



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

ميدان العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

شعبة علوم التسيير

تخصص : إدارة الموارد البشرية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

بعنوان

دور الرقابة الاستراتيجية في تصحيح الانحراف الوظيفي داخل المؤسسة

الاقتصادية

دراسة حالة : مؤسسة الجزائرية للأنايب بغرداية

(ALPHAPIPE)

من إعداد الطلبة:

- بوحميده صارة

- بن روية سماح

سلمت بتاريخ: 2022/05/19

أمام اللجنة المكونة من السادة الأتية أسمائهم:

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ.د/بلعور سليمان	أستاذ	جامعة غرداية	رئيسا
د/ برهان نور الدين	أستاذ مساعد"أ"	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
د/بن شاعة وليد	أستاذ مساعد"ب"	جامعة غرداية	ممتحنا

السنة الجامعية : 2021 – 2022

## الأمراء

أهدي هذا العمل الى كل طالب علم يسعى لكسب المعرفة و تزويد رصيده المعرفي العلمي و الثقافي  
إلى من ساندني في صلاتها و دعائها , إلى من سهرت الليالي تنير دربي , إلى من تشاركني أفراحي وآساتي الى نبع العطف  
والحنان إلى أروع ابتسامة في الوجود : أمي

الى من علمني أن دنيا كفاح وسلاحها العلم و المعرفة , الى الذي لم يبخل علي بأي شئ إلى من سعى لأجل راحتي و  
نجاحي إلى أعظم و أعز رجل في الكون : أبي العزيز

إلى أخواتي العزيزات: أسماء، إيمان، فتيحة

إلى إخوتي: ياسين , عبد السلام

إلى براعم العائلة : ملاك, جواد, اياد, يانيس, سيرين, هيثم

إلى صديقاتي العزيزات : جلود حليلة , بوحميدة دنيا , طوبان نجاة

الى جميع عمال شركة المؤسسة الجزائرية للأنايب الى من لم يخلو علينا بنصائحه و إرشاداته السيد بوعبدلي ياسين  
الى من كان السند و العطاء الى من قدم لي الكثير في صور من صبر . أمل . و محبة الى من يسر لي الصعاب

عبد الرؤوف نويزي

الى زميلتي في هذا العمل الى أختي و رفيقة دربي الى من كانت السند إلى من عملت معي بكد بغية إتمام هذا العمل

صديقتي سماح بن روية

كما نرفع كلمة شكر الى الدكتور المشرف برهان نورالدين الذي ساعدنا لانجاز هذا العمل

كما نشكر كل من مد لنا يد العون من قريب أو بعيد

ونسأل الله أن يجعله نبراسا لكل طالب علم

سارة

## الامضاء

أهدي هذا النجاح بإذن الله تعالى إلى من أحمل اسمه بكل فخر إلى قدوتي الأولى إلى من رفعت رأسي وأرفع رأسي

افتخارا به إلى روح أبي تغمده الله بواسع رحمته ويسكنه فسيح جناته

وإلى أمي الغالية حفظك الله لنا أدعو الله لك دائما أن يعوض تعبك معنا بكل الخير في الدنيا والآخرة

وإلى اخوتي علي، نوح، إبراهيم. جعلكم الله سنداً لي لا يميل

وإلى جميع عمال شركة المؤسسة الجزائرية للأنايب إلى من لم يخلو علينا بنصائحه وإرشاداته السيد بوعبدلي ياسين

وإلى بن مسعود محمد لمين

وإلى نويزي عبد الرؤوف

وإلى زميلتي في هذا العمل وأختي ورفيقة دربي من عملت معي بكد لإتمام هذا العمل صديقتي بوحميده صارة

كما نرفع كلمة شكر الى الدكتور المشرف برهان نور الدين الذي ساعدنا لإنجاز هذا العمل

وإلى كل من كان له فضل لوصولي إلى هنا

سماح

# شكر وعرفان

الحمد لله عدد خلقه ورضا نفسه وزنة عرشه ومداد كلماته

على إتمام وإخراج هذا العمل في شكله النهائي

نتقدم بجزيل الشكر والامتنان والعرفان والتقدير

للأستاذ المشرف برهان نور الدين على الدعم والتوجيه والمتابعة

كما أتقدم بالشكر الوافر إلى الأساتذة المحكمين للاستبيان على ملاحظاتهم القيّمة وبالاخص

الاستاذ بلعور سليمان , بجامعة غرداية

كما لا يفوتنا أن نشكر كل إطارات وموظفي مؤسسة الجزائرية للنايب ألفا بايب لولاية غرداية

على ما قدموه من دعم و تسهيلات ومعلومات مهمة .

وإلى كل الذين رافقوني في مشواري الدراسي من أساتذة وإداريين بكلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية

الشكر والتقدير لكل من ساهم ولو بحرف أو كلمة طيبة في إتمام هذه الدراسة

## الملخص :

هدفت هذه الدراسة الى بيان دور الرقابة الاستراتيجية في تحديد الانحرافات الوظيفية ، وتصحيحها داخل مؤسسة الجزائرية للأنايب بقرادية . , وتمثل اشكالية البحث في ان التغاضي عن الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة او عدم تطبيقها بالشكل اللازم ووفق معايير علمية , يؤدي الى بروز عدة مشاكل على مستوى المنظمة وتفاقمها والتي منها قد تؤدي الى فشلها . حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات، واقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية بحيث بلغ عدد أفراد العينة المدروسة 40 عامل، وتم تحليل البيانات الواردة في الاستمارة عن طريق استخدام برنامج Excel والبرنامج الإحصائي (SPSS) النسخة 28، وهذا بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط، تحليل الانحدار المحدد المتعدد والبسيط، تم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها:

- : يوجد مستوى مرتفع لتطبيق معايير الرقابة الاستراتيجية على موظفي مؤسسة الجزائرية للأنايب لولاية بقرادية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.19) وهذا يدل على حرص المسؤولين على ضرورة تحسين اداء العمال ومواجهة الانحرافات الوظيفية وتصحيحها ان وجدت .
- توجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين الرقابة الاستراتيجية كمتغير مستقل وتصحيح الانحراف الوظيفي كمتغير تابع بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت نسبة الارتباط 68.17% .
- مؤسسة الجزائرية للأنايب تحرص تدريب العاملين وتأهيلهم أكثر عن طريق ارساهم لدورات تكوينية خارجية ,وهذا مايساهم في تطبيق نظام الرقابة الاستراتيجية وتفعيله بالشكل المثالي داخل المؤسسة , وهذا التقليل من حجم الانحرافات الوظيفية ان وجدت .
- تحرص مؤسسة الجزائرية للأنايب بقرادية على استخدام التقنيات الحديثة لقياس الاداء ولا سيما تلك المتعلقة بجانب الموارد البشرية .

**الكلمات المفتاحية :** رقابة استراتيجية , انحراف وظيفي , موارد بشرية , اداء العمال .

## **Abstract:**

The aim of this study is to show the role of strategic control in identifying functional deviations, and correcting them within the Alfa Pipe Ghardaia, and the problem of research is that overlooking strategic control in the institution or not applying it properly and in accordance with scientific criteria, leads to the emergence of several problems at the level of the organization and its aggravation, which may lead to its failure.

The questionnaire was used as a tool for collecting information and data, the distribution was limited to the random sample method to 40 workers, and the data in the form were analysed through the use of Excel and Statistical Program (SPSS) version 28, based on calculation averages, standard deviations and correlation transactions, multiple and simple specific regression analysis, the most important of which were:

There is a high level of application of strategic control standards to employees of the Alfa pipe Ghardaia, where the average general calculation (3.19) this indicates the keenness of officials on the need to improve the performance of workers and face and correct job deviations

- Alfa pipe Ghardaia is keen to use modern techniques to measure performance, especially those related to the human resources aspect.

**Keywords:** strategic control, functional deviation, human resources, worker performance

# قائمة المحتويات

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	اهداء
IV	شكر وعرفان
V	الملخص
III	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
ب - ز	مقدمة
<b>الفصل الأول : الإطار النظري لدور الرقابة الاستراتيجية في تصحيح الانحراف الوظيفي والدراسات السابقة</b>	
23	المبحث الأول: مفهوم الرقابة الاستراتيجية
23	المطلب الاول : تعريف الرقابة الاستراتيجية
24	المطلب الثاني :اساليب الرقابة الاستراتيجية
25	المطلب الثالث : شروط الرقابة الاستراتيجية
25	الفرع الاول:الرقابة يجب أن تتضمن الحد الأدنى المطلوب من المعلومات الضرورية
24	الفرع الثاني : الرقابة يجب أن تركز بصورة رئيسية على النشاطات الحيوية <sup>25</sup>
24	الفرع الثالث : الرقابة يجب أن تزود متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب
24	الفرع الرابع: الرقابة يجب أن تركز على جوانب الأداء بعيدة المدى
24	الفرع الخامس : تنمية روح الرقابة الذاتية لدى المسيرين
26	المطلب الرابع: اشكال ومستويات الرقابة الاستراتيجية
26	الفرع الاول : اشكال الرقابة الاستراتيجية
27	الفرع الثاني : مستويات الرقابة الاستراتيجية
29	المبحث الثاني : مفهوم الانحراف الوظيفي

29	المطلب الاول : تعريف الانحراف الوظيفي
30	المطلب الثاني : انواع الانحراف الوظيفي
31	الفرع الاول : الانحراف الوظيفي غير المقصود
31	الفرع الثاني : الانحراف الوظيفي المقصود
31	المطلب الثالث : مظاهر الانحراف الوظيفي
31	الفرع الاول : الإنحرافات التنظيمية
35	الفرع الثاني : الانحرافات السلوكية
36	الفرع الثالث : الانحرافات المالية
36	الفرع الرابع : الانحرافات الجنائية
38	المطلب الرابع : علاقة الرقابة الانحراف الوظيفي بالرقابة الاستراتيجية
39	المبحث الثالث : الدراسات السابقة (الإطار التطبيقي)
39	المطلب الأول : الدراسات السابقة
43	المطلب الثاني : الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
45	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني : دراسة حالة بمؤسسة الجزائرية للأنابيب ( ألفا بايب ) غرداية</b>	
48	تمهيد
46	المبحث الاول : لتعريف العام للمؤسسة العمومية الإقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALPHA "PIPE"
46	المطلب الأول: النشأة التاريخية والتعريف بالمؤسسة.
46	الفرع الاول : النشأة التاريخية للمؤسسة:
49	الفرع الثاني: تعريف المؤسسة
49	الفرع الثالث : أهمية المؤسسة
50	المبحث الثاني : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
50	المطلب الأول : الطريقة المعتمدة في الدراسة

50	الفرع الأول : مجتمع وعينة الدراسة
50	الفرع الثاني : تحديد متغيرات الدراسة، كيفية قياسها وطريقة جمع المعطيات
51	المطلب الثاني : أدوات الدراسة
51	الفرع الأول : الأدوات المستخدمة في جمع المعطيات
53	الفرع الثاني : الأدوات والبرامج الإحصائية المستخدمة
55	المبحث الثالث : عرض ومناقشة نتائج الدراسة
55	المطلب الأول : نتائج الدراسة
55	الفرع الأول : الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة
60	الفرع الثاني : تقييم دور الرقابة الاستراتيجية في تصحيح الانحراف الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة
66	المطلب الثاني : مناقشة النتائج
66	الفرع الأول : ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها
76	الفرع الثاني : مناقشة نتائج الدراسة
77	خلاصة الفصل
79	الخاتمة
82	المصادر والمراجع
85	الملاحق
106	الفهرس

قائمة الجداول  
والأشكال والملامح

الصفحة	عنوان الجدول
48	جدول رقم (01-02) : إحصائيات الاستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة
49	جدول رقم (02-02) : متغيرات الدراسة
50	جدول رقم (03-02): مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)
51	جدول رقم (04-02) : معاملات الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ
53	جدول رقم (05-02) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس
54	الجدول رقم (06-02) : توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر
55	جدول رقم (07-02) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
56	جدول رقم (08-02) : توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية
56	جدول رقم (09-02) : توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة
57	جدول رقم (10-02) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين حول بُعد وضع المعايير
58	جدول رقم (11-02): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين حول بعد تطبيق المعايير
59	جدول رقم (12-02): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين حول بُعد تصحيح الانحرافات
60	جدول رقم (13-02) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين حول بُعد الرقابة الاستراتيجية
61	جدول رقم (14-02) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين حول بُعد الرضا الوظيفي
61	جدول رقم (15-02) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين حول بعد ضغوط العمل
62	جدول رقم (16-02) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين حول بُعد الاخلال الوظيفي
63	جدول رقم (17-02) : العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة
64	جدول رقم (18-02) : الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع
Erreur !	جدول رقم (19-02) : تحليل تباين خط الانحدار <b>Signet non défini.</b>
65	جدول رقم (20-02) : قيم معاملات خط الانحدار للانحراف الوظيفي
65	الجدول رقم (21-02) : معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة
66	جدول رقم (22-02) : تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise
67	جدول رقم (23-02) : تحليل اختبار T لدراسة فروق المتوسطات بين الموظفين تبعاً لمتغير الجنس بخصوص دور الرقابة الاستراتيجية في تصحيح

جدول رقم (02-24) : تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين الموظفين تبعاً لمتغير العمر بخصوص دور الرقابة الاستراتيجية في

**Erreur !**

تصحيح الانحرافات الوظيفية

**Signet non défini.**

جدول رقم (02-25) : تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين الموظفين تبعاً لمتغير المستوى التعليمي بخصوص دور الرقابة

**Erreur !**

الاستراتيجية في تصحيح الانحرافات الوظيفية

**Signet non défini.**

جدول رقم (02-26) : تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين الموظفين تبعاً لمتغير الأقدمية بخصوص دور الرقابة الاستراتيجية في

**Erreur !**

تصحيح الانحرافات الوظيفية

**Signet non défini.**

جدول رقم (02-27) : تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين الموظفين تبعاً لمتغير الوظيفة بخصوص دور الرقابة الاستراتيجية في

**Erreur !**

تصحيح الانحرافات الوظيفية

## قائمة الأشكال

53	شكل رقم (01-02) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس
55	شكل رقم (03-02) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
54	شكل رقم (02-02) : توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر
56	شكل رقم (04-02) : توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية
57	شكل رقم (05-02) : توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

## قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	أداة الدراسة (الإستبيان)
02	قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان
03	مخرجات برنامج SPSS

# مقدمة

• توطئة :

تعد إدارة المؤسسات وخاصة الاقتصادية منها على درجة عالية التعقيد والتشابك والتداخل نظرا لكثرة تفاعلاتها مع متغيرات تتصف بالتطور والتغير المستمر. لذلك فإنه يجب على الإدارة العليا بهذه المؤسسات كي تنجح في تحقيق أهدافها ورسالتها ورؤيتها، أن تتصف بالعمق، والحكمة، والوعي، والتفكير الاستراتيجي البناء، وهذا لن ينجح إلا من خلال تفعيل جميع اليات الرقابة داخل المؤسسة لاسيما الرقابة الاستراتيجية

. إذ تعد الرقابة الإستراتيجية ضرورة حتمية في المؤسسات، لما لها من دور فعال في الحد من ظاهرة الفساد، والتسيب الإداري، وتصحيح الانحرافات الوظيفية، التي تعتبر من أخطر التحديات التي تواجه هذه المؤسسات، ولذلك فإن معظم دول العالم المتقدم تتبنى عملية الرقابة الإستراتيجية للتخلص من هذه الآفة، والقضاء عليها بجميع أشكالها وصورها. كما تعتبر الرقابة الاستراتيجية من العمليات الادارية المهمة في تقييم وتطوير العنصر البشري، وتنمية الطاقات والرفع من أداء الفرد داخل المؤسسة بمختلف أشكالها سواء كانت مؤسسات إدارية أو خدماتية أو صناعية.

• طرح الاشكالية :

وعلى ضوء ما سبق نطرح الإشكالية التالية :

ماهو دور عملية الرقابة الاستراتيجية في الحد من الانحراف الوظيفي بمؤسسة الجزائرية للأنايب بغرداية . ؟

وللإجابة على التساؤل الرئيسي ارتأينا تجزئته إلى أسئلة فرعية وهي :

1. ماهو دور عملية الرقابة الاستراتيجية في تطوير المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة و الحد من الانحراف الوظيفي ؟.

2. فيما تتمثل ابرز المعوقات التي تواجه عملية الرقابة الاستراتيجية بمؤسسة الجزائرية للأنايب بغرداية . ؟

3. هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المتطلبات اللازمة للقيام بعملية الرقابة الاستراتيجية المتبعة في المؤسسة محل الدراسة , وبين المتطلبات اللازمة للقيام بها وفق الاسسس والاساليب العلمية الصحيحة ؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية على ظاهرة الانحراف الوظيفي , تعزى بالمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، الوظيفة). ؟



● فرضيات البحث :

يهدف الاطلاع على الدراسات السابقة والأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة وبقصد الإجابة على هذه الأسئلة الفرعية يمكننا صياغة فرضيات الدراسة كالتالي :

- **الفرضية الأولى** : تساهم عملية الرقابة الاستراتيجية بشكل كبير وفعال في تطوير المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة و التقليل من ظاهرة الانحراف الوظيفي.
- **الفرضية الثانية** : عملية الرقابة الاستراتيجية بمؤسسة الجزائرية للناييب بغرداية لاتواجه اي معوقات حقيقة تذكر .
- **الفرضية الثالثة** : توجد علاقة قوية ذات دلالة احصائية بين المتطلبات اللازمة للقيام بعملية الرقابة الاستراتيجية المتبعة في المؤسسة محل الدراسة , وبين المتطلبات اللازمة للقيام بها وفق الاسسس والاساليب العلمية الصحيحة.
- **الفرضية الرابعة** : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على ظاهرة الانحراف الوظيفي تعزى بالمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، الوظيفة).

● أهمية الدراسة :

تبرز أهمية البحث من خلال النقاط التالية :

- توفير مادة علمية على دور الرقابة الاستراتيجية في الحد من ظاهرة الانحراف الوظيفي بالمؤسسات , والتي يمكن ان يستفيد منها الباحثون في مجالات كثيرة ومتعددة .
- مقدار الفائدة التي يمكن تحقيقها من جراء التطبيق السليم والمثالي لعملية الرقابة الاستراتيجية، وانعكاسها الايجابي على أداء المؤسسة ككل .
- ستزود هذه الدراسة بالعديد من النتائج والتوصيات للمؤسسات التي تقوم بتطبيق عملية الرقابة الاستراتيجية على جميع المستويات الادارية، و المؤسسات التي تقوم بتطبيق عملية الرقابة الادارية بشكل جزئي .
- تحفيز الباحثين على القيام بأبحاث ودراسات أخرى تتناول جوانب مختلفة لعملية الرقابة الاستراتيجية .

● مبررات اختيار الموضوع :

تتجلى أسباب اختيار البحث في هذا الموضوع من خلال النقاط التالية:

- الاهتمام بالمواضيع الحديثة.
- تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص العلمي.

- يُعد موضوع الرقابة الاستراتيجية من الأساليب المعاصرة في تنمية وتطوير الموارد البشرية.
- قلة الأبحاث والدراسات النظرية والميدانية التي تناولت موضوع الرقابة الاستراتيجية ودورها في تصحيح الانحرافات الوظيفية وبالتالي تدعيم وزيادة هذه البحوث.
- غياب الدور الفعال لعملية الرقابة الاستراتيجية، بالمؤسسات وتفشي ظاهرة الانحراف الوظيفي.

### ● أهداف الدراسة :

- من خلال الفرضيات التي طرحت سابقاً سعينا إلى تحقيق جملة من الأهداف وهي:
- إبراز أهمية دور الرقابة الاستراتيجية ومعرفة مدى ممارستها في مؤسسة الجزائرية للأنابيب بغرداية .
- رصد المعوقات التي تواجه عملية الرقابة الاستراتيجية، وأسبابها الحقيقية , وسبل مواجهتها .
- محاولة الوقوف على مدى تنفيذ عملية الرقابة الاستراتيجية، وفق اسس واساليب علمية سليمة بالمؤسسة محل الدراسة.
- إثراء الجانب النظري للمفهومين: الرقابة الاستراتيجية و الانحراف الوظيفي.
- إبراز أهمية الدور الحيوي الذي يلعبه التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم نظرياً وتطبيقياً.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية، وتحسين اداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- ضرورة تبني عملية الرقابة الاستراتيجية بالنسبة لكل المؤسسات مع وضع اليات واسس علمية لتنفيذه بالشكل السليم.
- تقديم توصيات واقتراحات تساعد المؤسسة محل الدراسة على تطوير عملية الرقابة الاستراتيجية لتصبح أكثر فعالية وشمول .
- تهدف لأن يكون هذا الموضوع مرجع للباحثين الذين سيتعرضون له مستقبلاً.

### ● حدود الدراسة :

يكون نطاق الدراسة على النحو التالي:

- الحدود الموضوعية:** ركزت هذه الدراسة في جانبها الموضوعي على الرقابة الاستراتيجية والانحراف الوظيفي من خلال الأبعاد التالية: ( مفهوم الرقابة الاستراتيجية , مفهوم الانحراف الوظيفي والعلاقة بينهما)
- الحدود المكانية:** تمت الدراسة الميدانية في مؤسسة الجزائرية للأنابيب ( ألفا بايب ) لولاية غرداية.
- الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على عمال مؤسسة الجزائرية للأنابيب ( ألفا بايب ) لولاية غرداية.

الحدود الزمانية: امتدت دراستنا بصفة عامة ابتداءً من ديسمبر 2021 إلى غاية ماي 2022، أما بالنسبة للدراسة الميدانية بصفة خاصة فقد أجريت في الفترة الممتدة من 06 مارس إلى 12 ماي 2022 .

• **منهج البحث والأدوات المستخدمة :**

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات، اعتمدنا في الفصل الأول على المنهج الوصفي لدراسة الموضوع، وذلك بتقديم التعاريف وضبط المصطلحات والمفاهيم الخاصة بالرقابة الاستراتيجية و الانحراف الوظيفي، والعلاقة بينهما، أما الفصل الثاني فقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة، من خلال الاستبيان ومعالجته الإحصائية وتحليل المعطيات عن طريق برنامج SPSS نسخة 28 و EXCEL، من أجل معرفة ودراسة مختلف المؤشرات وتحليلها للتعرف على دور الرقابة الاستراتيجية في تصحيح الانحرافات الوظيفية على العينة المدروسة.

• **مرجعية الدراسة :**

اعتمدنا في دراستنا على مصدرين أساسيين لجمع المعلومات عن المؤسسة محل الدراسة ويتمثلان في:

- **المصادر الأولية:** وتتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبيان مخصص لهذا الغرض ووزع على موظفي المؤسسة محل الدراسة.
- **المصادر الثانوية:** اخترنا مجموعة من المراجع الحديثة التي لها علاقة بموضوع الدراسة من أجل اقتباس الأفكار التي تساعدنا في إجراء هذه الدراسة، وتتمثل طبيعة هذه المصادر والمراجع في: الكتب، المقالات العلمية والمؤتمرات الحديثة، أطروحات ومذكرات الماجستير ومواقع الانترنت.

• **صعوبات البحث :**

- قلة المراجع في المكتبة والمتعلقة بموضوع الرقابة الاستراتيجية.
- رفض العديد من المؤسسات إجراء الدراسة فيها.
- تأجيل الموافقة على القيام بالدراسة الميدانية بالمؤسسة محل الدراسة.
- صعوبة في اختيار دراسة الحالة كون الموضوع غير مطبق في جل المؤسسات وصغر حجم العينة في بعض المؤسسات المطبقة لعملية الرقابة الاستراتيجية.

• **هيكل البحث :**

لمعالجة هذا الموضوع تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين حيث يتضمن كل فصل مبحثين كما يلي:



حاولنا في هذا الفصل التعرف أكثر للرقابة الاستراتيجية و الانحراف الوظيفي، حيث النظرية الفصل الأول: الأدبيات على مفهوم كل من الرقابة الاستراتيجية و الانحراف الوظيفي وذلك من خلال مبحثين أساسيين نظريين، حيث تضمن المبحث الأول مفهوم الرقابة الاستراتيجية والذي تكون من المطلب الاول والذي تضمن تعريف الرقابة الاستراتيجية. المطلب الثاني تناول اساليب الرقابة الاستراتيجية و المطلب الثالث تضمن شروط الرقابة الاستراتيجية و المطلب الرابع تناول اشكال ومستويات الرقابة الاستراتيجية .

كما تضمن المبحث الثاني مفهوم الانحراف الوظيفي من خلال المطلب الاول الذي تضمن تعريف الانحراف الوظيفي و المطلب الثاني تناول انواع الانحراف الوظيفي و المطلب الثالث تناول مظاهر الانحراف الوظيفي و المطلب الرابع ابرز علاقة الرقابة الانحراف الوظيفي بالرقابة الاستراتيجية .

و تضمن المبحث الثالث الإطار التطبيقي للدراسة والذي تم فيه عرض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة " دور الرقابة الاستراتيجية في تصحيح الانحراف الوظيفي " وإجراء مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

**الفصل الثاني :** تناول هذا الفصل الدراسة الميدانية لدور الرقابة الاستراتيجية في تصحيح الانحراف الوظيفي بمؤسسة الجزائرية للأنايب ( ألفا بايب ) لولاية غرداية، وتم تقسيم الفصل إلى مبحثين، حيث تضمن المبحث الأول الطريقة والأدوات المستخدمة في دراسة الحالة أما المبحث الثاني فكان لعرض نتائج الدراسة والمناقشة، أما الخاتمة فقد عرضنا من خلالها أهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها في الدراسة .



# الفصل الأول

الإطار النظري لدور الرقابة

الاستراتيجية في تصحيح الانحراف

الوظيفي والدراسات السابقة

تمهيد:

تعد الرقابة الاستراتيجية احد اهم المواضيع في حياة الافراد والمجتمعات حيث لاتكاد تخلو مؤسسة او منظمة من وجود نظام محدد للرقابة ليساعد الموظفين والمؤسسة على تقديم افضل ما لديهم للعمل وتصحيح الانحرافات الحاصلة مماينعكس بشكل ايجابي على تحقيق اهداف المنظمة بالشكل الكامل .

سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف أكثر على مفهوم دور الرقابة الاستراتيجية في تصحيح الانحراف الوظيفي بالمؤسسات وذلك من خلال إدراج الفصل إلى ثلاث مباحث بالشكل الآتي :

المبحث الأول: مفهوم الرقابة الاستراتيجية

المبحث الثاني: مفهوم الانحراف الوظيفي

المبحث الثالث : الدراسات السابقة (الإطار التطبيقي)

## المبحث الأول: مفهوم الرقابة الاستراتيجية

تعتبر الرقابة الاستراتيجية عملية ادارية يتم من خلالها التأكد من سلامة الوضع داخل المنشأة حسب ما هو مخطط لها، وأنها تدعم تحقيق الأهداف، حيث يشمل التأكد من أن جميع المخرجات تتوافق مع الخطط والأهداف المرسومة وفي حال عدم توافقها يتم معالجة الخلل .

### المطلب الاول : تعريف الرقابة الاستراتيجية

قد تعددت الآراء في تعريف الرقابة الاستراتيجية واختلفت فيما بين كتاب وعلماء الإدارة حيث عرفها كل منهم من زاوية تخصصه، فمنهم من عرفها من منظور رقابة الأداء و منهم من عرفها من منظور الرقابة المحاسبية و المالية، والبعض الآخر نظر إليها من منظور إدارة الأعمال. وقد وردت تعريفات كثيرة للرقابة اتفقت معظمها على أن الرقابة هي أداة إدارية تضمن سير الأعمال في الاتجاه الصحيح وأن الإمكانيات المادية والبشرية يتم استخدامها بطريقة تمكن الإدارة من الوصول إلى الأهداف المرسومة بكفاءة وفاعلية، وفيما يلي بعضا من تلك التعريفات و هي<sup>1</sup>:

- هي تلك الرقابة التي تمارسها القيادة العليا في المنظمة، والتي في إطارها يتم التركيز على فاعلية المنظمة بشكلها العام، ولذلك فإن الهدف العام من هذه الرقابة هو ضمان سير العمل تجاه الأهداف الإستراتيجية الموضوعة في المنظمة.
- ويعرف البعض الرقابة الاستراتيجية بأنها نظام للتعرف على مدى تنفيذ استراتيجيات المؤسسة، أي مدى نجاحها في الوصل لأهدافها وغاياتها، وذلك من خلال مقارنة ما تم تنفيذه فعلاً مع ما هو مخطط، وتطوير الأداء بما يمكن من تحسين قدرة المؤسسة على إنجاز غاياتها وأهدافها “ ويعرفها آخرون على أنها “ اختيار للاستراتيجية التنظيمية وبنائها، وخلق لأنظمة الرقابة من أجل التوجيه والتقييم<sup>2</sup>.
- الرقابة هي النشاط الذي تقوم به الإدارة أو هيئات أخرى لمتابعة العاملين في القيام بعملهم والتأكد من أن الأعمال التي تمت مطابقة للمعدلات الموضوعة لإمكان تنفيذ الأهداف المقررة في الخطة العامة للدولة بدرجة عالية من الكفاية في حدود القوانين واللوائح والتعليمات لإمكان اتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة الانحراف سواء بالإصلاح أو بتوقيع الجزاء المناسب.

<sup>1</sup> الفراء، عاهد بسام ، الرقابة الاستراتيجية ومتطلبات نجاحها في كبرى الجامعات العاملة في قطاع غزة ،رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية – غزة ، سنة 2015 ،

## الفصل الأول : الإطار النظري لدور الرقابة الاستراتيجية في تصحيح الانحراف الوظيفي والدراسات السابقة

- الرقابة الاستراتيجية بأنها عملية مستمرة متجددة، يتم بمقتضاها التحقق من الأداء عما إذا تم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية، من خلال قياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقييم والتصحيح.

- الرقابة الاستراتيجية ليست أسلوباً تقليدياً لاستخدام السلطة والنفوذ لجعل العاملين يصلون إلى المعايير المطلوبة، ويرتبط عدم تحقيق ذلك بالعقاب ومحاسبة.<sup>1</sup>

- أما العالم الفرنسي هنري فايول والذي يعد واحد من رواد الإدارة التقليدية، يعتبر تعريفه للرقابة من أقدم التعاريف وأشهرها في كتابه «الإدارة الصناعية والعامة» . 1916 حيث عرف الرقابة بأنها : التأكد من أن كل شيء يتم حسب الخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ القائمة وهدف الرقابة هو تشخيص نقاط الضعف والأخطاء وتصحيحها ومنع حدوثها في المستقبل، وتمارس الرقابة على كل الأشياء والناس والإجراءات.<sup>2</sup>

من خلال التعريفات السابقة ترى الباحثتان أن الرقابة الاستراتيجية عبارة عن عملية إدارية يمكن من خلالها أن تراقب الإدارة العليا جميع مكونات الإدارة الاستراتيجية، لتقييم مدى كفاءة وفعالية الأداء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية وفق خطوات متسلسلة هدفها تحسين استراتيجية المنظمة كما هو مخطط له.

### المطلب الثاني: اساليب الرقابة الاستراتيجية

تعتمد منظمات الأعمال أساليب رقابة متنوعة ومتعددة، فبعضها يعتمد أساليب احصائية وبعضها يستخدم أساليب مراجعة العمليات الادارية، وأساليب التحليل المالي والملاحظات الشخصية وأساليب تحليل القوائم المالية والتقارير الخاصة بالمنظمة في عملية الرقابة أساليب حديثة تختص الاستراتيجية، إلا أن هذه الأساليب تعتبر أساليباً تقليدياً، وقد ظهرت بالرقابة الاستراتيجية ومن ضمنها:

- أسلوب المقارنة بين النتائج المخططة لمكونات هرم السلوك الاستراتيجي الذي تم تخطيطه والذي يحتوي على الرؤية (الغرض والمهمة والأهداف الاستراتيجية والمزيج الاستراتيجي للأنشطة والمخرجات والنتائج الفعلية واكتشاف الانحرافات الاستراتيجية المتعلقة بها وتصحيحه بالوقت المناسب.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مساعدة، ماجد، الادارة الاستراتيجية ، مرجع سابق ، ص 143

<sup>2</sup> Source: Wheelen, Thomas L., & Hunger, J. David. (2012). Strategic Management & Business

Police. Thirteenth Edition. 330

<sup>3</sup> الفراء، عاهد بسام ، الرقابة الاستراتيجية ومتطلبات نجاحها في كبرى الجامعات العاملة في قطاع غزة ، مرجع سابق ص 23

## الفصل الأول : الإطار النظري لدور الرقابة الاستراتيجية في تصحيح الانحراف الوظيفي والدراسات السابقة

- أسلوب المقارنة بين السيناريوهات البيئية المخططة أو التي تم التنبؤ بها والتي على أساسها تم القيام بعمليات التخطيط الاستراتيجي بمكوناتها المختلفة و بين السيناريوهات البيئية الفعلية التي تحدث فعلا أثناء مرحلة التنفيذ ثم القيام بتعديل السلوك الاستراتيجي ومكونات الادارة الاستراتيجية بصفة عامة في ضوء ما يحدث فعلا بالتحديد في تلك السيناريوهات.
- أسلوب بطاقة الأداء المتوازن حيث يعتبر اطار يساعد المنظمات على ترجمة الاستراتيجية الأهداف تشغيلية والتي بدورها تقوم بربط الأهداف والمقاييس والمستويات المستهدفة بمجملها، وتصف استراتيجية المنظمة وكيفية تحقيق هذه الاستراتيجية وتشمل عدة محاور العملاء، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو، الجانب المالي.
- نظم رقابة استراتيجية تعتمد على أساليب رقابية مناسبة كنظام التغذية المرتدة بالمعلومات والتي تعتمد على توفير معلومات وبيانات الأداء الفعلي من أجل تصحيح الانحرافات والوقاية من حدوث ذلك مستقبلا (تبدأ بعد انتهاء الأداء الفعلي والحصول على المخرجات الفعلية).
- نظم رقابة استراتيجية تعتمد على أساليب رقابية مناسبة كنظام التغذية الموجه للمستقبل، نظرا لوجود فجوة زمنية بين اكتشاف الانحرافات وتصحيحه ، فيجب توفير أساليب رقابية استراتيجية موجهة نحو المستقبل وبالتالي الرقابة على المدخلات قبل تشغيل عوامل الانتاج اعتمادا على التنبؤ بالأحداث المستقبلية واكتشاف المشاكل قبل وقوعها.

### المطلب الثالث : شروط الرقابة الاستراتيجية

نجاح أو فعالية عملية الرقابة مرهون بتوفر جملة من الشروط:<sup>1</sup>

- **الفرع الاول: الرقابة يجب أن تتضمن الحد الأدنى المطلوب من المعلومات الضرورية لإعطاء صورة واضحة عما يجري في المؤسسة ، حيث أن الكم الكبير من المعلومات يؤدي عادة إلى ضياع المعلومات الهامة وسط كم هائل من المعلومات المفيدة و غير المفيدة ، و هنا يجب أن يكون التركيز على عناصر النجاح الحرجة، و التي تعرف بأنها تلك العوامل التي تؤدي إلى النجاح الكامل إذا ما تم إحكام الرقابة عليها على مدار الوقت و التي إذا ما أنجزت بالصورة الصحيحة ستقود إلى النجاح.**
- **الفرع الثاني : الرقابة يجب أن تركز بصورة رئيسية على النشاطات الحيوية بغض النظر عن كونها سهلة القياس أم صعبة.**
- **الفرع الثالث : الرقابة يجب أن تزود متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب ليتسنى لهم إكتشاف الانحرافات بين النتائج و الأهداف عند وقوعها.**
- **الفرع الرابع: الرقابة يجب أن تركز على جوانب الأداء بعيدة المدى بالإضافة إلى الجوانب الأداء قصيرة المدى.**

<sup>1</sup> الغالي، طاهر و إدريس، وائل ، الادارة الاستراتيجية -منظور منهجي متكامل. الطبعة الثانية سنة 2009 . عمان - دار وائل للنشر والتوزيع. ص 434

## الفصل الأول : الإطار النظري لدور الرقابة الاستراتيجية في تصحيح الانحراف الوظيفي والدراسات السابقة

- الفرع الخامس : تنمية روح الرقابة الذاتية لدى المسيرين في جميع المستويات التنظيمية وكذلك لدى جميع أفراد المؤسسة ، وذلك من خلال تنمية روح المسؤولية لديهم ، وجعل هذا السلوك جزء لا يتجزء من الثقافة السائدة في المؤسسة.

### المطلب الرابع: اشكال ومستويات الرقابة الاستراتيجية

#### الفرع الاول : اشكال الرقابة الاستراتيجية

هناك عدة أشكال للرقابة الاستراتيجية، حيث تختلف باختلاف المعيار المستخدم ، كل معيار مهتم بجانب معين بالمنظمة ويتبع ذلك لطبيعة المنظمة ورسالتها التي وجدت من أجلها. وتصنف الى<sup>1</sup> :

#### - الرقابة حسب زمن ممارستها :

- الرقابة السابقة ( القبلية ) : هي الرقابة على المستوى الاستراتيجي لتنبية الادارة العليا من أي تغيرات بيئية من شأنها التأثير على تحقيق أهداف طويلة الأجل ( أهدافها من الوقوع في الخطأ وقد تسمى الرقابة الأولية أو الوقائية).
- الرقابة الجارية (المتزامنة): هي الرقابة على المستوى الاستراتيجي فقد صممت من أجل الرقابة المتزامنة على النتائج الشهرية و ثم الفصلية وكذلك المراحل الهامة للتعرف على طبيعة التقدم التنظيمي واتخاذ الاجراءات التعديلية اللازمة (تعتبر نقاط تفتيش للتأكد من استقرار العملية وتوصف بعملية الغرلة).
- الرقابة اللاحقة : هي الرقابة على المستوى الاستراتيجي حيث تزود الادارة العليا بالمعلومات التي تستخدم في تغيير أو تعديل خطط المنشأة المستقبلية .

#### - الرقابة حسب طرق تنفيذها:

- الرقابة المباشرة : هي الرقابة التي تتضمن مقابلات شخصية وجها لوجه لتوجيه العمليات أو الزيارات التي يقوم بها الرؤساء للتعرف على المشكلات التي تواجه التنفيذ في الوحدات المختلفة .
- الرقابة غير المباشرة : هي الرقابة التي تستخدم التقارير أو أشكال أخرى مكتوبة للرقابة على العمليات ومثال ذلك التقارير الدورية والشهرية التي ترسل الى الرؤساء .

#### - الرقابة حسب مجالات تطبيقها:

<sup>1</sup> ديري، زاهد ، الرقابة الادارية . الطبعة الاولى ، عمان ، سنة 2011 ' دار المسيرة ، ص 19

• الرقابة الكمية : هي الرقابة التي تهتم بكمية الأداء وهل هو مطابق لما هو مخطط له أم لا .

• الرقابة النوعية : هي الرقابة التي تهتم بكيفية أداء العمل أو الخدمة .

### الفرع الثاني : مستويات الرقابة الاستراتيجية

تهدف الرقابة الاستراتيجية إلى تقييم أداء المؤسسة، وأحكام الرقابة على نشاطاتها المختلفة ذات العلاقة بتنفيذ الخطط الاستراتيجية الحالية، تصنف الرقابة الاستراتيجية إلى ثلاثة مستويات كالآتي<sup>1</sup> :

• الرقابة على المستوى الاستراتيجي

وهي نوع من أنواع الرقابة الاستراتيجية التي تتضمن مراقبة ومتابعة العوامل البيئية الأكثر تعقيداً والتي يمكنها التأثير وبصورة كبيرة - على مدى تطبيق الخطط الاستراتيجية، كما ويتضمن تقييم جوهر أو فحوى الإجراءات التنظيمية الاستراتيجية .

المتخذة والتأكيد على تنفيذ الخطط الاستراتيجية كما خطط لها، وتساهم الرقابة الاستراتيجية في وضع خطط رقابية تكتيكية وتشغيلية ، كما أن الرقابة الاستراتيجية تتم وبصورة أساسية من خلال مدراء الإدارة العليا<sup>2</sup>.

• الرقابة على المستوى التكتيكي :

وهي نوع من أنواع الرقابة التي تقوم بها الإدارة الوسطى Middle Management والتي تركز على تقييم عملية التنفيذ الخطط التكتيكية، متابعة النتائج الدورية المرافقة لعملية التنفيذ، متابعة مدى التقدم ومدى تحقيق الأقسام لأهدافها وبرامجها وموازنتها و متابعة التقارير الأسبوعية والشهرية للخطط، كما أن الرقابة التكتيكية يمكنها المشاركة مع الرقابة الاستراتيجية من خلال تقديم المعلومات المتعلقة بالقضايا الاستراتيجية<sup>3</sup>.

• الرقابة على المستوى التشغيلي :

وهي نوع من أنواع الرقابة الاستراتيجية التي تقوم بها الإدارة الدنيا Low-Level Managers من خلال الإشراف . على تنفيذ الخطط التشغيلية، متابعة النتائج اليومية للأنشطة، اتخاذ الإجراءات الصحيحة عند الطلب، إعداد الجداول، الموازنات، القواعد، ومخرجات محددة عادة ما تكون مخصصة للأفراد، كما أن الرقابة التشغيلية تقدم تغذية راجعة عما يجري في المنشأة وعلى المدى القريب وللتعرف أيضاً على مدى تحقيق كل من الأهداف القصيرة والطويلة الأجل .

<sup>1</sup> الغالي، طاهر و إدريس، وائل ، الإدارة الاستراتيجية -منظور منهجي متكامل ، مرجع سابق ، ص 435

<sup>2</sup> الغالي، طاهر و إدريس، وائل ، الإدارة الاستراتيجية -منظور منهجي متكامل ، مرجع سابق ، ص 436

<sup>3</sup> ديري، زاهد ، الرقابة الادارية ، مرجع سابق ص 22

## الفصل الأول : الإطار النظري لدور الرقابة الاستراتيجية في تصحيح الانحراف الوظيفي والدراسات السابقة

إن هذه المستويات الثلاثة من الرقابة الاستراتيجية وبالرغم من أنها تمارس على مستويات إدارية مختلفة إلا أنها تتصف بالتكاملية ، فالنشاطات التي مارس من قبل الادارة العليا في المؤسسة تشكل مظلة تنبثق عنها أنشطة المستويين التكتيكي والتشغيلي، فبينما تحكم الادارة العليا بأنشطتها الرقابية على الأمور ذات العلاقة بالإطار العام الاستراتيجية المنظمة، تقوم الإدارة الوسطى بممارسة أنشطتها الرقابية على تنفيذ الخطط الاستراتيجية لإنجاز أهداف المنظمة كما هو مخطط لها من أجل خدمة الاتجاه الاستراتيجي العام للمؤسسة، أما الادارة الدنيا فإن أنشطتها الرقابية تعمل في ظل أنشطة الرقابة التكتيكية وتسعى لخدمتها، لذلك تعتبر المستويات الرقابية المختلفة إطار واحد متكامل من أجل إنجاز أهداف المنظمة بالمستوى المرغوب من الفاعلية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> آدم اكرم مبارك , الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها برفع أداء مؤسسات التمويل المصغر ,رسالة ماجستير , جامعة الازهر – غزة , 2016 , ص 12

## المبحث الثاني : مفهوم الانحراف الوظيفي

يتناول هذا المبحث مشكلة الانحراف الوظيفي الأنواع والأسباب وابرز مظاهره. فمما لاشك فيه أن هناك أسباب متعددة وكثيرة للانحراف الوظيفي بعضها من نتاج البيئة الاجتماعية والظروف المعيشية ،وبعضها من نتاج بيئة العمل الداخلية كانهدام الرقابة وعدم تطبيق قانون وتشريعات العمل من جهة وفشل الإدارة في وضع الأنظمة واللوائح التي تساعد على الحد من هذه المشكلة من جهة أخرى.ولعل المتتبع لأوضاع المؤسسة الجزائرية بشتى أنواعها يلمس هذه المشكلة بشكل واضح وجلي ويشعر أن هناك أسباب متنوعة وراء حدوثها مما يؤدي بدوره إلى انخفاض الإنتاج ونقص في أداء الموظف .

## المطلب الاول : تعريف الانحراف الوظيفي

الانحراف عموما يعرف أنه البعد عن الخط المستقيم المتعارف عليه وعن القيم الإدارية الموضوعية حسب المعايير المتفق عليها. وهو كل سلوك يترتب عليه انتهاك للقيم والمعايير التي تحكم سير المجتمع، سواء أكانت هذه القيم والمعايير معلومة أو غير معلومة، والفعل المنحرف يترتب عليه إلحاق الأذى والضرر بالآخرين وممتلكاتهم.<sup>1</sup>

وهو ذلك التصرف الخارج عن ضوابط المعايير والقيم الاجتماعية المرعية والسائدة في الجماعة والمجتمع وعدم التماثل لآلياتها، وانطلاقا من مفهوم الانحراف في إطاره العام يتحدد مفهوم الانحراف الوظيفي بوصفه التصرف الخارج عن الضوابط والمعايير، والأخلاقيات، والقيم الوظيفية المرعية والسائدة في المنشأة، التي ينتمي إليها الموظف، وعدم التماثل لآلياتها، والذي يلحق الأذى والضرر بالآخرين.

ويعرفه هنتنجتون Huntington بأنه سلوك للموظف العام ينحرف عن المعايير المتفق عليها لتحقيق أهداف وغايات خاصة.<sup>2</sup>

وهو حسب غريب محمد سيد أحمد أي سلوك، أو اتجاه، أو اعتقاد، يخالف التوقعات النظامية لأداء الأدوار التنظيمية، أو يتعارض مع مبادئ التنظيم العامة، وأهدافه التي يتمثل أهمها في تحقيق كفاءة الأداء والإسهام في خطة التنمية الاجتماعية والاقتصادية الشاملة، وبناء على هذا التعريف ينطوي الانحراف على الفعل، وانهدام الفعل أيضا، والمقصود بانهدام الفعل، الإحجام عنه في اللحظة التي ينبغي أن يحدث فيها الإقبال عليه. وهذا المعنى يشير إلى السلبية والتفاس.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> معن خليل العمر، علم اجتماع الانحراف، دار الشروق للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 219 .

صلاح الدين فهمي محمود: الفساد الإداري كمعوق لعمليات التنمية الاجتماعية والاقتصادي، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض ص 38

<sup>2</sup> أحمد عبد الرحمن: ماهر الانحراف الوظيفي، مجلة التدريب والتقنية، العدد 57، ص 27

<sup>3</sup> غريب محمد سيد أحمد وعبدالباطس عبدالمعطي ، علم الاجتماع الاقتصادي ، دار المعرفة الجامعية ، 1987 ، الاسكندرية ، ص 178

إذا كان السلوك المنحرف هو ذلك التصرف الخارج عن ضوابط المعايير والقيم الاجتماعية المرعية والسائدة في المجتمع (الجماعة) وعدم التماثل لآلياتها، فإن السلوك الاجتماعي هو ذلك النشاط المتماثل أو المتماشي مع ضوابط المعايير والقيم الاجتماعية المرعية والسائدة في المجتمع والالتزام بها.

في حقيقة الأمر أن السلوك الانحرافي يعتبر سلوكا اجتماعيا لأنه يتعامل مع محكات اجتماعية متفق عليها، ألا وهي المعايير والقيم الثقافية والاجتماعية التي يفترض أن يتماثل معها لكي يعكس نوع التفاعل الاجتماعي فيها.

وحتى إذا خرج عنها أو رفض التماثل معها، فإنه سوف لا يبقى معلقا في الهواء، بل سوف يذهب إلى معايير وقيم أخرى (تختلف عن الأولى التي كان يتماثل معها) ويتماشي معها ويقترن بها، وغالبا ما تكون مختلفة في أفكارها ومعتقداتها وشروطها عن التي هجرها. فهو، إذن، سلوك اجتماعي في الحالتين كليهما (حالة الانحراف عن معايير معينة حالة الأولى، وحالة الاقتران أو التماثل مع معايير أخرى مغايرة ومختلفة عن معايير الأول - حالة الثانية).<sup>1</sup>

بتعبير آخر، يعني التخلي عن التماثل مع معايير معينة وتبني معايير جديدة يطمح أو يرغب التماثل معها، فهي عملية اجتماعية صرفة، إلا أنها توصف في حالة التخلي بأنها منحرفة عن مقاييس المعايير الأولى، وهذا التخلي يدفع الفرد بأن يتبنى معايير تنسجم وتقترب مع تطلعاته التي يرمي إلى تحقيقها حتى ولو كانت متعارضة مع المعايير والقيم الاجتماعية العامة.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني : انواع الانحراف الوظيفي

وينقسم الانحراف الوظيفي إلى قسمين أساسيين<sup>3</sup>:

#### الفرع الاول : الانحراف الوظيفي غير المقصود:

وهو الانحراف الذي ينتهك فيه الموظف القانون والأنظمة والمعايير والقيم دون قصد سيئ بسبب الإهمال واللامبالاة. وهذا الإهمال لا يرقى إلى مستوى الفساد الإداري، لكنه انحراف يعاقب عليه القانون وقد يؤدي إذا لم يعالج إلى فساد إداري.

#### الفرع الثاني : الانحراف الوظيفي المقصود:

وهو الأخطر لأنه يتم بقصد من الموظف وبتخطيط مسبق وإصرار في مختلف الصور عبر أخذ الرشاوى، والاختلاس، والغش والتزوير والتهرب الوظيفي وغيره، يتطور مع مرور الوقت ليصبح فسادا.

<sup>1</sup> ناصر , ناصر عبيد , مقال : دور التنمية في محاصرة الفساد , مجلة البعث , العدد 14 , دمشق سوريا , 2002 , ص12

حسني عايش: الفساد والرشوة في العالم، مؤسسة الأرشيف العربي، عمان، 2000، ص134<sup>2</sup>

غريب محمد سيد أحمد وسامية محمد جابر: علم اجتماع السلوك الإنحرافي، دار المعرفة الجامعية، 2003 ، ص 175<sup>3</sup>

### المطلب الثالث : مظاهر الانحراف الوظيفي

للانحراف الوظيفي عدة مظاهر يتفق معظم الكتاب على تقسيمها إلى أربعة تقسيمات كالآتي: انحرافات تنظيمية، وانحرافات سلوكية (أخلاقية)، وانحرافات مالية، وانحرافات جنائية.<sup>1</sup>

#### الفرع الاول : الانحرافات التنظيمية:

ونعني بها المخالفات التي يرتكبها الموظف أثناء تأديته لمهام وظيفته والتي ترتبط بصفة أساسية بالعمل وتنظيمه، من أهمها: عدم احترام وقت العمل ومواعيد الحضور والانصراف<sup>2</sup> :

هناك صور مختلفة لعدم احترام وقت العمل الرسمي للوظيفة في غالبية القطاعات، منها نظرة الموظف إلى الكم؛ فهو ينظر دائماً إلى الزمن وكم مضى من الساعات وكم بقي له حتى يعود إلى منزله، بصرف النظر عما قدمه من إنتاج أو عمل أو بمعنى أن الموظف قد يتأخر في الحضور للعمل وقد يبكر في مغادرته، وإذا كان هناك ضبط إداري شكلي فهو يأتي في الموعد وينصرف في الموعد الرسمي، ولكنه لا يعمل، فيكون قارئاً لجريدة، أو مستقبلاً لزواره، أو أنه ينتقل من مكتب إلى مكتب، ومن إدارة إلى أخرى للحديث مع العاملين في مكان العمل لتبادل آخر الأخبار. وهذا ما يؤدي إلى عدم الالتزام بتأدية الأعمال أثناء ساعات العمل الرسمية، والذي يترتب عليه انخفاض الإنتاج وتدهور مستوى الخدمات العامة.

امتناع الموظف عن أداء العمل المطلوب منه :

من أوضح صور امتناع الموظف عن أداء العمل المطلوب منه هو رفضه عن أداء العمل المكلف به من قبل رؤسائه، أو الامتناع عن القيام بأعمال وظيفته أو مباشرتها على نحو غير صحيح أو التأخير في أدائها. ويمكن إرجاع أسباب انتشار هذه الظاهرة إلى انخفاض حافزية الموظفين كنتيجة تدني الأجور التي يحصلون عليها، والتي لا تتناسب مع الجهود اللازمة لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم.

#### اللامبالاة والتكاسل:

يميل معظم العاملين إلى التراخي واللامبالاة والتكاسل، ولا يدفعهم إلى العمل إلا الحافز المادي أو الصالح الشخصي من جهة أو الخوف من جهة أخرى، ولذلك فهم يستهدفون في عملهم بذل أقل جهد مقابل أكبر أجر، أو على الأقل تنفيذ الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة الذي يبعد الموظف عن حد الخطر وهو الفصل أو الإنذار أو الخصم المادي.

<sup>1</sup> غريب محمد سيد أحمد وسامية محمد جابر: علم اجتماع السلوك الإنحراي، مرجع سابق، ص 177

<sup>2</sup> المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب الرشوة وخطورتها على المجتمع ، ص83

عدم الالتزام بأوامر وتعليمات الرؤساء:

ترجع هذه الظاهرة نتيجة لبعض التصرفات التي قد يمارسها بعض الرؤساء على الموظفين، مثل حرمان الموظف من علاوة أو مكافأة تشجيعية مثلاً، أو على الأقل تقدير الموظف الشخصي بأن رؤسائه يتصرفون معه بإجحاف أو تمييز في الترقية والحوافز. وقد يؤدي ذلك إلى إصابة الموظف بالعدوانية تجاه رؤسائه وعدم إطاعة أوامرهم، وعدم احترامهم والبحث عن المنافذ والأعداء لعدم تنفيذ أوامرهم والالتزام بتعليماتهم.<sup>1</sup>

السلبية:

وهو جنوح الموظف إلى عدم إبداء الرأي واللامبالاة، ولا يميل للتجديد والتطور والابتكار، ويعزف عن المشاركة في اتخاذ القرارات، الأمر الذي يصل بالموظف إلى حد القناعة بتلقي التعليمات من غيره دون مناقشة. ومن ذلك أيضاً الانعزالية، وهي عدم رغبة بعض الموظفين في التعاون مع زملائهم في العمل، وعدم تشجيعهم للعمل الجماعي ويتجنبون الاتصال بالأفراد الآخرين، ولا يريد الفرد منهم الارتباط بأي شخص آخر.

إفشاء أسرار العمل:

يقصد بهذه الظاهرة أن يقوم الموظف بإفشاء أسرار المنظمة أو الأسرار الخاصة بالأفراد المتصلين بالمنظمة سواء من الأفراد العاملين بها أو عملائها، فيقوم الموظف بأن يطلع العمال على التقارير السرية التي كتبها الرؤساء بشأنهم؛ فهو بهذا العمل يفقد هذه التقارير سريتها ويزيد من درجة الاحتكاك والنزاع بين العامل ورئيسه بشأن ما كتب في هذه التقارير. أو يدلي بعض الموظفين ببيانات خاطئة، أو غير متأكد من صحتها، إلى مندوبي وسائل الإعلام والتي قد يترتب عليها ضرر بالمنظمة أو قد يقوم أيضاً بعض موظفي البنوك بأن يصرح للغير برقم مدخرات أحد الأفراد، أو معلوماته المالية الخاصة.

### الفرع الثاني : الانحرافات السلوكية

ويقصد بالإنحرافات السلوكية تلك المخالفات الإدارية التي يرتكبها الموظف العام وتتعلق بمسلكه الشخصي وتصرفه، ومن أهمها:<sup>2</sup>

عدم قبول الرأي الآخر في الإدارة وإقصاء الآخرين:

يعد هذا الأمر من أخطر حالات الانحراف الإداري والوظيفي والذي يبدو مبطناً بطرق وآليات يصعب اكتشافها ومعرفة خفاياها ودوافعها ومتابعة تأثيراتها السلبية على مختلف جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية. إن عدم قبول الاختلاف

<sup>1</sup> غريب محمد سيد أحمد وسامية محمد جابر: علم اجتماع السلوك الإنحراي، مرجع سابق، ص 178

<sup>2</sup> المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب الرشوة وخطورتها على المجتمع، مرجع سابق ص 84

## الفصل الأول : الإطار النظري لدور الرقابة الاستراتيجية في تصحيح الانحراف الوظيفي والدراسات السابقة

والتفاهم مع الآخر والتعايش معه في نفس الوحدة الإدارية يعني إقصاؤه واستبعاده وبالتالي حدوث صراعات تنظيمية سلبية تؤثر على الأداء في المنظمة. ويدخل في إطار إقصاء الآخرين واستبعادهم تهميش الكفاءات والخبرات وبالتالي حرمانا للإدارات الحكومية أو منظمات الأعمال من هذه الكفاءات وعطائها وقدراتها في اتخاذ القرار الصائب وتقديم المشورة الحسنة، فكثيرا ما يتفق المستفيدون من شاغلي المناصب المؤثرة في الإدارات التي يتفشى فيها الانحراف الوظيفي والإداري بإبعاد من يخشونه فكرا أو انضباطا أو منهجا شفافا في العمل، وأحيانا يصل الأمر إلى تلفيق دعاوى كيدية أو التواطؤ بمؤامرات تلحق ضررا بمؤلاء الموظفين الكفوئين لأجل تمرير صفقات أو عقود يتحقق منها عائد شخصي لهم.

التحيز والمحاباة:

يحصل التحيز بسبب قصور بالثقافة الفكرية والحضارية وشيوع المنظر الجزئي للعلاقات والحياة. ويتجسد بمظاهر متعددة منها التحيز للأقارب والموالين فكريا، وأبناء العشيرة أو الطائفة والديانة والمذهب والمنطقة والمهنة والتخصص والفئة العمرية والجنس والطبقة الاجتماعية والقومية وغيرها. وقد يصل التحيز حدودا خطيرة جدا عندما يتحول إلى تعصب أعمى وتحيزا صارخا دون مناقشة أو مراعاة لمبدأ الحق والعدالة والانصاف والمساواة واحترام الآخر وقبول التعايش معه. ويمكن أن تمارس عملية التحيز في مجالات شتى ضمن العمل الإداري بدء بالتعيين والتوظيف والترقيات ومنح المكافآت والأجور وتقييم الأداء ومنح فرص التدريب ومنح الاجازات والمساعدات وغيرها. وإذا كان التحيز فاضحا وواضحا فإنه يشكل حالة إحباطا للعاملين الآخرين، مؤثرا بطرق سلبية في آدائهم واندماجهم بالمنظمة وتعزيز الولاء لها. وعند تكرار الحالة ووضوحها وشيوعها فإنها يمكن أن تساهم بفعالية في بناء ثقافة تنظيمية فاسدة<sup>1</sup>.

سوء استخدام السلطة وانتحال صفة الغير:

قد يترك للموظف شيء من الحرية في ممارسة سلطاته ليقرر اختياره ما يراه محققاً للصالح العام، ويسمى ذلك بالسلطة التقديرية فإذا انحرف الموظف عن ممارسة هذه السلطة عن غاية المصلحة العامة، وقام بالعمل تحقيقاً لباعث آخر، كان تصرفه مشوباً بعيب الانحراف في استعمال السلطة، وقد تستغل هذه السلطات التقديرية لتحقيق مآرب شخصية لصاحبها على حساب المصلحة العامة. فقد يلجأ بعض الموظفين إلى إساءة استعمال السلطة في صورة تقديم الخدمات الشخصية وتسهيل الأمور وتجاوز اعتبارات العدالة الموضوعية في منح أقارب أو معارف المسؤولين ما يطلب منهم من أجل احتفاظهم بمناصبهم، فهو على استعداد لاتخاذ قرارات تعيين لمن هم أصحاب حظوة عند مسؤول أكبر منهم، أو يقوم المسؤول باختيار الشخصية الضعيفة، وليست القوية، كمساعد أو نائب له حتى يمكن وعادة ما يرتبط إساءة استخدام السلطة السيطرة عليه وبقائه في موقعه والصلاحيات بوجود نفوذ لدى ممارسيه مستمدا من مكانتهم الاجتماعية

<sup>1</sup> المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب الرشوة وخطورتها على المجتمع، مرجع سابق ص 85

أو السياسية أو صلاتهم الحزبية أو العشارية أو قربهم من المسؤولين الكبار أو غير ذلك. وتشير حالات إساءة استخدام السلطات والصلاحيات واستغلال النفوذ إلى ممارسات سلبية كثيرة يدخل في إطارها التعسف والتشدد ومنح المزايا والهبات دون وجه حق أو التغاضي عن أخطاء المقربين والتساهل معهم، وهذه جميعاً تعتبر مواقف غير موضوعية واعتباطية تؤثر سلباً على مصالح فئات متعددة. أما انتحال صفة الغير فهي سلوكيات منحرفة يتم بموجبها انتحال صفات المسؤولين الأعلى من قبل موظفين لديهم رتبة أقل لغرض تحقيق مصالح شخصية وابتزاز الآخرين والحصول على ما لا يستحقون من الآخرين كأفراد مواطنين أو منظمات أعمال.

### الفرع الثالث : الانحرافات المالية

ويقصد بالمخالفات المالية والإدارية التي تتصل بسير العمل المنوط بالموظف، وتتمثل هذه المخالفات في<sup>1</sup> :

مخالفة القواعد والأحكام المالية المنصوص عليها داخل المنظمة:

تحكم كل منظمة إدارية مجموعة من القواعد والأحكام المالية التي تتوافق مع طبيعة عملها، وتتفق مع القواعد والأحكام المالية التي نص عليها القانون، وعندما يخل الموظف عن اتباع مثل هذه القواعد والأحكام المالية فإنه يكون بذلك ارتكب انحرافاً ويحاسب عليه إدارياً مثال ذلك الأحكام المالية التي تنظم عمليات المخازن والمشتريات وقواعد المزايدات والمناقصات وتسوية العقود وغيرها.

### العمولات مقابل الصفقات:

وهو نوع من الانحراف الوظيفي ينتشر أساساً في المنظمات والإدارات الحكومية<sup>2</sup> بشكل رئيسي وقد يكون طرفها الآخر شركات كبيرة، والعمولة هي مبلغ من المال يشكل نسبة مئوية من قيمة العقد والصفقة يحصل عليه المسؤول الذي قام بإبرام العقد كطرف ممثل لمؤسسة أو وزارة أو منظمة معينة. وتمثل العمولة ثمن التغاضي والتواطؤ لإبرام الصفقة مع الجهة المعنية حتى ولو كانت هذه الجهة هي أسوأ من غيرها في مجال إنجاز العقد أو المشروع المتفق عليه، وعادة ما تقوم الشركات بدفع هذه العمولات في حسابات خاصة لحساب المنتفعين في بنوك تحافظ على سرية التعامل أو أن بعض العمولات تكون على شكل أسهم أو حصة من الأرباح في مشاريع تنفذها هذه الشركات، وعادة ما تكون تحت هناوين ومسميات مختلفة وبأسماء أشخاص وهمية ويطلق على هذه الحالة عمولات مقابل خدمات متنوعة، وتستخدم الشركات

<sup>1</sup> غريب محمد سيد أحمد وسامية محمد جابر: علم اجتماع السلوك الإنجابي، مرجع سابق، ص 179

<sup>2</sup> سحر قدوري، الإدارة الإلكترونية وإمكاناتها في تحقيق الجودة الشاملة، المؤتمر العلمي العاشر، 24-25/10/2009، مجلة المنصور، العدد 14،

خاص، الجزء الأول، 2010، ص 9

الكثير من الطرق والأساليب للتحويل وإجراء المسؤولين لقبول مثل هذا النوع من العمولات، وحتى الموظفين أصحاب الخبرة السياسية والاقتصادية والإدارية وحاشيتهم.

الإسراف في استخدام المال العام:

ويأخذ أشكالاً وصوراً مختلفة أكثرها انتشاراً اتجاه أغلب القائمين على الأجهزة إلى تبديد الأموال العامة في الإنفاق على الأبنية والأثاث والرواتب المدفوعة بلا عمل على حشد السكرتارية وأجهزة العلاقات العامة فضلاً عن المبالغة في استخدام السيارات في الأغراض المنزلية والشخصية وإقامة الحفلات الترفيهية والإنفاق ببذخ على الدعاية والإعلان والنشر في الصحف والمجلات في مناسبات التهاني والتعازي والتأييد والتوديع لكبار المسؤولين تملقاً ونفاقاً.

### الفرع الرابع : الانحرافات الجنائية

وهي أخطر أنواع الانحرافات الوظيفية التي يمكن أن تخلف آثاراً هدامة وتورث حالة من الفساد الإداري، وهي تتداخل كثيراً مع أنواع الانحرافات السابقة، تتميز عنها، في الغالب، بوجود النية المسبقة والمبيتة في القيام بها، والتحضير المسبق وإشترك عديد من الأطراف فيها ومن أهمها الآتي:<sup>1</sup>

الرشوة : وهو المظهر الأبرز والأوسع انتشاراً والأكثر تنوعاً من بين مظاهر الانحراف الوظيفي المختلفة، ورغم أن الرشوة سلوك منحرف لا تقبله القوانين والأعراف والأديان السماوية إلا أنها حالة موجودة في جميع المجتمعات وترتبط بممارسات إدارية متنوعة، وفي أغلب حالات الرشوة وخاصة الممارسة الواسعة لها، والتي تصغر فيها قيمة ما يدفع كرشوة، نجد تبريرات متعددة لها وترادف مقولات معينة تراثية بقبول الهدية أو المجاملة أو غيرها. والرشوة هي ما يتوصل به إلى الحاجة بالمصانعة بأن تصنع له ، وهي ما أعطي المرء ليحكم له بباطل أو ليولى شيئاً ليصنع لك شيئاً آخر ، وهكذا فإن ولاية أو ليظلم إنساناً، وهي أيضاً ما يعطى بشرط الإعانة الرشوة هي وسيلة للوصول إلى هدف شخصي، ويمكن النظر للرشوة على أنها تجارة غير مشروعة بالمنصب أو الوظيفة لذلك تعتبر جريمة تعاقب عليها القوانين الوضعية وترفضها الأديان السماوية، يترتب على الرشوة اعتبارات تخل بالعمل النزيه والصالح وتؤثر على الأداء والحقوق.<sup>2</sup>

السرقه والاختلاس :تمثل السرقه والاختلاس حالات انحراف وظيفي وفساد إداري تمارس من قبل العاملين بمختلف مستوياتهم، والسرقه تعني الاستحواذ وأخذ مال الغير خفية وبطريقة مستترة دون رضاهم، في حين أن الاختلاس هو خيانة الأمانة وتعتبر بطرق مختلفة سواء كانت هذه الأمانة مادية أو نقدية أو معنوية .السرقه والاختلاس ممارستان سلوكيتان منحرفتان سواء وفق الاعترافات القانونية أو الدينية أو لاعتبارات سلوكية عامة وفي شركات الأعمال ومنظمات الدولة

<sup>1</sup> غريب محمد سيد أحمد وسامية محمد جابر: علم اجتماع السلوك الإنحرافي، مرجع سابق، ص 180

<sup>2</sup> ركابي كاظم نزار ، الادارة الاستراتيجية ، العولمة والمنافسة ، الطبعة الاولى ' دار وائل ، عمان ، الاردن ، 2004 . ص24

## الفصل الأول : الإطار النظري لدور الرقابة الاستراتيجية في تصحيح الانحراف الوظيفي والدراسات السابقة

عادة ما ترتبط هذه السرقات بموظفي الحسابات والموازنات أو بأمناء المخازن والمدققون أو موظفي لجان الشراء أو محصلي الضرائب والجمارك وغيرهم. وتتم هذه السرقات بطرق مختلفة يكون الطابع العام لها الاستحواذ على الأموال النقدية المودعة بذمة الموظف وعادة ما يقوم الموظف بترتيبات إجرائية للتغطية على حالات السرقة أو خيانة الأمانة، ويتم ذلك من خلال تزوير المستندات بإضافة أو حذف معلومات أو تحريفها أو إتلاف متعمد في المخازن بعد سرقتها عن طريق افتعال حريق أو غير ذلك. وتجدر الإشارة هنا إلى حالة ربما تعتبر شائعة في الدول النامية وبلدنا الجزائر، وهي الاعتداء على المال العام باعتباره أموالا سائبة وملكية مطلقة لا ترتبط بجهة محددة ومن ثم يسهل سرقتها أو التجاوز عليها والانتفاع بها للأغراض الشخصية. وإذا ما رأى صغار الموظفين أن المسؤولين الكبار تشيع بينهم ظاهرة التجاوز على المال العام فإنهم ربما يقلدوهم معتقدين أن ذلك يمثل مدخلا للشراء السريع بعيدا عن العقاب والمساءلة.

التزوير : وهو واحد من أكثر حالات الانحراف الإداري شيوعا ويهدف في أغلب حالاته إلى الحصول على منافع من خلال تغيير الحقائق وتبديلها أو اختلاقتها بالتلاعب بالمستندات وتغيير محتوياتها بالإضافة أو الحذف، ويترب على هذا التغيير إمكانية نيل حقوق وامتيازات لا يمكن الحصول عليها بدون هذه الوثائق والمستندات، وتشتمل عمليات التزوير .  
صورا متعددة مثل تغيير الأرقام وتحريف الكلمات وتبديل الأسماء وتقليد الأختام الرسمية والتلاعب بالتواريخ وتقليد توقيع المسؤولين أو تزوير واختلاق وثائق على غرار الوثائق والأوراق الرسمية والمستندات الحكومية والأوراق الثبوتية والهويات الشخصية والشهادات الجامعية وغيرها.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع : علاقة الرقابة الانحراف الوظيفي بالرقابة الاستراتيجية

تلعب الرقابة الاستراتيجية دورا مهما وأساسيا في تحديد كفاءة الإدارة وتصحيح الأخطاء والانحرافات الوظيفية وتفاديها في المستقبل ولكي يتسنى للمسؤولين على إدارة الوحدات التوقف على نقاط الضعف واكتشاف أسباب الانحرافات وتحديد المسؤولين عنها , كما ان التطبيق الامثل للرقابة الاستراتيجية يمكن من اكتشاف الانحرافات قبل حدوثها مما يتطلب السرعة في التبليغ عنها والسرعة في توصيل المعلومات اللازمة والملائمة والدقيقة التي يحتاجها المدير لمعالجة الانحرافات وتصحيحها قبل تفاقمها.

<sup>1</sup> غريب محمد سيد أحمد وسامية محمد جابر: علم اجتماع السلوك الإنحراقي، مرجع سابق، ص 182

المبحث الثالث : الدراسات السابقة (الإطار التطبيقي)

على الرغم من كون موضوع دور الرقابة الاستراتيجية في تصحيح الانحراف الوظيفي من المواضيع النادرة جدا، ولم يتم تناوله في الكثير من الدراسات، فقد اخترنا منها ما يخدم موضوع دراستنا وتوضيح أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

المطلب الأول : الدراسات السابقة

نستعرض فيما يلي بعض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات موضوع دراستنا ( دور الرقابة الاستراتيجية في تصحيح الانحراف الوظيفي ) على النحو التالي:

أولا : الدراسات باللغة العربية :

1- دراسة (ريم المختار العجيلي , عبد الرحيم عادل خمّاج، 2017) بعنوان " عملية الرقابة الاستراتيجية ودورها في الحد من الفساد الاداري بمؤسسات التعليم التقني العالي " دراسة تطبيقية على المعهد العالي للعلوم والتقنية بالزاوية، مجلة مجلة دراسات الانسان والمجتمع- العدد السادس، أكتوبر 2018 .

تناولت هذه الدراسة موضوع دور عملية الرقابة الإستراتيجية في الحد من الفساد الإداري، وتم تحديد مشكلة الدراسة في أن واقع عملية الرقابة الإستراتيجية لم يحظ بالاهتمام الكامل نتيجة لنقص المتطلبات اللازمة للقيام بها وفق أسس، وأساليب علمية سليمة مما أدى إلى حدوث الكثير من المشاكل كنتيجة حتمية لظاهرة الانحراف الوظيفي بالمعهد، والذي أثر سلبا على مخرجاته، وأدائه الإستراتيجي. كما تنبثق أهمية الدراسة في إثراء البحث العلمي من خلال الإضافة التي تقدمها إلى الجهود السابقة في هذا المجال، وفي محاولة الوقوف على أسباب قلة اهتمام الإدارة العليا بالمعهد المبحوث، والمتعلقة بتنفيذ عملية الرقابة الإستراتيجية وفق أسس وأساليب علمية سليمة من خلال التأكيد على أهمية الدور الذي تلعبه عملية الرقابة الإستراتيجية نفسها في المعهد.

حيث اعتمد البحث في هذه الدراسة على التحليل الوصفي والكمي في دراسة الظاهرة، وذلك باستخدام استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات ثم توزيعها على مجتمع البحث، وبعد إخضاع البيانات المتحصل عليها للتحليل الإحصائي الاختبار الفرضيات التي تمت صياغتها ثم التوصل إلى مجموعة من النتائج الهامة وتوصلت الدراسة إلى:

- 1- تزداد كفاءة و فعالية اداء المعهد باستخدام أسلوب الرقابة الاستراتيجية.
- 2- هناك علاقة بين مستوى الأداء المتحصل عليه و التطبيق السليم بالاسلوب العلمي للرقابة الاستراتيجية.

(2) - دراسة (تركمان حنا , محمد الفاتح محمود ، 2017) بعنوان " الرقابة الاستراتيجية وأثرها على زيادة اداء المنظمات " رسالة دكتوراه، جامعة تشرين، جمهورية سوريا العربية، 2017

تناولت هذه الدراسة التحليلية مقارنة الأنظمة الرقابة في كل من مشفى الأسد الجامعي والمشفى الوطني في اللاذقية وتمثلت مشكلة البحث في أن مفهوم الرقابة الاستراتيجية لم يحظ بالاهتمام حتي الآن وهو غير مطبق في معظم القطاعات العامة في جمهورية سوريا العربية سواء الإنتاجية أو الخدمية كما أن الادوات المستخدمة في قياس وتقييم الاداء ايضا تقتصر على الأدوات التقليدية التي تقيم الجانب المالي وتمهل الجوانب الأخرى التي تعتبر هامة ايضا في اداء المنظمة كتقييم مستوى الانحراف الوظيفي داخل هذه القطاعات وهدفت هذا البحث إلى عرض مقدمة نظرية موجزة لمفهوم الرقابة الاستراتيجية وأدوات قياس الأداء التقليدية والحديثة. التعرف على مدى تطبيق أسلوب الرقابة الاستراتيجية ومدى الاستفادة من مزاياها في كل من مشفى الأسد الجامعي و المشفى الوطني في اللاذقية وانعكاسه على تصحيح الانحرافات المهنية وأسباب عدم تطبيقه. الاستفادة من نتائج الدراسة الميدانية في تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي تساعد المنشآت محل البحث في زيادة أدائها وتحقيق أهدافها وتوصلت الدراسة إلى:

1. هناك علاقة بين كفاءة و فعالية المنظمات وأسلوب الرقابة المستخدم
  2. تزداد كفاءة و فعالية المنظمات باستخدام أسلوب الرقابة الاستراتيجية.
  3. هناك علاقة بين مستوى الأداء والتطبيق العلمي للرقابة الاستراتيجية.
  4. هناك علاقة بين نظام المعلومات المستخدم وفعالية الرقابة الاستراتيجية
- واهم التوصيات: السعي لتطبيق نظام الرقابة الاستراتيجية للاستفادة من مزاياه في زيادة كفاءة الأداء وتصحيح الانحرافات المهنية ومحاوله استخدام التقنيات الحديثة لقياس الأداء ولاسيما بطاقة التصويب المتوازنة لأنها تهتم بالجوانب المالية وغير المالية. ضرورة ربط الوحدات المختلفة في المشافي و المنظمات بشكل عام بشبكة تستخدم الكمبيوتر لتوزيع المعلومات الضرورية لأغراض الرقابة.

(3) - دراسة (محمد بشير ادم يوسف 2008)، بعنوان " دور الرقابة الادارية في رفع كفاءة الاداء "، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة النيلين، دولة السودان، 2008

وتمثلت مشكلة الدراسة في آن الرقابة الادارية في منشآت الأعمال تبدي الكثير من أوجه القصور كما تظهر العديد من الشواهد على غياب الرقابة الفعالة، وتمثلت اهم فرضيات الدراسة في أن هنالك علاقة طردية بين كفاءة اداء العاملين وزيادة فاعلية الرقابة، وايضاً ضرورة التركيز على الجوانب الاساسية في رفع أداء العاملين، ومن أهم نتائج البحث تمثلت في

ان الرقابة تمارس في الهيئة من خلال الزيارات المفاجئة للفروع، وكذلك الادارات الوظيفية للهيئة غير كفوءة، والتوصيات التي خرج بها الباحث :

اولا : يجب أن تدعم الرقابة الادارية بالموارد المادية والبشرية حتى تؤدي دورها كاملا.

ثانيا : رفع مستوى درجات مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات المختلفة ومعالجة المشكلات حيث انهم العنصر الانتاجي بين القيادات والعاملين لرفع مستوى الاداء.

(4) - دراسة (محمود محسن صالح، 2006) بعنوان " دور أثر الرقابة الادارية على الاداء في مؤسسات التعليم العالي " ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة النيلين، دولة السودان، 2006.

بعنوان اثر الرقابة الإدارية على الأداء في مؤسسات التعليم العالي ، تمثلت مشكلة أن كل الفشل الذي يلزم المنظمات إنما مرده الي غياب الرقابة المتوازنة على اداء الأنشطة والأفراد، وان بعد ادارة الجامعة من حث الموقع الجغرافي عن كثير من الكليات التابعة لها وبعد الكليات فيما بينها يشكل عبئة ادارية على الأداء الرقابي، وعدم وجود نظم معلومات فاعلة ومتطورة ساعد علي ضعف وتدني المستوى الرقابي بالجامعة. وكانت اهم فرضيات البحث:

وجود قصور في اللوائح والقوانين التي تحكم العمل بالجامعة، ادي الي تدني مستوى الاداء فيها وكثرت الانحرافات الوظيفية وكانت أهم نتائج الدراسة معظم الإداريون يعتقدون أن التباعد الشديد للكليات عن مركز الجامعة ساعدة علي عزلتها وفاقم مشاكلها وحد من الأداء الرقابي عليها من قبل الإدارة العليا.

ومن أهم توصياته، العمل على تقريب الظل الإداري لمختلف ادارات الجامعة لتكون العملية الرقابية وتصحيح الانحرافات اكثر سهولة وفاعلية، كما وصي بتجديد القيادات من وقت لآخر على مستوى الجامعة .

(5) - دراسة (الصادق عبد الله آدم شرف الدين، 2017) بعنوان " دور الرقابة الاستراتيجية على الاداء المؤسسي " ، رسالة ماجستير العلوم في ادارة الاعمال، جامعة النيلين، دولة السودان، 2017

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور الرقابة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي، وتتمثل مشكلة البحث في أن أهمل الرقابة في المؤسسات سبب لظهور المشاكل وتفاقمها والتي منها قد تؤدي الى فشلها خصوصا ظاهرة الانحراف الوظيفيو يختبر هذا البحث الفروض الآتية توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الاستراتيجية والأداء المؤسسي توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين وضع المعايير والأداء المؤسسي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المحددة والأداء المؤسسي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصحيح الإنحرافات والأداء المؤسسي .

## الفصل الأول : الإطار النظري لدور الرقابة الاستراتيجية في تصحيح الانحراف الوظيفي والدراسات السابقة

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليل، الذي يقوم بوصف الظواهر والأحداث موضوع الدراسة، وكذلك استخدم أسلوب التحليل الإحصائي

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها إثبات صحة جميع الفرضيات، توفقت إدارة البنك في الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع من خلال تقديم الخدمات البنكية، ولا تهتم إدارة البنك كثيرا في ايفاد العاملين لتلقي دورات فنية خارجية تم التوصل إلى أنه كلما زادت الرقابة الداخلية زادت درجة اداء المؤسسة في البيئة الداخلية والخارجية، توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الرقابة الإستراتيجية يؤدي الى كفاءة وفعالية الأداء في البنك بناء على نتائج الدراسة تم التوصل الى عدد من التوصيات أهمها:

الاهتمام بتدريب العاملين وتأهيلهم أكثر عن طريق ارساهم لدورات فنية خارجية

السعي للتطبيق نظام الرقابة الاستراتيجية للاستفادة من مزاياه في زيادة كفاءة الأداء

محاولة استخدام التقنيات الحديثة لقياس الأداء ولاسيما تلك التي تهتم بالجوانب المالية وغير المالية.

(6) - دراسة (بلوم السعيد و . د زردومي أحمد، 2018) بعنوان "الرقابة الإستراتيجية ودورها في تقييم أداء الموارد البشرية"، مجلة العلوم الانسانية، عدد 49 - جوان 2018، المجلد ب، ص 331-343 جامعة الاخوة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2018

تناولت هذه الدراسة موضوع الرقابة الاستراتيجية ودورها في تقييم اداء الموارد البشرية وذلك من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبرزت الجوانب التي يمكن للرقابة الاستراتيجية تحقيقه في مجال الموارد البشرية عن طريق تحديد الانحرافات الوظيفية وتصحيحها، مع اتباع جميع الطرق العلمية السليمة .

ثانيا : الدراسات الاجنبية

- دراسة : Pearce, II & Robinson, JR " strategic management: strategy formulation and Implementation", Richard. B/ Irwin, Inc. 3th .ed, 1988

. تناولت هذه الدراسة تطور الادارة الاستراتيجية على المستوى الدولي، و بالاحص الرقابة الاستراتيجية ودورها في تقديم مجموعة من الطرق لمساعدة المسؤولين التنفيذيين والمدراء، لتكييف المنظمات التي يديرونها مع البيئة وصولا لاهدافهم المهمة، وتؤكد على ان الرقابة الاستراتيجية تعمل بافضل حالاتها عندما تطبق من قبل كافة اعضاء المنظمة كفريق واحد، وان تكون معايير تطبيقها وفق الطرق العلمية والحديثة .

المطلب الثاني : الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

يمكن تلخيص الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (01-02) : الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الحدود الزمانية والمكانية للدراسة	المنهج المستخدم	الأداة المستخدمة للدراسة	أوجه الاختلاف	أوجه التشابه
<b>الدراسة الحالية</b>					
عنوان الدراسة	مؤسسة الجزائرية للأنايب بولاية غرداية , سنة 2022	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة لجمع البيانات على عينة قدرها 40	/	/
<b>الدراسات السابقة</b>					
عنوان الدراسة	المعهد العالي للعلوم والتقنية بالزاوية دولة ليبيا 2017	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة لجمع البيانات على عينة قدرها 105	تختلف عن الدراسة الحالية من حيث العينة المستهدفة	تشابهان في المتغير التابع والأداة المستخدمة في الدراسة المتمثلة في الاستبيان
عنوان الدراسة	مشفى الأسد الجامعي والمشفى الوطني في اللاذقية جمهورية سوريا العربية 2017	المنهج التحليلي المقارن	المقابلة - الاستبانة لجمع البيانات على عينة قدرها 107	تختلف عن الدراسة الحالية من حيث الأهداف ، ومن حيث المنهج المتبع وبيئة الدراسة	تشابهان في الأداة المستخدمة في الدراسة المتمثلة في الاستبيان

الفصل الأول : الإطار النظري لدور الرقابة الاستراتيجية في تصحيح الانحراف الوظيفي والدراسات السابقة

تتشابهان في الأداة المستخدمة في الدراسة المتمثلة في الاستبيان	تختلف عن الدراسة الحالية من حيث المتغير المستقل وبيئة الدراسة	الاستبانة لجمع البيانات على عينة قدرها 133	المنهج الوصفي التحليلي	المستشفى الجامعي بالخرطوم دولة السودان 2008	محمد بشير ادم يوسف " دور الرقابة الادارية في رفع كفاءة الاداء "
تتشابهان في الأداة المستخدمة في الدراسة المتمثلة في الاستبيان	تختلف عن الدراسة الحالية من حيث المتغير المستقل وبيئة الدراسة	طريقة المسح في جمع البيانات لجمع البيانات على عينة قدرها 120	المنهج الوصفي التحليلي	جامعة النيلين 2006	محمود محسن صالح " دور أثر الرقابة الادارية على الاداء في مؤسسات التعليم العالي
تتشابهان في الأداة المستخدمة في الدراسة المتمثلة في الاستبيان	تختلف عن الدراسة الحالية من حيث العينة المستهدفة	الاستبانة لجمع البيانات على عينة قدرها 125	المنهج الوصفي التحليلي	البنك السعودي السوداني 2017	الصادق عبد الله آدم شرف الدين " دور الرقابة الاستراتيجية على الاداء المؤسسي "
/	/	/	المنهج الوصفي التحليلي	جامعة الاخوة منتوري بقسنطينة 2018	بلوم السعيد و . د زردومي أحمد " الرقابة الإستراتيجية ودورها في تقييم أداء الموارد البشرية
تتشابهان من حيث محور الموضوع والاشكالية .	تختلف عن الدراسة الحالية من حيث الاداة المستخدمة و العينة المستهدفة	المقابلة لجمع البيانات على عينة قدرها 230	المنهج الوصفي التحليلي	جامعة مونتريال - دولة كندا 1990	Pearce , II & Robinson, JR " strategic management: strategy formulation and Implementation"

المصدر : من إعداد الطالبتان

## خلاصة الفصل

الرقابة الإستراتيجية من العمليات الإدارية المهمة في تقييم وتطوير العنصر البشري، وتنمية الطاقات ورفع من أداء الأفراد داخل المؤسسة و تساهم في كشف الأخطاء وتصحيح الانحرافات في الأداء من أجل تطوير عملية التنمية داخل المؤسسات من جميع النواحي لتحقيق الاستقرار والبقاء وتحقيق الاهداف المسطرة

كما ان الرقابة الإستراتيجية تعد بمثابة حلقة الوصل بين مختلف وظائف الإدارة وتظهر أهميتها على الأداء الوظيفي فيما تقدمه من تغذية راجعة يتم على أساسها تقييم وتعديل الانحرافات والأخطاء والكشف عن معوقات التنفيذ والإنجاز

كما إن الرقابة الإستراتيجية على الأداء هي عبارة عن فحص موضوعي منظم وهادف يهتم بتقييم محايد لأداء الفرد بغية الوصول لأداء خال من الانحرافات، إنها تساعد وتمكن الإدارة من التطوير والزيادة في أداء مواردها البشرية في مختلف المهن والوظائف داخل المؤسسة .

توصلنا من الأدبيات النظرية إلى الدور الفعّال الذي تلعبه الرقابة الاستراتيجية في تصحيح الاخطاء والانحرافات الوظيفية الناجمة عن الممارسة اليومية والمتكررة داخل المنظمة ، وهذا ما سنحاول معرفته و التأكد منه من خلال دراستنا الميدانية بمؤسسة الجزائرية للأنايب ( ألفا بايب) بولاية غرداية.

## الفصل الثاني

دراسة حالة بمؤسسة الجزائرية للنايب

( ألفا بايب ) غرداية

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية لموضوع الرقابة الاستراتيجية ودورها في تصحيح الانحراف الوظيفي، ولتجسيد هذه المفاهيم وبغية الإلمام بموضوع الدراسة وتكملة للجانب النظري، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تناولناه في الجانب النظري على الجانب التطبيقي وذلك من خلال دراسة حالة بمؤسسة الجزائرية للنايبب بغرداية.

سنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين تطبيقيين على النحو التالي:

- المبحث الأول: يتم تناول تعريف شامل للمؤسسة محل البحث
- المبحث الثاني: يتم التطرق إلى الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة وسنتطرق فيه إلى (منهج الدراسة، متغيرات الدراسة وكذا الأدوات المستعملة) وذلك من خلال مطلبين؛
- 
- المبحث الثالث : يتم التطرق إلى عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

## المبحث الاول : لتعريف العام للمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALPHA PIPE"

يتناول هذا المبحث التعريف العام للمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALPHA PIPE" وحدة غرداية من حيث النشأة بحال نشاطها، أهميتها، أهدافها وتنظيمها

### المطلب الأول: النشأة التاريخية والتعريف بالمؤسسة.

#### الفرع الاول : النشأة التاريخية للمؤسسة:

تعتبر صناعة الحديد والصلب من أهم الصناعات التي تساهم في التنمية الاقتصادية، ومن بين المؤسسات التي تعتمد على صناعة الحديد والصلب بحد المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب الغايبب وحدة غرداية التي تعتبر من أهم المؤسسات الاقتصادية بالجنوب الجزائري، والتي أنشأت سنة 1974م، حيث قامت الشركة الألمانية بمساعدة المؤسسة لفترة طويلة دامت 10 سنوات بعد تسليمها مفاتيح المشروع، وخلال هذه السنوات طرأت عليها تغيرات تحددها في ما يلي<sup>1</sup>:

05 -نوفمبر 1983م تم إعادة هيكلة الوحدة وهذا حسب القرار الصادر في الجريدة الرسمية رقم 16 بتاريخ 08 نوفمبر 1983م بمرسوم 83/627.

-في سنة 1986م، تم إنشاء ورشة التغليف بالزفت في إطار توسيع نشاطها.  
-وفي سنة 1989م إنقسمت إلى وحدتين هما:

وحدة الأنابيب والخدمات القاعدية "ISP" التي تشمل حوالي 390 عاملا  
-وحدة الخدمات المختلفة "UPD" التي تشمل حوالي 350 عاملا.

وفي سنة 1991م تم ضم الوحدتين من جديد نظرا لفشل تسيير وحدة الخدمات المختلفة "UPD"

في الدراسة التقنية لورشة التغليف الداخلي بالإسمنت للأنابيب الناقلة للمياه، حيث أعيدت الوحدة إلى حالتها السابقة، وأصبحت تسمى وحدة الأنابيب الحلزونية والخدمات القاعدية "TUBESSPIRAL"

وفي سنة 1992م تم إنشاء ورشة جديدة للتغليف الداخلي والخارجي للأنابيب بمادة البوليثلان

"POLLYTHYLENE" من أجل التطور والتحسين في جودة المنتجات

-ما بين 1994-1997م شهدت وحدة الأنابيب الحلزونية والخدمات القاعدية ركودا في الإنتاج بسبب انخفاض قيمة الدينار وضغط المنافسين بحيث أصبحت قيمة الأنبوب جاها تساوي قيمة مادته الأولية، مما أدى بالمؤسسة إلى تفضيل شراءها من الخارج، وهذا أدى بها إلى تقديم التقاعد المبكر للعمال وتقليص في مدة العمل والعقود بقصد تسريح العمال بطريقة غير مباشرة، وذلك لقلّة العمل مما أدى إلى تدخل الدولة بإصدار قرار

يلزم المؤسسات المستهلكة بالشراء من المؤسسات المحلية قصد تحسين وضعيتها

-وفي 08 فيفري 1998م أعيدت هيكلة الأنابيب واحتفظت بنفس التسمية إلى غاية 2000م.

<sup>1</sup> " أثر القيادة على الابداع في المؤسسة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس في ادارة الاعمال، جامعة غرداية ، الجزائر ،2015،ص1

15 أكتوبر 2000ء بعد إعادة هيكلة الأنابيب أصبحت مؤسسة عمومية اقتصادية تحتل إسم مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز "PIPE GAZ" ومديرية مستقلة ماليا إداريا تابعة لجمع الأنابيب GROOPF " ANABIB

-وفي 20 جانفي 2001م تحصلت مؤسسة الأنابيب على شهادة الجودة العالمية "ISO 9001" وعلى شهادة المعهد الأمريكي البترولي. "APIGT"

وفي سنة 2002م تم إدخال مشروع جديد لمراقبة التوعية NDT "يعمل بالأشعة السينية أشعة وفي 15 أوت 2006م فكرت مؤسسة "PIPE GAZ" في مشروع دمج الشركتين "PIPE GAZ" و مؤسسة "ALPHA TVS" بالحجار لزيادة رأس مالها.

وفي سنة 2007م تم دمج المؤسستين معا وأصبحت تحمل إسم. "PIPE GAZ"

### الفرع الثاني: تعريف المؤسسة:

أنشأت وحدة الأنابيب الحلزونية سنة 1974م بغرداية وهي من أقدم المؤسسات العمومية الإقتصادية الجزائرية برأس مال قدره 700.000.000 دينار جزائري، وبدأ النشاط الفعلي ما يوم 17 أفريل 1977، اذ تعد أكبر مؤسسة إنتاجية على مستوى الولاية بمساحة تقدر ب 23 هكتار بالمنطقة الصناعية بنورة التي تبعد 10 كلم عن مقر الولاية، تم إنجازها من قبل الشركة الألمانية، ثم قامت بمساعدتها بعد ذلك في مجال التسيير لمدة 10 سنوات، وقد مرت هذه الوحدة بعدة مراحل إلى أن أصبحت وحدة ضمن مؤسسة عمومية اقتصادية ذات اسهم.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث : أهمية المؤسسة:

تلعب المؤسسة دورا اقتصاديا على مستوى مختلف المؤسسات المحلية والوطنية أو حتى الدولية، مما جعلها تكسب أهمية إقتصادية كبيرة تتمتا فيما يلي:

تساهم في تمويل أكبر مشاريع سونطراك مثل "G01- G02- GK1":

كذلك في تمويل مشروع قرقار لنقل المياه الصالحة للشرب، ومشروع "G72" النقل البترول من حوض الحمراء إلى أرزيو.

-تدعم عدد كبير من القطاعات المهمة في الاقتصاد الوطني كقطاع الفلاحة والري، وقطاع المحروقات، كما أنها تتعامل مع كل من سونطراك وسونالغاز .

تقوم المؤسسة بتشغيل حوالي 915عامل، مما يعني تقليل حجم كبير من البطالة الموجودة بالمنطقة، وهذا التشغيل يشمل جميع المناصب كالسائقين، والأمن الداخلي، العمال، المهندسون، المسيرين، هذا كله على الصعيد المحلي.

-أما على الصعيد الدولي تلعب دورا فعالا في نشر السمعة الحسنة على مستوى الجودة للمنتجات الوطنية للمؤسسة خصوصا بعد حصولها على شهادة الإيزو ISO9100 "

<sup>1</sup> اثر القيادة على الابداع في المؤسسة , مرجع سابق , ص 02

### المبحث الثاني : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

سنحاول من خلال هذا المبحث عرض مجتمع و عينة الدراسة و كذا الأدوات المستعملة في جمع المعلومات.

#### المطلب الأول : الطريقة المعتمدة في الدراسة

يوضح هذا المبحث الطريقة المعتمدة لإنجاز الدراسة الميدانية، أي تقديم كيفية اختيار مجتمع الدراسة والعينة، وعرض منهج الدراسة والاجراءات التي استخدمت في التحقق من صحتها والبرامج الإحصائية المستخدمة، تحليل ومعالجة البيانات والمعلومات التي تم جمعها من أفراد العينة.<sup>1</sup>

#### الفرع الأول : مجتمع وعينة الدراسة

##### 1- مجتمع الدراسة :

تماشياً مع ما يخدم موضوع دراستنا الحالية اخترنا مؤسسة الجزائرية للأنابيب بغرداية كونها مؤسسة خدمية حيوية رائدة في مجالها ، ويتكون مجتمع هذه الدراسة من عينة عمال المؤسسة والبالغ عددهم 48 عامل.

##### 2- عينة الدراسة :

تم اختيار عينة عشوائية من عمال مؤسسة الجزائرية للأنابيب - غرداية. وتم تحديد حجم عينة الدراسة وفق معادلة ستيفن ثامبسون، وبناءً عليه تم تحديد عينة الدراسة في 48 استمارة، والجدول التالي يبين عينة الدراسة :

#### جدول رقم (01-02) : إحصائيات الاستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة

النسبة المئوية	العدد	البيان
100%	48	عدد الاستمارات الموزعة
84%	40	عدد الاستمارات المسترجعة
00%	00	عدد الاستمارات الملقاة
84%	40	عدد الاستمارات الصالحة للتحليل

المصدر : من إعداد الطالبان بناء على فرز استمارات الاستبيان

#### الفرع الثاني : تحديد متغيرات الدراسة، كيفية قياسها وطريقة جمع المعطيات

##### 1- متغيرات الدراسة :

<sup>1</sup> اثر القيادة على الابداع في المؤسسة , مرجع سابق , ص 03

جدول رقم (02-02) : متغيرات الدراسة

الرقابة الاستراتيجية	المتغير المستقل	المتغيرات
الانحراف الوظيفي	المتغير التابع	

المصدر : من إعداد الطالبان

2- طريقة جمع المعطيات وتلخيصها :

- تم الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة والأدبيات النظرية، والاطلاع أيضاً على استبيانات هذه الدراسات والمتعلقة بموضوع الدراسة، والتي من خلالها تم الاعتماد على الاستبيان لجمع المعطيات وتصميمها بما يناسب الدراسة وأهدافها :
- إعداد الاستبيان؛
  - تقديم الاستبيان للأساتذة الذين قاموا بتحكيمة وإعداد الملاحظات مما ساهم في زيادة جودته.
  - إجراء تعديلات على هذا الاستبيان.
  - توزيع الاستبيان لجمع المعطيات المهمة للدراسة وتوزيعها على العينات محل الدراسة.

المطلب الثاني : أدوات الدراسة

الفرع الأول : الأدوات المستخدمة في جمع المعطيات

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة.

أولاً : الأدوات المستخدمة

- الاستبيان : حيث خصص الاستبيان لمعرفة مدى اهتمام مدى مساهمة الرقابة الاستراتيجية في تصحيح الانحرافات الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة.
- الجزء الأول : يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة الدراسة للعمال محل الدراسة مثل (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، الوظيفة)
- الجزء الثاني : يتعلق بمحاور المتغير المستغل للرقابة الاستراتيجية.
- الجزء الثالث : يتعلق بعوامل الانحراف الوظيفي.

ولالإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الأول والثاني في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذي 05 درجات، ونظراً لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال، يطلب من أفراد العينة إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس "ليكارت الخماسي" كما يلي :

- موافق بشدة تعطى لها 5 درجات؛

- موافق تعطى لها 4 درجات؛

- محايد تعطى لها 3 درجات؛

- غير موافق تعطى لها درجتان؛

- غير موافق بشدة تعطى لها درجة واحدة

وحس بالدراسات السابقة يقسم مقياس "ليكارت الخماسي" كما هو موضح فيما يلي :

جدول رقم (02-03): مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.8
غير موافق	من 1.8 إلى 2.6
محايد	من 2.6 إلى 3.4
موافق	من 3.4 إلى 4.2
موافق بشدة	من 4.2 إلى 5

المصدر : عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، مكتبة خوارزم العلمية للنشر

والتوزيع، جدة، السعودية، 2008، ص450

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (5-1=4) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (0.8=5/4)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي: (من 1 إلى 1.8 غير موافق بشدة، من 1.8 إلى 2.6 غير موافق، من 2.6 إلى 3.4 محايد، من 3.4 إلى 4.2 موافق، ومن 4.2 إلى 5 موافق بشدة).

## ثانياً : صدق وثبات الاستبيان

لقد تم إجراء العديد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته، مستخدمين في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين أستاذة متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

### 1- صدق المحكمين :

ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف و عدد من الاساتذة للتعرف على توجيهاتهم وكذلك أستاذة متخصصين في هذا المجال، وبعد ذلك تم صياغة العبارات مقبول على العموم ,بشكل ملائم وأكثر وضوحاً وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.

### 2- قياس ثبات الاستبيان :

لقد تم فحص عبارات الاستبيان من خلال مقياس ألفا كرونباخ، الموضح في الجدول أسفله وذلك لحساب ثبات المقياس فلوحظ أن معامل الثبات لإجابات الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة كان كالتالي :

### جدول رقم (02-04) : معاملات الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.963	40

المصدر : من إعداد الطالبان بناءً على معطيات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ يصل إلى 96.3 %، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية جداً وتفي بالغرض وأن هناك استقرار بدرجة عالية جداً في نتائج الاستبيان المخصص للوصول إلى نتائج الدراسة، بحيث أن نسبته لا تقل قيمة المعامل عن 60 % لكي تعتمد النتائج المتواصل إليها في الدراسة.

### الفرع الثاني : الأدوات والبرامج الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 28 عن طريق تفرغ بيانات قوائم الاستبيان في Excel ونقلها مباشرة إلى SPSS وهذا للتوصل إلى ما يلي :

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

2. مصفوفة الارتباطات سيبرمان لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
3. تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع ( الانحراف الوظيفي)؛
4. تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغير المستقل على المتغير التابع؛

المبحث الثالث : عرض ومناقشة نتائج الدراسة

يقدم هذا المبحث عرض لمختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها والوصول إلى نفي أو إثبات الفرضيات من خلال استنتاجات الدراسة.

المطلب الأول : نتائج الدراسة

سنتناول في هذا المطلب الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة وتقييم دور الرقابة الاستراتيجية في تصحيح الانحرافات الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الأول : الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

قصد التعرف على الخصائص الديمغرافية لأفراد المشاركين في الدراسة الميدانية قسمناه كما يلي :  
1- الجنس :

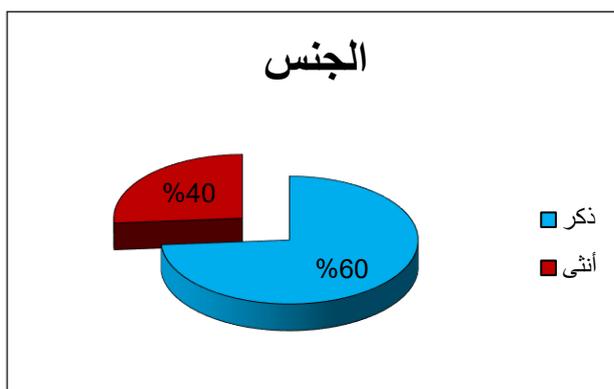
يبين الجدول رقم (02-05) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث أوضحت النتائج أن أغلبية أفراد العينة كانوا من فئة ذكور حيث بلغت نسبتهم 60 %، في حين بلغت نسبة الإناث 40 %.

جدول رقم (02-05) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
60 %	24	ذكر
40 %	16	أنثى
100 %	40	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبان بناءً على معطيات SPSS

شكل رقم (02-01) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة

## 2- العمر :

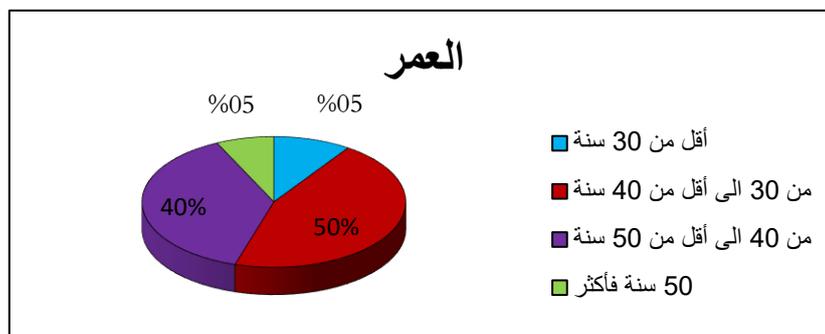
يوضح الجدول رقم (02-06) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر فقد تبين أن الأفراد الذين أعمارهم (أقل من 30 سنة) يمثلون أعلى نسبة تقدر بـ 05 %، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين أعمارهم ( من 30 إلى أقل من 40 سنة) بـ 50 % وهي أكبر نسبة، أما فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم (من 40 إلى أقل من 50 سنة) فكانت 40 %، أما فئة (50 سنة فأكثر) 05 %.

الجدول رقم (02-06) : توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

النسبة %	التكرار	فئة العمر
05 %	2	أقل من 30 سنة
50 %	20	من 30 إلى أقل من 40 سنة
40 %	16	من 40 إلى أقل من 50 سنة
05 %	2	50 سنة فأكثر
100 %	40	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتان اعتماداً على معطيات SPSS

شكل رقم (02-02) : توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر : من إعداد الطالبتان

## 3- المستوى التعليمي :

يوضح الجدول رقم (02-07) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

فقد بينت النتائج أن نسبة الأفراد الذين مستواهم التعليمي ثانوي أو أقل يمثلون نسبة 10 %، وهم يمثلون أقل نسبة للمستوى التعليمي لأفراد العينة، تليها فئة شهادة مهنية والتي بلغت نسبتهم 15 % .

## الفصل الثاني دراسة حالة بمؤسسة الجزائرية للناييب ( ألفا بايب) غرداية

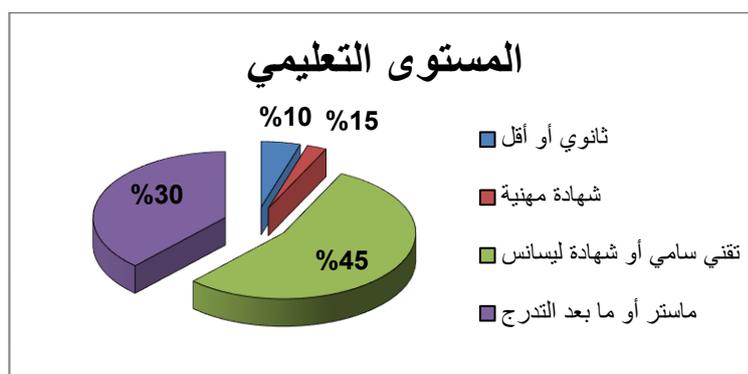
في حين بلغت نسبة تقني سامي أو شهادة الليسانس نسبة 45 % وهم يمثلون أكبر نسبة للمستوى التعليمي لأفراد العينة، تليها فئة الموظفين الذين مستواهم التعليمي ماستر أو ما بعد التدرج والتي بلغت نسبة 30 % من أفراد العينة المدروسة.

جدول رقم (02-07) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
10 %	04	ثانوي أو أقل
15 %	06	شهادة مهنية
45 %	18	تقني سامي أو شهادة الليسانس
30 %	12	ماستر أو ما بعد التدرج
100 %	40	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبان اعتماداً على نتائج SPSS

شكل رقم (02-03) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر : من إعداد الطالبان

#### 4-الأقدمية :

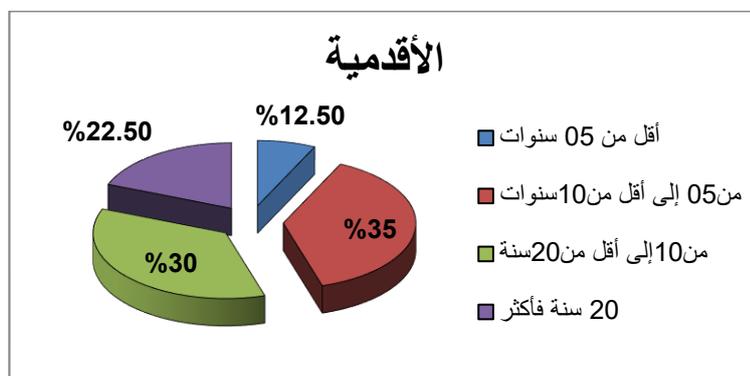
يوضح الجدول رقم (02-08) توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية فقد بينت النتائج أن نسبة الأفراد الذين تتراوح عدد سنوات الأقدمية لديهم أقل من 05 سنوات والذين يمثلون أقل نسبة تقدر بـ 12.50 %، وتلتها الفئة ذات النسبة الأكبر من حيث الأقدمية من 05 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 35 %، أما الفئة التي لها الأقدمية من 10 إلى أقل من 20 سنة فقد بلغت نسبة 30 %، في حين كانت الفئة من 20 سنة فأكثر من حيث الأقدمية بنسبة 22.50 %.

جدول رقم (02-08) : توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

النسبة %	التكرار	الأقدمية
12.50 %	05	أقل من 05 سنوات
35 %	14	من 05 إلى أقل من 10 سنوات
30 %	12	من 10 إلى أقل من 20 سنة
22.50 %	09	من 20 سنة فأكثر
100 %	40	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبان اعتماداً على نتائج SPSS

شكل رقم (02-04) : توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية



المصدر : من إعداد الطالبان

##### 5- الوظيفة :

يوضح الجدول رقم (02-09) توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة :

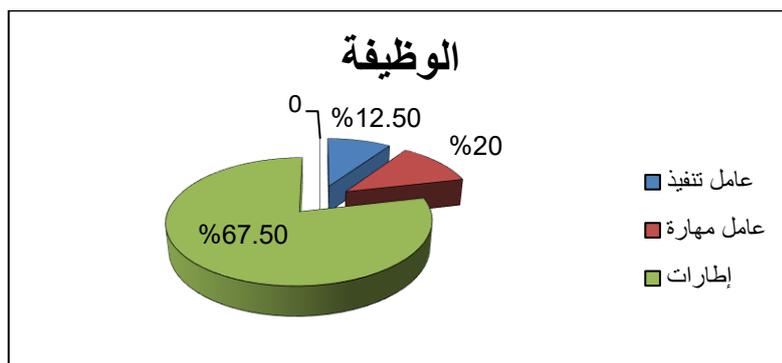
فقد بينت النتائج أن أغلبية أفراد العينة كانوا إطارات بنسبة 67.50 %، ويليه عامل مهارة بنسبة 20 %، في حين كانت النسبة الأقل في أفراد العينة تعود لعامل التنفيذ بنسبة 12.50 %.

جدول رقم (02-09) : توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

النسبة %	التكرار	الوظيفة
12.50 %	05	عامل تنفيذ
20 %	08	عامل مهارة
67.50 %	27	إطارات
100 %	40	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبان اعتماداً على نتائج SPSS

شكل رقم (02-05) : توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر : من إعداد الطالبتان

الفرع الثاني : تقييم دور الرقابة الاستراتيجية في تصحيح الانحراف الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة ومن أجل تحليل بيانات العبارات اعتمدنا على مقياس "ليكارتر" ذي 05 درجات الذي تم ذكره سابقاً، والنتائج التالية توضح ذلك:

– البعد الأول : وضع المعايير

يوضح الجدول رقم (02-10) إجابات عينة الدراسة حول بُعد وضع المعايير

جدول رقم (02-10) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين حول بُعد وضع المعايير

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
01	تقوم الادارة بتحديد الاهداف المراد تحقيقها بدقة	3.50	1.01	05	موافق
02	هنالك معايير محددة من قبل الادارة لقياس الانحراف	3.78	0.90	02	موافق
03	توجد امكانية لقياس العمليات والنتائج بدقة وموضوعية	3.98	0.95	01	موافق
04	تركز الادارة على حالات الانحراف الوظيفي المقصود	3.53	0.90	04	موافق
05	تحدد ادارة المؤسسة خصائص الاداء الجيد لتحديد نسبة الانحراف	3.55	0.91	03	موافق
	المتوسط العام لبُعد وضع المعايير	3.66	0.93	--	موافق

المصدر : من إعداد الطالبتان اعتماداً على نتائج SPSS

## الفصل الثاني دراسة حالة بمؤسسة الجزائرية للنايب ( ألفا بايب) غرداية

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم 03 (توجد امكانية لقياس العمليات والنتائج بدقة وموضوعية) قد حصلت على أعلى تأييد بمتوسط حسابي قدره 3.98، وأن كل العبارات كانت اتجاه الإجابة فيها موافق.

### - البعد الثاني : تطبيق المعايير

يوضح الجدول رقم (02-11) إجابات عينة الدراسة حول بُعد تطبيق المعايير

جدول رقم (02-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين حول بُعد تطبيق المعايير

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
01	تطبق المعايير الرقابية على جميع العمال	4.35	0.80	01	موافق بشدة
02	يوجد معوقات تحول دون تطبيق المعايير الرقابية على جميع العمال	3.94	0.90	05	موافق
03	يمكن تطبيق كافة المعايير الرقابية داخل المؤسسة	4.17	0.81	02	موافق
04	توجد تجاوزات في حالة عدم تطابق المعايير في التطبيق	4.01	0.83	04	موافق
05	تقوم المؤسسة بتحسين اليات الرقابة على اداء العمال	4.03	0.80	03	موافق
	المتوسط العام لبُعد تطبيق المعايير	4.11	0.82	--	موافق

المصدر : من إعداد الطالبتان اعتماداً على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم 01 (تطبق المعايير الرقابية على جميع العمال) قد حصلت على أعلى تأييد بمتوسط حسابي قدره 4.35 باتجاه إجابة موافق بشدة في حين باقي العبارات كانت اتجاه الإجابة فيها موافق

- البعد الثالث : تصحيح الانحرافات

يوضح الجدول رقم (02-12) إجابات عينة الدراسة حول بُعد تصحيح الانحرافات.

جدول رقم (02-12):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين حول بُعد تصحيح الانحرافات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
01	لدى المؤسسة معرفة بكيفية تحديد اسباب الانحرافات الوظيفية	3.11	0.95	05	موافق
02	تقوم ادارة المؤسسة بمراجعة الاستراتيجيات وتعديل او تغيير بعض المعايير كاجراءات تصحيحية	3.90	0.84	02	موافق
03	تتخذ ادارة المؤسسة قراراتها الادارية بناء على المعلومات المرتبطة بنتائج تقويم الاداء	3.79	0.80	03	موافق
04	يتم ربط النتائج بمسؤولية كل فرد لتحديد اسباب الانحرافات و عندها ومعالجتها	3.91	0.93	01	موافق
05	لدى المؤسسة القدرة على التعامل مع الاسباب التي ادت الى الانحرافات الوظيفية	3.24	0.86	04	موافق
	المتوسط العام لبُعد تصحيح الانحرافات	3.59	0.87	--	موافق

المصدر : من إعداد الطالبان اعتماداً على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم 04 (يتم ربط النتائج بمسؤولية كل فرد لتحديد اسباب الانحرافات والمسؤول عنها ومعالجتها)

قد حصلت على أعلى تأييد بمتوسط حسابي قدره 3.91 ، وأن كل العبارات كانت اتجاه الإجابة فيها موافق.

- البعد الرابع : نظام الرقابة الاستراتيجية

يوضح الجدول رقم (02-13) إجابات عينة الدراسة حول بُعد نظام الرقابة الاستراتيجية.

جدول رقم (02-13) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين حول بُعد الرقابة

الاستراتيجية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
01	يزود نظام الرقابة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة متخذي القرار بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب	3.81	0.98	03	موافق
02	تشاركون في عملية الرقابة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة	3.95	0.90	02	موافق
03	نظام الاتصال بين الوحدات الوظيفية للمؤسسة فعال	3.14	0.91	06	موافق
04	طورت المؤسسة نظم الاتصال بين وحداتها الوظيفية	3.08	1.01	07	موافق
05	توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عملية الرقابة الاستراتيجية المتبعة داخل المؤسسة و بين مستوى اداءها	3.24	1.03	04	موافق
06	نظام الرقابة الاستراتيجية بالمؤسسة يتسم بالمرونة وقابل للتعديل	3.99	0.91	01	موافق
07	تهتم ادارة المؤسسة بتعديل استراتيجيتها عند التأكد من وجود انحرافات متكررة	3.16	0.89	05	موافق
08	توجد بدائل اخرى واضحة ومخططة للطوارئ والازمات	3.01	0.92	09	موافق
09	تعتمد عملية الرقابة الاستراتيجية على نظام معلومات فعال	3.07	0.94	08	موافق
	المتوسط العام لبُعد البيئة التدريبية	3.38	0.94	--	موافق

المصدر : من إعداد الطالبان اعتماداً على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم 06 (نظام الرقابة الاستراتيجية بالمؤسسة يتسم بالمرونة وقابل للتعديل) قد حصلت على أعلى تأييد بمتوسط حسابي قدره 3.99، وأن كل العبارات كانت اتجاه الإجابة فيها موافق.

– البعد الخامس : الرضا الوظيفي

يوضح الجدول رقم (02-14) إجابات عينة الدراسة حول بُعد الرضا الوظيفي

جدول رقم (02-14) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين حول بُعد الرضا الوظيفي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
01	كعامل بالمؤسسة تتقاضى راتب يتناسب والمسؤولية الموكلة اليك	3.92	1.04	02	موافق
02	يتوفر بالمؤسسة جو من الانسجام والألفة بين العمال	3.80	0.91	04	موافق
03	تدعم الادارة العلاقات الانسانية بين الرؤساء والمرؤوسين	3.71	0.77	05	موافق
04	يشعر العامل بالامان الوظيفي بالمؤسسة	3.92	1.06	02	موافق
05	يشعر العامل بالولاء تجاه المؤسسة	3.95	1.12	01	موافق
	<b>المتوسط العام لبُعد الرضا الوظيفي</b>	<b>3.86</b>	<b>0.78</b>	<b>--</b>	<b>موافق</b>

المصدر : من إعداد الطالبتان اعتماداً على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم 05 (يشعر العامل بالولاء تجاه المؤسسة ) قد حصلت على أعلى تأييد بمتوسط حسابي قدره 3.95، وأن كل العبارات كانت اتجاه الإجابة فيها موافق.

جدول رقم (02-15) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين حول بعد ضغوط العمل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	يشعر العامل بالتعب والانهاك اثناء العمل	3.79	0.86	05	موافق
02	يقوم العامل باعمال روتينية لاجديد فيها	4.07	0.64	01	موافق
03	يكلف العامل باعمال اهدافها غير محددة	3.84	0.76	03	موافق
04	يجهل العامل كيف يقيم عمله	3.80	0.76	04	موافق
05	يفتقر العامل للخصوصية في عمله	3.86	0.78	02	موافق

## الفصل الثاني دراسة حالة بمؤسسة الجزائرية للنانايب ( ألفا بايب) غرداية

موافق	--	0.58	3.87	المتوسط العام لبعده ضغوط العمل
-------	----	------	------	--------------------------------

المصدر : من إعداد الطالبان اعتماداً على نتائج SPSS

النتائج في الجدول رقم (02-15) أعلاه تبين أن أغلب الأبعاد جاءت بمستوى موافق وأعلى متوسط حسابي كان لبعده يقوم العامل بأعمال روتينية لاجديد فيها بمتوسط حسابي قدره 4.07 وانحراف معياري 0.64، يليه يُعد يفتقر العامل للخصوصية في عمله بمتوسط حسابي قدره 3.86 وانحراف معياري قدره 0.78 وهذا يدل على أهمية الرقابة الاستراتيجية داخل المؤسسة، وفي الأخير يأتي يُعد يشعر العامل بالتعب والانهك اثناء العمل بمتوسط حسابي قدره 3.79 وانحراف معياري 0.86 .

جدول رقم (02-16) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين حول بُعد الاخلال

الوظيفي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
01	استغلال العامل لوظيفته في تحقيق مصالح شخصية	3.71	1.19	06	موافق
02	قبول العامل للهدايا من المتعاملين	4.04	0.93	01	موافق
03	عدم التزام العامل بأوامر الرؤساء	3.85	0.89	04	موافق
04	خروج العمال اثناء وقت الدوام الرسمي للعمل	4.04	0.88	01	موافق
05	استقبال العامل للمعارف والاصدقاء بمكان العمل	4.04	0.88	01	موافق
06	استغلال العامل لوظيفته في تحقيق مصالح شخصية	3.83	1.05	05	موافق
	المتوسط العام لبعده الاخلال الوظيفي	3.92	0.74	--	موافق

المصدر : من إعداد الطالبان اعتماداً على نتائج SPSS

يوضح الجدول أعلاه رقم (02-16) إجابات عينة الدراسة حول بُعد الاخلال الوظيفي، حيث نلاحظ أن العبارات الثلاث رقم 02 ، ورقم 04 ورقم 05 قد حصلت على أعلى تأييد بمتوسط حسابي قدره 4.04، وأن كل العبارات كانت اتجاه الإجابة فيها موافق.

المطلب الثاني : مناقشة النتائج

من خلال هذا المطلب سيتم تفسير وتحليل النتائج المتوصل إليها وربطها بالفرضيات.

الفرع الأول : ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها

1- العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة :

جدول رقم (02-17) : العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة

المتغير التابع الانحراف الوظيفي		
.340*	معامل الارتباط بيرسون	البعد الأول : وضع المعايير
.020	القيمة الإحتمالية Sig	
.638**	معامل الارتباط بيرسون	البعد الثاني : تطبيق المعايير
.000	القيمة الإحتمالية Sig	
.548**	معامل الارتباط بيرسون	البعد الثالث : تصحيح الانحرافات
.000	القيمة الإحتمالية Sig	
.515**	معامل الارتباط بيرسون	البعد الرابع : نظام الرقابة الاستراتيجية بالمؤسسة
.000	القيمة الإحتمالية Sig	
.724**	معامل الارتباط بيرسون	المتغير المستقل : الرقابة الاستراتيجية
.000	القيمة الإحتمالية Sig	
40	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالبتان اعتماداً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كل العلاقات الارتباطية دالة إحصائياً وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة الرقابة الاستراتيجية الانحراف الوظيفي كمتغير تابع، حيث بلغ أكبر ارتباط بين نظام الرقابة الاستراتيجية و الانحراف الوظيفي كمتغير تابع 75.60%، وكان أدنى ارتباط بين البعد وضع المعايير و الانحراف الوظيفي كمتغير تابع بنسبة 34.90%، وبلغت نسبة الارتباط بين المتغير المستقل (الرقابة الاستراتيجية) والمتغير التابع (الانحراف الوظيفي) 73.40% والتي تدل أن هناك ارتباط بين المتغيرين المستقل والتابع.

2- تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى :

ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث أبعاد المتغير المستقل الرقابة الاستراتيجية والمتغير التابع الانحرافات الوظيفية، والجدول التالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع :

جدول رقم (02-18) : الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

معلمات النموذج	معاملات الإختبار	القيمة الإحتمالية (sig)	التفسير
A	9.395	0.000	معنوي
A1	0.201	0.000	معنوي
معامل الإرتباط R	0.734		
معامل الإرتباط R <sup>2</sup>	0.539		
إختبار F	46.842		
مستوى الدلالة	0.00		النموذج المعنوي

المصدر : من إعداد الطالبان اعتماداً على نتائج SPSS

من الجدول رقم (02-18) معامل الارتباط الخطي بين أبعاد الرقابة الاستراتيجية كمتغير مستقل الانحراف الوظيفي كمتغير تابع هو (73.40%) أي أن هناك ارتباط فوق المتوسط، وبلغت نسبة اختبار R-deux (53.90%) والتي تبين مدى دقة أبعاد الرقابة الاستراتيجية في تقدير الانحرافات الوظيفية،

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 9.395 ومجموع مربعات البواقي هو 8.023 ومجموع المربعات الكلي يساوي 17.417؛

- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 40؛

- معدل مربعات الانحدار هو 9.395 ومعدل مربعات البواقي هو 0.201؛

- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 46.842؛

- مستوى دلالة الاختبار 0.00 أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 فنرفضها، وبالتالي خط

الانحدار يُلائم المعطيات والشكل التالي يوضح ذلك، وحسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي.

### 3-دراسة معاملات خط الانحدار :

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار لجودة الخدمات :

جدول رقم (02-19) : قيم معاملات خط الانحدار للانحراف الوظيفي

Sig.	T	Bêta	A	
.120	1.588		0.740	المتغير المستقل:
.000	6.844	.734	0.814	الرقابة الاستراتيجية

المصدر : من إعداد الطالبتان اعتماداً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن :

- مقطع خط الانحدار يساوي 0.740 الذي يمثل الثابت a من معادلة المستقيم  $Y=a+bx$  ومن خلال قيمة Sig التي تساوي 0.120 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي ليس له دلالة إحصائية، أما ميل خط الانحدار b في الجدول هو 0.814 ومن خلال قيمة Sig التي تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وبالتالي له دلالة إحصائية؛

- نتيجة اختبار t على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل 6.844، ومقطع خط الانحدار 1.588؛

كما نلاحظ أن إشارة معامل  $Bêta$  هي موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين الرقابة الاستراتيجية وتصحيح الانحرافات ، وهي تعني أنه كلما زادت الإجراءات المحققة للرقابة الاستراتيجية كلما زاد تصحيح الانحرافات بشكل أكبر.

فتصبح معادلة خط الانحدار مبدئياً:  $Y=0.814x$

الجدول رقم (02-20) : معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة

التفسير	القيمة الإحتمالية (sig)	اختبار (t)	معاملات الإنحدار	معاملات النموذج
معنوي	0.000	9.965	9.965	A
معنوي	0.000	7.452	0.186	A1
			0.756	معامل الارتباط R
			0.572	معامل الارتباط $R^2$
			53.489	إختبار F
			0.00	مستوى الدلالة
				النموذج المعنوي

المصدر : من إعداد الطالبان اعتماداً على مخرجات SPSS

من الجدول السابق نلاحظ أن استخدام طريقة تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أدى إلى خروج ثلاثة متغيرات مستقلة والاحتفاظ بمتغيرين مستقلين وهما (نظام الرقابة الاستراتيجية و تطبيق المعايير)

بلغ معامل الارتباط الخطي بين (نظام الرقابة الاستراتيجية و تطبيق المعايير) والمتغير التابع (الانحراف الوظيفي)

نسبة (84 %) وهو دليل على وجود ارتباط قوي بينها، حيث أن نسبة (70.60 %) من الانحرافات الوظيفية تعود إلى (ضعف نظام الرقابة الاستراتيجية و عدم التطبيق المثالي للمعايير) والنسبة المتبقية (29.40 %) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

علماً أن الفضل الأكبر في هذا الارتباط الخطي يعود للمتغير المستقل نظام الرقابة الاستراتيجية و تطبيق المعايير ، فهو لوحده يضمن ارتباط خطي بنسبة (75.60 %) مع المتغير التابع ( الانحراف الوظيفي).

جدول رقم (02-21) : تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise

التفسير	القيمة الإحتمالية (sig)	اختبار (t)	معاملات الإنحدار	معلمات النموذج
معنوي	0.000	12.297	6.149	A
معنوي	0.000	5.120	0.131	A1
			0.840	معامل الارتباط R
			0.706	معامل الارتباط R <sup>2</sup>
			46.830	إختبار F
			0.00	مستوى الدلالة
				النموذج المعنوي

المصدر : من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS

من الجدول السابق نلاحظ ما يلي :

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 17.417 ومجموع مربعات البواقي هو 5.120 ومجموع المربعات الكلي يساوي 17.417.

- درجة حرية الانحدار هي 2 ودرجة حرية البواقي هي 39.

- معدل مربعات الانحدار هو 6.149 ومعدل مربعات البواقي هي 0.131.

- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 46.830.

- مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.

4- اختبار T وتحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين الموظفين بخصوص دور الرقابة الاستراتيجية في تصحيح الانحرافات الوظيفية

أ- متغير الجنس :

جدول رقم (02-22) : تحليل اختبار T لدراسة فروق المتوسطات بين الموظفين تبعاً لمتغير الجنس بخصوص دور

الرقابة الاستراتيجية في تصحيح الانحرافات الوظيفية

اسم المتغير	قيمة T	مستوى الدلالة	التفسير
الجنس	0.877	0.695	معنوي

المصدر : من إعداد الطالبان اعتماداً على مخرجات SPSS

يظهر من خلال الجدول أعلاه لاختبار T أن مستوى المعنوية لاختبار ليفن لتجانس العينتين ( الذكور-الإناث ) قد بلغ 0.695 مما يدل على وجود تجانس بين العينتين، أما مستوى المعنوية لاختبار T بلغ 0.877 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس والانحراف الوظيفي.

أما عن بقية متغيرات فيتم اختباره كما يلي :

جدول رقم (02-23) : تحليل اختبار T لدراسة فروق المتوسطات بين الموظفين تبعاً لمتغير السن، المستوى، الأقدمية، الوظيفة بخصوص دور الرقابة الاستراتيجية في تصحيح الانحرافات الوظيفية

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	المحسوبة F	مستوى الدلالة Sig
السن	بين المجموعات	0.850	3	0.283	0.650	0.588
	داخل المجموعة	16.567	38	0.436		
المستوى	بين المجموعات	0.478	3	0.159	0.357	0.784
	داخل المجموعة	16.940	38	0.446		
الأقدمية	بين المجموعات	0.219	3	0.073	0.161	0.922
	داخل المجموعة	17.199	38	0.453		
الخبرة	بين المجموعات	0.727	3	0.364	0.850	0.435
	داخل المجموعة	16.690	38	0.428		

المصدر : من إعداد الطالبان اعتماداً على مخرجات SPSS

نتيجة تحليل التباين تبعاً لمتغير العمر للموظفين كانت القيمة  $Sig=0.588$ ، وهي أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر و الانحراف الوظيفي،

نتيجة تحليل التباين تبعاً لمتغير المستوى التعليمي كانت القيمة  $Sig=0.784$ ، وهي أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير المستوى التعليمي والانحراف الوظيفي.

نتيجة تحليل التباين تبعاً لمتغير الأقدمية للموظفين كانت القيمة  $Sig=0.922$ ، وهي أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الأقدمية و الانحرافات الوظيفية.

نتيجة تحليل التباين تبعاً لمتغير الوظيفة للموظفين كانت القيمة  $Sig=0.435$ ، وهي أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الوظيفة و الانحراف الوظيفي.

### الفرع الثاني : مناقشة نتائج الدراسة

بعد تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة تم التوصل إلى النتائج التالية :

وفقاً للبيانات التي تم تحليلها، واختبار الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة توصلت إلى النتائج الآتية

وجود علاقة طردية مرجحة بين مستوى عملية الرقابة الإستراتيجية المتبعة بالمؤسسة محل الدراسة، ومن ظاهرة الانحراف الوظيفي، بحيث كلما زاد مستوى استخدام عملية الرقابة الإستراتيجية قلت ظاهرة الانحراف الوظيفي، وبالتالي تحقت

## الفصل الثاني دراسة حالة بمؤسسة الجزائرية للنايب ( ألفا بايب) غرداية

النتائج والأهداف التي تسعى إليها، فعن وجهة نظر عينة الدراسة أن المؤسسة محل الدراسة تمتلك الإمكانيات البشرية القادرة على القيام بممارسة عملية الرقابة الإستراتيجية وفق المعايير العلمية .

وجود علاقة طردية مرجية بين مستوى عملية الرقابة الإستراتيجية المتبعة في المؤسسة، وأدائه الاستراتيجي، أي أن كلما زاد مستوى استخدام عملية الرقابة الإستراتيجية المطبقة في المؤسسة قل الانحراف الوظيفي في اوساط العمال، حيث أن عينة البحث ا يرون أن نتائج الأداء بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة مرضية جدا بسبب وجود استراتيجية واضحة للقضاء على الانحراف الوظيفي في اوساط العمل والحد منه

عدم وجود إدارة متخصصة تقوم بمهام الرقابة الإستراتيجية وفق أسس ومفاهيم علمية سليمة، وما يتناسب مع طبيعة عمل المؤسسة محل الدراسة.

### خلاصة الفصل :

من خلال الاعتماد على دراستنا الميدانية بمؤسسة الجزائرية للأنايب لولاية غرداية تم التوصل إلى جملة من النتائج

نذكر منها ما يلي:

- تم التوصل الى ان هنالك علاقة ايجابية لمحاور المتغير المستقل الرقابة الاستراتيجية على تصحيح الانحراف الوظيفي كما ان هنالك علاقة ايجابية بين وضع وتطبيق المعايير على تصحيح الانحرافات الوظيفية
- المؤسسة محل الدراسة تعمل على تطوير معايير الرقابة الاستراتيجية بشكل مستمر وبما يتلائم مع ظروف العمل
- تستخدم المؤسسة محل الدراسة بعض التقنيات الحديثة لتحديد الانحرافات الوظيفية وتصحيحها.

الخاتمة

### الخاتمة :

تناولت هذه المذكرة إشكالية دور الرقابة الاستراتيجية في تصحيح الانحراف الوظيفي، حيث تم معالجتها عبر فصلين باستخدام منهجية IMRAD، تناولنا في الفصل الأول الأدبيات النظرية للموضوع من خلال مراجعة ما جاء في الدراسات والأبحاث والمقالات حول الرقابة الاستراتيجية و الانحراف الوظيفي، كما تناولنا بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع، وحاولنا التعرف على مفهومي الرقابة الاستراتيجية والانحراف الوظيفي، وإبراز مدى ضرورة تصحيح الانحرافات الوظيفية داخل المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك دور الرقابة الاستراتيجية في هذه العملية، على اعتبار أن المورد البشري هو الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها، بالإضافة إلى تعرضنا إلى ماهية الرقابة الاستراتيجية، أبعادها وخطوات ممارستها، وكذا أنواعها .

ومن خلال الدراسة الميدانية للعيينة بمؤسسة الجزائرية للأنايب الفا بايب غرداية، ولمعرفة مدى دور الرقابة الاستراتيجية في تصحيح الاخطاء والانحرافات المهنية، قمنا بإسقاط ما جاء في الأدبيات النظرية والتطبيقية للرقابة الاستراتيجية على تصحيح الانحرافات الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة، حيث توصلنا إلى اختبار للفرضيات ومجموعة من النتائج والتوصيات والآفاق المستقبلية والمتمثلة فيما يلي:

#### ● اختبار الفرضيات :

❖ **الفرضية الأولى :** يوجد مستوى انحراف منخفض لدى موظفي الجزائرية للاناييب لولاية غرداية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.12). وهو مستوى منخفض، ومنه يمكن إثبات صحة الفرضية الأولى الدالة على وجود نظام رقابة استراتيجية فعال بالمؤسسة محل الدراسة .

❖ **الفرضية الثانية :** يوجد مستوى مرتفع لتطبيق معايير الرقابة الاستراتيجية على موظفي مؤسسة الجزائرية للاناييب لولاية غرداية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.19) وهو مستوى موافق ومنه يمكن إثبات صحة الفرضية الثانية الدالة على وجود مستوى عال في عملية تطبيق المعايير الرقابية كما انه لا توجد اي معوقات تحول دون التطبيق السليم للرقابة الاستراتيجية.

❖ **الفرضية الثالثة :** توجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين الرقابة الاستراتيجية كمتغير مستقل وتصحيح الانحراف الوظيفي كمتغير تابع بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت نسبة الارتباط %68.17، ومنه يمكن إثبات صحة الفرضية الثالثة؛

❖ **الفرضية الرابعة :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الانحراف الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، الوظيفة)، ومنه يمكن إثبات صحة الفرضية الرابعة الدالة على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الانحراف الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، الوظيفة).

### ● الاستنتاجات المتوصل إليها في الدراسة :

من خلال دراستنا توصلنا لجملة من النتائج المتمثلة فيما يلي :

- ✓ وجود نظام رقابي فعال بالمؤسسة محل الدراسة وهذا يعود لاجتهاد المسؤولين بالمؤسسة والعمل على تطوير معايير الرقابة الاستراتيجية بشكل مستمر وبما يتلائم مع ظروف العمل
- ✓ توجد علاقة طردية قوية بين الرقابة الاستراتيجية، وتصحيح الانحرافات الوظيفية
- ✓ نظام الرقابة الاستراتيجية يقرب وحدات المؤسسة من بعضها البعض وبالتالي تحقيق الانسجام الداخلي.

### ● توصيات الدراسة :

- الاهتمام بتدريب العاملين و تأهيلهم أكثر عن طريق ارسالهم لدورات فنية خارجية لتطبيق نظام الرقابة الاستراتيجية بشكل افضل و الاستفادة من مزاياه في زيادة الكفاءة بالاداء ومحاوله استخدام التقنيات الحديثة
- السعي لتطبيق نظام الرقابة الاستراتيجية والاستفادة من كامل مزاياه خصوصا زيادة الاداء
- تطوير نظام الاتصال بين وحدات المؤسسة، لما له من فائدة في التنسيق والانسجام اثناء تطبيق معايير الرقابة الاستراتيجية.

### ● الأفاق المستقبلية :

من بين الأفاق المستقبلية التي ننصح بتناولها في المستقبل لمواصلة البحث في هذا المجال ما يلي :

- ✓ اثر الرقابة الاستراتيجية على اداء المؤسسة .
- ✓ دور الرقابة الاستراتيجية في الرفع من اداء الموارد البشرية بالمنظمات .
- ✓ الرقابة الإستراتيجية وانعكاساتها على تحديد الاحتياجات التدريبية .
- ✓ معايير الرقابة الاستراتيجية .

## المصادر والمراجع

### أولاً : المراجع باللغة العربية:

- (1) الغالبي، طاهر و إدريس، وائل ، الادارة الاستراتيجية -منظور منهجي متكامل. الطبعة الثانية سنة 2009 عمان - دار وائل للنشر والتوزيع.
- (2) ديري، زاهد، الرقابة الادارية، الطبعة الاولى، عمان، سنة 2011 ، دار المسيرة .
- (3) حسني عايش: الفساد والرشوة في العالم، مؤسسة الأرشيف العربي، عمان، 2000 .
- (4) ركابي كاظم نزار ، الادارة الاستراتيجية ، العولمة والمنافسة ، الطبعة الاولى ' دار وائل ، عمان ، الاردن ، 2004 .
- (5) غريب محمد سيد أحمد وسامية محمد جابر: علم اجتماع السلوك الإنحراقي، دار المعرفة الجامعية، 2003
- (6) غريب محمد سيد أحمد وعبدالباطس عبدالمعطي ، علم الاجتماع الاقتصادي ، دار المعرفة الجامعية ، 1987 ، الاسكندرية .
- (7) مساعدة، ماجد ، الادارة الاستراتيجية . الطبعة الاولى. عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع. سنة 2013 .
- (8) معن خليل العمر، علم اجتماع الانحراف، دار الشروق للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2009 .

### الرسائل الجامعية :

- (1) آدم اكرم مبارك ، الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها برفع أداء مؤسسات التمويل المصغر، رسالة ماجستير، جامعة الازهر - غزة، 2016 .
- (2) الفراء، عاهد بسام، الرقابة الاستراتيجية ومتطلبات نجاحها في كبرى الجامعات العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية - غزة، سنة 2015 .
- (3) الصادق عبد الله آدم شرف الدين، " دور الرقابة الاستراتيجية على الاداء المؤسسي " رسالة ماجستير العلوم في ادارة الاعمال ، جامعة النيلين، دولة السودان، 2017.
- (4) " أثر القيادة على الابداع في المؤسسة" مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس في ادارة الاعمال، جامعة غرداية، الجزائر ، 2015 .
- (5) تركمان حنا ، محمد الفاتح محمود، " الرقابة الاستراتيجية وأثرها على زيادة اداء المنظمات " رسالة دكتوراه جامعة تشرين ، جمهورية سوريا العربية، 2017 .
- (6) محمد بشير ادم يوسف، " دور الرقابة الادارية في رفع كفاءة الاداء "، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة النيلين، دولة السودان، 2008.
- (7) محمود محسن صالح، " دور أثر الرقابة الادارية على الاداء في مؤسسات التعليم العالي "، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة النيلين، دولة السودان، 2006.

مجلات ومقالات :

- (1) أحمد عبد الرحمن: ماهر الانحراف الوظيفي، مجلة التدريب والتقنية، العدد 57 .
- (2) بلوم السعيد و . د زردومي أحمد، بعنوان " الرقابة الإستراتيجية ودورها في تقييم أداء الموارد البشرية" ، مجلة العلوم الانسانية، عدد 49 - جوان 2018، المجلد ب، جامعة الاخوة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2018.
- (3) ريم المختار العجيلي، عبد الرحيم عادل خمّاج، بعنوان " عملية الرقابة الاستراتيجية ودورها في الحد من الفساد الاداري بمؤسسات التعليم التقني العالي " دراسة تطبيقية على المعهد العالي للعلوم والتقنية بالزاوية، مجلة مجلة دراسات الانسان والمجتمع- العدد السادس، أكتوبر 2018 .
- (4) صلاح الدين فهمي محمود: الفساد الإداري كمعوق لعمليات التنمية الاجتماعية والاقتصادي، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض .
- (5) المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب الرشوة وخطورتها على المجتمع 2009.
- (6) ناصر، ناصر عبيد، مقال: دور التنمية في محاصرة الفساد، مجلة البعث، العدد 14، دمشق سوريا، 2002

الملتقيات :

- سحر قدوري، الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، المؤتمر العلمي العاشر، 24-25/10/2009، مجلة المنصور، العدد 14، خاص، الجزء الأول، 2010.
- ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية :

1. Source: Wheelen, Thomas L., & Hunger, J. David. (2012). Strategic Management & Business Police. Thirteenth Edition.
2. Pearce , II & Robinson, JR " strategic management: strategy formulation and Implementation , Montreal CANADA ,1990.

الملاحق

الملحق رقم (01) : يبين أداة الدراسة (استمارة الإستبيان)



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان



الموضوع : دور الرقابة الاستراتيجية في تصحيح الانحراف الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية.

● شركة توزيع الأنابيب غرداية

تحية طيبة وبعد...

الباحثان بدراسة حول " دور الرقابة الاستراتيجية في تصحيح الانحراف الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية " وذلك تقوم بوجي منكم الإجابة على الأسئلة المرفقة في هذا تخصص ادارة الموارد البشرية - استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر الاستبيان؛ مع العلم أن المعلومات المعبئة من طرفكم ستعامل بسرية تامة و تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

من اعداد :

- بوحميده سارة

- بن روية سماح

السنة الجامعية: 2022/2021

الجزء الأول البيانات الشخصية :

انثى		ذكر		الجنس
اكثر من 50	من 41 الى 50	من 31 الى 40	اقل من 30	السن
دكتورة	ماستر / ماجستير	ليسانس	ثانوي فأقل	المستوى التعليمي
رئيس فريق	عامل	رئيس مصلحة	عون ادارة	الوظيفة
اكثر من 15	من 11 الى 15 سنة	من 5 الى 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية

الرقم	البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>البعد الأول: وضع المعايير</b>						
01	تقوم الادارة بتحديد الاهداف المراد تحقيقها بدقة					
02	هنالك معايير محددة من قبل الادارة لقياس الانحراف					
03	توجد امكانية لقياس العمليات والنتائج بدقة وموضوعية					
04	تركز الادارة على حالات الانحراف الوظيفي المقصود					
05	تحدد ادارة المؤسسة خصائص الاداء الجيد لتحديد نسبة الانحراف					
<b>البعد الثاني: تطبيق المعايير</b>						
06	تطبق المعايير الرقابية على جميع العمال					
07	يوجد معوقات تحول دون تطبيق المعايير الرقابية على جميع العمال					

					يمكن تطبيق كافة المعايير الرقابية داخل المؤسسة	08
					توجد تجاوزات في حالة عدم تطابق المعايير في التطبيق	09
					تقوم المؤسسة بتحسين اليات الرقابة على اداء العمال	10
<b>البعد الثالث: تصحيح الانحرافات</b>						
					لدى المؤسسة معرفة بكيفية تحديد اسباب الانحرافات الوظيفية	11
					تقوم ادارة المؤسسة بمراجعة الاستراتيجيات وتعديل او تغيير بعض المعايير كاجراءات تصحيحية	12
					تتخذ ادارة المؤسسة قراراتها الادارية بناء على المعلومات المرتبطة بنتائج تقييم الاداء	13
					يتم ربط النتائج بمسؤولية كل فرد لتحديد اسباب الانحرافات والمساءلة عنها ومعالجتها	14
					لدى المؤسسة القدرة على التعامل مع الاسباب التي ادت الى ظهور الانحرافات الوظيفية	15
<b>البعد الرابع: نظام الرقابة الاستراتيجية بالمؤسسة</b>						
					يزود نظام الرقابة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة متخذي القرار بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب	16
					تشاركون في عملية الرقابة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة	17
					نظام الاتصال بين الوحدات الوظيفية للمؤسسة فعال	18
					طورت المؤسسة نظم الاتصال بين وحداتها الوظيفية	19
					توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عملية الرقابة الاستراتيجية المتبعة	20

					داخل المؤسسة و بين مستوى اداءها	
					نظام الرقابة الاستراتيجية بالمؤسسة يتسم بالمرونة وقابل للتعديل	21
					تهتم ادارة المؤسسة بتعديل استراتيجيتها عند التأكد من وجود انحرافات متكررة	22
					توجد بدائل اخرى واضحة ومخططة للطوارئ والازمات	23
					تعتمد عملية الرقابة الاستراتيجية على نظام معلومات فعال	24

الجزء الثاني: محاور المتغير المستغل للرقابة الاستراتيجية

الرقم	البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>البعد الأول: وضع المعايير</b>						
01	تقوم الادارة بتحديد الاهداف المراد تحقيقها بدقة					
02	هنالك معايير محددة من قبل الادارة لقياس الانحراف					
03	توجد امكانية لقياس العمليات والنتائج بدقة وموضوعية					
04	تركز الادارة على حالات الانحراف الوظيفي المقصود					
05	تحدد ادارة المؤسسة خصائص الاداء الجيد لتحديد نسبة الانحراف					
<b>البعد الثاني: تطبيق المعايير</b>						
06	تطبق المعايير الرقابية على جميع العمال					
07	يوجد معوقات تحول دون تطبيق المعايير الرقابية على جميع العمال					

					يمكن تطبيق كافة المعايير الرقابية داخل المؤسسة	08
					توجد تجاوزات في حالة عدم تطابق المعايير في التطبيق	09
					تقوم المؤسسة بتحسين اليات الرقابة على اداء العمال	10
<b>البعد الثالث: تصحيح الانحرافات</b>						
					لدى المؤسسة معرفة بكيفية تحديد اسباب الانحرافات الوظيفية	11
					تقوم ادارة المؤسسة بمراجعة الاستراتيجيات وتعديل او تغيير بعض المعايير كاجراءات تصحيحية	12
					تتخذ ادارة المؤسسة قراراتها الادارية بناء على المعلومات المرتبطة بنتائج تقييم الاداء	13
					يتم ربط النتائج بمسؤولية كل فرد لتحديد اسباب الانحرافات والمساءلة عنها ومعالجتها	14
					لدى المؤسسة القدرة على التعامل مع الاسباب التي ادت الى ظهور الانحرافات الوظيفية	15
<b>البعد الرابع: نظام الرقابة الاستراتيجية بالمؤسسة</b>						
					يزود نظام الرقابة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة متخذي القرار بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب	16
					تشاركون في عملية الرقابة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة	17
					نظام الاتصال بين الوحدات الوظيفية للمؤسسة فعال	18
					طورت المؤسسة نظم الاتصال بين وحداتها الوظيفية	19
					توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عملية الرقابة الاستراتيجية المتبعة	20

					داخل المؤسسة و بين مستوى اداءها	
					نظام الرقابة الاستراتيجية بالمؤسسة يتسم بالمرونة وقابل للتعديل	21
					تتم ادارة المؤسسة بتعديل استراتيجيتها عند التأكد من وجود انحرافات متكررة	22
					توجد بدائل اخرى واضحة ومخططة للطوارئ والازمات	23
					تعتمد عملية الرقابة الاستراتيجية على نظام معلومات فعال	24

### الجزء الثالث : عوامل الانحراف الوظيفي

الرقم	البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>البعد الأول: الرضا الوظيفي</b>						
25	كعامل بالمؤسسة تتقاضى راتب يتناسب والمسؤولية الموكلة اليك					
26	يتوفر بالمؤسسة جو من الانسجام والألفة بين العمال					
27	تدعم الادارة العلاقات الانسانية بين الرؤساء والمرؤوسين					
28	يشعر العامل بالامان الوظيفي بالمؤسسة					
29	يشعر العامل بالولاء تجاه المؤسسة					
<b>البعد الثاني: ضغوط العمل</b>						
30	يشعر العامل بالتعب والانهك اثناء العمل					
31	يقوم العامل باعمال روتينية لاجديد فيها					

					يكلف العامل باعمال اهدافها غير محددة	32
					يجهل العامل كيف يقيم عمله	33
					يفتقر العامل للخصوصية في عمله	34
<b>البعد الثالث: الاخلال الوظيفي</b>						
					استغلال العامل لوظيفته في تحقيق مصالح شخصية	35
					قبول العامل للهدايا من المتعاملين	36
					عدم التزام العامل باوامر الرؤساء	37
					خروج العمال اثناء وقت الدوام الرسمي للعمل	38
					استقبال العامل للمعارف والاصدقاء بمكان العمل	39

الملحق (02) : قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الجامعة	الرتبة	الأستاذ	الرقم
جامعة غرداية	أستاذ التعليم العالي	بلعور سليمان	01
جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	موسى رحماني	02
جامعة سطيف	أستاذ مساعد ب	أحرشواو مفتاح	03
جامعة ام البواقي	أستاذ التعليم العالي	قلادي نظيرة	04

الملحق (03) : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

نتائج تحليل استبيان دور الرقابة الاستراتيجية في تصحيح الانحراف الوظيفي بمؤسسة الجزائرية للأنايب  
بولاية غرداية

معام اتساق الفا كرونبيخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.963	40

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

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	24	60	60	60
انثى	16	40	40	40
Total	40	100.0	100.0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide اقل من 05 سنوات	05	12.5	12.5	12.5
من 05 الى 10 سنوات	14	35	35	53.2
من 10 الى 20 سنة	12	30	30	90.1
من 20 سنة فأكثر	9	22.5	22.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثانوي أو أقل	4	10	10	10
شهادة مهنية	6	15	15	45.6
تقني سامي أو شهادة ليسانس	18	45	45	51.8
ماستر أو ما بعد التدرج	12	30	30	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الاقدمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 05 سنوات	3	7.1	7.1	7.1
من 05 إلى أقل من 10 سنوات	16	38.1	38.1	45.2
من 10 إلى أقل من 20 سنة	15	35.7	35.7	81.0
20 سنة فأكثر	8	19.0	19.0	100.0
Total	42	100.0	100.0	

الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide عامل تنفيذ	5	12.5	9.5	12.5
عامل مهارة	8	20	20	39
إطارات	27	67.5	67.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تقوم الادارة بتحديد الاهداف المراد تحقيقها بدقة	40	3.6190	1.12515
هنالك معايير محددة من قبل الادارة لقياس الانحراف	40	3.8571	.97709
توجد امكانية لقياس العمليات والنتائج بدقة وموضوعية	40	3.8095	.99359
تركز الادارة على حالات الانحراف الوظيفي المقصود	40	3.7381	.91223
تحدد ادارة المؤسسة خصائص الاداء الجيد لتحديد نسبة الانحراف	40	3.9762	.94966
تطبق المعايير الرقابية على جميع العمال	40	3.7619	1.18547
يوجد معوقات تحول دون تطبيق المعايير الرقابية على جميع العمال	40	4.2143	.84206

يمكن تطبيق كافة المعايير الرقابية داخل المؤسسة	40	4.1190	.88902
توجد تجاوزات في حالة عدم تطابق المعايير في التطبيق	40	4.0952	.79048
تقوم المؤسسة بتحسين اليات الرقابة على اداء العمال	40	4.0476	.82499
لدى المؤسسة معرفة بكيفية تحديد اسباب الانحرافات الوظيفية	40	3.8810	.86115
تقوم ادارة المؤسسة بمراجعة الاستراتيجيات وتعديل او تغيير بعض المعايير كاجراءات تصحيحية	40	3.6905	.94966
تتخذ ادارة المؤسسة قراراتها الادارية بناء على المعلومات المرتبطة بنتائج تقويم الاداء	40	4.1190	.80251
يتم ربط النتائج بمسؤولية كل فرد لتحديد اسباب الانحرافات والمسؤول عنها ومعالجتها	40	3.7381	.82815
لدى المؤسسة القدرة على التعامل مع الاسباب التي ادت الى ظهور الانحرافات الوظيفية	40	3.8571	1.11686
يزود نظام الرقابة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة متخذي القرار بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب	40	3.8095	.91700
تشاركون في عملية الرقابة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة	40	3.7143	1.01898
نظام الاتصال بين الوحدات الوظيفية للمؤسسة فعال	40	3.8571	.92582
طورت المؤسسة نظم الاتصال بين وحداتها الوظيفية	40	3.8571	.75131
توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عملية الرقابة الاستراتيجية المتبعة داخل المؤسسة و بين مستوى اداءها	40	3.9286	1.04515
نظام الرقابة الاستراتيجية بالمؤسسة يتسم بالمرونة وقابل للتعديل	40	3.8095	.91700
تهتم ادارة المؤسسة بتعديل استراتيجيتها عند التأكد من وجود انحرافات متكررة	40	3.7143	.77415
توجد بدائل اخرى واضحة ومخططة للطوارئ والازمات	40	3.9286	1.06823
تعتمد عملية الرقابة الاستراتيجية على نظام معلومات فعال	40	3.9524	1.12515
كعامل بالمؤسسة تتقاضى راتب يتناسب والمسؤولية الموكلة اليك	40	3.7143	1.19523
يتوفر بالمؤسسة جو من الانسجام والألفة بين العمال	40	4.0476	.93580
تدعم الادارة العلاقات الانسانية بين الرؤساء والمرؤوسين	40	3.8571	.89909
يشعر العمال بالامان الوظيفي بالمؤسسة	40	4.0476	.88214
يشعر العامل بالولاء تجاه المؤسسة	40	4.0476	.88214
يشعر العامل بالتعب والإنهاك اثناء العمل	40	3.8333	1.05730
يقوم العامل باعمال روتينية لاجديد فيها	40	3.8333	1.05730
يكلف العامل باعمال اهدافها غير محددة	40	3.9524	1.08093
جهل العامل كيف يقيم عمله	40	4.0000	1.01212
يفقر العامل للخصوصية في عمله	40	4.0476	.85404
استغلال العامل لوظيفته في تحقيق مصالح شخصية	40	3.9286	.94721
قبول العامل للهدايا من المتعاملين	40	3.7143	.96993
عدم التزام العامل باوامر الرؤساء	40	3.7857	.81258
خروج العمال اثناء وقت الدوام الرسمي للعمل	40	3.6905	.86920
استقبال العامل للمعارف والاصدقاء بمكان العمل	40	3.6667	1.02806
<b>البعد الاول : وضع المعايير</b>	40	<b>3.7937</b>	<b>.86313</b>
<b>البعد الثاني : تطبيق المعايير</b>	40	<b>4.0714</b>	<b>.64289</b>
<b>البعد الثالث : تصحيح الانحرافات</b>	40	<b>3.8429</b>	<b>.76450</b>
<b>البعد الرابع : نظام الرقابة الاستراتيجية للمؤسسة</b>	40	<b>3.8095</b>	<b>.76913</b>
<b>المتغير المستقل الرقابة الاستراتيجية</b>	40	<b>3.8768</b>	<b>.58818</b>
<b>المتغير التابع الانحراف الوظيفي</b>	40	<b>3.8956</b>	<b>.65178</b>
N valide (listwise)	40		

### اختبار فرضيات الارتباطات بين المتغيرات

تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغير المستقل والمتغير

التابع حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بينهما :

#### Variables introduites/supprimées<sup>b</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المتغير المستقل الرقابة الاستراتيجية		Entrée

**Variables introduites/supprimées<sup>b</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المتغير المستقل الرقابة الاستراتيجية	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : الانحراف الوظيفي التابع المتغير

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.734 <sup>a</sup>	.539	.528	.44785

a. Valeurs prédites : (constantes), الرقابة الاستراتيجية المستقل المتغير

b. Variable dépendante : الانحراف الوظيفي التابع المتغير

**ANOVA<sup>b</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	9.395	1	9.395	46.842	.000 <sup>a</sup>
	Résidu	8.023	40	.201		
	Total	17.417	41			

a. Valeurs prédites : (constantes), الرقابة الاستراتيجية المستقل المتغير

b. Variable dépendante : الانحراف الوظيفي التابع المتغير

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	.740	.466		1.588	.120
	المتغير المستقل الرقابة الاستراتيجية	.814	.119	.734	6.844	.000

a. Variable dépendante : الانحراف الوظيفي التابع المتغير

Statistiques des résidus<sup>a</sup>

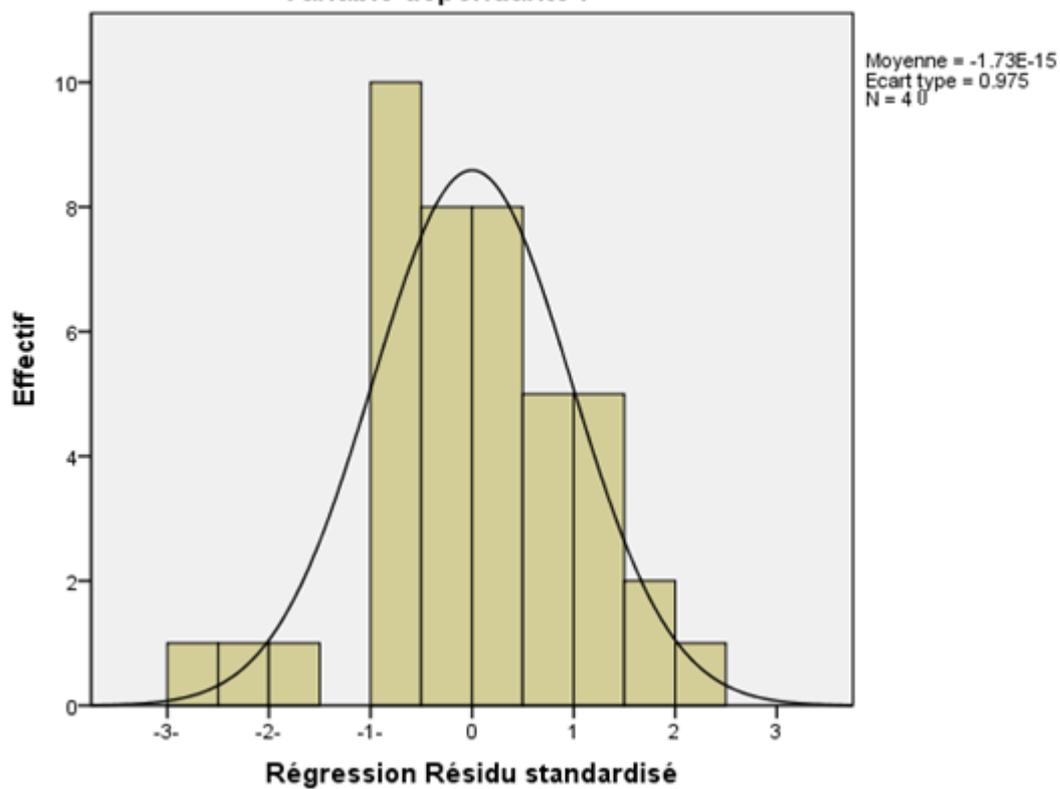
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2.5418	4.6470	3.8956	.47869	40
Résidu	-1.05315-	.96790	.00000	.44235	40
Erreur Prévision	-2.828-	1.570	.000	1.000	40
Erreur Résidu	-2.352-	2.161	.000	.988	40

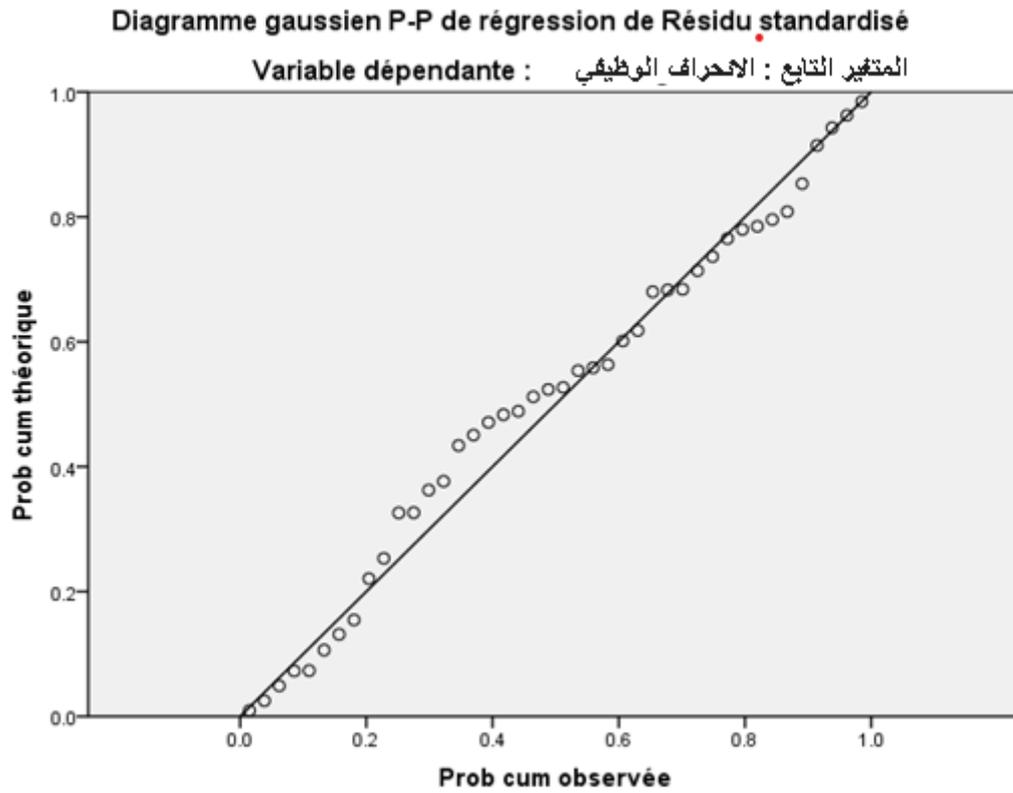
a. Variable dépendante : الانحراف الوظيفي التابع المتغير

## Diagrammes

Histogramme

Variable dépendante : المتغير التابع : الانحراف الوظيفي





حسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي

الانحدار المتدرج:

**Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	البعد الرابع : نظام الرقابة الاستراتيجية بالمؤسسة		. Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq .050$ , Probabilité de F pour éliminer $\geq .100$ ).
2	البعد الثاني : تطبيق المعايير		. Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq .050$ , Probabilité de F pour éliminer $\geq .100$ ).

a. Variable dépendante : الانحراف الوظيفي التابع المتغير

**Récapitulatif des modèles<sup>c</sup>**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.756 <sup>a</sup>	.572	.561	.43163
2	.840 <sup>b</sup>	.706	.691	.36235

a. Valeurs prédites : (constantes), البعد الرابع : نظام الرقابة الاستراتيجية بالمؤسسة

b. Valeurs prédites : (constantes), البعد الرابع : نظام الرقابة الاستراتيجية بالمؤسسة

c. Variable dépendante : الانحراف الوظيفي التابع المتغير

**ANOVA<sup>c</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	9.965	1	9.965	53.489	.000 <sup>a</sup>
	Résidu	7.452	40	.186		
	Total	17.417	41			
2	Régression	12.297	2	6.149	46.830	.000 <sup>b</sup>
	Résidu	5.120	39	.131		
	Total	17.417	41			

ANOVA<sup>c</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	9.965	1	9.965	53.489	.000 <sup>a</sup>
	Résidu	7.452	40	.186		
	Total	17.417	41			
2	Régression	12.297	2	6.149	46.830	.000 <sup>b</sup>
	Résidu	5.120	39	.131		
	Total	17.417	41			

a. Valeurs prédites : (constantes), البعد الرابع: نظام الرقابة الاستراتيجية بالمؤسسة

b. Valeurs prédites : (constantes), البعد الرابع: نظام الرقابة الاستراتيجية

c. Variable dépendante : الانحراف الوظيفي التابع المتغير

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.478	.337		4.384	.000
	البعد الرابع: نظام الرقابة الاستراتيجية بالمؤسسة	.625	.085	.756	7.314	.000
2	(Constante)	.353	.389		.908	.369
	البعد الرابع: نظام الرقابة الاستراتيجية بالمؤسسة	.486	.079	.588	6.156	.000
	البعد الثاني: تطبيق المعايير	.408	.097	.403	4.214	.000

a. Variable dépendante : الانحراف الوظيفي التابع المتغير

Variables exclues<sup>c</sup>

Modèle	Bêta dans	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité	
					Tolérance	
1	البعد الأول : البعد الأول: وضع المعايير	.130 <sup>a</sup>	1.205	.236	.189	.907
	البعد الثاني : البعد الثاني: تطبيق المعايير	.403 <sup>a</sup>	4.214	.000	.559	.826
	البعد الثالث: تصحيح الانحرافات	.287 <sup>a</sup>	2.628	.012	.388	.781
	البعد الرابع : البعد الرابع: نظام الرقابة الاستراتيجية بالمؤسسة	.168 <sup>a</sup>	1.383	.175	.216	.712
2	البعد الأول : البعد الأول: وضع المعايير	-.067 <sup>-b</sup>	-.640-	.526	-.103-	.704
	البعد الثالث: تصحيح الانحرافات	.184 <sup>b</sup>	1.849	.072	.287	.718

البعد الرابع :نظام الرقابة الاستراتيجية بالمؤسسة	.042 <sup>b</sup>	.387	.701	.063	.649
--	-------------------	------	------	------	------

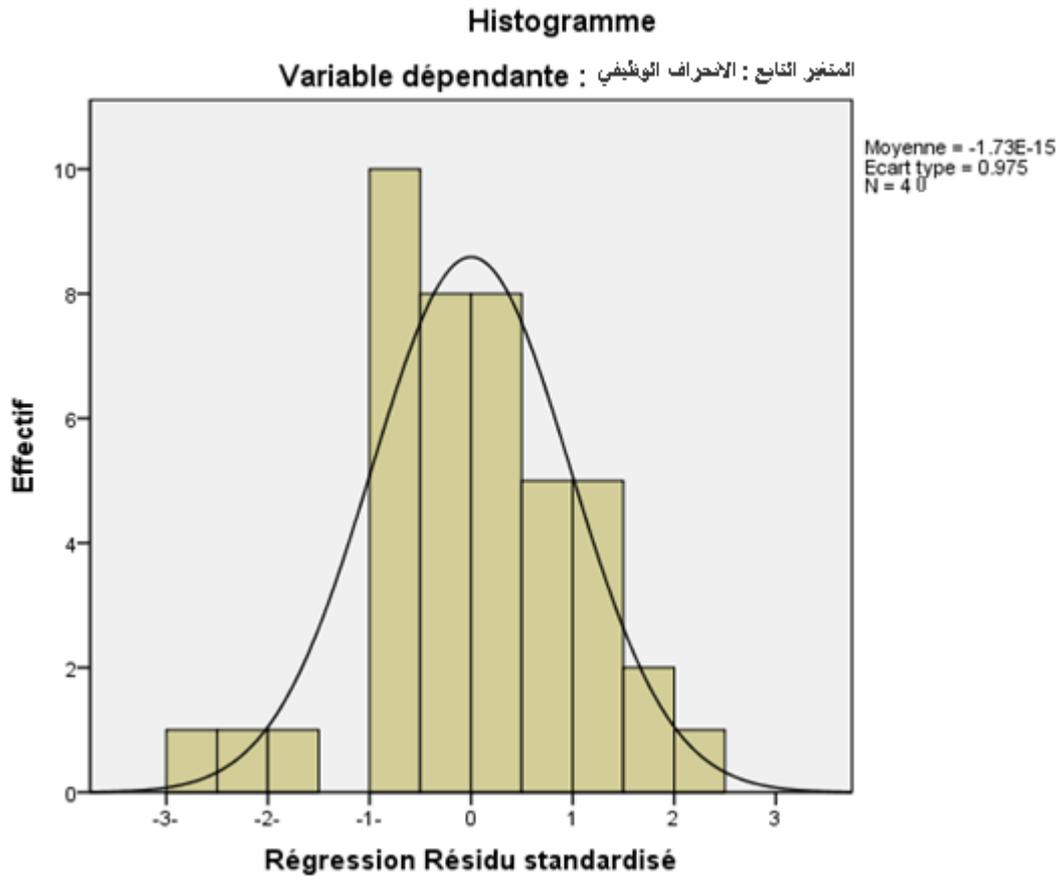
- a. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), البعد الرابع :نظام الرقابة الاستراتيجية بالمؤسسة
- b. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), البعد الرابع :نظام الرقابة الاستراتيجية بالمؤسسة
- c. Variable dépendante : الانحراف الوظيفي التابع المتغير

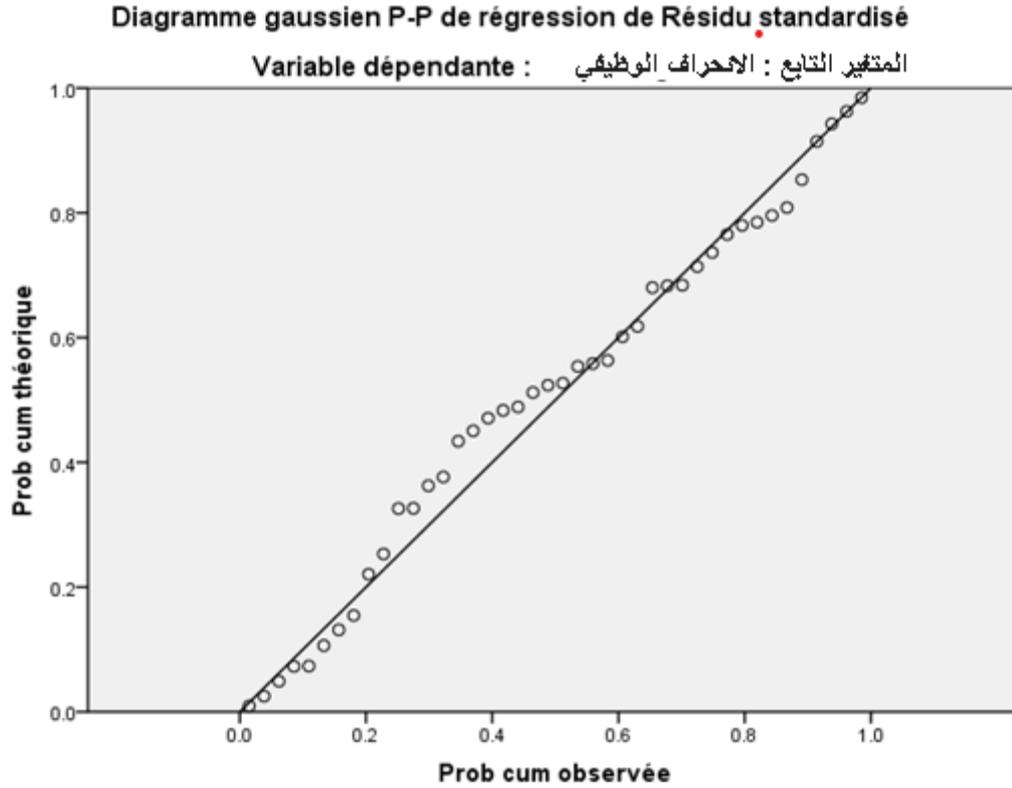
Statistiques des résidus<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2.3213	4.7441	3.8956	.54766	40
Résidu	-.91972-	.72533	.00000	.35340	40
Erreur Prévision	-2.875-	1.549	.000	1.000	40
Erreur Résidu	-2.538-	2.002	.000	.975	40

- a. Variable dépendante : الانحراف الوظيفي التابع المتغير

## Diagrammes





مصفوفة الارتباطات:

		المتغير التابع الانحراف الوظيفي
بعد الأول : وضع المعايير	Corrélation de Pearson	.349 <sup>*</sup>
	Sig. (bilatérale)	.024
	N	40
بعد الثاني : تطبيق المعايير	Corrélation de Pearson	.648 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	40
بعد الثالث: تصحيح الانحرافات	Corrélation de Pearson	.578 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	40
بعد الرابع : نظام الرقابة الاستراتيجية بالمؤسسة	Corrélation de Pearson	.525 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	40
لمتغير المستقل الرقابة لاستراتيجية	Corrélation de Pearson	.734 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	40

أولا إختبار تي تاست اثر الجنس لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا الجنس على المتغير التابع

Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المتغير التابع الانحراف	24	3.9051	.64517	.11588
الوظيفي	16	3.8691	.70141	.21148

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure	
المتغير التابع الانحراف	Hypothèse de variances égales	.156	.695	.155	40	.877	.03596	.23152	-.43195-	.50387
الوظيفي	Hypothèse de variances inégales			.149	16.413	.883	.03596	.24115	-.47420-	.54613

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

ثانيا علاقة العمر لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للعمر

ANOVA

المتغير التابع الانحراف الوظيفي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.850	3	.283	.650	.588
Intra-groupes	16.567	38	.436		
Total	17.417	41			

ثالثا علاقة بالمستوى التعليمي لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للمستوى

**ANOVA**

المتغير التابع الانحراف الوظيفي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.478	3	.159	.357	.784
Intra-groupes	16.940	38	.446		
Total	17.417	41			

رابعا علاقة الاقدمية لا توجد فروق بين إجابات العمال

**ANOVA**

المتغير التابع الانحراف الوظيفي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.219	3	.073	.161	.922
Intra-groupes	17.199	38	.453		
Total	17.417	41			

خامسا علاقة الوظيفة لا توجد فروق بين إجابات العمال

**ANOVA**

المتغير التابع الانحراف الوظيفي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.727	2	.364	.850	.435
Intra-groupes	16.690	39	.428		
Total	17.417	41			

الفهرس

الصفحة	الموضوع
I	اهداء
IV	شكر وعرفان
V	الملخص
III	قائمة المحتويات
Erreur ! Signet non défini.	قائمة الجداول
Erreur ! Signet non défini.	قائمة الأشكال
Erreur ! Signet non défini.	قائمة الملاحق
ب - ز	مقدمة
الفصل الأول : الإطار النظري والتطبيقي لدور الرقابة الاستراتيجية في تصحيح الانحراف الوظيفي	
23	المبحث الاول : مفهوم الرقابة الاستراتيجية
23	المطلب الاول : تعريف الرقابة الاستراتيجية
24	المطلب الثاني : اساليب الرقابة الاستراتيجية
25	المطلب الثالث : شروط الرقابة الاستراتيجية
25	الفرع الاول: الرقابة يجب أن تتضمن الحد الأدنى المطلوب من المعلومات الضرورية
24	الفرع الثاني : الرقابة يجب أن تركز بصورة رئيسية على النشاطات الحيوية 25
24	الفرع الثالث : الرقابة يجب أن تزود متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب
24	الفرع الرابع: الرقابة يجب أن تركز على جوانب الأداء بعيدة المدى
24	الفرع الخامس : تنمية روح الرقابة الذاتية لدى المسيرين

26	المطلب الرابع: اشكال ومستويات الرقابة الاستراتيجية
26	الفرع الاول : اشكال الرقابة الاستراتيجية
27	الفرع الثاني : مستويات الرقابة الاستراتيجية
29	المبحث الثاني : مفهوم الانحراف الوظيفي
29	المطلب الاول : تعريف الانحراف الوظيفي
30	المطلب الثاني : انواع الانحراف الوظيفي
31	الفرع الاول : الانحراف الوظيفي غير المقصود
31	الفرع الثاني : الانحراف الوظيفي المقصود
31	المطلب الثالث : مظاهر الانحراف الوظيفي
31	الفرع الاول : الإنحرافات التنظيمية
35	الفرع الثاني : الانحرافات السلوكية
36	الفرع الثالث : الانحرافات المالية
36	الفرع الرابع : الانحرافات الجنائية
38	المطلب الرابع : علاقة الرقابة الانحراف الوظيفي بالرقابة الاستراتيجية
39	المبحث الثالث : الدراسات السابقة (الإطار التطبيقي)
39	المطلب الأول : الدراسات السابقة
43	المطلب الثاني : الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
45	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : دراسة حالة بمؤسسة الجزائرية للأنابيب ( ألفا بايب ) غرداية	
48	تمهيد
46	المبحث الاول : لتعريف العام للمؤسسة العمومية الإقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALPHA PIPE"
46	المطلب الأول: النشأة التاريخية والتعريف بالمؤسسة.

46	الفرع الاول : النشأة التاريخية للمؤسسة:
49	الفرع الثاني: تعريف المؤسسة
49	الفرع الثالث : أهمية المؤسسة
50	المبحث الثاني : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
50	المطلب الأول : الطريقة المعتمدة في الدراسة
50	الفرع الأول : مجتمع وعينة الدراسة
50	الفرع الثاني : تحديد متغيرات الدراسة، كيفية قياسها وطريقة جمع المعطيات
51	المطلب الثاني : أدوات الدراسة
51	الفرع الأول : الأدوات المستخدمة في جمع المعطيات
53	الفرع الثاني : الأدوات والبرامج الإحصائية المستخدمة
55	المبحث الثالث : عرض ومناقشة نتائج الدراسة
55	المطلب الأول : نتائج الدراسة
55	الفرع الأول : الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة
60	الفرع الثاني : تقييم دور الرقابة الاستراتيجية في تصحيح الانحراف الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة
66	المطلب الثاني : مناقشة النتائج
66	الفرع الأول : ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها
76	الفرع الثاني : مناقشة نتائج الدراسة
77	خلاصة الفصل
79	الخاتمة
82	المصادر والمراجع
85	الملاحق
106	الفهرس