

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس

تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية



الرقابة الإدارية وعلاقتها بالكفاءة المهنية لدى عمال وحدة الطبخ بالمؤسسة

الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو

تحت إشراف الأستاذ:

أ.د. إيدير عبد الرزاق

من إعداد:

تافليس سفيان

فرات تهيان

السنة الجامعية: 2021-2022

طرح سدقذ هطرح مع نغذ م

نحمد و نشكر الله سبحانه و تعالى الذي منحنا القوة و العون و الصبر

لإتمام هذا العمل

كما نتقدم بالشكر و التقدير لمن كان مرشدا و ناصحا لنا الأستاذ المشرف

و نحيذ عانحك نوف"

نشكر جزيل الشكر جميع عمال "هخ طحس احككلا أز ز بطع هري بكك شمذع ة

طحقه نه لملي ب **ENIEM**"

أخيرا نتقدم بالشكر للأساتذة الذين سيتكرمون بمناقشة مذكرتنا

إهداء

أهدي هذا العمل إلى مخبري م أطال الله في عمرهما

إلى من أشرف علي خلال فترة التريص

و كل من ساعدني في إتمام هذا العمل على أحسن وجه

تافليس سفيان

إهداء

أهدي هذا العمل لمن كان لهما الفضل علي بعد الله سبحانه و تعالى

وخصي أطال الله في عمرهما

إلى أخي اللواتي أتمنى لهن النجاح

و إلى عاتمي التي أعتبرها مثلي الأعلى

فرات تنهينان

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة باللغة العربية:

هدفت هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين الرقابة الإدارية و الكفاءة المهنية لدى عمال وحدة الطبخ بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو.

لتحليل بيئة العمل، اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لمثل هذه الدراسات، بحيث نصف الظواهر كما هي موجودة في الواقع، و على المقابلة و الاستبيان كأداتين لجمع البيانات من عينة تكونت من (40) عامل تم اختيارهم بطريقة قصدية، و بالاعتماد على أساليب إحصائية ملائمة لاختبار الفرضيات (النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري و معامل الارتباط "بيرسون").

و خلصت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

❖ بما اننا لم نستطع قبول الفرضية الجزئية الأولى، توصلنا الى أن عملية الإشراف وظيفية هامة داخل

المؤسسة، و غيابها يؤثر مباشرة على كفاءة الأداء المهني للعمال.

❖ بناء على عدم قبول الفرضية الجزئية الثانية، تبين أن التطبيق الغير مخطط لأساليب المتابعة يشكل

عاملا رئيسيا في عدم تقييم و معرفة الكفاءة المهنية للعمال.

❖ نظرا لعدم قبول الفرضيتين السابقتين، فإن نتيجة الفرضية العامة تبرز لنا عدم وجود علاقة ذات دلالة

إحصائية بين الرقابة الإدارية و الكفاءة المهنية، حيث أن انعدام الرقابة يساهم بصورة مباشرة في عدم

تحقيق كفاءة العمال داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: رقابة الإدارية، إشراف، متابعة، كفاءة مهنية، مؤسسة.

Résumé de l'étude :

Cette étude vise à connaître la relation entre le contrôle administratif et la compétence professionnelle des travailleurs de l'unité de cuisson de l'Entreprise Nationale des Industries Electroménagères (ENIEM) dans la Wilaya de Tizi-Ouzou.

Afin d'analyser l'environnement de travail, nous nous sommes appuyés dans cette étude sur l'approche analytique descriptive comme approche appropriée pour de telles études, de sorte à décrire les phénomènes tels qu'ils existent réellement, et sur l'interview et le questionnaire comme outils de collecte de données à partir d'un échantillon de (40) facteurs sélectionnés de manière délibérée, en s'appuyant sur des méthodes statistiques appropriées pour tester les hypothèses (pourcentages, moyenne arithmétique, écart-type et coefficient de liaison "Pearson").

Cette étude a abouti aux résultats suivants:

- Comme nous ne pouvions accepter la première prémisse partielle, nous avons conclu que le processus de supervision est une fonction importante au sein de l'Entreprise et que son absence affecte directement l'efficacité de la performance professionnelle des travailleurs.
- Sur la base de l'irrecevabilité de la deuxième hypothèse partielle, l'application non planifiée de méthodes de suivi s'est avérée être un facteur majeur dans le manque d'évaluation et de connaissance de la compétence professionnelle des travailleurs.
- compte tenu du caractère inacceptable des deux hypothèses précédentes, le résultat de l'hypothèse générale montre qu'il n'existe pas de relation statistiquement significative entre le contrôle administratif et la compétence professionnelle, Le manque de contrôle contribue directement au manque de compétence des travailleurs au sein de l'entreprise.

Mots-clés : Contrôle Administratif, Supervision, Suivi, Compétence Professionnelle, Entreprise.

الصفحة	الفهرس
	الشكر و العرفان
	الإهداء
	ملخص الدراسة باللغة العربية
	ملخص الدراسة باللغة الفرنسية
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: الإطار العام للإشكالية	
14	تمهيد
14	1-1- إشكالية الدراسة
15	1-2- فرضيات الدراسة.
16	1-3- أسباب اختيار موضوع الدراسة
16	1-4- أهمية الدراسة
17	1-5- أهداف الدراسة
17	1-6- التعاريف الإجرائية للمفاهيم
18	1-7- الدراسات السابقة
25	1-8- مناقشة الدراسات الحالية بالدراسات السابقة
26	1-9- جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة
27	خلاصة
الفصل الثاني: الرقابة الإدارية	
29	تمهيد
29	2-1- مفهوم الرقابة الإدارية
29	2-2- خصائص الرقابة الإدارية
30	2-3- أنواع الرقابة الإدارية
33	2-4- مصادر الرقابة الإدارية

34	5-2- أساليب الرقابة الإدارية
38	6-2- مجالات الرقابة الإدارية
40	7-2- صعوبات عملية الرقابة الإدارية
41	8-2- أهمية الرقابة الإدارية
42	9-2- أهداف الرقابة الإدارية
43	خلاصة
الفصل الثالث: الكفاءة المهنية	
45	تمهيد
45	3-1- مفهوم الكفاءة المهنية
45	3-2- خصائص الكفاءة المهنية
46	3-3- شروط الكفاءة المهنية
46	3-4- أنواع الكفاءات
49	3-5- مؤشرات قياس الكفاءة
50	3-6- معايير الكفاءة المهنية
53	3-7- العوامل المؤثرة في تطوير الكفاءة المهنية
54	3-8- معوقات الكفاءة
55	خلاصة
الجانب الميداني	
الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة	
58	تمهيد
58	4-1- الدراسة الاستطلاعية
59	4-2- ميدان الدراسة
62	4-3- منهج الدراسة
63	4-4- عينة الدراسة
66	4-5- أدوات جمع البيانات
68	4-6- الأساليب الإحصائية المستعملة
68	خلاصة
الفصل الخامس: عرض، تحليل، مناقشة و تفسير نتائج الدراسة	

70	تمهيد
70	5-1- عرض و تحليل نتائج الدراسة
74	5-2- تفسير و مناقشة نتائج الدراسة
75	نتائج الدراسة
76	استنتاج عام
77	اقتراحات
78	خاتمة
80	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم
63	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	1
64	توزيع أفراد العينة حسب السن	2
64	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	3
65	توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	4
65	توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية	5
70	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة	6
71	الدلالة الإحصائية لعلاقة الإشراف و الكفاءة المهنية	7
72	الدلالة الإحصائية لعلاقة المتابعة و الكفاءة المهنية	8
73	الدلالة الإحصائية لعلاقة الرقابة الإدارية و الكفاءة المهنية	9

تواجه المؤسسات الاقتصادية اليوم الكثير من التحديات المتعددة مصدرها أساسا اتساع البيئة الخارجية، التي تمارس في إطار نشاطها وسط العديد من المتغيرات التي تمتاز بالتعدد، والتداخل، حيث تعمل هذه المتغيرات على تحديد مكانة ومستوى وقيمة المؤسسة في المجتمع، سواء على الصعيد الوطني أو الدولي، والمؤسسات الناجحة هي التي تعتمد على إدارة جيدة تمكنها من مواجهة المشاكل والصعوبات، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الوظائف والعمليات الإدارية والهامة التي لا يمكن الاستغناء عليها كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، حيث أن هذه العناصر تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان بقائها واستمرارها وتحسين أدائها وفعاليتها وضمان قدرتها على التكيف ومواجهة المنافسة التي تتعرض لها.

وفي بحثنا هذا ارتأينا دراسة وظيفة العملية الرقابية لما لها من أهمية بارزة داخل المؤسسة الاقتصادية، فهي نشاط إداري منظم يهتم بالإشراف والمتابعة وقياس الأداء بناء على الأهداف والسياسات والبرامج والخطط التي سبق تحديدها بقصد اكتشاف مواطن الضعف والأخطاء والانحرافات لعلاجها وتقويمها وتفادي تكرارها مرة أخرى.

ومن الضروري التمسك والإلحاح لممارسة أنشطة الرقابة باستمرار وفي مختلف الأوقات والأزمنة لأن تنفيذ الأعمال والمهام لا يتم في الغالب بشكل تام ومتقن، ولأن تطبيق الخطط في العادة بواسطة البشر، ومن المعروف أن هؤلاء متفاوتون في قدراتهم ودافعيتهم وأمانتهم وأدائهم، الأمر الذي يفترض وجود رقابة مستمرة، ولذلك حتى يمكن إزالة أسباب الاحتكاك أو النزاع والصراع بين العاملين بمؤسسات وللسهر على توفير الراحة والأداء الجيد.

إن الأجهزة الرقابية هي التي تساهم في ربط أجزاء العمليات الإدارية مع بعضها البعض، وغياب العملية الرقابية يؤدي إلى تفكيك عناصرها فهي تطور التنظيم وتنشط الأداء في المؤسسة، لذا فإننا نحتاج إلى مهارات عالية وخبرة كافية وأساليب متطورة للرفع من الإنتاج وتحسينه، فالرقابة بمثابة الجهاز العصبي لجسم الإنسان لأنها تحرص وتسهر على سلامة خلية من خلايا التنظيم، التي تشرف على متابعته داخل المؤسسة.

و نظرا لأهمية الرقابة الإدارية فإننا سنحاول من خلالها التطرق إلى معرفة بعض العناصر التي توضح لنا الغموض الذي قد يتشكل في أذهاننا بالرقابة، وذلك من خلال تعريفها وتوضيح أهميتها ووظائفها وأهدافها داخل المؤسسة الاقتصادية مع التركيز على أساليبها ووسائلها في تقييم الأداء. وتحقيقا لذلك فقد قسمت الدراسة إلى قسمين أساسيين: هما الجانب النظري والجانب الميداني.

مقدمة

-حيث يشمل الجانب النظري على ثلاثة فصول:

الفصل الأول: وقد اختص فيه طرح الإشكالية، الإشارة إلى جملة من التساؤلات والفرضيات، بالإضافة إلى ذكر أسباب اختيار الموضوع، أهمية وأهداف الدراسة، التعاريف الإجرائية للمفاهيم، بالإضافة إلى الدراسات السابقة.

الفصل الثاني بعنوان "الرقابة الإدارية" فيندرج ضمنه مفهوم الرقابة الإدارية، خصائصها، أنواعها و مصادرها بالإضافة الى أساليبها و مجالاتها، ثم صعوبات عملية الرقابة الإدارية، أخيرا أهمية وأهداف الرقابة الإدارية.

الفصل الثالث: بعنوان "الكفاءة المهنية" يحتوي على مفهوم الكفاءة المهنية، خصائص الكفاءة المهنية، شروط اكتسابها، أنواعها، ثم قياس الكفاءة معاييرها، أخيرا العوامل المؤثرة في تطوير الكفاءة المهنية و معوقاتنا.

وقد شمل الجانب الميداني على فصلين هما:

الفصل الرابع: بعنوان "الإطار المنهجي للدراسة" و يحتوي على الدراسة الاستطلاعية، ميدان و منهج الدراسة، عينة الدراسة، أخيرا أدوات جمع بيانات الدراسة و الأساليب الإحصائية المستعملة.

أما الفصل الخامس: بعنوان "عرض، تحليل، مناقشة و تفسير نتائج الدراسة" فقد ضم عرض و تحليل نتائج الدراسة و فرضياتها، تفسير و مناقشة نتائج الدراسة، نتائج الدراسة، الاقتراحات، لنختمه باستنتاج عام.

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار العام للإشكالية

تمهيد

1- الإشكالية

2- فرضيات الدراسة

3- أسباب اختيار موضوع الدراسة

4- أهمية الدراسة

5- أهداف الدراسة

6- التعاريف الإجرائية للمفاهيم

7- الدراسات السابقة

8- مناقشة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

9- جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة

خلاصة

تمهيد

سننترق في هذا الفصل الخاص بالإطار العام للإشكالية إلى العناصر التالية: الإشكالية، فرضيات الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، التعاريف الإجرائية للمفاهيم و أخيرا الدراسات السابقة.

1-1- الإشكالية:

عرفت مختلف المؤسسات تغييرات سريعة وتحولات متعددة عبر الزمن مما جعلها بحاجة إلى إحداث نوع من التنمية الشاملة، خاصة في مجال التنمية الإدارية التي تعتبر أداة النهوض الاقتصادي و الاجتماعي وغيرها من المجالات، كما أن التركيز على جانب التنمية الإدارية رافقه الاهتمام بالجانب الرقابي باعتباره وظيفة هامة كغيرها من الوظائف الإدارية، بغض النظر عن نوع النشاط الذي تمارسه وما يصاحبه من التغيرات و الصعوبات. والتي مصدرها المحيط الخارجي الذي تمارس فيه نشاطها هذه التغيرات والتحديات تعمل على تحديد مكانة وقيمة المؤسسة في المجتمع على المستوي الوطني و العالمي، فالمؤسسات الناجحة هي التي لديها إدارة جيدة تساعد على تجاوز العوائق و التغيرات التي تواجهها. مستغلة بذلك الوظائف الإدارية المتاحة والتي تتخذها منها تسير وفقا له، كالتنظيم والتخطيط و الرقابة التي تساهم فيما تصبو إليه لذلك لابد من اتباع نظام رقابي داخل المؤسسة.

فالرقابة الإدارية وظيفة أساسية في المؤسسة، وهي ليست كما يعتقد الأغلبية أنها مجرد تطبيق فقط و محاولة كشف الأخطاء و السلوكات المنحرفة، وإنما هي السعي نحو تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بوضع خطة توضح فيها إجراءات و أساليب العمل و البرامج و الأسس التي تؤدي الى تحقيق أهداف المؤسسة و انعكاسها على العامل برفع مستوى كفاءته المهنية، فالكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف و المهارات والخبرات و السلوكات التي يمارسها العمال. ويمكن ملاحظتها من خلال التطبيق الميداني الذي على أساسه يتم قبولها أو رفضها.

وتكمن كفاءة المنظمة في اختيارها واستغلالها الأمثل للموارد البشرية و المالية و المادية بشكل عقلاني. من خلال التوازن في أدائها وتستمد الكفاءة المهنية ديناميكيته من المحيط الداخلي والخارجي في العمل. من أجل الوصول إلى الأهداف التي ترغب المؤسسة بتحقيقها من خلال استراتيجيات مدروسة وموضوعية بالاستعانة بمهارات العمال في الوسط المهني و من خلال أساليب فنية و تقنية. ومن هنا تتمحور إشكالية دراستنا حول التساؤل العام التالي:

هل هناك علاقة بين الرقابة الإدارية و الكفاءة المهنية؟ وما طبيعة هذه العلاقة؟

و تفرعت عن هذا التساؤل، التساؤلان الفرعيان التاليان:

هل هناك علاقة بين الإشراف و الكفاءة المهنية؟ و ما طبيعتها؟

هل هناك علاقة بين المتابعة و الكفاءة المهنية؟ و ما طبيعتها؟

1-2- فرضيات الدراسة:

للإجابة على تساؤل الدراسة الرئيسي، قمنا بصياغة الفرضية العامة التالية:

- هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الرقابة الإدارية و الكفاءة المهنية.

وتتفرع عنها فرضيتان جزئيتان هما :

- هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الإشراف و الكفاءة المهنية.

- هناك علاقة ارتباطية موجبة بين المتابعة و الكفاءة المهنية.

1-3- أسباب اختيار موضوع الدراسة:

هناك أسباب ذاتية وأخرى موضوعية وراء اختيارنا لهذا الموضوع:

- الأسباب الذاتية:

- رغبتنا و ميولنا الشخصية لدراسة هذا الموضوع.

- إثراء رصيدنا المعرفي في مجال تخصصنا.

- تكوين نظرة علمية حول موضوع الدراسة.

- الأسباب الموضوعية:

- يندرج موضوع بحثنا في ضمن تخصصنا: علم النفس العمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية.

- التطرق إلى متغيرين أساسيين: الرقابة الإدارية و الكفاءة المهنية ودورهما في نجاح المؤسسات.

- إمكانية إجراء الدراسة ميدانيا.

- محاولة اكتشاف طبيعة العلاقة بين الرقابة الإدارية و الكفاءة المهنية.

1-4- أهمية الدراسة:

للرقابة الإدارية أهمية كبيرة داخل المؤسسات، لما لها من دور مهم وبارز في اكتشاف الأخطاء و تصحيحها

و أثرها على كفاءة العمال. على هذا الأساس تتمحور أهمية الموضوع في العناصر الآتية:

- الدور الفعال الذي تلعبه الرقابة من خلال التأكد من مدى التقدم في إنجاز الأعمال.

- تعتبر من أهم الوظائف التي تعتمد عليها المنظمات لأنها تساهم في تحقيق الأهداف.

- تساهم في تنظيم و تطوير الأساليب و الإجراءات الإدارية في اتخاذ القرارات.

- للرقابة الإدارية دور بارز في التحكم و تقييم الكفاءات المهنية للعمال وذلك من اجل تحسين مستوى أدائه.

- الخروج بتوصيات واقتراحات تخص الموضوع و كذا إثراء البحث العلمي بالدراسة الميدانية و العلاقة بين المتغيرين و مدى الارتباط بينهما.

1-5- أهداف الدراسة:

- معرفة فيما كانت هناك علاقة بين الرقابة الإدارية و الكفاءة المهنية وما طبيعة هذه العلاقة.

- معرفة فيما كانت الرقابة الإدارية تؤدي إلى تحسين مستوى الكفاءة المهنية.

- معرفة مدى خضوع الرقابة الإدارية لأساليب الموضوعية في تقييم الكفاءة المهنية.

1-6- التعاريف الإجرائية للمفاهيم:

1-6-1- الرقابة الإدارية: نقصد بالرقابة الإدارية في بحثنا عمليتي المتابعة و الاشراف اللتان تقوم بهما المؤسسة لتحقيق أهدافها التنظيمية، و التي سيتم وصفها عن طريق استبيان أعد لهذا الغرض.

1-6-1-1- المتابعة: نقصد بالمتابعة في بحثنا عملية تنفيذ العمال لمهامهم و استراتيجيات العمل باستمرار ومحاولة معرفة واكتشاف الانحرافات عن الخطط الموضوعية قصد تقييم الكفاءات البشرية و التأكد من حسن سير العمل لتحقيق أهداف المؤسسة.

1-6-1-2- الإشراف: نقصد بالإشراف في بحثنا هو عبارة عن توجيه و قيادة المرؤوسين إلى العمل بأقصى طاقتهم و العمل على تحقيق الأهداف المتبادلة بينهم و بين الإدارة عن طريق التشجيع و التحفيز و الاتصالات المتبادلة و معرفة احتياجاتهم و تحقيق التوازن بين أهدافهم و أهداف الإدارة.

1-6-1-2- الكفاءة المهنية : نقصد بالكفاءة المهنية في بحثنا مجموعة من الاستعدادات الفكرية و السلوكية التي يتميز بها الفرد، والتي تساعده على انجاز عمل ما بفعالية عالية، و التي سيتم وصفها عن طريق استبيان أعد لهذا الغرض.

1-7- الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة أرضية ينطلق منها الباحث في كل ميدان ومجال كونها تساعده في صياغة فروض الدراسة التي يسعى لإجرائها، كما تساعده على الإلمام بالجوانب المختلفة للموضوع دراسته، و بالتالي تسهل التحكم في معطياتها في الواقع كما تساعد على إثراء و تدعيم البحث العلمي و الاستفادة منها، وعليه يتم القيام بجملة من المقارنة بينها وبين دراسته و تحديد مواطن التشابه و الاختلاف بينهما، و تصبح السند الأساسي للموضوع.

وفي هذا الإطار وجدنا بعض من الدراسات التي تناولت موضوع الرقابة الإدارية وعلاقتها برفع الكفاءة المهنية، وقد تنوعت هذه الدراسات من حيث المداخل المستعملة سواء كانت منهجية أو معرفية أو من حيث النتائج المتوصل إليها، وذلك حسب الواقع المدروس، ومن بين الدراسات المتشابهة التي تطرقت و لمست متغيرات دراستنا نذكر منها خمس دراسات:

1-7-1- الدراسة الأولى:

دراسة تحت عنوان أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير بجامعة المنتوري، قسنطينة، 2007.

قام الباحث "سعيد بلوم" بدراسة ميدانية بمؤسسة المحركات و الجرارات بالسوناكوم.

- إشكالية الدراسة:

ما مدى فعالية أساليب الرقابة بأنواعها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية.

- التساؤلات الجزئية:

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

- هل تساهم أساليب الرقابة في التنمية الفعالة للمؤسسة ؟
 - هل تؤدي أساليب الرقابة المختلفة إلى التقييم الفعال للمؤسسة الاقتصادية؟
 - هل تساهم أساليب الرقابة في اكتشاف الأخطاء ووضع الحلول المناسبة لمعالجتها؟
 - **عينة الدراسة:**
- تم اختيار مجتمع الدراسة من فئة العاملين والموظفين بالمؤسسة الاقتصادية المقدر عددهم 1386 عامل، ونظرا إلى أن مجتمع الدراسة كبير ويتكون من طبقات مختلفة فقد اعتمد على العينة العشوائية الطبقية و باختيار تناسبي يمثل 15% و عليه كان حجم العينة 209.
- **منهج الدراسة:**
- استخدم الباحث في دراسته هذه المنهج الوصفي، وذلك لتحليل البيانات خاصة بهذه الدراسة إضافة إلى اعتماده على أداة الاستمارة، كما اعتمد على الملاحظة و المقابلة في جمع المعلومات.
- **النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة:**
- إن الرقابة عملية ديناميكية تتصف بالحركية فهي تقييم الأداء في كل زمان ومن العمليات الإدارية الهامة والتي لا يمكن الاستغناء عليها في أي مؤسسة اقتصادية.
 - ضعف العملية الرقابية في مؤسسة سوناكوم من ناحية الموارد البشرية ومن الناحية المالية اثر على المردود الإنتاجي داخل المؤسسة كما اثر على الاستقرار العام للمؤسسة .
 - ضعف الإطار القانوني للنظام الرقابي هو قديم ليطماشى مع طبيعة المهن والوظائف مما اثر على العملية الإنتاجية في المؤسسة.

- تأثير النظام الرقابي في المؤسسة بجملة من الضغوطات الخارجية في مقدمتها الضغوطات السياسية و الاقتصادية.

- هناك تحيز شخصي أثناء تطبيق النظام الرقابي في المؤسسة من قبل الأشخاص القائمين عليه مما يساهم في تدني الكفاءة المهنية لدى العمال.

- ضعف الأساليب و الوسائل التي تعتمد عليها العملية الرقابية في تقييم الأداء اثر على الإنتاج و على تطور و الاستقرار العام في المؤسسة. (سعيد بلوم ، 2007)

1-7-2- الدراسة الثانية:

دراسة تحمل عنوان الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص: علم الاجتماع العمل وتنظيم.

- إشكالية الدراسة:

هل تساهم الرقابة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية؟

- التساؤلات الفرعية:

- هل التطبيق الصارم للقوانين الإدارية يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية؟

- هل تساهم أساليب الرقابة المطبقة في تحقيق جودة اداء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية؟

- هل مطابقة الأداء مع الخطط يؤدي إلى كشف عن الانحرافات و الأخطاء بالمؤسسة الجزائرية؟

- عينة الدراسة :

اعتمد الباحث على العينة الطبقية و ذلك لعدم تجانس المجتمع الدراسة، وقد تم اختياره نسبة العينة بـ 21% من المجتمع الأصلي و المقدر بـ 372 عامل و لهذا استخدمنا العينة لتشمل 78 عامل: الإطارات 07، أعوان التحكم 15، التنفيذيين 56.

- منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي كونه يتناسب مع طبيعة الموضوع المدروس إضافة إلى المقابلات .

- النتائج المتوصل إليها من الدراسة:

- التطبيق الصارم للقوانين يزيد من سرعة انجاز المهام وفي الوقت المحدد تنظيم العمل والالتزام بالمهام وبالتالي زيادة إنتاجية.

- أساليب الرقابة المطبقة في المؤسسة تميزت بنوع من الصرامة ما ساهمت في تحقيق جودة أداء الموارد البشرية فهي ساهمت في إعطائهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات.

- مطابقة أداء الأفراد مع الخطط يكشف عن الأخطاء و الانحرافات التي يقع فيها العمال لان المؤسسة تجري مقارنة بين أداء العمال و الخطط المستهدفة و العمل بذلك على توجيه و تصحيح هذه الأخطاء و عليه توصلت الباحثة من هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها ان الرقابة التنظيمية تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية. (امال يوسف، 2016)

1-7-3- الدراسة الثالثة:

دراسة تحت عنوان تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، تخصص محاسبة وجباية، جامعة محمد خيضر ببسكرة سنة 2015.

- إشكالية الدراسة:

ما مدى تأثير وتقييم نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة بمركب الملح لولاية بسكرة؟

- التساؤلات الفرعية:

- ما مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية داخل المؤسسة بمركب الملح لولاية بسكرة؟

- ما هو اثر الرقابة الداخلية علي العمال داخل المؤسسة بمركب الملح لولاية بسكرة؟

- عينة الدراسة :

تم اختيار مجتمع الدراسة من فئة العاملين في المؤسسة بمركب الملح لولاية بسكرة، المقدر عددهم 500 عامل، فقد اعتمد على العينة العشوائية في تحديد حجم العينة الخاصة بالدراسة والتي بلغ عددها 100 موظف.

- منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و منهج دراسة حالة أضف إلى ذلك الزيارات الميدانية، بالاعتماد على الملاحظة و المقابلة الحرة في جمع المعلومات.

- نتائج الدراسة:

- إن نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة بمركب الملح لولاية بسكرة يعد من بين الأساليب المتخذة لضمان سير العمل و محافظة علي القدرة النقدية و المحاسبية وفق المعايير والنظم الصحيحة.

- يلعب نظام الرقابة الداخلية المطبق بالمؤسسة علي تحسين من كفاءات العمال المهنية بتوجيههم تقاديا المشاكل و الأخطاء المتوقع حدوثها في العمل.

- يخضع نظام الرقابة الداخلية على العمال وفق المعايير الموضوعية و ذلك من خلال مراجعة نقاط القوة والضعف و أبرزها في التقارير الموجهة للإدارة العليا عن طريق التقييم من حيث التصميم والفعالية. (كيروود ميلود، 2018)

1-7-4- الدراسة الرابعة:

دراسة حول اثر نظام الرقابة الداخلية في أداء الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية تخصص تدقيق و مراقبة التسيير جامعة ورقلة.

- إشكالية الدراسة:

- ما هو دور و اثر الرقابة الداخلية في أداء الموارد البشرية في مؤسسة الزيت بنفطال؟

- التساؤلات الجزئية:

- ماهي الأسس التي يقوم عليها نظام الرقابة الداخلية في تقييم أداء الموارد البشرية بمؤسسة الزيت بنفطال؟

- مامدى مساهمة نظام الرقابة الداخلية في رفع أداء الموارد البشرية بمؤسسة الزيت بنفطال؟

- عينة الدراسة:

تم إجراء الدراسة على عينة من موظفي مؤسسة الموارد البشرية بمؤسسة نفطال، الذي بلغ عددهم 90 واعتمد في ذلك على العينة العشوائية.

- منهج الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، إضافة إلى الاستعانة بالاستبيان في جمع المعلومات الميدانية المتعلقة بطبيعة موضوع الدراسة.

- نتائج الدراسة:

- يعتمد نظام الرقابة الداخلية المطبق في المؤسسة على مقارنة و تقييم مستوى كفاءة الموارد البشرية باستمرار.
- كلما كان نظام الرقابة فعال فإنه يؤثر على أداء و كفاءة الموارد البشرية .
- يسمح نظام الرقابة الداخلية على ضمان تطبيق العمليات الإدارية الأخرى كالتدريب و تكوين و توجيه في تحسين أداء الموارد البشرية.
- توجد علاقة بين مسؤولية الرقابة الداخلية و أداء الموارد البشرية في المؤسسة.(عروب حسناء، 2014)

1-7-5- الدراسة الخامسة :

دراسة تحمل عنوان الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، وهي دراسة تطبيقية أجريت سنة 2003 في جامعة نايف للعلوم الأمنية قسم علوم إدارية بالرياض المملكة العربية السعودية في الاجهزة الجمارك نظرا لأهمية ادعاء هذه الأجهزة و انعكاسه على تحقيق الأمن و الاستقرار في المجتمع؟

- إشكالية الدراسة:

ما علاقة الرقابة الإدارية بكفاءة الأداء للمراقبين الجمركيين بجمارك مطار الملك خالد الدولي بالرياض؟

- تساؤلات الدراسة:

- ما هي أساليب و أدوات الرقابة الإدارية على أداء المراقبين الجمركيين بجمارك مطار خالد الدولي؟
- ما مدى فعالية الرقابة الإدارية بجمارك المطار؟

- ما أهم متطلبات الرقابة الإدارية الفعالة لرفع مستوى أداء لدى المرقبين الجمركيين؟

- ما العلاقة بين كل من أساليب الرقابية و مستوى الأداء لدى المرقبين الجمركيين؟

- عينة الدراسة:

لقد اعتمد الباحث على أسلوب المسح الاجتماعي أو ما يعرف بالمسح الشامل لمجتمع البحث، و قد استخدم

الباحث في دراسته المنهج الوصفي في تحقيق الدراسة كونه ملائماً لطبيعة الموضوع.

- نتائج الدراسة:

- إن بحث ومناقشة مشكلات العمل مع العاملين عند حدوثها لا يتم بشكل فعال بجمارك المطار و يمثل هذا

الجانب أحد أبرز الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الإدارية الفعالة على أداء المرقبين الجمركيين.

- تدني متابعة الأداء بجمارك المطار الملك خالد الدولي للكشف المستمر عن سير العمل للتأكد من انه يسير

وفق الخطط الموضوعية.

-عدم فاعلية غالبية الأساليب و الأدوات الرقابية بجمارك المطار الملك خالد الدولي في رفع مستوى أداء

المرقبين الجمركيين.

- تنمية وعي العاملين بأهداف الرقابة الإدارية وأهميتها باعتبارها احد متطلبات الضرورية في تحقيق الأهداف

المرجوة. (احمد بن صالح بن هليل الحربي، 2015)

1-8- مناقشة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة :

إن الغرض من عرضنا لهذه الدراسات السابقة ليس بغرض سرد و التعريف بدراسات الباحثين فقط، و إنما تناولنا

هذه الدراسات لارتباطها بموضوع المراد دراسته ومالها من صلة بمتغيرات دراستنا، فهذه الدراسات أجريت في

فترات زمنية متباينة وفي بيئات مختلفة فمنها دراسات محلية و منها دراسات عربية، حيث ركزنا في اغلب

الدراسات على العناوين التي لها علاقة من قريب أو بعيد أو تكون نفس الدراسة التي هي موضوعنا الرقابة الإدارية و علاقتها بالكفاءة المهنية، كذلك تطرقنا إلى تحديد اطار الإشكالية وفرضية العامة و الجزئية والمنهج وعينة الدراسة، إذ تتقارب الدراسات السابقة مع دراستنا من عدة جوانب منها:

- أولاً منهج الدراسة:

اتفقت دراستنا مع الدراسات السابقة في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي في دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

- ثانياً مجتمع الدراسة:

فقد اختلفت دراستنا مع جميع الدراسات في طريقة اختيار عينة الدراسة، حيث اعتمد بعضها في تحديد مجتمع الدراسة على العينة العشوائية و أخرى على دراسة حالة، و أخرى على أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة.

- ثالثاً أدوات الدراسة:

اعتمدت دراستنا مع الدراسات السابقة في أدوات جمع المعلومات و البيانات، حيث اعتمدت أغلب الدراسات على الاستمارة و الملاحظة و المقابلة.

اختلفت دراستنا مع بعض الدراسات السابقة في المتغير المستقل و أبعاده.

تختلف دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المجال الزمني و حتى المكاني.

1-9- جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

- تحديد الإشكالية:

- تكوين رصيد نظري معرفي عن طرق جمع المعلومات و التحليل و عرض نتائج.

- كيفية بناء الأدوات اللازمة لجمع المعلومات.

- التعرف على طرق المنهجية و الاستفادة منها في صياغة دراستنا.

خلاصة:

نستخلص في هذا الفصل أننا تناولنا تحديد إشكالية الدراسة و أسبابها وأهدافها ومدى أهميتها إلى غاية صعوبات الدراسة التي صادفناها، كما اعتمدنا على الدراسات السابقة المتشابهة في بناء إشكالية موضوع دراستنا، إذ قمنا بعرض هذا الفصل من أجل معرفة الأسباب الداعية للقيام بهذه الدراسة إضافة إلى التعرف على الرقابة الإدارية و الكفاءة المهنية من حيث الماهية والعلاقة بينهما، و تسليط الضوء على واقع الرقابة الإدارية في تحسين ورفع الكفاءة المهنية للعمال في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM.

الفصل الثاني: الرقابة الإدارية

تمهيد

1- مفهوم الرقابة الإدارية

2- خصائص الرقابة الإدارية

3- أنواع الرقابة الإدارية

4- مصادر الرقابة الإدارية

5- أساليب الرقابة الإدارية

6- مجالات الرقابة الإدارية

7- صعوبات عملية الرقابة الإدارية

8- أهمية الرقابة الإدارية

9- أهداف الرقابة الإدارية

خلاصة

تمهيد:

تعد الرقابة الإدارية احدى أهم الوظائف في العمليات الإدارية و ذلك لارتباطها ارتباطا وثيقا بمختلف الوظائف الأخرى و باعتبارها الركيزة الأساسية، و الفعالة لتحقيق أهداف المنظمة فهي تؤثر و تتأثر بمجموعة من العمليات الإدارية كتخطيط و التنظيم والتوجيه، وهي متداخلة فيما بينها إذ تسعى إلى وضع حد للانحرافات و التجاوزات التي يرتكبها أو يقع فيها العمال، من اجل تحقيق الفعالية الإدارية المرجوة، وعليه سنحاول في هذا الفصل عرض المتغير الأول من الدراسة وهو الرقابة الإدارية.

2-1- مفهوم الرقابة الإدارية:

هي الوظيفة التي تعني تنظيم و توجيه الجهود الخاصة في العمل وفقا للخطة الموضوعة من اجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة. (عبد الفقار حنفي، 2000، ص293)

ويعرفها عالم الإدارة الفرنسي هنري فيول بأنها "التحقق من كل شيء قد تم طبقا للخطة التي اختيرت و الأوامر التي أعطيت و المبادئ التي أرسيت بقصد التوضيح الأخطاء و الانحرافات حتى يمكن تصحيحها و تجنب الوقوع فيها مرة أخرى" (علي محمد منصور، 1999، ص251)

2-2- خصائص الرقابة الإدارية:

لا يعتبر أي نظام للرقابة جيدا أو فعالا إلا إذا احتوي مجموعة من الخصائص، أهمها:

- الاستمرارية: إن العمل المستمر لأنظمة الرقابة يساعد علي اكتشاف الانحرافات في الأوقات المناسبة و يمكن الجهات المسؤولة من تصحيح الأخطاء التي نتجت قبل استفحالها و محاولة منعها مستقبلا.

- **التجديد و التطور:** يجب أن يكون النظام الرقابي قابل للتجديد و التطوير و التحديث بشكل يتناسب مع الظروف المحيطة، وأن لا يعرض على نفسه للتقادم خاصة في ضل الظروف التي نعيشها الآن في مجالات التطوير المختلفة.

- **المرونة:** يجب أن تمتاز أنظمة الرقابة الجيدة بالمرونة الكافية التي تجعل العمل يسير بالشكل الصحيح و السليم و البذي يتضمن تحقيق أفضل النتائج. (حسين حريم، 1998، ص 332، 333)

- **المتابعة الإدارية:** تعتبر احدى العمليات الأساسية في الرقابة حيث أنها وظيفة تعكس كفاءة الإدارة في كيفية استخدام الموارد المتاحة لها بكفاءة و فعالية و تعني المتابعة ملاحقة وتحديد درجة النجاح و الفشل و التنبؤ بالاحتمالات الانحراف عن الخطة المحدودة و العمل على تلاقيها قبل حدوثها.

- وجوب إشراك المنفذين بتحديد معايير الرقابة.

- التوفير في النفقات.

- التوقيت المناسب.

-الوضوح و البساطة. (زاهر عبد الرحيم عاطف، 2009، ص 38)

2-3- أنواع الرقابة الإدارية:

هناك أنواع عديدة من الرقابة يمكن للإدارة في أي منظمة استخدامها، ولكل نوع مزاياه و سلبياته، و يستخدم في مواقف مختلفة و يمكن تصنيف أنواع الرقابة اعتمادا على أسس مختلفة ونوجزها فيما يلي:

2-3-1- الرقابة من حيث توقيت حدوثها:

- **الرقابة المسبقة:** وتسمى بالرقابة المانعة او الوقائية، وتعني بمراقبة مكونات النشاط وعناصره و برنامجه قبل بدء عملية التنفيذ ويمارس هذا النوع من الرقابة في النشاطات الحساسة و الخطرة و المكلفة وهي رقابة وقائية. (صالح مهدي العامري، 2010، ص255)

- الرقابة المتزامنة: يقصد بهذا النوع مراقبة سير العمل أولاً بأول، أي منذ بدايته حتى نهايته، فتقيس الأداء الحالي و تقيمه وتقارنه مع المعايير الموضوعية لاكتشاف الانحراف أو الخطأ لحظة وقوعه و العمل على تصحيحه فوراً لمنع استفحال أثره الضار ولوقف تفاقم حجم الخسارة.

- الرقابة اللاحقة : وتسمى أيضاً الرقابة البعدية لأنها لم تتم المقترحة الانتهاء من تنفيذ العمل، إذ يتم مقارنة الانجاز الفعلي مع المعايير المحددة لرصد الانحرافات و الإبلاغ عنها مع الحلول لعلاجها بهدف تلاقيها مستقبلاً. (خليل محمد حسن الشماخ، 1999، ص198)

2-3-2- الرقابة من حيث شمولية: و تنقسم إلى:

- الرقابة الشاملة: و تسعى إلى تقييم الأداء الكلي للمنظمة و معرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف الموضوعية.

- الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية: وتسمى إلى تقييم أداء الفرد و الانجاز الفعلي لدائرة معينة أو قسم محدد في المنظمة، لمعرفة مدى كفاءته في أداء العمل وتحقيق الأهداف المرسومة له.

- الرقابة على مستوى الفرد: وتسمى إلى تقييم أداء الفرد و انجازه، ومعرفة مستوى كفاءته في العمل، وسلوكه فيه ومدى إسهامه في تحقيق الأهداف الموضوعية لدائرته أو قسمه الذي يعمل فيه. (حنا نصر الله، 2012، ص196)

2-3-3- الرقابة من حيث المصدر: و تنقسم إلى:

- الرقابة الداخلية: ويقصد بالرقابة الداخلية أنواع الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على أوجه النشاطات والعمليات التي تؤديها و التي تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة.

- الرقابة الخارجية: تعتبر الرقابة الخارجية عملاً متمماً للرقابة الداخلية، ذلك لأنه إن كانت الرقابة الداخلية على درجة عالية من الإتقان بما يكفل حسن الأداء، فإنه ليس ثمة داعي إلى رقابة أخرى خارجية، لذلك فإن الرقابة الخارجية في العادة تكون شاملة أي غير تفصيلية كما أنها تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة، ما يكفل الاطمئنان إلى أن الجهاز الإداري للمنظمة أو المنشأة لا يخالف القواعد والإجراءات، وعادة ما يتبع أجهزة الرقابة الإدارة العليا، وهذا يعطيها مكانة مرموقة و قوة دفع عالية و استقلالها يمكنها من حرية العمل و بعدها عن تدخل الأجهزة التنفيذية في أعمال أو محاولة التأثير في اتجاهاتها. (زاهر عبد الرحيم عاطف، 2009، ص 42، 43)

2-3-4- الرقابة من حيث نوعية الانحراف:

تصنف الرقابة وفق هذا المعيار إلى نوعين رقابة ايجابية و رقابة سلبية:

- الرقابة الايجابية : و هي الرقابة التي تؤدي إلى اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها.
- الرقابة السلبية "العلاجية"، حيث إننا ننتظر لحين وقوع الخطأ ثم نبدأ بمعالجته.

2-3-5- الرقابة من حيث تنظيمها:

و تصنف تبعاً لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع:

- الرقابة المفاجئة: وهي جولات تفتيشية تتم بشكل مفاجئ و بدون إنذار مثل زيارة وزير العمل إلى وحدة الإنتاج.

- الرقابة الدورية: وهي الرقابة التي تتم ممارستها في أوقات زمنية منتظمة كل أسبوع مثلاً.

- الرقابة المستمرة: و هي الرقابة التي لا تتقطع طوال ساعات العمل مثل بطاقة الجرد المستمر للرقابة على المخزون، حيث يسجل بها كل من دخل و ما خرج من المخزون. (موسي قاسم القريوني، على خيضر مبارك، 2006، ص190)

2-4- مصادر الرقابة الإدارية:

2-4-1- الرقابة الذاتية : و تعني بها الرقابة التي يمارسها الموظف على نفسه و هي تتعلق إذن بمدى إخلاص الموظف و شعوره بالواجب، ورغبته في خدمة المصلحة العامة و احترامه و قبوله للأنظمة و مراعاته آداب اللباقة في تصرفاته مع المواطنين و الزملاء و الرؤساء و المرؤوسين، ولكي تنتج الرقابة الذاتية في تحقيق الأداء الجيد لابد أن تتوفر لدى الموظف القدرة و المعرفة اللازمتين لتأدية المهمات المطلوبة و كذلك وضوح الدور الذي يقوم به الموظف في المنظمة.

2-4-2- الرقابة الرئاسية : و تعني الرقابة التي يمارسها الرئيس على مرؤوسيه في الهرم الإداري ابتداء من الوزير في القصة و انتهاء بالمستويات الدنيا.

2-4-3- رقابة أجهزة الرقابة المركزية: بالإضافة إلى الرقابة ضمن الوحدة الإدارية نفسها توجد عادة أجهزة مركزية خاصة للقيام بالرقابة على ناحية معينة من النواحي العملية الإدارية.

- **الرقابة القضائية :** يمكن النظر إلى الرقابة القضائية على أنها الرقابة المتاحة للأفراد على الأعمال الإدارية، إذ أن هذه الرقابة تختلف عن مصادر الرقابة السابقة فهي لا تتم تلقائيا لأن القضاء لا يمارس رقابة مباشرة على أجهزة المركزية للرقابة، فالعملية القضائية لا تتحرك إلا بناء على طلب شخص طبيعي أو معنوي و يطلب من المحكمة البحث في القضية.

- الرقابة الخارجية : وهي التي تمارسها بعض الجهات الحكومية على أعمال الدولة وتبرز هذه الرقابة في أشكال مختلفة فهناك الرقابة و المتابعة التي يمارسها ديوان المراقبة العامة والهيئة الرقابة و التحقيق ووزارة المالية و الاقتصاد الوطني. (عساف عبد المعطي محمد، 1990، ص262، 275)

2-5- أساليب الرقابة الإدارية:

تتوفر العديد من أدوات وأساليب الرقابية المتاحة أمام المدراء في تحقيق السبل المثلى لرقابة الأنشطة المنظمة المختلفة و نظرا لوجود العلاقة الوثيقة بين التخطيط و المراقبة فإن معظم الأساليب التي يتم استخدامها في التخطيط و اتخاذ القرار يجري استخدامها في الرقابة، وسوف تتم الإشارة بإيجاز إلى تلك الأساليب و الأدوات الرقابية. (خيضر كاضم محمود، موسى سلامة اللوزي، 2008، ص 78)

ويمكن تقسيم أساليب الرقابة الى نوعين :

2-5-1- الأساليب التقليدية:

- التقارير الإدارية: و هو أسلوب معروف في جميع المنظمات ذلك من خلال تطبيقه و الاعتماد عليه لأنه يعتبر وسيلة تهدف إلى إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية إجراء العمل ومدى كفاءة انجازه، و هذا يسمح بمقارنة مستويات الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة للأداء المخطط توجه التقارير بالدرجة الأولى إلى الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار تصحيح الانحراف و اتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك قد تكون نهائية أي بعد انتهاء من انجاز عمل او مسؤولية معينة، و هي تساعد في التقييم النهائي لأي عمل و لكي تكون هذه التقارير هادفة يجب أن تعتمد على بيانات و معلومات دقيقة و يجب ان تعد بطريقة جيدة وواضحة. (عبد الرحمان مصباح ، 1997، ص 288)

أ- **التقارير الدورية:** تكون هذه التقارير بصفة دورية، يومية أسبوعية أو شهرية أو فصلية وحولية أو بعد انتهاء كل مرحلة من مراحل المشروع أو بعد انتهاء المشروع كله، يقوم بوضع هذه التقارير عادة مدراء المشاريع و تكون الجهة المخاطبة فيها هي الإدارة العليا و هذا للوقوف علي الانجازات و المشكلات ومثل هذه التقارير تكون مختصرة وتحتوي علي معلومات و بيانات إحصائية أو جداول و أرقام.

ب- **تقارير سير الأعمال الإدارية:** تتجز هذه التقارير من رؤساء الإدارات او النواب عنهم و توجه الإدارة العليا متضمنة الأنشطة الإدارات و أجزائها المتعددة، و تشكل هذه التقارير حلقة وصل بين المستويات الإدارية الوسطى و الدنيا من جهة و المستويات الإدارية العليا من جهة أخرى، وتتضمن شروح عن عرض العمليات التنفيذية إلى جانب معلومات مختصرة عن الانجاز و الإشارة إلى المشكلات الناجمة او بعض الاقتراحات و التوصيات لمعالجة ما يلزم.

ج- **تقارير الفحص :** وهدفها تحليل ظروف المشروع سابقا و حاضرا لمساعدة الإدارة العليا تلمس القرارات و الخطط اللازمة اتخاذها، و تختلف هذه التقارير الدورية في أنها تتطلب تجمع و تسجيل بيانات هامة لم تكن معلومة قبل الدراسة و الفحص ثم يقوم بتحليل هذه البيانات للوصول الى نتائج محددة.

د- **تقارير قياس كفاءة الموظفين:** وهي تقارير دورية عادية يقيم فيها الرؤساء المباشرين أداء مرؤوسيهم بما في ذلك قياس قدراتهم و تطور تلك القدرات و مدى تعاونهم مع زملائهم في العمل، ويقصد بمثل هذه التقارير تحفيز الموظفين على أداء و تحسين نوعية عملهم بالإضافة إلى تحسين أوضاعهم الوظيفية.

هـ- **المذكرات:** هي عبارة عن رسائل متبادلة بين أقسام المؤسسة الواحدة حيث تعتبر وسيلة اتصال يتم فيها نقل المعلومات و البيانات في المؤسسة ذات الأعمال الكبيرة، وهذا لصعوبة اتصال الشخص بسبب ضغوط العمل و الأداء عادة ما تستخدم المذكرات في حالة نقل البيانات التي تتطلب حفظا على ملفات المؤسسة لتشكل

مرجعية وثائقية في المستقبل كما تستخدم المذكرات في الحالات التي تستدعي كتابة البيانات على شكل الجداول الإحصائية ورقمية و تسجيل قرارات القمة الإدارية.

و- **تقارير التوصية:** لا تقوم تقارير التوصية فقط بعملية التحليل و تقييم البيانات و التي هي وظيفة تقارير الفحص بل بتقديم التوصيات و الاقتراحات و الحلول المناسبة بطريقة مقنعة و ذات دلالة ملازمة للحقائق و الموضوعية و الغرض الرئيسي من هذه التقارير هو ظروف أفضل للأداء و المساعدة في حل بعض المشكلات و تحسين خطة العمل أو بعض النظم العمل المعمول بها.

ز- **التقارير الخاصة:** وهي تقارير تركز علي بنود مالية و غير مالية و هي تقارير متممة للتقارير الإدارية التي ورد الحديث عنها و تنفيذ مقارنتها مع بعضها البعض على فترات زمنية في عملية الرقابة الشاملة.

- **الملاحظة و التفتيش الإداري:** حيث يقوم كل مستوي إداري بتسجيل ملاحظة عن أدائه مرؤوسيه و النتائج التي تم تحقيقها ومدى حسن سير العمل الإداري و إجادته، و نقاط الضعف في الأداء، و أوجه الإهمال أو الانحراف التي ظهرت خلاله و اقتراح أفضل الحلول لمواجهتها. (جميل محمد بكير، 2008، ص197)

- **الشكاوي :** بالرغم من أوجه النقد التي يمكن ان تصيب هذا الأسلوب إلا انه قد يكون السبيل الوحيد للتوصل و التعرف على حقيقة ما يجري في المنظمة الإدارية و هو بالإتاحة الفرصة للكافة، سواء من العاملين بالمنظمة أو من الجمهور المتعاملين معها، لرفع تظلماتهم وشكاوهم الي السلطة الرئاسية و القادة الإداريين حول العمل الإداري داخل المنظمة و يتوقف نجاح هذا الأسلوب على قدرة القائد الإداري و مهارته في التأكد من جدية هذه الشكاوي و صحة ما يرد بها، و تمييز البلاغات الكاذبة او الكيدية حتى لا تهدر جهودهم ووقتهم فيما لا طائل من ورائه.

- الميزانيات: تساعد دراسة تقديرات الميزانية و خاصة ما يتصل منها بالنفقات العامة مع ما تم إنفاقه في الواقع الفعلي، في قياس مدى تقدم العمل الإداري في تحقيق أغراضه، و بالتالي تقييم نجاح المنظمة الإدارية في انجاز أهدافها. (سامي جمال الدين، 2004، ص 288)

2-5-2- الأساليب الرقابية المتخصصة:

- نظم إدارة المعلومات **(MIS) Management information system**: أصبح معروفا وفي عصر المعلوماتية أن الرقابة لا تكون سليمة إلا إذا ارتكزت على قاعدة معلومات. إذ أن المؤسسات المختلفة تقوم بأعمال كثيرة وتتعامل مع بيانات كثيرة، ولا بد من نظام يحول هذه البيانات DATA إلى معلومات ليتم التصرف على أساسها.

- الرقابة على الجودة الشاملة **(TQM) Total qualité Management**: تتم الرقابة على عمليات الإنتاج من خلال رسم الخرائط التي تبين مجالات الانحراف عن مستويات الأداء المقبولة في مجال إنتاج السلع خلال فترات محددة، وفق حد ود عليا ودنيا مقبولة محسوبة بشكل إحصائي. إذ من المعروف والمقبول إحصائيا أن يتراوح الانحراف المعياري لتوزيع أفراد عينة على منحنى التوزيع الطبيعي بين (2+) و (2-) وفي الواقع العملي فإن الحدود المقبولة هي ثلاث درجات انحراف معياري، بمعنى أن % 99,9 من الوحدات يجب أن تقع ضمن الحدود المقبولة.

- تحليل نقطة التعادل: يعتبر وسيلة يتم من خلالها تحديد مستوى الإنتاج وكميات البيع التي تتحقق عندها نقطة التعادل بين الإيرادات والنفقات. (محمد قاسم القريوتي، 2006، ص 338، 339)

2-6- مجالات الرقابة الإدارية:

• الرقابة على إجمالي الأنشطة:

- الأرباح.

- المركز بالنسبة للصناعة.

- السياسات.

- التكوين التنظيمي.

- الإمدادات.

- التمويل.

- المبيعات.

• الرقابة الجزئية:

- الأرباح.

- النسب المئوية من السوق.

• الرقابة على القسم :

- كمية الإنتاج.

- التكاليف، المواد و الأجور.

- نوع الإنتاج.

• رقابة العمليات:

- معايير العمل.

- معايير المواد.
- المصاريف الصناعية المتغيرة.
- الرقابة التشريعية و القضائية.
- الرقابة على الجمهور و الصحافة و الرقابة الشعبية.
- الرقابة الوظيفية:
- المبيعات:
- الإنتاج و المناطق.
- الإعلان.
- عمال البيع.
- تشكيلة المنتجات.
- المدينون.
- التمويل:
- النقدية.
- المتحصلات و المدفوعات.
- المصروفات الرأسمالية.
- تكوين رأس المال.
- الأبحاث:
- الابحاث النظرية و التطبيقية.

- المنتجات الجديدة.

- التكاليف.

- المشروعات.

-الأفراد : تقوم الرقابة الإدارية بمتابعة و رصد كل نشاطات شؤون العاملين و التدقيق عليها ومنها: الاختيار و التعيين و التدريب و الترقية و الرواتب و الحوافز و الإجازات و الكفاءة في العمل وغيرها. (فتحي احمد ذياب، 2012، ص66)

2-7- صعوبات عملية الرقابة الإدارية:

- صعوبات قياس الأداء : كلما صعدنا إلى أعلى الهرم التنظيمي، أي في المستويات الإدارية العليا، أو في الوظائف غير الفنية، مثل صعوبة قياس أداء مدير العلاقات العامة التي تعتمد مهام عمله على أشياء غير كمية و غير ملموسة كالاتصالات و العلاقات الشخصية و المعلومات.
- صعوبة وضع او تحديد معايير الأداء: من خلال صعوبة تحديد الأهداف كالتنبؤ بالسلوك و تقييم القرارات الرئيسية، وتحليل التجارب تمهيدا للعمل على تحسين الأداء.
- صعوبة تحديد أساليب طرق العمل: وعليه يفضل إيجاد طرق بأقل التكاليف و التخطيط و إعداد جداول العمل بشكل أكثر دقة و فعالية.
- دقة التقارير المقدمة على سير العمل.
- عدم التركيز على معرفة الأساليب التي أدت إلى وجود هذه الانحرافات.
- عدم البحث ومعرفة المجهودات التي لتلاقي مصدر الانحرافات.

- عدم مناقشة العمل موضوع الرقابة مع الأطراف المعنيين بالتنفيذ لإبداء آرائهم في الجوانب المختلفة المتعلقة بالأداء هذا العمل.

- صعوبة في تصحيح الانحرافات أو إجراء التعديلات : من خلال هل يقع الانحراف خارج ام داخل المدى المقبول. (محمود احمد فياض، طارق طه، 2010، ص187، 207)

2-8- أهمية الرقابة الإدارية:

من خلال الرقابة الإدارية يدرك الأفراد و الجماعات أدوارها و مسؤولياتها و ما هو متوقع منها وكيف سيتم تقييم الأداء، و ما هي معايير الأداء الفعال التي سوف تستخدم في عملية التقييم.

- سرعة التغيير: إن تغيير العوامل البيئية المختلفة بسرعة متزايدة يتطلب عملية تقييم و إعادة تقييم مستمرة للخطط الإستراتيجية و التكتيكية و كذلك وضع نظم رقابة لمساعدة المديرين على رصد و مواكبة التغيرات التي تؤثر بشكل كبير على أعمال المنظمة و نشاطاتها.

- تزايد حجم و تعقد منظمات اليوم: فالمنظمات الكبيرة، ذات خطوط الإنتاج المتعددة و الواسعة الانتشار جغرافيا تتطلب نظم رقابة مناسبة لقياس أداء المنظمات و فاعليتها، كما ان ميل المنظمات نحو تطبيق اللامركزية يدعو إلى تطبيق وسائل فعالة في عملية رقابة الأداء.

- وهناك سبب آخر يدعو لتطبيق الرقابة و هوان البشر يخطئون وقد تكون هذه الأخطاء في بعض الحالات كبيرة و خطيرة، لذا لابد من وجود نظم رقابة قادرة على تحديد ماهر القرار الخاطئ أو الإجراء الخاطئ حتى يمكن اتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب لتقليل الأضرار.

- التأكد من حسن استخدام المواد المحددة من أموال و موارد و لوازم و أجهزة ضرورية، و موارد بشرية و التعرف وفقا للخطة المقررة في الحدود المرسومة لها.

- كما ان الرقابة تعمل علي رفع مستوي فعالية و كفاءة الأنشطة الفنية و غيرها في قطاع الخدمات و الإنتاج على جميع المستويات المنظمة.

- توفر بدائل و أساليب حديثة لحل المشكلات و اختيارات تكفل الحد من المشكلات و اختيارات تكفل الحد من المشكلات المستقبلية. (حسين حريم، 2006، ص 304)

2-9- أهداف الرقابة الإدارية:

- حل المشكلات و العقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي.
- التأكد من أن المستويات الإدارية العليا في المنظمة علي إمام تام بما يتم من اعمل في المستويات الإدارية الأخرى تصلها المعلومات الضرورية بوضوح وسهولة حتى تتم عمليات التنسيق و التوجيه و اتخاذ القرارات الضرورية.
- التأكد من أن الحقوق و المزايا المقررة للإفراد والعاملين كمحترمة، وانه لا يوجد تعسف في استخدام السلطة و أن الجميع سواسية أمام النظام.
- معرفة كفاءة أداء العاملين لأنشطتهم في المنظمات و تقويم الأداء لتحقيق الأهداف العامة للمنظمات.
- حماية الصالح العام و الذي يعتبر محور الرقابة ويتم ذلك عن طريق مراقبة النشاط، و سير العمل في كافة المستويات داخل المنظمة و ذلك بشكل تكاملي يحقق الأهداف المرجوة وتحديد الانحرافات و المسؤولية الإدارية عنه.
- التأكد من إن القواعد المقررة مطبقة علي الوجه الصحيح خاصة في المسائل المالية و في حدود التصرف بها، وذلك لمنع حدوث الانحرافات من جانب التامين على الأموال و تقاديا لأي إسراف في النفقات التي لا مبرر لها.

- الهدف التشجيعي ويتمثل في التحفيز، إذ تسعى الرقابة الإدارية نحو ترسيخ الرعاية الكاملة و المتساوية لحقوق و مزايا العاملين، و ضمان مكافأة و إثبات السلوكيات و الجهود الملتزمة و المبدعة، كما هي كفيلة بمعاينة المقصرين في واجباتهم. (الغرياني صلاح، موسي خليل، 2005، ص 39، 184)

خلاصة

من خلال ما سبق ذكره يمكن القول إن الإدارة تعد الدعامه الأساسية لضمان سير العمليات الإدارية كرقابة فهي من الوظائف الإدارية الرئيسية، و الهامة لتحقيق الفاعلية التنظيمية وزيادة من مستوى الكفاءة المهنية لدى العمال، فوظيفة الرقابة الإدارية هي المسئولة عن التأكد من مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها و الوقوف على المشكلات والعوائق التي يمكن أن تحول دون تحقيق أهداف المؤسسة ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية من أجل تعديل ورفع كفاءة الأداء وتوجيهه في الاتجاه السليم.

الفصل الثالث: الكفاءة المهنية

تمهيد

- 1- مفهوم الكفاءة المهنية
- 2- خصائص الكفاءة المهنية
- 3- شروط اكتساب الكفاءة المهنية
- 4- أنواع الكفاءات
- 5- مؤشرات قياس الكفاءة
- 6- معايير الكفاءة المهنية
- 7- العوامل المؤثرة في تطوير الكفاءة المهنية
- 8- معوقات الكفاءة

خلاصة

تمهيد

تشكل الكفاءة المهنية العامل الأساسي في نجاح واستمرار المؤسسة بمختلف أنواعها و احجامها، فهي تعمل على تحقيق الأهداف عبر تسخير الامكانيات المتوفرة سواء كانت مادية او بشرية، و محاولة توجيه العنصر البشري عن طريق الاهتمام بمختلف مهاراته، قدراته، خبراته و محاولة تطويرها و استثمارها بشكل عقلائي، ما يكسبه جوانب نفسيه وعلمية تجعله يمتاز بسرعة الوقت و اختصار الجهد و تفهم واعي مع تحسين مستوي مقدرته و تدريب مهارته المهنية ليصبح كفاء في ادائه المهني.

و عليه سنعرض في هذا الفصل مفهوم الكفاءة المهنية كما سنحاول تسليط الضوء على مكانتها ودورها داخل المؤسسة.

3-1- مفهوم الكفاءة المهنية:

تعني الاستخدام الأمثل للموارد المادية و البشرية المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج أو المخرجات (السلع أو الخدمات). (عبد السلام ابو قحف، 2011، ص 82)

3-2- خصائص الكفاءة المهنية:

- الكفاءة المهنية ذات غاية هادفة : حيث انها تقوم علي تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو نشاط معين .
- الكفاءة مفهوم مجرد : فهي غير ملموسة و غير مرئية لا يمكن ملاحظتها فهي تشتمل على أنشطة الممارسة و الوسائل المستعملة و نتائج هذه الانشطة .
- الكفاءة مكتسبة : فالفرد لا يولد كفرد لأداء نشاط معين و انما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.

- الكفاءة ذات تشكّل ديناميكي: أي أن تحصيلها يتم من خلال تفاعل العناصر و المكونات المختلفة لها ضمن أبعادها وهي المعارف العلمية و السلوكية. (بن جدوا محمد الأمين، 2013، ص 3)

3-3- شروط اكتساب الكفاءة المهنية:

- توافر الرغبة والاستعداد وتنمية القدرات.
- استخدام نماذج تعلم واكتساب الكفاءات المستهدفة كالتدريب والنقل والتقليد.
- ارتباط معارف محددة بكفاءات يمكن اكتسابها وتنميتها لدى المتدربين.
- الاستمرارية والمداولة والتحسين والتمرس.
- المتابعة بالتدعيم المناسب ثوابا وعقابا.
- 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 للمهارة. (عبد الخالق محمد عفيفي، 2007، ص 317)

3-4- أنواع الكفاءات:

3-4-1- الكفاءات الذهنية:

ويقصد بها القدرة على النظرة الشاملة للأمور وتتضمن القدرة على تفسير الأمور والحكم عليها و القدرة على تحليل المشاكل والتعامل مع البيانات وتحليلها وتوافر مثل هذه القدرات يساند المديرين على التخطيط الشامل لأهداف المنظمة وتوجهاتها في المستقبل والإدراك الشمولي لكيفية تحريك العناصر والأجزاء المكونة للنظام الذي يعمل فيه بطريقة تحقق أهداف المنظمة. (عبد الخالق محمد عفيفي، 2007، ص 317)

وتزداد الحاجة إلى الكفاءات الذهنية كلما اتجهنا صعودا إلى أعلى المستويات الإدارية ولهذا فإن مديري الإدارة العليا يجب أن تتوافر فيهم هذه القدرات بصورة كبيرة مقارنة بالمديرين في المستويات الإدارية الأدنى، وبالتالي فإن اختيار القيادات في هذا المستوى يجب أن يتم بناؤه على الكفاءة وتوافر هذه الكفاءات و ليس على الأقدمية.

3-4-2- الكفاءة السلوكية:

يقصد بها القدرة على التعامل مع الآخرين وفهم دراسة سلوك الأفراد وتحفيزهم للعمل وتحقيق التعاون بين جماعات العمل وقيادتهم وتوجيههم ورقابتهم كما تتضمن تحقيق الاتصال الفعال بالأفراد في المستويات الإدارية المختلفة بما يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية ويلاحظ أن هذه الكفاءات مطلوب

توافرها بكافة المستويات الإدارية بقدر متساوي على أساس أن المدير بغض النظر مستواه التنظيمي يتعامل مع مرؤوسيه وهو مسؤول عن قيادتهم ودفعهم وتحفيزهم والرقابة على تصرفاتهم. (جلال إبراهيم العبد، 2003، ص 58)

3-4-3- الكفاءة الفنية:

ويقصد بها المعرفة المتخصصة في مجال معين والقدرة الفنية المتميزة على أداء العمل. فمهندس الصيانة له معرفة فنية بأساليب الصيانة ومواعيدها، والمحاسب معرفته الفنية متخصصة في المحاسبة والتكاليف والمراجعة... الخ. وتختلف الحاجة إلى الكفاءات الفنية باختلاف المستوى الإداري فرؤساء الأقسام والمشرفون يحتاجون إلى إلمام جيد بالنواحي الفنية لعمل مرؤوسيهم حتى يستطيع المشرف أن يفهم طبيعة عملهم واتخاذ القرارات السليمة التي تمسها وتقل الحاجة إلى الكفاءات الفنية كلما اتجهنا إلى أعلى السلم الإداري حيث أن المديرين في المستويات الإدارية العليا يتعاملون مع مشاكل عامة للمنظمة لا تتطلب قدرا كبيرا من المعرفة الفنية المتخصصة. (عبد الخالق محمد

عفيفي، 2007، ص 324)

3-4-4 - الكفاءة الفردية:

تمثل حلقة فصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة، ومن بين الخصائص المرجعية للكفاءات الفردية:

أن يكون الفرد حيويًا يقوم بما يجب القيام به، سريع التعلم، يملك فكرة اتخاذ القرار، قيادة الأتباع، ينشر الجو المناسب للتطور متجها نحو العمل الجماعي، يبني علاقات جيدة مع الآخرين، حازم و واقعي، يوفق بين عمله وحياته الشخصية، يعرف نقاط ضعفه وقوته، يتصرف بمرونة.

ويمكن للمؤسسة الحياةزة على الكفاءات الفردية بالاستناد إلى معايير موضوعية و دقيقة في عملية التوظيف وكذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها، حيث ينتظر منهم مردودية أكبر. (عمار بوشناف، 2001، ص57، 58)

3-4-5 - الكفاءة الجماعية أو المحورية:

تدعى أيضا بالكفاءات المتميزة أو القدرات، وتعرف على أنها تلك المهارات الناجمة عن تضافر و تداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة، حيث تسمح بتطوير الموارد وتراكمها، وتدعى محورية لأنه يتوقف عليها بقاء المؤسسة، تطورها أو انسحابها. ومن أهم خصائص ومميزات الكفاءات الجماعية أنها تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي الملحوظ من قبل الزبون. (عمار بوشناف، 2001، ص 61، 59)

3-5- مؤشرات قياس الكفاءة:

لغرض قياس كفاءة الأداء هناك العديد من المؤشرات والمعايير المستعملة في هذا الخصوص منها:

- المؤشرات المباشرة:

تتضمن هذه المؤشرات قياس عمليات المنظمة من خلال مقارنة المخرجات (السلع والخدمات) بالمدخلات (الموارد

المستخدمة) خلال مدة زمنية معينة وتشمل ما يأتي:

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

- المقاييس الجزئية للكفاءة (مثل المبيعات المتحققة قياسا لعدد العاملين بقسم المبيعات).

- المقاييس النوعية للكفاءة (مثل ارتفاع بمستوى جودة المنتج باستخدام الموارد ذاتها).

وقد تعجز مثل هذه المؤشرات (وغيرها من المؤشرات من نفس الطبيعة) عن توفير مقاييس دقيقة خصوصا في

بعض الأنشطة الخدمية التي يتعذر فيها استخدام مثل هذه المقاييس.

- المؤشرات غير المباشرة:

- عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات للمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوب للكفاءة.

- عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة، وكذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات و الأقسام المختلفة في

المنظمة.

لذلك فإن القياسات غير المباشرة تعد في بعض المجالات طريقا أفضل في قياس كفاءة الأداء وذلك عن طريق

قياس الرغبة في العمل والتعرف على درجات رضا الأفراد العاملين، و الروح المعنوية. هذا إضافة لدراسة وتحليل

إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة.

وغالبا ما تحقق هذه السبل المعتمدة في قياس كفاءة الأداء والأبعاد التي تتطلب المنظمة معرفتها في تقييم كفاءة أداء الأنشطة التي تمارسها على الصعيدين الإنتاجي والخدمي. (خليل محمد حسن الشماع وخيضر كاظم حمود، 2005، ص331، 332)

3-6- معايير الكفاءة المهنية:

- 1- الفعالية الكلية (effectues): تعين القدرة التنظيمية الشاملة في تحقيق الأهداف والنتائج المتميزة ضمن الإمكانيات والمعطيات والظروف المتاحة.
- 2- الانتاجية (productivité): هي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج (سلع وخدمات) وقيمة الإنتاج وفقا لمقياس نقدي أو مادي محدد، حيث توجد إنتاجية كلية من خلال المقارنة النسبية بين التكلفة الكلية لعناصر الإنتاج المستهلكة وقيمة الإنتاج الحاصل من استخدام هذه العناصر كما توجد إنتاجية منفردة لكل عنصر من عناصر الإنتاج بالمقارنة مع كمية الإنتاج المادي أو قيمته النقدية.
- 3- الكفاية (efficient): هي علاقة نسبية بين مدخلات ومخرجات معينة لا تتحقق الكفاية باستخدام مدخلات ثابتة للوصول إلى أكبر مخرجات ممكنة أو تحقيق مخرجات محددة باستخدام لأقل المدخلات الممكنة.
- 4- (profitabilité): هي نسبة العائد المتوقع من وراء استثمار أموال أو عناصر إنتاجية محددة .
- 5- 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 و متغيرات عديدة لا حصر لها.

- 6- الحوادث (accidents): ترتبط بمعدل الإصابات في مجال الأعمال وهي ظاهرة سلبية يمكن أن ترجع لأسباب عديدة تتعلق بالجوانب الإنسانية البشرية أو تقنية بإجراءات السلامة والأمن الصناعي وغيرها وتغير مؤشر لضعف الكفاءة المهنية.
- 7- النمو (growth): تتمثل في قدرة التنظيم على الازدهار والانتشار والتقدم والزيادة الكمية والنوعية والمكانية وغيرها من مظاهر النمو التنظيمي المضطرد.
- 8- الغياب (absents): هي ظاهرة انقطاع أو ابتعاد مؤقت للعاملين عن مكان عملهم لأسباب عديدة تتعلق بالأفراد والظروف التنظيمية وغيرها.
- 9- دوران العمل (timover): تتمثل هذه الظاهرة في عدم استقرار العاملين في وظائفهم أي تنقلهم طوعيا أو غيره من وظيفة لأخرى أو من مؤسسة لأخرى ويكون لدوران العمل وجهتان أحدهما سلبية والآخر إيجابي.
- 10- الرضا الوظيفي (job satisfaction): تعني مستوى قناعة العاملين بجملة الحوافز والظروف والمعطيات المتاحة في مجال العمل وهو يعبر عن الاتجاه المعنوي والمادي الذي يحمله العاملون في مؤسساتهم.
- 11- الحوافز والدوافع (imcemotives and motivations): هي مجموعة المؤشرات المادية والمعنوية الذاتية والخارجية التي توجه سلوك العاملين وتؤثر في معنوياتهم ومستوى الرضا الوظيفي والأداء وغيرها من الجوانب التنظيمية.
- 12- المعنويات (الروح المعنوية) (morale): هي الأساس والشعور العام والتوجه النفسي الذي ينعكس ماديا على سلوك العاملين، أو الأشخاص عموما في موقف أو ظروف معينة والروح المعنوية متغيرة في مؤثراتها ومستوياتها وآثارها وغيرها.

- 13- الرقابة (control): هي آلية للضبط العام فرديا وتنظيميا ومجتمعيا، تقوم على مجموعة من المعايير والعمليات والأهداف والوسائل المترابطة كنظام متكامل.
- 14- الصراع، التماسك (conflit / cohésion) : هما طرفا خط متصل يلتقيان بدرجات نسبة متفاوتة أي تكون عوامل الصراع متقابلة لعوامل التماسك والوحدة التنظيمية بحيث تظهر كل منها كظواهر طبيعية وصحية ضمن مستويات محددة ومختلفة وفقا للظروف المتغيرة وتقتضي الكفاءة المهنية وجود توازن ملائم بين عوامل الصراع وعوامل التماسك التنظيمي.
- 15- المرونة والتكيف (flexibilité / adaptations) : هي قدرة المنظمة على مواجهة الظروف المتغيرة والتأقلم معها إيجابيا بحيث تتفاعل معها، تؤثر وتتأثر بها بشكل فاعل وملائم ومفيد وفقا لمقاييس وآثار تنظيمية محددة.
- 16- التخطيط وتحديد الأهداف بدقة (planning / goal setting): تتضمن قدرة المنظمة على تحديد أهدافها بوضوح و دقة و قابلية للتنفيذ العملي والقياس المباشر، بحيث تكون الرؤية التنظيمية واضحة بكافة أبعادها الزمنية والموضوعية و الإنسانية والبيئية و غيرها.
- 17- الإجماع على الأهداف (goal consensus): يعين مدى موافقة الأفراد المعنيين بالأهداف عليهم وتفهمهم المشترك لطبيعة هذه الأهداف وسبل تحقيقها كمية ونوعية وتوقيت إنجازها، وغيرها من التفاصيل حول الأهداف المرسومة.
- 18- الجاهزية (readines): وتتعلق بالقدرة المستمرة ومستوى الإنتاجية الملائمة لمختلف المتغيرات و الظروف. (نائل عبد الحافظ العواملة، 2001، ص 15، 35)

3-7- العوامل المؤثرة في تطوير الكفاءة المهنية:

مع تطور المفهوم الجديد للاقتصاد أصبح الاهتمام بتنمية الموارد البشرية متزايد قصد تطوير الكفاءات وذلك عن طريق التكوين والتدريب والتحفيز من أجل الرفع من أداء المؤسسة.

3-7-1- التكوين:

هو نشاط يهدف إلى توفير اكتساب الفرد خبرات جديدة تزيد من قدراته على أداء عمله وذلك بتلقيه أفكار ومهارات ومعلومات يتطلبها الأداء الفعلي. ويتخذ التكوين عدة أشكال فيمكن أن يكون التكوين تقني، تنظيمي، اقتصادي، إنساني في مجال الأمن والوقاية في مجال الصيانة، اجتماعي أو المسيرة، التغيير، ويمكن التطرق باختصار إلى أهداف التكوين المتمثلة في النقاط التالية:

- يساعد في تنمية المهارات ورفع مستوى الأداء.
- يواجه أي تغيير في مناصب العمل.
- فهم العملية الإنتاجية داخل المؤسسة .
- تطوير الموارد البشرية وتدريبها على أساليب متطورة لأداء الأعمال.

3-7-2- التدريب:

هو إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين، لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل، وكذلك اكتسابه معارف ومعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية والأدائية في المؤسسة. ويهدف التدريب إلى:

- العمل على زيادة الإنتاج عن طريق تحسين المهارات الفنية لأداء الأعمال.
- سرعة تنفيذ المهام.
- رفع الكفاءة الإنتاجية والأدائية للعامل.

- ضمان سلامة العامل .

3-7-3- التحفيز:

وهو تشجيع الأفراد حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد، كأن يعرض عليه أجرا أعلى من أجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحها يتوقف على العوامل الداخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية. وتكمن أهمية التحفيز بأنه:

- يعمل على زيادة الإنتاج وسرعته.

- تنمية روح التعاون بين العاملين وتحقيق مبدأ العدل للعمال الأكثر اجتهادا.

- تشجيع الابتكارات والاختراعات لدى العمال الممتازين مما يؤدي إلى رفع معدلات الإنتاج أو تحسينه أو خفض تكاليفه. (أسامة خيري، 2013، ص 229)

3-8- معوقات الكفاءة:

- افتقاد بعض القدرات الخاصة بالمهنة والمرتبطة بمهاراتها.

- قصور عمليات التدريب فنيا و إداريا.

- اضطراب العلاقة بين المدرب والمتدرب.

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

- الظروف النفسية والاجتماعية التي تفوق استمرارية عملية التدريب.

- القبول العشوائي لدارسي الخدمة الاجتماعية الذين قد لا يتمتع العديد منهم بالاستعدادات الشخصية للعمل الاجتماعي. (عبد الخالق محمد العيفي، 2007، ص 324)

خلاصة

بناء على ما سبق ذكره، يتضح لنا أن الكفاءة المهنية عملية مهمة وأساسية، ديناميكية وفعالة، متغيرة و موقفية، مرتبطة بعدد يصعب حصره من المؤشرات والأهداف المتناقضة أحيانا. كما وتعتبر الكفاءة المهنية هدفا أساسيا محوريا لأي بناء تنظيمي في أي منظمة، وتتأثر الكفاءة بالسمات الشخصية التي يتمتع بها الأفراد وكذا مختلف المؤثرات الداخلية والخارجية.

الجانب الميداني

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

1- الدراسة الاستطلاعية

2- ميدان الدراسة

3- منهج الدراسة

4- عينة الدراسة

5- أدوات جمع بيانات الدراسة

6- الأساليب الإحصائية المستعملة

خلاصة

تمهيد

يعد العامل البشري من أبرز وسائل التأثير المصيري على أي قطاع كان اقتصادي، اجتماعي، عاما كان أو خاصا حيث تعتمد عليه غالبية المؤسسات والشركات وتسعى لتطويره بما يعرف بالاستثمار في الموارد البشرية، حيث تخصص ميزانيات هائلة في التكوين و التوجيه والرقابة وذلك بهدف تحسين المستوي كفاءته المهنية كما ونوعا وذلك على المديين القريب أو البعيد إلا ان الرقابة الادارية تحتل أهمية بالغة في المؤسسة لما من تأثير علي سيرورة المؤسسة وسيرورتها. ومنه تنطوي دراستنا هذه على مجموعة من الخطوات المنهجية، تتمثل في: الدراسة الاستطلاعية على مستوى وحدة الطبخ بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو، والتي مكنتنا من التعرف على مجتمع الدراسة المذكور أعلاه وأخذ فكرة عن العينة محل الاستطلاع.

ساهمت الدراسة الميدانية في تكوين أفكار واضحة ومفصلة عن موضوع دراستنا الذي يتمحور حول الرقابة الإدارية وعلاقتها بالكفاءة المهنية، كما سمحت لنا من الإلمام بالخطوط العريضة للموضوع من زاوية التطبيق التي ساعدتنا إلى حد كبير في إعداد الجانب التطبيقي للدراسة من خلال أدوات جمع البيانات التي تمت الاستعانة بها أثناء إجراء هذه الدراسة، كما اعتمدنا على أكثر من أداة لجمع المعلومات كالمقابلة و الاستمارة أضف إلى ذلك البرنامج الإحصائي SPSS.

4-1- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة أولى وهامة في أي بحث علمي، فمن خلالها يتمكن الباحث من تكوين صورة أولية في ميدان الدراسة للتعرف على مختلف الظروف والإمكانيات المتاحة أمامه والتي تساعد في الدراسة، كما تسمح للباحث بتجريب أداة القياس و الخروج بنتائج تخدم موضوع الدراسة، و قد قمنا بإجراء الدراسة الاستطلاعية في وحدة الطبخ بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بتيزي وزو، و التي امتدت فترتها الزمنية من شهر جوان الى شهر سبتمبر 2022.

4-2- ميدان الدراسة:

أجرينا دراستنا الميدانية على مستوى وحدة الطبخ بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بتيزي وزو. تأسست هذه المؤسسة في 1938/01/12 تحت رعاية SONILAC لتستقل ذاتيا في 1989/10 وتتحول قانونيا إلى شركة ذات أسهم، حملت اسم SPA، EPE، ENIEM والتي تعني:

SPA: مؤسسة ذات أسهم، EPE: المؤسسة العمومية الاقتصادية، ENIEM: المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية. اعتبرت الرائد الأول في الصناعة الكهرومنزلية في الجزائر، وتتوفر على إمكانيات إنتاج و على خبرة تفوق 40 سنة، وقدر رأس مالها في ب 400.000.000 دينار جزائري ليصل 10279800000 دينار جزائري سنة 2012.

- الموقع الجغرافي للمؤسسة:

تقع المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بالمنطقة الصناعية " عيسات ايدير "بواد عيسى على بعد 10 كلم من مقر ولاية تيزي وزو، تمتد على مساحة 5,5 هكتار، تشرف عليها الإدارة العامة المتواجدة في وسط مدينة تيزي وزو جوار البنك الجزائري والشرطة الولائية، وهي تابعة إداريا لبلدية ودائرة " تيزي راشد "

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الهيكل التنظيمي يحدد تقييم الأعمال بين العاملين وقنوات التنسيق الرسمية وتسلسل القيادة، فالهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ينظم العلاقات داخل المؤسسة ويحدد المسؤوليات، حيث تتشكل من المديرية العامة التي تتجزأ إلى مديريات فرعية، ومن بين هذه المديريات نجد مديرية الصناعة التي تنقسم بدورها إلى 05 وحدات وهي:

وحدة الطبخ U. Cuisson، التبريد U. Froide، المكيفات الهوائية U. Climatisation، الخدمات التقنية U. Présentation Technique، وحدة التسويق U. Commerciale (ملحق رقم 01)

- أهداف المؤسسة:

تسعى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM إلى تحقيق عدة أهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تحسين نوعية الإنتاج.

- التحكم في تكاليف الإنتاج.

- الزيادة في امكانيات الدراسات والتطوير.

- خلق مناصب عمل.

- تحقيق أقصى ربح بأقل تكلفة ممكنة وذلك بتلبية حاجات المواطنين ورفع من انتاجية اليد العاملة.

- التحكم في حجم الإنتاج حسب الطلبات المتنوعة سواء على المستوى السوق المحلي أو الخارجي.

- تحسين صيانة وسائل الإنتاج.

- تحسين مستوى معارف الموظفين للتكيف مع التزامات المؤسسة.

- النظام الداخلي للمؤسسة:

تتفرع في إطار نظامها الداخلي إلى نظام يحتوي على 6 أبواب كاملة ولكل باب فصل، ولكل فصل مواد، ذلك كما يلي:

الباب الأول: خاص بالنظام العام.

الباب الثاني: التنظيم وشروط العمل ويحتوي بدوره على:

- التشغيل.
- المدة الرسمية للعمل.
- مركز العمل.
- المداولة.
- التأخيرات والغيابات.
- غيابات غير قانونية.
- الغيابات الخاصة غير المسجلة.
- العطل المرضية السنوية.
- التكوين.
- الترفيه في مجال العمل.

الباب الثالث: خاص بالنظافة والأمن وطب العمل.

الباب الرابع: خاص بنزاعات العمل ويحتوي على نزاعات العمل، والوقاية منها.

الباب الخامس: خاص بالتربية ويحتوي على:

- الأخطار المهنية والعقوبات التربوية.

- إجراءات تربوية.

الباب السادس: خاص بالتنظيمات النقابية.

وضع هذا النظام من طرف المسؤولين لضمان السير الحسن للمؤسسة وذلك بهدف تحديد واجبات و حقوق كل عضو من أعضائها.

تعريف وحدة الطبخ: تكمن مهمة وحدة الطهي في إنتاج وتطوير أنواع مختلفة من منتجات المطبخ الغازية والكهربائية بالاعتماد على وسائل تساعد في ذلك، مثل رافعة أثقال لنقل المعدات الثقيلة، المواد الأولية، البضائع...، آلات أوتوماتيكية للتقطيع، التقويس، التعديل...، آلة المعالجة الحرارية التي تصل درجة الحرارة فيها إلى حوالي 870° و غرضها تطهير القطع من الزيوت التي طلبت بها المادة الأولية لتفادي تعرضها للصدأ أو الشوائب أثناء عملية نقلها و استيرادها عبر السفن، بالإضافة الى آلة لطلاء القطع المصنعة...

الهيكل التنظيمي للوحدة: ملحق رقم (02) في قائمة الملاحق.

4-3- منهج الدراسة:

لقيام بأي دراسة علمية وعملية في معالجة المشكلة بصفة منتظمة و وفق مراحل متسلسلة لابد من إتباع منهج واضح يساعد على الدراسة، من خلال اتباع مجموعة من القواعد التي تم وضعها من اجل الوصول إلى الحقائق حول مشكلة موضع الدراسة، فالمنهج يعني " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة وللاكتشاف الحقيقة "، كما يعني فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة اما من اجل الكشف عن الحقيقة حين نكون بها جاهلين، وإما من اجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون بها عارفين. (عمار بوحوش، 1999، ص 99)

حيث وظفنا المنهج الوصفي التحليلي في تفسير و تحليل نتائج الدراسة.

4-4-4- عينة الدراسة :

تعتبر عينة الدراسة محطة رئيسية للباحث في دراسته، حيث يستلزم على الباحث أن يختار عينة تمثل مجتمع البحث بغرض تحقيق أهداف البحث و التي تساعد في الوصول الى نتائج منطقية.

قمنا باختيار عينة البحث بطريقة قصدية، أي كلما قبل فرد من وحدة الطبخ الإجابة على أداة البحث أدرجناه في عينة البحث.

قمنا بتوزيع (50) استبيان و لم يتم استرجاع إلا (40) منهم، و تجدر الإشارة الى أننا ألغينا الاستبيانات الناقصة، أي التي لم يتم الإجابة على كل بنودها، و بالتالي تحصلنا على عينة 40 فردا.

4-4-4-1- خصائص عينة الدراسة:

سننتظر في هذا العنصر الى التعرف على خصائص عينة دراستنا.

• الجنس:

جدول رقم (01): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	31	77,5 %
أنثى	9	22,5 %
المجموع	40	100 %

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن عدد أفراد عينة الذكور الذي بلغ 31 بنسبة مئوية تقدر ب 77,5 % أكبر من عدد الإناث الذي بلغ 9 بنسبة مئوية تقدر ب 22,5 %، و يمكن إرجاع ذلك الى طبيعة العمل السائدة في المؤسسة و التي تتطلب قوة و جهد عضلي أكبر في التعامل مع مختلف الأجهزة.

• السن:

جدول رقم (02): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية
30-20	6	% 15
40-31	15	% 37,5
50-41	18	% 45
أكثر من 50	1	% 2,5
المجموع	40	% 100

من خلال هذا الجدول نلاحظ انقسام أفراد العينة الى أربع فئات، حيث نجد في الفئة الأولى بين 20-30 بلغ عددهم 6 أفراد بنسبة مئوية تقدر ب 15% ، في الفئة الثانية 31-40 بلغ عددهم 15 فرد بنسبة 37,5 %، ثم في الفئة الثالثة 41-50 عدد أفرادها 18 بنسبة 45%، أخيراً فئة الأكثر من 50 سنة لم يتجاوز عددهم الرقم 1 في عينتنا لتقدر النسبة المئوية ب 2,5%. يمكن إرجاع هذا التباين الى سياسة المؤسسة في التوظيف و الشروط التي تتبعها في ذلك قصد التنويع و استقطاب موارد بشرية أكثر خبرة و كفاءة.

• المستوى التعليمي:

جدول رقم (03): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	9	% 22,5
متوسط	10	% 25
ثانوي	13	% 32,5
جامعي	8	% 20
المجموع	40	% 100

أما في هذا الجدول، نجد المستوى التعليمي لمختلف الأفراد حيث هناك 9 أفراد ذوي التعليم الابتدائي بنسبة مئوية قدرت ب 22,5%، و 10 أفراد في المستوى المتوسطي بنسبة 25%، ثم 13 فرد في المستوى الثانوي بنسبة 32,5%، أخيرا 8 أفراد ذوي المستوى الجامعي بنسبة 20%. و يعود هذا الاختلاف الى مختلف أنواع مناصب العمل المتوفرة في المؤسسة التي لكل منها متطلباتها الخاصة في المستوى التعليمي.

• الحالة المدنية:

جدول رقم (04): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية.

الحالة المدنية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب/ عزباء	10	25 %
متزوج (ة)	30	75 %
المجموع	40	100 %

يتضح من خلال هذا الجدول أنه رغم اعتمادنا على أربع حالات مدنية، إلا أن عينتنا قد وجدنا فيها حالتين مدنيتين فقط هما العزاب و المتزوجين، حيث وجدنا 10 أفراد غير متزوجين وصلت نسبتهم المئوية الى 25% و ينتمي 30 فرد المتبقين الى فئة المتزوجين بنسبة 75%.

• الأقدمية:

جدول رقم (05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	5	12,5 %
06-10	26	65 %
11-20	4	10 %
أكثر من 20 سنة	5	12,5 %
المجموع	40	100 %

نجد في هذا الجدول توزيع أفراد العينة حسب الخاصية الأخيرة من خصائص أفراد العينة التي حددناها وهي الأقدمية، حيث نجد 5 أفراد ذوي أقدمية أقل من 5 سنوات و بنسبة مئوية قدرت ب 12,5%، وبين 6-10 سنوات و جدنا 26 فرد بنسبة 65%، ثم بين 11-20 سنة وجدنا 4 أفراد بنسبة 10%، أخيرا 5 أفراد ذوي أقدمية تتجاوز 20 سنة قدرت نسبتهم ب 12,5%.

4-5- أدوات جمع بيانات الدراسة:

نظرا لطبيعة الموضوع وتشعب جوانبه، ارتأينا ضرورة استخدام كل ما يمكّننا من معلومات للإلمام بالموضوع من جوانبه المختلفة، لذلك اعتمدنا في هذه الدراسة على المقابلة و الاستبيان.

4-5-1- المقابلة:

استخدمنا تقنية المقابلة كأداة لجمع البيانات، بحيث التقينا مع مسؤول قسم وحدة الطبخ، عمال قسم الموارد البشرية و عمال الورشة اللذين زدونا بمعلومات أساسية حول الوحدة و سيرورة العمل فيها.

4-5-2- الاستبيان:

كذلك اعتمدنا في دراستنا هذه على الاستبيان حيث يعتبر من أكثر أدوات جمع البيانات شيوعا في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، ويرجع ذلك للمميزات التي تحققها هذه الأداة بالنسبة لاختصار الجهد والتكلفة والوقت وسهولة معالجة بياناتها بالطرق الإحصائية. (صبرينة ميلاط، 2006، ص 97)

• بناء الاستبيان:

يتكون الاستبيان من قسمين هما :

. القسم الأول: تضمن هذا القسم البيانات الشخصية وهي: الجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، الأقدمية .

. القسم الثاني: اشتمل هذا القسم على 22 بند مقسم الى ثلاثة محاور وهي كالتالي :

. المحور الاول: الإشراف (البنود 01-08).

. المحور الثاني: المتابعة (البنود 09-14).

. المحور الثالث: الكفاءة المهنية (البنود 15-22). و قمنا بتحديد الإجابات وفقا لسلم لكرت: موافق جدا، موافق،

معارض و معارض جدا. حيث يعبر الرقم (4) عن أعلى درجة "موفق جدا"، الرقم (3) "موافق"، الرقم (2)

"معارض"، والرقم (1) يعبر عن أدنى درجة (معرض جدا).

• نموذج الاستبيان: أنظر الى الملحق رقم (03) في قائمة الملاحق.

• الخصائص السيكومترية للاستبيان:

الصدق الظاهري للاستبيان: قمنا بعرض الاستبيان في صورته المبدئية على الأستاذ المشرف عن المذكرة،

بالإضافة مجموعة من أساتذة محكمين متخصصين في ميدان العلوم الاجتماعية، إذ طلبنا منهم إبداء رأيهم حول

وضوح بنود الاستبيان، ملائمتهم مع المتغيرات و إدخال أية إضافات يجدونها ملائمة.

ثبات الاستبيان: للتأكد من مدى ملائمة أداة الدراسة و العينة، قمنا بتوزيعها على عينة من 10 أفراد، ثم قمنا

بالتحقق ثباتها من خلال حساب "ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha" عن طريق استعمال SPSS لتكون النتيجة

(0,62) و هي أكبر من (0,50) مما يشير الى إمكانية تطبيق الاستبيان.

• ثبات الاستبيان بالاعتماد على معامل "ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha" : ملحق رقم(04) في

قائمة الملاحق.

4-6- الأساليب الإحصائية المستعملة:

بعد استرجاع الاستبيانات قمنا بفرزها و تفرغها ثم تحليلها و معالجتها باستعمال البرنامج الإحصائي SPSS، فاعتمدنا في هذه الدراسة على النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري و معامل الارتباط "بيرسون" من أجل التحقق من الفرضيات، بالإضافة الى الجداول الإحصائية التي تعبر عن خصائص كل متغير من متغيرات الدراسة.

خلاصة

من خلال الإطار المنهجي للدراسة تم التوصل الى العديد من المعطيات و المعلومات التي تمكننا من التطرق الى الفصل الموالي عرض ، تحليل، تفسير و مناقشة النتائج عن طريق أدوات جمع البيانات و المنهج المعتد للتحقق من صحة الفرضيات و النتائج النهائية.

الفصل الخامس: عرض، تحليل، مناقشة،

و تفسير نتائج الدراسة

تمهيد

1- عرض و تحليل نتائج الدراسة و فرضياتها

2- تفسير و مناقشة نتائج الدراسة

نتائج الدراسة

استنتاج عام

اقتراحات

تمهيد

بعد تطرقنا في الفصل السابق الى تقديم الدراسة الاستطلاعية للميدان و مختلف أبعادها، كذلك التأكد من مختلف مؤشرات ميدان الدراسة و المنهج الأنسب للدراسة و الأدوات و الأساليب الإحصائية التي اعتمدنا عليها. سنحاول في هذا الفصل اسقاط هذه الدراسة من خلال عرض النتائج المتحصل عليها و تحليلها و مناقشتها قصد التوصل الى مدى تحقق فرضيات الدراسة.

5-1- عرض و تحليل نتائج الدراسة و فرضياتها:

بعد تطبيق مقاييس الدراسة و جمع البيانات، تم تفرغها في البرنامج الإحصائي (SPSS) من أجل استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث، تحصلنا على نتائج تم تبويبها في جداول سنتناولها على النحو التالي:

جدول رقم (06): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة.

الرقابة الإدارية	الكفاءة	المتابعة	الإشراف	الجنس
28,5000	13,2857	13,1429	15,3571	ذكر
31	31	31	31	المتوسط الحسابي
3,03681	1,80241	2,18944	1,94773	العينة
				الانحراف المعياري
29,4167	13,8333	12,7500	16,6667	أنثى
9	9	9	9	المتوسط الحسابي
2,53909	2,03753	2,98861	1,92275	العينة
				الانحراف المعياري
28,7750	13,4500	13,0250	15,7500	المجموع
40	40	40	40	المتوسط الحسابي
2,89551	1,86671	2,42305	2,00959	العينة
				الانحراف المعياري

5-1-1- عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى حسب معامل ارتباط بيرسون:

جدول رقم (07): الدلالة الإحصائية لعلاقة الإشراف و الكفاءة المهنية.

العينة	المتغيرات الاحصائية		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ارتباط بيرسون - ر -	مستوى الدلالة	SIG	الدلالة
	الإشراف	الكفاءة المهنية						
40	الإشراف	15,75	2,009	0,031	0,05	0,85	غير دالة إحصائياً	
	الكفاءة المهنية	13,45	1,86					

نلاحظ من هذا الجدول أن النتائج الخاصة بالفرضية الجزئية الأولى التي مفادها هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الإشراف و الكفاءة المهنية لدى عمال وحدة الطبخ بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو تشير الى أن المتوسط الحسابي للإشراف قدر بـ 15,75 بانحراف معياري يساوي 2,009، و من جهة أخرى يقدر المتوسط الحسابي للكفاءة المهنية بـ 13,45 بانحراف معياري يساوي 1,86. من خلال هذه النتائج الأولية، قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون الذي يرمز له "ر" و الهدف من ذلك معرفة مدى وجود العلاقة بين متغيرات الفرضية، حيث تشير قيمته الى (0,031=r) و هي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,05.

من أجل التحقق من مدى صحة الفرضية التي تشير الى إمكانية وجود علاقة بين الإشراف و الكفاءة المهنية لدى عمال وحدة الطبخ بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو، تم مقارنة مستوى الدلالة 0,05 بقيمة Sig التي تساوي 0,85 حيث تبين أن القيمة المرافقة أكبر من مستوى الدلالة، بالتالي لا نستطيع قبول الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الإشراف و الكفاءة المهنية لدى عمال وحدة الطبخ بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو.

5-1-2- عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية حسب معامل ارتباط بيرسون:

جدول رقم (08): الدلالة الإحصائية لعلاقة المتابعة و الكفاءة المهنية.

العينة	المتغيرات الإحصائية		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ارتباط بيرسون - ر -	مستوى الدلالة	SIG	الدلالة
	متغيرات الفرضية	المتابعة						
40	المتابعة	2,42	13,02	1,86	0,19	0,05	0,22	غير دالة إحصائيا
	الكفاءة المهنية	13,45	13,45					

نلاحظ من هذا الجدول أن النتائج الخاصة بالفرضية الجزئية الثانية التي مفادها هناك علاقة ارتباطية موجبة بين المتابعة و الكفاءة المهنية لدى عمال وحدة الطبخ بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو تشير الى أن المتوسط الحسابي للمتابعة قدر بـ 13,02 بانحراف معياري يساوي 2,42، و من جهة أخرى يقدر المتوسط الحسابي للكفاءة المهنية بـ 13,45 بانحراف معياري يساوي 1,86. من خلال هذه النتائج الأولية، قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون الذي يرمز له "ر" و الهدف من ذلك معرفة مدى وجود العلاقة بين متغيرات الفرضية، حيث تشير قيمته الى (0,19=ر) و هي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,05.

من أجل التحقق من مدى صحة الفرضية التي تشير الى إمكانية وجود علاقة بين المتابعة و الكفاءة المهنية لدى عمال وحدة الطبخ بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو، تم مقارنة مستوى الدلالة 0,05 بقيمة Sig التي تساوي 0,22 حيث تبين أن القيمة المرافقة أكبر من مستوى الدلالة و بالتالي لا نستطيع قبول الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها هناك علاقة ارتباطية موجبة بين المتابعة و الكفاءة المهنية لدى عمال وحدة الطبخ بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو.

5-1-3- عرض و تحليل نتائج الفرضية العامة حسب معامل ارتباط بيرسون:

جدول رقم (09): الدلالة الإحصائية لعلاقة الرقابة الإدارية و الكفاءة المهنية.

العينة	المتغيرات الإحصائية		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ارتباط بيرسون - ر -	مستوى الدلالة	SIG	الدلالة
	متغيرات الفرضية	المتغيرات الإحصائية						
40	الرقابة الإدارية	28,77	2,89	0,18	0,05	0,25	غير دالة إحصائياً	
	الكفاءة المهنية	13,45	1,86					

نلاحظ من هذا الجدول أن النتائج الخاصة بالفرضية العامة التي مفادها هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الرقابة الإدارية و الكفاءة المهنية لدى عمال وحدة الطبخ بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو تشير الى أن المتوسط الحسابي للرقابة الإدارية قدر بـ 28,77 بانحراف معياري يساوي 2,89، و من جهة أخرى يقدر المتوسط الحسابي للكفاءة المهنية بـ 13,45 بانحراف معياري يساوي 1,86. من خلال هذه النتائج الأولية، قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون الذي يرمز له "ر" و الهدف من ذلك معرفة مدى وجود العلاقة بين متغيرات الفرضية، حيث تشير قيمته الى (ر=0,18) و هي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,05.

من أجل التحقق من مدى صحة الفرضية التي تشير الى إمكانية وجود علاقة بين الرقابة الإدارية و الكفاءة المهنية لدى عمال وحدة الطبخ بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو، تم مقارنة مستوى الدلالة 0,05 بقيمة Sig التي تساوي 0,25 حيث تبين أن القيمة المرافقة أكبر من مستوى الدلالة و بالتالي لا نستطيع قبول الفرضية العامة التي مفادها هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الرقابة الإدارية و الكفاءة المهنية لدى عمال وحدة الطبخ بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو.

5-2- تفسير و مناقشة نتائج الدراسة:**5-2-1- تفسير و مناقشة نتائج الفرضية الأولى:**

بعد تحليلنا لمعطيات و بيانات الفرضية الجزئية الأولى من خلال الجدول الموضح أعلاه، تبين أن الفرضية التي مفادها هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الإشراف و الكفاءة المهنية لدى عمال وحدة الطبخ بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بتيزي وزو لم نستطع قبولها، و يرجع ذلك لعدة أسباب من بينها، كلما قلت عملية الإشراف قلت الكفاءة المهنية لدى العمال في المؤسسة خاصة باعتبار الإشراف عملية أكثر من ضرورة فهي تعكس مدى تطوير الكفاءات و المهارات المهنية بالإضافة الى تصحيح الانحرافات في سيرورة العمل ككل، فالكفاءة المهنية تتأثر بنمط الإشراف و مدى مراعات الأساليب المتبعة في التحسين من المهارات و الخبرات لدى العمال، حيث أنت دراسة أحمد الثقي سنة 1415 هـ "الرقابة الإدارية و علاقتها بالأجهزة الحكومية" توصل الى أن ضعف الإشراف بين وحدات الرقابة و الأجهزة الحكومية ساهم في تدني كفاءة أداء العاملين، و أن من أساسيات عدم اتباع الأساليب الرقابية الحديثة يرجع الى جمود الأساليب و إجراءات العمل و عدم الاهتمام في التحديث و التطوير و هذا ما ينعكس على الكفاءة و الخبرة لدى العاملين.

5-2-2- تفسير و مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

بعد تحليلنا لمعطيات و بيانات الفرضية الجزئية الأولى من خلال الجدول الموضح أعلاه، تبين أن الفرضية التي مفادها هناك علاقة ارتباطية موجبة بين المتابعة و الكفاءة المهنية لدى عمال وحدة الطبخ بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بتيزي وزو لم نستطع قبولها، و ذلك يعود لعدة أسباب من بينها أساليب المتابعة الغير المخططة و المنظمة أثناء توجيه أداء العمال، كما يمكن إرجاع عدم وجود العلاقة بين المتابعة و الكفاءة الى غياب نظام الرقابة و المعاينة في تقييم كفاءة العمال، فهي إحدى المعايير الأساسية لمعرفة مدى توافق الأداء الكفاء و الخطط المستهدفة بالمؤسسة. حيث أنت دراسة أمال بوسفت 2016 بعنوان "الرقابة التنظيمية و دورها في تحسين أداء العمال"، أن التطبيق الصارم للقوانين و تنظيم العمل يزيد من سرعة

إنجاز المهام في الوقت المحدد بالتالي يزيد من الانتاجية، و في نتيجة أخرى توصلت الى أن مطابقة أداء الأفراد مع الخطط يكشف عن الأخطاء و الانحرافات التي يقع فيها العمال، لأن المؤسسة تجري مقارنات بين الأداء و الخطط المستهدف و العمل على توجيه و تصحيح هذه الأخطاء و الانحرافات، بالتالي توصلت الى أن هناك علاقة بين الرقابة التنظيمية في تحسين أداء العمال، لتكون هذه الدراسة عكس ما توصلنا إليه.

5-2-3- تفسير و مناقشة نتائج الفرضية العامة:

بعد تحليلنا لمعطيات و بيانات الفرضية العامة من خلال الجدول الموضح أعلاه، تبين أن الفرضية التي مفادها هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الرقابة الإدارية و الكفاءة المهنية لدى عمال وحدة الطبخ بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بتيزي وزو لم نستطع قبولها، و ذلك من خلال النتائج المتوصل إليها في الفرضيات الفرعية، إذ نجد أن غياب عملية الإشراف تؤدي الى عدم تحقيق الكفاءة المهنية و انعدام أساليب المتابعة الغير المخططة و المنظمة أثناء توجيه أداء العمال له علاقة مباشرة في تدني مستوى الكفاءة المهنية. و عليه، فإن الفرضية العامة التي مفادها أن للرقابة الإدارية علاقة بالكفاءة المهنية لم تتحقق ميدانياً.

- نتائج الدراسة:

إن القيمة العلمية لأي دراسة تقاس بالنتائج التي يتوصل إليها الباحث، فعلى قدر أهميتها و خدمتها للفروض و الأهداف تكون قيمة البحث العلمي، و بعد الدراسة التي أجريت على مستوى موضوع بحثنا، و بعد عرض و تحليل الأفكار يمكن استخلاص جملة من النتائج التي سنحاول ربطها بإشكالية البحث المطروحة و هذا لقياس مدى صدقها و ثباتها في الواقع، أو الوصول الى نفيها، و في كلتا الحالتين يمكن أن تكون النتائج قاعدة انطلاق لإجراء دراسة أخرى.

يمكن تلخيص أهم النتائج المتوصل إليها من خلال دراستنا هذه حول موضوع الرقابة الإدارية و علاقتها بالكفاءة

المهنية لدى عمال وحدة الطبخ بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بتيزي وزو فيما يلي:

- إن الرقابة الإدارية تركز على إبراز الأخطاء دون الاهتمام بتقويمها و معالجتها لتفادي حصولها مرة أخرى.

- قلة الاهتمام باللقاءات الدورية المنتظمة بين المديرين و المراقبين و العاملين لمواجهة المشكلات

و المعوقات و العمل على حلها.

- محدودية الحوافز المادية المقدمة للمراقبين الإداريين.

- عدم مساهمة الدولة أو السلطات العليا في مراقبة الدولة و المديرين بشكل متواصل و فجائي، و أخذ تقرير

مفصل عن نتائج سير العمل الإيجابية منها و السلبية، و محاولة معرفة أسباب التقصير و معالجتها، و معاقبة

أو إقصاء كل من تجاوز القانون في ممارسة عمله على مستوى لإدارة.

- عدم مواكبة الدولة لتطورات القطاع الإداري الخاص، و قلة التمويل لإدارة المرافق العمومية.

- عدم الاهتمام بتطوير أساليب المراقب الإداري، و ذلك بأخذة لدورات تدريبية على مستوى إدارات الدول

المتقدمة، و العمل على تطبيقها على مستوى الإدارة الجزائرية.

استنتاج عام:

إن غياب الرقابة الإدارية و الإشراف له علاقة مباشرة في عدم تطوير و الرفع من الكفاءة المهنية لدى العمال،

و هذا ما استنتجناه من الفرضية الجزئية الأولى.

و لعل عملية المتابعة هي الأخرى لها دور في ضبط سلوكيات الأفراد و انحرافاتهم المهنية و جعلهم أكثر التزاما

بقوانين العمل و مختلف برامج التكوين و المتابعة كما هو مطلوب، كما تسمح بالمطابقة بين الأداء العمالي

و الخطط المستهدفة، فهي تساهم في الكشف عن الارتقاء و الزيادة في جودة العمل، و هذا ما تجلى في نتائج

الفرضية الجزئية الثانية.

وعليه، تبين من خلال نتائج الفرضية العامة التي مفادها هناك علاقة بين الرقابة الإدارية و الكفاءة المهنية، لا يمكن للرقابة أن تعطي نتائج جيدة في الرفع من مستوى كفاءة العمال إلا إذا اعتمدت على نظام رقابي دقيق صارم يتكيف مع أساليب العمل بالمؤسسة.

- اقتراحات:

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج في دراستنا، حاولنا أن نوضح مجموعة من الاقتراحات التي يمكن الاهتمام بتجسيدها في الواقع، و تتمثل فيما يلي:

- مراجعة نظام الرقابة الداخلية كل فترة و إشراك المعنيين به.
- مواكبة التطورات الخاصة في ميدان الرقابة، و ذلك بالاحتكاك بالهيئات و المؤسسات المتطورة في هذا المجال للاستفادة منها.
- تنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين عن طريق منحهم الثقة و التذكير بأهمية العمل و إتقانه.
- فتح قنوات الحوار و تقديم الاقتراحات و غيرها عن طريق الاتصال المباشر بين السلطة و القاعدة.
- ضرورة الاهتمام بالموارد البشري باعتباره الطاقة الأساسية للمؤسسة.
- تشجيع العامل على العمل و الإبداع و الإنجاز.
- اتباع نظام التحفيز من أجل كسب العامل و تطوير قدراته الذاتية.
- الكشف عن احتياجات و اتجاهات العمال و تحقيق ما يتطلعون إليه من ميول.
- وضع كاميرات مراقبة للكشف عن أي مخاطر قد تقع، و تجنب والانحرافات و غيرها.
- ضرورة تحسين صورة المؤسسة للعاملين من خلال إعطاء فرص للراحة و منحهم مكافآت مقابل ما يقدمونه.

خاتمة

نستخلص من كل ما سبق عرضه و شرحه، أن الرقابة تمثل إحدى الوظائف الرئيسية للإدارة التي يمكن من خلالها زيادة مستوى الكفاءة في المؤسسة.

إن العملية الرقابية هي على العكس مما يتصوره البعض على أنها تتبع التنفيذ، حيث تولي اهتمام للأخطاء و الانحرافات فقط، بل بمفهومها الحديث هي الركيزة و العملية التنظيمية للمؤسسة، و التي من خلالها تضبط و ترفع من الكفاءة المهنية، و تساهم بشكل فعلي في زيادة الفعالية، و بالتالي هي عملية مستمرة بدءا من التخطيط الى المرحلة الأخيرة من التنفيذ، أي ملازمة لهذا التنفيذ و التنبؤ بما سيحدث فهي تكون مقرونة بجميع العمليات. لهذا فإن العملية الرقابية لا يمكن لها أن تحقق نتائج حسنة في تقييم الكفاءة إلا إذا اعتمدت على أساليب و وسائل متطورة تعتمد على الحداثة و التكنولوجيا تتماشى مع كل الظروف و مختلف الوظائف الموجودة في المؤسسة.

بالإضافة الى الخطط الاستراتيجية للمنظمة على المدى القصير و البعيد و الأهداف المرجوة منها. فالرقابة الإدارية كآلية لا بد أن توظف وفق معايير موضوعية و منتظمة كي تعكس نتائجها الإيجابية على زيادة الكفاءة المهنية للعمال داخل المؤسسة، و أي خلل في عدم مراعات معايير تطبيقها في الواقع يؤثر مباشرة على كفاءة الموارد البشرية. في الأخير يمكن القول أن الرقابة الإدارية هي إحدى الأسس التي تضمن سيرورة العمل بصورة جيدة. و لعل هذا يبين مدى حاجة المؤسسات الجزائرية بمختلف أنواعها العامة أو الخاصة الى الاستعانة بها في مختلف النشاطات و المهام المحدد بالمؤسسة.

قائمة

المراجع

قائمة المراجع:

1- الكتب:

- أسامة خيرى، (2011)، القيادة الإدارية، الأردن: دار الراية للنشر و التوزيع.
- بكير جميل محمد عبد العزيز، (2008)، مناهج و طرق البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، القاهرة: دار الكتاب الحديث.
- جلال إبراهيم العبد، (2003)، إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرار وبناء المهارات للإدارة والمديرين، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- جمال سامي، (2004)، الإدارة والتنظيم، القاهرة: مؤسسة حوريس الدولية.
- حريم حسين، (1998)، أساسيات الإدارة، عمان: دار حامد للنشر و التوزيع.
- الحنفي عبد القفار، (2000)، إدارة المنظمات، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.
- خليل محمد حسن الشماع و خيضر كاظم حمود، (2005)، نظرية المنظمة، (ط 2)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- صالح مهدي العامري، (2001)، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية لنشر.
- عبد الخالق محمد عفيفي، (2007)، الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع، مصر: المكتبة المصرية.
- عبد الرحمان الصباح، (1999)، مبادئ الرقابة الإدارية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الاردن.

قائمة المراجع

- عروب حسناء، (2003)، إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرار وبناء المهارات الإدارية و المديرين، الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- علي السلمي، (1975)، إدارة الأفراد و الكفاءات الإنتاجية، (ط 3)، القاهرة، مصر: مكتبة غريب للنشر.
- القريراتي صلاح و موسي خليل، (1998)، أساسيات الإدارة، عمان: دار حامد للنشر و التوزيع.
- كيروود ميلود، (2007)، إدارة الأعمال، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- محمد احمد فياض، (2003)، أساسيات التنظيم الإداري، الإسكندرية: دار الجامعة الجديد، الإدارة للنشر و التوزيع.
- محمد عساف عبد المعطي، (1990)، مبادئ الإدارة العامة و تطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، الرياض: دار عالم الكتب.
- محمود خيضر كاظم و اللوزي موسى، (2008)، مبادئ الإدارة، عمان: إثراء للنشر و التوزيع.
- نائل عبد الحافظ العواملة، (2001)، الهياكل والأساليب، قسم كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، الأردن: دار زهران للنشر و التوزيع.
- نصر الله حنا، (2012)، الإدارة العامة المفاهيم والتطبيقات، الأردن: جامعة زيتونة.

2- المذكرات و الرسائل الجامعية:

قائمة المراجع

- أحمد صالح بن هليل الحربي، (2003)، الرقابة الإدارية و علاقتها بكفاءة الأداء، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية.
- السعيد بلوم، (2007)، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات و الجررات بالسوناكوم، رسالة الماجستير، جامعة منتوري: قسنطينة.
- صيرينة ميلاط، (2006)، التكوين المهني و الفعالية التنظيمية، رسالة ماستر في تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر: بسكرة، الجزائر.
- عائشة حموني و وهيبة عبد الله، (2018)، الرقابة ودورها في تحسين الكفاءة المهنية، مذكرة ماستر علم الإجتماع تنظيم وعمل، جامعة أدرار.
- عمار بوشناف، (2001)، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تنميتها وتطويرها، رسالة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر.

3. القواميس:

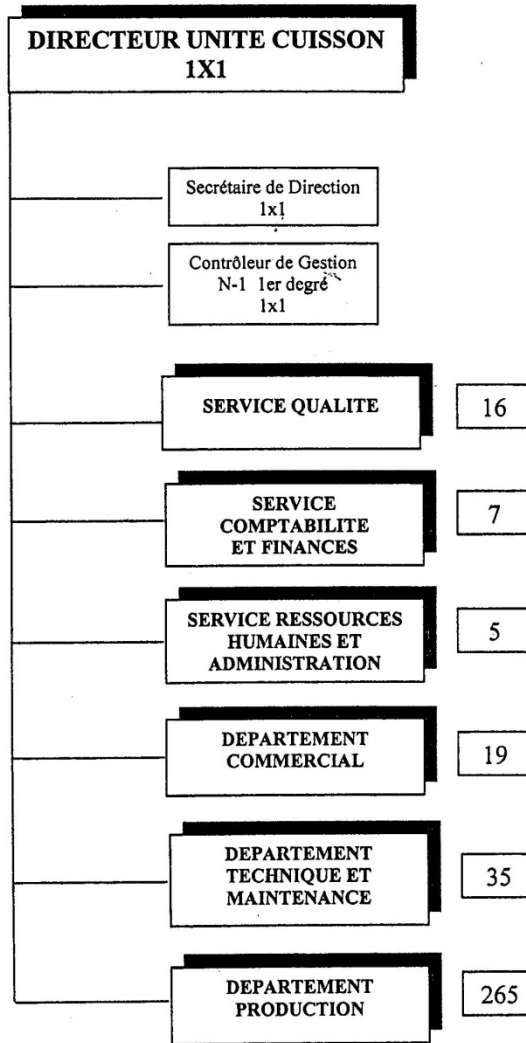
- أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، بيروت: مكتبة لبنان.
- عبد العزيز الدخيل، (1973)، معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية و العلوم الاجتماعية، الأردن: دار المناهج للنشر و التوزيع.
- المعجم العربي، (1973)، المنجد في اللغة و الإعلام، (ط 24)، بيروت، لبنان: دار الشرق للنشر.

قائمة

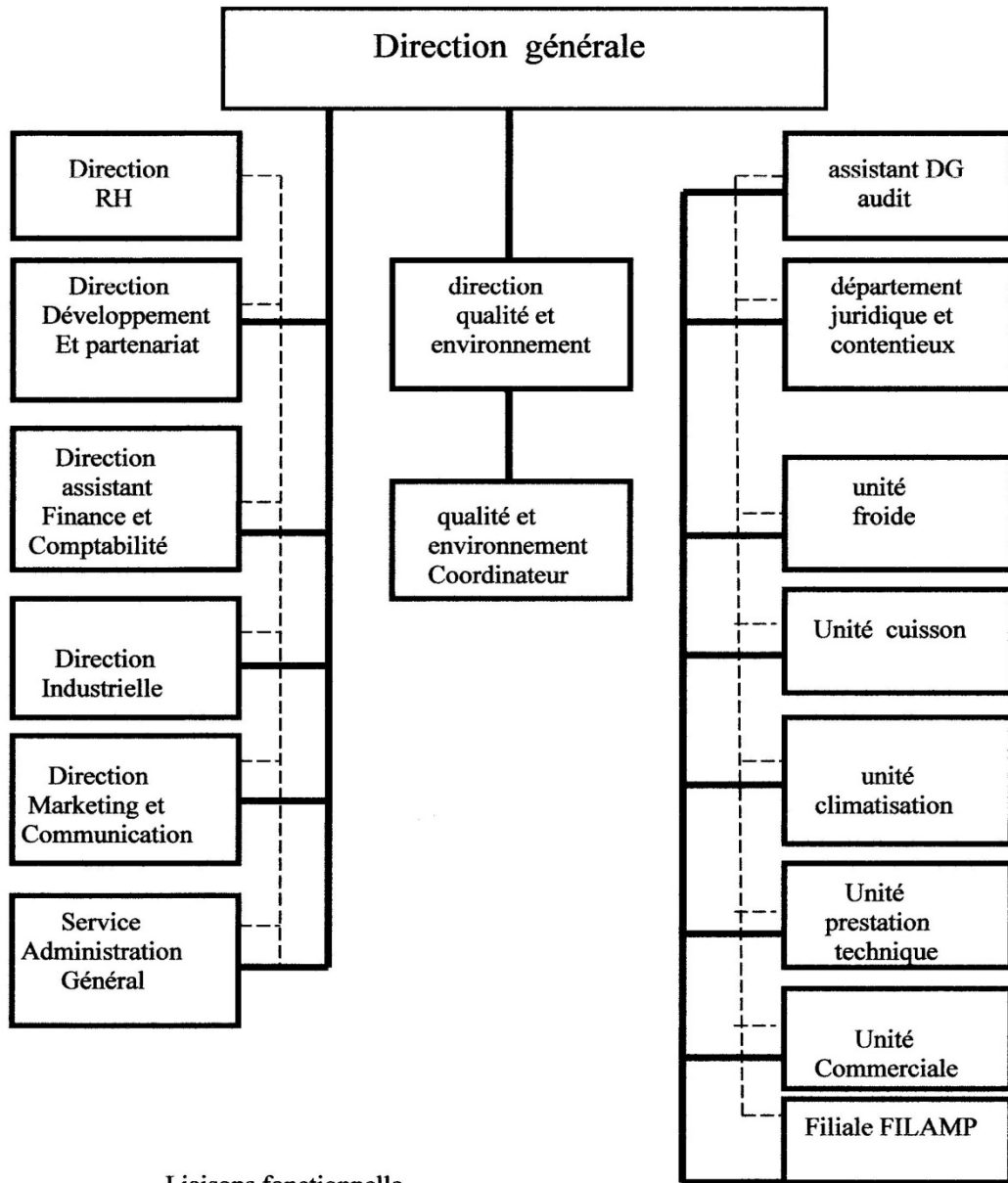
الملاحق

ORGANIGRAMME GENERAL DE L'UNITE CUISSON

(350 postes)



organigramme de l'ENIEM.



----- Liaisons fonctionnelle
_____ Liaisons hiérarchique

Source : document interne de l'ENIEM, 2011

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس

تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

استمارة بحث

تحية طيبة و بعد: في إطار إنجاز مذكرة التخرج في علم النفس العمل و التنظيم تحت عنوان "الرقابة الإدارية و علاقتها بالكفاءة المهنية ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM" ، على هذا الأساس نرجو منكم الإجابة على الأسئلة المطروحة في هذه الاستمارة بعناية و حرص، و نحيطكم علما أن المعلومات التي ستقدمونها لن تستخدم إلا في أغراض علمية بحتة.

1- البيانات الشخصية:

• الجنس: ذكر أنثى

• السن:

30 - 20 40 - 31 50 - 41 أكثر من 50 سنة

• المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

• الحالة العائلية:

أعزب/عزباء متزوج (ة) مطلق (ة) أرمل

• الأقدمية:

أقل من 5 سنوات 6 - 10 11 - 20 أكثر من 20 سنة

2- الاستبيان:

معارض جدا	معارض	موافق	موافق جدا	العبارات	
				الإشراف في مؤسستك عملية ضرورية للزيادة من الكفاءة المهنية للعمال.	1
				يعمل الإشراف في مؤسستك على تطوير المهارات المهنية للعمال.	2
				يراعي المشرف في مؤسستك الأعمال المنجزة من قبل العمال.	3
				يساعد الإشراف في مؤسستك العمال على تصحيح الانحرافات المهنية.	4
				تؤثر العلاقات الاجتماعية في مؤسستك بين المشرف و العمال في تحسين المردودية.	5
				يقوم نمط الإشراف في مؤسستك على الصرامة في العمل.	6
				يقوم نمط الإشراف في مؤسستك على الانضباط في العمل.	7
				يتواجد المشرف في مؤسستك بشكل دائم أثناء الدوام.	8
				تضمن المتابعة في مؤسستك سيرورة العمل بصورة فعالة.	9
				تسمح المتابعة في مؤسستك بتحديد الخطط الاستراتيجية لتحسين أداء العمال.	10
				تسمح المتابعة في مؤسستك بتحديد الخطط الاستراتيجية للرفع من أداء العمال.	11

				12	تساهم المتابعة في مؤسستك في تقييم كفاءة الأداء المهني للعمال.
				13	المتابعة في مؤسستك عامل مهم لمعرفة طبيعة المهام المناسبة لكل عامل.
				14	تقوم المتابعة في مؤسستك على المطابقة بين الأداء الكفاء و الخطط المستهدفة بعد الانتهاء من العمل.
				15	الالتزام بالنظام الداخلي لمؤسستك يحقق الكفاءة المهنية.
				16	أداء المهام المطلوبة في مؤسستك بكل روح معنوية يساعد على اكتساب تقنيات العمل.
				17	تساهم التحفيزات المادية في مؤسستك في الزيادة من كفاءة أداء العمال.
				18	تساهم التحفيزات المعنوية في مؤسستك في الزيادة من كفاءة أداء العمال.
				19	تسمح برامج التكوين في مؤسستك بمعرفة مستوى الكفاءة المهنية للعمال.
				20	تسمح برامج التكوين في مؤسستك على تطوير الكفاءة المهنية.
				21	يسمح التدريب في مؤسستك بمعرفة مستوى الكفاءة المهنية للعمال.
				22	يسمح التدريب في مؤسستك على تطوير الكفاءة المهنية.