



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أدرار



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

تخصص: إدارة الأعمال

بعنوان

الرقابة الإدارية ودورها في انضباط الأفراد العاملين
دراسة حالة " مؤسسة بريد الجزائر بولاية أدرار "

تحت إشراف الدكتور:

- مدياني محمد.

من إعداد الطالبين:

- رابح عز الدين.

- لوناسي علال.

أعضاء لجنة المناقشة:

جامعة ادرار	رئيساً	أستاذ محاضر أ	د. بشرى عبدالغاني
جامعة ادرار	مقرراً ومشرفاً	أستاذ محاضر أ	د. مدياني محمد
جامعة ادرار	مناقشاً	أستاذ محاضر أ	د. بن عبيد عبدالباسط

الموسم الجامعي: 2020-2021



شهادة الترخيص بالإيداع

انا الأستاذة(ة): مدياتي محمد

المشرف مذكرة الماستر.

الموسومة بـ: الرقابية الإدارية ودورها في انتضاط الأفراد العاملين

دراسة حالة "مؤسسة بريد الجزائر بولاية أدرار"

من إنجاز الطالب(ة): رابح عز الدين

و الطالب(ة): لوناسي لعل

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

تاريخ تقييم / مناقشة: 2021 / 06 / 30

أشهد ان الطلبة قد قاموا بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة التقييم / المناقشة، وان المطابقة بين

النسخة الورقية والإلكترونية استوفت جميع شروطها.

ويامكانهم إيداع النسخ الورقية (02) والإلكترونية (PDF).

- امضاء المشرف:

ادرار في: 2021/07/07

مساعد رئيس القسم:

مساعد رئيس قسم علوم التسيير المكلف بما
يقوم بالتدريج والبحث العلمي
ذ. بوتكري عبد الغني

مدياتي محمد
مختار قسم (أ) قسم العلوم الاقتصادية
جامعة ادرار

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، حمدا يوافي ما تزايد منها، ويقابل ما فات،
والصلاة والسلام على سيدنا محمد، سيد السادات، وإمام الكل في الحضرات، وعلى
آله وصحبه والتابعين.



إهداء

إلى من قال فيهما الرحمن بعد أعوذ بالله من الشيطان الرجيم، بسم الله الرحمن الرحيم " **وَإِخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا** "

إلى سر الوجود وأقدس الحياء، إلى التي كانت شمعة تنير دربي، تحترق لتضيء حياتي، إلى التي كانت ترعاني منذ بداية حياتي وصبرت على حملي وولادتي وتربيتي، واقفة بشموخها وهبتها وحنانها...، أمي ثم أمي ثم أمي.

إلى أبي العزيز الغالي الذي رعاني ورباني وعلمني وعمل بكد وإجتهاد على أن ينير لي حياتي ويوصلني إلى ما أنا عليه.

إذن لا أنسى فضلها علي ، فيا الله أحفظ لي والديا وبارك فيهما.

إلى كل إخواني وأخواتي وعائلي الكريمة الصغيرة والكبيرة وإلى كل الأقارب كل واحد باسمه أحبكم حبا شديدا في الله.

إلى أستاذي المشرف الدكتور مدياني محمد. وإلى زميلي في المذكرة: لوناسي علال. وإلى كل أساتذة وطلبة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وخاصة دفعة 2021/2020 ماستر علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال.

إلى كل زملائي الأساتذة في العمل وتلاميذ وإدارة وعمال ثانوية الرائد فراج بالمطارفة.

إلى كل سكان قصر آيت المسعود بركان.

إلى كل أصدقائي وكل من يعرفني.

جميعا أهدي لكم هذا العمل المتواضع.

❁ ❁ لكم مني ألف تحية أحبكم في الله ❁ ❁

رابح عزالدين

إهداء

إلى من قال فيهما الرحمن بعد بسم الله الرحمن الرحيم:

" وَأَخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا "

إلى التي لعبت دور الأم تارة والأب في العديد من المرات إلى حبيبة قلبي

أمي فأمي ثم أمي.....

إلى أبي العزيز الغالي الذي رعاني ورباني وعمل من أجل إنارة الطريق لي.

إلى كل عائلتي الكريمة بصفة عامة كل واحد باسمه أحبكم في الله.

إلى أستاذي المشرف الدكتور مدياني محمد.

إلى زميلي في المذكرة : رابح عزالدين ، وإلى كل زملائي في الدراسة وكل

أصدقائي.

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع 🙏

لوناسي علال

شكراتك

بعد شكر الله وحمده الذي وهبنا القوة على دراسة هذا العلم،
أثني بالصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.
فإن الحمد لا يكتمل حتى ينصب لكل ذي فضل فضله.
لذا نتوجه بالشكر والتقدير إلى كل من علمونا قداسة الحرف
ومهدوا لنا طريق العلم إلى كل من كان له الفضل في إيصالنا
إلى هذه الدرجة إلى أساتذتنا الكرام حفظهم الله.
أنتقدم بالشكر والتقدير إلى أستاذي المشرف
الأستاذ الدكتور " د. مدياني محمد " لمساعدته المتواصلة في
إكمال هذا البحث.
كما أشكر كل عمال وأساتذة جامعة أدرار التي وطوال فترة
دراستي لم ألقى منهم سوى التقدير والاحترام.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	صفحة البسمة
	الإهداء
	الشكر والتقدير.
	فهرس المحتويات.
	قائمة الجداول.
	قائمة الأشكال.
	قائمة الملاحق.
أ-ج	المقدمة.
01	الفصل الأول: المفاهيم النظرية للرقابة الإدارية وانضباط الأفراد العاملين والعلاقة بينهما.
02	تمهيد الفصل الأول
03	المبحث الأول : المفاهيم النظرية للرقابة الإدارية.
04	المطلب الأول : مفهوم الرقابة الإدارية.
05	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الرقابة الإدارية.
06	المطلب الثالث: خطوات الرقابة الإدارية .
07	المبحث الثاني : مفهوم إنضباط الأفراد العاملين.
07	المطلب الأول : تعريف انضباط العاملين.
08	المطلب الثاني : أهداف و أهمية نظام انضباط العاملين.
09	المطلب الثالث : مداخل انضباط العاملين.
11	المبحث الثالث :العلاقة بين الرقابة الإدارية وإنضباط الأفراد العاملين.
11	المطلب الأول: الرقابة الإدارية ودورها في تعزيز الانضباط الوظيفي.
12	المطلب الثاني :الرقابة حسب موقعها من الأداء.
12	المطلب الثالث: كفاءة الأداء في المنظمات و الرقابة.
14	خلاصة الفصل الأول.

15	الفصل الثاني: الدراسات السابقة للموضوع.
16	تمهيد الفصل الثاني.
17	المبحث الأول: الدراسات ذات الأصول العربية والأجنبية عن الرقابة الإدارية.
17	المطلب الأول : الدراسات ذات الأصول العربية عن الرقابة الإدارية.
18	المطلب الثاني : الدراسات ذات الأصول الأجنبية عن الرقابة الإدارية.
19	المبحث الثاني : الدراسات ذات الأصول العربية والأجنبية عن انضباط الأفراد العاملين.
19	المطلب الأول: الدراسات ذات الأصول العربية عن انضباط الأفراد العاملين.
20	المطلب الثاني: الدراسات ذات الأصول الأجنبية عن انضباط الأفراد العاملين.
21	المبحث الثالث : التعليق على الدراسات السابقة والقيمة المضافة للدراسة .
22	خلاصة الفصل الثاني.
23	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية: مؤسسة بريد الجزائر بولاية أدرار.
24	تمهيد الفصل الثالث.
25	المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة .
25	المطلب الأول: طريقة إجراء الدراسة الميدانية.
26	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة .
34	المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج.
34	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة.
42	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها.
44	خلاصة الفصل الثالث.
45	خاتمة.
48	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
27	يمثل نموذج ليكرت الخماسي.	01
28	يمثل درجات مقياس ليكرت الخماسي.	02
29	يمثل معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور " الرقابة الادارية " والدرجة الكلية للمحور .	03
31	يمثل معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور " انضباط الأفراد العاملين " والدرجة الكلية للمحور .	04
32	يمثل نتائج معامل ألفا كرونبرخ لقياس ثبات محاور الدراسة.	05
34	يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس.	06
35	يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.	07
36	يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة.	08
37	يمثل استجابة أفراد العينة للمحور الأول: نظام الرقابة الإدارية في المؤسسة حسب متوسطات الموافقة.	09
40	يمثل استجابة أفراد العينة للمحور الثاني: انضباط الأفراد العاملين في المؤسسة حسب متوسطات الموافقة.	10
42	نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل " نظام الرقابة الإدارية في المؤسسة " والمتغير التابع " انضباط الأفراد العاملين في المؤسسة "	11
43	يوضح العلاقة بين نظام الرقابة الإدارية في المؤسسة و انضباط الأفراد العاملين في المؤسسة.	12

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
26	الشكل رقم (01) يوضح متغيرات نموذج الدراسة	01
34	الشكل رقم (02) : يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس.	02
35	الشكل رقم (03) : يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى.	03
36	الشكل رقم (04) : يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة.	04

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	العنوان	رقم الملحق
	استمارة الاستبيان	01

مقدمة

❖ تمهيد:

تعرض المؤسسات اليوم الكثير من التحديات المتعددة سواءً على مستوى البيئة الخارجية أو الداخلية، إذ على المؤسسة معرفة البيئة الداخلية لها من خلال مجموعة الخصائص والمشكلات والفرص والمحددات والعلاقات والتفاعلات التي تجري بين مختلف أفراد ووحدات المؤسسة وعلى كافة المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا، وهي عبارة عن العناصر والمكونات التي تقع داخل المؤسسة، الأمر الذي يجعل منها متغيرات خاضعة لرقابة المؤسسة وسيطرتها بدرجة كبيرة، وهذا هو السبب بتسميتها بالمتغيرات المتحكم بها والمسيطر عليها.

والمؤسسات الناجحة هي التي تعتمد على إدارة جيدة تمكنها من مواجهة المشاكل والصعوبات، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الوظائف والعمليات الإدارية والهامة التي لا يمكن الاستغناء عنها كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، حيث أن هذه العناصر تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان بقائها واستمرارها وتحسين أدائها وفعاليتها وضمان قدرتها على التكيف ومواجهة المنافسة الحادة التي تتعرض لها.

وفي بحثنا هذا ارتأينا دراسة وظيفة العملية الرقابية ودورها في إنضباط الأفراد العاملين لما لها من أهمية بارزة داخل أي مؤسسة مهما كان نوعها، فهي نشاط إداري منظم يهتم بالإشراف والمتابعة وقياس الأداء بناء على الأهداف والسياسات والبرامج والخطط التي سبق تحديدها بقصد اكتشاف مواطن الضعف والأخطاء والانحرافات لعلاجها وتقويمها وتقادي تكرارها مرة أخرى ومن الضروري التمسك والإلحاح لممارسة أنشطة الرقابة باستمرار وفي مختلف الأوقات والأزمنة لأن تنفيذ الأعمال والمهام لا يتم في الغالب بشكل تام ومتمن، ولأن تطبيق الخطط في العادة بواسطة البشر، ومن المعروف أن هؤلاء متفاوتون في قدراتهم ودفاعياتهم وأماناتهم وأدائهم وإنضباطهم داخل المؤسسة، الأمر الذي يفترض وجود رقابة مستمرة، ولذلك حتى يمكن إزالة أسباب الاحتكاك أو النزاع والصراع بين العاملين وللسهر على توفير الراحة والأداء الجيد.

ويعتمد إنضباط الأفراد داخل المؤسسة على مدى التزام وخضوع العاملين للقوانين واللوائح والأنظمة والتعليمات من قبل إدارة المؤسسة، والقيام بالمهام المكلف بها والالتزام بالأخلاق والقيم المتعارف عليها في المؤسسة والمجتمع، بغرض إظهار الطاعة والسلوك الودي اتجاه القيادة وإظهار نية التعاون الفعلي. وهذا لا يأتى إلا بالرقابة الدائمة والإدارة الحكيمة.

ونظراً لأهمية الرقابة الإدارية فإننا سنحاول من خلال دراستنا التطرق إلى معرفة بعض العناصر التي توضح لنا الغموض الذي قد ينتشك في أذهاننا بالرقابة، ودورها في إنضباط الأفراد العاملين.

❖ الإشكالية:

تسعى المنظمات إلى تحقيق أهداف معينة من خلال الموارد البشرية المتاحة لها في ضوء القيام بمهام إدارية متكاملة بتسيير هذه الموارد وفق ضوابط واستراتيجية محكمة، ومن العوامل التي تساعد على ذلك الرقابة الإدارية، لهذا حظيت الرقابة الإدارية في السنوات الأخيرة باهتمام العديد من الباحثين و المنظرين، بهدف التعرف على الدور الفعال الذي تلعبه في ضبط العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، وتنظيم العمل وزيادة الأداء باتباع القوانين والإجراءات الصادرة عن المؤسسة.

و على هذا الأساس فإن الرقابة عملية لتقويم الأداء و تقدير الإنجاز و دعم لإدارة المؤسسة في نشاطها اليومي الذي يستهدف أولاً و أخيراً رعاية المصلحة العامة لمجموع العاملين بالمؤسسة، وبقصد التحقق من أن العمل يسير وفقاً للأهداف المرسومة و المخطط لها بكفاءة و في الوقت المحدد لها، كما أنها تساهم في خلق التماسك و الانسجام و الثقة و التفاهم بين العاملين بمختلف فئاتهم مسئولين أو مرؤوسين، و تغرس فيهم مبادئ احترام القوانين و السهر على تطبيقها بصفة صحيحة وواضحة دون تحريف أو تغيير.

إن التطور الذي طرأ على وظيفة الدولة في العصر الحاضر ومدى انضباط الأفراد العاملين بالمؤسسات العمومية ومن أجل تقديم الخدمات للزبائن وفق معايير متطورة ومريحة، جعل الدولة الجزائرية تهتم كغيرها من الدول و المجتمعات بعملية الرقابة باعتبارها أحد الوظائف والعناصر الأساسية في تحسين و تقييم أداء وفعالية المؤسسات، فهي تسعى منذ الاستقلال إلى وضع نظام رقابي مبني على أساليب و آليات علمية مدروسة وفق التجربة و الواقع، للتعرف على كيفية سير العمل داخل المؤسسة، و للتأكد من أن كل الموارد بمختلف أنواعها تستخدم وفقاً لما هو مخصص لها. إنه و رغم كل هذا فإن واقع المؤسسات الجزائرية يعج بمشاكل جمة و ظواهر عينية و مشاهدة كإحترام وقت العمل والجدية في العمل.

لهذا حاولنا من خلال هذه الدراسة المتواضعة معرفة أساليب الرقابة الإدارية و مدى تأثيرها على انضباط الأفراد العاملين بمؤسسة بريد الجزائر بولاية أدرار. وعليه تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول سؤال رئيسي مفاده: ما هو دور الرقابة الإدارية في انضباط الأفراد العاملين بمؤسسة بريد الجزائر؟

و قصد ضبط موضوع الدراسة أكثر والتحكم في مساره قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية وانضباط الأفراد العاملين في مؤسسة بريد الجزائر بولاية أدرار ؟

- هل توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية وانضباط الأفراد العاملين في مؤسسة بريد الجزائر بولاية أدرار ؟

❖ فرضيات الدراسة:

. إنطلاقا من أسئلة الدراسة وللإجابة المبدئية على الأسئلة الفرعية ، قمنا بتبني مجموعة من الفرضيات وهي كالتالي :

حيث تنص الفرضية الرئيسية على أنه: نظام الرقابة الإدارية في المؤسسة له دور في انضباط الأفراد العاملين في المؤسسة.

وتتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1- الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام الرقابة الإدارية في المؤسسة والمتغير التابع " انضباط الأفراد العاملين في المؤسسة " عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

2- الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين نظام الرقابة الإدارية في المؤسسة والمتغير التابع " انضباط الأفراد العاملين في المؤسسة " عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

❖ أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة في مجموعة من الجوانب المتمثلة فيما يلي :

- الإضافة العلمية التي تأتي من هذه الدراسة أنها تتناول جانب مهم من جوانب سلوك الأفراد في المنظمات ألا وهو مفهوم الرقابة الإدارية وانضباط الأفراد العاملين وهي مفاهيم حديثة نسبيا.
- تساعد هذه الدراسة في إعطاء أفكار جديدة يمكن للدارسين والباحثين العمل عليها والتطرق لجوانب جديدة من جوانب سلوك الأفراد في المنظمات .
- مساهمة هذه الدراسة في تنمية وزيادة المادة المتاحة في المكتبة الجامعية حيث هذه الدراسة تطرقت لمفاهيم إدارية حديثة وجديدة .
- تقديم بعض التوصيات التي تساعد متخذي القرار في المؤسسة العمومية في خلق مناخ تنظيمي يشجع على السلوك التنظيمي.

❖ أهداف الدراسة :

- مما لا شك فيه أن أي دراسة تسعى في نهاية الأمر إلى تحقيق أهداف محددة سواء كانت أهداف نظرية لمحاولة فهم أو تفسير ظاهرة اجتماعية أو كانت أهداف تطبيقية كمحاولة إيجاد حلول لمشكلات ميدانية ترتبط بتطبيقات معينة أو إجراءات محددة وعليه فإن دراستنا تسعى إلى تحقيق هدف رئيسي وهو الرقابة الإدارية ودورها في انضباط الأفراد العاملين في المؤسسة العمومية ولتكن بريد الجزائر ولتحقيق هذا الهدف تم صياغة مجموعة من الأهداف الفرعية التالية :
- تقديم الأطر النظرية والمعرفية لمتغيرات الدراسة مما يسمح بزيادة وضوحها .

- توضيح مفهوم الرقابة الإدارية وانضباط الأفراد العاملين .
- إبراز أهمية العلاقة بين الرقابة الإدارية وانضباط الأفراد العاملين بالتالي يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة، و التعرف على مدى تأثير كل بعد من أبعاد الرقابة الإدارية على سلوك انضباط العاملين .
- معاينة أهم المشاكل والعراقيل التي تنجم من عدم انضباط الأفراد العاملين في بريد الجزائر بولاية أدرار كنموذجاً لمؤسسة عمومية .
- التحقق من صحة الفرضيات المصاغة من أجل الخروج بنتائج .
- تقديم التوصيات للمؤسسات بغرض زيادة مستوى الرقابة الإدارية وتحقيق انضباط العاملين .

❖ دوافع اختيار الموضوع:

1 - الأسباب الذاتية:

- تكمُن لدينا أسباب اختيار الموضوع فيما يلي:
- رغبتنا الملحة في دراسة موضوع الرقابة الإدارية و الدور الذي تلعبه في تحسين إنضباط الأفراد العاملين، وهذا من أجل تكوين نظرة عامة عن هذه العملية.
- محاولة إبراز و إظهار هذه العملية لمدى فعاليتها في تحسين وضبط أداء العاملين والتزامهم في العمل وكيفية تطبيقها ميدانياً.

2 - الأسباب الموضوعية:

- تكمن أهمية مشكلة الرقابة بالنسبة للمؤسسة في السعي للوقوف على أهم خصائصها ومجالاتها وهذا من أجل تكوين إطار معرفي حول موضوع الرقابة.
- محاولة إفادة المؤسسات الجزائرية بدراسات واقعية تمس مشاكلها خاصة في مستويات تدهور الأداء الذي ينجم عن تدهور إنضباط العاملين.
- الحاجة للقيام بالمزيد من الدراسات حول هذا الموضوع لتحسين المؤسسة بإدارة المورد البشري ومدى إستجابته لخطط وبرامج وأهداف المؤسسة من أجل تحسين خدمات المؤسسة والخدمات المقدمة للزبون.
- محاولة تقديم بحث أكاديمي يتناسب مع التخصص المدروس، كون الموضوع من المواضيع ذات الأهمية في المجال الإداري، وقلة الدراسات المتعلقة بموضوع انضباط العاملين رغم أهميته .

❖ حدود الدراسة :

شملت الدراسة مجموعة من الحدود وهي :

الحدود البشرية : الأفراد العاملين بـ بريد الجزائر بولاية أدرار .

الحدود المكانية : مديرية الوحدة الولائية للبريد بأدرار والمكاتب البريدية ببلدية أدرار

الحدود الزمنية : تتعلق الدراسة بالموسم الجامعي 2021/2020 ، حيث تم إجراء هذه الدراسة

الميدانية في الفترة الممتدة من 01 فيفري 2021 إلى غاية 24 جوان 2021 .

الحدود الموضوعية : سنركز في دراستنا على معالجة موضوع دور الرقابة الإدارية في انضباط الأفراد العاملين في المؤسسة العمومية وهنا حددنا متغير مستقل وهو الرقابة الإدارية والمتغير التابع المتمثل في انضباط العاملين والذي يتكون من المدخل الايجابي ، المدخل الوقائي والمدخل التصحيحي .

❖ منهج الدراسة :

للإجابة على أسئلة الدراسة الرئيسية والفرعية واختبار مدى صحة الفرضيات الخاصة بهذه الدراسة سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي ، بحيث استخدمنا المنهج الوصفي من اجل وصف الوقائع المرتبطة بموضوع الدراسة في الجانب النظري ، أما في الجانب التطبيقي استعملنا المنهج التحليلي في " دراسة حالة " لإسقاط ما تم الوصول إليه نظريا من خلال استخدام بعض الأساليب الإحصائية المعتمدة في برنامج spss.

❖ صعوبات الدراسة :

- صعوبة تخصيص وقت من العمل للإجابة على الاستمارة من طرف بعض الموظفين لارتباطهم الوثيق بالزيائن خاصة للذين يعملون في الفترة الصباحية.
- قلة الكتب والدراسات التي تناولت مفهوم انضباط الأفراد العاملين .

❖ أجزاء الدراسة :

من أجل بلوغ الغاية من هذه الدراسة ، تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول :

تضمن الفصل الأول الأدبيات النظرية للرقابة الإدارية وانضباط الأفراد العاملين ، وقد تم تقسيمه إلى مبحثين تناول المبحث الأول المفاهيم النظرية للرقابة الإدارية. وتضمن هو أيضا ثلاث مطالب التي تمحورت حول: مفهوم الرقابة الإدارية، أهمية وأهداف الرقابة الإدارية ، خطوات الرقابة الإدارية. أما المبحث الثاني فتناول مفهوم إنضباط الأفراد العاملين، وتضمن ثلاث مطالب، التي كانت حول: تعريف انضباط العاملين ، أهداف و أهمية نظام انضباط العاملين ، مداخل انضباط العاملين ، أما المبحث الثالث فتناول العلاقة بين الرقابة الإدارية وانضباط الأفراد العاملين، إذ تضمن هذا المبحث ثلاثة مطالب وهي: الرقابة الإدارية ودورها في تعزيز الانضباط الوظيفي، الرقابة حسب موقعها من الأداء، كفاءة الأداء في المنظمات و الرقابة.

أما الفصل الثاني فتضمن الدراسات السابقة للموضوع. وينقسم إلى ثلاثة مباحث: المبحث الأول : الدراسات ذات الأصول العربية ، و المبحث الثاني : الدراسات ذات الأصول الأجنبية ، و المبحث الثالث: التعليق على الدراسات السابقة والقيمة المضافة للدراسة .

أما الفصل الثالث: تناول الدراسة الميدانية: مؤسسة بريد الجزائر بولاية أدرار. وقسم إلى ثلاثة مباحث: أولا: الطريقة والأدوات والنموذج المتبع. وثانيا: تحليل البيانات والنمذجة. وثالثا: عرض وتحليل النتائج.

الفصل الأول:

المفاهيم النظرية للرقابة الإدارية وانضباط
الأفراد العاملين والعلاقة بينهم

➤ تمهيد الفصل الأول:

ينظر إلى الرقابة في منظمات الأعمال بأنها الجهد المنظم لتحديد معايير الأداء وفقا للأهداف التي خططتها المؤسسة أو المنظمة ومقارنة الأداء الفعلي مع تلك المعايير ماذا كانت هناك أي انحرافات واستبيان أهميتها واتخاذ كل ما هو ضروري من أجل ضمان حسن استخدام موارد المنظمة بكفاءة وفعالية نحو أهدافها وبتركيز أكثر تكون الرقابة هي الوظيفة الرابعة من وظائف الإدارة وذلك لا يعني أنها أقل أهمية إنما يتعلق الأمر بطبيعتها الخاصة، إن توظيف الرقابة في الإدارة أو ما نسميه الرقابة الإدارية أمر ضروري للتصدي للثغرات والانحرافات الإدارية التي يمكن أن تتجم عن قلة أو عدم انضباط سلوك الأفراد داخل المؤسسة والعزم على إصلاحها . وبالتالي سنتطرق في هذا الفصل إلى المفاهيم النظرية عن الرقابة الإدارية وكذلك انضباط الأفراد العاملين داخل المؤسسة وإبراز العلاقة بين المفهومين، وبالتالي قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي:

➤ المبحث الأول : المفاهيم النظرية للرقابة الإدارية.

➤ المبحث الثاني : مفهوم إنضباط الأفراد العاملين .

➤ المبحث الثالث :العلاقة بين الرقابة الإدارية وإنضباط الأفراد العاملين .

➤ المبحث الأول : المفاهيم النظرية للرقابة الإدارية.

• المطلب الأول : مفهوم الرقابة الإدارية.

سننتظر في هذا المطلب إلى التعريف بالرقابة والرقابة الإدارية في إطارها النظري حسب تعريف

المفكرين والباحثين والمختصين في هذا المجال :

أ - تعريف الرقابة لغة :

لقد كانت الكلمة الانجليزية Control مشتقة من الكلمة الفرنسية contre والمقطع الثاني Rôle أما المقطع الأول فهو مشتق من الكلمة اللاتينية contre وتعني مواجهة، أما المقطع الثاني rôle تعني السجل أو القائمة و تطلق كلمة contre rôle علي السجل أو القائمة التي تضم بعض الأسماء و التي تحمل معني الرقابة .¹

ب - تعريف الرقابة اصطلاحا:

يعرفها الشناوي على أنها " وظيفة إدارية تعمل على قياس و تصحيح أعمال المساعدين المرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف و الخطط المرسومة قد تحققت و نفذت "² إبراهيم درويش فإنه يرى "الرقابة على أنها أداة يمكن من خلالها التحقق من أن البرنامج والأهداف قد تحققت بالأسلوب المعين و بدرجة الكفاءة المحددة وفي الوقت المحدد للتنفيذ أي وفق الجدول الزمني لعملية التنفيذ"³

ج - تعريفات الرقابة الإدارية :

محمود عساف في كتابه أصول الإدارة عرفها بأنها : الوظيفة الرئيسية في قياس أداء المرؤوسين وتصحيحه من أجل التأكد من الأهداف قد تحققت وان الخطط قد وضعت موضع التنفيذ بالطريقة الصحيحة. ومن كتاب الإدارة العرب الدكتور محمد ماهر عليش الذي عرف الرقابة بانها العملية التي تسعى إلى التأكد من أن الأهداف المحددة والسياسات المرسومة والخطط والتعليمات الموجهة إنما تنفذ بدقة وعناية كما تعنى الرقابة أن النتائج المحققة تطابق مما تتوقعه الإدارة وتصبوا إليه.

ان الرقابة الإدارية تعرف على أنها مراجعة الإنجاز وفقا للخطط الموضوعية كما تعرف بأنها : عملية قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير أو الخطط الموضوعية ومعرفة أسباب الانحرافات بين النتائج المحققة والنتائج المطلوبة واتخاذ فعل تصحيحي ..⁴

عرف هنري فايول الرقابة بمفهوم الإشراف الدائم كما يلي : الإشراف والمراجعة من سلطة أعلى بقصد

معرفة كيفية سير الأعمال والتأكد من أن المواد المتاحة تستخدم وفقا للخطة الموضوعية ...

¹ إبراهيم قلاني ، قاموس الهدى مكتب الدراسات ، عين مليلة الجزائر ، دار الهدى ، 2008 ، ص105 .

² إبراهيم قلاني ، المرجع السابق ، ص 10.

³ علي الشريف ، الإدارة المعاصرة ، ط1 ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2002 ، ص35 .

⁴ محمد محمود مصطفى، الرقابة الإدارية، ط1، دار البداية، عمان ، 2012، ص89 ، 90 .

من هذا التعريف نعلم أن الرقابة تشمل:

- الإشراف .
- المتابعة .
- قياس الأداء .
- تحديد المعايير الملائمة للقياس عليها.
- اتخاذ الإجراء اللازم .

الرقابة الإدارية عند (H. Koontz and C.O Donnell) : هي قياس وتصحيح أداء الأنشطة

المسندة للمرؤوسين للتأكد من اهداف المشروع والخطط التي صممت للوصول إليها قد تحققت ...

أما جورج تيري فقد عرفها بأنها: قدرة المدير على التأثير في سلوك الأفراد في تنظيم معين بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة ...

وهناك تعريفات أخرى كثيرة إلا أنها وان اختلفت قليلا عن بعضها وهي تؤدي إلى مضمون ومفهوم متكامل لمصطلح الرقابة الإدارية ، فمن خلال التعريفات السابقة الذكر نجد أن علماء الإدارة أجمعوا على التعميمات التالية :

- إن الرقابة الإدارية تهتم بقياس الأداء عن طريق مقارنته بالمعايير التي تم وضعها في الخطة ثم تصحيح الانحرافات السلبية .

- أن الرقابة ليست وظيفة مستقلة أو منفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى .

- إن وضع الخطة وتحديد أهدافها شرطان أساسيان يصعب على المدير أن يقوم بعمله بدونهما .

- أن الرقابة في منظمات الأعمال وظيفة إدارية ضرورية لكل مستوى من المستويات الإدارية في

التنظيم.

- أن الرقابة واجبة ضرورية لجميع الأنشطة للتأكد التام من أن العمل يسير بدقة نحو تحقيق تلك

الأهداف ¹.

إن مفهوم الرقابة الإدارية :

هي وظيفة إدارية ، وهي عملية مستمرة متجددة ، يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو

الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية ، وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف

والمعايير بغرض التقويم والتصحيح ².

¹ محمد محمود مصطفى، مرجع سبق ذكره ، ص90 ، 91

² محمد محمود مصطفى، مرجع سبق ذكره ، ص 89.

• المطلب الثاني: أهمية وأهداف الرقابة الإدارية:

أولاً: أهمية الرقابة الإدارية:

هذه الوظيفة من أهم الوظائف للقائد الإداري إذ بواسطتها يستطيع التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمنظمة ، أي أنها وظيفة مراجعة وكذلك وظيفة تعمل على إظهار نقاط الضعف وكشف الأخطاء الموجودة بالتنظيم حتى يمكن إصلاحها والعمل على منع تكرارها.

والرقابة وظيفة إدارية مطلوبة في كل المستويات الإدارية وليست مقصورة على الإدارة العليا فقط وان كانت تختلف من موقع لآخر حسب اختلاف السلطات المخولة للمديرين في المنظمة ، وتبرز أهمية الرقابة صلتها الوثيقة بباقي مكونات العملية الإدارية .

فالرقابة لها صلة وثيقة بالتخطيط : فهي التي تسمح للمدير بالكشف عن المشاكل والعوائق التي تقف إزاء تنفيذ الخطة وتشعره في الوقت المناسب بضرورة تعديلها أو العدول عنها كلية أو الأخذ بإحدى الخطط البديلة على نحو ما أشرنا عن التعرض الموضوع التخطيط .

والرقابة لها صلة بالتنظيم فهي التي تكشف للمدير عن أي خلل يسود بناء الهيكل التنظيمي لوحده الإدارية .

وفي مجال التفويض لا يستطيع المدير أن يفوض واجباته إلا إذا توفرت لديه وسائل رقابية فعالة لمراجعة النتائج لأن المفوض يظل مسئولاً عن إنجاز المفوض إليه للواجبات التي فوضها .

والرقابة لها صلة أيضا بعملية إصدار الأوامر وبعملية التنسيق إذ يستطيع المدير عن طريقها التعرف على مدى تنفيذ قراراته ومدى فعاليتها ومدى قبولها من جانب أعضاء التنظيم وهي التي تمكن المدير في النهاية من معرفة أوجه القصور في التنسيق في منظمته الإدارية فيعمل على تلافيها أو تذليلها.¹

ثانياً: أهداف الرقابة الإدارية :

- 1 (حماية الصالح العام : وهي محور الرقابة ، وذلك بمراقبة النشاطات ، وسير العمل وفق خطته وبرامجه في شكل تكاملي يحدد الأهداف المرجوة والكشف عن الانحرافات والمخالفات وتحديد المسؤولية الإدارية .
- 2 (توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة إلى التدخل السريع ، لحماية الصالح العام ، واتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة لتصحيح الأخطاء من أجل تحقيق الأهداف .
- 3 (ما يحتمل أن تكشف عن عملية الرقابة من عناصر وظيفية أسهمت في منع الانحراف ، أو تقليل الأخطاء ، وهذا يؤدي إلى مكافأة هذه العناصر وتحفيزها معنوياً ومادياً .²

¹ محمد محمود مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 101 ، 102

² محمد محمود مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 94 ، 95

• المطلب الثالث: خطوات الرقابة الإدارية :

تتم عملية الرقابة الإدارية عبر ثلاث خطوات رئيسية وهي ¹ :

1. تحديد معايير الرقابة : إن تحديد مستويات ومعايير الأداء يكون بالنسبة للفرد والقسم والإدارة المنظمة ككل، وتشير هذه المعايير إلى المقاييس الموضوعية التي تستخدم لقياس النتائج الفعلية في المنظمة وذلك من أجل وضع المعدلات معينة ، وتختلف وتتعدد معايير الأداء باختلاف وتعدد الأنشطة والمستويات الإدارية والأهداف والنتائج التي تسعى المنظمة إلى بلوغها وتحقيقها ومن أنواع معايير ومستويات الأداء ما يلي:

- معايير ربحية : ويقصد به الإرباح المستهدف ورقم الربح المطلوب.
- معايير تسويقية : مثل حصة المنظمة في السوق وحجم مبيعات معين.
- معايير تكنولوجية : وذلك من خلال ابتكار منتج جديد وتطوير استخدام السلعة.
- معايير زمنية : وتعني انجاز مهام أو إنتاج سلع خلال فترة زمنية محددة.
- معايير إنتاجية :مثل نسبة استغلال الطاقة وحجم معين من الإنتاج.
- معايير مالية :وهو نسبة السيولة ، أو نشاط رأس المال.
- معايير القوى العاملة : وتعني برامج التدريب والتكوين المطلوب تنفيذها.
- معايير التكلفة : وهي كمية الإنتاج وما تحتاجه من سلع معينة.

2 - قياس الأداء وتشخيص أسباب الانحرافات :

وفي هذه المرحلة يتم مقارنة الأداء الفعلي والأداء المخطط بالمعايير الموضوعية بفرض تحديد الانحرافات واتجاهها وصدائها، وهنا نصل إلى توافق الأداء الفعلي مع المعياري وبالتالي لا توجد انحرافات ، أو يكون الأداء جيد ويفوق المعياري ويصبح الانحرافات موجب، أو يكون الأداء سلبي وبالتالي الانحراف سلبي. ينبغي الإشارة إلى أن عملية الرقابة تصبح أكثر صعوبة وفي نفس الوقت أكثر أهمية عندما تنتقل من المستوى التنفيذي (مصلحة الإنتاج) إلى المستويات الإدارية العليا.²

3- تشخيص الانحرافات وتصحيحها : وقد يتطلب تصحيح الانحرافات إلى إعادة التخطيط أو تغيير

أساليب التوجيه وتطوير الأدوات المستخدمة 3.

وتتم عملية تشخيص الانحرافات وتصحيحها على مرحلتين:

¹ عبد السلام أبو القحف، أساسيات التنظيم الإداري، ب ط ، دار الجامعة الحديثة الأسكندرية، 2002 ، ص 475-476.

² محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة ، ب ط ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2001/2002 ، ص 341-354

³ عبد السلام أبو القحف، مرجع سبق ذكره ، ص 475.

- أ -مرحلة تشخيص الانحراف وتحديد ماله علاقة في اتخاذ القرار التصحيحي.
- ب -مرحلة علاج أو تصحيح الانحراف وقد يمتد العلاج إلى تعديل الأهداف أو تعديل الأساليب ذاتها، وفي هذه المرحلة هناك مجموعة من الخطوات:
- اقتراح مجموعة من البدائل الممكنة.
 - الإجماع على المعايير والمقاييس المفضلة بين البدائل.
 - تقييم البدائل على أساس المعايير لا المتفق عليها واختيار أفضلها.
 - اختيار بديل احتياطي للبدل الرئيسي¹.
 - اقتراح برنامج تنفيذ البديل الرئيسي والاحتياطي في بعض الأحيان ايجابية كما ذكرنا من قبل أي أن الأداء الفعلي أعلى من الأداء المخطط ففي هذه الحالة على الإدارة أن تدرس ما إذا كانت الانحرافات الموجبة نتيجة لعدم الدقة في وضع المعايير أو انه أداء الأفراد عالي المستوى².

➤ المبحث الثاني : مفهوم انضباط الأفراد العاملين:

ترتبط إنتاجية المؤسسات بمستوى انضباط كل العاملين بها ، إذ يعتبر الانضباط سمة من سمات الشعوب الراقية المتقدمة ، ووجوده في مجتمع دليل على تقدمه وازدهاره.

المطلب الأول : تعريف انضباط العاملين:

الانضباط لغة: مصدر من الضبط وهو ضبط الشيء حفظه بالحزم، ... ورجل ضابط أي حازم ويقصد به هنا الحزم في تنظيم الأمور بمعنى، اهتمام التقني بجميع الأنظمة المنظمة لمهنته والمحافظة عليها، سواء الانضباط في الأوقات أو التصرفات، أو الشكل أو التعامل مع جميع المستويات³.

ويمكن القول أن الانضباط بمعناه اللفظي: " الجدية والالتزام، والدقة، وحسن أداء الواجب، واحترام حقوق الآخرين، والقدرة على التمييز بين ما هو مشروع وجائز، وبين ما هو مباح، وهو أيضاً، الالتزام بالخطة المحددة وتطوير العادات الجيدة للعمل، كما يمكن تعريف الانضباط الوظيفي بأنه التزام الموظف بواجبات ومسؤوليات الوظيفة المكلف بها، وبمعنى آخر وجود قواعد ولوائح محددة مسبقاً يجب على الموظف أن يلتزم بها⁴.

إن انضباط : هو إطاعة الأوامر والتعليمات واحترام القواعد والتقييد بالنظام ، الأعراف والتقاليد ، وأنه من الأفضل أن لا يكتسب الانضباط من توقيع العقاب المستمر ولكن بالتوجيه والنصح والإرشاد.⁵

¹ يونس إبراهيم حيدر، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات و الشركات ، ب ط ، مركز الرضا للكمبيوتر، القاهرة ، مصر ، 1999، ص111.

² محمد فريد الصحن وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 341.

³ بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ط 2 ، 2011 ، ص124 .

⁴ براء رجب تركي، المشكلات الإدارية، دار الرابحة للنشر والتوزيع، عمان، ط1 ، 2015 ، ص42 .

⁵ كمال راتب نوفل ، اثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة ، منكرة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2015 ، ص 12.

يقصد بانضباط العاملين : توافق سلوك الأفراد العاملين مع ضوابط ومقاييس السلوك المقبول والمحدد من قبل الإدارة ، إضافة إلى السلوكيات المتعارف عليها في وقت العمل ¹ . يشير هذا التعريف إلى أن انضباط العاملين يتحقق عندما تتطابق سلوكيات العاملين مع السلوكيات التي تحددها الإدارة ، من خلال اللوائح وأنظمة العمل .

وعرف بأنه : الالتزام بقواعد السلوك والعمل أو ضبط النفس عن أي عمل يخالف القواعد المرسومة سواء داخل بيئة العمل أو خارجها .

ويقصد به : أنه مجموعة القواعد التي تصنعها الإدارة بهدف توضيح الإطار العام للسلوك الذي يجب الالتزام به من قبل العاملين في المنظمة وما يترتب على الخروج عن هذه القواعد والإجراءات من عقوبات قانونية .²

من خلال التعاريف نستخلص تعريف شامل للانضباط العاملين : هو التزام وخضوع العاملين للقوانين واللوائح والأنظمة والتعليمات من قبل إدارة المؤسسة ، والقيام بالمهام المكلف بها والالتزام بالأخلاق والقيم المتعارف عليها في المؤسسة والمجتمع ، بغرض إظهار الطاعة والسلوك الودي اتجاه القيادة وإظهار نية التعاون الفعلي .

المطلب الثاني : أهداف وأهمية نظام انضباط العاملين:

أولاً: أهداف نظام انضباط العاملين:

إن تكريس الانضباط والمحافظة عليه ليس حق الإدارة فقط، ولكنه من حق العمال جميعاً لأنه من خلال الانضباط يستطيعون العمل في مريح يساعد على الأداء الجيد دون إثارة الأعصاب وإحداث الصراعات، لذلك يتوجب على المسؤولين التحلي بهذه الصفة (الانضباط) لأنهم القدوة والمثال لمختلف الفئات العالية لأن إقدام العاملون على الإهمال ومخالفة القوانين عندما يجدون أن القادة لا يبدون أية اهتمام في تطبيق قوانين وإجراءات العمل، فيما ينطبق على القادة ينطبق على العاملين.³

ويمكن القول أن الانضباط عامل ذاتي يخص كل عامل في المنظمة، لذلك نجد أن انضباط سلوك العامل يعزز شعوره بالمسؤولية وهو ما يجعله يبحث عن العمل جماعة مع باقي زملائه وحرص على الأداء المتميز للوصول إلى تحقيق الأهداف، لذلك يتضح أن الانضباط هو أحد عوامل الأداء الجيد وهو صورة للالتزام والتعاون بين الفرد والفرد وكذلك الفرد والمنظمة وبالتالي توحيد الجهود وترسيخ ثقافة تنظيمية خاصة بالمنظمة تعرف العامل ما يحق له وما يجب عليه.⁴

¹ طاهر محمد الكلاهد ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، الطبعة العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2011 ، ص 178 .

² سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، الطبعة الأولى ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004 ، ص 218-219 .

³ كمال نور الله، مهارات القائد الإداري، ب ط، دار طلاس للنشر والتوزيع، دمشق ، سوريا، 1992، ص 267.

⁴ S , blondin ,geston des ressources humains de boech université, 2eme édition ,Canada ,2002, p 741.

ومن الأهداف الأساسية التي تدعم الانضباط السلوكي للعامل نجد:

- توجيه سلوك الأفراد العاملين للوجهة الصحيحة ويقلل من سلوكهم السلبي كترك العمل أو التغيب والإهمال في العمل.

- من العوامل التي تتحدد بها فعالية وكفاءة المنظمة.

- ينمي الاستقرار الوظيفي ويقلل من دوران العمل .

- كلما كانت نسبة الانضباط كبيرة لدى العمال زاد مستوى الأداء الوظيفي.

ثانيا: أهمية نظام انضباط العاملين:

تكمن أهمية نظام انضباط العاملين في المؤسسة فيما يلي:

1. التقليل من الخسائر واكتشاف التقصير قبل تفاقمه ومحاولة علاجه.

2. يساعد على تعديل الانحرافات في العمل.

3. يستشعر العمال بمحاسبة النفس والحرص على أداء الأعمال على أكمل وجه بروح من

المسؤولية والالتزام والإخلاص .

4. يحقق أهداف الفرد والمؤسسة والمجتمع في آن واحد.

5. تحقيق آليات السلطة الإدارية (إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التوظيف ، التكوين ،

التحفيز والمراقبة).

6. . يكسب أهمية بالغة في تحقيق أهداف وغايات المؤسسات المختلفة الإنتاجية الخدمية

العامة والخاصة ، كون الموارد البشرية المورد الحيوي والهام التي تعتمد عليه النظم الإدارية في تحقيق

أهدافها.¹

المطلب الثالث : مداخل انضباط العاملين :

يخضع موضوع انضباط العاملين إلى التغير والاختلاف بين وقت وآخر ، ومن مؤسسة إلى أخرى

شأنه في ذلك شأن أي من مكونات المواضيع الأخرى المرتبطة بحقل إدارة الموارد البشرية . وفي هذا يمكن

الإشارة إلى ثلاث مداخل أساسية لنظام انضباط العاملين وهي المدخل الإيجابي ، المدخل الوقائي والمخل

التصحيحي.²

1.المدخل الإيجابي :

وهو مدخل يصحح السلوك غير المقبول للعامل من خلال تقابل العامل ومعاونته واحترامه ، وأنه

مدخل يقوم على ممارسة القيادة الواعية وليس انتقام وإزعاج العامل ، ومن مزايا استخدام هذا المدخل أن

نتائجه تكتسب الديمومة وأن يشيع روح التفهم والإصلاح وليس الانتقام والثأر بين العاملين . ويقوم هذا

¹ حاج عمر إبراهيم ، دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك الانضباط الوظيفي ، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع ، غير منشورة،

جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2016 ، ص 74.

² سنان الموسوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 219.

المدخل في المؤسسات على روح التعاون ، فالدافع الداخلي للعاملين في المؤسسات يكون نابعة من الانتماء ومن قناعاتهم الذاتية بطاعة الأوامر .¹

ويتضمن هذا المدخل الانضباط الذاتي للعاملين في المؤسسة الذي يدل على قدرة الفرد على تحمل المسؤولية عن أي سلوك ، ويشمل عددا من الأعمال والقرارات والأحكام التي يمر بها العامل في مجال عمله.²

2. المدخل الوقائي :

تدار أمور العامل في هذا المدخل بطريقة تقيهم من إيقاع إجراءات التأديب عليهم .³ ويستند هذا المدخل إلى فكرة أساسية خلاصتها أن اسلم الطرق في إدارة شؤون العاملين وتقليص مشكلاتهم هو بناء مناخ وقائي يكون أداء العاملين فيه أداء متميزا ، ومن الممارسات الإدارية التي تساعد على إيجاد وتنمية هذا المناخ ما يلي :

- إيجاد نوع من التلاؤم بين العامل والوظيفة من خلال نظام فعال من الاستقطاب ، الاختيار والتعيين.
- الاهتمام بتوجيه العاملين وتدريبهم .
- التحديد الواضح للسلوك الوظيفي السليم ووضع القواعد الخاصة به ونشرها بين العاملين .
- بناء أنظمة اتصالات متبادلة تتيح للعاملين نقل أدائهم للرؤساء وطرح مشكلاتهم .

3. المدخل التصحيحي : المدخل التصحيحي هو مدخل تأديبي أو عقابي ، يجسد المدرسة التقليدية

في الإدارة من حيث أن الفرد كسول لا يعمل بجد وإخلاص إلا تحت الضغط والتلويح بالعقاب ، وعليه فإن هذا المدخل يرى في القواعد الانضباطية أداة بيد " الإدارة الرشيدة " تستخدمها لتحسين سلوك العاملين المخالفين للمعايير التنظيمية .⁴

وتعتمد الإدارة في هذا المدخل على بعض المبادئ الجوهرية في توجيه وإدارة السلوكيات السلبية للأفراد العاملين والمتمثلة فيما يلي :

01. مبدأ الاعتماد على الإجراءات التصحيحية : يعتمد هذا المبدأ على الإجراءات التصحيحية بدلا

من الإجراءات الفعلية ، حيث يتمثل هدف النظام الانضباطي في تصحيح السلوك الغير مرغوب فيه في العمل لذلك لا بد أن يضع مدراء الأفراد عند تصميم هذا النظام حقيقة أساسية هي أن العقاب الوسيلة الأخيرة لضبط السلوك غير السوي .

¹ . حاج عمر إبراهيم ، مرجع سبق ذكره ، ص 75.

² . احمد غنيم أبو الخير ، درجة ممارسة الإدارات المدرسية في المرحلة الأساسية بمحافظة غزة للانضباط الذاتي وعلاقته بمستوى إدراك المعلمين لمفهوم النظام المدرسي ، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات ، جامعة القدس المفتوحة ، العدد 5 ، 2018 ، ص 221 .

³ طاهر محمود الكلالده ، مرجع سبق ذكره ، ص 176-177 .

⁴ سنان الموسوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 219 - 220.

02. مبدأ التدرج في الإجراءات التأديبية : والمقصود بالتدرج في الإجراءات التأديبية هو البدء بأقل الجزاءات وأخفها كالتنبيه الشفوي ومن ثم الإنذار ، وفي حالة استمرارية السلوك الغير السوي الذي يؤثر على سير العمل بدرجة كبيرة فإنه يتم اللجوء إلى الإجراءات الأشد كالنقل والعزل . ولتوقيع عقوبة انضباطية على العاملين يجب أن تتم على أساس خطوات متدرجة أو تدريجية يمكن إتباعها في كافة المواقف الحاصلة من قبل الأفراد العاملين على الرغم من أن العقوبة الانضباطية تتناسب مع شدة الموقف.

03. مبدأ الجزاء المباشر لكل مخالفة : ويقصد بهذا المبدأ عدم ترك المخالفة دون توجيه من قبل الإدارة بالسرعة الممكنة وفي وقت حصولها ، أي أن على الإدارة أن تشعر الأفراد العاملين المخالفين فور مخالفتهم ، فكلما كانت الإجراءات اللازمة للحد منها سريعة ودون تأخير فإن هذا يؤدي إلى ارتباط العقوبة بالمخالفة وليس بشخص المدير الذي انزلها .

04. مبدأ الثبات والتوافق في الجزاءات : ويتطلب هذا المبدأ ضرورة توضيح السلوك المرغوب والمسموح فيه من قبل العاملين وكذلك السلوكيات غير المرغوب فيها وجميع العاملين دون استثناء ، لذلك فإن أي خلل أو تصرف من قبل أي فرد في المؤسسة مهما كان مستواه أو موقعه الإداري لابد من الحد منه من قبل الإدارة بأسلوب واحد لا يختلف باختلاف العوامل المرتبطة بالأفراد .¹

المبحث الثالث : العلاقة بين الرقابة الإدارية وانضباط الأفراد العاملين.

المطلب الأول: الرقابة الإدارية ودورها في تعزيز الانضباط الوظيفي :

يبدو أن مدرسة العلوم السلوكية أو المنهج السلوكي في الإدارة قد اهتم بموضوع الرقابة بشكل أوضح من اهتمامه النسبي بالأبعاد والوظائف الأخرى للإدارة ، فالرقابة قد يكون لها أثر سلبي على سلوكيات الأفراد فيحدث نوع من التسبب الوظيفي وقد تكون الرقابة بناء ذات آثار إيجابية ، فيعم الانضباط الوظيفي ، ومن ثم فإن العيب لا يتمثل في عملية الرقابة في حد ذاتها ولكن في طبيعة التطبيق وأسلوبه الاعتبارات التي يأخذها في الحسبان ، كما يرى المنهج السلوكي أن هناك رد فعل سلبي من جانب الأفراد بالنسبة للمعايير والأهداف التي تفرض عليهم من السلطة الأعلى ويجب التركيز على إنماء روح المسؤولية لدى العمال لا على مراقبتهم .²

وقد اقترح بعض الكتاب ثلاث طرق يمكن بها أن تكون تلك المعايير الرقابية أكثر تمشياً مع السلوك البشري :

- أن تكون المعايير موضوعية وأن توضع بطريقة تؤدي إلى الاعتراف بصحتها وسلامتها .
- توفير عنصر المشاركة الفعلي للعضو الذي سيسأل عن تحقيق هذه المعايير .
- لا يجب أن تكون المعايير قيدياً على حرية التصرف والمبادئ ومن ثم احتمال الخطأ وعدم الخوف من الخطأ .

¹ - طاهر محمود الكلاله ، مرجع سبق ذكره ، ص 180-181.

² Bruno LUSSATO , introduction critique aux théories d'organisation , l Dunod , 1977, p71 .

المطلب الثاني: الرقابة حسب موقعها من الأداء:

تنقسم الرقابة حسب موقعها من الأداء إلى نوعين: رقابة سابقة و رقابة لاحقة و الرقابة في النوع الأول سابقة للأداء أي سابقة على حدوث تصرفات التي تقوم بها الإدارة العامة أما في النوع الثاني فيتم بعد وقوع التصرفات فعلا وهي كالتالي¹:

1- الرقابة السابقة:

وتسمى الرقابة المانعة أو الوقائية وتهدف إلى ضمان حسن الأداء أو التأكد من الالتزام بنصوص القوانين و التعليمات في إصدار القرارات و تنفيذ الإجراءات كما تهدف إلى ترشيد القرارات و تنفيذها بصورة سليمة و فعالة و يتجه البعض إلى قصر الرقابة السابقة على مراقبة إعداد الخطط و تجهيزها قبل البدء في التنفيذ ولكن حتى أثناء التنفيذ يظل مجال الرقابة السابقة واردا بل مرغوبا مثلما يتطلبه النقل من سند إلى آخر داخل الباب نفسه بالموازنة العامة من موافقة الوزير المختص أو ضرورة موافقة مسبقة من وزير المالية قبل نقل الإعتمادات من باب إلى باب آخر.

ورغم الفوائد العديدة للرقابة السابقة المانعة لوقوع الخطأ يرى البعض أنها كثيرة ما تؤدي إلى تأخير الإنجاز بسبب الإجراءات الرقابية و الاحتياطية التي تفرضها و تعدد الجهات التي تمارس التدقيق و الفحص و إعادة النظر و يؤدي هذا أحيانا إلى ضياع في الوقت و الزيادة في التكلفة و إرهاق للمراجعين إضافة إلى ذلك فإن الإفراط فيها غالبا ما يشعر الموظفين بعدم ثقة الإدارة بهم.

2- الرقابة اللاحقة:

و تسمى بالرقابة البعيدة أو الرقابة المستند به وفي هذا النوع من الرقابة لا يتم تقويم تصرفات و قرارات و إجراءات وحدات الإدارة العامة إلا بعد حدوث هذه التصرفات فعلا، إن تقويم الأداء بعد أن يكون هذا الأداء قد وقع بالفعل يجعل الرقابة اللاحقة ذات طابع تقويمي أو تصميمي وفي ظل الرقابة اللاحقة تمارس وحدات الإدارة العامة صلاحيتها و سلطتها بالتصرف قبل التنفيذ وخلالها فهي سترشده بالمعايير و الأهداف الموضوعية و استعدادت للتقويم الذي سيرد على أدائها بعد قيامه و اكتمال حدوثه إلا أن صلاحيات التصرف تظل بيدها وليس بيد الجهة الرقابية الخارجية كما في الرقابة السابقة.

¹ فريد راغب ، السياسات الإدارية و استراتيجيات الأعمال ، ط1 ، مصر ، مؤسسة دار الكتب ، 1976 ، ص80 .

المطلب الثالث: كفاءة الأداء في المنظمات و الرقابة:

إن كفاءة الأداء في المنظمات تقتضي رقابة و تقييما مستمرا للأداء بهدف توجيهه الوجهة الصحيحة ، وكلما تفهمت القيادات في وقت مبكر العناصر الأساسية التي تحكم كفاءة الأداء استطاعت أن تستخدمها بفاعلية لتحقيق الأهداف المرجوة.¹

كما يشير الباحثين إلى أن العلاقة وثيقة بين الرقابة و أساليبها وكفاءة الأداء المرغوبة في المنظمات حيث أن الرقابة تعير الأداء وتصحح الانحرافات وتعمل على التأكد من تحقيق الخطط ، قد يتطلب الأمر لتصحيح الانحرافات إجراء تغييرات في وظائف الإدارة كتعديل أسلوب توجيه ووضع أهداف جديدة أو ضرورة القيام بإجراءات تعديله في البناء التنظيمي و الأخذ بأساليب التطوير التنظيمي لرفع كفاءة الأداء ذلك أن النظام الفعال للرقابة يقتضي تصميمًا مناسبًا يأخذ في الحسبان ظروف البيئة المتغيرة التي تعمل فيها المنظمة.

¹ زاهد محمد الديري ، الرقابة الإدارية ، ط 1 ، مصر ، دار المسيرة ، 2011 ، ص 25.

➤ خلاصة الفصل الأول:

إن الرقابة الإدارية هي ضمان استقامة النشاط الإنساني بوجه عام فهي تكفل سير الأعمال بصورة منتظمة ومستمرة كما أنها تكفل تقييم الأداء و تقويم الانحراف و تصحيح الأخطاء و معالجة أوجه النقص والإهمال و هي تساعد كذلك على اكتشاف الكفاءات الإنتاجية في أقصر وقت و بأقل جهد و أقل تكلفة والرقابة وسيلة لضمان احترام القوانين و الأنظمة، الأمر الذي يكفل دعم الإدارة و تقويتها و منع تفككها أو انهيارها. وبالتالي كلما كانت الرقابة قوية في المنظمة وحكيمة تؤدي إلى سير العمليات الإدارية التي تنجم عن إنضباط العاملين، حيث نعبر على إنضباط الأفراد العاملين من خلال إلتزام الموظف بواجبات ومسؤوليات الوظيفة المكلف بها، وبمعنى آخر وجود قواعد ولوائح محددة مسبقاً يجب على الموظف أن يلتزم بها.

الفصل الثاني:

الدراسات السابقة للموضوع

تمهيد الفصل الثاني:

تنوعت وتعددت الدراسات التي تناولت متغيرات هذه الدراسة فهناك دراسات تناولت المتغير الأول المستقل: الرقابة الإدارية، ومواضيع أخرى تناولت المتغير الآخر التابع: انضباط الأفراد العاملين، ومن خلال البحث حول هذه الدراسات لم نصادف أي دراسة تحمل نفس عنوان موضوعنا بمتغيريه ، حيث توجد بعض الدراسات التي تناولت كل متغير على حدى وربطته بمتغير آخر تابع أو مستقل.

المبحث الأول : الدراسات ذات الأصول العربية والأجنبية عن الرقابة الإدارية:

المطلب الأول : الدراسات ذات الأصول العربية عن الرقابة الإدارية:

1 -دراسة نادية سلخان: وهي دراسة أكاديمية لنيل شهادة الماستر في التدقيق و مراقبة التسيير قامت بها نادية سلخان تحت عنوان:"لوحة القيادة ودورها في الرقابة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية ". و الذي انطلق من السؤال المركزي التالي: ما مدى فعالية لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية وكانت الأسئلة الجزئية كما يلي:

-ما نقصد بلوحة قيادة إدارة الموارد البشرية ؟

-ما دور لوحة القيادة الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية داخل مؤسسة سونلغاز ورقلة ؟.

-هل لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية تعتبر كأداة فعال لتحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز

ورقلة؟

والفرضيات كانت كالتالي:

-تعتبر لوحة القيادة أداة ضرورية لمراقبة تسيير أداة المورد البشري في مؤسسة سونلغاز .

-تتميز لوحة القيادة الاجتماعية في مؤسسة سونلغاز بطريقة تقديم المؤشرات الخاصة لمعالجة كل

وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية.

-يتم تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز بناء على المؤشرات و المعلومات الضرورية الفعالة

التي تحتويها لوحة القيادة.

أما الدراسة الميدانية فقد اعتمد على المنهج الوظيفي و الأدوات التالية : استمارة و مقابلات حرة مع بعض إطارات في مؤسسة سونلغاز بورقلة. وقد طبقت الدراسة على عينة عمال سونلغاز العاملين توزيع وسط ورقلة و المجال الزماني الفترة الثلاثي الأول لسنة 2013 .

وتوصلت في الأخير إلى النتائج التالية:

أن لوحة القيادة ووجودها في المؤسسة فهي أداة حقيقية فعالة يعتمد عليها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة. لفت إنشاء المسؤولين إدارة الموارد البشرية بأن الانحرافات المسجلة و الأهداف و الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب. أن هناك القيادة اجتماعية في إدارة الموارد البشرية . اختيار لوحة القيادة أداة فعالية في فعاليته الأداء للعاملين داخل مؤسسة سونلغاز بورقلة.

وبهذا كانت هذه الدراسة تحوى على متغيرين لوحة القيادة و الرقابة و إبراز الدور الذي تلعبه هذه الأخيرة على الرقابة وأداء العاملين بينما احتوت الدراسة التي تحت بعد دراستها على متغير الرقابة و الأداء الوظيفي ، فقد كانت مختلفين في المتغير المستقل و لكن كان لهما نفس الهدف للوصول الى كيفية تحسين الأداء لدى العمال.

2- دراسة السعد بلوم: وهي دراسة أكاديمية لنيل شهادة ماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية قام بها السعيد بلوم تحت عنوان " أساليب الرقابة ودورها في تقسيم أداء المؤسسة الاقتصادية" و الذي انطلق من السؤال المركزي التالي:

- هل تساهم أساليب الرقابة بأنواعها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية؟
وكانت الأسئلة الجزئية كما يلي:

- إلى أي مدى تؤثر أساليب الرقابة المطبقة داخل المؤسسة على تماسكها ؟

- هل تساهم أساليب الرقابة في التسمية الفعالة للمؤسسة؟

- هل تؤدي أساليب الرقابة المختلفة إلى تقييم فعال لأداء المؤسسة الاقتصادية ؟

و الذي انطلق من الفرضيات التالية:

- كلما كانت هناك رقابة فعالة أدى ذلك إلى تقييم جيد للأداء للمؤسسة الاقتصادية.

- كلما كان النظام الرقابي في المؤسسة الاقتصادية واضح ودقيق ساهم ذلك في نجاح العملية الرقابية.

- كلما كانت الأساليب و الوسائل التي تعتمد عليها العملية الرقابية متطورة أدى ذلك إلى تقييم نجاح

الأداء المؤسسة الاقتصادية.

أما في الدراسة الميدانية فقد اعتمد على المنهج المقارن في تحديد العلاقة بين الرقابة المالية و الرقابة الإدارية. أما الأدوات فقد اعتمد على المقابلة و الملاحظة و الاستمارة أما العينة فقد قسمت إلى فئات وهم الإداريين و العمال و التقنيين و يقدر عددهم ب 1386 عامل.

ثم توصلت في الأخير إلى نتائج التالية: إن الرقابة عملية ديناميكية تتصف بالحركة . ضعف دور الرقابة الموارد البشرية في المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة . الرقابة على الإنتاج لم ينجح في تطوير العملية الإنتاجية سواء من حيث الإنتاج أو نوعية أو جودته.

المطلب الثاني : الدراسات ذات الأصول الأجنبية عن الرقابة الإدارية:

1 - دراسة دوجان (Duggan , 2009) : هدفت الدراسة تعرف مدى تفهم القائمين على المدارس

بتأثير المساءلة المدرسية في تحسين جودة المخرجات المدرسية ، واستخدمت الدراسة المنهج (الوصفي التحليلي) وأداة (الاستبانة) ، وأجريت على عينة مكونة من (400) من العاملين في الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في جنوب أستراليا . وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها : أن هناك توترا حاصلا بين الأساليب التي يستخدمها المديرون في عملية تطبيق المساءلة وسياستها سواء مع الإدارة التعليمية العامة أو من خلال الإجراءات البيروقراطية التي يواجهونها . وقد أوصت الدراسة ب : ضرورة التركيز على عمل دراسات أخرى في مجال المساءلة المدرسية ودور قادة المدارس الآخرين في عمليات المساءلة ، هذا بالإضافة إلى ضرورة عمل مقارنات بين المدارس الابتدائية والثانوية من أجل زيادة المعرفة حول تنفيذ سياسة المساءلة المدرسية . وضرورة إجراء مزيد من الدراسات حول دور المساءلة المدرسية للمدارس الأقل تطبيقا لها في الدولة.

2- دراسة سيفينسون (2007 Sevansson) : تتناول هذه الدراسة البيئة الإدارية لمؤسسات التعليم

العالي في السويد ، وتهدف إلى توضيح متطلبات الشفافية الإدارية والقانونية في التعيينات والحوافز في مؤسسات التعليم العالي السويدية وقد اعتمدت الدراسة على مراجعة النصوص القانونية ، والتي من ضمنها القانون الذي ينص على أن تكون جميع الوثائق والمعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات متاحة ويمكن للجمهور الوصول إليها بسهولة إلا إذا ظهرت أسباب جوهريّة تمنع ذلك على أن تخضع مؤسسات التعليم العالي الخاصة والعامة لمبدأ حق الجمهور في الوصول للوثائق الرسمية . وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي : تتوفر درجة عالية من الشفافية في جميع مراحل اتخاذ القرارات في التعيينات والحوافز في قطاع التعليم العالي السويدي ، و تتضمن متطلبات الإفصاح عن جميع مراحل العمليات الإدارية أن تخضع الإجراءات والقرارات للتدقيق من قبل مراقبين خارجيين . ويؤدي ذلك إلى التعامل بإيجابية مع جميع القضايا ، وتقليل إمكانيات التحيز والسلوكيات السلبية الأخرى ، وتؤدي الشفافية في إجراءات التعيين المتبعة إلى ضمان جودة المخرجات وجودة الرقابة في الإدارة ، وظهرت بعض نقاط الضعف في نظام الإدارة في المؤسسات المبحوثة ومنها عدم المرونة في بعض أجزاء النظام ، وعدم الشفافية في قضايا محددة ، ومع ذلك توصلت الدراسة الحالية إلى أن المتطلبات القانونية في إجراءات التعيين والحوافز في قطاع التعليم العالي السويدي يتمتع بمستويات مرضية من الشفافية ، والتي تعتبر أساساً راسخاً لضمان جودة الأداء في تلك المؤسسات . ومن أهم توصيات الدراسة : التشجيع على المزيد من الانفتاح والممارسات العادلة في إجراءات التوثيق واتخاذ القرارات ، بالإضافة إلى المقارنة بين الدول المختلفة فيما يتعلق بالمتطلبات القانونية للشفافية والإجراءات المترتبة على ذلك بهدف ضمان تحقيق الشفافية المنشودة.

المبحث الثاني : الدراسات ذات الأصول العربية والأجنبية عن انضباط الأفراد العاملين:

المطلب الأول : الدراسات ذات الأصول العربية عن انضباط الأفراد العاملين:

1. دراسة بن عبيد عبد الباسط بعنوان : " دور الرضى الوظيفي في انضباط الموظفين في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة حالة مستشفى بشير بن ناصر بسكرة " 2005 . تهدف الدراسة إلى معرفة دور الرضى الوظيفي في انضباط الموظفين في المؤسسة العمومية الجزائرية بمختلف أبعاده بمستشفى بشير بن ناصر بسكرة ، وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة الأفراد العاملين بالمؤسسة العمومية الجزائرية بمستشفى بشير بن ناصر بسكرة بمختلف المصالح الصحية واستخدم في جمع بيانات ومعطيات الدراسة على الملاحظة البسيطة واستمارة المقابلة بصفة أساسية . وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : ، وجود حالات تتمتع بالرضى الوظيفي ناتجة عن بعض جوانب العمل المتمثلة في جماعة العمل ونمط الإشراف . لا يسود شعور بعدم الرضى عن بعض عناصر العمل بدرجات متفاوتة خاصة الترقيّة والأجر . تفشي مظاهر عدم الانضباط بين موظفي مستشفى بشير بن ناصر.

2. دراسة الحاج عمر إبراهيم بعنوان : " دور الموارد البشرية في تعزيز سلوك الانضباط الوظيفي "

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي ولاية غرادية 2015 . هدفت الدراسة إلى تبيان دور

الموارد البشرية في جعل أفراد التنظيم أكثر التزاما وتنظيما وحرصا على مصلحة المؤسسة ومصالحهم الخاصة من خلال التمسك بأخلاقيات المهنة والانضباط الداخلي والتصرف وفق قواعد المؤسسة ونظامها الداخلي . وجاءت إشكالية الدراسة كالتالي : كيف تؤثر الموارد البشرية في تعزيز سلوك الانضباط الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي ؟ واعتمدت عينة طبقية مقدر ب (96) عامل من مجتمع كلي مقدر ب (526) عامل من مختلف الأطياف المهنية السلك الطبي ، السلك شبه الطبي ، سلك الإداريين ، سلك المهنيين ، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي وتم اعتماد برنامج spss لتحليل بيانات الإستبانة . وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها : : من أهم العوامل المباشرة التي يعتمد عليها في تحقيق الانضباط الوظيفي ليست فقط بناء وتصميم نظم الانضباط الوظيفي بل وجود ثقافة تنظيمية متمثلة في إدارة تسير الموارد البشرية تكون مقتدرة وفاعلة.

المطلب الثاني : الدراسات ذات الأصول الأجنبية عن انضباط الأفراد العاملين:

1 . دراسة (Apalia Ekakoron Anthony ;2017) بعنوان : " آثار إدارة الانضباط على أداء الموظفين في المنظمة : حالة إدارة الموارد البشرية بمكتب التعليم في مقاطعة توركانا " Effects of discipline management on employee performance in an organization : The case of county education office human resource department , turkana county .

كان الغرض من هذه الدراسة البحث في آثار إدارة الانضباط على أداء الموظفين في مكتب مقاطعة التعليم في توركانا ولتحديد آثار أنظمة الانضباط على الأداء وتقييم آثار الإجراءات التأديبية على الأداء واستخدمت الدراسة تقنيات اخذت عدة أنماط من العينات العشوائية الهادفة والمطبقة والبسيطة . وتم جمع البيانات بمساعدة استبيان . وتم استخدام تقنيات تحليل البيانات الكمية والنوعية ، وبعد ذلك تم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss20) واتفق المستجيبون على أن إدارة الانضباط أدت إلى ترقية الموظفين . ووجدت الدراسة أن غالبية المستطلعين قاموا بتصنيف المكافأة ، وبيئة العمل والالتزامات الإدارية على أنها العوامل الأولى التي تؤثر على أداء الموظفين ، كما صنفت الحوافز والعوامل الأخرى في المرتبة الثانية . وخلصت الدراسة إلى أن السياسة التأديبية الفعالة لإدارة الموارد البشرية قد ساعدت في السيطرة على سلوك الموظف من خلال ضمان وجود عمل جماعي وتماسك في المنظمة .

2. دراسة (Putu Saroyeni ; Aprilynn Simatupang , 2018) بعنوان : اثر الانضباط

والدافعية و الالتزام بأداء الموظف

" The effect of discipline , Motivation and commitment to employee performance .

كان الغرض من هذه الدراسة هو تحديد تأثير الانضباط والدافعية والالتزام التنظيمي على أداء الموظفين في جامعة Cenderawasih . تم إجراء هذا البحث في ديوان الإدارة العامة

لجامعة Cenderawasih . شملت عينة من 78 مستجيب وباستخدام تقنية تحليل الانحدار الخطي المتعددة تظهر نتيجة التحليل أن الانضباط له تأثير ايجابي وهام على أداء موظفي مكتب الإدارة العامة للجامعة والدافعية لها تأثير ايجابي أيضا على أداء الموظفين ، وكذلك للالتزام التنظيمي اثر ايجابي هام أداء موظفي ديوان الإدارة العامة بجامعة ' Cenderawasih من خلال الدراسات السابقة التي تم عرضها يتضح أنها قد تعددت من حيث أوجه التشابه والاختلاف في متغيرات الدراسة وهذا باختلاف الهدف الذي تسعى إليه موضوعاتها وكذا البيئة التي تمت فيها . وقد أفادتنا في صياغة إشكالية الدراسة وتحديد المنهج المناسب وأدوات جمع البيانات ، بحيث ساهمت في بلورة الأفكار التي ساعدتنا على وضع معالم وأهداف دراستنا .

المبحث الثالث : التعليق على الدراسات السابقة والقيمة المضافة للدراسة .

نلاحظ أن هذه الدراسات ركزت على جوانب معينة سواء في دراسات الرقابة الإدارية أو دراسات انضباط الأفراد العاملين حيث كان معظمها يقيس مدى شعور وإدراك العاملين للرقابة الإدارية وواقعها بمؤسساتهم . وتتباين هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بما يلي :

- تحاول هذه الدراسة معرفة دور الرقابة الإدارية في انضباط العاملين الذي تسعى إليه جل المؤسسات، هذا ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة التي ربطت الرقابة الإدارية مع متغيرات أخرى .
- ارتكزنا في هذه الدراسة على دور الرقابة الإدارية و تأثيرها في انضباط العاملين التي تمثلت مداخله في (المدخل الايجابي ، المدخل الوقائي والمدخل التصحيحي) .
- استخدمت هذه الدراسة مقاييس تتناسب مع المتغيرات الكيفية لقياس دور الرقابة الإدارية في انضباط العاملين في المؤسسة العمومية بريد الجزائر .

ونلاحظ من خلال عرضنا لهذه الدراسات السابقة الغياب الكلي للدراسات المحلية لهذا الموضوع وعليه سعينا من خلال دراستنا هذه اللفت انتباه الباحثين لضرورة البحث والتعمق في دراسة هذا الموضوع والدليل على أهميته البالغة.

خلاصة الفصل الثاني :

نستنتج من خلال ما تم استعراضه في هذا الفصل حول الدراسات السابقة للموضوع يمكن القول أن الرقابة الإدارية وانضباط الأفراد العاملين أحد الجوانب التي يجب أن تحظى باهتمام كبير في المؤسسات . وأن نقطة الانطلاق الحقيقية لفهم الرقابة الإدارية تكمن في الفهم الصحيح للمؤسسة وخصائصها ، فالمؤسسة تتكون من الأفراد إذ أنهم الغاية والوسيلة في نفس الوقت . وعليه أن تحقيق الرقابة الإدارية وفق الخطط والأهداف المرجوة هو أحد التحديات التي تواجهها مؤسسات اليوم وذلك لتنوع مواردها البشرية واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية والاقتصادية ومن أجل تحقيقها يجب التخلي عن السياسات الهدامة القائمة على البيروقراطية أو المحسوبة، ومشاعر الظلم والتهديد لدى العاملين ، وبالتالي يجب وضع نظام رقابي واضح وفق قواعد وأسس المنظمة، وتبني سياسات تتسم بالدعم التنظيمي بما يضمن الاستمرارية والفعالية التنظيمية في الأمد البعيد هذا ما يؤدي إلى خلق انضباط العاملين داخل المنظمة.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية: مؤسسة بريد الجزائر

بولاية ادرار

تمهيد

بعد دراستنا للجانب النظري الذي تعلق بالمفاهيم الأساسية حول الرقابة الإدارية وانضباط الأفراد العاملين في الفصل الأول، سنتطرق في هذا الفصل الى الجانب التطبيقي وذلك بإسقاط المفاهيم النظرية وتجسيدها ميدانيا من أجل توضيح الأثر بين الرقابة الإدارية وانضباط الأفراد العاملين في مؤسسة بريد الجزائر، وبهدف الإجابة على الإشكالية المطروحة والتحقق من صحة الفرضيات، ومن أجل تحقيق ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة

المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج.

المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة :

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى الطريقة المعتمدة والأدوات المستعملة في الدراسة التطبيقية، حيث تم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين، ففي المطلب الأول سيتم التعرف على الطريقة المستعملة التي من خلالها سنوضح مجتمع الدراسة والعينة المختارة والمنهج المتبع، أما المطلب الثاني فيضم الأدوات المستعملة في الدراسة التطبيقية.

المطلب الأول: طريقة إجراء الدراسة الميدانية:

سيتناول هذا المطلب توضيح المنهج المتبع ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد العينة المختارة والتعريف بالأدوات المستخدمة والأساليب الإحصائية التي أستخدمت في معالجة النتائج.

أولاً: التعريف بمجتمع الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في افراد عمال مديرية الوحدة الولائية للبريد بأدرار والمكاتب البريدية ببلدية أدرار حيث تم إختيار مجتمع يتكون من 75 عامل من مستويات علمية مختلفة.

ثانياً: عينة الدراسة:

لقد تم اختيار مجتمع الدراسة حسب متغيرات موضوع محل الدراسة، لذا أعتمد على افراد عمال مؤسسة بريد الجزائر ببلدية أدرار ولاية أدرار. كعينة مناسبة للدراسة، ولتحديد عينة الدراسة تم استخدام العينة القصدية وهي أسلوب يستخدمه الباحث في اختيار عينة بحثه، وعادة تطلق على هؤلاء تسمية 'الإخباريين'¹. وقد تم اختيار العينة المتمثلة في عمال وموظفي مديرية الوحدة الولائية للبريد بأدرار والمكاتب البريدية ببلدية أدرار، من رؤساء مصالح وإداريين ورؤساء مكاتب ومسؤولي الشبابيك والحراس ، والبالغ عددهم (63) .

ثالثاً: متغيرات الدراسة ونموذجها:

01- متغيرات الدراسة:

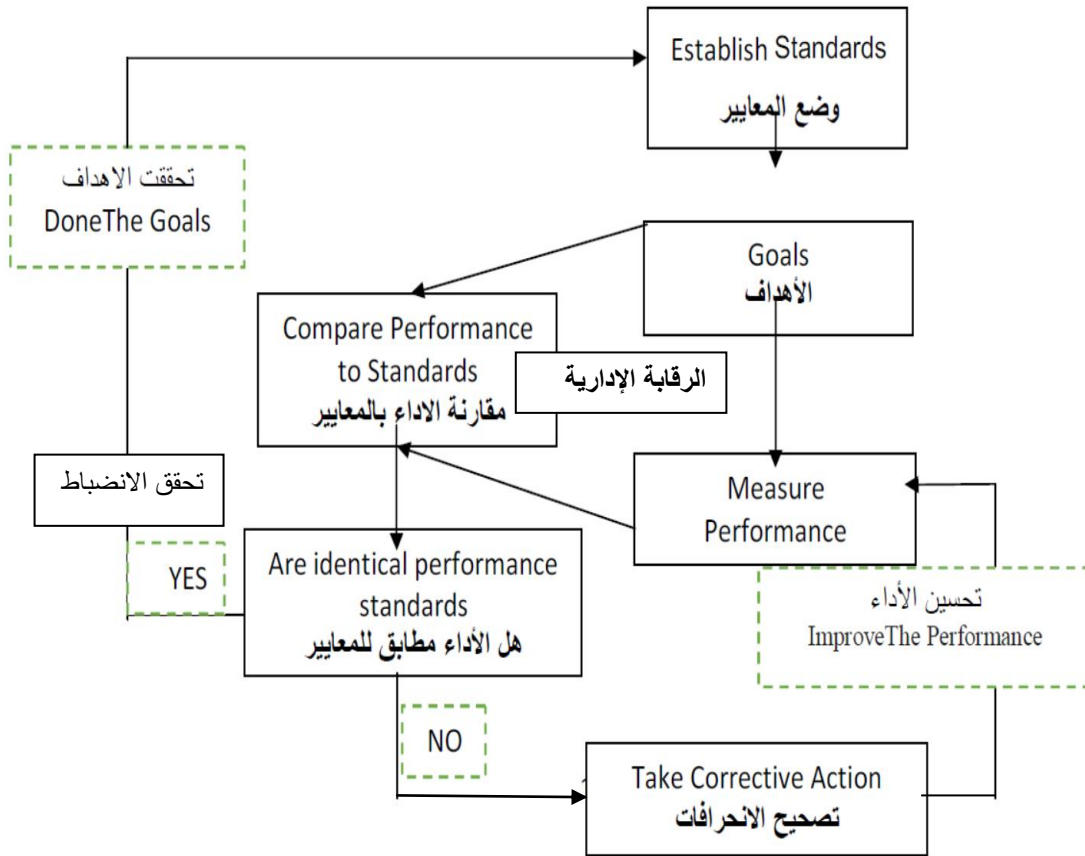
سوف نتطرق في هذه الدراسة إلى العلاقة بين متغيرين:

- المتغير المستقل: والذي يتمثل في الرقابة الإدارية.
- المتغير التابع: ويتمثل في إنضباط الأفراد العاملين.
- المتغيرات الشخصية والتنظيمية: المتغيرات المتعلقة بالعاملين وتشمل (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة).

¹ باسم السرحان، طرائق البحث الاجتماعي الكمية، ط1، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، بيروت، 2017، ص23.

02- نموذج الدراسة:

الشكل رقم (01) يوضح متغيرات نموذج الدراسة



رابعاً: المنهج المتبع:

بناء على طبيعة دراسة هذا الموضوع وللإجابة على الإشكالية المطروحة ولإثبات مدى صحة فرضيات الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي الذي نحاول من خلاله وصف خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها، إضافة إلى دراسة الأثر بين المتغيرين، حيث يخدمنا هذا المنهج في تحليل البيانات وتحليل النتائج المتوصل إليها.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة :

أولاً: الأدوات المستخدمة :

لمعالجة المجال التطبيقي لموضوع الدراسة، لابد من تحديد التقنيات والوسائل لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وبما أننا بصدد معرفة الأثر بين الرقابة الإدارية وانضباط الأفراد العاملين وتماشياً مع الموضوع فقد تم استخدام المقابلة والاستبيان.

1. **المقابلة:** تم الإستعانة بالمقابلة التي تخدمنا في تصميم الإستبيان، وذلك لغرض جمع المعلومات والبيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة.

2. الإستبيان:

ويعرفه جمال زكي والسيد ياسين الإستبيان "بأنه وسيلة من وسائل جمع البيانات تعتمد أساسا على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة ترسل بواسطة البريد أو تسلم إلى الأشخاص الذي تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم على الأسئلة الواردة، ويتم ذلك بدون مساعدة الباحث للأفراد¹". وفيما يلي نوضح محتويات الاستبيان، ومقياسه، وأداة صدقه.

1.2. محتويات الاستبيان :

تم إعداد الاستبيان بناء على ما تم التطرق إليه في الجانب النظري، واعتمادا على الدراسات السابقة ذات علاقة بموضوع الدراسة، حيث تم الإعتماد على مجموعة من العبارات التي تساعد في الإجابة على فرضيات الدراسة، وتضمن الإستبيان ما يلي :

- تضمن الجزء الاول من الاستبيان مجموعة من البيانات الشخصية التي يملؤها كل مستجوب حسب ما يتطابق معه.
- المحور الاول الذي يتكون من 22 عبارات المتعلقة بنظام الرقابة الإدارية بالمؤسسة.
- المحور الثاني الذي ضم 18 عبارة المتعلقة بانضباط العاملين بريد الجزائر بادرار .

2.2 . مقياس الدراسة:

لتحويل إجابات أفراد عينة الدراسة إلى بيانات كمية تم استخدام نموذج ليكرت الخماسي.

الجدول رقم (01): يمثل نموذج ليكرت الخماسي

الدرجة	1	2	3	4	5
الإجابات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطلبة

بهدف الحصول على المتوسط المرجح حسب مقاييس ليكرت الخماسي، تم تحديد أصغر قيمة وأكبر قيمة، وذلك من أجل حساب المدى عن طريق $(5-1=4)$ ، وبعد ذلك قسمة المدى على عدد درجات المقياس $(0.8=4/5)$ ، بعدها يتم إضافة الدرجة الدنيا للمقياس (1)، لنحصل على درجات وهي موضح في الجدول التالي:

¹ علي محمد عبد المؤمن، مناهج البحث في العلوم الإجتماعية الأساسيات والتقنيات والأساليب، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، مصر، 2008، ص 220.

الجدول رقم(02) يمثل درجات مقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	مجال المتوسط الحسابي
منخفضة جدا	ما بين 1 و 1.80
منخفضة	ما بين 1.80 و 2.60
متوسطة	ما بين 2.60 و 3.40
عالية	ما بين 3.40 و 4.20
عالية جدا	ما بين 4.20 و 5

المصدر: عبد الفتاح عز، 2007، مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، ص 540.

3.2 . صدق الأداة وثباتها:

قبل توزيع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة، تم التأكد من مضمون الاستبيان حتى يكون مفهوما من خلال الصدق الظاهري، أما فيما يتعلق بالثبات فقد تم اختبار الاتساق الداخلي باستخدام معامل الارتباط وألفا كرونباخ وعليه قد جاءت نتائج الدراسة كما يلي:

أ. الصدق الظاهري: بعد إنجاز الاستبيان تم عرض الاستبيان على بعض الأساتذة من أجل التحكيم، وبعد الإطلاع على الملاحظات تم إعادة صياغة العبارات وتعديلها حسب الآراء المقترحة من الأساتذة المحكمين.

ب. الإتساق الداخلي:

حيث تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لكل عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، وقد تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات الإستبيان والدرجة الكلية لكل محور بهدف التحقق من صدق محاور الإستبيان:

الإتساق الداخلي لعبارات المحور الأول: نظام الرقابة الادارية:

الجدول رقم (03) يمثل معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور " الرقابة الادارية " والدرجة

الكلية للمحور:

رقم العبارة	الفقرات	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
1.	يعتبر نظام الرقابة في مؤسستكم صارم في تطبيق القوانين.	0.434	0.01
2.	يتم إعلامكم بكل ما يستجد بالمؤسسة من قوانين ومناشير وقرارات.	0.634	0.01
3.	الرقابة الإدارية في مؤسستكم تتماشى مع الخطط والأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.	0.329	0.01
4.	يتعامل المسؤول المباشر مع العاملين بعدل ومساواة في إطار الرقابة العادلة.	0.520	0.01
5.	يحرص المسؤول المباشر على توضيح مهام العمل ومسؤوليات كل عامل ومناقشته مع الموظفين.	0.367	0.01
6.	يترك لك رئيسك المباشر مجالاً للحوار والمناقشة في الأمور المهنية.	0.388	0.01
7.	تصل المعلومات ا لإدارية في وقتها.	0.624	0.01
8.	يتم نظام الرقابة الإدارية من طرف المسؤولين بشفافية وموضوعية.	0.622	0.01
9.	المسؤولون المباشرون يقومون في مؤسستكم بتنظيم وضبط الأنشطة والمهام اليومية.	0.515	0.01
10.	تنوفر المؤسسة على المتابعة المستمرة لأداء العاملين.	0.612	0.01
11.	يتم تشخيص الانحرافات وتصحيحها من طرف المسؤولين.	0.325	0.01
12.	يحرص الموظفين على إنجاز الأعمال والإنجازات في وقتها.	0.433	0.01
13.	تتم زيارات تفتيشية ومراقبة دورية ودائمة من طرف المكلفين بالتفتيش والمراقبة.	0.644	0.01
14.	المسؤولين عن الرقابة ملمين بالعمل والمهام المأداة داخل المؤسسة.	0.720	0.01

0.01	0.681	المسؤولين المباشرين على علاقة طيبة مع الأفراد العاملين	15.
0.01	0.585	يتم تجنب العاطفة والعلاقات الشخصية والذاتية في التقييم والمراقبة من طرف المسؤولين المباشرين.	16.
0.01	0.565	يتم تقييم الأداء والترقية ونظام الحوافز وفق معايير مضبوطة وشفافة وواضحة.	17.
0.01	0.699	المعايير الرقابية في المؤسسة موائمة ومتماشية مع السلوك البشري.	18.
0.01	0.344	في حالة غيابك المفاجئ عن العمل يتم الاتصال بك	19.
0.01	0.601	يوجد تضارب في فرض تطبيق المهام من طرف مسؤوليك.	20.
0.01	0.721	تتضايق من وجود الرقابة الدائمة .	21.
0.01	0.515	تؤثر الرقابة الدائمة على راحة العامل.	22.

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم (03) ان قيم الارتباط لكل العبارات مع متوسط المحور موجبة فاقت 0.5 باستثناء بعض العبارات التي اقتربت من 0.5 وكل قيم الارتباط جاءت دالة احصائية عند مستوى دلالة 1% مما يدل على صدق اتساقها مع محورها.

-الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني: انضباط الأفراد العاملين:

الجدول رقم (04) يمثل معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور " انضباط الأفراد العاملين " والدرجة الكلية للمحور:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم العبارة
0.01	0.567	أحترم و ألتزم بالنظام الداخلي للعمل.	1.
0.05	0.351	ألتزم بالدخول إلى العمل في الوقت المحدد من طرف المؤسسة.	2.
0.01	0.492	ألتزم بالخروج من العمل في الوقت المحدد من طرف المؤسسة.	3.
0.01	0.540	أحرص على الالتزام بمواعيد العمل الرسمية.	4.
0.01	0.528	أبذل جهدي في أداء عملي بإتقان وفق معايير العمل المحددة.	5.
0.01	0.415	ألتزم بإطاعة أوامر مشرفي المباشر.	6.
0.01	0.443	أحرص على تطبيق تعليمات وقواعد العمل بصورة صحيحة.	7.
0.01	0.398	ألتزم بأخلاقيات العمل داخل المؤسسة.	8.
0.01	0.499	أتعامل مع زملائي بروح فريق العمل الذي يسوده الاحترام.	9.
0.01	0.418	أقوم بواجباتي في العمل بكل صدق وأمانة.	10.
0.01	0.531	أحرص على المحافظة على ممتلكات المؤسسة.	11.
0.01	0.371	ألتزم بالحفاظ على أسرار العمل.	12.
0.01	0.377	احافظ على ممتلكات المؤسسة	13.
0.01	0.337	اختر مسؤولي المباشر عند غيابي المفاجئ	14.
0.00	0.335	يتم تطبيق المردودية على حسب الأداء والانضباط الفعلي للموظف.	15.

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم (04) ان قيم الارتباط لكل العبارات مع متوسط المحور موجبة فاقت 0.5 باستثناء بعض العبارات التي اقتربت من 0.5 وكل قيم الارتباط جاءت دالة احصائيا عند مستوى دلالة 1% مما يدل على صدق اتساقها مع محورها.

ج. اختبار ثبات الاستبيان من خلال "ألفا كرونباخ":

تم اختبار الإتساق الداخلي بطريقة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، فهو يقيس مدى التناسق وتكون قيمته مقبولة عند (60%) فأكثر. وعليه جاءت نتائج ثبات أداة الدراسة على النحو التالي:

الجدول رقم (05): يمثل نتائج معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
المحور الأول: نظام الرقابة الإدارية في المؤسسة.	22	0.8580
المحور الثاني: انضباط الأفراد العاملين في المؤسسة.	15	0.8800
جميع المحاور	37	0.8830

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن معامل الثبات لجميع المحاور فاق 60% وهذا ما يدل على مصداقية وثبات النتائج وهو ما يساعد على التحليل.

ثانيا: الأدوات الإحصائية المستخدمة:

لإختبار صحة فرضيات الدراسة تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، وقبل ذلك تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام برنامج الإحصائي spss-23 الذي هو عبارة عن برنامج يستخدم في إدخال البيانات المختلفة وإجراء الحسابات الإحصائية عليها وإستخراج رسوما بيانية إحصائية مستخدما أوامر شريط القوائم ومربعات الحوار . وكلمة SPSS هي الإختصار للتسمية الكاملة للبرنامج "Statistical Package for Social Sciences" المرادفة في اللغة العربية " الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية " .

وقد تم استخدام عدة أدوات وهي:

- استخدام التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لمعرفة عدد أفراد أي متغير أو نسبتها المئوية من المجموع.
- استخدام المتوسط الحسابي لمعرفة إلى أي مدى تنتمي إليه إجابات أفراد العينة، والانحراف المعياري والتباين لمعرفة تشتت القيم على متوسطها.
- استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.
- استخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس صدق الأداة وعلاقة إرتباط العبارات مع محورها.

- استخدام معامل إرتباط سبيرمان: استعمل هذا المعامل لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الإستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (الاتساق الداخلي لأداة الدراسة).
- استخدام معامل الإنحدار البسيط ويعرف على أنه انحدار المتغير التابع Y على المتغير المستقل X بأنه متوسط التغير في المتغير التابع Y عندما يتغير المتغير المستقل X بمقدار الوحدة وذلك في مدى معين للمتغير X ، ويرمز له بالرمز β_{yx} .
- ولإختبار صحة الفرضية والأثر بين المتغير المستقل X المتمثل في نظام الرقابة الإدارية في المؤسسة والمتغير التابع Y المتمثلة في انضباط الأفراد العاملين في المؤسسة ، استخدمنا معامل الانحدار لأنه الانسب في اختبار صحة فرضيات الدراسة.
- ولإختبار صحة الفرضية العلاقة بين المتغير المستقل X المتمثل في نظام الرقابة الإدارية في المؤسسة والمتغير التابع Y المتمثلة في انضباط الأفراد العاملين في المؤسسة ، استخدمنا معامل سوبرمان لأنه الانسب في اختبار صحة فرضية الدراسة.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج

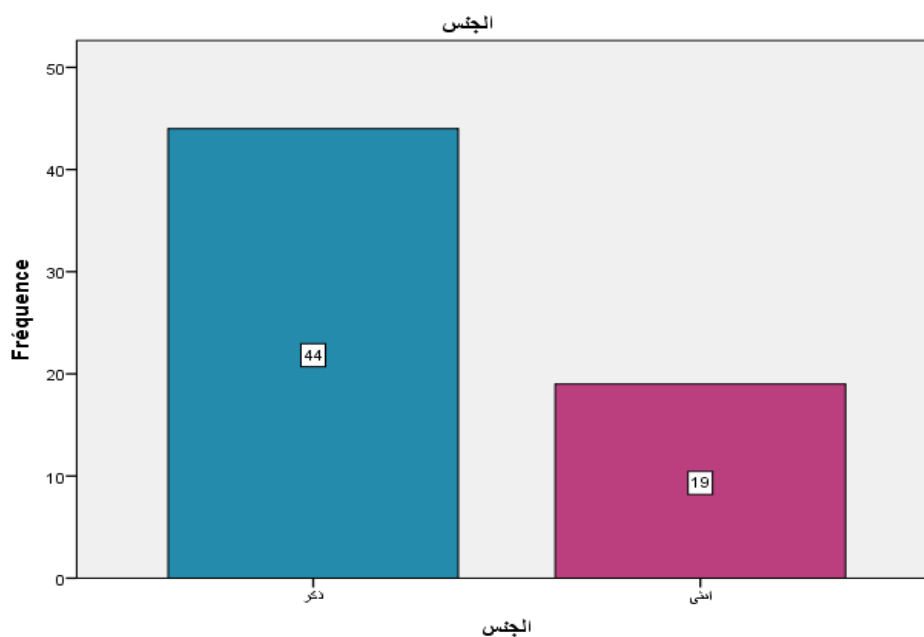
سيتم في هذا المبحث عرض وتحليل أبرز نتائج الدراسة أو الاستبيان التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والمتعلقة بالبيانات العامة لعينة الدراسة ومحاور الاستبيان المتعلقين بالمتغير المستقل والتابع، وكذا مناقشة واختبار فرضيات الدراسة :

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة:

سننظر إلى عرض النتائج المتعلقة بالبيانات العامة لعينة الدراسة، من حيث: نوع الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة:

1. نتائج توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس: وهذا ما يوضحه الشكل التالي:
الشكل رقم (02) : يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس.



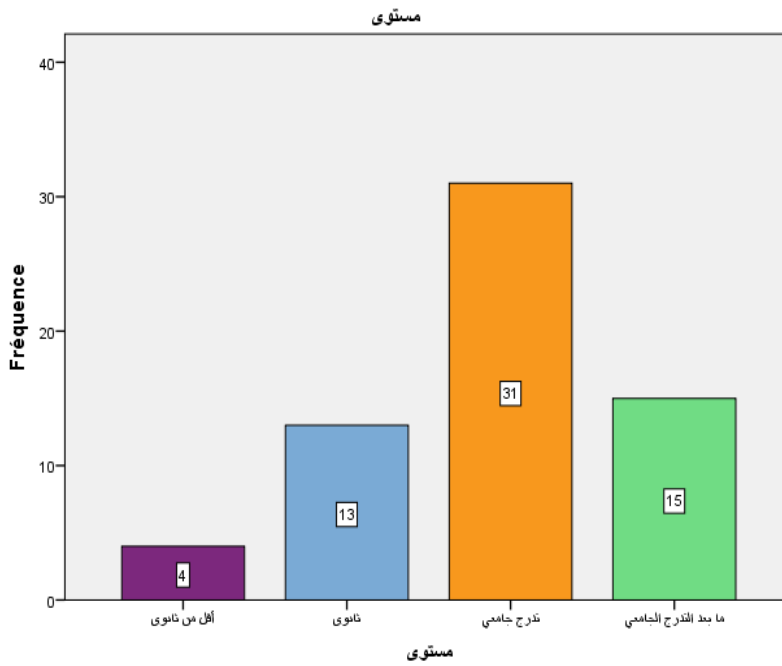
الجدول رقم (06) : يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس.			
Pourcentage النسبة	Fréquence التكرار	الاحتمالات	
% 69.8	44	ذكر	الجنس
% 30.2	19	انثى	
% 100	63	Total المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس، نلاحظ أن الذكور يمثلون جل عينة الدراسة بنسبة 69.8%، في حين أن الإناث بلغت نسبتهم 30.2%. وهذا الفارق راجع الى طبيعة العمل الذي تتطلبه المؤسسة حيث جزء من العمل يتطلب النشاط والتحرك خارج المؤسسة خاصة الإداريين وأصحاب المصالح التقنية، كذلك لإرتباط أصحاب الشبائيك البريدية إرتباط وثيق بالزبائن وطيلة وقت العمل ، وبالتالي هذا العمل يلائم الذكور عن الإناث خاصة المتزوجات لطبيعة المجتمع ومعتقداته.

2. نتائج توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي : وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (03) : يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى



التعليمي.

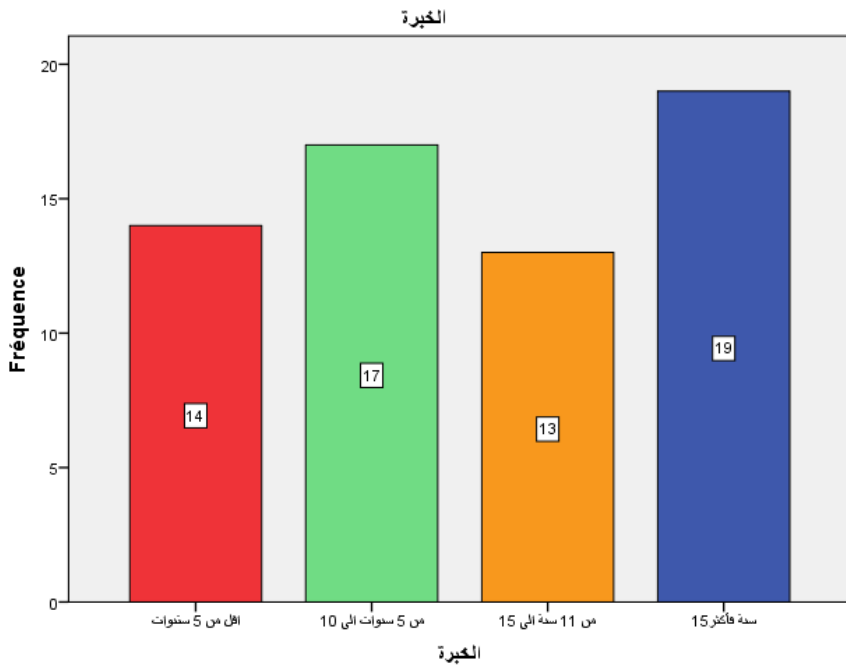
الجدول رقم (07): يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.		
Pourcentage النسبة	Fréquence التكرار	الإحتمالات
% 6.3	4	أقل من ثانوي.
% 20.6	13	ثانوي.
% 49.2	31	تدرج جامعي.
% 23.8	15	ما بعد التدرج الجامعي.
% 100.0	63	Total المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، ان الافراد في التدرج الجامعي قد تصدرو التصنيف حسب المستوى بنسبة 49.2% من إجمالي عينة الدراسة، تليها نسبة الجامعي مابعد التدرج 23.8%، ثم المستوى الثانوي بنسبة 20.6%، لتأتي في ذيل الترتيب فئة المستوى الأقل من الثانوي بنسبة 6.3%، وهذه النسبة الكبيرة لفئة جامعي تدرج ترجع الى طبيعة العمل الذي يفرض المستوى الجامعي وما تقتضيه المعاملات المالية داخل المؤسسة من معرفة علمية.

3. نتائج توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة: وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (04) : يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير



الخبرة

الجدول رقم (08) : يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة.			
Pourcentage النسبة	Fréquence التكرار	الاحتمالات	الخبرة
22.2%	14	اقل من 5 سنوات	
27.0%	17	من 5 سنوات الى 10	
20.6%	13	من 11 سنة الى 15	
30.2%	19	سنة فأكثر 15	
100%	63	Total المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول (08) : الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة حيث نلاحظ بعض النسب متقاربة، إذ أن أعلى نسبة تمثلت في 30.2% وتخص فئة الأكثر خبرة أي أكثر من 15 سنة خبرة ، تليها فئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 27%، أما فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 22.2%، وأخيراً من 11 سنة إلى 15 سنة وبلغت نسبتها 20.6%. يرجع سبب التفاوت أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار الاهتمام بكل من الفئتين العمريتين الشبابية و الكهولة و ذلك لحاجة المؤسسة لكليهما حيث بالشباب تستطيع توسيع عملها من خلال البريد المتنقل و إعطائه نوع من النشاط الحيوي الذي يتميز به الشباب إضافة إلى المستوى العلمي. أما فئة الكهول تتميز بالخبرة التي يحتاجها الشباب.

ثانياً: تحليل البيانات:

وقد تم الاعتماد في تحليل البيانات المتعلقة بكل محور على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات الاستبيان.

1. استجابة أفراد العينة للمحور الأول: نظام الرقابة الإدارية في المؤسسة:

الجدول رقم (09) : يمثل استجابة أفراد العينة للمحور الأول: نظام الرقابة الإدارية في المؤسسة حسب متوسطات الموافقة:

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1.	يعتبر نظام الرقابة في مؤسستكم صارم في تطبيق القوانين.	3.70	1.102	مرتفع
2.	يتم إعلامكم بكل ما يستجد بالمؤسسة من قوانين ومناشير وقرارات.	3.51	1.243	مرتفع
3.	الرقابة الإدارية في مؤسستكم تتماشى مع الخطط والأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.	3.30	1.186	متوسط
4.	يتعامل المسؤول المباشر مع العاملين بعدل ومساواة في إطار الرقابة العادلة.	3.54	1.133	مرتفع
5.	يحرص المسؤول المباشر على توضيح مهام العمل ومسؤوليات كل عامل ومناقشته مع الموظفين.	3.57	1.146	مرتفع
6.	يترك لك رئيسك المباشر مجالاً للحوار والمناقشة في الأمور المهنية.	3.29	1.099	متوسط
7.	تصل المعلومات الإدارية في وقتها.	3.35	1.034	متوسط

متوسط	1.023	2.95	8. يتم نظام الرقابة الإدارية من طرف المسؤولين بشفافية وموضوعية.
مرتفع	1.074	3.44	9. المسؤولون المباشرون يقومون في مؤسستكم بتنظيم وضبط الأنشطة والمهام اليومية.
متوسط	1.065	3.35	10. تتوفر المؤسسة على المتابعة المستمرة لأداء العاملين.
متوسط	1.194	3.16	11. يتم تشخيص الانحرافات وتصحيحها من طرف المسؤولين.
متوسط	1.091	3.06	12. يحرص الموظفون على إنجاز الأعمال والإنجازات في وقتها.
مرتفع	1.202	3.68	13. تتم زيارات تفتيشية ومراقبة دورية ودائمة من طرف المكلفين بالتفتيش والمراقبة.
متوسط	1.195	3.37	14. المسؤولون عن الرقابة ملمين بالعمل والمهام المأداة داخل المؤسسة.
متوسط	1.280	3.32	15. المسؤولون المباشرون على علاقة طيبة مع الأفراد العاملين
متوسط	1.292	2.90	16. يتم تجنب العاطفة والعلاقات الشخصية والذاتية في التقييم والمراقبة من طرف المسؤولين المباشرين.
متوسط	1.266	2.76	17. يتم تقييم الأداء والترقية ونظام الحوافز وفق معايير مضبوطة وشفافة وواضحة.
متوسط	1.238	3.10	18. المعايير الرقابية في المؤسسة موائمة ومتماشية مع السلوك البشري.
متوسط	1.301	3.13	19. في حالة غيابك المفاجئ عن العمل يتم الاتصال بك
متوسط	1.261	2.92	20. يوجد تضارب في فرض تطبيق المهام من طرف مسؤوليك.
متوسط	1.214	2.76	21. تتضايق من وجود الرقابة الدائمة .
متوسط	1.208	2.84	22. تؤثر الرقابة الدائمة على راحة العامل.
متوسط	0.59164	3.2270	التأثير المثالي

يتضح من الجدول رقم 09 نتائج تحليل استجابة أفراد العينة للمحور الأول: نظام الرقابة الإدارية في المؤسسة حسب متوسطات الموافقة، حيث إشتهل على 22 عبارة كما جاء في استبيان الدراسة (الملحق رقم 01)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (3.2270) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة موافقة متوسطة وهو ما يشير إلى مدى شعور الأفراد العاملين بالرقابة الإدارية في مهامهم، إذ أن العبارة الأكثر أهمية هي عبارة "يعتبر نظام الرقابة في مؤسستكم صارم في تطبيق القوانين" بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (1.102) وتدل هذه العبارة على صرامة تطبيق القوانين، وفي المرتبة الثانية من حيث الأهمية جاءت عبارة "تتم زيارات تفتيشية ومراقبة دورية ودائمة من طرف المكلفين بالمراقبة والتفتيش" بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (1.202) وتقع هذه النتيجة في مستوى إجابة مرتفع مما يدل على وجود اتفاق بين أفراد العينة على العبارة، وجاءت عبارة "يحرص المسؤول المباشر على توضيح مهام العمل ومسؤوليات كل عامل ومناقشته مع الموظفين" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (1.146) وتعكس هذه النتيجة حالة عدم التأكد لأفراد العينة، في المرتبة الرابعة عبارة "يتعامل المسؤول المباشر مع العاملين بعدل ومساواة في إطار الرقابة العادلة" بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (1.133)، وعبارة "يتم إعلامكم بكل ما يستجد بالمؤسسة من قوانين ومناشير وقرارات في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.243)، في المرتبة السادسة والسابعة العبارتين "المسؤولون المباشرون يقومون في مؤسستكم بتنظيم وضبط الأنشطة والمهام اليومية" و "المسؤولين عن الرقابة لملمين بالعمل والمهام المؤداة داخل المؤسسة" على التوالي بمتوسط حسابي (3.44)، (3.37) وانحراف معياري (1.074)، (1.195)، وجاءت العبارتين "تصل المعلومات الإدارية في وقتها" و "تتوفر المؤسسة على المتابعة لأداء العاملين" في المرتبة الثامنة وبنفس المتوسط الحسابي (3.35) وانحراف معياري (1.034) للعبارة الأولى و (1.065) للعبارة الثانية، في المرتبة التاسعة عبارة "المسؤولين المباشرين على علاقة مع الأفراد العاملين" بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (1.280)، وعبارة الرقابة الادارية في مؤسستكم تتماشى مع الخطط والأهداف المسطرة من طرف المؤسسة في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (1.186)، "يترك لك رئيسك المباشر مجالاً للحوار والمناقشة في الأمور المهنية و يتم تشخيص الانحرافات وتصحيحها من طرف المسؤولين" و "في حالة غيابك المفاجئ عن العمل يتم الاتصال بك" جاءت هذه العبارات كلها في المرتبة الحادية عشر والثانية عشر والثالثة عشر على التوالي بمتوسط حسابي (3.29) و (3.16) و (3.13) وانحراف معياري (1.099) ، (1.194) ، (1.301) ، في المرتبة الرابعة عشر عبارة "المعايير الرقابية في المؤسسة مواءمة ومتماشية مع السلوك البشري" بمتوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري (1.238)، وجاءت عبارة "يحرص الموظفين على انجاز الأعمال والانجازات في وقتها" في المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي (3.06) وانحراف معياري (1.091) في المرتبة السادسة عشر والسابعة عشر عبارتي "يتم نظام الرقابة الإدارية من طرف المسؤولين بشفافية وموضوعية" و "يوجد تضارب في فرض تطبيق المهام من طرف مسؤوليك" بمتوسط حسابي (2.95)، (2.92)

وانحراف معياري (1.023)، (1.261)، في المرتبة الثامنة عشر عبارة "يتم تجنب العاطفة والعلاقات الشخصية والذاتية في التقييم والمراقبة من طرف المسؤولين المباشرين" بمتوسط حسابي (2.90) وانحراف معياري (1.292)، "تؤثر الرقابة الدائمة على راحة العامل" جاءت هذه العبارة في المرتبة التاسعة عشر بمتوسط حسابي (2.84) وانحراف معياري (1.208)، أما عبارتي "تتضايق من وجود الرقابة الدائمة" و "يتم تقييم الأداء والترقية ونظام الحوافز وفق معايير مضبوطة وشفافة وواضحة" بنفس المتوسط الحسابي (2.76) وانحراف معياري (1.214)، (1.266) على التوالي.

2- استجابة أفراد العينة للمحور الثاني: انضباط الأفراد العاملين في المؤسسة:

الجدول رقم (10) : يمثل استجابة أفراد العينة للمحور الثاني: انضباط الأفراد العاملين في المؤسسة حسب متوسطات الموافقة:

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1.	أحترم و ألتزم بالنظام الداخلي للعمل.	3.97	1.282	مرتفع
2.	ألتزم بالدخول إلى العمل في الوقت المحدد من طرف المؤسسة.	3.97	1.218	مرتفع
3.	ألتزم بالخروج من العمل في الوقت المحدد من طرف المؤسسة.	3.92	0.972	مرتفع
4.	أحرص على الالتزام بمواعيد العمل الرسمية.	4.22	0.975	مرتفع جدا
5.	أبذل جهدي في أداء عملي بإتقان وفق معايير العمل المحددة.	4.49	0.504	مرتفع جدا
6.	ألتزم بإطاعة أوامر مشرفي المباشر.	4.49	0.504	مرتفع جدا
7.	أحرص على تطبيق تعليمات وقواعد العمل بصورة صحيحة.	4.41	0.496	مرتفع جدا
8.	ألتزم بأخلاقيات العمل داخل المؤسسة.	4.65	0.513	مرتفع جدا
9.	أتعامل مع زملائي بروح فريق العمل الذي يسوده الاحترام.	4.48	0.503	مرتفع جدا
10.	أقوم بواجباتي في العمل بكل صدق وأمانة.	4.46	0.502	مرتفع جدا
11.	أحرص على المحافظة على ممتلكات المؤسسة.	4.48	0.592	مرتفع جدا
12.	ألتزم بالحفاظ على أسرار العمل.	4.46	0.502	مرتفع جدا

13.	احافظ على ممتلكات المؤسسة	4.48	0.503	مرتفع جدا
14.	اخطر مسؤولي المباشر عند غيابي المفاجئ	4.30	0.961	مرتفع جدا
15.	يتم تطبيق المردودية على حسب الأداء والانضباط الفعلي للموظف.	4.14	0.913	مرتفع
	التأثير المثالي	4.3356	0.44986	مرتفع جدا

يتجلى من خلال الجدول رقم (10) : الذي يمثل استجابة أفراد العينة للمحور الثاني: انضباط الأفراد العاملين في المؤسسة حسب متوسطات الموافقة، أنه اشتمل على 15 عبارة كما جاء في استبيان الدراسة (الملحق رقم 01)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (4.3356) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة موافقة **مرتفع جدا** وهو ما يشير إلى مدى شعور الأفراد العاملين بالإنضباط في مهامهم ودرجة تحليهم به ، إذ أن عبارة "التزم بأخلاقيات العمل داخل المؤسسة" جاءت في أول الترتيب بمتوسط حسابي (4.65) وانحراف معياري (0.513) وتبين هذه النتيجة حالة الاتفاق لأفراد العينة حول العبارة لما لها دور في الإنضباط داخل المؤسسة ، وفي المرتبة الثانية العبارتين "ابدل جهدي في أداء عملي بإتقان وفق معايير العمل المحددة" و "التزم بإطاعة أوامر مشرفي المباشر" بنفس المتوسط الحسابي (4.49) ونفس الانحراف المعياري (0.504) وتعكس هذه النتيجة مستوى الاجابة المرتفع الذي يبين حالة الاتفاق لأفراد عينة الدراسة حول العبارتين، وكانت هذه العبارات "أتعامل مع زملائي بروح فريق العمل الذي يسوده الاحترام" و "أحرص على المحافظة على ممتلكات المؤسسة" و "أحافظ على ممتلكات المؤسسة" في المرتبة الثالثة بنفس المتوسط الحسابي (4.48) وانحراف معياري على التوالي (0.503)،(0.592)،(0.503)، في المرتبة الرابعة العبارتين "أقوم بواجباتي في العمل بكل صدق وأمانة"، "التزم بالحفاظ على أسرار العمل" بمتوسط حسابي (4.46) وانحراف معياري (0.502)، في المرتبة الخامسة عبارة "أحرص على تطبيق تعليمات وقواعد العمل بصورة صحيحة" بمتوسط حسابي (4.41) وانحراف معياري (0.496)، عبارة "أخطر مسؤولي المباشر عند غيابي المفاجئ" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.961)، وجاءت عبارة "أحرص على الالتزام بمواعيد العمل الرسمية" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.975)، في المرتبة الثامنة عبارة "يتم تطبيق المردودية على حسب الأداء والانضباط الفعلي للموظف" بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.913)، والعبارتين "أحترم والتزم بالنظام الداخلي للعمل"، "التزم بالدخول الى العمل في الوقت المحدد من طرف المؤسسة" في المرتبة التاسعة بنفس المتوسط الحسابي (3.97) وانحراف معياري (1.282)، (1.218)، في حين جاءت في المرتبة العاشرة وأخيرا عبارة "التزم بالدخول الى العمل في الوقت المحدد من طرف المؤسسة بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.972).

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها

في هذا المطلب سوف يتم تحليل نتائج ومناقشة فرضيات الدراسة.

أولاً: إختبار فرضيات الدراسة:

لإختبار الفرضية الرئيسية تم إستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وذلك لمعرفة الأثر بين نظام الرقابة الإدارية في المؤسسة وانضباط الأفراد العاملين في المؤسسة حيث يعد الأثر ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (Sig)، أقل من مستوى (0.05)، وإذا كان العكس يعني أن علاقة التأثير ليست ذات دلالة إحصائية، واختبار سوبرمان لمعرفة العلاقة بين المتغيرين:

حيث تنص الفرضية الرئيسية على أنه: نظام الرقابة الإدارية في المؤسسة له دور في انضباط الأفراد العاملين في المؤسسة.

وتتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1- الفرضية الفرعية الاولى: والتي تنص على يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام الرقابة الإدارية في المؤسسة والمتغير التابع " انضباط الأفراد العاملين في المؤسسة " عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

2- الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين نظام الرقابة الإدارية في المؤسسة والمتغير التابع " انضباط الأفراد العاملين في المؤسسة " عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

أ- إختبار الفرضية الفرعية الاولى: والتي تنص على يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام الرقابة الإدارية في المؤسسة والمتغير التابع " انضباط الأفراد العاملين في المؤسسة " :

كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين نظام الرقابة الإدارية في المؤسسة والمتغير التابع " انضباط الأفراد العاملين في المؤسسة ،وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS23) موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (11): نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل " نظام الرقابة الإدارية في المؤسسة " والمتغير التابع " انضباط الأفراد العاملين في المؤسسة "

انضباط الأفراد العاملين في المؤسسة							البيان
القيمة الاحتمالية	مؤشر فيشر	معامل التحديد	القيمة الاحتمالية	احصاء ستودنت	معامل الانحدار	معامل الثبات	
0.014	6.339	0.094	0.014	11.789	0.233	3.583	نظام الرقابة الإدارية في المؤسسة

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه رقم (11) يتبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين المتغيرين خلال فترة الدراسة، فقد بلغ معامل الانحدار (0.233) وهذا يعني أن التغيير في نظام الرقابة الإدارية لوحدها تساهم بنسبة (% 23) وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية

(0.05) أو أقل، أما القيمة (3.583) فتمثل مساهمة العوامل الأخرى مجتمعة في انضباط الأفراد العاملين في المؤسسة ، أما القابلية التفسيرية للنموذج والمتمثلة في معامل التحديد R^2 فقد بلغت (0.094) وهذا يعني أن (9%) من التغيرات التي حدثت على المتغير التابع انضباط الأفراد العاملين في المؤسسة خلال فترة الدراسة يعود سببها إلى التغيير في نظام الرقابة الإدارية في المؤسسة.

وبهذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية والتي تنص على وجود أثر معنوي ذو دلالة احصائية (0.05) للمتغير المستقل نظام الرقابة الإدارية في المؤسسة على المتغير التابع انضباط الأفراد العاملين في المؤسسة. **ب - إختبار الفرضية الثانية:** والتي تنص على وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين نظام الرقابة الإدارية في المؤسسة و انضباط الأفراد العاملين في المؤسسة:

الجدول رقم (12): يوضح العلاقة بين نظام الرقابة الإدارية في المؤسسة و انضباط الأفراد العاملين في المؤسسة				
انضباط الأفراد العاملين في المؤسسة.	نظام الرقابة الإدارية في المؤسسة			
0.409**	1.000	Coefficient de correlation معامل الارتباط	نظام الرقابة الإدارية في المؤسسة	Rho de Spearman معامل ارتباط سبيرمان
0.001	0.00	Sig. (bilateral)		
63	63	N		
1.000	0.409**	Coefficient de correlation معامل الارتباط	انضباط الأفراد العاملين في المؤسسة.	
0.00	0.001	Sig. (bilateral)		
63	63	N		

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول رقم (12) أن الإرتباط يساوي (0.4) إرتباط قوي وطردى بين المتغيـرين، وأن قيـم (sig=0.001) وان هذه القيمة أصغر من القيمة المعنوية (0.05) مما يفسر وجود علاقة بين نظام الرقابة الإدارية في المؤسسة و انضباط الأفراد العاملين في المؤسسة.

خلاصة الفصل الثالث:

تم التطرق في هذا الفصل إلى إسقاط الجانب النظري على الواقع العلمي من خلال دراسة حالة بمؤسسة بريد الجزائر بولاية أدرار ، وتم التعرض إلى تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتحليل محاور الاستبيان لمعرفة مدى تطبيق الرقابة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة ودورها في تحقيق إنضباط الأفراد العاملين ، واختبار فرضياتها بالاعتماد على المعالجة الإحصائية وفق برنامج SPSS23 لإجابات آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان بغية الإجابة على تساؤلات الدراسة من خلال تأكيد فرضياتها أو نفيها والوقوف على دور الرقابة الإدارية في تحقيق مدى انضباط العاملين في المؤسسة العمومية . كما تم التوصل كذلك من خلال النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين مدى تطبيق الرقابة الإدارية ودورها في انضباط العاملين ، حيث تتميز هذه العلاقة بالقوة عند مستوى معنوي (0.001) أي أن هذه الدراسة تبرز لنا الدور الفعال الذي تلعبه الرقابة الإدارية في تحقيق انضباط العاملين في مؤسسة بريد الجزائر بولاية أدرار . حيث أظهرت نتائج الدراسة بعد اختبار الفرضيات المطروحة عدم وجود أي اختلافات أو فروقات بين آراء أفراد العينة في المؤسسة حول مدى تطبيق الرقابة الإدارية ودورها في تحقيق انضباط العاملين في مؤسسة بريد الجزائر بولاية أدرار محل الدراسة بالنسبة لمتغيراتهم الشخصية (الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة).

خاتمة

خاتمة:

توطئة:

إننا نستطيع القول من كل ما سبق عرضه و شرحه أن الرقابة تمثل إحدى الوظائف الرئيسية للإدارة التي يمكن من خلالها زيادة مستوى أداء وانضباط العاملين في المؤسسة.

إن العملية الرقابية هي على العكس مما يتصور البعض من أنها تتبع التنفيذ حيث تولي اهتمام عن الأخطاء و الانحرافات فقط، بل هي بمفهومها الحديث هي الركيزة و الطريقة التنظيمية للمؤسسة ، والتي من خلالها تضبط و ترفع مستوى أداء العمال و تساهم بشكل فعلى في زيادة الفعالية ، وهي عملية مستمرة منذ بدء التخطيط وحتى المرحلة الأخيرة من التنفيذ أي ملازمة لهذا التنفيذ و التنبؤ بما سيحدث فهي تكون مقرونة بجميع العمليات جميعها.

لهذا فإن العملية الرقابية لا يمكن لها أن تحقق نتائج حسنة في تقييم انضباط الأفراد العاملين إلا إذا اعتمدت على نظام رقابي يعتمد علي إطار قانوني مرن واضح و دقيق يتماشى مع كل الوظائف الموجودة في المؤسسة وفق أساليب و وسائل متطورة تعتمد على الحداثة و التكنولوجيا. و رغم هذا لا ننسى بعض السلبيات لهذه العملية إذا طبقت بطريقة غير صحيحة ، فتكبح إبداعات العمال و قد يحس بأنه مراقب و يقيم بطريقة خاطئة.

وهكذا و كنتيجة عامة يمكن القول بأن الرقابة في التنظيم ضرورية و أن تمارس بطرق علمية معقولة و مدروسة بشكل أفضل، حتى تتم استمرارية المؤسسة في العمل و بالتالي تؤدي إلي زيادة إنتاجها و فعاليتها نتيجة انضباط العاملين وهذا ما بينه الجانب الميداني.

النتائج:

تم معرفة الأثر بين نظام الرقابة الإدارية في المؤسسة وانضباط الأفراد العاملين في المؤسسة حيث يعد الأثر ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (Sig) ، أقل من مستوى (0.05) ، وإذا كان العكس يعني أن علاقة التأثير ليست ذات دلالة إحصائية، إذ إستعملنا اختبار سوبرمان لمعرفة العلاقة بين المتغيرين، حيث استنتجنا أن: **نظام الرقابة الإدارية في المؤسسة له دور في انضباط الأفراد العاملين في المؤسسة.**

و تم التطرق إلى :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام الرقابة الإدارية في المؤسسة والمتغير التابع " انضباط الأفراد العاملين في المؤسسة " عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$.
توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين نظام الرقابة الإدارية في المؤسسة والمتغير التابع " انضباط الأفراد العاملين في المؤسسة " عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$.

التوصيات :

- أما أهم التوصيات التي تقدمها هذه الدراسة فقد تضمنت :
- ضرورة العمل على زيادة مستوى الرقابة الإدارية بالمؤسسات العمومية .
- الاهتمام بالمتطلبات المعنوية للرقابة الإدارية من أجل خلق التزام بانضباط العاملين داخل المؤسسة.
- ضرورة القياس المستمر للانضباط في المؤسسة محل الدراسة والعمل على رفعه من أجل الحفاظ على الكفاءات والمهارات .

آفاق الدراسة :

- بعد محاولة التطرق لموضوع دور الرقابة الإدارية في انضباط العاملين في المؤسسة وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يمكن اقتراح بعض الدراسات ذات العلاقة بالموضوع :
- البحث عن دور الرقابة الإدارية في خلق مناخ تنظيمي آمن .
 - دراسة العلاقة بين الرقابة الإدارية والولاء التنظيمي .
 - اثر عدم تفعيل الرقابة الإدارية في بعض المؤسسات العمومية الجزائرية .
 - واقع ممارسة الرقابة الإدارية في المؤسسات العمومية
 - الانضباط الوظيفي في ظل الثقافة التسييرية بالمؤسسات الجزائرية .
 - دور الانضباط الوظيفي في دعم أخلاقيات العمل
 - دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق انضباط وظيفي .

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع :

قائمة المصادر والمراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. إبراهيم قلاني ، قاموس الهدى مكتب الدراسات ، عين مليلة الجزائر ، دار الهدى ، 2008 .
2. سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، الطبعة الأولى ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004 .
3. باسم السرحان، طرائق البحث الاجتماعي الكمية، ط 1، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، بيروت، 2017.
4. براء رجب تركي، المشكلات الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2015 .
5. بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ط 2 ، 2011 .
6. زاهد محمد الديري ، الرقابة الإدارية ، ط 1 ، مصر ، دار المسيرة ، 2011 .
7. طاهر محمد الكلالده ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، الطبعة العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2011 .
8. عبد السلام أبو القحف، أساسيات التنظيم الإداري، ب ط، دار الجامعة الحديثة الأسكندرية، 2002 .
9. علي الشريف ، الإدارة المعاصرة ، ط 1، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2002 .
10. علي محمد عبد المؤمن، مناهج البحث في العلوم الإجتماعية الأساسية والتقنيات والأساليب، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط 1، مصر، 2008.
11. فريد راغب ،السياسات الإدارية و استراتيجيات الأعمال ،ط 1، مصر ، مؤسسة دار الكتب ، 1976 .
12. كمال نور الله، مهارات القائد الإداري، ب ط، دار طلاس للنشر والتوزيع، دمشق ، سوريا، 1992 .
13. محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة ، ب ط ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2001/2002 .
14. محمد محمود مصطفى، الرقابة الإدارية، ط 1، دار البداية، عمان ، 2012 .
15. ينس إبراهيم حيدر، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات و الشركات ، ب ط ، مركز الرضا للكمبيوتر، القاهرة ، مصر ، 1999 .

المجلات:

16. احمد غنيم أبو الخير، درجة ممارسة الإدارات المدرسية في المرحلة الأساسية بمحافظة غزة للانضباط الذاتي وعلاقته بمستوى إدراك المعلمين لمفهوم النظام المدرسي ، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات ، جامعة القدس المفتوحة ، العدد 5 ، 2018 .

المذكرات:

17. حاج عمر إبراهيم ، دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك الانضباط الوظيفي ، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع ، غير منشورة ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2016 .

18. كمال راتب نوفل ، اثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة ، منكرة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2015 .

المصادر والمراجع باللغة الأجنبية:

1. Bruno LUSSATO , introduction critique aux théories d'organisation , I Dunod , 1977.
2. S , blondin , **gestion des ressources humains de boech université**, 2eme édition ,Canada ,2002.

الملاحق

الملحق رقم 01: استمارة الاستبيان الخاصة بالدراسة.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أحمد دراية ادرار

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير.

تخصص: إدارة أعمال



إستمارة إستبيان

" الرقابة الإدارية ودورها في انضباط الأفراد العاملين "

مؤسسة بريد الجزائر بولاية أدرار نموذجاً

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

تحية طيبة لكل موظفي بريد الجزائر...

يقوم الطالبان بإعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر بعنوان " الرقابة الإدارية ودورها في انضباط الأفراد العاملين " بهدف معرفة دور الرقابة الإدارية في انضباط الأفراد العاملين بمؤسستكم.

يشرفنا أن نضع هذه الإستبيانة بين أيديكم، ونرجو منكم التكرم والإجابة على الأسئلة المطروحة أسفله وذلك بوضع إشارة "X" أمام الإجابة المناسبة؛ حيث أن إجاباتكم ستكون في غاية الأهمية لاستكمال دراستنا، علماً أن الإجابات المتحصل عليها ستعامل بسرية تامة ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

شكراً مسبقاً على حسن تعاونكم معنا وخدمتكم للبحث العلمي.

نعتذر للأخذ من وقتكم وتحملكم عناء ملئ الاستمارة.

تحت إشراف الدكتور:

مدياني محمد

الطالبان:

❖ لوناسي علال.

❖ رابح عزالدين.

المحور الأول: البيانات العامة لعينة الدراسة.

يرجى التكرم بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة:

1- نوع الجنس:

ذكر أنثى

2- المستوى التعليمي:

أقل من ثانوي ثانوي تدرج جامعي ما بعد التدرج الجامعي

3- الخبرة:

أقل من 5 سنوات 5-10 10-15 15 فأكثر

المحور الثاني: نظام الرقابة الإدارية في المؤسسة

الفقرات					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	
					يعتبر نظام الرقابة في مؤسستكم صارم في تطبيق القوانين.
					يتم إعلامكم بكل ما يستجد بالمؤسسة من قوانين ومناشير وقرارات.
					الرقابة الإدارية في مؤسستكم تتماشى مع الخطط والأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.
					يتعامل المسؤول المباشر مع العاملين بعدل ومساواة في إطار الرقابة العادلة.
					يحرص المسؤول المباشر على توضيح مهام العمل ومسؤوليات كل عامل ومناقشته مع الموظفين.
					يترك لك رئيسك المباشر مجالاً للحوار والمناقشة في الأمور المهنية.
					تصل المعلومات الإدارية في وقتها.
					يتم نظام الرقابة الإدارية من طرف المسؤولين بشفافية وموضوعية.
					المسؤولون المباشرون يقومون في مؤسستكم بتنظيم وضبط الأنشطة والمهام اليومية.
					تتوفر المؤسسة على المتابعة المستمرة لأداء العاملين.
					يتم تشخيص الانحرافات وتصحيحها من طرف المسؤولين.
					يحرص الموظفون على إنجاز الأعمال والإنجازات في وقتها.
					تتم زيارات تفتيشية ومراقبة دورية ودائمة من طرف المكلفين بالتفتيش والمراقبة.

الملاحق

					المسؤولين عن الرقابة ملمين بالعمل والمهام المأداة داخل المؤسسة.
					المسؤولين المباشرين على علاقة طيبة مع الأفراد العاملين
					يتم تجنب العاطفة والعلاقات الشخصية والذاتية في التقييم والمراقبة من طرف المسؤولين المباشرين.
					يتم تقييم الأداء والترقية ونظام الحوافز وفق معايير مضبوطة وشفافة وواضحة.
					المعايير الرقابية في المؤسسة موائمة ومتماشية مع السلوك البشري.
					في حالة غيابك المفاجئ عن العمل يتم الاتصال بك
					يوجد تضارب في فرض تطبيق المهام من طرف مسؤوليك.
					تتضايق من وجود الرقابة الدائمة .
					تؤثر الرقابة الدائمة على راحة العامل.

المحور الثالث: انضباط الأفراد العاملين في المؤسسة.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرات
					أحترم و ألتزم بالنظام الداخلي للعمل.
					ألتزم بالدخول إلى العمل في الوقت المحدد من طرف المؤسسة.
					ألتزم بالخروج من العمل في الوقت المحدد من طرف المؤسسة.
					أحرص على الالتزام بمواعيد العمل الرسمية.
					أبذل جهدي في أداء عملي بإتقان وفق معايير العمل المحددة.
					ألتزم بإطاعة أوامر مشرفي المباشر.
					أحرص على تطبيق تعليمات وقواعد العمل بصورة صحيحة.
					ألتزم بأخلاقيات العمل داخل المؤسسة.
					أتعامل مع زملائي بروح فريق العمل الذي يسوده الاحترام.
					أقوم بواجباتي في العمل بكل صدق وأمانة.
					أحرص على المحافظة على ممتلكات المؤسسة.
					ألتزم بالحفاظ على أسرار العمل.
					أحافظ على ممتلكات المؤسسة
					أخطر مسؤولي المباشر عند غيابي المفاجئ
					يتم تطبيق المرودية على حسب الأداء والانضباط الفعلي للموظف.

ملخص الدراسة:

الرقابة الإدارية ودورها في انضباط الأفراد العاملين . دراسة حالة " مؤسسة بريد الجزائر بولاية أدرار " ملخص الدراسة بالعربية:

تهدف هذه الدراسة الى معرفة مدى تطبيق الرقابة الإدارية بمؤسسة بريد الجزائر بولاية أدرار ودورها في تحقيق انضباط الأفراد العاملين ، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة وتم اختيار عينة بحجم 63 عامل . ويهدف تحليل البيانات تم توزيع استبيان (أداة الدراسة على العينة ، وتم اختبار الفرضيات بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات) . وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها : تبني المؤسسة نظام الرقابة الإدارية بدرجة موافقة متوسطة حسب إستبيان أفراد العينة وهو ما يشير إلى مدى شعور الأفراد العاملين بالرقابة الإدارية في مهامهم، وكذلك خاصية انضباط الأفراد العاملين في المؤسسة حققت مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة موافقة مرتفعة جدا وهو ما يشير إلى مدى شعور الأفراد العاملين بالإنضباط في مهامهم ودرجة تحليهم به ، و يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية (0.05) للمتغير المستقل نظام الرقابة الإدارية في المؤسسة على المتغير التابع انضباط الأفراد العاملين في المؤسسة. أن الارتباط يساوي (0.4) ارتباط قوي وطردى بين المتغيرين، وأن قيمة (sig=0.001) أصغر من القيمة المعنوية (0.05) مما يفسر وجود علاقة بين نظام الرقابة الإدارية في المؤسسة و انضباط الأفراد العاملين في المؤسسة وبالتالي هذه النتائج تقر بدرجة الوعي والإنضباط العالي التي يتحلى به العامل داخل مؤسسة بريد الجزائر بولاية أدرار وهذا ما نتمناه في باقي المؤسسات العمومية الأخرى.

Summary: This study aims to know the extent of the application of administrative control in the Algiers Postal Corporation in the state of Adrar and its role in achieving the discipline of working individuals, as the study population consisted of all individuals working in the institution under study, and a sample of 63 workers was selected. In order to analyze the data, a questionnaire (the study tool was distributed to the sample, and the hypotheses were tested by the statistical program spss for data analysis). The study reached several results, including: The institution adopts the administrative control system with a medium degree of approval according to the questionnaire of the sample members, which indicates the extent to which individuals working in administrative control feel in their tasks, as well as the discipline of individuals working in the institution. This indicates the extent to which employees feel discipline in their tasks and the degree to which they are endowed with it. There is a significant effect of statistical significance (0.05) for the independent variable, the administrative control system in the institution, on the dependent variable, the discipline of individuals working in the institution. The correlation is equal to (0.4) a strong and direct correlation between the absent and that the value (0.001 = sig) is smaller than the significant (0.05). Which explains the existence of a relationship between the administrative control system in the institution and the discipline of the individuals working in the institution, and thus these results acknowledge the degree of awareness and high discipline that the worker possesses within the Algiers Postal Corporation in the state of Adrar, and this is what we wish for in other public institutions.

الكلمات المفتاحية : الرقابة الإدارية ، انضباط الأفراد العاملين، قياس الأداء، مؤسسة بريد الجزائر .

Keywords: administrative control, employee discipline, performance measurement, Algeria Post.