غير منشورة، في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية الأمنية، الرياض، سنة 2004،ص ص70. 73

أولا : الرقابة على المورد البشري :

تقوم إدارة الأفراد بالتأكد من كفاءة و مهارة العاملين و درجة 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]

ثانيا : الرقابة على أداء و نشاط إدارة الأفراد نفسها :

تتميز بجملة من الخطط ومن أهمها:

. الفحص الإداري لنشاط التدريب؛

. الفحص الإداري لنظام الحوافز و المرتبات؛

. الفحص الإداري للخطة و تعيين الأفراد و كيفية اختياره؛

ثالثا : الرقابة على سلوك الأفراد :

. فحص و تطوير أداء العامل في المؤسسة ؛

. مراجعة الأداء المتوقع لتقدير مستوى أو نوع العمل الذي يستطيع العامل القيام به في المستقبل ؛

. الرقابة تكون من اجل المكافأة و التحفيز و ذلك بتقديم جوائز مادية أو ترقية أو منصب جديد . [2]

- **إجراءات الرقابة على العاملين** : توجد عدة أساليب و أدوات الرقابة على الأفراد من أهمها :

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

أولا : قواعد و أسس عامة :

. التأمين على أصول المؤسسة : و هي مجموعة الإجراءات الخاصة بالتأمين على الأصول من السرقة و الاختلاس و التلف، والتعاقد مع شركة التأمين.

. استخدام أسلوب الرقابة الحدية و الرقابة المزدوجة :

الرقابة الحدية : وضع حدود لتدرج السلطة بعملية معينة و تزداد هذه السلطة مع صعود مستويات الإدارية .

الرقابة المزدوجة : من خلالها يتم اشتراك أكثر من شخصين لانجاز عملية ومن أمثلتها أهمية وجود توقيعين معتمدين للشيكات و وجود مفتاحين مع شخصيين مختلفين للخزينة .

. **نظام مراقبة البريد** :وضع إجراءات سليمة بالنسبة لكل بريد صادر و وارد مثل حفظ صور المراسلات حتى يمكن الرجوع إليها عند الحاجة . [3]

---

[1] بلوم السعيد " **أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية** ، مذكرة ماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية،غير منشورة ، جامعة قسنطينة ، الجزائر ،2008،2007، ص 43

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

[3] الصحن عبد الفتاح، الصحن محمد و كامل سمير "**الرقابة والمراجعة الداخلية** " دار الجامعية للنشر، إسكندرية ، مصر ، طبعة 2011،ص 204

نظام التفتيش : يهدف إلى تحسين أداء الأعمال ودقة الانجاز و سلامة الإجراءات المتبعة و التفتيش يسعى إلى الكشف عن الأخطاء و معرفة أسبابها و تحديد المسؤول عنها و يكون التفتيش عادة بالإجراء مقابلة مع العاملين ثم فحص أعمالهم ومناقشتهم و الوقوف على المشاكل التي تواجههم .[1]

ثانيا: أسس و قواعد إدارية : ترتبط هذه القواعد بنظام العمل في المؤسسة و هي :

. 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 و المستويات الإدارية كل فترة زمنية معينة تحدد في هذا البرنامج.

ثالثا أسس القواعد المحاسبية: هذه الأسس ترتبط بالعمليات المالية والمحاسبية المستخدمة في المؤسسة و من أسسها :

. وضع إجراءات خاصة بعملية التسجيل الدفتري للعمليات المالية؛

. الضبط الحسابي للدفاتر عن طريق وضع نظام المطابقة ما تم تسجيله دفتريا مع أرصدة الحسابات؛

. مطابقة الأصول بالأرصدة الدفترية. [2]

الجدول رقم (01) طرق الرقابة على العاملين

الرقابة على العمل	تبدأ الرقابة على العمل في وقت بداية العامل و قيامه بالعمل المخول له من طرف الإدارة ثم يتم مراقبة العمل الذي يقوم به و تسجيله في سجل خاص (بطاقة العامل) ، كما تتولى إدارة الأفراد حفظ ملف يتضمن كل البيانات المتعلقة بالعامل من شهادات ثم يعطي للملف نفس رقم العامل و تحرر بطاقة التسجيل تم ترسل إلى إدارة الأجور ، و من خلال بطاقة العامل يتم تسجيل الحضور و انصراف .[3]
الإشراف و الملاحظة	هي الوسيلة التي تتم من خلالها الاتصال المباشر بالعاملين و نصحهم و توجيههم كما يتضمن مكافأة للمتميزين و تحفيزهم و توقيع العقاب على من اخطأ في أداء عمله أو يهمل انجازه [4]
الرقابة بالاستثناء	هي أسلوب يستخدم في المؤسسات متعددة النشاط حيث تتم الرقابة بتحديد عمل معين وتركز عليه من خلال رسم الخطط و تحديد الأهداف الخاصة بهذا العمل، و التركيز على مراقبة الانحراف أي تهتم بنقطة معينة [5]

المصدر: من إعداد الطالبة

- **معوقات نجاح الرقابة :**

[1] النميان عبد الرحمن " **الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية** "مذكرة ماجستير،غير منشورة، أكديمية نايف الأمنية الرياض، سنة 2002 ، ص49

[2] الصحن عبد الفتاح، الصحن محمد، سريا محمد السيد، السوافيري فتحي رزق " **الرقابة و المراجعة الداخلية**"جامعة إسكندرية،مصر ، سنة 2005، ص 196

[3] الصحن عبد الفتاح، الصحن محمد ،كامل سمير، مرجع سابق، ص 284

[4] النميان عبد الرحمن مرجع سابق ص49

[5] بن هليل الحربي أحمد بن صالح، مرجع سبق ذكره، ص53(بتصرف)

هناك عدة عوامل تواجه سير العملية الرقابية ومن أهمها :

- **الرقابة الزائدة** : يرى العامل أن الرقابة مهمة في وظيفته و إن زادت الرقابة إلى حد معين قد تؤدي إلى رفضها من طرف العامل و عدم تقبلها بدرجة كبيرة .
- **التركيز في غير محله** : في بعض الأحيان يتم التركيز بدرجة كبيرة في نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظر العامل و القائم بعملية الرقابة مما قد تؤثر إلى رفض العامل لعملية الرقابة.
- **عدم توازن المسؤوليات و الصلاحيات** :يرى العامل المسؤولية تفوق ما هو ممنوح له من صلاحيات وفي نفس الوقت يجب أن تتطلب المراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل مما يرتبط سلبا بقبول العاملين و التجارب مع الرقابة .
- **عدم توازن بين العائد و التكلفة**: قد تؤدي عدم كفاية العائد و المكافآت 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 و الخطوة الرئيسية لبداية مشوار البحث، و التي يتم الاستفادة منها عند إجراء أي دراسة متعلقة بموضوع البحث، لدى يجب على الباحثة أن تستعرض الماضي النظري و التطبيقي لجميع الدراسات المتعلقة بالموضوع من خلال أهم النتائج التي توصلت إليها و التوصيات حول موضوع الرقابة الإدارية على أداء العاملين .

المطلب 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 في 2011.

تبرز أهمية هذه الدراسة إلى معرفة مدى فعالية الرقابة على أداء العامل و الأساليب و الإجراءات المطبقة في المؤسسة و معرفة أهم المعوقات التي تواجه العامل و كيفية مواجهاتها مستقبلا .

كما توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها، أساليب الرقابية المعمول بها محققة و موجودة لكن تقليدية بدرجة متوسطة واعتمدت على أسلوب سجلات الحضور و الانصراف بدرجة كبيرة في الرقابة على العاملين و تركز على البحث عن الأخطاء مقابل إهمال مستوى أداء العامل، بالإضافة إلى ضعف الحوافز المقدمة للعاملين من خلال هذه النتائج قدمت الباحثة توصيات مهمة من بينها تفعيل أساليب الرقابية و إدخال عنصر التحفيز للعاملين المتميزين و عقد لقاءات دورية بين القادة و العاملين 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 و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية" دراسة ميدانية في مؤسسة المحركات و الجرارات بسوناكوم، مذكرة ماجستير في تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة سنة 2008/2007 .

[1] http://www.ecoworld-mag.com/Detail.asp?InNewsItemID=246077 date: 22/03/2013 h 11:30

تتوقف أهمية هذه الدراسة في إبراز ظاهرة مهمة داخل مؤسسة و هي الرقابة باعتبارها عملية فعالة تساهم في تقييم الأداء وكشف الأخطاء و الانحرافات و محاولة تصحيحها، كما تهدف إلى تشخيص أساليب الرقابية المطبقة و مدى مساهمتها في نجاح و تقدم المؤسسة.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج المهمة من بينها درجة اعتماد العملية الرقابية على الحراسة و رصد الأخطاء التي يقع فيها العاملين أكثر من متابعة أدائهم بالإضافة إلى ضعف دور الرقابة على الموارد البشرية و خاصة في تقييم أدائهم و هذا ما اثر على حجم تركيبة العمال مما أدى إلى تسريحهم، و ضعف الرقابة المالية أدى إلى قلة الإنتاج و عدم تحقيق فوائد و تراكم الديون وانصب اهتمام المؤسسة بالرقابة الأمنية على المحركات و الجرارات وهذا كان بناء على قرار من سلطة 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 متطورة، قدم الباحث جملة من التوصيات تتمحور حول ضرورة إعطاء اهتمام كافي بالعملية الرقابية و بالأخص في ما يتعلق بالرقابة المالية و الرقابة على المورد البشري حتى تساهم في تقييم الأداء و تطوير العملية الإنتاجية و تحقيق الاستقرار العام للمؤسسة، و ضرورة رفع المستوى العلمي و التأهيلي للموظفين القائمين بعملية الرقابة، و اعتماد أساليب رقابية حديثة و متطورة من أجل المساهمة في التقييم الجيد للأداء .

الدراسة الثالثة : الصالح جيلح بعنوان " أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين" دراسة ميدانية في مجمع صيدال، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، جامعة الجزائر، سنة 2004/ 2006

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

كما توصلت هذه الدراسة إلى أهم النتائج من بينها زيادة تفويض السلطات و المسؤوليات للمرؤوسين وهذا ما يؤدي إلى رفع أدائهم و تحمل المسؤولية، مما يسمح بوجود نوع من روح المشاركة فيما بينهم، و إعلام كافة العاملين بالمعايير التي يتم من خلالها تحديد أدائهم، أما في ما يخص الترقية للقادة فتأخذ حسب الأقدمية وليست على مستوى الكفاءة المطلوبة أدى إلى نقص كفاءة القائد في تحمل المسؤولية .

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

اهتمت هذه الدراسة في اكتشاف الأخطاء و العمل على تصحيحها، و معرفة كفاءة الأداء كما استهدفت الدراسة إلى مجموعة من الأهداف تتركز حول التعرف على إجراءات و الوسائل الرقابية المستخدمة، و مدى تطبيق أنظمة الرقابة الإدارية للشرطة في منطقة حائل و فعالية الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية.

كما توصلت هذه الدراسة إلى وجود رقابة إدارية بشكل دائم على أقسام التابعة للشرطة، و تكون الرقابة الإدارية من خلال الزيارات المفاجئة و اللقاءات و الاتصالات السرية، بالإضافة إلى ضعف الرقابة الذاتية للعاملين و عدم وجود نظام رقابي متخصص وحديث تتفق هذه الدراسة مع الدراسة التي نحن بصددها حول التعرف على مختلف مفاهيم الرقابة الإدارية و لكن تختلف من خلال المجال المكاني.

الدراسة الخامس :أحمد بن صالح الحربي " الرقابة الإدارية و علاقتها بكفاءة الأداء "مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، بالرياض سنة 2003 .

تتلخص أهمية هذه الدراسة في مدى فعالية أساليب الرقابة الإدارية في مطار الملك خالد الدولي و رفع مستوى أداء المراقبين الجمركيين، و هدفت إلى بحث ومناقشة مشكلات العمل مع العاملين عند حدوثها لا يتم بشكل فعال بجمرك المطار ويمثل هذا الجانب أحد أبرز الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الإدارية الفعالة على أداء المراقبين الجمركيين تدني متابعة الأداء بجمرك مطار الملك خالد الدولي للكشف المستمر عن سير العمل للتأكد من أنه يسير وفقًا للخطط الموضوعة و عدم فعالية غالبية الأساليب والأدوات الرقابية بمطار الملك خالد الدولي في رفع مستوى أداء المراقبين الجمركيين أن الأساليب الرقابية المتبعة بجمرك المطار لا تركز على تطوير الأداء و تنمية وعي المديرين والعاملين بأهداف الرقابة الإدارية وأهميتها وأساليبها يمثل أحد متطلبات الرقابة الإدارية الفعالة.

المطلب الثاني: الدراسة السابقة باللغة الأجنبية

الدراسة السادسة : mubashar "أثر المردودية و التدريب على أداء العاملين " جامعة إقراء باكستان إسلام أباد ،سنة 2011.

تبرز هذه الدراسة مدى أهمية التدريب في تحسين مردودية المؤسسة و تحسين أداء العامل و تطوير قدراته و رفع في مردوديته وزيادة مهاراته العلمية، يلعب التدريب دور هام في مشاركة العامل و إعطاءه روح المشركة في اتخاذ القرارات و طرح أفكار جديدة مما يجعله قادر على أداء عمله على أكمل وجه و يكتسبون خبرة في مجال عملهم بالإضافة إلى أن التدريب يشمل جميع عمال المؤسسة دون استثناء حتى يشعر العامل بالانتماء داخل المؤسسة مما يدفعه إلى إنجاز مهامه بطريقة صحيحة و سليمة 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 .

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تم استعراض أهم الجوانب النظرية المتعلقة بأداء العاملين والرقابة الإدارية و العلاقة بينهما ومدى تأثير الرقابة الإدارية على تحسين أداء العامل من خلال الطرق و الأساليب 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 و المساواة وتسعى إلى البحث عن المشاكل و الانحرافات التي تعيق أداء العامل في العمل،كما لا تتجسد الرقابة في ظل فقدان العنصر البشري وتعمل الرقابة على تصحيح الأخطاء و الانحرافات إن وجدت وتفادي وقوعها مستقبلا، وليست لغرض كشف الأخطاء و فرض عقوبات على العامل فمن خلال الرقابة يقيم العامل ويتم إبراز نقاط القوة والضعف و تحديد المسؤوليات المخولة له من طرف الإدارة ومن أجل معرفة دور و فعالية الرقابة الإدارية في المؤسسة ومدى أهميتها وجب علينا إسقاط مضامين الجانب النظري في مؤسسة البناء للجنوب و الجنوب الكبير لمعرفة سير الرقابة و مدى وعي العاملين بها ودرجة تأثيرها بالنسبة لهم و ما هي أهم الإيجابيات و السلبيات.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مؤسسة البناء للجنوب و الجنوب الكبير

(BATI SUD)

تمهيد

تواجه المؤسسات العمومية الاقتصادية عدة تحديات و عراقيل و صعوبات مما دعتها الحاجة للبحث عن موارد بشرية ذات كفاءة عالية باعتبار المورد البشري القلب النابض في المؤسسة، فبدونه لا يمكن للمؤسسة الاستمرار و البقاء ومن اجل ضمان كفاءة وأداء المورد البشري وحسن سير عمله ونظرا لتعدد فروع المؤسسات و تعقد العمليات تفرض المؤسسات الرقابة على المورد البشري سواء كانت رقابة داخلية أو خارجية، و ذلك من اجل إتباع السياسات و الإجراءات و القواعد المنصوص عليها قانونيا ومطابقتها بأنشطة المؤسسة و مطابقة الخطط المرسومة وفق الأهداف و النتائج المرجوة .

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

من أجل التعرف على واقع أداء العامل و الرقابة الإدارية في المؤسسة قامت الباحثة بمقابلة شخصية مع رئيس مصلحة المستخدمين من خلال طرح جملة من الأسئلة، والتعرف على فروق استجابات أفراد العينة و المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة و المعلومات الشخصية تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) statistical package for social science للإجابة على كافة تساؤلات أفراد العينة ثم مناقشة أهم النتائج التي توصل إليها الباحثة.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لمؤسسة البناء للجنوب و الجنوب الكبير BATISUD

تعد مؤسسة البناء للجنوب و الجنوب الكبير BATISUD مؤسسة عمومية تابعة للدولة تنبثق منها عدة مؤسسات مساهمة ومن بينها وحدة البناء للجنوب بورقلة وهي المؤسسة محل الدراسة حيث تعمل هذه الأخيرة بانجاز مختلف المشاريع البناء في مناطق مختلفة وهي خاضعة للقانون التجاري، سوف يتم إبراز كيفية سير عمل المؤسسة والرقابة على أداء العاملين وكيفية تحسين أدائهم في هذه الوحدة، ومن اجل الوصول إلى النتائج المرغوبة وجب على الباحثة أن تسير وفق منهجية واضحة لدراسة الموضوع أو المشكلة التي تتمحور حولها إشكالية الدراسة ومن المفروض أن تستعين بمجموعة من القواعد والإجراءات بغية الوصول إلى نتائج علمية واضحة .

المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة

بغرض الحصول على معلومات حول المؤسسة،ونشاطات وأساليب الرقابة على الموارد البشرية بصفة خاصة، قمنا بإجراء مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية، ضمّت مجموعة من الأسئلة المفتوحة، ودارت حول كيفية الرقابة المطبقة وفعالية الأساليب الرقابية ودرجة الاهتمام بكونها الركيزة الأساسية في المؤسسة، بالإضافة إلى استخدام الملاحظة المباشرة بغرض التأكد من فرضيات الدراسة،وتشخيص وضع المؤسسة محل الدراسة، وكذا الحصول على معلومات لم نتمكن من الحصول عليها من خلال المقابلة لتوضيح عناصر لم يتم التطرق لها بالتفصيل في استمارة البحث، حيث ركّزنا على سلوكيات الأفراد في عملهم وكيفية أدائهم لمهامهم وعلاقاتهم ببعضهم البعض وعلاقاتهم برؤسائهم، غيرها من العناصر التي تستطيع الباحثة الحصول عليها من خلال ملاحظتها المباشرة أو أثناء إجراء المقابلات وتوزيع الاستمارات دونما الحاجة إلى التوصل إليها من خلال طرحها في الاستمارات.

المطلب الأول: طريقة الدراسة

أولا : المقابلة الشخصية فمن خلالها قامت الباحثة بطرح مجموعة من الأسئلة تتمحور حول موضوع الدراسة يتكون دليل المقابلة من 16 سؤال وكانت المقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين (ملحق رقم1) وبعد المناقشة تم الإجابة كتالي :[1]

- المقصود بأداء العاملين في المؤسسة هو مجمل النقاط التقنية، و مدى إنجاز المهام الموكلة للعامل في الوقت المناسب ومدى التزام العامل بالقوانين والتعليمات الواردة في مشروع الضبط الداخلي للمؤسسة(ملحق رقم **3**)عند بداية العمل يجب التقيد بالشروط الصادرة في هذا النظام ويجب على كل عامل عند بداية العمل يكتب تعهد (ملحق رقم 4)بعدم مخالفة النظام والحفاظ على كل القوانين و المواد التابعة له ففي حالة مخالفة هذا التعهد يتعرض العامل إلى عقوبات تأديبية .

تسهر المؤسسة على توفير العوامل التي تحسن من أداء العامل مثل الحق الراحة في أيام الأسبوع، بالإضافة إلى الأمن والوقاية الصحية وطب العمل مثل ما هو منصوص عليه في القانون الداخلي للمؤسسة كما يجب عليها توفير جميع حقوق وواجبات العمال ففي حالة عدم توفيرها يحق لأي عامل المطالبة بها:

[1] دانون إسماعيل" مقابلة شخصية " ، مسؤول مصلحة المستخدمين ، مؤسسة BATI SUD، يوم 03 . 04 .2013

حقوق العمال : المادة 07 [1]

1. الاستفادة من كل المنافع و الامتياز المرتبط بعلاقات العمل؛
2. الاستفادة من خدمات الاجتماعية؛
3. الوقاية و الصحة و الأمن؛
4. احترام كرامة وسلامة العامل البدنية و الفكرية؛
5. التكوين المهني و الترقية في العمل .

واجبات العمال: المادة 08

1. أن ينفذوا التعليمات الصادرة عن السلطة السلمية في الإطار العلمي ؛
2. أن يتقبلوا كل أنواع الرقابة المطبقة و الفحوصات الطبية ؛
3. أن يشاركوا في أعمال تكوين و تحسين مستوى العامل و تحديد المعارف؛
4. المشاركة في تكليف الجهود مع الهيئة المستخدمة لتحسين و التنظيم .

- **أداء العامل من خلال حضوره وغيابه :**

يتم تحديد أداء العامل من خلال الحضور في العمل خلال أيام الأسبوع، يثبت حضور العامل من خلال وثيقة التنقيط (ملحق 5)تحتوي هذه الوثيقة على جميع أسماء العاملين في المؤسسة بما فيهم المهنيين ويتم التوقيع في المكان المخصص لعامل ولا يجوز لأي عامل إمضاء مكان عامل أخر، وتكون الفترة من ساعة 7صباحا إلى غاية 4 مساءا، مثل ما هو منصوص في المادة 56 "كل عامل مسجل في قائمة العمال المؤسسة و لا يكون حاضر في منصب عمله في أوقات العمل الرسمية يعتبر غائبا غير شرعي" ففي حالة غياب عامل بدون مبرر تقدم إدارة المؤسسة استفسار إلى العامل ويتم الإجابة عليه من طرف العامل وعند الامتناع العامل عن الإجابة يخصم له اليوم، ففي بعض الأوقات تقوم المؤسسة باستغناء عن بعض العمال خلال فترة معينة بسبب عدم الحاجة إليهم مثل النجار أو صانع الزجاج و إذا تمت الحاجة إليهم ترجعهم مرة أخرى ترسل لهم استئناف بالعمل من اجل بدئ العمل من جديد أي المؤسسة هي التي بادرت في غياب هؤلاء العمال .

في حالة غياب العامل 5 أو 6 أيام و لا يقدم تقرير إلى إدارة المؤسسة عن سبب غيابه يحال إلى لجنة الانضباط، و إذا أراد عامل الخروج يطلب من رئيس المصلحة بطاقة خروج (ملحق رقم 6)تحتوي على أسباب و تاريخ الخروج، أما في حالة غياب غير شرعي يزيد عن 48 ساعة و بدون مبرر تقدم المؤسسة اعذار إلى العامل عن طريق رسالتين لتبرير غيابه ففي حالة عدم الرد في آجال أقصاه أسبوع فإن المعني يعتبر متخلي عن منصب عمله و تتخذ اتجاهه الإجراءات التأديبية المنصوص عليها في القانون الداخلي مادة 58 وعند غياب أو تأخير غير مبرر يرسل إلى العامل استجواب و يجب الرد عليه خلال 24 ساعة من إرسال الاستجواب، ففي حالة مرض العامل يجب تبليغ الإدارة خلال 48ساعة و يعرض العامل إلى فحص طبي من طرف طبيب العمل طبق مادة 60 و عند غياب اليوم الأخير من أيام الأسبوع يتم فقدان الأجر ليوم راحة القانونية مع يوم الغياب طبق مادة 61من الضبط الداخلي للعمل.

[1] قانون الداخلي للمؤسسة BATI SUD

فمن خلال قائمة التنقيط فوائد عديدة من أهمها :

- معرفة العاملين الذين لديهم روح الاجتهاد و المواظبة على ساعات العمل اليومية؛
- مدى حرص العامل للعمل و الرغبة فيه ؛
- تعتبر وسيلة رقابية تحدد حركة دخول و خروج العامل؛
- تعد كدليل في حالة وجود أي مكروه للعامل .

هناك عمال في المؤسسة حضورهم لا يكفي لإثبات أداءهم في العمل و هذا راجع إلى عدم فهمهم للمهام المخولة لهم من طرف الإدارة، و هناك عمال لديهم مهارات عالية تحلي بروح المشاركة بين العاملين و روح المبادرة و الحماس و يعملون على الحفاظ على ممتلكات المؤسسة من السرقة و في نهاية عملهم يسألون مسؤولهم عن أعمال أخرى و يسعون إلى تقديم اقتراحات و يساعدون زملائهم في العمل وهذا من اجل تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة.

ملاحظة : يتم الحكم على أداء العامل من خلال الحضور و بذل جهد بطرق صحيحة وفي النهاية تحقيق نتائج مرضية .

تقوم المؤسسة بدورات تدريبية لكافة العمال و ذلك من أجل رفع مستواهم و تحسن أداءهم، كما تعمل على متابعة دروس الدورات و أعمال التكوين و تحسين مستوى العامل في إطار حاجة المصلحة و هذا يهدف إلى تجديد المعارف العامة والمهنية والتكنولوجية الضرورية لأداء المهام المسندة إليه بالإضافة إلى أن أوقات عمليات التكوين مدفوعة الأجر طبق للمادة 70 .

كل عامل شارك في ندوة أو تكوين أو مؤتمر على مستوى وطني أو دولي ملزم بأن يقدم للمستخدم تقرير متعلق بمشاركته أما بالنسبة للترقية فتتجسد في التدرج داخل السلم التأهيلي أو داخل الترتيب السلمي المهني وفقا للمقاييس و الشروط المحددة وفق جمعية العمل وهذا وقفا للمادة 72 من القانون الداخلي .

✓ يجب على كل عامل الانضباط في العمل ففي حالة وجود مخالفة للقانون الداخلي يتعرض العامل إلى عقوبة تأديبية والمقصود بالانضباط العام هو السهر على حماية حقوق العمال و مدى احترام المصلحة العامة و النظام الداخلي من أجل المساهمة في اتخاذ التدابير اللازمة لمواجهة أي تعسف ففي هذه حالة عدم الإنصاف ينجم عنه إجراءات تأديبية، كل تصرف مخالف للانضباط العام يعرض صاحبه إلى إجراءات التأديبية منصوص عليها في القانون الداخلي أول خطوة يقوم بها المسؤول المؤهل بالسلطة التأديبية تقوم بإعداد تقرير من طرف السلطة السلمية يحدد فيها الأخطاء ثم يعد تقرير الأخير يستدعي العامل أكدت المادة 102على ذلك .

هناك أخطاء مهنية بسيطة و أخرى خطيرة

➢ الأخطاء البسيطة :

1. الغياب المؤقتة و المتكررة و الغير مبررة لمنصب العمل؛
2. شجار في أماكن العمل؛
3. السيرة الغير اللائقة مع زبائن ؛
4. عدم احترام مواقيت العمل ؛
5. خروج من العمل بدون مبرر ؛

6. عدم احترام إجراءات التسيير أو العمل .

➢ الأخطاء الخطيرة :

1. التنقيط المزور على وثيقة التنقيط ؛
2. رفض امتثال العامل للفحوص و طب العمل؛
3. الحضور في حالة سكر إلى أماكن العمل ؛
4. السب و الشتم الموظفين .

- **العقوبات** :

في حالة رفض العامل للتعليمات المرتبطة بوظيفته بدون عذر مقبول أو قيام بأعمال عنف في العمل يلزم فرض عقوبات عليه قد تكون عقوبات تأديبية من الدرجة الأولى مثل ما هو في المادة 123 سواء كانت بإنذار كتابي أو توبيخ، التوقيف عن العمل من 1إلى غاية 8 أيام و إذا كانت أخطاء جسيمة تكون من 9إلى غاية 15 يوم، يتم تقديم تقرير مفصل عن طريق وثيقة مقرر العقوبة (ملحق رقم 7)حيث تحتوي هذه الوثيقة على جميع المعلومات التي تخص العامل المعاقب و ترسل إلى مدير الوحدة للقيام بالإجراءات اللازمة ويتم مقرر العقوبة من طرف مسؤول حسب الهيئة التسلسلية .

. تبليغ مقرر العقوبة يتم إعداده من طرف المصالح الإدارية المختصة ؛

. تبليغ العقوبة التأديبية المقررة من طرف المدير العام ترسل على المعني عن طريق الهيئة السلمية .

أما عن الأخطاء المهنية للعقوبات التأديبية من الدرجة الثانية : يعاقب العامل بتسريح مع التعويض حيث يعتبر خطاء غير معفى الفعل المقترف من طرف العامل ومن أهمها هذه الأخطاء :

. الوصول إلى مكان العمل متأخر أكثر من 5مرات في الشهر ؛

. القيام بتكرار نفس الخطاء من الدرجة الأولى و الغير معفى عنه؛

. عدم احترام قواعد الأمن ؛

. المساس بالقواعد الأخلاقية ؛

. المحاولة أو المشاركة في سرقة أو رشوة أو اختلاس الأموال العمومية.

ملاحظة : عندما يكون أداء العامل ممتاز ويتقيد بجميع قوانين المؤسسة و يحترم أنواع الرقابة المطبقة في المؤسسة وهذا ما يعطي قيمة إضافية للمؤسسة وضمان حسن سيرها مستقبلا وبالتالي زيادة أرباحها .

الرقابة في مؤسسة البناء للجنوب و الجنوب الكبير

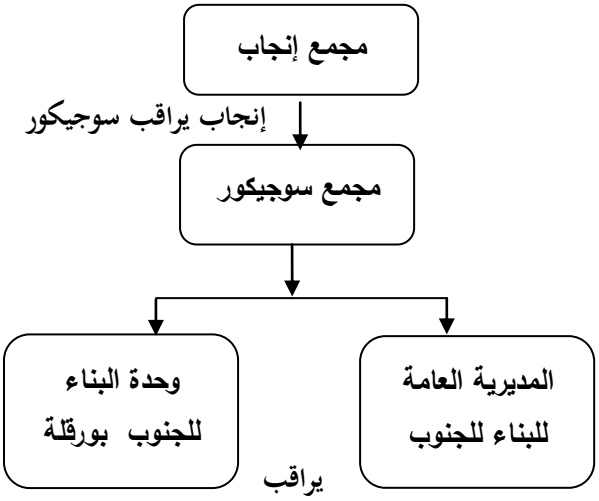
تعد الرقابة من أهم الركائز الأساسية في المؤسسة من خلالها يتم التأكد من تنفيذ الأعمال وفق تعليمات صحيحة وتحديد الانحرافات و اكتشاف الأخطاء وتفادي وقوعها مستقبلا و تأتي الحاجة للرقابة نتيجة لعدم فهم العامل لمهامه.

الرقابة في مختلف مستويات المؤسسة :

لا تقتصر الرقابة على مستوى معين في المؤسسة بل تشمل جميع المستويات باعتبارها ضرورية لا يمكن الاستغناء عنها وهي بمثابة العين الساهرة على كافة مصالح المؤسسة.

تخضع مؤسسة البناء للجنوب و الجنوب الكبير لعملية الرقابة من طرف مجمع سوجيكور، ترسل مؤسسة البناء للجنوب بورقلة كل شهر تقرير وكافة الوثائق و السجلات وكتلة الأجور و تعداد العمل و التسيير المالي و مختلف الميزانيات إلى المجمع، يقوم بمراقبتها ثم ترسل إلى المؤسسة لجنة مراقبة للتأكد من حسن سير هذه الوثائق ويعمل المجمع على المحافظة على المال العام ومراقبة رقم أعمال المؤسسة و الصفقات و مختلف الانجازات و المشاريع التي تقوم بها المؤسسة .

الشكل (05): عملية الرقابة في المؤسسةBATISUD



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات من رئيس مصلحة الموارد البشرية

يوضح الشكل عملية تسلسلية للرقابة أي مجمع إنجاب يراقب مجمع سوجيكور، الذي يقوم بمراقبة المديرية العامة بما فيها وحدة البناء للجنوب و الجنوب الكبير بورقلة .

- **الرقابة على مستوى المديرية العامة :**

تراقب المديرية العامة كافة العمليات المتعلقة بنشاطات المؤسسة مثل وظيفة الشراء و البيع و التمويل و يتم الإشراف على هذه العمليات رؤساء المصالح التابعة لكل مصلحة.

- **الرقابة على مستوى الدوائر** : تقوم بمراقبة أداء العاملين بالدرجة الأولى و مدى التزامهم بالقوانين و السياسات المرسومة و مطابقتها بالواقع العملي .

- **الرقابة على مستوى المشروع :**

تتم الرقابة عن طريق رئيس المشروع حيث يقوم بتعيين مجموعة رؤساء فرق و لكل رئيس فرقة 6 عمال على الأقل ثم يحدد لكل عامل المهام الموكلة له حتى لا يكون تداخل في الوظائف و معرفة أداء كل عامل لوحده و تكون اعتمادا على بطاقة الأخطاء المهنية (ملحق8)التي من خلالها تبين حركة العامل و درجة انضباطه و مردوديته في العمل، في حالة ما إذا كانت

مردودية العامل ناقصة نتيجة لعدم فهم مهام العمل أو تماطل في العمل يقدم له إنذار و إن لم يلتزم به يحال إلى المجلس التأديبي لأن المسؤول ملزم بقيام بإجراءات العقوبة وفق طرق القانونية المنصوص عليها وذلك من أجل الحفاظ على المال العام للدولة.

و هناك عمال في المشروع يبذلون جهد عالي و لكن أدائهم متوسط والسبب خارج عن نطاق العامل أي يكون خطاء من طرف المؤسسة في تقديم معلومات خاطئ للعامل ففي هذه الحالة تحكم على أداء العامل من خلال النتائج النهائية وفق الطرق الصحيحة،كما تخصص المؤسسة عامل داخل المشروع يقوم بتبليغ المؤسسة عن تحركات العمل و حركة العاملين من البداية إلى النهاية يسمى هذا العامل" بنقاط "يقوم بتدوين مختلف الملاحظات و حضور وغياب العامل و أداءه في العمل على "**بطاقة التنقيط** " حيث يعتبر كهمزة وصل بين الإدارة و المشروع و في النهاية يقدم تقرير لحالة كل عامل ثم تتخذ الإدارة الإجراءات اللازمة .

أهمية الرقابة في مؤسسة البناء للجنوب :

1. كثرة المخاطر و شكاوي المقدمة من طرف العاملين وجب على المؤسسة القيام بعملية الرقابة ؛
2. تعدد العاملين في المؤسسة يصعب مراقبتهم و تحديد أدائهم دفع المؤسسة القيام بالرقابة ؛
3. التوزيع الجغرافي لمشاريع المؤسسة مثل غرداية، ورقلة، تقرت جعلها تقوم بالرقابة من خلال التقارير التي يرسلها كل مشروع.

أشكال و أنواع الرقابة في المؤسسة :

- **الرقابة الذاتية** : و تعني مراقبة العامل للمهام المفروضة عليه بنفسه و الحرص على تطبيق تعليمات و توجهات الإدارة وفي الأخير تتم الرقابة عليه من قبل مسؤول مصلحة تابع لها .
- **الرقابة المفاجئة** : تكون هذه الرقابة من طرف مدير الوحدة ليس لغرض البحث عن أخطاء أو معلومات سابقة عن مخالفة بل يطرح أسئلة للعمال، وعند وجود أي تجاوزات يقوم مدير الوحدة بإعداد تقرير عن المخالفة و الشخص المسؤول عنها أو يقوم باستدعاء لجنة التحقق و هذه اللجنة مكونة من ممثلي العمل و النقابة و ممثلي الإدارة تبحث هذه اللجنة عن أسباب المخالفات و الأخطاء، ثم ترسل هذه اللجنة إلى المدير تقرير توضح فيه كل المعلومات الكافية عن التجاوزات و يترك للمدير قرار قيام بالإجراءات القانونية في حق العامل.

إجراءات الرقابة المطبقة في المؤسسة : تعمل المؤسسة بتنفيذ الإجراءات بطريقة صحيحة للتأكد من الوصول إلى الأهداف المرسومة و من أهم هذه القواعد هي :

❖ **القواعد العامة :**

. الرقابة على أصول المؤسسة : تختص في حماية أصول المؤسسة من السرقة و الاختلاس خصصت المؤسسة عمال يقومون بمراقبة مختلف هياكل المؤسسة و الورشات و تكون المناوبة الليلية من 7مساءا إلى غاية 7صباحا و تتم التنقل من ورشة إلى أخرى ففي وجود أي ملاحظة يرسل تقرير إلى الإدارة و يتم إعلامها بالخطر ثم تقوم الإدارة بالإجراءات اللازمة،كما تقوم بالأمن و الوقاية أي يجب على المؤسسة أن تلتزم بتطبيق قوانين الأمن الصناعي المطبق في الورشات، يجب على المؤسسة توفير كل الوسائل اللازمة للنجدة و أنواع وسائل الإطفاء وذلك لضمان القضاء على نشوب حريق كما نصت المادة 87 انه يمنع منعا باتا الدخول إلى

أماكن العمل بالمؤسسة خارج الأوقات المحددة إلا بإعلام من طرف الإدارة و بترخيص منها عند خروج آلة أو مواد شرط الحصول على رخصة ممنوحة من طرف الهيئة المستخدمة وتقدم إلى مركز المراقبة .

حماية العاملين في المؤسسة شيء ضروري باعتباره أهم أصل من أصول المؤسسة، لذا يجب القيام بفحوصات طبية للعامل مرة كل سنة وفحوصات الدورية و في حالة وقوع حادث للعامل في مكان العمل يعرض إلى الفحص الطبي من قبل طبيب العمل كما يجب تزويد أماكن العمل بالوسائل اللازمة مثل إسعافات أولية و غيرها، ويجب أن يكون العامل له رقم في الضمان الاجتماعي .

الرقابة المزدوجة : تعتبر الرقابة المزدوجة وجه من أوجه الرقابة حيث تكلف بمسك مفاتيح المخازن لعاملين مختلفين، وعند تسليم المهمة لرئيس المخزن يقدم له محضر يحتوي على كافة المعلومات عن اللوازم الموجودة في المخزن و توزع عن طريق طلب تقدمه المصلحة التي تحتاج مواد إلى رئيس المخزن و يقوم هذا الأخير بإعداد تقرير عن خروج بضاعة من المخزن، وفي الأخير تتم المقارنة بين المحضر و التقارير الموجودة للتأكد من مطابقة المستندات مع الواقع، أما عن الجرد يتم كل سنة في المؤسسة ويكون من خلال فرقتين و فرقة مراقبة حيث تقوم الفرقة الأولى بمهامها ثم تقوم الأخرى و يتم مقارنة بينهما من طرف لجنة المراقبة تعمل هذه اللجنة على التأكد من حسن سير الفرقتين و تصحيح الانحرافات إن وجدت.

❖ **القواعد الإدارية** : من خلالها تحدد إدارة المؤسسة الاختصاصات التي تحتاجها ثم يتقدم أي مرشح لطلب منصب عمل مرفق معه وثائق المذكورة في المادة 9 من القانون الداخلي للمؤسسة كما لا يجوز توظيف قاصر إلا بناء عن رخصة من الولي الشرعي مذكورة في مادة 10 وعند توظيف العامل تمنح له وثيقة بمثابة عقد بينه و بين المؤسسة تحدد فيها مدة العمل والمنصب الذي يشغله و في الأخير يخضع العامل إلى اختبار التوظيف (ملحق رقم 9)يجب تقبل نتيجة الاختبار مهما كانت سلبية أو إيجابية كما يمكن لأحد الأطراف فسخ عقد علاقة العمل خلال فترة التجريبية دون تعويض و من غير إشعار مسبق .

❖ **القواعد المحاسبية** : تتعلق بالإجراءات المحاسبية بما فيها الإجراءات التي لها علاقة بمصلحة الموارد البشرية مثلا عند احتياج عامل مبلغ من المال يقدم وثيقة طلب تسبق الأجرة (ملحق رقم10)يقوم رئيس مصلحة المستخدمين بالموافقة عليها ثم ترسل إلى المحاسبة من أجل القيام بإجراءات الصرف.عند حصول العامل على الأجر يتم خصم مبلغ الاحتياج .

❖ **الرقابة بمصلحة الأجور** : تعتبر رقابة الأجور وجه من أوجه الرقابة في المؤسسة حيث تراقب الأجور بشكل مستمر عند إتمام قائمة الأجور في الوحدة ترسل نسخة إلى المديرية العامة من اجل مراقبتها من طرف عامل أخر بمصلحة الأجور و يكون هذا العامل له دراية كاملة بالمعلومات و المعطيات التي ترسلها له الوحدة من قائمة حضور وغياب والكتلة الأجرية ومنح العمال وحوادث العمل و استفادة العمال ويقوم بمقارنة قائمة أجور الوحدة بالوثائق و المعطيات المرسلة له ثم يقوم بإجراءات الصرف بطريقة عادية.

طرق الرقابة المطبقة في المؤسسة:

- **الرقابة على العمل** : يستدعي رئيس مصلحة المستخدمين العاملين تابعين له في المصلحة و يقوم بتحديد لكل عامل المهام والمسؤوليات التي يقوم بها من خلال وثيقة أمر بمهمة (ملحق رقم 11)حتى لا يكون هناك ازدواجية في المهام مثلا يكلف عامل لمعالجة شكاوى الخاصة بالعمال، وعامل أخر يقوم بمعالجة قوائم الأجور و يجب على عامل الأجور أن يتفرغ فقط لعمله باعتبارها وظيفة حساسة تحتاج نوع من الدقة و التركيز، أما في حالة غياب عامل في مصلحة المستخدمين يعوضه زميله نتيجة للاعتيادية في العمل و وجود روح المشاركة و التعاون جعل مهامهم متقارب و ذلك من أجل المحافظة على سير العمل وتفادي تأخير مصالح المؤسسة و تنفيذ متطلبات الوظيفة و عدم تأجيل العمل لأوقات أخرى.

✓ **الملاحظة العينية** : يقوم مدير الوحدة بتفقد و ملاحظة جميع هياكل الإدارية و مراقبة العاملين و التأكد من أن العمل يسير وفق المطلوب أم لا و تتم المراقبة أثناء العمل ففي حالة وجود أي مخالفة للنظام الداخلي يتخذ مباشرة الإجراءات اللازمة وبطرق قانونية كما يعمل على مراقبة كافة الورشات و الوثائق الخاصة بها .

✓ **التقارير الرقابية** : تعتمد المؤسسة بشكل كبير على التقارير الرقابية و تعتبرها الوسيلة الفعالة للتأكد من سلامة سير العمل بكونها تقدم لها تقارير من طرف رؤساء المشاريع التابعة لها وهي ترسل تقاريرها شهرية إلى مجمع سوجيكور من أجل مراقبتها .

✓ **طريقة العمل بتوازن** : من خلال هذه الطريقة يكلف عاملين القيام بمهمة واحدة في نفس الوقت ثم يتم مقارن مهام العامل بمهام العامل الأخر و إخراج الانحرافات و العمل على تصحيحها من أجل تفادي وقوعها مستقبلا وهذا للتأكد من أن العمل يسر وفق المطلوب.

سلبية الرقابة في المؤسسة :

لا يتقبلون عمال مؤسسة البناء للجنوب و الجنوب الكبير الرقابة و يرونها أنها تضرهم و تنقص من قيمتهم و كفاءتهم وتدل على عدم الثقة بهم، برغم من أنها الوسيلة الوحيدة التي تميز بين العامل الجيد عن غيره و تحدد الأداء و وجود عدالة و مساواة بين العاملين، و البعض الأخر يرى الرقابة أنها تجعل أعمالهم روتينيا أي تقضي على روح الإبداع و التغيير يرى أنه يجب أن يتقيد بالإجراءات السابقة ولا يقوم بأي خطوة أخرى مخالفة لنظام عمله.

الرقابة المفروضة من طرف الهيئات الخارجية :

1. **محافظ حسابات** : في نهاية كل سنة يتم عرض كافة الوثائق و الميزانيات و جداول الحسابات إلى مراجع خارجي من أجل التأكد من مطابقتها للقوانين المرسومة كون المؤسسة تابعة للدولة إلزام لها القيام بمراجع خارجي.
2. **صندوق الضمان الاجتماعي** :تأتي لجنة من طرف الضمان الاجتماعي للمؤسسة من أجل مراقبة سجلات طبية و شروط متعلقة بالإسعافات وسجل مراقبة الطبية و التأكد من وجود صندوق إسعافات داخل كل مصالح المؤسسة هل تتم زيارة طبيب كل فترة و مراقبة سجل حوادث العمل وغيرها.
3. **المدقق الخارجي**: تحتوي مديرية العامة للبناء على مدقق حسابات يأتي بين حين لأخر إلى الوحدة من أجل الوقوف على كافة الإجراءات و أنشطة و مدى صحتها و موثوقيتها و مطابقتها للواقع .

4. **مفتشي العمل** : تقوم بتفتيش مختلف سجلات التي تعمل بها المؤسسة.

5. **مراقبة التقنية** : من خلالها يتم التأكد من أن المشاريع تسير وفق الخطط المرسومة بالقواعد والقياسات والتعليمات الصحيحة و انجاز المشاريع في الوقت المحدد .

النتائج المتوصل إليه من خلال المقابلة الشخصية :

1 .تسعى المؤسسة دائما للمحافظة عل حقوق و واجبات العمال؛

2 .تحرص المؤسسة على الحضور اليومي للعامل بكونه معيار من خلاله يتم الحكم على أداءه في العمل ؛

3 تقوم المؤسسة بدورات تكوينية من أجل تحسين أداء العامل؛

4 تكون الترقية في المؤسسة حسب التدرج داخل السلم التأهيلي؛

4 توضع المؤسسة إجراءات صارمة عند مخالفة أي بند في القانون الداخلي للمؤسسة ؛

5 وجود نوع من روح المبادرة و التعاون و المشاركة عند بعض العمال؛

6 وجود اتصال دائم بين مختلف مستويات المؤسسة وبين المؤسسة و المجمعات الأخرى ؛

7 تخضع المؤسسة للرقابة من طرف مجمع سوجيكور و مختلف هيئات خارجية مثل محافظ حسابات؛

9 رفض بعض العمال للرقابة ويرونها أنها تقلل من ثقتهم؛

10 توجد العديد من أنواع الرقابة المطبقة في المؤسسة من أهمها الرقابة الذاتية و الرقابة المفاجئة ؛

11 تعتمد المؤسسة بشكل كبير على التقارير الرقابية بمختلف أنواعها ؛

12 تحرص المؤسسة على المحافظ على أصولها من خلال مراقبة جميع الهياكل و الورشات ليلا ونهارا ؛

13 تعتمد المؤسسة على طريقة الرقابة على العمل بشكل كبير ؛

ملاحظة : تختلف الرقابة بين عمال الإدارة و عمال المشاريع فعمال الإدارة تتم الرقابة عليهم بملاحظة من طرف مدير الوحدة و تكون رقابة مفاجئة أما عن عمال المشاريع تتم الرقابة عليهم من طرف رؤساء الفرق و يرسل تقارير إلى إدارة المؤسسة من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة في الوقت المناسب.

ثانيا : الملاحظة

إن الملاحظة من أهم الوسائل التي تستعملها الباحثة في جمع المعلومات و الحقائق من الميدان و هي الخطوة الأولى في البحث العلمي، فقد تكون ملاحظة بسيطة تعتمد على الانتباه العفوي على حادثة أو ظاهرة أو أمر ما و قد تكون ملاحظة علمية تعتمد على الانتباه المقصود و المنظم و المضبوط .

المشاهدة الدقيقة : « للحوادث و الظواهر بغية اكتشاف أسبابها و قوانينها و قد عرفها علماء المنهج بأنها الظاهرة الاستعانة بأساليب البحث و الدراسة التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة عبارة عن معاينة مباشرة يقام بها بهدف الكشف عن تفاصيل الظاهرة محل الدراسة : « أو بتعريف آخر هي ذلك أن الملاحظة تعتبر من أهم وسائل جمع البيانات و ترجع أهميتها إلى أن هناك أنماط من الفعل الاجتماعي لا يمكن فهمها إلا من خلال مشاهدتها مشاهدة حقيقة" و تتميز الملاحظة عن غيرها من أدوات جمع البيانات

بأنها تسجل السلوك بما يتضمنه من مختلف العوامل في ذات الوقت الذي يحدث فيه و في هذا المجال فقد استخدمت الملاحظة بشكلين، ملاحظة بسيطة في جمع البيانات بدون المشاركة عند الإطلاع الميداني و الالتقاء بالمبحوثين في المؤسسة لمعرفة الحقائق و جمع المعلومات التي تخدم الموضوع .

من خلال الملاحظة الشخصية ترى الباحثة في بعض الأحيان الإدارة تعطي معلومات خاطئة للعمال و عند بداية العامل لمهام المطلوبة منه تقوم المؤسسة بتوقيفه نظرا لإعطاءه معلومات خاطئة و تطلب منهم تصحيحها و بالتالي يشعر العامل بالإحباط ففي هذه الحالة يجب على المؤسسة أن تكون مسؤولة عن تحديد أعمالها وتراعي الحذر في اتخاذ قراراتها قبل البدء في العمل من أجل تفادي أي عراقيل و صعوبات قد تؤدي إلى فرار العمال .

. توجد عدة فرق عمل في المؤسسة يقومون بالإنجاز مهامهم مع بعضهم البعض أي كل عامل في المؤسسة يتسم عمله بروح الفريق و المشاركة في طرح أفكار جديدة من خلال تبادل وجهات النظر و الآراء و مواجهة المشاكل العراقيل التي تواجه أي عامل وهذا ما يزيد من تنميه قدراتهم و تجديد أفكارهم .

. يعتبر سلوك العامل من أهم المعايير التي من خلالها يتم الحكم على أداء العامل في المؤسسة لدى يوجد بعض العمال لديهم أخلاقيات في العمل جيدة من خلال الحضور و المشاركة في اتخاذ القرارات و احترام المدير و العاملين معه.

. تواجه المؤسسة عدة مشاكل من طرف العاملين وهذا راجع إلى عدم وعيهم ببعض النقاط الخاصة في قانون الداخلي للمؤسسة مما يسبب بعض العراقيل،كما تعمل مصلحة المستخدمين دائما بتسوية الوضع من خلال استجابة السريعة لمتطلبات العمال و تعمل كذلك بتعرفهم بأهم المعلومات التي لا يعرفونها و أخذها بعين الاعتبار في الفترات اللاحقة .

. مواقيت العمل في المؤسسة تحدد على أساس طبيعة النشاط و تكون محددة من طرف المديرية العامة بعد الموافقة من طرف لجنة المشاركة و بعد إشعار العمال عن طريق مذكرة إعلامية بـ 48 ساعة على الأقل قبل التطبيق، كما تقوم المؤسسة بالعمل التناوبي على أساس فترات متعاقبة، وساعات الإضافية و يجب أن يكون العامل ملتزم بالقيام بالساعات الإضافية كما طلب المستخدم من ذلك وحسب مقتضيات العمل ما عدا في حالة قاهرة.

تتم الرقابة في المؤسسة البناء من طرف المديرية العامة حيث ترسل وحدة البناء جميع الوثائق و التقارير و المستندات و الفواتير و الميزانيات إلى المدقق في المديرية و يقوم هذا الأخير بفحصها و التحقق من موثوقيتها و مدى مطابقتها للقانون المعمول بها وفي الأخير يقدم أهم الآراء حول أي حالة .

النتائج المتوصل إليها من خلال الملاحظة الشخصية :

- التزام العاملين بالحضور اليومي للعمل و بدون تأخير لأنهم على وعي كامل بالعقوبات التأخير و الغياب؛
- في بعض الأحيان تعطي المؤسسة معلومات خاطئة للعاملين مما تعرقل سير أعمال عمالهم و يقومون بإعادتها وفي هذه الحالة تكون خارجة عن سيطرة العامل ؛
- الانضباط و السلوك الشخصي للعامل يعتبر من أهم المعايير التي من خلالها يتم الحكم على أداء العامل؛
- متابعة كل الوثائق و السجلات تكون من طرف المدقق الداخلي الموجود في المديرية العامة فعندما تكون التقارير ايجابية يعمل على تدعيمها ومقارنتها بالسنوات السابقة وان كانت سلبية فيعمل على تصحيحها و تفادي وقوعها مستقبلا؛

- شعور العامل بالانتماء من خلال التحلي بروح الفريق عن طريق المشاركة في طرح الأفكار جديدة ؛
- قلة الحوافز المعنوية من طرف المسؤولين في المؤسسة للعمال.

المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية

تعد الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، حيث قمنا باستعمال استمارة كوسيلة بحث للكشف عن آراء ومواقف العمال وأسلوب تسييرهم، وعن كيفية الرقابة على أدائهم و كيفية القيام بالمهام الموكلة إليهم من طرف الإدارة، وهذا من خلال الأسئلة المطروحة في الاستمارة، والتي تضم أسئلة فرعية تخص مختلف الجوانب الشخصية والمهنية للمبحوثين والتي استعملناها في تحديد خصائص العينة من حيث الجنس و المستوى التعليمي، الخبرة وأسئلة رئيسية تتضمن أبعاد معينة تتمحو حول أداء العاملين و الرقابة الإدارية في المؤسسة، وما مدى تأثير الرقابة على أداء العاملين في مؤسسة البناء للجنوب و الجنوب والكبير.

الاستمارة الموجهة للعاملين : تم تصنيف أسئلة الدراسة إلى محورين يحتوي المحور الأول على أسئلة متعلقة بأداء العاملين في المؤسسة انطلاق من فرضية الأولى ما مدى التزام العامل بالمهام الموكلة إليه و معرفة أهمية أداء العامل بالنسبة للمؤسسة، أما المحور المتعلق بالرقابة الإدارية من أجل معرفة مدى مساهمة الرقابة في رفع كفاءة و أداء العامل من خلال مختلف الأساليب والطرق و الإجراءات الرقابية وقد تم توزيع استمارة الاستبيان على العاملين في داخل الإدارة منها العمال التابعين لمصلحة الموارد البشرية و مصلحة المحاسبة و المخازن بالإضافة إلى عمال المشاريع .

أسئلة الدراسة كانت حوالي 27سؤال بما فيها الأسئلة الشخصية، وتم توزيع استمارة الاستبيان على33و استرجع منها 30 استمارة، بالإضافة إلى الوثائق و سجلات التي تتعلق بنظام المطبق في المؤسسة وتم شرحها وتحليلها واستخراج ما يمكن أن تساعد الباحثة على شرح موضوع الدراسة وكانت من أهمها وثيقة التنقيط، اختبار التوظيف و غيرها واستخدم الاستبيان لغرض التوصل إلى ما يلي :

1-قياس أهم المؤشرات منها المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا؛

2-مصفوفة الارتباطات برسن لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛

3- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛

المبحث الثاني: عرض و مناقشة نتائج الدراسة

يتم عرض أهم النتائج التي توصل إليها الدراسة و تقديم التوصيات الواجبة توفرها من أجل ضمان حسن سير عمل المؤسسة مستقبلا.

المطلب الأول: النتائج المستخلصة

الجدول رقم (02): جدول ألفا كروم باخ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.700	23

من خلال الجدول يتضح لنا معامل الثبات هو 70.

خصائص عينة الدراسة : تعتبر المدخل المناسب لمعرفة خصائص المجتمع المدروس و مدى تجانسه أو تباينه فضلا على أنها تمكننا من فهم وتحليل البيانات و المعلومات الكمية الأخرى.

الجدول رقم (03): يوضح توزع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
1	الجنس	الذكور	22	73.3
		الإناث	8	26.7
2	العمر	أقل من 30 سنة	10	33,3
		من 30 إلى أقل من 40سنة	8	26,7
		من 40 إلى أقل من 50 سنة	11	36,7
		50سنة وأكثر	1	3,3
3	المستوى التعليم	أقل من الثانوي	10	33,3
		ثانوي	7	23,3
		جامعي	13	43,3
4	الخبرة	أقل من05سنوات	17	56,7
		5إلى 10 سنوات	3	10,0
		أكثر من 15سنة	10	33,3

المصدر : من إعداد الطالبة وفق بيانات SPSS

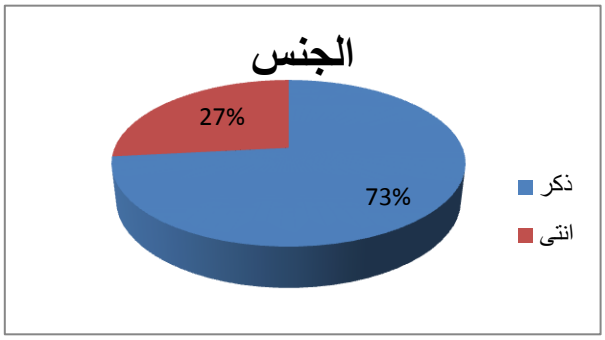
يوضح جدول أن نسبة الذكور تقدر بـ3,73%من مجموع العينة المدروسة، أما نسبة الإناث فهي منخفضة جدا مقارنة مع نسبة الذكور و تقدر نسبتهم بـ 26,7 %من مجموع العينة المدروسة، أما عن نسبة العمر فكانت أعلى نسبة هي فئة (من

40إلى أقل من 50سنة)حيث قدرت ب 36,7 %بإضافة إلى المستوى التعليمي كانت أعلى نسبة المستوى الجامعي حيث قدرت نسبته ب 43,3،% و الخبرة أعلى كانت أقل من 5 سنوات هي أعلى نسبة حيث قدرت ب 56,7%.

بالنسبة لمقياس ليكارت الثلاثي يكون مجال المتوسط الحسابي المرجح كما يلي:

مجال المتوسط الحسابي المرجح	المستوى الموافق له
من 1 إلى 1.66	قليل
من 1.67 إلى 2.34	متوسط
من 2.35 إلى 3	مرتفع

الشكل رقم(6) :يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



مفهوم و أهمية أداء العاملين

الجدول رقم (04) :يوضح متوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة البناء للجنوب

العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1. عند قيامي بالمهام الموكلة إلي يمكنني إنجازها بالشكل المطلوب	2,97	0.183	1	مرتفع
2. عادة لا أتأخر عند الالتحاق بعملي	2,20	0.761	7	متوسط
3. لا أحتاج إلى مساعدة رئيسي المباشر إلا نادرا	2,13	0.860	8	متوسط
4. في جميع الحالات أعرف كيف أنجز المهام المطلوبة مني بوضوح	2,23	0.858	6	متوسط
5. حصولي على ترقية تشجعني كثيرا على أداء عملي بكفاءة	2,67	0.547	3	مرتفع
6. توفر المؤسسة جميع الظروف الملائمة للقيام بعملي على أحسن وجه	1,91	0.712	10	متوسط
7. يعلمني مديري في المؤسسة عن المعايير التي من خلالها يتم الحكم على أدائي في العمل	1,87	0.776	11	متوسط
8. عدالة نظام الحوافز تساعدني على أداء عملي بصورة أفضل	2,40	0.770	4	مرتفع
9. تساهم مؤسستي في توفير تقنيات حديثة من أجل تحسين أدائي في العمل	2,10	0.845	9	متوسط
10. يتسم عملي مع زملائي في المؤسسة بروح الفريق	2,37	0.809	5	مرتفع
11. أبدي التزاما مميزا بأخلاقيات العمل في مؤسستي	2,77	0.568	2	مرتفع
المتوسط العام	2,3273	0.29876	.	مرتفع

المصدر:من إعداد الطالبة طبقا لبيانات الاستبيان SPSS

الرقابة الإدارية في المؤسسة

الجدول (05): بوضح الجدول المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية الخاصة بإجابات عمال فيما يخص الرقابة

العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1. تعتبر الرقابة كوسيلة لتحسين أدائي في العمل	2,47	0.681	3	مرتفع
2. تستخدم الرقابة من أجل مكافأة ذوي الأداء الجيد ومعاقبة ذوي الأداء المتدني	2,20	0.761	8	متوسط
3. عندما تكون الرقابة أثناء العمل لا تؤثر سلبا على أدائي في العمل	2,23	0.858	6	متوسط
4. يقوم المدير بزيارات فجائية إلى أماكن العمل بشكل متكرر	2,20	0.847	8	متوسط
5. تستعين مؤسستي بأشخاص من خارج المؤسسة للرقابة على عملي	1,50	0.682	11	قليل
6. في بعض الأحيان يجري المدير لقاءات معي من أجل مناقشة المشاكل التي تواجهني في عملي	1,93	0.868	9	متوسط
7. قلة الإمكانيات المادية في بيئة عملي تساهم في انخفاض مستوى أدائي	2,33	0.758	5	متوسط
8. وجود الرقابة على عملي لا يعبر عن عدم ثقة إدارة المؤسسة في قدرتي لانجاز عملي	2,43	0.774	4	مرتفع
9. تبلغنا إدارة المؤسسة بصفة مستمرة عن عمليات الرقابة التي تقوم بها علينا هذه الرقابة و أهميتها	2,2000	0.84690	7	متوسط
10. تعتمد مؤسستي على عملية التفتيش بشكل كبير	1,6333	0.71840	10	قليل
11. أسعى دائما للمحافظة على أصول و ممتلكات المؤسسة	2,7333	0.58329	1	متوسط
12. أعتقد أن التقارير الرقابية هي أفضل الطرق المناسبة لتحديد مستوى أدائي في العمل	2,500	0.73108	2	متوسط
المتوسط العام	2,1972	0.33296	.	متوسط

المصدر:من إعداد الطالبة طبقا لبيانات SPSS

الجدول رقم (06) يوضح علاقة الارتباط بين المتغير التابع و المستقل

Correlations إرتباط أو العلاقة المتبادلة

		الأداءMP	الرقابةMQ
MP	Pearson Correlation	1	.453*
	Sig. (2-tailed)		.012
	N	30	30
MQ	Pearson Correlation	.453*	1
	Sig. (2-tailed)	.012	
	N	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

من خلال الجدول يبين أن معامل الارتباط كان يقدر بنسبة 45,3 يعني هذه أن الارتباط جيد .

تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 للمتغير المستقلة والمتغير التابع

الجدول رقم(07) يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع :

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.453[a]	.205	.177	.27110

a. Predictors: (Constant), MQ

b. Dependent Variable: MP

المصدر: من إعداد الطالبة طبقا لبيانات spss

خلال الجدول معامل الارتباط يساوي 45,3 أي الارتباط الخطي بين المتغير التابع و المستقل ذات ارتباط جيد يعني أن علاقة بين المتغيرين كافية بينما مدى تقدير المتغير التابع هي 20,5و النسبة المتبقية تساوي79,5.

الجدول رقم(08): يوضح قيمة معامل تضخم التباين وقيمة التباين المسموح به للمتغير المستقل

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients يقيس درجة المعامل	T	Sig.	Correlations الارتباط			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant	1.435	.336		4.271	.000					
	MQ	.406	.151	.453	2.687	.012	.453	.453	.453	1.000	1.000

a. Dependent Variable: MP

المصدر من إعداد الطالبة طبقا لبيانات spss

من خلال جدول التباين يتضح لنا أن قيم معامل تضخم التباين VIF أقل من 1حيث كانت قيم التباين المسموح به 1،000

تباين خط الانحدار :

يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خط انحدار المعطيات وفرضيته الصفرية التي تنص على أن "خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة" :

الجدول رقم(09): تحليل تباين خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خط انحدار

ANOVA[b]

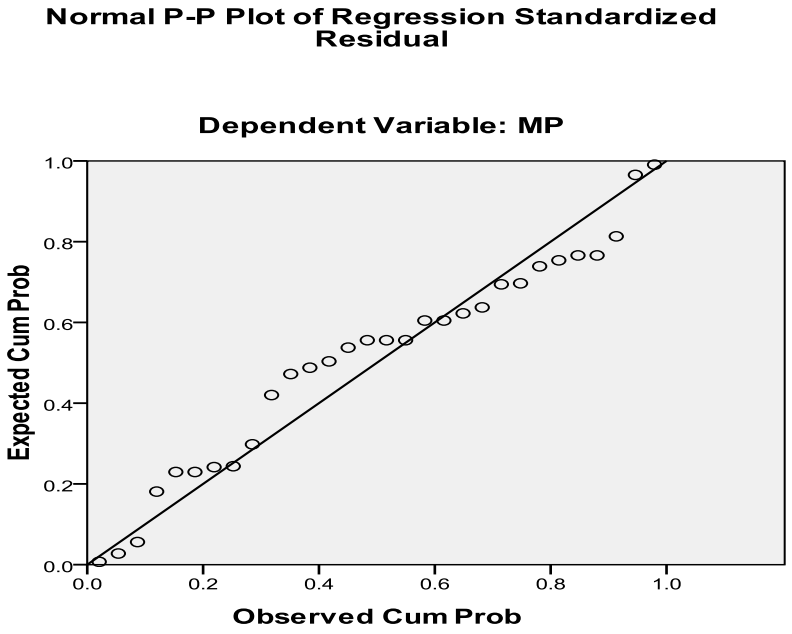
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.531	1	.531	7.219	.012[a]
	Residual	2.058	28	.073		
	Total	2.588	29			

a. Predictors: (Constant), MQ

b. Dependent Variable: MP

المصدر: من إعداد الطالبة طبقا لبياناتspss

الشكل رقم (07) : يوضح مدى ملائمة خط الانحدار



المصدر: من إعداد الطالبة طبقا لبياناتspss

خامسا : دراسة معاملات خط الانحدار :

الجدول رقم(10) يوضح قيم معاملات خط الانحدار

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients يقيس درجة المعامل	T	Sig.	Correlations الارتباط			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constan)	1.435	.336		4.271	.000					
	MQ	.406	.151	.453	2.687	.012	.453	.453	.453	1.000	1.000

a. Dependent Variable: MP

المصدر: من إعداد الطالبة طبقا لبياناتspss

تحليل تباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع؛

أولا :علاقة أداء العاملين بالخبرة

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا إلى اختلاف متغير الخبرة تم استخدام "تحليل التباين الأحادي "one way anova من أجل توضيح مجتمع الدراسة بالخبرة وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم(11): يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لأداء العاملين تبعا لمتغير الخبرة

ANOVA

MP

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.072	2	.036	.385	.684
Within Groups	2.517	27	.093		
Total	2.588	29			

المصدر: من إعداد الطالبة طبقا لبياناتspss

ثانيا: علاقة أداء العاملين بالمستوى التعليمي

من أجل معرفة فروق إجابة أفراد العينة ما إذا كانت ذات دلالة إحصائية أم لا يوجد أي فروقات إحصائية.

الجدول رقم (12): يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لأداء العاملين تبعا لمتغير المستوى التعليمي

ANOVA

MP

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.386	2	.193	2.363	.113
Within Groups	2.203	27	.082		
Total	2.588	29			

المصدر: من إعداد الطالبة طبقا لبياناتspss

رابعا: علاقة أداء العاملين بالعمر

استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي من أجل معرفة مدى وجود فروقات في الإجابة تبعا لمتغير العمر و تم إظهار النتائج من خلال :

الجدول(13): يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لأداء العاملين تبعا لمتغير العمر

ANOVA

MP

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.273	3	.091	1.021	.399
Within Groups	2.316	26	.089		
Total	2.588	29			

المصدر: من إعداد الطالبة طبقا لبياناتspss

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

. يبين الجدول عدد أفراد العينة حسب الجنس و العمر، المستوى التعليمي، الخبرة في مؤسسة البناء للجنوب و الجنوب الكبير BATISUD الذي أجريت فيه الدراسة.

من خلال نسبة الذكور مقارنة مع نسبة الإناث يمكن تفسير هذه النتيجة على أساس طبيعة الأعمال و الوظائف الموجودة في المؤسسة و التي يكون فيها الذكور مختصين أكثر من الإناث، و من خلال ما تقدم يمكن القول بأنه رغم الفارق الواسع بين الجنسين فإننا وجدنا قبولا و مساعدة من طرفين، أما عن الفئة العمرية في المؤسسة فكانت أكثر فئة هي ما بين 40 و50 وهذا نتيجة إلى أن المؤسسة توظف عمال ذات نضج الفكري يعود بالنفع لها و للعامل، وكانت أقل من 30 تتمثل بالنسبة 33,3 %و هذا راجع إلى سياسات التوظيف المنتهج من طرف الدولة (الإدماج)، و الفئة أكثر من 50 سنة كانت نسبتها ضئيلة جدا حيث تقدر ب3,3و هذا راجع إلى التقاعد .

أما في ما يخص المستوى التعليمي كانت 43,3 نسبة الجامعيين و هي أعلى نسبة و هذا نتيجة إلى أن المؤسسة تستقطب يد عاملة ذات شهادات عليا من أجل تطوير و تحسين أداءها أما عن مستوى ثانوي ونسبته 23,3و أقل من ثانوي بنسبة 33,3 كانت معظمها من عمال المشاريع .

فيما يخص الخبرة (الأقدمية) فكانت أعلى نسبة تقدر ب 56,7و التي تكون أقل من 5سنوات و هذا راجع إلى نظام المؤسسة في منح الأقدمية للعمال و بعض العمال لديهم أقدمية من مؤسسات أخرى، نلاحظ بأن الأقدمية و الخبرة المهنية تختلف من فئة إلى أخرى يعني أن المؤسسة تعتمد على عمال لديهم أقدمية ترتكز على مؤهلات

و كفاءات و قدرات مقبولة إن هذه الخبرة و الأقدمية اكتسبوها من خلال سنوات العمل في المؤسسة وكذلك عن طريق الدورات و التكوينات و التربصات التي تقوم بها المؤسسة سواء داخل الوطن أو خارجه للرفع من أداء العامل .

. يظهر من خلال جدول أداء العاملين في المؤسسة أن المتوسط العام للفقرات كان بنسبة 2,3273 الانحراف المعياري يقدر ب0,29876و كانت الفقرة الأولى أعلى متوسط حسابي و الذي يقدر ب2,97 (عند قيامي بالمهام الموكلة إلي يمكنني إنجازها بالشكل المطلوب) الانحراف المعيار للفقرة قدر ب 0,183 أما الفقرة رقم 11 (أبدي التزاما مميزا بأخلاقيات العمل في مؤسستي) في المرتبة الثالثة نسبة المتوسط الحسابي لها كانت 2,77 وهذا ما يدل أن عمال المؤسسة يتمتعون بسلوكيات جيدة في العمل ، بالإضافة إلى عبارة رقم 8 التي تتمحور حول الترقية كان متوسط الحسابي لها 2,67 يعني أن الترقية عامل مهم في تشجع العامل على القيام بمهامه بأداء جيد، و الترقية تزيد من ولاء العامل للمؤسسة أما عن الانحراف المعياري كان يقدر ب 0,547 ، أما عن العبارة رقم 4 (الحوافز)كانت تقدر بمتوسط حسابي 2,40 أما الانحراف المعيار فقدر بنسبة 0,770و هذا يدل على أن نظام الحوافز قليلة في المؤسسة و كانت هذه العبارة في المرتبة الرابعة،كانت العبارة رقم 10 تدل على روح الفريق كانت ذات متوسط حسابي 2,37 أما عن الانحراف المعياري 0,809كما احتلت العبارة المرتبة الخامسة،بالإضافة إلى العبارة رقم 4 (في جميع الحالات أعرف كيف أنجز المهام المطلوبة مني بوضوح) متوسط الحسابي ب 2,23 والانحراف المعياري كان بقدر ب 0,858أما عن العبارة رقم 2 التي تركز على مدى التزام العامل لدوام اليومي و بدون تأخير فكانت استجابات العينة حسب المتوسط الحسابي ب 2,20 % والانحراف المعياري قدر ب 0,761 أما عن العبارة رقم 7 فكانت المرتبة الأخيرة (يعلمني مديري في العمل عن المعايير التي من خلالها يتم الحكم على أدائي في العمل)حيث كان متوسط الحسابي يقدر ب 1,87 أما عن الانحراف المعياري ب 0,776.

. من خلال الجدول الرقابة الإدارية اتضح لنا أن المستوى العام للفقرات الخاصة بالرقابة الإدارية كان يقدر ب 2,1972 أما في ما يخص الانحراف المعياري فقدر ب 0,33296 احتلت الفقرة رقم 11 أعلى نسبة للمتوسط الحسابي ب 2,733 (أسعى دائما للمحافظة على أصول و ممتلكات المؤسسة) وكانت الانحراف المعياري للفقرة يقدر ب 0,58329 أما عن الفقرة التي كانت في المرتبة الأخيرة (تستعين مؤسستي بأشخاص من خارج المؤسسة للرقابة على عملي)قدر المتوسط الحسابي لها ب 1,50 أما الانحراف فكان بنسبة 0,682و هذا راجع إلى عدم وعي العمال للرقابة من طرف الهيئات الخارجية، أما فيما يخص أنواع الرقابة المطبقة في المؤسسة مثل الفقرة 3 الرقابة أثناء العمل كان المتوسط الحسابي يقدر ب 2,23 أما عن الانحراف المعياري لها كان ب 0,858 احتلت هذه الفقرة المرتبة 6 في الترتيب و الرقابة المفاجئة كانت في الفقرة رقم 4 حيث كان المتوسط يساوي 2,20 أما الانحراف المعياري كان ب 0,847 في ما يخص الإجراءات الرقابية المطبقة في المؤسسة من خلال الفقرة رقم 10 (تعتمد مؤسستي على عملية التفتيش بشكل كبير)حيث كان متوسط الحسابي ب 1,633أما عن الانحراف المعياري قدر ب 0,71840 الطرق الرقابية المطبقة في المؤسسة كانت في الفقرة 12(أعتقد أن التقارير الرقابية هي أفضل الطرق المناسبة لتحديد مستوى أدائي في العمل)احتلت هذه الفقرة المرتبة الثانية وكان المتوسط الحسابي ب 2,500أما فيما يخص الانحراف المعياري قدر ب 0,73108.

. يتضح من خلال جدول الارتباط أن معامل الارتباط ضعيف بين المتغير الرقابة الإدارية و أداء العاملين حيث يقدر بنسبة 45,3، و معامل الثبات SIG يساوي 0,12 للمتغير .

. من خلال الجدول معامل الارتباط يساوي 45,3 أي الارتباط الخطي بين المتغير التابع و المستقل ذات ارتباط ضعيف بينما مدى تقدير المتغير التابع هي 20,5و النسبة المتبقية تساوي79,5وهذا راجع إلى عوامل أخرى .

. من خلال جدول التباين يتضح لنا أن قيم معامل تضخم التباين VIF أقل من 1حيث كانت قيم التباين المسموح به 1,000و لذلك يمكن القول أن وجود مشكلة .

. من خلال جدول تباين خط الانحدار :

. مجموع مربعات الانحدار يساوي 0,531 و مجموع مربعات البواقي هو 2,058و مجموع المربعات يساوي 2,588

. درجة حرية الانحدار هي 1 و درجه البواقي هي 28

. معدل مربعات الانحدار هو 0,531و معدل مربعات البواقي تتمثل بـ 0,73

. قيمة اختبار التباين خط الانحدار هو 7,219

ومستوى دلالة اختبار العينة هو0,12 يعني أكثر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية و بالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.

. من الجدول قيم معاملات خط الانحدار مقطع خط الانحدار يساوي 1,435 الذي يمثل a من معادلة الخط المستقيم،و قيمة المتغيير المستقل تقدر بـ 0,406 و قيم المتغير(0,336و 0,151) فهي قيم مرفوضة تحقق فرضية العدم H0 أما عن قيم الثبات SIG تقدر بـ 0,12و 00فهي مقبولة فهي تحقق فرضية H1فتصبح معادلة الانحدار كتالي:

$$Y=1,435X+0,336: Y=aX +B$$

. من خلال تحليل التباين الأحادي لمتغير الخبرة بناء على قيمة تقدر بـ 684,0و هي أكبر من 05,0، وبالتالي تقبل فرضية العدم، و بالتالي لا توجد فروقات بين إجابات أفراد عينة الدراسة بسبب إختلاف مستوى الخبرة .

. من خلال الجدول علاقة أداء العاملين بالمستوى التعليمي يتضح لنا انه لا يوجد أي فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات العمال تبعا لمتغير المستوى التعليمي، نتيجة لتحليل المتغير وبناء على قيمة 0,113 و هي أكبر من 0,05و بالتالي تقبل فرضية العدم، ترى الباحثة أن أفراد المجتمع ذات مؤهلات علمية متقاربة و غالبيتهم مؤهل ثانوي و جامعي مما يقلل اختلافات بين وجهات نظرهم باختلاف متغير المستوى التعليمي .

. من خلال الجدول علاقة أداء العاملين بالجنس يتضح لنا أن عن طريق اختبار الإحصائية Fحيث يتم رفض فرضية العدم إذا كانت قيمة fالمحسوبة اكبر من قيمة الجدول بمعنى قيمة sigوهي 0, 375أكبر من 0,05 و بالتالي لا توجد فروقات بين إجابات أفراد عينة الدراسة بسبب إختلاف جنسهم.

هو ما يحقق حالة متغير الجنس الذي يؤثر على أداء العاملين حيث قدرت نسبة الذكور بـ 73,3من أفراد العينة .

. يوضح الجدول علاقة أداء العاملين بالعمر أن انه لا يوجد فروقات في إجابات أفراد العينة على مستوى متغير العمر ونتيجة التحليل التباين الأحادي لمتغير العمر من خلال قيمة sigكانت تقدر بـ 0,399و هي أكبر من 0,05 و بالتالي تقل فرضية العدم، ومنه عمر المستجوبين لا تؤثر على أداء العاملين.

خلاصة الفصل :

لقد كشف هذا الفصل عن جميع المناهج المتبعة لدراسة موضوع البحث و الذي تشمل المنهج الوصفي و التحليلي، بالإضافة إلى مختلف أدوات الدراسة من مقابلة شخصية و ملاحظة، ناهيك عن الوثائق و السجلات التي تم الاستعانة بها في جمع المادة العلمية فمن خلال الدراسة التطبيقية حاولنا التعرف على نقطة حساسة وهامة في كافة المؤسسات هي وظيفة الرقابة الإدارية والتي من خلالها يتم التأكد من حسن سير العمل وفق المطلوب ومن أجل تحليل البيانات قامت الباحثة باستعانة بمختلف الأساليب، لغرض معرفة درجة أداء العاملين في المؤسسة و مدى اهتمام العامل للمهام المخولة لهم من طرف الإدارة والصعوبات التي تواجه العامل في المؤسسة و مدى تقبل العامل للرقابة المطبقة في المؤسسة وأهميتها بالنسبة لهم في تحسين أداءهم من أجل تطوير أهداف الإدارة و العمل على تحسين أداء المؤسسة ككل وتفادي وقوع أي أخطاء في المستقبل.

الخاتمة

الخاتمة العامة:

تعتبر الرقابة الإدارية من أهم المبادئ الأساسية في المؤسسة لا يمكن الاستغناء عنها و من اجل تحديد أداء العاملين و التأكد من حسن سير العمل وذلك من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط و معرفة مدى تأثير الرقابة الإدارية على أداء العامل بكونه المحرك الرئيسي في المؤسسة.

❖ **اختبار الفرضيات :**

الفرضية الأولى :" للرقابة الإدارية دور محدد ورئيسي في التزام العامل للمهام المكلفة 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 عراقيل أو صعوبات و ضمان قيام العامل بالمهام الموكلة إليه في الوقت المناسب .

الفرضية الثانية : " تعتمد مؤسسة البناء للجنوب و الجنوب الكبير على عدة وسائل لرفع مستوى أداء العاملين منها الملاحظة والرقابة على العمل"فمن خلال هذه الفرضية تحتوي المؤسسة فعلا على جميع الأساليب الرقابية لكن كانت معظمها تقليدية فمن خلال طريقة الرقابة على العمل تضمنت التقارير الرقابية و الملاحظة العينية و طريقة العمل بالتوازن حتى لا يوجد هناك إزدواجية في المهام .

الفرضية الثالثة : كلما كانت الرقابة الإدارية فعالة كلما كان تقييم أداء العاملين جيد في مؤسسة البناء للجنوب و الجنوب الكبير فمن خلال الفرضية تلزم المؤسسة العامل باحترام جميع الإجراءات و القوانين و خاصة القانون الداخلي بكل المواد الواردة فيه، و تقوم المؤسسة بفرض عقوبات صارمة لأي عامل يخالف هذا القانون فمن خلال الرقابة الإدارية تستطيع المؤسسة تحقيق العدل والمساواة بين العاملين و معرفة العامل الذي يمتاز بمهارات عن غيره و ذلك من اجل مكافأته.

تم التعرف على الفصل الأول من خلال أهم المفاهيم النظرية و التطبيقية من أداء العاملين و الرقابة على أداء العاملين و أهم العوامل المؤثرة على أداء العامل أما عن الأدبيات التطبيقية شملت أهم الدراسات السابقة كانت أول دراسة للباحث العنزي " فعالية الرقابة على أداء العاملين اعتمدت على أساليب رقابية تقليدية مثل سجل الحضور و الانصراف و ركزت على اكتشاف الأخطاء و إهمال مستوى أداء العامل و ضعف التحفيز أما عن الدراسة الحالية فكانت الأساليب الرقابية تقليدية لكن ضرورية لا يمكن الاستغناء عنها و تركز على اكتشاف الأخطاء و تعمل على تصحيحها و تفادي وقوعها مستقبلا، وكانت دراسة سعيد بلوم " تعتمد على اكتشاف الأخطاء أكبر من متابعة الأداء و ضعف الرقابة على المورد البشري و المالي، كما ركزت على المحافظة على كيانها ، بالإضافة إلى الأشخاص القائمين بعملية الرقابة لا تتوفر فيهم مؤهلات الكافية للقيام بمهمتهم تتفق هذه الدراسة مع دراسة الباحثة في بعض النقاط أما عن الأشخاص القائمين بعملية الرقابة في مؤسسة البناء كانوا ذات مؤهلات سواء كان مدقق داخلي أو من خارج المؤسسة محافظ حسابات، دراسة صالح جيلح يرى الباحث إن روح المشاركة والحماس عند العمال بشكل كبير مما يؤدي إلى رفع مستواهم في العمل برغم من أنه لا يتم إعلامهم عن المعايير التي بموجبها يتم تقييم أدائهم في العمل و كانت دراسة النميان تتفق مع دراسة الباحثة من خلال الزيارات الفجائية وعدم الاعتماد على الرقابة الذاتية mubasharبشكل كبير بالإضافة يرى أن التدريب هو الوسيلة التي من خلالها يستطيع العامل اكتساب معارف في مجال عمله و تحسين مردوديته.

❖ **النتائج:** من خلال الدراسة تحصلت الباحثة على جملة من النتائج من أهمها؛

- ✓ نقص نظام التفتيش في المؤسسة ؛
- ✓ المؤسسة لا تقوم بإعلام العمال عن نتائج تقييم أدائهم في العمل ؛

- ✓ تركز المؤسسة على سجل الحضور و الغياب بشكل كبير فمن خلاله تحكم على مدى درجة انضباط العامل في العمل؛
- ✓ ضعف الرقابة الذاتية للعاملين و عدم وجود نظام رقابي متخصص وحديث في المؤسسة ؛
- ✓ تعتمد المؤسسة بشكل كبير على التقارير الرقابية في المؤسسة و الملاحظة و الرقابة الفجائية .

من خلال الجانب النظري و التطبيقي قدمت الباحثة جملة من التوصيات و كانت كالتالي :

1. الاهتمام بتشجيع العامل و توعيته بمدى أهمية الرقابة الإدارية بالنسبة له ؛
2. يجب ان تكون الرقابة مرنة وسهلة و ملائمة بين أهداف العامل وأهداف المؤسسة في نفس الوقت ؛
3. ضرورة وجود مصلحة خاصة للرقابة في المؤسسة لضبط القواعد والقوانين مع الوثائق المستخدمة ومطابقتها للواقع العملي للتأكد من حسن سير العمل من أجل تصحيح الانحرافات فور حدوثها؛
4. يجب القيام بدوارات مراقبة لجميع الأجهزة و الآلات و اتخاذ كل التدابير اللازمة وهذا من أجل ضمان الأمن في العمل وحماية أصول المؤسسة من أي ضرر؛
5. سرعة الاستجابة لشكاوي العاملين لتفادي وقوع مشاكل بين العمال و الإدارة؛
6. يجب توفير الحوافز المادية لتحسين أداء العاملين في المؤسسة من أجل حب العمل و الإخلاص له بالإضافة إلى سرعة انجاز العمل، أما عن الحوافز المعنوية فتكون من خلال الترشح لدوارات تدريبية و منح شهادات تقديرية أو تقديم عبارات الشكر والثناء الشفوي وذلك من أجل دفعه إلى التحلي بروح الإبداع و المبادرة؛
7. تشجيع العامل بالالتزام بأخلاقيات العمل باعتبارها مؤشر رئيسي لتقييم أداءه في المؤسسة.

❖ **الاقتراحات:**

. يجب التركيز على جميع الطرق و الأساليب الرقابية المطبقة في المؤسسة؛

. توفير المكافأة للعمال المتميزين حتى يشعر العامل بالعدالة في العمل؛

. القيام بحمالات تحسيسية من طرف المؤسسة من أجل تفهم العامل لأهمية الرقابة في المؤسسة .

❖ **أفاق الدراسة :**

. دراسة مقارنة الرقابة الإدارية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وبين المؤسسات الكبيرة؛

. دراسة أداء العاملين في مؤسسات عمومية؛

. أثر الرقابة الإدارية في المؤسسات العامة و مقارنتها بالمؤسسات الخاصة؛

. دراسة مدى مساهمة الرقابة في رفع كفاءة أداء العاملين في مؤسسات عسكرية.

قائمة المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية

الكتب :

1. الصحن محمد فريد، شريف علي، سلطان محمد " **مبادئ الإدارة** "جامعة إسكندرية ،مصر، الدر الجامعية للنشر والتوزيع، سنة 2000.
2. الصحن عبد الفتاح، الصحن محمد و كامل 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 و المراجعة الداخلية** "جامعة إسكندرية، مصر، سنة 2005.
4. حسونة فيصل " **إدارة الموارد البشرية** " دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان ، الأردن، الطبعة الأولى 2008
5. حسين أحمد الطراونة و توفيق صالح عبد الهادي "**الرقابة الإدارية بين النظرية و التطبيق** " دار حامد للنشر والتوزيع عمان ، الأردن الطبعة الأولى 2012م
6. عباس على "**الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال** " مكتبة رائد العلمية، جامعة الزرقاء، عمان،الأردن، الطبعة الأول 2011
7. عباس على " **أثر الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال** " إثراء للنشر و التوزيع جامعة الزرقاء ، الأردن، الطبعة الثانية 2012
8. ديري زاهد محمد " **الرقابة الإدارية** " دار مسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأول2011.
9. ياغي محمد عبد الفتاح " **مبادئ الإدارة العامة** " جامعة الأردنية ، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية ، سنة 2011.

المجلات العلمية:

- النسور مروان " **دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين** "المجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية العدد الثاني، جامعة البلقاء ، سنة 2012.
- بوطرفاية أحمد و الآخرون"**تحليل أسس النظرية لمفهوم الأداء** "لشيخ الداوي، مجلة الباحث الصادرة عن جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،سنة 2008/2007.

الرسائل الجامعية :

- العتيبي مبارك محمد " **أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين** " في مؤسسة البترولية الكويتية ،مذكرة ماجستير،في الإدارة الأعمال، جامعة الدراسات المالية و الإدارية، عمان سنة 2007 .
- الجساسي عبد الله حمد محمد " **أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين** " دراسة حول عاملين بمؤسسة التربية والتعليم بسلطنة عمان، أكاديمية العربية البرطانية تعليم العالي، مذكرة ماجستير غير منشورة، سنة 2006/2004.

- العنزي محمد بن حمود " **فعالية الرقابة على أداء العاملين في مديرية العامة للحرس الحدود** "مذكرة ماجستير،جامعة نايف الأمنية ، الرياض، سنة 2011.
- النميان عبد الرحمن " الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية "مذكرة ماجستير، أكديمية نايف الأمنية الرياض، سنة 2002 .
- بلوم السعيد " **أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية** ، مذكرة ماجستير في تنمية و تسيير 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.
- جيلح الصالح " **أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين** " دراسة حالة في مجمع صيدال ، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، سنة 2006/2004.

مراجع باللغة الأجنبية :

-Zebair aslam marwat **impact of resource management (HRM) practices on employee performance**،2002

-Dr MAHAMAMD ASLAM KHAH , ASSOCIATE PROFESSOR OF BUSINESS ADMINSTRATION "**IMPACT OF TRAINING AND FEEDBACK ON EMPLOYEE PERFORMANCE**" IQRA UNIVERSTY ،ISLAMBAD , BAQSTAN , YEAR 2011,(THAN LAYOUT

-JEFFER C.STENHOFF "**INTERNAL CONTROL MANAGEMANT 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

الملاحق

الملحق رقم (1)

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية وع التسيير وع التجارة

دليل المقابلة :

في إطار تحضير شهادة الماستر الأكاديمي على مستوى كلية الاقتصاد و التسيير و التجارة ، فمنا بإجراء دراسة حالة في مؤسسة البناء للجنوب و الجنوب الكبيرة، و انطلاق من تعليق على موضوع الدراسة " أثر الرقابة الإدارية على أداء العاملين " أعد الباحث جملة من الأسئلة بهدف تنشيط النقاش أثناء المقابلة وكانت كالتالي :

1. ما هي المصلحة المسؤولة بالرقابة في المؤسسة ؟
2. هل تتم الرقابة بواسطة سجل الحضور و الانصراف ؟
3. هل يتم قياس أداء العامل من خلال المهارات و الجهد المبذول ؟
4. يحكم على أداء العامل من خلال مؤشرات التالية : عدد الغيابات ، عدد الحوادث ، تطور إنتاجية العامل ؟
5. كيف يتم التأمين على أصول المؤسسة في ضل وجود الرقابة (مكافحة السرقة و الاختلاس)؟
6. ما هي الأدوات و الأساليب الرقابية المستخدمة في المؤسسة ؟
7. هل الرقابة تجعل عملك روتينيا أي تقضي على روح الإبداع و التغيير ؟
8. عندما يكون عامل يتمتع بمهارة عالية هل يحصل على تحفيز سواء مادي أو معنوي ؟
9. أهناك دورات تدريبية وحملات تحسيسية حول الرقابة الإدارية في المؤسسة ؟
10. على أي أساس تتم الترقية في المؤسسة؟
11. في حالة وجود انحراف كيف يتم معالجته ومن يتحمل مسؤولية هذا الانحراف ؟
12. ما مدى تأثير العلاقة بين الإدارة المؤسسة و العاملين في تحقيق الأهداف ؟
13. من خلال الرقابة تم اكتشاف أخطاء نتيجة لعدم التركيز العامل في المهام المكلف بها هل ترجع المسؤولية للعامل ؟ و ما هي الإجراءات المترتبة على هذا الخطاء ؟ و كيف يتم معالجته ؟
14. من الأشخاص التي تطبق عليهم الرقابة في المؤسسة ؟
15. ترى أن الرقابة الذاتية هي أفضل الطرق الرقابة في المؤسسة ؟
16. يبرز دور الرقابة الإدارية بعد أو قبل وقوع الخطأ ؟
17. هل الأشخاص القائمون بعملية الرقابة يتمتعون بالمؤهلات العلمية الكافية ؟

الملحق رقم (2)

– جامعة قاصدي مرباح –ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير

ميدان :علوم اقتصادية و علوم التسيير و علوم تجارية

من إعداد الطالبة :حنان هيذب

استمارة استبيان

أخي العامل أختي العاملة:

في إطار تحضير مذكرة تخرج مقترحة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر، يهدف هذا الاستبيان إلى الحصول على المعلومات الضرورية حول أثر الرقابة الإدارية على أداء العاملين ونضمن لكل موظف السرية التامة للمعلومات التي يقدمها،و استخدامها بغرض البحث العلمي لذلك نطلب من سيادتكم الإجابة بكل صراحة و الموضوعية عن الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان لاستغلال المعلومات و الاستفادة منها لصالح الجزء التطبيقي.

المحور الأول: متعلق بالأسئلة الشخصية

الرجاء وضع علامة (X)في المكان المناسب

		الإجابة
الجنس	الذكور	
	الإناث	
العمر	من 20 إلى30 سنة	
	من 31 إلى 40سنة	
	من 41 إلى 50 سنة	
	50سنة وأكثر	
المستوى التعليم	أقل من الثانوي	
	ثانوي	
	جامعي	
الخبرة	أقل من05سنوات	
	5 إلى 10 سنوات	
	أكثر من 15 سنة	

المحور الثاني: متعلق بأداء العاملين

الرجاء وضع علامة(X) في المكان الأنسب

العبارات	غير موافق	محايد	موافق
. عند قيامي بالمهام الموكلة إلي يمكنني إنجازها بالشكل المطلوب			
. عادة لا أتأخر عند الالتحاق بعملي			
. لا أحتاج إلى مساعدة رئيسي المباشر إلا نادرا			
. في جميع الحالات أعرف كيف أنجز المهام المطلوبة مني بوضوح			
. حصولي على ترقية تشجعني كثيرا على أداء عملي بكفاءة			
. توفر المؤسسة جميع الظروف الملائمة للقيام بعملي على أحسن وجه			
. يعلمني مديري في المؤسسة عن المعايير التي من خلالها يتم الحكم على أدائي في العمل			
. عدالة نظام الحوافز 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			
. أبدي التزاما مميزا بأخلاقيات العمل في مؤسستي			

المحور الثالث :متعلق بالرقابة الإدارية

يرجي منكم وضع علامة (X) أمام الرأي الأنسب

العبارات	غير موافق	محايد	موافق
. تعتبر الرقابة كوسيلة لتحسين أدائي في العمل			
. تستخدم الرقابة من أجل مكافأة ذوي الأداء الجيد ومعاقبة ذوي الأداء المتدني			
. عندما تكون الرقابة أثناء العمل لا تؤثر سلبا على أدائي في العمل			
. تستعين مؤسستي بأشخاص من خارج المؤسسة للرقابة على عملي			
. في بعض الأحيان يجري المدير لقاءات معي من أجل مناقشة المشاكل التي تواجهني في عملي			
. قلة الإمكانيات المادية في بيئة عملي تساهم في انخفاض مستوى أدائي			
. وجود الرقابة على عملي لا يعبر عن عدم ثقة إدارة المؤسسة في قدرتي لانجاز عملي			
. تبلغنا إدارة المؤسسة بصفة مستمرة عن عمليات الرقابة التي تقوم بها علينا هذه الرقابة و أهميتها			
. تعتمد مؤسستي على عملية التفتيش بشكل كبير			
. أسعى دائما للمحافظة على أصول و ممتلكات المؤسسة			
. أعتقد أن التقارير الرقابية هي أفضل الطرق المناسبة لتحديد مستوى أدائي في العمل			

الملحق رقم3 مشروع الضبط الداخلي

الشركة القابضة العمومية "للبناء و مواد البناء

شركة البناء للجنوب و الجنوب الكبير

شركة أسهم رأس مالها 10مليون دج جوان 1998

فهرس العناوين

الباب الأول :أحكام تمهيدية

الفصل الأول : الهدف و النطاق

العمل

الفصل الثاني : حقوق وواجبات العمال

الفرع الأول : حقوق العمال

الفرع الثاني : واجبات العمال

الباب الثاني :التنظيم التقني للعمل

الفصل الأول : شروط و كيفية التوظيف

الفصل الثاني : علاقة العمل الفردية

الفرع الأول : طبيعة عقد العمل

الفرع الثاني : المدة القانونية للعمل

الفرع الثالث : مواقيت العمل

1العمل التناوبي

2الساعات الإضافية

3العمل الليلي

الفصل الثالث : الراحة القانونية و العطل و الغيابات

الفرع الأول : الراحة القانونية

الفرع الثاني : الراحة التعويضية

الفرع الثالث : العطلة السنوية

الفرع الرابع : الغيابات الخاصة المدفوعة الأجر

الفرع الخامس : الغيابات الخاصة الغير مدفوعة الأجر

الفرع السادس : الغيابات الغير شرعية

الفصل الرابع : الامتيازات و الضمانات

الفصل السادس : تعليق علاقة العمل و إنهائها

الفرع الثاني إنهاء علاقة العمل

الباب الثالث :الوقاية الصحية و الأمن وطب

الفرع الأول الأمن و الوقاية الفرع الثاني : الأمن

الفصل الرابع : لجنة حفظ الصحة و الأمن

الباب الرابع :الانضباط العام

الفصل الأول : الأسس القاعدية

الفصل الثاني : الإجراءات التأديبية

الفصل الثالث : الأخطاء المهنية و العقوبات المطابقة

1 الأخطاء المهنية و العقوبات التأديبية من الدرجة الأولى

أ الأخطاء المهنية

ب العقوبات المطابقة لها

2 الأخطاء المهنية و العقوبات التأديبية من درجة

أ. الأخطاء المهنية

ب العقوبات المطابقة لها

الباب الخامس : أحكام مختلفة

الباب السادس : أحكام ختامية

الملحق رقم 4

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

تعـهـد

أنـا الممضي أسفله

الاسم: .....
اللقب:.....

تاريخ ومكان الميلاد :.....ب.....

أسم الأب : ..... الأم : .....

المهنـة: ..... العنـوان الحـالي : .....

العنـوان الأصلي : ....

الوثيقة المقدمة (ب ت و أو ر س) رقم: ..... صادرة عن : ..... بتاريخ : .....

أتعهد بشـرفي وبموجب هذه الوثيقة أن أسعى جاهداً لاحترام القـانـون الـداخـلي لشـركة ليـد وان أحـافـظ على ممتلـكاتـها والـنـظام المعمول به في الـورشات والمخـيم وأن لا أكـون سـببا في إثـارة البلبلة والفـوضى داخـل صفـوف العمال أو بالإدارة واحـترام قـواعد السـلامة داخـل المـشـروع وان يكـون سـلوكي مثاليا بهذه الشـركة و عدم المطالبة بالقامة .

حرر بـ : ..... الـتاريخ: ..

إمضـاء المتعهـد **مصـادقة البلدية على الإمضاء**

BATI SUD

الملحق رقم (5)

وثيقة التنقيط

الرقم	الاسم و اللقب	الفترة الصباحية			
1		8:00	12:00	ملاحظة	
	احمد				رئيس الدائرة العامة
	محمد				
	خالد				
	على				رئيس الدائرة التقنية
	مراد				
					رئيس الدائرة المالية
					و المحاسبية
					رئيس الدائرة الإمداد

شركة البناء للجنوب و الجنوب الكبير

مديرية وحدة ورقلة ورقلة في .....

الرقم	الاسم و اللقب	الفترة الصباحية		
1		8:00	12:00	ملاحظة

(الإدماج)

الملحق رقم (6) بطاقة خروج

شركة البناء للجنوب والجنوب الكبير بورقلة

مديرية وحدة ورقلة

المصلحة :.....

رخصة خروج

الاسم واللقب :.....

سبب الخروج :.....

ساعة الخروج :.....

ساعة الدخول : .....

ورقلة في : .....

الإمضاء

BATI SUD

الملحق رقم (7)

شركة البنـاء للجنـوب و الجنـوب الكبيـر بورقلـة

مديريـة وحـدة ورقلـة **ورقلـة في : 27 / 06**

دائـــرة الإدارة الـعـامـة

المـــرجع : ...../ 2012

مقـــرر عقـــــوبة

- بنـاءا على القانـون 90 /11 المؤرخ في 21 / 04 / 1990 المتعلق بعلاقة العمل
- بنـاءا على القانـون الأساسي رقم 189 المؤرخ في 29 / 05 / 2011 شركـة البنـاء للجنـوب و الجنـوب الكبيـر بـورقلـة شـركـة عمـوميـة اقـتصاديـة شـــركـة ذات أسـهم
- بنـاء على المقـرر رقم 309 / 12 المـؤرخ في 23 / 05 / 2012 المتعلق بتعيين السيد .....كمـديـر وحـدة لوحـدة ورقلـة
- بناء على القرار رقم 153 المؤرخ في 2012/06/18 المتضمن تنصيب أعضاء لجنة التأديب
- بناء على محضر اجتماع لجنة الانضباط رقم 01 / 2012 المؤرخ في 20جوان 2012

المادة الأولـى : توجـه للسيد(ة) .....

المـهنـة.....**حـــارس**

المصلحـة : .....

عقـوبـة : ..... **التـوقيف عن العمـل لمدة 05 أيـام**

.....

المادة الثانية : السبب : ..... **التقصير في حراسة .....**

المادة الثالثة : يكلف السيد رئيس دائرة الإدارة العامة بتطبيق هذا المقرر الذي يسري مفعوله ابتدأ من : .....**28 / 06 / 2012** .....

.....

مدير الوحدة

BATI SUD

الملحق رقم (8)

شركة البناء للجنوب والجنوب الكبير

فـرع مجمـع سوجيكـور

شركة مساهمة برأسمال قدره 447.700.000.00 دج

BATI SUD

وحـــدة ورقلـــة

ورشـة : .....

إلى السيد : مـدير وحـدة ورقـلة

شركة البناء للجنوب والجنوب الكبير

بورقلـة

أخـطاء مهنيـــة

نحيطكم علما بأن السيد :.....

المهنة : .....

أنه أرتكب خطأ مهني ومن بين هذه الأخطاء هي كالتالي :

01 – الغيابات المتكـررة ☐

أسباب أخرى.....

02– عـدم احترام المسؤول ☐

03– المردود الغيـر الكـافي ☐

04– التأخر عن وقت العمل ☐

05– عـدد أيـام الغيابات ☐

ورقلـة في :..... رئيس المشروع: .....

الملحق رقم (9)

BATI SUD

شـركة البنـاء للجنـوب و الجنـوب الكبيـر بورقلـة

مـديريـة وحدة ورقلـــة

دائـرة الإدارة العامــة

ورقلــة في : .....

إلى السيد : .....

المـوضـوع : اختــبار التـوظيـف

لنا الشـــرف أن نطــلب منكم باخــتبار للتــوظيـف

للسـيد : .....

المنـصب:.....

رئـيس دائـــرة الإدارة الـعامــة

الملاحظة : مهما كـانت نتيجة الاختبار يجب إرسـالها إلى المصلحة التوظيف في اقـرب وقت

أنا الممضي أسفله : .....

اختبـرت السيد : .....

في منــصب : .....

.بتـاريخ : .....

نتيجة الاختـبار يجب إرسالها في أقرب وقت ممكن الإمضـاء والختم

- مقبــولة
- غير مقبولة
- العلامـة :...../ 20

ورقـلـة في : .....

السـيد(ة) : .....

المهنــة : .....

بمنطقة نشاط : .....

ورشـــة : .....

BATI SUD

الملحق رقم (10)

رقم كشف الراتب: .....

إلى السيد : مـديــر الـوحـــدة

لشركة البناء للجنوب والجنوب الكبير بورقلة

الموضوع : طلب تسبيق من الأجـرة الشهـرية

لي عظيم الشرف أن أتقدم لسيادتكم المحترمة بطلبي هذا والمتمثل في تسبيق من الأجـرة الشهـرية

وذلك بمبلغ قدره (بالحروف)

.....

و (بالأرقام).....

والسبب:.....

..

إمضاء المعني:

قـرار المـدير

رقم بطاقة التعريف الوطني أو رخصة السياقة : ..... صدرت يوم :

..... .بولاية :.....

BATI SUD

الملحق رقم (11)

شـركـة البنـاء للجنـوب والجنـوب الكبيـر بورقلـة

BATI SUD

المديرية العامـة

طلب أمـر بمهمـة

الاسـم :.....

اللقب : ....

الوظيـفة :.....

الهيـئة : .....

وسيلة النقل : .....

رقم التسجيل : .....

الاتجـــاه : .....

تاريخ الذهاب : ....

على الساعة : .....

موضوع المهمة : ....

ورقـلـة في : .....

إمضاء وختم مسؤول الهيئة

الملحق رقم 12

أداء العاملين P و MPهو متوسط عبارات أداء العاملين في الاستبيان

الرقابة الإدارية Q و MQهو متوسط عبارات الرقابة الإدارية في الاستبيان

نتائج استبيان الرقابة

معام اتساق الفا كرونبخ

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.602	26

تعتبر قيمة ألفا غير مقبولة لأنها ضعيفة ويمكن رفع قيمة ألفا بحذف العبارات التي تتسبب في إنخاض قيمتها وهي العبارات Q6 Q2 P5 وبالتالي تصبح قيمة الفا النهائية كما يلي:

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.700	23

مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها،وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا

SEX

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	22	73.3	73.3	73.3
	أنثى	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

AGE

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	10	33.3	33.3	33.3
	من20-40سنة	8	26.7	26.7	60.0
	من 40-50سنة	11	36.7	36.7	96.7
	أكثر من 50سنة	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

NIVE

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من الثانوي	10	33.3	33.3	33.3
	ثانوي	7	23.3	23.3	56.7
	جامعي	13	43.3	43.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

EXPR

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5سنوات	17	56.7	56.7	56.7
	من 6 إلى 15	3	10.0	10.0	66.7
	أكثر من 15سنوات خبرة	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	المتوسط Mean	Std. الانحراف Deviation
P1أداء العاملين	30	2.97	.183
P2	30	2.20	.761
P3	30	2.13	.860
P4	30	2.23	.858
P5	30	2.67	.661
P6	30	2.67	.547
P7	30	1.90	.712
P8	30	1.87	.776
P9	30	2.40	.770
P10	30	2.10	.845
P11	30	2.37	.809
P12	30	2.77	.568
Q1الرقابة الإدارية	30	2.47	.681
Q2	30	2.20	.761
Q3	30	2.23	.858
Q4	30	2.20	.847
Q5	30	1.50	.682
Q6	30	1.93	.868
Q7	30	2.33	.758
Q8	30	2.43	.774
Q9	30	2.2000	.84690
Q10	30	1.6333	.71840
Q11	30	2.7333	.58329
Q12	30	2.5000	.73108
MPمتوسط العبارات أداء ا	30	2.3273	.29876
MQمتوسط الرقابة	30	2.1972	.33296
Valid N (listwise)	30		

3 -مصفوفة الارتباطات برسن لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛

Correlations إرتباط أو العلاقة المتبادلة

		MP الأداء	MQ الرقابة
MP	Pearson Correlation	1	.453*
	Sig. (2-tailed)		.012
	N	30	30
MQ	Pearson Correlation	.453*	1
	Sig. (2-tailed)	.012	
	N	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

45.3ارتباط جيد

اختبار فرضيات الارتباطات بين المتغيرات

تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.453[a]	.205	.177	.27110

a. Predictors: (Constant), MQ

b. Dependent Variable: MP

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.531	1	.531	7.219	.012[a]
	Residual	2.058	28	.073		
	Total	2.588	29			

a. Predictors: (Constant), MQ

b. Dependent Variable: MP

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients يقيس درجة المعامل	t	Sig.	Correlations الارتباط		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	1.435	.336		4.271	.000			
	MQ	.406	.151	.453	2.687	.012	.453	.453	.453

a. Dependent Variable: MP

Collinearity Diagnostics[a]

Model	Dimension	Eigen value	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	MQ
1	1	1.989	1.000	.01	.01
	2	.011	13.498	.99	.99

a. Dependent Variable: MP

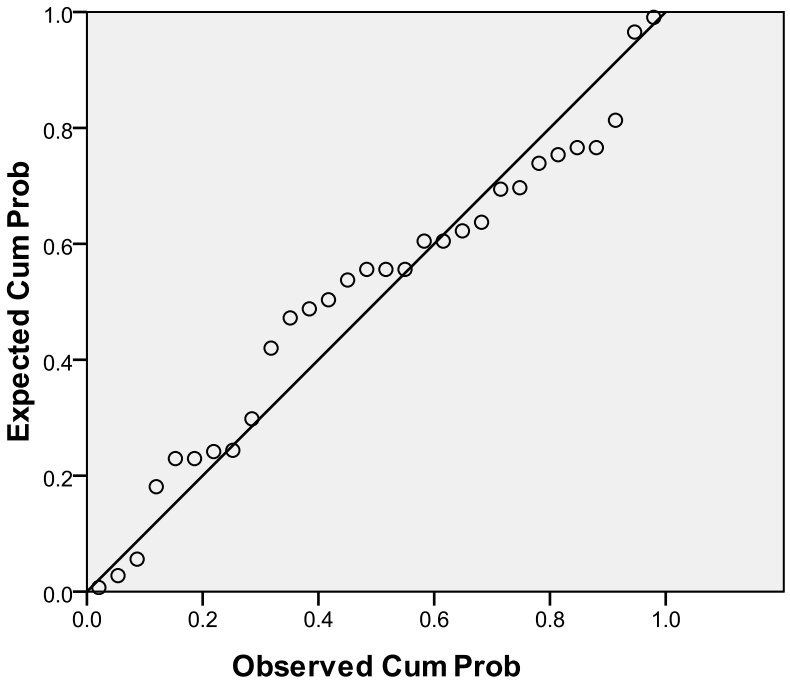
Residuals Statistics[a]

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.9763	2.5518	2.3273	.13526	30
Residual	-.66594-	.63873	.00000	.26638	30
Std. Predicted Value	-2.595-	1.660	.000	1.000	30
Std. Residual	-2.456-	2.356	.000	.983	30

a. Dependent Variable: MP

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: MP



حسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛

أولا علاقة أداء العاملين بالخبرة لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للخبرة

ANOVA

MP

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.072	2	.036	.385	.684
Within Groups	2.517	27	.093		
Total	2.588	29			

ثانيا علاقة أداء العاملين بالمستوى التعليمي لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للمستوى

ANOVA

MP

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.386	2	.193	2.363	.113
Within Groups	2.203	27	.082		
Total	2.588	29			

ثالثا علاقة أداء العاملين بالجنس لا توجد فروق بين إجابات ؛العمال تبعا الجنس

ANOVA

MP

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.073	1	.073	.813	.375
Within Groups	2.515	28	.090		
Total	2.588	29			

رابعا علاقة أداء العاملين بالعمر لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للعمر

ANOVA

MP

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.273	3	.091	1.021	.399
Within Groups	2.316	26	.089		
Total	2.588	29			

الفهرس

العنوان	الصفحة
شكر	I
الإهداء	II
الملخص	III
قائمة المحتويات	67
قائمة الجداول	V
قائمة الأشكال البيانية	VI
قائمة الملاحق	VII
قائمة الاختصار و الرموز	VIII
مقدمة	أ
الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية	
تمهيد	2
المبحث الأول : الأدبيات النظرية	3
المطلب الأول:مفاهيم حول أداء العاملين أولا: العوامل المحددة لأداء العاملين ثانيا: العوامل الواجب توفرها لتحسين أداء العاملين	3 4 5
المطلب الثاني: طرق و إجراءات الرقابة على أداء العاملين الفرع الأول :تعريف و أهداف الرقابة . أنواع الرقابة . خصائص الرقابة الفرع الثاني: الجوانب السلوكية للرقابة على أداء العاملين . خطوات الرقابة على أداء العاملين . إجراءات الرقابة على أداء العاملين طرق الرقابة على أداء العاملين	6 7 8 9 10 11 11 11 12
المبحث الثاني:الأدبيات التطبيقية	13
المطلب الأول:الدراسات باللغة العربية	13
المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية	15
خلاصة الفصل	16
الفصل الثاني:: واقع الرقابة الإدارية على أداء العاملين في مؤسسة البناء للجنوب و الجنوب الكبير BATISUD	

تمهيد	18
المبحث الأول :الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة	19
المطلب الأول: طريقة الدراسة	19
المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية	29
المبحث الثاني : عرض و مناقشة نتائج الدراسة	30
المطلب الأول: النتائج المستخلصة	30
المطلب الثاني: المناقشة نتائج الدراسة	37
خلاصة الفصل	41
الخاتمة	43
المراجع	46
الملاحق	
الفهرس	