

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



عنوان المذكرة:

الرقابة التنظيمية والكفاءة المهنية

دراسة ميدانية لمركز التكوين المهني والتمهين بالحيطة عيسى

بسيدي معروف جيجل

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

بوربيع جمال

إعداد الطالبتين:

- بلهادف نعيمة

- غسمون أحلام

السنة الجامعية: 2019-2020

شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين

نبينا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين.

نشكر الله العلي القدير على توفيقه لنا بإتمام العمل فهو عز وجل أحق بالشكر

والحمد والثناء سبحانه وتعالى به نستعين في كل أمورنا.

أما بعد:

نتقدم بالشكر والعرفان والتقدير إلى الأستاذ الدكتور بوربيع جمال على نصائحه وتوجيهاته

وعلى كل المجهودات القيمة التي ساعدتنا في إنجاز هذا العمل المتواضع.

ولا ننسى أن نتقدم بكل الشكر والاحترام إلى كل من ساهم وساعدنا بتقديم يد العون لإنجاز

هذا البحث سواء كان ذلك من قريب أو من بعيد.

كما لا ننسى أيضا أن نقدم كل الشكر والاحترام لمدير مركز التكوين

بسيدي معروف-جيجل- ولكل الموظفين على كل ما قدموه من مساعدات

وتسهيلات والتي كان لها أهمية كبيرة في إنجاز هذه المذكرة.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	شكر وعرفان
-	فهرس المحتويات
-	قائمة الجداول
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة	
04	أولاً: الإشكالية.
05	ثانياً: فرضيات الدراسة.
06	ثالثاً: أسباب الدراسة
06	رابعاً: أهداف الدراسة.
07	خامساً: أهمية الدراسة.
07	سادساً: تحديد المفاهيم.
12	سابعاً: الدراسات السابقة.
الفصل الثاني: المقاربات النظرية.	
23	تمهيد.
24	أولاً: النظريات الكلاسيكية.
24	1- نظرية الإدارة العلمية.
25	2- نظرية التكوين الإداري.
26	3- النظرية البيروقراطية.
28	ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية.
28	1- نظرية العلاقات الإنسانية.
29	2- نظرية ذات العاملين.
31	3- نظرية الفلسفة الإدارية.
32	ثالثاً النظريات الحديثة.
32	1- نظرية الإدارة بالأهداف.
33	2- النظرية اليابانية.

34	خلاصة الفصل.
الفصل الثالث: الرقابة التنظيمية.	
36	تمهيد.
37	أولاً: خصائص ومبادئ الرقابة التنظيمية.
37	1- خصائص الرقابة التنظيمية.
39	2- مبادئ الرقابة التنظيمية.
40	ثانياً: أهمية وأهداف الرقابة التنظيمية.
40	1- أهمية الرقابة التنظيمية.
41	2- أهداف الرقابة التنظيمية.
42	ثالثاً: أنواع وخطوات الرقابة التنظيمية.
42	1- أنواع الرقابة التنظيمية .
44	2- خطوات الرقابة التنظيمية.
47	رابعاً: أدوات وأساليب الرقابة التنظيمية.
47	1- أدوات الرقابة التنظيمية.
48	2- أساليب الرقابة التنظيمية.
50	خامساً: مجالات وعناصر الرقابة التنظيمية.
50	1- مجالات الرقابة التنظيمية.
53	2- عناصر الرقابة التنظيمية.
54	سادساً: العراقيل التي تواجه عملية الرقابة وطرق علاجها.
54	1- عراقيل وصعوبات عملية الرقابة التنظيمية.
56	2- طرق وعلاج معوقات الرقابة التنظيمية.
58	خلاصة الفصل.
الفصل الرابع: الكفاءة المهنية.	
60	تمهيد.
61	أولاً: خصائص وملامح الكفاءة المهنية.
61	1- خصائص الكفاءة المهنية.
62	2- ملامح الكفاءة المهنية.
63	ثانياً: مؤشرات ودور قياس الكفاءة المهنية.

63	1- مؤشرات قياس الكفاءة المهنية.
64	2- دور قياس الكفاءة المهنية.
65	ثالثا: شروط اكتساب الكفاءة المهنية والعوامل المؤثرة على تطويرها.
65	1- شروط اكتساب الكفاءة المهنية.
65	2- العوامل المؤثرة في تطوير الكفاءة المهنية.
66	رابعا: مكونات وأنواع الكفاءة المهنية.
66	1- مكونات الكفاءة المهنية.
67	2- أنواع الكفاءة المهنية.
68	خامسا: معايير وأساليب تنمية الكفاءة المهنية.
68	1- معايير الكفاءة المهنية.
69	2- أساليب الكفاءة المهنية.
71	سادسا: مقاربات الكفاءة المهنية.
71	1- المقاربة التفسيرية للكفاءات .
71	2- المقاربة العملية.
72	3- المقاربة الإستراتيجية.
72	سابعا: تقييم الكفاءة المهنية ومعوقاتها.
72	1- تقييم الكفاءة المهنية.
73	2- معوقات الكفاءة المهنية.
75	خلاصة الفصل.
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة	
77	تمهيد.
81	أولا: مجالات الدراسة.
81	ثانيا: مجتمع الدراسة.
82	ثالثا: عينة الدراسة.
82	رابعا: منهج الدراسة.
83	خامسا: أدوات جمع البيانات.
84	سادسا: أساليب معالجة البيانات.
85	خلاصة الفصل..

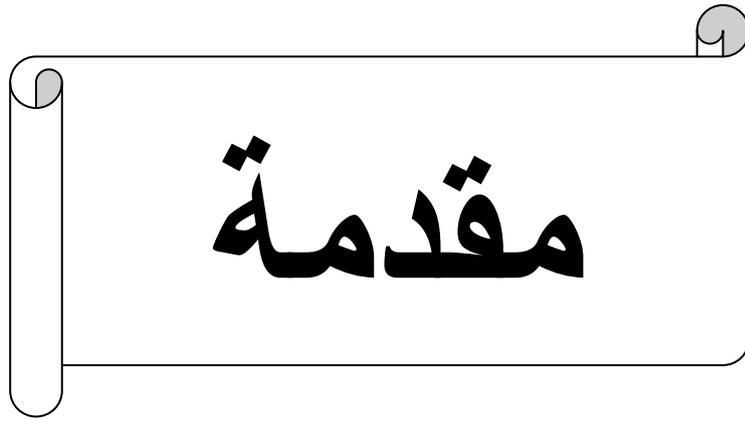
الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة	
87	تمهيد
88	أولاً: عرض وتحليل الجداول.
104	ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات الجزئية.
108	ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة.
109	رابعاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.
110	خامساً: النتائج العامة للدراسة.
111	سادساً: صعوبات الدراسة.
112	خلاصة الفصل.
114	خاتمة.
116	قائمة المراجع
-	قائمة الملاحق
-	ملخص الدراسة.

قائمة الجداول

رقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	88
02	توزيع المبحوثين حسب متغير السن	88
03	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	89
04	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية	89
05	توزيع المبحوثين حسب الرتبة المهنية	90
06	توزيع المبحوثين حسب نوع الوظيفة	90
07	توزيع المبحوثين حسب الأجر	91
08	وجود الرقابة التنظيمية في المؤسسة	91
09	حدوث الخلل في العمل عند غياب الرقابة	92
10	القيام بالعمل على أكمل وجه بوجود المتابعة اليومية	92
11	المتابعة اليومية للأعمال المنجزة	93
12	دور الرقابة في زيادة الكفاءة المهنية	93
13	مساعدة طرق العمل على إنجاز العمل بكل راحة	94
14	سجلات الحضور والغياب كقاعدة رقابية	94
15	طبيعة الشعور أثناء ممارسة الرقابة	95
16	الغياب عن العمل بدون مبرر	95
17	علاقة إنجاز العمل المطلوب بصرامة القوانين	96
18	حرية التصرف في أداء العمل وزيادة العمل والإقبال عليه	96
19	الأسلوب الرقابي واكتشافه للانحرافات والأخطاء	97
20	سهولة التكيف مع التغيرات الطارئة على المؤسسة	97
21	مساعدة القوانين واللوائح في معرفة المهام	98
22	نظرة العامل لقوانين العمل بالمؤسسة	98
23	طبيعة النظام الرقابي المتبع في المؤسسة	99
24	طبيعة الإشراف المتبع في تحديد الأعمال المطلوب إنجازها	100
25	إمكانية وجود خلاف بين العامل والمشرف	100
26	طبيعة العلاقة بين العامل والمشرف	101
27	مساهمة إرشادات وتعليمات المشرف في إبراز قدرات العمال	101
28	تواجد المشرف أثناء العمل بشكل دائم	102

قائمة الجداول

102	شعور العامل أثناء العمل تحت مراقبة المشرف	29
103	الإشراف الزائد وقتل روح الإبداع لدى العمال	30
103	مشاركة العمال في عملية إبداء الرأي	31
104	طبيعة الشعور أثناء غياب المشرف	32



مقدمة

تعد الرقابة التنظيمية من المواضيع المهمة والمثيرة للدراسة حيث اهتم بدرستها الكثير من العلماء، ونظرا للتطورات الحاصلة في مختلف مجالات الحياة والتي أدت بدورها إلى تطور المؤسسات والعمليات الإدارية فإن المؤسسة بصفة عامة تسعى دائما من خلال عملية الرقابة إلى تحقيق نتائج أفضل والوصول إلى الأهداف التي قامت بتسطيرها مسبقا، وذلك لا يتأتى إلا من خلال الاهتمام بمتابعة أداء العامل والسعي نحو تطوير كفاءته. وفي بحثنا هذا ارتأينا لدراسة موضوع الرقابة التنظيمية ومساهمتها في رفع مستوى الكفاءة المهنية، حيث تعد الرقابة نشاطا إداريا منظما يهتم بالإشراف والمتابعة وقياس الأداء الفعلي ومقارنته بما هو مخطط بغية تحقيق الأهداف، فالرقابة تلعب دورا مهما في تحديد كفاءة العمال والرفع من مستوى فعاليتهم في أداء الأعمال واتخاذ القرارات المناسبة وتنفيذها بصورة أمثل، وذلك لمعرفة مدى قدرة العمال على استخدام الموارد المتاحة وإدارتها بكفاءة عالية.

وانطلاقا مما سبق سنحاول من خلال دراستنا التعرف على كيفية مساهمة الرقابة التنظيمية في رفع مستوى الكفاءة المهنية، وعلى ضوء هذا قمنا بتقسيم دراستنا إلى الفصول التالية:

الفصل الأول: يتضمن تحديد إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، تحديد المفاهيم وأخيرا التطرق إلى الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: وقد تضمن النظريات التي تناولت موضوع الدراسة حيث تطرقنا إلى النظريات الكلاسيكية والمتمثلة في نظرية الإدارة العلمية، نظرية التكوين الإداري، نظرية البيروقراطية، والنظريات النيوكلاسيكية والمتمثلة نظرية العلاقات الإنسانية، نظرية الفلسفة الإدارية، نظرية ذات العاملين، وأخيرا النظريات الحديثة التي تمثلت في نظرية الإدارة بالأهداف والنظرية اليابانية.

الفصل الثالث: ولقد تضمن متغير الرقابة التنظيمية وما يحتويه من: خصائص، مبادئ، أهمية، أهداف، أنواع، خطوات، أدوات، أساليب، مجالات، عناصر، وأخيرا العراقيل وطرق العلاج.

الفصل الرابع: ولقد تضمن متغير الكفاءة المهنية والذي يشمل ما يلي: خصائص الكفاءة المهنية، ملامحها، مؤشراتنا، دور قياسها، شروط اكتسابها، العوامل المؤثرة في تطويرها، مكوناتها، أنواعها، معاييرها، أساليبها، أهم المقاربات التي تناولتها، وأخيرا تقييمها ومعوقاتها.

الفصل الخامس: تطرقنا فيه إلى الإجراءات المنهجية للدراسة، تحديد المنهج، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، أدوات الدراسة، وأخيرا أساليب التحليل.

مقدمة

الفصل السادس: وفي هذا الفصل قمنا بعرض وتحليل البيانات الخاصة بالاستمارة بالإضافة إلى مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات وفي ضوء الدراسات السابقة.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للدراسة

أولاً: الإشكالية.

ثانياً: تحديد الفرضيات.

ثالثاً: أسباب الدراسة.

رابعاً: أهداف الدراسة.

خامساً: أهمية الدراسة.

سادساً: تحديد المفاهيم.

سابعاً: الدراسات السابقة.

أولاً - الإشكالية:

إن تطور المجتمع وتعدد صعوبات الحياة ومشاكلها، من تعقيد وتنويع الحاجات الإنسانية، سواء كانت حاجات مادية أو معنوية دفعت بالإنسان كفرد يعيش داخل الجماعة للتعاون مع أفراد مجتمعه من أجل إشباع حاجاته والتي تتحقق من خلال الانخراط في المنظمات وذلك لعجزه كفرد لوحده عن إشباع تلك الحاجات، ولهذا فهو بحاجة للتفاعل مع الجماعة داخل المنظمة والتي تعتبر كيان قانوني يأخذ شكل تجمع بشري يعمل حسب نظام خاص بشكل متعاون ومتضامن لتحقيق هدف معين بشكل مسبق، ووفق أدوار يرسمها ويحددها أبعاد هذا النظام وذلك بما يتعلق بمهام ومسؤوليات كل فرد، إذا فكل منظمة تعمل على وضع أهدافها وتجميع الموارد المطلوبة، واستخدامها بكفاءة لتحقيق هذه الأهداف، وذلك عن طريق مجموعة من الوظائف لعل أهمها التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

فالرقابة تعد وظيفة من الوظائف الإدارية وهذا حسب التقسيم الإداري "لهنري فايول"، كما أن الرقابة هي قياس وتصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من مدى تحقيق الأهداف والخطط الموضوعة مسبقاً، والتي تم تناولها في وظيفة التخطيط، وهكذا فإن الرقابة التنظيمية هي وظيفة للتأكد من أن القيام بالأنشطة يوفر لنا النتائج المرغوبة، والرقابة تتعلق بوضع هدف وقياس أدائه وهي من شأنها أن تؤثر على سلوك العاملين، وذلك من خلال الإشراف والمتابعة اليومية من طرف المشرف على تقييم العمل، من مدى مطابقته لما هو متوفر وتقييم العمال من خلال مدى التزامهم بقوانين ولوائح العمل المفروضة عليهم من طرف الإدارة، وهذا ما تحدث عنه "ماكس فيبر" في نموذج البيروقراطي المثالي، بالإضافة إلى قياس مستوى مردوديتهم، أو مردودية كل واحد على حدى ومدى إنجازهم للمهام المكلفين بها وذلك من أجل الكشف السريع عن الأخطاء والتبليغ عنها للمسؤولين من أجل تصحيحها وتفاديها مستقبلاً، فالرقابة إذا هي وسيلة لتحسين أداء الموظفين وليس لصيد أخطائهم ونشر الخوف بين العمال، إذا يمكن القول أن الرقابة التنظيمية تمثل النتيجة النهائية للمهام والوظائف الخاصة بالمنظمة، حيث تستخدم لقياس كفاءة العمل.

والكفاءة المهنية تعد موضوعاً حديثاً أولاه الباحثون أهمية كبيرة فيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية والتي تتمثل في كفاءة وقدرة المرؤوسين على أداء الأعمال المطلوبة منهم بجودة عالية وبالطرق السليمة التي تتوافق وقوانين المنظمة من أجل ضمان سيرورتها، إذ أنها تهدف إلى تحقيق غاية معينة وذلك عن

طريق استثمار المعارف المختلفة لتحقيق هذه الغاية بشكل كامل، كما أنها تعد صفة مكتسبة ل لا تولد مع الفرد بل يكتسبها الأفراد عن طريق التدريب، والتي يبرزها المرؤوسون في مختلف القدرات والمهارات التي يتميزون بها في عملهم، ونميز بين نوعين من الكفاءات، كفاءة فردية يمتلكها الفرد من خلال التجارب الشخصية والمهنية وكفاءات جماعية تنشأ من خلال تضافر جهود الكفاءات الفردية وتعاونها من خلال التواصل الفعال بين الأعضاء في العمل، والتي من خلالها يكتسب هؤلاء المرؤوسين الخبرة والمعارف.

تسعى المؤسسة الإدارية الجزائرية بصفة عامة ومركز التكوين المهني بسيدي معروف جيجل بصفة خاصة على إتباع نظام رقابي يسعى من خلاله إلى الوصول إلى مستوى عال من الكفاءة والفاعلية يضمن التزام العمال بتنفيذ القوانين والإجراءات التي تسعى إلى تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا و زيادة كفاءة العاملين التي تساهم في ازدهار وتطوير المؤسسة.

وعلى ضوء ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف تساهم الرقابة التنظيمية في رفع مستوى الكفاءة المهنية؟

وقد انبثق عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة تساؤلات فرعية وهي:

- هل تساعد المتابعة اليومية على إنجاز المهام في الوقت المطلوب؟

- هل تساهم القوانين واللوائح في انضباط العمال؟

- هل يساهم الإشراف في إبراز قدرات ومهارات العمال؟

ثانيا- فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية:

تساهم الرقابة التنظيمية الفعالة في تحسين مستوى كفاءة العمال في المؤسسة.

- الفرضيات الفرعية:

تساعد المتابعة اليومية على إنجاز المهام في الوقت المطلوب.

تساهم القوانين واللوائح في انضباط العمال.

يساهم الإشراف في إبراز قدرات ومهارات العمال.

ثالثا: أسباب الدراسة.

إن لأي باحث عند اختياره موضوع الدراسة عدة أسباب ينطلق منها ولقد جاء اختيارنا لهذا الموضوع بجملة من الأسباب الموضوعية وأخرى ذاتية.

1 -أسباب ذاتية:

- الاهتمام الشخصي بهذا الموضوع والاستعداد لدراسته.
- إثراء معارفنا الفردية في مجال تخصصنا.
- الاستفادة من هذه الدراسة مستقبلا.
- توظيف رصيدنا المعرفي الذي تحصلنا عليه طيلة فترة دراستنا في تخصص علم الاجتماع ومدى قدرتنا على التعامل مع هذا الموضوع.
- الرغبة في معرفة أساليب الرقابة التنظيمية المتبعة في المؤسسة.

2 -أسباب موضوعية:

- علاقة موضوع الدراسة بطبيعة التخصص.
- إمكانية إجراء الدراسة ميدانيا.
- محاولة التعرف على كيفية مساهمة الرقابة التنظيمية في رفع الكفاءة المهنية.
- تزويد المهتمين بالموضوع بمجموعة من المعارف النظرية والميدانية.
- محاولة التعرف على كل من مؤشرات الرقابة التنظيمية ومؤشرات الكفاءة المهنية.

رابعا: أهداف الدراسة.

يساعد صياغة الأهداف الباحث في تحديد المسار الذي يتبعه من اجل التأكد من مدى صحة الفرضيات التي تمت صياغتها وعلى هذا الأساس تتمثل أهداف دراستنا في:

- التعرف على كيفية مساهمة الرقابة التنظيمية في رفع الكفاءة المهنية .
- التعرف على مدى مساهمة القوانين واللوائح في انضباط العمال.

- التعرف على مدى مساهمة الإشراف في إبراز قدرات ومهارات العمال.
- معرفة تأثير المتابعة اليومية على انجاز المهام في الوقت المطلوب.
- الرغبة في معرفة مدى صدق وصحة الفرضيات أو ضحدها.
- الوصول إلى نتائج تفتح المجال لظهور دراسات أخرى في الموضوع.

خامسا: أهمية الدراسة.

إن القيمة العلمية لأي موضوع بحث لا بد أن يدركها الباحث كأول خطوة، إلا فلا فائدة من البحث إذ لم يضيف للمعرفة العلمية أي شيء، لذلك فأهمية دراستنا الراهنة تكمن فيما يلي :

تتري الأهمية النظرية لهذه الدراسة الجوانب المعرفية في مجال الرقابة التنظيمية والكفاءة المهنية، كما يمكن لهذه الدراسة أن تفتح آفاق جديدة للباحثين بمواصلة البحث في هذا المجال حيث يساعدنا هذا الموضوع على إدراك مدى خضوع العمال للرقابة التنظيمية، ومدى تطبيقها في المؤسسة بالإضافة إلى مساهمتها في تحسين الكفاءة المهنية وكذلك الكشف عن الصعوبات التي تعرقل الرقابة التنظيمية عن مسارها الصحيح، وأخيرا الخروج بتوجيهات واقتراحات والتي بإمكان المؤسسة الاستفادة منها.

سادسا: تحديد المفاهيم:

-الرقابة:

لغة: نجد أن الرقابة تدل على " انتصاب لمراعاة شيء" ومن ذلك اشتقاق الرقابة لأنها منتصبه والرقيب على وزن فعيل بمعنى فاعل فهو الحافظ الذي لا يغيب عنه شيء ورقيب الجيش طليعته ورقيب القوم حارسها¹

اصطلاحا: تعرف الرقابة بأنها العملية الإدارية الفرعية التي يتم بموجبها التأكد من أن التنفيذ الفعلي مطابق لمعايير الخطط المرسومة، وحتى يتم التأكد من تلك المطابقة فمن الضروري أن تمارس العملية الرقابية منذ اللحظة الأولى للتنفيذ وتستمر أثناءه وتمتد إلى ما بعد انتهائه.²

¹ عبد اللطيف قطيش: الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، ط1، 2013، ص147.

² سعيد محمد مصري: التنظيم والإدارة (مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة)، الدار الجامعية، مصر، ط1، 1999، ص231.

تعريف هنري فايول للرقابة: التأكد من إتمام كل شيء حسب الخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والمبادئ القائمة، وتهدف الرقابة إلى تشخيص نقاط الضعف والأخطاء وتصحيحها.¹

تعريف كووتلر رويبنز للرقابة: بأنها عملية مراقبة النشاطات لضمان إنجازها حسب ما هو مخطط وتصحيح أي انحراف مهم فيها²

- التنظيم:

لغة: من مصدر نظم، تنظيم العمل، ترتيبه وتدبيره ليأخذ نسق معين³

اصطلاحاً: هو ذلك الأسلوب الذي يتم الاستعانة به في تقسيم الأعمال وتفويض السلطات والمسؤوليات وإقامة علاقات سليمة بين الأفراد، بما يكفل في النهاية تحقيق أعلى قدر من الفعالية لتحقيق الأهداف⁴

يعرف هنري فايول التنظيم بأنه: إمداد المنشأ أو المشروع بكل ما يحتاجه من الأفراد، الموارد الأولية، رأس المال وإقامة التنسيق بينها بما يساعدها على تأدية وظيفتها⁵.

كما يعرفه محمد القريوتي على أنه: الآلية التي يتم من خلالها الوصول للأهداف المتوخاة بشكل جيد وفعال⁶.

كما يعرفه كونثر على أنه: بناء علاقات تحددها السلطة الضرورية والتنسيق بين مختلف الأفراد لأداء مهام معينة لتحقيق أهداف⁷.

¹ محمد موفق: الإدارة (المبادئ والنظريات والوظائف)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 237.

² حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2006، ص 301.

³ معجم الكنزي العربي: منشورات عشاش، الجزائر، 2003، ص 348.

⁴ محمد الصيرفي: العملية الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر 2006، ص 161.

⁵ علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب، القاهرة، 2004، ص 144.

⁶ محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 4، 2010، ص 137.

⁷ عبد الرحمن سيار: القيادة الفعالة، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ط 1، 2014، ص 108.

- تعريف الرقابة التنظيمية:

يعرفها أحمد ماهر بأنها: مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط له، واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر¹.

عرفها فيصل حسونة بأنها: وظيفة إدارية وهي عملية مستمرة متجددة يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح².

أما عيسى الفاعوري فيرى بأنها: عملية قياس النتائج الفعلية مع مقارنتها بالأهداف المحددة وتشخيص وتحليل سبب الانحرافات بالموقع المطلوب وإجراء التعديلات اللازمة لضمان عودة الأنشطة إلى المسار المخطط له وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة³.

- التعريف الإجرائي:

الرقابة التنظيمية هي وظيفة من وظائف الإدارة التي يتم من خلالها التأكد من أن ما تم الوصول إليه يوافق لما تم التخطيط له مع إمكانية رصد الأخطاء وتصحيحها.

-تعريف الكفاءة:

لغة: ورد في لسان العرب للعلامة "ابن منظور" كفاه على الشيء مكافأة وكفاءة جزاه وهو في الأصل مصدر أي نظير.

والكفاءة: النظر والمساواة ومنه الكفاءة في النكاح وهو الزوج مساوي للمرأة في حسبها ونسبها وغير ذلك.

والكفاءة في العمل هي القدرة عليه وحسن التصرف فيه وهي كلمة مولدة، ولفظة الكفاءة ذات أصل لاتيني وقد ظهرت سنة 1968 في اللغات الأوروبية بمعاني مختلفة⁴.

اصطلاحاً: هي مدى المقدرة الاقتصادية على تحويل المدخلات (الأموال، الخبرات، الوقت... الخ) إلى نواتج¹.

¹أحمد ماهر: إدارة المبادئ والمهارات، دار الجامعة، الإسكندرية 2004، ص73.

²فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، عمان، 2008، ص199.

³محمد عيسى الفاعوري: الإدارة بالرقابة، دار كنوز المعرفة، عمان 2008، ص18.

⁴ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، بيروت، ص98.

كما يعرف "توبيه وبيفتو" الكفاءة على أنها إظهار في موقف مهني القدرات التي تسمح بممارسة وظيفة أو نشاط بشكل مقبول².

كما يعرفها "أحمد زكي بدوي" بأنها قدرة الموظف على تحقيق الأهداف والنتائج بأقل قدرة ممكنة من الوقت وبأقل النفقات³

-تعريف المهنة:

لغة: الحدق بالخدمة والعمل ونحوه⁴.

اصطلاحا: تعرف بأنها عمل منظم يقتنع به الإنسان ويحاول أن ينهض من خلاله بمطالب وظيفية محددة⁵.

كما يعرفها "رينتشارد هول" بأنها العنصر المحدد لمكانة الفرد في المجتمع⁶.

تعريف الكفاءة المهنية:

يمكن تعريف الكفاءة المهنية على أنها محصلة المعارف والخبرات والسلوكيات المكتسبة والممارسة في سياق مهني معين من أجل أداء وظيفة معينة بكفاءة وفعالية⁷.

كما يعرفها "لويس دينوا" على أنها مجموعة سلوكيات اجتماعية وجدانية وكذا مهارات نفسية حسية حركية تسمح بممارسة دور ما أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال⁸.

- التعريف الإجرائي:

الكفاءة المهنية هي مجموعة من المهارات والخبرات والسلوكيات التي يكتسبها الفرد أثناء مزاولته لمهنته.

¹سمير الشويكي: المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص262.

²عبد الكريم بوحفص: التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص25.

³أحمد زردومي: التقنوقراطيون والإدارة العمومية في الجزائر، دار الفائز للنشر والتوزيع والطباعة، قسنطينة، ط1، 2009، ص76.

⁴مجد الدين محمد يعقوب: قاموس المحيط، مؤسسة الرسالة، لبنان، 2005، ص1336.

⁵ماجد بن ناصر خلفان المحروقي: أخلاقيات المهنة مفهومها وأهميتها، مكتب الإشراف التربوي، عمان، 2009، ص2.

⁶كمال عبد الحميد الزيات: العمل وعلم الاجتماع المهني الأسس النظرية والمنهجية، دار غريب للنشر

والتوزيع، مصر، 2002، ص142.

⁷رحيم عبد الفتاح محمد عبد الله: الأسس النظرية الإدارية للمؤسسات الاجتماعية، دار المعارف، 2004، ص288.

⁸فاطمة الزهراء بوكريمة: الكفاءة مفاهيم ونظريات، دار هومه للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص139.

- تعريف المؤسسة:

لغة: نعني بالمؤسسة التعهد والالتزام بعمل ما، يكتسي أهمية كبرى، أي التكفل بمهمة هامة نسبيا¹.
اصطلاحا: تعرف بأنها مؤسسة اقتصادية مستقلة نوعا ما تأخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية المالية و المادية بغية قيمة مضاعفة حسب الأهداف في نطاق زمني مكاني².
 وتعرف أيضا: بأنها كيان اجتماعي جامع للأفراد العاملين على أداء أعمال ونشاطات لإنجاز هدف أو أهداف مشتركة³.

- تعريف المتابعة اليومية:

هي عملية منظمة ومستمرة وفقا لخطة موضوعة نوضح بها الأهداف المراد تحقيقها مع مراجعتها بشكل يومي للتأكد من أن التنفيذ يتم في الإطار الصحيح⁴.

- تعريف المهام:

هي مجموعة الأنشطة الأساسية التي يمارسها المدير⁵.

- تعريف القوانين:

هي مجموعة من القواعد التي تقيم نظام مجتمع فتحكم سلوك الأفراد وعلاقتهم فيه والتي تفرض احترامها بما تملك السلطة العامة في المجتمع من قوة الجبر والإلزام⁶.

- تعريف اللوائح:

هي مجموعة النصوص القانونية التي تختص السلطة التنفيذية بوضعها في الحدود التي حولها إليها الدستور⁷.

- تعريف الانضباط:

هو مصطلح مرادف للتربية ويقوم مفهومه في المعنى الحديث على فكرة ضبط السلوك أو التصرف، إما بواسطة هيئة أو سلطة خارجية أو عن طريق الفرد ذاته⁸.

¹ منير نوري: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2010، ص11.

² عبد الرزاق بن حسين: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، ص28.

³ حسن إبراهيم بلوط المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان، ط1، 2005، ص16.

⁴ www.orange.ngo.25/02/2020.14:52.

⁵ أحمد شفيق السكري: قاموس الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، 2002، ص307.

⁶ عجة الجليلي: مدخل للعلوم القانونية (نظرية القانون بين التقليد والحداثة)، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، ص43.

⁷ محمد سعيد جعفرور: مدخل إلى العلوم القانونية، دار هومه، الجزائر، ط12، 2012، ص161.

⁸ نايف نزار القيسي: المعجم التربوي في علم النفس، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن 2010، ص99.

- تعريف العمال:

هم الأشخاص الذين يعملون كأجراء في مهنة يدوية في معمل أو مصنع أو مؤسسة زراعية¹.

- تعريف الإشراف:

هو عملية تقوم فيها المنظمة المسؤولة قانونا باستعراض التقدم المحرز نحو تحقيق الأغراض بصفة دورية، وتحديد العقبات الرئيسية والمساعدة في إيجاد حلول قابلة للتنفيذ وإجراء التغييرات الإستراتيجية حسب الاقتضاء².

- تعريف القدرات:

هي خاصية توجد عند فرد معين تمكنه من إنجاز فعل أو حل مشكلة أو تحقيق التوافق، ويتمثل مصدر القدرة في طاقة الإنجاز الكامنة في الفرد أو في تعلم مهارات أو اكتساب معارف محددة³.

- تعريف المهارة:

هي الأداء السهل والدقيق القائم على الفهم لما يتعلمه حركيا وعقليا مع توفير الوقت والجهد والتكاليف⁴.

سابعا: الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة من الخطوات الأساسية لإجراء أي بحث علمي، فلا بد على الباحث من الإطلاع على الدراسات السابقة أو المشابهة لموضوع دراسته وذلك لمعرفة جوانب النقص في موضوعه وتعديلها إن أمكن، لذلك فالباحث لا يبدأ من فراغ في دراسته بل لا بد أن تكون هناك دراسات سابقة يستند إليها. ومن خلال دراستنا لموضوع الرقابة التنظيمية والكفاءة المهنية، سنتطرق إلى بعض الدراسات المشابهة حيث قمنا بتصنيفها إلى دراسات عربية وأخرى محلية.

- الدراسات التي تناولت الرقابة التنظيمية:

- الدراسات العربية:

¹ أحمد شفيق السكري: مرجع سابق، ص 134.

² سمير عماد الشويكي: المعجم الإداري، دار المشرق الثقافي، الأردن، 2010، ص 42، 43.

³ محمد عاطف غيث: قاموس علم اجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006، ص 11.

⁴ أحمد حسين اللقاني: معجم المصطلحات التربوية (المعرفة في المناهج وطرق التدريس)، عالم الكتب، 2003، ص 310.

• **الدراسة الأولى:** دراسة مرح طاهر شكري "حسن علي" بعنوان: الرقابة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم, مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية لكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية نابلس فلسطين, سنة 2016 ولقد هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على درجة الرقابة التنظيمية على مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم.

- التعرف على درجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم.

- التعرف على العلاقة بين الرقابة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم.

- التعرف على أثر كل من المتغيرات (الجنس, المؤهل العلمي, سنوات الخبرة, موقع المدرسة) على درجة الرقابة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم.

ولقد صاغ ستة فرضيات:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في متوسطات درجة الرقابة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات درجة الرقابة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات درجة الرقابة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات درجة الرقابة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير موقع المدرسة.

- ولقد تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة بطريقة عشوائية، وأخذت الباحثة أفراد العينة من مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية وذلك بنسبة 50 بالمئة من مجتمع البحث أي 227 فردا.

وقد أستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي.

- وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات درجة الرقابة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات درجة الرقابة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات درجة الرقابة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات درجة الرقابة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير موقع المدرسة.

• **الدراسة الثانية:** دراسة "أحمد بن صالح" بعنوان الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، مقدمة

لاستكمال الحصول على درجة الماجستير وهي دراسة تطبيقية أجريت سنة 2003 في جامعة نايف للعلوم الأمنية، قسم علوم إدارية بالرياض، المملكة العربية السعودية.

ولقد هدفت الدراسة إلى:

- معرفة الرقابة الإدارية المعمول بها في أجهزة الجمارك نظرا لأهمية أداء هذه الأجهزة وانعكاسه على تحقيق الأمن والاستقرار في المجتمع.

تساؤلات الدراسة:

- ما أساليب و أدوات الرقابة الإدارية على أداء المراقبين الجمركيين بجمرك المطار الملك خالد الدولي

- مدى فعالية الرقابة الإدارية بجمرك المطار وما الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الإدارية الفعالة

- ما أهم متطلبات الرقابة الإدارية الفعالة لرفع مستوى أداء المراقبين الجمركيين

- ما العلاقة بين كل من الأساليب الرقابية ومستوى كفاءة الأداء و العلاقة بين المتغيرات الشخصية

للمراقبين الجمركيين ووجهة نظرهم في مدى فعالية الرقابة الإدارية في جمرك المطار

عينة الدراسة: لقد أعتمد الباحث على أسلوب المسح الشامل لمجتمع البحث.

وقد أستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي كونه ملائم لطبيعة الموضوع.

- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- إن بحث ومناقشة مشكلات العمل مع العاملين عند حدوثها لا يتم بشكل فعال بجمرك المطار ويمثل

هذا الجانب أحد أبرز الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الفعالة على أداء المراقبين الجمركيين

- تدني متابعة الأداء بجمرك مطار الملك خالد الدولي للكشف المستمر عن سير العمل للتأكد من أنه

يسير وفق الخطط الموضوعة.

- عدم فعالية أغلب الأساليب والأدوات الرقابية بجمرك مطار خالد الدولي في رفع مستوى أداء المراقبين

الجمركيين.

- الأساليب الرقابية المتبعة بجمرك المطار لا تركز على تطوير الأداء.

- تنمية وعي المديرين والعاملين بأهداف الرقابة وأهميتها وأساليبها يمثل متطلبات الرقابة الإدارية الفعالة.

- الدراسات المحلية (الجزائرية):

• **الدراسة الأولى:** دراسة "بوسقط أمال" بعنوان الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال, مذكرة لنيل شهادة الماجستير, تخصص علم الاجتماع سنة 2015-2016 .

ولقد هدفت الدراسة إلى:

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

- التطبيق الصارم للقوانين التنظيمية يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية.
- تساهم أساليب الرقابة المطبقة في تحقيق جودة أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية.
- مطابقة الأداء مع الخطط يؤدي إلى الكشف عن انحرافات وأخطاء الموارد البشرية في الأداء بالمؤسسة الجزائرية.
- وقد تناولت الباحثة أسلوب البحث الشامل أي جميع مفردات البحث, كما اعتمدت على المنهج الوصفي.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- التطبيق الصارم للقوانين يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموارد البشرية.
- أساليب الرقابة المطبقة تساهم في تحقيق جودة أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية.
- مطابقة الأداء مع الخطط يؤدي إلى الكشف عن انحرافات وأخطاء الموارد البشرية في الأداء بالمؤسسة الجزائرية.

• **الدراسة الثانية:** دراسة "مراد كشيّش" بعنوان الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي, مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية سنة 2006-2007 .

ولقد هدفت الدراسة إلى:

- محاولة التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي.

- التعرف على الأهمية النسبية لنمط الإشراف داخل المؤسسة الجزائرية ومدى تأثيره على تماسك الجماعة.

- التعرف على طبيعة القواعد البيروقراطية في علاقتها بفرض التقدم الوظيفي.

وقد صاغ خمس فرضيات تمثلت في:

- هناك علاقة بين الإشراف و الاستقرار في العمل.

- تؤثر المركزية سلبا على رضا العمال.

- تؤثر اللامركزية على زيادة تحفيز و ارتياح العمال في عملهم.

- تؤثر صرامة القواعد البيروقراطية على استقرار العمال.

- يؤدي نمط الرقابة المبني على الثقة والتفاهم إلى زيادة ارتياح العمال.

ولقد تناول الباحث أسلوب البحث الشامل, كما اعتمد على المنهج الوصفي في دراسته.

ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في:

- إن نطاق الإشراف الضيق وعدم استشارة المشرفين للعمال أثناء إحداث التغييرات في العمل أدى إلى عدم الاستقرار الارتياح لدى العمال.

- أدى تمركز اتخاذ القرارات في يد المسؤولين وعدم المشاركة للعمال في وضع القرارات إلى تذرهم وعدم رضاهم الوظيفي.

- إشراك العمال في اتخاذ القرارات والتنازل عن بعض الصلاحيات عن طريق تفويض السلطة يؤدي إلى خلق جو من الارتياح والاستقرار لدى العمال.

-المعاملة الحسنة و العلاقات الجيدة بين الرئيس والعمال يؤدي إلى استقرارهم ورضاهم الوظيفي.

-الرقابة التنظيمية المبنية على الثقة والتفاهم تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العمال.

الدراسات التي تناولت الكفاءة المهنية:

الدراسات العربية:

• الدراسة الأولى: دراسة "خالد محمد الحياصات" بعنوان معايير قياس كفاءة إستراتيجية إدارة الموارد

البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين.

وقد هدفت الدراسة إلى:

-التعرف إلى مفهوم المؤسسات الصحفية الأردنية ودورها في تلبية الحاجات المجتمعية.

-التعرف إلى مدى كفاءة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية.

فرضيات الدراسة:

-لا توجد علاقة بين كفاءة تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية وبين أدائها المؤسسي.

-لا توجد علاقة بين كفاءة الاختيار والتحسين في المؤسسات الصحفية الأردنية و أدائها المؤسسي.

- لا توجد علاقة بين كفاءة تدريب العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.

-لا توجد علاقة بين كفاءة تقييم أداء العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.

21 ولقد اعتمدت الدراسة على عينة تطبيقية عشوائية من العاملين في أربع مؤسسات من أصل مؤسسة وكل مؤسسة تضم 50 عامل فأكثر.

-المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي.

نتائج الدراسة:

-توجد علاقة إيجابية بين كفاءة تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.

- توجد علاقة إيجابية بين كفاءة الاختيار والتحسين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.
- توجد علاقة إيجابية بين كفاءة تدريب العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.
- توجد علاقة إيجابية بين كفاءة تقييم أداء العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.

الدراسات المحلية:

- **الدراسة الأولى:** دراسة "مرابط عياش عزوز" بعنوان دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءة المهنية للعامل، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم اجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية سنة 2016-2017.

ولقد هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءة المهنية للعامل بالمؤسسة.
 - التعرف على مدى مواكبة المؤسسة الجزائرية للتغيرات التي تشهدها الساحة العالمية.
 - التعرف على مدى استفادة الفئة العمالية من التطور الرهيب في استخدام تكنولوجيا المعلومات.
 - الوقوف على درجة استخدام العامل لتكنولوجيا المعلومات.
 - معرفة الظروف التي تحيط بالعامل والتي لها دور في تنمية كفاءته المهنية.
- ولقد صاغ أربع فرضيات:
- هناك علاقة دالة بين درجة استخدام تكنولوجيا المعلومات ومعدل الكفاءة المهنية للعامل.
 - كلما زاد تحكم العامل في تكنولوجيا المعلومات زادت نسبة كفاءته المهنية.
 - تعد تكنولوجيا المعلومات متغير ذو مكانة عالية بين المتغيرات التقليدية للكفاءة المهنية.
- وقد اختيرت العينة بنسبة تفوق 30 بالمائة من إجمالي مجتمع البحث، كما اعتمدت على المنهج الوصفي.
- وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل في:

-توجد علاقة طردية بين درجة استخدام تكنولوجيا المعلومات ومعدل الكفاءة المهنية للعامل بحيث إذا قل استخدام تكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى تحسين الكفاءة المهنية للعامل.

-إن زيادة تحكم العامل في تكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى تحسين الكفاءة المهنية للعامل.

-إن المتغيرات التقليدية لها دور بارز في تنمية الكفاءة المهنية للعامل, أن أكثر من نصف العمال يرون بأن تكنولوجيا المعلومات لها الدور الفعال في تنمية الكفاءة المهنية على حساب المتغيرات التقليدية مجتمعة.

* أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

بالرغم من وجود اختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، إلا أن ذلك لا ينفي وجود أوجه تشابه بينهما والتي تبرز فيما يلي:

تتشابه الدراسة الحالية والدراسات السابقة في كونها يحملان نفس متغيرات الدراسة.

اعتماد كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة على المنهج نفسه ألا وهو المنهج الوصفي.

نقاط الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

يمكن رصد نقاط الاختلاف بينهما فيما يلي:

اختلاف المجال الزمني والمكاني، فالدراسة الحالية تمت في الفترة الممتدة من 2019-2020 في حين

الدراسات السابقة تمت مناقشتها قبل هذه الدراسة بالإضافة إلى أن الدراسة الحالية تمت بمركز التكوين

المهني بسبيدي معروف والدراسات الأخرى تمت في مجالات ميدانية مختلفة.

تختلف الدراسة الحالية مع السابقة فيما يتعلق بالفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية.

تختلف الدراسة الحالية مع السابقة من خلال تحديد المفاهيم الإجرائية.

*** جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:**

إن الدراسات السابقة ساعدتنا على تكوين خلفية نظرية عن موضوع دراستنا، كما أنها وفرت لنا الجهد والوقت في الاختيار والبحث ول الإطار النظري لموضوع دراستنا، إذجنبتنا الوقوع في الأخطاء والنقائص التي وقعت فيها الدراسات السابقة ول هذا الموضوع، وقد قمنا بالاستعانة بها أثناء وضعنا لخطة بحثنا، فهي كانت بمثابة الموجه لنا، كما استفدنا منها في عملية صياغة التساؤلات والفرضيات وتحديد المفاهيم وكذلك النظريات المعالجة لموضوع دراستنا.

الفصل الثاني: المقاربات النظرية

تمهيد

أولاً: النظريات الكلاسيكية

ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية

ثالثاً: النظريات الحديثة

خلاصة الفصل

تمهيد

من خلال هذا الفصل سنقوم بعرض أهم المداخل النظرية التي يمكن أن تخدم موضوع الرقابة التنظيمية والكفاءة المهنية، ويمكن حصر هذه المداخل في النظريات الكلاسيكية (نظرية الإدارة العلمية، نظرية التكوين الإداري، النظرية البيروقراطية) والنظريات النيوكلاسيكية (نظرية العلاقات الإنسانية، نظرية ذات العاملين، نظرية الفلسفة الإدارية) وأخيرا النظريات الحديثة والمتمثلة في (نظرية الإدارة بالأهداف، والنظرية اليابانية).

أولاً: النظريات الكلاسيكية

1- نظرية الإدارة العلمية:

نشأت حركة الإدارة العلمية وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة ما بين 1900-1920 وقد شهدت تلك الحقبة في الولايات المتحدة تطورات اقتصادية ولقد استدعى ذلك أنظار رجال مثل "فريدريك تاييلور" و"هارنجتون مرسون" و"جانث" وغيرهم الذين بدعوا يفكرون في أسباب انخفاض الإنتاجية الصناعية وكيفية التوصل إلى حلول لتلك المشكلة ومن هنا بدأ التفكير في تقديم نظرية للتنظيم تساعد على تحديد المتغيرات الأساسية التي تحكم السلوك التنظيمي¹

ومن بين المبادئ التي تبنتها هذه النظرية ونادت بها ما يلي:

-استبدال القواعد المبنية على الخبرة بالعلم والمعرفة المنظمة أي تطبيق العلم بدلا من الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي.

-تحقيق الانسجام في عمل الجماعة بدلا من الخصام.

-ترسيخ التعاون الإنساني بدلا من سيادة الروح الفردية.

-العمل من أجل الحد الأقصى من الإنتاج بدلا من العمل من أجل إنتاج محدود.²

إن الفرد العامل لا يهتم بأهداف المنظمة التي يعمل فيها، وإنما ينحصر كل اهتمامه في كفاية حاجاته الفيزيولوجية المادية.

إن الفرد يحتاج إلى التدريب لتحسين مستوى عمله ورفع إنتاجيته كما يحتاج إلى الإشراف الدقيق المباشر حتى لا يتهرب من العمل أو يبطل فيهِ.³

¹ علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ص 67، 68.

محمد محمود العجلوني: النظرية الإدارية الإسلامية (استنباط الأسس والمبادئ)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2014، ص 151.²

³ محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 2، 2004، ص 39.

2- نظرية المبادئ الإدارية (التكوين الإداري):

إن أهم ما يميز دعاة هذه النظرية هو السعي للوصول إلى مبادئ إدارية على المستوى النظري لتكون الأساس لعملية التنظيم والتصميم الإداري، وقد جاء دعواتها من بلدان مختلفة حيث أن "هنري فايول" فرنسي و"ليندال إيرويك" ولوثر جوليك بريطانيان و"موني" و"رايلي" أمريكيان ولكن ما يجمعهم في مدرسة واحدة هو أنهم كانوا جميعا معنيين بالوصول إلى مبادئ إدارية عالمية تحكم التنظيم وفي مختلف البيئات ولذلك فإن أفكار هذه المدرسة كانت أكثر تعقيدا وعلمية من مدرسة الإدارة العلمية حيث استرشد كتابها بالتنظيمين الكنسي والعسكري من واقع خبراتهم في الدول التي عاشوا فيها للوصول إلى هذه المبادئ التي اعتبروها أساسا لإيجاد علم الإدارة.¹

ويمكن حصر هذه المبادئ في النقاط التالية:

- **تقسيم العمل:** ويتم ذلك في جميع مجالاته سواء الأعمال الإدارية أو الفنية.
- **السلطة والمسؤولية:** وبرأيه فإن السلطة إما سلطة مستمدة من المركز الوظيفي وهي بذلك سلطة رسمية وإما سلطة مستمدة من الشخص نفسه وهي بذلك سلطة شخصية، أما المسؤولية فنتيجة عن السلطة نفسها.
- **النظام:** ويعني احترام النظام واللوائح والتعليمات والاتفاقيات وعدم الإخلال بها.
- **وحدة السلطة الآمرة:** أي يجب أن يحصل العامل على أوامره من مشرف أو رئيس واحد فقط.
- **وحدة التوجيه:** وهذا يعني وضع رئيس واحد وخطة واحدة لمجموعة من النشاطات التي تتفق في الهدف الواحد.
- **خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة:** ويكون ذلك في حالة التعارض.
- **مكافأة الأفراد وتعويضهم:** ويجب أن يتم ذلك بطريقة عادلة بين الأفراد حتى لا يثير مشاكل بينهم
- **المركزية:** أي تركيز السلطة بيد شخص معين أو إدارة معينة.

¹ محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 63.

-تدرج السلطة: أي تسلسل السلطة وانسيابها من الأعلى إلى الأسفل¹.

-الترتيب: ويقسمه إلى ترتيب مادي خاص بالأشياء وترتيب اجتماعي خاص بالأفراد، أي وضع الشخص والشئ المناسبين في الأماكن المناسبة لها.

-المساواة: حيث يحصل المدراء على ولاء مرؤوسيههم عن طريق مزيج من العطف والعدل عند التعامل معهم.

-ثبات العاملين: ويشير فايول هنا إلى خطورة ارتفاع معدل تنسبب العاملين من المنشأة.

-المبادأة: أي ضرورة التفكير في الخطة وتنفيذها لتشجيع العاملين على الابتكار.

-التعاون: أي العمل بروح الفريق الواحد والجماعة للوصول للهدف المنشود².

3- النظرية البيروقراطية:

تعود البيروقراطية في جذورها الأولى إل العهد الفرعوني في مصر لأربعة آلاف عام قبل الميلاد، واستخدمت في فرنسا في القرن الثامن عشر للإشارة لعمل الحكومة ثم انتقلت إلى ألمانيا في القرن التاسع عشر ومن ثم اتسع انتشارها ليعم دول العالم المتخلف. والبيروقراطية ذات أصول لاتينية نعني بها من الناحية اللغوية حكم المكتب أوالحكم عن طريق المكاتب ويرتبط هذا المصطلح من الناحية العلمية والنظرية بعالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" الذي اعتبر المؤسسة البيروقراطية شكلا من أشكال التنظيم الهرمي والموضوعي والرسمي يركز على التخصص والقوانين والموضوعية، واعتبرها من أكثر الطرق عقلانية في إنجاز أي نشاط عام أو خاص، وينظر في المعنى الشعبي إلى البيروقراطية نظرة سلبية ونقدية حيث تعتبر مصدرا لتعقيد الإجراءات وصعوبة التعامل مع الجمهور والنزعة إلى السيطرة وإساءة استعمال السلطة.³

¹ عمر السعيد إبراهيم عبد الله وآخرون: مبادئ الإدارة الحديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003، ص28.

² المرجع السابق، ص ص28،29.

³ أيمن عودة المعاني: الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص37.

ومن أبرز مبادئ البيروقراطية الإدارية التي أتى بها "ماكس فيبر" ما يلي¹:

تقسيم العمل: بناء على هذا المبدأ تقسم الوظائف إلى أجزاء ونشاطات وعمليات بطريقة تنظيمية وتخصصية تسهل على الأفراد القيام بعملهم من دون تعقيدات وظيفية، وهذا ما يضاعف الكفاءة الإنتاجية عن طريق استخدام الخبرة والتدريب.

-القواعد والقوانين والإجراءات: وهذه العناصر جميعا تشكل نظاما أو دستورا ثابتا للعمل لا يتأثر بتغير المديرين أو المالكين سوى بأساليب التطبيق المعتمدة إنما تساعد هذه القوانين والقواعد والإجراءات على التحكم بسلوك الأفراد والمجموعات الوظيفية، وتضبط عملهم نحو تحقيق الأهداف بعيدا عن الغايات والأهداف الشخصية للمديرين.

-اللاشخصانية الوظيفية: يتطلب هذا المبدأ تطبيق القواعد والإجراءات والقوانين الرسمية على جميع الأفراد من دون تمييز واستثناء، أي الفصل بين متطلبات الوظيفة وشخصية الموظف، وهذا ما يتضمن استمرار العمل الوظيفي وبقاء الأفراد في وظائفهم.

-التسلسل الهرمي الواضح: يعني ذلك التدرج الهرمي للسلطات والمسؤوليات، ما يتضمن متابعة الأعمال وتواصلها في كافة مستويات المؤسسة وبين أفرادها.

-التقدم والتطور المهني: يستند هذا المبدأ إلى تقييم واختيار الأفراد على أساس الجدارة والفاعلية والكفاءة بهدف تطويرهم وتقديمهم وبالتالي استخدام ذلك في عملية ترقيتهم في السلم الهرمي².

وبإسقاط النظريات الكلاسيكية على دراستنا نجد أن المؤسسة التي تكون قوانينها ولوائحها واضحة ومفهومة ويتم الالتزام بها وتنفيذها بحذافرها دون أي تقاعس من طرف الموظفين فيها والذين يخضعون لنظام رقابة صارم هي مؤسسة من شأنها أن تحقق قدر عال من الكفاءة والفاعلية.

¹ موسى خليل: الإدارة المعاصرة (المبادئ، الوظائف، الممارسة)، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط 1، 2005، ص31.

² المرجع السابق، ص ص31،32.

ثانياً: النظرات النيوكلاسيكية

1- نظرية العلاقات الإنسانية:

تعتبر التجارب التي قام بها "جورج إلتون مايو" في العشرينيات والثلاثينات من هذا القرن نقطة الانطلاق لحركة العلاقات الإنسانية، حيث أكدت نتائجها وجهة النظر الإنسانية في المفهوم الحديث للقيادة، ومن أهم هذه التجارب تلك التي أجريت في هوثورن بشركة جنرال إلكتريك بشيكاغو بين عامي 1924-1932 تحت إشراف "إلتون مايو" واشترك في إجرائها عدد من أساتذة جامعة هارفارد، وقد استمدت عدة مبادئ أساسية من هذه التجارب¹.

وتتخصر هذه المبادئ فيما يلي²:

- أن التنظيم عبارة عن تلك العلاقات التي ينشأ بين مجموعات من الأفراد وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين.

- إن السلوك التنظيمي يتحدد وفقاً لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون بدورهم بضغوط اجتماعية.

- إن المنشأة نظام اجتماعي بالإضافة إلى كونها نظام فني، وإن هذا النظام الاجتماعي يحدد أدواراً ومعايير التنظيم الرسمي للمنشأة.

- لا تتم إثارة دوافع الأفراد بفعل حوافز اقتصادية فقط، فالحوافز المعنوية لها دورها أيضاً في إثارة دوافعهم.

- تلعب الجماعة غير الرسمية في المنشأة دوراً في تحديد اتجاهات الأفراد العاملين وأدائهم.

- يجب التركيز على إتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة كنمط في القيادة.

- ربط حركة العلاقات الإنسانية بشكل عام بين رضا الفرد العامل وبين إنتاجيته.

بإسقاط هذه النظرية على دراستنا نجد أن ترك مجال الحرية للعامل وعدم تقييده وفرض رقابة

صارمة عليه من شأنه أن يظهر كفاءة العامل ويفسح له المجال للإبداع والابتكار.

¹ كنعان نواف سالم: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 75.

² رضا صاحب أبو حمد آل علي: الإدارة لمحات معاصرة، الورات للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 61، 62.

2-نظرية ذات العاملين:

جاءت هذه النظرية سنة 1966 بقيادة "هيرزبرج" وزملائه كنتيجة للدراسة التي أجريت على مجموعة من المحاسبين والمهندسين، حيث قام الباحث بسؤال الفرد موضوع الدراسة أن يذكر له قصة ترتبط بالعمل وأدت لشعور الفرد بالرضا العام، وأخرى ترتبط بالعمل أيضا وأدت إلى شعوره بالاستياء الشديد من العمل، على أن يذكر له السبب في الحاليتين وبعد تحليل الاستجابات توصل الباحثون إلى التالي:

- أن العوامل التي تسبب الرضا عن العمل تختلف عن العوامل التي تسبب الاستياء عن العمل¹.
- إن الرضا عن العمل والاستياء منه يعدان منفصلان، حيث أن عدم توافر العوامل المسببة للرضا يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا، ولكنها لا تؤدي للاستياء والعكس صحيح².
- وتميز هذه النظرية بين مصدرين أساسيين للدوافع نقوم بذكرها على النحو التالي:
- **مجموعة العوامل الوقائية:** حيث يؤدي عدم توافر أو وجود هذه العوامل في بيئة العمل إلى حالة الاستياء وعدم الرضا للموظف، ولكن توافرها لا يؤدي إلى دافعية قوية للعمل، وقد حدد عشرة عوامل وقائية نذكرها فيما يلي:
- سياسات الشركات وإدارتها.
- العلاقات مع المرؤوسين.
- ظروف العمل.
- العلاقات مع الزملاء.
- الحياة الشخصية.
- العلاقات التبادلية مع المشرف.

¹ محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005، ص ص94،95.

² المرجع السابق، ص95.

-الاستقرار في العمل.

-الإشراف الفني.

-الراتب.

-المكانة والمركز¹.

-مجموعة العوامل الدافعية: إذ أن هنالك بعض العوامل المرتبطة بجوهر العمل أطلق عليها العوامل الدافعية، حيث أنها إذا توافرت تؤدي إلى دافعية قوية ودرجة عالية من الرضا، ولكن عدم توافرها لا يؤدي بالضرورة إلى حالة عالية من الاستياء، ومن أهم هذه العوامل نجد ما يلي:

-الإنجاز في العمل.

-التقدم والترقي في العمل.

-إمكانية النمو والتطور الشخصي.

-الاعتراف بالإنجاز.

-طبيعة العمل نفسه ومستواه.

وقد استنتج "هيزربرج" أن العوامل المرضية في العمل كانت تتعلق بمضمون العمل، والعوامل غير المرضية ترتبط بالبيئة والظروف وتسمى العوامل المرضية بالدوافع أما العوامل غير المرضية فتسمى بالعوامل الوقائية².

وبإسقاط هذه النظرية على دراستنا نجد أن الرقابة والمتمثلة في العلاقات التبادلية مع المشرف والإشراف الفني من العوامل الوقائية والتي يؤدي عدم توافرها في بيئة العمل إلى حالة من الاستياء وعدم الرضا لدى الموظف وبالتالي تنقص الدافعية للعمل ويصبح غير قادر على تطوير ذاته وتحسين كفاءته مما يؤثر على العمل.

¹ شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال) دار الحامد، عمان، ط1، 2010، ص100.

حسين حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص117².

3- نظرية الفلسفة الإدارية:

حيث تنسب هذه النظرية للعالم "ذوغلاس ماغريغور" الذي تأثر بأفكار ودراسات هاوثورن، فقدم إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال كتاباته وخاصة في كتابه "الوجه الإنساني من المشروع" حيث سماها نظرية $(x-y)$ ، حيث أن لكل منهما افتراضات، ففي حين يفترض المدير الذي يتبنى نظرية¹

أن العامل كسول ويفتقد لروح المبادرة وتحمل المسؤولية، مما يجعله يمارس عليهم رقابة صارمة، في حين المدير الذي يتبنى نظرية X يحمل افتراضات مغايرة تماما فيرى في مرؤوسيه حب العمل وروح المبادرة والرقابة الداخلية والقدرات الخلاقة وحب التميز².

فما يميز نظرية ماغريغور أمر في غاية الأهمية وهو السلوك بشكل يتوافق توقعات الآخرين أي أن الفرد قد يتأثر مع مرور الوقت بتوقعات الآخرين اتجاهه، فتتسجم وتتوافق سلوكياته مع توقعاتهم. فالمديرون من أنصار نظرية Y يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والرقابة الشديدة والإشراف المباشر بشكل لا يدع لمرؤوسيهم مجالا من حرية التصرف أو الاستقلالية في العمل، وهذا النوع من القادة يخلق موظفين سلبيين واعتماديين ولا يعملون إلا بحسب ما يطلب منهم. أما المديرون من أصحاب نظرية X فيتصرفون بطريقة ديمقراطية ويمنحون مجالا أوسع للمشاركة وحرية التصرف ويدعون المرؤوسين يراقبون أنفسهم بأنفسهم، مما يفتح أمام هؤلاء مجالا واسعا نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل بالإضافة إلى تحسين كفاءاتهم ويتصرف الموظفون مع الزمن بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة وحرية التصرف انسجاما مع توقعات مديريهم منهم³.

¹ يحيى سليم ملحم: التمكين كمفهوم إداري معاصر، منشورات المنظمة العربية، مصر، 2006، ص23.

² المرجع السابق، ص23.

³: التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 1، 2012، ص37. محمود حسين الوادي

ثالثاً: النظريات الحديثة

1-نظرية الإدارة بالأهداف:

لقد وضع "بيتر دراكر" فكرة الإدارة بالأهداف في أوائل الخمسينات حيث نالت الكثير من الاهتمام والتأييد ووضعت موضع الاختبار والتمحيص من قبل الكثير من الباحثين ومن أهم مبادئ هذه النظرية ما يلي:

- يشترك الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها في المنشأة وهذه الأهداف يجب أن تكون واقعية ويسهل قياسها.

- وضع نظام جيد للمراقبة والتقييم يمكن من خلاله معرفة مدى التقدم في مستوى الأداء.

- تحديد الأهداف بعيدة المدى للإدارة¹.

- وضع برنامج عمل يومي يرمي إلى تحقيق الأهداف مع توضيح دور الأجهزة والأفراد في بوضوح.

- تحديد الوسائل والأساليب الواجب اتخاذها للوصول لتحقيق الأهداف الموضوعية.

- نتائج المناصب الإدارية أساس الرقابة الذاتية وتقييم الأداء.

- مكافأة الأفراد على أساس مدى تحقيقهم للأهداف.

- وضع معايير محددة لقياس أداء المرؤوسين في إنجاز الأهداف خلال الفترة الزمنية المحددة.

- تنمية وتطوير القدرات التنسيقية بين الرؤساء والمرؤوسين².

ويأسقاط هذه النظرية على دراستنا نجد أن المؤسسة تصل إلى تحقيق الكفاءة المطلوبة والفعالية اللازمة من خلال إتباع أساليب رقابية مرنة وإشراك المرؤوسين في عملية وضع الأهداف واتخاذ القرارات.

¹ محمد حسين العجمي: القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص ص336،337.

² المرجع السابق، ص338.

2- النظرية اليابانية:

-رائدها"ويليام أوجي" أستاذ ياباني في جامعة كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1981 فالتطور الصناعي في اليابان ثم في إطار اجتماعي، فالعائلة والمدرسة عززت روح الطاعة لدى أفرادها فأصبحوا يميلون إلى العيش بجماعات مع الإخلاص في العمل فجاءوا بهذه القيم إلى المصنع وهكذا فإن بيئة العمل اليابانية تولف جزءا كبيرا من حياتهم، ومن مبادئ هذه المدرسة ما يلي¹:

-الوظيفة مدى الحياة.

-الاهتمام بنوعية وجودة المنتجات.

-الرقابة الذاتية بسبب الثقافة المشتركة.

-صنع القرارات عملية تشاركية.

-تنوع الخبرات عند العاملين بسبب حركتهم الأفقية وليس العمودية

-الصفة العشائرية.

-الألفة والمودة.

-المحافظة والخوف على ممتلكات المنظمة.

-العمل الجماعي والتعاوني والثقة المتبادلة².

وبإسقاط هذه النظرية على دراستنا نجد أن الموظفين اليابانيين يقدسون المؤسسة التي يعملون بها ويقومون بأعمالهم على أكمل وجه دون انتظار رقابة المشرف، فهم يراقبون أنفسهم بأنفسهم، كما أن الحرية التي يتمتعون بها في أداء العمل جعلتهم يكتسبون خبرات ومهارات أدت إلى تطوير دواتهم.

¹ صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة

² المرجع السابق، ص99.

خلاصة الفصل

لقد قمنا من خلال هذا الفصل باستعراض أهم النظريات التي يمكن أن تتناول موضوع الرقابة التنظيمية ورفع الكفاءة المهنية، حيث تعد المبادئ والأسس التي تقوم عليها بمثابة بوصلة تستخدمها المؤسسة من أجل ممارسة وظائفها بكفاءة بالإضافة إلى تحقيق أهدافها المنشودة.

الفصل الثالث: الرقابة التنظيمية

تمهيد

أولاً: خصائص ومبادئ الرقابة التنظيمية

ثانياً: أهمية وأهداف الرقابة التنظيمية

ثالثاً: أنواع وخطوات الرقابة التنظيمية

رابعاً: أدوات وأساليب الرقابة التنظيمية

خامساً: مجالات وعناصر الرقابة التنظيمية

سادساً: العراقيل التي تواجه عملية الرقابة وطرق علاجها

خلاصة الفصل

تمهيد

من خلال هذا الفصل سنتناول أحد متغيرات الدراسة وهو الرقابة التنظيمية والتي تعد وظيفة أساسية وهامة في عمل الإدارة، وذلك لارتباطها ارتباطا وثيقا بمختلف الوظائف الأخرى، كما أنها تعتبر من أهم العوامل التي تساعد في التغلب على المشكلات التي تواجهها المؤسسة بحيث تجعل العامل يشعر بمسؤولية أكبر اتجاه مصلحة منظمة، كما تسعى لإيجاد الحلول المناسبة للتصدي لتلك المشاكل والعقبات بغية تحقيق أعلى قدر من الكفاءة و الفعالية.

أولاً: خصائص ومبادئ الرقابة التنظيمية

1- خصائص الرقابة التنظيمية:

-الموضوعية: إن أي نظام رقابي فعال يجب ألا يخضع لمحددات واعتبارات شخصية، فعندما تكون الأدوات والأساليب الرقابية المستخدمة شخصية فإن شخصية المدير أو شخصية المرؤوس قد تؤثر على الحكم على الأداء، وتجعله حكماً غير سليم ولهذا يجب أن تتميز الأنظمة الرقابية بالموضوعية، بحيث تخلو عمليات الكشف عن الانحرافات والتقييم من التمييز الشخصي¹.

-سرعة كشف الانحرافات والإبلاغ عنها: إن نظام الرقابة الأمثل هو ذلك النظام الذي يستطيع الكشف عن الانحرافات قبل حدوثها بالفعل، كما يجب أن يتمتع بخاصية سرعة تبليغ مراكز اتخاذ القرارات في حالة وقوع انحرافات حتى يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة في الوقت المناسب².

-المرونة: ويقصد بها تصميم النظام بطريقة يمكنها التواء مع الواقع في حالة حدوث بعض المتغيرات دون إحداث تعديلات إلا أن تكون طفيفة إذا لزم الأمر، وإذ لا بد للمرونة من حدود وضوابط³.

-الوضوح وسهولة الفهم: لا بد أن يراعي نظام الرقابة مناسباته للنشاط من جهة ولقدرة المديرين على فهمه وقراءة تقاريره من جهة أخرى، كما يجب أن لا يكون التعقيد في خرائط وشبكات الرقابة هو القاعدة، لأن كثيراً من المديرين قد لا يستطيعون قراءة مثل تلك الخرائط مما يجعلها غير فعالة⁴.

-الملائمة: لا يتحقق نجاح أي نظام رقابي إلا إذا اتسم بملائمته مع طبيعة الأنشطة التي تؤديها المنظمة من ناحية وانسجامه وحجمها من ناحية أخرى إذ غالباً ما تحتاج المنظمات الكبيرة إلى نظم رقابة أعقد من الأنظمة الرقابية في المنظمات الأصغر.

-التغذية العكسية: تكمن أهمية التغذية العكسية في تمكين نظام الرقابة الناجح من معرفة مدى تقبل البيئة لمخرجات النظام والتعرف من خلالها على ردود الفعل المتخصصة بشأنها ثم اتخاذ الإجراءات التي

¹ حسين أحمد الطروانة وآخرون: الرقابة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، ط1، 2011، ص137.

² أسامة كامل: مقدمة في الإدارة، مؤسسة لورد العالمية للمنشورات الجامعية، 2006، ص214.

³ زاهد محمد ديري: الرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص42.

⁴ محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2003، ص348.

تحقق استمرار التفاعل الهادف بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها¹.
 -الدورية والاستمرار: يجب ألا تكون الرقابة كنبضات منفصلة على فترات متباعدة، بل يجب دوريتها واستمرارها بحيث تكون قبل التنفيذ، وذلك من خلال إعداد النظام الرقابي وتجهيزه، وأثناء التنفيذ لتحديد الانحراف وتصحيحه، وبعد التنفيذ لتقييم النتائج وتصحيح المستقبل².

وجوب إشراك المنفذين لتحديد معايير الرقابة: تلزم مشاركة المنفذين في إعداد معايير الرقابة للتأكد من

أنهم فهموا ما يتوقع منهم عمله ولكي يتم الحصول على قبولهم للمعايير الموضوعة³.

-التنبؤ بالمستقبل: يجب أن لا تقتصر النظم الرقابية المستخدمة على اكتشاف الانحرافات الحالية أو المتزامنة مع العملية الإنتاجية و إنما على المدير أن يسعى جاهدا للحصول على أساليب رقابية تمكنه من التنبؤ بالمستقبل والانحرافات قبل وقوعها واتخاذ الإجراءات التصحيحية التي من شأنها تفادي إهدار التكاليف.

-الاقتصاد: إن أي نظام رقابي فعال يجب أن يكون اقتصاديا بمعنى أن يساوي النظام الرقابي تكلفته فالهدف الأساس من وجوده هو ضبط العمليات والنشاطات المختلفة في المؤسسة للحد قدر الإمكان من إهدار التكاليف.

-استخدام جميع خطوات الرقابة: إن عملية الرقابة تتكون من مجموعة من الخطوات سواء في تحديد في تحديد المعايير الرقابية، تجميع بيانات ومعلومات عن الأداء الفعلي، مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعه، ومن ثم اتخاذ إجراءات تصحيحية وبالتالي فإن أي نقص في إحدى الخطوات السابقة قد يؤدي إلى عدم فعالية النظام الرقابي.

- القيام بالأعمال التصحيحية: إن أي نظام رقابي فعال هو ذلك النظام الذي لا يشير فقط إلى الانحرافات الجوهرية عن المعايير الموضوعه ولكنه ذلك النظام الذي يوضح ويقترح مجموعة من الخطوات والأعمال أو الإجراءات لتصحيح الانحرافات، وهذا يعني أن النظام الرقابي يجب أن يشير إلى

¹ خليل محمد حسن الشماع وآخرون: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 5، 2014، ص ص296،297.

² زاهد محمد ديربي: مرجع سابق، ص43.

³ محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة، مرجع سابق، ص349.

المشكلة وحلولها، وهذا يتطلب من المخطط أن يضع مسبقاً مجموعة من الإرشادات في الحالات التي يتوقع أن تكون فيها انحرافات¹.

- **التركيز على الاستراتيجية:** إن النظام الرقابي لا يستطيع رقابة كل الخطوات والأنشطة والممارسات والإجراءات، وإذا حدث هذا فإن تكلفته قد تكون مبررة ولهذا يجب التركيز على العوامل والنقاط الاستراتيجية والأنشطة والعمليات والأحداث الحرجة والمعقدة والتي قد تؤدي وتهدد أمن وسلامة أصول وممتلكات الشركة².

2- مبادئ الرقابة التنظيمية:

- تتضمن عملية الرقابة مجموعة من المبادئ نذكر منها ما يلي:
- **مبدأ ضرورة الرقابة:** إن الرقابة ضرورية في إتمام الأعمال، فليس هناك فائدة في التخطيط، إذا لم يكن هناك رقابة فعلية للتأكد من أن ما تم أو يتم مطابق لما أريد إتمامه.
- **مبدأ المعايير الرقابية:** إن أحسن طريقة للرقابة على أي عمل هي وضع معايير رقابية تستخدم كنمط أو كمقياس لأداء الأعمال حيث باستخدامها يمكن معرفة الانحرافات تمهيداً لتصحيحها.
- **مبدأ التكامل في التقارير:** يجب أن تكون جميع الأرقام والإحصاءات وحدة واحدة متكاملة الأجزاء حيث تعطي صورة صحيحة للأحوال³.
- يجب عدم الاعتماد كلياً على التقارير الرقابية.
- يجب أن يعكس الرقابة طبيعة النشاط واحتياجاته.
- يجب أن تشجع معايير الرقابة عملية الالتزام في المنظمة.
- يجب أن تشجع معايير الرقابة الفاعلة على الطاعة وأن تكون قابلة للقياس⁴

¹ حسين أحمد الطروانة وآخرون: مرجع سابق، ص 134، 135.

² المرجع السابق: ص 136.

³ عبد العزيز النجار: الإدارة الذكية، المعهد العربي الحديث، مصر، 2008، ص 236.

⁴ بشير العلق: مبادئ الإدارة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 143.

- يجب أن لا تعدد أوجه الرقابة بدون مبرر حتى لا تؤدي إلى تعطيل اتخاذ القرارات وانتشار روح السلبية لدى المديرين.

- يجب أن يعنى نظام الرقابة بوسائل العلاج والإصلاح¹.

ثانياً: أهمية وأهداف الرقابة التنظيمية

1-أهمية الرقابة التنظيمية: الرقابة عملية مستمرة تستهدف التأكد من القيام بالعمل أو النشاط في حدود الوقت المعين والتكاليف المقررة أو النتيجة المرجوة وتبرز أهمية الرقابة لعدة اعتبارات هي:

- إن العمل يقوم بتأديته عنصر بشري وهو بالتالي عرضة للخطأ والانحراف مما يستوجب مراقبته لتفادي الخطأ وتصحيح الانحرافات.

- وجود فاصل زمني بين عملية التخطيط بما ينطوي عليه من تحديد للأهداف ووضع لمستويات الأداء وعمليات التنفيذ، بحيث قد يحدث العديد من التغيرات في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية أو الاثنين معا، الأمر الذي قد ينتج عنه اختلاف بين الأداء المستهدف والأداء الفعلي، مما يتطلب تحديد أسباب هذه الاختلافات وكيفية علاجها أو تصحيحها وهو الدور الذي تقوم به الرقابة².

- اتساع حجم المنظمة وتنوع أعمالها وتعدد العاملين فيها، يستوجب مراقبة أنشطتها للتأكد من أنها تسير وفقاً للخطة الموضوعية ومعرفة مشاكل التنفيذ والتصدي لها.

يمكن أن يستدل على أهمية الرقابة في حالة تصور غيابها وما يمكن أن يترتب عنه من:

- إسراف في استخدام الموارد المادية.

- ضياع الوقت أو عدم الكفاءة في استغلاله.

- البطيء في إنجاز الأعمال.

- تدني الإنتاجية.

- ظهور العديد من المشكلات وتفاقمها.

¹ أسامة خيربي: الإدارة العامة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012، ص 262.

² ثابت عبد الرحمن إدريس: إدارة الأعمال (نظريات نماذج وتطبيقات)، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص534.

- عدم الوصول إلى الأهداف، ومن ثم صعوبة الحكم على فاعلية التنظيم¹.

2-أهداف الرقابة التنظيمية:

تسعى الرقابة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف داخل المؤسسة نذكر منها ما يلي:

- التأكد من التزام كافة الوحدات في المنظمة بالأهداف والمعايير المحددة في الخطة.

- الكشف عن الانحرافات قبل وقوعها.

- تحديد المعوقات والأسباب التي أدت إلى الانحرافات.

- تقديم المشورة والنصح للمسؤولين لتفادي وقوع المشاكل أثناء تنفيذ الخطط.

- اقتراح السبل والإجراءات التصحيحية لتفادي الانحرافات مستقبلاً².

-التأكد من تحقق ما تم تقريره في الخطة الموضوعة.

-التأكد من صحة وواقعية القرارات الموضوعة في الخطة³.

-**التكيف مع المتغيرات البيئية:** حيث أن في ظل بيئة الأعمال بالغة الاضطراب والتعقيد التي تعمل فيها

المنظمات اليوم، يتحتم على جميع المنظمات أن تهتم بالتغيرات المحيطة بها ولذلك وجب تصميم نظام

رقابة بحيث يساعد المديرين على توقع التغيرات التي تحدث.

-**التعامل مع التعقد التنظيمي:** فعندما يزداد حجم المنظمة وتدخل في مشروعات جديدة ويزداد الهيكل

التنظيمي تعقيداً، فإن الرقابة يمكنها أن تحسن التنسيق بين الوحدات التنظيمية وتقلل من حدة التعقيد

التنظيمي.

-**تدني التكاليف:** لا شك أن الرقابة الفعالة يمكنها أن تخفض التكاليف من خلال تقليل المنتجات المعيبة

والحد من تلف المواد الخام، ومنع الإسراف في استخدام الموارد.

¹ أسامة كامل: مرجع سابق، ص187.

² حنا نصر الله: الإدارة العامة المفاهيم والتطبيقات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012، ص263.

³ سعاد نائف برونوطي: إدارة الأعمال الصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005، ص424.

- إيقاف تراكم الأخطاء: صحيح أن الأخطاء الصغيرة قد لا تؤثر بشكل ملموس على أداء المنظمة ولكن بمرور الوقت فإن هذه الأخطاء الصغيرة تتراكم وتصبح ذات تأثير خطير على المنظمة¹.

ثالثاً: أنواع وخطوات الرقابة التنظيمية:

1-أنواع الرقابة التنظيمية:

لكي يتمكن المدير من ممارسة الرقابة في أفضل طريقة ممكنة، يتوجب عليه أن يهتم باستمرارية أداء نشاطات الرقابة بهدف ضبط الأداء وعليه يمكن تصنيف أنواع الرقابة وفق ما يلي:

-الرقابة وفق توقيت حدوثها: نميز هنا بين ثلاثة أنواع من الرقابة

-الرقابة المسبقة (المتقدمة): يتضمن هذا النوع من الرقابة مجموعة إجراءات تسبق البدء بممارسة النشاط، وهي تهدف إلى التحقق من أن التوجهات الموضوعية في الخطة صحيحة والتأكد من أن العمل سيجرى وفق المطلوب، ويتميز هذا النوع من الرقابة بكونه يسبق الحدث لضمان تلافي وقوعه وتجنب الأخطاء والانحرافات المحتملة.

-الرقابة المرافقة(متزامنة): وهي رقابة متزامنة مع النشاط إذ يتم بموجبها مواكبة حدوث الأخطاء أو الانحرافات أو الحالات الإيجابية لإمكانية تأثير كل منها ومعالجتها أول بأول².

-الرقابة اللاحقة: حيث يتم فيها قياس الأداء بعد حدوث التنفيذ وتحديد الانحراف وأخيراً تعديل الأداء الحالي وتحديد الخطوات العلاجية للأداء في المستقبل³.

-الرقابة من حيث شموليتها: وتتضمن ما يلي

-الرقابة الشاملة: وتسعى إلى تقييم الأداء الكلي للمنظمة ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف الموضوعية.

¹ علي شريف وآخرون: الإدارة المعاصرة، دار الفكر الجامعي، مصر، 2008، صص 281، 282.

² صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 160.

³ كامل برير: الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل، لبنان، ط1، 2006، ص 335.

-الرقابة على مستوى الوحدات الإدارية: تسعى إلى تقييم الأداء والانجاز الفعلي لدائرة معينة أو قسم محدد في المنظمة لمعرفة مدى كفاءته في أداء العمل وتحقيق الأهداف المرسومة.

-الرقابة على مستوى الفرد: وتسعى إلى تقييم أداء الفرد وإنجازه ومعرفة مستوى كفاءته في العمل وسلوكه فيه، ومدى إسهامه في تحقيق الأهداف الموضوعية لدائرته أو قسمه.

-الرقابة من حيث الانحراف: وتتضمن ما يلي¹:

-الرقابة الإيجابية: وتسعى لتحديد الانحرافات الإيجابية والمفيدة عن الخطة الموضوعية وتحليلها ومعرفة أسبابها والعمل على الاستفادة منها مستقبلا

-الرقابة السلبية: وتسعى لتحديد وكشف الانحرافات السلبية عن الخطة الموضوعية وتحليلها ومعرفة أسبابها والعمل على إيجاد الحلول الناجعة لها لتلافيها وعدم الوقوع فيها مستقبلا².

-الرقابة من حيث المصدر: نجد نوعين من الرقابة هما:

-الرقابة الخارجية: حيث تكون هنا الرقابة مفروضة على أعمال المنظمة، أو الوحدة الإدارية من خارجها، وذلك بقصد تقييم الأعمال والإنجاز مثل الرقابة المالية والرقابة القضائية والرقابة الإدارية.

-الرقابة الداخلية: حيث تسمى أحيانا بالمراجعة الداخلية فهي عملية مراقبة نشاطات المنظمة بواسطة جهاز الرقابة الداخلية الذي يكون موجودا داخل المنظمة ويمنح مثل هذا الجهاز في العادة استقلالا عن الإدارات الأخرى لضمان عدم تأثيرها في طريقة عمل الجهاز، حيث تتمثل مهمات الرقابة الداخلية في تقييم أوجه النشاطات الداخلية والمحافظة على أصول المنظمة وفحص مدى تطابق النشاطات مع السياسات والإجراءات بالإضافة إلى تقييم درجة كفاءة الأداء الإداري واستخدام المواد.

-الرقابة من حيث جهة الاهتمام: وتقسم إلى

-الرقابة التنظيمية: وهي تتمثل في خطوات الرقابة المختلفة التي تضعها المنظمة من أجل ضمان تحقيق الأهداف المرسومة

¹ ربحي مصطفى غليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص196.

² المرجع السابق: ص197.

-**الرقابة الاجتماعية:** وهي التي تعنى بمدى التزام المنظمة بالأعراف والتقاليد والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تعمل فيه، وتكشف مثل هذه الرقابة عن السلوك العام للأفراد على وفق المعايير التي يحكمها التاريخ والتراث والثقافة السائدة في المجتمع.

-**الرقابة الذاتية:** وهي تلك التي تتبع من ذات الفرد عندما يضع لنفسه أهدافا معينة يلتزم بتحقيقها وعدم الانحراف عنها أخذا بعين الاعتبار النظام العام الذي يعيش في ظله الفرد.

كما نجد أنواعا أخرى للرقابة نذكر منها ما يلي:

-**الرقابة الوقائية:** ونقصد بها تخفيض حجم الخلل أو الخطأ وتقليل المعالجات والتضحيات وتمثل الرقابة الوقائية في وضع القواعد والتعليمات والمعايير، وتحديد أسلوب التوظيف وبرامج التدريب والتطوير¹.

-**الرقابة المعالجة:** نقصد بها معالجة الأعمال والسلوكيات التي لا تتطابق مع الأداء المطلوب والعمل على مطابقة الأنشطة مع المعايير والأنماط الموضوعية².

-**الرقابة المستندية:** تهدف هذه الرقابة للتأكد من أن تصرفات المشروع وأعمالها تتم وفق الأنظمة والقوانين و التعليمات النافذة وكشف الأخطاء والانحرافات الناجمة عن التقيد بتلك الأنظمة والقوانين³.

2-خطوات الرقابة التنظيمية:

حتى تكون عملية الرقابة فعالة وأكيدة وتحقق الأهداف تحقيقا مؤكدا يجب أن تمر بالخطوات التالية:

-**تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها:** وذلك من خلال وضع الطرق المثلى لتنفيذها وذلك في صورة جداول تفصيلية زمنية، هذا مع التأكد من توافر مستلزمات الإنتاج في الوقت والمكان المناسبين منعا لحدوث الاختناقات ليتمكن تنفيذ الخطة⁴.

-**تحديد المعايير:** يعتبر تحديد معايير الأداء خطوة مهمة لأي نظام رقابي، فبدون وجود المعايير يصعب الحكم على العمل المنجز فالمعايير هي المقاييس الموضوعية التي تستخدم لقياس النتائج الفعلية أي أنها

¹ شوقي ناجي جواد: المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص ص422، 423.

² المرجع السابق، ص423.

³ مصطفى يوسف كافي وآخرون: مبادئ الإدارة، مكتبة المجتمع العربي، عمان، ط1، 2013، ص358.

⁴ محمد محمود مصطفى: الإدارة العامة، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012، ص223.

الوسيلة التي يتم بمقتضاها مقارنة شيء بشيء آخر، وقد تكون هذه المعايير مادية وهي تعتبر بمثابة نقاط أو أوجه قياس معينة يختارها للدلالة على إنجاز البرنامج أو الخطة المعينة، بحيث أن قياس الأداء عن طريقها يعطي للقائد صورة واضحة ومحددة عم مبادئ سير العمل، وتختلف معايير الأداء باختلاف المستويات التنظيمية، حيث تتمثل هذه المعايير في كمية العمل المطلوب إنجازه، كما تتمثل أيضا في مستواه النوعي والزمني اللازم لأدائه¹.

-**قياس الأداء:** بعد تحديد معايير الأداء تأتي الخطوة التالية وهي قياس العمل الفعلي الذي تم إنجازه، وتعتمد هذه الخطوة وإمكانية التقييم الموضوعي على الخطوة السابقة، وعلى المعايير وسهولتها وبشكل عام يجب أن يتوافر في عملية قياس الأداء الأصالة والإبداع إذ أن الكثير من الأعمال يصعب قياسها². كما أن في هذه المرحلة يقاس الأداء الفعلي بطريقة مستمرة لتقدير ما إذا كان الأداء متفقا مع المعايير وقد يكون القياس شاملا أو بالعينة³.

-مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط: تتضمن هذه المرحلة مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط وهنا نصل إلى:

-توافق الأداء الفعلي مع المعيار، في هذه الحالة لا تكون هناك انحرافات.

-أن يكون الأداء جيد ويفوق المعيار، في هذه الحالة يكون الانحراف موجب.

-أن يكون الأداء سلبي، في هذه الحالة يكون الانحراف سلبي⁴.

ويعد أمرا غير واقعي تطابق نتائج قياس الأداء الحالي مع المعايير الموضوعية في كل الحالات لذا ينبغي على المنظمة لكي يكون نظامها الرقابي عمليا تحديد مدى مقبول يختلف فيه الأداء الفعلي عن المعايير المستهدفة، ومن هنا فإن عملية المقارنة تتطلب تحديد النطاق أو المدى الذي يقع فيه الأداء مخالفا للمعايير المستهدفة ولكنه يكون مقبولا، كذلك ينبغي أن تحدد المنظمة موقفها من نتائج الأداء التي

¹ زاهر عبد الرحيم عاطف: الرقابة على الأعمال الإدارية، دار الرياء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص40.

² محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص333.

³ محمد عبد المقصود محمد: القيادة الإدارية، دار المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، 2006، ص84.

⁴ علي فلاح الزعبي: مبادئ الإدارة (الأصول والمبادئ العلمية)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص357.

تزيد عن مستوى المعايير الموضوعة حيث أن هذا الموقف قد يكون صحيحا في بعض الحالات وقد لا يكون كذلك في مواقف أخرى¹.

-**القيام بالأعمال التصحيحية:** إذا ظهر من المقارنة أن هناك انحرافات موجبة أو سالبة فإن الخطوة التالية هي القيام بالأعمال التصحيحية، فقد يكون سبب الانحراف هو العامل نفسه بسبب عدم كفاءته، أو لأنه مازال تحت التدريب أو لأنه يعاني من إجهاد بدني أو ذهني وقد يكون سبب ذلك الوسيلة التي يؤدي بها العمل وقد يكون الانحراف بسبب عدم توافر المواد بالكمية والنوع المطلوب².

-**المتابعة:** وفي هذه المرحلة يجب أن تكون الإدارة حريصة لتنفيذ قراراتها بالإجراءات العلاجية التي تقرها للتأكد من كل من:

-مدى التزام المرؤوسين المسؤولين كما ونوعا وزمنا.

-مدى مناسبتها للإمكانات المتاحة.

-مدى إيجابية النتائج المحققة عن هذه الإجراءات المستجدة.

ويجب على الإدارة أن تتحلى دائما بالتحري والنشاط بمعنى ألا تظل حبيسة غرفتها حتى تطفو

الشكاوي والمشكلات على سطح المكتب لكي تهتم بدورها العلاجي، بل يجب عليها تخصيص جزء من

وقتها أو عملها باستمرار نحو التقيب والبحث عن أية بوادر لثغرات أو انحرافات يمكن أن تعتري

مواردها³ البشرية(العاملين) أو المادية(الأصول المختلفة) أو معاملاتها التجارية المنجزة لتسارع بدراستها

وتحليلها واقتراح أوجه العلاج الملائمة قبل نقشي تكرارها⁴.

¹ كاظم نزار الركابي: الإدارة الإستراتيجية العولمة و المنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2004، ص305.

² محمود يوسف عقله: إدارة المؤسسات الدولية، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص17.

أحمد عبد الرحمن الشميمري: مبادئ إدارة الأعمال (الأساسيات والاتجاهات الحديثة)، مكتبة العبيكان، الرياض، ط2، 2005، ص344.

⁴ المرجع السابق، ص344.

رابعاً: أدوات وأساليب الرقابة التنظيمية

1- أدوات الرقابة التنظيمية:

تتمثل أدوات الرقابة والتي تعد جزءاً من الإدارة الفعالة فيما يلي:

-**الرسائل:** هي التي تصل طرق إنجاز العمليات ذهنياً أو يدوياً أو ألياً وبالرغم من نمطية الرسائل إلا أنها ليست ثابتة في أي وقت، بل يجب تحسينها باستمرار للحصول على رسائل أفضل.

-**الأنظمة:** هي الإجراءات المتشابهة التي تتجمع مع بعضها بالطريقة التي تجعل كل العمليات المتكررة لأي نشاط رئيسي في المشروع يمكن تحديدها مقدماً¹.

-**التقارير:** هي في الغالب تستخرج من السجلات، فالبيانات المسجلة ما هي إلا تلخيص واستنتاج تبين توصيات للإدارة على شكل تقارير، ومن البيانات والسجلات التي تركز عليها هذه التقارير يمكن للقائمين بعملية الرقابة تقييم مصادر المعلومات.

-**المعايير:** وهي من أهم أدوات الرقابة التنظيمية 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 وبذلك فهي تتعلق بالإنجاز المقبل للأعمال².

- **الإحصائيات:** هي غالباً توجد في السجلات والتقارير وهي ذات أهمية لأنها تساعد في عملية الرقابة، حيث تقوم بإجراء المقارنات بين النتائج الماضية والنتائج الحالية ومن ثم اقتراح الطريقة نحو المستقبل³.

¹ زاهد محمد ديري: مرجع سابق، ص24.

² محمد يوسف عقله: مرجع سابق، ص ص19،20.

³ مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص361.

-الإجراءات: تعد الإجراءات طرق محددة سلفا لكيفية القيام بالأعمال وهي خطط موضوعة للموظفين من أجل إتباعها عند القيام بالأعمال التكرارية وهي تترجم الخطط والسياسات العامة إلى أسلوب محدد لاتخاذ القرارات والقيام بالأعمال وعندما تصمم الإجراءات يحدد فيها نوع العمل الذي سيقوم به الأفراد المشتركين في إنجاز عمل¹.

- الملاحظة: وهي من الوسائل التي يستخدمها الإداري، وذلك لملاحظة العاملين الذين يخضعون لإشرافه أثناء ممارستهم العمل للتعرف على سير العمل والطرق المستخدمة فيه والنتائج التي توصلوا إليها، ورغم بعض العيوب التي تصاحب الملاحظة إلا أنها ما زالت من الطرق التي يستخدمها الإداريون في الرقابة.

- الميزانية التقديرية: وهي من الوسائل التي تستخدم على نطاق واسع لغرض الرقابة الإدارية ويرجع ذلك إلى أن قوائم الميزانية التقديرية تمثل الخطط معبرا عنها بالأرقام، بمعنى آخر هي قوائم النتائج المتوقعة معبر عنها بقيم مالية، ولذلك فإن الميزانية التقديرية تستخدم للمساعدة في إجراء المقارنة والقياس بين الأهداف والإنجازات لمعرفة ما تحقق من تقدم ونجاح . وحتى تكون هذه الوسيلة ذات فاعلية قوية يجب أن تراعي الدقة عند وضع الميزانية لعمل أو مشروع ما².

2-أساليب الرقابة التنظيمية:

تتمثل أساليب الرقابة التنظيمية في النقاط التالية:

-مراكز المسؤولية: حيث يعد مركز المسؤولية منظومة فرعية تكلف بمهام محددة بوضوح وبرئاسة مدير مسئول عن أداء ذلك المركز , وفي المنشأة المعاصرة تؤلف مراكز المسؤولية أو ما يسمى بحاسبة المسؤولية الحجر الأساس للرقابة، وتسند مراكز المسؤولية إلى منطوق سليم، فانخفاض أداء المنشأة لا بد أن يثير تساؤلات عن التقسيم أو التقسيمات في المنشأة المسؤولة عن هذه النتيجة، فلو اعتبرت المنشأة المسؤولة عن هذه النتيجة ككل كمركز مسئولية واحد فإنه سيكون من الصعب تحديد المسؤولية بدقة عند انخفاض الربحية مما يحول دون اتخاذ القرارات التصحيحية أو تأخيرها لمدة غير مناسبة، وهناك أنواع عديدة من مراكز المسؤولية أهمها ما يلي:

¹ محمد شاكر عصفور: أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2005، ص238.

² علي الضلعين: أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، مركز يزيد للنشر، ط2، 2005، ص ص198،199.

- مركز التكلفة: وهو مركز مسئولية بإمكانه الرقابة على تحمل الكلفة وبالتالي تحديد الانحراف عن مستواه المخطط.

- مركز الإيراد: وهو غالبا ما يأخذ صفة التسويق النهائي للإنتاج وبالتالي يصبح المدير مسئولا عن تحقيق الإيراد وعن الانحراف عنه.

- مركز الربح: حيث يكون المدير مسئولا عن تحمل الكلفة والإيراد معا ويتمتع باستقلال أكبر.

- مركز الاستثمار: حيث تضاف للمدير هنا مسؤولية الاستثمار في الموجودات ذات العلاقة بقسمه إضافة إلى مسؤولية تحقيق الربح¹.

- رقابة الإجراءات: تتميز الإجراءات بأنها تمتد لتشمل أكثر من تقسيم واحد، فهي ترتبط بينها كما أنها تتصف بدرجة من التعقيد وخاصة في المنشآت الكبيرة وهي تعد نوع من المنظمات الفرعية وتحتاج الإجراءات إلى رقابة مستمرة بسبب احتمال حصول الازدواج والتداخل فيما بينها والتناقض في بعض الحالات والإجراءات تحمل المنشأة الكلفة العالية المتمثلة بالعمل الورقي في الكثير من أجور ورواتب وأمكنة ومستلزمات العمل، كما تحتاج الإجراءات إلى الرقابة لغرض تقادي استعمالها كبديل عن السياسات وتخويل الصلاحيات في حل المشكلات².

- نظم المعلومات: أصبحت نظم المعلومات عاملا حاسما في نجاح أي منظمة ونظام المعلومات هو عبارة عن آلية لجمع البيانات وترميزها وتخزينها وتحليلها ونشرها في شكل معلومات نافعة وقابلة لمراقبة موارد المنظمة بفاعلية، كما تساعد في القيام بعناصر العملية الإدارية الأخرى من تخطيط وتنظيم وتوجيه، ومن جهة أخرى يجب أن تصمم نظم المعلومات بحيث تفي باحتياجات ومتطلبات المستويات الإدارية المختلفة (إدارة عليا، وسطى، إشرافية).

- الموازنة: وهي عبارة عن ترجمة رقمية مالية للخطة لفترة زمنية معينة غالبا ما تكون لمدة سنة، وهي تعنى بتخصيص واستخدام الموارد المختلفة في نشاطات المنظمة في المستقبل لفترة زمنية معينة، ويمكن

خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2004، ص1
ص346،346.

²المرجع السابق، ص346.

استخدامها وسيلة للرقابة على تخصيص واستخدام القوى العاملة والمواد الخام والآلات وغيرها، والموازنة تمثل معايير تعتمد أساسا لمقارنة الأداء الفعلي وتحديد الانحرافات عن الأرقام الواردة في الموازنة¹.

-**المتابعة المباشرة:** والتي تمارس في إطار العلاقات السلمية للرقابة المباشرة للقرارات الإستراتيجية من طرف شخص أو مجموعة من الأشخاص، ويناسب هذا النوع من الرقابة المؤسسات الأكثر استقرارا والأقل تعقيدا في تسييرها، وتكون مراقبة تفصيلية من مركز المؤسسة، وهذا يفترض أن يكون للمراقب الدراية التامة بتفاصيل التنفيذ والقدرة على تقديم التعديلات وتصحيح الأخطاء، وتزداد أهمية المتابعة المباشرة في حالة الأزمات الحادة التي تواجهها المؤسسة.

-**نظام التخطيط:** يمثل التخطيط المراقبة الإدارية في مجال تخصيص الموارد ومقارنة الإنجازات بالأهداف المحددة ويشتمل على كل عناصر التنظيم وتحديد مستوى الموارد المالية لكل مصلحة وميدان نشاط استراتيجي، وغالبا ما تكون على شكل موازنات².

-**المراقبة الذاتية وتحفيز الأفراد:** ففي ظل محيط أكثر ديناميكية تحتاج المؤسسة إلى تحفيز الأفراد لرفع مستوى تنفيذ المهام مما يساهم في تقوية المراقبة الذاتية دون تدخل مباشر، ويحدد المسير الإطار العام للمرؤوسين وتوفير شروط التنفيذ ليسمح للفرد ببلوغ الأهداف التي حددتها المؤسسة

-**أهداف الأداء:** حيث تحدد المؤسسة مؤشرات الأداء والمتعلقة بالجودة، الأسعار، الحصة السوقية أو الربح، ويقع على عاتق الأفراد إنجاز هذه المؤشرات وهذا من خلال لوحة القيادة³.

خامسا: مجالات وعناصر الرقابة التنظيمية

1-مجالات الرقابة:

إن وظيفة الرقابة تمارس بمختلف الميادين والمجالات القائمة والموجودة في المؤسسة أو المنظمة وعلى سبيل المثال يمكن ذكر ما يلي:

¹ حسين حريم: مرجع سابق، ص319.

²مداح عرابي: إدارة الأعمال الإستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، ص314.

³ المرجع السابق، ص315.

-**الرقابة في مجال الموارد البشرية:** هنالك أمور وجوانب هامة يجب أن تعنى بها الرقابة في مجال الموارد البشرية ومن أهمها التأكد من أن مستوى أداء العاملين يتطابق مع المعايير المعتمدة، ومراقبة سلوكيات العاملين للتأكد من انضباطهم وتقيدهم بالسياسات والتعليمات النافذة وكذلك التأكد من صلاحية وسلامة سياسات وعمليات وإجراءات الاختيار والتعيين بحيث يتم اختيار القدرات والمهارات التي تتطابق مع متطلبات الوظائف حسبما هو مقرر، كما يمكن أن تشمل الرقابة نشاطات وعمليات التدريب ونظم الرواتب والحوافز والوقوف على معنويات العاملين ومستوى رضاهم واتجاهاتهم.

-**الرقابة في مجال الموارد المالية:** تعتبر الرقابة المالية من أهم مجالات الرقابة، وتسعى الرقابة المالية إلى التأكد من توافر الموارد المالية التي تحتاجها المؤسسة أو المنظمة لضمان استمرار عملياتها ونشاطاتها ومراقبة حسن استخدام هذه الموارد والمحافظة عليها، وكفاءة استثمار الأموال وقدرة المنظمة على تحقيق الأرباح ومراقبة الوضع والمركز المالي للمنظمة بما يضمن الإيفاء بالتزاماتها على المدى القصير والبعيد¹.

-كما يمكن اعتبار الرقابة على الموارد المالية من أهم أشكال الرقابة على الإطلاق فهذه الرقابة يمكن النظر لها من زاويتين هما²:

- **الرقابة على الموارد نفسها:** من خلال تدبير القدر الكافي من الأموال اللازمة للإنفاق على نشاط المنظمة، ونقصد هنا بالقدر الكافي ألا تكون الأموال أقل من اللازم أو أكثر من اللازم وذلك لتفادي الإسراف في الإنفاق.

أما الزاوية الثانية تتمثل في أن جميع الموارد الأخرى للمنظمة سواء المادية أو البشرية أو الإعلامية تحتاج إلى موارد مالية لأن المخزون الزائد يكلف المنظمة أموالاً كبيرة.

-**الرقابة على الموارد الإعلامية:** تعتبر المعلومة الدقيقة في الوقت المناسب أصلاً من أصول المنظمة وبناء عليه فإن الرقابة على المعلومات الغرض منها التأكد من أن التنبؤات. رأينا أنها أصل العملية

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص، ص316،317.

² صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، الجزائر، 2006، ص90.

التخطيطية قد تم إعدادها بدقة وفي الوقت المناسب بالكمية المناسبة وبمستوى من الدقة التي يمكن الاعتماد عليها، ضمن هذا الأساس الإعلام يجب نقل الصورة الجيدة عن المنظمة إلى البيئة الخارجية¹.

- **الرقابة على الموارد المادية:** إن الرقابة على الموارد المادية تشمل بعض النواحي ومنها الرقابة على المخزون والهدف منها هو أن لا تكون كمية المخزون أقل من اللازم أو أكثر منه، كما تشمل الرقابة على الجودة لضمان تطابق السلعة المنتجة لمستويات الجودة المحددة لها وهناك أيضا الرقابة الفنية على الآلات والتي تستهدف استخدام الآلة المناسبة بما يتفق مع نوع وحجم العمل المطلوب².

- **الرقابة في مجال الإنتاج:** تسعى الرقابة على الإنتاج إلى ضمان إنتاج الكميات المطلوبة بالمواسفات والجودة المطلوبة وفي الوقت المحدد وبأقل تكلفة ممكنة كما تهدف الرقابة على الإنتاج إلى استغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة بكفاءة وعدم تبديد وهدر الموارد والمستلزمات عن قصد أو غير قصد وتستخدم التغذية الراجعة لتحديث وتطوير الخطط الإنتاجية³.

- **الرقابة في مجال التسويق:** تشمل وظيفة التسويق نشاطات عديدة ترافق السلعة أو الخدمة من لحظة إنتاجها حتى توصيلها للمستهلك النهائي، من تسعير وتغليف وإعلان وترويج ونقل وتوزيع، ومن الضروري ممارسة الرقابة على هذه النشاطات المختلفة فقد تشمل الرقابة التسويقية مقارنة مستوى الطلب على السلعة مع التقديرات المخطط لها أو مقارنة المبيعات في فترات معينة مع ما تم تحقيقه في فترات مماثلة في الماضي، كما تشمل الرقابة تقييم برامج الإعلان والترويج وما حققته من نتائج ومقارنتها بما هو مخطط ، كذلك تشمل الرقابة منافذ التوزيع لضمان اختيار واستخدام أكثر المنافذ والقنوات كفاءة وفاعلية⁴.

- **الرقابة في مجال الشراء:** تهدف الرقابة في مجال الشراء إلى التأكد من تأمين احتياجات المنظمة (الوحدات التنظيمية المختلفة) من الأجهزة والمعدات والأدوات والمستلزمات والمواد بالمواسفات والجودة المطلوبة والكميات المناسبة من الموردين المناسبين وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة، كما تسعى الرقابة في مجال الشراء إلى تقييم الموردين لضمان الاختيار الأنسب وإلى توثيق العلاقات معهم

¹ المرجع السابق، ص91.

² علي شريف وآخرون: مرجع سابق، ص288.

³ فيصل محمود الشواورة: مبادئ إدارة الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، 2013، ص202.

⁴ حسين حريم: مرجع سابق، ص316.

-الرقابة في مجال المخزون: تتمثل الرقابة في مجال المخزون أو التخزين في مراقبة حركة المخزون ومستويات المخزون، لضمان توافر المواد المختلفة بما يكفل استمرار عمليات المنظمة ونشاطاتها من ناحية وعدم تكديس بعض المواد ومنع أي اختلاس أو فقدان أو تلف¹.

-الرقابة في مجال السلوك والتصرف: وتستهدف التأكد من مدى التزام الموظفين والعاملين بالقوانين والأنظمة والتعليمات ومدى رضاهم عن التنظيم².

2-عناصر الرقابة التنظيمية:

يتضمن نظام الرقابة على أربعة عناصر أساسية نذكرها فيما يلي:

-مدخلات نظام الرقابة: ويتضمن مدخلات نظام الرقابة عنصرين أساسيين هما:
معايير الأداء التي تم استنباطها من الخطط.

نتائج قياس الأداء الفعلي.

-العملية التحويلية في نظام الرقابة: ويتضمن العمليات الفرعية التالية:

- عملية المقارنة بين المعايير ونتائج الأداء الفعلي.
- عملية الكشف عن الانحرافات وتحديد مداها.
- عملية تحليل ودراسة الانحرافات لتحديد أسبابها والتأكد من صحتها.
- رسم برامج في أسباب الانحرافات أو معالجتها عند ظهورها.

-مخرجات نظام الرقابة: ويتضمن مخرجات نظام الرقابة النواتج التالية:

- الانحرافات المقاسة³.
- أسباب الانحرافات.
- برامج التعامل مع أسباب الانحرافات.

¹ المرجع السابق، ص317.

² فيصل محمود الشواورة: مرجع سابق، ص203.

³ سعيد محمد المصري: مرجع سابق، ص250.

-عملية التغذية العكسية: وتتضمن عملية توجيه المخرجات إلى النظام مرة أخرى في إحدى صورتين هما:

-تعديلات واجب إدخالها على المعايير لتخطيها إمكانيات المنظمة (أي أن المعايير كانت تفوق الإمكانيات أو القدرات المتاحة أو التي يمكن اكتسابها).

- تعديلات على الأداء الفعلي بهدف تطويره ورفع مستواه بحيث يقترب من المعايير¹

سادسا: العراقيل التي تواجه عملية الرقابة وطرق علاجها

1-العراقيل وصعوبات العملية الرقابية:

رغم أن الرقابة إحدى وظائف الإدارة الهامة إلا أنها تواجه عقبات ومقاومة من قبل المرؤوسين والأفراد داخل التنظيم، لذلك من المهم أن يعرف المدير لماذا يرفض الأفراد الرقابة وقد يرجع ذلك للأسباب التالية:

-تعدد الرقابة: يحاول المدراء مراقبة العديد من الأنشطة الرئيسية والفرعية وذلك بهدف التحقق من أن العمل يتم بطريقة ملائمة وتجنب حدوث الأخطاء وهذا يعني أن الرقابة تحيط الإدارة بكل نشاط يتم بالتنظيم وقد تمتد الرقابة إلى المسائل والقرارات الشخصية حيث يرفض الأفراد هذا النوع من الرقابة.

الخوف من المسائلة وانعدام المرونة: عندما تكون المعايير دقيقة ومرتبطة بالزمن وموضوعية، رغم ذلك يعارضها أو يقاومها بعض الأفراد لأنهم يشعرون أنه في هذه الحالة من السهل معرفة أي منهم أدى العمل بطريقة أفضل، وبذلك تقاوم تلك الفئة من الأفراد ذات الأداء السيئ الرقابة وترفضها، وقد يقاوم الأفراد من ذوي الأداء الجيد الرقابة أيضا خاصة إذا كان المستهدف واضح لخوفهم من انعدام المرونة أو الحرية والتي ينظرون إلى أنها ضرورية لهذا المستوى العالي من الأداء.

-عدم دقة الرقابة: لدى معظم الناس الرغبة في الأداء الجيد لذلك يتقبل الكثير الرقابة التي تزودهم بالمعلومات والتي تساعدهم في الإنجاز الملائم للمهام المسندة إليهم ولكنهم قد يقاومون الرقابة إذا كانت غير دقيقة وتتم بطريقة حكيمية أي لا تستند للموضوعية².

¹ المرجع السابق، ص250.

² عبد الغفار حنفي: أساسيات إدارة المنظمات، المكتب العربي الحديث، ص ص404-406.

- عدم الحيادية: قد يؤدي عدم تصميم النظم الرقابية بشكل محايد إلى عدم قبول العاملين لهذه النظم¹.
 - عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات: يشعر العاملون أحيانا بأن المسؤولية الواقعة على عاتقهم تفوق ما هو ممنوح لهم من صلاحيات وفي نفس الوقت قد يتطلب النظام الرقابي الرقابة اللصيقة والمراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل، مما يرتبط سلبا بقبول العاملين والتجاوب مع النظم الرقابية.
 - عدم التوازن بين العائد والتكاليف: قد يكون عدم كفاية العائد أو المكافآت التي يحصل عليها العاملون من أسباب مقاومة هؤلاء للنظم الرقابية.
 - التركيز في غير محله: تركز بعض النظم الرقابية في أحيان كثيرة على نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظر العاملين حيث تعكس من وجهة نظرهم رؤية محدودة جدا مما قد يثير العاملين ضد هذه الرقابة.
 - الرقابة الزائدة: يقبل العاملون عادة درجة معينة من الرقابة فإذا زادت عنها يؤدي ذلك إلى رفضهم لها².
 - مصاحبة الرقابة عادة ممارسة الإدارة الأوتوقراطية.
 - مزاولة الرقابة عن طريق الجبر والإلزام.
 - عدم كفاءة نظام الاتصال.
 - التحيز وعدم الموضوعية من جانب القائمين بالرقابة.
 - عدم دقة البيانات التي تستخدم في الرقابة.
- 2- طرق علاج معوقات الرقابة التنظيمية:**

يمكن التصدي للمعوقات والعراقيل التي تواجه عملية الرقابة من خلال:

- زيادة فهم الأفراد القائمين على عملية الرقابة لطبيعة الرقابة وخاصة المعايير وطرق الاتصال وغيرها.
- نبذ فكرة العقاب وإدخال الحوافز التي تؤدي إلى رفع المعنويات لدى الأفراد وتشجيعهم على الالتزام بالمسؤوليات الموضوعية.

¹ علي فلاح الزعبي، مرجع سابق، ص360.

² المرجع السابق، ص360.

- يجب أن يكون المعيار مرنا حتى أن يخدم مصالح المنظمة.

- يجب إتباع الأسلوب اللامركزي في الرقابة حتى عندما يتم وضع المعايير بطريقة مركزية¹.

- الالتزام بالموضوعية عند وضع المعايير بحيث لا يترتب على صعوبتها الإحساس بالإحباط لدى العاملين.

- يجب تحسين نظام الاتصال وتشجيع التعاون والمناقشة الجماعية مع العاملين قبل تطبيق الرقابة².

التركيز على مراقبة النواتج وليس على الأنشطة والمظاهر مع بيان أنها عملية تصحيحية أو وسيلة لمراقبة ومعرفة مدى التقدم الذي حدث أكثر من كونها وسيلة حفظ أو غاية في حد ذاتها أو تقييد للحرية.

- إعادة النظر والتقييم في أنظمة الرقابة بصفة منتظمة لمعرفة مدى الحاجة لأي نوع من الرقابة

- الاعتماد على نظامي مشاركة الأفراد ونظام الإدارة بالأهداف في التغلب على الخوف من المسائلة وانعدام المرونة، حيث يمكن إشراك الأفراد من ذوي الأداء السيئ في وضع الأهداف وما يترتب عن ذلك من نتائج خاصة وربط المكافآت بالنتائج وليس بالتواجد المادي أو البدني، فالذين يرغبون في الإنجاز الجيد لديهم الفرصة للبحث عن السبل التي تكفل إحداث التقدم، والذين من ذوي الأداء السيئ لديهم الفرصة لتغيير الاتجاهات أو البحث عن مكان آخر للعمل.

- يجب أن تكون الرقابة مرنة لمقابلة عدم دقة المعايير مع ملاحظة أنه إذا حدث تباين واضح بين النواتج والمعايير، فقد يرجع إلى المعيار ذاته أو في الطريقة التي يجب أن يؤدي بها العمل، لذلك فالمدير الفعال هو الذي يراجع ويفحص المعايير إذا ما حدثت انحرافات ذات دلالة³.

¹ علي الشرفاوي: العملية الإدارية (وظائف المديرين)، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002، ص447.

² المرجع السابق، ص448.

³ عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص ص405،406.

خلاصة الفصل

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل نخلص إلى أن الرقابة التنظيمية تعتبر وظيفة هامة ورئيسية في الوظائف الإدارية وركيزة أساسية لتحقيق الكفاءة والفعالية المهنية، فمن خلال الرقابة التنظيمية يتم التأكد من مدى تحقيق الأهداف المخطط لها مسبقاً، كما أنها تساعد على رصد المشكلات والانحرافات التي يمكن أن تعيق عملية تحقيق الأهداف وإيجاد الحلول المناسبة لها من أجل تقويم الأداء.

الفصل الرابع:

الكفاءة المهنية

تمهيد

أولاً: خصائص وملامح الكفاءة المهنية

ثانياً: مؤشرات ودور قياس الكفاءة المهنية

ثالثاً: شروط اكتساب الكفاءة المهنية والعوامل المؤثرة في تطويرها

رابعاً: مكونات وأنواع الكفاءة المهنية

خامساً: معايير وأساليب تنمية الكفاءة المهنية

سادساً: مقاربات الكفاءة المهنية

سابعاً: تقييم الكفاءة المهنية ومعوقاتها

خلاصة الفصل

تمهيد

لقد أثار موضوع الكفاءة المهنية اهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين في حقل الإدارة والتنظيم، وذلك للرفع من مستوى الكفاءة المهنية للعامل، ولهذا فقد اعتمدنا في فصلنا هذا على مفهوم الكفاءة المهنية محاولة منا معرفة مكانتها ودورها داخل المؤسسة ويظهر لنا جليا أن المؤسسة الناجحة الطموحة هي التي تهتم بالعنصر البشري وذلك عن طريق الاهتمام بمختلف قدراته ومهاراته محاولة تطويرها واستثمارها بشكل عقلائي يعود بالفائدة على المؤسسة.

أولاً: خصائص وملامح الكفاءة المهنية

1- خصائص الكفاءة المهنية:

-الكفاءات ترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من الموارد الخام والأموال والناس اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين، وهو ما يسمح بقياسها كما وكيفا، إذ تقاس باحتساب نسبة المخرجات إلى المدخلات المستغلة¹

-الكفاءة عامل داخلي يعكس قدرة المنشأة على تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد.

-تحقيق الكفاءة يتم في إطار زمني قصير الأجل.

-الكفاءة لها طابع تجميعي تراكمي لأنها مزيج من عدة معارف وقدرات².

-الكفاءة ذات غاية حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفواً إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.

-يتم صياغة الكفاءة بطريقة ديناميكية، حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف الفنية.

-الكفاءة هي مفهوم مجرد، فالكفاءة غير مرئية، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة، ونتائج هذه الأنشطة.

-الكفاءة مكتسبة بالفرد لا يولد كفواً لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه³.

¹حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ط2، ص95.

²نبيل محمد مرسي: الإدارة الإستراتيجية (تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس)، دار الجامعة الجديدة، 2003، ص63.

³زكية بوسعيد: أثر برنامج تقليص العمل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة باتنة، 2007-2008، ص30.

2- ملامح الكفاءة المهنية:

كل مرحلة من مراحل الكفاءة وتطوير المجتمع تحتاج إلى الكفاءة لكنها تختلف من مرحلة لأخرى¹، والكفاءات والجدارة من العناصر الهامة والأساسية لإسناد المسؤوليات وخاصة الصعبة منها التي تتطلب التفكير والتدبر.

-امتلاك شهادات علمية ومؤهلات.

-القيام بتأدية المهام الفنية والإدارية بصورة عقلانية بحيث يحقق أداء متميز والقدرة على الاستيعاب والتركيز وهي نوع من العقلانية المنصفة بالمعرفة.

-يقومون بأدوار ديناميكية لدفع الإدارة نحو الأحسن.

-الإبداع في الطرف الذي يمكن الناس من التوصل إلى أنجاز أقصى ممكن من الأهداف.

-إيجاد الوسائل المساعدة لتحقيق الأهداف.

-تحقيق الإنتاجية العالية في محيط العمل مقارنة مع غيره وإبقاء التكلفة المتخصصة والأرباح العالية في الميدان الاقتصادي والمالي ولعل أهم هذه المقاييس العلمية المتعارف عليها.

-القدرة على إبداع الأفكار وتحويلها إلى أعمال مجسدة.

-يناقشون المسائل الكبرى من زاوية علمية منطقية عن طريق التحليل الفكري.

-لا يتعاملون مع السطحيات ولا الجزئيات.

-يبدلون مزيدا من الجهد والتضحية من أجل المصلحة العامة.

-الاستجابة مع المتغيرات الداخلية والخارجية بنوع من التكيف.

-تكتمل الكفاءة عادة من التجربة والممارسة².

¹أحمد زردومي: مرجع سابق، ص76.

²المرجع السابق، ص77.

ثانيا: مؤشرات ودور قياس الكفاءة المهنية

1- مؤشرات قياس الكفاءة المهنية:

يوجد العديد من المؤشرات والمعايير المستعملة نذكر أهمها فيما يلي:

- مؤشرات مباشرة: تتضمن هذه المؤشرات قياس عمليات المؤسسة من خلال مقارنة المخرجات من سلع وخدمات بالمدخلات، الموارد المستعملة خلال مدة زمنية معينة وتشمل ما يلي:

- المقاييس الكلية للكفاءة: مثل الربح الصافي قياسا بمجموع الموجودات أو حق الملكية.

- المقاييس الجزئية للكفاءة: مثل المبيعات المحققة قياسا بعدد العاملين في قسم المبيعات.

- المقاييس النوعية للكفاءة: مثل ارتفاع مستوى جودة الإنتاج باستخدام الموارد ذاتها.

وقد تعجز مثل هذه المؤشرات عن توفير المقاييس الدقيقة خصوصا في بعض الأنشطة الخدمية التي يتعذر فيها استخدام مثل هذه المقاييس، إضافة إلى عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل قياس الكفاءة المطلوبة، وعدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة، وكذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات والأقسام المختلفة للمؤسسة¹.

- مؤشرات غير مباشرة: إن المؤشرات غير المباشرة تعد في بعض المجالات طريقا أفضل في قياس الكفاءة وذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل، والتعرف على درجات رضا الأفراد، والروح المعنوية هذا إضافة إلى دراسة وتحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة، وغالبا ما نحقق هذه السبل المعتمدة في قياس كفاءة الأداء والأبعاد التي تتطلب المنظمة معرفتها لتقييم كفاءة أداء الأنشطة التي تمارسها على الصعيدين الإنتاجي والخدمي².

خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 3، 2007، ص

¹ص331،332.

²كاظم نزار الركابي: مرجع سابق، ص319.

2- دور قياس الكفاءة في المؤسسة:

قياس الكفاءة دوريا خاصة لعنصر العمل في مجال توجيه ومراقبة عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية يفيد في عدة جوانب في المؤسسة ومنها:

- تزويد المشرفين بالمعلومات التي تساعدهم على اتخاذ الإجراءات المناسبة كلما احتاج الأمر لذلك¹، خاصة في مجال الرقابة على الإنتاج أو أي نشاط آخر باعتبارها الجهاز العصبي للإنتاج، هذا الجهاز الذي يشعر بأي تغيير أو انحراف في الكمية أو الجودة والوقت.
- أسلوب المشرفين في توفير العدالة ويطمئن العاملين لعدالة التوزيع كما يسترشدون به في تقييم مدى كفاءة العاملين.
- مقياس لمكافأة العامل المجد، ومعياري لاختيار المرشحين من العمال للترقية ويكشف عن قدرات ومواهب العمال.
- مقياس يستخدم لاختيار العاملين الذين يمكن الاستفتاء عنهم في حالة الحاجة إلى ذلك.
- مقياس لتوجيه العمال نحو الأعمال التي يتقنونها أكثر قصد التخصص والاستقلال الأمثل للأيدي العاملة في المؤسسة.
- تؤثر مهارة العامل بشكل واضح في مستوى الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، لأن العمل العنصر الوحيد المتغير أكثر من غيره، ويقوم بالدور الإيجابي في عملية الإنتاج فزيادة الكفاءة الإنتاجية للعمل تمكن من معرفة معدل النمو الذي حققته المؤسسة².

ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية (دراسة نظرية وتطبيقية)، دار المحمدية العامة الجزائر، 2004، ص95¹.

²المرجع السابق، ص96.

ثالثا: شروط اكتساب الكفاءة المهنية والعوامل المؤثرة في تطويرها

1-شروط اكتساب الكفاءة:

- توافر الرغبة والاستعداد في تنمية القدرات.
- استخدام نماذج تعلم اكتساب الكفاءات المستهدفة كالتدريب والنقل.
- ارتباط معارف محددة بكفاءات يمكن اكتسابها وتتميتها لدى المتدربين.
- الاستمرارية والمداولة والتحسين والتمرس.
- المتابعة بالتدعيم المناسب¹.
- الممارسة تحت الإشراف لفترة معينة.
- توفير تدريب عملي هادف لمهنة تعتمد على توافر هذه القدرة في مجال العمل.
- توجيه المدرب للمتدرب ونصحه وإرشاده لاكتساب وتنمية المهارات وتشجيعه عند الأداء الجيد للمهارة².

2- العوامل المؤثرة في تطوير الكفاءات المهنية:

من أهم العوامل المؤثرة في تطوير الكفاءات المهنية ما يلي:

- التكوين:** هو نشاط يهدف إلى توفير اكتساب الفرد خبرات جديدة تزيد من قدراته على أداء عمله وذلك بتلقينه أفكار ومهارات ومعلومات يتطلبها الأداء الفعال، ويتخذ التكوين عدة أشكال فيمكن أن يكون التكوين تقنيا، تنظيميا، اقتصاديا، إنسانيا، اجتماعيا، معرفيا، أو في مجال الأمن والوقاية والصناعة أو لمسايرة التغير، ويمكننا التطرق باختصار إلى أهداف التكوين المتمثلة في النقاط التالية:
- يساعد على تنمية المهارات ورفع مستوى الأداء.
- يواجه أي تغيير في مناصب العمل.

¹ عبد الخالق محمد عفيفي: الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع، المكتبة العصرية، مصر 2007 ، ص319.

² المرجع السابق، ص319.

-فهم العملية الإنتاجية داخل المؤسسة.

-تطوير الموارد البشرية وتدريبها على أساليب متطورة لأداء الأعمال.

-**التدريب:** هو إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل, وكذلك اكتسابه معارف ومعلومات التي تتقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المؤسسة ويهدف التدريب إلى:

-العمل على زيادة الإنتاج عن طريق تحسين المهارات والمعارف الفنية لأداء الأعمال.

-سرعة تنفيذ المهام.

-ضمان سلامة العامل¹.

-**التحفيز:** وهو تشجيع الأفراد حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وتبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد كأن يعرض عليه أجر أعلى من أجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد نفسه².

رابعا: مكونات وأنواع الكفاءة المهنية

1-مكونات الكفاءة المهنية:

تتكون الكفاءة المهنية من قطبين متعاكسين هما:

القطب الأول: يتضمن التصور الشمولي أي الكفاءة قدرة كامنة أي قدرتنا على تكيف أفعالنا وعبارتنا وكلامنا مع سلسلة من الوضعيات كما هو الحال في الكفاءة اللغوية حسب ما وصفها "شوم سكي" يجب تحديد الكفاءة وتوضيحها كقدرة كامنة لأحداث وتكيف الأعمال.

-**القطب الثاني:** ويتضمن ما يلي:

¹أسامة خيربي: القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص229.

²المرجع السابق، ص229.

-**الكفاءة- السلوك:** ننظر إليها من حيث المنظور المستوحى من الحاجة إلى تحديد وتوضيح الأهداف من خلال السلوك الناتج عنها.

-**الكفاءة- الوظيفة:** في حال ما أردنا أن نعطي الكفاءة معناها السلوكي البشري يجب أن نوضح الكفاءة بإرجاعها إلى الغاية الاجتماعية التقنية لها بتحديدتها من خلال وظيفتها، وهذا يتضح من خلال ما يلي:
-**مكونات الكفاءة المهنية:** وتشمل ما يلي:

-**القطب الباطني:** يشتمل هذا القطب على القدرات العقلية المعرفية كالتخيل والتصور والقدرات الوجدانية والقدرات النفسية والحركية.

-**القطب الظاهري:** يتضمن الكفاءات المطبقة في الحياة اليومية ويعبر عنها بالنشاطات المختلفة والسلوك الملاحظ¹.

2-أنواع الكفاءات المهنية:

تصنف الكفاءات المهنية إلى ما يلي:

-**الكفاءات الفردية والجماعية:** مهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المؤسسة وفيما يلي عرض للكفاءات التي ينبغي توفرها في الأفراد:

-**المثابرة والقدرة على العمل والتأقلم مع الظروف الغامضة والمتغيرة.**

-**القدرة على التعلم السريع والتحكم في التقنيات التكنولوجية.**

-**توظيف المواهب والتعامل الإيجابي مع المرؤوسين.**

كما يمكن للمؤسسة أن تتوفر على كفاءة فردية بالاعتماد على معايير وأسس موضوعية في عملية التوظيف، بالإضافة إلى عملية التكوين التي تقدمها بشكل يتماشى مع الوظائف التي يشغلونها بينما تعتبر الكفاءات الجماعية أحد مجالات الاهتمام المتزايد للمؤسسات، فهي تنشأ من خلال تآزرها

¹مرابط عياش عزوز: الكفاءة المهنية، دار اقرأ للكتاب، ص ص11،12.

وتعاون الكفاءات الفردية ويتم ذلك من خلال عملية الاتصال بينهم وتبادل المعلومات والتعاون ومعالجة الصراعات¹.

-**الكفاءات الإستراتيجية:** إذ يجب تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها الموظفون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، والكفاءات الاستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط فقط بالموارد البشرية لأن كفاءة الفرد تتكون من خلال مجموع الصفات الفردية، المعرفية، المهارة، السلوك، في حين الكفاءات كالقدرة على العمل بطريقة فعالة لا يرتبط بفرد واحد وإنما تقوم على آليات التعاون ضمن إقامة علاقات التأثير المتبادل، كما يمكن تنمية الكفاءات الاستراتيجية من ثلاثة أنواع للموارد هي:

-الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا والمباني...)

-الموارد البشرية (القدرات، المهارات والمعرفة...)²

-الموارد التنظيمية (الهيكل التنظيمي والرقابة...)³

-**الكفاءات التنظيمية:** ترتبط الكفاءات التنظيمية للمؤسسة بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، وأن تحولات البيئة التنافسية ودرجة تعقدها وعدم استقرارها تفرض على المؤسسات الاقتصادية مرونة عالية في تسيير الموارد البشرية قصد إعطائها حرية الإبداع وتطوير كفاءاتها الفردية أو الجماعية لأن المؤسسات التي تتصف بالمرونة هي تنظيمات غالبا ما تكون ذات كفاءة في تخصيص مواردها المادية والبشرية⁴.

¹حسين فنيش: دراسة حول دور التكوين في رفع الكفاءات في الإدارات والمؤسسات العمومية الجزائرية وآفاقه، دار بلقيس للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017، ص80.

²أسامة خيري: التمييز التنظيمي، دار الزاوية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014، ص190.

³المرجع السابق، ص190.

⁴حسين فنيش: مرجع السابق، ص81.

خامسا: معايير وأساليب تنمية الكفاءة المهنية

1-معايير الكفاءة المهنية:

- الفعلية الكلية:** تعني القدرة التنظيمية الشاملة في تحقيق الأهداف والنتائج المتميزة ضمن الإمكانيات والمعطيات والظروف المتاحة.
- النمو:** يتمثل في قدرة التنظيم على الازدهار والانتشار والتقدم والزيادة الكمية والنوعية والمكانية وغيرها من مظاهر النمو التنظيمي.
- الحوادث:** ترتبط بمعدلات الإصابات في مجال الأعمال وهي ظاهرة سلبية يمكن أن ترجع لأسباب عديدة تتعلق بالجوانب الإنسانية البشرية أو تقنية بإجراءات السلامة والأمن الصناعي وغيرها وتعتبر مؤشر لضعف الكفاءة المهنية.
- دوران العمل:** تتمثل هذه الظاهرة في عدم استقرار العمال في وظائفهم أي تتقلهم طوعيا أو غيره من وظيفة لأخرى أو من مؤسسة لأخرى ويكون لدوران العمل وجهتان أحدهما سلبي والآخر إيجابي.
- الرضا الوظيفي:** تعني مستوى قناعة العاملين بجملة الحوافز والظروف والمعطيات المتاحة في مجال العمل وهو يعبر عن الاتجاه المعنوي والمادي الذي يحمله العاملون في مؤسستهم¹.
- الرقابة:** هي آلية للضبط العام فرديا وتنظيميا ومجتمعيا تقوم على مجموعة من المعايير والعمليات والأهداف والوسائل المرتبطة كنظام متكامل.
- الإجماع على الأهداف:** يعني مدى موافقة الأفراد المعنيين بالأهداف وتفهمهم المشترك لطبيعة هذه الأهداف وسبل تحقيقها كما ونوعا وتوقيت إنجازها وغيرها من التفاصيل حول الأهداف المرسومة.
- النوعية:** 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.

¹ نائل عبد الحافظ العواملة: الهياكل والأساليب، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص15.

-**المعنويات:** الأساس والشعور العام والتوجه النفسي الذي ينعكس ماديا على سلوك العاملين أو الأشخاص عموما في موقف أو ظروف معينة فالروح المعنوية متغيرة في مؤثراتها ومستوياتها وآثارها وغيرها.

-**الجاهزية:** وتتعلق بالقدرة المستمرة ومستوى الإنتاجية الملائمة لمختلف المتغيرات والظروف¹.

2-أساليب تنمية الكفاءة المهنية:

يمثل تسيير الكفاءات أحد الأقطاب المهمة في تنمية وتطوير الموارد البشرية باعتباره طرح حديث ضمن التطورات المتلاحقة في الممارسات التسييرية لهذه الموارد، وحتى تتمكن من تحديد مفهوم الكفاءة بشكل أكثر وضوحا يتعين علينا الإشارة إلى بعض المصطلحات والمفاهيم التي تتداخل معه نذكرها فيما يلي:

- **المهارة:** وهي محصورة ضمن كفاءات معينة تنتج عموما عن حالة تعلم، وهي عادة ما تهيأ من خلال استعدادات وراثية، والكفاءات الحركية تعني خصوصا الإتقان وتظهر على مستوى الحركات المنظمة بشكل معقد كما الشأن في مجال الرياضة البدنية، وعادة ما يربط هذا المفهوم مع الإتقان في الصناعة التقليدية والتقنية ومع الإنجازات الفنية وأيضا مع الكفاءات المعرفية الأكثر تجريدا.

-**القدرة:** إمكانية النجاح والكفاءة ضمن مجال علمي أو نظري، والقدرة حسب "قانييني" تتمثل في الإنجازات²

والتي ترتبط مع بعضها البعض في خاصية معينة فمثلا يمكن للمتعلم أن يقوم بإنجاز سلوكيات متعددة في مجالات مختلفة مظهرها ومن حيث الموضوع الذي انصبت عليه تدخل ضمن قدرة واحدة هي القدرة على التذكر³.

-**الاستعداد:** الاستعداد قدرة ممكنة أي وجود بالقوة أو أداء متوقع سيتمكن الفرد من انجازه فيما بعد عندما يسمح بذلك عامل النمو والنضج أو عامل التعلم أو عندما تتوفر لذلك الشروط الضرورية والاستعداد

¹المرجع السابق: ص15.

توماس وهلين، دافيد هنري: بترجمة عبد الحميد مرسي زهير الصباغ: الإدارة الإستراتيجية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1996، ص333.

³المرجع السابق، 333.

كأداء كامن يمكن على أساسه التنبؤ بالقدرة في المستقبل، والاستعداد هو نجاح كل نشاط سواء تعلق ذلك بمهمة معزولة أو سلوك معقد أو تعلم أو تمرن على مهنة ما، فإنه يتطلب على الفرد التحكم في القدرات والمحفزات الملائمة.

- الإنجاز: يتمكن الفرد من تحقيقه أنيا من سلوك محدد وهو بهذا المعنى يقترن نوعا ما بمفهومي الاستعداد والقدرة، فإذا كانت القدرة تدل على ما يستطيع الملاحظ الخارجي أن يسجله بأعلى درجة من الوضوح والدقة فإنها بذلك تشير إلى إمكانيات الفرد المعتمد في الإنتاج
- السلوك: السلوك أو التصرف يشمل نشاط الإنسان وحتى الكائن الحي في تفاعله مع بيئته من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من التكيف معها¹.

سادسا: مقاربات الكفاءة المهنية

1- المقاربة التسييرية للكفاءات:

تتمثل وجهة نظر المقاربة التسييرية في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكبة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأس المال ومن المعرفة ومن المهارات وحسن التصرف. فالمقاربة التسييرية تفترض أن تكون جاهزية الكفاءات للتعبئة والاستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملازمة للوضعية المهنية للعامل أثناء أداءه لمهامه،² فالكفاءة كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية أفراد ومجموعات بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية

2- المقاربة العملية:

من منظور المقاربة العملية تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي والسيرورة التنظيمية والتكنولوجيا وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي بينها، وإن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تحقق التفاعل الدائم والمستمر بين تلك المكونات، والقدرة حسب المقاربة

¹ عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة للطباعة، القاهرة، ط1، 2003، ص133.

² أسامة خيربي: مرجع سابق، ص226.

العملية ليست فردية بل جماعية وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل.

3-المقاربة الإستراتيجية:

فوفق هذه المقاربة تتحقق الكفاءات للمؤسسة ميزة تنافسية من خلال انجاز مشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية والعملية والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد أو تعويضها بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى متشابهة¹.

سابعا: تقييم الكفاءة المهنية ومعوقاتها.

1-تقييم الكفاءة المهنية:

لابد وأن عملية تقييم الكفاءة سوف تشتمل على الخطوات التالية:

- تحديد معايير فاعلية وكفاءة الأداء على سبيل المثال المبيعات والأرباح والقدرة الإنتاجية والتقدير عن طريق العاملين في المجال والعملاء والمرؤوسين... الخ.
- تحديد نموذج معياري لمستوى الأداء المتميز مثل العشرة بالمائة الأعلى في الأداء من الأشخاص الذين يحققون أهدافا محددة².

- جمع البيانات من خلال مجموعة من الوسائل المتعددة والتي من الممكن أن تشمل على ما يلي:
- الخبراء أو مجموعات التركيز والذين يحددون الكفاءات التي يعتقدون أنها مطلوبة للأداء المتوسط والأداء المتميز(من الممكن أن يتقبل معظم الناس الأشخاص ذوي الأداء عالي المستوى في أية مؤسسة).
- دراسات وتقديرات شاملة(تشمل الأشخاص الذين يشغلون الوظائف ومن هم أعلى منهم في الوظائف ومن هم على شاكلتهم يشغلون وظائف مشابهة في أماكن أخرى والعملاء) حيث يطلب

¹أسامة خيربي: مرجع سابق، ص227.

²باري كشواي: إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق، مصر، ط2، 2006، ص52.

من خلال هذه الدراسات والتقديرات من الملاحظين الذين لهم دراية بالوظيفة تحديد مظاهر السلوك المعينة التي تعرف الكفاءات.

-قاعدة بيانات النظام التي يتم استخدامها من قبل الخبراء وتحتوي على بيانات من نماذج كفاءة متعددة وتقدم تعريفات للكفاءة تعتمد على الكمبيوتر.

- المقابلات الخاصة بالأحداث السلوكية التي تقدم معلومات تفصيلية عن الكيفية التي فكر بها الأفراد متوسطي الأداء والأفراد ذوي الأداء المتميز وكيفية تصرفهم أثناء المواقف الحرجة في العمل بما في ذلك مرات النجاح والفشل.

- الملاحظة التي يتم من خلالها دراسة كل من الأشخاص متوسطي الأداء والأشخاص المتميزين في مستوى الأداء في مواقف عمل فعلية أو في محاكاة لمثل هذه المواقف.

-تحليل البيانات والتعرف على الكفاءات المطلوبة للأداء ذوي المستوى المتوسط والمرجع والذي يتم تقديمه بشكل نموذجي كمقياس.

-إقرار صلاحية نموذج الكفاءة باستخدام عينة أخرى من الأشخاص الذين يشغلون الوظائف ودعمها باختبارات سيكولوجية ومراكز تقييم ومقابلات خاصة بالأحداث السلوكية¹.

2- معوقات الكفاءة المهنية:

-افتقاد بعض القدرات الخاصة بالمهنة والمرتبطة بمهاراتها.

-قصور عمليات التدريب فنيا وإداريا.

-اضطراب بين المدرب والمتدرب.

-افتقاد المؤسسة التدريبية للعناصر الضرورية للعملية التدريبية من حيث كفاءة المدرب والأجهزة الضرورية للعملية التدريبية.

¹المرجع السابق: ص52.

-القبول العشوائي لدارسي الخدمة الاجتماعية الذين قد لا يتمتع العديد منهم بالاستعدادات الشخصية للعمل الاجتماعي.

-تباين مستويات الإشراف فالخريجين يختلفون في مستوى الصلاحية ومستوى العطاء وحصيلتهم المعرفية.¹

¹ عبد الخالق محمد العفيفي: مرجع سابق، ص344.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم الكفاءة المهنية كذا خصائصها وملامحها وصولاً إلى مؤشرات قياسها وشروط اكتسابها والعوامل المؤثرة في تطويرها ثم معايير وأساليب تنميتها ثم مقارباتها ومعوقاتها، وبناءً على ذلك يتضح لنا أن الكفاءة المهنية عملية مهمة وأساسية ديناميكية وفعالة كما تعتبر هدفاً أساسياً ومحورياً لأي بناء تنظيمي في أي مؤسسة تسعى إلى الاستثمار في العنصر البشري.

الفصل الخامس:

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: مجتمع الدراسة

ثالثاً: عينة الدراسة

رابعاً: منهج الدراسة

خامساً: أدوات جمع البيانات

سادساً: أساليب معالجة البيانات

خلاصة الفصل

تمهيد

يعتبر هذا الفصل امتدادا للفصول النظرية السابقة، والتي تتمحور ول الرقابة التنظيمية ورفع الكفاءة المهنية، وسوف نحاول من خلال هذا الفصل تجسيد ما طرح من أهداف وما أثارته الإشكالية من تساؤلات تحتاج إلى التحقق التجريبي، فقد خصص هذا الفصل للتعرف على مجالات الدراسة وتحديد مجتمع الدراسة والعينة والمنهج الملائمين للدراسة بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة فيها وأخيرا الأساليب الإحصائية المتبعة لتحليل البيانات وتفسيرها والوصول إلى نتائج يمكن تعميمها.

أولاً: مجالات الدراسة

1-المجال المكاني:

ونقصد بالمجال المكاني النطاق المكاني لإجراء الدراسة وقد قمنا بإجراء دراستنا بمركز التكوين المهني بوالحيطة عيسى بسيدي معروف.

-تقديم عام للمؤسسة: يعد مركز التكوين المهني والتمهين بسيدي معروف مؤسسة تكوينية هدفها تكوين الشباب وتمهينهم، حيث يتلقون دروس نظرية بالنسبة للمتتمهين وروس نظرية، ولقد فتح مركز التكوين المهني والتمهين بسيدي معروف سنة 2000 بمنطقة بوالماء ولقد بدأت الأشغال به في جانفي 1991 وتم تسليمه بصفة رسمية في 15 أوت 2000، وهو من النوع الذي يعمل 11/18، تقدر مساحته ب2030م

- مهام التكوين المهني:

ولقد انطلق هذا المركز في تأدية مهامه في نفس السنة بفروع الخياطة، المحاسبة، البناء، تم توسيع نشاطه ليشمل فروع جديدة منها: الخياطة الجاهزة، الإعلام الآلي، الخزف، التبريد الإلكتروني.

الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني

-إن السير الحسن لأي مؤسسة يتطلب وجود هيكل تنظيمي مناسب، من أجل تحقيق التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات، والهيكل التنظيمي لمركزنا يتضمن عدة وظائف وهي:

* **المدير:** ويعتبر المسؤول الأول عن سير المؤسسة، حيث يقوم مدير التكوين المهني بالمهام التالية:

- تنفيذ قرارات المجلس الإداري

- ينسق مجمل الأعمال الإدارية والتربوية للمؤسسة ويراقبها

-يمارس السلطة السلمية والتأديبية على الموظفين والمكونين والمتتمهين التابعين للمؤسسة طبقاً للنظام المعمول به

- يمثل المؤسسة ويقع جميع أعمالها طبقاً للنشر والتوزيع المعمول به

***الأمانة:** تعتبر الأمانة من أهم المصالح الموجودة بالمركز كونها مخزن أسرار المؤسسة ويتمثل دورها

فيما يلي

-مراجعة مذكرة المدير وتبنيه إلى كل مواعيد

- تحرير المراسلات الخاصة بمكتب المدير، سواء كانت إعلامية أو سرية
- عرض البريد الوارد والصادر سواء كان عاجلاً، سرىاً، أو خاصاً
- حضور الاجتماعات داخل وخارج المؤسسة
- استقبال المكالمات الهاتفية الداخلية منها والخارجية وتحويلها أو تسجيلها عند الغياب.

* المصلحة التقنية

وتكون تحت النائب التقني والبيداغوجي حيث أنها تستعمل سجلات ومنها مايلي: عند النجاح في المسابقة توجه ملفات المترشحين إلى هذه المصلحة كي

1- تعد محضر افتتاح الدورة التكوينية ويكون بإعداد خمسة نسخ للقائمة توزع على مصالح وأطراف معينة

2- تسجيل معلومات على المتربص وذلك في سجل خاص بشهادات نهاية التربص.

3- سجل خاص بشهادات التربص التي يتحصل عليها خلال مدة تربصه

4- سجل التسجيلات الرسمية والذي نجد فيه جميع المتربصين الذين باشروا التربص النظري.

5- دفتر الاستدعاءات

6- محضر الإلغاء. * مصلحة التمهين

يشرف عليها رئيس مصلحة وتعتبر فرع تابع للمصلحة التقنية والبيداغوجية من مهامها:

- إعداد عقد المتمهين

- تسجيل المتمهين

- تحرير محضر بداية المتمهين

- إعداد التقرير السداسي

- إعداد حصيلة إحصائية للمتمهين

* مكتب الإعلام والاستقبال والتوجيه: يشمل مكتب الإعلام والاستقبال والتوجيه الواجهة الحقيقية للمؤسسة

التكوينية باعتباره المنبع الرئيسي لكل النشاطات الإعلامية للمؤسسة التكوينية ومن مهامه:

- إعطاء كل المعلومات الكافية للشباب الراغبين للالتحاق بالتكوين

- استقبال كل ملفات المترشحين للمسابقات مع دراستها

- إعداد جدول التخصصات.

وضع ملصقات وإعلانات تكوينية.

* **مصلحة المحاسبة:** هذه المصلحة لها ارتباط وثيق بمصلحة المقتصدية ومهمتها الرئيسية تتمثل فيما يلي: تسديد أجور المستخدمين، وكذلك تسديد فواتير الموردين.

* **مصلحة المقتصدية:** في هذه المصلحة نجد أن المقتصد هو رئيس المصلحة الإدارية من مهامه: -تصريف المال في الإدارة بالتعاون مع المدير والمصالح الاقتصادية يقوم بصرف الميزانية. -تقسيم الميزانية وفق المصلحة.

-تسيير المستخدمين وترقية العمال.

* **مصلحة التخزين:** تعتبر مصلحة التخزين من المصالح الهامة في المركز ويشرف عليها المخزن وتهتم هذه المصلحة بأمرين هامين هامتسيير المخزن وتخزين المواد.

* **مصلحة المطعم:** يحتوي المطعم على 40 مقعد يعمل به عدة أشخاص على رأسهم مسير المطعم إذ يشرف على التسيير ومن مهامه:

- تموين المطعم بالموارد.

-استلام وفحص الموارد الصادرة.

-استعمال سجل دخول الموارد.

-القيام بتسجيل وتعبئة الفواتير.

-تقديم الوجبات للمتربصين والأساتذة وعمال المركز.

2-المجال الزمني:

يحدد المجال الزمني بالفترة التي تستغرقها الدراسة والتي قد تمتد إلى بداية التفكير بإشكالية البحث إلى غاية استخلاص النتائج العامة، وبالنسبة لموضوع دراستنا "الرقابة التنظيمية والكفاءة المهنية " الدراسة كانت بمركز التكوين المهني بسيدي معروف، فقد بدأت دراستنا الميدانية بالمؤسسة بعد الزيارة الاستطلاعية في 1 مارس 2020 بحيث تعتبر أول زيارة للمؤسسة التي أعطتنا نظرة عنها وكذلك من أجل الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة والحصول على المعلومات والوثائق أما الزيارة الثانية فكانت يوم 30 سبتمبر 2020 وذلك من أجل توزيع استمارة بحثنا على العمال حيث قدمنا لهم شرح مبسط من أجل مساعدتهم في الإجابة على الأسئلة أما يوم 4 أكتوبر 2020 فقد قمنا باسترجاع الاستمارة.

3-المجال البشري:

ويتمثل في مجتمع الدراسة والذي يشمل عمال التكوين المهني بسيدي معروف والمقدر عددهم ب50 عامل والموزعين كالتالي:

-المدير .

-الأستاذة 16.

-رؤساء المصالح 4.

-أعوان التنفيذ 30.

ثانيا: مجتمع الدراسة:

- يقصد بمجتمع الدراسة: المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات الصلة بالمشكلة المدروسة.¹

ومجتمع بحث هذه الدراسة يتمثل في مجموع عمال مركز التكوين المهني بوالحيلة عيسى بمنطقة بوالماء بسيدي معروف ولاية جيجل والذي يقدر ب: 50 عامل.

ثالثا: عينة الدراسة وكيفية إختيارها:

-العينة: إن ضرورة البحث تقتضي علينا استخدام عينة الدراسة، حيث يشير مصطلح العينة إلى مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية.

يعرفها موريس أنجرس بأنها: "مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجرى عليها البحث أو التقصي".²

¹ مساعد بن عبد الله النوح: مبادئ البحث التربوي، كلية المعلمين بالرياض، السعودية، 2010، ص78.

² موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2006، ص209.

ولقد اعتمدنا في دراستنا على العينة الطبقية العشوائية، كما أخذنا نسبة 50 بالمائة من المجتمع الكلي المقدر بـ 50 عامل وبالتالي تحصلنا على عينة قدرها 25 عامل.

$$\frac{50 \times 50}{100} = 25$$

$$\begin{array}{l} 50 \longrightarrow 100\% \\ X \longrightarrow 50\% \end{array}$$

- حساب كل طبقة:

1- حساب طبقة الأستاذة:

2- حساب طبقة الإداريين:

3- حساب طبقة أعوان التنفيذ:

رابعاً: منهج الدراسة

-**المنهج:** هو مجموعة من الأسس والقواعد والخطوات والعمليات العقلية التي يستعين بها الباحث ويسير في ضوئها لتحقيق الهدف الذي يصبو إليه البحث، وهو اكتشاف الحقيقة واستخلاص النظريات والقوانين التي تحكم الظاهرة والتنبؤ بما سيحدث في المستقبل.¹

إن اختيار المنهج يكون مرتبط بطبيعة موضوع الدراسة الذي يفرض علينا اختيار المنهج المناسب لموضوع بحثنا، وبما أن موضوع دراستنا هو الرقابة التنظيمية والكفاءة المهنية فقد قمنا باستخدام المنهج الوصفي وذلك لأنه منهج يتلاءم مع موضوع دراستنا والذي يقوم على أساس وصف الظاهرة أو الموضوع مجال البحث والدراسة.

¹ حسين عبد الحميد رشوان: أصول البحث العلمي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2003، ص49.

خامسا: أدوات جمع البيانات

1-الاستمارة: هي تلك الأداة التي من خلالها يمكن التعرف على أداء وأفكار المبحوثين حول موضوع البحث

وتتمتاز هذه الأداة بكونها تساعد على جمع المعلومات الجديدة والمستمدة مباشرة من الواقع وهي من الأدوات الهامة في جمع البيانات الخاصة بالبحث والاستقصاء باعتبارها أداة مهمة ومكملة للأدوات الأخرى وهي تمثل مجموعة من الأسئلة عن المبحوثين¹.

أما فيما يخص طبيعة موضوعنا فقد قمنا بالاعتماد على الاستمارة كأداة أساسية ووحيدة لجمع البيانات والمعلومات، حيث اشتملت استمارة بحثنا على 32 سؤالاً رئيسياً وذلك وفق فروض البحث ولقد قمنا بتقسيمها إلى أربع محاور.

المحور الأول: من 1-7 سؤال وكانت هذه الأسئلة متعلقة بالبيانات الشخصية (كالجنس والسن والمستوى التعليمي...الخ).

المحور الثاني: تضمن هذا المحور الأسئلة من 8-15 والخاصة بالفرضية الفرعية الأولى (المتابعة اليومية وانجاز المهام في الوقت المطلوب).

المحور الثالث: تضمن هذا المحور الأسئلة من 16-23 والخاصة بالفرضية الفرعية الثانية (القوانين واللوائح وانضباط العمال).

المحور الرابع: تضمن هذا المحور الأسئلة من 24-32 والخاصة بالفرضية الفرعية الثالثة (الإشراف وقدرات ومهارات العمال).

سادسا: معالجة البيانات

1-الأسلوب الكمي:لقد قمنا باستخدام الأسلوب الكمي في تكيم المعطيات والأجوبة التي تم الحصول عليها من خلال استمارة بحثنا، حيث قمنا بحساب عدد الأجوبة حسب عدد الأسئلة ثم حساب نسبها المئوية.

¹ صلاح مصطفى الفوال: مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، مكتبة غريب، بيروت، 1982، ص305.

2- الأسلوب الكيفي: وهو الأسلوب الذي يعتمد عليه الباحث من أجل ترجمة البيانات الكمية في الجداول الإحصائية وتفسيرها وتحليلها سوسيولوجيا بغرض الوصول إلى نتائج الدراسة وربطها بالإطار النظري.

خلاصة الفصل

لقد قمنا من خلال هذا الفصل بتحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، وذلك من خلال إبراز المجالات الثلاث للدراسة (مكاني، زمني، بشري) ولقد قمنا بإتباع المنهج الوصفي وذلك لملائمته لطبيعة دراستنا، دون أن ننسى أدوات جمع البيانات ودورها الفعال في الدراسة وصولاً إلى تحديد عينة الدراسة وكيفية اختيارها وتحديد أساليب التحليل المستخدمة في الدراسة.

الفصل السادس:

عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل الجداول

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات الجزئية

ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة

رابعاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

خامساً: النتائج العامة للدراسة

سادساً: صعوبات الدراسة

تمهيد

بعدها تطرقنا في الفصول السابقة إلى الإطار المنهجي للدراسة والمقاربة النظرية، ومتغيرات الدراسة، والإجراءات المنهجية للدراسة سنحاول من خلال هذا الفصل عرض وتحليل المعطيات التي تم الحصول عليها من الميدان بغرض التأكد من الصدق الإمبريقي واستخلاص النتائج في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة.

أولاً: عرض وتحليل الجداول

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجدول رقم 1: يوضح توزيع الباحثين حسب متغير الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
52%	13	ذكر
48%	12	أنثى
100%	25	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم 1 نلاحظ أن 52 بالمائة من أفراد العينة ذكور، و 48 بالمائة إناث، حيث نلاحظ بأن الفئتين متقاربتين وهذا راجع إلى طبيعة العمل في التكوين المهني، والذي يسمح بالجمع بين الجنسين.

الجدول رقم 2: يوضح توزيع الباحثين حسب متغير السن:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
24%	06	28-18
32%	08	39-29
32%	08	50-40
12%	03	51 فما فوق
100%	25	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم 2 نلاحظ أن 24 بالمائة من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (28-18)، و 32 بالمائة تتراوح أعمارهم ما بين (39-29) وتليها أيضا 32 بالمائة تتراوح أعمارهم ما بين (50-40) وأخيرا 12 بالمائة تتراوح أعمارهم من 50 فما فوق.

الجدول رقم 3: يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
20%	05	ابتدائي
32%	08	متوسط
12%	03	ثانوي
32%	08	جامعي
04%	01	دون مستوى
100%	25	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم 3 نلاحظ أن 20 بالمائة من أفراد العينة مستواهم ابتدائي، و32 بالمائة مستواهم متوسط، و 12 بالمائة مستواهم ثانوي، و 32 بالمائة مستواهم جامعي، و 4 بالمائة دون مستوى.

الجدول رقم 4: يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
40%	10	أقل من 5 سنوات
24%	06	5 - 9 سنوات
12%	03	10 - 14 سنة
12%	3	15 - 19 سنة
08%	02	19 - 24 سنة
04%	01	25 فما فوق
100%	25	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم 4 نلاحظ أن 40 بالمائة من أفراد العينة أقدمية عملهم أقل من 5 سنوات، و 24 بالمائة تنحصر أقدميتهم من 5-9 سنوات، و 12 بالمائة تنحصر أقدميتهم من 10-

14 سنة، و 12 بالمائة تتحصر ما بين 15-19 سنة، و 8 بالمائة تتحصر أقدميتهم ما بين 20-24 سنة، و 4 بالمائة اقدميتهم من 25 سنة فما فوق.

الجدول رقم 5: يوضح توزيع الباحثين حسب الرتبة المهنية:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
32%	08	أستاذ
08%	02	إداري
60%	15	عون تنفيذ
100%	25	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم 5 نلاحظ أن 32 بالمائة من أفراد العينة أساتذة، و 08 بالمائة إداريين، و 60 بالمائة أعوان تنفيذ وهذا راجع إلى تنوع الوظائف داخل التكوين المهني.

الجدول رقم 6: يوضح توزيع الباحثين حسب الوظيفة:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
52%	13	دائم
48%	12	متعاقد
100%	25	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم 6 نلاحظ أن 52 بالمائة من أفراد العينة عمال دائمين، و 48 بالمائة متعاقدين، وهاتان النسبتان متقاربتان نظرا للنقص الوظيفي الذي يعاني منه التكوين المهني، والذي يتم تغطيته من خلال المناصب غير الدائمة (المتعاقدين) وهذا ما يخلق مزوجة بين العمال الدائمين والمتعاقدين.

الجدول رقم7: يوضح توزيع المبحوثين حسب الأجر:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
40%	10	19000-9000
28%	07	30000-20000
24%	06	41000-31000
08%	02	42000 فما فوق
100%	25	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم 7 نلاحظ أن 40 بالمائة من أفراد العينة ينحصر أجركم ما بين (9000-19000)، و 28 بالمائة ينحصر أجركم ما بين (20000-30000)، و 24 بالمائة ينحصر أجركم ما بين (31000-41000)، و 8 بالمائة ينحصر أجركم من 42000 فما فوق، حيث نلاحظ أن النسبة الأعلى ب 40 بالمائة والذي يتراوح أجركم ما بين (9000-19000) وهم العمال المتعاقدون والمتمثلين في أعوان التنفيذ، أما الفئات المتبقية فهم العمال الدائمون.

المحور الثاني: المتابعة اليومية وإنجاز المهام في الوقت المطلوب:

الجدول رقم8: يوضح توزيع المبحوثين حسب وجود الرقابة التنظيمية في المؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
100%	25	نعم
00%	00	لا
100%	25	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم 8 نلاحظ أن مئة بالمائة من أفراد العينة يقرون بوجود رقابة تنظيمية في المؤسسة التي يعملون فيها، وهذا راجع إلى أن كل المؤسسات لديها نظام رقابي خاص بها تطبقه على موظفيها.

الجدول رقم 9: يوضح حدوث الخلل في العمل عند غياب الرقابة:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%84	21	نعم
%16	04	لا
%100	25	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم 9 نلاحظ أن 84 بالمائة من أفراد العينة يقررون بأن غياب الرقابة أو المتابعة اليومية يؤدي إلى حدوث خلل في أداء الأعمال في حين 16 بالمائة يرون خلاف ذلك، وهذا راجع إلى أن أغلب الموظفين لا يقومون بالعمل المطلوب منهم، ويتقاعسون في أداء مهامهم مما قد يحدث خلل في سير العمل وذلك لعدم وجود من يشرف عليهم ويراقب أعمالهم ويحاسبهم إذا أخطأوا، في حين الموظفين الباقين يكون لديهم ضمير مهني فلا يحتاجون لمن يراقبهم حتى يقوموا بالأعمال المكلفين بها بل ينجزونها من تلقاء أنفسهم دون انتظار حسيب أو رقيب.

الجدول رقم 10: يوضح القيام بالعمل على أكمل وجه بوجود المتابعة اليومية:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%96	24	نعم
%04	01	لا
%100	25	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم 10 نلاحظ أن 96 بالمائة من أفراد العينة يقررون بأن وجود المتابعة اليومية يجعلهم يقومون بأعمالهم على أكمل وجه في حين 4 بالمائة يرون خلاف ذلك، وهذا راجع إلى أن أغلب الموظفين يقومون بإنجاز المهام المطلوبة منهم في الوقت المحدد بالإضافة إلى إتقانها تحت رقابة المشرف وذلك خوفا من التعرض إلى المسائلة أو العقوبة في حالة التقصير في أعمالهم، أما 4 بالمائة الباقين والذين أجابوا بلا فذلك راجع إلى حبهم لعملهم وقيامهم به على أكمل وجه حتى دون وجود من يراقب ويتابع أعمالهم.

الجدول رقم 11: يوضح المتابعة اليومية للأعمال المنجزة

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الاحتمالات
92%	23	نعم
08%	02	لا
100%	25	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم 11 نلاحظ أن 92 بالمائة من أفراد العينة يقرون بأنها توجد متابعة يومية للأعمال المنجزة في حين 8 بالمائة يرون خلاف ذلك، وهذا راجع إلى حرص المؤسسة على مراقبة العمل أول بأول من أجل تقييمه وتصحيحه في حالة وجود خلل أو خطأ ما وبالتالي تفادي الوقوع فيه مرة أخرى.

الجدول رقم 12: يوضح دور الرقابة في زيادة الكفاءة المهنية:

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الاحتمالات
88%	22	نعم
12%	03	لا
100%	25	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم 12 نلاحظ أن 88 بالمائة من أفراد العينة يقرون بأن للرقابة دور في زيادة الكفاءة المهنية، في 12 بالمائة يرون خلاف ذلك، وهذا راجع إلى أن معظم الموظفين يستفيدون من عملية الرقابة المطبقة عليهم أثناء العمل وذلك من خلال الإرشادات والتوجيهات المقدمة من طرف المشرف أو المراقب والتي يعتمدون عليها في التحسين من أدائهم، أما فيما يخص 12 بالمائة الآخرون والذين يرون أنه ليس للرقابة دور في زيادة الكفاءة المهنية فهذا راجع إلى امتلاكهم الإمكانيات والمهارات في أداء العمل بالإضافة إلى اكتسابهم الخبرة وهذا ما يجعلهم في غنى عن إرشادات المراقب أو المشرف.

الجدول رقم 13: يوضح مساعدة طرق العمل في إنجاز العمل بكل راحة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%88	22	نعم
%12	03	لا
%100	25	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم 13 نلاحظ بأن 88 بالمائة من أفراد العينة يقرون بأنه تساعدهم طرق العمل على إنجاز العمل بكل راحة، في حين 12 بالمائة يرون خلاف ذلك، وهذا راجع إلى أن أغلبية العمال قد اعتادوا على هذه الطرق حتى أصبحوا يشعرون بالراحة أثناء إنجاز العمل، أما الفئة القليلة المتبقية الذين أجابوا بلا فذلك راجع إلى دخولهم حديثاً إلى العمل فلم يتعودوا على هذه الطرق بعد.

الجدول رقم 14: يوضح الاعتماد على سجلات الحضور والغياب كقاعدة رقابية:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%92	23	نعم
%08	02	لا
%100	25	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم 14 نلاحظ أن 92 بالمائة من أفراد العينة يقرون بتوفر قواعد رقابية لمراجعة سجلات الغياب والحضور وذلك راجع إلى أنه في أي مؤسسة يكون لديهم سجلات الحضور والغياب من أجل تقييم الأجور وتحقيق الاستقرار والانضباط وعدم التغيب وتجنب الاعتماد على الغير من أجل ضمان السير الحسن للمؤسسة في حين 8 بالمائة يقرون بأنه ليس بالضرورة وجود مثل هذه السجلات.

الجدول رقم 15: يوضح طبيعة الشعور أثناء ممارسة الرقابة:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
40%	08	الراحة
28%	07	القلق
32%	10	عدم الارتياح
100%	25	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم 15 نلاحظ بأن 40 بالمائة من أفراد العينة يقرون بأنهم يشعرون بالراحة عند القيام بعملهم تحت الرقابة، في حين أن 28 بالمائة يشعرون بالقلق، و 32 بالمائة يشعرون بعدم الارتياح، حيث أن اللذين يشعرون بالراحة يكون ذلك راجع إلى قيامهم بأعمالهم على أكمل وجه ولا يأبهون بعملية الرقابة، أما فيما يخص اللذين يشعرون بالقلق وعدم الارتياح فذلك راجع إلى تفضيلهم العمل بحرية مطلقة دون أية مراقبة حيث أن وجود المراقب يشعدهم بالتوتر ويقوم بتقييدهم.

المحور الثالث: القوانين واللوائح وانضباط العمال:

الجدول رقم 16: يوضح الغياب عن العمل بدون مبرر:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
20%	05	نعم
80%	20	لا
100%	25	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم 16 نلاحظ بأن 20 بالمائة من أفراد العينة يقرون بأنهم يغيبون عن العمل بدون مبرر، في حين 80 بالمائة يغيبون بمبرر، وذلك راجع لممارستهم لأعمال أخرى نظرا لتدني أجورهم بالإضافة إلى مللهم من روتين العمل اليومي وحاجتهم للراحة، أما فيما يخص اللذين يتغيبون عن العمل بمبرر فذلك راجع لأخذهم بعين الاعتبار خصم الأجور بسبب الغياب بالإضافة إلى أنهم يرون بأنه لا داعي لترك العمل لأن ذلك ينصب عليه تراكم في الأعمال.

الجدول رقم 17: يوضح علاقة انجاز العمل المطلوب بصرامة القوانين:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
92%	23	نعم
08%	02	لا
100%	25	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم 17 نلاحظ بأن 92 بالمائة من أفراد العينة يقرون بأن صرامة القوانين هي التي تدفعهم لإنجاز العمل المطلوب منهم في حين 8 بالمائة يرون خلاف ذلك، وهذا راجع إلى حرص المؤسسة على تطبيق القوانين بحذافرها وكذلك اهتمامها بإنجاز العمل على أكمل وجه، حيث أن معظم أفراد العينة يعتبرون تنفيذ القوانين بصرامة أكبر عامل يؤثر على إنجاز العمل لأن عدم إتباع القوانين يؤدي إلى تهاون العمال في أداء العمل مما يخلق مشاكل أو خلافات بين المشرفين والعمال مما يعطل سير العمل، أما الذين أكدوا أن صرامة القوانين لا يدفعهم لإنجاز العمل المطلوب فهم لا يتقيدون بالقوانين ويريدون جزء من الحرية من أجل إبراز قدراتهم وملكاتهم الإبداعية.

الجدول رقم 18: يوضح حرية التصرف في أداء العمل وزيادة العمل والإقبال عليه.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
24%	06	نعم
76%	19	لا
100%	25	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم 18 نلاحظ أن 24 بالمائة من أفراد العينة يقرون بأن حرية التصرف بأداء العمل تؤدي إلى زيادة العمل والإقبال عليه في حين أن 76 بالمائة يرون خلاف ذلك، حيث أنه راجع إلى المعاملة الحسنة من قبل المشرف والحرص على احترام أداء العمال بالإضافة إلى أن هذه الحرية الممنوحة لهم تشعرهم بمدى أهميتهم مما يولد لديهم حب العمل، أما أغلبية العمال فيرون أن حرية التصرف لا تتماشى مع قوانين وقواعد العمل بالإضافة إلى ضرورة صرامة القوانين التي من شأنها

أن تحقق انضباط العمال وقيامهم بعملهم على أكمل وجه خوفاً من العقاب والمسائلة وذلك من أجل ضمان السير الحسن للمؤسسة.

الجدول رقم 19: الأسلوب الرقابي واكتشافه الانحرافات والأخطاء.

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الاحتمالات
88%	22	نعم
12%	03	لا
100%	25	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم 19 نلاحظ بأن 88 بالمائة من أفراد العينة يقرّون بأن الأسلوب الرقابي المتبع يكشف عن الانحرافات والأخطاء داخل المؤسسة في حين 12 بالمائة يرون خلاف ذلك، حيث أن غالبية العمال يرون بضرورة وجود نظام رقابي لأنه من شأنه أن يتابع أعمال العمال ويوجههم ويرشدهم بالإضافة إلى مراقبة أدائهم والحرص على عدم وقوعهم في الأخطاء وتصحيحها إن وجدت مما يجعل هؤلاء العمال منضبطين في أعمالهم، أما الفئة المتبقية فتري بأنه لا ضرورة لعملية الرقابة لأن العامل يستطيع أن يكشف خطأه بنفسه ويصححه.

الجدول رقم 20: يوضح سهولة التكيف مع المتغيرات الطارئة على المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الاحتمالات
44%	11	نعم
56%	14	لا
100%	25	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم 20 نلاحظ أن 44 بالمائة من أفراد العينة يقرّون بتكيفهم بسهولة مع التغيرات التي تحدث على مستوى المؤسسة في 56 بالمائة المتبقين يرون خلاف ذلك، حيث أن الفئة الأولى التي تقر بسهولة تكيفها مع التغيرات راجع إلى مستواهم التعليمي العالي الذي يمكنهم من

مواكبة هذه التغييرات في حين أن الفئة المتبقية والتي تجد صعوبة في التأقلم مع هذه التغييرات راجع لتدني مستواهم التعليمي.

الجدول رقم 21: يوضح مساعدة القوانين واللوائح في معرفة المهام المتعلقة بالوظيفة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
92%	23	نعم
08%	02	لا
100%	25	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم 21 نلاحظ أن 92 بالمائة من أفراد العينة يقررون بأن القوانين واللوائح تساعدهم في معرفة المهام المتعلقة بوظيفتهم في حين أن 8 بالمائة يرون خلاف ذلك، وذلك راجع إلى أن أي مؤسسة تدرج ضمن قوانينها ولوائحها المهام والوظائف الخاصة لكل عامل لضمان السير الحسن للمؤسسة، أما فيما يخص الفئة التي ترى بأن القوانين واللوائح لا تساعدهم في معرفة المهام المتعلقة بوظيفتهم وذلك راجع إلى عدم وصعوبة فهم القوانين.

الجدول رقم 22: يوضح نظرة العامل لقوانين العمل في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
20%	05	واضحة جدا
72%	18	واضحة بقدر كاف
08%	02	غير واضحة
100%	25	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم 22 نلاحظ أن 20 بالمائة من أفراد العينة يقررون بأن قوانين العمل واضحة جدا، في حين 72 بالمائة يرونها بأنها واضحة بقدر كاف، وأخيرا 8 بالمائة يرونها بأنها غير واضحة، بحيث أن الفئتين اللتين يريان بأن قوانين العمل واضحة جدا وواضحة بقدر كاف يرجع ذلك إلى عملهم الطويل في المؤسسة والاعتقاد على هذه القوانين، بالإضافة إلى مستواهم التعليمي

المقبول الذي يمكنهم من استيعابها، أما فيما يخص الفئة التي ترى بأن القوانين غير واضحة فذلك راجع إلى اهتمام الموظفين بالنقاط التي تهمهم في القوانين وإهمال الباقي، بالإضافة إلى الاختلاف في درجة الفهم والاستيعاب مما يجعل هناك نوع من الغموض وعدم الوضوح.

الجدول رقم 23: يوضح طبيعة النظام الرقابي المتبع في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
88%	08	صارم
12%	17	مرن
100%	25	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم 23 نلاحظ أن 88 بالمائة من أفراد العينة يقرون بأن النظام الرقابي المتبع داخل المؤسسة صارم في حين أن 12 بالمائة يرونه مرن، حيث أن أغلبية العمال يقرون بأن النظام الرقابي المتبع داخل المؤسسة هو نظام صارم وهذا راجع إلى ضرورة إتباع المؤسسة لهذا النظام من أجل كسب انضباط العمال وجعلهم يتحلون بروح المسؤولية وعدم الاتكال على الآخرين وبالتالي إنجاز العمل في الوقت المطلوب بدون أي تكاسل أو تهاون، أما فيما يخص الذين يرون بأنه مرن حيث أن هذا لا ينفى اعتماد المؤسسة على أكثر من أسلوب فأحياناً تقوم بالتساهل مع العمال من أجل كسب ثقتهم.

المحور رقم 4: الإشراف وقدرات ومهارات العمال.

الجدول رقم 24: يوضح طبيعة الإشراف المتبع في تحديد الأعمال المطلوب إنجازها.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
32%	08	مرن
68%	17	صارم
100%	25	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم 24 نلاحظ أن 68 بالمائة من أفراد العينة يقرون بأن طبيعة الإشراف المتبعة في تحديد الأعمال المطلوب إنجازها صارم، في حين 32 بالمائة يرونه مرناً، حيث أن النسبة الأكبر تتجه نحو الصرامة وهذا راجع إلى تبعية العمال وانصياعهم لأوامر المشرف خوفاً من العقاب والمسائلة وهذا ما يجعلهم يعملون بانضباط، أما الفئة المتبقية فتعمل دون التقيد بأوامر وتعليمات وتوجيهات المشرف.

الجدول رقم 25: يوضح إمكانية وجود خلاف بين العامل والمشرف.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
20%	05	نعم
80%	20	لا
100%	25	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول 25 نلاحظ أن 20 بالمائة من أفراد العينة يقرون بأنه سبق وحدث خلاف بينهم وبين مشرفهم، في حين 80 بالمائة لم يسبق وأن حدث لهم خلاف، حيث أن اللذين سبق وأن حدث لهم خلاف مع المشرف فذلك يعود لعدم تقيدهم وتنفيذهم لأوامر المشرف والخروج عن تعليماته مما يثير غضب المشرف وبالتالي حدوث نزاعات بينهما، في حين أن غالبية العمال يمثلون لأوامر وتعليمات المشرف وإرشاداته مما يجعل العلاقة بينهم حسنة ويجنبهم الوقوع في الخلافات والنزاع.

الجدول رقم 26: يوضح طبيعة العلاقة بين العامل والمشرف.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
76%	19	حسنة
24%	06	سيئة
100%	25	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم 26 نلاحظ أن 76 بالمائة من أفراد العينة يقرون بأن طبيعة العلاقة بينهم وبين المشرف حسنة، في حين أن 24 بالمائة يقرون بأنها سيئة، حيث أن العلاقة

تعود إلى حسن معاملة المشرف للعمال اللذين يقومون بأعمالهم على أكمل وجه ويمتثلون لأوامره مما يخلق نوع من الرضا والتوافق بين الطرفين، في حين تسوء العلاقة مع العمال اللذين يتهاونون في أداء عملهم ولا يتبعون التعليمات المطلوبة منهم مما يخلق نوع من التنافر بين العمال والمشرف.

الجدول رقم 27: يوضح إمكانية مساهمة إرشادات وتعليمات المشرف في إبراز قدرات العمال.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
84%	21	نعم
16%	04	لا
100%	25	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم 27 نلاحظ أن 84 بالمائة من أفراد العينة يقرون بأن إرشادات وتعليمات المشرف تساعدهم في إبراز قدراتهم ومهاراتهم، في حين 16 بالمائة يرون خلاف ذلك، حيث أن غالبية العمال يتجاوبون ويستفيدون من إرشادات وتعليمات المشرف باعتباره يفوقهم خبرة ودراية بالعمل، في حين أن الفئة القليلة المتبقية لا يتجاوبون للتعليمات والإرشادات المقدمة إليهم حيث يعتقدون أنهم في غنى عنها.

الجدول رقم 28: تواجد المشرف أثناء العمل بشكل دائم.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
84%	21	نعم
16%	04	لا
100%	25	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم 28 نلاحظ بأن 84 بالمائة من أفراد العينة يقرون بأن المشرف يتواجد في مكان العمل بشكل دائم، في حين أن 16 بالمائة يرون خلاف ذلك، حيث نجد النسبة الأولى عالية وهذا راجع إلى مكانة المشرف ودوره في مراقبة وسير العمل وتوجيهه للعمال حيث يبقى المشرف مصدر الانضباط والالتزام والتنظيم وهو الذي يخلق جو التعاون بين العمال وروح المسؤولية،

فوجود المشرف في مكان العمل يمكنه من التعرف على العمال أكثر وذلك من خلال الاحتكاك بهم ومعرفة العمال الذين لا يلتزمون بأداء المهام كما هو مطلوب منهم والعمل على توجيههم، وهذا ما يؤكد حرص المشرف على العمل والعمال.

الجدول رقم 29: يوضح شعور العامل أثناء العمل تحت مراقبة المشرف.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
20%	05	نعم
80%	20	لا
100%	25	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم 29 نلاحظ بأن 20 بالمائة من أفراد العينة يقرون بأن مراقبة المشرف لعملهم بشكل يومي يضايقهم، في حين 80 بالمائة لا يتضايقون، حيث أن غالبية العمال لا يتضايقون من المراقبة اليومية للمشرف بل ينظرون إليها من الجانب الإيجابي حيث تساهم هذه المراقبة اليومية في رصد الأخطاء فور حدوثها والقيام بتصحيحها في الحين مما يساهم في عدم عرقلة سير العمل، أما الفئة القليلة المتبقية من العمال فينظرون إلى المراقبة اليومية للمشرف نظرة سلبية ويعتبرونها بمثابة تطفل عليهم.

الجدول رقم 30: يوضح الإشراف الزائد وقتل روح الإبداع لدى العمال.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
48%	12	نعم
52%	13	لا
100%	25	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم 30 نلاحظ بأن 48 بالمائة من أفراد العينة يقرون بأن الإشراف الزائد يقتل روح الإبداع لديهم، في حين 52 بالمائة يرون خلاف ذلك، حيث أن العمال الذين يرون بأن الإشراف لزائد يقتل روح الإبداع لديهم هم العمال اللذين يحبون العمل بكل حرية دون أية قيود

فهذا الجو من العمل يجعلهم يبدعون ويتفنون في عملهم أكثر، أما الفئة المتبقية فالإشراف الزائد لا يؤثر على إبداعهم بل يدعمهم.

الجدول رقم 31: يوضح مشاركة العمال في عملية إبداء الرأي.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
80%	20	نعم
20%	05	لا
100%	25	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم 31 نلاحظ بأن 80 بالمائة من أفراد العينة يقرون بأن رئيسهم المباشر يمنحهم فرصة إبداء الرأي، في حين أن 20 بالمائة يرون خلاف ذلك، حيث أن أغلب رؤساء العمل يتبعون الأسلوب الديمقراطي التشاركي في عملية الرقابة لأنه يكسب ثقة المرؤوسين(العمال) من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرار وذلك بأخذ آرائهم بعين الاعتبار.

الجدول رقم 32: يوضح طبيعة الشعور أثناء غياب المشرف.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
32%	08	نعم
68%	17	لا
100%	25	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم 32 نلاحظ بأن 32 بالمائة من أفراد العينة يقرون بأن غياب المشرف يجعلهم يشعرون بالراحة في عملهم والإبداع فيه، في حين 68 بالمائة يرون خلاف ذلك، بحيث أن الفئة الأولى هم العمال الذين يحبون العمل بحرية دون أية قيود ورقابة وهذا ما يجعلهم يشعرون بالراحة أثناء غياب المشرف، أما العمال المتبقين يعتبرون وجود المشرف ضروري لأنهم في حاجة إلى إرشاداته وتوجيهاته من أجل ضمان السير الحسن للعمل.

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات الجزئية

من خلال البيانات التي تم جمعها من ميدان الدراسة بعد توزيع الاستمارة في التكوين المهني بسبدي معروف- جيجل- توصلنا إلى النتائج التالية في ضوء فرضيات دراستنا.

1-مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الأولى: تؤدي المتابعة اليومية إلى إنجاز المهام في الوقت المطلوب.

-يشير الجدول رقم 8 إلى أن 100 بالمائة من المبحوثين يقرون بوجود رقابة تنظيمية في المؤسسة التي يعملون بها، وذلك راجع إلى أن كل المؤسسات لديها نظام رقابي خاص بها تطبقه على موظفيها.

-يشير الجدول رقم 9 إلى أن 84 بالمائة من المبحوثين يقرون بأن غياب الرقابة أو المتابعة اليومية يؤدي إلى حدوث خلل في أداء الأعمال، وذلك راجع إلى أن الموظفين لا يقومون بالأعمال المطلوبة منهم ويتقاعسون في أداء مهامهم مما قد يحدث خلل في سير العمل، وهذا ما يتطلب وجود من يشرف عليهم ويراقب أعمالهم ويحاسبهم إذا أخطأوا.

-يشير الجدول رقم 10 إلى أن 96 بالمائة من المبحوثين يقرون بأن وجود المتابعة اليومية يجعلهم يقومون بأعمالهم على أكمل وجه، وهذا راجع إلى أن معظم العمال يقومون بإنجاز الأعمال المطلوبة منهم في الوقت المحدد بالإضافة إلى إتقانها تحت رقابة المشرف وذلك خوفاً من التعرض إلى المسائلة أو العقوبة في حالة التقصير في العمل.

-يشير الجدول رقم 11 إلى أن 92 بالمائة من المبحوثين يقرون بأنه يوجد متابعة يومية للأعمال المنجزة، وذلك راجع إلى حرص المؤسسة على مراقبة العمل أول بأول من أجل تقييمه وتصحيحه في حالة وجود خلل أو خطأ ما وبالتالي تفادي الوقوع فيه مرة أخرى.

-يشير الجدول رقم 12 إلى أن 88 بالمائة من المبحوثين يقرون بأن للرقابة دور في زيادة الكفاءة المهنية، وذلك راجع إلى أن معظم العمال يستفيدون من عملية الرقابة المطبقة عليهم أثناء العمل وذلك من خلال الإرشادات والتوجيهات المقدمة من طرف المشرف والتي يعتمدون عليها في تحسين أدائهم.

-يشير الجدول رقم 13 إلى أن 88 بالمائة من المبحوثين يقرون بأنهم تساعدهم طرق العمل على إنجاز العمل بكل راحة، وذلك راجع إلى أن معظم العمال قد اعتادوا على هذه الطرق حتى أصبحوا يشعرون بالراحة أثناء إنجاز العمل بها.

-يشير الجدول رقم 14 إلى أن 92 بالمائة من المبحوثين يقرون بتوفر قواعد رقابية لمراجعة سجلات الحضور والغياب، وذلك راجع إلى أن مؤسسة تعتمد على هذه السجلات من أجل تحقيق الاستقرار والانضباط وعدم التغيب وتجنب الاعتماد على الغير.

-يشير الجدول رقم 15 إلى أن 40 بالمائة من المبحوثين يقرون بأنهم يشعرون بالراحة عند قيامهم بعملهم تحت الرقابة، وذلك راجع إلى كونهم يقومون بأعمالهم على أكمل وجه دون الحاجة إل من يراقبهم.
-من خلال النتائج الجزئية للفرضية الأولى التي مفادها: "تؤدي المتابعة اليومية إلى إنجاز المهام في الوقت المطلوب" فإن الفرضية محققة.

2-مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الثانية: تساهم القوانين واللوائح في انضباط العمال.

-يشير الجدول رقم 16 إلى أن 80 بالمائة من المبحوثين يتغيبون عن العمل بمبرر، وذلك راجع إلى انضباط العمال كما أنهم يرون أن ترك العمل يترتب عليه تراكم في الأعمال.

-يشير الجدول رقم 17 إلى أن 92 بالمائة من المبحوثين يقرون بأن صرامة القوانين هي التي تدفعهم إلى إنجاز العمل المطلوب منهم، وذلك راجع إلى أن معظم العمال يعتبرون تنفيذ القوانين بصرامة أكبر عامل يؤثر على إنجاز العمل لأن عدم إتباع القوانين يؤدي إلى تهاون العمال في أداء العمل.

-يشير الجدول رقم 18 إلى أن 76 من المبحوثين يقرون بأن حرية التصرف في أداء العمل لا تؤدي إلى زيادة العمل والإقبال عليه، وهذا راجع إلى أن أغلبية العمال يرون بأن حرية التصرف لا تتماشى مع قوانين وقواعد العمل بالإضافة إلى ضرورة صرامة القوانين التي من شأنها أن تحقق انضباط العمال.

-يشير الجدول رقم 19 إلى أن 88 بالمائة من المبحوثين يقرون بأن الأسلوب الرقابي يكشف عن الانحرافات والأخطاء داخل المؤسسة، وهذا راجع إلى أن غالبية العمال يرون ضرورة وجود نظام رقابي لأنه من شأنه أن يتابع أعمال العمال ويوجههم ويرشدهم بالإضافة إلى مراقبة أدائهم والحرص على عدم وقوعهم في الأخطاء وتصحيحها إن وجدت.

-يشير الجدول رقم 20 إلى أن 56 بالمائة من المبحوثين يقرون بعدم تكيفهم بسهولة مع التغيرات التي تحدث على مستوى المؤسسة .

-يشير الجدول رقم 21 إلى أن 92 بالمائة من المبحوثين يقرون بأن القوانين واللوائح تساعدهم في معرفة المهام المتعلقة بوظيفتهم، وهذا راجع إلى أن أي مؤسسة تدرج ضمن قوانينها ولوائحها المهام والوظائف الخاصة بكل عامل لضمان السير الحسن للمؤسسة.

-يشير الجدول رقم 22 إلى أن 72 بالمائة من المبحوثين يقرون بأن قوانين العمل واضحة بقدر كاف، وذلك راجع إلى عملهم الطويل في المؤسسة واعتيادهم على هذه القوانين بالإضافة إلى مستواهم التعليمي الذي يمكنهم من استيعابها.

-يشير الجدول رقم 23 إلى أن 88 بالمائة من المبحوثين يقرون بأن النظام الرقابي المتبع داخل المؤسسة صارم، وذلك راجع إلى ضرورة إتباع المؤسسة لهذا النظام من أجل كسب انضباط العمال وجعلهم يتحلون بروح المسؤولية وعدم الاتكال على الآخرين وإنجاز العمل في الوقت المطلوب دون تقاعس أو تهاون.

- من خلال النتائج الجزئية للفرضية الثانية والتي مفادها: "تساهم القوانين واللوائح في انضباط العمال" فإن الفرضية محققة.

3-مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة: يساهم الإشراف في إبراز قدرات ومهارات العمال.

-يشير الجدول رقم 24 بأن 68 بالمائة من المبحوثين يقرون بأن طبيعة الإشراف المتبع في تحديد الأعمال المطلوب إنجازها صارم، وذلك راجع إلى تبعية العمال وانصياعهم لأوامر المشرف وإرشاداته خوفا من العقاب والمسائلة.

-يشي الجدول رقم 25 إلى أن 80 بالمائة من المبحوثين يقرون بأنه لم يسبق وأن حدث خلاف بينهم وبين مشرفهم، وهذا راجع إلى امتثال العمال لأوامر وتعليمات المشرف وإرشاداته، مما يجنبهم الوقوع في النزاعات والخلافات.

-يشير الجدول رقم 26 إلى أن 76 بالمائة من المبحوثين يقرون بأن طبيعة العلاقة بينهم وبين المشرف حسنة، وهذا راجع لحسن معاملة المشرف للعمال اللذين يقومون بأعمالهم على أكمل وجه ويمتثلون لأوامره مما يخلق نوع من الرضا والتوافق بين الطرفين.

-يشير الجدول رقم 27 إلى أن 84 بالمائة من المبحوثين يقرون بأن إرشادات المشرف وتعليماته تساعدهم في إبراز قدراتهم ومهاراتهم، وهذا راجع إلى أن غالبية العمال يتجاوبون ويستفيدون من إرشادات المشرف باعتباره يفوقهم خبرة ودراية عن العمل.

-يشير الجدول رقم 28 بأن 84 بالمائة من المبحوثين يقرون بأن المشرف يتواجد في مكان العمل بشكل دائم، وهذا راجع إلى مكانة المشرف ودوره في مراقبة سير العمل وتوجيهه للعمال حيث يبقى المشرف مصدر الانضباط والالتزام والتنظيم.

-يشير الجدول رقم 29 إلى أن 80 بالمائة من المبحوثين يقرون بأنهم لا يتضايقون من مراقبة المشرف لعملهم بشكل يومي، وهذا راجع إلى أن غالبية العمال ينظرون إلى هذه الرقابة من الناحية الإيجابية، حيث تساهم هذه الأخيرة في رصد الأخطاء فور حدوثها والقيام بتصحيحها في الحين.

-يشير الجدول رقم 30 إلى أن 52 بالمائة من المبحوثين يقرون بأن الإشراف الزائد لا يقتل روح الإبداع لديهم، وهذا راجع إلى أن غالبية العمال يرون في الإشراف دعما لهم وليس إعاقة لعملهم.

- يشير الجدول رقم 31 إلى أن 80 بالمائة من المبحوثين يقرون بأن رئيسهم المباشر يمنحهم فرصة إبداء الرأي، حيث أن أغلب رؤساء العمل يتبعون الأسلوب الديمقراطي التشاركي في عملية الرقابة لأنه يكسب ثقة المرؤوسين وذلك من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرار والاستماع لأرائهم ونصائحهم.

-يشير الجدول رقم 32 إلى أن 68 بالمائة من المبحوثين يقرون بأن غياب المشرف لا يجعلهم يشعرون بالراحة في عملهم والإبداع فيه، وهذا راجع إلى أن هؤلاء العمال يعتبرون وجود المشرف ضروري لأنهم بحاجة إلى إرشاداته وتوجيهاته فيما يخص العمل وبالتالي ضمان السير الحسن الأعمال.

-من خلال النتائج الجزئية للفرضية الثالثة التي مفادها: " يساهم الإشراف في إبراز قدرات ومهارات العمال" فإن الفرضية محققة.

ثالثا: مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة

-يعتبر التحقق من صدق الفرضيات الجزئية تعبيراً عن صدق الفرضية العامة والتي مفادها أن: تساهم الرقابة التنظيمية الفعالة في تحسين مستوى كفاءة العمال.

- حيث أن من خلال النتائج المتوصل إليها في الفرضيات الجزئية نجد أن: المتابعة اليومية تساهم في إنجاز المهام في الوقت المطلوب كما تساهم القوانين واللوائح في انضباط العمال وأخيرا يساهم الإشراف في إبراز قدرات ومهارات العمال وعليه فإن الفرضية الرئيسية التي مفادها: " تساهم الرقابة التنظيمية الفعالة في تحسين مستوى كفاءة العمال " محققة.

رابعاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

الدراسات الخاصة بالرقابة التنظيمية:

-تتمثل نقاط تشابه دراستنا الحالية والدراسة السابقة المعنونة: " بالرقابة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي " لمرح طاهر شكري في المتغير المستقل للدراسة والمتمثل في الرقابة التنظيمية بالإضافة إلى اعتمادهما على نفس المنهج ألا وهو المنهج الوصفي وتشاركهما في الاستمارة كأداة من أدوات جمع البيانات واعتمادهما على نفس أساليب التحليل، ولقد اختلفت دراستنا عن هذه الدراسة في المتغير التابع وفي صياغة الأهداف والفرضيات وبالتالي الاختلاف في نتائج الدراسة.

-تتمثل نقاط تشابه دراستنا الحالية والدراسة السابقة المعنونة: " الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء " لأحمد بن صالح في المتغير المستقل للدراسة والمتمثل في الرقابة الإدارية بالإضافة إلى اعتمادهما على نفس المنهج ألا وهو المنهج الوصفي وتشاركهما في الاستمارة كأداة من أدوات جمع البيانات واعتمادهما على نفس أساليب التحليل، ولقد اختلفت دراستنا عن هذه الدراسة في المتغير التابع وفي العينة حيث اعتمدت الدراسة السابقة على أسلوب المسح الشامل بالإضافة إلى الاختلاف في صياغة الأهداف والفرضيات وبالتالي الاختلاف في نتائج الدراسة.

-تتمثل نقاط تشابه دراستنا الحالية والدراسة السابقة المعنونة: " الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال لبوسقط آمال في المتغير المستقل وهو الرقابة التنظيمية بالإضافة إلى اعتمادهما على نفس المنهج ألا وهو المنهج الوصفي وتشاركهما في الاستمارة كأداة من أدوات جمع البيانات واعتمادهما على نفس أساليب التحليل، ولقد اختلفت دراستنا عن هذه الدراسة في المتغير التابع وفي العينة حيث اعتمدت الدراسة السابقة على أسلوب المسح الشامل بالإضافة إلى الاختلاف في صياغة الأهداف والفرضيات وبالتالي الاختلاف في نتائج الدراسة.

- نقاط تشابه دراستنا الحالية والدراسة السابقة المعنونة: "الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي" لمراد كشييب في المتغير المستقل وهو الرقابة التنظيمية بالإضافة إلى اعتمادهما على نفس المنهج ألا وهو المنهج الوصفي وتشاركهما في الاستمارة كأداة من أدوات جمع البيانات واعتمادهما على نفس أساليب التحليل بالإضافة إلى التشابه معها في مؤشر من مؤشرات الدراسة وهو الإشراف، ولقد اختلفت عنها في المتغير التابع وفي العينة حيث اعتمدت الدراسة السابقة على أسلوب المسح الشامل بالإضافة إلى الاختلاف في صياغة الأهداف والفرضيات وبالتالي الاختلاف في النتائج.

الدراسات الخاصة بالكفاءة:

- تتمثل نقاط تشابه دراستنا الحالية والدراسة السابقة المعنونة: "معايير قياس كفاءة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي لخالد محمد الحياصات في أحد متغيرات الدراسة والكفاءة المهنية بالإضافة إلى اعتمادهما على نفس المنهج وهو المنهج الوصفي وتشاركهما في الاستمارة كأداة لجمع البيانات واعتمادها على نفس أساليب التحليل ولقد اختلفت عنها في أحد متغيرات الدراسة وكذلك في صياغة الأهداف والفرضيات وبالتالي الاختلاف في نتائج الدراسة.

- تتمثل نقاط تشابه دراستنا الحالية والدراسة السابقة المعنونة: " دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءة المهنية للعامل" لمرابط عياش عزوز في المتغير التابع وهو الكفاءة المهنية بالإضافة إلى اعتمادهما على نفس المنهج وهو المنهج الوصفي وكذلك التشارك في الاستمارة كأداة لجمع البيانات واعتمادهما على نفس أساليب التحليل وقد اختلفت عنها في المتغير المستقل بالإضافة إلى الاختلاف في صياغة الأهداف والفرضيات وبالتالي الاختلاف في النتائج.

خامسا: النتائج العامة

لقد أكدت المؤشرات الفرعية صدق الفرضية العامة والتي مفادها تساهم الرقابة التنظيمية في رفع مستوى كفاءة العمال، ومن خلال الدراسة الميدانية وبعد الإطلاع على إجابات المبحوثين في الاستمارة توصلنا إلى النتائج التالية:

-تساعد المتابعة اليومية على إنجاز المهام في الوقت المطلوب.

-تساهم القوانين واللوائح في انضباط العمال.

-يساهم الإشراف في إبراز قدرات ومهارات العمال.

وعليه فالرقابة التنظيمية تعد وظيفة أساسية ومهمة داخل أي مؤسسة فهي تعمل على متابعة العمال وتوجيههم والتحسين من أدائهم وبالتالي الرفع من كفاءتهم.

سادسا: صعوبات الدراسة:

-إن القيام بأي دراسة في العلوم الاجتماعية كغيرها من الدراسات في العلوم الأخرى لا يخلوا من أية صعوبات تعترض طريق الباحث ولعل أهم الصعوبات التي واجهتنا في هذه الدراسة مايلي:

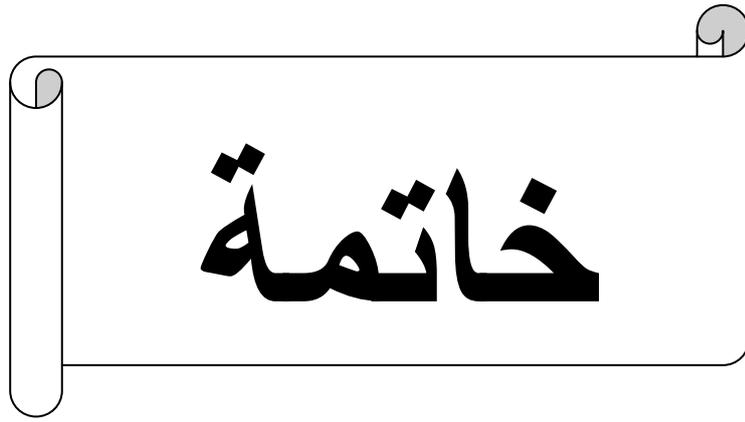
1-ندرة المراجع والكتب المتوفرة في المكتبة وخاصة المتعلقة بالكفاءة المهنية.

2-تعطل الدراسة بسبب جائحة كورونا التي حلت بدول العالم أجمع.

3-صعوبة التنقل والوصول إلى ميدان الدراسة بسبب تعطل حركة النقل.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل قمنا بالتطرق لعرض البيانات وتحليلها، ثم مناقشتها وفقا لكل فرضية جزئية ثم قمنا بمناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة، و في ضوء الدراسات السابقة، وأخيرا قمنا بالتطرق إلى الصعوبات التي واجهناها أثناء قيامنا بالدراسة.



تناولنا في بحثنا هذا موضوع الرقابة التنظيمية والكفاءة المهنية من خلال العرض النظري لمتغيرات البحث وكذا الدراسة الميدانية، وذلك بالتطرق إلى مختلف القضايا التي اهتمت بمسألة الرقابة التنظيمية والقضايا المتعلقة بالكفاءة المهنية، حيث خلصنا في آخر المطاف بعد عرضنا للجانب النظري والتطبيقي إلى أن الرقابة التنظيمية وظيفة أساسية ومهمة في العملية الإدارية، كما أن لها الدور البارز في عملية تنظيم المؤسسة ونجاحها وتحقيقها للأهداف المسطرة مسبقا، وذلك من خلال التنفيذ الأمثل والفعال للأعمال بالإضافة إلى الالتزام بالقوانين والانضباط في العمل وكذلك السرعة في إنجاز المهام في الوقت المطلوب كما أنها تعمل على كشف الأخطاء والانحرافات التي يقع فيها العامل ومن ثم معالجتها من خلال عملية التوجيه والمتابعة من طرف المشرفين وبالتالي تدريب العامل والتحسين من أداءه وتكوينه وإبراز قدراته ومهاراته مما يجعله فردا كفئا وفعالا داخل المؤسسة التي يعمل بها.



قائمة المراجع

أولاً: القواميس والمعاجم:

- 1- ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، بيروت.
- 2- السكري أحمد شفيق: قاموس الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، 2002.
- 3- الشويكي سمير: المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 4- الشويكي سمير: المعجم الإداري، دار المشرق الثقافي، الأردن، 2010.
- 5- العربي الكنزي: منشورات عشاش، الجزائر، 2003.
- 6- غيث محمد عاطف: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006.
- 7- القيسي نايف نزار: المعجم التربوي في علم النفس، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 8- اللقاني أحمد حسين: معجم المصطلحات التربوية (المعرفة في المناهج وطرق التدريس)، عالم الكتب، 2003.

ثانياً: الكتب:

- 9- أنجرس موريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية: ترجمة صحراوي بوزيد وآخرون، دار القصبه للنشر والتوزيع، الجزائر، ط2، 2006.
- 10- إدريس ثابت عبد الرحمن: إدارة الأعمال (نظريات نماذج وتطبيقات)، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- 11- آل علي رضا صاحب أبو أحمد: الإدارة (لمحات معاصرة)، الوارث، الأردن، 2006.
- 12- برنوطي سعاد نايف: إدارة الأعمال الصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005.
- 13- بربر كامل: الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل، لبنان، ط1، 2006.
- 14- بلال محمد إسماعيل: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005.

قائمة المراجع

- 15- بلوط حسن إبراهيم: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان، ط1.
- 16- بن حسين عبد الرزاق: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4.
- 17- بن نوار صالح: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، الجزائر، 2006.
- 18- بوكرمة فاطمة الزهراء: الكفاءة مفاهيم ونظريات، هومه للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
- 19- بوحفص عبد الكريم: التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائرية، 2010.
- 20- جعفر محمد سعيد: مدخل إلى العلوم القانونية، دار هومه، الجزائر، ط12.
- 21- جواد شوقي ناجي: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد، عمان، ط1، 2010.
- 22- جواد شوقي ناجي: المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
- 23- جيلالي عجال: مدخل للعلوم القانونية، (نظرية القانون بين التقليد والحداثة)، الدار الخلدونية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 24- حريم حسين: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال) دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 25- حريم حسين: مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.
- 26- حريم حسين: إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ط2، 2009.
- 27- حسونة فيصل: إدارة الموارد البشرية، عمان، 2008.
- 28- حنفي عبد الغفار: أساسيات إدارة المنظمات، المكتب العربي الحديث.

قائمة المراجع

- 29- خليل موسى: الإدارة المعاصرة(المبادئ، الوظائف، الممارسة)، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 2005.
- 30- خيرى أسامة: القيادة الإدارية، دار الـراية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003.
- 31- خيرى أسامة: الإدارة العامة، دار الـراية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012.
- 32- خيرى أسامة: التمييز التنظيمي، دار الـراية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014.
- 33- ديرى زاهد محمد: الرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
- 34- رشوان حسين عبد الحاميد: أصول البحث العلمي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2003.
- 35- الركابي كاظم نزار: الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2004.
- 36- زايد عادل محمد: إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة للطباعة، القاهرة، ط1، 2003.
- 37- الزعبي علي فلاح: مبادئ الإدارة (الأصول والمبادئ العلمية)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.
- 38- الزيات كمال عبد الحميد: العمل وعلم الاجتماع المهني الأسس النظرية والمنهجية، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
- 39- سالم كنعان نواف: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 40- السلمي علي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.
- 41- السلمي علي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب، القاهرة، 2004.
- 42- سيار عبد الرحمن: القيادة الفعالة، دار الوفاء لـدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1، 2014.
- 43- الشرقاوي علي: العملية الإدارية (وظائف المديرين)، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002.
- 44- شريف علي: الإدارة المعاصرة، دار الفكر الجامعي، مصر، 2008.

قائمة المراجع

- 45-الشماع خليل محمد حسن: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2004.
- 46-الشماع خليل محمد حسن، حمود خيضر كاظم: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2007.
- 47-الشماع خليل محمد حسن: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط5، 2014.
- 48-الشوارة فيصل محمود: مبادئ إدارة الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، 2013.
- 49-الضلاعين علي: أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، مركز يزيد للنشر، ط2، 2005.
- 50-طراونة حسين أحمد: الرقابة الإدارية ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
- 51-عاطف زاهد عبد الرحيم: الرقابة على الأعمال الإدارية ، دار الرياءة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 52-عبد الله رحيم عبد الفتاح محمد: الأسس النظرية الإدارية للمؤسسات الاجتماعية، دار المعارف، 2004.
- 53-العتيبي صبحي جبر: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005.
- 54-العجلوني محمد محمود: النظرية الإدارية الإسلامية(استنباط الأسس والمبادئ)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014.
- 55-العجمي محمد حسين: القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
- 56-عدون ناصر دادي: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية(دراسة نظرية وتطبيقية) دار المحمدية العالمية، الجزائر، 2004.
- 57-عرايبي مداح: إدارة الأعمال الإستراتيجية ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1.
- 58-عزوز مرابط عياش: الكفاءة المهنية، دار اقرأ للكتاب.

قائمة المراجع

- 59-عصفور محمد شاكر: أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط 3، 2005.
- 60-عفيفي عبد الخالق محمد: الممارسة المهنية في طريقة تنظيم المجتمع، المكتبة العصرية، مصر، 2007.
- 61-عقله محمود يوسف: إدارة المؤسسات الدولية، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2010.
- 62-العلاق بشير: مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 63-العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 2، 2004.
- 64-العوامله نائل عبد الحافظ: الهياكل والأساليب دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
- 65-العيروفي محمد: العملية الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
- 66-غليان ربحي مصطفى: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2007.
- 67-الفاعوري محمد عيسى: الإدارة بالرقابة، دار كنوز المعرفة، عمان، 2008.
- 68-فنيش حسين: دراسة حول دور التكوين في رفع الكفاءات في الإدارات والمؤسسات العمومية الجزائرية وآفاقه، دار بلقيس للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017.
- 69-الفوال صلاح مصطفى: مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، مكتبة غريب، بيروت، 1982.
- 70-القريوتي محمد قاسم: مبادئ الإدارة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 3، 2003.
- 71-القريوتي محمد قاسم: مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 3، 2006.
- 72-القريوتي محمد قاسم: مبادئ الإدارة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 73-القريوتي محمد قاسم: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 4، 2010.

قائمة المراجع

- 74-قطيش عبد اللطيف: الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، ط 1، 2013.
- 75-كافي مصطفى يوسف: مبادئ الإدارة، مكتبة المجتمع العربي، عمان، ط 1، 2013.
- 76-كامل أسامة: مقدمة في الإدارة، مؤسسة لورد العالمية للمنشورات الجامعية، 2006.
- 77-كشواي باري: إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق، مصر، ط 2، 2006.
- 78-ماهر أحمد: إدارة المبادئ والمهارات، دار الجامعة، مصر، 2004.
- 79-المحروقي ماجد بن ناصر خلفان: أخلاقيات المهنة مفهومها وأهميتها، مكتب الإشراف التربوي، عمان، 2009.
- 80-محمد محمد عبد المقصود: القيادة الإدارية، دار المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط 1، 2006.
- 81-مرسي نبيل محمد: الإدارة الإستراتيجية (تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس)، دار الجامعة الجديدة، 2003.
- 82-مصري سعيد محمد: التنظيم والإدارة (مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة)، الدار الجامعية، مصر، ط 1، 1999.
- 83-مصطفى محمد محمود: الإدارة العامة، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2012.
- 84-المعاني أيمن عودة: الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2010.
- 85-ملحم يحيى سليم: التمكين كمفهوم إداري معاصر، منشورات المنظمة العربية، مصر، 2006.
- 86-موفق محمد: الإدارة (المبادئ والنظريات والوظائف)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- 87-النجار عبد العزيز: الإدارة الذكية، المعهد العربي الحديث، مصر، 2008.
- 88-نصر الله حنا: الإدارة العامة المفاهيم والتطبيقات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2012.
- 89-النعمي صلاح عبد القادر: الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

قائمة المراجع

- 90-النوح مساعد بن عبد الله: مبادئ البحث التربوي، كلية المعلمين بالرياض، السعودية، 2010.
- 91-نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 92-هيلين وتوماس وهنري دافيد، بترجمة عبد الحميد مرسي وزهير الصباغ: الإدارة الإستراتيجية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1996.
- 93-الوادي محمود حسين: التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2012.

ثالثا: المذكرات

- 1-بوسعيد زكية: أثر برنامج تقليص العمل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة باتنة، 2007-2008.

رابعا: المواقع الالكترونية

-www.orange.ngo. 25/02/2020, 14.52.

قائمة اللاحق

ملحق رقم 01: استمارة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص: عمل وتنظيم

استمارة بحث بعنوان:

الرقابة التنظيمية والكفاءة المهنية

دراسة ميدانية بمركز التكوين المهني بوالحيلة عيسى بسيدي معروف - جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعلم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل.

تحت إشراف الأستاذ:

- بوربيع جمال

إعداد الطالبتين

- غسمون أحلام

- بلهادف نعيمة

ملاحظات:

- وضع علامة (x) أمام الجواب المناسب.

- بيانات هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

السنة الجامعية: 2019-2020م.

المحور الأول: البيانات الشخصية.

- 1 - الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: من 18-28 سنة من 29-39 سنة
- من 40-50 سنة من 51 سنة فما فوق
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي
- جامعي بدون مستوى
- 4- الأقدمية: أقل من 5 سنوات من 5-9 سنوات من 10-14 سنة
- من 15-19 سنة من 20-24 سنة من 25 سنة فما فوق
- 5- الرتبة المهنية: أساتذة إداريين أعوان التنفيذ
- 6- نوع الوظيفة: متعاقد دائم
- 7- الأجر: من 9000-19000 دج من 20000-30000 دج
- من 31000-41000 دج من 42000 دج فما فوق

المحور الثاني: المتابعة اليومية وإنجاز المهام في الوقت المطلوب.

8- هل توجد رقابة تنظيمية في المؤسسة التي تعمل بها؟ نعم لا

9- هل غياب الرقابة أو المتابعة اليومية يؤدي إلى حدوث خلل في أداء الأعمال؟

نعم لا

10- هل وجود المتابعة اليومية يجعلك تقوم بعملك على أكمل وجه؟ نعم لا

11- هل توجد متابعة يومية للأعمال المنجزة؟ نعم لا

12- هل ترى أن للرقابة دور في زيادة الكفاءة المهنية؟ نعم لا

13- هل تساعدك طرق العمل على إنجاز عملك بكل راحة؟ نعم لا

14- هل يتوفر لديكم قواعد رقابية لمراجعة سجلات الحضور والغياب؟ نعم لا

15- ما هو شعورك عند القيام بعملك تحت الرقابة؟

الواحة القلق عدم الارتياح

المحور الثالث: القوانين واللوائح وانضباط العمال.

16- هل سبق وأن تغيبت عن العمل بدون مبرر؟ نعم لا

17- هل صرامة القوانين هي التي تدفعك إلى إنجاز العمل المطلوب منك؟ نعم لا

18- هل تعتقد بأن حرية التصرف في أداء العمل تؤدي إلى زيادة العمل والإقبال عليه؟

نعم لا

19- في رأيك هل يكشف الأسلوب الرقابي المتبع عن الانحرافات والأخطاء داخل المؤسسة؟

نعم لا

20- هل تتكيف بسهولة مع التغييرات التي تحدث على مستوى المؤسسة؟
نعم لا

21- هل تساعد القوانين واللوائح في معرفة المهام المتعلقة بوظيفتك؟
نعم لا

22- كيف تنظر إلى قوانين العمل في مؤسستك؟

واضحة جداً واضحة بقدر كاف غير واضحة

23- كيف ترى النظام الرقابي المتبع داخل المؤسسة؟

صارم مرن

المحور الرابع: الإشراف وقدرات ومهارات العمال.

24- ما طبيعة الإشراف المتبع في تحديد الأعمال المطلوب إنجازها؟

صارم مرن

25- هل سبق وحدث خلاف بينك وبين مشرفك؟ نعم لا

26- ما طبيعة العلاقة بينك وبين مشرفك؟

حسنة سيئة

27- هل تساعدك إرشادات وتعليمات المشرف في إبراز قدراتك ومهاراتك؟ نعم لا

28- هل يتواجد المشرف في مكان العمل بشكل دائم أثناء العمل؟ نعم لا

29- هل مراقبة المشرف لعملك بشكل يومي يضايقك؟ نعم لا

30- هل يؤدي الإشراف الزائد إلى قتل روح الإبداع لديك؟ نعم لا

31- هل يمنحك رئيسك المباشر فرصة إبداء الرأي؟ نعم لا

32- هل غياب المشرف يجعلك تشعر بالراحة في عمالك والإبداع فيه؟ نعم لا

ملخص الدراسة

تناولت هذه الدراسة موضوعا بعنوان الرقابة التنظيمية والكفاءة المهنية مع عمال مركز التكوين المهني بسيدي معروف، من خلال التعرف على أبعاد الرقابة التنظيمية وكيفية مساهمتها في رفع مستوى العمال.

ولقد جاءت إشكالية دراستنا حول: كيف تساهم الرقابة التنظيمية في رفع مستوى الكفاءة المهنية لعمال مركز التكوين المهني بسيدي معروف، ومن أجل تحقيق الهدف العام للدراسة قمنا بصياغة الفرضيات الفرعية التالية:

- تساعد المتابعة اليومية على إنجاز المهام في الوقت المطلوب.
- تساهم القوانين واللوائح في انضباط العمال.
- يساهم الإشراف في إبراز قدرات ومهارات العمال.

وقد تناولت دراستنا ستة فصول، جانب نظري تضمن أربعة فصول وجانب ميداني تضمن فصلين، حيث جاء الفصل الأول كإطار مفاهيمي للدراسة، والفصل الثاني حول المقاربات النظرية، إما الفصل الثالث والرابع فقد تضمننا متغيرا للدراسة وهما: الرقابة التنظيمية والكفاءة المهنية.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة فقد تضمن الإطار المنهجي للدراسة حيث قمنا باستخدام المنهج الوصفي لتناسبه وموضوع دراستنا أما تقنيات البحث فقد اعتمدنا على الاستمارة كأداة رئيسية ووحيدة لجمع البيانات كما قمنا باختيار عينة طبقية عشوائية شملت عمال التكوين المهني من أساتذة وأعاون التنفيذ وإداريين ومن أجل تحليل البيانات التي تحصلنا عليها من الميدان استخدمنا الأسلوب الكمي والكيفي في التحليل والتفسير، ولقد توصلت دراستنا إلى النتائج التالية:

-تساعد المتابعة اليومية على إنجاز المهام في الوقت المطلوب.

-تساهم القوانين واللوائح في انضباط العمال.

-يساهم الإشراف في إبراز قدرات ومهارات العمال.

وبناء على هذه النتائج أثبت تحقق الفرضية الرئيسية والتي مفادها: تساهم الرقابة التنظيمية في

رفع مستوى كفاءة العمال.