

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la  
Recherche Scientifique  
Université  
Colonel Akli Mohand Oulhadj  
-Bouira-  
Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محمد أولحاج

-البويرة-

كلية العلوم: الاجتماعية و الانسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية

الموضوع:

## الرقابة الإدارية وعلاقتها بالكفاءة المهنية لدى العمال دراسة ميدانية بمؤسسة مون جرجرة للمياه

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف الدكتور:

د / حميدي عادل

إعداد الطالبة:

- يحياوي مليكة
- حميمش يسمة

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وعرفان

أول من يشكر ويحمد أثناء الليل وأطراف النهار هو العلي القهار الأول والأخر والظاهر والباطن، الذي أغرقنا بنعمته التي لا تحصى وأغدق علينا برزقه الذي لا يفنى وأنار دروبنا فله جزيل الشكر والثناء العظيم هو الذي انعم علينا إذ أرسل فينا عبده ورسوله «محمد بن عبد الله» عليه أزكى الصلوات وأظهر التسليم فعلنا ما لم نعلم، وحثنا على طلب العلم أينما وجد.

لله الحمد كله والشكر كله أن وفقنا وألهمنا الصبر على المشاق التي واجهتنا لإنجاز هذا العمل المتواضع.

والشكر موصول إلى كل معلم أفادنا بعلمه من أولى المراحل الدراسية حتى هذه اللحظة.

كما نرفع كلمة شكر إلى الأستاذ الدكتور "لحميدي عادل" الذي ساعدنا في إنجاز بحثنا.

ونشكر أساتذة علم النفس والعمل التنظيم الذين لم يخلوا علينا بنصائحهم وإرشاداتهم

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

وفي الأخير أقدم لكم أجمل عبارات الشكر والامتنان من قلب فاض بالمحبة والمودة الاحترام والتقدير

لكم فمن لا يشكر الناس لا يشكر الله وأنتم جميعا تستحقون الشكر والثناء.

وليس لنا إلا أن ندعو الله عز وجل أن يرزقنا السداد والعفاف والغنى وأن يجعلنا هداة مهتدين.

## إهداء

"وقضى ربكما ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا"

اهدي ثمرة جهدي إلى:

إلى من أوصانا بهما القران الكريم.. إلى أغلى ما املك في الدنيا

إلى ملاكي في الحياة.. إلى معنى الحب والحنان.. إلى الأرض الطيبة.. إلى من كان دعاؤها سر  
نجاحي وحنانها بلسم جراحي.. إلى أغلى الناس **Mama** العزيزة بارك الله في عمرها

إلى الصدر الطيب الذي كان الدعم لي دائما وأبدا إلى من كان سراجا ينيير دربي إلى الذي شجعني  
ودفعني لتخطي الصعاب إلى الذي لم يتعب من تعليمي **papa** العزيز بارك الله في عمره

إلى رجل حياتي.. إلى منبع روحي.. إلى من دعمني وساندني في كل أوقاتي والذي علمني أن النجاح  
يمكن صنعه من العدم.. إلى الأغلى في قلبي خطيبي العزيز **Djallil**

إلى من يفيض القلب بحبهم.. إلى أغلى الناس في حياتي إلى من فرحتي تفرحهم ونجاحي فخر لهم  
إخوتي **Samir ،Farid ، Samira ، Hassina** وأخواتي

إلى من دخلت عائلتنا بالأفراح.. إلى من زادتها سكرًا.. زوجة أخي العزيزة **Fifi**

إلى فاكهة البيت وبهجة الوجه.. إلى حلاوة الطعم.. إلى عصافيري الصغار أبناء أخواتي

**Mohamed،Dylane ،Maria ،Mariem،Sidra،Aylane،lyad،**

إلى جدتي.. العزيزة.. بارك الله في عمرها

إلى أعز صديقة على قلبي.. إلى الجميلة الرائعة.. إلى شريكتي في هذا العمل **Malika**

"يسمة"

## إهداء

الحمد لله الذي أثار لي طريقي وكان لي خير عون.

اهدي تخرجي إلى من جرع كأسا فارغا ليستقيني قطرة حب، إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم، وأشعل الشمعة لينير طريق حياتي، وعلمني أبجدية الحب والشجاعة

إلى من أكن له كل مشاعر التقدير و الاحترام... أبي العزيز **Abdelhakim**

إلى حلوة اللبن التي ما خالط لبنها يوما سكر المصالح...

إلى ذات الصدر الحنون الذي كان لي ظل بارد في هجير الحياة...

إلى صاحبة الحبل السري الذي لا زال أثره في حتى الآن... لأكون "ملاكاً" كما أسمتني عطاء كما

ربتني أمي الغالية **Karima**

إلى من كان ظل دربي... رفيقي و سندي في الحياة. أخي العزيز **Younes**

إلى آخر عنقود... لؤلؤة عائلتنا التي تغمرنا بالسعادة و حب الحياة أختي الصغيرة **Nessma**

إلى صديقتي التي تحملت معي عناء هذا العمل أختي الثانية **Yasma**

إلى كل صديقاتي باسم الصداقة التي تجمعنا... والذكريات التي لا تنسى

و كل من ساهم في عملي من قريب أو بعيد.

"ملیكة"

## ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تتبع العلاقة بين الرقابة الإدارية والكفاءة المهنية حيث قمنا بدراسة ميدانية على مستوى المؤسسة الإنتاجية للمياه في بلدية الشرفة ولاية البويرة " Mont Djurdjura "

خلال فترة 2022/2021، حيث اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي لملائمة موضوع الدراسة كما تم استخدام أدوات جمع البيانات، المتمثلة في " الملاحظة " و " الاستبيان " الذي يعتبر الأداة الرئيسية لجمع المعلومات والتي وجهت لعينة منتظمة قدر عددها 100 عاملا.

ومن هذا المنطلق جاءت دراستنا لتطرح مجموعة من التساؤلات المتمثلة في:

- ✓ هل توجد علاقة بين أساليب تعزيز الرقابة والكفاءة المهنية لدى العمال؟
- ✓ هل للرقابة دور أساسي في تحقيق الكفاءة المهنية لدى العمال؟
- ✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى العمال في كفاءتهم المهنية تعزى لمتغير الخبرة المهنية؟

ومن خلال التساؤلات المطروحة سابقا توصلت الدراسة الى تحقيق النتائج افتراضا والمتمثلة في:

- ✓ توجد علاقة بين أساليب تعزيز الرقابة والكفاءة لدى العمال.
- ✓ تساهم الرقابة في تحقيق الكفاءة المهنية لدى العمال.
- ✓ الفروق ذات دلالة إحصائية موجودة ويتميز بها العمال في كفاءتهم المهنية.

**الكلمات المفتاحية:** الرقابة الإدارية، الكفاءة المهنية، العمال.

الصفحة	المحتوى
	الشكر
	الإهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال
(أ، ب)	مقدمة
<b>الجانب النظري</b>	
	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>
2	1- إشكالية الدراسة
3	2- فرضيات الدراسة
3	3- أسباب اختيار موضوع الدراسة
3	4- أهمية الدراسة
4	5- أهداف الدراسة
4	6- المفاهيم الإجرائية للدراسة
4	7- الدراسات السابقة
	<b>الفصل الثاني: الرقابة الإدارية</b>
13	تمهيد
14	1- مفهوم الرقابة الإدارية
15	2- أهمية الرقابة الإدارية
16	3- أهداف الرقابة الإدارية
18	4- الاتجاهات الفكرية التي تبنت موضوع الرقابة

19	5- أنواع الرقابة الإدارية
23	6- خصائص الرقابة الإدارية
25	7- عناصر الرقابة الإدارية
26	8- خطوات الرقابة الإدارية
28	9- أدوات الرقابة الإدارية
29	10- شروط الرقابة الإدارية
30	11- مبادئ الرقابة الإدارية
31	12- مجالات استخدام الرقابة الإدارية
32	13- معوقات الرقابة الإدارية
34	خلاصة
	<b>الفصل الثالث: الكفاءة المهنية</b>
	تمهيد
36	
37	1- مفهوم الكفاءة المهنية
38	2- مستويات الكفاءة المهنية
40	3- مكونات الكفاءة المهنية
40	4- معايير الكفاءة المهنية
41	5- خصائص الكفاءة المهنية
44	6- المبادئ الأساسية للكفاءة المهنية
47	7- أنواع الكفاءة المهنية
48	8- مؤشرات قياس الكفاءة المهنية
49	9- شروط اكتساب الكفاءة المهنية
51	10- طرق تطوير الكفاءة المهنية



53	11- أهمية الكفاءة المهنية
55	12- العوامل المؤثرة في تطوير الكفاءة المهنية
57	13- أهداف الكفاءة المهنية
57	14- معوقات الكفاءة المهنية
58	خلاصة
<b>الجانب التطبيقي</b>	
<b>الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة</b>	
61	تمهيد
62	1-مجالات الدراسة
62	2- الدراسة الاستطلاعية
77	3- منهج الدراسة
79	4- عينة الدراسة
79	5- أدوات جمع البيانات
84	6- أساليب المعالجة الإحصائية
85	خلاصة
87	خاتمة
89	قائمة المراجع
	الملاحق

# قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
19	أنواع الرقابة الإدارية.	(01)
80	عبارات الاستبيان للمحور الأول: الرقابة الإدارية	(02)
81	عبارات الاستبيان للمحور الثاني: الكفاءة المهنية	(03)
83	معاملات الثبات على محاور الدراسة والدرجة الكلية حسب معادلة الفا-كرومباخ.	(04)

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
28	خطوات الرقابة	(01)
39	مستويات الكفاءة	(02)
40	أقطاب مكونات الكفاءة	(03)
78	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصناعية "مون جرجرة"	(04)

# المقدمة

نظرا لغزو النظام المعلوماتي وتحول المجتمع إلى مجتمع تواصلتي فرض هذا الأخير على المؤسسات التكفل بالنشاطات الإدارية فتعددت وظائفها وأصبحت أهم مرتكزات المؤسسة الجزائرية. كونها المنطلق الذي تبنى عليه العمليات الإدارية من تخطيط توجيه ورقابة والتي تساهم بدورها للتصدي لكل المشاكل التنظيمية، التي تواجهها المؤسسة وتؤثر على سير عملها فهي تقوم على اكتشاف وتصحيح كل خطأ واتخاذ إجراءات مباشرة لمنعه ووسيلة تساعد على التقييم واتخاذ تدابير لازمة للسلامة المهنية.

وبما أن المورد البشري يعتبر المفاعل الأساسي في المؤسسة سواء من الناحية التسييرية أو التنفيذية تركزت الجهود في وضع خطط وعمليات إدارية كفيلة لرفع مستواهم الإداري والتنفيذي وتتضمن هذه القوالب العديد من العمليات كالتحفيز والمشاركة وغيرها من العمليات التي تسمح برفع مستوى الكفاءة المهنية عن طريق خلق سلوكيات إدارية كالرقابة.

وتعتبر الرقابة الإدارية من أهم الوظائف التي تساهم في رفع مستوى الكفاءة المهنية وكثيرا ما تقوم بمعناها الضيق الذي يوحي في مظهره اكتشاف الأخطاء فقط وتطبيق الجزاءات في حين أن الوظيفة الإدارية لها مفهوم اشمل من هذه النظرة مما يتطلب الفهم السليم للرقابة وأهدافها ومهامها، فالمبادئ الخاصة بالرقابة متعارف ومتفق عليها بصفة عامة إلا إن النظام الفعال للرقابة يقتضي تصميميا يأخذ في الحسبان ظروف المؤسسة.

فالرقابة الإدارية من الأجهزة التي تساهم في ربط أجزاء العمليات الإدارية مع بعضها البعض و غياب العملية الرقابية يؤدي إلى تفكيك عناصرها في تطوير التنظيم و تنشيط الأداء في المؤسسة، لذا فإننا نحتاج إلى مهارات عالية و خبرة كافية و أساليب متطورة للرفع من الإنتاج و تحسينه لذا يبين لنا أنها تقوم على آلية التدريب و التكوين و منح الفرص للأفراد العاملين لتطبيق أساليب العمل فعليا و ذلك لإدراك محيط العمل وكيفية التعامل معه وفق ما تساهم به الرقابة الإدارية في كسب الخبرة و المعرفة و تكوين عمال أكفاء في المؤسسة.

ومن جهة أخرى تعتبر الكفاءة المهنية من المتغيرات الأكثر ارتباطا بالرقابة الإدارية حيث تعتبر مكونا لها من جهة وغاية من جهة أخرى فالكفاءة لا تقوم إلا بوجود رقابة نوعية على العاملين والتي

تتبعس بامتلاكهم مهارات بتجسسد سلوكيات تنظيمية ووظيفة الإدارة هي تحسينها وتعديلها لتحقيق هذه الكفاءة الكلية للمؤسسة.

فحسن إدارة المورد البشري يتطلب العمل على نقل المعارف بينهم وإثرائها والعمل على التنمية والاستكشاف وتوجيه السلوكيات في المؤسسة.

ونظرا لتحديد علاقة الرقابة الإدارية بالكفاءة المهنية سنحاول من خلالها التطرق لمعرفة بعض العناصر التي توضح لنا هذا الغموض وتحقيقا لذلك قد قسمت الدراسة إلى قسمين أساسيين هما الجانب النظري والتطبيقي.

فالجانب النظري اشتمل ثلاثة فصول الفصل الأول تم تحديد الإطار الخاص بموضوع الدراسة ثم بلورت إشكالية الدراسة وطرح الأسئلة الرئيسية لها مع ذكر أسباب اختيار الموضوع وأهمية الدراسة وأهدافها وضبط المفاهيم الأساسية للبحث ثم التطرق للدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني قد شمل متغير الرقابة الإدارية بتعريفها وذكر خصائصها أنواعها ومصادرها الصعوبات التي تواجهها وغيرها من العناصر.

وتضمن الفصل الثالث متغير الكفاءة المهنية خصائصها شروط اكتسابها، أنواعها، مؤشرات قياسها المدخلات والعوامل المؤثرة في تطويرها وغيرها من العناصر المتعلقة بها.

وفي الجانب التطبيقي شمل بدوره على فصل واحد وهو الفصل الرابع الخاص بالإجراءات المنهجية للدراسة افتراضا وتحديد مجالاتها وتبرير المنهج المستخدم، ثم تعريف العينة وطريقة اختيارها والتفصيل في أدوات الدراسة وكيفية بنائها مع ذكر الأساليب الإحصائية التي عولجت بها البيانات الميدانية.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- إشكالية الدراسة
- فرضيات الدراسة
- أسباب اختيار موضوع الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- المفاهيم الإجرائية للدراسة
- الدراسات السابقة

**1 إشكالية الدراسة:** نظرا للتطور العلمي الذي كان سببا في إحداث التنمية الشاملة خاصة في المجال الإداري الذي يعتبر وسيلة في النهوض بالاقتصاد وشتى المجالات، فالتنمية في المجال الإداري دائما ما رافقها الجانب الرقابي الذي يعتبر أداة لقياس النتائج التي تحققها المؤسسة باستخدام مواردها المتاحة، وبالرغم من الصعوبات والعراقيل التي تواجهها المؤسسة من المحيط الخارجي، إلا إن هذه المعوقات هي التي تحدد مكانتها إذ كانت سير وفق منهج إداري كالتنظيم والرقابة، بحيث تساعدها هذه الوظائف لتحقيق ما تصبو إليه لذا لا بد من إتباع نظام رقابي بمختلف الأساليب والوسائل في المؤسسة. (كل السنان، 2016، ص5).

فالرقابة الإدارية وظيفة مهمة أساسية في مراحل العملية الإدارية للمؤسسة، بحيث يقيم فيها من التأكد من التنفيذ لما خطط له سابقا من خلال وضع خطط وبرامج لتحقيق أهداف المؤسسة، والكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف والمهارات التي يمارسها العمال، ويمكن ملاحظتها من خلال التطبيق الميداني التي على أساسه يمكن قبولها أو رفضها. وقد أشار "بيتر داركر" أن الكفاءة هي الاستخدام الأمثل للموارد بالطريقة الصحيحة. وهذا التعريف يحيلنا أن عملية استخدام موارد المؤسسة تقع على عاتق جهاز مختص يتمثل في إطار المؤسسة، ومن هنا ننقل من مفهوم الكفاءة كعملية استخدام مثلى للموارد المؤسساتية إلى مفهوم أخرفي كونها قدرات يمتاز بها جميع العاملين تتكون من مجموعة من المهارات التي تتجسد في سلوكيات. (جبار، 2019، ص4).

فالرقابة والمتابعة للمهام في المؤسسة ومواجهة الفساد الإداري يؤدي بدوره إلى تحقيق الانضباط وهذا الأخير يساهم في رفع مستوى الكفاءة لدى العمال وتحقيق الفعالية للمردود.

ومن هنا تتمحور إشكالية دراستنا حول التساؤل الرئيسي كالتالي:

هل توجد علاقة بين الرقابة الإدارية والكفاءة المهنية لدى العمال؟

ومن هذا السؤال انبثقت منه العديد من التساؤلات الفرعية:

- هل توجد علاقة بين أساليب تعزيز الرقابة والكفاءة المهنية لدى العمال؟
- هل للرقابة دور أساسي في تحقيق الكفاءة المهنية لدى العمال؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى العمال في كفاءتهم المهنية تعزى لمتغير الخبرة المهنية؟



(2) **الفرضيات:** للإجابة عن تساؤلات الدراسة اعتمدنا على الفرضيات التالية:

1-2 **الفرضية الرئيسية:**

توجد علاقة بين الرقابة الإدارية والكفاءة المهنية لدى العمال.

2-2 **الفرضيات الجزئية:**

- توجد علاقة بين أساليب تعزيز الرقابة والكفاءة لدى العمال.
- تساهم الرقابة في تحقيق الكفاءة المهنية لدى العمال.
- الفروق ذات دلالة إحصائية موجودة ويتميز بها العمال في كفاءتهم المهنية.

(3) **أسباب اختيار الموضوع:**

1-3 **ذاتية:**

- محاولة إثراء الرصيد المعرفي بخصوص الموضوع.
- الميل الشخصي للبحث حول الموضوع أو الدور الذي يلعبه في المؤسسة.
- الإحساس بالمشكلة والرغبة في التعمق أكثر في الموضوع.

2-3 **موضوعية:**

- محاولة إفادة المؤسسات الجزائرية بدراسة واقعية تمس مشاكلها خاصة مستوى الرقابة الإدارية.
- محاولة اكتشاف أهم الأساليب الرقابية المتبعة داخل المؤسسة.
- الاهتمام بالموارد البشري وكيفية تحقيقه مستوى فعال لكفاءته في العمل.
- يعتبر الموضوع من المواضيع التي تشهد اهتمامات متزايدة نظرا للأهمية التي تحتلها الكفاءة سواء من طرف العمال أو المؤسسات.

(4) **أهمية الدراسة:**

- تكمن أهميتها من الإضافة العلمية التي تمكن أن توصل إليها من خلال النتائج وتقديم المقترحات للرفع من الكفاءة المهنية.
- تساهم في تنظيم وتطوير الإجراءات الإدارية والدقة في القرارات.

- محاولة الوقوف عن بعض الطرائق المتحكمة في رفع الكفاءة المهنية.
- إبراز دور تعزيز الرقابة الإدارية في الرفع من مستوى كفاءة الأداء للعمال في المؤسسة.
- الاهتمام بالخصائص والفروقات الفردية للموارد البشرية التي تتمثل في المهارات حيث تسخر الإدارة جهودها لرفع مستويات الكفاءة الفردية التي تختلف من فرد آخر من أجل تحقيق الكفاءة المهنية التي تعبر بصورة آلية عن زيادة حتمية الرقابة في المؤسسة.
- الخروج باقتراحات عن الموضوع للمساهمة في الإثراء للبحث العلمي من خلال الدراسة لهذين المتغيرين

#### (5) أهداف الدراسة:

- الاستفادة من هذه الدراسة في حياتنا الدراسية والمهنية.
- إبراز مدى تأثير الرقابة الإدارية على مستوى الكفاءة لدى العمال.
- الإجابة على التساؤلات التي تركز عليها الدراسة.
- الكشف عن نوع العلاقة التي تربط الرقابة الإدارية بالكفاءة المهنية.
- محاولة التعرف على الأدوات والأساليب الرقابية المستعملة في المؤسسة.
- معرفة نسبة تحقيق الكفاءة من خلال خضوعها للرقابة الإدارية.

#### (6) المفاهيم الإجرائية للدراسة:

**الرقابة الإدارية:** هي متابعة تنفيذ العمال للخطط ومحاولة اكتشاف الانحرافات عن الأهداف الموضوعية واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

**الكفاءة المهنية:** هي مجموعة الاستعدادات الفكرية والسلوكية التي يتميز بها الفرد والتي تساعده على انجاز نشاط أو عمل ما بأكثر فعالية.

#### (7) الدراسات السابقة:

في هذا الإطار العديد من الدراسات التي تناولت موضوع علاقة الرقابة الإدارية بالكفاءة المهنية قد تنوعت هذه الدراسات من حيث المداخل المستعملة سواء منهجية أو معرفية أو من حيث النتائج المتوصل إليها وذلك حسب النظريات المعتمدة عليها أو الواقع المدروس وهنا نذكر بعض الدراسات المتشابهة التي لمست مؤشرات دراستنا.

7-1 الدراسات الأجنبية:

دراسة (التون مايو 1927-1932): لقد قام التون مايو رفقة زملاءه بمجموعة من الأبحاث الميدانية في مصانع هاوثون في مدينة شيكاغو الأمريكية استمرت خمس سنوات وخلال هذه الفترة قد أجرى فريق البحث خمس تجارب متتالية كان الغرض منها هو البحث عن تأثير التغيرات المادية على إنتاجية الفرد التي لفتت الأنظار إلى مطالب الأفراد النفسية والاجتماعية وافترض أن المبادئ التي جاءت بها النظريات الكلاسيكية خاطئة حيث أن:

- كمية العمل التي يؤديها العامل لا تتحدد طبقا لطاقته الفيزيولوجية وإنما تبعا لطاقتها الاجتماعية.
- مشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرار تزيد من رضاهم واستقرارهم في الوظائف.
- الرقابة الصارمة والتخصص الدقيق ليس بالضرورة أهم أشكال تنظيم الكفاءة.
- وقد اعتمد في هذه التجارب على الملاحظة، المقابلة ووسائل التجريب.

ومن أهم هذه التجارب:

- تجربة فرقة التجميع وقد لوحظ أن المجموعة الصغيرة للعاملات اللواتي عزلن بصحة عدد الباحثين الملاحظين قد تأثر بالمكانة المتميزة مما جعلهن يشعرن بالبهجة والاندفاع في الأداء.
- تجارب غرفة الأسلاك أعضاؤها مجموعة من الذكور طبقت عليهم خطة أجور تشجيعية تعتمد على زيادة المكافآت نتيجة زيادة الإنتاجية وكانت النتيجة أنهم لم يزدوا من إنتاجهم بسبب التحكم من قبل المجموعة التي حددت وقيدت إنتاج كل فرد بفرض معايير محددة دون إشراكهم في وضع خطة العمل ولخص التون النتائج كالتالي:
- أن المعاملة الحسنة الإنسانية من طرف المشرفين أداة لتحقيق المستوى العالي في الأداء وارتفاع الروح المعنوية.
- السلوك الإنساني أحد العناصر المحددة للكفاءة الإنتاجية.
- الرقابة الإدارية من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد وبالتالي تحدد كفاءتهم.
- الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل لتحقيق أهداف الإنتاجية.

انه كنتيجة لهذه التجارب يبرز مفهوم الرجل الاجتماعي الذي تدفعه الحاجات الاجتماعية الذي يستجيب لضغوط الجماعة بدرجة أكبر مما يستجيب إلى رقابة الإدارة وعلى هذا قد يتعين على الإدارة تهيئة الظروف الملائمة للعامل قصد تحقيق الرضا الوظيفي.

## 7-2 دراسات عربية:

7-2-1 الدراسة الأولى (السعيد الغامدي 1310هـ): بعنوان فاعلية الدور الرقابي للمفتشين الإداريين في إدارات تعليم البنين بالمملكة السعودية لهدف التعرف على مدى فاعلية الدور الرقابي للمفتشين الإداريين العاملين في أجهزة التفتيش بحيث قام باستخدام الأسلوب المسحي والمنهج الوصفي خلال الدراسة في إدارات التعليم للبنين والتي كانت من أبرز نتائجها:

- وجود تطابق بين وجهات النظر بين المدراء والمفتشين الإداريين حول ضعف فاعلية الرقابة الإدارية للمفتشين الإداريين بصفة عامة. أوصت الدراسة بضرورة تفعيل الدور الرقابي للمفتشين الإداريين ودعم التواصل بينهم وبين مدراء المدارس لتحقيق الكفاءة في النشاط الرقابي للمفتشين الإداريين.

7-2-2 الدراسة الثانية (المسلط الملافخ 1413هـ): لتحضير شهادة الماجستير بإجراء دراسة حول أساليب الرقابة بأقسام الشرطة وأثرها في رفع كفاءة الأداء لرجل الشرطة وذلك بهدف الوقوف على طبيعة وأساليب الرقابة التي يقوم بها كل قسم من أقسام الشرطة وطرق ممارستها بين الأسس العملية التي تتبع في تخطيط وتنفيذ هذه البرامج وتشخيص الرقابة داخل كل قسم. وقد استخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة.

وكان من أهم نتائجها:

- أن الاهتمام بالرقابة الذاتية للعاملين من أهم الوسائل والأساليب الرقابية لتحقيق الأهداف.
- وجود فرق بين مفهومي الرقابة والمتابعة في الواقع العملي بينما أن الأساس هو التأكيد على أن المتابعة هي إحدى وسائل المراقبة.
- عدم وجود معايير واضحة المعالم في عملية تقويم الأداء.

7-2-3 الدراسة الثالثة (لأحمد الثقفي 1415هـ): أجرى دراسة بعنوان أثر الرقابة على الأجهزة الحكومية بهدف التعرف على أجهزة الرقابة الحكومية وما هو أثر تعدد هذه الأجهزة على أداء العمل الحكومي. وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي في تطبيق هذه الدراسة ومن بين نتائجها:

- ضعف اللقاءات بين وحدات الرقابة والأجهزة الحكومية مما يسهم في تدني كفاءة أداء العاملين.
- تطبيق أساليب الرقابة الإدارية على جميع الأجهزة الحكومية يؤثر سلباً على أداء العاملين.
- إن ازدواجية الاختصاصات بين الأجهزة الرقابية تؤثر سلباً على الأداء بجهات موضع الرقابة.
- إن من أساسيات عدم إتباع الأساليب الرقابية يرجع إلى جمود أساليب وإجراءات العمل بالأجهزة الرقابية وعدم الاهتمام بالتحديث والتطوير إلى عدم كفاءة ونقص الخبرة لدى العاملين بالأجهزة الرقابية.

7-2-4 الدراسة الرابعة (لأحمد بن صالح بن هليل الحربي 2003): في قسم العلوم الإدارية لنيل شهادة الماجستير، هدفت الدراسة للكشف عن الأساليب الرقابية ومستوى كفاءة الأداء والعلاقة بين المتغيرات الشخصية للمراقبين الجمركيين ووجهة نظرهم لمدى فعالية الرقابة الإدارية بجمرك المطار الدولي.

استخدم المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي في تحقيق الدراسة كما استخدم الاستبيان لجمع المعلومات.

ولخصت النتائج كالتالي:

- تدني متابعة الأداء بجمرك مطار الملك الدولي للكشف المستمر عن سير العمل وفق الخطط الموضوعة.
- عدم فعالية أداء الأساليب والأدوات الرقابية بجمرك المطار في الرفع من مستوى الأداء للمراقبين الجمركيين.
- إن بحث ومناقشة مشكلة العمل مع العاملين عند حدوثها لا يتم بشكل فعال بمطار الجمرك ويمثل هذا الجانب أحد أبرز الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الإدارية الفعالة على أداء المراقبين الجمركيين وتدني متابعة الأداء بالمطار.

### 7-3 دراسات جزائية:

7-3-1 الدراسة الأولى (السعيد بلوم 2007): بعنوان أساليب الرقابة دورها في تقييم أداء المؤسسة

الاقتصادية لنيل شهادة الماجستير قام الباحث بدراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرار بالسوناكوم.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأساليب الرقابية في المؤسسة ومدى تأثيرها على أداء العاملين.

واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي وجمع البيانات استخدم أداة الاستمارة واعتمد على

الملاحظة والمقابلة في جمع المعلومات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

- ضعف دور الرقابة التجارية أثر سلبا على الدعاية الجيدة للمنتج مما تسبب في كسادة وقلّة البيع حيث يوجد حوالي 1200 جرار لم يتم بيعه.
- ضعف العملية الرقابية في مؤسسة سوناكوم من ناحية الموارد البشرية ومن الناحية المالية أثر على المردود الإنتاجي داخل المؤسسة.
- ضعف الإطار القانوني للنظام الرقابي فهو قديم لا يتماشى مع طبيعة المهن والوظائف مما أثر على عملية الإنتاج.
- تأثر النظام الرقابي في المؤسسة بجملة من الضغوطات الخارجية في مقدمتها الضغوطات السياسية والاقتصادية.
- هناك تحيز شخصي أثناء تطبيق النظام الرقابي في المؤسسة من قبل الأشخاص القائمين عليه مما يسبب في تدني المردود والأداء للعمال.

7-3-2 الدراسة الثانية (لتاجوري جلية 2015): بعنوان دورا لرقابة الإدارية في تحسين الأداء

الوظيفي وهي دراسة ميدانية لمؤسسة وحدة البريد- الجزائر

هدفت الدراسة إلى بيان أهم القوانين التنظيمية لتسيير المؤسسة ومدى علاقة الرقابة الإدارية في تحسين

الأداء لعمال البريد في أم البواقي والدور الذي تلعبه في زيادة فعاليتهم للعمل وتقييمهم.

اعتمدت على المنهج الوصفي في دراستها الملاحظة والاستمارة كأدوات لجمع البيانات.

وتمحورت النتائج كما يلي:

- الرقابة الإدارية لها دور في زيادة الفعالية.
- الرقابة الإدارية لها دور في تحسين الكفاءة.
- الرقابة الإدارية لها دور في التقييم الناجح للأداء.
- قناعة أفراد المؤسسة بان الرقابة الإدارية وتطبيقها في المؤسسة يتماشى مع متطلباتهم في التفسير والمتابعة.
- الرقابة عنصر مهم في تطوير المنتج وفعاليتة.
- تعود أفراد المؤسسة أن تقييمهم يكون منصف من طرف المؤسسة.

### 7-3-3 الدراسة الثالثة (لأمانة كحل السنان 2016): بعنوان دور الرقابة الإدارية في رفع الكفاءة

المهنية هي دراسة حالة للمؤسسة الإفريقية للزجاج في جيجل لنيل شهادة الماستر.

هدفت الدراسة للكشف عن دور الرقابة الإدارية وعلاقتها برفع الكفاءة المهنية ومدى تأثير الكفاءة المهنية لخضوعها للرقابة الإدارية من خلال الاعتماد على عينة من العمال في المصنع. اعتمدت على المنهج الوصفي في دراستها والأدوات كالأستماره والسجلات لجمع البيانات.

ولخصت النتائج كالتالي:

- للرقابة الإدارية دور في رفع مستوى الكفاءة المهنية.
- الإدارة واعية تماما بأهمية الرقابة لتحقيق أهدافها.
- العمال هم الركيزة الأساسية للمؤسسة بالرغم من الضغوطات التي يعيشونها.
- تكوين عمال أكفاء يجب أن يمر بالكثير من المراحل التدريبية والتكوينية.

### 7-3-4 الدراسة الرابعة (لشامي محسن 2018): بعنوان أثر الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين

لنيل شهادة الماستر الأكاديمي. هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير أداء العاملين في المصنع وتوضيح نقط الضعف والقوة في أداء الموارد البشرية. حيث استخدم المنهج الوصفي في دراسته وجمع البيانات بالاستبيان وتمثلت النتائج فيما يلي:

- الرقابة الإدارية هي أبرز الطرق لتقييم الأداء.
- تقييم الأداء يكون بتجنب الانحرافات للوصول لأفضل النتائج.
- تؤثر الرقابة بمختلف أبعادها على تقييم أداء العاملين.
- الرقابة الإدارية تمكن المؤسسة من الوصول لأهدافها.
- تقييم أداء العاملين يمكن من معرفة قدراتهم وكفاءتهم.

7-3-5 الدراسة الخامسة (لعادل جاب وسامي طاهر 2018): بعنوان دور الرقابة الإدارية في برفع مستوى الكفاءة المهنية لنيل شهادة ماستر، وتمت دراسة حالة في مؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة. هدفت الدراسة إلى الكشف عن الأساليب والآليات الرقابية والتعرف على المعوقات في تجسيد الرقابة داخل المنظمات الجزائرية ودور الرقابة من رفع مستوى الكفاءة المهنية. وعرض الباحث واقع الاهتمام بالرقابة الإدارية ومدى فعالية تطبيقها كإجراء للمساهمة من رفع مستوى الكفاءة المهنية. تم جمع المعلومات بالمقابلة وتبني الاستمارة كأداة للتشخيص.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- غياب الرقابة يؤدي إلى حدوث خلل في المؤسسة.
  - الرقابة هي وسيلة فحص دقيق تخضع لجميع نشاطات المؤسسة.
  - عملية الرقابة لا تتعلق مصلحة واحدة بل جميع المصالح مكلفة بعملية الرقابة حسب الاختصاص.
  - كلما زادت أساليب الرقابة الإدارية في المنظمة زاد من مستوى رفع الكفاءة.
  - هناك علاقة تكامل بين تطوير أساليب الرقابة وزيادة الكفاءة.
  - الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية للرفع من المعنويات ومنه الأداء العام للعاملين.
- **التعقيب حول الدراسات السابقة:** الغرض من عرضنا لهذه الدراسات السابقة هو ارتباطها بموضوع بحثنا، فهي أجريت في فترات زمنية متباينة وأماكن مختلفة. فكل الدراسات التي سبق ذكرها تتفق مع دراستنا في متغير واحد وتختلف في آخر كل من دراسة "سعيد



الغامدي" (1310هـ) "احمد الثقفي" (1415هـ) "سعيد بلوم" (2007) "تاجوري جليلة" (2015) "شامي محسن" (2018) من حيث متغير الرقابة الإدارية.

اما دراستنا الحالية اتفقت مع دراسة كل من "احمد صالح" (2003) "آمنة كحل السنان" (2016) التي شملت متغيري الرقابة الإدارية والكفاءة المهنية. بحيث اتفقت في المنهج الوصفي، تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة.

فقد استفدنا منها في تكوين فكرة عن الإطار النظري للدراسة والاطلاع على المناهج المستخدمة والأدوات.

لكن حتى وإن تشابهت دراستنا مع الدراسات السابقة إلا انه اختلفت فيما يلي:

- اختلاف الأهداف ومجال التطبيق.
- اختلاف عينة الدراسة والمنهج المتبع.
- اختلاف مكان وزمان الدراسة.

## الفصل الثاني: الرقابة الإدارية

### • تمهيد

- مفاهيم حول الرقابة الإدارية
- أهمية الرقابة الإدارية
- أهداف الرقابة الإدارية
- الاتجاهات الفكرية التي تبنت موضوع الرقابة
  - أنواع الرقابة الإدارية
  - خصائص الرقابة الإدارية
  - عناصر الرقابة الإدارية
  - خطوات الرقابة الإدارية
  - أدوات الرقابة الإدارية
  - شروط الرقابة الإدارية
  - مبادئ الرقابة الإدارية
  - مجالات استخدام الرقابة
  - معوقات الرقابة الإدارية
- خلاصة

### تمهيد:

تعد الرقابة أداة إدارية هامة، فلا تخلو مؤسسة ناجحة ومتميزة من نظام رقابي ضابط لكافة أنشطتها، فهي تهدف إلى الكشف عن الانحرافات التي قد تحدث أثناء تنفيذ العمليات الإدارية المختلفة حيث تسعى إلى منع حدوثها أو تلاشي تأثيرها وتعمل على تصحيح مسارها وفقا للخطط المرسومة لضمان تحقيق الكفاءة والفاعلية والحفاظ على موارد المنظمة فهي العين الساهرة على سير الأعمال ومجريات الأمور في المنظمة.

## 1) مفهوم الرقابة الإدارية:

**لغة:** كلمة الرقابة مشتقة من اللفظ الفرنسي control أي الدور المضاد الذي يتأكد من صحة الدور الأصلي ومطابقتها للواقع الذي أُل إليه ويميل معظم الباحثين الاقتصاديين إلى استعمال تعبير الرقابة ليفيد المراجعة والمراقبة. (عاطف، 2009، ص 29).

**اصطلاحاً:** هي عملية ضبط وتوجيه السلوك من الناحية السلمية أو الايجابية قد يكون رسمياً كالقوانين أو غير رسمي كالتقاليد. (بدوي، بس، ص 156).

وتعتبر الرقابة الإدارية الوظيفة الأخيرة بين الوظائف الإدارية الرئيسية فهي تقع في نهاية مراحل النشاط الإداري وبذلك نبرز لها عدة تعاريف عن هذه العملية:

**1-1 التعريف الأول:** تمثل إحدى الوظائف الإدارية وهي "عبارة عن عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم ومقارنته بالنشاط الإداري المخطط ومن ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بغية اتخاذ ما يلزم لمعالجة الانحرافات". (الغول، 2013، ص 93).

**1-2 التعريف الثاني:** ويعرفها "هنري فايول" "Henry Fayol" بأنها: وظيفة من وظائف الإدارة تعني بقياس وتصحيح أداء المرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف والخطط الموضوعة قد تم تحقيقها فهي وظيفة تمكن القائد من التأكد من أن ما تم مطابق لما خطط له. (الغول، مرجع سابق، ص 94).

**1-3 التعريف الثالث:** ويعرف "محمد عيش" وظيفة الرقابة بأنها عملية تهدف إلى التأكد من أن الأهداف المحدودة والسياسات المرسومة والخطط الموضوعة والأوامر والتعليمات الموجهة، وخلافة مما سبق ذكره وإنما تنفذ بدقة وعناية كما تعني الرقابة بالتحقيق من أن النتائج التي حققها القائمون على التنفيذ تطابق تماماً ما تتوقعه الإدارة وتصبو إليه. (عباس، 2012، ص 105).

**1-4 التعريف الرابع:** وقد عرف "مور" "MOOR" الرقابة الإدارية بالوظيفة التي تعني بالتأكد من أن كل شيء في المنظمة يسير وفق ما خطط له أو هي الوظيفة التي تعني بتنظيم وتوجيه الجهود الخاصة بالعمل وفقاً للخطة الموضوعة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة. (عباس، مرجع سابق، ص 106).

**1-5 التعريف الخامس:** فيما عرف "الحربي" الرقابة الإدارية بأنها: النشاط الإداري الذي تقوم به الإدارة لكشف الانحرافات، وتقييمها وان جهود المنظمة تتم وفقا للخطط المحددة لتحقيق الكفاءة في الأداء. (الحربي، 2004، ص36).

**(2) أهمية الرقابة الإدارية:** إن استخدام نظام الرقابة الإداري الفعال في منظمات الأعمال يؤدي حتما إلى ضبط الأمور ودفعها نحو التوازن، لتحقيق أهداف المنظمة ويمكن النظر لأهمية الرقابة من خلال عدة اعتبارات من أهمها:

**1-2 تخفيض التكاليف:** وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية والمحافظة عليها من الهدر والضياع.

**2-2 تفويض السلطة:** حيث إن وجود نظام الرقابة يشجع الرؤساء على تفويض سلطاتهم بدون خوف من عدم القيام بالعمل المفوض كما يرغبون.

**2-3 حسن التنفيذ وسير العمل:** أي أن العمل يتم وفق اللوائح والأنظمة والإجراءات المقررة.

**2-4 عمليات الاتصال الداخلية والخارجية:** حيث أن نظام الرقابة يساعد على الاتصال والتنسيق والتعاون بين كافة المستويات الإدارية.

**2-5 علاقتها مع عناصر العملية الإدارية الأخرى:** حيثي تصف نظام الرقابة بالشمولية بدءا بالتنظيم ومكوناته، وانتهاء بالمنتجات بما في ذلك اتخاذ القرارات الإدارية. (الخرشة، 2001، ص39).

ومن الباحثين من ذكر أهمية أخرى للرقابة الإدارية من خلال عدة اعتبارات أهمها:

- التأكد من كفاءة وفعالية البرامج والأنشطة التي تقوم بتنفيذها المنظمة.
- الحفاظ على ممتلكات وأموال المنظمة.
- التأكد من حسن استغلال الموارد والإمكانات المتاحة للمنظمة.
- تساعد المنظمة على تطوير أنظمتها المالية والإدارية بما يحقق زيادة كفاءتها وتحقيق أهدافها.
- كبر حجم الإنفاق العام وبالتالي فإن أي قصور أو خلل يكون ملموسا.
- خضوع رقابة المال العام لأكثر من جهة رقابية فصلا عن تطوع الكثيرين للتدخل ولو بالشكاوى تحت مسمى حماية المال العام.

- ارتباط واستمرار قيادات العمل العام بمعدل أحكام الرقابة على المال من قبلهم وتخوفهم الدائم من المساعدات الموضوعية. (الصريفي، 2007، ص36).
- التأكد من حسن سير العمل وأنه يسير حسبما هو مقدر له.
- الكشف عن المشكلات التي تعترض تنفيذ عمل ما، أو الانحرافات عن المسار ومعرفة أسبابها ومعالجتها حيث أنها تساعد في التنبؤ بالأخطاء والانحرافات المحتمل حدوثها واتخاذها يلزم من إجراءات لمنع حدوثها.
- شموليتها لكل نشاطات المنظمة ومتابعة تنفيذها وتحقيق الأهداف. (فياض موقدادة، 2010، ص183).
- تعمل على رفع مستوى وكفاءة الأنشطة الفنية وغيرها في قطاع الخدمات والإنتاج على جميع مستويات المنظمة.
- الكشف عن الميزات وتفوق وإبداع أفراد المنظمة لكي يتسنى للإدارة مكافئة وحفز الأفراد الذين يعملون بإخلاص وإنتاجية. (العتيبي، 2005، ص124).
- تعمل على تبسيط الإجراءات وطرق العمل وتيسيرها لعملية التفويض وتقديم الكثير من المعلومات التي ضوئها يتم تحقيق المزيد من النظام والتنسيق. (عواد فتحي، 2013، ص136).
- **(3) أهداف الرقابة الإدارية:** يرى كلاب بان أهداف الرقابة الإدارية تتمثل فيما يلي:
- حماية أصول المنشأة من السرقة والاختلاس، التلاعب وسوء الاستخدام والإهمال.
- التأكد من صحة ودقة وسلامة البيانات والتقارير، لإمكان الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات.
- استباق ومنع حدوث الأخطاء والانحرافات وأعمال الغش والاختلاس والتزوير واكتشاف ما يقع منها أول بأول واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجتها ومنع تكرارها.
- إدارة المؤسسة على أسس علمية، من خلال توفر العناصر الأساسية وأهمها دليل للإجراءات والدورات وهيكل تنظيمي مع تحديد واضح للوظائف، وشرح مضمونها وتقارير دورية على سير العمل.
- التأكد من حسن استخدام الموارد المادية والبشرية في المنشأة، أي أن تقوم الرقابة بتحديد ما تم تنفيذه عن طريق تقييم الأداء واتخاذ الإجراءات العلاجية.
- العمل على الحد من الإسراف والصرف الغير مبرر.

- ضمان اتخاذ القرارات السليمة على مختلف المستويات الإدارية، وتنفيذ هذه القرارات بأفضل صورة.
- الكشف عن ميزات وإبداعات أفراد المنظمة لمكافأتهم وتحفيزهم والتأكد من الحقوق والمزايا المقررة لهم أمام القانون.
- التأكد من أن المستويات الإدارية العليا في المنظمة على إمام كاف بما يجري من أعمال في المستويات الإدارية الأخرى للمؤسسة.
- التأكد من توفر الانسجام بين مختلف الأجهزة الإدارية. (كلاب، 2004، ص 46-47).

وهنا كأهداف أخرى للرقابة الإدارية وهي على النحو التالي:

- العمل على تقوية إطار السيطرة والشفافية والمسؤولية. (المسلم، 1999، ص 36).
- تحفيز العاملين وشحن طاقتهم على الأداء الجيد والالتزام بالقوانين، واللوائح والتعليمات. (العلمي، 2006، ص 11).
- التأكد من أن الخدمات الحكومية تقدم للجميع دون تفرقة وبأقل قدر ممكن من الإجراءات المكتتبة. (العلمي، مرجع سابق، ص 11).
- التعرف على مدى واقعية الخطط من خلال مقارنة الإنجازات بالأهداف المرسومة. (العلاق، 2008، ص 345).
- تنظيم عمل الأفراد والجماعات لقواعد سلوك موحدة من خلال اللوائح والقوانين والتعليمات.
- التأكد من طرق اتخاذ القرار والتوجيه والإشراف، لأنها تسير لتحقيق الأهداف
- رفع كفاءة الأفراد والآلات وفقاً لمعايير الإنتاج.
- الكشف عن الجوانب الإبداعية وتحفيزها
- تقليل المشاكل الناجمة عن الانحرافات السلبية.
- تفعيل نظام الاتصال في المنظمة (خيرى، 2013، ص 39).
- مراقبة ممارسات المدراء في التوجيه والإشراف على العاملين.
- الكشف عن ولاء ورضا العاملين في المنظمة التي يعملون فيها. (ثابت عبد الرحمان، جمال الدين، 2002، ص 267).
- التأكد من حسن سير العمل وتنظيمه.

- التعرف على مشاكل ومعوقات العمل.
- التأكد من تنفيذ القوانين واحترام قرارات السلطة التشريعية والقضائية. (اللويزي، 2002، ص128).

#### 4) الاتجاهات الفكرية التي تبنت موضوع الرقابة:

**4-1 الاتجاه الكلاسيكي:** ينظر إلى الرقابة على أنها عملية تفتيش وكشف عن الخطأ ومثل هذا التوجيه يولد الخوف لدى أفراد التنظيم، وقد استخدم أنصار هذا الاتجاه ألفاظاً معينة مثل: السلطة والقوة، والتي تعكس التهديد بالعقوبة والوعد بالمكافأة لتحقيق المشروعية، وبالتالي فإن مثل هذا التوجه لا يتماشى وتطور الفكر الذي أصبح ينحو نحو العمل الفرقي التكاملي المستند إلى الوضع الإنساني لمنظمات الأعمال.

**4-2 الاتجاه السلوكي:** ينظر أصحاب هذا الاتجاه إلى الرقابة في الجانب الإنساني، حيث يركزون في تعريفهم للرقابة على قدرتها في التأثير على سلوك الآخرين بإجابته لتحقيق أهداف التنظيم.

إن يعتقد أصحاب هذا الرأيان التعديل والتأثير في سلوكيات الأفراد يمكن من الكشف عن الانحرافات والعمل على معالجتها قبل أن تتفاقم.

**4-3 الاتجاه العملي (التطبيقي):** يهدف إلى التركيز على الناحية التطبيقية للرقابة وإبراز الخطوات التي تعتمد لتأديتها، يرى أصحاب هذا الاتجاه كما أشار بعض الكتاب إلى ان هناك من العناصر الواجب توافرها في عملية الرقابة، ولا بد من العناية بها لتبلغ المنظمة المعينة مبتغاها وتحقيق أهدافها، وهذه العناصر هي:

- قياس الأداء وفقاً لمعايير محددة لضمان سيرها نحو تحقيق الأهداف المنشودة.
- ضمان تنفيذ الخطط المعلنة، حيث تساهم الرقابة في متابعة التنفيذ لتحقيق الأهداف المرجوة.
- كشف الانحرافات، حيث تساعد الرقابة في تحديد الانحراف والكشف عن الخلل قبل وقوعه.

(ثابت عبد الرحمان، جمال الدين، مرجع سابق، ص259).

**4-4 نظرية القيادة والتوجيه التلقائي:** يهتم القائلون بهذه النظرية بتطبيق آلية التصحيح الذاتي التي تتيح تقييم المعلومات المتعلقة بحالة التظم، وتقييم المعلومات المتعلقة بالبيئة المحيطة بهذا النظام، وذلك من أجل ملائمة نشاطات النظام، وتكييفها مع نتائج هذا التقييم بغية تحقيق التوازن.



فالنظام القائم على القيادة والتوجيه التلقائي يجري على أساس مراقبة التغيرات الحاصلة والقيام بالتصحيح اللازم بصورة تلقائية، فان التنظيم المعني يجب أن يملك في إجراء التصحيحات اللازمة على سير العمل فيه وفق لهذا المنهج التلقائي.

ويتطلع أنصار هذه النظرية من أمثال JAMES،RICHARD و G. MARCH إلى بلوغ مرحلة يتمكن التنظيم فيها من التكيف تلقائياً مع مختلف التغيرات الحاصلة داخله وفي البيئة المحيطة به.

**4-5 النظرية السياسية:** ترتبط هذه النظرية السياسية في الوقاية بموجب تقديم حسابات المهمة من قبل المسؤولين المعنيين في الإدارات والمؤسسات العامة إلى المجالس التمثيلية المنتخبة، أو إلى هيئات متخصصة لإشغال ذمة المسؤولين نتيجة التدقيق في هذه الحسابات والنظر في صحتها. (قطيش، 2013، ص148-151).

**(5) أنواع الرقابة الإدارية:** تعتبر الرقابة الإدارية منظومة متكاملة ومستمرة تسعى إلى ضبط سير العمليات وأنشطة وأفراد المنظمة في الاتجاه المخطط له بما يضمن تحقيق الأهداف المرسومة، وتعدد أنواع الرقابة في المنظمات عائد الاختلاف وجهات نظر الباحثين، ويمكن تقسيم الرقابة إلى عدة أنواع على النحو الموضح:

**جدول (01): يوضح أنواع الرقابة**

الرقابة من حيث الزمن (التوقيت)، وتقسّم إلى ثلاثة أنواع:	
يعمل هذا النوع على أساس التنبؤ أو توقع الخطأ واكتشافه قبل حدوثه ويأخذ هذا النوع من الرقابة ضرورة الاستعداد لمواجهة الأخطاء والاستعداد لها قبل حدوثها.	الرقابة الوقائية (السابقة)
ويقصد بهذا النوع مراقبة العمل أولاً بأول، حيث يتم قياس الأداء الحالي ومقارنته بالمعياري لاكتشاف الانحرافات لحظة وقوعها، والعمل على تصحيحها.	الرقابة المتزامنة(المستمرة)
لا تتوقف بمجرد انجاز العمل، حيث يتم مقارنة الإنجاز الفعلي العام بالمعايير الموضوعه سلفا في	الرقابة اللاحقة

<p>الخطأ، والغرض من هذا هو رصد الانحرافات، والإبلاغ عنها بعد فترة من وقوعها لعلاجها ومنع تكرارها في المستقبل.</p>	<p>(التصحيحية)</p>
<p><b>الرقابة من حيث المستويات الإدارية، وتنقسم إلى ثلاثة أقسام:</b></p>	
<p>ويمثل المستوى الأول في الرقابة ويستخدم لتقييم أداء الأفراد ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل وسلوكهم بمقارنة أدائهم مع معايير الأداء الموضوعة.</p>	<p>الرقابة على مستوى الفرد</p>
<p>ويمثل المستوى الثاني في الرقابة، ويستخدم لقياس وتقييم الأداء الفعلي لإدارة أو وحدة أو قسم ككل داخل المنظمة.</p>	<p>الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية</p>
<p><b>الرقابة من حيث مصدرها، وتنقسم إلى:</b></p>	
<p>وهي الرقابة التي تتم داخل المنظمة وعلى كافة المستويات الإدارية والعاملين فيها على اختلاف وظائفهم ومواقعهم في التنظيم، وفي معظم الأحيان تكون هناك وحدة إدارية متخصصة في الرقابة الداخلية.</p>	<p>الرقابة الداخلية</p>
<p>وهي الرقابة التي تتم من خارج المنظمة وتقوم بها جهات رقابية متخصصة مثل ديوان الرقابة الإدارية والمالية.</p>	<p>الرقابة الخارجية</p>
<p><b>الرقابة من حيث نوعية الانحراف (أو من حيث أهدافها وموضوعها)، وتنقسم إلى:</b></p>	
<p>وهي التي تختص بتحديد الانحرافات الإيجابية</p>	

الرقابة الإيجابية	لمعرفة أسبابها وتدعيمها ومن ثم الاستفادة منها في المستقبل.
الرقابة السلبية	وهي التي تختص بتحديد الانحرافات السلبية وكشف الأخطاء ومعرفة أسبابها والعمل على تصحيحها واتخاذ الإجراءات لمنع حدوثها في المستقبل.
<b>الرقابة من حيث طريقة تنظيمها، وتنقسم:</b>	
الرقابة المفاجئة	وهي التي تتم بصورة مفاجئة دون إنذار مسبق ودون ترتيبات وتشبه حملات التفتيش.
الرقابة الدورية	وهي التي تتم بصورة دورية منتظمة.
الرقابة المستمرة	وهي التي تتم بصورة مستمرة عن طريق المتابعة والإشراف والتقييم المستمر للعاملين والعمليات والمخرجات.
<b>الرقابة من حيث طريقة تنفيذها أو أدائها وتنقسم الى</b>	
الرقابة المستندية (الحسابية) (التقليدية)	وهي تبدأ برقابة على البيانات للتحقق من ان الموارد قد حصلت وفقا للتعليمات وقد أنفقت في حدود الاعتماد المخصصة لها طبقا للجدول الزمنية.
الرقابة الانتقادية (تقييمية) (اقتصادية)	وتهدف للتأكد من حسن استخدام الموارد، وإنها استخدمت أفضل استخدام. وتتطلب وجود أهداف محددة مسبقا تستخدم كأساس للمقارنة مع الأداء الفعلي.
<b>الرقابة من حيث الشخص الذي يؤديها، وتنقسم الى :</b>	
الرقابة التلقائية (الذاتية)	وهي التي يقوم بها الشخص نفسه، وتكون نابعة من ذات الشخص، وتعتمد بالدرجة الأولى على القيم الدينية والأخلاقية للشخص.
الرقابة الرئاسية	وهي التي يمارس كل شخص على الشخص الذي يليه وفق التدرج الوظيفي بالمؤسسة من الأعلى إلى

الأدنى.	
وهي التي يقوم بها جهازا وإدارة ولجنة متخصصة بالعمل الرقابي داخل المؤسسة، حيث تقوم بالتفتيش وفحص ومتابعة الأعمال المالية والإدارية، والتحقق من سير العمل وفق الأنظمة واللوائح، وترفع تقاريرها إلى الإدارة	الرقابة المتخصصة
<b>الرقابة من حيث الكيفية، وتنقسم الى :</b>	
وهي الرقابة الإدارية الخاصة بمتابعة عمل المنظمة ككل، وهي من أهم أدوار القيادات في المنظمات.	الرقابة العامة
هي أسلوب يستخدم في المنظمات المتعددة النشاطات حيث تتم الرقابة بتحديد عمل معين ويتركز عليه رسم الخطط وتحديد الأهداف، ومن ثم التركيز على رقابة الانحرافات أثناء انجاز الأعمال المحددة.	الرقابة بالاستثناء
<b>الرقابة حسب المعايير، وتنقسم الى :</b>	
تتم مطابقة التصرفات التي تصدر عن المنظمات العامة بمجموع من الأنظمة والإجراءات المحددة مسبقا، ويكون التركيز هما على النشاطات التي تمارس من قبل الأجهزة العامة للتحقق من مدى التزامها بالحدود التشريعية المنظمة لها.	الرقابة على أساس القواعد والإجراءات
يتم قياس النتائج التي تحققها الأجهزة العامة وفق معايير يمكن قياسها موضوعيا ويكون التركيز هنا على النتائج التي تحققها المنظمات دون قياس مدى مشروعية التصرفات تفصيلا.	الرقابة على أساس النتائج

الرقابة حسب المستوى، وتنقسم إلى:	
وتركز على كيفية مراقبة الاستراتيجيات الشاملة للمنظمة، ويتحدد دون هذه الرقابة في مساعدتها على انجاز الأهداف على المستوى الكلي، ومستوى الأعمال، والمستوى الوظيفي.	الرقابة الاستراتيجية
وتهتم بكيفية انجاز مختلف عناصر الهيكل التنظيمي لوظائفها ومهامها للوصول الى غايتها.	الرقابة الهيكلية
وتهتم برقابة الموارد المالية للمنظمة.	الرقابة المالية
وتتركز حول مراحل أداء العمل في المنظمة، من حيث تحويل المدخلات من الموارد إلى منتجات في شكل سلع أو خدمات.	الرقابة على العمليات

المصدر: (المشراوي، 2011، ص:58)

### 6) خصائص الرقابة الإدارية: (النظام الرقابي الفعال):

فيما يلي العديد من الخصائص التي ينبغي توفرها في أنظمة الرقابة لكي تكون عادلة وتحقق النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقه

**6-1 الوضوح وسهولة الفهم:** تعطي معلومات ذات معنى للذين يتعاملون معها زيادة على ذلك فإنه ينبغي ان تكون المعلومات المستخدمة دقيقة لتعمل الأنظمة الرقابية بالطريقة الصحيحة، وان تعطي هذه المعلومات كافة مجالات العمل. (المغربي، 2001، ص532).

**6-2 الموضوعية والواقعية:** يجب أن تكون أنظمة الرقابة واقعية وغير مبالغ فيها حتى يتمكن تطبيقها بشكل يتوافق مع ظروف المنظمة. (النعمي، 2008، ص165).

**6-3 أن يتماشى النظام الرقابي مع نمط التنظيم السائد:** أي أن الرقابة على أداء نشاط معين يجب ان يتكامل مع الرقابة على الأنشطة الأخرى للمنظمة كذلك يجب أن يتكامل نظام الرقابة مع كافة المستويات الإدارية في المنظمة. (شاهين، 2007، ص71).

**4-6 التكامل:** يشير تكامل النظم الرقابية إلى ضرورة استيعاب هذه النظم لجميع المعايير الخاصة بكل الخطط التنظيمية، بالإضافة إلى انه يجب أن يكون هناك تكامل بين الخطط ذاتها وبين النظم الرقابية المستخدمة. (عبيد، وعبد الوهاب، 2001، ص143).

**5-6 التوقيت السليم:** والتوقيت السليم لا يعني بالضرورة السرعة، ولكن لكي يكون نظام الرقابة فعالا يجب التبليغ عن الانحرافات فهي الوقت المناسب قبل أن تتحول الأمور خارج نطاق الرقابة وخصوصا في الحوادث الأمنية. (شريف، 2004، ص86).

**6-6 الملاءمة:** من الضروري أن يتلاءم النظام الرقابي مع طبيعة نشاط المنظمة وحجمها وأهدافها وتطلعاتها المستقبلية، ونوع الصناعة التي تنتمي إليها، فالمنشأة الكبيرة الحجم والمعقدة والنشاط تحتاج بالتأكيد إلى نظام رقابي معقد وشامل، بينما قد لا تحتاج المنشأة صغيرة الحجم ومحدودة النشاط إلا أن نظام رقابي مبسط. (العلاق، مرجع سابق، ص347).

**6-7 المرونة:** وهي الاستجابة للتغيرات، حيث أن السمة المميزة لبيئة الأعمال اليوم هي ديناميكية التغيير المستمر لذا يجب أن يتسم النظام الرقابي بالمرونة والقابلية للتعديل، وإلا أصبح عاجزا عن مواجهة ما يطرأ على ظروف التنفيذ من تطورات وتغيرات ومرونة قابلة للتلاؤم والتكيف مع ظروف العمل أو التنفيذ. (العامري، الغالي، 2007، ص245).

**6-8 الاقتصادية:** يجب أن يكون مردودات النظام الرقابي أكثر من تكاليفه، وإلا فلا فائدة منه، لذا يفترض أن تستخدم أنظمة رقابية تتناسب مع إمكانية المنظمة، والأهداف المرجوة تحقيقها. (منصور، 1999، ص262).

**6-9 ان يكون النظام الرقابي تصحيحيا وليس عقابيا فقط:** فلا تكون الرقابة سيفا مسلطا على رقاب العاملين في المنظمة وإلا يكون الهدف منها تصيد الأخطاء وإنزال العقاب على المسؤولين، بل يجب أن يشعر العاملون بان الرقابة وجدت لمساعدتهم في تحسين وتجويد الأعمال التي يقومون بها لزيادة إنتاجيتهم ورضاهم، وولاءهم للمنظمة وتطبيق الحوافز والعلاوات التشجيعية على المخلصين والمتميزين. (شاهين، مرجع سابق، ص71).

6-10 أن تتولى الرقابة عناصر أمنية واعية: لابد أن تتولى الرقابة عناصر تتسم بالثقة والأمانة وتؤسس أحكامها على أسس واقعية وموضوعية، وان تكون هذه العناصر مدركة للمهمة التي تباشرها من حيث نوعية الأعمال ومحل الرقابة وعناصرها ومعاييرها وأهدافها، وأن تكون على قدر من الخبرة والتخصص في هذا المجال. (شاهين، مرجع سابق، ص71).

6-11 أن يقترح النظام الرقابي الحلول والبدايل: يجب أن يسعى النظام الرقابي إلى توفير عدة بدائل وحلول تصحيحية مناسبة وتحديد انساب الطرق لمعالجة كل أنواع المشاكل ومنع حدوثها مستقبلاً. (الحري، 2003، ص45).

### 7) عناصر الرقابة الإدارية:

7-1 الهدف: وهو المدى أو السقف الذي تسعى المؤسسة أو المنظمة إلى تحقيقه، بعبارة أخرى هو النتيجة التي ينبغي الوصول إليها في نهاية الفترة. (الشواورة، 2013، ص207).

7-2 المعيار: هو النتيجة النموذجية المرغوب فيها أو كمية ونوعية الهدف المطلوب إنجازه في نهاية الفترة، الذي يتم التعبير عنه بالوسط الحسابي العمودي والأفقي حسب الشروط التالية:

- أن يكون موضوعي قابلاً للقياس (متر، طن، دينار).
- أن يعكس متوسط الأداء العمودي والأفقي (داخلي وخارجي).
- أن يميز بين الانحرافات المقبولة وغير المقبولة (إيجابية وسلبية).
- أن يكون ملائم لزمانه ومكانه (الواقعية قابليته لتحقيق).

7-3 نوع الرقابة: أي لابد من استخدام نوع الرقابة الذي ينسجم ونوع وحجم العمل أو النشاط المطلوب تقييمه.

7-4 الأدوات الرقابية: وهي الوسائل التي لابد من استخدامها لوضع وظيفة الرقابة موضع التطبيق الفعلي على أرض الواقع، وذلك مثل استخدام نتائج فحص دم المريض من قبل التطبيق لتشخيص نوع وحجم المرض، واستخدام النتائج المالية السنوية من قبل المستثمر لتقييم أداء المؤسسة أو المنظمة ومن أهم الشروط التي ينبغي توفرها في هذه الأدوات والوسائل هي التالي:

- ملاءمتها للعمل وانخفاض تكلفتها.
- قدرتها على كشف الانحرافات الإيجابية والسلبية.
- مرونتها وقابليتها للتعديل والتطوير.
- أن يرافقها تقديم مقترحات قابلة للتنفيذ.
- نظام جيد للاتصال:

من شأنه أن يضمن تقديم المعلومة المناسبة في الوقت المناسب، لاسيما وان المعلومة الجيدة هي أساس القرار الجيد والقرار الجيد هو أساس النجاح والتقدم إلى الأمام والعكس بالعكس. (الشواورة، مرجع سابق، ص207).

### 8) خطوات الرقابة الإدارية:

**8-1 الخطوة الأولى: تحديد معايير الأداء:** وتعتبر هذه نقطة البداية الصحيحة لأي نظام رقابي فبدون وجود المعايير يصعب الحكم على العمل المنجز ويجب أن تكون المعايير الرقابية مشتقة بدقة من أهداف المنظمة ومتوافقة معها وتسعى لتحقيقها بأفضل كفاءة وفعالية. (بدوي، 2011، ص17).

ويمكن تقسيم المعايير الرقابية على النحو التالي:

- معايير كمية: بمعنى حجم الخدمات الأمنية والحياتية المقدمة للجمهور.
- معايير نوعية: أي نوعية الخدمة المقدمة وجودتها.
- معايير زمنية: أي مقدار الوقت الذي يتطلبه تقديم خدمة معينة.
- معايير التكلفة: أي النفقات المصروفة. (العلاق، 2008، ص343).

**8-2 الخطوة الثانية: قياس الأداء الفعلي:** أي قياس النتائج المحققة فعلا، وتعتمد هذه الخطوة على إمكانية التقييم الموضوعي للنتائج على الخطوة السابقة وعلى سهولة المعايير المرسومة. (العامري، والغالي، 2007، ص2).

وينبغي أن يكون القياس سهل التنفيذ، وقليل التكاليف وعلاوة على ذلك يجب أن يكون مقياس الأداء الفعلي وفقا لوحدات شبيهة بتلك الموجودة في المعيار الرقابي يتم وضعه مسبقا. (شاهين، مرجع سابق، ص63).



**3-8 الخطوة الثالثة: المقارنة بين الأداء الفعلي والمعايير المرسومة:** بعد أن يتم التنفيذ تقاس النتائج بواسطة المعايير المحددة حيث تقارن النتائج المحققة بالنتائج المستهدفة التي تم وضعها للوصول إليها فإذا تطابقت النتائج انتهت عملية الرقابة أما إذا كانت هناك فروقا بين النتائج المحققة والأهداف المقررة فتستمر الرقابة في قياس الفروق وتحديد أسبابها وعلاجها وذلك باتخاذ التصحيحات اللازمة حتى يتم القضاء على المشكلات التي اعترضت التنفيذ وعطلت الإنجاز المطلوب علما بان النتائج قد تكون أعلى أو أقل من المعايير الموضوعة. (النميان، 2003، ص38).

**4-8 الخطوة الرابعة: تشخيص الانحرافات وتحديد الأسباب:** قد تكون الانحرافات إيجابية أو سلبية، لذا يجب تحديد الأسباب التي أدت الى تلك الانحرافات، وتعزيز الإيجابي وتصحيح السلبي منها والعمل على عدم حدوثه في المستقبل.

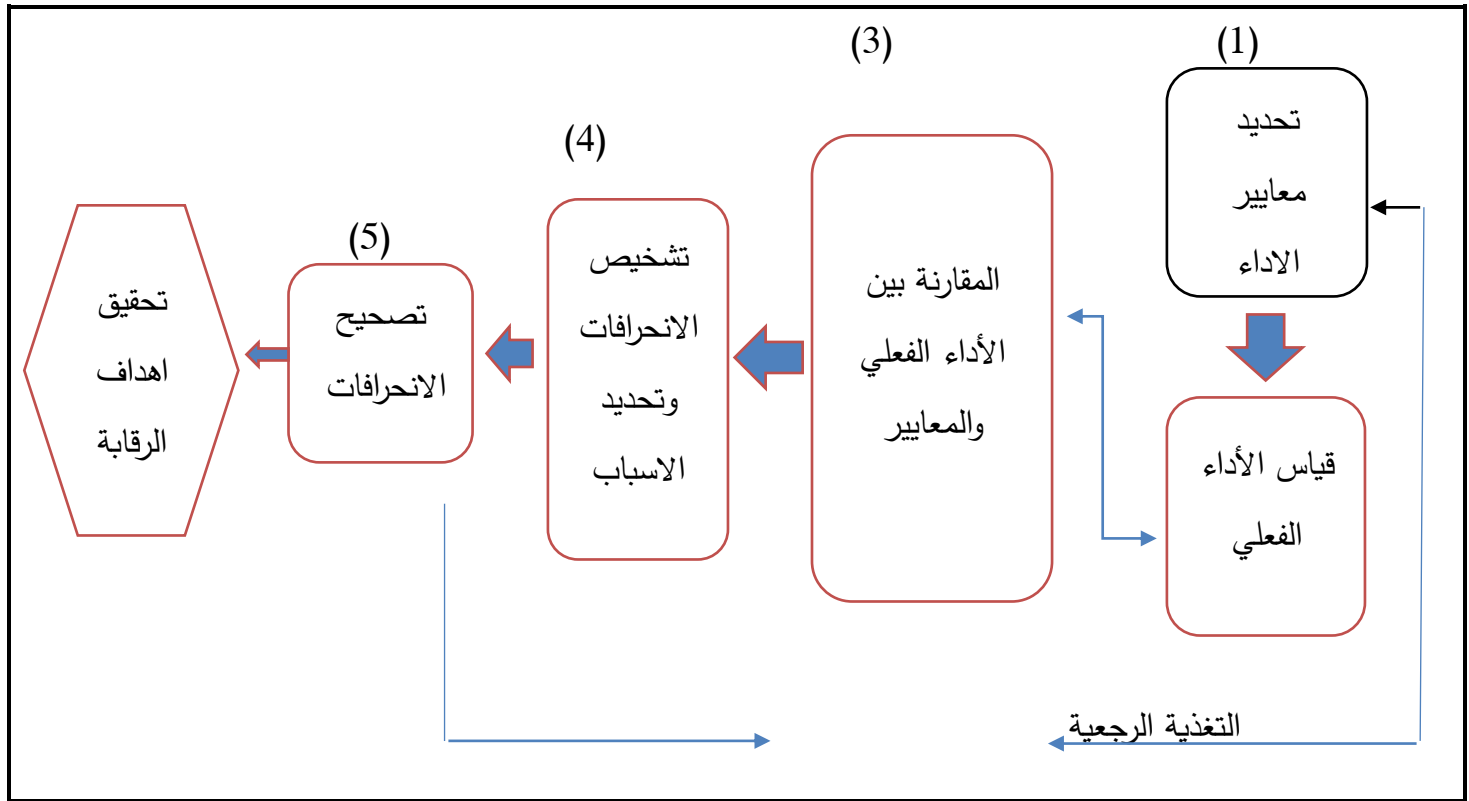
ويرى النميان بان هناك أسبابا كثيرة للانحرافات ويرجع بعضها إلى:

- انخفاض أداء الأفراد، ويظهر ذلك في فتورهم في العمل وضعف تدريبهم.
- تدهور في نظام العمل بسبب طول الإجراءات وخرق بعضها وربما قدمها.
- انخفاض كفاءة التجهيزات بسبب ضعف الصيانة.
- دعم الإدارة العليا للعاملين، وسحب بعض صلاحياتهم. (النميان، مرجع سابق، ص65).

**5-8 الخطوة الخامسة: تصحيح الانحرافات ومتابعة سير التنفيذ:** تبدأ الإدارة في دراسة البدائل المختلفة لعلاج الفروق وتصحيح الانحرافات وتقارن هذه البدائل من حيث مزاياها وعيوبها وإمكان تنفيذها ويختار انسبها بحيث يتم تصحيح الانحرافات والقضاء على المشكلات والمعوقات التي اعترضت التنفيذ وعطلت الإنجاز المطلوب ومنع تكرارها او حدوثها في المستقبل.

وتتم الإجراءات التصحيحية إذا لزم بأشكال كثيرة، فيمكن تعديل المعيار ويمكن تحسين الأداء وكذلك يمكن القيام بالأمرين معا. (النميان، مرجع سبق ذكره، ص22).

شكل (01): يوضح خطوات الرقابة:



المصدر: (النعمي، 2008، ص: 159)

**9 أدوات الرقابة الإدارية:** إن الأدوات الرئيسية للرقابة هي: الوسائل، الإجراءات، الأنظمة، الإحصائيات، السجلات، التقارير والمعايير. ولقد اعتبرت الأدوات المذكورة جزءاً من الإدارة الفعالة ويمكن شرحها باختصار على النحو التالي:

**1-9 الوسائل:** هي التي تصل طرق انجاز العمليات ذهنياً أو يدوياً أو ألياً، وبالرغم من نمطية الوسائل إلا إنها ليست ثابتة في كل وقت بل يجب تحسينها باستمرار للحصول على وسائل أفضل.

**2-9 الإجراءات:** تعبر عن تسلسل نمطي للعمليات مع تحديد الوسائل المستخدمة والشخص الذي يستخدمها وزمن استخدامها.

**3-9 الأنظمة:** هي الإجراءات المتشابهة التي تتجمع مع بعضها بالطريقة التي تجعل كل العمليات المتكررة لأي نشاط رئيسي في المشروع يمكن تحديدها مقدماً.

**9-4 الإحصائيات:** هي غالبا ما تكون في السجلات والتقارير وهي ذات أهمية لأنها تساعد في عملية الرقابة بإجراء المقارنات بين النتائج الماضية والنتائج الحالية واقتراح الطريق إلى المستقبل. (الطراونة، 2009، ص38).

**9-5 التقارير:** وهي تقارير يتم إعدادها ووضعها لمعرفة مدى كفاءة العمل الإداري ومدى سيره نحو تحقيق الأهداف، وتوضح التقارير سلوك الأفراد ومدى التزامهم ببرامج العمل، وبذلك فهي تنقل صورة واضحة إلى رئيس الإدارة بحيث يتمكن من اتخاذ القرارات الملائمة، كما قد تكشف له أموراً يسهل علاجها في الوقت المناسب. (النميان، مرجع سابق، ص33).

**9-6 المعايير:** وهي من أهم أدوات الرقابة الإدارية وقد يعرف المعيار بأنه وسيلة أو طريقة أو إجراء يستخدم للمساعدة في تنفيذ عمل معين وبتحديد أكثر فهي الأساس أو التحديد المقدم لتنفيذ عمل معين فهي تتعلق بالإنجاز المقبل للأعمال، فمن خلال الأدوات تبرز لنا الرقابة الإدارية الفعالة وكيفية الوصول إلى إنجاز جيد للعمل وللوصول إلى ما هو جيد وفعال لإنجازه.

**9-7 الإشراف المبدئي: (الملاحظة، المشاهدة الشخصية):** تعتبر الملاحظة والمشاهدة الشخصية إحدى أدوات الرقابة الإدارية، فهي تتم عادة بواسطة الرؤساء والمدراء في المستويات الإدارية المختلفة من خلال مراقبتهم عن كتب أعمال مرؤوسيههم أثناء تنفيذ الأعمال مما يتيح لهم الفرصة للتعرف على طريقة أداء الأعمال وتصحيح الأخطاء فور وقوعها. (كلاب، مرجع سابق، ص67).

**10) شروط الرقابة الإدارية:** الرقابة مهمة ولتحقيق هدفها لابد من توفر شروط تمكنها من ذلك تتمثل في:

- وجوب علم المسؤول بهدف النشاط الذي يتم مراقبته، وإذا تعددت الأهداف إن يلم بأولوياتها.
- دراية العاملين في الرقابة بالمهارات والقدرات الفنية للعمل الذي يراقبونه حتى يتمكنوا من تصويبه وفقا لما هو مخطط له.
- ألا تمارس الرقابة بصورة ترهيبية، أو بصورة لينة جدا مما تؤدي لعدم الاكتراث وزيادة الانحرافات والأضرار الناجمة عنها.

- التركيز على الكليات وعدم التركيز على الجزئيات والتفاصيل كسبا للوقت، يرى الباحث أن هذا يتعارض مع طبيعة العمل الأمني الذي يركز على الجزئيات كثر تركيزه على الكليات، فقد يؤدي التقصير في جزئية صغيرة لإزهاق روح الإنسان وهذا مرفوض.
- ألا تتعدد جهات الرقابة، وبالتالي تتعدد وجهات النظر عند تحليل الانحرافات والأسباب التي أدت إليها، مما ينتج طرق مختلفة لعلاجها.
- الكشف السريع عن الانحرافات والمواجهة السريعة لها لكيلا يشجع التأثير على المنحرفين في التمادي والإلا يؤدي إلى سخط المتضررين.
- أن لا يكون هدف الرقابة تصيد الأخطاء وإيقاع العقوبات بل تهدف للتعرف على أسباب الأخطاء والانحرافات وكيفية معالجتها.
- ان تهيئ للعاملين الفرصة الكاملة ليعملوا على نحو واضح محدد في حدود مسؤولية كل منهم حتى يفاجئوا بما تطلبه الرقابة. (النميان، مرجع سابق، ص31-32).

#### 11) مبادئ الرقابة الإدارية: للرقابة الإدارية مبادئ عديدة نذكر منها:

- الاتصال التبادلي الفعال: وهو توفير كافة الوسائل والأجهزة الاتصالية المستخدمة التي تيسر وتسهل الربط بين كافة أطراف الرقابة الإدارية وعلاقتها بين الرؤساء والمرؤوسين، وإدارة وأخصائيين ورقابيين.
- علانية ووضوح الإجراءات الرقابية: إن علانية الإجراءات الرقابية توفر لكافة أطراف العملية الرقابية من القائمين بها، وخاضعين لها، وعدم التعسف في استخدام أدواتها وأساليبها، بالإضافة إلى تعزيز الثقة والتعاون والتكامل بين جهودهم لإنجاز أهداف الرقابة أما وضوح الإجراءات فيشمل وضوح تحديد خطة العمل الرقابي وسياسته وتحديد إعداد الوسائل والأدوات المناسبة لذلك وهذا لضمان هو نجاح الرقابة وعمومية نتائجها.
- التنفيذ الفوري لمقترحات الرقابة الفنية: إن النتائج والحلول التي تتوصل إليها الرقابة الفنية لا يمكن لغيرها تحقيقها، لذلك لابد من تواجد التنسيق والتفاعل التام بين الأجهزة الرقابية الإدارية والفنية منها وتنفيذ مقترحات هذه الأخيرة، ولو تكن هناك لجان فنية لذلك.
- تدعيم أجهزة الرقابة وتطويرها: إن ضمان فاعلية الرقابة الإدارية تحتم إعادة النظر والمراجعة الدائمة لكافة الأدوات والوسائل وأساليب الأجهزة الرقابية المستخدمة، وذلك بغرض الوقوف على

مدى كفاءتها وصلاحيتها في تنفيذ مقتضياتها بما يلاءم المرحلة الزمنية المطبقة خلالها والأعمال والعاملين الخاضعين لها، بالإضافة الى ضرورة مواكبتها العلمية ودرجة التطور والمحيط الداخلي والخارجي.

- **تحديد الوسائل والأهداف الرقابية:** من الواجب أولاً تحديد ما هو ضروري كما ونوعاً من الوسائل والأدوات المستخدمة في العمل الرقابي، لأنه لكل واحدة منها دورها الأساسي المتحكم وفاعلية خاصة بآثار ونتائج ويحكم ذلك معيار أن:
- ملائمة طبيعة الأعمال الخاضعة للرقابة ولنوعية العاملين المكلفين بها.
- تحقيق وتقديم الأهداف والنتائج الإصلاحية المتوقعة من استخدام تلك الوسائل والأدوات العلاجية على أهدافها القمعية العقابية. (خليل، ب س، ص 190).
- **تحديد نقاط التقييم:** لابد من تحديد المواقع التي يتم عندها تقييم الأداء لمعرفة أن كان هناك أي انحراف، فإذا ما كان ذلك الانحراف مهما استلزم الأمر تعديلاً قبل تتابع المراحل والعمليات اللاحقة هذا كله لأجل المحافظة على استغلال أفضل للموارد في ذلك النشاط.
- **مبدأ الفعل المصحح:** إضافة إلى القيام بكل ما من شأنه القضاء على الانحراف في الأداء فيكون للفعل التصحيحي أن يمتد إلى الوظائف الإدارية الأخرى، التخطيط والتنظيم والقيادة إذا ما كان الأمر يتطلب تعديلاً فيها، وأن يكون السبب في ظهور الانحراف ليس قصوراً في التنفيذ مثلاً وإنما في الجوانب المرتبطة فيه من الوظائف الإدارية الأخرى.
- **مبدأ ملائمة الرقابة:** من المهم في الأدوات الرقابية وملاءمتها لمتطلبات مستخدميها، بحيث أنها توفر المعلومات وبالشكل المطلوب للإدارة المسؤولة عن ذلك النشاط قيد التقييم والرقابة، إذ أن كل أداة رقابية توفر معلومات عن أداء النشاط الذي تخصصه بشكل يتفق مع متطلبات الجهة المسؤولة عنه. (زيارة، 2008، ص 372-373).

## (12) مجالات استخدام الرقابة الإدارية: تستخدم الرقابة الإدارية تحديداً في المجالات التالية:

- **في مجال الإنتاج:** تستخدم الرقابة في هذا المجال للتأكد من عملية الإنتاج وجودته وعدم وجود هدر في المواد والمستلزمات الأخرى في عملية الإنتاج.

- **في مجال الشراء:** تستخدم للتأكد من سلامة وجودة المشتريات وللتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة وبالكمية المحددة، ومن ثم التأكيد أيضا من وصولها في الوقت المحدد والمتفق عليه في عقد الشراء وما إذا كانت العلاقة مع الموردين جيدة.
- **في مجال التخزين:** وهو من المجالات الرئيسية التي تستخدم فيها الرقابة على حركة المخزون من حيث الكمية الواردة والصادرة والرصيد المتبقي ومخزون الأمان، كما تعمل الرقابة لحماية المخزون من أخطاء التلف وغيرها من الأخطاء.
- **في مجال الأموال:** وتدعي بالرقابة المالية التي تعمل على مراقبة التدفقات التقنية الداخلية والخارجية من صندوق الشركة ومعرفة مدى كفاءة استخدام الأموال.
- **في مجال السلوك والتصرف:** إن المقصود من استخدام الرقابة في هذا المجال هو مراقبة سلوك الأفراد داخل الشركة وفي كل إدارة أو قسم من أقسامها وقياس مدى التزامهم بتطبيق القواعد واللوائح وكذلك قياس مستوى الروح المعنوية في صفوف الأفراد.
- **في مجال التسويق:** من بين الاستخدامات الهامة للرقابة الإدارية في هذا المجال التأكد من إن مستوى الطلب على منتجات الشركة من قبل المستهلكين هو كما يجب أن يكون وكما هو مقدر له في خطة المبيعات الموضوعة مسبقا وبدخل ضمن مجال التأكد من أن الحملات الإعلانية تحقق هدفها وكذلك مراقبة مدى رضا المستهلك عن هذه المنتجات، ومجال استخدام الرقابة الإدارية يؤدي إلى نجاح أي مؤسسة ومتابعتها لهذه المجالات يعطي لها تنفيذا جيد وفق ما هو مخطط له من خلال الرقابة على المجالات. (الغول، مرجع سابق، ص85).

**13) معوقات الرقابة الإدارية:** تطرق الكثير من الكتاب والباحثين إلى معوقات الرقابة الإدارية، فالعملية الرقابية تواجه في العديد من الأحيان مقاومة من المرؤوسين، وذلك لأنها تعتبر وظيفة معقدة وقاسية من جهة نظر البعض، وفيما يلي بعض تلك المعوقات التي أشار إليها كلا من MUNDY، GRABNER:

**1-13 الإفراط في الرقابة:** كل إدارة تسعى جاهدة لمتابعة ومراقبة الكثير من الأنشطة لتحقيق الأهداف المرجوة ولتجنب الأخطاء والانحرافات، لكن بعض الجهات تقوم بمتابعة ومراقبة حتى الأمور الشخصية للعاملين، ومن هنا فان على الإدارة شرح وتوضيح العملية الرقابية للعاملين على أنها طريقة أو أداة للتعرف على التغيرات وقياس التقدم أكثر منها ضغط تكتيكي أو أداة لكبت ومنع الحريات.

**13-2 ضعف المرونة وتجنب تحمل المسؤولية:** عندما تكون المعايير دقيقة وموضوعية وموثوقة فإن الناس بطبيعتهم يرفضونها لأنهم يعلمون أن الرقابة أجلا أم عاجلا ستظهر إيجابية أو سلبية أعمالهم وجهودهم، وحتى مهاراتهم التي يتمتعون بها، وبالتالي فإن في كل إدارة يوجد مجموعة من العاملين المعروفين بتقصيرهم ف أداء واجباتهم سيقومون بخلق نوع من المقاومة للعملية الرقابية، وعلى الوجه الآخر فإن العاملين الذين يمتازون بأدائهم الجيد يرفضون أيضا العملية الرقابية لأنهم يعتبرونها مقيدة لحرياتهم ومشاعرهم.

**13-3 الرقابة الاستبدادية وغير الدقيقة:** معظم الناس يرغبون بتقديم أداء جيد وعلى استعدادات أن يتقبلوا الأساليب الرقابية التي تساعدهم على أداء وأجبتهم، لكنهم يرفضون ويقاومون الرقابة التي يعتبرونها غير موضوعية وغير دقيقة واستبدادية وقد أشار MUNDY 2010، إلى أن نفور العاملين من الوسائل الرقابية يرجع إلى عدة أسباب أهمها:

- عدم قناعة العاملين بأهداف المنظمة.
- عدم عقلانية مستويات الإنجاز المرسومة.
- ضعف الثقة بصحة المقاييس والمعايير المستخدمة في القياس.
- المصادر الغير الشرعية (تقبل الرشوة، تسريب المعلومات... الخ).
- عدم تقبل الفكرة لدى العاملين بأنهم تحت المجهر. (MUNDY 2010:85).

### خلاصة

ومن خلال ما تم تناوله نستخلص أن الرقابة وسيلة وليست غاية، فهي وسيلة لتحسين مستوى أداء الأفراد والجماعات والمنظمات بصورة عامة فالكي تكون الرقابة فعالة لا بد عن الإدارة أن تقوم بمقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوبة.



## الفصل الثالث: الكفاءة المهنية

### • تمهيد

- مفهوم الكفاءة المهنية
  - مستويات الكفاءة المهنية
  - مكونات الكفاءة المهنية
  - خصائص الكفاءة المهنية
  - مبادئ الكفاءة المهنية
  - أنواع الكفاءة المهنية
  - مؤشرات قياس الكفاءة المهنية
  - شروط اكتساب الكفاءة المهنية
  - طرق تطوير الكفاءة المهنية
  - أهمية الكفاءة المهنية
  - العوامل المؤثرة في الكفاءة المهنية
  - أهداف الكفاءة المهنية
  - معوقات الكفاءة المهنية
- خلاصة

### تمهيد

يعتبر مفهوم الكفاءات متعدد الأوجه اختلف من حيث التصور المجالات المطبقة والمفتوحة له وهذا ما يجعل وضع تعريف محدد له اختلف فيه الباحثون.

وفي هذا الفصل سنقوم باستعراض أهم المداخل النظرية التي يمكن أن تخدم موضوعنا وسنتطرق من تحديد مفهومها بشكل أكثر وضوحاً وتميزاً عن المفاهيم المجاورة لها وصولاً لأهميتها وأهدافها والمعوقات التي تتعرض لها.

## 1) مفهوم الكفاءة المهنية:

**لغة:** هي حالة يكون فيها الشيء مساويا لشيء آخر وعلى لسان العرب ابن منظور على أنها النظير أو المساوي. (سلامة، 2000، ص12).

**اصطلاحاً:** هي مدى القدرة الاقتصادية على تحويل المدخلات' الخبرات إلى معلومات ونواتج. (عبد القادر، 2015، ص28).

**1-1 الكفاءة المهنية:** هي مجموعة من المعارف والمهارات التي تترجم إلى تصرفات وأعمال في ميدان العمل وأثناء تأدية وظيفة ما في إطار محدد وقابل للملاحظة والقياس ذلك من اجل مواجهة تحديات العمل المفروض والخروج من مواقف عملية حرجة في طار المهنة المنوط به (الصحاف، 1999، ص20).

**1-2التعريف الثاني:** هي محصلة المعارف والخبرات والسلوكيات المكتسبة والممارسة في سياق مهني معين من اجل أداء وظيفة محددة بفعالية مرتبطة بالقدرة الفردية. (الصرفي، 2000، ص308).

**1-3 التعريف الثالث:** عرفها AndriJith وهو مختص في المجال المهني ويقصد بها تطبيق المعرفة le savoir والمعرفة الفعلية savoir-faire لتحقيق نشاط عملي ' كما يمكن ملاحظة الكفاءة بموضوعية انطلاقاً من منصب عمل. (عبد النبي، 2000، ص16).

**1-4 التعريف الرابع:** عرفها Louis Dirouna مجموعة من سلوكيات وجدانية كذا مهارات نفسية حسية وحركية تسمح بممارسة دورها أو وظيفة بشكل ما فعال. (الشويكي، 2000، ص262).

**1-3 التعريف الخامس:** الكفاءة المهنية سيرورة ديناميكية تعتمد على مجموع الموارد والمعارف المكتسبة على مدى حياة الفرد من الخبرة المهنية المتنوعة لمواجهة مختلف المشاكل اليومية. (لمسوس، 2016، ص45)

**1-4 التعريف الإجرائي:** هي القدرة على استعمال الموارد المكتسبة وتجسيدها لخدمة نشاط معين

ومن المفاهيم المتعلقة بالكفاءة المهنية نذكر منها:

**5-1 المهارة:** هي مجموعة محصورة ضمن كفاءات معينة تنتج عموماً عن حالة وهي عادة ما تهيأ من خلال استعدادات وراثية والكفاءات الحركية تعني خصوصاً الإتقان وتظهر على مستوى الحركات المنظمة بشكل معقد.

**1- 6القدرة:** هي إمكانية النجاح وكفاءة ضمن مجال عملي أو نظري والقدرة تتمثل في بعض الانجازات والتي ترتبط مع بعضها في خاصية معينة. (خولي، بس، ص70).

**1-7 الاستعداد:** الاستعداد قدرة ممكنة أي وجود بالقوة وأداء متوقع سيتمكن الفرد من انجازه فيما بعد عندما يسمح بذلك عامل النمو والنضج أو عامل التعلم. (المسوس، 2016، ص45).

**1-8 الانجاز:** ما يمكن الفرد تحقيقه من سلوك محدد وهو بهذا المعنى يقترن نوعاً ما بمفهومي الاستعداد والقدرة تدل على ما يستطيع الملاحظ الخارجي أن يسجله بأعلى درجة من الوضوح. (خولي، بس، ص70)

**(2) مستويات الكفاءة:** إن مفهوم الكفاءة ناتج عن تراكم وتجمع العديد من العناصر والبيانات، المعلومات والمعارف:

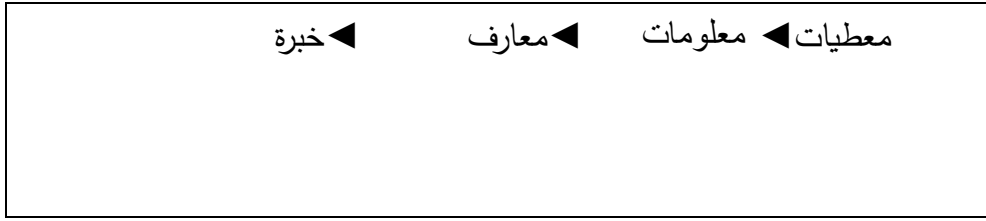
**2-1 البيانات:** هي مجموعة من الحقائق الموضوعية الغير مترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة وتصبح معلومات يتم تصنيفها تحليلها ووضعها في إطار واضح للمتلقي، كما تعتبر موارد وحقائق أولية (عقلي، 2005، ص489).

**2-2 المعلومات:** عبارة عن بيانات تمنح صفة المصادقية ويتم تقديمها لعرض محدد. فالمعلومات يتم تطويرها وتترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام بالمقارنة أو القيام وتقييم نتائج مسبقة. (نفس المرجع، 2005، ص470).

**2-3 المعرفة:** يرى drucker أن المعرفة ترجمة للمعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة أو إيجاد شيء محدد

**2-4 الخبرة:** تلك الدرجة العالية المشكلة للكفاءة وتنتج عن تلك الحالة المميزة بالتحكم الهائل للمعارف ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي: (نفس المرجع، 2005، ص470).

الشكل (02): يوضح مستويات الكفاءة



المصدر: (من إعداد الباحثين بالاعتماد على عدة مصادر)

ونذكر عدة محتويات للكفاءة المهنية منها:

**2-5 المعرفة:** تتعلق بمجموعة المعلومات المنظمة المستوعبة والمهيكلية في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة أن توجه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة يمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة، كما ترتبط أيضا بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات قابلة يمكن إدماجها بسهولة في النماذج (مداحي، بس، ص05).

**2-6 المهارة:** يقصد بها قدرة شاغل الوظيفة على أداء الحركات المكتسبة أو الآلية قد تتضمن حركات يدوية أو شفوية ومهارات تسيطر على البيانات أو الأفراد وتختلف من مستوى إداري لآخر حسب طبيعة المهام التي تمارسه فيه. (سنوفي، 2001، ص09).

**2-7 السلوكيات:** تسمى أيضا بالمعارف والذاتية وهي مجموعة المواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط فهي مجموعة الصفات الشخصية كالتدريب، الدقة وروح المبادرة حيث يكسب هذا النوع من المعرفة طابعا اجتماعيا رغم امتداد تأثيره إلى جوانب أخرى ويظهر في كيفية التعامل بها للفرد مع زملائه في العمل ومع من له علاقة بيه أثناء العمل فالعلاقة السلوكية تظهر في العناصر التالية:

- معرفة السلوك والتصرف السالمين.
- المهارات التي يظهرها الفرد في التعامل مع الآخرين.
- طريقة معالجة المعلومات التي يتلقاها الفرد. (نفس المرجع السابق، ص10).

**3) مكونات الكفاءة:** تتكون الكفاءة من قطبين معاكسين:

**3-1 القطب الأول:** يتضمن التصور الشوميسيكي أي الكفاءة قدرة كامنة أي قدرتنا على تكيف أفعالنا وكل المناهج سلسلة من الوضعيات كما هو الحال في الكفاءة اللغوية حسب ما وصفها شوم سكي يجب تحديد الكفاءة وتوظيفها كقدرة كامنة لإحداث وتكيف الأفعال. (بوكرمة، 2008، ص55).

**3-2 القطب الثاني:** كفاءة السلوك ينظر إليها من حيث المنظور المستوحى من الحاجة إلى تحديد وتوضيح الأهداف من خلال السلوك الناتج عنه.

سنوضح هذا في الشكل التالي (نفس المرجع السابق، ص56)

**الشكل 3: يوضح أقطاب مكونات الكفاءة**

القطب الأول	القطب الثاني
▼▼	▼▼
تتمثل في القدرات العقلية المعرفية	تتضمن الحياة اليومية ويعبر عنها
كالتخيلات صور والقدرات الوجدانية	بالنشاطات المختلفة والسلوك الملاحظ.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على عدة مصادر

**4) معايير الكفاءة المهنية:**

**4-1 الفعالية الكلية effectues:** تعين القدرة التنظيمية الشاملة في تحقيق الأهداف والنتائج المتميزة ضمن الإمكانيات والمعطيات والظروف المتاحة لها. (خليل، خيضر، 2005، ص30).

**4-2 الإنتاجية productivité:** هي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج وقيمة الإنتاج وفقا لمقاييس نقدية أو مادية محدد، حيث توجد إنتاجية منفردة لكل عنصر من عناصر الإنتاج بالمقارنة مع كمية الإنتاج المادي أو القيمة النقدية. (مرجع سبق ذكره، ص331).

**3-4 الكفاءة effecient:** هي علاقة نسبية بين مدخلات ومخرجات معينة لا تتحقق لاستخدام مدخلات ثابتة للوصول إلى أكبر مخرجات ممكنة أو تحقيق مخرجات محددة باستخدام اقل المدخلات الممكنة.

**4-4 النوعية quality:** تتمثل بمستوى الجودة وخصائص السلعة أو الخدمة المقدمة وفقا لمعايير محددة حيث تتسم النوعية بالمرونة والتغير وفقا لأنواع السلع والخدمات والمؤسسات التي تقدمها والأذواق الفردية ومتغيرات عديدة لا حصر لها. (مرجع سبق ذكره، ص332).

**4-5 الحوادث accident:** تربط بمعدل الإصابات في مجال الأعمال أو هي ظاهرة سلبية يمكن أن ترجع الأسباب عديدة تتعلق بالجوانب الإنسانية البشرية أو تقنية إجراءات السلامة والأمن الصناعي وتغير مؤشر لضعف الكفاءة المهنية. (خليل، خيضر، ص333).

#### (5) خصائص الكفاءة المهنية: تركز الكفاءة على عدة خصائص منها:

- الكفاءات محطات نهائية لسلك دراسي ومرحلة تكوينية معينة.
- شاملة ومدمجة للمعارف والمجالات.
- الكفاءات ليست استاتيكية تستمد ديناميكيتها من مستوى تطور المحيط الاجتماعي والبيداغوجي لحاملها.
- هي مرتبطة بالسلوكيات والانجازات التي تعد المؤشرات الملموسة التي تسمح بالملاحظة والتقييم.
- مرتبطة بمقدار المدخلات من المواد الخام والأموال اللازمة تحقيقها لمستوى معين من المخرجات مما يسمح لقياسها كميا وكيفيا.
- هي عامل داخلي يعكس قدرة المؤسسة في تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية.
- تحقيق الكفاءة يتمثل في إطار زمني قصير الأجل فالمدبر الكفوء مثلا هو الذي يحقق أفضل النتائج أو المخرجات بالمقارنة مع المدخلات المستخدمة لإنجازها ويستطيع بالتالي خفض تكلفة الموارد.
- لها طابع تجميعي وتراكمي لأنها مزيج من المعارف والقدرات. (العسوي، 1999، ص46).

وللكفاءة المهنية عدة مدخلات تتمثل في:

نظرا للاختلافات المفاهيمية والتطبيقية للكفاءة فقد ظهرت مداخل مختلفة لتحليل طبيعتها ومفهومها وكيفية قياسها في ضوء معايير سلوكية وموضوعية وبيئة محددة ومن أهمها:

**1-5 مدخل الأهداف:** يركز على مدى انجاز الأهداف والقدرة الفردية والتنظيمية في تحقيقها بغض النظر على الوسائل والعمليات التي تقود ذلك يقوم هذا المدخل على الافتراض بان المنظمات ما هي إلا كيانات عقلانية هادفة ويقصد منها تحقيق غايات معينة وتتصف هذه الأهداف التنظيمية وفقا لهذا المدخل بما يلي:

- أهداف نهائية وأخرى مرحلية أي وسيطة ومباشرة تقود للأهداف النهائية.
- أن تكون الأهداف تشكل ما يمكن إدارتها وانجازها بشكل ملائم.
- يجب أن يكون مقياس عملي لمدى التقدم في انجاز هذه الأهداف المحددة.

ويفترض هذا المدخل إمكانية تعريفها وتحديد إجراءاتها وعملياً ومن أبرز المطبقات لهذا المدخل أسلوب الإدارة بالأهداف أما أهم مشكلاته تكمن من افتراضه نفسها والتي تتمحور حول طبيعة الأهداف وما يحيط بها من غموض وأسئلة تتعلق بدرجة تحديدها وقياسها وتعددتها والتناقض فيها من حيث الأشخاص والزمن. وبالرغم من كل ذلك فإن العوامل التالية تساعد على التغلب على هذه المشكلات:

- تأمين المدخلات اللازمة حول الأهداف من قبل الأشخاص والجهات المباشرة في تصميم وصياغة الأهداف الرسمية للمنظمة.
- شمول الأهداف الفعلية العملية في هرمية الأهداف المنظمة من خلال ملاحظة السلوك الفعلي للعاملين.
- إدراك الترابط بين الأهداف القصيرة وطويلة المدى.
- التأكيد على الأهداف القابلة للقياس وتجنب العمومية والغموض من خلال التحديد الدقيق والكمي ووضع مؤشرات موضوعية للأهداف النوعية والمعنوية. (عبد الرحمن، 2005، ص28).

**2-5 مدخل النظم:** ركز هذا المدخل على المنظمات كوحدات كلية شاملة أي أنظمة متكاملة وهادفة حيث تكون الأهداف التنظيمية مدخلا حيويًا ومكونًا رئيسيًا من بين مكونات عديدة لنظام المنظمة ويركز هذا المدخل على كافة عمليات ومخرجات النظام التنظيمي لتوازنه العام من خلال التغذية



الراجعة والانتفاع البيئي ويحافظ على أهمية الأهداف لمحور النظام لأي منظمة ويعتبر جزءا حيويا ضمن مجموعة كبيرة معقدة ومتراطة من العناصر والمعايير الموضوعية، الزمنية، الكمية والنوعية وغيرها.

ويؤكد هذا المدخل أيضا على قدرة المنظمة في صيانة عملياتها الداخلية كوحدة اجتماعية وتكنولوجية وقدراتها على التفاعل الناجح مع محيطها الخارجي وبالتالي يكون على الوسائل بإنجاز الأهداف المحددة وينطلق هذا المدخل عموما من افتراضات النظام المفتوح الذي يركز على التفاعل والتفهم الايجابي والتأثير المتبادل بين المنظمة ومكوناتها الداخلية وبيئتها الخارجية.

من التطبيقات العملية لمدخل النظم للكفاءة المهنية حساب النسب المئوية بين المدخلات والمخرجات التنظيمية كما يعتبر أسلوب التدقيق الإداري audit management الذي اقترحه jackso mmindell تطبيقا آخر لهذا المدخل ويقوم أسلوب التدقيق الإداري على تحليل النشاطات الأساسية للمنشأة للتأكد من حصول المنظمة على أكبر جهد ومقابل من استخدام مصادرها المتاحة. (عبد الرحمن، 2005، ص30).

**3-5 مدخل الوحدات أو المكونات الاستراتيجية:** يفترض هذا المدخل بان التنظيم الفعال هو ذلك الذي يلي متطلبات المكونات الأساسية في البيئة المحيطة بيه والذي يعتمد على دعمها من اجل البقاء والاستمرارية.

يتشابه هذا المدخل مع المدخل النظامي من حيث افتراض الاعتمادية المتبادلة بين المنظمة والبيئة لأنهما يختلفان من حيث إن مدخل المكونات الاستراتيجية يعتمد على الأسلوب الانتقائي في اهتمامه فقط بالجوانب التي لها تأثير حيوي في مجال بقاء المنظمة.

تعتبر المنظمات وفقا لهذا المدخل مجالات سياسية منافسة للحصول على مصادر القوة التي تساعد في تلبية المطالب والمصالح والأهداف الخاصة لكل منها في إطار من القيم والأولويات المحددة بالتالي تعتمد الكفاءة عن مدى كيفية نجاح المؤسسة في إرضاء المكونات الحيوية المؤثرة في بقائها واستمراريتها. ويعتمد المديرون في المنظمة على تحقيق الأهداف المختارة بناءا على الاستجابة لمصالح الجماعات التي تمتلك مصادر القوة المؤثرة في البقاء التنظيمي حيث تعكس الأهداف المختارة قيمة معينة

لجماعات معينة فمثلا التركيز على الأرباح يعكس قيمك وفائدة للمالكين والمستثمرين بينما تعكس الأهداف المتعلقة بالمستهلكين والبيئة ومصالح المجتمع عموما.

ويتطلب تطبيق مدخل النسبية لطل من المكونات الاستراتيجية إتباع الخطوات التالية:

- تحديد المكونات المؤثرة في البقاء التنظيمي مثل المساهمين والمستهلكين، النقابات.
- تقييم القوة النسبية لكل من المكونات الاستراتيجية وتحديد مدى اعتماد التنظيم عليها وتأثيرها فيه
- تحديد التوقعات المتبادلة لكل من المكونات الاستراتيجية والمنظمة بناءا على المصالح والموارد والقوى لكل منها.
- مقارنة وتقييم مختلف التوقعات وتحديد المشتركة المناقضة ووضع أوزان نسبية لكل منها.

(عبد الرحمن، 2005، ص 31).

#### 6) المبادئ الأساسية للكفاءة المهنية: هناك جملة من المبادئ والمقومات التي يجب أن توفرها

حتى يستطيع المجتمع بصفة عامة والمؤسسة بصفة خاصة للحصول على كفاءات مهنية عالية وتتدرج هذه المبادئ من المراحل الأولى للتكوين وتمتد بعد التقاعد ونوجز هذه المبادئ فيما يلي:

#### 6-1 المستوى التعليمي الجيد: الاستثمار الحقيقي هو ذلك الاستثمار في رأس المال البشري و يكون في

مراحل التكوين الأولى أي المرحلة الدراسية حيث انه لا يمكن الحصول على عامل كفوء دون أن يتحصل على التعليم الجيد و يبدو إن العالم اتجه إلى إدراك المعنى الحقيقي للتكيف مع المتغيرات و ذلك بإعادة مفهوم التربية و التدريس و إعادة الاعتبار لرأس المال البشري لاعتباره محور تطوير التعليم و نجد الكثير من الدول الآن بدأت تهتم بالاستثمار التربوي التعليمي و خير دليل على ذلك "إندونيسيا" التي كانت قبل سنوات في مصاف الدول المتخلفة و لكنها بعد الاستثمار في رأس المال البشري أصبحت من اكبر الدول المصدرة للتكنولوجيا و من بين الدول الأكثر نموا في العالم.(ابو قحف، 2003، ص 78).

#### 6-2 الاختيار الجيد للعمال: أول أساس أو قاعدة يمكن من خلالها بناء كفاءة مهنية هي القدرة على

العمل والرغبة فيه إذن من بين شروط اختيار العمال هي:

**6-3 القدرة الجسدية:** يقصد بها قوة احتمال العامل وقدراته البدنية المختلفة كما إن أولئك اللذين لديهم قدرة بدنية لأداء المهنة المطلوبة' فهناك مهن تتطلب سلامة جميع الأعضاء بينما مهن أخرى تتطلب سلامة بعضها فقط.

**6-4 القدرات الذهنية:** يشار إلى القدرات العقلية التي تطلبها المهنة وأكثر ما يحتاجه العامل هو العمل العقلي الذي يتطلب استعمال الفكر وإعمال العقل وهذه القدرات يجب أن تكفيه أن يتغير حسب حاجات العمل.

**6-5 القدرات النفسية:** يتعرض العامل أثناء أداء عمله إلى جملة من الضغوطات النفسية. فالضغط على وجه العموم ليس سوى ردود الأفعال الفسيولوجية والانفعالية النفسية لحوادث أو أشياء معينة' مهددة للفرد في بيئة العمل وتكون هذه الضغوطات حسب المكانة أو على حسب نوع العمل وتكون في الغالب ضغوط خارجية التي تنتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك العمل.

كل هذا أصبح يحتم المؤسسات أثناء عملية التوظيف إدخال جانب الاختبار النفسي لأنه من الصعب أن يكون العامل ذو كفاءة عالية وهو يعاني من ضغوطات نفسية. (نابلسي، 1999، ص258).

**6-6 تخطيط القوى العاملة:** إن تخطيط القوى يعد أحد أهم العوامل الحديثة لرفع مستوى الكفاءة، عن طريق إتباع أسلوب علمي سليم ويكون إما قصير أو طويل المدى على حسب الحاجة أو العمل وخطة القوى العاملة تتطوي على الخطوات التالية:

- تحديد أنواع الأعمال المطلوبة لتحقيق أهداف المشروع.
- توظيف الأعمال والوظائف المختلفة.
- تحديد المهارات والكفاءات البشرية اللازمة لأداء تلك الأعمال والوظائف.
- دراسة قوة العمل الحالية ومقارنتها بقوة العمل المطلوب والعمل على سد النقص والتخلص من الزيادة. (السلمي، 1985، ص45).

**6-7 العدل الوظيفي:** يتكون من عدة مستويات وهي:

**6-8 العدل في الترقية:** حيث انه لا يقبل للعامل أن يتقبل ترقية على حسب المحاباة أو المصلحة وهذا ما يجعل للعامل ألا يبدي اهتماما للكفاءة باعتبارها ليست المعيار الحقيقي للترقية. (سلمي، 1985، ص46).

**6-9 العدل في الأجر:** يقصد بالأجر الذي يدفع للعامل مقابل قيامه بالعمل وعندما يجد أن للكفاءة مقابل مادي يتشجع وتكون له همة وإقبال للعمل. (مشورب، 2002، ص241).

**6-10 العدل في تقسيم حجم العمل:** حيث لا يمكن أن تنتظر من عامل كفاءة مهنية وهو يشتغل فوق الجهد الإنساني حيث نجد بعض الوظائف لا يستطيع أن يشتغل العامل بها لأكثر من أربع ساعات مثلا على عكس بعض الوظائف الأخرى يمكن للعامل العمل لثمان ساعات فالأولى تتطلب تركيز وحضور ذهني عالي لان الخطأ فيه يكلف الكثير أما الثانية فجهد عضلي بسيط وكل هذا يتجلى فيما يعرف باجر الوقت وهو الذي يعبر عن ثمن العمل وعن قيمة قوة العوده. (عودة سعيد، 1994، ص289).

**6-11 العدل في المنح:** أي العدل في الحوافز وغيرها من الماديات التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم نحو افصل ما يبذلون معه جهد كبير مما يبذله غيرهم ' هذه الحوافز هي التي تجعل العمال يقومون بعملهم بجدية وكفاءة. (طرطار، 1999، ص90).

**6-12 مكان العمل:** الظروف المادية للعمل وهو ما تحتويه المؤسسة ابتداء من المكاتب والأجهزة وكل ما يحيط بالعامل فلا يمكن أن تكون الظروف غير مهياً للعمل فمن الواضح أن الإضاءة الجيدة تساعد العامل على الإنتاج بأقل مجهود فالضوء الخافت يسبب الشعور بالاكنتاب للعامل. فكل العوامل الفسيولوجية لا تساعد في العمل وتؤثر بالسلب على الكفاءة للعامل. كما يجب إن تكون علاقة جيدة بين العمال حيث يتسنى للعامل أن يكون مطمئنا في عمله ومبتعدا عن الحسابات الخارجية التي لا تساعد على العمل وتعطل العملية الإنتاجية وهو ما يعرف بالصراع التنظيمي بين العمال والإدارة وبين نقابات العمال والإدارة. (زيدان، 1984، ص38).

## 7) أنواع الكفاءات:

**7-1 الكفاءات الذهنية:** يقصد بها القدرة على النظرة الشاملة للأمر وتتضمن القدرة على تفسير الأمور والحكم عليها والقدرة على تحليل المشاكل والتعامل مع البيانات وتحليلها وتوفير مثل هذه القدرات بمساعدة المديرين على التخطيط الشامل لأهداف المنظمة وتوجهاتها في المستقبل والإدراك الشمولي لكيفية تحريك العناصر الأجزاء المكونة للنظام الذي يعمل فيه بطريقة تحقق أهداف المنظمة.

وتزداد الحاجة إلى الكفاءات الذهنية كلما اتجهنا صعوداً أي إلى أعلى المستويات الإدارية ولهذا فإن مديري الإدارة العليا يجب أن تتوفر فيهم هذه القدرات بصورة كبيرة مقارنة بالمديرين بالمستويات الإدارية الأدنى وبالتالي فإن اختيار القيادات في هذا المستوى يجب أن يتم بناؤه على الكفاءة وتوافر هذه الكفاءات ليست على الإقدمية. (فرج، 2004، ص 60).

**7-2 الكفاءات السلوكية:** يقصد بيه القدرة على التعامل مع الآخرين وفهم دراسة سلوك الأفراد وتحفيزهم للعمل وتحقيق التعاون بين جماعات العمل وقيادتهم وتوجيههم ورقابتهم كما تتضمن تحقيق الاتصال الفعال بالأفراد في المستويات الإدارية المختلفة بها يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية.

ويلاحظ أن هذه الكفاءات مطلوب توفرها بكل مستويات الإدارة بقدر متساوي على أساس أن مدير بغض النظر على مستواه التنظيمي يتعامل مع مرؤوسيه وهو مسئول عن قيادتهم ودفعهم وتحفيزهم والرقابة على تصرفاتهم. (مرجع سبق ذكره، ص 62).

**7-3 الكفاءة الفنية:** يقصد بها المعرفة المتخصصة في مجال معين والقدرة الفنية المتميزة على أداء العامل وتختلف الحاجات إلى الكفاءات الفنية باختلاف المستوى الإداري فرؤساء الأقسام والمشرفون يحتاجون لإلمام جيد بالنواحي الفنية لعمل مرؤوسهم حتى يستطيع المشرف أن يفهم طبيعة عملهم واتخاذ القرارات السليمة حيث أن المديرين في المستويات الإدارية العليا يتعاملون مع مشاكل عامة للمنظمة لا تتطلب قدراً كافياً للمعرفة الفنية المتخصصة. (ابراهيم، 2003، ص 58).

**7-4 الكفاءة الفردية:** تمثل حلقة فصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة ومن بين خصائصها أن يكون الفرد حيويًا يقوم بما يجب القيام به

وسريع التعلم يملك قدرة اتخاذ القرارات وينشر الجو المناسب للتطور ' حازم وواقعي يوفق بين عمله وحياته الشخصية.

ويمكن للمؤسسة الحيابة للكفاءات الفردية استنادا إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف وكذا تكوين أفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها لتكوين مرد ودية أكبر. (سبق ذكره، ص59).

**7-5 الكفاءات المحورية أو الجماعية:** تدعى أيضا بالكفاءة المميزة تعرف بتلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة مؤسسة حيث تسمح بتطوير الموارد وتراكمها وتدعى محورية لأنها يتوقف عليها بقاء المؤسسة بتطورها وانسجامها. ومن أهم خصائص الكفاءة المحورية أنها تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي الملحوظ من قبل الزبون. (ابراهيم، 2005، ص60).

**8) مؤشرات قياس الكفاءة المهنية:** هناك العديد من المؤشرات والمعايير لقياس كفاءة الأداء منها:

**8-1 المؤشرات المباشرة:** تتضمن هذه المؤشرات قياس عمليات المنظمة من خلال مقارنة المخرجات (السلع والخدمات) بالمدخلات (الموارد المستخدمة) خلال مدة زمنية معينة تشمل المقاييس الكلية للكفاءة مثل الربح الصافي قياسا بمجموع الموجودات والمقاييس الجزئية للكفاءة مثل المبيعات المتحققة قياسا لعدد العاملين بقسم المبيعات والمقاييس النوعية للكفاءة مثل ارتفاع مستوى جودة المنتج باستخدام الموارد ذاتها، وقد تعجز مثل هذه المؤشرات عن توفير مقاييس دقيقة خصوصا في بعض الأنشطة الخدمية التي يتعذر فيها استخدام مثل هذه المقاييس. (ثابي، الجيالي، 2004، ص22).

**8-2 المؤشرات الغير مباشرة:** يتمثل في عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات للمقارنة مع المتطلبات تحقيق سبل القياس المطلوب للكفاءة. وعدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة وكذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات والأقسام المختلفة في المنظمة.

لذلك فان القياسات الغير مباشرة تعد في بعض المجالات طريقا أفضل لقياس كفاءة الأداء وذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل والتعرف على درجات لرضا العمال والروح المعنوية هذا إضافة إلى دراسة وتحليل إمكانية الاستثمار الجيد للموارد البشرية المادية والمالية والمعلومات المتاحة غالبا ما تحقق هذه السبل المعتمدة في قياس كفاءة أداء الأنشطة التي تمارسها على الصعيد الإنتاجي والخدمي.

(ثابي، الجيلالي، 2004، ص23).

### 9) شروط اكتساب الكفاءة المهنية:

- توافر الرغبة والاستعداد وتنمية القدرات.
- استخدام نماذج تعلم واكتساب الكفاءات والتدريب والنقل والتقليد.
- ارتباط معارف محددة بكفاءات يمكن اكتسابها وتنميتها لدى المدربين.
- الاستمرارية والمداولة والتحسين والتمرس.
- المتابعة بالتدعيم المناسب.
- الممارسة تحت الإشراف لفترة معينة.
- توفير تدريب عملي هادف لمهنة تعتمد على توافر هذه القدرة في مجال العمل.
- توجيه المدرب للتدريب ونصحه وإرشاده لاكتساب وتنمية المهارات وتشجيعه عند الأداء الجيد للمهارة. (عفيفي، 2007، ص317).

وحسب "هين ماري ديجردان" فإنه توجد سبعة مراحل يكتسب الفرد من خلالها الكفاءة المطلوبة وتكون طيلة حياته اليومية:

**9-1 مرحلة الانطلاق في الحياة المهنية:** فيها يقوم الفرد بالمشاركة في العمليات التطوعية بتوظيف وتجنيد كل الكفاءات من أجل البحث في أول وظيفة.

**9-2 التكوين خلال الحياة المهنية:** في هذه المرحلة يقوم طالبو الوظائف بمتابعة بعض التكوينات لإعادة التي في موقع سوق العمل لاكتساب حظوظ أكثر للحصول على العمل.

**9-3 إعادة التمدريس أو الانخراط مرة ثانية:** بتقديم مكتسباته المهنية والعودة إلى المقاعد الدراسية والتعلم من جديد.

**9-4 مرحلة صيانة الكفاءات وتطويرها:** يجسدها الأفراد الذين ينتقلون من مناصب بسيطة تنفيذية إلى مناصب عليا من الإدارة.

- تطوير الكفاءات بالنسبة للأفراد اللذين سيشتغلون مناصب عليا داخليا أو إدارة محلية ويكون هدف تطوير كفاءتهم هو الحصول على مناصب عليا.
- تطوير الكفاءات لإعادة هيكلة المؤسسة وبالتالي يكون الفرد ملزما بتطوير كفاءته.
- استعمال الكفاءات بين الحياة المهنية التقاعد:

أما بالنسبة للذين انموا نشاطاتهم المهنية الرسمية يكون الهدف من تطوير الكفاءات وإعادة النشاط في مجالات تخدم المجتمع. (السكرانة،1999، ص122).

وتتعدى الكفاءة المهنية من مراحل اكتسابية لمراحل تسييريه التي تتمثل في:

**9-5 المرحلة الأولى:** تتمثل المعرفة الجيدة لهيكل الموارد البشرية بالاعتماد على المؤشرات الكمية هرم الأعمار وتوزيع مستويات التكوين ومقارنة ذلك مع المنافسين بالإضافة إلى المؤشرات النوعية لمواردها من خلال أنظمة التقييم وموازنات الكفاءات من اجل وضع سجل لكفاءات المؤسسة. (خيري،2012، ص112).

**9-6 المرحلة الثانية:** يتم توزيع الأعمال المستقبلية يعتبر عنصر أساسي حيث يفترض أن تكون النظرة الإستراتيجية للمؤسسة واضحة والتي تسمح بترجمة توجهاتها إلى احتياجات من الكفاءات الاستراتيجية ووضع قوائم للوظائف المستهدفة. (مرجع سبق ذكره، ص113).

**9-7 المرحلة الثالثة:** تتمثل في وضع المخططات وهي:

- اصطدام سياسة التوظيف بأولوية الحاجات في المدى القصير.
- صعوبة التوازن بين اكتساب الطرق الجديدة للتسيير والتي تفرض التكوين الاجتماعي للتقنيات المستعملة هذا من جهة للتكوين الاستراتيجي الذي تفرضه الوظائف الجديدة للمؤسسة.
- صعوبة تنظيم الخطط الحركية بين الوظائف خاصة في المؤسسات الصغيرة حيث معدل دوران العمل ضعيف أما بالنسبة للمؤسسات الكبيرة فلا بد من وجود حوافز مهمة على اعتبار هذه الحركية تساهم في إيجاد روح الإبداع وتقضي على الجانب الروتيني للمهام، إذ تتطلب تسيير الكفاءات اهتمام المؤسسة لتطويرها وهذا ما يفرض عليها ضرورة العمل على تقسيمها قصد كشف جوانب الضعف والقوة لهذه الكفاءات. (خيري،2012، ص115).



## 10 طرق تطوير الكفاءات المهنية: أشار claud et Jean-Luc Bernard الى خمسة طرق لتطوير

الكفاءة المهنية سنحاول تلخيصها في النقاط التالية:

**1-10 التكوين/ التدريب:** إحدى أهم الوسائل لاكتساب الكفاءة ' كما ن الفرد في بعض الأحيان يتعرض إلى وضعيات مهنية جديدة يستعمل منهج المحاولة والخطأ لمواجهتها فيجب أن يبحث عن الحلول ما يخلف لديه الدافع نحو التكوين والتعليم. (لمسوس، 2016، ص35).

**2-10 التكوين التناوبي:** يقصد بيه أن الفرد يتحصل على المعارف النظرية داخل القسم ويكون عليه إجراءات التريص للحصول على الكفاءة من خلال تطبيق تلك المعارف النظرية في وضعيات مهنية حقيقية. (مرجع يبق ذكره، ص34).

- تحليل سلوكيات الفرد أثناء قيامه بواجباته المهنية داخل المؤسسة وبعدها نحاول نمذجة السلوكيات الصحيحة التي تعبر عن الكفاءة من اجل تعميمها ونقلها لفرد آخر.
- وضع مجموعة معايير للجودة من طرف الإدارة يكون على العامل أخذها بعين الاعتبار أثناء الانجاز وعليه يكون في مراقبة مستمرة لأدائه مما يجعله في الأخير يصل إلى أحسن أداء.
- المعارف النظرية المكتسبة من خلال التكوين تقوم بتغذية قدرات الفرد تصبح فيما بعد كفاءات مختلفة حسب الوضعيات المهنية وهنا يجب على الفرد امتلاك مهارة الاندماج. (لمسوس، 2016، ص36).

ولتقويم الكفاءة المهنية نذكر عدة وسائل هي:

أي عامل في المؤسسة يحمل مجموع كفاءات يبقى هو المسئول الوحيد في كيفية استعمالها بما يتلاءم مع ما تحتاجه المؤسسة بصفة عامة وما يتطلب المنصب بصفة خاصة ومن جانبه يبقى المسير مسئول عن تقييمها ومتابعة تطورها وصيانتها كلما دعت إلى تلك الضرورة ولكي يتمكن من ذلك عليه امتلاك مجموعة وسائل وأدوات.

**10-3 الاختبارات:** يقصد بها مجموعة الوسائل والمحكات التي تسمح بتحديد مجموعة الكفاءات التي يوفر الفرد والاختبار يقصد عينة من السلوكيات الواجب توفرها لإنجاز مهمة معينة في وقت محدد. (برنوطي، بس، ص57).

**10-4 مقياس 360 درجة:** هو نموذج للتقويم موجه للمسيرين في الإطار والى مسئولى المشاريع وهو عبارة عن استبيان يبين مختلف السلوكيات التي تطمح المؤسسة لوجودها في أداء العامل وفي هذا النموذج يبدأ العامل في تقويم نفسه ومن بين الكفاءات التي يركز عليها الاستبيان:

- السلوك وجود الخصائص الشخصية..
- التناسق بين جماعات العمل
- القيادة.
- الاتصال. (برنوطي، بس، ص58).
- مراكز التقويم assessment center:

يعني بمركز التقويم هو خضوع أداء بعض الأفراد للتقويم في مركز التخصص كما أن طريقة سلوكهم وعملهم تكون ملاحظة من طرف ممتحنين داخليين وخارجيين بواسطة العديد من التمارين والوسائل فالتقويم بالمركز يسمح للأفراد بقياس إمكانيات الفرد وكفائته المهنية وذلك بعرضه على سلسلة من التمارين مستوحاة من وضعيات مهنية داخل المؤسسة. (مرجع سبق ذكره، ص58).

وقد اقترحlobetref cuyمقاربة جديدة لتقويم الكفاءة تعتمد على ثلاثة مراحل:

**10-5 تقويم الكفاءات من خلال الأداء:** يؤكد هذا المدخل انه لا وجود للكفاءة إلا إذا تحققت النتائج وفق معايير محددة، هذه المقاربة تعتمد على مفهوم الفعالية الذي يربط النتائج الملاحظة للفرد وممارسته المهنية إلا أن بعض الأداء في المؤسسة مرتبط بتوفر الكفاءات من الأفراد بتحقيق مجموعة عوامل (تنظيم العمل حالات المعدات...) (درة، 2008، ص40).

**10-6** تقييم الكفاءات من خلال الممارسة المهنية: تركز هذه المقاربة على أن وجود الكفاءة لا تتحقق إلا إذا كانت الممارسة المهنية تتم وفق المعايير والمحددات الحقيقية للمهنة، وبالتالي الحكم الذي يصدره من يقوم بالكفاءة هو حكم مطابقة بين الممارسات والطرق للتنفيذ وينجح لتوفر العوامل التالية:

- الكفاءة المطلوبة.
- قواعد التقييم مشروحة وموضحة.
- اعتبار التقييم كصيورة تسمح لمتابعة الكفاءة المهنية. (مرجع سبق ذكره، ص 41).
- تقييم الكفاءات من خلال الموارد:

يعتبر من المداخل الكلاسيكية يركز على امتلاك الفرد للموارد والمعارف والقدرات تعتبر ضرورية لإنجاز وتسيير الوضعية المهنية' أثناء التقييم يجب تصنيفها إلى أولويات. (درة، 2008، ص 42).

**11** أهمية الكفاءة المهنية: يحتل مفهوم الكفاءة حيزا هاما في جميع المستويات داخل المؤسسة بدءا بالمستوى الفردي إلى المستوى الجماعي ومستوى إدارة الموارد البشرية وأخيرا المستوى التنظيمي.

**11-1** أهمية الكفاءات على المستوى الفردي: تعبر عن الحقائق التي فرضها واقع الأعمال بتكريس ديناميكية مهنية جديدة على المستوى البشري تتميز بالخروج على مستوى التأهيل المهني الذي سيطر على علاقات العمل إلى وقت قريب ولا يزال مسيطر في العديد من المناطق واستبداله بمنطق الكفاءات منذ بداية التسعينات من القرن الماضي ويقصد بالتأهيل المهني مجموعة من المعارف التقنية' المؤهلات المهنية والفكرية للعامل ومنصب العمل.

أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد في ظل التحديات الجديدة التي أقررتها التحولات الراهنة والتي تتميز بالصعوبة وعدم التأكد ومن بين الأسباب:

- زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بنقل أو تسريح نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك.
- تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل تناسب مع طموحات الفرد وعن طريق الدراسات الجامعية فهي تقلص من حصول الأفراد على عمل يتناسب مع طموحاتهم وبالتالي يساهم في تحفيزهم نحو تطوير كفاءتهم للحصول على كفاءة مطلوبة.

- لا يمكن للأفراد في المؤسسة تحسين وضعيتهم كالترقية إلا لامتلاكهم لعنصر التأهيل وهذا الأخير لا يأتي إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى. (كمال، 2007، ص112).

**11-2 أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي:** تتمثل الكفاءة عنصر مهم لحسن عمل الجماعة داخل المؤسسة حيث تتجلى أهميته فيما يلي:

- العمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتآزر بين الأفراد فالكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط حيث هناك علاقة تأثير متبادل بين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده.
- نظرا للتطور السريع والمفاهيم والدراسات وذلك مما فرضه الاقتصاد الجديد ومجتمع المعلومات ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمؤسسة أدت بهذه الأخيرة إلى الاعتماد على نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموعة الكفاءات الفردية حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل مشاكل متعلقة بالإنتاج والتنظيم.
- المساهمة في حل النزاعات والصراعات بين الأفراد دون لجوء لسلطة أو مدير كونها تساعد على التفهم الجيد بين الأفراد وتزرع فيهم روح التعاون وذلك لخدمة أهداف المؤسسة. (مرجع سبق ذكره، ص113).
- أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية:
- أصبحت الكفاءات بشكل عام تشكل عامل بالغ الأهمية بشغل اهتمامات المدراء على مستوى إدارة الموارد البشرية خاصة في ظل الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق وكذا تغير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف حيث يمكن إبرازها على مستوى الموارد في عدة عناصر:
- تغير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونون دائمين ومرسمين.
- أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز في إدارتها على الكفاءة وليست على الفرد والمنصب وهذا سبب التحديات العالمية التي أصبحت تشاهدها التي انعكست على إدارة الموارد البشرية حيث انتشرت ثقافة توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات بدل الأفراد.

- لابد من إدارة الموارد البشرية مسايرة التطورات التي يشهدها العالم خاصة في مجال التكنولوجيا والتحرير وتنظيم الأعمال فحتى التوظيف أصبح يتم عبر الانترنت مما يفرض على إدارة الموارد البشرية إعطاء أهمية كبرى للكفاءات لغرض سد تلك الحاجيات.
- قصد مواجهة تحديات الاقتصاد الجديد تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى التعامل مع التقنيات المعلوماتية في جميع مراحلها ولن يأتي ذلك إلا بنشر وتعميق واستخدام أنظمة التعليم والتدريس تتصف بالسرعة والديناميكية وتوفير فرص التزويد الدائم للكفاءات. (سلمي، 2000، ص335).

**11-3 أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة:** أصبحت عملية تطوير الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة حيث تعتبر في الكثير من الأحيان هي المحددة والمحكمة في كل العمليات الإدارية كونها تمثل أحد أهم الموارد الأساسية الإستراتيجية للمؤسسة الراغبة في تحقيق مستوى أعلى من النجاح في الأداء الكلي ونبرز أهمية مستوى الكفاءة على المؤسسة فيما يلي:

- تعتبر الكفاءات عنصر أساسي في إستراتيجية المؤسسة حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية عن باقي المؤسسات.
- أصبحت المؤسسات تعتمد على المعرفة عموماً والكفاءة خصوصاً حيث تعتبر المعتمد الرئيسي للمؤسسات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجدتها ظروف العولمة والتطورات التقنية هذا عن طريق إعطائها حرية أكبر للعمل.
- من دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الإبداع والشيء الذي يدفع المؤسسة لذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأس مالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في كفاءتها.

(سلمي، 2001، ص336).

**12) العوامل المؤثرة في تطوير الكفاءة المهنية:** نظر لتطوير المفهوم الاقتصادي أصبح الاهتمام بالموارد البشرية متزايد لتطوير الكفاءات من أجل الرفع من مستوى المؤسسة.

**12-1 التكوين:** هو نشاط يهدف إلى توفير اكتساب الفرد خبرات جديدة تزيد من قدراته على أداء عمله

وذلك بتلقينه أفكار مهارات ومعلومات يتطلبها الأداء الفعلي ويتخذ التكوين عدة أشكال يمكن أن يكون تقني تنظيمي أو اقتصادي إنساني في مجال الأمن والوقاية ويمكن التطرق باختصار لأهداف التكوين:

- يساعد في تنمية المهارات ورفع مستوى الأداء.
- يواجه في تغيير مناصب العمل.
- فهم العملية الإنتاجية داخل المؤسسة. (سامي، 2004، ص 60).

**12-2 التدريب:** هو إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين وتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا

بالعمل لاكتساب معارف ومعلومات تتقصه من اجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية والأدائية في المؤسسة ويهدف إلى:

- العمل علة زيادة الإنتاج عن طريق تحسين المهارات الفنية.
- سرعة تنفيذ المهام.
- رفع الكفاءة الإنتاجية والأدائية للعامل.
- ضمان سلامة العامل. (مرجع سبق ذكره، ص 61).

**12-3 التحفيز:** هو تشجيع الأفراد حتى ينشطوا في أعمالهم من اجل تحقيق أهداف المؤسسة وتبدأ

العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد كان يعرض عليه أجرا من اجل القيام بعمل أكثر لكن نجاحها يتوقف على العوامل الداخلية لتصل بوضعية الفرد النفسية وتكمن أهميته في:

- يعمل على زيادة الإنتاج وسرعته.
- تنمية روح التعاون بين العاملين وتحقيق مبدأ العدل للعمال الأكثر اجتهادا.
- تشجيع الابتكارات والاختراعات لدى العمال الممتازين مما يؤدي إلى رفع معدلات الإنتاج أو تحسينه أو تخفيض تكاليفه. (سامي، 2004، ص 62).

### 13 أهداف الكفاءة المهنية: من خلال استهداف عملية لتنمية لمختلف أنواع الكفاءات داخل

المؤسسة من كفاءات العمال البشرية، التصويرية والنفسي لكل فرد بسبب وظيفته فان هذه العملية تسعى

لتحقيق مجموعة أهداف نذكر منها:

- زيادة وتنمية المردودية الحالية والمستقبلية للفرد.
- اكتساب الأفراد وعمال ميزة تنافسية مقارنة بالمتنافسين هي عبارة عن مفتاح يهدف لزيادة الدرجة التنافسية للمؤسسة القائمة على الإبداع.
- اكتشاف الكفاءات الخفية ومحاولة استغلالها لأقصى الحدود.
- تهيئة الأفراد وتحفيزهم لتولي مناصب مستقبلية لتفادي الاصطدام بالمتغيرات البيئية المتسارعة خاصة منها المعلوماتية التكنولوجية وهما يصطلح عليهما بالكفاءات المتعددة.
- دفع العمال والأفراد للتعليم والتكيف مع كل الحالات والظروف.
- تقليل حوادث العمل وتجنب الأخطاء المكلفة في الكثير من الأحيان باعتماد طرق تكوينية محددة..
- التقرب أكثر من العمال بهدف أيقام علاقات فوق العادية معهم.
- استغلال وتنمية المهارات. (سماح، 2001، ص67).

### 14 معوقات الكفاءة المهنية:

- افتقاد بعض القدرات الخاصة بالمهنة والمرتبطة بمهارتها.
- تصور عمليات التدريب فنيا وإداريا.
- افتقاد المؤسسة التدريبية للعناصر الضرورية للعملية التدريبية من حيث كفاءة المدرب والأجهزة الضرورية للعملية التدريبية.
- الظروف النفسية والاجتماعية التي تفوق عملية التدريب.
- القبول العشوائي لدارسي الخدمة الاجتماعية الذين قد لا يتمتع العديد منهم للاستعدادات الشخصية للعمل الجماعي.
- تباين مستويات الإشراف فالخريجين يختلفون في مستوى الصلاحية ومستوى العطاء اتفاقا وحصيلتهم المعرفية. (عبد النبي، 2010، ص60).

**خلاصة:**

من خلال ما سبق ذكره يمكن القول بان علاقة المؤسسة ونظرتها إلى العنصر البشري قد عرفت تطورا وتحولا وتعتبر الكفاءة المهنية من أهم الأساليب المتبعة لتنمية الموارد البشرية فبناء الاستراتيجيات للكفاءات البشرية تعكس أداء المؤسسة ونجاح هذه الأخيرة مرهون بتنمية كفاءات العمال.

وتعتبر الكفاءة المهنية هدفا محوريا لأي إدارة في أي مؤسسة وتتأثر الأفراد وخصائصهم السلوكية كما تتأثر بالبناء والمعطيات المحيطة بالتنظيم.



# الجانب التطبيقي

## الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

- تمهيد
- مجالات الدراسة
- الدراسة الاستطلاعية
- منهج الدراسة
- عينة الدراسة
- أدوات جمع البيانات
- أساليب المعالجة الإحصائية
- خلاصة

**تمهيد:**

هذا الفصل يعتبر الرابط بين الجانب النظري والتطبيقي فالإجراءات المنهجية هي كل الوسائل والطرق والأدوات العلمية المتبعة في دراسة مشكلة علمية ما والتي تمحورت حول الرقابة الإدارية وعلاقتها بالكفاءة المهنية وسنتبع في هذا الفصل على طرق منهجية تساعدنا على التأكد من معطيات الدراسة ومحاولة ربطها بالجانب النظري.

## 1) مجالات الدراسة:

1-1 المجال المكاني: تم اختيار مؤسسة مون جرجرة للمياه بالشرفة، البويرة لإجراء الدراسة

1-2 المجال الزمني: إبتداءا من الموسم الجامعي الى غاية شهر جوان

1-3 المجال البشري: شمل المجال مجموعة من رؤساء الأقسام، العمال الذي يبلغ عددهم حوالي 350 عامل.

2) الدراسة الاستطلاعية: تقع المؤسسة في حي ارافو التابعة لبلدية الشرفة دائرة امشدالة ولاية

البويرة، تبعد حوالي 2 كلم عن طريق الوطني رقم 26، يحدها شرقا مؤسسة الوحدة وطوجي، وجنوبا واد الصومام، وتتربع على مساحة 3056.

## 1-2 المجال البشري:

- يبلغ عدد العمال حوالي 445، عامل في مختلف النشاطات.
- رئيس مدير العام.
- القائدين 5.
- الرؤساء 10.
- لإداريين 39.
- العمال 390.

كما تختص هذه الشركة في إنتاج المياه في أحجام مختلفة وهي:

- Les gobelets 25cl
- Les bouteilles 1.5l
- Les bouteilles 0.5l
- Les bonbons 19l
- Bidon 5l
- وتنتج أيضا المشروبات الغير الغازية ذات سعة 1.25 لتر

## 2-2 نشأة وتطور مؤسسة مون جرجرة:

**2-2-1 تعريف مؤسسة مون جرجرة:** هي شركة إنتاج المياه المعدنية، والمشروبات الغير الكحولية أسست عام 1998 تعتبر إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، والتي استطاعت فرض وجودها، ومكانتها في السوق الوطنية من حيث طاقة الإنتاج وهي تسعى دائما للتغيير نحو الأفضل في مجال عملها، وتتمثل في إنتاج أكبر عدد ممكن من المياه المعدنية، والمشروبات الغير الكحولية مراعية في ذلك شروط الجودة والتنوعية.

التسمية الكاملة: (شركة ذات مسؤولية محدودة مون جرجرة بالشرفة) / La grande source d Ara fou / SRAL GSA

## 2-2-2 خصائص المؤسسة: تتميز المؤسسة بعدة خصائص تتمثل في:

- أنها مكونة من أقسام مستقلة، مجمعة حسب هيكل خاص به.
- أنها تمتلك حدودا تمكنها من تحديدها وتفصيلها على المحيط الخارجي.
- تعتبر نظام مفتوح لأنها تكيف بوعي مع تغيرات المحيط بفعل القدرات المتحدة من طرف مسيريهها.

## 2-3 لمحة تاريخية عن المؤسسة ومميزاتها:

**2-3-1 لمحة تاريخية عن المؤسسة:** شركة إنتاج المياه والمشروبات غير الكحولية أسست عام 1998 م كان عدد عمالها لا يتجاوز 18 عامل حيث كان نشاط المؤسسة محدود في إنتاج المشروبات الغازية محدود ب1200 لتر يوميا في هذه المرحلة تقوم بتحليل فيزيوكيميائية بكتريولوجي لمنبع المياه إلى غاية 2000م عند إثبات نتائج التحليل المؤسسة نجحت في حصول على موافقة من اجل استغلال المياه المعدنية في نفس العام. وتم تركيب الأجهزة والآلات عام 2001 م، بحيث بدأت المؤسسة بإنتاج المياه المعدنية في قارورات سعتها 0.5 لتر، 1.5 لتر في عام 2003 م، أضافت سلسلة جديدة وذلك في أحجام مختلفة هي 5 لتر و 19 لتر والتي تستخدم في آلات توريد المياه الخاصة عام 2004 م، في المدة الأخيرة قامت بتسويق منتج حدد بسعة 25 سل.

انتقلت المؤسسة من فردية إلى مؤسسة محدودة - المنبع الكبير أرفوا برأس مال اجتماعي 42 مليون دج وفي عام 2004 م امتدت الوحدة بطريقة منافسة مع تطور القدرات الإنتاجية، زيادة رقم أعمال الانتقال من مؤسسة صغيرة إلى مؤسسة متوسطة الحجم، تستخدم أكثر من 200 عامل للإنتاج.

حيث أصبحت من المؤسسات التي احتلت الصدارة في السوق الجزائرية في إنتاج قوارير 5 لتر وأكثر من 70000 لتر يوميا.

**حجم المؤسسة:** تعتبر مؤسسة إنتاج المياه والمشروبات الغير الكحولية "مول جرجرة" متوسطة الحجم ذلك لا تتضمن أكثر من 390 عامل.

**2-3-2 وحدات المؤسسة ومهامها:** تتكون المؤسسة من عدة وحدات وهي:

- **رئيس مدير العام:** تنظيم وتسيير ومراقبة كل الإمكانيات الموضوعية تحت تصرفه من أجل خدمة الزبائن في أحسن الظروف، يوجه ويقود العمال والمخططات والبرامج، والميزانيات في المؤسسة، يسهر على أمن المؤسسة.
- **اللجنة الإدارية:** دراسة الاقتراحات في إطار حسن السير والتنظيم في المؤسسة والتنسيق ووضع المخططات.
- **المسيرون:** السهر على امن المؤسسة وإشراف على حسن سير كل مصالح المؤسسة
- **مصلحة التموين أو المشتريات:** استلام المواد الأولية وتحرير المواد الأولية والنهائية ومراقبة خروج البضاعة من المخزن ومرد السلع النهائية ويهتم بكل ما يخص المصلحة وضمان تأنيثها.
- **مصلحة إدارة العلاقات العامة:** توفير احتياجات الموارد البشرية والاهتمام بالعلاقات المؤسسة العامة وتهتم بالاتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- **مصلحة التسويق:** تستهدف التخطيط وتسعير السلع وترويج وتوزيع السلع والخدمات على العملاء الحاليين والمرتقبين.
- **مصلحة المالية والمحاسبة:** تسهر على استعمال أفضل التقنيات المتابعة مختلف النشاطات في المؤسسة وتسجيل كل الكتابات المحاسبية انطلاقا من التقدم النقدي للتحركات المالية وهذه المعلومات تسمح بتقدير إنجازات المؤسسة وتهتم بتحقيق الأهداف والبرامج المسطرة مسبقا كما تعتبر النواة الأساسية لنظام المحاسبة في المؤسسة.
- **مصلحة الجودة والنوعية:** السهر على بلوغ النوعية الجيدة للمنتوج والسهر على ضمان نظافة كل مسالك التي يمر بها الماء كلما استدعى الأمر وذلك موارد كيميائية خاصة وإجراء تحاليل مخبرية على المواد الأولية والمنتوج ومراقبة الخدمات وتقييمها بدراسة الجودة والنوعية.
- **مصلحة التقنيات:** الاهتمام بالإنتاج والكميات المطلوبة وتقييم الإنتاج النهائي.

### 2-3-3 مميزات مؤسسة مون جرجرة:

- تتمتع بالمهارات الكيفية لأداء العمل عندما يكون الإنسان عنده رؤية وفكر معين سوف يقوم بتطبيقه وتنفيذه.
- تعمل بروح الفريق (العمل الجماعي).
- العمل بحماس وفاعلية بأقل قدرة من المتابعة الخارجية.
- القدرة على تحديد الأولويات.
- المحبة والألفة بين أعضاء الفريق، وبين المؤسسة ككل، وبين المجتمع الخارجي.
- تجمع كل أفراد المؤسسة لكي يعرف كل فرد من أفراد المؤسسة حجم المسؤولية من داخل المؤسسة وخارجها.

تقديم مصلحة الموارد البشرية (الإدارة): إن مصلحة الموارد البشرية في مؤسسة مول جرجرة تعمل على معرفة قدرات المؤسسة حسب الهدف مسؤول مصلحة الموارد البشرية يجب أن يعرف مهام هذه المصلحة معرفة تامة، وذلك لمعرفة اختيار رجل المناسب في المكان المناسب ذلك بتقويم المؤهلات الشخص بالتكوين والتربص.

### 2-4 مؤسسة مون جرجرة: أهمية وأهداف

2-4-1 أهمية المؤسسة: قدرتها على تحليل التغيرات في الاقتصاد العالمي، وتقديم رؤى مستقبلية من أجل النهوض بالواقع الاقتصادي العربي إلى مستوى الفصل، قادر على مواجهة تداعيات النظام العالمي الجديد.

- قدرتها على إعادة هيكلة المؤسسة لتستطيع تنفيذ هذه الرؤى الاستراتيجية والنجاح في تلبية متطلباتها

وفق مناهج أكاديمية وعلمية وبمنظور استراتيجي، بعيدا عن الارتجال، أو النظرة الاتحادية.

### 2-4-2 أهداف المؤسسة:

- تعظيم الإنتاج والبيع.

• تعظيم الإنتاج: الإنتاج هو إعداد وموالية الموارد المتاحة بتغيير شكلها أو طبيعتها الفيزيائية والكيميائية حتى تصبح قابلة للاستهلاك الوسيط أو النهائي (إيجاد منفعة) ويتم الإنتاج بمواد علمية وموارد مالية وموارد بشرية، وموارد مادية، من قيود هيكلية هي العلاقة الإنتاجية، الطاقة التخزينية، الطاقة المالية والطاقة التوزيعية.

• يتم تعظيم الإنتاج وفق معيارين: الكفاءة الفنية والكفاءة الاقتصادية  
• البيع: بما أن المؤسسة تقوم بتعظيم إنتاجها وفق الكفاءة الفنية والاقتصادية، تحتاج إلى تعريف هذه المنتجات، فإذا كان الإنتاج والتوزيع حميلان، أي كل ما ينتج باع فلا يوجد أي مشكل.

• تخفيض التكاليف بصفة عامة تبحث المؤسسة من مواقع الوفرة من أجل استنفادها وبالتالي استغلال الاحتياطات استغلال أمثل، أو الوصول إلى تكاليف بأقل مستوى ممكن.

• تخفيض التكاليف النفاذ بصورة خاصة: إذا حدث القطاع في التموين تتجه المؤسسة إلى المخزون وإذا لزم الأمر استعملت مخزون الأمان (وهو مخزون احتياطي ضد العشوائية لمواجهة فترة العجز) لطارئ ما، قد يكون تأخير وصول المدخلات أو توسيع الاستخدام، أي زيادة معامل الاستخدام بالنسبة للزمن.

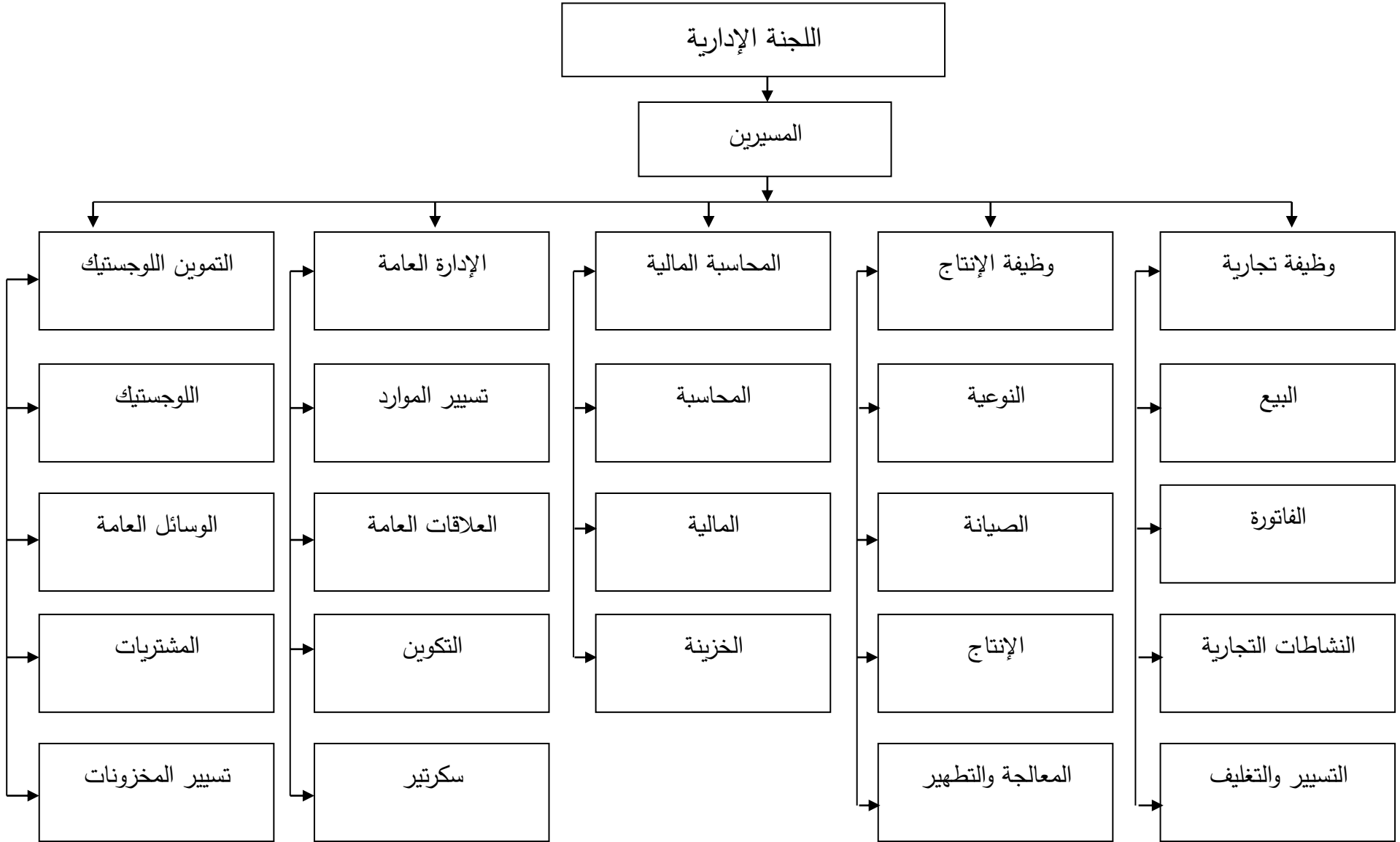
**(3) منهج الدراسة:** تستند هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعبر عن الظاهرة

المدرسة كما هي على أرض الواقع ويصفها بشكل دقيق وصفا كميًا وكيفيًا.

إذ يعرف المنهج الوصفي بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة، وتحديد كميًا عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها. (الدخيلي، مطيرا، 2010، ص220).



الشكل رقم 04: يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة الصناعية لإنتاج المياه المعدنية والعصير "مون جرجرة".



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

**4) عينة الدراسة:** تعرف بمجموعة جزئية من الدراسة يتم اختيارها بطريقة عشوائية لإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي. (الامي، 2020، ص1).

ونحن في دراستنا تكونت العينة من 100 عامل من مؤسسة المياه لمون جرجرة التي شملت الأقسام:

- 60 من عامل متعدد الخدمات.
- 20 من عامل مشغل آلة.
- 20 من رئيس أو مسئول الفريق.

#### 5) أدوات جمع البيانات والمعلومات:

**5-1 الملاحظة:** كان يسميها ابن الهيثم "بالمراقبة الحسية" وأطلق عليها "زيكmond" منهج الملاحظة. فهي وسيلة يستخدمها الباحث بإتباع منهج معين يجعل من ملاحظاته أساس للمعرفة أو فهم دقيق للملاحظة فهي تتضمن الوصف التحليل والتصنيف. (زررواتي، 2008، ص182).

لكن بعد مراجعة للأدبيات والدراسات ذات العلاقة وجد الباحث أن أنسب وسيلة لجمع المعلومات هي الاستبيان.

**5-2 الاستبيان:** عبارة عن مجموعة أسئلة تدور حول موضوع معين تقدم لعينة من الأفراد للإجابة عنها، وتعد هذه الأسئلة في شكل متسلسل وواضح وبسيط لا يحتاج إلى شرح إضافي، وهو يعتبر من التقنيات الملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين. (عياد، 2006، ص121).

اعتمدنا في الدراسة الميدانية على استمارة الاستبيان، وتعد من أكثر الوسائل استخداما في جمع البيانات اللازمة، وتتكون من مجموعة من الأسئلة وهذا لتحليل علاقة الرقابة الإدارية بالكفاءة المهنية. فقد قسمنا الاستبانة إلى قسمين هما:

- **القسم الأول:** يتمثل في المتغيرات المستقلة للدراسة والمكونة من (متغير الجنس متغير السن متغير المؤهل العلمي متغير الخبرة).
- **القسم الثاني:** محاور استبانة الدراسة "مجالاتها وفقراتها":

احتوى هذا القسم على 30 فقرة موزعة على محورين رئيسيين (الرقابة الإدارية والكفاءة المهنية) حيث احتوى المحور الأول " الرقابة الإدارية" على 15 فقرة موزعة على ثلاثة مجالات رئيسية وكل مجال

يحتوي على خمس فقرات وهي «آليات تعزيز الرقابة» (5-1) " دور الرقابة في تحقيق الكفاءة" (10-6) "الأدوات الرقابية" (15-11) واحتوى المحور الثاني " الكفاءة المهنية" على 15 فقرة من (30-16)

وقد تم وضع مقياس الاستجابة وفق نمط "ليكرت" مكون من خمس درجات هي:

(موافق، موافق بشدة، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق بشدة).

عبارات الاستبيان للمحور الأول: " الرقابة الإدارية":

المجال	العبارات
آليات تعزيز الرقابة	<p>1- إيجاد وحدة مستقلة للرقابة الداخلية في المنظمة</p> <p>2- اعتماد مبدأ الموضوعية في التقارير الرقابية</p> <p>3- توفير الدعم الفني للقائمين على الرقابة في المنظمة</p> <p>4- وجود نظام متكامل للرقابة الإدارية في النظام الداخلي للمنظمة</p> <p>5- عمل برامج تدريبية للموظفين على آليات الرقابة الفعالة</p>
دور الرقابة في تحقيق الكفاءة	<p>6- تحسين نوعية القرارات المنبثقة من المنظمة</p> <p>7- سعي المنظمة إلى إحداث تغيير إيجابي في إجراءات العمل</p> <p>8- مراجعة المنظمة لقراراتها في ضوء أهدافها</p> <p>9- إخضاع التقارير للمراجعة لضمان الموضوعية</p> <p>10- صقل المرؤوسين بخبرات مدعمة لمهاراتهم لتنفيذ الأعمال في المنظمة</p>

الأدوات	11- مقارنة الأداء مع الخطط الموضوعية
الرقابية	12- تكوين الموازنة التقديرية
المؤثرة في	13- مراقبة جداول الدوام الرسمي للمرؤوسين
تحسين الأداء	14- الملاحظة والإشراف المباشر
	15- مقابلة المرؤوسين

### 5-3 معايير الصدق والثبات للاستبيان:

- **الصدق:** تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين ممن لهم صلة بالبحث العلمي للتأكد من أن الفقرات التي تضمنها مناسبة لكل محور من محاور الدراسة وإنها تحقق الغرض الذي صممت ومعرفة المشكلات التي قد يواجهها المستجيب على الاستبانة وكذا من أجل زيادة موضوعيتها حيث لاحظ الباحث اجتهادات مختلفة للمحكمين من تعديل وحذف واعتمد الباحث جزءا منها بعد المناقشة وإعادة توزيع الفقرات على المحاور لتجنب نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.
- **الثبات:** يعرف ثبات الأداة بأنه درجة التوافق في علامات مجموعة من الأفراد عند تكرار تطبيق الاختبار أو صورة منه مكافئة له على نفس المجموعة.

عبارات الاستبيان للمحور الثاني: " الكفاءة المهنية":

الرقم	العبارات
16	احرص على أداء عملي كاملا دون تقصير أو تباطؤ
17	أتحرى الدقة والعدل بين الزملاء دون تعصب أو تحيز
18	لدي القدرة على التفاوض والنقاش وحسم الأمور لحل المشكلة

19	احرص على تبادل الأفكار
20	أحاول دائما الالتزام للمدة المحددة للعمل دون تأخير
21	أتحدى بالصبر حيال أخطاء الآخرين دون انفعال والعمل على تصحيحها
22	التزم بالقوانين والأنظمة من اجل مراعاة حقوق الآخرين
23	اشعر بأنه يمكنني التغلب على المشكلات دون مساعدة من الآخرين
24	استمتع بتبادل الأفكار مع الآخرين
25	احرص بتبليغ رؤسائي بكل ما يحدث ومتابعة المستجدات بيقظة
26	احرص دائما على تحمل مسؤولياتي وأداء واجباتي
27	التزم بأخلاقيات المهنة التي اعلم فيها
28	دائما احرص على الالتزام بمعايير الأمن والسلامة المتطلبية لأداء عملي
29	امتلك روح العمل في الجماعة
30	احرص على تحقيق أهداف المؤسسة

تم تعديل عبارات الاستبيان بما يتوافق مع موضوع قيد الدراسة.

### 5-3-1 الخصائص السيكومترية للكفاءة المهنية: مقياس الكفاءة المهنية لقاسم نادر والآخرين الذي

يتمثل في قياس الخصائص السيكومترية للكفاءة المهنية وهي:

- الانضباط الشخصي.
- قيم العمل الأزيمة.
- المهارات الاجتماعية.
- المعايير الأمنية. (قاسم، نادر، 2015، ص15).

وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات "كرونباخ ألفا" (cronbash- alpha) باعتباره مؤشرا على التجانس الداخلي (consistency) وذلك من خلال توزيع فقرات الأداة حيث تبين أنها تتمتع بمعاملات ثبات عالية نسبيا وذلك على مستوى المحاور الفرعية وعلى الأداة الكلية إذ بلغ معامل ثباتها (0.95) والجدول التالي يوضح ذلك (ابو بكر، 2010، ص60)

**جدول 04:** يوضح معاملات الثبات على محاور الدراسة والدرجة الكلية حسب معادلة ألفا- كرومباخ:

الرقم	المحاور	قيمة ألفا
1	محور أفاق تعزيز الرقابة الإدارية	0.83%
2	محور دور الرقابة الإدارية في تحقيق الكفاءة	0.89%
3	محور الأدوات الرقابية المساهمة في تحسين الأداء	0.83%
	المحور الكلي	0.95%

يتضح من الجدول "1" أن ثبات الاستبانة لمحاورها المختلفة يتراوح بين (0.83% و 0.89%) وبما يتعلق بالثبات الكلي قد وصل إلى (0.95) وهذه القيمة جيدة وطبيعية وهذا الأمر يضير إلى أن أداة الدراسة تتسم بالاتساق الداخلي بين عباراتها الأمر يدل على درجة ثبات جيدة جدا تتمتع بها الاستمارة وهي صالحة لقياس ما أعدت له. (أبو بكر، 2010، ص61).

**6) أساليب المعالجة الإحصائية:** إن استخدام الأدوات الإحصائية في تحليل البيانات المتحصل

عليها من الدراسة يسهل الوصول إلى النتائج واضحة ومن بين هذه الأدوات الإحصائية ما يلي:

**6-1 التكرارات:** هدف التكرارات وبعبارة أدق التوزيع التكراري إلى تبسيط العمليات الإحصائية وذلك يجعلها في صورة مناسبة حسب ما يتطلبه التحليل لتيسير إجرائها بسرعة ودقة وثم الاعتماد على التوزيعات التكرارية عند تحليل مختلف البيانات الخاصة تجمع وعينة الدراسة وكذلك نتائج بيانات الاستبيان.

**6-2 النسب المئوية:** واستعملت في تحليل خصائص عينة البحث وكذلك في تحديد النسب المئوية لدرجات الفرد المستجوب لكل عبارة.

**6-3 الرسوم البيانية:** تدعمها للمعلومات وزيادة إيضاها، واستخدام الرسوم البيانية خاصة في تحليل خصائص مفردات العينة.

**6-4 المتوسط الحسابي:** لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات الأفراد على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة وهو كذلك يساعد على ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي ويعطى بالصيغة التالية:

$$U = \sum_{i=1}^N x_i \cdot N_i$$

$N_i$  عدد خيارات الأفراد.

$X_i$  وزن الخيار في أداة الدراسة.

$N$  مجموع أفراد المجتمع.

**خلاصة:**

تطرقنا في هذا الفصل إلى الإجراءات التطبيقية لدراسة المتغيرين ميدانيا بحيث ساهم هذا التطبيق في تفعيل الدراسة وحل الغموض مرورا بمجموعة من الإجراءات المنهجية التي تمثلت في نتهج الدراسة الدراسة الاستطلاعية للمؤسسة أدوات جمع البيانات والمعلومات وأخيرا الأساليب الإحصائية.



خاتمة

من خلال دراستنا ومناقشة موضوع علاقة الرقابة الإدارية بالكفاءة المهنية، توصلنا بان الرقابة لها علاقة في تحقيق مستوى الكفاءة المهنية في المؤسسة من خلال الارتباط الوثيق الموجود بينهما.

وقد تبين من الجانب النظري والتطبيقي أن للرقابة الإدارية أهم العمليات الإدارية التي تساعد في تنظيم المؤسسة ومن خلال تأثيرها المباشر على سلوكيات الأفراد وأدائهم ومحاولة تغييرها بشكل يخدم المؤسسة كما تساعد على النجاح وتنفيذ الأعمال بالطريقة الدقيقة والفعالة وهذا كله من اجل الارتقاء بالموارد البشري إلى مستوى فعال ومحاولة تدريبه وتكوينه وجعله عنصرا فعالا ذوي كفاءات وقدرات التي تساهم بدورها لإنجاز أعمال تتميز بالدقة، فهي تساهم في تشكيل عدة أساليب أهمها المتابعة و التقييم بغية تحديد الانحرافات و الأخطاء و العمل على تصويبها و تصحيحها لتكوين نمط تسيير فعال للمنظمة.

و لهذا فان العملية الرقابية لا يمكن أن تحقق نتائج حسنة في تحقيق الكفاءة إلا إذا اعتمدت على نظام رقابي يعتمد على إطار قانوني مرن واضح يتماشى مع كل الوظائف الموجودة في المؤسسة، و رغم هذا لا ننسى بعض السلبيات لهذه العمليات إذ طبقت بطريقة غير صحيحة فتكبح لإبداعات العمال و قد يحس بأنه مراقب و مقيم بطريقة غير صحيحة و هذا يقلل من كفاءته للعمل.

و لقد اجمع العديد من الخبراء على أهمية المورد البشري و دوره في صناعة النجاح و التفوق لأي مؤسسة مهما كان نشاطها و لعل أهم ميزة لهذا المورد البشري هو كفاءته المهنية التي تحركها دافعيته الشخصية للعمل، و كل هذا في ظل ثقافة تنظيمية و رقابية في المؤسسة.

وأخيرا استنتجنا أن معظم المؤسسات تعاني من نقص الرقابة الإدارية الصارمة وفي نفس الوقت تشتكي من قلة الكفاءات في العمل والسبب يعود إلى عدم توفر الأساليب والوسائل الرقابية اللازمة مما يؤثر على الجهاز الرقابي والكفاءات المهنية، فالعلاقة بينهما ديناميكية.

وبالتالي فالرقابة الإدارية لها تأثير على أداء العمال وفعالية المؤسسة.

# قائمة المصادر والمراجع

1-الكتب:

- 1- إبراهيم مشورب، (2002) الاقتصاد السياسي " مبادئ مدارس وأنظمة، دار المنهل اللبناني، لبنان.
- 2-إبراهيم الدرويش، (1989)، الإدارة العامة للنظرية و الممارسة، دار النهضة العربية، القاهرة.
- 3-أبو قحف عبد السلام،(2003) ، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- 4-احمد عياد، (2006)،مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر.
- 5-احمد زكي بدوي، (بس)، معجم المصطلحات الخدمة للعلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان،بيروت.
- 6-احمد طرطار، (1993) الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ديوان مطبوعات الجزائر.
- 7-أسامة خيرى، (2013) ، الإدارة العامة، طبعة1، دار الراية، عمان.
- 8-الشواورة فيصل محمود، (2013) ، مبادئ إدارة الاعمال، طبعة2، بيروت.
- 9-الصريفي محمد، (2007) ، الرقابة الشعبية على أداء القطاع الحكومي، طبعة1، دار الكتاب القانوني.
- 10-الطراونة حسين احمد، (2011) ، الرقابة الإدارية، عمان الأردن.
- 11-العنتيبي صبحي جبر، (2005) ، تطور الفكر وأساليب الإدارة، طبعة1، دار حامد عمان.
- 12-العلاق بشير، (2008) ، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري لنشر والتوزيع، الأردن.
- 13-العامري صالح، الغالي طاهر، (2007) ، الإدارة والاعمال، دار وائل للنشر، عمان الأردن.
- 14-المغربي عبد الحميد، (2006) ، الإدارة: الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة مصر.
- 15-النعمي صلاح، (2008) ،الإدارة دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، الأردن.
- 16-بلال خلف السكارنة، (2007) ، التطوير التنظيمي والإداري، طبعة1، دار المسيرة، عمان الأردن.

- 17- ثابت عبد الرحمان، جمال الدين موسى، (2002) ، الإدارة الاستراتيجية، طبعة1، الدار الجامعية.
- 18- جمال سامي، (2004) ، الإدارة والتنظيم، مؤسسة حورس الدولية، القاهرة.
- 19- حبيب الصحاف، (1997) ، معجم الإدارة للموارد البشرية، مكتبة لبنان الناشر، بيروت.
- 20- حسان زيدان، (1994) ، السلامة الصحية المهنية، دار الفكر، عمان.
- 21- حسين حريم واخرون، (1998) ، أساسيات الإدارة، طبعة1، دار الازحام، عمان.
- 22- خليل محمد، حسن الشماع، وخيضر كاظم محدود، (2005) ، نظرية المنظمة، طبعة2 دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- 23- خالد عبد الرحمن أهيني، (2005) ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن.
- 24- خيرى أسامة، القيادة الإدارية، (2012) ، دار الياض للنشر والتوزيع ، عمان.
- 25- رشا الغول، (2013) ، التقييم الذاتي للرقابة، طبعة1، مكتبة الوفاء القانونية، مصر.
- 26- زاهر عبد الرحيم عاطف، (2009) ، الرقابة على الأعمال الإدارية، الط1، دار الياض، عمان.
- 27- زيارة فريد فهمي، (2008) ، وظائف الإدارة، طبعة1، دار اليازوري، عمان.
- 28- سناء خولي، (بس) التغيير الاجتماعي والتحديث، دار المعرفة الجامعية، القاهرة.
- 29- سعاد نائف برنوطي، (بس) إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- 30- سمير الشويكي، (2006) ، المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.
- 31- شريف علي، (2005) ، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية مصر.
- 32- صالح عودة سعيد، (1994) ، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة طرابلس، ليبيا.
- 33- طارق كمال، (2007) ، علم النفس الصناعي والمهني، مؤسسة الشباب للجامعة الإسكندرية.
- 34- عادل حسن، (1974) ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.

- 35- عبد اللطيف قطيش، (2013) ، الإدارة العامة بين النظرية الى التطبيق، طبعة1، دار الحلبي الحقوقية، بيروت.
- 36- عبد الباري درة والآخرين، (2008) ، إدارة القوى البشرية، الشركة العربية المتحدة للتوثيق والتوريدات، مصر.
- 37- عبد الفقار حنفي، (2000) ، أساسيات إدارة المنظمات، المكتبة العربية الحديثة، الاسكندرية.
- 38- عبد العزيز عبد الله الدخيل، (2006) ، معجم المصطلحات للخدمة الاجتماعية والعلوم الاجتماعية ' دار المناهج للنشر،الأردن.
- 39- عبد الخالق، محمد العفيفي، (2007)، الممارسة المهنية للطريقة تنظيم المجتمع، المكتبة المصرية، القاهرة.
- 40- عبد الرحمن العسوي، (1991) ، الكفاءة الإدارية، دار الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.
- 35- عبید يحيى، عبد الوهاب إبراهيم، (2001) ، أصول المراجعة، طبعة1،مكتبة الجلاء، المنصورة القاهرة.
- 36- عصام سكرزالدخيلي وعياد، (2010) ، البحث العلمي أساليبه وتقنياته، الجامعة المفتوحة طرابلس، الط1 ،دار الكتب الوطنية، بنغازي ليبيا.
- 37- عطية عبد الحميد وجمعة محمودسلامة، (2001) ، النظرية في خدمة الجماعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- 38- علي السلمي، (2001) ، خواطر في الإدارة والمعاصرة، دار غرب للنشر، مصر.
- 39- علي السلمي، (1985) ، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب للنشر، القاهرة.
- 40- علي عباس، (2012) ، الرقابة الإدارية، طبعة2، دار اثراء، الأردن.
- 41- عمر العقلي، (2005) ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان.
- 42- فاروق مداس، (بس)، قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدي للطباعة والنشر، الجزائر.

- 43-فاطمة الزهراء بوكرمة، (2008) ، مفاهيم ونظريات.
- 44-فرج عبد القادر، (ب-س) ، علم النفس الصناعي والتنظيمي، الط9 دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة.
- 45-فياض محمود، فدادة عيسى يوسف، (2010) ، مبادئ الإدارة (وظائف المدير) ، دار صفا، الأردن.
- 46-قاسم نادر، (2016) ، الخصائص السيكو مترية للكفاءة المهنية، دار المنظومة، مصر.
- 47-مجدي عبد النبي هلال، (2007) ، سلسلة دراسات في الأنشطة التربوية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- 48-محمد احمد عبد النبي، (2010) ، إدارة الموارد لبشرية، دار زمزم،الأردن.
- 49-محمد احمد نابلسي وآخرون، (1991) ، الصدمة النفسية، دار النهضة العربية، بيروت لبنان
- 50-محمد عبد الفتاح الصرفي، (2007) ، الرقابة الشعبية على آراء القطاع الحكومي، دار الكتاب القانوني،مصر .
- 51-منصور علي محمد، (1999) ، مبادئ الإدارة-أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة مصر.
- 52-مهدي حسين، (بس)، إدارة الأفراد مدخل كمي، دار حبلأوي للنشر،الأردن.
- 53-موسى اللوزي، (2002) ، التنظيم وإجراءات العمل، طبعة1، دار وائل للنشر، الأردن.
- 53-موسى خليل، (ب-س) ، الإدارة المعاصرة، طبعة1، المؤسسة الجامعية للدراسات، لبنان.
- 54-نائل عبد الحافظ العوالمة، (2001) ، الهياكل والأساليب، الجامعة الأردنية، زهران للنشر والتوزيع، الأردن.

## 2 - الدراسات الجامعية:

- 55- لمسوس يعقوب، (2016) ،تقويم لكفاءة المهنية والدافعية الشخصية والثقافة التنظيمية وعلاقته بتحقيق الإدارة بالجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، رسالة دكتوراه، جامعة احمد بن بلة، وهران.
- 56- الحربي احمد بن صالح، (2003) ، الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة السعودية.
- 57- احمد فوزي مفلح أبو بكر، (2010) ، دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء لدى منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية من وجهة نظر مدراءها وآفاق تعزيزها، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
- 58- الخرشة ياسين، (2001) ، مدى فاعلية الإدارة الداخلية في الشركات الصناعية الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن.
- 59- آمنة كحل السنان، (2016) ، دور الرقابة الإدارية في رفع الكفاءة المهنية، مذكرة ماستر. محمد الصديق بن يحي، جيجل.
- 60- النميان عبد الرحمان، (2003)، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
- 61- بدوي عبد السلام خميس، (2011)، أثر هيكل نظام الرقابة الداخلية وفقا لإطار (COSO) على تحقيق أهداف الرقابة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية ، فلسطين.
- 62- تاجوري جلييلة، (2015)، الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال، مذكرة ماستر، جامعة العربي بن مهدي،
- 63- سهيلة جبار، (2019)، الكفاءة التنظيمية وعلاقتها بالموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة ماستر. جامعة محمد خيضر، بسكرة.



## قائمة المصادر والمراجع:

- 64- شامي محسن، (2018)، أثر الرقابة الإدارية في تقييم أداء العاملين، مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
- 65- شاهين سمر، (2007)، واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الاهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير.
- 66- عادل جاب الله وسامي طاهرجنجاب، (2018)، دور الرقابة المهنية في رفع مستوى الكفاءة المهنية، مذكرة ماستر. جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
- 67- عبد الرحمن بن ابراهيم الجوير، الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الإنتاج، شهادة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة السعودية.
- 68- كلاب سعيد يوسف، (2004)، واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، فلسطين.
- 69- مراد كشيئب، (2006)، الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي، شهادة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة.

### 3-المجلات:

- 70-المسلم رياض، (1999)، التدقيق الداخلي واهميته وأهدافه ومعايير، مجلة المجتمع العربي للمحاسبين القانونيين، العدد112.
- 71- سماح صولح، كمال منصور، (2001-3-15)، تسيير الكفاءات الإطار لمفاهيمي، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 7.

### 4- ملتقيات:

- 72- الحاج مداحي عربي، (بس)، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات الاستراتيجية، جامعة شلف.
- 73- سوفي نور الدين، مرزوز عبد المؤمن، (بس)، دور التكوين في تحقيق الكفاءات وتنمية الإبداع،البليدة.

5- موقع:

74- يونس عبد القادر، (2015-12-11)، مقارنة التدريب بالكفاءات، مجلة المعلم الالكترونية.

6- المراجع الأجنبية:

A) Journals and papers :

75- Grabner, Isabella and others, (2013), Management control as a system or a package. Conceptual and empirical issue, maastricht university school of business and economics, theNetherland, elsevierjournal, accounting, Organization and Society.

76- Mundy, Julia(2010), Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems, University of Greenwich, SE10 9LS , London United Kingdom, Elsevier journal, accounting, Organizations and Society

ملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne démocratique et populaire

ministère d'enseignements supérieurs

et de la recherche scientifique

université Aklimohandoulhadj



faculté des Science Sociales et Humaines

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محمد أولحاج

- البويرة -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم: علم النفس وعلوم التربية

تخصص علم النفس العمل والتنظيم

## استبيان

تحت إشراف الدكتور:

- لحميدي عادل

من إعداد الطالبتين :

- يحياوي مليكة

- حميمش يسمة

سيدي، سيديتي الكريم(ة):

نطلب منكم الإجابة على أسئلة هذا الاستبيان الذي يدخل في إطار التحضير لإعداد مذكرة ماستر في تخصص علم النفس العمل والتنظيم تحت عنوان: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالكفاءة المهنية لدى العمال فلكم جزيل الشكر مسبقا على مساهمتكم القيمة ومشاركتكم الفعالة في إثراء هذا الموضوع بإجاباتكم على أسئلة هذا الاستبيان. تكون الإجابة بوضع علامة (X) أمام الاختيار الذي ترونه مناسباً، وذلك لمعالجة أفضل للنتائج.

ملاحظة: إن المعلومات التي سوف تدلون بها ستبقى في السرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شكرا على تعاونكم

السنة الجامعية: 2021-2022

- البيانات الشخصية:

- الجنس:

ذكر -  أنثى

- السن :

- من 20 إلى 30 سنة  - من 31 إلى 40 سنة  - أكثر من 40 سنة

- المستوى التعليمي:

متوسط -  ثانوي -  جامعي

- الخبرة المهنية:

- أقل من 05 سنوات  - من 06 إلى 10 سنوات  - من 11 إلى 15 سنة

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق بشدة	موافق	العبارات	الرقم
					إيجاد وحدة مستقلة للرقابة الداخلية للمنظمة	01
					اعتماد مبدأ الموضوعية في التقارير الرقابية	02
					توفير الدعم الفني للقائمين على الرقابة في المنظمة	03
					وجود نظام متكامل للرقابة الإدارية في النظم الداخلي للمنظمة	04
					عمل برامج تدريبية للموظفين على آليات الرقابة الفاعلة	05
					تحسين نوعية القرارات المنبثقة من المنظمة	06
					سعي المنظمة إلى إجراءات تغيير ايجابي في إجراءات العمل	07
					مراجعة المنظمة لقراراتها في ضوء أهدافها	08
					إخضاع التقارير للمراجعة لضمان الموضوعية	09
					صقل المرؤوسين بخبرات مدعمة لمهاراتهم لتنفيذ الأعمال في المنظمة	10
					مقارنة الأداء مع الخطط الموضوعية	11
					تكوين الموازنة التقديرية	12
					جداول الدوام الرسمي للمرؤوسين	13
					الملاحظة والإشراف المباشر	14
					مقابلة المرؤوسين	15
					احرص على أداء عملي كاملا دون أي تقصير أو تباطؤ	16
					أتحرى الدقة والعدل بين الزملاء دون أي تحيز أو تعصب	17
					لدي القدرة على النقاش والتفاوض وحسم الأمور لحل المشكلة	18

					احرص على تبادل الأفكار	19
					أحاول دائما الالتزام بالمدة المحددة للعمل دون تأخير	20
					أتحدى بالصبر حيال أخطاء الآخرين دون انفعال والعمل ملي تصحيحها	21
					التزم بالأنظمة والقوانين من اجل مراعاة حقوق الآخرين	22
					اشعر بأنه يمكنني التغلب على المشاكل دون مساعدة من الآخرين	23
					استمتع بتبادل الأفكار مع الآخرين	24
					احرص بتبليغ رؤسائي بكل ما يحدث ومتابعة المستجدات بيقظة	25
					احرص دائما على تحمل مسؤولياتي وأداء واجباتي	26
					التزم بأخلاقيات المهنة التي اعلم فيها	27
					دائما احرص على الالتزام بمعايير السلامة والأمن المتطلبة لعملي	28
					امتلك روح العمل في الجماعة	29
					احرص على تحقيق أهداف المؤسسة	30