

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية : العلوم الإنسانية والاجتماعية



قسم علم النفس وعلوم التربية

التخصص: عمل وتنظيم

إعداد الطالب: بلمهدي مبروك

بعنوان:

الرقابة الإدارية وعلاقتها بالكفاءة الإنتاجية لدى عمال
المؤسسة العمومية للصحة الجوارية
- الحجيرة -

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 25 / 06 / 2015

أمام اللجنة المكونة من السادة الأعضاء:

الأستاذة: حاج صبري فاطمة الزهر أستاذ محاضر (أ) بجامعة قاصدي مرباح ورقلة رئيسا.
الأستاذ: ياسين محجر أستاذ محاضر (أ) بجامعة قاصدي مرباح ورقلة مشرفا و مقرا.
الأستاذ: مزياي الوناس أستاذ محاضر (أ) بجامعة قاصدي مرباح ورقلة مناقشا.

السنة الجامعية : 2015/2014

شكر و عرفان

قال الله تعالى :

" ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي و أن أعمل صالحا ترضاه
وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين "

سورة النمل الآية 19 .

نشكر الله سبحانه وتعالى على نعمه ، التي لا تعد ولا تحصى ، فلك الحمد كما ينبغي لجلال
وجهك وعظيم سلطانك ، فله الحمد من قبل ومن بعد على توفيقه لنا في إتمام هذا العمل .

نتقدم بالشكر الجزيل إلى من تكرم بقبول الإشراف على هذا العمل المتواضع الأستاذ
ياسين محجر ولما أبداه من توجيهات قيمة ومعلومات نيرة ومستمرة لإتمام ودفع هذا
العمل المتواضع إلى النور .
كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع أساتذتنا بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية على
مساعدهم لنا وتوفيرهم الجو المناسب .

ولا يفوتنا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع من قدم لنا يد المساعدة في المؤسسة العمومية لصحة
الجوارية - الحجرية - و نخص بالذكر عمال المؤسسة على مساعدتهم وتسهيلهم وتمييزهم لنا ظروف إتمام
الجانب الميداني للدراسة ونتقدم بالشكر الخاص
للأستاذ الكرم ياسين محجر على الجهود التي قدمناها لنا لإنجاز هذا العمل .

و إلى كل من كانت له يد في إنجاز هذا العمل سواء من قريب أو من بعيد

إلى هؤلاء جميعا...

نتقدم إليهم مرة أخرى بالشكر الجزيل وجميل العرفان ، والله المستعان

الإهداء

الحمد لله وحده والصلاة والسلام على من لا نبي بعده أما بعد :

أهدي ثمرة عملي إلى :

أبي الغالي

من تعب لأرتاح وهياً لي أسباب النجاح

أمي حبيبتي

من سقتني من كأس الحياة حلوها ومرها

إلى إخوتي شمعة أيامي :

كل باسمه

إلى أفراد أسرتي وسندي في الدنيا ولا أحصي لهم فضلاً

إلى جميع الأقارب والأصدقاء ومن ساقني إلى أولى خطوات الدراسة

إلى رفقاء الدراسة بدون استثناء

إلى من أنار لي الطريق وكان لي عوناً في تحصيلي الدراسي ولو بالبسيط

أساتذتي الكرام خاصة أستاذي الفاضل ياسين محبر

إلى كل من ترك أثراً طيباً في حياتي

مع تحياتي : بلحمدي مبروك

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات

فهرس المحتوى

الصفحة	الموضوع
أ	شكر و عرفان
ب	الإهداء
ج	فهرس المحتوى.....
و	قائمة الجداول
ز	قائمة الأشكال
ح-ط	ملخص الدراسة
3-1	مقدمة
	الباب الأولى :الجانب النظري
	الفصل الأولى : تقديم الدراسة
9-6	إشكالية الدراسة
12	فرضيات الدراسة
13	دوافع اختيار الموضوع
13	أهداف الدراسة
14	المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة
15-14	حدود الدراسة
	الفصل الثانى : الرقابة الإدارية
17	تمهيد
18	مفهوم الرقابة الإدارية
21-19	الاتجاهات المختلفة للرقابة الإدارية
21	خطوات الرقابة الإدارية
24-22	أنواع الرقابة الإدارية
24	مراحل الرقابة الإدارية
26-25	مجالات الرقابة الإدارية
27-26	أهمية الرقابة الإدارية
27	أهداف الرقابة الإدارية
28	خصائص الرقابة الإدارية
29	طرق الرقابة الإدارية
30-29	معوقات نجاح الرقابة الإدارية

31 خلاصة
	الفصل الثالث : الكفاءة الإنتاجية
33 تمهيد
34 مفهوم الكفاءة
34 مفهوم الانتاجية
34 مفهوم الكفاءة الإنتاجية
37-35 العوامل المؤثرة في الكفاءة الإنتاجية
39-37 إستراتيجية تحسين الكفاءة الإنتاجية
42-40 طرق قياس الكفاءة الإنتاجية
43 محددات الكفاءة الإنتاجية
44 المعوقات الداخلية و الخارجية للكفاءة الإنتاجية
45 خلاصة
	الباب الثاني : الدراسة الميدانية
	الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
48 تمهيد
55 المنهج المستخدم في الدراسة
56 عينة الدراسة
56 أدوات الدراسة
60 الأساليب الإحصائية المستخدمة
57 حجم و خصائص العينة
58 خلاصة
	الفصل الخامس : عرض و تحليل نتائج الدراسة
60 تمهيد
61 عرض و تحليل الفرضية العامة
65-61 عرض و تحليل الفرضية الجزئية الأولى
69-65 عرض و تحليل الفرضية الجزئية الثانية
73-69 عرض و تحليل الفرضية الجزئية الثالثة
74 خلاصة
	الفصل السادس : مناقشة و تفسير نتائج الدراسة
76 تمهيد

79-76	مناقشة و تفسير نتائج الفرضية العامة.....
80-79	مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى.....
82-80	مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية.....
84-82	مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.....
85	خلاصة عامة
87	الاقتراحات
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	جدول يوضح طرق الرقابة الإدارية	29
02	جدول يوضح مدى انتماء الفقرات للإبعاد	52
03	جدول يوضح مدى ملائمة الفقرات في كل بعد	52
04	جدول يوضح مدى وضوح الصياغة اللغوية لفقرات	52
05	جدول يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية لاستبيان الرقابة الإدارية	53
06	جدول يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية لاستبيان الكفاءة الإنتاجية	54
07	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	61
08	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير نوعية المنصب	61
09	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	61
10	جدول يوضح علاقة الرقابة الإدارية بالكفاءة الإنتاجية	61
11	جدول يوضح الإحصاء الوصفي لمستوى الكفاءة بين الجنسين	62
12	جدول يوضح التأثير ما بين المتغيرات الدراسة	63
13	يوضح المقارنات البعدية لمتغير الكفاءة الإنتاجية	64
14	جدول يوضح الإحصاء الوصفي لمستوى الكفاءة الإنتاجية باختلاف السن	65
15	جدول يوضح التأثير ما بين المتغيرات الدراسة	67
16	جدول يوضح المقارنات البعدية لمتغير الكفاءة الإنتاجية	68
17	جدول يوضح الإحصاء الوصفي لمستوى الكفاءة الإنتاجية باختلاف نوعية المنصب	70
18	جدول يوضح التأثير ما بين المتغيرات الدراسة	71
19	جدول يوضح المقارنات البعدية لمتغير الكفاءة الإنتاجية	72

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
28	مراحل الرقابة الإدارية	01

ملخص الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة القائمة بين الرقابة الإدارية و الكفاءة الإنتاجية لدى عمال المؤسسة ،بكون الرقابة الإدارية أداة فعالة من خلالها يتم التعرف على متابعة الأداء و انجازات العمال و التأكد من إن نشاط المؤسسة يسير وفق الخطط المسطرة ،كما تعمل على تصحيح مسار التنفيذ و الكشف على الأخطاء التي تعيق الأداء الفعلي قصد تحسينه و تطويره على ضوء الأهداف و الخطط الموضوعية من طرف المؤسسة .

من خلال هذه الدراسة تم التعرف على طبيعة الرقابة الإدارية داخل المؤسسة العمومية لصحة الجوارية بدائرة الحجيرة ولاية ورقلة ، واهم الطرق و الأساليب المطبقة و أهم المشاكل التي تعمل على تخفيض الكفاءة الإنتاجية المؤسسة و مدى تعلقها هذه الأخرى بالرقابة الإدارية .

كما استهدفت هذه الدراسة هذه الدراسة على الصعوبات التي تواجه العمال و الإدارة و في نفس الوقت مدى اهتمام العمال في تحقيق الأهداف المرجوة كما تم إسقاط مضامين الجانب النظري على المؤسسة العمومية لصحة الجوارية بدائرة الحجيرة ولاية ورقلة ، و لتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث أدوات منها توزيع استمارة الاستبيان على عمال المؤسسة ، وهذا بعد التأكد من صدقها بأساليب إحصائية .spss

Un résumé de l'étude :

Cette étude cherche à savoir (connaître) la relation entre le contrôle administratif et l'efficacité et la productivité des travailleurs (ouvriers) de la société, le fait que le contrôle administratif d'outil effectif (efficace) qui est identifié sur le suivi à la performance (prestation) et aux accomplissements de travailleurs (d'ouvriers) et assurer que l'activité de l'entreprise est conformément au dirigeant (à la règle) de plans et marchant pour corriger le cours de mise en œuvre et révéler les erreurs qui gênent la performance (prestation) réelle pour être amélioré et développé à la lumière des objectifs et des plans d'institution de parti (fête) principale

Le laissez-passer (La passe) par cette étude et ensuite identifier la nature de l'omission (la surveillance) administrative dans le Service de Santé publique d'institution aljwaryah la cage Ouargla la Province (le Domaine), les façons (chemins) les plus importantes et des méthodes appliquées et les problèmes les plus importants qui réduisent l'efficacité et la productivité l'institution et la mesure à lequel cela des attachés un tel autre contrôle administratif

Il a aussi visé cette étude cette étude sur les difficultés confrontées par des travailleurs (ouvriers) et la gestion (direction) et dans le même temps la mesure de l'intérêt de travailleurs (d'ouvriers) dans la réalisation des objectifs désirés et avait été abattu le contenu du côté théorique du Service de Santé publique aljwaryah la cage Ouargla la Province (le Domaine) et réaliser cet objectif, les outils de chercheur utilisés, y compris la distribution de la forme (du formulaire) de questionnaire sur les travailleurs (ouvriers) de la société, ceci après s'assuré de sa sincérité spss des méthodes statistiques

مقدمة

مقدمة:

تواجه المؤسسات العمومية اليوم أكثر من أي وقت مضى تحديات متعددة مصدرها أساسا اتساع البيئة الخارجية التي تمارس في إطارها نشاطها وسط العديد من المتغيرات التي تمتاز بالتعدد و التداخل حيث تعمل هذه المتغيرات على تحديد مكانة و مستوى و قيمة المؤسسة في المجتمع سواء على الصعيد الوطني أو الدولي ، و المؤسسات الناجحة هي التي تعتمد على إدارة جيدة تمكنها من مواجهة المشاكل و الصعوبات، و ذلك بالاعتماد على مجموعة من الوظائف و العمليات الإدارية و الهامة التي لا يمكن الاستغناء عليها كالتخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة، حيث أن هذه العناصر تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة و ضمان بقائها و استمرارها و تحسين أدائها و فاعليتها و ضمان قدرتها على التكيف و مواجهة المنافسة الحادة التي تتعرض لها.

و في بحثنا هذا ارتأينا دراسة وظيفة العملية الرقابية لما لها من أهمية كبيرة داخل المؤسسة العمومية ، فهي نشاط إداري منظم يهتم بالإشراف و المتابعة و قياس الكفاءة الإنتاجية بناء على الأهداف و السياسات و البرامج و الخطط التي سبق تحديدها بقصد اكتشاف مواطن الضعف و الأخطاء و الانحرافات لعلاجها و تقويمها و تفادي تكرارها مرة أخرى. و في إنه من الواضح أن هناك ضرورة ماسة و ملحّة لممارسة أنشطة الرقابة باستمرار و في مختلف الأوقات و الأزمنة لأن تنفيذ الأعمال و المهام لا يتم في الغالب بشكل تام و متقن، و لأن تطبيق الخطط يتم في العادة بواسطة البشر و من المعروف أن هؤلاء متفاوتون في قدراتهم و دافعيتهم و أمانتهم و أدائهم الأمر الذي يفترض وجود رقابة مستمرة و ذلك حتى يمكن إزالة أسباب الاحتكاك أو النزاع و الصراع بين العاملين في المؤسسات و للسهر على توفير سبل الاتصال داخل المستويات المختلفة للهياكل التنظيمية.

إن الأجهزة الرقابية هي التي تساهم في ربط أجزاء العمليات الإدارية مع بعضها البعض و غياب العملية.

الرقابية يؤدي إلى تفكيك عناصرها، فهي تطور التنظيم و تنشيط الأداء في المؤسسة لذا فإننا نحتاج إلى مهارات عالية و خبرة كافية و أساليب متطورة للرفع من الإنتاج و تحسينه.

فالرقابة بمثابة الجهاز العصبي لجسم الإنسان، لأنها تحرص و تسهر على سلامة كل خلية من خلايا التنظيم الذي تشرف على متابعته داخل المؤسسة. من خلال ما تقدم و نتيجة للأهمية الملحوظة لموضوع الرقابة الإدارية فإن ذا البحث سنحاول من خلاله التطرق إلى معرفة بعض العناصر التي توضح لنا الغموض الذي قد يتشكل في أذهاننا عند سماع كلمة "الرقابة" الإدارية و ذلك من خلال تعريفها و توضيح أهميتها و وظائفها و أهدافها في المؤسسة العمومية مع التركيز على أساليبها ووسائلها ، و تحقيقا لهذا الغرض فقد قمت بتقسيم الدراسة إلى بابين:

الباب الأول: و يتضمن الجانب النظري للدراسة و يحتوي على ثلاثة فصول.

الفصل الأول: موضوع الدراسة: ويشتمل على:

مشكلة الدراسة: و في هذا المبحث تم تحديد مشكلة الدراسة و صياغتها ثم توضيح أهمية الدراسة و أسباب اختيارها و كذلك تحديد أهداف الدراسة

الفصل الثاني: الرقابة الإدارية: حيث يشمل هذا الفصل على:

مفهوم الرقابة الإدارية و الاتجاهات المختلفة للرقابة و خطوات الرقابة و أنواع الرقابة الإدارية و مراحل الرقابة الإدارية.

كما تطرقنا إلى مجالات الرقابة، أهمية الرقابة و أهداف الرقابة وخصائص الرقابة و طرق الرقابة معوقات نجاح الرقابة الإدارية.

الفصل الثالث: الكفاءة الإنتاجية: في هذا الفصل تم تحديد مفهوم الكفاءة و الإنتاجية و العوامل المؤثرة على الكفاءة و طرق قياس الكفاءة الإنتاجية و محددات الكفاءة و المعوقات الداخلية و الخارجية للكفاءة الإنتاجية.

أما الباب الثاني: فهو يتضمن الجانب الميداني و قد قسم إلى ثلاث فصول:

الفصل الأولي : الإجراءات المنهجية للدراسة : حيث تعرض الباحث إلى مجالات الدراسة مكاني، بشري، زمني (و بعد ذلك تحديد العينة و طريقة اختيارها ثم توضيح المنهج المتبع في الدراسة و أخيرا توضيح أدوات ووسائل جمع البيانات من الميدان و هي) الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، و السجلات و الوثائق.

الفصل الثاني : تبويب و تفسير البيانات :و في هذا الفصل تم تفريغ البيانات المجمعة في جداول حسب كل فرضية، ليتم قراءتها و تحليلها و تفسيرها، من خلال النسب المئوية و المنحنيات و بالاستناد إلى الجانب النظري الذي قيل في الموضوع.

الفصل الثالث : عرض و مناقشة نتائج الدراسة على ضوء العروض المطروحة بعدما تم تفريغ البيانات و تحليلها و تفسيرها، تم عرض كل نتيجة خاصة بالفرضية و مناقشتها ثم استخلاص النتيجة العامة.

و في نهاية الدراسة تم عرض الخاتمة، تضمنت أهم النتائج و الاقتراحات و التوصيات الضرورية فيما يتعلق بموضوع الدراسة، ثم وضع قائمة الجداول و المراجع و عليه فإن الفصول الأربعة الأولى تمثل الإطار المفهومي و النظري للدراسة، إذ تعد تحديدا لمشكلة الدراسة و معالمها النظرية، أما الفصول الثلاثة الأخرى فهي تمثل الإطار الافتراضي و المنهجي للدراسة.و في الأخير تجدر الإشارة إلى أهمية موضوع الرقابة فهو يتطلب الكثير من الجهد و الدقة و المسؤولية حتى نصل إلى نتائج حسنة تفيد المؤسسات الاقتصادية .

الباب الأول: الجانب النظري

الفصل الأول

تقديم الدراسة

إشكالية الدراسة

فرضيات الدراسة

دوافع اختيار الموضوع

أهداف الدراسة

المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة

حدود الدراسة

1. إشكالية الدراسة:

لقد اهتمَّ علماء الإدارة بدراسة العديد من القضايا والمشكلات الإدارية، وذلك بهدف رفع إنتاجية المنظمات على مختلف أنشطتها، فالإدارة ما هي إلا نشاط موجه نحو التعاون المثمر والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة.

إنَّ كل هدفٍ يُرادُ تحقيقه، توضع له خطة ويوضح فيها الإجراءات، وطرق العمل، والبرامج والسياسات التي ستتبع لتحقيق ذلك الهدف، ولكي يسير تنفيذ الخطة بما يمكن من تحقيق الهدف المرغوب، فإنَّ ذلك يتطلب وجود رقابة على العمليات الإدارية عند التنفيذ حتى يمكن التأكد من أنَّ الأعمال والتصرفات تتماشى مع الخطط المرسومة .
وتعتبر الرقابة من أهم الوظائف التي تباشر بها الإدارة من خلال أساليب وإجراءات تستخدمها في تقييم ما تم تحقيقه من إنجازات. وكثيراً ما تفهم الرقابة بمعناها الضيق الذي يوحي في مظهره بتصديد الأخطاء فقط، وتطبيق الجزاءات، في حين أنَّ هذه الوظيفة الإدارية لها مفهوم أشمل من هذه النظرة، مما يتطلب الفهم السليم للرقابة وأهدافها ومهامها وأدواتها من قبل الرؤساء والمرؤوسين . فبينما المبادئ الخاصة بالرقابة متعارف عليها ومتفق عليها بصفة عامَّة، إلا أنَّ النظام الفعال للرقابة يقتضي تصميماً يأخذ في الحسبان ظروف وأوضاع المنظمة.

والرقابة الإدارية ضرورة للقضاء على كثير من الأخطاء والانحرافات التي تعرقل تحقيق مصالح المواطنين، والحفاظ على الصالح العام. لذا فإنَّ عملية الرقابة لا تقتصر على مجرد التأكد من سلامة التصرف في الأداء، بل يشمل الحرص على تقديم أفضل الخدمات في الوقت المحدد والسرعة المطلوبة.

(الحبيبي:1990، ص 229)

إنَّ نظام الرِّقابة الموضوع قد لا يُحقِّق الهدف منه إلاَّ إذا تقبَّله العاملون وعملوا على تطبيقه بالطُّرق السليمة. كما أنَّ النُّظم الرِّقابية تهدف إلى تقييم أداء العاملين، وقد تكون النتيجة أقل من التوقعات مما يسبب سخط العاملين على نظم الرِّقابة لأنَّ ذلك قد يكون ناتجاً من عدم قيام القيادات بشرح التقييم قبل العمل، أو بسبب عدم منح السلطة الكاملة للتنفيذ .
(يوسف:1983،ص415)

ومن أعظم مهام القائد والرئيس أن تسيير الأمور التي تحت ولايته على الشكل المطلوب، ولا يتحقق ذلك إلا بالقيام بالرِّقابة الدائمة لمن هم تحت يده، ليعرف مَوَاطن الخلل فيصلحها، وما كان من أمور إيجابية فإنَّه يزيدها ثباتاً. وهذه الرقابة صورة من صور الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وقد قال تعالى: {الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ} الحج 41

ومع ما للرِّقابة الذاتية من أهمية إلاَّ أنَّ كثيراً من النفوس تحتاج إلى رادع خارجي، وصدق عمر رضي الله عنه في قوله: "لما يزع الله بالسلطان أعظم مما يزع بالقرآن أي أنَّ هيبته السلطان والخوف من عقوبته تردع أكثر من المواعظ لكثير من الناس لضعف إيمانهم. وقد مارس النبي صلى الله عليه وسلم الرِّقابة على عماله، ففي صحيح البخاري عن أبي حميد الساعدي، قال استعمل رسول الرجل على صدقات بني سليم يُدعى بن اللثبية فلما جاء حاسبه قال هذا مالكم وهذا هدية فهلاًَّ جَلَسْتَ في بيتِ أبيك وأمِّك حتى تأتيتك هديتك إن كنت صادقاً ... الدغيثر، (عبد العزيز بن سعد ،2006م، ص11)

إنَّ الرِّقابة تعد مطلباً أساسياً للتأكد من أنَّ الأعمال تنفذ لما خطط لها، والكشف عن الانحرافات في أداء المنظمات، وهي عملية ضرورية لتكامل العناصر الإدارية كالتهيئة، والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه. (حبيش:1991،ص24)

فالرقابة على هذا الأساس تهدف إلى تحقيق الصالح العام من خلال التأكد من دقة الأداء وكفاءة النشاط، وفعالية التخطيط، وحسن التنظيم، والرشد في عملية اتخاذ القرارات، والاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة . (درويش وتكلا: 1980، ص55)

و بهذا الصدد نجد مجموعة من الدراسات السابق حول موضوع الرقابة بالذات هي كثيرة و بالأخص في شقها الاقتصادي، لكن كان صعبا علينا تقديم الدراسات من جميع جوانبها ذلك لأن البيانات التي تهتم بها هذه الدراسات ليست لها نفس الطبيعة العملية لأن الباحثون يختلفون من حيث الاختصاص ، و لقد بذلنا جهود كبيرة لتجميع أكبر قدر ممكن من الدراسات، بيد أننا لم نحصل إلا على القليل منها، أي تلك التي لها صلة بموضوع بحثنا حتى و إن كانت هذه الصلة ضعيفة، و فيما يلي سنتعرض إلى أهم الدراسات التي نعتبرها أقرب إلى موضوع الدراسة:

الدراسة الأولى: دراسة أحمد النفقي التي أجراها عام 1415هـ بعنوان تعدد اثر الرقابة على الأجهزة الحكومية و ذلك بهدف التعرف على أجهزة الرقابة و ماهو اثر تعدد هذه الأجهزة على الأداء المؤسسة و قد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في تطبيق هذه الدراسة .

الدراسة الثانية: دراسة سعود الغيث (المملكة العربية السعودية، 2000م)

بعنوان "مدى فاعلية الدور الرقابي لهيئة الرقابة والتحقيق من وجهة نظر الرقابة التنفيذية بالوزارات" وقد كانت الدراسة تهدف إلى التعرف على أثر رقابة هيئة الرقابة والتحقيق على أداء الموظفين في الأجهزة الحكومية، إضافة إلى التعرف على مدى فاعلية الأساليب الرقابية المستخدمة من قِبَل الهيئة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق دراسته وكان من أهم نتائجها :

إنَّ فعالية الأساليب الرقابية التي تستخدمها الهيئة متوسطة، حيث لم تكن تلك الأساليب والوسائل الرقابية ذات فعالية عالية؛ وطبقاً للهيكل التنظيمي.

يمكن أن نقول أنه كلما اتجهنا إلى أعلى في التنظيم احتجنا بدرجة أكبر إلى المهارة الفنية، بينما نحتاج إلى المهارة الإنسانية في جميع المستويات التنظيمية.

الدراسة الثالثة : دراسة عنوانها: (الاتجاهات الحديثة في الرقابة و المراجعة الداخلية)

دراسة أجريت من قبل الدكتور فتحي رزت السوافيري أستاذ المحاسبة و المراجعة بكلية التجارة جامعة الإسكندرية سنة 2002 م .

الإشكالية تتمثل فيما يلي : ما هي الاتجاهات الحديثة في الرقابة و المراجعة الداخلية ؟

و هناك أسئلة فرعية للموضوع و هي:

- فيما تتمثل ماهية الرقابة الداخلية؟

- ما هي أهداف الرقابة الداخلية من وجهة نظر الإدارة و من جهة نظر المراجعين؟

- ما هي المقومات الأساسية للنظام الرقابة الداخلية ؟

العينة: لقد اعتمدت الدراسة على الدليل المحاسبي الوسائل الآلية و الإلكترونية الجرد الفعلي

للأصول-الموازنات التخطيطية -أنظمة التكاليف المتطورة -التقارير -الجوانب القانونية و التنظيمية -الوثائق الداخلية.

المنهج: اعتمدت الدراسة على منهج التحليلي لتوضيح المفاهيم المتعلقة بالرقابة الداخلية و المراجعة الداخلية من حيث المقومات الأساسية لها.

كما اعتمدت الدراسة على المنهج المقارن في تحديد العلاقة بين المراجعة الداخلية و

المراجعة الخارجية في عملية الرقابة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أهمها :
-الرقابة الداخلية تحافظ على أصول الوحدة للمؤسسة.

-تساهم الرقابة و المراجعة الداخلية في تحقيق الكفاءة و الفعالية في العملية الإنتاجية داخل الوحدة الاقتصادية.

-إن نظام الرقابة الداخلية يتكون من شقين هما شق محاسبي و شق إداري.

الدراسة الرابعة:

دراسة عبد الله عبد الرحمان النمان الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي : مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية أكاديمية نايف للعلوم الأمنية بالرياض سنة 2003م .

اهتمت هذه الدراسة في اكتشاف الأخطاء العمل و العمل على تصحيحها و معرفة كفاءة أداء كما استهدفت الدراسة إلى مجموعة من الأهداف تتركز حول التعرف على الإجراءات 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 و حديث تتفق هذه الدراسة مع الدراسة التي نحن يصددها حول التعرف على مختلف الرقابة الإدارية و لكن تختلف من خلال المجال المكاني .

الدراسة الخامسة: و هي دراسة أجنبية بعنوان :

اثر مرد ودية و التدريب على أداء العاملين جامعة إقراء باكستان إسلام آباد ،سنة 2011م. mubashar .

تبرز هذه الدراسة مدى أهمية التدريب في تحسين مرد ودية إنتاجية المؤسسة و أداء العامل و تطوير قدراته و رفع مردود يته و زيادة مهاراته العلمية و العملية ،يلعب التدريب دور هام في مشاركة العامل و إعطائه روح المشاركة في اتخاذ القرارات و طرح أفكار جديدة مما يجعله قادرا على أداء عمله على أكمل وجه و يكتسبون خبرة في مجال عملهم بالإضافة إلى التدريب يشمل جميع عمال المؤسسة دون استثناء حتى يشعر العامل بالانتماء داخل المؤسسة مما يدفعه إلى انجاز مهامه بطريقه صحيحة و سليمة و بالتالي تحقق الأهداف المرجوة تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من خلال عنصر تحسين الكفاءة

للمؤسسة و العامل لكن الاختلاف بين الدارستين من ناحية الوسائل المستعملة في تحسين الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة ،الدراسة الأجنبية اعتمدت على التدريب، إما دراستنا تعتمد على الرقابة الادارية.

ويمكن القول أنّ الرّقابة هي عملية مستمرة متواصلة، تتربط فيها المداخلات والمخرجات من خلال مسارات الإنتاج والخدمات المختلفة، الأمر الذي يعني ضرورة تطوير العملية الرّقابية بشكل منظم وجاد. وما من شك في أن القوى العاملة الصحية هي أهم هذه المدخلات، لذلك نرى أن الرقابة على مقدرات وطاقات العامل الصحي يعتبر من أولويات هذه المرحلة حيث يفرض ذلك إعادة تقويم مجالات الرقابة ونظامها.

وعلى ضوء ذلك فإنّ مقتضيات العمل الصحي تتطلب الكفاءة والنزاهة من قبل رجال الصحة، وحسن الخلق والانضباط والمهارة في التعامل مع الأنماط السلوكية المختلفة من مراجعي الصحة، بالإضافة إلى الإلمام التام بالأنظمة واللوائح التي يقع على منتسبي الصحة مسؤولية تطبيقها.

و تبرز مشكلة البحث في معرفة الرقابة الإدارية المعمول بها في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالحجيرة نظرا لأهميتها في الوسط الاجتماعي و علاقتها في زيادة الكفاءة الإنتاجية المؤسسة برغم من وجود اختلافات من عدة نواحي سواء في نوعية المنصب الذي يشغله العامل أو باختلاف السن أو نظام المعتمد عليه في المؤسسة أو اختلاف الجنس و من هذا المنطلق فان مشكلة البحث تركز على التساؤل العام :

. هل توجد علاقة بين الرقابة الإدارية و الكفاءة الإنتاجية لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالحجيرة ؟ .

2 . التساؤلات الفرعية هي:

- هل هناك فروق في الرقابة الإدارية و الكفاءة الإنتاجية لدى عمال المؤسسة باختلاف السن؟

هل هناك فروق في الرقابة الإدارية و الكفاءة الإنتاجية لدى عمال المؤسسة باختلاف نوعية المنصب ؟

- هل هناك فروق في الرقابة الإدارية و الكفاءة الإنتاجية لدى عمال المؤسسة باختلاف الجنس ؟

2. فرضيات الدراسة:

- الفرضية العامة :

توجد علاقة بين الرقابة الإدارية و الكفاءة الإنتاجية لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالحجيرة ولاية ورقلة .

- الفرضيات الفرعية :

1. هناك فروق في الرقابة الإدارية و الكفاءة الإنتاجية لدى عمال المؤسسة باختلاف الجنس
2. هناك فروق في الرقابة الإدارية و الكفاءة الإنتاجية لدى عمال المؤسسة باختلاف السن .
3. هناك فروق في الرقابة الإدارية و الكفاءة الإنتاجية لدى عمال المؤسسة باختلاف نوعية المنصب.

3. دوافع اختيار الموضوع:

تكمن أسباب اختيار الموضوع فيما يلي:

أ - الرغبة الملحة في دراسة موضوع الرقابة الإدارية و الكفاءة الإنتاجية هذا من أجل تكوين نظرة عامة عن هذه العملية.

ب - كثيرا ما نسمع عن الواقع السيئ للمؤسسات و بالأخص من الناحية الإنتاجية جعلنا نحاول دراسة الرقابة و الكفاءة الإنتاجية هذا للوقوف على كيفية تطبيقها ميدانيا و كيف تؤثر كل الأداء إما سلبا أو إيجابا.

ج - إحساس الباحث بأن مسؤولية نجاح العملية الرقابية بمختلف أساليبها و أنواعها في المؤسسات الاقتصادية أمر في غاية الأهمية غير أنه لا يكون محصورا في جانبه واحد فقط بل يتعدى إلى مختلف الجوانب الأخرى.

د - أهمية مشكلة الرقابة بالنسبة للمجتمع، و ذلك بالسعي للوقوف على أهم خصائصها و مجالاتها و هذا من أجل توضيح الرؤية للأفراد في المجتمع من خلال تكوين إطار معرفي حول موضوع الرقابة.

أهمية الدراسة:

تتوقف أهمية البحث على أهمية الظاهرة المدروسة و على قيمتها العلمية و العملية و مدى إسهامها في إثراء المعرفة النظرية من جهة و الميدانية من جهة أخرى و تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لأنها تتناول موضوع حساس داخل المؤسسة الصحية و هي الرقابة باعتبارها عملية فعالة تساهم في تقييم مدى جودة الكفاءة الإنتاجية و كشف الأخطاء و الانحرافات و محاولة تصحيحها.

أهداف الدراسة :

لكل دراسة أو بحث علمي هدف أو أهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها من خلال اهتمامه بالظاهرة المدروسة و تتخلص فيما يلي:

- الكشف عن الظاهرة المدروسة " ميدانيا " و نعني بذلك معرفة العلاقة الحقيقية الموجودة بين الرقابة الإدارية و الكفاءة الإنتاجية بمختلف أنواعها داخل المؤسسة.
- تشخيص كل أساليب الرقابة المطبقة في المؤسسة الصحية و التي تساهم في نجاح و تقدم المؤسسة و كشف الأخطاء و الانحرافات بداخلها و محاولة تصحيحها أو التقليل منها .
- محاولة تنبيه المسؤولين بالقطاع الصحي إلى أهمية العملية الرقابية في تحسين فعالية الكفاءة الإنتاجية داخل المؤسسة و ذلك باستغلال النتائج التي يتم التوصل إليها ميدانيا.

4. المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

1- الرقابة الإدارية : هي النشاط الذي تمارسه إدارة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالحجيرة بولاية ورقلة عام 2015م للتأكد من أن العمل فيها يسير وفق ما هو مخطط له و الكشف عن الانحرافات و العمل على إصلاحها لتحقيق أهداف المنظمة .

2- الكفاءة الإنتاجية : و يعني مدى تطبيق عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالحجيرة سنة 2015م للخطط و الاستراتيجيات المعمول بها في المؤسسة وصولا إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية المرجوة.

6 . مجلات الدراسة: يعد مجال الدراسة نقطة أساسية في البحث الاجتماعي و ذلك لما يكتسبه من أهمية أثناء الدراسة الميدانية حيث يتفق كل المشتغلين بمناهج البحث الاجتماعي أن لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية هي المجال الجغرافي- المجال البشري - المجال الزمني.

1-المجال الجغرافي :يقصد بالمجال الجغرافي النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني

أجريت هذه الدراسة بمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بدائرة الحجيرة ولاية ورقلة .

2 . المجال البشري :يعتبر المجال البشري للدراسة المجتمع الأصلي الذي تطبق على أفراده مختلف الوسائل لجمع « البيانات الموضوعية و الواقعية منهم، حيث أن مجتمع الدراسة هو مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحدودة من قبل، و التي تكون مجالات للملاحظة و حتى تكون الدراسة علمية و عملية و لكي يصل الباحث إلى نتائج واقعية و موضوعية لابد من تحديد المجتمع الأصلي للدراسة تحديدا دقيقا الذي يتكون من 229 عامل و عاملة بالمؤسسة و تم اختيار 80من أفراد المجتمع بطريقة عشوائية .

3. المجال الزمني:

و يقصد به الوقت الذي استغرقته هذه الدراسة الميدانية حيث بلغت مدة إجراء الدراسة و ما يقارب شهر من الزمن، ذلك أن الزيارات كانت تتم في الفترات المسائية والصبحية قد مرت فترة إجراء هذه الدراسة بمرحلتين موزعة كالتالي:

أ- المرحلة الأولى:

وهي عبارة عن جولة استطلاعية متقطعة استغرقت يومين

خلالها التعرف و ضبط النشاط و معينة طرق التسيير في المؤسسة و استعمالنا لأهم المشاكل التي يعاني منها الموظفون و العمال كما سمحت لنا هذه الدراسة الاستطلاعية جمع المعلومات الكافية عن مجال الدراسة، كما اتفقنا مع المسؤولين على فترة زمنية للإجراء الدراسة و تطبيق الاستبيان على العينة المدروسة.

ب- المرحلة الثانية:

حيث تم تجريب الاستمارة في شكلها النهائي بعد إدخال بعض التعديلات و قمت بتوزيع الاستمارات على عمال المؤسسة و كان ذلك يوم الأحد على الساعة التاسعة و نصف صباحا يوم 28 مارس 2015م.



الفصل الثاني: الرقابة الإدارية

تمهيد

المبحث الأول :

تعريف الرقابة.

الاتجاهات المختلفة لرقابة : . النظرية الكلاسيكية للرقابة

. النظرية السلوكية للرقابة

. النظرية التطبيقية

خطوات الرقابة الإدارية

أنواع الرقابة الإدارية

مراحل الرقابة الإدارية

المبحث الثاني:

. مجالات الرقابة الإدارية

. أهمية الرقابة الإدارية

. أهداف الرقابة الإدارية

. خصائص الرقابة الإدارية

. طرق الرقابة الإدارية

. معوقات نجاح الرقابة الإدارية

خلاصة

تمهيد:

إن التطور التي تواجه المؤسسة في مختلف الميادين راجع إلى السيطرة على البيئة الخارجية لذا يلزمها القيام بوظيفة الرقابة على الأفراد و تقييم أعمالهم لأهميتها و ضرورتها في تحديد مواطن القوة و الضعف و تحديد الاحتياجات المؤسسة من العاملين و مستويات كفاءتهم التي تتناسب مع هذا المنظور .

تعد الرقابة الإدارية من أهم العوامل التي تساعد على تحقيق ما إذا كان كل شي يحدث طبقا للخطة الموضوعة و التعليمات الصادرة ، يتم من خلالها مراقبة سير العمل أولا بأول من البداية إلى النهاية ، باعتبارها الوسيلة الوحيدة التي تعمل على قياس الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة و ذلك بمقارنتها بالخطة الموضوعة ن وكشف الأخطاء و العمل على تصحيحها و تفادي و وقوعها مستقبلا .

1. تعريف الرقابة :

الرقابة هي الوظيفة الرابعة من وظائف الإدارة، ويعرفها د.عبد الرحمن الضحيان بأنها: "متابعة تنفيذ العمليات الإدارية والمنفذين لها، وتقويم عملهم أولاً بأول؛ للوصول إلى الهدف المرسوم على أفضل وجه، وأقصر وقت، وأكبر دقة، وأقل خطأ وتكلفة " .
(عبد الرحمن الضحيان، ص21.)

ويعرفها الدكتور سعود النمر وآخرون بأنها: "وظيفة إدارية، وأنها مثل وظائف الإدارة الأخرى: عملية مستمرة متجددة، يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية، وذلك بقياس درجة نجاح الإدارة الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح.
(سعود بن محمد النمر وآخرون، "ص295)

كما ذكر (هنري فايول) أن الرقابة "تتطوي على التحقق عما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية، والتعليمات الصادرة، والمبادئ المحددة، وأن عرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء؛ بغرض معالجتها، ومنع تكرار حدوثها، وهي تطبق مع كل شيء: الأشياء، والناس، والأفعال .
(بشير عباس العلان، ص157.)

أما الرقابة في "الإدارة الإسلامية"، فيعرفها الدكتور حزام المطري بأنها: "تلك الرقابة الشاملة، سواء كانت علوية، أم ذاتية، أم إدارية (رئاسية)، أم خارجية، والتي تسعى إلى التأكد من أن الأهداف المرسومة، والأعمال المراد تنفيذها قد تمت فعلاً وفقاً للمعايير والضوابط الشرعية الإسلامية .

هي عملية متابعة النشاطات للتأكد من أنه تم انجاز الأهداف حسب ما هو مخطط ومعالجة أية انحرافات مهمة .

الرقابة هي التحقق من أن التنفيذ يتم كما هو مقرر في الخطة و في ضوء التعليمات و القواعد الموضوعية بقصد اكتشاف نقاط الضعف و الأخطاء و علاجها و تفادي تكرارها على أن تتناول كافة أوجه النشاط في المشروع العام و القائمين على إدارته.

(عبد السلام بدوي " بدون تاريخ ص 87)

هذا التعريف ركز على دور وظيفة الرقابة حيث ربطها بعملية التحقق من أن العمل يسير وفق الخطة و التعليمات و القواعد المحددة من قبل التنظيم أو المؤسسة بقصد اكتشاف كل مواطن الضعف و النقص و الأخطاء و الانحرافات لعلاجها و تفادي حدوثها في المستقبل.

الرقابة هي عمل أساسي من أعمال الإدارة تستهدف التأكد من أن الموارد المتاحة

تستخدم أفضل استخدام ممكن لتحقيق الأهداف التي تسعى الإدارة لتحقيقها.

(إبراهيم سعد الدين " سنة 1965 ص 21)

هذا التعريف ركز على أهداف الرقابة المتمثلة في التحقيق من أن الأعمال تسير وفق

الأهداف المخطط لها وأن كل الموارد المتوفرة تستغل و تستعمل في موضعها المناسب، لكنه

أهم شيء مهم و هو دور الأساليب والوسائل الخاصة بالرقابة في تحقيق هذه الأهداف

الاتجاهات المختلفة للرقابة :

لقد تم تناول الرقابة و مجالاتها من عدة زوايا و هي :

النظرية السلبية الكلاسيكية التقليدية : من أنصار هذا الاتجاه هنري نايل و قولات و

هيكز حيث يرون بأن الرقابة عملية تفتيش و بحث عن أخطاء و تهديد الأفراد و من أبرز

المفاهيم المعتمدة لديهم هي القوة و السلطة هذا عند تعريفهم للرقابية فالمسير أي المسؤول

على العملية الرقابية يستعمل أو يستخدم سلطته و قوته في إجبار الأفراد العاملين على تنفيذ

الأوامر و التعليمات و ليس رغبته في الإنجاز في حد ذاته فهو يهتم بحرفية اللوائح و

القوانين و تطبيقها كما جاءت و هذا لضمان سير العمل طبقا لذلك .

إن أنصار هذا الاتجاه يهدفون من خلال نضرتهم للعملية الرقابية أن تكون وسيلة لتقيد الأخطاء ليعاقب عليها أكثر من كونها وسيلة لتصحيح العمل و تطويره ، إن القوانين و اللوائح التي تراقب سير العمل تصبح رادعة و ثابتة قد تحول دون إبداع الأفراد و الجماعات عون أن تكون أساسا لتحقيق الكفاءة الإنتاجية و الفعالية الإدارية .

إن ما يمكن قوله هو أن الفكر التقليدي ينظر إلى الرقابة على أنها عملية تفتيش و تخويف (ثابت عبد الرحمان إدريس ، جمال الدين محمد موسى ،سنة 2001 ص 467 - 468)

النظرية السلوكية : من أنصار هذا الفكر قانون يوم Tamenbaume ينظم أنصار هذا

الفكر إلى عملية الرقابية من جانبها الإنساني حيث يركزون في تعريفهم للرقابة من ناحية اقتدارهم على التأثير في سلوك و تصرفات أفراد العمال داخل المؤسسة بنظرة إيجابية تساعد على تطوير أدائهم نحو الأحسن هذا من جهة و من جهة أخرى فإنهم يرون بأن الرقابة عند اهتمامها بسلوكيات الأفراد العاملين داخل المؤسسة أو التنظيم فإنها تؤثر فيه و بتالي تحقق أهدافه و النتائج المبرمجة و المسطرة .

تبين هذه النظرية أهمية العلاقات الإنسانية في القيام بالعملية الرقابية كما يبرز دور القيادة و الدوافع و الإشراف في تحقيق النتائج و الأهداف و هو نقيض الاتجاه الأول.

(عبد الرحمان الصباح ، سنة 1998ص18)

النظرية التطبيقية:

من أنصار هذا الاتجاه نجد وجورج برون بأن الرقابة تركز على الثلاثة خطوات رئيسية لقيام بوظيفتها و هي :

.وضع معايير و المقاييس .

.قياس الأداء و مقارنته بالمعايير .

تصحيح الفروق بين النتائج الفعلية و الخطط الموضوعية و من جهة أخرى يرى بأن الرقابة الإدارية تقوم بوظائف متكاملة و مترابطة مع بعضها البعض و هي :

- . الرقابة الإدارية.
- . الرقابة التجارية.
- . الرقابة المالية .
- . الرقابة الأمنية.
- . الرقابة السياسية.
- . الرقابة القضائية.

إن أنصار هذا الاتجاه العلمي يرون بان الرقابة تمس جميع نواحي و المجالات داخل المجتمع بكل مؤسسة من الناحية الاقتصادية و السياسية و القضائية و الأمنية و الاجتماعية ، كما يركز أصحاب هذه النظرية على العملية الرقابية من الناحية التطبيقية بجميع خطواتها و المعايير العلمية للقيام بها كل من هذا من أجل تحقيق أهداف التنظيم أو المؤسسة بناء على الخطة المبرمجة و المقررة .

إن هذه النظرية تعتبر الأقرب إلى الواقع و التطبيق من بقية النظريات الأخرى فهي حاولت تحديد وظيفة الرقابية من جميع النواحي و بطرق علمية.

خطوات الرقابة الإدارية :

وضع معدلات الأداء: تمثل في وضع المعايير المطلوبة لقياس الإنجازات التي تحقق أهداف المؤسسة و توضح معايير على أساس كمية مطلوبة و الزمن اللازم لأدائه.

قياس الأعمال: مقارنة النتائج بالمعدلات الموضوعية مسبقا من الأداء و تقييم الإنجاز بعد أداء العمل.

تصحيح الأخطاء و الانحرافات: و هي أهم خطوة من خلالها مقارنة النتائج بالسياسات الموضوعية، و استخراج الانحراف و تصحيحه و تفادي ووقوعه مستقبلا و مراجعة الأداء العاملين تختلف حسب موقعهم في المؤسسة.

(بن هليل الحربي ،احمد بن صالح، سنة 2004ص73.70)

أنواع الرقابة : للرقابة أنواع وذلك حسب المعيار المستخدم في تصنيفها :

أولا: الرقابة من حيث مجال تركيزها أو توقيت حدوثها:

بموجب هذا المعيار تصنف الرقابة ضمن ثلاث أنواع هي:

1- الرقابة الوقائية:

ويطلق عليها الرقابة التنبؤية التي تهدف وتسعى إلى توقع الخطأ واكتشافه قبل حدوثه للعمل والاستعداد لموجهته مسبقاً .

هذا الأمر يتطلب منه أن يشرف على العمل ويتابع تنفيذه بشكل مستمر من خلال

الاستمرارية ، كما يمكنه أن يتنبأ بالانحرافات المتوقعة حدوثها ويستعد لها ويمنع هذا الحدوث.

2- الرقابة المتزامنة:

وهي التي تراقب سير العمل أولاً ً بأول فتقيس الأداء الحالي وتقييميه بمقارنته مع

المعايير المحددة لاكتشاف الخطأ ساعة حدوثه ونوعه والعمل على تلافيه فوراً لمنع استفحال أثره الضار .

3- الرقابة اللاحقة:

وتسمى الرقابة البعدية وتتم بعد الانتهاء من تنفيذ العمل ،حيث يقارن الانجاز الفعلي

الكلي مع المعايير المحددة لرصد الانحرافات والإبلاغ عنها بعد فترة مع الحلول المقترحة لعلاجها وعدم الوقوع فيها ثانيه في المستقبل.

ثانيا: الرقابة من حيث شموليتها:

1. الرقابة الشاملة :

تسعى هذه الرقابة إلى تقييم الأداء الكلي للمنظمة ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة المطلوبة.

مثل نسبة الربحية التي تم تحقيقها ، الحصة السوقية ، القدرة التنافسية

2- الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية :

يسعى هذا النوع إلى تقييم الأداء والانجاز الفعلي لإدارة واحدة مثل إدارة الإنتاج لمعرفة مدى كفاءتها في أداء مهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها.

3- الرقابة على مستوى الفرد :

تسعى إلى تقييم أداء الفرد ومعرفة مستوى كفاءته في العمل وسلوكه كذلك.

ثالثا: الرقابة من حيث المصدر:

1- رقابة داخلية: تتم داخل المنظمة وتمارس من قبل كافة الرؤساء على اختلاف

مستوياتهم الإدارية وقد تمارس من قبل وحدة إدارية متخصصة بالعملية الرقابية.

2- رقابة خارجية: وهي التي تتم من قبل أجهزة رقابية متخصصة من خارج المنظمة وتكون

تبعيتها في الغالب للدولة.

رابعا: الرقابة من حيث نوعية الانحراف:

1- رقابة ايجابية :

تحدد الانحرافات الايجابية ذات النفع ، لمعرفة أسبابها والاستفادة منها بشكل أكثر مستقبلاً .

2- رقابة سلبية:

تسعى إلى تحديد الانحرافات السلبية ومعرفة الأسباب التي أدت إليها للعمل على علاجها وعدم الوقوع فيها ثانية.

خامساً: الرقابة من حيث تنظيمها :تصنف الرقابة حسب هذا المعيار إلى :

1- الرقابة المفاجئة:

وهي التي تتم بشكل مفاجئ دون سابق إنذار من أجل مراقبة العمل وضبطه دون تحضير مسبق مثل الكاسبات.

2- الرقابة الدورية :

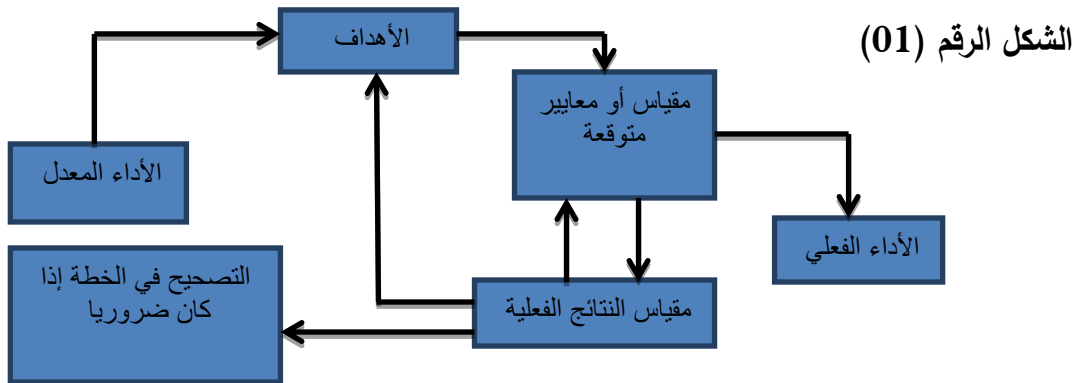
وهي التي تنفذ كل فترة زمنية / كل أسبوع / كل شهر مثلاً.

3- الرقابة المستمرة:

تتم عن طريق المتابعة المستمرة والتقييم المستمر لأداء العمل.

مراحل الرقابة الإدارية :

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



(باغي محمد عبد الفتاح ، سنة 2011ص432)

يوضح الشكل السابق دور الرقابية الإدارية فهي تبدأ من تحديد الأهداف إلى غاية تحقيقها مما يجعل وظيفة الرقابة تحدد معايير تقييم الكفاءة الإنتاجية وفق الخطة المرسومة كي تتأكد من أن النتائج الفعلية تطابق أهداف الخطة.

مجالات الرقابة الإدارية: الرقابة عمل لا بد من في كل مجال، و سنتطرق إلى المجالات التالية:

أ -**الرقابة على الإنتاج:** تهدف الرقابة على الإنتاج إلى التأكد من أن ما تم إنتاجه مطابق لما هو مطلوب إنجاز، و الرقابة على الإنتاج بمعناها الواسع تشمل الرقابة على المعدات و الآلات.

و الرقابة على الوقت و الحركة و الرقابة على جودة المنتجات.

1-**الرقابة على الآلات:** تأخذ الرقابة على الآلات عدة وجوه نذكر من بينها:

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

-التأكد من الاستخدام الأمثل للآلات.

-معرفة أسباب عطل الآلات و إجراء التصليحات اللازمة.

-التأكد من الاستعمال الأمثل للأدوات الرقابة في هذا المجال أي سجل الآلة، بطاقة الآلة

العاطلة، سجل الوقت الضائع للآلات.

2-**الرقابة على الوقت و الحركة:** إن الوقت و الجهد الجسماني من العناصر الأساسية في

الإنتاج و بالتالي لا بد من مراقبتها و من هنا ظهرت أهمية دراسة الوقت و الحركة .

إن دراسة الوقت الإنتاجي هي ملاحظة و تسجيل الوقت اللازم لأداء عنصر من

عناصر العملية الإنتاجية، أما دراسة الحركة فهي عبارة عن دراسة حركات العامل أو الآلة

أثناء تأدية العملية الإنتاجية بغية تفادي الحركات الغير ضرورية.

3- الرقابة على جودة المنتجات: تعني التأكد من أن جودة المنتجات مطابقة للجودة المحددة مسبقا و التي تعبر عنها عدة مؤشرات تتعلق بتركيب المنتج و بعض المعايير التي تخص استعماله.

ب - الرقابة على التسويق: يهتم التسويق بتوفير السلع و المنتجات في المكان و الزمان المناسبين و يشمل التسويق عدة وظائف يصعب قياسها نظرا لارتباطها بالعنصر الإنساني، و من أبسط معايير الرقابة في التسويق :حجم المبيعات التي يقوم بها كل بائع، الأرباح المحققة من تلك المبيعات، حجم المبيعات بالنسبة لمنطقة معينة، تكاليف المبيعات بالنسبة لمنطقة.

ج -رقابة الموارد البشرية: لكي تتم إدارة الأفراد بأحسن طريقة يجب التأكد من أن القوة العاملة في المشروع كافية و ماهرة وراضية و متعاونة في تحقيق أهداف المشروع و هذا الأمر يتطلب دراسة المؤشرات و المعايير الآتية مثلا:

- عدد طلبات التغيير من وظيفة أو منصب إلى آخر.
 - عدد العمال الذين تم فصلهم - عدد الغياب - عدد الحوادث المهنية - تطور إنتاجية العامل.
- (العربي دخموش :سنة 2001)

أهمية الرقابة الإدارية :

الحاجة إلى الرقابة الإدارية تعد من الضروريات الأساسية لمبدأ مساءلة الأفراد عن الأعمال التي أوكلوا بالقيام بها ، و من ثم 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 و الضعف.

- إن أهمية الرقابة في العملية الإدارية تتبع من قناعة التي تؤكد أن الأفراد يخطئون ، حيث تعد عملية وقوع الخطأ صفة من الصفات البشرية ، هناك ثلاثة محاور للرقابة على الكفاءة إنتاجية المؤسسة و هي :

أولاً : الرقابة على المورد البشري :

تقوم إدارة الأفراد بالتأكد من مهارة و كفاءة العاملين و درجة التعاون فيما بينهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و هذا الأمر يتطلب دراسة المؤشرات التالية : عدد طلبات التغير من الوظيفة ، عدد العمال الذي تم فصلهم ، عدد الغياب ، تطور إنتاجية العامل .

ثانياً : الرقابة على أداء و نشاط الأفراد نفسها :

تتميز بجملة من الخطط أهمها :

. الفحص الإداري لنشاط التدريب .

. الفحص الإداري لنظام الحوافز و المرتبطات .

. الفحص الإداري للخطة و تعيين الأفراد و كيفية اختياره .

ثالثاً : الرقابة على سلوك الأفراد :

. فحص و تطوير أداء العامل في المؤسسة .

. مراجعة الأداء المتوقع لتقدير مستوى أو نوع العمل الذي يستطيع العمل القيام به

المستقبل .

. الرقابة تكون من أجل المكافآت و التحفيز و ذلك تقديم حوافز مادية أو ترقية أو

(الغزوي محمد بن كحمود، سنة 2011ص38)

. منصب جديد .

أهداف الرقابة :

- الغرض الأساسي من الرقابة هو التأكد من أن النشاطات أنجزت بطريقة تحقق أهداف المنظمة.

- كسب رضا المستفيدين من النتائج الأداء و إقناعهم بمدى كفاءة البرامج و الأنشطة في المؤسسة.

- تقديم أداة تتميز بالصدق و الموضوعية في الأداء .

- التأكد من مدى الالتزام بالأنظمة و اللوائح و التعليمات .

- في مجال التخطيط: الرقابة : تجعل المدراء يعرفون فيما إذا كانت الأهداف والخطط تسير على الخط الصحيح وما هي الإجراءات المستقبلية التي سيتم اتخاذها.
- في مجال تمكين الموظفين: أنظمة الرقابة تزود المدراء بالمعلومات والتغذية العكسية عن أداء الموظفين.
- في مجال حماية مكان العمل: الرقابة تعزز الأمن المادي وتساعد في تقليل الأضرار التي قد تحدث في مكان العمل.

خصائص الرقابة الإدارية :

- من أهم الخصائص التي تتميز بها الرقابة الإدارية اكتشاف الأخطاء و التعرف على أسبابها و إبلاغ المسؤولين في الوقت المناسب لكي يتم تصحيحها و تساعد في تقييم العاملين المشرفين على حد سواء من ناحية المهارات الإدارية كما تمكننا من متابعة تنفيذ الخطط الموضوعية و مساعدة متخذي القرار سيتم تلخيص أهم الخصائص في النقاط التالية :
- تعمل الرقابية على تبيان الانحرافات و الأخطاء و تصحيحها .
- تمارس الرقابية في كافة المستويات الإدارية و تختلف من مستوى لآخر.
- الرقابة تمكننا من متابعة تنفيذ الخطط الموضوعية مسبقا.
- تقدم الرقابة الإدارية حلولاً و اقتراحات لأصحاب القرار بعد تحديد الأسباب و تحليلها .
- تساعد في تقييم العاملين و المشرفين على حد سواء من الناحية المهارات الإدارية.
- و من خلال هذه الخصائص يرى الباحث أن الرقابة يجب أن تكون فعالة و سهلة الفهم من قبل العاملين بالمؤسسة و المرؤوسين و تكون أداة مساعدة لتحسين الأداء و ليست لتخويف العاملين .

(حسين احمد الطروانة و توفيق صالح، سنة 2012 ص27)

الجدول رقم (01) طرق الرقابة :

<p>تبدأ الرقابة على العمل في وقت بداية العامل و قيامه بالعمل الموكول له من طرف الإدارة ثم يتم مراقبة العمل الذي يقوم به و تسجيله في سجل خاص (بطاقة العمل)، كما تتولى إدارة الأفراد حفظ ملف يتضمن كل المعلومات المتعلقة بالعامل من شهادات ثم يعطى الملف نفس رقم العامل .</p>	<p>الرقابة على العمل</p>
<p>هي الوسيلة التي تتم من خلالها الاتصال المباشر بالعاملين و فينصحهم و توجيههم كما يتضمن مكافأة للمتميزين و تحفيزهم و توقع العقاب على من أخطأ في أداء عمله أو يهمل إنجاز . (الصحن عبد الفتاح، الصحن محمد ، الرقابة و المراجعة الداخلية .سنة 2005ص196)</p>	<p>الإشراف و الملاحظة</p>
<p>هي أسلوب يستخدم في المؤسسات متعددة النشاط حيث تتم الرقابة بتديد الأهداف الخاصة بهذا العمل ، و التركيز على مراقبة الانحراف أي تهتم بنقطة معينة .</p>	<p>الرقابة باستثناء</p>

المصدر من أعداد الطالب

معوقات نجاح الرقابة:

هناك عدة عوامل تواجه سير العملية الرقابية ونم أهمها:

- الرقابة الزائدة : يرى العمل أن الرقابة مهمة وظيفية و إن زادت إلى حد معين 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 بالعملية الرقابية مما تؤدي إلى رفض العمل للعملية الرقابية.

- **عدم توازن المسؤوليات و الصلاحيات :** يرى العامل المسؤولية تفوق ما هو ممنوح له من صلاحيات و في نفس الوقت يجب أن المراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل مما يرتبط بقبول العاملين و التجارب مع الرقابية .
- **عدم التوازن بين العائد و التكلفة :** و قد تؤدي عدم كفاية العائد و المكافآت التي يتحصل عليها العامل من الأسباب المقاومة لرفض الرقابة من طرف العاملين .
- **عدم الحيادية :** قد تتم تصميم الرقابية بشكل محايد يؤدي إلى عدم قبول العامل للرقابة .

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم استعراض أهم الجوانب النظرية المتعلقة بالرقابة الإدارية و مدى تأثيرها على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة من خلال الطرق و الأساليب الرقابية المستخدمة ، كما تعد الرقابية على العمل شيء مهم لا يمكن الاستغناء عنه أو هي الوسيلة التي تتم من خلالها الحكم على أداء العامل داخل المؤسسة و تحقيق العدل و المساواة كما تسعى إلى البحث عن المشاكل و الانحرافات التي تعيق سير العمل كما لا تتجسد الرقابة في ظل فقدان العنصر البشري و تعمل الرقابة على تصحيح الأخطاء و الانحرافات إن وجدت و تفادي وقوعها مستقبلا و ليست لغرض كشف الأخطاء و فرض عقبات على العامل فمن خلالها يتم تقييم العامل و إبراز نقاط القوة و الضعف و تحديد المسؤوليات المخولة له من طرف الإدارة من أجل معرفة دور و فعالية الرقابة الإدارية في المؤسسة و مدى أهميتها و يجب علينا إسقاط مضامين الجانب النظري في المؤسسة الاستشفائية العمومية بدائرة الحجيرة ولاية ورقلة لمعرفة دور الرقابة و أهم الإيجابيات و السلبيات .



الفصل الثالث: الكفاءة الإنتاجية

تمهيد

. مفهوم الكفاءة

. تعريف الإنتاجية

. تعريف الكفاءة الإنتاجية.

. العوامل المؤثرة في الكفاءة الإنتاجية.

. إستراتيجية تحسين الكفاءة الإنتاجية .

. طرق قياس الكفاءة الإنتاجية .

محددات الكفاءة الإنتاجية (الشكل رقم 01).

المعوقات الداخلية و الخارجية للكفاءة الإنتاجية

خلاصة

تمهيد:

يعد الإنتاج أساس و محور النشاط الإنساني، و نظرا لأهميته في استمرار نمو اقتصاديات الدول و تقدم و تطور المجتمعات، اهتم الإنسان فردا و جماعة بتنظيم و إدارة موارده المحدودة في وحدات إنتاجية مختلفة و إشباع الحاجات المتنامية.

و لما كانت الإنتاجية هدفا أساسيا لكل مؤسسة ترغب في زيادة الإنتاج، فإن علينا أن نتعرف على طبيعتها و طرق قياسها و وسائل زيادتها، محاولة منا في الابتعاد عن معناها الضيق و التعرف على جوانبها المختلفة، و بذلك نستطيع تحديد جميع المداخل و الأساليب الكفيلة بتحقيق هدف زيادة الإنتاجية.

مفهوم الكفاءة :

- الكفاءة (Efficiency): يشير معناها إلى الاستخدام العقلاني و الرشيد لاختيار أفضل البدائل الذي يقلل التكاليف أو يعظم العائد إلى أقصى درجة ممكنة، كما تتمثل أيضا في كيفية الوصول إلى الهدف بأقل تكلفة ممكنة.

مفهوم الإنتاجية (productivité): يقصد بالإنتاج ناتج العملية الإنتاجية أو إجمالي عدد الوحدات المنتجة خلال فترة زمنية محددة، و على الرغم من أهمية قياس كمية هذه المنتجات، إلا أن ذلك لا يعبر كثيرا عن درجة كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها، و لذلك ظهر مفهوم جديد يعبر عن العلاقة بين مداخلات العملية الإنتاجية و مخرجاتها، يعرف بالإنتاجية التي عرفت عدة مفاهيم من أهمها: " الإنتاجية هي الاستخدام الكفاء للموارد (العمل، رأس المال، الأرض، المعدات، الطاقة، المعلومات... ، و ذلك لإنتاج السلع و الخدمات " . (صلاح محمد عبد الباقي ، 2001، ص 15).

الكفاءة الإنتاجية :

هي العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية وبذلك ترتفع الكفاءة الإنتاجية كلما ارتفعت نسبة ناتج المستخدم من الموارد.

(د.علي السلمي ، 1985، ص21)

و تعرف أيضا هي الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بهدف تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بمستوى معين وفي وقت معين بأقل تكلفة ممكنة .

(د.احمد عرفة - د.سمية شلي - ، ص12)

وبالرغم من وجود مفاهيم عديدة للإنتاجية إلا أن الشائع منها والأكثر استخداماً هو مفهوم إنتاجية العمل لذلك فانه عندما يطرح مفهوم الإنتاجية لوحده فان ذلك يعني إنتاجية العمل ويمكن التمييز بين نوعين من الإنتاجية:

1- الإنتاجية الكلية:

وتعني الإنتاجية لجميع عناصر الإنتاج المستخدمة في العملية الإنتاجية ويمكن التعبير عنها بالصيغة التالية: كمية أو قيمة الإنتاج على مجموع عناصر الإنتاج.

2- الإنتاجية الجزئية:

وتعني الإنتاجية لعنصر واحد من عناصر الإنتاج ويمكن التعبير عنها بالصيغة التالية: المخرجات على عنصر واحد من عناصر الإنتاج. (العيسوي، 2005، ص261-262)

ومن خلال التعارف السابقة نستخلص تعريف شامل هو:

الاستخدام الأمثل للمدجات والمواد والعمالة والآلات والمعدات للحصول على أفضل المخرجات متضمنا الأساليب العلمية في الإدارة متمثلا في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

العوامل المؤثرة على الكفاءة الإنتاجية :

هناك عاملين يؤثر في الكفاءة الإنتاجية و هما العوامل الإدارية خاصة بالمؤسسة ، و عوامل إنسانية تخص العامل .

1. العوامل الإدارية:

هي العوامل الحاكمة والمؤثرة على الكفاءة الإنتاجية وتشمل تلك العوامل الأساليب العلمية للإدارة وأدوات الإدارة لاتخاذ القرارات كما تشكل الكفاءة والمهارات الإدارية للممارسة الإدارة لوظائفها المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. وبالرغم من أهمية العوامل الأخرى في التأثير على الإنتاجية فان العوامل الإدارية تعتبر من أهم العوامل الحاكمة في الكفاءة الإنتاجية.

2. العوامل الإنسانية : إن الكفاءة الإنتاجية تتوقف على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد

عملهم، وهذا ما يتطلب ضرورة توفر عنصرين أساسيين في الأفراد القائمين بالعمل هما:

أ - القدرة على العمل:

إن المقدره على أداء أي عمل تتكون من جزأين أساسيين:

- جزء مكتسب من التعليم والتدريب والخبرة العملية (المعرفة).

- جزء متعلق بقدرات الشخص الطبيعية (المهارة).

ب - الرغبة في العمل (دوافع العمل):

تتأثر رغبة الفرد في العمل بثلاثة عوامل أساسية هي:

1- ظروف العمل المادية

2- إن للظروف المادية للعمل (والمتمثلة ب: الحرارة - الإضاءة - التهوية -

الأمّن... الخ) مستوى معين يترتب عليه أداء العامل لعمله بكفاءة.

3- وتحسين الظروف المادية للعمل عن ذلك المستوى لا يعني بالضرورة ارتفاع الكفاءة الإنتاجية.

4- من ناحية أخرى فإنه يمكن رفع الكفاءة الإنتاجية بتحسين ظروف العمل المادية إذا كانت تلك الظروف على مستوى أقل من المستوى المطلوب.

2- ظروف العمل الاجتماعية:

إن أهم المؤثرات الاجتماعية على الكفاءة الإنتاجية هي:

- التنظيم الغير الرسمي لجماعات العمال:

تتبع أهمية جماعة العمال كمحدد للكفاءة الإنتاجية من أن لكل منها تقاليد وأعراف يلتزم بها. الأعضاء جميعاً، وللجماعة القدرة على الضغط على أعضائها للالتزام بتلك التقاليد.

ويتوقف تأثير الجماعة على الكفاءة الإنتاجية على ثلاثة أمور:

- حجم الجماعة (العلاقة عكسية).

. درجة تماسك الجماعة والترابط بين أفرادها (العلاقة طردية).

- أهداف الجماعة (مدى التوافق أو التعارض مع أهداف المشروع).

3- حاجات الأفراد وتنقسم إلى:

- حاجات أولية (ومصدر إشباعها الرئيسي في العمل هو الأجر واستقرار العمل)
 - حاجات اجتماعية (مصدر إشباعها الرئيسي هو علاقات العمل الرسمية والغير رسمية)
 - حاجات ذاتية (مصادر إشباعها هي فرض الترقى في العمل , السلطة الممنوحة للشخص في أداء عمله) أهمية تصنيف الحاجات الفردية هنا هو أن الحاجة الغير المشبعة تمثل الدافع الحقيقي للعمل وهو ما يمكن لإدارة المنشأة الاستفادة منه في سعيها لزيادة الكفاءة الإنتاجية.
- (د.علي السلمي ،1970ص30)

إستراتيجية تحسين الكفاءة الإنتاجية :

- 1- تحديد أهداف المنظمة للمنشأة وأقسامها الإنتاجية على أساس من المراجعة الإدارية وتحليل وتقييم البيئة الخارجية والداخلية للمنشأة وأقسامها.
- 2- ترجمة تلك الأهداف إلى أهداف معيارية وفي صور كمية على قدر الإمكان وخاصة على مستوى الإدارات والأقسام التنفيذية.
- 3- إعداد خطة إستراتيجية مسبقة تتبنى متغيرات ايجابية فعالة .
- 4- تبني خصائص وأساليب فنية و أدراية تمكن من إزالة العقبات التي تبدأ أثناء عمليات الإنتاج.
- 5- ترجمة الأهداف المعيارية إلى معايير رقابية تتماشى مع الأهداف السابقة .
- 6- تنفيذ الاستراتيجيات والخطط المعدة وقياس التنفيذ الفعلي ومقارنته على ضوء المعايير المحددة ثم إعداد التقارير عن مدى الكفاءة والتنفيذ الفعلي.
- 7- الحفز المادي والمعنوي للأفراد والمشرفين والإداريين من اجل تحقيق إنتاجية عالية.
- 8- الإبقاء على الاستمرارية جهود التخطيط والتنفيذ فور الانتهاء من مهام معينة وفقا لخطط الإستراتيجية والتكنيكية .

(د.احمد عرفة - د.سمية شلبي، ص51)

9- الحوافز:

تمثل الحوافز تلك الوسائل التي توفرها الإدارة لإشباع حاجات العاملين. وبقدر ما تكون هذه الحوافز متفقة مع حاجات الأفراد العاملين بقدر ما يكون الإشباع أكثر, وبالتالي يرتفع مستوى رضاء العاملين عن عملهم وتقوى لديهم الرغبة في العمل.

والحوافز إما أن تكون:

أولاً- حوافز مادية: هي:

1- الأجر: الذي يعتبر من أهم حوافز العمل في المجتمعات النامية نظراً لضعف مستوى الأجر فيها.

2- الزيادات في الرواتب والأجور : وتنقسم إلى:

- زيادات دورية: التي تجري كل فترة زمنية محددة.

وتعتبر هذه الزيادات من الحوافز المادية النشطة لزيادة الكفاءة الإنتاجية إذا لم تأخذ الصفة التقليدية.

- الزيادات العامة الممنوحة للأفراد لقاء ارتفاع مستوى المعيشة:

إن هذه الزيادات تعطي بعض المردود في بداية الحصول عليها ولكنها بعد فترة وجيزة تعتبر وكأنها جزء من أجر العامل.

- الزيادات الاستثنائية: التي تمنح لبعض الأفراد تقديراً لأعمالهم ونشاطاتهم البارزة في العمل. وتعتبر هذه الزيادات من أكثر أنواع الزيادات تحفيزاً للعمل وبخاصة إذا كان هناك محددات مسبقة للحصول عليها.

3- العمولات ومكافآت الإنتاج: تعتبر هذه الحوافز من أكثر الحوافز المادية تأثيراً في رفع

الكفاءة الإنتاجية للأفراد إذا ما توفرت فيها الشروط التالية:

- ارتباط المكافأة بطريقة مباشرة بالإنتاج أو الأداء.

- اتفاق المكافأة (العمولة) مع رغبة الفرد في زيادة دخله إذا ما زاد الإنتاج.

- وجود ضمان في الحصول على المكافآت (العمولات) إذا زاد الإنتاج.

- سرعة دفع المكافأة بمجرد تحقيق الزيادة في الإنتاج.
- 4- المشاركة في الأرباح: لا تشكل المشاركة في الأرباح حافزاً قوياً للأفراد العاملين في المستويات الدنيا بسبب تباعد الفترة بين المباشرة في الإنتاج والحصول على الأرباح.
- كما وتوجد بعض الحوافز المادية الأخرى المتمثلة ب :
 - توفير الظروف المادية المناسبة لطبيعة العمل.
 - تخفيض عدد ساعات العمل.
 - توفير خدمات مختلفة مثل (خدمات تعليمية وثقافية واقتصادية - خدمات السكن والنقل - الرعاية الصحية والاجتماعية والنفسية)
- إن هذه الخدمات تساهم بشكل غير مباشر في زيادة الكفاءة الإنتاجية للأفراد من حيث تأثيرها على رفع معنوياتهم وتحقيق صحتهم.
- ثانياً : الحوافز الغير مادية (المعنوية):
 - وهي ما توفر للأفراد إشباع حاجاتهم الاجتماعية والذاتية. ومن أهم هذه الحوافز :
 - فرض الترقية والتقدم.
 - تقدير الإدارة لجهود العاملين.
 - إفساح المجال أمام العمال في رسم سياسات الإنتاج والأفراد.
 - إن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي دراسة حاجات الأفراد وتصميم نظم الحوافز الكفيلة بإشباع تلك الحاجات ضماناً لرفع مستوى الكفاءة الإنتاجية.

(د. عادل جودة وغسان قلعوي، 1972، ص28)

طرق قياس الكفاءة الإنتاجية.

أولاً : المواد الأولية:

- 1- **معدل سرعة التسليم:** ويقصد به معدل سرعة التسليم والتعرف على سرعة تحول المواد الأولية من المورد إلى المصنع أو من المخازن إلى مكان التشغيل.
- 2- **نسبة الشوائب:** هي نسبة المواد الأولية الغير مطابقة للمواصفات والغير صالحة للإنتاج.
- 3- **نسبة التصافي:** تختلف نسبة التصافي عن نسبة الشوائب في إن الأولى هي نسبة المادة الأولية الأصلية الصالحة للتصنيع بالمنشأة الصناعية.
- 4- **معدل استعمال المواد:** يقصد بمعدل استعمال المواد تحديد الكمية المستعملة فعلاً في إخراج المنتج المعين ونسبتها إلى الكمية المفروض إن تستخدم عند البدء في العمليات الصناعية اللازمة لإخراج هذا المنتج.
- 5- **معدل استعمال المواد المرجح بالتكلفة :** يمكن تطبيق معدل استعمال المواد بطريقة آخري تتضمن ترجيح مكونات المنتج المعين بتكلفة كل جزء منه منسوبا إلى التكلفة المعيارية لهذا المنتج .
- 6- **معايير التالف والفاقد والنقص الطبيعي:** وهي العوامل الداخلية والذاتية بسبب إنها ناشئة عن نقص المادة وصفاتها والتعرف عليها يكشف أثارها على الكفاية الإنتاجية وتكون هذه المعايير على شكل نسب مئوية.
7. **المعايير التكاليفية للتالف والفاقد والنقص الطبيعي:** كثيرا ما تهتم الإدارة معاير التالف والفاقد الطبيعي والضياع على اعتبار أن الارتفاع في هذه التكلفة معناه خسائر المنشأة الصناعية ، وذلك بمقارنة الأرقام الفعلية بالمعايير الموضوعة كمستويات قياسية حتى تقييم درجة الاختلاف بينهما الذي يسهل التعرف على أسبابها ومعالجتها بطريقة سليمة .

(د. احمد سرور ، الجزء الأول ص.2010)

ثانياً : طرق قياس الوسائل المباشر لقياس أداء الآلات.

1- يقصد بمعدل دوران الآلة: حساب عدد الساعات الفعلية التي كانت تعمل وتحقق نتائج فعالة تساهم بها في تحقيق الحجم المتزايد في الإنتاج مقارنة بعدد الساعات المخطط لتشغيلها في نفس المدة الزمنية.

2- معدل تكلفة تشغيل الآلة في الساعة: من دوران الآلة نستنبط معدل جديد يمكن أن تطلق معدل تكلفة تشغيل الآلة في الساعة، وهو عبارة عن خطوتين أولها يمثل المستوى القياسي والثانية المستوى الفعلي التي تظهره البيانات اليومية.

3- الجدول الزمني لكل آلة:

الجدول الزمني هو البطاقة الخاصة بالآلة التي يدون بها كل الأزمنة القياسية لأجزاء كل عملية من عمليات التصنيع التي تم على هذه الآلة.

خطوات إعداد الجدول الزمني:

- تجميع وتسجيل جميع البيانات المتاحة عن الآلة وطريقة تشغيلها.
- تسجيل وصفي كامل لطريقة الأداء والتوقفات والزمن الذي تستغرقه كل عملية او توقف .
- قياسات زمن كل جزء من العملية باستخدام أجهزة القياس .
- تحديد السرعة لفعالة لإتمام كل جزء ومقارنة هذه السرعة بالسرعة الطبيعية للآلة .
- تحديد المسموحات الممكن التصريح بها في هذه الأزمنة والتي قد تكون أعلى او أدنى من الزمن العادي المحدد لها .
- تحديد الوقت المسموح به للعملية كلها .

4- معدل إنتاج الآلة في الساعة : ويقصد به عدد الوحدات المنتجة التي تستطيع الآلة المعينة أخرجها في ساعة زمنية عندما تكون سرعة دوران الآلة ثانية عند رقم معين حددته الإدارة .

5-نسبة الانتفاع: نسبة الانتفاع محتمل في وحدات منتجة ، مطابقة للمواصفات إلى إجمالي الأداء الآلي لهذه الآلة.

ثالثاً : طرق قياس الكفاءة الإنتاجية للعمل.

وهي الطرق التي تقيس الأداء الفعلي للعامل أو المجموعة من العمال أثناء تأديتهم للعمل في مكان العمل وتحت الظروف الواقعية للإنتاج:

1-نسبة الأداء الفعلي إلى القياس : وهو عبارة عن نسبة مئوية التي تمثل مدى نجاح العامل في تحقيق المستويات القياسية الموضوعة له .

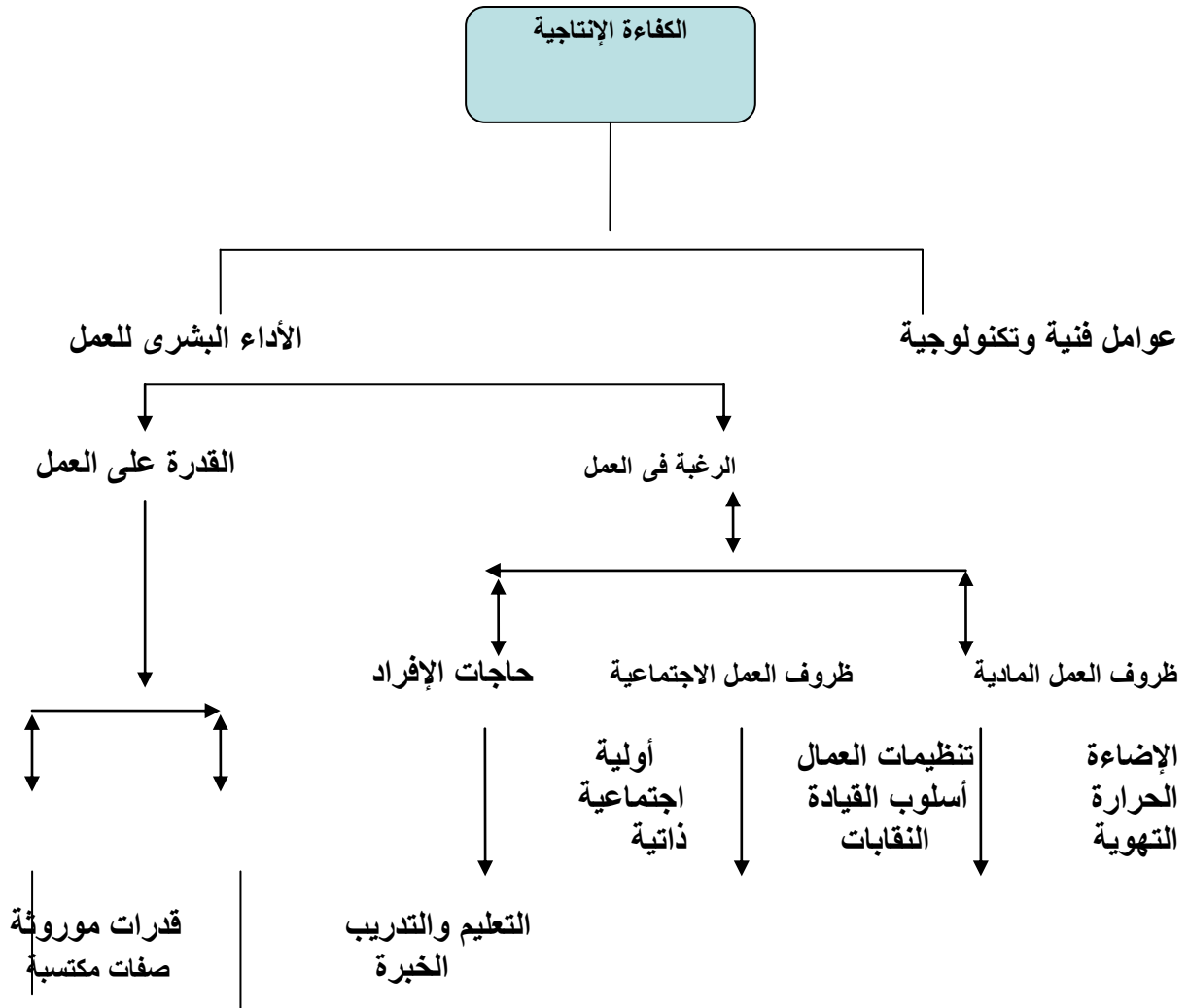
2- معدل سرعة الأداء: هي النسبة بين الزمن القياسي الذي يفترض أن يتم أداء العمل الفعلي والزمن الفعلي الذي استغرق فعلا في الإعاقة باعتبار إن هذا الزمن القياسي هو نتيجة دراسات علمية دقيقة للأداء والأزمنة القياسية للإعاقة.

3- إنتاجية العامل أو المجموعة من العمال:

إن الإنتاجية هي نسبة المخرجات إلى المداخلات من إي عنصر من عناصر الإنتاج ومن هذا المفهوم على القوى العاملة باعتبارها أهم عناصر الإنتاج التي تعمل على إخراج الإنتاج عن طريق تشغيل المواد على الآلات وإعادة تشكيلها على شكل منتجات نهائية تامة الصنع.

(د أحمد محمد المصري - إدارة الإنتاج والعلاقات الصناعية، سنة 2000، ص184-238)

محددات الكفاءة الإنتاجية



(- د. علي السلمي-إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية-ص39)

المعوقات الداخلية و الخارجية التي تحد من قدرة إدارة الموارد البشرية
على رفع الكفاءة الإنتاجية :

إن قدرة إدارة الموارد البشرية على رفع الكفاءة الإنتاجية للمنشأة الصناعية ليست مطلقة بل توجد مجموعتين من العوامل التي تحد من هذه القدرة:

1 - عوامل (معوقات) داخلية : تتمثل بما يلي :

- مدى توفر الخبرات اللازمة بإدارة الموارد البشرية.

- مدى اقتناع ومساعدة الإدارة العليا.

- مدى تعاون الإدارات الأخرى.

2 - عوامل (معوقات) خارجية : تتمثل بما يلي:

- التشريعات والقوانين.

- النظم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية.

(د.علي السلمي ، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية،1970ص 45)

خلاصة:

من هنا نستخلص أن الكفاءة الإنتاجية هي هدف أساسي لأي مؤسسة والتي تحددها مجموعة من العوامل الفنية والإنسانية وتزداد أهمية الناحية الإنسانية في تحديد الكفاءة الإنتاجية حيث أن العامل يسيطر في نهاية الأمر على النواحي الفنية ويستطيع الأثير على كفاءتها.

وتلجأ الإدارة هدف إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية عن طريق مجموعة من الأنشطة المتمثلة في العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة والسياسات التي تهدف إلى تكوين قوة قادرة لتحقيق الكفاءة الإنتاجية.

ويرى الباحث أن من أهم عوامل رفع الكفاءة الإنتاجية في أي منظمة مرتبطة بالإدارة العليا وتعاون الإدارات الأخرى بالمشروع والعوامل الداخلية التي تشمل الأفراد والعوامل الخارجية التي تشمل القوانين والتنظيمات والتشريعات للبلاد.

الباب الثاني:

الدراسة الميدانية

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية
للدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

- 1_ الهدف من الدراسة الاستطلاعية.
- 2_ وصف عينة الدراسة الاستطلاعية.
- 3_ وصف أداة الدراسة الاستطلاعية.
- 4_ بعض الخصائص السيكومترية للأداة.

ثانياً: الدراسة الأساسية:

- 1_ منهج الدراسة.
- 2_ وصف أداة الدراسة الأساسية.
- 3_ وصف عينة الدراسة الأساسية.
- 4_ الأساليب الإحصائية المستخدمة.

خلاصة

أصبحت الدراسات و الأبحاث الاجتماعية بمختلف مجالاتها لا تكتفي بمجرد التفسيرات النظرية، بل هي الأخرى تسعى إلى التقرب من الواقع الاجتماعي، و ذلك بإجراء دراسات ميدانية لتحقيق الكثير من النتائج و الأهداف دون الاكتفاء بالتأمل العقلي و التصور النظري كأساس للوصول إلى الحقائق التي تفسر الواقع الاجتماعي.

حيث تظهر حاليا النتائج الكثيرة التي بلغتها الدراسات الاجتماعية و السيكولوجية في الدول المتقدمة نظرا لتقدم أساليب البحث العلمي و الاجتماعي و استخدام المناهج و التقنيات المختلفة لاستغلالها في تحليل و دراسة الواقع الاجتماعي و الوصول إلى نتائج علمية ما أمكن ذلك، و لا يكون ذلك إلا بالنزول إلى الميدان و هو الجانب المهم في الدراسة مع الاعتماد على الجانب النظري الذي يساعد على التوفيق و التكامل المنهجي في دراسته بأن يربط بين التصور النظري و الواقع الميداني لاستخلاص النتائج الجيدة و من ثم اقتراح الحلول و الباحث من خلال دراسته للأساليب الرقابة و دورها في تقييم الأداء المؤسسة العمومية إنما يسعى إلى فهم و تفسير العلاقة بين الرقابة الإدارية و الكفاءة الإنتاجية بأنواعها في المؤسسة العمومية.

و بعد المناقشة التي أجريناها من خلال الفصول النظرية التي تتمحور في مجملها حلول الرقابة و الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة العمومية سوف نحاول في هذا الفصل الذي يعتبر امتداد لما طرح من أهداف و ما أثارته الإشكالية من قضايا تحتاج إلى المعالجة و يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية أهم خطوة في الدراسة الميدانية فمن خلالها يتم التحقق من صلاحية أدوات جمع البيانات والتأكد من خصائصها وخصائص أفراد العينة، وكذا التعرف على الأخطاء والاحتمالات السلبية التي يمكن أن تصادفنا في الدراسة الأساسية.

>> فالدراسة الاستطلاعية عموماً ليست فقط للتحقق من صلاحية أدوات البحث ولكن لتعميق المعرفة بالموضوع المراد دراسته وتجميع الملاحظات، والتعرف على أهمية البحث وتحديد فروضه <<.

(محي الدين مختار، 1996، ص: 48).

وهذا ما أكده " إبراهيم وجبة " و " محمود عبد الحليم " بقولهما: >> أن الدراسة الاستطلاعية ذات أهمية في البحوث العلمية، حيث تمكن الباحث من التعرف على عينة الدراسة ويمكن من خلالها التقرب من الموضوع المراد دراسته ، والتأكد من الخصائص السيكومترية للأداة المعتمد عليها في الدراسة، هفي تهدف إلى التحقق من ملائمة الاختبار وفهم الطلبة من العبارات الواردة فيه واكتشاف بعض الجوانب والقصور في إجراءات تطبيق الاختبار

(إبراهيم وجبة ومحمود عبد الحليم، 1993، ص: 89).

1_ أهداف الدراسة الاستطلاعية:

تكتسي الدراسة الاستطلاعية أهمية في البحث العلمي إذ تعتبر دراسة أولية حيث تهدف إلى:

- _ التحقق من صلاحية أدوات جمع المعطيات التي يستخدمها الباحث في بحثه.
- _ النزول إلى الميدان لمعاينة الواقع والتعرف على الظروف المحيطة بعمليات التطبيق وبالتالي تجنب الأخطاء أثناء إجراء الدراسة الأساسية.
- _ حساب الخصائص السيكومترية (الصدق، الثبات) وذلك للتأكد من مدى صلاحية أداة البحث.
- _ التدريب على أدوات الدراسة.

كما تكمن أهمية الدراسة الاستطلاعية في أنها تساعد الباحث على تقادي نقائص الأداة أو تعديلها في الدراسة الأساسية. (محي الدين مختار، 1995، ص: 47)

2_ وصف عينة الدراسة الاستطلاعية:

إن كل باحث في دراسته يسعى لتطبيق أدوات ومقاييس تساعد على بيانات ومعلومات عن موضوع الدراسة، والأداة المستخدمة في هذه الدراسة تمثلت في استبيان يهدف إلى: معرفة العلاقة بين الرقابة الإدارية و الكفاءة الإنتاجية لدى عمال المؤسسة العمومية لصحة الجوارية بدائرة الحجيرة ولاية ورقلة .

وقد تم تصميم هذه الأداة من طرف الطالب، بناء على اطلاع على الإطار النظري وبعد عرضها على الأستاذة المشرفة وتم إدخال بعض التغييرات عليها، وقد تضمن الاستبيان البيانات الشخصية المتعلقة بخصائص عينة الدراسة والمتمثلة في (السن و الجنس و نوعية المنصب) إضافة إلى التعليمات الموجهة لأفراد العينة والمثال التوضيحي.

واشتملت الأداة على استبيانين الأولي خاص بالرقابة الإدارية و الثاني خاص بالكفاءة الإنتاجية.

كما اشتمل استبيان الذي يقيس الرقابة الإدارية يحتوي على 18 فقرة تشمل كل منها مساهمة الرقابة الإدارية في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العمال الصحة الجوارية بالمنطقة وهي مقسمة إلى أربعة أبعاد وهي: بعد واقع الرقابة الإدارية في المؤسسة و يحتوي على 5 فقرات _ بعد أساليب و وسائل الرقابة الإدارية و يحتوي على 6 فقرات _ بعد أهم العقبات التي تواجه الرقابة الإدارية و يحتوي على 4 فقرات _ بعد المداخل المقترحة لتطوير الرقابة الإدارية ويشتمل على 4 فقرات.

وتم الاعتماد على خمسة بدائل وهي: موافق تماما و موافق و لا ادري و غير موافق و غير موافق إطلاقا.

أما استبيان الذي يقيس الكفاءة الإنتاجية يحتوي على 17 فقرة تشمل كل منها مساهمة الإدارة و ملائمة ظروف العمل في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى عمال الصحة الجوارية

بالمنطقة وهي مقسمة إلى ثلاثة أبعاد وهي: بعد الإدارة و التنظيم و يحتوي على 8 فقرات _ بعد ظروف العمل و يحتوي على 5 فقرات _ بعد تحسين معدلات الإنتاج و الإنتاجية و يحتوي على 4 فقرات .

وتم الاعتماد على بدلين وهي: نعم و لا إضافة إلى ملاحظة إن وجدت .

3_ وصف عينة الدراسة الاستطلاعية: اشتملت عينة الدراسة الاستطلاعية على 30 عامل و عاملة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من المؤسسة العمومية لصحة الجوارية بدائرة الحجيرة وهذا لغرض التحقق من وضوح الاستبيان وفهم تعليمات الاستبيان.

4_ بعض الخصائص السيكومترية للأداة:

من أجل التحقق من صلاحية الاستبيان فقد قام الطالب بحساب صدق وثبات هذه الأداة وهذا من أجل الحصول على نتائج موضوعية، وقد تم الاعتماد على نوعين من أنواع الصدق وهما صدق المحكمين وصدق المقارنة الطرفية وفيما يلي شرح وتفصيل لكل نوع على حدة.

4_1_ الصدق:

يقصد بالصدق أن يكون الاختبار قادرا على قياس ما وضع لقياسه، ولا يكون الاختبار صادقا إلا إذا توفر على ما يلي:

_ أن تكون البنود على علاقة وثيقة بالخاصية التي يقيسها.

_ أن يكون الاختبار قادرا على التمييز بين طرفي الخاصية التي يقيسها.

_ أن يميز بين الخاصية التي يقيسها والخصائص الأخرى. (بشير معمري، 2000، ص: 15).

وقد تم حساب صدق أداة الدراسة الحالية بالطرق التالية:

4_1_1_ صدق المحكمين: يعتبر التحكيم دلالة على صدق بنود الأداة ومناسبتها لموضوع

الدراسة، وعليه فقد قام الطالب بعرض أداة الدراسة في صورتها المبدئية على عدد من المحكمين المتخصصين في علم النفس وعلوم التربية بجامعة ورقلة بلغ عددهم (5) أساتذة، وذلك بغرض الحكم على مدى انتماء الأبعاد للسمة المقاسة، ومدى انتماء الفقرات

الفصل الرابع الإجراءات المنهجية

للأبعاد، ومدى وضوح الصياغة اللغوية لل فقرات، وكذلك ملائمة البدائل للاستبيان، وتصحيح ما يتطلب تصحيحه أو اقتراح بدائل أخرى، مع تعديل أو حذف أو إضافة ما يراه المحكم مناسباً، وقد تم الأخذ بملاحظاتهم وتوجيهاتهم من استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها وكذا التغيير في بعض العبارات التي تحتاج إلى ذلك وتعديل بعض الصياغات اللغوية.

وفيما يلي عرض جداول التحكيم حسب المطلوب من المحكمين:

1_ جدول رقم 01 يوضح مدى انتماء الأبعاد للسمة المقاسة.

مدى انتماء الأبعاد للسمة المقاسة	تنتمي	لا تنتمي	اقتراح البديل
	5 محكمين	00	00

نلاحظ من خلال الجدول أن كل المحكمين صادقوا على أن الأبعاد المدرجة تنتمي للسمة المقاسة.

2_ جدول رقم 02 يوضح مدى انتماء الفقرات للأبعاد:

مدى انتماء الأبعاد للسمة المقاسة	تنتمي	لا تنتمي	اقتراح البديل
	5 محكمين	00	00

نلاحظ من خلال الجدول أن كل المحكمين صادقوا على أن الفقرات تنتمي إلى الأبعاد.

3_ جدول رقم 03 يوضح مدى ملائمة عدد الفقرات في كل بعد:

مدى ملائمة عدد الفقرات في كل بعد	تنتمي	لا تنتمي	اقتراح البديل
	5 محكمين	00	00

نلاحظ من خلال الجدول أن كل المحكمين صادقوا على أن الفقرات تنتمي إلى الأبعاد.

4_ جدول رقم 04 يوضح مدى وضوح الصياغة اللغوية لفقرات:

مدى وضوح الصياغة اللغوية لفقرات	واضحة	غير واضحة	اقتراح البديل
	3 محكمين	2 محكمين	. تم حذف بعض الجمل المركبة في استبيان الرقابة . . كذلك تصحيح صياغة بعض الجمل .

الفصل الرابع الإجراءات المنهجية

نلاحظ من خلال الجدول أن ثلاث محكمين أشاروا بتغيير بعض الصياغات الغوية لل فقرات وتم تصحيح الصياغة كما هي موضحة في الجدول.

5_ مدى ملائمة بدائل الإجابة: كل المحكمين وافقوا على بدائل الإجابة سواء في الأداة المصممة لقياس الرقابة الإدارية أو الكفاءة الإنتاجية وكذلك وافقوا على مدى شمولية التعليمات الموجهة للعينة ووضوح المثال المقدم لها وكذلك وضوح صياغة التعليمات.

4_1_2_ صدق المقارنة الطرفية: >> تعتمد هذه الطريقة على مقارنة درجات التلث

الأعلى بدرجات التلث الأدنى في الاختبار، وتم هذه المقارنة عن طريق حساب الدلالة الإحصائية للفرق بين المتوسطين فإذا كانت هناك دلالة إحصائية واضحة للفرق بين متوسط التلث الأعلى ومتوسط التلث الأدنى يمكن القول بأن الاختبار صادق << .

(سعد عبد الرحمان، 1998، ص: 191)

ومن أجل حساب الصدق وفق هذه الطريقة اتبعنا ما يلي:

_ رصد مجموع العلامات لكل فرد من أفراد العينة.

_ ترتيب مجموع علامات أفراد العينة ترتيباً تنازلياً.

_ اتخاذ نسبة 274 بالمائة لاستخراج الدرجات العليا والدرجات الدنيا من العينة.

_ حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مجموعة ثم تطبيق قانون " ت " .

وبعد التطبيقات في نظام الحزم الإحصائية (SPSS) تحصلنا على النتائج الموضحة

في الجدول التالي:

الجدول رقم (05) يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية لاستبيان الرقابة الإدارية لدى عمال المؤسسة .

الفئة	العدد	التوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت الحسوبة	ت الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	
العليا	10	74.30	5.73	7.67	2.14	18	0.05	0.01
الدنيا	10	60.00	6.77				دال	دال

الفصل الرابع الإجراءات المنهجية

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة " ت " المحسوبة قدرت بـ 7.67 وهي أكبر من قيمة " ت " الجدولة المقدره بـ 2.14 عند مستوى دلالة 0.05 و 0.01 مما يدل على أن الاختبار لديه القدرة على التمييز بين الفئة العليا والفئة الدنيا وبالتالي فإن الأداة على درجة عالية من الصدق ويمكن الاعتماد عليها كأداة لجمع البيانات.

الجدول رقم (06) يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية لاستبيان الكفاءة الإنتاجية لدى عمال المؤسسة .

الفئة	العدد	التوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت المحسوبة	ت الجدولة	مستوى الدلالة	
						0.05	0.01
العليا	10	29.90	5.73	9.71	2.14	18	دال
الدنيا	10	25.00	6.77				دال

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة " ت " المحسوبة قدرت بـ 9.71 وهي أكبر من قيمة " ت " الجدولة المقدره بـ 2.14 عند مستوى دلالة 0.05 و 0.01 مما يدل على أن الاختبار لديه القدرة على التمييز بين الفئة العليا والفئة الدنيا وبالتالي فإن الأداة على درجة عالية من الصدق ويمكن الاعتماد عليها كأداة لجمع البيانات .

2_4_ تقدير الثبات: يعرفه عبد الحفيظ مقدم: >> يقصد بالثبات مدى استقرار ظاهرة معينة في مناسبات مختلفة، ونقول أن الاختبار الثابت يعني مدى الدقة أو اتصاق أو استقرار نتائجه، فيما لو طبق على عينة من الأفراد في مناسبتين مختلفتين << (عبد الحفيظ مقدم، 1993، ص: 125).

ولقياس الثبات طرق عديدة ومتنوعة وقد اعتمد الطالب في الدراسة الحالية على طريقة " ألفا كرونباخ " لقياس الأداة المصممة للدراسة .

وقد تم حساب معامل ارتباط ألفا للاستبيان الرقابية الإدارية باستخدام برنامج (SPSS) وكانت القيمة المحصل عليها مقدره بـ 0.61 مما يشير أن أداة الدراسة تتمتع بثبات مرتفع وهذا يؤكد صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني.

كما تم حساب معامل ارتباط ألفا للاستبيان الكفاءة الإنتاجية باستخدام برنامج (SPSS) وكانت القيمة المحصل عليها مقدرة بـ 0.46 مما يشير أن أداة الدراسة تتمتع بثبات مرتفع وهذا يؤكد صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني.

ثانيا: الدراسة الأساسية:

بعد التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة يستلزم القيام بالدراسة الأساسية فكانت الإجراءات المنهجية المتبعة وخطوات الدراسة التطبيقية كما يلي:

1_ منهج الدراسة:

مما لا شك فيه أنه لدراسة موضوع ما لا بد من اعتماد منهجية علمية تسهل على الباحث الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية ويعرف المنهج بعدة تعريفات منها تعريف " العساف " بأنه: >> الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العمل وتحدد عملياته حتى تصل إلى نتيجة معلومة <<.

(صالح العساف، 2004، ص: 169).

ومن هنا فإن المنهج الصحيح لكل مشكلة يعتمد أولا وأخيرا على طبيعة المشكلة نفسها، واستجابة لموضوع هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي إذ هو المنهج المناسب لها، حيث أن هدفها الكشف عن العلاقة الموجودة بين الرقابة الإدارية و الكفاءة الإنتاجية لدى عمال المؤسسة العمومية لصحة الجوارية بالحجيرة .

ويمكننا تعريف المنهج الوصفي: >> بأنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي، للوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية معينة، أو هو طريقة لوصف ظاهرة مدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة <

(صلاح الدين شروخ، 2003، ص: 147).

وكون الدراسة الاستطلاعية في بدايتها، ثم امتدت لتدرس الفروق الممكنة في (السن و الجنس و نوعية المنصب)، كان المنهج الوصفي الاستطلاعي المقارن صالحا لهذه الدراسة

الفصل الرابع الإجراءات المنهجية

وهذا لأن الموضوع لمتناول في هذه الدراسة الحالية يحتاج إلى الوصف والتحليل والكشف عن الفروق وفحصها للوصول إلى نتائج تساهم في تفسير الواقع وتطويره.

2_ وصف أداة الدراسة الأساسية: تتكون الأداة الأولى من 18 فقرة موزعة على أربعة أبعاد وذلك كما يلي:

أصبح البعد الأول (واقع الرقابة الإدارية في المؤسسة) يحتوي على 5 بنود وهي مرقمة في الأداة كما يلي: "1، 9، 10، 13، 15، واحتوى البعد الثاني (أساليب الرقابة الإدارية) على 4 بنود وهي مرقمة في الأداة كما يلي: "08، 12، 14، 16، " واحتوى البعد الثالث (أهم العقبات التي تواجه الرقابة الإدارية) على 5 بنود وهي مرقمة في الأداة كما يلي: " 03، 04، 05، 11، 17، " واحتوى البعد الرابع (المداخل المقترحة لتطوير الرقابة) على 4 بنود وهي مرقمة في الأداة كما يلي: " 02، 06، 07، 18، كما تم إعطاء أوزان للبدائل كما يلي: موافق تماما (5)، موافق (4)، لا ادري (3)، غير موافق (2)، غير موافق إطلاقا (1) .

أما بالنسبة للأداة الثانية التي تتكون من 17 فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد ذلك كما يلي: البعد الأولى (الإدارة و التنظيم) و يحتوي على 09 بنود و هي مرقمة في الأداة كما يلي: "01، 05، 04، 06، 07، 08، 09، 10، 11، 11" و احتوى البعد الثاني (ظروف العمل) على 05 بنود و هي مرقمة في الأداة كما يلي: "02، 03، 12، 13، 14" و احتوى البعد الثالث (تحسين معدلات الإنتاج و الإنتاجية) على 03 بنود و هي مرقمة في الأداة كما يلي: "15، 16، 17". كما تم إعطاء أوزان للبدائل كما يلي: نعم (2) و لا (1).

3_ وصف عينة الدراسة الأساسية:

بعد أن تم إجراء الدراسة الاستطلاعية والتأكد من مدى صلاحية أداة جمع البيانات وملائمتها لعينة الدراسة والتي تمثلت في عمال المؤسسة العمومية لصحة الجوارية بالحجيرة و التي تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

الفصل الرابع الإجراءات المنهجية

وبعد ذلك تم توزيع الاستبيان على 80 عامل و عاملة بالمؤسسة، وبعد تطبيق أداة الدراسة تم استرجاع كل الاستبيان الموزع كاملا دون نقص.

4 حجم و خصائص أفراد العينة :

جدول رقم (07) يوضح توزيع أفراد العينة البحث حسب الجنس .

النسبة المئوية	التكرار	
%61,25	49	الذكور
%38.75	31	الإناث

جدول رقم (08) يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوعية المنصب .

النسبة المئوية	التكرار	
%87.5	70	دائمين
%12.5	10	غير دائمين

جدول رقم (09) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.

النسبة المئوية	التكرار	السن
%30	24	28 19
%22.5	18	32 29
%22.5	18	42 33
%25	20	57 43

4_ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

من أجل معالجة النتائج المتحصل عليها قمنا باستخدام الأساليب الإحصائية قصد

الوصول إلى مؤشرات كمية تساعدنا على التحليل والتفسير وهي كالاتي:

1_ حساب التكرارات لمعرفة النسب المئوية واستخدام من أجل اختبار الفرضية العامة.

2_ نظام الحزم الإحصائية (SPSS) لحساب فروق الفرضيات الجزئية، وهذا باستخدام

تحليل التباين لقياس الفروق بين المتوسطات.

خلاصة:

تم في هذا الفصل عرض كل ما يتعلق بالإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، بداية بالمنهج المتبع في الدراسة والتصميم التجريبي الملائم للأهداف المحددة ثم تفصيل خصائص العينة وكذلك أدوات الدراسة وخصائصها السيكومترية، التي أثبتت النتائج صدقها وثباتها مما يتيح إمكانية الاطمئنان إلى إست عمال نتائجها في الدراسة، كما تم عرض تفاصيل البرنامج المستخدم في الدراسة وجوانبه النظرية وخطواته، وتحكيمة بما يوضح صلاحيته للتطبيق على عينة الدراسة وفي الأخير تم التعرف على جميع الوسائل الإحصائية المستخدمة والتي من خلالها حصلنا على نتائج الدراسة التي سنعرضها تفصيلا مرتبة حسب الفرضيات في الفصل الموالي.



الفصل الخامس

تمهيد

عرض وتحليل نتائج الدراسة

1- عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة

2- عرض وتحليل الفرضية الجزئية الاولى

3- عرض وتحليل الفرضية الجزئية الثانية

4- عرض وتحليل الفرضية الجزئية الثالثة

خلاصة

تمهيد

إن القيمة العلمية لأي دراسة تقاس بالنتائج التي يتوصل إليها الباحث، فعلى قدر أهميتها وخدمتها للفروض و الأهداف تكون قيمة البحث العلمي، و بعد الدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى المؤسسة العمومية لصحة الجوارية بالحجيرة ولاية ورقلة ، و بعد عرض و تحليل البيانات يمكن استخلاص جملة من النتائج العامة التي توضح العلاقة بين الرقابة الإدارية و الكفاءة الإنتاجية لدى عمال المؤسسة العمومية و سوف نحاول ربط هذه النتائج بإشكالية البحث المطروحة و الفروض و الأهداف و هذا لقياس مدى صدقتها و ثباتها في الواقع، أو الوصول إلى نفيها و في كلتا الحالتين يمكن أن تكون هذه النتائج قاعدة انطلاق لإجراء.

الفصل الخامس عرض وتحليل النتائج

1_ عرض نتائج الفرضية العامة: تنص الفرضية العامة على ما يلي:

توجد علاقة بين الرقابة الإدارية و الكفاءة الإنتاجية لدى عمال المؤسسة العمومية لصحة الجوارية بدائرة الحجيرة ولاية ورقلة بعد المعالجة الإحصائية التي تم الاعتماد عليها أسفرت النتائج على ما يلي:

جدول رقم (10) يوضح علاقة الرقابة الإدارية بالكفاءة الإنتاجية لدى عمال المؤسسة .

المتغيرات	المعالجة الإحصائية	الرقابة الإدارية	الكفاءة الإنتاجية
الرقابة الإدارية	معامل بيرسون مستوى الدلالة العدد		0.10 0.36 80
الكفاءة الإنتاجية	معامل بيرسون مستوى الدلالة العدد	0.10 0.36 80	

و يتضح من خلال الجدول إن مستوى الدلالة اكبر من 0.01 و 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية و التي تنص بعدم وجود علاقة بين الرقابة الإدارية و الكفاءة الإنتاجية لدى عمال المؤسسة العمومية لصحة الجوارية بالحجيرة .

2. عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى : و التي تنص على إن

هناك فروق في الرقابة الإدارية و الكفاءة الإنتاجية لدى عمال المؤسسة تعزى لمتغير الجنس.

جدول رقم (11) يوضح الإحصاء الوصفي للمستوى الكفاءة الإنتاجية عند الجنسين (ذكور و إناث).

العدد	الانحراف المعياري	المتوسط	الجنس	مستوى الكفاءة
14	6.93	67.57	ذكر	المنخفض
04	4.43	64.50	انثى	
19	9.12	67.43	ذكر	متوسط
17	10.62	64.94	انثى	
19	6.69	65.94	ذكر	المرتفع
10	6.82	63.20	تنثى	

يتضح من خلال الجدول إن الكفاءة عند الذكور في المستوى المنخفض الذي بلغ عددهم 14 فرد و بمتوسط (67.57) وبانحراف معياري (6.93) و عند الإناث الذي بلغ عددهم 04 و بمتوسط (64.50) وبانحراف معياري (4.43) بأنها لا توجد فروق بين الجنسين في مستوى المنخفض للكفاءة الإنتاجية .

ويتضح في المستوى المتوسط للكفاءة عند الذكور بعدد 16 و بمتوسط 67.43 و بانحراف معياري 9.12 كما إننا نجد عند الإناث الذي بلغ عددهم ب17 و بمتوسط 64.94 و بانحراف معياري 10.62 و من خلال المعطيات نستنتج إن لا توجد فروق بين الجنسين في المستوى المتوسط للكفاءة.

كما نجد في المستوى المنخفض عند الذكور الذي بلغ عددهم 19 و بمتوسط 65.94 و بانحراف معياري 6.96 إما عند الإناث الذي بلغ عددهم ب10 و بمتوسط 63.20 و بانحراف معياري 6.75 بان لا توجد فروق بين الجنسين في المستوى المنخفض للكفاءة .

الفصل الخامس : عرض وتحليل النتائج

جدول رقم (12) يوضح اختبار التأثير ما بين المتغيرات الرقابة و مستوى الكفاءة باختلاف الجنس.

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مستوى المربعات	D	مستوى الدلالة	درجة التأثير
تصحيح النموذج	173.34	5	34.66	0.51	0.76	0.03
مستوى الكفاءة	41.36	2	20.68	0.30	0.73	0.008
الجنس	116.12	1	116.12	1.73	0.19	0.02
مستوى الكفاءة	0.78	2	0.39	0.006	0.99	0.00
*الجنس	4963.85	74	67.07			
الخطأ	352562.00	80				
المجموع	5137.20	79				
المجموع التصحيحي						

و يتبين من خلال الجدول التأثير ان الفرق في الرقابة الإدارية و مستوى الكفاءة ، حيث كانت قيمة التحليل التباين و المتمثلة في رمز ل هو 0.30 و بمستوى دلالة 0.73 و هو اكبر من القيمة المعنوية 0.01 و 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية البديلة و التي ترى بوجود فروق بين مستوى الكفاءة و الرقابة الإدارية ، و نقبل الفرضية الصفرية و التي تنص بعدم وجود فروق بين مستوى الكفاءة و الرقابة الإدارية .

إما الاختلاف في مستوى الكفاءة و الجنس ان قيمة d هي 1.73 و بمستوى الدلالة 0.19 و هي قيمة اكبر من من القيمة المعنوية 0.01 و 0.05 و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية و ترفض الفرضية البديلة .

و إجابتا على الفرضية الجزئية عندما يكون هناك تفاعل بين الجنس و مستوى الكفاءة و تأثيرها على الرقابة الإدارية، و نلاحظ إن قيمة التحليل التباين و المتمثلة في رمز d و التي بلغت 0.006 و بمستوى دلالة 0.99 و هو اكبر من القيمة المعنوية 0.01 و 0.05 و بالتالي لنرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية و التي تنص بعدم وجود فروق بين الرقابة الإدارية تعزى للمستوى الكفاءة الإنتاجية و الجنس ، و بنسبة قبول بدرجة ثقة 99

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

بالمائة و درجة شك 1 بالمائة بمعنى إننا واثقون من عدم وجود فروق جوهرية بين الجنس و المستوى الكفاءة الإنتاجية من جهة وتأثيرها على الرقابة الإدارية من جهة أخرى .

جدول رقم (13) يوضح المقارنات البعدية لمتغير الكفاءة الإنتاجية .

مجال الثقة		مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	فرق المتوسطات	مستوى الكفاءة	مستوى الكفاءة
الحد الأعلى	الحد الأدنى					
6.47	5.00	0.94	2.39	0.73	متوسط	المنخفض
7.76	-3.98	0.72	2.45	1.88	المرتفع	
5.00	-6.47	0.94	2.39	-0.73	منخفض	المتوسط
6.13	-3.83	0.84	2.08	1.15	المرتفع	
3.98	-7.76	0.72	2.45	-1.88	المنخفض	المرتفع
3.83	-6.13	0.84	2.08	-1.15	المتوسط	

وتدعيم للإحصائيات المتحصل عليها في الجدول السابق نستنتج من خلال هذا الجدول المقارنات البعدية لمستويات الكفاءة الإنتاجية حيث يتضح من خلال المقارنة بين مستوى الكفاءة المنخفض و المستوى المتوسط بفرق متوسطات 0.73 و بخطأ معياري 2.39 و بمستوى دلالة 0.94 و هو اكبر من القيمة المعنوية 0.01 و 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية و التي تنص بعدم وجود فروق في الرقابة الإدارية تعزى لمستوى الكفاءة الإنتاجية.

أما في عند مقارنةنا بالمستوى المنخفض بالمستوى المرتفع نتحصل بفرق متوسطات 1.88 و نسبة الخطأ المعياري 2.45 و بمستوى دلالة 0.72 و قيمة اكبر من القيمة المعنوية 0.01 و 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية .

كما يتضح في مقارنةنا للمستوى المتوسط بالمستوى المنخفض بفرق متوسطات - 0.73 و بخطأ معياري 2.39 و بمستوى دلالة 0.94 و هي قيمة اكبر من القيمة المعنوية 0.01 و 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية .

الفصل الخامس : عرض وتحليل النتائج

اما عن مقارنة المستوى المتوسط بالمستوى المرتفع حيث بلغت نسبة فرق المتوسطات ب 1.15 و خطأ معياري ب 2.08 و مستوى دلالة ب 0.84 و هي قيمة اكبر من القيمة المعنوية 0.01 و 0.05 و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة .

كما يتضح في مقارنة المستوى المرتفع بالمستوى المنخفض بفرق متوسطات 1.88 - و بخطأ معياري 2.45 إما نسبة مستوى الدلالة بلغت 0.72 و هي قيمة اكبر من القيمة المعنوية 0.01 و 0.05 و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة ، إما خلال مقارنة مستوى المرتفع بالمستوى المتوسط نتحصل على قيمة فرق المتوسطات التي بلغت ب 1.15 و بخطأ معياري الذي بلغت قيمته ب 2.08 و بمستوى دلالة 0.84 و هي قيمة اكبر من القيمة المعنوية 0.01 و 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية

3 عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية و التي تنص :

هناك فروق في الرقابة الإدارية و الكفاءة الإنتاجية لدى عمال المؤسسة تعزى لمتغير السن .

جدول رقم (14) يوضح الإحصاء الوصفي لمستوى الكفاءة باختلاف السن العمال و العاملات.

العدد	الانحراف المعياري	المتوسط	السن	مستوى الكفاءة
4	4.12	63.50	(28.19)	المنخفض
4	2.16	65.00	(32.29)	
5	4.03	73.40	(42.33)	
5	8.44	64.60	(57.43)	
10	6.04	68.90	(28.19)	متوسط
11	9.35	65.54	(32.29)	
6	16.82	63.50	(42.33)	
6	8.47	63.50	57.43)	
10	5.59	63.70	(28.19)	المرتفع
3	10.69	64.33	(32.29)	
7	8.30	67.42	(42.33)	
9	6.03	64.77	(57.43)	

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

و يتضح من خلال الجدول مدى تفاعل مستوى الكفاءة الإنتاجية بالسن العمال ، فا في المستوى المنخفض و بسن محدد من 19 إلى 28 الذي بلغ عددهم 4 و بمتوسط 63.50 و بانحراف معياري 4.12 ، أما في السن من 29 إلى 32 الذي بلغ عدد العمال 4 و بمتوسط 65.00 و بانحراف معياري 2.16 ، أما في السن المحدد من 33 إلى 42 حيث بلغ عدد العمال 5 و متوسط 73.40 و بانحراف معياري 4.03 ، حيث نجد في السن المحدد من 43 إلى سن 57 الذي يبلغ فيه عدد العمال 5 و متوسط 64.60 و انحراف معياري 8.44 . هناك فروق، أما في المستوى المتوسط عند السن المحدد من 19 إلى 28 و بعدد 10 و بمتوسط 68.88 و بانحراف معياري 6.04 ، أما في السن المحدد من 29 إلى 32 و بعدد 11 و بمتوسط 65.45 و انحراف 9.35 ، كذلك نجد في السن المحدد من 33 حتى 42 و بعدد 6 و متوسط 65.50 و انحراف 16.82 ، و في السن المحدد من 43 إلى سن 57 و بعدد 6 و متوسط 63.50 و انحراف معياري 8.47 .

أما في المستوى المرتفع و في السن المحدد من 19 إلى 28 الذي بلغ عددهم 10 و متوسط 63.70 و انحراف معياري 5.59 ، إما في السن المحدد من 29 إلى 32 الذي بلغ عددهم 3 و متوسط 64.33 و انحراف معياري 10.69 ، أما في السن المحدد من 33 حتى السن 42 و بعدد 7 عمال و متوسط 67.42 و بانحراف معياري 8.30 ، أما في السن المحدد من 43 حتى السن 57 حيث بلغ عدد العمال 9 و متوسط 64.77 و بانحراف معياري 6.03 .

و نستنتج من خلال المعطيات الإحصائية المتحصل عليها بان ليست هناك فروق بين مستوى الكفاءة الإنتاجية و السن العامل.

الفصل الخامس : عرض وتحليل النتائج

جدول رقم (15) يوضح اختبارا لتأثير ما بين المتغيرات الرقابة و مستوى الكفاءة باختلاف السن .

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مستوى المربعات	d	مستوى الدلالة	درجة التأثير
تصحيح النموذج	173.34	5	34.66	0.51	0.76	0.03
مستوى الكفاءة	41.36	2	20.68	0.30	0.73	0.008
السن	116.12	1	116.12	1.73	0.19	0.02
مستوى الكفاءة * السن	0.78	2	0.39	0.006	0.99	0.00
الخطأ	4963.85	74	67.07			
المجموع	352562.00	80				
المجموع التصحيحي	5137.20	79				

و يتبين من خلال الجدول التأثير أن الفرق في الرقابة الإدارية و مستوى الكفاءة ، حيث كانت قيمة التحليل التباين و المتمثلة في رمز ل هو 0.30 و بمستوى دلالة 0.73 و هو اكبر من القيمة المعنوية 0.01 و 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية البديلة و التي ترى بوجود فروق بين مستوى الكفاءة و الرقابة الإدارية ، و نقبل الفرضية الصفرية و التي تنص بعدم وجود فروق بين مستوى الكفاءة و الرقابة الإدارية .

أما الاختلاف في مستوى الكفاءة و السن أن قيمة d هي 1.73 و بمستوى الدلالة 0.19 و هي قيمة اكبر من من القيمة المعنوية 0.01 و 0.05 و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية و ترفض الفرضية البديلة .

و إجابتا على الفرضية الجزئية عندما يكون هناك تفاعل بين السن و مستوى الكفاءة و تأثيرها على الرقابة الإدارية ، و نلاحظ أن قيمة التحليل التباين و المتمثلة في رمز d و التي بلغت 0.006 و بمستوى دلالة 0.99 و هو اكبر من القيمة المعنوية 0.01 و 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية و التي تنص بعدم وجود فروق بين الرقابة الإدارية تعزى للمستوى الكفاءة الإنتاجية و السن، و بنسبة قبول بدرجة ثقة 99

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

بالمائة و درجة شك 1 بالمائة بمعنى إننا واثقون من عدم وجود فروق جوهرية بين السن و المستوى الكفاءة الإنتاجية من جهة وتأثيرها على الرقابة الإدارية من جهة أخرى .

جدول رقم (16) يوضح المقارنات البعدية لمتغير الكفاءة الإنتاجية .

مجال الثقة		مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	فرق المتوسطات	مستوى الكفاءة	مستوى الكفاءة
الحد الاعلى	الحد الادنى					
6.51	5.04	0.95	2.41	0.73	متوسط	المنخفض
7.80	-4.03	0.72	2.47	1.88	المرتفع	
5.04	-6.51	0.95	2.41	-0.73	منخفض	المتوسط
6.17	-3.87	0.84	2.09	1.15	المرتفع	
4.03	-7.80	0.72	2.47	-1.88	المنخفض	المرتفع
3.87	-6.17	0.84	2.09	-1.15	المتوسط	

وتدعيم للإحصائيات المتحصل عليها في الجدول السابق نستنتج من خلال هذا الجدول المقارنات البعدية لمستويات الكفاءة الإنتاجية حيث يتضح من خلال المقارنة بين مستوى الكفاءة المنخفض و المستوى المتوسط بفرق متوسطات 0.73 و بخطأ معياري 2.41 و بمستوى دلالة 0.95 و هو اكبر من القيمة المعنوية 0.01 و 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية و التي تنص بعدم وجود فروق في الرقابة الإدارية تعزى لمستوى الكفاءة الإنتاجية.

أما في عند مقارنةنا بالمستوى المنخفض بالمستوى المرتفع نتحصل بفرق متوسطات 1.88 و نسبة الخطأ المعياري 2.47 و بمستوى دلالة 0.72 و قيمة اكبر من القيمة المعنوية 0.01 و 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية . كما يتضح في مقارنةنا للمستوى المتوسط بالمستوى المنخفض بفرق متوسطات - 0.73 و بخطأ معياري 2.41 و بمستوى دلالة 0.95 و هي قيمة اكبر من القيمة المعنوية 0.01 و 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية .

الفصل الخامس : عرض وتحليل النتائج

أما عند مقارنة المستوى المتوسط بالمستوى المرتفع حيث بلغت نسبة فرق المتوسطات ب 1.15 و خطأ معياري ب 2.09 و مستوى دلالة ب 0.84 و هي قيمة أكبر من القيمة المعنوية 0.01 و 0.05 و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة .

كما يتضح في مقارنة المستوى المرتفع بالمستوى المنخفض بفرق متوسطات 1.88 - و بخطأ معياري 2.47 أما نسبة مستوى الدلالة بلغت 0.72 و هي قيمة أكبر من القيمة المعنوية 0.01 و 0.05 و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة ، اما خلال مقارنة مستوى المرتفع بالمستوى المتوسط نتحصل على قيمة فرق المتوسطات التي بلغت ب 1.15 و بخطأ معياري الذي بلغت قيمته ب 2.09 و بمستوى دلالة 0.84 و هي قيمة أكبر من القيمة المعنوية 0.01 و 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية .

عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة :

هناك فروق في الرقابة الإدارية و الكفاءة الإنتاجية لدى عمال المؤسسة تعزى لمتغير نوعية المنصب .

جدول رقم (17) يوضح الإحصاء الوصفي لمستوى الكفاءة الإنتاجية باختلاف نوعية المنصب الذي قسم الى منصب دائم و منصب غير دائم.

العدد	الانحراف المعياري	المتوسط	نوعية المنصب	مستوى الكفاءة
16 2 18	6.73 0.00 6.47	67.73 63.00 66.88	دائم غير دائم المجموع	المنخفض
26 6 33	9.16 13.29 9.84	65.92 55.33 66.15	دائم غير دائم المجموع	متوسط
24 5 29	7.01 5.97 6.75	65.04 64.80 65.00	دائم غير دائم المجموع	المرتفع

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

و يتضح من خلال الجدول ان الكفاءة عند العمال الدائمين في المستوى المنخفض الذي بلغ عددهم 16 و بمتوسط 67.73 و بانحراف معياري 6.73 ، كما ان نجد عند العمال الغير الدائمين في نفس المستوى الذي بلغ عددهم 2 و بمتوسط 63.00 و بانحراف معياري 0.00 و من خلال المعطيات الإحصائية نستدل بعدم وجود فروق في مستوى الكفاءة الإنتاجية عند العمال.

أما عند المستوى المتوسط فنجد العمال الدائمين الذي بلغ عددهم 26 و بمتوسط 65.92 و بانحراف معياري 9.16 ، غير إن العمال الغير الدائمين الذي يبلغ عددهم 6 و بمتوسط 55.33 و بانحراف معياري 13.29 .

من خلال المعطيات الإحصائية المتحصل عليها نقول بان ليست هناك فروق في مستوى الكفاءة الإنتاجية المتوسط لدى العمال .

أما في المستوى المرتفع عند العمال الدائمين حيث بلغ عددهم 24 و متوسط 65.04 و بانحراف معياري 7.01 ، غير ان نجد عند العمال الغير الدائمين بعدد 5 و بمتوسط 64.80 و بانحراف معياري 5.57 .

من خلال المعطيات الإحصائية المتحصل عليها نستنتج عدم وجود فروق في مستوى الكفاءة الإنتاجية لدى العمال باختلاف نوعية المنصب .

جدول رقم (18) يوضح اختبار التأثير مابين المتغيرات الرقابة و مستوى الكفاءة باختلاف

نوعية المنصب.

المصدر	مجموع الربعات	درجة الحرية	مستوى المربعات	d	مستوى الدلالة	درجة التأثير
تصحيح النموذج	200.51	6	33.41	0.49	0.81	0.03
مستوى الكفاءة	4.56	1	2.28	0.03	0.96	0.001
نوعية المنصب	143.26	2	71.63	1.05	0.35	0.02
مستوى الكفاءة*نوعية المنصب	23.38	2	11.69	0.17	0.84	0.005
الخطأ	4936.68	73				
المجموع	352562.00	80				
المجموع التصحيحي	5137.20	79				

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

و يتبين من خلال الجدول التأثير ان الفرق في الرقابة الإدارية و مستوى الكفاءة ، حيث كانت قيمة التحليل التباين و المتمثلة في رمز ل هو 0.30 و بمستوى دلالة 0.96 و هو اكبر من القيمة المعنوية 0.01 و 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية البديلة و التي ترى بوجود فروق بين مستوى الكفاءة و الرقابة الإدارية ، و نقبل الفرضية الصفرية و التي تنص بعدم وجود فروق بين مستوى الكفاءة الإنتاجية و الرقابة الإدارية .

أما الاختلاف في مستوى الكفاءة و نوعية المنصب إن قيمة d هي 1.05 و بمستوى الدلالة 0.35 و هي قيمة اكبر من القيمة المعنوية 0.01 و 0.05 و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية و ترفض الفرضية البديلة.

و إجابتا على الفرضية الجزئية عندما يكون هناك تفاعل بين نوعية المنصب و مستوى الكفاءة و تأثيرها على الرقابة الإدارية، و نلاحظ أن قيمة التحليل التباين و المتمثلة في رمز d و التي بلغت 0.17 و بمستوى دلالة 0.84 و هو اكبر من القيمة المعنوية 0.01 و 0.05 و بالتالي لنرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية و التي تنص بعدم وجود فروق بين الرقابة الإدارية تعزى للمستوى الكفاءة الإنتاجية و نوعية المنصب ، و بنسبة قبول بدرجة ثقة 99 بالمائة و درجة شك 1 بالمائة بمعنى أننا واثقون من عدم وجود فروق جوهرية بين نوعية المنصب و المستوى الكفاءة الإنتاجية من جهة وتأثيرها على الرقابة الإدارية من جهة أخرى.

جدول رقم (19) يوضح المقارنات البعدية لمتغير الكفاءة الإنتاجية.

مجال الثقة		مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	فرق المتوسطات	مستوى الكفاءة	مستوى الكفاءة
الحد الأعلى	الحد الأدنى					
6.50	5.02	0.95	2.40	0.73	متوسط	المنخفض
7.79	4.01	0.72	2.46	1.88	المرتفع	
5.02	-6.50	0.95	2.40	0.73	منخفض	المتوسط
6.15	-3.85	0.84	2.09	1.15	المرتفع	
4.01	-7.79	0.72	2.46	-1.88	المنخفض	المرتفع
3.85	-6.15	0.84	2.09	-1.15	المتوسط	

وتدعيم للإحصائيات المتحصل عليها في الجدول السابق نستنتج من خلال هذا الجدول المقارنات البعدية لمستويات الكفاءة الإنتاجية حيث يتضح من خلال المقارنة بين مستوى الكفاءة المنخفض و المستوى المتوسط بفرق متوسطات 0.73 و بخطأ معياري 2.40 و بمستوى دلالة 0.95 و هو اكبر من القيمة المعنوية 0.01 و 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية و التي تنص بعدم وجود فروق في الرقابة الإدارية تعزى لمستوى الكفاءة الإنتاجية.

إما في عند مقارنةنا بالمستوى المنخفض بالمستوى المرتفع نتحصل بفرق متوسطات 1.88 و نسبة الخطأ المعياري 2.46 و بمستوى دلالة 0.72 و قيمة اكبر من القيمة المعنوية 0.01 و 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية . كما يتضح في مقارنةنا للمستوى المتوسط بالمستوى المنخفض بفرق متوسطات 0.73 - و بخطأ معياري 2.40 و بمستوى دلالة 0.95 و هي قيمة اكبر من القيمة المعنوية 0.01 و 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية.

أما عند مقارنةنا المستوى المتوسط بالمستوى المرتفع حيث بلغت نسبة فرق المتوسطات ب 1.15 و خطأ معياري ب 2.09 و مستوى دلالة ب 0.84 و هي قيمة اكبر من القيمة المعنوية 0.01 و 0.05 و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

كما يتضح في مقارنتنا للمستوى المرتفع بالمستوى المنخفض بفرق متوسطات 1.88 - و بخطاء معياري 2.46 إما نسبة مستوى الدلالة بلغت 0.72 و هي قيمة اكبر من القيمة المعنوية 0.01 و 0.05 و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة، إما خلال مقارنتنا مستوى المرتفع بالمستوى المتوسط نتحصل على قيمة فرق المتوسطات التي بلغت ب 1.15 و بخطاء معياري الذي بلغت قيمته ب 2.09 و بمستوى دلالة 0.84 و هي قيمة اكبر من القيمة المعنوية 0.01 و 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية.

خلاصة

ضم هذا الفصل عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد تطبيق الاستبيان ومعالجة البيانات التي تحصلنا عليها من أفراد العينة تم توصل إلى النتائج التالية:

- 1_ عدم وجود علاقة في بين الرقابة الإدارية و الكفاءة الإنتاجية لدى عمال المؤسسة .
- 2_ ليست هناك فروق في الرقابة الإدارية و الكفاءة الإنتاجية لدى العمال باختلاف الجنس .
- 3_ ليست هناك فروق في الرقابة الإدارية و الكفاءة الإنتاجية لدى عمال المؤسسة باختلاف الجنس و نوعية المنصب .

بعد عرض نتائج الفرضية العامة والفرضيات الجزئية، يتناول الفصل الموالي مناقشة وتفسير لكل ما توصلت إليه هذه الفرضيات بعد معالجتها إحصائياً، وفيما يلي عرض مفصل لها.

الفصل السادس

تفسير نتائج الدراسة

- تمهيد

1- تفسير نتائج الفرضية الغامة

2- تفسير نتائج الفرضية الاولى

3- تفسير نتائج الفرضية الثانية

4- تفسير نتائج الفرضية الثالثة

الاستنتاج العام

تمهيد

بعد عرض نتائج الفرضيات في الفصل السابق، سنتأول في هذا الفصل تفسير النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة.

لقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الرقابة الإدارية و الكفاءة الإنتاجية لـد عمال المؤسسة العمومية لصحة الجوارية بالحجيرة ، وفيما يلي تفسير نتائج كل من الفرضية العامة والفرضيات الجزئية على التوالي .

تفسير نتائج الفرضية العامة :

والتي مفادها : توجد علاقة بين الرقابة الإدارية و الكفاءة الإنتاجية لدى عمال المؤسسة العمومية لصحة الجوارية بالحجيرة.

ومن خلال ما تم التوصل إليه تم رفض فرضية الدراسة وقبول الفرضية الصفرية، والتي تنص على عدم وجود علاقة بين الرقابة الإدارية و الكفاءة الإنتاجية.

فمن خلال الدراسة الميدانية و بناء على نتائج الاستمارات الموجهة لمختلف الأطراف داخل المؤسسة ، تم التوصل إلى رفض فرضية الدراسة وقبول الفرضية الصفرية، والتي تنص على عدم وجود علاقة بين الرقابة الإدارية و الكفاءة الإنتاجية وهذا ما يوضحه الجدول رقم (6)، لان النظام الرقابي لا يتماشى مع طبيعة بعض المهن و الوظائف في المؤسسة فهو قديم و بسيط و غير متطور ، و هذا ما أكدته دراسة سعيد يوسف الغامدي بعنوان فاعلية الدور الرقابي للمفتشين الإداريين العاملين في إدارات تعليم البنين بالمملكة العربية السعودية وذلك لنيل درجة الماجستير ، جامعة الملك عبد العزيز، جدة : 1415 هـ .

وقد استهدفت هذه الدراسة التعرف على مدى فاعلية الدور الرقابي للمفتشين الإداريين العاملين في أجهزة التفتيش الإداري المتابعة الإدارية، بإدارات تعليم البنين في المملكة العربية السعودية ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل المعلومات الخاصة بهذه الدراسة من خلال أداتي استبيان ، الأولى مكونة من 24 مفردة طبقت على 155 مديراً من مديري المدارس بمنطقة جدة التعليمية وذلك لقياس فاعلية الدور الرقابي للمفتشين الإداريين من وجهة نظر مدراء المدارس ، والاستبيان الثانية مكونة من 20 مفردة طبقت على 10 مفتشين إداريين بهدف قياس درجة أهم العوائق التي تقلل من فاعلية دورهم الرقابي وذلك من وجهة نظر المفتشين أنفسهم، ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أن هناك تطابق وجهات نظر الطرفين مدراء المدارس والمفتشين الإداريين حول ضعف فاعلية الدور الرقابي للمفتشين الإداريين بصفة عامة.

وتلتقي هذه الدراسة مع الدراسة التي نحن بصددنا حول التطرق إلى تعاريف ومفاهيم الرقابة الإدارية، وأهميتها وأساليبها وأنوعها و النتائج التي توصلت إليها، إلا أنها تختلف عن دراسة الحالية من حيث المجال البشري والمكاني في عملية التطبيق ، كونها ركزت على الدور الرقابي للمفتشين الإداريين والموجهين ومدراء المدارس في المدارس التابعة لإدارة التعليم وتتفق معها في المنهج المستخدم.

و كما أكدته النتائج التي توصل إليها الباحث مصباح محمد في دراسته عام 2007م و التي أثبت ضعف التنظيم القانوني للرقابة على المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر و عدم تماشيه مع طبيعة بعض المهن و الوظائف.

و هذا ما يتماشى مع دراسة سعود موسى الغيث بعنوان : مدى فعالية الدور الرقابي لهيئة الرقابة و التحقيق من وجهة نظر القيادات التنفيذية بالوزارة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية عام 1425هـ، و التي تتمحور أهدافها في معرفة الخطط و البرامج الرقابية التي تقوم بها الهيئة مستقبلا و كيفية معالجة المشاكل ، و كذلك معرفة اثر هيئة الرقابة و التحقيق على الأداء و مدى فاعلية الأساليب الرقابية المستخدمة من اجل تحسين الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة .

و من خلال هذا المنطلق قد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها :

- ضعف تأثير الهيئة على أداء الموظفين في الأجهزة الحكومية .

- كذلك تبين فعالية الأساليب الرقابية المستخدمة في المؤسسة متوسطة و غير فعالة مما يؤثر على الكفاءة الإنتاجية للمنظمة .

غير إن الباحث إعطاء لنا جملة من الحلول التي تعمل على رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة و العمال مثل استخدام الأساليب الرقابية الحديثة ، كتنمية الرقابة الذاتية لدى الموظف و العمل على رفع مستوى كفاءة مراقبي الهيئة الفنية و الإدارية ، وكذلك إعداد دراسات و بحوث حول الموظف و الوظيفة العامة و عقد اجتماعات دورية بين المسؤولين لمناقشة الملاحظات التي تقف عليها و إصدار مجلة حول الرقابة ونشر الفكر و الإصلاح الإداري بين الموظفين و استخدام الأسلوب الزيارات الميدانية بشكل مكثف .

و يمكن إرجاع ذلك إلى عدة أسباب نذكر منها:

• الرقابة الزائدة : يرى العامل أن الرقابة مهمة وظيفية و إن زادت إلى حد معين

تؤدي إلى رفضها من طرف العامل وعدم تقبلها بدرجة كبيرة .

• التركيز في غير محله : في بعض الأحيان يتم التركيز بدرجة كبيرة في نقاط معينة

لا تتفق مع وجهة نظر العامل و القائم بالعملية الرقابية مما تؤدي إلى رفض العمل

للعلمية الرقابية

- عدم توازن المسؤوليات و الصلاحيات : يرى العامل المسؤولية تفوق ما هو ممنوح له من صلاحيات و في نفس الوقت يجب أن المراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل مما يرتبط بقبول العاملين و التجارب مع الرقابية .
- عدم التوازن بين العائد و التكلفة : و قد تؤدي عدم كفاية العائد و المكافآت التي يتحصل عليها العامل من الأسباب المقاومة لرفض الرقابة من طرف العاملين .
- عدم الحيادية : قد تتم تصميم الرقابية بشكل محايد يؤدي إلى عدم قبول العامل للرقابة .

كما أن النظام الرقابي من جهة ثانية يتأثر بضغوط خارجية في مقدمتها الضغوط السياسية و الاقتصادية، المفروضة من قبل السلطة الوصية قد ساهم في إضعاف دوره في عملية الكفاءة الإنتاجية.

و بالمقابل فإن النظام الرقابي ليس من وضع مختصين بل هو مفروض من قبل السلطة الوصية و بالتالي يفقد إلى جزء كبير من مصداقيته و قدرته على تحقيق الأهداف. إضافة إلى أسباب أخرى من بينها رفض بعض العمال للرقابة و يرونها أنها تقلل من ثقتهم، كذلك وجود تحيز في تطبيق القوانين الإدارية من قبل بعض الأشخاص القائمين عليه، مما تسبب في تدني مستوى الكفاءة الإنتاجية لدى العمال و المؤسسة، إضافة إلى عدم وعي العمال ببعض النقاط الخاصة في القانون الداخلي للمؤسسة و يتضح ذلك من خلال زيارتنا إلى المؤسسة إننا لم نجد أي لافت توجيه تدل على القانون الداخلي للمؤسسة، مما يسبب بعض العراقيل وعدم وضوح المهام ، و ضعف الضمير الذاتي في أداء الأعمال و عدم اللامبالاة .

و على العموم فإن النظام الرقابي بهذه المؤسسة يحتاج إلى إعادة الصياغة و التنظيم، بحيث لا بد أن يعتمد على إطار قانوني متطور و على آليات و معايير متطورة من أجل المساهمة الجيدة في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، و في استقرار المؤسسة و تطورها في جميع النواحي و المجالات.

إن النظام الرقابي في المؤسسة العمومية لصحة الجوارى بالحجيرة غير واضح و دقيق إضافة إلى تعدد الأسباب مما أثر على العملية الرقابية التي أصبحت لا تساهم بفعالية في تقييم أداء العمال وتحقيق الكفاءة الإنتاجية ، و هذا يؤكد لنا نفي الفرضية البديلة و عدم صدقها و قبول الفرضية الصفرية التي تنص بعدم وجود علاقة بين الرقابة الإدارية و الكفاءة الإنتاجية لدى عمال المؤسسة .

تفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى :

و التي مفادها : هناك فروق في الرقابة الإدارية و الكفاءة الإنتاجية لدى عمال المؤسسة باختلاف الجنس .

ومن خلال ما تم التوصل إليه تم رفض فرضية الدراسة و قبول الفرضية الصفرية، والتي تنص على عدم وجود فروق في الرقابة الإدارية و الكفاءة الإنتاجية يعزى لعامل الجنس، ويفسر ذلك على أن كل من المتغيرين لا يتأثر بعامل الجنس، بل يعتبر عامل إضافي وليس له أي تأثير على العلاقة بين الرقابة الإدارية و الكفاءة الإنتاجية، وهذا يعني أن كل من العمال المؤسسة سواء كانوا ذكور أو إناث لديهم نفس الاستجابات في كلا المقياسين الرقابة الإدارية و الكفاءة الإنتاجية.

و يمكن إرجاع ذلك إلى عدة أسباب نذكر منها: العدالة في تطبيق القوانين و عدد ساعات العمل بين الجنسين دون تحيز، كذلك وجود روح التعاون والثقة بين الجنسين و يتجلى ذلك في انتقال الخبرة من موظف لزميلة ولمرؤوسه وكذلك من جيل لجيل وبالتالي فإن العاملين دائما في حالة نمو وتطور وهو ما ينعكس على المنظمة، إضافة إلى أن كل موظف مستعد لتحمل بعض الأعباء الإضافية.

و من الأسباب وجود الصدق والتعاون والاحترام والأمانة هي الأخلاقيات المنتشرة بين الجنسين فإن هذا يؤدي إلى تفجر طاقات العاملين لصالح العمل، إضافة إلى سبب أخرى هو مدى التزام المديرين بالصدق والأمانة والعدل والوفاء والرحمة مع العاملين يؤدي إلى ثقة العاملين في الإدارة وهو ما يؤدي إلى تحفيزهم على العمل ويوفر كثيرا من الوقت الضائع في الشائعات والشكوك والتفاوض، كذلك رغبة العمال باختلاف

جنسهم في البقاء في العمل و الاستمرارية فيه و ذلك رغبة في الحصول على الترقية و الزيادة في الأجر .

تفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية :

و التي تنص بان هناك فروق بين الرقابة الإدارية و الكفاءة الإنتاجية لدى عمال المؤسسة باختلاف السن.

ومن خلال ما تم التوصل إليه تم رفض فرضية الدراسة وقبول الفرضية الصفرية، والتي تنص على عدم وجود فروق بين الرقابة الإدارية و الكفاءة الإنتاجية يعزى لعامل السن، ويفسر ذلك على أن كل من المتغيرين لا يتأثر بعامل السن، بل يعتبر عامل إضافي وليس له أي تأثير على العلاقة بين الرقابة الإدارية و الكفاءة الإنتاجية، وهذا يعني أن كل من العمال المؤسسة بمختلف الأعمار الذي تم تقسيمه إلى أربعة مراحل من (19 - 28) و من (29 - 32) ومن (33 - 42) ومن (43 - 57) لديهم نفس الاستجابات في كلا المقياسين الرقابة الإدارية و الكفاءة الإنتاجية هذا ما يوضحه الجدول رقم (10) الذي يوضح الإحصاء الوصفي لمستوى الكفاءة باختلاف السن و كذلك جدول رقم (11) الذي يوضح اختبار التأثير مابين المتغيرات الرقابة و الكفاءة بإدخال المتغير هو السن إلا إن النتائج المتحصل عليها تدل على أن ليست هناك فروق في الرقابة الإدارية و الكفاءة الإنتاجية .

و هذا ما يتفق مع دراسة حنان هيذب بعنوان اثر الرقابة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة للمؤسسة البناء للجنوب و الجنوب الكبير بولاية ورقلة عام (2013م)، و التي حاولت من خلال هذه الدراسة الإجابة عن جملة من التساؤلات و الفرضيات التي تم الاعتماد عليها في الدراسة وهي :

- كلما كانت الرقابة الإدارية فعالة كلما كان الأداء العاملين جيد في المؤسسة.

- تعتمد المؤسسة على عدة وسائل لرفع مستوى الكفاءة الإنتاجية منها الملاحظة و الرقابة

في العمل.

- للرقابة الإدارية دور و محدد رئيسي في التزام العامل لمهام المكلفة بها من اجل تحقيق

أهداف المؤسسة.

الفصل السادس: مناقشة و تفسير النتائج

اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي و التحليلي، بالإضافة إلى مختلف أدوات الدراسة من مقابلة شخصية و ملاحظة و الاستبيان، ناهيك عن الوثائق و السجلات التي تم الاستعانة بها في جمع المادة العلمية فمن خلال الدراسة التطبيقية حاولنا التعرف على نقطة حساسة و هامة في كافة المؤسسات هي وظيفة الرقابة الإدارية والتي من خلالها يتم التأكد من حسن سير العمل وفقا للمطلوب و من أجل تحليل البيانات قامت الباحثة باستعانة بمختلف الأساليب الإحصائية، لغرض معرفة درجة أداء العاملين في المؤسسة و مدى انتماء العامل للمهام المخولة له من طرف الإدارة و الصعوبات التي تواجه العامل في المؤسسة و مدى تقبل العامل للرقابة المطبقة في المؤسسة و أهميتها بالنسبة لهم في تحسين أداءهم من أجل تطوير أهداف الإدارة و العمل على تحسين أداء المؤسسة ككل و تفادي وقوع أي أخطاء في المستقبل.

من خلال الدراسة تحصلت الباحثة على جملة من النتائج أهمها :

- نقص نظام التفتيش في المؤسسة البناء للجنوب و الجنوب الكبير بالمنطقة و هذا ما تم التوصل إليه في دراستنا الحالية في المؤسسة العمومية لصحة الجوازي بالحجيرة.
- 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 و هذا غير كافي.
- ضعف الرقابة الذاتية للعاملين و لد وجود نظام رقابي متخصص و حديث في المؤسسة .
- تعتمد المؤسسة بشكل كبير على التقارير الرقابية في المؤسسة و الملاحظة و الرقابة الفجائية.

ويمكن أن يرجع سبب عدم وجود فروق بين متغيرات الدراسة باختلاف السن إلى عدة عوامل نذكر منها :

وجود علاقة جيدة بين عمال المؤسسة داخل و خارج العمل رغم اختلافهم في السن ، إضافة إلى ضعف الرقابة الذاتية للعاملين و عدم وجود نظام رقابي متخصص و حديث في المؤسسة ؛ نقص نظام التفتيش في المؤسسة مثل الدوريات و نظام المحاسبة في الأعمال ، كذلك المؤسسة لا تقوم بإعلام العمال عن نتائج تقييم أدائهم في العمل ، قلة الحوافز المعنوية

و المادية من طرف إدارة المؤسسة ، بالإضافة إلى الأشخاص القائمين بعملية الرقابة لا تتوفر فيهم مؤهلات الكافية للقيام بالمهمة أي بمعنى غير كفوء.

تفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة :

و التي تنص بان: هناك فروق بين الرقابة الإدارية و الكفاءة الإنتاجية لدى عمال المؤسسة العمومية لصحة الجوارية بالحجيرة باختلاف نوعية المنصب .

ومن خلال ما تم التوصل إليه من نتائج تم رفض فرضية الدراسة وقبول الفرضية الصفرية، والتي تنص على عدم وجود فروق بين الرقابة الإدارية و الكفاءة الإنتاجية يعزى لمتغير نوعية المنصب و الذي بدوره قسم إلى منصب دائم و منصب غير دائم ، ويعني ذلك أن كل من المتغيرين لا يتأثر بعامل نوعية المنصب ، بل يعتبر عامل إضافي وليس له أي تأثير على العلاقة القائمة بين الرقابة الإدارية و الكفاءة الإنتاجية ،ويدل أن كل من عمال المؤسسة سواء دائمين أو غير دائمين لديهم نفس الاستجابات في كلا المقياسين الرقابة الإدارية و الكفاءة الإنتاجية .

و يتضح هنا أن الباحث لجأ إلى دراسة العلاقة بين الرقابة الإدارية و الكفاءة الإنتاجية

بإدخال متغير آخر هو نوعية المنصب (دائم و غير دائم) لتأكد من وجود علاقة بين

متغيرات الدراسة ، لكن من خلال النتائج المتحصل عليها تم نفي ذلك أي عدم وجود فروق

ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة (الرقابة الإدارية و الكفاءة الإنتاجية) .

ويمكن تفسير ذلك بإرجاعها إلى عدة أسباب : منها أسباب تخص الجهاز الإداري و

أسباب تخص العامل ومن بينها أولاً: أن الإدارة تعامل العمال الغير الدائمين بنفس الطريقة

التي تعامل بها العمال الدائمين دون نقص ، إضافة إلى منحهم نفس الحقوق و واجبات العمل

دون استثناء سواء كان ذكر أو أنثى ، مثبت أو غير مثبت ، إضافة إلى منحهم حوافز مادية و

معنوية ، و تلبية كل متطلبات العامل قدر الإمكان ، كذلك من الأسباب وجود تلاحم و انسجام

بين العمال الدائمين و الغير الدائمين و يتجلى ذلك في تقديم بعض النصائح و التعليمات

الخاصة بالعمل من العمال ذوي الخبرة ،

إضافة إلى اعتماد المؤسسة على أسلوب الرقابة التقليدية التي تقتصر على عملية التفتيش

و البحث عن الأخطاء و تهديد الأفراد و من أبرز المفاهيم المعتمدة لديهم هي القوة و السلطة

هذا عند تعريفهم للرقابية فالمسير أي المسئول على العملية الرقابية يستعمل أو يستخدم سلطته و قوته في إجبار الأفراد العاملين على تنفيذ الأوامر و التعليمات و ليس رغبته في الإنجاز في حد ذاته فهو يهتم بحرفية اللوائح و القوانين و تطبيقها كما جاءت و هذا لضمان سير العمل طبقا لذلك .

و نجد من علماء هذا الاتجاه الذي تحدث عن الرقابة التقليدية أمثال : هنري و قولت ، يهدفون من خلال نضرتهم للعملية الرقابية أن تكون وسيلة لتقيد الأخطاء ليعاقب عليها أكثر من كونها وسيلة لتصحيح العمل و تطويره ، إن القوانين و اللوائح التي تراقب سير العمل تصبح رادعة و ثابت قد تحول دون إبداع الأفراد و الجماعات عون أن تكون أساسا لتحقيق الكفاءة الإنتاجية و الفعالية الإدارية، و هذا ما يتفق مع دراسة محمد حمود العنزي " بعنوان فاعلية الرقابة على أداء العاملين في المديرية العامة لحرس الحدود" مذكرة ماجستير في العلوم الأمنية، جامعة نايف، الرياض في(2011م).

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 والانصراف 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 لقد لقاءت دورية بين القادة و العاملين تختلف هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من خلال المجال المكاني فالدراسة الحالية في مؤسسة عمومية ودراسة محمد محمود العنزي كانت في العلوم الأمنية.

إن ما يمكن قوله هو أن الفكر التقليدي ينظر إلى الرقابة على أنها عملية تفتيش و تخويف و هذا ما يتطابق مع النظام الرقابي المستخدم في المؤسسة العمومية لصحة الجوارية بالحجيرة .

الفصل السادس: مناقشة و تفسير النتائج

كذلك من الأسباب شعور العمال بالرضا الوظيفي و هذا يوحي بإشباع عمال المؤسسة لحاجاته الأساسية و تطابق ما توقعه العمال من تسهيلات متوفرة في العمل و ما يبذله من جهد، كما يشير إلى تقبل العمال لطبيعة العمل و تحمل كل الصعوبات التي تواجههم داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة رغبة العامل تجاه العمل الذي يقوم به و الشعور بالسعادة تجاه العوامل المتعلقة بالعمل والتي تشمل الرضا عن طبيعة العمل الذي يؤديه، و الرضا عن العلاقات الطيبة مع زملاء التي تقوم على الاحترام و التقدير المتبادل بين زملاء العمل في مكان عملهم، فشعور العامل بالتقدير يدخل في نفسه السرور و البهجة و يدفعه إلى تحقيق ما هو أفضل بالنسبة له و للمؤسسة .

إضافة إلى سبب أخرى هو منح الإدارة مجموعة من المكفاءات و العلاوات، و تقديم برنامج تدريبية و تكوينية لعمال، و هذا ما أكد عمال المؤسسة بوجود دورات تدريبية خلال مسارهم المهني، كذلك الاعتماد على الخطط الإستراتيجية مسبقة تتبنى الأهداف و تحدد أهداف المؤسسة تحديدا دقيق و تنويع الأساليب الرقابية من حين إلى آخر حسب طبيعة العمل، و جود العدالة في كل أقسام إدارة المؤسسة، إضافة إلى مكان العمل المناسب .

الاستنتاج العام:

إننا نستطيع القول من كل ما سبق عرضه و شرحه في هذه الدراسة البسيطة و المتواضعة إلى أن الرقابة هي إحدى العمليات و الوظائف المهمة في المؤسسة حيث تحتل موقعا إستراتيجيا بالغ الأهمية.

إن العملية الرقابية هي على العكس مما يتصور البعض من أنها تتبع التنفيذ حيث تولي اهتمام للكشف عن الأخطاء و الانحرافات فقط. بل إنها عملية مستمرة منذ بدء التخطيط و حتى المرحلة الأخيرة من التنفيذ أي ملازمة لهذا التنفيذ أولاً بأول مهمتها في هذه المرحلة الطويلة ليس النظر إلى ما نفذ فقط بل إلى المستقبل و التنبؤ بما سيحدث و محاولة أجتابه إنها مقرونة بعملية التخطيط.

لهذا فإن العملية الرقابية لا يمكن لها أن تحقق نتائج حسنة في تقييم الأداء و إلا إذا اعتمدت على نظام رقابي يعتمد على إطار قانوني مرن واضح و دقيق بتكيف و يتماشى مع كل المهن و الوظائف الموجودة في المؤسسة وفق أساليب ووسائل متطورة تعتمد على الحداثة و التكنولوجيا.

و برغم من كل هذا فلا نتجاهل أن النظام الرقابي قد تكون له بعض النتائج السلبية مثل كبح و تضيق النطاق على العمال حيث أنه يصبح لا يبدع لأنه قد يحس بأنه مراقب بصفة مستمرة و ليس جزءاً في أداء عمله و الإبداع فيه و بالتالي فإنه محدود الحرية.

إن النظام الرقابي لا يجب أن يتجاهل الجانب الإنساني للعاملين لأن هذا يساعد العمال على أداء عملهم على أحسن وجه، و هكذا و كنتيجة عامة يمكن القول بأن الرقابة في التنظيم ضرورية و لكن لا بد و أن تمارس بطرق علمية معقولة و مدروسة بشكل أفضل حتى تتم استمرارية المؤسسة في العمل و تؤدي بالتالي إلى زيادة إنتاجها و فاعليتها و من أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة: بأن لا توجد علاقة وثيقة بين العملية الرقابية الفعالة و بين الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة العمومية لصحة الجوارية بالحجيرة، و قد أظهرت النتائج بأن العملية الرقابية تعتمد على نظام رقابي ضعيف و غير واضح من الناحية القانونية بأساليب تقليدية ، إضافة إلى أسباب أخرى مثل غياب التخطيط، و التكوين ، إضافة إلى عوامل الذاتية التي تخص العامل ، مما أدى إلى تقييم ضعيف للأداء العمال داخل المؤسسة .

اقتراحات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، والتي أظهرت بعدم وجود علاقة بين الرقابة الإدارية و الكفاءة الإنتاجية لدى عمال المؤسسة العمومية لصحة الجوارية بالحجيرة، ولهذا نوصي بما يلي:

- 1 - الاهتمام بالعامل و توعيته بمدى أهمية الرقابة الإدارية بالنسبة له .
- 2 - يجب إن تكون الرقابة إلية و مرنة و ملائمة بين أهداف العامل و المؤسسة في نفس الوقت.
- 3 - ضرورة وجود مصلحة خاصة للرقابة في المؤسسة لضبط القواعد و القوانين مع الوثائق المستخدمة و مطابقتها في الواقع العملي لضمان صيرورة العمل.
- 4 - يجب توفير الحوافز المادية و المعنوية لتحسين أداء العاملين في المؤسسة .
- 5 - سرعة الاستجابة لشكاوي لتفادي الوقوع في المشاكل بين العمال و الإدارة .
- 6 - تشجيع العامل على الالتزام بأخلاقيات العمل باعتبارها مؤشر رئيس لرفع من الكفاءة الإنتاجية المؤسسة .
- 7- العمل على تحسين أوضاع العمل إلى الأفضل .
- 8- اهتمام بالعنصر البشري لأنه هو الأساس الذي تقوم عليه أي مؤسسة.
- 9- العمل على تلبية حاجيات العمال.
- 10- وضع نظام الأجور يتناسب مع الجهد الذي يقوم به العمال.
- 11- تحقيق العدالة في منح الترقيات و المكافآت.
- 12- وضع العامل المناسب في المكان المناسب له، فمن حيث القدرات و الإمكانيات والميول يساهم في الرغبة في العمل و احترام نظام المؤسسة.
- 13- تقديم مكافآت مادية ومعنوية للموظفين الممتازين والذين يظهرون مستوى عال من الالتزام، مما يعمل على زيادة مستوى الكفاءة الإنتاجية لدى هؤلاء العمال.

قائمة المراجع

- 1- احمد الطراونة و توفيق صالح لبد الذادي " الرقابة الإدارية بين النظرية و التطبيق " دار حامد للنشر و لتوزيع لماف ، الأرداف الطبعة الأولى 2012 م .
- 2- احمد سرور -بحوث العمليات في ميدان الإنتاج - مكتبة عين شمس - الجزء الأول.
- 3 - احمد عرفة - د.سمية شلبي- الإدارة الإنتاجية و الفراغ فعاليات نظام و تخطيط و رقابة الإنتاج-ط الرابعة.
- 4 - أحمد محمد المصري - إدارة الإنتاج و العلاقات الصناعية-مؤسسة شباب الجامعي الإسكندرية 2000م.
- 5 - باغي لزمذ عبد الفتاح " مبادئ الإدارة العامة " جامعة الأردنية ، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية ، سنة 2011 م
- 6 - بشير عباس العلان، "الإدارة: مبادئ، وظائف، تطبيقات"، سنة 2005م
- 7 - بن محمد وآخرون، الإدارة العامة الأسس و الوظائف ، الرياض : مطابع الفرزدق التجارية ١٤١٧ .
- 8 - ثابت عبد الرحمان إدريس/جمال الدين محمد مرسي : الإدارة الإستراتيجية - الدار الجامعية ط 1 س 2001 م.
- 9 - حبيش ، فوزي ، الإدارة العامة و التنظيم الإداري ، بيروت : دار النهضة العربية ١٩٩١ م.
- 10 - خالد الهبيي و أكرم الطويل و جمال النفيسجي, أساسيات التنظيم الصناعي - دار هران - عمان الأردن. 1997م.
- 11 - درويش، عبد الكريم ، و تكلا ليلي : أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو، المصرية ، القاهرة، ١٩٨٠ م .
- 12 - صباح عبد الرحمان : مبادئ الرقابة الإدارية - المعايير - التقييم - التصحيح -جامعة عمان الأهلية الأردن كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية سنة 1998 .
- 13 - الصحن عبد الفتاح، الصحن لزمذ و كامل سمت " الرقابة و المراجعة الداخلية " دار الجامعية للنشر، إسكندرية ، مصر ، طبعة 2011 م.
- 14 - عادل جودة و غسان قلعاوي ، الكفاية الإنتاجية و وسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية - دار الفكر - دمشق سوريا 1972م.
- 15 - عبد السلام بدوي : الرقابة الإدارية على المؤسسات العامة ، مكتبة لانجلو المصري ، القاهرة بدون تاريخ.
- 16 - عبد الكريم أبو مصطفى: الإدارة و التنظيم المفاهيم - الوظائف و العمليات ، سنة 2001م.

- 17 - عبيد ، عاطف ، إدارة الأفراد ، القاهرة : دار النهضة العربية ١٩٨٠
- 18 - العربي دخموش :محاضرات في اقتصاد المؤسسة ،جامعة منتوري ، قسنطينة ،سنة 2001م.
- 19 - عشاوي ، سعد الدين ، الإدارة الأسس وتطبيقاتها في الأنظمة الاقتصادية والأمنية ، الرياض : أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ١٤٢١
- 20 - علي السلمي :إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية، القاهرة ، مكتبة غريب، ١٩٨٥م.
- 21 - عمر وصفي عقيلي . إدارة الأفراد . منشورات جامعة حلب 2003م.
- 22 - عيساوي، كاظم جاسم الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات الأردن 2005م.
- 23 - كامل بربر: الإدارة عملية ونظام ، المؤسسة الجامعية لدراسات ،مصر الطبعة الأولى،سنة1996م .
- 24 - محمد فريد،الصحف و اخروان : مبادئ الإدارة الجامعية الاسكندرية ، سنة 2001-2002م.
- 25 - نمر ، سعود أحمد محمد المصري- الكفاءة الإنتاجية للمنشآت الصناعية – مكتبة القاهرة ،مصر، سنة 2004 .

الرسائل الجامعية :

- 1 - وردة ،جورج وردة : تقييم أداء المعامل الإنتاجية لأمانة العاصمة بحث مقدم لنيل شهادة الدبلوم ، العالي في كانون الأول 1986 م.
- 2 - يوسف ، سمير، إدارة المنظمات : الأسس النظرية والنواحي التطبيقية ، القاهرة :دار الاتحاد العربي للطباعة ١٩٨٣ م.
- 3 - آل الشيخ ، خالد عبد الرحمن حسن :المتغيرات الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، دراسة مسحية على ضباط شرطة مدينة الرياض، رسالة ماجستير ، الرياض :أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠١ م.
- 4 - بلو السعيد " أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير، في تنمية و تسير ا الموارد البشرية ، جامعة قسنطينة ، الجزائر.
- 5 - دراسة أجريت من قبل الدكتور فتحي رزت السوافير،عنوانها : (الاتجاهات الحديثة في الرقابة و المراجعة الداخلية) أستاذ المحاسبة و المراجعة بكلية التجارة جامعة الإسكندرية سنة2002 م.
- 6 - العنزي لزمد بن حمود " فعالية الرقابة على أداء العاملين في مديرية العامة للحرس الحدود" مذكرة ماجستير،جامعة نايف الأمنية ، الرياض، سنة2011م.

- 7 - غامدي ، سعيد يوسف :فعالية الدور الرقابي للمفتشين الإداريين العاملين في إدارات تعليم البنين في المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير ،جده ، جامعة الملك عبد العزيز، ١٤١٥هـ.
- 8 - غيث، سعود موسى : مدى فعالية الدور الرقابي لهيئة الرقابة والتحقيق من وجهة نظر القيادات التنفيذية بالوزارة ، رسالة ماجستير ، الرياض ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، ١٤٢١ هـ.
- 9 - النميان عبد الرحمن " الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية" مذكرة ماجستير ، أكية نايف الأمنية الرياض، سنة2002 م.
- 10 - هليل الحربي أحمد بن صالح " الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء" مذكرة ماجستير، في العلوم الإدارية جامعة نايف .العربية الأمنية سنة2004 م.

المجلات :

- 1 - ابراهيم سعد الدين :تنظيم و إدارة القطاع العام مجلة العلوم القانونية ، العدد02 كلية القانون و السياسة سنة 1965م.
- 2 - مجلة الإدارة العامة الكفاية الإنتاجية العدد 40 الرياض ،1984 م.

الملاحق

جامعة قاصدي مرباح بورقلة
كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية
قسم علم النفس و علوم التربية
استبيان

في اطار اعداد مذكرة تخرج في علم النفس العمل و تنظيم ، نضع بين يديك هذه الاستمارة و المتعلقة ب علاقة الرقابة الادارية بالكفاءة الانتاجية .
و ارجو منك الاجابة على كل هذه العبارات بكل صدق و امانة و ذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة ، مع العلم انه لا يوجد اجابة صحيحة او خاطئة و ان هذه الاجابات لا تستخدم الا لغرض علمي و تاكد تماما اننا نقدر تعاونك معنا .
بيانات عامة :

السن :

نوعية المنصب :

الجنس : . ذكر انثى :

مثال توضحي :

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	لا ادري	غير موافق	غير موافق اطلاقا
01	اوجه كلام قاسي للاخرين عند تعرضي لضغوط					

مقياس خاص بالرقابة الإدارية

غير موافق اطلاقا	غير موافق	لا ادري	موافق	موافق تماما	العبارات	الرقم
					الرقابة الإدارية بشكل عام غير كفؤ	01
					اعتماد قيم الثقافة و النزاهة و نظافة اليد في الأداء	02
					تعدد الجهات التي تمارس الرقابة الإدارية	03
					قلة الشكاوى المقدمة من الجمهور	04
					عدم اهتمام المسؤولين بوظيفة الرقابة	05
					توثيق الأخطاء و الانحرافات و نشرها في التقارير الشهرية	06
					زيادة البرامج التدريبية حول الرقابة	07
					تمارس الرقابة الإدارية من خلال مراجعة ملفات الموظفين و التقارير المرفوعة عنهم	08
					لا علاقة الرقابة الإدارية في زيادة الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة	09
					يبرر وقوع الرقابة الإدارية بعد وقوع الخطاء	10

					تمارس الرقابة من خلال الزيارات المفاجئة لمواقع العمل	12
					توجد رقابة إدارية بشكل دائم على الأقسام التابعة	13
					تمارس الرقابة الإدارية من خلال الاجتماعات و اللقاءات الدورية	14
					يرجع ضعف الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة إلى أسباب أخرى غير الرقابة الإدارية	15
					تمارس الرقابة من خلال الرقابة الذاتية	16
					ضعف الوعي بالرقابة الإدارية	17
					يجب إن يكون هناك حوافز مادية و معنوية تتناسب مع ما تم انجازه من أعمال	18

مقياس خاص بالكفاءة الانتاجية

معلومات عامة :

- ماهي وظيفتك في المؤسسة ؟
 ما عدد العمال الذي تشرف عليهم ؟
 ما هو المستوى العلمي الذي تحظى به ؟
 كم تقضي من الوقت في عملك ؟

الرقم	العبارات	نعم	لا	ملاحظة
01	هل تتمنى الاستمرار في وظيفتك ؟			
02	هل حضورك الى المؤسسة يسعدك ؟			
03	هل غيابك يشعرك بالراحة ؟			
04	هل حصلت على ترقية ؟			
05	هل تكنفي بالاجر الذي تتقاضاه من المؤسسة فقط ؟			
06	هل شكوت مرة الى رئيسك في العمل مشاكلك او مشاكل يمكن ان تخفض معدلات الانتاج ؟			
07	هل تتلقى تعليمات خاصة بكيفية القيام بعملك ؟			
08	هل تتلقى الاوامر من مسؤولك المباشر ؟			
09	هل حدث خطأ هام في عملية الانتاج ؟			
10	هل تخوفت من فقدان منصب عملك ؟			
11	هل تعتبر ان هناك جزء صعب من عملك ؟			
12	هل تحتاج الى جهد مضاعف لتشغيل الآلة التي تحت تصرفك ؟			

			هل يعاني الافراد العاملون في الورشات مشاكل صحية ترتبط بوظائفهم؟	13
			هل يهملك معدل الانتاج الذي انجزته في يوم عملك؟	14
			هل فكرت مرة في تطوير طرق الانتاج على المؤسسة؟	15
			هل استفدة من البرامج التدريبية؟	16
			هل قمت بحساب الوقت المستغرق في انجاز مرحلة من مراحل الانتاج؟	17

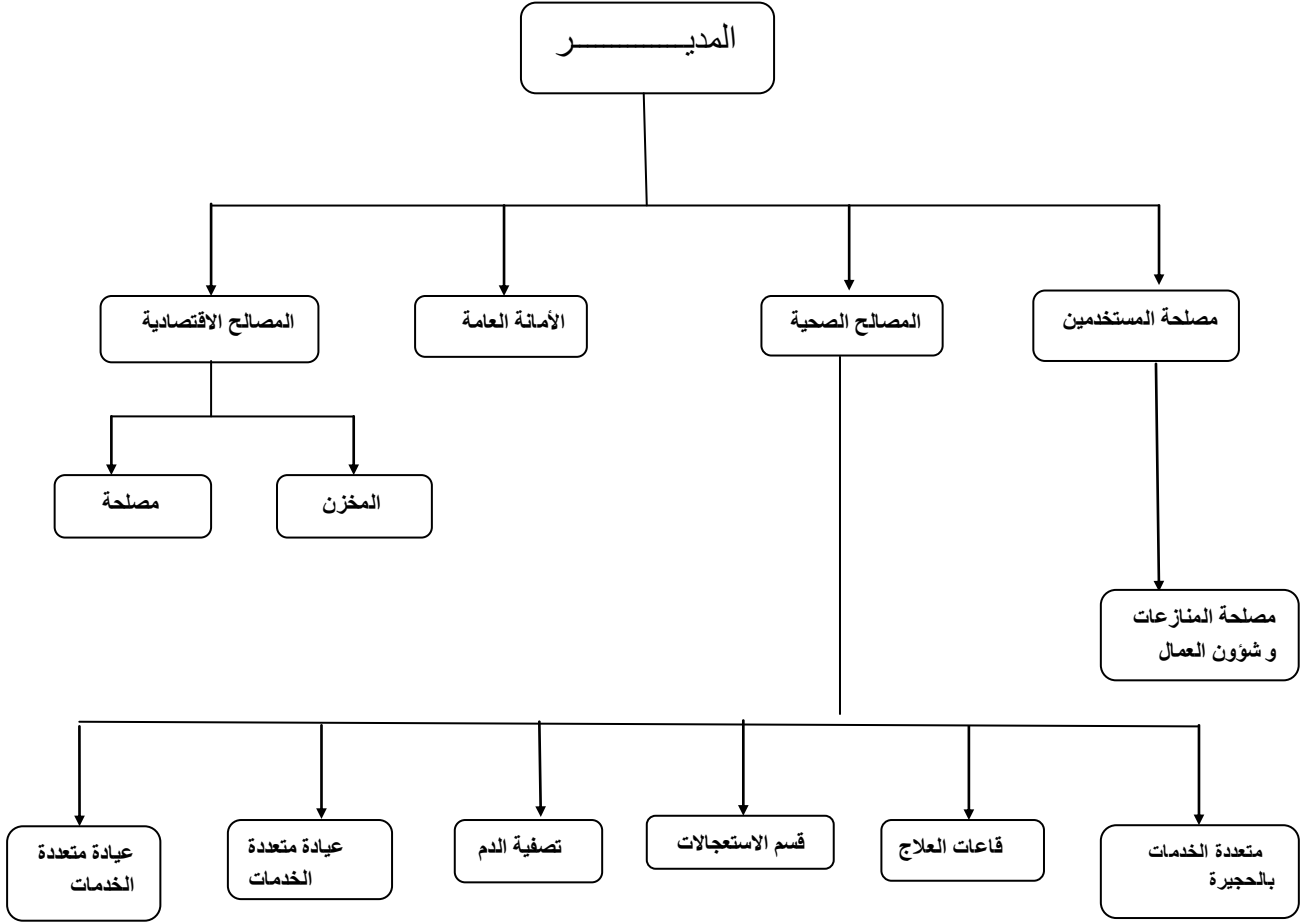
ملحق رقم (02)
يوضح قائمة أسماء المحكمين :

في إطار حرصنا على تحقيق صدق المحتوى للأداتين الدراسة، قمت بتوزيع الاستمارة على مجموعة من المحكمين التالية أسماؤهم والذين أتوجه لهم بالشكر الجزيل على ما قدموه لي من ملاحظات والاقتراحات التي أفادوني بها في إجراء الدراسة .

مكان العمل	التخصص	الدرجة العلمية	الأستاذ
جامعة ورقلة	علم النفس الاجتماعي	دكتورة : أستاذة محاضرة (ب)	خلادي يمنية
جامعة ورقلة	علم النفس الاجتماعي	دكتور : أستاذ محاضرة (أ)	نوبيات قدور
جامعة ورقلة	علم النفس المرضي	دكتورة : أستاذة محاضرة (أ)	بوعشبة أمال
جامعة ورقلة	علم النفس الاجتماعي	دكتورة : أستاذة محاضرة (أ)	بوسايل بحرية
جامعة ورقلة	علم النفس عمل وتنظيم	دكتور : أستاذ محاضرة (أ)	مزياني الوناس

ملحق رقم (03)

الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية العمومية لصحة الجوارية بالحجيرة



الرزمة الاحصائية

/NTILES=4
/ORDER=ANALYSIS.

Effectifs

Remarques

	Résultat obtenu	29-APR-2015 12:24:24
	Commentaires	
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données0
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
Entrée	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	80
	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
Gestion des valeurs manquantes	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides
	Syntaxe	FREQUENCIES VARIABLES=VAR00005 /NTILES=4 /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.00

[Ensemble_de_données0]

Statistiques

VAR00005

N	Valide	80
	Manquante	0
Centiles	25	26.0000
	50	27.0000
	75	28.7500

CORRELATIONS
/VARIABLES=control performance
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=control performance
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE

```

Corrélations

Remarques		29-APR-2015 12:34:41
Résultat obtenu		
Commentaires		
Ensemble de données actif		Ensemble_de_données0
Entrée	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	80
	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
Traitement valeurs manquantes		Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations
	Observations utilisées	comportant des données valides pour cette paire.
	Syntaxe	CORRELATIONS /VARIABLES=control performance /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.02

[Ensemble_de_données0]

Corrélations

		control	performance
control	Corrélation de Pearson	1	-.104-
	Sig. (bilatérale)		.360
	N	80	80
performance	Corrélation de Pearson	-.104-	1
	Sig. (bilatérale)	.360	
	N	80	80

```

UNIANOVA control BY nevauperfor sexe
/METHOD=SSTYPE(3)
/INTERCEPT=INCLUDE
/POSTHOC=nevauperfor(TUKEY)
/PLOT=PROFILE(nevauperfor*sexe)
/PRINT=ETASQ HOMOGENEITY DESCRIPTIVE

```

/CRITERIA=ALPHA(.05)
/DESIGN=nevauperfor sexe nevauperfor*sexe.

Analyse de variance univariée

Remarques	
	Résultat obtenu
	29-APR-2015 12:38:26
	Commentaires
	Ensemble de données actif
	Ensemble_de_données0
	Filtrer
	<aucune>
	Poids
	<aucune>
Entrée	Scinder fichier
	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail
	80
	Définition des valeurs manquantes
Gestion des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Les statistiques sont basées sur toutes les observations ayant des données valides pour toutes les variables du modèle.
	Observations prises en compte
	UNIANOVA control BY nevauperfor sexe
	/METHOD=SSTYPE(3)
	/INTERCEPT=INCLUDE
	/POSTHOC=nevauperfor(TUKEY)
	/PLOT=PROFILE(nevauperfor*sexe)
	/PRINT=ETASQ
	HOMOGENEITY DESCRIPTIVE
	/CRITERIA=ALPHA(.05)
	/DESIGN=nevauperfor sexe nevauperfor*sexe.
Syntaxe	
	Temps de processeur
Ressources	00:00:00.27
	Temps écoulé
	00:00:00.28

[Ensemble_de_données0]

Facteurs inter-sujets

		Etiquette de valeur	N
nevaux performance	1.00	desendr	18
	2.00	moyen	33

	3.00	super	29
sexe	1.00	homme	49
	2.00	famme	31

Statistiques descriptives

Variable dépendante: control

nevaux performance	sexe	Moyenne	Ecart-type	N
desendr	homme	67.5714	6.93613	14
	famme	64.5000	4.43471	4
	Total	66.8889	6.47973	18
moyen	homme	67.4375	9.12117	16
	famme	64.9412	10.62115	17
	Total	66.1515	9.84924	33
super	homme	65.9474	6.69555	19
	famme	63.2000	6.82805	10
	Total	65.0000	6.75066	29
Total	homme	66.8980	7.51178	49
	famme	64.3226	8.76123	31
	Total	65.9000	8.06398	80

Test d'égalité des variances des erreurs de Levene^a

Variable dépendante: control

D	ddl1	ddl2	Sig.
1.305	5	74	.271

Teste l'hypothèse nulle que la variance des erreurs de la variable dépendante est égale sur les différents groupes.

a. Plan : Ordonnée à l'origine + nevauperfor + sexe + nevauperfor * sexe

Tests des effets inter-sujets

Variable dépendante: control

Source	Somme des carrés de type III	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	Eta au carré partiel
Modèle corrigé	173.345 ^a	5	34.669	.517	.763	.034
Ordonnée à l'origine	260200.231	1	260200.231	3879.005	.000	.981
nevauperfor	41.360	2	20.680	.308	.736	.008
sexe	116.129	1	116.129	1.731	.192	.023
nevauperfor * sexe	.783	2	.392	.006	.994	.000
Erreur	4963.855	74	67.079			
Total	352562.000	80				
Total corrigé	5137.200	79				

a. R deux = .034 (R deux ajusté = -.032-)

Tests post hoc nevaux performance

Comparaisons multiples

Variable dépendante: control

Test de Tukey

(I) nevaux performance	(J) nevaux performance	Différence des moyennes (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Limite supérieure
desendr	moyen	.7374	2.39986	.949	-5.0025-	6.4773
	super	1.8889	2.45758	.723	-3.9891-	7.7668
moyen	desendr	-.7374-	2.39986	.949	-6.4773-	5.0025
	super	1.1515	2.08465	.846	-3.8345-	6.1375
super	desendr	-1.8889-	2.45758	.723	-7.7668-	3.9891
	moyen	-1.1515-	2.08465	.846	-6.1375-	3.8345

En fonction des moyennes observées.

Le terme d'erreur est Carré moyen(Erreur) = 67.079.

Sous-ensembles homogènes

control

Test de Tukey

niveaux performance	N	Sous-ensemble
		1
super	29	65.0000
moyen	33	66.1515
desendr	18	66.8889
Sig.		.695

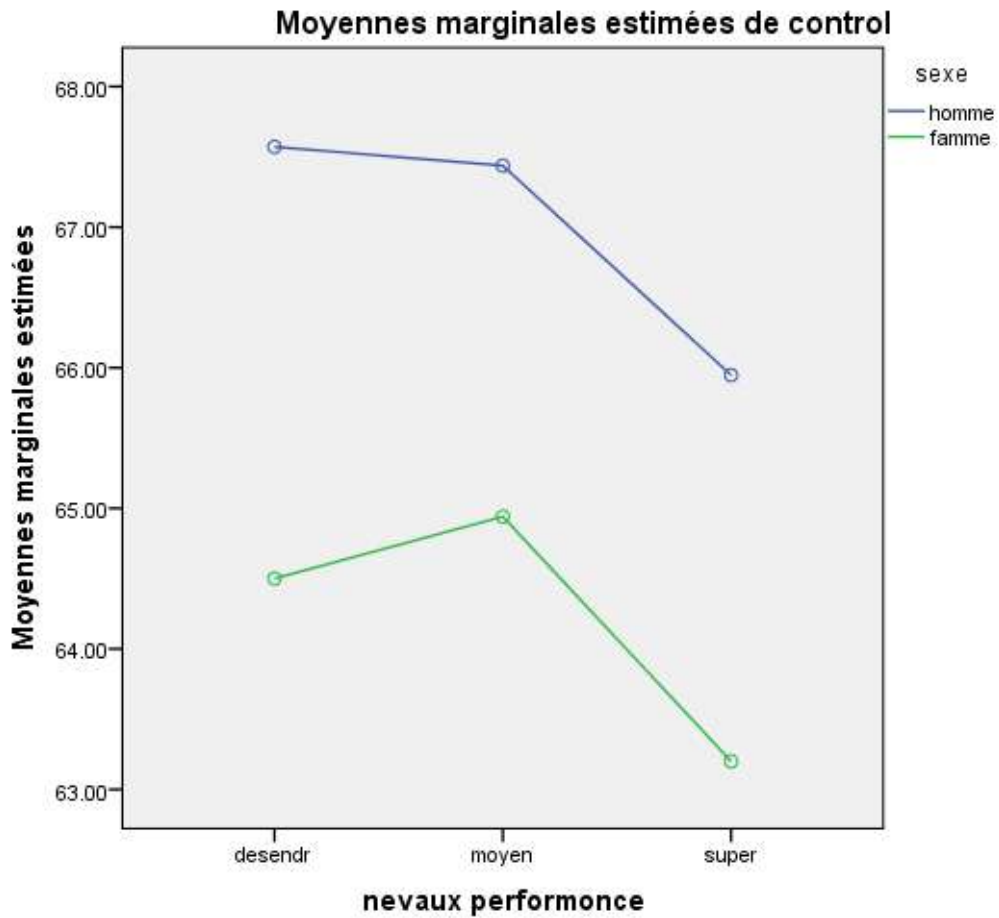
Les moyennes des groupes dans des sous-ensembles homogènes sont affichées.

En fonction des moyennes observées.

Le terme d'erreur est Carré moyen(Erreur) = 67.079.

- a. Utilise un nombre d'échantillons des moyennes harmoniques = 24.929.
- b. Les tailles des groupes sont inégales. La moyenne harmonique des tailles des groupes est utilisée. Des niveaux d'erreur de type I ne sont pas garantis.
- c. Alpha = .05.

Diagramme des profil



```

UNIANOVA control BY nevauperfor age
  /METHOD=SSTYPE(3)
  /INTERCEPT=INCLUDE
  /POSTHOC=nevauperfor(TUKEY)
  /PLOT=PROFILE(nevauperfor*age)
  /PRINT=ETASQ HOMOGENEITY DESCRIPTIVE
  /CRITERIA=ALPHA(.05)
  /DESIGN=nevauperfor age nevauperfor*age.

```

Analyse de variance univariée

Remarques

	Résultat obtenu	29-APR-2015 12:38:55
	Commentaires	
Entrée	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données0
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	80
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes. Les statistiques sont basées sur toutes les observations ayant des données valides pour toutes les variables du modèle.
	Observations prises en compte	UNIANOVA control BY nevauperfor age /METHOD=SSTYPE(3) /INTERCEPT=INCLUDE /POSTHOC=nevauperfor(TU KEY) /PLOT=PROFILE(nevauperfor*age) /PRINT=ETASQ HOMOGENEITY DESCRIPTIVE /CRITERIA=ALPHA(.05) /DESIGN=nevauperfor age nevauperfor*age.
	Syntaxe	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.23
	Temps écoulé	00:00:00.22

[Ensemble_de_données0]

Facteurs inter-sujets

		Etiquette de valeur	N
nevaux performance	1.00	desendr	18
	2.00	moyen	33
	3.00	super	29
age	1.00	(19-28)	24
	2.00	(29-32)	18
	3.00	(33-42)	18
	4.00	(43-57)	20

Statistiques descriptives

Variable dépendante: control

nevaux performance	age	Moyenne	Ecart-type	N
desendr	(19-28)	63.5000	4.12311	4
	(29-32)	65.0000	2.16025	4
	(33-42)	73.4000	4.03733	5
	(43-57)	64.6000	8.44393	5
	Total	66.8889	6.47973	18
moyen	(19-28)	68.9000	6.04520	10
	(29-32)	65.4545	9.35269	11
	(33-42)	65.5000	16.82558	6
	(43-57)	63.5000	8.47939	6
	Total	66.1515	9.84924	33
super	(19-28)	63.7000	5.59861	10
	(29-32)	64.3333	10.69268	3
	(33-42)	67.4286	8.30376	7
	(43-57)	64.7778	6.03692	9
	Total	65.0000	6.75066	29
Total	(19-28)	65.8333	5.98307	24
	(29-32)	65.1667	8.11861	18
	(33-42)	68.4444	11.05187	18
	(43-57)	64.3500	7.04329	20
	Total	65.9000	8.06398	80

Test d'égalité des variances des erreurs de

Levene^a

Variable dépendante: control

D	ddl1	ddl2	Sig.
2.609	11	68	.008

Teste l'hypothèse nulle que la variance des erreurs de la variable dépendante est égale sur les différents groupes.

a. Plan : Ordonnée à l'origine + nevauperfor + age
+ nevauperfor * age

Tests des effets inter-sujets

Variable dépendante: control

Source	Somme des carrés de type III	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	Eta au carré partiel
Modèle corrigé	527.136 ^a	11	47.921	.707	.728	.103
Ordonnée à l'origine	295636.220	1	295636.220	4360.734	.000	.985
nevauperfor	24.869	2	12.435	.183	.833	.005
age	212.921	3	70.974	1.047	.378	.044
nevauperfor * age	307.843	6	51.307	.757	.606	.063
Erreur	4610.064	68	67.795			
Total	352562.000	80				
Total corrigé	5137.200	79				

a. R deux = .103 (R deux ajusté = -.043-)

Tests post hoc nevaux performance

Comparaisons multiples

Variable dépendante: control

Test de Tukey

(I) nevaux performo nce	(J) nevaux performance	Différence des moyennes (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Limite supérieure
desendr	moyen	.7374	2.41263	.950	-5.0435-	6.5182
	super	1.8889	2.47066	.726	-4.0310-	7.8088
moyen	desendr	-.7374-	2.41263	.950	-6.5182-	5.0435
	super	1.1515	2.09575	.847	-3.8701-	6.1731
super	desendr	-1.8889-	2.47066	.726	-7.8088-	4.0310
	moyen	-1.1515-	2.09575	.847	-6.1731-	3.8701

En fonction des moyennes observées.

Le terme d'erreur est Carré moyen(Erreur) = 67.795.

Sous-ensembles homogènes

control

Test de Tukey

nevaux performance	N	Sous-ensemble
		1
super	29	65.0000
moyen	33	66.1515
desendr	18	66.8889
Sig.		.698

Les moyennes des groupes dans des sous-ensembles homogènes sont affichées.

En fonction des moyennes observées.

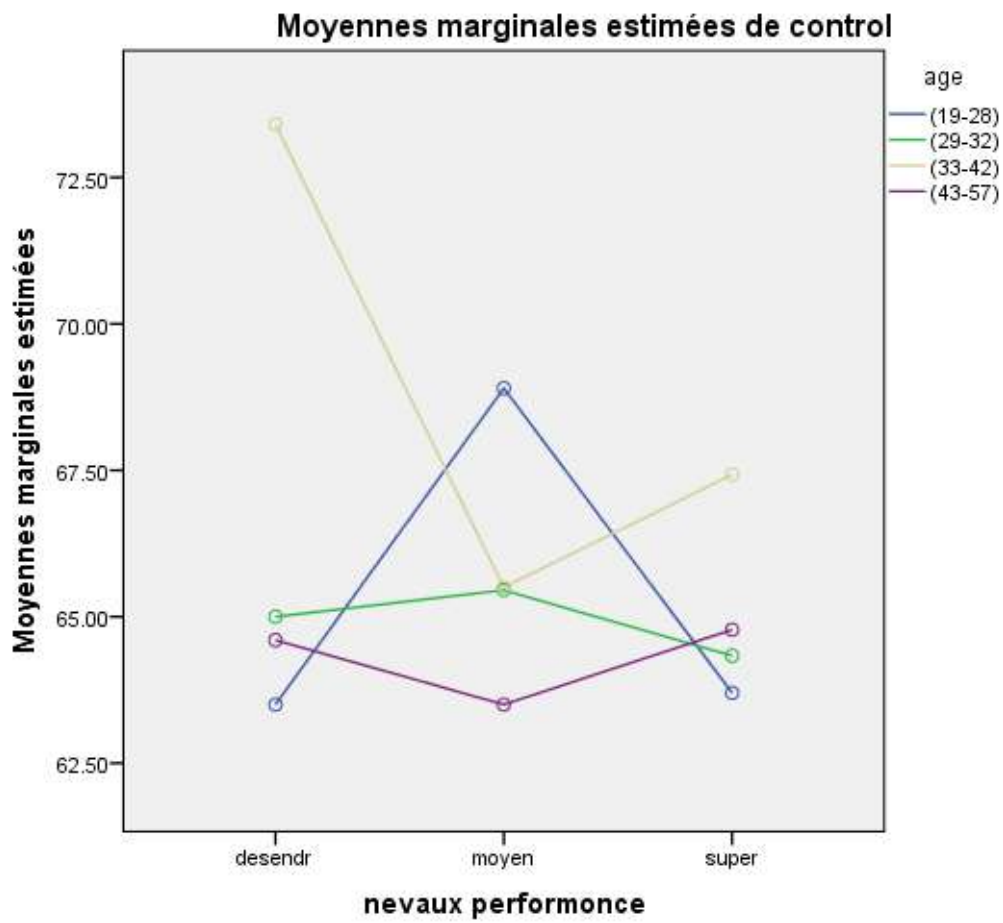
Le terme d'erreur est Carré moyen(Erreur) = 67.795.

a. Utilise un nombre d'échantillons des moyennes harmoniques = 24.929.

b. Les tailles des groupes sont inégales. La moyenne harmonique des tailles des groupes est utilisée. Des niveaux d'erreur de type I ne sont pas garantis.

c. Alpha = .05.

Diagramme des profils



```
UNIANOVA control BY nevauperfor poste
  /METHOD=SSTYPE(3)
  /INTERCEPT=INCLUDE
  /POSTHOC=poste(TUKEY)
  /PLOT=PROFILE(nevauperfor*poste)
  /PRINT=ETASQ HOMOGENEITY DESCRIPTIVE
  /CRITERIA=ALPHA(.05)
  /DESIGN=nevauperfor poste nevauperfor*poste.
```

Analyse de variance univariée

Remarques

	Résultat obtenu	29-APR-2015 12:40:38
	Commentaires	
Entrée	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données0
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	80
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes. Les statistiques sont basées sur toutes les observations ayant des données valides pour toutes les variables du modèle.
	Observations prises en compte	UNIANOVA control BY nevauperfor poste /METHOD=SSTYPE(3) /INTERCEPT=INCLUDE /POSTHOC=poste(TUKEY) /PLOT=PROFILE(nevauperfor r*poste) /PRINT=ETASQ HOMOGENEITY DESCRIPTIVE /CRITERIA=ALPHA(.05) /DESIGN=nevauperfor poste nevauperfor*poste.
	Syntaxe	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.28
	Temps écoulé	00:00:00.31

[Ensemble_de_données0]

Statistiques descriptives

Variable dépendante: control

nevaux performance	poste	Moyenne	Ecart-type	N
desendr	permano	67.3750	6.73177	16
	contrat	63.0000	.00000	2
	Total	66.8889	6.47973	18
moyen	2.00	77.0000	.	1
	permano	65.9231	9.16045	26
	contrat	65.3333	13.29160	6
super	Total	66.1515	9.84924	33
	permano	65.0417	7.01848	24
	contrat	64.8000	5.97495	5
Total	Total	65.0000	6.75066	29
	2.00	77.0000	.	1
	permano	65.9545	7.80815	66
	contrat	64.7692	9.28398	13
	Total	65.9000	8.06398	80

UNIANOVA control BY nevauperfor poste
/METHOD=SSTYPE(3)
/INTERCEPT=INCLUDE
/POSTHOC=nevauperfor(TUKEY)


```

/PLOT=PROFILE (nevauperfor*poste)
/PRINT=ETASQ HOMOGENEITY DESCRIPTIVE
/CRITERIA=ALPHA(.05)
/DESIGN=nevauperfor poste nevauperfor*post

```

Analyse de variance univariée

Remarques		
	Résultat obtenu	29-APR-2015 12:46:51
	Commentaires	
Entrée	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données0
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	80
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes. Les statistiques sont basées sur toutes les observations ayant des données valides pour toutes les variables du modèle.
	Observations prises en compte	UNIANOVA control BY nevauperfor poste /METHOD=SSTYPE(3) /INTERCEPT=INCLUDE /POSTHOC=nevauperfor(TU KEY) /PLOT=PROFILE(nevauperfor*poste) /PRINT=ETASQ HOMOGENEITY DESCRIPTIVE /CRITERIA=ALPHA(.05) /DESIGN=nevauperfor poste nevauperfor*poste.
	Syntaxe	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.25
	Temps écoulé	00:00:00.25

[Ensemble_de_données0

Facteurs inter-sujets

		Etiquette de valeur	N
nevaux performance	1.00	desendr	18
	2.00	moyen	33
	3.00	super	29
poste	2.00	2.00	1
	3.00	permano	66
	4.00	contrat	13

Statistiques descriptive

Variable dépendante: control

nevaux performance	poste	Moyenne	Ecart-type	N
desendr	permano	67.3750	6.73177	16
	contrat	63.0000	.00000	2
	Total	66.8889	6.47973	18
moyen	2.00	77.0000	.	1
	permano	65.9231	9.16045	26
	contrat	65.3333	13.29160	6
super	Total	66.1515	9.84924	33
	permano	65.0417	7.01848	24
	contrat	64.8000	5.97495	5
Total	Total	65.0000	6.75066	29
	2.00	77.0000	.	1
	permano	65.9545	7.80815	66
	contrat	64.7692	9.28398	13
	Total	65.9000	8.06398	80

Test d'égalité des variances des erreurs de Levene^a

Variable dépendante: control

D	ddl1	ddl2	Sig.
1.531	6	73	.180

Teste l'hypothèse nulle que la variance des erreurs de la variable dépendante est égale sur les différents groupes.

a. Plan : Ordonnée à l'origine + nevauperfor + poste + nevauperfor * poste

Tests des effets inter-sujets

Variable dépendante: control

Source	Somme des carrés de type III	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	Eta au carré partiel
Modèle corrigé	200.512 ^a	6	33.419	.494	.811	.039
Ordonnée à l'origine	62723.720	1	62723.720	927.511	.000	.927
nevauperfor	4.560	2	2.280	.034	.967	.001
poste	143.268	2	71.634	1.059	.352	.028
nevauperfor * poste	23.381	2	11.691	.173	.842	.005
Erreur	4936.688	73	67.626			
Total	352562.000	80				
Total corrigé	5137.200	79				

a. R deux = .039 (R deux ajusté = -.040-)

Tests post hoc

nevaux performance

Comparaisons multiples

Variable dépendante: control

Test de Tukey

(I) nevaux performance	(J) nevaux performance	Différence des moyennes (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Limite supérieure
desendr	moyen	.7374	2.40962	.950	-5.0275-	6.5022
	super	1.8889	2.46757	.725	-4.0146-	7.7924
moyen	desendr	-.7374-	2.40962	.950	-6.5022-	5.0275
	super	1.1515	2.09313	.847	-3.8562-	6.1592
super	desendr	-1.8889-	2.46757	.725	-7.7924-	4.0146
	moyen	-1.1515-	2.09313	.847	-6.1592-	3.8562

En fonction des moyennes observées.

Le terme d'erreur est Carré moyen(Erreur) = 67.626.

Sous-ensembles homogènes

control

Test de Tukey

nevaux performance	N	Sous-ensemble
		1
super	29	65.0000
moyen	33	66.1515
desendr	18	66.8889
Sig.		.697

Les moyennes des groupes dans des sous-ensembles homogènes sont affichées.

En fonction des moyennes observées.

Le terme d'erreur est Carré moyen(Erreur) = 67.626.

- a. Utilise un nombre d'échantillons des moyennes harmoniques = 24.929.
- b. Les tailles des groupes sont inégales. La moyenne harmonique des tailles des groupes est utilisée. Des niveaux d'erreur de type I ne sont pas garantis.
- c. Alpha = .05.

