

الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين الاداء الوظيفي دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة TPL لصناعة اللوالب والبراغي والمسامير بالوادي.

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

اشراف الأستاذة:

-فضيلة شعوبي

إعداد الطلبة:

-البشير بودية

-عبد الجبار كروشي

نوقشت المذكرة علنا يوم:/...../2023

أمام اللجنة المكونة من الاساتذة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	اللجنة
رئيسا	جامعة الشهيد حمة لخضر		الاسم واللقب
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمة لخضر		فضيلة شعوبي
ممتحنا	جامعة الشهيد حمة لخضر		الاسم واللقب

السنة الجامعية : 2023/2022

الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين الاداء الوظيفي دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة TPL لصناعة اللوالب والبراغي والمسامير بالوادي.

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

اشراف الأستاذة:

-فضيلة شعوبي

إعداد الطلبة:

-البشير بودية

-عبد الجبار كروشي

نوقشت المذكرة علنا يوم:/...../2023

أمام اللجنة المكونة من الاساتذة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	اللجنة
رئيسا	جامعة الشهيد حمة لخضر		الاسم واللقب
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمة لخضر		فضيلة شعوبي
ممتحنا	جامعة الشهيد حمة لخضر		الاسم واللقب

السنة الجامعية : 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا وفقنا ولم نكن إليه لولا فضل الله علينا أما بعد
أهدي هذا العمل إلى صاحب السيرة العطرة والفكر المستنير، فلقد كان له الفضل الأول في
بلوغي التعليم العالي (أبي الغالي) أطال الله في عمره.
إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان، التي صبرت على كل شيء ورعتني حق الرعاية،
وكانت دعواها لي بالتوفيق تتبعني خطوة خطوة في عملي إلى من ارتحت كلما تذكرت ابتسامتها
في وجهي، نبع الحنان (أمي الغالية) جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين.
لأفراد أسرتي، وكل أقاربي وأصدقائي سندي في الدنيا ولا أحصي لهم فضل،
إلى أساتذتي الكرام وكل رفقاء الدراسة.
وفي الأخير أرجو من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نفعا يستفيد منه جميع
الطلبة المتربصين المقبلين على التخرج.

"البشير بودية"

الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل إلى من رعتني بعيناها وكستني بجلها وعطفها إلي أحب الناس إلى روعي قلبي

رحمها الله وجعلها من أهل الجنة أُمي الغالية إلى من أحسن تربيتي وأوصلني أحسن المراتب أبي العزيز

حفظه الله وأطال في عمره إلى إخوتي وأخواتي كل واحد باسمه وإلى الأخ والصديق والزميل البشير،

كما أهدي هذا العمل إلى من أحب وإلى الأصدقاء كل واحد باسمه إلى كل من أحبه قلبي ونسيه قلبي .

"عبد الجبار"

الشكر والعرفان

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا في إنجاز هذا العمل.

بسم الله الرحمن الرحيم " قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون " صدق الله العظيم.

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات.

نتقدم بالشكر إلى الأستاذة المشرفة "شعوبي فضيلة" الذي تفضلت بالإشراف على هذا العمل وكانت نصائحها وتوجيهاتها السديدة عوناً لنا في إنجاز هذا العمل.

والشكر الخاص إلى رئيس مصلحة المستخدمين "بشير تليلي" الذي سهل علينا عملية جمع البيانات والتواصل مع مؤسسة وعيانات الدراسة ووقفته معنا التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث.

وأيضاً الاخ قبل الصديق "أمين فاضل" الذي مد لنا يد العون، ولا يفوتنا أن نشكر كل موظفي مؤسسة TPL على تعاونهم معنا.

"شكراً"

الملخص:

تهدف مشكلة البحث في إطار هاته الدراسة إلى محاولة الكشف عن دور الرقابة التنظيمية في تحسين الاداء الوظيفي .

ولقد تم صياغة فرضيات هذه الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية المتمثلة في:

لرقابة التنظيمية دور في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة شركة TPL لصناعة اللوالب والبراغي والمسامير، والتي جزئت بدورها إلى فرضيات فرعية وهي كالتالي:

- تؤدي الرقابة التنظيمية إلى زيادة الفعالية الإنتاجية للعمال بمؤسسة TPL لصناعة اللوالب والبراغي والمسامير.
- تؤدي الرقابة التنظيمية إلى الرفع من جودة أداء العمال بمؤسسة TPL لصناعة اللوالب والبراغي والمسامير.
- تساعد الرقابة التنظيمية في تحفيز عمال مؤسسة TPL لصناعة اللوالب والبراغي والمسامير من أجل تنفيذ المهام الموكلة لهم.

ولكي يتم اختبار الفرضيات المطروحة قمنا بإجراء دراسة ميدانية في مؤسسة شركة TPL لصناعة اللوالب والبراغي والمسامير - الوادي، معتمدين في ذلك على المنهج الوصفي كما اعتمدنا على أدوات في جمع البيانات الملاحظة الاستبيان والسجلات واعتبرت الاستبيان الأداة الرئيسية لجمع المعلومات والتي تضمنت 33 عبارة مقسمة على اربع محاور وجهت لعينة عشوائية قدر عددها بـ 49 فردا .

وفي الأخير توصلنا إلى النتائج التالية:

- أن للرقابة التنظيمية دور كبير في رفع مستوى الفاعلية الانتاجية.
- هناك دور بين الرقابة التنظيمية وجودة الاداء.
- الرقابة التنظيمية تساهم وتساعد على تحفيز العمال.

Summary:

The aim of the research problem in the framework of this study is to try to reveal the role of organizational control in improving job performance.

The hypotheses of this study were formulated as follows:

The main premise:

Regulatory oversight has a role in improving the job performance of the employees of the TPL Corporation for the manufacture of screws, screws and nails, which in turn was divided into sub-hypotheses as follows:

- Regulatory control leads to an increase in the productivity of workers at TPL Corporation for the manufacture of screws, screws and nails.
- Regulatory control leads to an increase in the quality of workers' performance at TPL Corporation for the manufacture of screws, screws and nails.
- Regulatory oversight helps in motivating the workers of the TPL screw, bolt and bolt industry in order to carry out the tasks assigned to them.

In order to test the proposed hypotheses, we conducted a field study at the TPL company for the manufacture of screws, screws and nails - Al-Wadi, relying on the descriptive approach. A random sample of 49 individuals was drawn.

Finally, we reached the following results:

- Organizational control has a major role in raising the level of productive efficiency.
- There is a role between organizational oversight and performance quality.
- Organizational control contributes and helps motivate workers.



قائمة المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
IV	الإهداء
VI	الشكر والعرفان
VII	الملخص
VIII	فهرس المحتويات
X	فهرس الجداول
XI	فهرس الأشكال
XII	فهرس الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية	
22	تمهيد
23	المبحث الأول: الادبيات النظرية
23	أولاً: الرقابة التنظيمية
25	ثانياً: الاداء الوظيفي
29	المبحث الثاني: العلاقة بين متغير الرقابة التنظيمية والاداء الوظيفي
29	المبحث الثالث الادبيات التطبيقية
29	أولاً: الدراسات السابقة
33	ثانياً: التعقيب على الدراسات
35	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية التطبيقية	
37	تمهيد
38	المبحث الأول: الطريقة والادوات
38	أولاً: الطريقة
39	ثانياً: الادوات
43	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
49	أولاً: النتائج
50	ثانياً: المناقشة

60	خاتمة
63	قائمة المصادر والمراجع
66	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكرت الثلاثي	40
02	نتائج صدق المحور الأول	40
03	نتائج معاملات ثبات المحور الاول	41
04	نتائج صدق المحور الثاني	41
05	نتائج معاملات ثبات المحور الثاني	41
06	نتائج صدق المحور الثالث	42
07	نتائج معاملات ثبات المحور الثالث	42
08	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	43
09	توزيع أفراد العينة حسب السن	44
10	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	44
11	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	45
12	توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية بالعمل	46
13	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة المهنية	47
14	المحور الأول الزيادة الإنتاجية	48
15	المحور الثاني تحسين الأداء	50
16	المحور الثالث تحفيز العمال	54

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
44	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
45	توزيع أفراد العينة حسب السن	02
46	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	03
47	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	04
48	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	05
49	توزيع أفراد العينة حسب التسمية المهنية	06

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
66	الاستبيان	01
70	مخرجات الـ Spss	02



مقدمة

يعد موضوع الرقابة التنظيمية من المواضيع التي أثارت ولا زالت تثير الكثير من النقاش في مختلف الدوائر العلمية باعتباره نقطة تقاطع العديد من العلوم كالاقتصاد، علم النفس، وعلم الاجتماع...، وهذا لأن الرقابة وظيفة أساسية تعتمد عليها المؤسسة للتأكد من أن أداء العامل يحقق الأهداف المسطرة. وفي ظل التحولات التي شهدتها المؤسسات المعاصرة والمشاكل التي تواجهها من حين إلى آخر فإنها تسعى دائما لتحقيق أفضل النتائج من خلال الاهتمام بمتابعة أداء العامل والسعي إلى تطويره وهذا لا يتحقق إلا في ظل الرقابة الدائمة التي تمكن المشرف من اكتشاف نقاط الضعف وتصحيحها. ونظرا لأهمية هذا المتغير فقد عولج وفق منظورات نظرية متباينة وكلها حاولت ربطه بمتغيرات أخرى، نظرا لتعدد الوظائف التي يؤديها هذا المتغير داخل المؤسسة، فالرقابة تساهم في خلق مناخ تنظيمي يسوده الانضباط والالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية، كما أن الرقابة تضمن تحديد الأدوار من خلال مراعاة التخصص وتقسيم العمل وهذا ما يؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية وتحقيق أهداف المؤسسة. كنموذج للمؤسسة الصناعية الجزائرية.

ونظرا لأهمية موضوع الرقابة التنظيمية وعلاقته بالأداء، تحاول الدراسة الراهنة تشخيص الواقع الفعلي لهذه العلاقة من خلال ربط ما هو نظري بما هو إمبيريقي حيث أجريت الدراسة مؤسسة TPL لصناعة اللوالب والبراغي والمسامير بالوادي.

ومن ذلك المنطلق جاءت هذه الدراسة السوسيولوجية لتقصي دور الرقابة التنظيمية من خلال طرح الإشكالية التالية:

- ما هو دور الرقابة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة TPL لصناعة اللوالب والبراغي والمسامير؟

ويتفرع عن التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية مفادها:

1. هل تؤدي الرقابة التنظيمية إلى زيادة الفعالية الإنتاجية للعمال بمؤسسة TPL لصناعة اللوالب والبراغي والمسامير؟

2. هل تؤدي الرقابة التنظيمية إلى الرفع من جودة أداء العمال بمؤسسة TPL لصناعة اللوالب والبراغي والمسامير؟

3. هل تساعد الرقابة التنظيمية في تحفيز عمال مؤسسة TPL لصناعة اللوالب والبراغي والمسامير من أجل تنفيذ المهام الموكلة لهم جاءت هذه الدراسة السوسيولوجية.

بغرض الإجابة على التساؤلات الرئيسية والفرعية والتي تم انتقاء الإجابات المؤقتة لها والمتمثلة في الفرضيات التالية:

- **الفرضية الرئيسية:** لرقابة التنظيمية دور في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة TPL لصناعة اللوالب والبراغي والمسامير ويتفرع عن الفرضية الرئيسة ثلاث فرضيات فرعية مفادها:

1. تؤدي الرقابة التنظيمية إلى زيادة الفعالية الإنتاجية للعمال بمؤسسة TPL لصناعة اللوالب والبراغي والمسامير
2. تؤدي الرقابة التنظيمية إلى الرفع من جودة أداء العمال بمؤسسة TPL لصناعة اللوالب والبراغي والمسامير
3. تساعد الرقابة التنظيمية في تحفيز عمال مؤسسة TPL لصناعة اللوالب والبراغي والمسامير من أجل تنفيذ المهام الموكلة لهم.

جاءت هذه الدراسة السوسيولوجية بناء على عدد من الأسباب، دفعت الباحث إلى اختيار هذا الموضوع وهي:

- مجموعة من الظروف الواقعية التي يحياها الفرد الجزائري في حياته اليومية، والمرتبطة بالتطور التكنولوجي واقتصاد، بالإضافة إلى ما فرضته ظاهرة العولمة على المؤسسة الجزائرية من تحديات تجعلها تعيد النظر في أساليب تسييرها وإدارتها، وتبني معايير الجودة.

- كثير من المؤسسات العمومية الجزائرية تشكو من العديد من المشكلات التنظيمية والإدارية تعاني منها والمتمثلة في إهمال، تسبب عدم الانضباط... الخ وكلها مشكلات لها علاقة وطيدة بالرقابة التنظيمية.

- محاولة التعرف على كيفية سير عملية الرقابة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية والمشكلات التي تعوق سيرها وإفرازاتها التنظيمية على العمال والمؤسسة عموماً.

وتسعى هذه الدراسة السوسيولوجية إلى تحقيق الكثير من الأهداف، أهمها ما يلي :

- التعرف على أساليب الرقابة التنظيمية المطبقة على العمال في المؤسسة الجزائرية.
- محاولة التعرف على مدى دراية العمال بالقواعد التنظيمية ومدى مساهمة ذلك في نجاح عملية الرقابة التنظيمية.
- معرفة دور الرقابة التنظيمية في التحقق من مطابقة أداء الأفراد مع الخطط المعتمدة في المؤسسة الجزائرية.
- التحقق من مساهمة الرقابة التنظيمية في الكشف عن الأخطاء والانحرافات في المؤسسات الجزائرية وبالتحديد مكان الدراسة.

يرجع اختيار الباحث لموضوع " الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال لمجال أهمية واسع جداً يبدأ من:

- تعد الرقابة التنظيمية إحدى المحاور الرئيسية التي تنصب حولها جهود المسؤولين بالمؤسسة، كونها ترتبط بشكل كبير بأهداف المؤسسة.
- أن الرقابة التنظيمية ذات أهمية واسعة بالنسبة للموظفين والقائمين على المؤسسات خاصة العمومية، لأنها تعطيهم الثقة بصحة العمليات والنشاطات المنفذة على مختلف المستويات والأماكن فكلما كانت المؤسسة كبيرة كلما ازداد نظام الرقابة التنظيمية أهمية.
- تحتل الرقابة التنظيمية على المؤسسات منزلة خاصة لأنها نظام ضبطي يرمي إلى تحريك عجلة التطور وتنمية العمال والمؤسسة ككل ومواكبة التقدم الحاصل في شتى مجالاتها.
- تساهم الرقابة التنظيمية في اكتشاف الأخطاء السلوكية والأدائية وعلاجها، فغياب الرقابة الفعالة التي تمكن من اكتشاف الأخطاء وتقديم الحلول اللازمة والمناسبة لتلك الأخطاء يؤدي إلى التساؤل عن العوامل والأسباب وراء عدم فعالية العملية الرقابية أو عدم وجود رقابة فعالة للوقوف على جوانب القصور في العملية الرقابية واكتشاف الأخطاء واقتراح أوجه العلاج ومتابعة تنفيذ العلاج والمقترحات.
- وجاءت هذه الدراسة بالحدود التالية :

-الحدود الزمانية: تمت الدراسة خلال الفترة من مارس 2023 الى ماي 2023.

-الحدود المكانية: تمت الدراسة بمؤسسة TPL لصناعة اللوالب والبراغي والمسامير.

ولمعالجة هذا البحث اعتمدنا على المنهج الوصفي لتوضيح الإطار النظري لكل من الرقابة التنظيمية والأداء الوظيفي وما يتضمنها، أما الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على منهج دراسة حالة من خلال تصميم استبيان تضمنت الجوانب الرئيسية لمحاور البحث بالإضافة إلى المقابلات الشخصية مع المسؤولين للحصول على معلومات يمكن الاستعانة بها في هذه الدراسة.

ومن أبرز الصعوبات التي وجهتنا خلال رحلتنا في هذا البحث العلمي نذكر صعوبة الوصول الي مجتمع الدراسة نظرا لبعده المصنع المدروس كما وجهنا بعض الصعوبات الأخرى التي تمثلت في:

- وجود صعوبة في فهم واتباع وتطبيق الدليل المنهجي الجديد.
- ضعف المعرفة الإحصائية.
- نقص التمويل وعدم توفر أدوات إعداد البحث ونقص هدا جهاز الحاسوب.
- شح المادة العلمية وان لم يكن شح فان صعوبة في تحديدها في العديد من المراجع.
- ظروف تنسيق الوقت وطريقة العمل في انجاز المذكرة.

-نقص الخبرة البحثية والتعامل مع الحاسوب.

- صعوبة تطبيق النسب المطلوبة بين الشقين النظري والميداني.

-كما وجهنا أيضا بعض الصعوبات في التواصل بين الباحثين نظرا للبعد الجغرافي واختلاف الآراء.

من خلال ما تقدم ونتيجة للأهمية الملحوظة للموضوع فان في هذا البحث سنحاول من خلال التطرق إلى معرفة بعض العناصر التي توضح لنا الغموض الذي قد يتشكل في أذهاننا عند سماع كلمة الرقابة التنظيمية من خلال تعريفها وتوضيح أهميتها ووظائفها وأهدافها في المؤسسة والتركيز على أساليبها ووسائلها في تحصيل الأداء وتحقيقا لهذا الغرض لقد تم تقسيم الدراسة إلى فصلين:

الفصل الأول: ويتضمن الجانب النظري لدراسة ويحتوي على ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: بعنوان الأدبيات النظرية حيث يتضمن ماهية الرقابة التنظيمية ويندرج تحته مجموعة من العناصر الأساسية وهي: ماهية الرقابة التنظيمية حيث يتضمن على تعريفها لغة، اصطلاحا والتعريف الإجرائي، وأهدافها، أهميتها، أنواعها، خطواتها وأيضا معوقات الرقابة، وثانيا الأداء الوظيفي ويتضمن ماهية الأداء الوظيفي حيث يحتوي على تعريفه لغة، اصطلاحا والتعريف الإجرائي، وأهميته، عناصره، مكوناته، مراحله والعوامل المؤثرة على الأداء.

المبحث الثاني: يتضمن العلاقة بين متغيري الدراسة (الرقابة التنظيمية) و(الأداء الوظيفي)

المبحث الثالث: ويتضمن الدراسات السابقة وهم أربع دراسات دراستين في متغير الرقابة التنظيمية وهما دراسة مراد كشييب 2006 بعنوان الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي ودراسة نجيمي مسعود 2016 بعنوان الرقابية التنظيمية وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية. ودراستين في متغير الأداء الوظيفي دراسة إيمان مُجّدية 2009 بعنوان الرقابة التنظيمية والأداء ودراسة ساعد عيشوش 2007 بعنوان الرقابة التنظيمية والأداء

الفصل الثاني: بعنوان الدراسة الميدانية والذي تضمن مبحثين وهما:

المبحث الأول: بعنوان الطريقة وادوات الدراسة ويندرج خلاله مجموعة من العناصر وهي: اولا الطريقة وتتضمن مجتمع وعينة الدراسة، تحديد المتغيرات وطرق قياسها. ثانيا الادوات وتتضمن ادوات جمع البيانات، الادوات والاساليب المستخدمة، البرامج المستخدمة في معالجة المعطيات.

المبحث الثاني: بعنوان نتائج ومناقشة معطيات الدراسة ويتضمن مجموعة من العناصر: اولا النتائج ويندرج تحته عنصرين وهما النتائج وعرضها، استخدام الوسائل التوضيحية. ثانيا المناقشة ويندرج تحتها ثلاثة عناصر وهم تحليل وتفسير معطيات الدراسة، مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات، النتائج العامة لدراسة.

واخيرا الخاتمة.



الادبيات النظرية والتطبيقية

تمهيد

يمثل الإطار النظري الهيكل الرئيسي والأساسي لموضوع البحث، فهو الذي يحدد طبيعة أسئلة الدراسة وطريقة صياغتها والمصطلحات والمفاهيم الخاصة بالبحث العلمي، كما انه الأساس الذي تبنى عليه نتائج الدراسة. وبما أن الإطار النظري تصور عام، سنحاول عرض ما تم جمعه من معلومات حول موضوع بحثنا، حيث سنتطرق الى موضوع الرقابة التنظيمية باعتبارها الوسيلة التي تحافظ على التوازن بين الوسائل التي يتم استعمالها والأهداف المخطط لها، أو بين الجهود المبذولة والنتائج المتحصل عليها، بهدف التحقق بان هناك توافق بين نتائج الأعمال المنجزة والأهداف المسطرة سابقا ، وتعد الرقابة أيضا من أهم العمليات التي تضمن للمؤسسة ضبط مختلف سلوكيات الأفراد التي قد تعيق سير الأعمال من خلال حرصها على تطبيق القوانين، لذلك تعد الرقابة عملية مستمرة منذ بدا التخطيط الى غاية الانتهاء من التنفيذ.

وسوف نتطرق أيضا إلى الأداء الوظيفي لما له من أهمية كبيرة داخل أي منظمة فهو الناتج النهائي : المحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، هذه الأخيرة التي تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزا، ومن ثم يمكن القول أن الأداء لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية

أولاً: الرقابة التنظيمية

1- ماهية الرقابة التنظيمية

أ- لغة:

إن الأصل الاشتقاقي للرقابة هو الفعل "رqb" وهنا يأتي في اللغة على معاني عدة منها: الحفظ، الحراسة، الرعاية الانتظار التردد، الإشراف وعليه يمكن القول بان الرقابة في ضوء القول المحافظة على الشيء وحراسته ورع أي ته ورصده والإشراف عليه.

وبالعودة الى أصل الكلمة في اللغة العربية نجد أن "رqb" تدل على انتصاب المراعاة الشيء ومن ذلك اشتقاق الرقابة لأنها منتصبه، والرقيب على وزن فاعيل بمعنى فاعل أو الحافظ الذي لا يغيب عنه، شيء ورقيب الجيش طليعته ورقيب الحارس القوم حارسهم. (دلال غلوسي، 2015، ص55).

ب- اصطلاحاً:

ويعتبر فايول من أوائل الكتاب الذين تناولوا وظيفة الرقابة الإدارية بالتعريف حين قال أنها تعني التحقق من أن كل شيء يمضي وفقاً للخطط المعتمدة والتعليمات الموضوعية والمبادئ المحددة، وهي تهدف إلى الكشف عن أوجه ونقاط الضعف والخطأ لتصحيحها وتلافي تكرارها والرقابة تمارس على كل شيء ... على الأشياء والناس والتصرفات.....(وائل مُجّد إدريس، 2015، ص 465)

وعرفها أيضاً على أنها "عملية التأكيد من انجاز الاهداف التنظيمية بكفاءة" (ابراهيم قلاني، 2008، ص 105)

وفي هذا السياق نجد تعريف آخر لـ علي السلمي "والذي عرف الرقابة على أنها تلك الجهود والأنشطة المستمرة والمنظمة للحصول على معلومات صحيحة ودقيقة عن تقدم العمل والتنفيذ في مختلف مجالات النشاط الذي تتولى الإدارة العامة مسؤولياتها، ومقارنة معدلات التنفيذ ومسؤولياته بالمعدلات والمستويات المستهدفة في الخطة الموضوعية والكشف عن الانحرافات وتصحيحها والعمل عن منعها إن أمكن (على السلمي، 2000، ص278)

ومن جهة أخرى يعرفها "طارق المجذوب" على أنها: "عملية التحقق من مدى إنجاز الأهداف المتبعة والكشف عن معوقات تحقيقها والعمل على تدليلها في أقرب وقت ممكن، وما يضيفه هذا التعريف لما سبقه هو

أن عملية الرقابة تبحث عن المعوقات التي تحول دون الوصول إلى الأهداف المبتغاة، وتحاول بعد ذلك تجنبها. (طارق المجذوب ، 2005، ص 665)

ت-التعريف الإجرائي للرقابة التنظيمية

وبالاستناد إلى الخصائص البنائية والوظيفة للتعريفات الآتية الذكر وفي ضوء تحليلها الإحصائي والواقع المعاش صاغت الدراسة التعريف الإجرائي التالي للرقابة: هي الوظيفة التي تسعى من خلالها مؤسسة TPL إلى متابعة أداء المرؤوسين والتحقق من انجاز الأعمال وفق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة

2-أهداف الرقابة:

إن لأي النظام الرقابي أهداف تم وضعه من أجل تحقيقها ولقد قمنا بتلخيص مجموعة الأهداف التي سوف تحققها الرقابة والمتمثلة فيما يلي :

- التأكد من أن العمليات الادارية تتم وفق ما خطط له.
 - التحديد المسبق للمعايير المتبعة في عملية القيام بالأداء.
 - الوقوف على المشكلات والانحرافات ومحاولة تحليلها وعلاجها.
 - التأكد من أن الاعمال تسير في اتجاه تحقيقي الأهداف المحددة.
 - وظيفة الرقابة تعتبر من بمثابة واجهة عملية لمختلف وظائف الإدارة الاخرى من تخطيط وتنظيم وتوجيه اذا أن أي قصور في ممارسة إحدى هذه الوظائف انما يتم الكشف عنه بواسطة الرقابة، فالرقابة تسهم بشكل كبير في ضمان الاداء المنشود والفعال.
 - تشتمل أنشطة الرقابة على الاجراءات والسياسات والقواعد التي توفر تأكيدا مناسب من انه قد تم تحقيق اهداف الرقابة وإنه قد تم اتخاذ الاجراءات اللازمة .
 - الرقابة يجب أن تركز على الالتزام بتقييم الأداء في جميع المستويات الادارية من خلال المقارنة بين الخطط والواقع الفعلي.
 - التحقيق من فعالية التشغيل.
 - التحقق من الالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها.
 - تصحيح مسار الخطة المستقبلية وبنائها على أساس سليم وتنشيط دوافع العاملين لبلوغ أعلى مستويات الأداء
- (عيسى مزارة، 2019، ص 154-155)

3-أهمية الرقابة:

إن وجود الأنشطة الرقابية ضرورية لمعرفة مواطن الخلل والضعف في الأداء، وكذلك قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها بكفاءة، تتعدد أغراض الرقابة وأهميتها في منظمات الأعمال ويمكن أن نجملها في الآتي:

- تساعد المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية، خاصة وأن البيئة قد أصبحت معقدة ومضطربة، ولكون منظمة الأعمال لا تستطيع دائما تحقيق أهدافها بدون ظهور إشكالات معينة، لذلك تأتي العملية الرقابية لتساعد منظمة الأعمال على استباق التغيرات والتفاصيل والتكيف مع المستجدات والحالات الطارئة .
- تساهم في تقليل تراكم الأخطاء وتزايدها، فالأخطاء الكبيرة عادة ما تبدأ صغيرة وبسيطة فإذا لم تعالج في حينها قد تتراكم وتؤدي إلى مواقف حرجة للمنظمة.
- تزيد من قدرة المنظمة على مواكبة التعقيد التنظيمي، حيث أن التعقيد التنظيمي ظاهرة مرافقة لكبر المنظمات وزيادة استخدام التكنولوجيا فيها، لذلك فإن النظام الرقابي الفعال يساهم في زيادة قدرة المنظمة على تبسيط هذا التعقيد ويمكن الإدارة من التعامل معه. (طاهر محسن، وائل، 2015، ص. 466)

ثانيا: الأداء الوظيفي

1- ماهية الأداء الوظيفي:

أ- لغة:

من معاجم اللغة يتضح ان الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء، أوصله والاسم الأداء : أدى الأمانة وأداء الشيء قام به

لقد شاع استخدام مصطلح الأداء وكثر استعماله في التعبير عن مدى بلوغ الأهداف فهو لغة يقابل اللفظة اللاتينية Performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما و التي اشتقت منها اللفظة الانجليزية Performance التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه .(عبد الملوك مزهودة، 2001، ص 86)

ب- اصطلاحا:

لقد ظهرت العديد من المحاولات التطبيقية والنظرية التي سعت إلى تدقيق مفهوم الأداء باعتباره أحد أهم المفاهيم الإرتكازية في مجال التنظيم، حيث تسعى المؤسسات دائما للوصول لأداء متميز تحقق من خلاله الأهداف المسطرة. ونظرا لأهمية هذا المفهوم سنشير فيما يلي لأهم التعريفات التي تناولته المعاش، حيث يعرفه "على السلمي" على أنه : "ذلك النمط من السلوك الذي يبيده العنصر البشري في مجال العمل". (على السلمي، 1997، ص 79)

ويعرفه أيضا "هو تنظيم العمل وتوفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من المواد والمعدات والمعلومات، وتهيئة الظروف المحيطة بمكان العمل وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة. (على السلمي، 2001، ص 125)

أما "مصطفى عشوي" يعرفه بأنه : أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة، وخاصة السلوك الذي يغير بأي شكل من الأشكال. (مصطفى عشوي، 1990، ص 189)

وتركز هذه التعريفات في تناولها لمفهوم الأداء " على كل من الجهد والسلوك والقدرات العقلية والجسمية والمعدات المواد المعلومات كمستلزمات مادية، وتركز على الناحية النفسية على الظروف المحيطة بالعمل . كما يعرفه "حسن إبراهيم بلوط : هو باختصار إنجاز وتحقيق هدف من أهداف المنظمة. (حسن إبراهيم، 2001، ص 360)

ويعرفه "إسماعيل قيرة وآخرون على أنه: "المستوى الذي يحققه الفرد، سواء من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام به." (فيرة إسماعيل ، 2007، ص 130)

ت-التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي :

بالاستناد إلى الخصائص البنائية والوظيفة للتعريفات الآتية الذكر وفي ضوء تحليلها الإحصائي الواقع المعاش، صاغت الدراسة التعريف الإجرائي التالي: الأداء: هو ذلك السلوك أو النشاط المرتبط بإنجاز العمل مع التزام الفرد العامل بمؤسسة TPL بالمسؤوليات والواجبات المحددة مسبقا وهذا في ظل تحقيق الأهداف المسطرة .

2- أهمية الأداء الوظيفي :

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة يتضح ذلك من خلال مناقشة الأداء في إطار ثلاثة أبعاد رئيسية نظريا وتجريبيا وإداريا:

- من خلال الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية، حيث تحتوي جميع منطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختياراً زمنياً للاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.
- من الناحية التجريبية فإن أهميته تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية لاختيار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.
- أما من الناحية الإدارية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارة المنظمات بالأداء ونتائجه والتحول التي تجرى في هذه المنظمات اعتماداً على نتائج الأداء. (طاهر محسن، 2009، ص 40)

3- مكونات الأداء الوظيفي :

يرى المفكرون والمدراء أنه على أي أساس يتم تقرير أن المدير ناجح أو العكس، وهنا لا بد من استخدام نظام يشمل على عدد من المعايير لتقييم أداء المدراء والمنظمات حتى تستطيع الوقوف على مواطن القوة والتغلب على مواطن الضعف، يتفق العلماء والباحثون على أنه لا يوجد معيار أو مكون واحد فقط يمكن اتخاذه أساساً للحكم على نجاح أو فشل المدير وأنه يجب الأخذ في الاعتبار مجموعة من المكونات وقد صنفت تحت ثلاث مجموعات هي الكفاءة، الفاعلية، الجانب الإنساني وفيما يلي نبرزها:

أ-الكفاءة: تشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من المواد الخام والأموال والناس اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين وتعني الكفاءة تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف.

وأن تكون المنظمة كفؤة يعني أن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى إليه.

وتستخدم الإنتاجية لقياس الكفاءة وتعرف الإنتاجية بأنها نسبة المخرجات / الناتج إلى المدخلات

العلاقة بين (المخرجات سلع) وخدمات وبين المدخلات من موارد بشرية ومادية .

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \text{الإنتاجية}$$

أما إنتاجية العامل: المخرجات (السلع والخدمات) ساعات عمل العامل

ت-الفاعلية: تعرف الفاعلية بأنها قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة ومفهوم الفاعلية متعدد الأبعاد ويشمل عدة معايير أهمها:

- تحقيق الأهداف: تقاس فاعلية مدير المنظمة بمدى تحقيق الأهداف المنشودة.

- تأسيس موارد المدخلات: تقاس فاعلية المنظمة بالمقدرة على تأمين الموارد الضرورية للمنظمة ومدى نجاح المنظمة في التعامل مع البيئة الخارجية.

- العمليات الداخلية: تكون المنظمة فعالة إذا تدفقت المعلومات بيسر و سهولة سادت و روح الانتماء والالتزام بالرضا الوظيفي بين العاملين مع أدنى قدر من النزاع الضار و الصراع السياسي. رضا الجماعات والأطراف التي تتأثر مصالحها بالمنظمة ولهم مصلحة في بقاء المنظمة واستمرارها .

د- البعد الإنساني: بالإضافة إلى الكفاءة والفاعلية يجب أن يؤخذ في الاعتبار مدى اهتمام مدير المنظمة بالناس العاملين فيها إذا من شأن ذلك أن يعزز التزام العاملين وانتمائهم وتعاونهم بما يساعد على نجاح المنظمة. ورغم هذه المكونات الأساسية للأداء ونجاحه تبقى المنظمات غير مطبقة لجميع هذه المكونات لهذا سنشاهد علاقات غير واضحة وعدم الوصول إلى الهدف المنشود. (ابراهيم مُجد المحاسنة 2013 ص 85)

5-مراحل الأداء الوظيفي:

يتميز الأداء الفعال بمروره بعدة مراحل من تحديد أهداف عامة ثم أهداف مرحلية إجرائية وتنفيذ ثم تقويم ومراجعة وإعادة المحاولات في حالات الفشل حتى يتمكن الفرد من تحقيق أهدافه بطريقة مرضية، وهنا تتعزز الممارسات الفعالة لأن النجاح يحفز على النجاح وهذا يسمح ببلورة استراتيجية فعالة للتدخل من أجل التغيير وإنجاز المهام المختلفة .

يمكن تحديد مراحل الأداء الفعال في خطوات تتمثل في وضع الأهداف، التخطيط لتحقيقها، توفير شروط النجاح، الجد والإتقان ثم تقويم مدى النجاح في تحقيق الأداء وهي مراحل يمكن توضيحها فيما يلي:

أ- تحديد الأهداف: تتمثل هذه المرحلة في وضع أهداف بطريقة مدروسة بحيث تكون قابلة للتحقيق والتنفيذ .

ب-التخطيط لإنجاز المهام: إن وضع الأهداف العامة والغايات المراد الوصول إليها غير كافٍ إذ لابد من تحديد المراحل والخطوات التي تمر بها عمليات الانجاز مع الوقوف عند كل خطوة وكل مرحلة بالدراسة والتمحيص والاستشارة عند الحاجة.

ج- توفير شروط النجاح: قبل بداية إنجاز أي مهمة يجب توفير كل شروط نجاحها من وسائل وأدوات وخبرات وهذا يساهم في إنجاز المهمة والاقتصاد في الوقت والجهد المبذول لتجسيدها

د - الجد والإتقان في الانجاز: بعد تحديد الهدف وتحديد خطوات إنجازه وتوفير شروط نجاحه يجب العمل بجد وتفان لتجسيده من دون تكاسل ولا تقاعس ولا استسلام إن احترام هذه الخطوات كفيل بالمساعدة على تقليص

الوقت والجهد ومصاريف الانجاز واكتساب خبرات ودروس من الأخطاء . للمعوقات التي قد تعترض عملية الانجاز .

هـ - **تقويم الأداء** : عند الانتهاء من الانجاز لابد من مرحلة أخيرة هي تصحيح وتقويم - الأداء للتعرف على الايجابيات والسلبيات والنقائص إن وجدت من أجل الاستفادة منها والعمل على تجنبها في المحاولات المستقبلية. (رباب أقطي، 2009، ص 73)

المبحث الثاني : العلاقة بين متغير الرقابة التنظيمية والأداء الوظيفي

العلاقة بين الرقابة التنظيمية والاداء الوظيفي :

كما سبق لنا وان قلنا بان الرقابة التنظيمية هي الوظيفة التي تضمن ان الانشطة توفر لنا النتائج المرغوبة وتتعلق بوضع هدف وقياس اداء واتخاذ الاجراء التصحيحي حيث ركزنا على ثلاثة متغيرات وهي وضع هدف معين وقياس أداء واتخاذ الاجراء التصحيحي بعد ذلك. وعلى هذا الاساس تعد الرقابة التنظيمية عاملا اساسيا في عملية الاداء الوظيفي حيث ان كل المجهودات والخطط والمهام التي تكون داخل عملية الاداء الوظيفي تسير وفقا لرقابة تنظيمية معينة، وايضا لابد على كل مؤسسة اعطاء ضوابط وخطط تنظيمية يكون وفقها اتباع طريقة وسير الاداء الوظيفي كما ان الاداء هو عملية تطبيقية لخطط المؤسسة بهدف الوصول الى نتائج ومخرجات واهداف المؤسسة وهذا وفقا لمعايير تنظيمية محددة من طرف الادارة، وايضا من شروط عملية الاداء الوظيفي وجود رقابة تنظيمية تساعد على سيره ونجاحه بشكل دائم.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية

أولا: الدراسات السابقة

1-الدراسات المشابهة المتعلقة بمتغير الرقابة التنظيمية

أ-الدراسة الأولى

دراسة مراد كشيئش (2006) بعنوان الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي " حاول الباحث فيها استقراء واقع الرقابة التنظيمية وقنوات سيرها، وذلك في علاقتها بمؤشرات الرضا الوظيفي، والاستقرار المهني وارتفاع معدلات الروح المعنوية والولاء للمؤسسة طبيعة العلاقات الاجتماعية والوظيفية.

لقياس هذه الأبعاد، والتحقق من وجود علاقة بينها، قدم الباحث فرضية رئيسة مصاغة بالشكل التالي:

- هناك علاقة ارتباطيه بين الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي . وقد قسمت إلى فرضيتين فرعيتين، فكك ضمنهما متغير الرقابة التنظيمية:

- يؤثر نمط الإشراف السائد في المؤسسة على طبيعة الرضا الوظيفي من حيث (الإشراف الواسع القيادة، القواعد البيروقراطية ، المركزية واللامركزية ... الخ).

- تؤدي الرقابة التشاركية إلى زيادة الرضا الوظيفي.

اعتمدت الدراسة إحدى طرق المنهج الوصفي، والمتمثلة في طريقة المسح بالعينة، واعتمدت المقابلة، والاستمارة، والملاحظة والسجلات والوثائق لجمع البيانات الميدانية وفق العينة العشوائية الطبقية المنتظمة، وقد تم أخذ 21% من المجتمع الأصلي، أي 25 مفردة.

انتهت الدراسة إلى إثبات صدق الفرضية العامة، هناك علاقة ارتباطية بين الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي"، يتحقق صدق الفرضيتين الفرعيتين؛ حيث اتضح أن الرقابة الصارمة، والاستحواذ على السلطة، وعدم تفويضها، واتخاذ القرارات من جهة واحدة دون فتح باب المشاركة، وتعقد القوانين والإجراءات؛ تؤدي إلى عدم استقرارهم العمال، وبالتالي عدم رضاهم. كما اتضح كذلك أن الرقابة المبنية على الثقة والتفاهم تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للعمال.

ب-الدراسة الثانية :

دراسة نجيمي مسعود (2016) بعنوان الرقابة التنظيمية وعلاقتها بتنمية المورد البشرية عاجلت الدراسة إشكالية واقع الرقابة التنظيمية في علاقتها بتنمية المورد البشري، وللتدقيق في درجة حضور مكونات المتغير المستقل، عمد الباحث إلى تفكيكه إلى الأبعاد التالي: القواعد البيروقراطية، الأدوار التنظيمية، ونمط الإشراف، وطبيعة علاقتها بأبعاد المتغير التابع التحكم في العمل، والأداء الوظيفي، ومهارات العمال. هدفت الدراسة إلى الإجابة على مجموعة من التساؤلات، من خلال التحقق من صدق الفرضية العامة: تساهم الرقابة التنظيمية في تنمية المورد البشرية وقد اندرج تحتها ثلاثة فرضيات جزئية :

- يسهم الالتزام بالقواعد البيروقراطية في التحكم في العمل.
- يؤدي تحديد الأدوار التنظيمية إلى زيادة فعالية الأداء الوظيفي.
- يسهم نظام الإشراف في زيادة مهارات العمال.

موضوع الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي اختياري، وقد فرضت الضرورة البحثية والواقعية اختيار العينة العشوائية المنتظمة بأخذ تمثيلية نسبة 30% من المجتمع الأصلي الذي يقدر بـ 410 موظف، فقدر حجم العينة بـ 123 فرد. أما أساليب جمع البيانات فتم تنويعها بين الملاحظة والمقابلة الحرة، والسجلات والوثائق إضافة إلى اعتماد التحليل الكمي والكيفي للبيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن وضوح القوانين واللوائح التنظيمية يزيد من سرعة التحكم في العمل لان الوضوح يبسط عملية الاستيعاب الصحيح للقوانين واللوائح التنظيمية، أما الصرامة في تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية يساهم وبشكل كبير في تطوير الأداء الوظيفي من خلال الالتزام وتطبيق القوانين وهذا ما يجعل من أداء العامل في تطور مستمر، كما أن القوانين من شأنها أن تضبط مسار العمل داخل المنظمة وتضبط السلوك.
- وضوح القوانين يساهم بشكل كبير في زيادة التحكم في العمل عند الموظفين لأن وضوح القوانين يؤدي إلى سهولة فهمها وبالتالي السهولة في تطبيقها ومنه زيادة التحكم في العمل، كما أن تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية ضروري ومهم جدا لان الموظف يتطور أدائه ولان عكس ذلك يؤدي إلى انحراف العامل عن المسار الصحيح من خلال عدة سلوكيات تؤثر سلبا على مردوده وبالتالي تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة.
- توجد علاقة ايجابية بين الالتزام بالقواعد واللوائح التنظيمية والتحكم في العمل وذلك من خلال عدة مؤشرات قمنا باستخدامها في طرح أسئلة الاستمارة، التي من خلال الإجابات عليها تمكن الباحث من معرفة نوع العلاقة وبالتالي التوصل إلى أن الالتزام بالقواعد واللوائح التنظيمية يؤدي إلى التحكم في العمل.
- التخصيص الوظيفي يؤدي بدرجة كبيرة إلى التنظيم في العمل بحيث تكون المهام والوظائف محددة بشكل منتظم وواضح هذا ما يساعد على التنظيم بالنسبة للمورد البشري مما يساعده على انجاز العمل في وقته. كما أن تقسيم العمل يؤدي إلى وضوح الأدوار التنظيمية والمرونة في العمل لأن كل عامل تكون مهامه واضحة ومضبوطة وهذا ما يؤدي إلى السهولة في العمل التي بدورها تجعل من تأدية الأدوار سهلة، أيضا التخصيص الوظيفي يؤدي إلى السهولة في العمل حيث يمنح العامل المتخصص نوع من السهولة للقيام بالواجبات المنوطة به ويؤدي أدواره في الوقت المناسب. وقد استنتج الباحث أنه توجد علاقة ذات دلالة ايجابية بين تحديد الأدوار التنظيمية وزيادة الفعالية الوظيفية حيث إن المتغير الأول (تحديد الأدوار التنظيمية) يؤثر بشكل كبير على المتغير التابع (زيادة الفعالية التنظيمية).

- وجود المشرف عامل هام وضروري في سير العمل، فالمشرف يقوم بالتنظيم والتوجيه وضبط سير العمل من خلال الإشراف المستمر على تأدية الوظائف بإعطاء الأوامر والملاحظات الدائمة للعمال وهذا مما يجعل وجود المشرف شرط أساسي وعامل هام للسير الجيد، كما أن المشرف يطبق الرقابة المرنة وهي التي تجعل العامل يتحرر من الضغوط وهذا ما يشعره بالحرية كل هذا ينعكس إيجاباً على مردود العامل وهذا راجع إلى الثقة التي يمنحها المشرف للعامل، كما أن المشرف يشارك العمال في عملية اتخاذ القرار وهذا حتى يستثمر في خبرات العمال في حل القضايا واتخاذ القرارات المناسبة،

2-الدراسات المشابهة المتعلقة بمتغير الأداء الوظيفي:

أ-الدراسة الأولى :

دراسة إيمان محامدية (2009) بعنوان: " الرقابة التنظيمية والأداء ". تمحورت إشكالية الدراسة حول واقع الرقابة التنظيمية تبعاً لبعدها القواعد التنظيمية، وتحديد الأدوار، ونمط الرقابة)، وذلك في علاقتها بمؤشرات الأداء الوظيفي (التدرج المهني، وارتفاع معدلات الروح المعنوية والولاء للمؤسسة، وطبيعة العلاقات الاجتماعية والوظيفية). هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرقابة التنظيمية، ومستوى الأداء، والتحقق من العلاقات المفترضة بين المتغيرين المصاغة في الفرضيات الفرعية التالية:

- يؤدي الالتزام بالقواعد البيروقراطية إلى زيادة التحكم في العمل.
- يؤدي تحديد الأدوار التنظيمية إلى زيادة الفعالية.

تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية، واعتمدت من خلالها على أسلوب المسح بالعينة والذي يعتبر أحد أساليب المنهج الوصفي، مستعملة أساليب جمع البيانات الميداني التالية: الملاحظة، المقابلة الحرة السجلات والوثائق

تم التوجه إلى مركب تمييع الغاز الطبيعي بسكيكدة، أين تم سحب نسبة 15% من المجتمع الكلي الذي يضم 516 عاملاً، فتم سحب عينة من 77 مبحوثاً . وقد انتهت الدراسة إلى تحقق الفرضيات المصاغة والتي يمكن على ضوءها تلخيص النتائج التالية:

- يفضل العمال نمط الرقابة على أساس الإنجاز، لأنه يجعل العامل ملتزماً بالقوانين والتعليمات بصفة مستمرة، لأن وجود المشرف مع العاملين يزيد من انضباطهم ويجعلهم أكثر ارتياحاً، ما يؤدي إلى ارتفاع مردودية العامل، وبناء عليه فإن وضوح اللوائح التنظيمية قد أدى إلى انجاز العمل في المواعيد المحددة.

- تطبيق أوامر المشرف كلها تؤدي إلى السرعة في انجاز الأعمال، كما أن انضباط العامل يعبر عن إحساسه بالمسؤولية تجاه المؤسسة، وقد فضل العمال الرقابة الدائمة على أدائهم لأنها تمنحهم الثقة وتعمل على تصحيح الأخطاء، لهذا فإن جميع المتغيرات السابقة قد ترجمت وجود العلاقة الإرتباطية بين القواعد البيروقراطية والتحكم في العمل وهذا ما تؤكدته وتدعمه ميدانيا. تبين أيضا أن تنفيذ القوانين يؤدي إلى السرعة في إنجاز المهام.

ب- الدراسة الثانية:

دراسة ساعد عيشوش (2007) المعنونة بـ: "الرقابة التنظيمية والأداء" تمحورت حول مدى مساهمة الرقابة كنمط لمتابعة انجاز المهام المنوطة بالأفراد في تحقيق نتائج العمل المطلوبة، وقصد ضبط هذه الدراسة قام بصياغة إشكالية عامة كانت بمثابة الموجه الرئيسي للدراسة الميدانية، متبوعة بسؤالين جزئيين، وقد عمل على تقرير الفرضية رئيسة هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة الرقابة التنظيمية وبين معدلات الأداء، اشتقت منها فرضيتين جزئيتين:

- هناك علاقة إرتباطية بين وضوح القواعد البيروقراطية والأداء.

- ترتبط الرقابة الفورية لواجبات العمل بزيادة الأداء.

لاختبار هتين الفرضيتين اعتمد الباحث في جمعه للبيانات على طريقة المسح بالعينة وقد قام باختيار عينة طبقية منتظمة مكونة من 130 عامل من أصل 598 (المجتمع الكلي)، قسمت إلى ثلاث فئات عمال مهرة (23) وعمال أنصاف مهرة (53) وعمال بسطاء (54) وزعت عليهم الاستمارات، واستعملت المقابلة الحرة كأداة مدعمة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج:

- هناك علاقة إرتباطية بين وضوح القواعد البيروقراطية وبين زيادة الأداء.

- وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين : وضوح القواعد البيروقراطية وزيادة الأداء.

ما يشير إلى تحققت الفرضية الأولى بدرجة كبيرة من الإيجابية أي كلما كانت التعليمات، والأوامر والقواعد والإجراءات واضحة كلما زاد الأداء.

كما تحققت الفرضية الثانية والتي تبين من خلالها أنه كلما زاد انضباط العامل ومواظبته على العمل، كلما زاد تقيده بالنظام وتقبله للتعليمات وتنفيذها، فضلا عن تكيفه مع ظروف العمل.

ثانيا: التعقيب على الدراسات

استعرضنا في هذه الدراسة عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية والتي أجريت أغلبيتها خلال الفترة من 2006 وحتى عام 2016، في العديد من القطاعات الحكومية كدراسة.

اختلفت الدراسات السابقة في المتغيرات التي تم التركيز عليها فيما يخص الرقابة والأداء الوظيفي، فمنها من سعى إلى معرفة أثر البيئة الفيزيائية على أداء الأفراد لوظيفتهم كدراسة "إيمان مُجّدية" (2009) التي بحثت العلاقة بين الرقابة التنظيمية والأداء، كما نجد دراسة "مراد كشيشب" (2006) التي بحثت تأثير الرقابة التنظيمية على أداء العامل، ودراسة نجيمي مسعود (2016) التي بحثت في الرقابة التنظيمية وعلاقتها بتنمية المورد البشرية، ودراسة "ساعد عيشوش" (2007) التي بحثت في العلاقة بين الرقابة التنظيمية والأداء الوظيفي، لكن اتفقت جميعها على متغير الرقابة التنظيمية .

هذه الدراسات اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي وذلك لتقديم وصف كمي ونوعي الموضوع الدراسة، كما نجد أن هذه الدراسات تختلف من حيث طريقة اختيار العينة، أما أدوات الدراسة فقد اعتمدت الدراسات السابقة واتفقت إجراءاتها المنهجية على الملاحظة والمقابلة والاستبيان بالإضافة إلى اتفاقها على الأساليب الإحصائية التي اعتمدتها في التحليل. ونجد أن أغلبية فرضيات هذه الدراسة قد تحققت وهذا دليل على سلامة البناء النظري والمنهجي لهذه الدراسات . هذه الدراسات تتوافق مع الدراسة الحالية في أحد المتغيرات أو كليهما، كما أنها تتفق معها في اعتمادها للمنهج الوصفي وهذا ملائمة مع طبيعة الموضوع. أيضا اشتركت مع الدراسات السابقة في اعتماد الاستبيان و الملاحظة كأداة لجمع البيانات، واشتركت أيضا الدراسة الحالية في كونها أنجزت في مؤسسات صناعية حيث اعتمدت على عينة من مؤسسة TPL. وحيث اختلفت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في أنها داخل مؤسسة صناعية خاصة عكسهم داخل مؤسسات حكومية .

أسهمت هذه الدراسات في توضيح الرؤية حول موضوع الرقابة التنظيمية والأداء الوظيفي " ومنه ساعدت في تحديد أهم المفاهيم المتعلقة بالرقابة التنظيمية والأداء الوظيفي وكذا أخذ فكرة عن المنهج المناسب للدراسة.

خلاصة:

من خلال عرضنا لأهمية الرقابة وأنوعها وأهم خطواتها التي يتم إتباعها لضمان دقة الرقابة، ومن حيث هي عملية مستمرة ووسيلة فعالة، فإنه يمكن القول بأن الرقابة هي إحدى أهم الدعائم الأساسية في المؤسسة خاصة المؤسسات الإنتاجية، وإذا كان التخطيط هو الفكرة (رسم الأهداف)، والتنظيم هو التجربة فإن الرقابة هي الصلة بين الفكرة والتجربة. إن الرقابة عملية مستمرة ومنظمة تساعد على اكتشاف الكفاءات الإنتاجية من خلال أنها تكفل تقييم الأداء وتقويم الانحرافات لتحقيق الأهداف، وتبين أيضا أن الأداء الوظيفي يحتل مكانة بالغة الأهمية في المؤسسة باعتباره العامل الذي يحدد سيرها وتوجهها لأنه يعكس مختلف النشاطات والأعمال التي تشكل بيئة العمل، كما أن تفاعل هذه المستويات ينتج عنها مجموعة من الطرق التي يجب تطبيقها للوصول إلى تحقيق أداء متميز وفعال يمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف والغايات التي تسعى إلى بلوغها وذلك بضمان كفاءة وجودة في الأداء باعتبار أن هذا الأخير هو الهدف الأساسي لكل مؤسسة. ويتم توضيح كل هذا بشكل ادق وواضح في الخطوات القادمة لهذه الدراسة.



الدراسة الميدانية
التطبيقية

تمهيد :

بعد عرضنا للإطار النظري الخاص بمتغيري الرقابة التنظيمية والأداء الوظيفي، سنتطرق في هذا الفصل إلى عرض الإجراءات المنهجية المعتمدة في دراستنا الحالية، والتي تتضمن المنهج المتبع، عينة الدراسة وموصفاتها، معرفة مدى كفاءة أدوات القياس المعتمدة في الدراسة عن طريق الدراسة الاستطلاعية، وكذلك إجراءات الدراسة الأساسية والأساليب الإحصائية المعتمدة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

أولاً: الطريقة:

1- مجتمع وعينة الدراسة :

يقصد بمجتمع الدراسة جميع العناصر التي تشكل هذا المجتمع والتي يسعى الباحث بطبيعة الحال أن يعمم عليها نتائج دراسته، وتتحدد عناصر هذه الدراسة بجميع عمال مؤسسة TPL لصناعة اللوالب والبراغي والمسامير والبالغ عددهم 232.

1-1 التعريف بالمؤسسة :

تعتبر هذه الشركة من المؤسسات الحديثة التي نشأت في منطقة الوادي سنة 2011 وهي مستفيدة من قرار الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANSEJ) رقم القرار: 524/2011 وهي من المؤسسات الصناعية المتخصصة في صناعة اللوالب والبراغي والمسامير وهو النشاط الرئيسي بالإضافة إلى صناعة الأسلاك الكهربائية وعدة فرق وورشات لتركيب منتجات نصف مصنعة لمواد البناء، وتبلغ مساحة الوحدة 2235 م²، وتم التوسع في سنة 2014 إلى ضم مساحة 255 م²، وتغطي الطلب في كل تراب ولاية الوادي.(عن مدير مصلحة المستخدمين)

1-2 عينة الدراسة :

تم اختيار العينة العشوائية حيث تم اختيار مجموعة من عمال المؤسسة بشكل عشوائي في هذه الدراسة التي بلغت نسبتها حوالي 20% من عامل مؤسسة TPL تم اختيارهم من اجل معرفة ان كان لرقابة التنظيمية دور في تحسين الاداء الوظيفي لهم ام لا ويبلغ عدد هذه العينة 49 عامل.

2- تحديد المتغيرات وطرق قياسها:

إن كل دراسة مبنية على مجموعة من المتغيرات التي بتفكيكها وفهم أبعادها ومؤشراتهما يستطيع الباحث معرفة الأدوات التي تسهل عليه جمع البيانات وتحليلها وبالتالي الوصول الى نتائج علمية. وعليه فإن متغيرات موضوعنا هذا هي:

أ- متغير مستقل: يتمثل في الرقابة التنظيمية.

ب- متغير تابع: يتمثل في الأداء الوظيفي. وقد أعتمد على الابعاد التالية: تحسين الاداء، الزيادة الانتاجية، تحفيز العمال.

وهذه المتغيرات مقاسة بتدرج ليكرت الثلاثي وهو ما مكنا من التعامل معها كمتغيرات فترية.

ثانيا: الأدوات

1- أدوات جمع البيانات:

1-1 تعريف أداة الدراسة:

تعرف الأداة بأنها الوسيلة المستخدمة في جميع البيانات والمعلومات وتصنيفها وجدولتها، واللافت أن هناك كثير من الأدوات والوسائل التي تستخدم للحصول على البيانات كما يمكن استخدام عدد من الأدوات معا في البحث الواحد وذلك لتجنب عيوب أو قصور إحداها، وأيضا للتمكن من دراسة الظاهرة بطريقة علمية ومن كافة الجوانب. (طلعت ابراهيم لطفي، ص85)

وقد استخدمنا الملاحظة والاستبيان بغرض الإجابة على التساؤلات المطروحة في الدراسة ومن ثم فحص فرضياتها.

- الاستبيان:

مجموعة من الأسئلة المنظمة والمصنفة حسب محاورها، فكل محور من الاستبيان هي محاورها يمثل بعدا أو جانبا في مشكلة الدراسة.

وتعرف الاستبيان بأنها نموذج" يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد

كما أنها " إحدى الوسائل الشائعة الاستعمال للحصول على معلومات وحقائق بآراء واتجاهات الجمهور حول موضوع معين أو موقف معين. (ماجد مُجد الخياط، 2009، ص 35)

قمنا بصياغة أسئلة الاستبيان وتضمنت (39) سؤال وقد قسمت الى 4 محاور :

-المحور الاول: البيانات الشخصية : وتضمن (6) أسئلة .

-المحور الثاني: زيادة الإنتاجية وتضمن 11 سؤال [01-11]

-المحور الثالث : تحسين الأداء وتضمن 11 اسئلة [12-23]

-المحور الرابع: تحفيز العمال وتضمن 11 اسئلة [24-33]

وتم تحكيم هذا الاستبيان من طرف مجموعة من الاساتذة وهم:

- الاستاذ يوسف بنور
- الاستاذ فصيل بوراس
- الاستاذ فتحي بوخاري

وكما تم تقسيم الاستبيان وفقا لمقياس ليكرت الثلاثي بإعطاء اوزان على النحو التالي :

-موافق تأخذ الوزن ثلاثة ؛

-موافق الى حدما تأخذ الوزن اثنان ؛

-غير موافق تأخذ الوزن واحد ؛

والجدول ادناه يوضح تقدير الدرجات وفقا لمقياس ليكرت الثلاثي .

الجدول رقم 01: ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكرت الثلاثي

المستوى	طول الفترة	المتوسط المرجح بالأوزان	الاستجابة
منخفض	0.66	من 1 الى 1.66	غير موافق
متوسط	0.66	من 1.67 الى 2.33	موافق الى حد ما
مرتفع	0.66	من 2.34 الى 3	موافق

1- مراحل صدق وثبات الاستمارة:

المحور الأول: زيادة الانتاجية:

أ-صدق المحور الأول

الجدول رقم 02: نتائج صدق المحور الأول

الصدق الذاتي	المحور الأول
0.861	زيادة الانتاجية

من خلال نتائج الجدول رقم (02) المبين أعلاه يتبين لنا أن المحور الأول يتمتع بصدق عال، حيث قدر معامل

الصدق الذاتي المحسوب من جذر الثبات المستخرج من معادلة ألفا كرونباخ 0.861.

$$0.861 = \sqrt{0.742} = \text{كرونباخ} = \text{الصدق الذاتي}$$

ب-معاملات ثبات المحور الأول

جدول رقم 03: نتائج معاملات ثبات المحور الاول

المحور الأول	معامل الفا كرونباخ	معامل التجزئة النصفية	معامل التصحيح الذاتي لسيرمان براون	معامل جتمان
زيادة الانتاجية	0.742	0.532	0.695	0.684

من خلال الجدول رقم (03) يبين لنا إن المحور الأول يتمتع بمعامل ثبات مقبول، حيث قدرت قيمة معامل الفا كرونباخ بـ : 0.742، ومعامل التجزئة النصفية بـ : 0.532، ومعامل التصحيح الذاتي لسيرمان براون المكمل لمعامل التجزئة النصفية بـ 0.695، ومعادلة جتمان لحساب الثبات بـ : 0.696.

المحور الثاني: تحسين الاداء:

أ-صدق المحور الثاني

الجدول رقم 04: نتائج صدق المحور الثاني

المحور الثاني	الصدق الذاتي
تحسين الاداء	0.882

من خلال نتائج الجدول رقم (04) المبين أعلاه يتبين لنا أن المحور الثاني يتمتع بصدق عال، حيث قدر معامل الصدق الذاتي المحسوب من جذر الثبات المستخرج من معادلة ألفا كرونباخ 0.882.

$$0.882 = \sqrt{0.779} = \text{كرونباخ} = \text{الصدق الذاتي}$$

ب-معاملات ثبات المحور الثاني

جدول رقم 05: نتائج معاملات ثبات المحور الثاني

المحور الثاني	معامل الفا كرونباخ	معامل التجزئة النصفية	معامل التصحيح الذاتي لسيرمان براون	معامل جتمان
تحسين الاداء	0.779	0.658	0.793	0.733

من خلال الجدول رقم (05) يبين لنا ان المحور الثاني يتمتع بمعامل ثبات مقبول، حيث قدرت قيمة معامل الفا كرونباخ بـ : 0.779، ومعامل التجزئة النصفية بـ : 0.658، ومعامل التصحيح الذاتي لسيرمان براون المكمل لمعامل التجزئة النصفية بـ 0.793، ومعادلة جتمان لحساب الثبات بـ : 0.733.

المحور الثالث: تحفيز العمال:

أ-صدق المحور الثالث

الجدول رقم 06: نتائج صدق المحور الثالث

المحور الثالث	الصدق الذاتي
تحفيز العمال	0.632

من خلال نتائج الجدول رقم (06) المبين أعلاه يتبين لنا أن المحور الثالث يتمتع بصدق عال، حيث قدر معامل الصدق الذاتي المحسوب من جذر الثبات المستخرج من معادلة ألفا كرونباخ 0.794.

$$0.794 = \sqrt{0.632} = \text{كروناخ} = \text{الصدق الذاتي}$$

ب- معاملات ثبات المحور الثالث

جدول رقم 07: نتائج معاملات ثبات المحور الثالث

المحور الثالث	معامل ألفا كرونباخ	معامل التجزئة النصفية	معامل التصحيح الذاتي لسيرمان براون	معامل جتمان
تحفيز العمال	0.632	0.419	0.591	0.563

من خلال الجدول رقم (07) يبين لنا أن المحور الثالث يتمتع بمعامل ثبات مقبول، حيث قدرت قيمة معامل ألفا كرونباخ بـ : 0.632، ومعامل التجزئة النصفية بـ : 0.419، ومعامل التصحيح الذاتي لسيرمان براون المكمل لمعامل التجزئة النصفية بـ 0.591، ومعادلة جتمان لحساب الثبات بـ : 0.563.

2- الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة :

تم استخدام الأساليب التالية:

- مقياس ليكرت الثلاثي
- معامل الاتساق الداخلي.
- معامل ألفا كرونباخ.
- التجزئة النصفية.
- معامل التصحيح الذاتي لسيرمان براون.
- معامل جتمان.
- المتوسط الحسابي.

3- البرامج المستخدمة في معالجة المعطيات:

تم استخدام مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية التي تتوافق مع طبيعة البيانات التي تم جمعها من مجتمع الدراسة بلدية قمار بالوادي، بالاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروفة اختصاراً (SPSS)، وذلك بغرض اختبار مدى صدق وثبات الفرضيات واستخلاص النتائج.

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

أولاً: النتائج

1- خصائص عينة الدراسة التطبيقية:

أ-الجنس : وفيما يلي يوضع توزيع أفراد العينة على حسب الجنس:

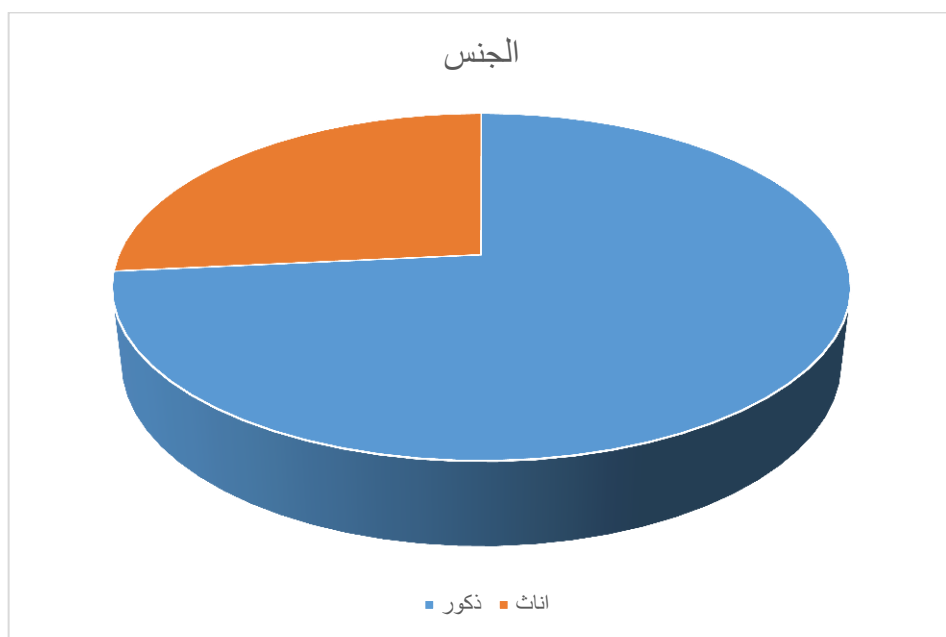
الجدول رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	نسبة %
ذكور	36	73.5
إناث	13	26.5
المجموع	49	100

يتضح من خلال الجدول الموالي والذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس، إن نسبة الذكور فاقت نسبة الاناث، حيث كانت نسبة الذكور 73.5% ونسبة الاناث 26.5%.

ويعود تفوق الذكور على الاناث في هذه الدراسة نظراً لطبيعة نشاط المؤسسة. وذلك راجع الى العمل الذي يتطلب جهد بدني عضلي بشكل كبير، وايضا الموقع الجغرافي من ناحية طبيعة تنقل العمال، بالإضافة الى طبيعة وظروف مواقيت العمل.

الشكل رقم 01: توزيع أفراد العينة حسب الجنس



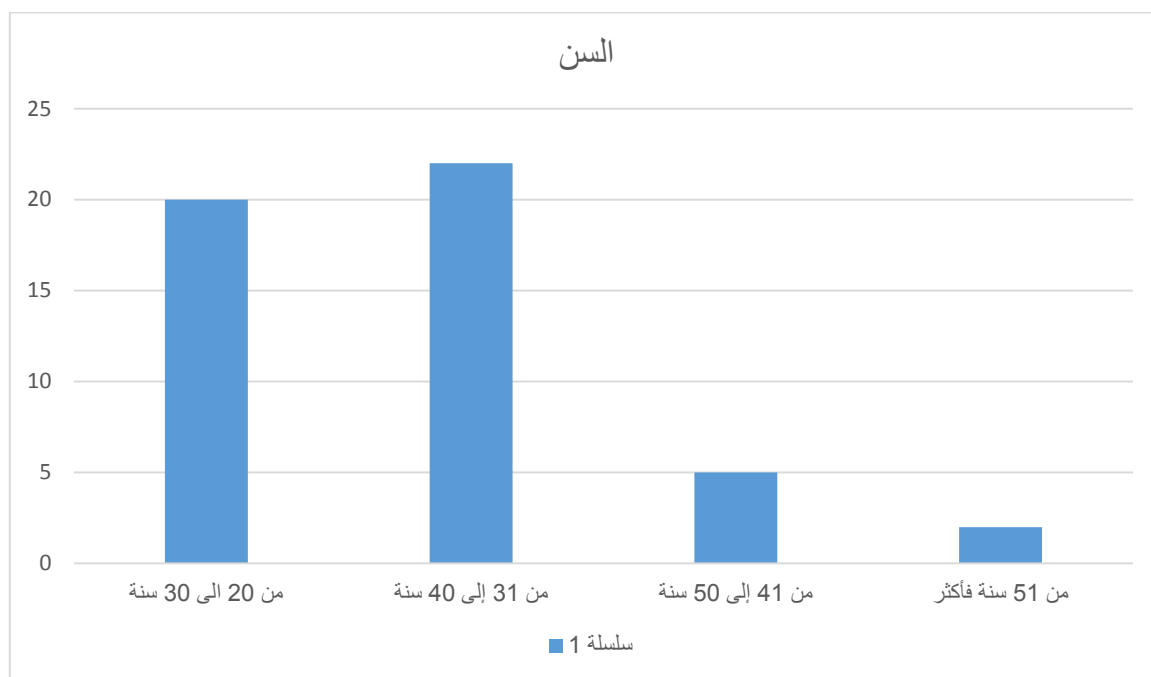
ب-السن : توزيع أفراد العينة حسب السن:

الجدول رقم 09: توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة %	التكرار	السن
40.8	20	من 20 الى 30 سنة
44.9	22	من 31 إلى 40 سنة
10.2	05	من 41 إلى 50 سنة
04.1	02	من 51 سنة فأكثر
100	49	المجموع

يتضح من خلال الجدول الموالي والذي يمثل توزيع افراد العينة حسب السن، ان الفئة العمرية من 31 الى 40 سنة تحصلت على اكبر عدد من الافراد وذلك بنسبة 44.9%، تليها الفئة من 20 الى 30 سنة بنسبة 40.8%، ثم الفئة من 41 الى 50 سنة بنسبة 10.2%، وفي الأخير الفئة من 51 فما اكثر بنسبة 4.1%.

الشكل رقم 02: توزيع افراد العينة حسب السن



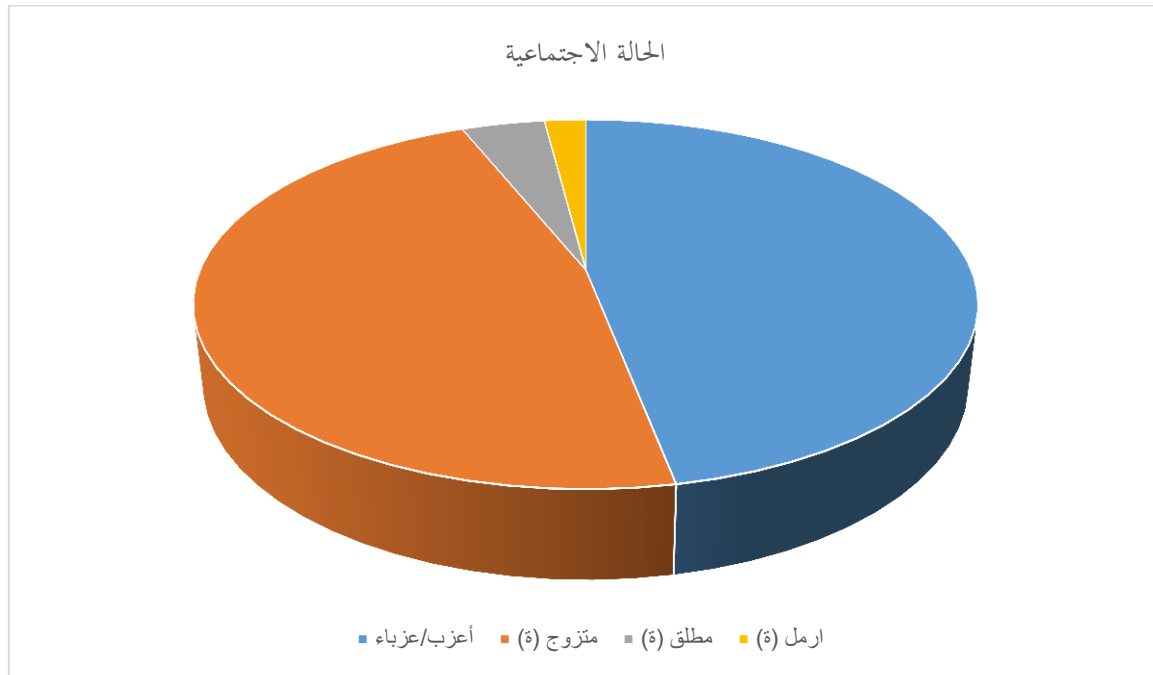
ت-الحالة الاجتماعية : توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم 10: توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة %	التكرار	الحالة الاجتماعية
46.9	23	أعزب/عزباء
46.9	23	متزوج (ة)
04.1	02	مطلق (ة)
02	01	ارمل (ة)
100	49	المجموع

يتضح من خلال الجدول الموالي والذي يمثل توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية، ان العزاب والمتزوجين تحصلا على نفس النسب المئوية 46.9% كليهما، تليهما مطلق ب 04.1%، ثم الارامل بنسبة 02%.

الشكل رقم 03: توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية



د-المستوى التعليمي : توزيع أفراد العينة حسب المستوى الجامعي:

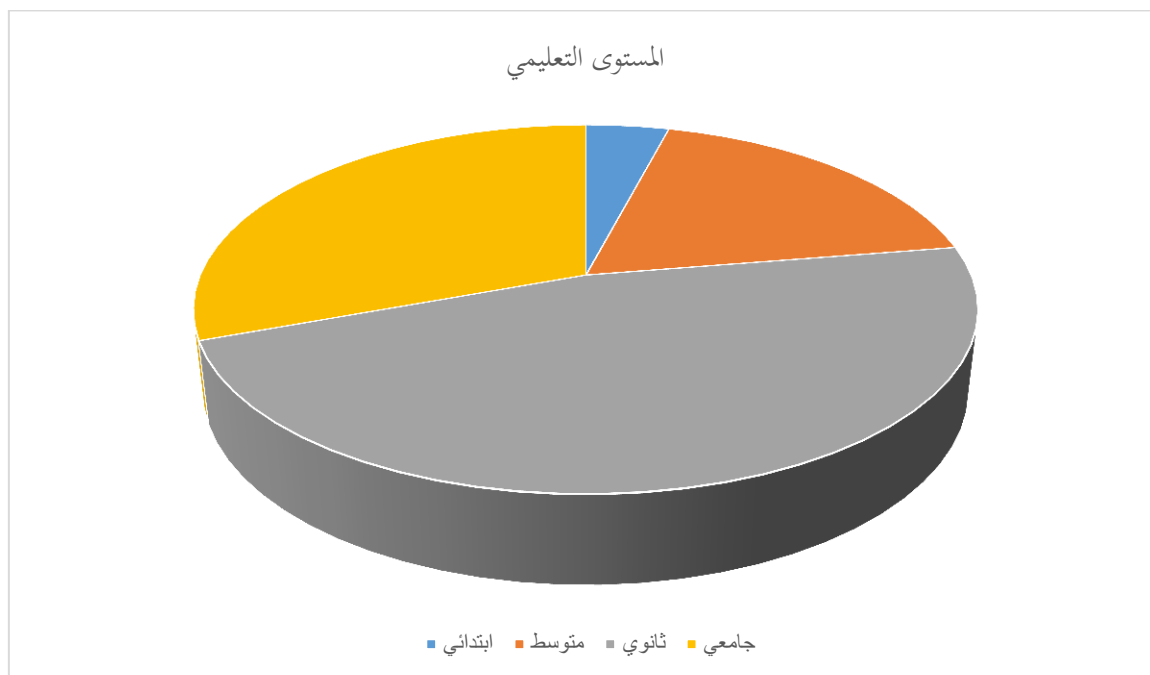
الجدول رقم 11: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى الجامعي
04.1	02	ابتدائي
18.4	09	متوسط
46.9	23	ثانوي
30.6	15	جامعي
100	49	المجموع

يتضح من خلال الجدول الموالي والذي يمثل توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي، ان اعلى مستوى هو الثانوي بنسبة 46.9%، يليه مستوى الجامعي بنسبة 30.6%، يليها مستوى المتوسط بنسبة 18.4%، فيما تحصل المستوى الابتدائي على المركز الأخير بنسبة 04.1%.

وكون المستوى الثانوي هو السائد بين افراد العينة يجعل افراد العينة على دراية بمصطلحات الاستبيان، كذلك فهمهم للاستبيان، وهذا ما يجعل الاستبيان أكثر صدق.

الشكل رقم 04: توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي



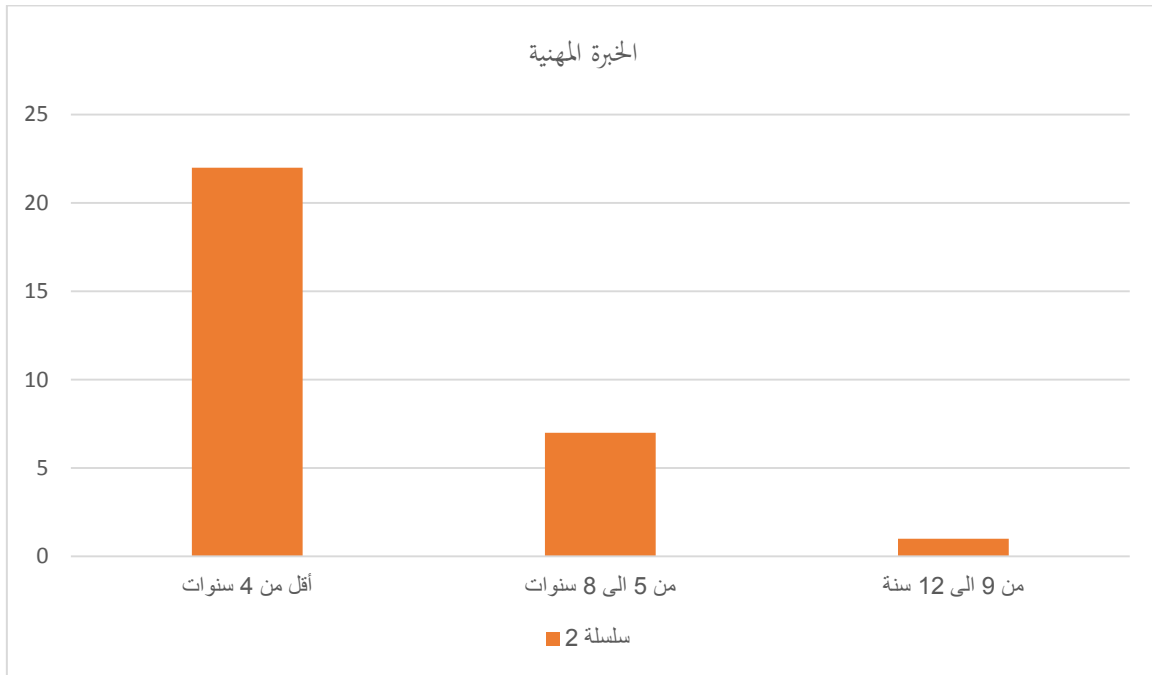
ر- الخبرة المهنية: توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية بالعمل:

الجدول رقم 12: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
44.9	22	أقل من 4 سنوات
46.9	23	من 5 الى 8 سنوات
08.2	04	من 9 الى 12 سنة
100	49	المجموع

يتضح من خلال الجدول الموالي والذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية، ونلاحظ ان الفئة من 5 الى 8 سنوات أتت في المرتبة الأولى بنسبة 46.9%، تليها الفئة اقل من 4 سنوات بنسبة 44.9%، وفي الأخير الفئة من 9 الى 12 سنة فما فوق بنسبة 08.2%.

الشكل رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



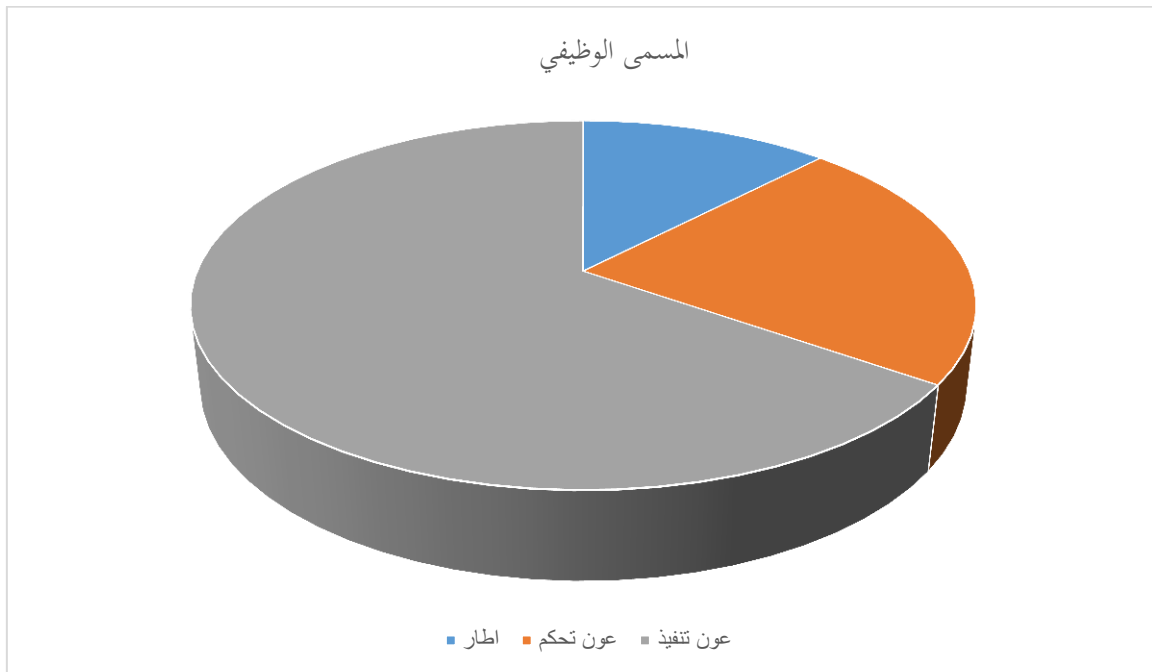
ي- المسمى الوظيفي: توزيع أفراد العينة حسب الرتبة المهنية:

الجدول رقم 13: توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة %
اطار	06	12.2
عون تحكم	11	22.4
عون تنفيذ	32	65.3
المجموع	49	100

يتضح من خلال الجدول الموالي والذي يمثل توزيع افراد العينة حسب المسمى الوظيفي، أن عون تحكم أتت في المرتبة الأولى بنسبة 22.4%، تليها مهنيو أعوان تنفيذ بنسبة 65.3%، وفي الأخير مهنيو اطر بنسبة 12.2%.

الشكل رقم 06: توزيع افراد العينة حسب المسمى الوظيفي



ثانيا: المناقشة

1- تحليل وتفسير المعطيات:

الجدول رقم 14: المحور الأول الزيادة الإنتاجية

المكون	ارقام	العبارات	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
المحور الأول: الزيادة الإنتاجية	01	تدفع مراقبة المشرف للعمال الى تحقيق المؤسسة لأهدافها باقل وقت	العدد	47	01	2.94	0.317	01
			%	96	02			
	02	تدفع مراقبة المشرف للعمال الى تحقيق المؤسسة لأهدافها باقل تكلفة	العدد	45	03	2.9	0.368	03
			%	91.9	6.1			
	03	يعمل منح العمال المزيد من المسؤوليات والصلاحيات اللازمة من قبل ادارة المؤسسة على زيادة الرغبة في اداء العمال	العدد	44	03	2.86	0.456	04
			%	89.8	6.1			
	04	يؤدي تطبيق اللوائح التنظيمية المتبعة في المؤسسة الى انجاز العمل في المواعيد المحددة	العدد	47	01	2.94	0.317	02
			%	96	02			
	05	تساعد عملية تقييم اداء العمال في تحقيق النتائج المطلوبة طبقا للمعايير المحددة سلفا للمؤسسة	العدد	39	09	2.78	0.468	09
			%	79.6	18.4			
	06	تدفع الصرامة في تطبيق القوانين الى ضبط سلوك العاملين بالمؤسسة قصد بلوغ الاهداف المسطرة	العدد	33	14	2.63	0.566	11
			%	67.3	28.6			
	07	يساعد وضوح الإجراءات واللوائح التنظيمية على إنجاز العمل بكل اريحية	العدد	40	07	2.78	0.511	08
			%	81.6	14.3			
	08	تساعد الرقابة التشاركية بين العمال والمشرف على الإسهام الفعلي في تحسين ورفع انتاجية العمل	العدد	39	09	2.78	0.468	10
			%	79.6	18.4			
	09	تؤدي رقابة المشرف الدائمة والقائمة على اللوم الى تراجع	العدد	42	04	2.8	0.539	07
			%	85.7	08.2			

							انتاجية العمال		
06	0.527	8.82	03	03	43	العدد	تؤدي الرقابة المتساهلة	10	
			06.1	06.1	87.8	%	للمشرف والقائمة على التحفيز إلى الزيادة في النتائج		
05	0.408	2.86	01	05	43	العدد	الرقابة الدائمة من المشرف	11	
			02	10.2	87.8	%	لطريقة أداء العمال للعمل تزيد من مخرجات المؤسسة		
	0.241	2.823	مجموع المحور الأول: الزيادة الانتاجية						

يوضح الجدول (14) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول الزيادة الإنتاجية، حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على " تدفع مراقبة المشرف للعمال الى تحقيق المؤسسة لأهدافها بأقل وقت " بانحراف معياري 0.317 ومتوسط حسابي 2.94، بإجمالي موافق 47 عامل مستجيب من أصل 49 عامل، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على " يؤدي تطبيق اللوائح التنظيمية المتبناة من طرف المؤسسة الى انجاز العمل في المواعيد المحددة "، حيث جاءت قيمة الانحراف المعياري 0.317 وقيمة المتوسط الحسابي 2.94 بإجمالي موافق 47 عامل مستجيب من أصل 49 عامل، وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة التي تنص على " تدفع مراقبة المشرف للعمال الى تحقيق المؤسسة لأهدافها بأقل تكلفة "، حيث جاءت قيمة الانحراف المعياري 0.368 وقيمة المتوسط الحسابي 2.90 بإجمالي موافق 45 عامل مستجيب من أصل 49 عامل، وجاءت أيضا في المرتبة الرابعة الفقرة التي تنص على " يعمل منح العمال المزيد من المسؤوليات والصلاحيات اللازمة من قبل ادارة المؤسسة على زيادة الرغبة في اداء العمال "، حيث جاءت قيمة الانحراف المعياري 0.456 وقيمة المتوسط الحسابي 2.86 بإجمالي موافق 44 عامل مستجيب من أصل 49 عامل.

هذا وقد جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على " تدفع الصرامة في تطبيق القوانين الى ضبط سلوك العاملين بالمؤسسة قصد بلوغ الاهداف المسطرة " بقيمة انحراف معياري 0.566 ومتوسط حسابي 2.63، وهو ما يقابل درجة مرتفع في مقياس ليكرت الثلاثي الموضح سابقا في الجدول (01) إذ تراوحت قيمة المتوسط ما بين 2.34 و3، أمّا عن إجمالي موافق فقد بلغ العدد 33 مستجيب من اصل 49 وهو ما يمثل نسبة 67.3 %، أي أن ما يقارب نصف العينة .

من جهة أخرى يتضح من الجدول (14) أن المتوسط الحسابي للمحور الأول الزيادة الإنتاجية بلغ 2.8237 كما بلغ الانحراف المعياري 0.24153 وهو ما يقابل الموافقة ، أي أن مستوى الزيادة الإنتاجية يعتبر

مرتفع، وتتفق هذه النتائج عمّا توصل إليه الباحث ساعد عيشوش في دراسته الموسومة بعنوان : " الرقابة التنظيمية والأداء " وهو أن كلما زاد انضباط العامل ومواظبة على العمل، كلما زاد الإنتاجية ومخرجات المؤسسة.

الجدول رقم 15: المحور الثاني: تحسين الأداء

المكون	ارقام	العبارات	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
المحور الثاني: تحسين الأداء	01	تمكن الرقابة التنظيمية من اكتشاف نقاط الضعف لدى العاملين وتقويمها للوصول الى افضل اداء ممكن	العدد 45	04	00	2.88	0.484	07
			% 91.8	8.2	00			
	02	يدفع التنظيم الاداري بالمؤسسة الى زيادة الكفاءة الادارية والفنية لدى العمال	العدد 45	04	00	2.92	0.277	04
			% 91.8	8.2	00			
	03	يعمل تواجد المشرف المستمر بين العمال على تطوير المهارات والابداع والتجديد	العدد 43	05	01	2.86	0.408	09
			% 87.8	10.2	02			
	04	يؤدي اجبار المشرف للعمال على اتباع تقنيات محددة الى فقدان الاحساس بالثقة والانتماء الى المؤسسة وبالتالي التقليل من جودة الاداء	العدد 38	09	02	2.73	0.531	10
			% 77.6	18.4	04.1			
	05	تساعد الدورات التدريبية المنظمة من طرف المؤسسة في اكتساب العمال مهارات جديدة مما يؤدي الى تحقيق التميز والتفوق في الاداء	العدد 38	08	03	2.71	0.577	11
			% 77.6	16.3	06.1			
	06	يؤدي تكرار الاجراءات الرقابية المتبعة من طرف المشرف الى التقليل من جودة اداء العمال	العدد 46	03	00	2.94	0.242	01
			% 93.9	06.1	00			
المحور الثاني: تحسين الأداء	07	ترفع الرقابة التنظيمية من جودة الاداء للعمال وتمكن من تصحيح الازغراء وتمنع الانحرافات	العدد 44	04	01	2.88	0.389	08
			% 89.8	08.2	02			
	08	الامتنال إلى أوامر المشرف تجعل أداء العامل أداء متكامل	العدد 45	03	01	2.9	0.368	05
			% 91.8	06.1	02			
	09	وقوف المشرف على انجاز الأعمال في الوقت المحدد يؤدي إلى تحسين الأداء	العدد 45	03	01	2.9	0.368	06
			% 91.8	06.1	02			
	10	تمييز المشرف الغير عادل بين العمال يؤثر على طريقة سير العمل وأدائه	العدد 46	03	00	2.94	0.242	02
			% 93.9	06.1	00			
	11	توجيه وحث المشرف للعمال يرفع من مستوى الأداء في العمل	العدد 46	03	00	2.94	0.242	03
			% 93.9	06.1	00			

يوضح الجدول (15) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني تحسين الأداء، حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على " يؤدي تكرار الاجراءات الرقابية المتبعة من طرف المشرف الى التقليل من جودة اداء العمال " بانحراف معياري 0.242 ومتوسط حسابي 2.94، بإجمالي موافق 46 عامل مستجيب من أصل 49 عامل، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على " تمييز المشرف الغير عادل بين العمال يؤثر على طريقة سير العمل وأدائه"، حيث جاءت قيمة الانحراف المعياري 0.242 وقيمة المتوسط الحسابي 2.94 بإجمالي موافق 46 عامل مستجيب من أصل 49 عامل، وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة التي تنص على " توجيه وحث المشرف للعمال يرفع من مستوى الأداء في العمل"، حيث جاءت قيمة الانحراف المعياري 0.242 وقيمة المتوسط الحسابي 2.94 بإجمالي موافق 46 عامل مستجيب من أصل 49 عامل، وجاءت أيضا في المرتبة الرابعة الفقرة التي تنص على " يدفع التنظيم الاداري بالمؤسسة الى زيادة الكفاءة الادارية والفنية لدى العمال"، حيث جاءت قيمة الانحراف المعياري 0.277 وقيمة المتوسط الحسابي 2.92 بإجمالي موافق 45 عامل مستجيب من أصل 49 عامل.

هذا وقد جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على " تساعد الدورات التدريبية المنظمة من طرف المؤسسة في اكتساب العمال مهارات جديدة مما يؤدي الى تحقيق التميز والتفوق في الاداء " بقيمة انحراف معياري 0.577 ومتوسط حسابي 2.71، وهو ما يقابل درجة مرتفع في مقياس ليكرت الثلاثي الموضح سابقا في الجدول (01) إذ تراوحت قيمة المتوسط ما بين 2.34 و3، أمّا عن إجمالي موافق فقد بلغ العدد 38 مستجيب من أصل 49 وهو ما يمثل نسبة 77.6%، أي أن قرابة ثلاثة ارباع العينة .

من جهة أخرى يتضح من الجدول (15) أن المتوسط الحسابي للمحور الثاني تحسين الأداء بلغ 2.8720 كما بلغ الانحراف المعياري 0.21872 وهو ما يقابل الموافقة، أي أن مستوى تحسين الأداء يعتبر مرتفع، وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه الباحثة إيمان محامدية في دراستها بعنوان: " الرقابة التنظيمية والأداء ". وهو أن تطبيق أوامر المشرف تؤدي إلى السرعة في انجاز الأعمال وتحسين الأداء، كما أن انضباط العامل يعبر عن إحساسه بالمسؤولية تجاه المؤسسة.

جدول رقم 16: المحور الثالث تحفيز العمال

المكون	ارقام	العبارات	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
--------	-------	----------	-------	-----------------	-----------	-----------------	-------------------	---------

01	0.2	2.96	00	02	47	العدد	تساعد مراقبة المشرف للعمال اثناء ممارستهم	01	المحور الثالث: تحفيز العامل			
			00	04.1	95.9	%	للعمل على اتقان العمل واخلاص الجهد فيه					
02	0.2	2.96	00	02	47	العدد	تؤدي الرقابة الصارمة من طرف المشرف الى	02				
			00	04.1	95.9	%	احترام مواعيد العمل والسرعة في انجاز المهام المسندة					
05	0.389	2.88	01	04	44	العدد	تبعث متابعة المشرف للعمال على تحمل	03				
			02	08.2	98.8	%	المسؤولية والدقة في الانجاز					
11	0.468	2.78	01	09	39	العدد	تدفع مراقبة المشرف للعمال الى الالتزام بالعمل	04				
			02	18.4	79.6	%						
04	0.277	2.92	00	04	45	العدد	تؤدي الزيارات المفاجئة للعمال من طرف	05				
			00	08.2	91.8	%	المشرف الى تنظيم سير العمل والالتزام بالمهام الموكلة لهم					
03	0.344	2.92	01	02	46	العدد	تساعد توجيهات الادارة الانضباط في اداء	06				
			02	04.1	93.9	%	الواجب والاجتهاد في العمل					
06	0.331	2.88	00	06	43	العدد	يدفع تقديم الملاحظات المباشرة للمشرف حول	07				
			00	12.2	87.8	%	طريقة اداء العمال الالتزام بضوابط العمل والتحفيز والترغيب ونشر الجدية بين العمال					
10	0.499	2.8	02	06	41	العدد	مراعاة المشرف للظروف الصحية والنفسية	08				
			04.1	12.2	83.7	%	يؤدي الى انضباط العمال					
08	0.472	2.84	02	04	43	العدد	استماع المشرف للإنشغالات المتعلقة بالعمل	09				
			04.1	08.2	87.8	%	يؤدي الى تحفيز العمال في اداء المهام الموكلة لهم					
09	0.539	2.8	03	04	42	العدد	قيام المشرف بمقارنة عملية الأداء مع الخطط	10				
			06.1	08.2	58.7	%	المستهدفة بعد الانتهاء من العمل يعتبر يحفز للعمال					
07	0.408	2.86	01	05	43	العدد	يؤدي تقييم المشرف ومدحه للعمال إلى التحفيز	11				
			02	10.2	87.8	%	للعمل					
	0.180	2.855	مجموع المحور الثالث: تحفيز العامل									

يوضح الجدول (16) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثالث تحفيز العمال، حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على " تساعد مراقبة المشرف للعمال اثناء ممارستهم للعمل على اتقان العمل واخلاص الجهد فيه " بانحراف معياري 0.200 ومتوسط حسابي 2.96، بإجمالي موافق 47 عامل مستجيب من أصل 49 عامل، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على " تؤدي الرقابة الصارمة من طرف المشرف الى احترام مواعيد العمل والسرعة في انجاز المهام المسندة "، حيث جاءت قيمة الانحراف المعياري 0.200 وقيمة المتوسط الحسابي 2.96 بإجمالي موافق 47 عامل مستجيب من أصل 49 عامل، وجاءت في

المرتبة الثالثة الفقرة التي تنص على " تساعد توجيهات الادارة الانضباط في اداء الواجب والاجتهاد في العمل "، حيث جاءت قيمة الانحراف المعياري 0.344 وقيمة المتوسط الحسابي 2.92 بإجمالي موافق 46 عامل مستجيب من أصل 49 عامل، وجاءت أيضا في المرتبة الرابعة الفقرة التي تنص على " تؤدي الزيارات المفاجئة للعمال من طرف المشرف الى تنظيم سير العمل والالتزام بالمهام الموكلة لهم "، حيث جاءت قيمة الانحراف المعياري 0.277 وقيمة المتوسط الحسابي 2.92 بإجمالي موافق 45 عامل مستجيب من أصل 49 عامل.

هذا وقد جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على " تدفع مراقبة المشرف للعمال الى الالتزام بالعمل " بقيمة انحراف معياري 0.468 ومتوسط حسابي 2.78، وهو ما يقابل درجة مرتفع في مقياس ليكرت الثلاثي الموضح سابقا في الجدول (01) إذ تراوحت قيمة المتوسط ما بين 2.34 و3، أمّا عن إجمالي موافق فقد بلغ العدد 39 مستجيب من أصل 49 وهو ما يمثل نسبة 79.6%، أي أن قرابة ثلاثة ارباع العينة .

من جهة أخرى يتضح من الجدول (16) أن المتوسط الحسابي للمحور الثالث تحفيز العمال بلغ 2.8553 كما بلغ الانحراف المعياري 0.18015 وهو ما يقابل الموافقة، أي أن مستوى تحفيز العمال يعتبر مرتفع، وتتفق هذه النتائج عمّا توصلت إليه الباحثة إيمان محامدية في دراستها بعنوان: " الرقابة التنظيمية والأداء " . وهو ان الالتزام بالقواعد الادارية التنظيمية إلى زيادة التحكم في العمل وتحفيزه وتوجيهه لتحقيق مخرجات المؤسسة.

ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات :

1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الاولى :

من خلال ملخص محاور الفرضية الأولى " تؤدي الرقابة التنظيمية إلى زيادة الفعالية الإنتاجية للعمال " في الجدول رقم (08) توصلنا الى:

- نجد نسبة 95.9% من العمال صرحوا بأن مراقبة المشرف للعمال تدفعهم الى تحقيق المؤسسة لأهدافها باقل وقت ممكن ويرجع ذلك لحرص المؤسسة على عدم التسبب في تقديم الأعمال وبالتالي ربح الوقت .

- في حين أن نسبة 95.9% من افراد العينة صرحوا تطبيق اللوائح التنظيمية المتبعة في المؤسسة يؤدي الى انجاز العمل في المواعيد المحددة ويرجع ذلك الى كون النصائح والارشادات والقوانين التي توضع من طرف المؤسسة تدفعهم الى التفاني في العمل.

- كما تبين ايضا ان نسبة 91.8% صرحوا بان مراقبة المشرف للعمال تدفع الى تحقيق المؤسسة لأهدافها باقل تكلفة ويعود ذلك لنجاح الرقابة التنظيمية التي تطبقها الادارة على العمال وبالتالي تقليل من تكاليف المؤسسة.

- بالإضافة ان نسبة 89.8% من افراد العينة صرحوا ان منح العمال المزيد من المسؤوليات والصلاحيات اللازمة من قبل ادارة المؤسسة يعمل على زيادة الرغبة في اداء العمال وذلك يعود الى حسن سياسة الادارة التنظيمية التي تتبناها المؤسسة.

- وفي الاخير نسبة 87.8% صرحوا الرقابة الدائمة من المشرف لطريقة أداء العمال للعمل تزيد من مخرجات المؤسسة ويعود ذلك الى طريقة معاملة العمال وحسن التعامل معهم وبالتالي تحسين نوعية الانتاج. في ضوء هذه النتائج يمكن القول ان الرقابة التنظيمية تزيد من الفعالية الإنتاجية للعمال بالمؤسسة محل الدراسة وهذا دليل قاطع واقرار بتحقيق الفرضية الاولى والتي مفادها ان " الرقابة التنظيمية تؤدي إلى زيادة الفعالية الإنتاجية للعمال ".

2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية :

من خلال ملخص محاور الفرضية الثانية "تؤدي الرقابة التنظيمية إلى الرفع من جودة أداء العمال" في الجدول رقم (09) توصلنا الى:

- ونجد ان نسبة 93.9% صرحوا بان تمييز المشرف الغير عادل بين العمال يؤثر على طريقة سير العمل وأدائه وذلك راجع الى طبيعة العمال التي ترفض سياسة العنصرية والتمييز بينهم.

- وايضا نجد ان نسبة 93.9% صرحوا بان توجيه وحث المشرف للعمال يرفع من مستوى الأداء في العمل وذلك يعود الى حرص ونجاح المشرف في التواصل و التأثير على العمال وحسن التوصل وبذلك مستوى اداء عالي ومميز.

- اعتبار عمال المؤسسة ان التنظيم الاداري بالمؤسسة يؤدي الى زيادة الكفاءة الادارية والفنية لدى العمال وهذا بنسبة 91.8% وذلك راجع الى انضباط الطاقم الاداري وحسن التنظيم داخل المؤسسة.

- اجمع اغلبية عمال المؤسسة على ان الامتثال إلى أوامر المشرف تجعل أداء العامل أداء متكامل وهذا جاء بنسبة 91.8% وذلك يدل على كفاءة وقدرة المشرف على تواصل وتسيير وتأثير على العمال والرؤية الصحيحة التي يتمتع بها.

وانطلاقا من نتائج هذه المعطيات يمكن القول انه قد تحققت الفرضية الثانية والتي مفادها ان: " الرقابة التنظيمية تؤدي إلى الرفع من جودة أداء العمال ".

3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة :

من خلال ملخص محاور الفرضية الثالثة " تساعد الرقابة التنظيمية في تحفيز عمال " في الجدول رقم (10) توصلنا الى:

- اقرت نسبة 95.9% من عمال المؤسسة ان مراقبة المشرف للعمال اثناء ممارستهم للعمل تساعد على اتقان العمل واخلاص الجهد فيه وذلك راجع الى الاساليب والاجراءات المثلى المتبعة من طرف المشرف.

- كما يتضح ان الرقابة الصارمة من طرف المشرف تؤدي الى احترام مواعيد العمل والسرعة في انجاز المهام المسندة وذلك بنسبة 95.9% من عمال المؤسسة وهذا يرجع الى احساس العمال بالمسؤولية تجاه العمل والاساليب الرقابية المسطرة من طرف الادارة.

- كما تبين ايضا ان اغلبية عمال المؤسسة صرحوا بنسبة 93.9% من عمال المؤسسة ان توجيهات الادارة تساعد على الانضباط في اداء الواجب والاجتهاد في العمل وهذا يعود الى الحاح الادارة وحرصها على التوجيه الدائم والمستمر بشكل مباشر وغير مباشر.

- اعتبر عمال المؤسسة بنسبة 91.8% ان الزيارات المفاجئة للعمال من طرف المشرف تؤدي الى تنظيم سير العمل والالتزام بالمهام الموكلة لهم ويمكن ارجاع ذلك الى فعالية هذا الاسلوب ومدى اتفاقه مع العاملين.

- اضافة الى ذلك ان متابعة المشرف للعمال تعمل على تحمل المسؤولية والدقة في الانجاز وجاء ذلك بنسبة 89.8% من عمال المؤسسة ويعود لما يتجسد في هذا المعيار من فعالية في الرقابة.

في ضوء هذه النتائج يمكن القول ان الرقابة التنظيمية تزيد من تحفيز للعمال بالمؤسسة محل الدراسة وهذا دليل قاطع وقرار بتحقيق الفرضية الثالثة والتي مفادها ان " الرقابة التنظيمية تساعد في تحفيز عمال ".

النتائج العامة للدراسة:

من خلال إجرائنا لهذه الدراسة حول موضوع الرقابة التنظيمية و دورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة TPL، وبعد تحليل المعطيات و النتائج بين مؤشرات الرقابة التنظيمية والأداء الوظيفي، وإحصاء التكرارات لكل من محاور الرقابة التنظيمية والأداء الوظيفي، وتطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة وباستقراء الجداول وتحليلها جاءت نتائج دراستنا كالتالي :

- تحقق الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه " تؤدي الرقابة التنظيمية إلى زيادة الفعالية الإنتاجية للعمال".
- تحقق الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه " تؤدي الرقابة التنظيمية إلى رفع من جودة أداء العمال ".
- تحقق الفرضية الفرعية الثالثة إلى حد ما والتي تنص على أنه " تساعد الرقابة التنظيمية في تحفيز عمال ".

ومن خلال تحقق الفرضيات الجزئية يمكن القول بأن الفرضية العامة للدراسة والتي تنص على أنه " لرقابة التنظيمية دور في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة TPL لصناعة اللوالب والبراغي والمسامير " قد تحققت ما باعتبار أن المدير يقوم بتوجيههم ويحرص على مراقبة أعمالهم في ظل وجود نظام رقابي وقوانين ولوائح تنظيمية تعمل الإدارة على تطبيقها ووجود تعاون بين الإدارة والعمال، أي وجود علاقة بين الرقابة التنظيمية والأداء الوظيفي للعمال وهذا ما تؤكدته النسب التي تحصلنا عليها من خلال أسئلة الفرضيات والمتوسط الحسابي الذي قدر بـ 2.85 و الإنحراف المعياري الذي قدر بـ 0.18 .



خاتمة:

في نهاية هذه الدراسة يمكن القول بأن الرقابة التنظيمية من أهم الوظائف الإدارية باعتبارها الركيزة الأساسية لعمل ونجاح أي إدارة.

من العوامل الأساسية التي تحقق للمؤسسة مستوى عال من الأداء، ومن تم القدرة على تحقيق الأهداف المحددة ومنع حدوث الانحرافات وتوجيه الفرد لتحسين وزيادة القدرة على الأداء.

فالرقابة التنظيمية وبأشكالها المختلفة تترك بصمتها على المؤسسة وتكسيبها نظاما مبني على أساس قواعد وقوانين، كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل.

وبحيث أن كل دراسة ميدانية تنطلق من إشكال يتطلب الإجابة عنه، انطلقنا في دراستنا هذه من تساؤل رئيسي نحاول من خلاله الكشف على دور الرقابة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة شركة TPL لصناعة اللوالب والبراغي والمسامير؟

لنضع بعدها أهداف وفرضيات الدراسة باعتبارها الموجهة لمسار أي دراسة واليت توضح الأداة وتحدد المنهج الملائم للدراسة، فانطلقنا من الفرضيات:

- تؤدي الرقابة التنظيمية إلى زيادة الفعالية الإنتاجية للعمال بمؤسسة TPL لصناعة اللوالب والبراغي والمسامير.
- تؤدي الرقابة التنظيمية إلى الرفع من جودة أداء العمال بمؤسسة TPL لصناعة اللوالب والبراغي والمسامير
- تساعد الرقابة التنظيمية في تحفيز عمال مؤسسة TPL لصناعة اللوالب والبراغي والمسامير من أجل تنفيذ المهام الموكلة لهم
- والتي تم اختبارها ميدانيا بمؤسسة TPL لصناعة اللوالب والبراغي والمسامير، فكانت نتائج هذه الفرضيات محققة بدرجة مرتفعة.

- من خلال تحليلنا لموضوع الدراسة قمنا بصياغة بعض التوصيات التي نأمل الأخذ بها والعمل بها بما يجعل النظام الرقابي فعلا ويزيد من الأداء داخل المؤسسات الصناعية وهي كالآتي:
- على الإدارة إتباع الأسلوب المرن في توجيه التعليمات والأوامر للعمال.
 - على الإدارة وضع تعليمات وقواعد واضحة لتنظيم العمل داخل المؤسسة.
 - ضرورة تفعيل الحوار بين الإدارة والعمال.
 - عدم التوقف على ممارسة الرقابة لأن ذلك يؤثر على العاملين من جهة وأهداف المؤسسة من جهة أخرى.
 - التخطيط المسبق لعملية الرقابة حتى يكون هناك نوع من التنظيم والتفاعل والتقبل من العمال.

- رفع مستوى كفاءة نظم الرقابة الإدارية داخل المؤسسات الصناعية.
 - ضرورة رفع كفاءة الأداء في مجال ممارسة وظيفة الرقابة الإدارية لرفع مستوى الأداء.
 - التأكيد على أهمية الرقابة المباشرة ودورها في زيادة الأداء الوظيفي للعمال.
- وأخيرا نتمنى أن تكون هذه الدراسة منطلقا لعرض مناقشات ووجهات نظر جديدة بدراسات أكثر توسعا من هذه الدراسة في مجال الإدارة والتي يمكن أن تسهم في تطور البحث العلمي.

قائمة المراجع
والمصادر

أ- الكتب:

- وائل مُجّد صبحي إدريس وطاهر محسن منصر الغالي، 2009، أساسيات الأداء الوظيفي وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1.
- مُجّد سرحان علي المحمودي، 2019، مناهج البحث العلمي، ط3، دار الكتاب، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- ابراهيم مُجّد المحاسنة، 2013، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي عطا، عمان الأردن دار جرير النشر والتوزيع.
- حسن إبراهيم بلوط، 2001، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي دار النهضة العربية، بيروت.
- طارق المجذوب، 2005، المرجع الإدارة العامة، ط1، منشورات الجلي الحقوقية، لبنان.
- طاهر محسن الغالي وائل مُجّد إدريس، 2015، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر، ط3، عمان، الأردن.
- طلعت ابراهيم لطفي، 1995، أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر مصر.
- على السلمي، 1997، الإدارة العامة دار غريب للنشر، ط2، القاهرة.
- على السلمي، 2001، إدارة الموارد البشرية و الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة.
- فيرة إسماعيل، 2007، تنمية الموارد البشرية، ط1 دار الفجر للنشر، القاهرة.
- ماجد مُجّد الخياط، 2009، أساسيات البحوث الكمية والنوعية في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، المزون، عمان.
- مصطفى عضوي، 1990، مدخل إلى علم النفس، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- وائل مُجّد إدريس، 2015، الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل لنشر، ط3، عمان، الأردن.

- رئيس مصلحة المستخدمين لمؤسسة TPL لصناعة اللوالب والبراغي والمسامير

ب- المعاجم:

- ابراهيم قلائي، 2008، قاموس الهدئ مكتب الدراسات، عين مليلة الجزائر، دار الهدئ

ت- الرسائل الجامعية:

- دلال غلوسي، 2015، الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة بسكرة.

-رباب أقطي، 2009، التكوين الجامعي وعلاقته بكفاءة الإطار في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة باتنة الجزائر.

-عيسى مزارة، 2019، الرقابة التنظيمية وتأثيرها على التنظيمات في المؤسسة العمومية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة الجلفة.

د-المجلات:

-حميدة، عميراي، 1985، مراحل الضوابط المنهجية لإعداد بحث، مجلة الباحث الاجتماعي، ط1.

-عبد المليك مزهودة، 2000، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد رقم 1.



الملحق رقم 01: الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حمه لخضر - الوادي -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم الاجتماع

استبيان بحث بعنوان : الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بشركة TPL
لصناعة اللوالب والبراغي والمسامير- الوادي-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص : تنظيم وعمل

الأستاذة المشرفة:

د. فضيلة شعوبي

إعداد الطالبان :

❖ البشير بودية
❖ عبد الجبار كروشي

ملاحظة:

إن معلومات هذه الاستمارة سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية، نرجو منكم أن
تتكرموا بالإجابة على أسئلة هذه الاستمارة بكل صدق وموضوعية، وذلك عن طريق
وضع العلامة (x) في المكان المناسب، مع كل التقدير.

المحور الاول: البيانات الشخصية

1. الجنس : ذكر () أنثى ()
2. السن : 20-30 () / 31-40 () / 41-50 () / فأكثر 51 ()
3. الحالة الاجتماعية: أعزب () / متزوج () / مطلق () / أرمل ()
4. المستوى التعليمي: ابتدائي () / متوسط () / ثانوي () / جامعي ()
5. الخبرة المهنية : أقل من 4 سنوات () / من 5-8 سنوات () / من 9-12 سنوات ()
6. التسمية المهنية: إطار () / عون تحكم () / عون تنفيذ ()

رقم	العبارات	موافق	موافق الي حد ما	غير موافق
1	تدفع مراقبة المشرف للعمال الى تحقيق المؤسسة لأهدافها باقل وقت			
2	تدفع مراقبة المشرف للعمال الى تحقيق المؤسسة لأهدافها باقل تكلفة			
3	يعمل منح العمال المزيد من المسؤوليات والصلاحيات اللازمة من قبل ادارة المؤسسة على زيادة الرغبة في اداء العمال			
4	يؤدي تطبيق اللوائح التنظيمية المتبناة في المؤسسة الى انجاز العمل في المواعيد المحددة			
5	تساعد عملية تقييم اداء العمال في تحقيق النتائج المطلوبة طبقا للمعايير المحددة سلفا للمؤسسة			
6	تدفع الصرامة في تطبيق القوانين الى ضبط سلوك العاملين بالمؤسسة قصد بلوغ الاهداف المستطرة 67			

7	يساعد وضوح الإجراءات واللوائح التنظيمية على إنجاز العمل بكل اريحية		
8	تساعد الرقابة التشاركية بين العمال والمشرف على الإسهام الفعلي في تحسين ورفع انتاجية العمل		
9	تؤدي رقابة المشرف الدائمة والقائمة على اللوم الى تراجع انتاجية العمال		
10	تؤدي الرقابة المتساهلة للمشرف والقائمة على التحفيز إلى الزيادة في النتائج		
11	الرقابة الدائمة من المشرف لطريقة أداء العمال للعمل تزيد من مخرجات المؤسسة		
12	تمكن الرقابة التنظيمية من اكتشاف نقاط الضعف لدى العاملين وتقويمها للوصول الى افضل اداء ممكن		
13	يدفع التنظيم الاداري بالمؤسسة الى زيادة الكفاءة الادارية والفنية لدى العمال		
14	يعمل تواجد المشرف المستمر بين العمال على تطوير المهارات والابداع والتجديد		
15	يؤدي اجبار المشرف للعمال على اتباع تقنيات محددة الى فقدان الاحساس بالثقة والانتماء الى المؤسسة وبالتالي التقليل من جودة الاداء		
16	تساعد الدورات التدريبية المنظمة من طرف المؤسسة في اكتساب العمال مهارات جديدة مما يؤدي الى تحقيق التميز والتفوق في الاداء		
17	يؤدي تكرار الاجراءات الرقابية المتبعة من طرف المشرف الى التقليل من جودة اداء العمال		

18	ترفع الرقابة التنظيمية من جودة الاداء للعمال وتمكن من تصحيح الاخطاء وتمنع الانحرافات		
19	الامتثال إلى أوامر المشرف تجعل أداء العامل أداء متكامل		
20	وقوف المشرف على انجاز الأعمال في الوقت المحدد يؤدي إلى تحسين الأداء		
21	تميز المشرف الغير عادل بين العمال يؤثر على طريقة سير العمل وأدائه		
22	توجيه وحث المشرف للعمال يرفع من مستوى الأداء في العمل		
23	تساعد مراقبة المشرف للعمال اثناء ممارستهم للعمل على اتقان العمل واخلاص الجهد فيه		
24	تؤدي الرقابة الصارمة من طرف المشرف الى احترام مواعيد العمل والسرعة في انجاز المهام المسندة		
25	تبعث متابعة المشرف للعمال على تحمل المسؤولية والدقة في الانجاز		
26	تدفع مراقبة المشرف للعمال الى الالتزام بالعمل		
27	تؤدي الزيارات المفاجئة للعمال من طرف المشرف الى تنظيم سير العمل والالتزام بالمهام الموكلة لهم		
28	تساعد توجيهات الادارة الانضباط في اداء الواجب والاجتهاد في العمل		
29	يدفع تقديم الملاحظات المباشرة للمشرف حول طريقة اداء العمال الالتزام بضوابط العمل والتحفيز والترغيب ونشر الجدية بين العمال		
30	مراعاة المشرف للظروف الصحية والنفسية يؤدي الى		

			انضباط العمال	
			استماع المشرف للإنشغالات المتعلقة بالعمل يؤدي الى تحفيز العمال في اداء المهام الموكلة لهم	31
			قيام المشرف بمقارنة عملية الأداء مع الخطط المستهدفة بعد الانتهاء من العمل يعتبر حافز للعمال	32
			يؤدي تقييم المشرف ومدحه للعمال إلى التحفيز للعمل	33

الملحق رقم 02: مخرجات spss

الجنس				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	36	73.5	73.5	73.5
انثى	13	26.5	26.5	100.0
Total	49	100.0	100.0	

السن				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20-30	20	40.8	40.8	40.8

31-40	22	44.9	44.9	85.7
41-50	5	10.2	10.2	95.9
اكبر من 51	2	4.1	4.1	100.0
Total	49	100.0	100.0	

الحالة الاجتماعية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
اعزب	23	46.9	46.9	46.9
متزوج	23	46.9	46.9	93.9
Valid مطلق	2	4.1	4.1	98.0
ارمل	1	2.0	2.0	100.0
Total	49	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ابتدائي	2	4.1	4.1	4.1
متوسط	9	18.4	18.4	22.4
Valid ثانوي	23	46.9	46.9	69.4
جامعي	15	30.6	30.6	100.0
Total	49	100.0	100.0	

الاقدمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اقل من 4 سنوات	22	44.9	44.9	44.9
من 5 الى 8 سنوات	23	46.9	46.9	91.8
من 9 الى 12 سنة	4	8.2	8.2	100.0
Total	49	100.0	100.0	

الرتبة المهنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اطار	6	12.2	12.2	12.2
عون تحكم	11	22.4	22.4	34.7

عون تنفيذ	32	65.3	65.3	100.0
Total	49	100.0	100.0	

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.742	11

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.779	11

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.632	11

Reliability Statistics

Part 1	Value	.490
	N of Items	6 ^a
Part 2	Value	.709
	N of Items	5 ^b
Total N of Items		11
Correlation Between Forms		.532
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length	.695
	Unequal Length	.696
	Guttman Split-Half Coefficient	.684

a. The items are: تدفع مراقبة المشرف للعمال الى تحقيق المؤسسة لأهدافها باقل وقت ، تدفع مراقبة المشرف للعمال الى تحقيق المؤسسة لأهدافها باقل تكلفة ، يعمل منح العمال المزيد من المسؤوليات والصلاحيات اللازمة من قبل ادارة المؤسسة على زيادة الرغبة في اداء العمال، يؤدي تطبيق اللوائح التنظيمية المتبناة في المؤسسة الى انجاز العمل في المواعيد المحددة، تساعد عملية تقييم اداء العمال في تحقيق النتائج المطلوبة طبقا للمعايير المحددة سلفا للمؤسسة، تدفع الصرامة في تطبيق القوانين الى ضبط سلوك العاملين بالمؤسسة قصد بلوغ الاهداف المسطرة

b. The items are: تدفع الصرامة في تطبيق القوانين الى ضبط سلوك العاملين بالمؤسسة قصد بلوغ الاهداف المسطرة، يساعد وضوح الإجراءات واللوائح التنظيمية على إنجاز العمل بكل ايجابية، تساعد الرقابة التشاركية بين العمال والمشرف على الإسهام الفعلي في تحسين ورفع انتاجية العمل، تؤدي رقابة المشرف الدائمة والقائمة على اللوم الى تراجع انتاجية العمال، تؤدي الرقابة المتسامحة للمشرف والقائمة على التحفيز إلى الزيادة في النتائج ، الرقابة الدائمة من المشرف لطريقة أداء العمال للعمل تزيد من مخرجات المؤسسة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.689
		N of Items	6 ^a
	Part 2	Value	.549
		N of Items	5 ^b
Total N of Items			11
Correlation Between Forms			.658
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.793
	Unequal Length		.795
Guttman Split-Half Coefficient			.733

a. The items are: تمكن الرقابة التنظيمية من اكتشاف نقاط الضعف لدى العاملين وتقويمها للوصول الى افضل اداء ممكن، يدفع التنظيم الاداري بالمؤسسة الى زيادة الكفاءة الادارية والفنية لدى العمال، يعمل تواجد المشرف المستمر بين العمال على تطوير المهارات والابداع والتجديد، يؤدي اجبار المشرف للعمال على اتباع تقنيات محددة الى فقدان الاحساس بالثقة والانتماء الى المؤسسة وبالتالي التقليل من جودة الاداء، تساعد الدورات التدريبية المنظمة من طرف المؤسسة في اكتساب العمال مهارات جديدة مما يؤدي الى تحقيق التميز والتفوق في الاداء، يؤدي تكرار الاجراءات الرقابية المتبعة من طرف المشرف الى التقليل من جودة اداء العمال

b. The items are: يؤدي تكرار الاجراءات الرقابية المتبعة من طرف المشرف الى التقليل من جودة اداء العمال، ترفع الرقابة التنظيمية من جودة الاداء للعمال وتمكن من تصحيح الاخطاء وتمنع الانحرافات، الامتثال إلى أوامر المشرف تجعل أداء العامل أداء متكامل، وقوف المشرف على انجاز الأعمال في الوقت المحدد يؤدي إلى تحسين الأداء، تمييز المشرف الغير عادل بين العمال يؤثر على طريقة سير العمل وأدائه، توجيه وحث المشرف للعمال يرفع من مستوى الأداء في العمل

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.352
		N of Items	6 ^a
	Part 2	Value	.577
		N of Items	5 ^b

Total N of Items	11
Correlation Between Forms	.419
Equal Length	.591
Spearman-Brown Coefficient	.592
Unequal Length	.563
Guttman Split-Half Coefficient	.563

a. The items are: تساعد مراقبة المشرف للعمال أثناء ممارستهم للعمل على اتقان العمل وإخلاص الجهد فيه، تؤدي الرقابة الصارمة من طرف المشرف الى احترام مواعيد العمل والسرعة في انجاز المهام المسندة، تبعث متابعة المشرف للعمال على تحمل المسؤولية والدقة في الانجاز، تدفع مراقبة المشرف للعمال الى الالتزام بالعمل، تؤدي الزيارات المفاجئة للعمال من طرف المشرف الى تنظيم سير العمل والالتزام بالمهام الموكلة لهم ، تساعد توجيهات الادارة الانضباط في اداء الواجب والاجتهاد في العمل.

b. The items are: تساعد توجيهات الادارة الانضباط في اداء الواجب والاجتهاد في العمل، يدفع تقديم الملاحظات المباشرة للمشرف حول طريقة اداء العمال الالتزام بضوابط العمل والتحفيز والترغيب ونشر الجدية بين العمال، مراعاة المشرف للظروف الصحية والنفسية يؤدي الى انضباط العمال، استماع المشرف للإنشغالات المتعلقة بالعمل يؤدي الى تحفيز العمال في اداء المهام الموكلة لهم، قيام المشرف بمقارنة عملية الأداء مع الخطط المستهدفة بعد الانتهاء من العمل يعتبر حافز للعمال، يؤدي تقييم المشرف ومدحه للعمال إلى التحفيز للعمل.

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
تدفع مراقبة المشرف للعمال الى تحقيق المؤسسة لأهدافها باقل وقت	49	0	2.94	.317
تدفع مراقبة المشرف للعمال الى تحقيق المؤسسة لأهدافها باقل تكلفة	49	0	2.90	.368
يعمل منح العمال المزيد من المسؤوليات والصلاحيات اللازمة من قبل ادارة المؤسسة على زيادة الرغبة في اداء العمال	49	0	2.86	.456
يؤدي تطبيق اللوائح التنظيمية المتبعة في المؤسسة الى انجاز العمل في المواعيد المحددة	49	0	2.94	.317
تساعد عملية تقييم اداء العمال في تحقيق النتائج المطلوبة طبقا للمعايير المحددة سلفا للمؤسسة	49	0	2.78	.468
تدفع الصرامة في تطبيق القوانين الى ضبط سلوك العاملين بالمؤسسة قصد بلوغ الاهداف المسطرة	49	0	2.63	.566
يساعد وضوح الإجراءات واللوائح التنظيمية على إنجاز العمل بكل ارباحية	49	0	2.78	.511
تساعد الرقابة التشاركية بين العمال والمشرف على الإسهام الفعلي في تحسين ورفع انتاجية العمل	49	0	2.78	.468
تؤدي رقابة المشرف الدائمة والقائمة على اللوم الى تراجع انتاجية العمال	49	0	2.80	.539
تؤدي الرقابة المتساهلة للمشرف والقائمة على التحفيز الى الزيادة في النتائج	49	0	2.82	.527
الرقابة الدائمة من المشرف لطريقة أداء العمال للعمل تزيد من مخرجات المؤسسة	49	0	2.86	.408

تمكن الرقابة التنظيمية من اكتشاف نقاط الضعف لدى العاملين وتقويمها للوصول الى افضل اداء ممكن	49	0	2.88	.484
يدفع التنظيم الاداري بالمؤسسة الى زيادة الكفاءة الادارية والفنية لدى العمال	49	0	2.92	.277
يعمل تواجد المشرف المستمر بين العمال على تطوير المهارات والابداع والتجديد	49	0	2.86	.408
يؤدي اجبار المشرف للعمال على اتباع تقنيات محددة الى فقدان الاحساس بالثقة والانتماء الى المؤسسة وبالتالي التقليل من جودة الاداء	49	0	2.73	.531
تساعد الدورات التدريبية المنظمة من طرف المؤسسة في اكتساب العمال مهارات جديدة مما يؤدي الى تحقيق التميز والتفوق في الاداء	49	0	2.71	.577
يؤدي تكرار الاجراءات الرقابية المتبعة من طرف المشرف الى التقليل من جودة اداء العمال	49	0	2.94	.242
ترفع الرقابة التنظيمية من جودة الاداء للعمال وتمكن من تصحيح الاخطاء وتمنع الانحرافات	49	0	2.88	.389
الامتثال الى اوامر المشرف تجعل اداء العامل أداء متكامل	49	0	2.90	.368
وقوف المشرف على انجاز الأعمال في الوقت المحدد يؤدي إلى تحسين الأداء	49	0	2.90	.368
تميز المشرف الغير عادل بين العمال يؤثر على طريقة سير العمل وأدائه	49	0	2.94	.242
توجيه وحث المشرف للعمال يرفع من مستوى الأداء في العمل	49	0	2.94	.242
تساعد مراقبة المشرف للعمال اثناء ممارستهم للعمل على اتقان العمل وخلص الجهد فيه	49	0	2.96	.200
تؤدي الرقابة الصارمة من طرف المشرف الى احترام مواعيد العمل والسرعة في انجاز المهام المسندة	49	0	2.96	.200
تبعث متابعة المشرف للعمال على تحمل المسؤولية والدقة في الانجاز	49	0	2.88	.389
تدفع مراقبة المشرف للعمال الى الالتزام بالعمل	49	0	2.78	.468
تؤدي الزيارات المفاجئة للعمال من طرف المشرف الى تنظيم سير العمل والالتزام بالمهام الموكلة لهم	49	0	2.92	.277
تساعد توجيهات الادارة الانضباط في اداء الواجب والاجتهاد في العمل	49	0	2.92	.344
يدفع تقديم الملاحظات المباشرة للمشرف حول طريقة اداء العمال الالتزام بضوابط العمل والتحفيز والترغيب ونشر الجدية بين العمال	49	0	2.88	.331
مراعاة المشرف للظروف الصحية والنفسية يؤدي الى انضباط العمال	49	0	2.80	.499
استماع المشرف للإنشغالات المتعلقة بالعمل يؤدي الى تحفيز العمال في اداء المهام الموكلة لهم	49	0	2.84	.472
قيام المشرف بمقارنة عملية الأداء مع الخطط المستهدفة بعد الانتهاء من العمل يعتبر حافز للعمال	49	0	2.80	.539
يؤدي تقييم المشرف ومدحه للعمال إلى التحفيز للعمل	49	0	2.86	.408

تدفع مراقبة المشرف للعمال الى تحقيق المؤسسة لأهدافها باقل وقت

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	2.0	2.0	2.0
موافق الى حد ما	1	2.0	2.0	4.1

موافق	47	95.9	95.9	100.0
Total	49	100.0	100.0	

تدفع مراقبة المشرف للعمال الى تحقيق المؤسسة لأهدافها بأقل تكلفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	1	2.0	2.0	2.0
موافق الى حد ما	3	6.1	6.1	8.2
Valid موافق	45	91.8	91.8	100.0
Total	49	100.0	100.0	

يعمل منح العمال المزيد من المسؤوليات والصلاحيات اللازمة من قبل ادارة المؤسسة على زيادة الرغبة في اداء

العمال

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	2	4.1	4.1	4.1
موافق الى حد ما	3	6.1	6.1	10.2
Valid موافق	44	89.8	89.8	100.0
Total	49	100.0	100.0	

يؤدي تطبيق اللوائح التنظيمية المتبعة في المؤسسة الى انجاز العمل في المواعيد المحددة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	1	2.0	2.0	2.0
موافق الى حد ما	1	2.0	2.0	4.1
Valid موافق	47	95.9	95.9	100.0
Total	49	100.0	100.0	

تساعد عملية تقييم اداء العمال في تحقيق النتائج المطلوبة طبقا للمعايير المحددة سلفا للمؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	1	2.0	2.0	2.0
موافق الى حد ما	9	18.4	18.4	20.4
Valid موافق	39	79.6	79.6	100.0
Total	49	100.0	100.0	

تدفع الصرامة في تطبيق القوانين الى ضبط سلوك العاملين بالمؤسسة قصد بلوغ الاهداف المسطرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	2	4.1	4.1	4.1
موافق الى حد ما	14	28.6	28.6	32.7
موافق	33	67.3	67.3	100.0
Total	49	100.0	100.0	

يساعد وضوح الإجراءات واللوائح التنظيمية على إنجاز العمل بكل ايجابية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	2	4.1	4.1	4.1
موافق الى حد ما	7	14.3	14.3	18.4
موافق	40	81.6	81.6	100.0
Total	49	100.0	100.0	

تساعد الرقابة التشاركية بين العمال والمشرف على الإسهام الفعلي في تحسين ورفع انتاجية العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	1	2.0	2.0	2.0
موافق الى حد ما	9	18.4	18.4	20.4
موافق	39	79.6	79.6	100.0
Total	49	100.0	100.0	

تؤدي رقابة المشرف الدائمة والقائمة على اللوم الى تراجع انتاجية العمال

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	3	6.1	6.1	6.1
موافق الى حد ما	4	8.2	8.2	14.3
موافق	42	85.7	85.7	100.0
Total	49	100.0	100.0	

تؤدي الرقابة المتسامحة للمشرف والقائمة على التحفيز الى الزيادة في النتائج

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	3	6.1	6.1	6.1
موافق الى حد ما	3	6.1	6.1	12.2
Valid موافق	43	87.8	87.8	100.0
Total	49	100.0	100.0	

الرقابة الدائمة من المشرف لطريقة أداء العمال للعمل تزيد من مخرجات المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	1	2.0	2.0	2.0
موافق الى حد ما	5	10.2	10.2	12.2
Valid موافق	43	87.8	87.8	100.0
Total	49	100.0	100.0	

تمكن الرقابة التنظيمية من اكتشاف نقاط الضعف لدى العاملين وتقويمها للوصول الى افضل اداء ممكن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	3	6.1	6.1	6.1
Valid موافق	46	93.9	93.9	100.0
Total	49	100.0	100.0	

يدفع التنظيم الاداري بالمؤسسة الى زيادة الكفاءة الادارية والفنية لدى العمال

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق الى حد ما	4	8.2	8.2	8.2
Valid موافق	45	91.8	91.8	100.0
Total	49	100.0	100.0	

يعمل تواجد المشرف المستمر بين العمال على تطوير المهارات والابداع والتجديد

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	1	2.0	2.0	2.0
Valid موافق الى حد ما	5	10.2	10.2	12.2

موافق	43	87.8	87.8	100.0
Total	49	100.0	100.0	

يؤدي اجبار المشرف للعمال على اتباع تقنيات محددة الى فقدان الاحساس بالثقة والانتماء الى المؤسسة وبالتالي

التقليل من جودة الاداء

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	2	4.1	4.1	4.1
موافق الى حد ما	9	18.4	18.4	22.4
Valid موافق	38	77.6	77.6	100.0
Total	49	100.0	100.0	

تساعد الدورات التدريبية المنظمة من طرف المؤسسة في اكتساب العمال مهارات جديدة مما يؤدي الى تحقيق التميز

والتفوق في الاداء

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	3	6.1	6.1	6.1
موافق الى حد ما	8	16.3	16.3	22.4
Valid موافق	38	77.6	77.6	100.0
Total	49	100.0	100.0	

يؤدي تكرار الاجراءات الرقابية المتبعة من طرف المشرف الى التقليل من جودة اداء العمال

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق الى حد ما	3	6.1	6.1	6.1
Valid موافق	46	93.9	93.9	100.0
Total	49	100.0	100.0	

ترفع الرقابة التنظيمية من جودة الاداء للعمال وتمكن من تصحيح الاخطاء وتمنع الانحرافات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	1	2.0	2.0	2.0
Valid موافق الى حد ما	4	8.2	8.2	10.2
موافق	44	89.8	89.8	100.0

Total	49	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

الامتثال إلى أوامر المشرف تجعل أداء العامل أداء متكامل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	1	2.0	2.0	2.0
موافق الى حد ما	3	6.1	6.1	8.2
موافق	45	91.8	91.8	100.0
Total	49	100.0	100.0	

وقوف المشرف على انجاز الأعمال في الوقت المحدد يؤدي إلى تحسين الأداء

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	1	2.0	2.0	2.0
موافق الى حد ما	3	6.1	6.1	8.2
موافق	45	91.8	91.8	100.0
Total	49	100.0	100.0	

تمييز المشرف الغير عادل بين العمال يؤثر على طريقة سير العمل وأدائه

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق الى حد ما	3	6.1	6.1	6.1
موافق	46	93.9	93.9	100.0
Total	49	100.0	100.0	

توجيه وحث المشرف للعمال يرفع من مستوى الأداء في العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق الى حد ما	3	6.1	6.1	6.1
موافق	46	93.9	93.9	100.0
Total	49	100.0	100.0	

تساعد مراقبة المشرف للعمال اثناء ممارستهم للعمل على اتقان العمل وإخلاص الجهد فيه

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق الى حد ما	2	4.1	4.1	4.1
Valid موافق	47	95.9	95.9	100.0
Total	49	100.0	100.0	

تؤدي الرقابة الصارمة من طرف المشرف الى احترام مواعيد العمل والسرعة في انجاز المهام المسندة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق الى حد ما	2	4.1	4.1	4.1
Valid موافق	47	95.9	95.9	100.0
Total	49	100.0	100.0	

تبعث متابعة المشرف للعمال على تحمل المسؤولية والدقة في الانجاز

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	1	2.0	2.0	2.0
Valid موافق الى حد ما	4	8.2	8.2	10.2
Valid موافق	44	89.8	89.8	100.0
Total	49	100.0	100.0	

تدفع مراقبة المشرف للعمال الى الالتزام بالعمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	1	2.0	2.0	2.0
Valid موافق الى حد ما	9	18.4	18.4	20.4
Valid موافق	39	79.6	79.6	100.0
Total	49	100.0	100.0	

تؤدي الزيارات المفاجئة للعمال من طرف المشرف الى تنظيم سير العمل والالتزام بالمهام الموكلة لهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق الى حد ما	4	8.2	8.2	8.2

موافق	45	91.8	91.8	100.0
Total	49	100.0	100.0	

تساعد توجيهات الإدارة الانضباط في اداء الواجب والاجتهاد في العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	1	2.0	2.0	2.0
موافق الى حد ما	2	4.1	4.1	6.1
Valid موافق	46	93.9	93.9	100.0
Total	49	100.0	100.0	

يدفع تقديم الملاحظات المباشرة للمشرف حول طريقة اداء العمال الالتزام بضوابط العمل والتحفيز والترغيب ونشر

الجدية بين العمال

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق الى حد ما	6	12.2	12.2	12.2
Valid موافق	43	87.8	87.8	100.0
Total	49	100.0	100.0	

مراعاة المشرف للظروف الصحية والنفسية يؤدي الى انضباط العمال

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	2	4.1	4.1	4.1
موافق الى حد ما	6	12.2	12.2	16.3
Valid موافق	41	83.7	83.7	100.0
Total	49	100.0	100.0	

استماع المشرف للإشغالات المتعلقة بالعمل يؤدي الى تحفيز العمال في اداء المهام الموكلة لهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	2	4.1	4.1	4.1
موافق الى حد ما	4	8.2	8.2	12.2
Valid موافق	43	87.8	87.8	100.0
Total	49	100.0	100.0	

قيام المشرف بمقارنة عملية الأداء مع الخطط المستهدفة بعد الانتهاء من العمل يعتبر حافظ للعمال

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	3	6.1	6.1	6.1
موافق الى حد ما	4	8.2	8.2	14.3
Valid موافق	42	85.7	85.7	100.0
Total	49	100.0	100.0	

يؤدي تقييم المشرف ومدحه للعمال إلى التحفيز للعمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	1	2.0	2.0	2.0
موافق الى حد ما	5	10.2	10.2	12.2
Valid موافق	43	87.8	87.8	100.0
Total	49	100.0	100.0	

جَمْعُ الدِّينِ