



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور خنشلة



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

الشعبة علم الاجتماع

التخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

الرقم التسلسلي: / ك.ع.إ.ج.إن / ق.ع.إ.ج / 2025

دور الرقابة التنظيمية في رفع مستوى

الكفاءة المهنية بالمؤسسة

-دراسة ميدانية بمؤسسة سوفماك، خنشلة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر شعبة علم الاجتماع. تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

أ.د. ليندة شنافي

إعداد الطالبة:

رحمة بضيف

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
سامية بن رمضان	أستاذ تعليم عالي	رئيسا
ليندة شنافي	أستاذ تعليم عالي	مشرفا ومقررا
محمود قرزيز	أستاذ تعليم عالي	ممتحنا

الموسم الجامعي: 2024-2025.



شكر و عرفان

بداية وقبل كل شيء "قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله
"بداية أشكر الله عز وجل وأحمده على توفيقه لي في انجاز وإتمام هذا البحث، كما نصلي ونسلم على
سيدنا وحبينا محمد عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم .

أود أن أتقدم بأسمى عبارات الشكر والاحترام للأستاذة المشرفة الأستاذة الفاضلة "ليندة شنا في "
على صبرها لإنجاز هذه المذكرة والتي لم تبخل بتوجيهاتها ونصائحها طوال فترة هذا البحث
كما أتقدم بجزيل الشكر المسبق للجنة المناقشة كل باسمه وعلو مقامه على ما سيقدمونه من
ملاحظات والتي لا تزيد من العمل الا دقة كم لا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر لكل أساتذة كليتنا
الذين ساهموا في تكويننا .

كما ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر لجميع عمال مؤسسة سو فماك خنشة وأخص بالذكر
مدير مؤسسة سو فماك على ما قدموه لنا من معلومات تثري دراستنا .

دون أن ننسى كل من مد لنا يد العون من قريب أو بعيد .



رحمة

فهارس

الصفحة	التعيين
//	شكروعرفان
//	فهرس المحتويات
//	فهرس الجداول
//	فهرس الأشكال
//	الملخص باللغة العربية
//	الملخص باللغة الانجليزية
01	مقدمة
الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي لموضوع الدراسة	
04	تمهيد
05	I - الإطار التصوري لموضوع الدراسة
05	1-الدراسات السابقة
15	2- تحديد وصياغة الاشكالية
16	3-مبررات اختيار الموضوع
17	4-أهمية وأهداف الدراسة
17	5-تحديد المفاهيم
20	6-الفرضيات (نموذج توضيحي للأبعاد والمؤشرات)
21	7-المقاربة النظرية
22	II - الاطار المنهجي للدراسة الميدانية
23	1- منهج الدراسة
24	2-مجالات الدراسة
26	3- مجتمع البحث
26	4- الدراسة الاستطلاعية
27	5- أدوات جمع البيانات
29	6- الأساليب الإحصائية المستخدمة

الفصل الثاني : سوسيولوجيا الرقابة التنظيمية والكفاءة المهنية

31	تمهيد
32	I- الرقابة التنظيمية
32	1- أنواع الرقابة التنظيمية
33	2- خصائص الرقابة التنظيمية
34	3- أهداف وأهمية الرقابة التنظيمية
35	4- أساليب وأدوات الرقابة التنظيمية
37	5- مراحل وخطوات الرقابة التنظيمية
41	6- النظريات المفسرة للرقابة التنظيمية
57	II- الكفاءة المهنية
57	1- أنواع الكفاءة المهنية
57	2- خصائص وأهمية الكفاءة المهنية
58	3- معايير الكفاءة المهنية
59	4- أدوات تقييم الأداء المهني
60	5- مراحل تقييم الأداء المهني
61	III- الرقابة التنظيمية ودورها في زيادة مستوى الكفاءة المهنية
الفصل الثالث : عرض وتحليل البيانات وتفسير ومناقشة النتائج	
65	I. عرض وتحليل البيانات
85	II. تفسير ومناقشة النتائج
85	أ- على ضوء الفرضيات
92	ب- على ضوء الدراسات السابقة
95	ت- على ضوء المقاربة النظرية
98	الخاتمة
100	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
65	يبين توزيع الافراد حسب متغير النوع	01
66	يبين توزيع الافراد حسب متغير السن	02
69	يبين توزيع الافراد حسب متغير سنوات الخبرة المهنية	03
70	يبين توزيع الافراد حسب متغير الراتب	04
71	يبين توزيع الافراد حسب متغير طبيعة المنصب	05
74	يبين توزيع الافراد حسب المحفزات المفضلة	06
75	يبين توزيع الافراد حسب نوع العقوبة	07
76	يبين توزيع الافراد حسب متولي عملية الرقابة	08
77	يبين توزيع الافراد حسب تفضيل الأساليب الرقابية	09
78	يبين توزيع الافراد حسب نوع العمل المفضل	10
79	يبين توزيع الافراد حسب مراجعة العمل المنجز	11
82	يبين توزيع الافراد حسب مكان عملية التدريب والتكوين	12

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
20	يبين نموذج متغيرات الدراسة	01
20	يبين أبعاد ومؤشرات الفرضية الفرعية 1	02
21	يبين أبعاد ومؤشرات الفرضية الفرعية 2	03
21	يبين أبعاد ومؤشرات الفرضية الفرعية 3	04
66	دائرة نسبية يبين توزيع المبحوثين حسب متغير النوع	05
67	أعمدة بيانية تبين توزيع المبحوثين حسب متغير السن	06
68	أعمدة بيانية تبين توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة الاجتماعية	07
69	أعمدة بيانية تبين توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	08
71	دائرة نسبية تبين توزيع المبحوثين حسب متغير طبيعة المنصب	09
72	دائرة نسبية تبين توزيع المبحوثين حسب متغير سنوات الخبرة المهنية	10
73	دائرة نسبية تبين توزيع المبحوثين حسب متغير الراتب	11
73	دائرة نسبية تبين قيام المسؤول بدورات تفقدية حول الورشات أثناء العمل	12
74	دائرة نسبية تبين قيام المسؤول بالتفتيش أثناء العمل	13
75	دائرة نسبية تبين المحفزات المفضلة	14
75	دائرة نسبية تبين قيام المسؤول بالعقوبة أثناء ارتكاب خطأ مهني في العمل	15
76	دائرة نسبية تبين نوع العقوبة	16
77	دائرة نسبية تبين متولي عملية الرقابة	17
78	دائرة نسبية تبين تفضيل الأساليب الرقابية	18
79	دائرة نسبية تبين قيام المسؤول بتصحيح الانحراف في حالة حدوث انحراف في العمل	19
79	دائرة نسبية تبين نوع العمل المفضل	20
80	دائرة نسبية تبين مراجعة العمل المنجز	21
81	دائرة نسبية تبين مراجعة المدير للعمل المنجز	22
81	دائرة نسبية تبين دورات تدريبية وتكوينية في المؤسسة	23
82	دائرة نسبية تبين الخضوع لدورات تدريبية وتكوينية تساعد على تحسين الأداء	24
83	دائرة نسبية تبين مكان عملية التدريب والتكوين	25
84	دائرة نسبية تبين منح المسؤول فرصة لإظهار قدرات شخصية للعامل في العمل	26
85	دائرة نسبية تبين الاستعداد لحل مشكلة خاصة بالعمل في حالة حدوثها في ورش أخرى	27

يعد موضوع الرقابة التنظيمية والكفاءة المهنية من أهم المواضيع التي استدعت عملية البحث بشقيها النظري والميداني، وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة بهدف الكشف عن كيفية مساهمة الرقابة التنظيمية في رفع مستوى الكفاءة المهنية بمؤسسة سو فماك خنشلة وهي مؤسسة ذات طابع اقتصادي، كما وتهدف هذه الدراسة من جهة أخرى الى معرفة كيفية مساهمة الرقابة الإدارية في رفع مستوى الكفاءة المهنية بمؤسسة سو فماك خنشلة، وكذا الكشف عن كيفية مساهمة الرقابة التصحيحية في رفع مستوى الكفاءة المهنية بمؤسسة سو فماك خنشلة، وأيضاً نجد معرفة كيفية مساهمة الرقابة الذاتية في رفع مستوى الكفاءة المهنية بمؤسسة سو فماك خنشلة.

تمحورت إشكالية هذه الدراسة في مجموعة من التساؤلات والتي ترجمت بدورها الى فرضيات ولاختبار صحة هذه الفرضيات والتأكد من صحتها والاعتماد على المنهج الوصفي لتفسير الظاهرة وكذا تحليل نتائجها تحليلًا كميًا وكيفيًا، مع الاعتماد على أسلوب المسح الاجتماعي بطريقة الحصر الشامل، من خلال تطبيق مجموعة من الأدوات لجمع المعطيات والبيانات والمتمثلة في الملاحظة، المقابلة الحرة و استمارة الاستبيان،

وبعد التأكد من صحة فرضيات الدراسة المقترحة توصلت الدراسة الى نتيجة مفادها أن للرقابة التنظيمية دور في رفع مستوى الكفاءة المهنية بمؤسسة سو فماك خنشلة.

الكلمات المفتاحية: الرقابة التنظيمية، الكفاءة المهنية، المؤسسة، الدور، المستوى، مؤسسة سو فماك.

Abstract:

The topic of regulatory oversight and professional efficiency is one of the most important subjects that has prompted research in both its theoretical and field aspects. Based on this, this study aimed to uncover how regulatory oversight contributes to raising the level of professional efficiency at the Sofamec Khenchela institution, which is an economically oriented entity. and this study also aims on the other hand to know how administrative control contributes to raising the level of professional efficiency at the sofamec khenchela institution ,as well as revealing how corrective control contributes to raising the level of professional efficiency at the sofamec khenchela institution ,and also we find out how self control contributes to raising the level of professional efficiency at the sofamec khenchela institution .

The problem of this study centered around a set of questions that were translated into hypotheses. To test the validity of these hypotheses and ensure their correctness, the descriptive method was relied upon to interpret the phenomenon as well as to

analyze its results both quantitatively and qualitatively, using a comprehensive survey method. This was done through the application of a set of tools to collect data and information, represented in observation, free interviews, and questionnaires.

After confirming the validity of the proposed study hypotheses, the study concluded that regulatory oversight plays a role in raising the level of professional efficiency at the Sofamec Khenchela institution.

Keywords: regulatory oversight, professional efficiency, institution, role, level, Sofamec institution.

مقدمة

الإنسان كائن اجتماعي بطبعه واجتماعيته هذه مع غيره تحكمها آليات وضوابط يجد الفرد نفسه داخلها منذ ادراكه ووعيه بهذه الآليات والضوابط ، إذ تتحدد هذه الأخيرة وفق مجموعة من التنظيمات أو المؤسسات ، إذ يعد بذلك المجتمع اليوم بأنه مجتمع التنظيمات والمؤسسات بكل أنواعها وأشكالها كل حسب طابعها المؤسسي من جهة ، وهذا راجع لحتمية تطور المجتمع وتغيره عبر الزمن ، ومن جهة أخرى نجد حتمية الوظائف الإدارية من تخطيط ، تنظيم ، وأيضا رقابة ، فنجد أن الرقابة التنظيمية هي الوظيفة الأساسية التي تتكامل مع ما يعرف بوظيفة التخطيط باختلاف آلياتها وكذا أساليبها ، والهدف من ذلك هو تحقيق أهداف المؤسسة وتغيير استراتيجيتها وكذا الاستمرار في السوق المنافسة ، وكل هذا يمكن تحقيقه عن طريق ما يعرف بالكفاءة المهنية للفاعل داخل المؤسسة ، باعتبار أن الكفاءة المهنية مرتبطة أشد الارتباط بالأداء وكذا الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة إذ أصبحت الكفاءة المهنية مطلبا من المتطلبات التي تتنافس حوله المؤسسات بكل أنواعها واختلاف طابعها ، لتحقيق الأهداف والدفع بعجلة النمو والتطوير التنظيمي وكذا التكيف مع التغيرات الحاصلة في المجتمع والعالم بأسره وكذا مواكبة كل ما هو جديد ومبتكر ويشجع الابداع التنظيمي .

وفي ذات السياق فقد حاولنا خلال دراستنا التعرف على كيفية مساهمة الرقابة التنظيمية في رفع مستوى الكفاءة المهنية بالمؤسسة من خلال اجراء دراسة ميدانية بمؤسسة سو فماك خنشلة والتي تعد من أهم المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي التي تسعى بكل ما لديها من أساليب وآليات رقابية من أجل توفير منتجات ذات جودة عالية وكذا من أجل رفع مستوى الكفاءة المهنية بالمؤسسة ،

ولالإلمام بمختلف جوانب الدراسة قمنا بتقسيم الدراسة الى ثلاثة فصول إذ يتمثل الفصل الأول في الاطار المنهجي للدراسة تناولنا فيه الدراسات السابقة ، ثم تحديد وصياغة الإشكالية ، مبررات اختيار الموضوع ، وأيضا ابراز أهداف وأهمية الموضوع وتحديد مفاهيم الدراسة ، ثم فرضيات الدراسة ، وأيضا المقاربة النظرية ، أما فيما يتعلق الجانب الميداني فقد تمثل في ثم منهج الدراسة ، مجالات الدراسة ، ثم مجتمع الدراسة ، ثم الدراسة الاستطلاعية ، ثم أدوات جمع البيانات .

أما فيما يخص الفصل الثاني فقد خصص لسو سيو جيا الرقابة التنظيمية والكفاءة المهنية المتضمن للجانب النظري للدراسة حيث تناولنا فيه التراث السوسيولوجي المتعلق بالرقابة التنظيمية والكفاءة المهنية اين تطرقنا في هذا الفصل الى عناصر مرتبطة بالرقابة التنظيمية وكذا الكفاءة المهنية ، تتعلق أساسا بأنواع الرقابة التنظيمية وخصائصها وكذا أهدافها وأهميتها ، إضافة الى أساليبها وأدواتها وكذا مراحلها وخطواتها وأيضا النظريات

المفسرة للرقابة التنظيمية ، أما فيما يخص متغير الكفاءة المهنية فقد تم التطرق الى العناصر التالية بدأ بأنواع الكفاءة المهنية ، وأيضاً أهدافها وأهميتها وأيضاً معاييرها ، وأدوات تقييم الأداء المهني ، وكذا مراحل تقييم الأداء المهني ، وصولاً الى عنصر دور الرقابة التنظيمية في رفع مستوى الكفاءة المهنية بالمؤسسة .

أما الفصل الثالث فقد خصص لعرض البيانات الميدانية وتحليلها وتفسير النتائج على ضوء الفرضيات ، على ضوء الدراسات السابقة ، وعلى ضوء المقاربة النظرية ، لتنتهي دراستنا بخاتمة فيها أهم النتائج المتوصل إليها وكذا اقتراح التوصيات والاقتراحات .

الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي لموضوع لدراسة

تمهيد

I - الاطار التصوري لموضوع الدراسة

- 1- الدراسات السابقة
- 2- تحديد وصياغة الاشكالية
- 3- مبررات اختيارالموضوع
- 4- أهمية وأهداف الدراسة
- 5- تحديد المفاهيم
- 6- الفرضيات (نموذج توضيحي للأبعاد والمؤشرات)
- 7- المقاربة النظرية

II - الاطار المنهجي للدراسة الميدانية

- 1-منهج الدراسة
- 2-مجالات الدراسة
- 3-مجتمع البحث
- 4-الدراسة الاستطلاعية
- 5-أدوات جمع البيانات
- 6- الأساليب الإحصائية المستخدمة

تمهيد:

يعد الاطار التصوري لموضوع الدراسة الأساس الأول الذي تبنى عليه الدراسات بداية من الاجراءات المتعلقة بالجانب النظري و المتمثلة في عرض الدراسات السابقة وكذا الإشكالية التي تعد بدورها عصب الدراسة والتي تحدد بدورها الهدف او الجانب المراد دراسته من هذه الدراسة ، و من خلال هذا الفصل سنحاول عرض الدراسات السابقة ، تحديد وصياغة الإشكالية ، مبررات اختيار الموضوع ، أهداف وأهمية الموضوع ، تحديد مفاهيم الدراسة ، فرضيات الدراسة يدرج معها نموذج توضيحي للأبعاد والمؤشرات ، المقاربة النظرية و بعدها سيتم عرض الاجراءات المنهجية المتعلقة بالدراسة الميدانية من خلال التطرق لمنهج الدراسة ، وتحديد مجالات الدراسة المكاني ، الزماني ، وأيضا المجال البشري ، مع تحديد أدوات جمع البيانات والاساليب الاحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل البيانات الميدانية ،

I - الاطار التصوري لموضوع الدراسة

1-الدراسات السابقة :

1-1: الدراسات المحلية الجزائية

1-1-1: دراسة عيسى مزارة بعنوان: الرقابة المهنية وتأثيرها على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العقيد أحمد بوقرة بحاسي بحبح الجلفة (مزارة، 02/24 2025/ على الساعة 21:04)

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية جامعة زيان عاشور الجلفة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية السنة الجامعية 2019/2018، إذ تدور إشكالية الدراسة حول تأثير الرقابة المهنية على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية، ومنها تم طرح التساؤل الرئيسي التالي: هل تؤثر الرقابة المهنية على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية؟ أما الأسئلة الفرعية فهي كالآتي هل تؤثر الرقابة المهنية على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية؟

✓ هل تؤثر الرقابة الذاتية على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية؟

✓ هل يؤثر نمط الاشراف على الفعالية التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية؟

✓ هل تحديد الأدوار التنظيمية يؤثر على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية؟

اما فيما يخص فرضيات الدراسة فهي كما يلي :

الفرضية العامة تتمثل فيما يلي: تؤثر الرقابة المهنية إيجابا على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية، اما الفرضيات الجزئية :

✓ الالتزام بالقواعد البيروقراطية يؤثر إيجابا على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية

✓ تؤثر الرقابة الذاتية إيجابا على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية

✓ يؤثر نمط الاشراف إيجابا على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية

✓ تحديد الأدوار التنظيمية يؤثر إيجابا على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية

بالنسبة للهدف من الدراسة فهو متمثل في التعرف على مدى تطبيق المؤسسة لوظيفة الرقابة باعتبارها من الوظائف الأساسية التي تساهم في زيادة الأداء ورفع الكفاءة والفعالية التنظيمية .

اما بالنسبة للمقاربة النظرية التي تم اختيارها من قبل الباحث فهي متمثلة في المقاربة النسقية، ولتحقيق اهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، اما بالنسبة لمجالات الدراسة فهي متمثلة في المجال المكاني وقد تم اجراء هذه الدراسة في المؤسسة العمومية الاستشفائية العقيد احمد بوقرة بحاسي بحبح الجلفة وقد تم في هذا المجال تقديم تعريف مفصل للمؤسسة محل الدراسة من قبل الباحث من تقديم نبذة تاريخية للمؤسسة الى الهيكل التنظيمي للمؤسسة، اما المجال الزمني فهذه الدراسة حسب ما قدمه الباحث قد استغرقت في جمع

معلومات البحث ابتداءً من 2017/11/02 الى غاية 2018/03/16 اما المجال البشري فهو متمثل في: بلغ عدد العاملين والموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية خلال سنة 2018/2017 حوالي 443 عامل ، اما بالنسبة لأدوات جمع البيانات فقد اعتمد الباحث على الاستبانة لجمع بيانات الدراسة ، اعتمد الباحث على أسلوب الحصر الشامل لاختيار جميع عناصر المجتمع فكان حجم مجتمع الدراسة 443 مفردة ، وقد خلصت الدراسة الى النتائج التالية :

- ✓ ان الالتزام بالقواعد البيروقراطية يؤثر على زيادة الفعالية التنظيمية بشكل كبير من خلال وضوح القوانين واللوائح التنظيمية والالتزام بها هذا ما أدى الى السرعة في التحكم في العمل ،
- ✓ ان نمط ونظام الاشراف المتواجد بالمؤسسة اثر بشكل كبير على الفعالية التنظيمية في المؤسسة عن طريق مشاركة المشرف للموظف والعمال في أعمالهم من خلال توجيههم ومراقبتهم وحثهم على المواظبة للحضور الى العمل في الأوقات المحددة وهذا ما يدل على الرقابة الدائمة والمستمرة لأداء العاملين في المؤسسة
- ✓ ان التخصص الوظيفي يساهم ويؤدي الى التحكم في العمل و تنظيمه كما ان وضوح الأدوار التنظيمية يؤثر على الفعالية التنظيمية وهذا من خلال تقسيم العمل

■ نقاط التقاطع :

تتقاطع هذه الدراسة ع دراستنا كونها تناولت متغير من الدراسة وهو الرقابة او ما تسمى في دراستنا بالرقابة كما استعملت كلتا الدراستين المنهج الوصفي في تحليلها للدراسة وبالإضافة الى ذلك نجدها تتقاطع مع دراستنا من حيث أداة جمع البيانات حيث تم تطبيق الاستبيان كأداة لجمع البيانات كما ان هذه الدراسة تتقاطع مع دراستنا في استخدامها للأسلوب الحصر الشامل وهو كذلك في دراستنا الحالية تحت عنوان دور الرقابة التنظيمية في رفع مستوى الكفاءة المهنية بالمؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة سو فماك خنشلة .

■ نقاط الاختلاف :

تختلف هذه الدراسة عن دراستنا في متغيرات الدراسة فهذه الدراسة متغيرها المستقل هو الرقابة المهنية غير ان في دراستنا الحالية فنجد ان متغيرها المستقل متمثل في الرقابة التنظيمية كما ان هذه الدراسة تختلف عن دراستنا الحالية في المتغير الثاني التابع المتمثل في الفعالية التنظيمية اما بالنسبة للمتغير الثاني التابع في دراستنا الحالية فهو متمثل في الكفاءة المهنية ، كما ان هذه الدراسة تختلف عن دراستنا الحالية فيما يمكن قياسه باعتبار ان هذه الدراسة تقيس التأثير غير ان دراستنا الحالية تقيس الدور كما ان هذه الدراسة تختلف عن دراستنا في ميدان اجراء الدراسة فهذه الدراسة ميدان دراستها هو المؤسسة العمومية الاستشفائية العقيد احمد بحاسي بحبح الجلفة غير ان ميدان اجراء دراستنا الحالية تحت عنوان دور الرقابة التنظيمية في رفع مستوى الكفاءة المهنية بالمؤسسة فميدان اجراء دراستنا متمثل في مؤسسة سو فماك خنشلة .

■ جوانب الاستفادة :

اذا حاولنا ان نستخلص جوانب الاستفادة من هذه الدراسة فسوف نجد أن هذه الدراسة أفادتنا كثيرا في فهم متغير الدراسة المتمثل في الرقابة ، والتفريق بين مفهوم الرقابة المهنية ومفهوم الرقابة التنظيمية المتمثل في المتغير المستقل في دراستنا الحالية ، كما ان هذه الدراسة أفادتنا في استخدامها للمنهج الوصفي ، وكذا أفادتنا هذه

الدراسة في استخدامها لأسلوب الحصر الشامل وهو الأسلوب المستخدم في دراستنا الحالية كما ان هذه الدراسة افادتنا في كيفية بناء استمارة الاستبيان خاصة فيما تعلق بالمحور الأول الخاص بالبيانات الشخصية كما ان هذه الدراسة افادتنا في الجانب النظري والمتعلق بجملة من العناصر الخاصة بسوسيولوجيا الرقابة التنظيمية خاصة فيما تعلق بعنصر النظريات المفسرة للرقابة التنظيمية .

1-1-2: الدراسة الثانية: دراسة مراد كشيثب بعنوان الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي دراسة ميدانية

بالمؤسسة المينائية بسكيكدة نموجا . (كشيثب، 2025/02/24 على الساعة 22:30)

رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية اشراف جامعة منتوري قسنطينة ،كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ،قسم علم الاجتماع سنة 2007/2006 ، تدور إشكالية الدراسة حول العلاقة القائمة بين الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي في المؤسسة المينائية وتمحورت الفرضية الأساسية للدراسة حول وجود علاقة ارتباطية بين الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي وتم تجزئتها الى فرضيات الجزئية تمثلت في :

✓ يؤثر نمط الاشراف السائد في المؤسسة على طبيعة الرضا الوظيفي من حيث الاشراف الواسع

، القيادة ، القواعد البيروقراطية ، المركزية ، اللامركزية

✓ تؤدي الرقابة التشاركية الى زيادة الرضا الوظيفي

اما بالنسبة للهدف العام من الدراسة هو التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي ،ولتحقيق أهداف البحث اتبع الباحث المنهج الوصفي أما بالنسبة لمجالات الدراسة فهي متمثلة في المجال الجغرافي (المكاني) حيث تمت هذه الدراسة من قبل الباحث في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة ، أما المجال البشري فقد تمثل في حجم العنصر الإداري أو عدد أفراد المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة من قبل الباحث وهي المؤسسة المينائية بسكيكدة حيث تشغل 1336 عامل ، وقد قام الباحث بتربصه في مديرية الإدارة العامة التي تضم 128 عاملا ، أما بالنسبة لأدوات جمع البيانات فهي متمثلة في الملاحظة والمقابلة وكذا السجلات والوثائق وكذا الاستمارة ،وقد خلصت هذه الدراسة الى النتائج التالية :

✓ ان هناك علاقة ارتباطية بين الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي ،وهذا من خلال تحقق صدق الفرضيتين الفرعيتين

✓ ان الرقابة الصارمة والاستحواذ على السلطة وعدم تفويضها واتخاذ القرارات من جهة واحدة دون فتح باب المشاركة وتعقد القوانين والإجراءات تؤدي الى عدم ارتياح العمال واستقرارهم وبالتالي عدم رضاهم

✓ اتضح ان الرقابة المبنية على الثقة والتفاهم تؤدي الى زيادة الرضا الوظيفي للعمال

■ نقاط التقاطع :

تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا في جوانب عديدة أهمها أن هذه الدراسة تطرقت الى متغير من متغيراتنا وهو المتغير المستقل المتمثل في متغير الرقابة التنظيمية ،كما اعتمد الباحث على المنهج الوصفي شأن دراستنا الحالية ،كما اعتمد الباحث على أدوات جمع البيانات من الملاحظة والمقابلة والاستمارة ،وهي الأدوات المستخدمة في دراستنا الحالية

■ نقاط الاختلاف :

تختلف هذه الدراسة عن دراستنا في المتغير الثاني التابع وهو متغير الرضا الوظيفي أما دراستنا فمتغيرها التابع متمثل في الكفاءة المهنية، وتختلف هذه الدراسة عن دراستنا أيضا في ما يمكن قياسه في الدراسة باعتبار أن هذه الدراسة تقيس العلاقة بين المتغيرين غير أن دراستنا الحالية تقيس الدور بين المتغيرين، كما أن هذه الدراسة تختلف عن دراستنا في عينة الدراسة في كيفية اختيار مجتمع الدراسة فهذه الدراسة اعتمدت على العينة غير أن دراستنا الحالية تم الاعتماد على أسلوب المسح الاجتماعي بأسلوب الحصر الشامل باعتبار أن صغر حجم مجتمع الدراسة فرض علينا اتباع مثل هذه الأساليب، ومن جهة أخرى نجد أن هذه الدراسة تختلف عن دراستنا الحالية في ميدان اجراء الدراسة فنجد أن ميدان هذه الدراسة متمثل في المؤسسة المينائية بسكيكدة نموذجا غير أن ميدان اجراء دراستنا الحالية تحت عنوان دور الرقابة التنظيمية في رفع مستوى الكفاءة المهنية بالمؤسسة فهو متمثل في مؤسسة سو فماك خنشلة، كما ان هذه الدراسة تختلف عن دراستنا الحالية في كيفية تفرغ البيانات ففي هذه الدراسة اعتمد الباحث على التفرغ الالي غير ان في دراستنا يكون التفرغ يدوي

■ جوانب الاستفادة :

إذا حاولنا أن نستخلص جوانب الاستفادة من هذه الدراسة فسوف نجد أن هذه الدراسة أفادتنا كثيرا في فهم متغير الدراسة المتمثل في المتغير المستقل وهو الرقابة التنظيمية كما أفادتنا في استخدامها للمنهج الوصفي، وأيضا أفادتنا خاصة في استخدامها الأدوات جمع البيانات من الملاحظة والمقابلة والاستمارة كما أنها أفادتنا كثيرا في ثراء بحثنا نظريا خاصة وأن المتغير المستقل لهذه الدراسة هو الرقابة التنظيمية وهو حال دراستنا الحالية وذلك لما تتوفر عليه من مفاهيم وعناصر تخدم بحثنا خاصة فيما يخص المتغير الأول أي متغير الرقابة التنظيمية .

3-1-1 : الدراسة الثالثة: دراسة بويرب طارق بعنوان الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي، دراسة ميدانية بمحافظة الغابات لولاية الطارف، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص التنظيم والعمل جامعة محمد خيضر بسكرة 2015/2014. (طارق، 2025/02/24 على الساعة 22:45)

حيث تدور إشكالية الدراسة حول علاقة الرقابة الإدارية بالتطوير التنظيمي ومن هنا تم طرح التساؤل التالي:
هل للرقابة الإدارية علاقة بتطوير المورد البشري داخل التنظيم ؟

أما بالنسبة للفرضية العامة فهي هناك بين الرقابة الإدارية وتطوير المورد البشري داخل التنظيم، وانبنقت عنها
الفرضيات الجزئية التالية :

- ✓ للرقابة الإدارية علاقة بالتخفيف من المركزية في اتخاذ القرارات
- ✓ للرقابة التشاركية علاقة بتطوير قدرات الموظف في المؤسسة
- ✓ للرقابة الإدارية علاقة برفع المستوى الثقافي للعاملين

بالنسبة للمجال البشري فيتمثل في عدد أفراد المؤسسة مجال الدراسة وهي مؤسسة محافظة الغابات لولاية الطارف حيث تضم 179 موظفا من اداريين وتقنيين منهم 161 موظف دائم و18 موظف متقاعد، أما فيما يخص

عينة الدراسة فقد شملت عدد الموظفين المعنيين بالدراسة وهم 155 موظفا ، أما فيما يخص أدوات جمع البيانات فقد استخدم الباحث الملاحظة والمقابلة والسجلات والوثائق وكذا استمارة الاستبيان وقد خلصت الدراسة الى النتائج التالية :

- ✓ هناك علاقة بين الرقابة الإدارية وتطوير المورد البشري داخل التنظيم
- ✓ أن الرقابة الإدارية المبنية على اتخاذ القرار تؤدي الى تطوير إمكانيات وقدرات الموظفين
- ✓ أن اهتمام الإدارة العليا برفع المستوى الثقافي للموظف له دور في تحسين وتعديل السلوكيات السلبية كالتغيب واللامبالاة وعدم تحمل المسؤولية مما يؤدي الى استخلاص مكامن الضعف واستخلاص نقاط القوة لدى الموظفين

■ نقاط التقاطع :

تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في جوانب عديدة أهمها أن هذه الدراسة تطرقت الى متغير من متغيراتنا وهو المتغير المستقل المتمثل في الرقابة التنظيمية ، كما اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وهو شأن دراستنا الحالية ، كما اعتمد الباحث على أدوات جمع البيانات من الملاحظة والمقابلة واستمارة الاستبيان وهو الحال في دراستنا الحالية .

■ نقاط الاختلاف :

تختلف هذه الدراسة عن دراستنا كونها تطرقت الى متغير الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي ، ومتغير دراستنا الأول المتمثل في المتغير المستقل هو الرقابة التنظيمية أما المتغير الثاني والمتمثل في المتغير التابع فهو متغير الكفاءة المهنية ، وتختلف هذه الدراسة أيضا عن دراستنا الحالية في قياسها للعلاقة بين المتغيرين أما بالنسبة لدراستنا الحالية فهي تقيس الدور بين الرقابة التنظيمية وهي المتغير المستقل وبين الكفاءة المهنية وهو المتغير التابع ، كما أن هذه الدراسة تختلف عن دراستنا الحالية في استخدامها للعينة غير أن في دراستنا فهو أسلوب المسح الاجتماعي وبالتحديد أسلوب الحصر الشامل ، كما أن هذه الدراسة تختلف عن دراستنا الحالية في ميدان اجراء الدراسة فميدان هذه الدراسة تتمثل في محافظة الغابات لولاية الطارف أما بالنسبة لميدان دراستنا الحالية فهو متمثل في مؤسسة سوفماك حنشلة .

■ جوانب الاستفادة :

إذا حاولنا أن نستخلص جوانب الاستفادة من هذه الدراسة فسوف نجد أن هذه الدراسة أفادتنا كثيرا في فهم متغير الرقابة والتفريق بين الرقابة الإدارية والرقابة التنظيمية كما أفادتنا في استخدامها للمنهج الوصفي وأيضا في استخدامها لأدوات جمع البيانات من ملاحظة ومقابلة واستمارة لجمع البيانات محل الدراسة كما أفادتنا كثيرا

في كيفية بناء استمارة الاستبيان خاصة ما تعلق بالمحور الأول الخاص بالبيانات الشخصية وكذا أفادتنا في كيفية طرح الأسئلة .

4-1-1: الدراسة الرابعة دراسة بوسلفط أمال، بعنوان الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال ،مؤسسة الخزف الصحي بجيجل أ نموذجاً ،رسالة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص علم الاجتماع العمل والتنظيم ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم العلوم الاجتماعية ،شعبة علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل 2016/2015 (أمال ، 2025/02/24 على الساعة 23:24)

حيث تدور إشكالية الدراسة حول دور الرقابة التنظيمية في تحسين أداء العمال ،ومن هنا تم طرح التساؤل الرئيسي التالي: هل تساهم الرقابة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية ؟
أما بالنسبة لفرضيات الدراسة فهي كالتالي :

الفرضية الرئيسية : تساهم الرقابة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية والفرضيات الفرعية :

- ✓ التطبيق الصارم للقوانين التنظيمية يؤدي الى زيادة إنتاجية الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية
- ✓ تساهم الأساليب الرقابية المطبقة في تحقيق جودة أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية
- ✓ مطابقة الأداء مع الخطط يؤدي الى الكشف عن انحرافات وأخطاء الموارد البشرية في الأداء بالمؤسسة الجزائرية

ولتحقيق أهداف البحث اتبع الباحث المنهج الوصفي ، أما بالنسبة لمجالات الدراسة فهي متمثلة في المجال المكاني والمتمثل في شركة الخزف الصحي بجيجل أما بالنسبة للمجال الزمني فهو حسب الباحث مقسم الى ثلاث مراحل ،أما بالنسبة للمجال البشري فهو يتكون من الهيكل التنظيمي للمصنع ، حيث يشمل المصنع 37 عامل أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد تم الاعتماد من قبل الباحث على العينة الطبقية لتشمل العينة 78 عامل من أصل 372 عامل ،أما بالنسبة لأدوات جمع البيانات فقد استخدم الباحث لأداة الملاحظة والمقابلة و الاستمارة كأدوات لجمع البيانات وكذا السجلات والوثائق ود خلصت هذه الدراسة بالنتائج التالية :

- ✓ أن المؤسسة تمنح الفرصة للعمال للمشاركة في اتخاذ القرارات تتجسد في المشاركة في اجتماعات وابداء آراء وتقديم اقتراحات حول العمل
- ✓ أن الرقابة تلعب دوراً هاماً في تحسين أداء العمال

■ نقاط التقاطع :

تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا في جوانب عديدة أهمها أن هذه الدراسة تطرقت الى متغير مطابق لمتغير دراستنا المتمثل في المتغير المستقل وهو الرقابة التنظيمية ، كما أنها تتشابه مع دراستنا الحالية في المتغير الثاني التابع المتمثل في تحسين الأداء اذ يعد في دراستنا الحالية بأنه بعد من أبعاد الكفاءة المهنية ، كما أن هذه الدراسة تتقاطع من جهة أخرى مع دراستنا في اعتماد الباحث على المنهج الوصفي وهو شأن دراستنا الحالية ، ونجد أيضا التقاطع في استخدام الباحث لأدوات جمع البيانات من الملاحظة ، والمقابلة ، واستمارة الاستبيان كما هو الحال في دراستنا ، ونجد أيضا تقاطع هذه الدراسة مع دراستنا فيما يمكن قياسه وهو قياس الدور بين المتغيرين بالنسبة لهذه الدراسة المتمثل في قياس الدور بين المتغير الأول المستقل الرقابة التنظيمية والمتغير الثاني التابع المتمثل في تحسين الأداء أما بالنسبة لقياس الدور في دراستنا الحالية فهو متمثل في قياس الدور بين المتغير الأول المستقل المتمثل في الرقابة التنظيمية أما بالنسبة للمتغير الثاني التابع فهو متمثل في الكفاءة المهنية .

■ نقاط الاختلاف :

يمكن القول عن نقاط الاختلاف بأن هذه الدراسة تختلف عن دراستنا الحالية في المتغير الثاني التابع المتمثل في تحسين الأداء للعاملين مقارنة بمتغير دراستنا التابع المتمثل في الكفاءة المهنية ، كما أنها تختلف في طريقة اختيار مجتمع الدراسة ففي هذه الدراسة تم الاعتماد على العينة غير أن في دراستنا الحالية تم الاعتماد على أسلوب المسح الاجتماعي بالتحديد أسلوب الحصر الشامل باعتبار صغر حجم مجتمع الدراسة ، كما أننا نجد من جهة أخرى أن هذه الدراسة تختلف عن دراستنا الحالية في ميدان اجراء الدراسة فميدان هذه الدراسة متمثل في مؤسسة الخزف الصحي بجيجل نموذجا ، غير أن ميدان اجراء دراستنا الحالية متمثل في مؤسسة سوفماك خنشلة .

■ جوانب الاستفادة :

يمكن أن نستخلص جوانب الاستفادة من هذه الدراسة فسوف نجد أن هذه الدراسة أفادتنا كثيرا في فهم متغير الدراسة المتمثل في المتغير المستقل وهو الرقابة التنظيمية وهو مطابق مع متغير دراستنا المستقل المتمثل كذلك في الرقابة التنظيمية ، كما أفادتنا هذه الدراسة في فهم أبعاد المتغير التابع لدراستنا المتمثل في الكفاءة المهنية وذلك من خلال متغير هذه الدراسة التابع المتمثل في تحسين الأداء للعاملين اذ يعد بدوره في دراستنا الحالية بعد من أبعاد الكفاءة المهنية ، كما أن هذه الدراسة أفادتنا في استخدامها للمنهج الوصفي ، وأيضا في استخدامها لأدوات جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة واستمارة الاستبيان والمقابلة كأدوات لجمع البيانات محل الدراسة كما انه نجد أن هذه الدراسة أفادتنا كثيرا في الجانب النظري سواء المتعلق بسوسيولوجيا الرقابة التنظيمية أو ما تعلق بالكفاءة المهنية خاصة بعناصر تقييم الأداء

1-1-5 : الدراسة الخامسة :مسعود نجيمي ، بعنوان :الرقابة التنظيمية وعلاقتها بتنمية مهارات المورد

البشري ،دراسة ميدانية بجامعة زيان عاشور الجلفة (نجيمي ، 24/02/2025 على الساعة 23:44)

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاجتماعية تخصص علم الاجتماع التنظيم والموارد البشرية ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،قسم علم الاجتماع والديمغرافيا ،2020/2019
تدور إشكالية الدراسة حول العلاقة القائمة بين الرقابة التنظيمية وتنمية مهارات المورد البشري ،وقد تم طرح التساؤل الرئيسي التالي :هل تسهم الرقابة التنظيمية في تنمية مهارات المورد البشري ؟ أما فيما يخص فرضيات الدراسة فهي تتمثل فيما يلي ،الفرضية العامة :تسهم الرقابة التنظيمية في تنمية مهارات المورد البشري ،أما الفرضيات الجزئية :

✓ يسهم الالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية في تنمية التعلم التنظيمي لدى المورد البشري

✓ يسهم تحديد الأدوار التنظيمية في زيادة فعالية الأداء الوظيفي لدى المورد البشري

✓ يسهم الرقابة المباشرة في تنمية الكفاءة لدى المورد البشري

أما فيما يخص المقاربة النظرية فقد اعتمد الباحث على المقاربة البيروقراطية عند ماكس فيبر ، ولتحقيق أهداف البحث اتبع الباحث على المنهج الوصفي ، أما بالنسبة لمجالات الدراسة فهي متمثلة في المجال المكاني حيث تم اختيار جامعة زيان عاشور الجلفة كمكان لإجراء الدراسة الميدانية أما المجال البشري فهو متمثل في المجتمع الأصلي للدراسة قدر ب730 موظف أما المجال الزمني والذي متمثل في المدة المستغرقة في انجاز البحث أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد تم اعتماد الباحث على العينة العشوائية البسيطة والتي تتمثل في 146 مفردة من أصل 730 مفردة أما بالنسبة لأدوات جمع البيانات فقد تم الاعتماد على أداة استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات محل الدراسة ،وقد خلصت هذه الدراسة الى النتائج التالية :

أن الحضور الى العمل في الوقت المحدد وحتى الخروج من العمل في الوقت المحدد ،يخلق نوع من النظام الذي يعكس مدى تطبيق القوانين وهذا ما يخلق ظروف جيدة للعمل ،توجد علاقة بين متغيري الجنس والالتزام بالمهام المحددة بمنصب العمل من خلال اختلاف المرأة عن الرجل في طموحها ،ومصادر قلقها ومشاعرها وأحاسيسها تبرز بشكل رئيسي في القضايا ،ظروف العمل وساعات العمل وبعض القضايا الاجتماعية المرتبطة به ،أن اغلبية المبحوثين يقومون بإنجاز المهام حسب القواعد التنظيمية ويلاحظ من خلال هذه المعطيات أن أصحاب الخبرة القليلة يحرصون على تأدية مهامهم في الإطار القانوني وذلك من خلال القواعد التنظيمية ،توجد علاقة للأقدمية في العمل (الخبرة المهنية) على الحضور في الوقت المحدد الى مكان العمل وذلك من خلال نتائج التحليل السوسيولوجي أصحاب الخبرة القليلة يلتزمون بالحضور الى مكان العمل في الوقت المحدد أن نفس ذلك بأنهم

يحرصون على عملهم وذلك قصد اظهار الاهتمام للرؤساء والمشرفين بأنهم يلتزمون ويتقيدون بالأمر القانونية في سير العمل

■ نقاط التقاطع :

تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في جوانب عديدة أهمها أن هذه الدراسة تطرقت الى متغير من متغيرات دراستنا ألا وهو المتغير المستقل المتمثل في متغير الرقابة التنظيمية ، كما أن المتغير التابع لهذه الدراسة شبيه الى حد ما بالمتغير التابع لدراستنا باعتبار أن المتغير التابع لهذه الدراسة هو تنمية مهارات المورد البشري أما بالنسبة للمتغير التابع لدراستنا فهو الكفاءة المهنية إلا أنه قريب الى حد ما من متغير دراستنا الحالية المتمثل في الكفاءة المهنية ، كما اعتمد الباحث على المنهج الوصفي وهو كذلك بالنسبة لدراستنا الحالية كما اعتمد الباحث على أداة استمارة الاستبيان لجمع البيانات وهو شأن دراستنا الحالية

■ نقاط الاختلاف :

يمكن أن نستخلص نقاط الاختلاف بين هذه الدراسة ودراستنا الحالية فيما يلي:

تختلف هذه الدراسة عن دراستنا الحالية في المتغير التابع المتمثل في تنمية مهارات المورد البشري على غرار متغير دراستنا التابع المتمثل في الكفاءة المهنية ، كما ان الاختلاف يكمن من جهة أخرى في ما يمكن قياسه فهذه الدراسة تقيس العلاقة بين المتغيرين المتغير المستقل المتمثل في الرقابة التنظيمية والمتغير التابع المتمثل في تنمية مهارات المورد البشري ، أما بالنسبة لما يمكن قياسه في دراستنا الحالية فهو قياس الدور أي قياس الدور بين المتغيرين المتغير المستقل متمثل في الرقابة التنظيمية أما المتغير التابع متمثل في الكفاءة المهنية ، وتختلف هذه الدراسة أيضا عن دراستنا في اختيار الباحث للمقاربة النظرية المناسبة لموضوع الدراسة باعتبار أن في هذه الدراسة اعتمد الباحث فيها على المقاربة البيروقراطية عند "ماكس فيبر" على غرار دراستنا الحالية والتي اعتمدنا فيها على مقاربة التقسيم الإداري عند "هنري فايول" ، إضافة الى ذلك نجد أن هذه الدراسة تختلف عن دراستنا الحالية في تحديد مجتمع الدراسة ففي هذه الدراسة اعتمد الباحث على اختيار مجتمع الدراسة عن طريق العينية ونوعها هو العينة العشوائية البسيطة أما بالنسبة لتحديد مجتمع الدراسة الخاص بدراستنا الحالية فهو متمثل في أسلوب المسح الاجتماعي وتحديد أسلوب الحصر الشامل نظرا لصغر حجم مجتمع دراستنا الحالية ، إضافة الى كل هذا نجد أن هذه الدراسة تختلف عن دراستنا الحالية في أدوات جمع البيانات فنجد أن في هذه الدراسة اعتمد الباحث على أداة الاستبيان لجمع البيانات أما في دراستنا فقد تم الاعتماد على أداة الملاحظة وكذا المقابلة وأيضا استمارة الاستبيان ، كما أن هذه الدراسة تختلف عن دراستنا الحالية تحت عنوان دور الرقابة التنظيمية في رفع مستوى الكفاءة المهنية بالمؤسسة تختلف عنها في ميدان الدراسة فميدان دراستنا الحالية يتمثل في مؤسسة سو فماك خنشة أما بالنسبة لهذه الدراسة فميدان اجراء الدراسة متمثل في جامعة زيان عاشور الجلفة .

■ جوانب الاستفادة :

تكمن جوانب الاستفادة من هذه الدراسة في أن هذه الدراسة أفادتنا كثيرا في فهم متغير الرقابة التنظيمية كما أفادتنا في تحديد المفاهيم الخاصة بالرقابة التنظيمية وكل ما يتعلق بالجانب النظري الخاص بمتغير الرقابة التنظيمية ، كما نجد أن هذه الدراسة أفادتنا في استخدامها للمنهج الوصفي ، كما أفادتنا في استخدامها لأداة استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات كما أن هذه الدراسة أفادتنا في فهم أبعاد المتغير التابع لدراستنا المتمثل في الكفاءة المهنية فمتغير التابع الخاص بهذه الدراسة المتمثل في تنمية مهارات المورد البشري شبيهة الى حد ما مع المتغير التابع لدراستنا

2-1: الدراسات العربية

1-2-1 : دراسة أحمد بن صالح بن هليل الحربي ، بعنوان : الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء ، دراسة تطبيقية على المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي . (الحربي ، 2025/02/24 على الساعة 23:50)

بحث مقدم استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في قسم العلوم الإدارية ، الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، 2003 حيث تدور إشكالية الدراسة حول التعرف على علاقة الرقابة الإدارية بكفاءة الأداء ، أما بالنسبة للأسئلة الخاصة بالدراسة فهي كالتالي :السؤال الرئيسي :ما علاقة الرقابة الإدارية بكفاءة أداء المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي بالرياض ؟ و انبثقت عنها الأسئلة الفرعية :

1/ ما أساليب وأدوات الرقابة الإدارية على أداء المراقبين الجمركيين بجمرك مطار خالد الدولي ؟

2/ ما مدى فعالية الرقابة الإدارية بجمرك مطار الملك خالد الدولي في رفع مستوى أداء المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي ؟

3/ ما أهم متطلبات الرقابة الإدارية الفعالة بجمرك مطار الملك خالد الدولي لرفع مستوى أداء المراقبين الجمركيين ؟

4/ ما أهم متطلبات الرقابة الإدارية الفعالة بجمرك مطار الملك خالد الدولي لرفع مستوى أداء المراقبين الجمركيين ؟

5/ ما العلاقة بين الأساليب الرقابية ومستوى كفاءة الأداء لدى المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي ؟

6/ ما العلاقة بين المتغيرات الشخصية للمراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي ووجهة نظرهم في مدى فعالية الرقابة الإدارية بجمرك المطار ؟

ولتحقيق أهداف البحث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي ، أما بالنسبة لأدوات جمع البيانات فقد اعتمد الباحث على أداة الاستبانة لجمع البيانات ، وقد خلصت هذه الدراسة الى النتائج التالية :ان بحث

ومناقشة مشكلات العمل مع العاملين عند حدوثها لا يتم بشكل فعال بجمرك المطار ويمثل هذا الجانب أحد أبرز الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الإدارية الفعالة على أداء المراقبين الجمركيين ، عدم فعالية غالبية الأساليب والأدوات الرقابية بجمرك مطار الملك خالد الدولي في رفع مستوى أداء المراقبين الجمركيين ، أن الأساليب الرقابية المتبعة بجمرك المطار لا تركز على تطوير الأداء ، ان تنمية وعي المديرين والعاملين بأهداف الرقابة الإدارية وأهميتها وأساليبها يمثل أحد متطلبات الرقابة الإدارية الفعالة .

■ نقاط التقاطع :

تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في جوانب عديدة أهمها أن هذه الدراسة تطرقت الى متغيرات الدراسة المتمثلة في الرقابة وكذا الكفاءة غير أن في هذه الدراسة المتغيرات المتمثلة في الرقابة الإدارية أما في دراستنا فهو متمثل في الرقابة التنظيمية وكذلك الامر بالنسبة للمتغير التابع لهذه الدراسة المتمثل في كفاءة الأداء على غرار المتغير التابع الخاص بدراستنا المتمثل في الكفاءة المهنية ، كما تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في استخدام الباحث للمنهج الوصفي وهو كذلك بالنسبة لدراستنا الحالية .

■ نقاط الاختلاف :

يمكن أن نستخلص نقاط الاختلاف بين هذه الدراسة ودراستنا الحالية فيما يلي :تختلف هذه الدراسة عن دراستنا الحالية في متغيرات الدراسة ، اذ نجد أن المتغير المستقل لهذه الدراسة متمثل في الرقابة الإدارية أما في دراستنا فهو متمثل في الرقابة التنظيمية ، وهو كذلك بالنسبة للمتغير التابع المتمثل في هذه الدراسة في كفاءة الأداء أما في دراستنا فهو متمثل في الكفاءة المهنية ، وتختلف أيضا هذه الدراسة عن دراستنا في أدوات جمع البيانات ففي هذه الدراسة اعتمد الباحث فيها على أداة الاستبانة أما بالنسبة لأدوات جمع البيانات الخاصة بدراستنا فهي متمثلة في الملاحظة و المقابلة واستمارة الاستبيان ، إضافة الى هذا نجد أن هذه الدراسة تختلف عن دراستنا فيما يمكن قياسه باعتبار ان هذه الدراسة تقيس العلاقة بين المتغيرين غير أن دراستنا الحالية تقيس الدور بين المتغيرين بمعنى انها تقيس دور الرقابة التنظيمية في رفع مستوى الكفاءة المهنية بالمؤسسة كما أن هذه الدراسة تختلف عن دراستنا الحالية في ميدان اجراء الدراسة فهذه الدراسة ميدان اجراء الدراسة متمثل في مطار جمرك خالد الدولي بالرياض غير أن ميدان اجراء دراستنا متمثل في مؤسسة سو فماك خنشلة .

■ جوانب الاستفادة :

تكمن جوانب الاستفادة من هذه الدراسة في ما يلي :أن هذه الدراسة أفادتنا كثيرا في فهم متغيرات الدراسة والتفريق بين الرقابة الإدارية والرقابة التنظيمية المتمثلة في دراستنا في المتغير المستقل إضافة الى ذلك نجد أن هذه الدراسة أفادتنا في استخدام الباحث للمنهج الوصفي كما أن هذه الدراسة أفادتنا في التعرف أكثر على متغير كفاءة الأداء والمتمثل في دراستنا في أبعاد الكفاءة المهنية المتمثلة في تحسين الأداء .

2/ تحديد وصياغة الاشكالية :

إن العالم اليوم لازال يشهد تطورات وتحولات عدة وذلك في شتى المجالات سواء أكانت سياسية، أو اقتصادية، أو اجتماعية وهذه التحولات تفرض على المؤسسات حسب طابعها وحسب نوعها تغييرا في أساليب تسييرها داخل المؤسسة بهدف الحفاظ على وحدتها كنسق، وهذا التحول والتغيير يمس حتى عناصر التنظيم أو الأنشطة الإدارية داخل المؤسسة من تخطيط، وكذا تنظيم، وأيضا تنسيق، وحتى رقابة، وتعتبر هذه الأخيرة من أهم عناصر التنظيم التي كان ينظر لها نظرة سلبية تسلطية غير أنه في الآونة الأخيرة احتلت مكانة إيجابية، وأصبح ينظر لها بالطابع الإيجابي والتصحيحي بفضل دورها الفعال داخل المؤسسة سواء كان ذلك من خلال الأساليب المتبعة أو من حيث الآليات المنتهجة، وكل هذا بهدف الوصول الى تحقيق الكفاءة المهنية داخل المؤسسة باعتبار أن الكفاءة المهنية مرتبطة أشد الارتباط بنجاح المؤسسة وكذا ديموميتها، واستمرارها، فكفاءة الفاعلين داخل المؤسسة كنسق من كفاءة المؤسسة في حد ذاتها لذلك وجب البحث عن أنجع الأساليب والآليات الرقابية التنظيمية بهدف تحقيق الكفاءة المهنية وكذا الحفاظ عليها من خلال تحسين أداء الفاعلين داخل المؤسسة، وبناء على ذلك أصبحت الكفاءة المهنية بالمؤسسة من أهم الضروريات، وكذا الأساسيات التي تكون المؤسسة اليوم بحاجة اليها لضمان سيرورتها وكذا تحقيق أهدافها المنشودة وهذا هو واقع المؤسسات اليوم، فانه ما من مؤسسة ناجحة الا ونجد وراءها بصمة فاعليها بفضل الكفاءة المهنية التي يتمتعون، ويتميزون بها عن غيرهم خاصة مع تطور المؤسسات وتزايد حاجتها وكبر حجمها وتزايد مشكلاتها التنظيمية بتزايد حجمها عبر الزمن مما جعل هذه المؤسسات بحاجة كبيرة الى فاعلين ذات كفاءة عالية، وكذا آليات رقابية ناجعة لتحقيق وضمائها الكفاءة المهنية داخل المؤسسة، ولذلك نجد أن العديد من المؤسسات اليوم تسعى الى الوصول الى الكفاءة المهنية، وبناء على الطرح السابق جاءت هذه الدراسة بعنوان دور الرقابة التنظيمية في رفع مستوى الكفاءة المهنية بالمؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة سو فماك خنشلة للكشف عن كيفية مساهمة الرقابة التنظيمية في رفع مستوى الكفاءة المهنية بمؤسسة سو فماك خنشلة، وبرز ذلك من خلال التساؤل الرئيسي التالي: كيف تساهم الرقابة التنظيمية في رفع مستوى الكفاءة المهنية بمؤسسة سو فماك خنشلة؟

ويندرج تحت التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ السؤال الفرعي (1): كيف تساهم الرقابة الادارية في رفع مستوى الكفاءة المهنية بمؤسسة سو فماك خنشلة؟
- ✓ السؤال الفرعي (2): كيف تساهم الرقابة التصحيحية في رفع مستوى الكفاءة المهنية سو فماك خنشلة؟
- ✓ السؤال الفرعي (3): كيف تساهم الرقابة الذاتية في رفع مستوى الكفاءة المهنية بمؤسسة سو فماك خنشلة؟

3/ مبررات اختيار الموضوع:

- ✓ الرغبة في دراسة الموضوع والتعمق أكثر معرفيا في موضوع الرقابة التنظيمية والكفاءة المهنية

✓ موضوع دور الرقابة التنظيمية في رفع مستوى الكفاءة المهنية بالمؤسسة دراسة ميدانية
بمؤسسة سو فماك خنشلة يندرج ضمن تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

✓ محاولة التعرف أكثر على مختلف الأطر النظرية التي تناولت دور الرقابة التنظيمية في رفع
مستوى الكفاءة المهنية بالمؤسسات

✓ ابراز الدور الفعال للرقابة التنظيمية من الناحية الإيجابية والتصحيحية في رفع مستوى
الكفاءة المهنية بمؤسسة سو فماك خنشلة

4/أهداف وأهمية الدراسة :

4-1/أهداف الدراسة :

■ الهدف العام :

معرفة كيفية مساهمة الرقابة التنظيمية في رفع مستوى الكفاءة المهنية بمؤسسة سو فماك خنشلة

■ الاهداف الخاصة :

✓ معرفة كيفية مساهمة الرقابة الإدارية في رفع مستوى الكفاءة المهنية بمؤسسة سو فماك خنشلة

✓ الكشف عن كيفية مساهمة الرقابة التصحيحية في رفع مستوى الكفاءة المهنية بمؤسسة سو فماك خنشلة

✓ معرفة كيفية مساهمة الرقابة الذاتية في رفع مستوى الكفاءة المهنية بمؤسسة سو فماك خنشلة

4-2/أهمية الدراسة :

✓ الكشف عن مساهمة الرقابة التنظيمية من الناحية الإيجابية في رفع مستوى الكفاءة المهنية بمؤسسة سو
فماك خنشلة

✓ معرفة آليات الرقابة التنظيمية المناسبة لرفع مستوى الكفاءة المهنية بمؤسسة سو فماك خنشلة

✓ التعرف على أنجع أساليب الرقابة التنظيمية المناسبة لرفع مستوى الكفاءة المهنية بمؤسسة سو فماك
خنشلة

✓ معرفة كيفية مساهمة تحسين الأداء في رفع مستوى الكفاءة المهنية بمؤسسة سو فماك خنشلة

5/تحديد مفاهيم الدراسة :

5-1/تعريف الرقابة التنظيمية

■ الرقابة لغة: هو الفعل " رقب " ويرقب ، وأرقبه أي حرصه ، ورقيب القوم حارسهم وبهذا المعنى تعني مراقبة الأعمال ومصالح الناس ، هي المحافظة على الشيء وحراسته ورعايته ورصده والإشراف عليه " (نجيمي، 2020/2019، صفحة 35)

■ الرقابة اصطلاحاً :

✓ عرفها "هنري فايول" على أنها التحقق مما اذا كان كل شيء يسير وفقاً للخطط الموضوعة والتعليمات المحددة والمبادئ المقررة وهي تهدف الى كشف نقاط الضعف أو الأخطاء وتحديد ما من أجل تصحيحها ومنع تكرارها وتشمل عملية الرقابة هذه كل شيء الأشخاص والتصرفات والأشياء " (الصيرفي، 2007، صفحة 06)

✓ عرفها كونتز وواندليل: "على أنها الوظيفة الإدارية التي تختص بقياس وتصحيح أساليب الأداء للمرؤوسين من أجل التأكد من أن أهداف المشروع وخطته التي وضعت لتحقيق هذه الأهداف قد أنجزت (الصيرفي، 2007، صفحة 06)

✓ عرفها هايمان وهيلجرت بأنها "مختلف أوجه النشاط اللازم للتأكد من أن الأهداف قد تحققت وفقاً للخطة الموضوعة" (الصيرفي، 2007، صفحة 06)

■ تعريف الرقابة التنظيمية اصطلاحاً :

✓ "عرفتها الباحثة نسرين محمد عمر على أنها "وظيفة لها خصوصية معينة تختلف عن باقي وظائف العملية الإدارية في أنها تبحث وتراجع العمل وتتأكد من أن العمل قد تم إنجازه بدقة كما أنها تكشف عن الانحرافات السلبية وتعمل على تصحيحها وعن الانحرافات الإيجابية وتعمل على تدعيمها ، وصولاً الى تحقيق الجودة المطلوبة في داخل المؤسسة " (نجيمي، 2020/2019، صفحة 35)

نستخلص من هذا التعريف بأن الرقابة التنظيمية عبارة عن وظيفة إدارية تهدف الى التأكد من انجاز العمل وفق أهداف المؤسسة وتصحيح الانحرافات السلبية ودعم الانحرافات الإيجابية من أجل تحقيق الجودة

✓ عرفها أبو بكر مصطفى بعيه: "الرقابة التنظيمية بأنها تتمثل في خطوات الرقابة المختلفة التي تضعها المنظمة من أجل ضمان تحقيق أهدافها " (كشيشب، 2007/2006، صفحة 07)

نستخلص من هذا التعريف بأن الرقابة التنظيمية عبارة عن خطوات رقابية تضعها المنظمة من أجل التأكد من تحقيق الأهداف كما عرفها علي شريف ومحمد سعيد سلطان: "الرقابة التنظيمية بأنها ذلك النشاط الإداري الذي يسعى الى التحقق من كفاءة استغلال موارد المنظمة وتحقيق أهدافها " (أمال، 2016/2015، صفحة 19)

نستخلص من هذا التعريف بأن الرقابة التنظيمية عبارة عن نشاط اداري تهدف الى التحقق من كفاءة الموارد المتاحة وتماشياً مع أهداف المنظمة

■ تعريف الرقابة التنظيمية إجرائيا: هي عبارة عن وظيفة إدارية تهتم بالأساليب والآليات الرقابية التي تضعها مؤسسة سو فماك خنشلة من أجل تصحيح الانحرافات السلبية ودعم المبدعين، وتشجيعهم، وتكوينهم، وتدريبهم للوصول الى الكفاءة المهنية وتحقيق أهداف المؤسسة

2-5/ تعريف الكفاءة المهنية

■ الكفاءة لغة: "ورد في لسان العرب للعلامة ابن منظور كافأه على الشيء وكفاءة النظير وكذلك الكفاء والكفو، والمصدر، الكفاءة وتقول لا كفاء له بالكسر، وهو في الأصل مصدر، أي لا نظير له، والكفاء: النظير والمساواة" (عزوز م.، د.س، صفحة 5)

■ تعريف الكفاءة اصطلاحا: عرفها "مهدي حسن زو يلف "الكفاءة بأنها النسبة بين قيمة المخرجات وبين قيمة المدخلات فالكفاءة تعني بذلك الاستجابة للرغبات أو الأهداف الأساسية المتضمنة في استراتيجية المؤسسة" (عزوز م.، د.س، صفحة 06)

■ تعريف الكفاءة المهنية اصطلاحا:

✓ عرفها "لوك بايور" الكفاءة المهنية بأنها القدرة على تنفيذ مهام محددة وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع، وهي استعداد لتجنيد وتجميع ووضع الموارد في العمل، والكفاءة لا تظهر الا أثناء العمل" (عزوز م.، د.س، صفحة 06)

نستخلص من هذا التعريف بأن الكفاءة المهنية هي عبارة عن القدرة على تنفيذ المهام وهي تظهر إلا أثناء العمل ✓ عرفها ستيوارت "الكفاءة المهنية بأنها تلك الكفاءة المتعلقة بالوظائف المرتبطة بالمهنة التي تقوم بها شخص ما وعندئذ يطلق على هذا الشخص بأنه كفاء" (عزوز م.، د.س، صفحة 06)

نستخلص من هذا التعريف بأن الكفاءة المهنية مرتبطة بالوظيفة التي يقوم بها شخص ما ✓ عرفها محمد عاطف غيث: "الكفاءة المهنية بأنها هي التي يوصف بها فعل معين وهي تعكس استخدام أكثر الوسائل قدرة على تحقيق هدف وتعني الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج أو المخرجات" (بناي و زايدي ، 2024 ، صفحة 04)

نستخلص من هذا التعريف بأن الكفاءة المهنية هي عبارة عن الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أعلى النواتج للمؤسسة

■ التعريف الاجرائي للكفاءة المهنية: هي عبارة عن اعتمادها على درجة الرشد والعقلانية في استخدام الموارد المتاحة عن طريق تحسين أداء العاملين بالمؤسسة بالتكوين والتدريب أو بتشجيع المبدعين من أجل تحقيق أهداف مؤسسة سو فماك خنشلة

3-5: تعريف الدور

حسب "بارسونز هو عبارة عن نماذج سلوكية متبادلة يكتسبها الفرد من خلال احتكاكه بجماعات أخرى خلال حياته اليومية" (علام، 1994، صفحة 39)،

الدور: هو عبارة عن منتظرات أي ما ينتظره الآخر منك (بتصرف)

4-5: تعريف المؤسسة

"عرفها أميتاي اتزيوني بأنها وحدة اجتماعية أنشأت من أجل تحقيق الأهداف" (لطي، 2007، صفحة 23)

6/فرضيات الدراسة :

1-6 : الفرضية الرئيسية: تساهم الرقابة التنظيمية في رفع مستوى الكفاءة المهنية بمؤسسة سو فماك خنشلة

2-6: الفرضيات الفرعية :

الفرضية الفرعية (1): تساهم الرقابة الإدارية في رفع مستوى الكفاءة المهنية بمؤسسة سو فماك خنشلة

ونكشف عن هذه الفرضية من خلال مؤشر التفيتش و مؤشر الخبرة المهنية

الفرضية الفرعية (2): تساهم الرقابة التصحيحية في رفع مستوى الكفاءة المهنية بمؤسسة سو فماك خنشلة

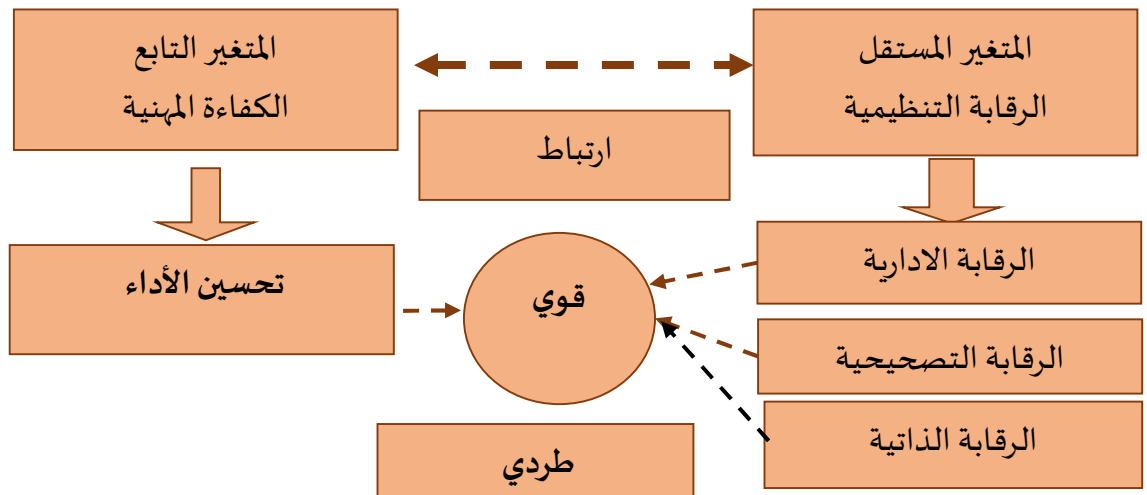
ونكشف عن هذه الفرضية من خلال مؤشر المحفزات والعقوبات ومؤشر الابداع التنظيمي

فرضية الفرعية (3): تساهم الرقابة الذاتية في رفع مستوى الكفاءة المهنية بمؤسسة سو فماك خنشلة

ونكشف عن هذه الفرضية من خلال مؤشر الملاحظة و مؤشر التكوين والتدريب

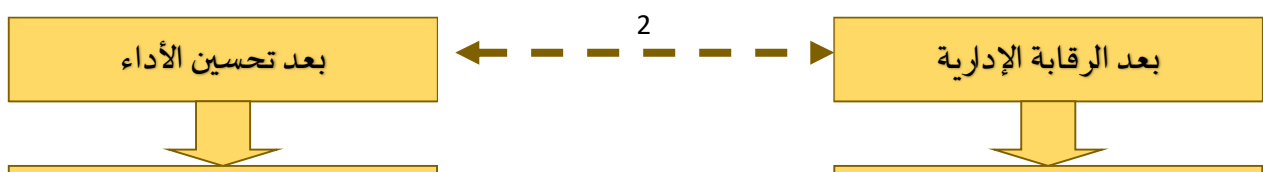
أشكال توضح أبعاد ومؤشرات الدراسة

شكل رقم 1 : يوضح متغيرات وأبعاد الفرضية الرئيسية :



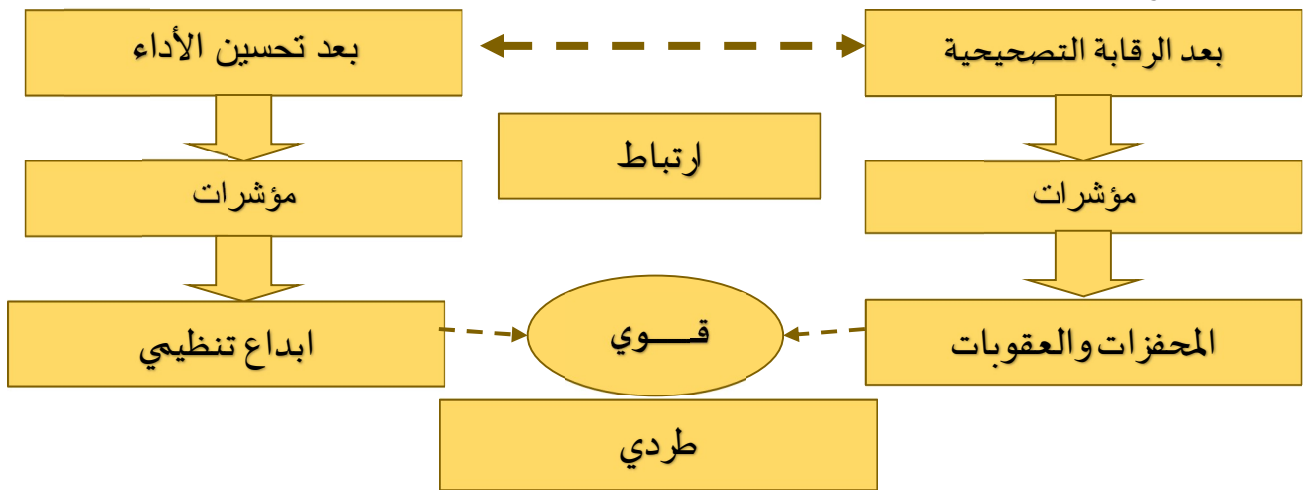
المصدر من اعداد الطالبة

شكل 2 يوضح أبعاد ومؤشرات الفرضية الفرعية الأولى



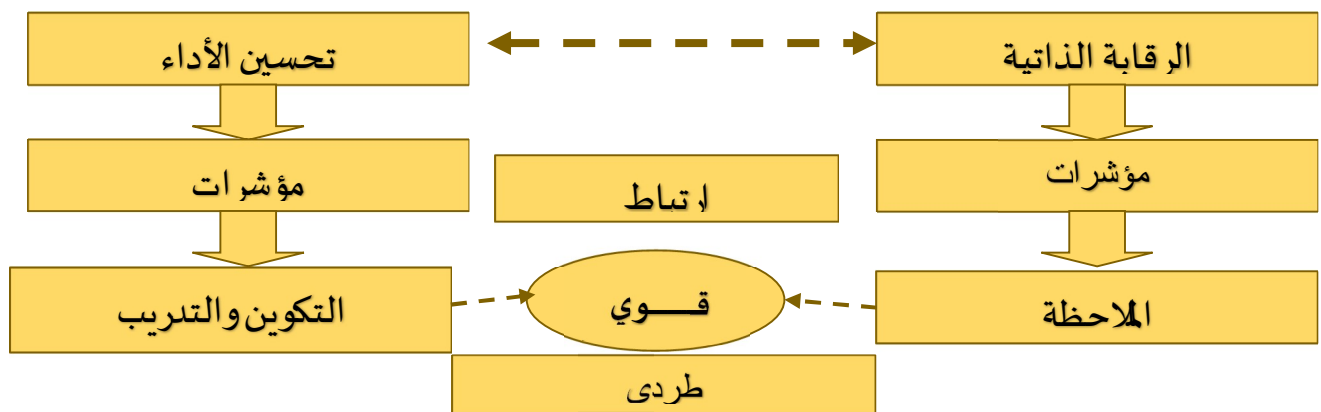
المصدر من اعداد الطالبة

شكل 3 يوضح أبعاد ومؤشرات الفرضية الفرعية الثانية



المصدر من اعداد الطالبة

شكل 4 يوضح الفرضية الفرعية 3



المصدر من اعداد الطالبة

7/المقاربة النظرية :

المقاربة النظرية هي اطار فكري أو الطريقة التي يسلكها الباحث للاقترب من معالجة بحثه و توضيح الزاوية التي يتناول منها موضوعه، فهي تعد بذلك الخلفية النظرية التي يعتبرها الباحث موجهة لموضوع البحث، وبناء على ذلك يعتبر موضوع دراستنا الحالية الموسومة بعنوان " دور الرقابة التنظيمية في رفع مستوى الكفاءة المهنية بالمؤسسة -دراسة ميدانية بمؤسسة سوفماك خنشلة " من أهم المواضيع في علم الاجتماع تنظيم وعمل، ونجد تعدد المقاربات النظرية وتنوعها في حقل سو سيو لو جيا التنظيمات، ولهذا وجب علينا الاطلاع والتعرف عليها أكثر بهدف اختيار أقرب نظرية لموضوع دراستنا، وقد وقع اختيارنا على نظرية التكوين الإداري أو التقسيم الإداري لصاحبها "هنري فايول" وذلك لما تتوافق عليه من تفسيرها الضمني لمتغيرات دراستنا، فهذه النظرية ركزت واهتمت بالأنشطة الإدارية للمؤسسة أي الوظائف الإدارية وكذا ركزت على جملة من المبادئ التي وجب مراعاتها داخل المؤسسة حيث ترى هذه النظرية أن العمل لا بد أن يدار وتتم رقابته من قبل أعضاء المؤسسة من ذوي القدرات التنفيذية والخبرة العلمية للوصول الى أفضل النتائج وذلك بأساليب، و آليات رقابية مختلفة حسب كل مؤسسة وهذا ما يقابله في دراستنا بأبعاد متغير الرقابة التنظيمية حيث اعتمدنا على الأساليب الرقابية ومنها ما تعلق بالملاحظة، والتفتيش وكذا المحفزات والعقوبات، أما بالنسبة للآليات الرقابية فهي متمثلة في الرقابة الإدارية والتي تعتمد بدورها على التفتيش، وكذا الرقابة التصحيحية والتي تعتمد هي الأخرى على المحفزات والعقوبات، وأيضا نجد الرقابة الذاتية والتي تعتمد بدورها على الملاحظة، في دراستنا اذ تفترض هذه النظرية أن الرقابة التنظيمية عملية مهمة ووظيفة من الوظائف الإدارية، ولكي تكون المؤسسة ناجحة وجب الأخذ بهذه الوظيفة الإدارية فقد اهتم "هنري فايول" بعملية الرقابة التنظيمية حيث أوضح أنه يجب أن تكون مصلحة العمال وأعمالهم تصبوا في مصلحة المؤسسة وخادمة لها، وما على العامل إلا الانضباط من خلال الالتزام بالقواعد والقوانين التنظيمية داخل المؤسسة، كما ركز "هنري فايول" على الاشراف الضيق أي أن يتلقى الفرد في عمله الأوامر من جهة واحدة أي وحدة الأمر، كما ركزت هذه المقاربة على الرقابة وتحديد الوظائف وتوزيع المسؤوليات والواجبات بدقة، ومن جهة أخرى نجد أن هذه المقاربة ركزت على فرضية مفادها أن الفرد يمتلك القدرات الذاتية وعلى اتخاذ القرارات الرشيدة بمعنى أن العامل بالمؤسسة يتمتع بكفاءة مهنية وهذا ما يقابله في دراستنا بمتغير الكفاءة المهنية، باعتبار أن من مبادئ هذه المقاربة الترتيب أي وضع كل شيء وكل شخص في مكانه بمعنى مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب ونجد أيضا من مبادئها المبادرة بمعنى تشجيع الابداع التنظيمي وهذا ما يقابله في دراستنا بمؤشر من مؤشرات الكفاءة المهنية المتمثل في الابداع التنظيمي من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي بلوغ قدر من الأداء الجيد وهذا ما يقابله في دراستنا بتحسين الأداء، والتخلص من عدم الانضباط بمعنى الوصول الى كفاءة المؤسسة وكذا رفع مستوى الكفاءة المهنية داخل المؤسسة .

II:التصور المنهجي للدراسة الميدانية :

1/منهج الدراسة :

ان أي دراسة علمية بغض النظر عن طبيعتها والموضوع الذي تدور حوله تخضع لمجموعة من المعايير والتقنيات والتي يحاول من خلالها الباحث "الوصول الى الحقائق والبيانات الموضوعية المطلوب جمعها وعرضها ،بغية معرفة حقيقة المشكلة المطلوب دراستها ومعالجتها "وأول أساس تنطلق منه أي دراسة علمية هو اختيار المنهج الذي تتم بموجبه المعالجة الميدانية للمشكلة البحثية محل الدراسة على اعتبار أن المنهج هو "الكيفية أو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة موضوع البحث (ليندة، 2010/2009، صفحة 256)

حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي والذي يتناسب مع دراستنا الحالية بدوره بوصفه للظاهرة وتحليلها كميًا وكيفيًا من خلال جمع البيانات المتعلقة بالرقابة التنظيمية في رفع مستوى الكفاءة المهنية بمؤسسة سو فماك خنشة

اذ يعرف المنهج الوصفي على أنه "طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل اليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها " (مليح و العسولي ، 2020 ، صفحة 16)

من خصائص المنهج الوصفي نجد ما يلي : (بتصرف)

- ✓ الواقعية :تعتمد على وصف الظاهرة كما هي دون تغيير أو تعديل
- ✓ وصف دقيق للظاهرة :وذلك من خلال تقديم المعلومات عن واقع الظاهرة المدروسة
- ✓ استخدام أدوات متنوعة لجمع البيانات : منها الملاحظة وكذا المقابلة وأيضا استمارة الاستبيان
- ✓ التعميم :يسعى المنهج الوصفي الى تعميم النتائج سواء كان ذلك باختيار مجتمع الدراسة اما بالعينة أو بأسلوب الحصر الاجتماعي بأسلوب الحصر الشامل
- ✓ التحليل والتفسير : وذلك من خلال تحليل وتفسير النتائج في ضوء الفرضيات وأيضا في ضوء الدراسات السابقة وكذا في ضوء النظريات

كيفية توظيف المنهج الوصفي في الدراسة :

تم توظيف المنهج الوصفي في كل من الاطار النظري والميداني للدراسة ذلك من خلال وصف الظاهرة المدروسة والتعمق في تفسير كل من متغيراتها ،كما تم توظيفه من خلال جمع البيانات بواسطة أدوات الملاحظة ،والمقابلة ،واستمارة الاستبيان ومن ثم تفرغها يدويا وتحليلها وتفسيرها على ضوء الفرضيات وكذا على ضوء الدراسات السابقة وكذا على ضوء المقاربة النظرية (بتصرف)

استخدامات المنهج الوصفي : (بتصرف)

- ✓ تم استخدام المنهج الوصفي في وصف الظاهرة من خلال إشكالية الدراسة

- ✓ استخدام المنهج الوصفي في وصف الظاهرة من خلال اسقاطه في المقاربة النظرية لموضوع الدراسة
- ✓ استخدام المنهج الوصفي في أداة الملاحظة من خلال وصف المكان الملاحظ من ظروف فيزيقية وكذا وصف السلوكيات الملاحظة

✓ كما أنه تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري، وجدير بالذكر نجد أن المنهج الوصفي يتم استخدامه في البحث موضوع الدراسة من أول البحث الى آخره بمعنى أن المنهج الوصفي المستخدم في دراستنا يتبع البحث في كل خطواته .

2/مجالات الدراسة :

1-2/المجال المكاني :

يعتبر المجال المكاني الحيز الجغرافي الذي يجري فيه الباحث دراسته الميدانية حيث يمثل المجال المكاني في دراستنا الحالية في مؤسسة سوفماك خنشلة ،عنوان الشركة أو تسميتها هو ش. د. م. م (شركة ذات مساهمة محدودة) سوفماك ،وهي مؤسسة خاصة لصناعة الأثاث المعدني ،تم انشاؤها في 10/1/1988 بدأت في صناعة القطع الميكانيكية تقع هذه المؤسسة في المنطقة الصناعية بلدية خنشلة طريق بغاي -ولاية خنشلة ،حيث تقع بجانب مؤسسة آيت الحاج السيراميك ومصنع عثمانى للبسكويت وبن موسى لصناعة الأحذية البلاستيكية، و مؤسسة جراد للدقيق ، وتبلغ مساحتها 3000 متر مربع ،وهي مؤسسة ذات طابع اقتصادي و انتاجي تحتوي على أربع ورشات منها ورشة الحديد ،ورشة الخشب ،ورشة الدهن ،ورشة الألمنيوم ،ومن أبرز الأنشطة الممارسة من قبل هذه المؤسسة هي :صناعة الأثاث من كل المواد ،صناعة الماكينات والأدوات الخاصة لتهيئة حضائر التسلية والترقية والتجهيزات الرياضية ،الألعاب وأدوات الترفيه ،مؤسسة نجارة الخشب والالمنيوم وكل المعدات والمواد الأخرى ،صنع الستائر البندقية و الكاليفورنية ،التشكيل الميكانيكي ،صنع الأثاث المعدني ،البناء المعدني ،صنع العناصر والتركيب معا أو الصنع فقط ،صنع التجهيزات والمعدات ،والعتاد المجهزة لإجراء التجارب البحث العلمي الوزن القياس والتحليل الفيزيائية والكيميائية بما في ذلك لواحقها ،صناعة أجهزة الإنارة ،صناعة العتاد التجهيزات والمواد المرتبطة بميدان الاشهار والعرض أنظر الملحق رقم (2) وجدير بالذكر أن المواد الأولية التي تعتمد عليها المؤسسة تنقسم الى وطنية الحديد والخشب و مستوردة من الخارج في إطار الاتفاقيات التي أبرمتها مع إيطاليا وكذا الصين .كما أنه تم اختيار مؤسسة سو فماك خنشلة باعتبار أنها الأنسب لموضوع دراستنا المتمثل في دور الرقابة التنظيمية في رفع مستوى الكفاءة المهنية بالمؤسسة

2-2 / المجال الزمني :

والذي يقصد به الزمن المستغرق في إجراء الدراسة بدءاً من اختيار الموضوع إلى غاية كتابة التقرير النهائي للدراسة، وبناءً على ذلك قمنا بتقسيم المجال الزمني لدراستنا إلى ثلاث مراحل وهي كالآتي :

المرحلة الأولى :

بدأت هذه المرحلة باختيارنا للموضوع والذي كان بتاريخ 2024/10/15 أين شرع في جمع المادة العلمية من مختلف الكتب والمراجع من مكتبة الجامعة بغية ضبط أساسيات الموضوع جيداً في انتظار الإجراءات الرسمية من طرف إدارة الكلية وكذا اسناد الموضوع ، ثم تم اختيار موضوع الدراسة عن طريق الاستمارة بتاريخ 2024/10/21، وبعد الموافقة على استمارة اختيار الموضوع وكذا اسناده لنا بصفة نهائية ورسمية بتاريخ 2024/11/13، وبعد ذلك قمنا بإعداد تصور مبدئي لموضوع الدراسة، وكذا تحديد خطة مبدئية لموضوع الدراسة وعناصره الأساسية .

المرحلة الثانية :

تضمنت هذه المرحلة القيام بطلب ترخيص تسهيل المهمة من إدارة الكلية وذلك بتاريخ 2025/03/19 وبعد ذلك قمنا بزيارات استطلاعية لميدان الدراسة والمتمثل في مؤسسة سو فماك خنشلة، وكانت أول زيارة لنا بتاريخ 2025/03/20 قمنا بزيارة المؤسسة ومقابلة مسؤول المؤسسة أين تم طلب إجراء الدراسة بها وتم تلقي القبول بصفة رسمية أنظر الملحق رقم (1)

أما المقابلة الثانية فكانت مع مسؤول المؤسسة فكانت بتاريخ 2025/03/23 حيث تم فيها الحديث عن هيكل المؤسسة وكذا عدد العمال بالمؤسسة وقمنا بملاحظة بسيطة للظروف الفيزيائية بالمؤسسة ، ومنذ تلك الفترة إلى غاية 2025/03/27 قمنا بإعداد استمارة الاستبيان وعرضها على الأستاذ المشرف بتاريخ 2025/4/5 حيث تم تصويبها واعتمادها .

المرحلة الثالثة :

انطلقت هذه المرحلة بتاريخ 2025/04/13 أين قمنا بتوزيع الاستمارات على عمال المؤسسة وكذا إجراء شبكة الملاحظة وإجراء مقابلات حرة مع مسؤول المؤسسة، وبعد ذلك تم استرجاع الاستمارات من المبحوثين وبعدها قمنا بالتفريغ اليدوي للاستمارات وتحليلها وكتابة التقرير النهائي لدراستنا لأجل مباشرة إجراءات الإيداع

2-3 / المجال البشري :

من الضروري تحديد موضوع بحثنا بدقة وهذا من خلال ضبط حدود المجتمع الذي نريد إجراء البحث فيه والتي نبحت من خلالها عن دور الرقابة التنظيمية في رفع مستوى الكفاءة المهنية بمؤسسة سو فماك خنشلة ومنه يمكن تحديد أولاً مجتمع الدراسة المتمثل في جميع عمال مؤسسة سو فماك أي حصر شامل لجميع العمال بالمؤسسة والبالغ عددهم 33 عامل ، لذلك نجد أن اطار الدراسة متمثل في مؤسسة سو فماك ولاية خنشلة ، أما بالنسبة للمفردة فهي متمثلة في عامل تنفيذ في مؤسسة سو فماك خنشلة

الشكل رقم (3) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة (ملاحظة تم رسمه من قبل مسؤول المؤسسة في ورقة وتم إعادة رسمه من قبل الطالبة بعد ذلك)

3/مجتمع الدراسة :

ان الاطار البشري هو "ذلك الكل الذي يحتوي أو يشمل أفراد مجتمع البحث الذي سيجرى عليه بحثنا وتحديد المجتمع يعني عمليا التعيين الدقيق للمجتمع موضوع الدراسة حيث تمثل مفرداته ووحداته الاطار الذي ستستخرج منه عينة البحث " (بهتون، 2017، صفحة 306)

ونظرا لصغر حجم مجتمع دراستنا تم الاعتماد على أسلوب المسح الاجتماعي وبالتحديد أسلوب الحصر الشامل، فالمسح الاجتماعي حسب تعريف كامبل هو "محاولة لجمع البيانات بطريقة منظمة سواء من جمهور معين أو عينة منه باستخدام المقابلات أو أي أداة أخرى من أدوات

البحث " (مليح و العسولي ، 2020 ، صفحة 17) في حين نجد "هويتي" يعرفه على أنه "محاولة منظمة لتقرير وتحليل وتفسير الوضع الراهن لنظام اجتماعي أو جماعة معينة وهو ينصب على الوقت الحاضر كما أنه يهدف الى الوصول الى بيانات يمكن تصنيفها وتفسيرها وتصميمها وذلك للاستفادة منها في المستقبل وخاصة في الاغراض العلمية فالمسح الاجتماعي تغلب عليه الصفة العلمية " (مليح و العسولي ، 2020 ، صفحة 18)

و أسلوب المسح الاجتماعي فيه طريقة الحصر الشامل والذي يتم فيه حصر لجميع عناصر مجتمع الدراسة (بتصرف)

يستخدم أسلوب الحصر الشامل اذا كان الغرض من البحث هو حصر جميع مفردات المجتمع وفي هذه الحالة يتم جمع بيانات عن كل مفردة من مفردات المجتمع بلا استثناء ويتميز أسلوب الحصر الشامل بالشمول، وعدم التحيز، ودقة النتائج . (خليل، د س ، صفحة 11)

ومجتمع الدراسة الذي تم اختياره متكون من 33 عامل بمؤسسة سو فماك خنشلة حيث يتوزع هذا المجموع على أربع ورشات بالمؤسسة وهي محل الدراسة والبحث ومحور اهتمامنا والتي تضم أعوان التحكم وأعوان التنفيذ في ورش متعددة مقسمة الى ورشة الحديد وورشة الدهن وكذا ورشة الألمنيوم وأيضا ورشة الخشب لذلك نظرا لصغر حجم المجتمع تم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل لاختيار جميع عناصر مجتمع الدراسة المتمثل في 33 عامل في مؤسسة سو فماك خنشلة .

4/الدراسة الاستطلاعية :

تعتبر الدراسة الاستطلاعية البوابة التي ينطلق منها الباحث في تحديد ما يتطلب البحث خاصة ما يتعلق بالجانب الميداني من الدراسة، فهي مهمة جدا قبل الخوض في الدراسة الأساسية، حيث أنها تمكن الباحث من معرفة مدى صلاحية أدوات الدراسة المناسبة لجمع البيانات لموضوع الدراسة، فمن خلال الدراسة الاستطلاعية يمكن تحديد مجتمع الدراسة بدقة، لذلك قمنا بزيارة ميدان دراستنا المتمثل في مؤسسة سو فماك خنشلة بتاريخ 2025/03/20 أين قمنا بمقابلة مسؤول المؤسسة بهذا التاريخ مقابلة حرة رقم (1) مع مسؤول المؤسسة من الساعة 09:05 الى غاية الساعة 10:23 دقيقة حيث تم فيها المصادقة على رخصة تسهيل المهمة وأيضا تم فيها الحديث عن موضوع الرقابة التنظيمية بالمؤسسة وماهي الأساليب الرقابية المطبقة وكذا تم التأكد من الابعاد والمؤشرات، وذلك بطرح أسئلة معينة تجيب وتشير الى وجود هذه المؤشرات بالمؤسسة وكذا تم الحديث عن الكفاءة المهنية بالمؤسسة بصفة عامة أما بالنسبة للمقابلة الحرة رقم (2) والتي كانت بتاريخ 2025/03/23 وذلك على الساعة 9:14 الى غاية الساعة 10:29 دقيقة تم فيها الحديث عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة وعدد العمال بالمؤسسة وأيضا تم الحديث عن مساحة المؤسسة وكذا تم القيام بالملاحظة لكن ملاحظة بسيطة للورش عن بعد أما بالنسبة للمقابلة الحرة رقم (3) فكانت بتاريخ 2025/04/13 وذلك على الساعة 09:54 الى غاية الساعة 11:08 دقيقة تم فيها طرح جملة من الأسئلة على مسؤول المؤسسة حيث كانت الأسئلة كالتالي :

1/ القيام بدورات تفقدية حول الورشات أثناء العمل

2/ القيام بالتفتيش أثناء العمل و كيف يكون ذلك

3/ الحديث عن أهم التحفيزات المقدمة للعمال المبدعين

4/ ردة فعل المسؤول في حالة ارتكاب العمال لخطأ مهني

5/ متولي العملية الرقابية فيما يتمثل

6/ علم المسؤول بأن لديه في المؤسسة عامل يراقب ذاته دون مراقبة منة أو من مسؤول اخر في المؤسسة

7/ قيام المسؤول في حالة حدوث انحراف في العمل بتصحيح الانحراف كيف يكون ذلك

8/ تم الحديث عن ردة فعل العمال أثناء قيام المسؤول بدورات تفقدية أثناء العمل

9/ زمن مراجعة العمل المنجز

10/ منح المسؤول العمال فرصة لإظهار قدراتهم الشخصية في العمل كيف ذلك

11/ تم الحديث عن نوع العقوبة التي يستخدمها المسؤول أثناء ارتكاب خطأ مهني أو انحراف معين

كما وتم استخدام شبكة الملاحظة بنفس التاريخ أي بتاريخ 2025/04/13 وذلك على الساعة 09:18 وتم فيها

تسجيل جملة من السلوكيات لكن بصفة عامة حسب المكان الملاحظ

5/ أدوات جمع البيانات :

1-5 / الملاحظة :

تعرف الملاحظة البسيطة على أنها "توجيه الحواس والانتباه الى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر من أجل الكشف عن صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول الى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة أو الظواهر " (أمال، 2016/2015، صفحة 30).

وفي دراستنا الحالية تم استخدام الملاحظة البسيطة كأداة مساعدة في جمع البيانات حول الموضوع محل الدراسة فمن خلال زيارتنا المتكررة لمؤسسة سو فماك قمنا بتسجيل جملة من الملاحظات و السلوكيات حيث تمت هيكلتها في شبكة الملاحظة كما هي موضحة في الملحق رقم (4) والتي تضمنت مجموعة من سلوكيات المبحوثين داخل المؤسسة وتم ذلك على فترات زمنية معينة .

2-5/ المقابلة :

تعرف المقابلة على أنها "عملية تقصي علني تقوم على مسعى اتصالي كلامي من أجل الحصول على بيانات لها علاقة بهدف البحث " (أمال، 2016/2015، صفحة 31)

وقد تم الاعتماد على المقابلة الحرة بهدف جمع المعلومات حول موضوع دور الرقابة التنظيمية في رفع مستوى الكفاءة المهنية بالمؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة سو فماك خنشلة، وتم استخدامها من خلال طرح جملة من الأسئلة على مسؤول المؤسسة الهدف من ذلك هو تدعيم أسئلة الاستمارة من خلال أسئلة المقابلة الحرة .

3-5/ استمارة الاستبيان:

إن إعداد أداة تقنية سو سيو لوجية يستطيع الباحث من خلالها الولوج الى جوهر الظاهرة موضوع الدراسة ليس بالأمر السهل، ذلك أن الأداة التي يوظفها الباحث والكيفية التي يستخدمها بها كفيلا بأن تعطي نتائج موضوعية ودقيقة الى حد ما وهذا الاختيار يمكننا من الإجابة عن السؤال: كيف نستجوب ؟ و وقع اختيارنا على استمارة الاستبيان والذي هو عبارة عن "أداة لتجميع البيانات من أفراد حول موضوع محدد من قبل الباحث مسبقا وكلمة الاستبيان لها معنى واحد ولكنها تسمى بعدة تسميات منها الاستفتاء، الاستبيان (ليندة، 2010/2009، صفحة 263)

وقد تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسية في الدراسة والاعتماد عليها بدرجة أولى بهدف الحصول على المعلومات باعتبار أننا قمنا باستخدام أسلوب الحصر الشامل كما أنه تم توزيع استمارة الاستبيان على أعوان التنفيذ بتاريخ 2025/04/13 وقد تم تقسيم استمارة الاستبيان الى أربعة محاور بمجموع 25 سؤال منها الأسئلة المغلقة ومنها الأسئلة النصف مفتوحة وهي كالتالي :

- ✓ المحور الأول:تضمن البيانات الشخصية الخاصة بالمبحوثين ويحتوي على 07 أسئلة .
- ✓ المحور الثاني:محور خاص بآليات الرقابة وتضمن 06 أسئلة .
- ✓ المحور الثالث:محور خاص بالأساليب الرقابية وتضمن 08 أسئلة .
- ✓ المحور الرابع:محور خاص بتحسين الأداء وتضمن 06 أسئلة .

وقد تم استرجاع جميع الاستثمارات والتي تتمثل في 33 استمارة بمعنى أن نسبة الاسترجاع تصل الى نسبة 100%

6- استخدام الأساليب الإحصائية

تم الاعتماد على الأسلوب الكيفي في تحليل المعطيات والبيانات ، كما يمكننا استخدام مقاييس إحصائية ومنها ما يلي :

1/ مقاييس النزعة المركزية: والتي تهدف الى معرفة مدى تمركز إجابات المبحوثين حول المركز ويمكن استخدام المتوسط الحسابي ،

2/ مقاييس التشتت: والتي تهدف الى معرفة مدى تشتت إجابات المبحوثين على المركز ويمكن استخدام الانحراف المعياري ،

3/ معامل الارتباط بيرسون: والذي يقيس العلاقة بين متغيرين وتكون هذه العلاقة اما طردية موجبة أو عكسية سالبة من 10 الى 1 فقط .

الفصل الثاني:

سوسيه لوجيا الرقابة العنظمية والكفاءة المهنية

- تمهيد

1/ أنواع الرقابة التنظيمية

2/ خصائص الرقابة التنظيمية

3/ أهداف وأهمية الرقابة التنظيمية

4/ أساليب وأدوات الرقابة التنظيمية

5/ مراحل وخطوات الرقابة التنظيمية

6/ النظريات المفسرة للرقابة التنظيمية

II / الكفاءة المهنية :

1/ أنواع الكفاءة المهنية

2/ خصائص وأهمية الكفاءة المهنية

3/ معايير الكفاءة المهنية

4/ أدوات تقييم الأداء المهني

5/ مراحل تقييم الأداء المهني

6/ دور الرقابة التنظيمية في رفع مستوى الكفاءة المهنية

تمهيد:

تعد الرقابة التنظيمية بأنها من الوظائف المهمة في التنظيم ومن العناصر الأساسية التي لها دور فعال من جميع النواحي التابعة للمؤسسة من تخطيط الى تنسيق كما ولها الدور الفعال في رفع مستوى الكفاءة المهنية بالمؤسسة وفي هذا الفصل يمكن التطرق الى العناصر التالية الخاصة بسوسيولوجيا الرقابة التنظيمية والكفاءة المهنية ومن هذه العناصر نجد ما يلي أنواع الرقابة التنظيمية وكذا أهداف وأهمية الرقابة التنظيمية وكذا وصولا الى دور الرقابة التنظيمية في رفع مستوى الكفاءة المهنية بالمؤسسة .

الرقابة التنظيمية1-أنواع الرقابة التنظيمية:

هناك العديد من أنواع الرقابة التنظيمية ويمكننا التعرف عليها حسب المعيار المستخدم في تصنيفها وستعرض اليها كالتالي:

1.1 : الرقابة التنظيمية من حيث توقيت حدوثها

وعلى أساس هذا المعيار الزمني يمكن تصنيفها الى عدة أنواع منها ما يلي :

1.1.1 / الرقابة التنظيمية الوقائية:

يعمل هذا النوع من الرقابة على أساس التنبؤ أو توقع الخطأ واكتشافه قبل حدوثه وبأخذ هذا النوع من الرقابة بالحسبان ضرورة الاستعداد لمواجهة او الحيلولة دون حدوثه وفي الممارسة العملية ، يعني أن على المدير أن لا ينتظر حتى تأتيه المعلومات عن وقوع الخطأ، و الانحراف بل يتوجب عليه أن يسعى بنفسه اليه ويحاول كشفه قبل حدوثه اي عليه أن يواحه ويشرف ويتابع سير العمل بصورة مستمرة.

2.1.1 / الرقابة التنظيمية المتزامنة :

يقصد بهذا النوع رقابة سير العمل اول بأول، اي منذ بدايته وحتى نهايته فتقيس الاداء الحالي ومقارنته مع المعايير الموضوعية بهدف اكتشاف الانحراف او الخطأ لحظة وقوعه والعمل على تصحيحه فورا لمنع اثره الضار ولوقف تفاقم حجم الخسارة، فالرقابة لا تتوقف بمجرد انجاز العمل حيث يقارن هذا الانجاز الفعلي العام مع المعايير الموضوعية سلفا في الخطة والهدف من هذا الاجراء هو رصد الانحرافات والابلاغ عنها فورا لعلاجها ومنع تكرار حدوثها في المستقبل .

2.1: رقابه من حيث مستوياتها الإدارية

تصنف الرقابة وفق هذا المعيار ضمن ثلاثة انواع وهي :

1.2.1 / الرقابة التنظيمية على مستوى الفرد:

يسعى هذا النوع من الرقابة الإدارية الى تقييم أداء الافراد العاملين ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل وسلوكهم وذلك بمقارنه ادائهم عن معايير الخاصة بذلك

2.2.1 / الرقابة التنظيمية على مستوى الوحدة الإدارية:

يهدف هذا النوع الى قياس وتقييم الانجاز الفعلي لإدارة واحدة وقسم من أقسامها لمعرفة مدى كفاءة ادائها لمهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها .

3.2.1 / الرقابة التنظيمية على مستوى المؤسسة ككل :

وهو المستوى الثالث للرقابة التنظيمية في المؤسسات والغرض منه تقييم الأداء الكلي فيها ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل من اجل تحقيقها مثل نسب الربحية التي تم تحقيقها تحققها في نهاية السنة وحصص المؤسسة في السوق التجاري و قدرتها التنافسية.....الخ

3.1: الرقابة التنظيمية من حيث مصدرها

يمكن تصنيف الرقابة التنظيمية وفق هذا المعيار الى رقابة تنظيمية داخلية :

وهي الرقابة التي تتم داخل المؤسسة وعلى كافة المستويات الإدارية والافراد العاملين فيها على اختلاف وظائفهم ومواقعهم في التنظيم سواء كانوا مدراء او رؤساء اقسام

4.1 : الرقابة من حيث نوعية الانحراف

تصنف الرقابة التنظيمية وفق هذا المعيار الى نوعين رقابة تنظيمية إيجابية ورقابة تنظيمية سلبية :

1.4.1/ الرقابة التنظيمية الإيجابية :

يقصد بهذا النوع من الرقابة تحديد الانحرافات الإيجابية لمعرفة أسبابها وتدعيمها ومن ثم الاستفادة منها بشكل أكثر في المستقبل

2.4.1/ الرقابة التنظيمية السلبية :

ويقصد بها الكشف عن الأخطاء والانحرافات السلبية وتحديد معرفة أسبابها ومسبباتها والعمل على تصحيحها واتخاذ الإجراءات لمنع تكرار حدوثها في المستقبل

5.1: الرقابة التنظيمية من حيث تنظيمها

تصنف الرقابة التنظيمية طبقا لهذا المعيار الى ثلاثة أنواع :

1.5.1/ رقابة تنظيمية مفاجئة :

وهو ذلك النوع من الرقابة التنظيمية الذي يتم بصورة مفاجئة ودون سابق انذار من اجل مراقبة العمل وضبطه دون اتخاذ ترتيبات مسبقة من المدير او الرئيس المباشر

2.5.1/ الرقابة التنظيمية الدورية :

وهي التي تنفذ كل فترة زمنية أي حسب جدول زمني منتظم حيث يتم تحديدها يوميا او اكثر كل أسبوع او كل شهر وقد يوضح الجدول الزمني على أساس ربع او نصف سنوي .

3.5.1/ الرقابة التنظيمية المستمرة:

وتتم عن طريق المتابعة والاشراف والتقييم المستمر لأداء العمل (عباس، 2008، الصفحات 26-29)

2/ خصائص الرقابة التنظيمية : (الطراونة و عبد الهادي، 2011، صفحة 22)

للرقابة التنظيمية جملة من الخصائص ويمكن تحديدها فيما يلي :

- ✓ الرقابة التنظيمية هي نشاط ووظيفة وعملية
- ✓ الرقابة التنظيمية تهدف الى تبيان الانحراف او الخطأ وتصحيحه استنادا لأهداف الموضوع بالخطوة
- ✓ الرقابة التنظيمية تمارسها المستويات الإدارية الثلاث وينسب تختلف من مستوى لأخر
- ✓ الرقابة التنظيمية تمكنا على إعطاء التغذية العكسية للأهداف
- ✓ الرقابة التنظيمية تساعد في تقييم العاملين و المشرفين على السواء من ناحية المهارات الإدارية وتطبيقها
- ✓ الرقابة التنظيمية تمكنا من المتابعة لتنفيذ الخطط الموضوع مسبقا
- ✓ الرقابة التنظيمية تساعدنا على معرفة أسباب الانحراف او الخطأ
- ✓ الرقابة التنظيمية تقدم الحلول والمقترحات للأصحاب القرار بعد تحديد الأسباب و تحليلها

3/اهداف واهمية الرقابة التنظيمية : (عباس، 2008، صفحة 34)

13/أهداف الرقابة التنظيمية:

سوف نستعرض فيما يلي اهداف الرقابة التنظيمية وهي كالتالي :

- 1/اخضاع المؤسسة للنظم واللوائح التي تنظم عمل الافراد
- 2/التأكد من الموارد المادية والبشرية تستخدم بطريقة مثلى ولا تهدر بدون مقابل
- 3/تعمل الرقابة التنظيمية على رفع كفاءة الافراد والآلات والمواد الخام وتتأكد من انها تستخدم وفق المعايير المحددة لها
- 4/تكشف الرقابة التنظيمية عن المدراء المبدعين وتكافئهم
- 5/تقلل الرقابة التنظيمية من تكرار المشكلات الناتجة عن الانحرافات السلبية
- 6/تكشف الرقابة التنظيمية عن مدى ولاء و رضا الموظفين والعمال و رؤسائهم للمؤسسة التي يعملون بها

23/أهمية الرقابة التنظيمية :

تبرز أهمية الرقابة التنظيمية من خلال مايلي :

- 1/ارتباطها بالعملية الإدارية ارتباطا وثيقا لان كل من التخطيط والتنظيم والتوجيه يؤثرن ويتأثرون بالرقابة أي هناك تفاعل مشترك بين هذه الأنشطة بما يحقق الأهداف التي تسعى المنظمة لها
- 2/ان العملية الرقابية تمثل المحصلة النهائية للأنشطة ومهام المنظمة فمن خلالها يمكن قياس مدى كفاءة الخطط الموضوع وأساليب تنفيذها

3/ ترتبط الرقابة التنظيمية ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط لان التخطيط هو مطلب أساسي للقيام بوظيفة الرقابة

4/ ان الخطأ الصغير الذي لا يكشف في وقته أي في يومه يصبح خطرا في اليوم الذي يليه ولهذا فان نظام الرقابة الفعال يمكن المديرين من التحكم والكشف على الأخطاء في وقتها ومحاولة حلها والتغلب عليها

5/ ان الإدارة المعاصرة للمنظمات شديد التعقيد في جميع نواحيها الفنية والسلوكية ولهذا اصبح من الصعب السيطرة على هذا التعقيد وبالتالي فان نظام الرقابة يسمح للمديرين من متابعة الأنشطة والمهام المسؤولين عليها

4/أساليب وأدوات الرقابة التنظيمية :

14/أساليب الرقابة التنظيمية :

يمكن تقسيم أساليب الرقابة التنظيمية الى نوعين :

1_أساليب تقليدية

2_أساليب متخصصة

1.1.4/الأساليب التقليدية :

أ_التقارير الإدارية :

هو أسلوب معروف في جميع المنظمات وذلك من خلال تطبيقه والاعتماد عليه لانه يعتبر وسيلة تهدف الى إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية اجراء العمل ومدى كفاءة إنجازه وهذا يسمح بمقارنة مستويات الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية للأداء الجيد توجه التقارير بالدرجة الأولى الى الجهة المسؤولة عن اتخاذ قرار تصحيح الانحراف واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك ،قد تكون هذه التقارير دورية ، أي تعد بانتظام ، حيث تساعد في معالجة الانحرافات في وقتها او تكون نهائية أي بعد الانتهاء من انجاز عمل ما او مسؤولية معينة ،وهي تساعد في التقييم النهائي _التقارير النهائية_ لأي عمل ولكي تكون هذه التقارير هادفة يجب ان تعتمد على بيانات ومعلومات دقيقة وتعد بطريقة جيدة وواضحة لا تحتمل الغموض او الشك

ب_ الملاحظة :

ان أسلوب الملاحظة يتم اثناء الإنتاج الفعلي للسلع والخدمات أي اثناء انجاز العمل فهو يكشف الأخطاء عند وقوعها ،وبالتالي يكون تصحيح الأخطاء اكثر فعالية ، الحاجة الى استخدام أسلوب الملاحظة يتوقف على مستوى مهارة العاملين وكفاءتهم في أداء عملهم ،وعلى درجة مهارة المشرفين والمدراء ،وعلى النظام السائد في انجاز الاعمال ..الخ

ج /الميزانية التقديرية :

الميزانية التقديرية هي عبارة عن قائمة رسمية تحتوي على النتائج المتوقعة معبرا عنها بقيم مالية، تعدها المنظمة لمختلف أنواع الأنشطة والاعمال التي تنفذها في مدة مستقبلية، تستخدمها المنظمة في اجراء القياس والمقارنة بين الأهداف والإنجازات لمعرفة ما تحقق من تقدم، وتحديد مدى الانحرافات والاطء ان وجدت للميزانيات التقديرية عدة فوائد ومزايا لنظام الرقابة منها :

*تحديد للمنظمة في كل وجه من أوجه نشاطها معايير للأداء يتم عليها قياس الإنجاز الفعلي وتقييمه

*تؤكد على أهمية الأهداف التي ترمي المنظمة لتحقيقها وذلك بترجمة العمل للوصول الى هذه الأهداف في شكل ارقام في الميزانية

*يمكن نظام الرقابة من اكتشاف الانحرافات مقدما ويسمح بأجراء التصحيحات الضرورية قبل انتهاء مدة الميزانية وتعديل فيها

د/الرقابة عن طريق نقطة التعادل :

يمثل تحليل نقطة التعادل وسيلة تخطيطية مفيدة حيث انه يبين النتائج التي يمكن ان تحققها المنظمة عند مختلف استخدامات الموارد المتاحة وكوسيلة رقابية فإن التحليل يبين عند كل نقطة معينة العلاقة بين التكاليف التي تتكبدها المنظمة وبين إرادتها عند تلك النقطة ويعمل هذا الأسلوب على تمثيل وضع المنظمة في لحظة معينة، ولهذا الأسلوب تطبيقات كثيرة تساعد الإدارة في التزويد بالأفكار الجيدة عن مستوى نشاطها،

2.14/الأساليب المتخصصة :

أ/خرائط مراقبة الجودة :

إن من أهم تطبيقات الرقابة هو الحفاظ على جودة المنتجات سواء من حيث الحجم ، اللون ، التركيبة ... الخ فمن أجل هذا تستخدم الرقابة أسلوب خرائط المراقبة المبنية على أساس المعلومات الإحصائية مثل الوسط الحسابي ، المدى ، الانحراف المعياري الخ

ب/أنظمة مراقبة المخزون :

ان الاحتفاظ بالمخزون ضروري لبقاء المنظمة واستمرارها ان النظام الجيد لمراقبة المخزون يهدف الى وضع المنظمة في ضوء الأهداف التالية :

*منع تعرض الإنتاج او الخدمة للتوقف بسبب نفاذ المخزون وما يترتب على هذا التوقف من تكاليف إضافية على المنظمة

*الاحتفاظ بمعلومات وبيانات مراقبة المخزون في المنظمة (نقطة إعادة الطلب .. الخ لاستعمالها في مهام أخرى (كشيشب، 2006/2007، صفحة 18)

24 /أدوات الرقابة التنظيمية :

تنقسم أدوات الرقابة التنظيمية الى ما يلي:

1.24/الملاحظة الشخصية :

وهي أداة او وسيلة رقابية للحصول على معلومات رقابية ملائمة لجميع المجالات الرئيسية و تستخدمها الإدارة على اختلاف مستوياتها مثل المدير العام ، و مدراء الإدارات المساعدين ، و رؤساء الأقسام و الموظفين ، ففي الأقسام الإدارية في المؤسسة مثلا يعتمد المدير كثيرا على الانطباع المتحصل من خلال الاتصال الشخصي مع مساعديه حيث يتم التحكم على أي منهم من خلال نتائج أعمالهم و تقييم مستوى نوعية العمل من خلال التفتيش الشخصي عليهم لتأكد من سير العمل اما تقدير المعنويات و الاتجاهات فيتم من خلال مشاهدة العاملين و الاستماع الى ملاحظاتهم العفوية و توجيه الأسئلة اليهم و تقييم إجاباتهم ، فالمدير الذي يقوم بجولة يومية على العمال تتوفر لديه الإمكانيات للحصول على معلومات جديدة و مباشرة عن وضع و سير العمل في مؤسسته و التي لا تكشف عنها التقارير الرسمية الاعتيادية و لهذه الغاية عادة ما يقوم الكثير من مدراء المؤسسات و رؤساء الأقسام بزيارات متكررة او دورية لمختلف المرافق التابعة لمؤسساتهم بحيث تصبح الانطباعات الشخصية التي ترسم في اذهانهم بهذه الطريقة جزء من الأسس التي يعتمدون عليها عند اتخاذ قراراتهم الخاصة بمستقبل أعمالهم

2.24/التقارير الرقابية:

يتعين علينا إدراك ان المعلومات التي تتضمنها التقارير الرقابية تعتبر وسيلة وليس هدفا بحد ذاتها، فاتخاذ الإجراء التصحيحي هو الهدف الأساسي للتقارير و لكن الهدف واضحاً و معروفاً يتوجب الحصول على المعلومات الضرورية لتكون أساساً لتحقيق ذلك الهدف وهو كما قلنا تحديد الاجراء التصحيحي للانحراف المقصود معالجته و يتوجب على كاتب التقرير ان يحافظ على أهميته و ذلك بوضعه في اطاره الصحيح ، فهذه التقارير هي مجرد جزء من دورة معلومات التخطيط ، الرقابة الضرورية لنظام إدارة المعلومات المتكامل ، فالخطط تزود الرقابة بالمعايير و الرقابة توفر المعلومات عن حجم الإنجاز الفعلي الذي تحقق، وعادة ما تشتمل المعلومات على بيانات مالية و إنتاجية و غيرها و تعمل على التعرف على حالات الانحراف عن المعايير و كذلك توفر معلومات تستخدم في تقديم الأداء بحيث يتم تحديث و تصحيح و تطوير محتوى الخطط كلما كان ذلك ضرورياً

3.24/ المراجعة والتدقيق :

ينظر الى عملية التدقيق على انها أداة رقابية مهمة و طريقة عادلة و موضوعية لتقييم البيانات المدونة في السجلات المالية للمؤسسة و عند القيام بعملية التدقيق نحاول اختيار صدق و كفاءة و تنظيم السجلات المالية التي تعتبر وثائق قانونية لا يمكن اهمالها او تعريضها للتلف او التشويه فمن خلالها تتحدد درجة الدقة و مدى ما تعكسه القوائم المالية من نتائج الاعمال و النشاطات التي قامت بها المؤسسة خلال فترة زمنية معينة ، و غالبا ما ينظر الى عملية التدقيق علاوة عن كونها أداة رقابية على انها وسيلة او أسلوب يجبر المؤسسة و ادارتها على توخي الحذر و التحلي بالأمانة من جانب الموظفين لحماية الموارد المالية التي بحوزتهم او تقع تحت تصرفهم لذلك فان مفهوم التدقيق كما ذكرناه هو التحقق او التأكد من صحة البيانات و دقة المعلومات المدونة في السجلات المالية . (عباس، 2008، الصفحات 86-90)

5/مراحل وخطوات الرقابة التنظيمية :

1.5/مراحل الرقابة التنظيمية:

تتمثل مراحل الرقابة التنظيمية فيما يلي :

أ/تحديد الأهداف ووضع المعايير او المقاييس :

من المعلوم أن لكل منظمة مهما كانت كبيرة أم صغيرة عامة أو خاصة أهداف خاصة بها نطلق عليها الأهداف التنظيمية أو الأغراض أو الغايات والتي بموجبها توجيه نظام الإدارة نحوها حيث يقول (john Mee) بأن الأهداف التنظيمية لمؤسسات الأعمال يمكن تلخيصها في ثلاث نقاط وهي كالتالي :

*أن الربح هو القوة الدافعة للمديرين

*تقديم السلع والخدمات للعملاء بوجود منظمة أعمال

*إن المسؤوليات الاجتماعية للمديرين تتحدد طبقا لقواعد الأخلاقيات الموجودة بالمجتمع فيه المنظمة

أما أهمية الأهداف التنظيمية كونها تقدم للمديرين والعاملين بالمنظمات العديد من الارشادات مثل اتخاذ القرارات والكفاءة المهنية و المساعدة في تقييم الأداء على أنه يجب الإشارة الى أن تحديد الأهداف هو الأساس لموضوع وضع وتحديد معايير أو مقاييس لأن المعايير والمقاييس هدفها تبيان تحقيق الأهداف أو الدرجة التي تم تحقيقها من الأهداف حيث ذكر "بيتر دركر" أن للأهداف أهمية كبيرة في كل المجالات التي يكون فيها للأداء والنتائج تأثيرا على بقاء وازدهار المنظمة إ، إن وضع الأهداف للمنظمة من مسؤولية الإدارة العليا في المنظمة لأنها تعكس فلسفتها ودورها بالمجتمع وهي تعتبر الوثيقة المراد تحقيقها بالمستقبل وقد اقترح "بيتر دركر" مجالات رئيسية عند تحديد الأهداف وعلى شكل أداء وهي :

*الوضع في السوق أو المركز السوقي

*الابتكار أو الابداع

*الإنتاجية

*الموارد المادية والمالية

*المقدرة على الربح

*أداء المدير وتنميته

*أداء الأفراد وميولهم

*المسؤولية العامة

ومما تجدر الإشارة إليه أن تحديد الأهداف كمؤشرات لأي خطة تنظيمية فإنها ستستخدم كمعيار أو مقياس رقابي يتم تقييم الأداء الفعلي عليه وبالتالي يجب أن يعبر عنه بصورة كمية أو رقمية وضمن حد أعلى وحد أدنى

خلال فترة زمنية محددة ، وعلى سبيل المثال أن تقوم وزارة التربية والتعليم بتحديد هدف تخفيض عدد المدارس المستأجرة بنسبة 20_%_30% واستبدالها بمدارس حكومية مملوكة لوزارة التربية وخلال فترة زمنية محددة ، وهذا يجعلنا نقدر كم هي أعداد المدارس المستأجرة وأن هناك خطط لمشاريع مدرسية سوف تحل محلها وفي غضون الفترة الزمنية وتحقيق الهدف وهو تخفيض لأعداد المدارس المستأجرة من 20_%_30% وهذا يعتبر مقياساً أو معياراً للإنجاز ، يجب الإشارة إلى أن تحديد الأهداف في المؤسسات العامة تختلف عنه في المؤسسات الخاصة نظراً لطبيعة كل منهما والمشاكل التي تواجه كل منهما إذن نرى أن تحديد الأهداف للمنظمات يعتبر ضرورة قصوى لتطبيق إجراءات الرقابة التنظيمية حيث أنها وبدون وجود الأهداف تصبح عديمة الجدوى .

ب/ وضع وتحديد المعايير (المقاييس) الرقابية :

تعتبر عملية تحديد المعايير أو المقاييس أساساً للرقابة التنظيمية ومرتبطة ارتباطاً وثيقاً بوظيفة التخطيط حيث أن أي خطة لا بد أن تتضمن مؤشرات أو معايير محددة تعكس مدى كفاءة تحقيق الخطة الموضوعية وبدون التخطيط تنعدم الرقابة لا تتم المطابقة للإنجاز أو الأداء عما هو مطلوب إتمامه ، وكذلك لا فائدة في تخطيط لا يتضمن رقابة تنظيمية ، ومما يجدر الإشارة إليه أن التحديد الدقيق للمعايير الرقابية ليس بالأمر السهل كما يتصوره البعض فهناك الكثير من الأعمال القابلة للقياس ويقابلها أعمال أخرى غير قابلة للقياس ، ويقول (د.عبد الرحمن الصباح) أن هناك العديد من المقاييس والتي من الممكن الاستعانة بها أو بإحداها أو الجمع بأكثر من واحدة ومنها :

* المقاييس الكمية (الكم)

* المقاييس الكيفية (النوعية والجودة)

* المقياس الزمني

* مقياس حجم التكلفة

* مقياس الجهد المبذول الذي يقوم على النوعية والجودة والزمن والتكاليف والأداء

إذن نرى أن المعيار أو المقياس هو هدف أو أداة تخطيطية تعبر عن غاية مطلوب بلوغها ، وقد يعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين وقد يكون نهائياً تنتهي عنده مراحل التنفيذ وقد يكون وسيطاً بعكس النشاط السابق ويعتبر بداية لنشاط لاحق .

ج/ قياس وتقييم الأداء الفعلي :

يتم في هذه المرحلة تقييم الأداء الفعلي عن طريق مقارنة الأداء الفعلي أو المتوقع بالمعايير الرقابية لمعرفة مقدار الانحراف عنه ثم مقارنة ذلك بالأهداف التي مرت في المرحلة الأولى إذن فإن تقييم الأداء هو من الإجراءات الإدارية والتنظيمية التي تؤخذ لتقرير مدى الأداء المنجز أو المتوقع في فترة زمنية محددة ، وتعد عملية تقييم الأداء من المهام الصعبة في منظمات الأعمال أو في أي تنظيم آخر وذلك بسبب صعوبة أعمال بعض العاملين التي لا تحكمها

معايير ومقاييس كمية يمكن القياس عليها ،وهي الأعمال التي تكون نتائجها غير ملموسة ولا تخضع للقياس كالأعمال الذهنية أو القيادية ويقول "د.فايز الزعبي" إن تقييم الأداء تزيد صعوبته كلما انتقلنا من مستوى إداري لمستوى أعلى منه في الهرم التنظيمي حيث تتصف المستويات الإدارية العليا بالطابع القيادي واتخاذ القرار ونستطيع القول بأن عملية تقييم الأداء تخص كل شخص بالمنظمة على أساس الأعمال التي يقوم بها خلال فترة زمنية محددة وعلى أساس السلوك والتصرفات للأشخاص الذين يتعامل معهم .

د/اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

على ضوء نتائج مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له في الخطوات السابقة نرى أنه إذا كان الأداء الفعلي يعني أو يرقى لمستوى الأداء المطلوب ويتوافق معه أو كان ضمن حدود التفاوت أو الاختلاف بالحدود المسموح بها فإن عملية الرقابة تستمر وتشجع العاملين على الاستمرار بالعمل وتحفيزهم ،أما إذا كان الاختلاف بين الأداء الفعلي والمستويات المعيارية كبيراً ويتجاوز الحد المسموح به فينبغي إعلام المنظمة المعنية بالعمل أو النشاط بهذا التفاوت أو الانحراف وضرورة اتخاذ إجراء تصحيحي مناسب كما أن الانحرافات تظهر في المنظمات من خلال الأساليب وكذا الآليات الرقابية والتي يجب أن تكون مفصلة من خلال تبيان الانحراف بتحديد أسبابه وماهي الطرق المناسبة للتصحيح لأن الهدف هو التصحيح وليس تصيد الأخطاء ،ولأن ظهور الانحرافات طبيعي ومسألة واردة تنشأ لأي ظرف ما سواء كان من طبيعة العمل أو العامل أو البيئة وغيره . (الطراونة و واخرون ، 2011 ، صفحة 45)

25/خطوات الرقابة التنظيمية: (شريف و واخرون ، 2003_2004 ، صفحة 436)

أ/تحديد المعايير:

إن المعايير هي الأهداف التي على أساسها يتم تقييم الأداء على سبيل المثال فإن شركة (بورجر كنج Burger king) حددت معاييرها الرقابية على النحو التالي :

* يجب خدمة العملاء خلال أربع دقائق من دخولهم المطعم

* يجب خدمة العملاء راكبي السيارات خلال خمس دقائق من دخولهم طابور الخدمة

* جميع المناضد يجب الانتهاء من تنظيفها تماماً في مدى ثلاث دقائق من خروج العملاء

يلاحظ أن كل معيار من المعايير السابقة قد تمت صياغته في شكل هدف واضح ومحدد بإطار زمني قاطع وعادة ما تكون المعايير مشتقة من أهداف المنظمة ومتوافقة معها تماماً ولو عدنا الى المثال السابق مرة أخرى ، نجد أن المعايير الثلاثة المذكورة تعتبر مناسبة تماماً لمنظمة تدور الرئيسية حول محور واحد هو خدمة العملاء ورضاهم ولو كان لأي منظمة هدفاً جوهرياً مختلفاً ، المنو مثلاً ، فإن معاييرها الرقابية لابد أن تختلف وتأخذ شكل الزيادة في المبيعات ، الزيادة في عدد العملاء ، ومن الطبيعي أن تتفاوت معايير الرقابة من حيث التحديد التفصيلي لها باختلاف المستوى التنظيمي في المستوى الأعلى تكون المعايير أكثر عمومية وزيادة درجة التحديد والتفصيل كلما اتجهنا هبوطاً.

ب/قياس الأداء :

إن الخطوة الثانية في العملية الرقابية هي قياس الأداء، أي أداء العاملين للأعمال موضوع الرقابة وتبدو هذه الخطوة منطقية من حقيقة أن إدارة المنظمة عندما تحدد معايير للأداء، فإن هذه المعايير تشمل ضمناً كيفية الحكم على مدى التقدم في إنجازها على سبيل المثال فإن هذه المعايير تشمل ضمناً كيفية الحكم على مدى التقدم في إنجازها على سبيل المثال فإن منظمة (سافواي) لاحظت أن عملائها ينفقون خمس دقائق في المتوسط انتظاراً لدورهم أمام الخزانة لمراجعة مشترياتهم ودفع الفاتورة وبسبب المنافسة الشديدة بين هذه المنظمة ومنظمة (كروجر) (kroger)، قررت منظمة (سافواي) (safeway) خفض فترة الانتظار إلى ثلاثة دقائق وبعد دراسة هذه المشكلة، وجدت إدارة المنظمة أن أفضل وسيلة لتحقيق ذلك هي تجزئة الوقت المستقطع (دقيقة ونصف) إلى ثلاثة أجزاء كل منها مدته نصف دقيقة يستغرق استقطاعها ستة أشهر، بحيث يتم الوصول إلى المعدل الزمني المستهدف بعد 18 شهراً معنى ذلك أنه أصبح لزاماً على مدير كل فرع من فروع (سافواي) أن يقيس متوسط معدل الانتظار الحالي داخل فرعه، واتخاذ الوسائل اللازمة لتخفيضه مثل زيادة عدد خطوط الانتظار، ورفع كفاءة القائمين بهذه الخدمة بواسطة التدريب وأخيراً قياس مدى التقدم في الوصول إلى المعيار الزمني المطلوب في بعض الحالات يكون قياس الأداء عملية سهلة وفي حالات أخرى يكون صعباً للغاية، ويرجع ذلك إلى حقيقة أن بعض المعايير يمكن صياغتها بطريقة أكثر تحديداً من البعض، فالمعايير الممكن التعبير عنها في شكل زمني أو عددي أو وزني أو طولي، تجعل عملية القياس أسهل بالمقارنة بالمعايير الوظيفية مثل قياس أداء نشاط البحوث والتنمية، ومن الجدير بالذكر أن الفترة الزمنية اللازمة لقياس الأداء بطريقة دورية، تختلف من حالة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط

ج/مقارنة الأداء بالمعايير:

بعد وضع المعايير وقياس مؤشرات الأداء يصبح من الضروري إجراء المقارنة بينهما، وبالرغم من سهولة هذا القول إلا أن عملية المقارنة تكون صعبة جداً في أغلب الحالات، فالعديد من المعايير الرقابية يصعب وضعها في صورة ملموسة مثل رضا العمال أو العاملين، والروح المعنوية، ونشاط الابتكارات.

د/التقييم والتعديل :

إن الخطوة الأخيرة في العملية الرقابية هي التقييم والتعديل وتأخذ هذه الخطوة عادةً أحد ثلاث مسارات المسار الأول هو إبقاء الحال على ما هو عليه ويحدث ذلك عندما تسفر عملية المقارنة بين المعايير والأداء الفعلي عن التطابق التام بينهما وفي حالات أخرى تظهر عملية المقارنة ضرورة تعديل المعايير نفسها، فقد تسفر المنافسة الشديدة عن ضرورة خفض معدلات التوسع أو إذا أظهر الأداء الفعلي أن جميع العاملين قد تجاوزوا المعايير كانت أقل مما يجب وفي هذه الحالة الأخيرة لا بد من توقع رد فعل سلبي من طرف العاملين وهذا يؤكد ضرورة توخي الدقة التامة عند تحديد معايير الرقابة منذ البداية (شريف، 2003/2004، صفحة 436)

6/النظريات المفسرة للرقابة التنظيمية:

1.6/النظريات الكلاسيكية :

ظهرت المدرسة الكلاسيكية في بداية القرن العشرين ومن أهم الافتراضات الصريحة والضمنية التي اعتمدها المدرسة الكلاسيكية هي: نظرت للإنسان نظرة ساذجة مبسطة واعتبرته "كائن اقتصادي" أي أنه يمكن التأثير في

سلوكه وافعاله عن طريق الأجور والحوافز المادية الأخرى ،اعتبرت ان اعمال المنظمات معروفة وذات طبيعة روتينية وبسيطة ،اعتمدت معيار الكفاءة والإنتاجية فقط للحكم على نجاح المنظمات والمدراء ، رات ان هناك أسلوبا امثل لأداء أي عمل يمكن تطبيقه في كل الظروف ، نظرت للمنظمة على انها تعمل في محيط مغلق ولا تتفاعل مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها ،وان هذه البيئة مستقرة نسبيا ،اعتبرت ان كل اتصال وتنظيم خارج القنوات الرسمية لا يخدم المنظمة ويضر الإنتاج ،اتسمت بمنطقها الفلسفي المستند الى مبدا العقلانية او الرشد في التعامل مع الانسان في اطار العمليات الإنتاجية

وفيما يلي عرض موجز لكل من الإدارة العلمية ،ونظرية التقسيم الإداري ،والنظرية البيروقراطية

1-16/نظرية الإدارة العلمية عند "فريدريك ونسلو تايلور" (1856_1915)

كان "فريدريك و ينسلو تايلور" من رجال الإنتاج والإدارة والاستشارة وكان يعتبر من أكثر الأوائل في الإدارة تأثيرا في تحيد مفاهيم العلم الحديثة إذ أنه قد طبق الطريقة العلمية لحل مشاكل المصنع ، ومن تحليل هذه المشاكل استطاع أن يوجد مجموعة من المبادئ المنظمة التي يمكن أن تستخدم بديلة عن وسائل المحاولة والخطأ التي كانت شائعة الاستعمال في ذلك الوقت ، وقد أورد تايلور المثل الذي طبق فيه الوسائل التي أصبحت تعرف بالإدارة العلمية في ورقة مشهورة عنوانها "إدارة الورشة" والتي عرضت في اجتماع للجمعية الأمريكية للمهندسين الميكانيكيين عام 1903 وقد لاقت مبادئ تايلور قبولا عاما في الوقت الحالي ولكنها من فترة 50 سنة كانت تعتبر من المواضيع الجدلية حتى أن مجلس النواب الأمريكي عين لجنة خاصة لاستقطاب أنظمة إدارة الورشة ، وقد وضحت فلسفة تايلور فيما أطلق عليه مبادئ الإدارة العلمية وهي عبارة عن خطبة ألقاها في مؤتمر عن الموضوع عقد في كلية "دارت موث" في أكتوبر سنة 1911م ، وقد أورد تايلور في هذه المحاضرة قصتين من أبرز القصص

التي تبين معالم تاريخ الإدارة ، وهما دراسة لعلم جرف المعادن في شركة بيثلهم للصلب وتجاربه في فن قطع المعادن في مصانع "ميد فيل للصلب" وقد كان "فريدريك تايلور" يرى أن الإدارة العلمية في جوهرها تشتمل على ثورة شاملة لها جانبان :الجانب الأول متصل بالعمال المشتغلين بالصناعة وتتجه ثورتهم الفكرية نحو الواجبات المتصلة بأعمالهم و أعمال زملائهم وأيضا بالنسبة لعلاقاتهم بزملائهم وبالإدارة أو من أتاحوا لهم فرصة العمل في المشروع :أما الجانب الآخر لهذه الثورة الفكرية فكان من قبل من يمثلون الإدارة ،وقد اتجهت الثورة الفكرية نحو واجباتهم بالنسبة لزملائهم العاملين في الإدارة واتجاه العمال وأيضا اتجاه المشاكل اليومية التي كانت تواجههم ، وكان "تايلور" يرى أنه لولا هذان الجانبان للثورة الفكرية لما ظهرت الإدارة العلمية ، وقد استطاع "تايلور" أن يقنع كل من هاتين المجموعتين بأنهما إذا ما تعاونتا معا وإذا ما تبادلتا المساعدات لأجل القضاء على الخصومات أو الاحتكاك الذي يحدث بينهما فسوف يتمكنان من زيادة الفائض الذي يحققه المشروع ويؤدي ذلك بالتبعية إلى زيادة الأجور المدفوعة للعمال من ناحية وزيادة ما يتحصل عليه صاحب المصنع من أرباح ، كما كان يرى أن هذا التغيير الجوهرى في الاتجاه الفكرى للجماعات الأدمية التي تعمل في المشروع قد أدى الى إشاعة السلام داخل العمل وتوحيد اتجاهات كل من الإدارة والعمال وتوحيد أهدافهما وعلاقتهما ولاشك أن هذا كان داعيا الى ضرورة تطوير الإدارة العلمية وتهذيب أسسها ومبادئها ، كما كان "تايلور" يرى أن من الجذور الأساسية للإدارة العلمية فكرة الزيادة في إنتاجية العمال وكان يقصد بذلك زيادة نصيب وحدة الجهد الأدمى من الإنتاج ، كما توصل من

دراساته الى أن العامل يحاول دائماً أن يجعل من يحيطون به يعتقدون أنه يعمل بأقصى سرعة يستطيعها بينما هو لا يؤدي سوى عمله اليومي العادي و على ذلك فيجب على الإدارة أن تحاول تقوية هذا الدافع الاولي للعامل .

كما كان "تايلور" يرى أنه من الضروري كخطوة أولى نحو الإدارة العلمية ضرورة تعليم أصحاب المشروع والمديرين وتعريفهم بوضوح ما يعرفه رؤوسهم عن الطبيعة العلمية القريبة من منطقة العمل ، فقد دلت دراساته التي قام بها أن العامل يعرف عن العمل داخل المصنع عشرة أمثال ما يعرفه رجال الإدارة عنه . كما كان يرى انه من المكاسب العظيمة التي ترتبت على الإدارة العلمية إلى جانب ارتفاع أجور العمال ذلك الجو الذي تسوده الألفة و الانسجام بين الجماعات الادمية التي تعمل داخل المشروع كما دلت دراسات "تايلور" على مدى التأثير الذي نشأ على طبيعة العمل و طبيعة العلاقة بين الإدارة و العمال نتيجة إدخال الإدارة العلمية ، فحتى خلال فترة العصبية التي لازمت التحول من النظام القديم إلى النظام العلمي الجديد لم تكن هناك أية منازعات بين العمال و الإدارة و لاشك أن ذلك كان نتيجة للثورة الفكرية التي غيرت من وجهة نظر كل من العمال و الإدارة اتجاه بعضها البعض . كما لاحظ أن العمال يعملون في ظل الإدارة العلمية و نظام الأجور الجديد الذي صاحب دخولها بمجرد اكبر مما كانوا عليه ، هذا الى جانب زيادة الدافع للعمل داخل المشروع من جانب العمال إلا أنهم لم يشعروا بأية أعباء جديدة ، كذلك اكتسب العمال في ظل الإدارة العلمية صفة المبادرة في العمل بشيء من الحرية المشروعة كما زادت رغبتهم و ارتفعت مهارتهم في أداء الأعمال المكلفين بها ، وقد توصل "تايلور" على ان هناك أربعة مبادئ أساسية للإدارة العلمية تتصل بالطريقة العلمية الجديدة التي لازمت هذا التطور الإداري الجديد و هي:

- المبدأ الأول ويتصل بالتطور الذي طرأ على استخدام قاعدة الحساب التقديري والتي أمكن باستخدامها التوصل الى قواعد وقوانين للحركات الأساسية التي يؤديها العامل والتي تتطلب البراعة والمهارة في الأداء ، ولا شك أن استخدام ما توصل إليه "تايلور" من معادلات رياضية يمكن تطبيقها كان لها أكبر الأثر في تحقيق زيادة ملموسة في إنتاجية العمال .

-المبدأ الثاني: ويتصل بالاختيار العلمي للقوى العاملة ، وقد كان "تايلور" يرى أن ذلك سيحدث تنمية متزايدة في مهارة العمال ، كما كان يرى نتيجة لذلك أن الجانب الأكبر من العناية والدراسة المستمرة يجب أن ينصب على العمال لأنه من الممكن عن طريق هذه الدراسات التعرف على إمكانيات وقدرات العمال مما كان يتيح الفرصة أمام الإدارة لمحاولة تذليل جميع الصعوبات التي كانت تواجه العمال وإعادة تدريبهم لرفع مستوى كفايتهم وترغيبهم في العمل وبمعنى آخر دفعهم للقيام بأعمال أكثر إثارة مما يعود بالنفع عليهم وعلى المشروع .

-المبدأ الثالث: ويتصل بضرورة تحقيق الارتباط بين الاختيار العلمي للعمال واستخدام الوسائل العلمية في تحسين وسائل وظروف العمل ، كما كان يرى أنه من الضروري أن تتم تطبيق الأسلوب العلمي في الناحيتين معا .

-المبدأ الرابع: ويتصل بتطبيق مبدأ تقسيم العمل _ العبء الذي يقع بأكمله على الإدارة _ وقد كان "تايلور" يرى أن تطبيق مبدأ تقسيم العمل من روح الجماعة داخل المشروع على أساس أن كل عامل يؤدي عملاً معيناً سيقنع بأنه لا مجال لظهور احتكاك بينه وبين زميله ما دام كل منهما يؤدي مساعدة للآخر . كما يرى "تايلور" أنه في ظل الإدارة العلمية ستصبح الإدارة في خدمة العامل بعد أن كان هو خادماً لها وعلى ذلك فكان يرى أن العمل داخل

المشروع يجب أن يقسم بالتساوي بين الإدارة وجماعات العمال التي تعمل في المشروع ، أو بمعنى آخر أن عبء العمل ومدى نجاح أو فشل المشروع يجب أن يتحمله كل من الإدارة والعمال كما توصل " تايلور " من دراساته أن هناك طريقة تعد أفضل من غيرها لتأدية عمل معين ويقتضي ذلك ضرورة تنظيم المعلومات المتصلة بالعمل بطريقة فعالة وبدراسة مستمرة بحيث نتوصل في النهاية الى أفضل طريقة للأداء ، وقد اعتبر " تايلور " أن الطريقة الوحيدة الأفضل لأداء العمل تعتبر نمط على أساسه مدى كفاية وقدرة العامل في الأداء .

*أركان النظرية تتمثل في :

*وحدة التنظيم الرئيسية هي العمل :ونوع العمل موضع الاهتمام هو الاعمال المصنعية أو الاعمال الكتابية البسيطة وهي تتصف بالتكرار ولا تتطلب عمليات تفكير أو حل للمشاكل من العامل .

*السلوك الإنساني في التنظيم :يمكن النظر اليه على أنه سلسلة متتابعة من الأنشطة المادية المنتظمة مثال ذلك حركات تستنفذ مجهودا عضليا.

وبالتالي فإن أقصى ما يهتم به التنظيم من صفات العامل هي :

✓ الطاقة :وهي الحد الأقصى لما يستطيع الانسان انتاجه .

✓ السرعة :وهي الوقت الذي يستغرقه الانسان من مستوى كفاءة محددة ويبدل كمية معلومة من الجهد لإنجاز عمل معين .

✓ القدرة على الاستمرار:وهذا المعيار يشير الى قدرة الانسان على الاستمرار في بذل المجهود العضلي في مواجهة الشعور بالتعب .

مبادئ النظرية :وتتضمن ما يلي :

*استخدام طرق دراسة الوقت والحركة لتحديد أحسن طريقة لأداء العمل .

*استخدام الحوافز لإغراء العمال على تأدية العمل بالطريقة المطلوبة وبالسرعة والمعدل المطلوب .

*استخدام الخبراء المتخصصين لتحديد الظروف والشروط المحيطة بالعمل أي أن الإدارة العلمية تركز على الصفات والخصائص التالية للتنظيم :

*العمل

*التخصص وتقسيم العمل

*الرشد بين العمال والإدارة

*هيكل التنظيم والتسلسل الهرمي

*استخدام الحوافز الاقتصادية لتشجيع الافراد على العمل

نظرية التنظيم عند "فا يول" التقسيم أو التكوين الإداري :

*المبادئ العامة للإدارة :

يعتبر "هنري فا يول" من أوائل الكتاب في مجال الإدارة الذي حاول ناجحة لتلخيص أسس للإدارة في كتابه "المبادئ العامة للإدارة" والتي تمكنت من مجابهة اختبار الزمن وهي جزء من عمل كبير ألفه ونشره في سنة 1917 في نشرة للجمعية الصناعية في بلده فرنسا وقد أطلق عليها "الإدارة العامة والصناعية" وقد تميزت المبادئ بأنها قد جمعت بين الحكمة الفعلية وبين سلطة الأسلوب ودقته وبذلك كان "فا يول" يعتبر "فرنسييس بيكون" في أدبيات الإدارة ، وقد كان كتابه ثمرة جهود وممارسة لدراسة الإدارة في أكثر من خمسين سنة ، وقد استخدم نفس الأسلوب التحليلي الذي استخدمه "تيلر" ولكن هذبته مستقبلا وطبقه في منطقة جديدة وهامة وهي منطقة الإدارة العليا والعامة ، وقد أمضى "فا يول" حياته العملية مع شركة صناعية وتعددين حينما تقاعد كمدير عام لها بعدما نجح في إعادة تنظيمها وتوسيعها ، وقد أمضى سنين حياته الأخيرة في تنمية آرائه وأفكاره وخاصة في الدوائر الحكومية المتضمنة أن المبادئ الإدارية يمكن بل يجب أن تطبق في جميع أشكال التنظيم وليس في مجال الأعمال والصناعة فقط ، ويرى "فا يول" أن الوظيفة الإدارية تنشأ مع أفراد التنظيم أو الجماعات الأدمية فيه ، وأن نظام العمل السليم بين الجماعات التنظيمية المتبادلة يُعتم على وجود عدد من الاشتراطات المتميزة التي يطلق عليها المبادئ والقواعد والقوانين ، وقد استخدم "فا يول" لفظ "مبادئ" بدلا من قواعد أو قوانين فهو يرى أن من الصعب في مجال الإدارة استخدام مؤشرات ثابتة للالتزام بها حرفيا فالمسألة نسبية إلى درجة كبيرة أثناء التطبيق ، وهذا إلى جانب أنه من النادر ما يطبق المبدأ الواحد بنفس المفهوم الكلي أو الموضوعي في نفس الظروف وذلك للاختلافات التي قد تظهر بين الجماعات الأدمية وقدراتها .

وعلى ذلك تعتبر المبادئ أكثر مرونة لتمتعها بمقدرة على التكيف مع الظروف ويرى "فا يول" أنه من الضروري تفهم كيفية استخدام المبادئ العامة للإدارة في مجال التطبيق ، كما يرى أنه لا يوجد هناك عدد محدد من المبادئ الإدارية التي يجب استخدامها والتي تعمل على تسهيل وتحسين عمل الجماعة ، كذلك يرى "فايول" أن كل الإجراءات التي تعمل لهذا الهدف والتي تطبق في مجال الإدارة يمكن أن تطلق عليها مبادئ وهي لا تتفاوت تفاوتا كبيرا بين التنظيمات المختلفة . وقد توصل "فا يول" إلى عدد من المبادئ التي يرى أنها أكثر قابلية للتطبيق في مجال الإدارة وهي:

*تقسيم العمل: يقتضي هذا المبدأ بضرورة تخصيص العامل ورجل الإدارة في أداء مجموعة واحدة من المهام المتشابهة أو في عمل واحد ، ويمكن لهذه الطريقة أن تكتسب كل منهما مقدرة وإتقانا في أداء الأعمال التي يختص بها ، ويرى "فا يول" أن الغرض الرئيسي من تطبيق مبدأ تقسيم العمل هو تحسين أداء العامل ورفع إنتاجية الأفراد وذلك عن طريق نفس مقدار الجهد المبذول ، ويرى أيضا أن أي تغيير يحدث في الأعمال التي يؤديها الأفراد مما يعمل على إفقادهم ميزة التخصص سوف يؤدي إلى تخفيض كمية الإنتاج الناشئة من الأداء .

ويسمح مبدأ تقسيم العمل في رأي "فا يول" بتخفيض عدد الأهداف التي يجب أن يتركز عليها انتباه ومجهود الفرد وسيؤدي ذلك إلى إمكانية تحقيق أفضل استخدام للأفراد والجماعات الأدمية التي تعمل داخل المشروع ، ويرى

"فايول" أن تطبيق مبدأ تقسيم العمل يلائم جميع الأعمال التي تشمل على مجموعة معينة من الأفراد والتي تتطلب قدرات متنوعة دون استثناء ، وعلى الرغم من أن إمكانية التطور لا يمكن أن تتحقق دون وجود مجموعات من الأعمال المتخصصة يتولاها الأفراد المؤهلة وذوي المهارات إلا أن تقسيم العمل له حدود ، التي لا يجب أن يمتد إلى ما بعدها لأن التماذي في تقسيم العمل قد يسبب آثار سيئة على العمال والإدارة .

*السلطة والمسؤولية: تعرف السلطة بأنها الحق في اصدار الأوامر إلى الغير والقوة التي تعمل لأجل فرض الطاعة على الآخرين داخل أي تنظيم ، ويرى "فايول" أنه من الضروري التفرقة بين السلطة الرسمية للإدارة والتي يكتسبها من مركزه داخل التنظيم وبين السلطة الشخصية التي تتكون من مجموعة من الخصائص المميزة كالذكاء والخبرة والروح المعنوية العالية والقدرة على القيادة الى غير ذلك من الصفات الشخصية التي تتوفر في فرد معين دون غيره أو تفاوت بدرجات مختلفة بين الأفراد . كما يرى بأنه من الضروري عند القيام بتحديد وترتيب السلطة في المراكز الرئيسية إتمام عملية تقسيم السلطة الرسمية وتحديد داخل التنظيم وأن السلطة لا يمكن اعتبارها عاملا منفصلا عن المسؤولية فهي جزء من القبول الضمني داخل المشروع ، ويرى "فايول" أن المسؤولية نتيجة طبيعية للسلطة ويقصد بذلك أنه إذا ما استخدمت السلطة الممنوحة لمركز معين فإن المسؤولية ستظهر نتيجة ذلك . كما ويربط "فايول" بين المسؤولية والعقاب فيرى انه من الضروري تحديد درجة المسؤولية أولا ثم توضع أوزان للعقاب على هذا الأساس ، ويرى "فايول" أننا كلما تدرجنا في التسلسل الإداري كلما زادت درجة الصعوبة في تحديد المسؤوليات والفصل بينها وتقدير درجة العقاب والسلطة المتصلة بكل مركز ، فالأعباء تزايد وتتعدد كلما صعدنا الى مركز أعلى داخل التنظيم ، وعلى ذلك فإن "فايول" كان يعتقد أن تحديد مسؤولية العمال تعد بسيطة للغاية إذا ما قورنت بتلك التي تتصل برؤساء العمال والمشرفين ورجال الإدارة والمدير العام .

*مبدأ الامتثال للنظام: ويقصد بذلك الطاعة والقبول والجهد والسلوك والمظاهر الخارجية أو المادية للاحترام والتي تنطوي عليها العقود القائمة بين المؤسسة وموظفيها ، و سواء ا كانت هذه العقود أو الاتفاقيات قد نوقشت بحرية أو قبلت دون مناقشة و سواء ا كانت صراحة أم ضمنا و سواء ا كانت تابعة من رغبة جماعات العاملين أم من القواعد العامة والعادات فإنها في مجموعها تحدد أصول الامتثال للنظام . ويرى "فايول" أنه مادام الامتثال للنظام قد جاء نتيجة الاتفاقات المختلفة فإنه من الطبيعي أن تختلف صور أو أشكال الطاعة والجهد والسلوك في أثرها كعوامل لمبدأ الامتثال من مؤسسة الى أخرى وأيضا من جماعة موظفين الى أخرى ومن وقت الى آخر . ويرى "فايول" الى جانب أن مبدأ الامتثال للنظام يستلزم بالضرورة وجود أوامر مقبولة وملائمة داخل نطاق العمل . ويرى "فايول" أيضا أن احترام مبدأ الامتثال للنظام لا يجب أن يقتصر فقط على المستويات الدنيا في التنظيم وإنما يجب أيضا أن يسود بين كبار رجال الإدارة . ويرى "فايول" أن أفضل السبل للوصول الى ذلك هي ما يلي :

*حسن إعداد القادة في كافة المستويات

*وضوح الاتفاقيات وعداتها

*الحكمة في تطبيق العقوبات

*مبدأ وحدة القيادة: وينص هذا المبدأ على ضرورة أن يتلقى الموظف أوامر من رئيس واحد فقط ويرى "فا يول" إن هذا هو مفهوم أو قاعدة وحدة القيادة والذي يجب أن يسود نظام العمل في أي مشروع. ويرى "فا يول" أيضا أن انتهاك هذا المبدأ سيؤدي إلى انهيار السلطة واختلاف العمل وتعقد مبدأ الامتثال للنظام وفقدانه لأهميته ، في حين يتلقى نفس الشخص أوامر من أكثر من رئيس واحد في آن واحد فسوف تتعثر الأمور وتنتشر الفوضى وتظهر المؤسسة كأنها منظمة حيوانية قد أزعجها جسم غريب . وسينتهي الأمر عند هذا الحد ، ويكون أمام المؤسسة أحد أمرين إما أن تختفي القيادة المزدوجة أي تستبعد سلطة أحد القادة ويبقى فيها قائد واحد وإما أن تستمر الحالة في تدهور مستمر .

*مبدأ وحدة التوجيه: ويعبر هذا المبدأ عن وجود رئيس واحد وخطة واحدة لمجموعة الأنشطة التي لها نفس الأهداف ويعتبر هذا المبدأ من الشروط الأساسية لوحدة العمل ولتنسيق القوة وتركيز الجهود ، باعتبار أن الجسم له رأسان في المجال الاجتماعي كما هو في المجال الحيواني يعتبر وحشا يتعذر عليه أن يعيش .

*مبدأ إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: ينطوي هذا المبدأ على فكرة أن مصلحة المرؤوس أو جماعة منهم لا يجب أن تسود على مصلحة المؤسسة ، باعتبار أن مصلحة المؤسسة يجب أن تأتي قبل مصلحة الأعضاء الذين يعملون فيها وأن مصلحة الدولة يجب أن تسود مصلحة المواطن أو مجموعة المواطنين ، ولا يحتاج هذا المبدأ إلى تفسير مستفيض لكن الجهل والطمع والأنانية والكسل والضعف والرغبات الإنسانية العنيفة قد تقضي على المصلحة العامة وتخضعها للمصلحة الشخصية . ويقال أنه قد يحدث في بعض الحالات وجود مصلحتين مختلفتين ولكن كل مصلحة منها تقتضي احتراماً متساوياً ولهذا يجب أن توجد وسيلة للتوفيق بينهما وقد تكون وسائل التوفيق هي :

*الحزم والمثال الحسن الذي يبديه الرؤساء

*الاتفاقيات العادلة كلما أمكن ذلك

*الإشراف المستمر .

*مبدأ مكافأة الأفراد: تعتبر مكافأة الأفراد هي بمثابة السعر الذي يدفع للخدمات التي يؤدونها ويجب أن تكون عادلة كلما أمكن ذلك وأن تكون جذابة لرضى كل من الأفراد والشركة ، وتتوقف معدل المكافأة على ظروف مستقلة عن إدارة رجل الأعمال وقيمة الفرد ، أي أنها تكون متصلة بتكلفة المعيشة ووفرة عدد الأفراد أو النقص في عددهم والظروف التجارية العامة والمركز الاقتصادي للشركة ، ثم بعد ذلك قد تتوقف على قيمة الفرد وطرز الأجور المطبق ، ويلاحظ أن الاعتراف بالعوامل التي تتوقف على قدرة رجل الأعمال وعلى قيمة الأفراد تطلب معرفة وثيقة للأعمال وآراء سليمة وعدم تحيز في إصدار القرارات ، كما أنها تتصل بطريقة اختيار الأفراد ، والمعروف أن طريق الدفع يمكن أن تؤثر بدرجة كبيرة على تقدم الأعمال وبهذا يصبح اختيار طريقة الدفع من الوسائل الهامة في تحديد مكافأة الأفراد .

* مبدأ المركزية: تتصل المركزية بالنظام الطبيعي مثلها كمثل تقسيم العمل ذلك أنه في كل جسم سواء كان حيوانيا أم اجتماعيا نجد أن الإحساسات تتجه نحو الذهن أو الجزء الموجه يصدر الأوامر الى جميع أجزاء الجسم الحي .

* مبدأ السلم الإداري: ويتكون من سلسلة الرؤساء التي تتفاوت من أعلى سلطة الى أقل مستويات إدارية، ويقال أن خط السلطة هو الطريق الذي يجب أن تتبعه جميع وسائل الاتصال وأدواته بمعنى أن التقارير ترفع من المستويات الدنيا الى السلطة النهائية . ويقال أن هذا الطريق يحدد الحاجة الى اتخاذ وسائل لنقل البيانات والمعلومات من ناحية ويحدد من ناحية أخرى بمبدأ وحدة القيادة ويقول "فا يول" أن هذا الطريق قد يكون طويلا طولا غير ملائم في المؤسسات الكبيرة وخاصة في الإدارات الحكومية ، و يلاحظ أن هناك عدة أنشطة يتوقف نجاحها على سرعة تنفيذها ويترتب على قبول هذه الفكرة أن احترام خط السلطة يجب أن يوقف بينه وبين الحاجة الى اتخاذ إجراء سريع .

* مبدأ النظام: يتوقف مبدأ النظام على القاعدة التي تنص على ضرورة إعداد مكان لكل شيء وكل شيء في مكانه وتنطبق هذه القاعدة على النظام الإنساني بمعنى ضرورة إعداد مكان لكل فرد وكل فرد في مكانه ويلاحظ أن المكان الذي يختاره لوضع الأشياء يجب أن يكون في موقع يمكن معه تسهيل جميع الأنشطة كلما أمكن ذلك . وأما من الناحية الإنسانية فلكي يسود النظام الاجتماعي داخل التنظيم فإن المكان الذي نختاره لوضع الفرد فيه يجب أن يكون مناسباً له كما أن الفرد يجب أن يكون صالحاً لشغل المكان على أساس أن الرجل الملائم في المكان المناسب *مبدأ العدالة: يرى "هنري فا يول" أن هناك فرقا بين العدالة والعدل باعتبار أن العدل هو وضع الأشياء موضع لتنفيذ في المعاهدة الاجتماعية لا يمكنها التنبؤ بكل شيء ولذلك يجب تفسير وضعها أو إكمال النقص فيها ، ولكي يتمكن الأفراد من تنفيذ واجباتهم بكل التفاني والولاء الذي يقدرون عليه فإنه يجب معاملتهم بالعطف وأن العدالة تنشأ مع الجمع بين العدل والعطف . والعدالة لا تتضمن إلزام التنفيذ بالقوة كما لا تتضمن الشدة وأن تطبيقها يتطلب الخبرة والطبيعة الحسنة والتفكير السليم ، والمعروف أن الرغبة في العدالة وفي المساواة في المعاملة هي من الأهداف الواجب أخذها في الحسبان حين معاملة المرؤوسين .

* مبدأ استقرار عمالة الأفراد: المعروف أن الفرد إذا ما رغب في الاعتياد على عمله الجديد والاعتياد على أدائه بطريقة ملائمة ، فإنه يحتاج الى فترة زمنية معينة ، على فرض أنه يمتلك القدرات اللازمة ، وإذا ما نقل الفرد أن يعتاد على عمله فإنه يكون في وضع لا يمكنه من أداء خدمات تستحق الذكر ، وإذا ما كررنا من هذا الإجراء فإن العمل سوف لا يؤدي بطريقة سليمة على الإطلاق . ومعنى ذلك أن الفرد يجب أن يمضي فترة زمنية تكفي لاعتياده على العمل الذي يؤديه ، وبذلك هناك استقرار في العمالة ، وهذا يؤدي الى رفع إنتاجية الأفراد .

* مبدأ المبادرة: وتتلخص في أن التفكير في وضع خطة وضمان نجاحها ، من أمتع حاجات الفرد الذاتي ، كما أنها في أقوى الدوافع لبذل الجهود الإنسانية ، ويطلق على قوة التفكير والتنفيذ اصطلاح "المبادرة" ، كما أن حرية تقديم الاقتراحات وتنفيذها تتصل أيضا بفكرة المبادرة ، كما أنه في جميع مستويات التنظيم نجد أن النشاط الذي يبذله الأفراد يزداد بالمبادرة .

*مبدأ روح الجماعة: "إن الاتحاد قوة" هكذا يقول "فايول"، ومن رأيه أن رؤساء الأعمال يجب أن يفكروا بعمق على أساس هذا المثل، ومن رأيه أن الانسجام والاتحاد بين أفراد المؤسسة من القوى العظيمة فيها، ويترتب على ذلك أن الإدارة يجب أن تبذل جهدها لتحقيق هذا المثل، وإن الإدارة التي تفرق بين الموظفين وتواجههم ببعض البعض لتتمكن من إدارة الشركة بطريقة غير سليمة مبنية على تقسيم الجماعات أحزاب لتتمكن من إخضاعهم، وأن الإدارة التي تسيء من تفسير البيانات المكتوبة هي إدارة تعمل على إضعاف روح الجماعة وبالتالي تتبع أساليب غير مشروعة تضعف من كيان التنظيم وتؤدي على اضطراب العمل والاحتكاك والتكتل والفوضى الإدارية وبذلك فمن مصلحة التنظيم تنمية روح الجماعة والتمسك بها باعتبارها قوة تعمل على تماسك أجزاء التنظيم وتضافر الجهود والقوى لتحقيق أهدافه، وتوفر كل هذه المبادئ دليل استقرار الإداري وبدون هذه المبادئ على حد تعبير "فايول" يعيش الإنسان في ظلام، والإدارة الرشيدة، تعتمد على التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والتنسيق والرقابة حيث أن الإدارة تعني عند "فايول" النظر إلى المستقبل، مما يؤكد أهمية التخطيط ودور التنظيم والقيادة أما التنسيق فهو تحقيق الانسجام بين مختلف أوجه النشاط في المنشأة، يقصد تسيير عاملها عن طريق تعاون قادة المشروعات، فمن الخطأ أن يأخذ الرؤساء بمبدأ "فرق تسد" أو "فرق تحكم" وباختصار فإن "فايول" كان مديرا ذو خبرة وعلى درجة كبيرة من المعرفة والمعلومات مكنته من وضع وتحديد وظائف للإدارة وبعض هذه المبادئ والوظائف ما زالت لها أهميتها حتى الآن في ممارسة الإدارة، ولكن المساهمة الأساسية "لفايول" هو إقرار بأن الإدارة وظيفة متخصصة، وأن الفرد لا بد أن يدرس الإدارة حتى يكون مديرا ناجحا، ومع أن "فايول" لم يكن يعتقد أن مبادئه سوف تكون المنهج الوحيد للإدارة، فقد كانت لديه الشجاعة الكافية لأن تعلن وظائف محددة لممارسة الإدارة بالإضافة إلى قوله أنها مبادئ فير ثابتة وبإمكانها التغيير مع الظروف، الأمر الذي جعله وغيره من المديرين الناجحين إضافة إلى هذا قسم "فايول" العمليات الأساسية للمنظمة باعتبارها وظائف إلى ستة وهي:

*العمليات التقنية: وتخص الإنتاج والصناعة والتمويل

*العمليات التجارية: وتتمثل في الشراء والبيع والتبادل

*العمليات المالية: وتتمحور حول البحث عن رؤوس الأموال وتسييرها

*العمليات الأمنية: وتتعلق بحماية الأشخاص والممتلكات

*العمليات المحاسبية: وتتمثل في الجرد والتقييم والحصيلة والفوائد والاحصائيات..... وغيرها.

*العمليات الإدارية: وهي التنبؤ والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة.

نظرية البيروقراطية عند "ماكس فيبر":

أما فيما يتعلق بإسهامات "ماكس فيبر" فيما يخص الاهتمام برأس الهرم ومحاولاته لإيجاد أجمع الطرق والتنظيمات لتسهيل مهمة المدير، جاءت فكرة البيروقراطية إنه من المهم بمكان الإشارة إلى أنه توجد عدة استعمالات لهذه الكلمة: *الاستعمال الأول: وهو استعمال تقليدي يناسب المصطلح المستعمل في علم السياسة، ومفاده البيروقراطية هي الحكم بواسطة المكاتب، أو بمعنى آخر الحكم بواسطة جهاز دولة مكون من موظفين

معنيين وليسوا منتخبيين ، منظمين حسب سلم إداري يخضعون الى سلطة عليا ، ويتطلب الحكم البيروقراطي بهذا المعنى سيادة النظام والقانون ، وهو في نفس الوقت حكم بدون مشاركة المواطن .

*الاستعمال الثاني :وقد أتى به " فيبر " وهو استعمال قريب جدا من نظم الاجتماع والتاريخ ومفاده أن البيروقراطية معناها جعل النشاطات الجماعية تخضع الى العلمية ، مما يؤدي الى تمركز وحدات الإنتاج والمنظمات بصفة عامة زيادة عن اللزوم .

*الاستعمال الثالث :هذا الاستعمال يناسب المعنى العام والشعبي لكلمة بيروقراطية أي الجانب السلبي لها ، وهو الذي يفهم منه التعقيدات المكتبية والإدارية والروتين الإداري البطيء ، تعقيد الإجراءات وعدم تماشي المنظمات البيروقراطية مع الحاجات التي كان من المفروض أن تلبها للجمهور ، الأمر الذي يؤدي بالمواطن الى الشعور بنوع من الحرمان من حقوقه اتجاه الإدارات الحديثة . وتصف البيروقراطية عند " فيبر " بالنموذج المثالي للتنظيم الذي يقوم على أساس من التقسيم الإداري والعمل المكتبي .

خصائص البيروقراطية :

يقوم التنظيم البيروقراطي في رأي " ماكس فيبر " على الخصائص التالية :

*هناك مجالات للتخصص الوظيفي محددة رسميا وثابتة ، وتنظيم اللوائح والقواعد عملية تحديد تلك المجالات الوظيفية واعتماد الصيغ القانونية في إيضاح جوانب التخصص وتقسيم العمل

*توزع الأنشطة والأعمال العادية الضرورية لتسيير دقة التنظيم البيروقراطي على أعضاء التنظيم ، باعتبارها واجبات رسمية وبطريقة ثابتة ومحددة ومستقرة .

*توزع السلطة اللازمة لإعطاء الأوامر بتنفيذ الواجبات المحددة بشكل رسمي ثابت ، ووفقا لقواعد واضحة ومحددة ، وتحدد هذه القواعد مدى السلطة التي تمنح لعضو التنظيم البيروقراطي ونوع تلك السلطة ، وتتم أيضا من خلال تحديد نطاق الاشراف لكل مسؤول اداري

*هناك طرق وأساليب للعمل وتنفيذ المهام والواجبات وبالتالي لا يتعين في التنظيم البيروقراطي الا من كان مؤهلا لأداء تلك المهام بالطرق المحددة ، أي وفق المقدرة والكفاءة والخبرة الفنية في النشاطات التي يؤديها ، بما يلائم وطبيعة الأعمال المحددة في قواعد وأنظمة العمل في المنظمة البيروقراطية .

*ينقسم التنظيم البيروقراطي الى عدة مستويات متخذا شكلا هرميا ، وبالتالي يوجد نظام حاسم ودقيق من الرئاسة حيث تشرف المستويات العليا على أعمال وأنشطة المستويات الدنيا ، ويسمح هذا النظام للعاملين أو المرؤوسين أن ينظلموا من قرارات أحد الرؤساء الى المستوى الإداري الأعلى منه ، بطريقة منظمة ومحددة ، ويسود هذا التنظيم الهرمي البيروقراطي كافة أشكال التنظيمات بغض النظر عن كونها عامة أو خاصة .

*تعتمد إدارة التنظيم البيروقراطي على المستندات .وبالتالي يوجد جهاز من الموظفين والكتبة مهمتهم الاحتفاظ بالوثائق والمستندات .

*العمل الرسمي يأتي بالمقام الأول بالنسبة لوقت الموظف ولا يمكن تأخيره لأداء مهام خاصة .

*تطبق الإدارة البيروقراطية قواعد وتعليمات للعمل تتصف بالشمول والعمومية .

النموذج المثالي عند "ماكس فيبر":

لقد أصبح النموذج المثالي الذي قدمه "ماكس فيبر" نقطة الانطلاقة عند معظم دارسي التنظيمات ، كما يعتبر كذلك كأداة منهجية تستخدم في الحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة ببنائها وخصائصها. وهذا النموذج هو في حقيقة الامر بناء أو تشييد عقلي لا يتم بناؤه إلا من خلال وجود خصائص أو وجهات نظر يمكن ملاحظتها في الواقع والنموذج الذي يصاغ على هذا النحو يطلق عليه بأنه مثالي ، لأنه يتحقق كفكرة ويقول "فيبر" في هذه النقطة "إنه من النادر ، بل من المستحيل ، أن نجد في الحياة الواقعية ظواهر تنطبق تماما على النموذج الذي صيغ بطريقة عقلية خالصة من خلال هذا نستطيع القول بأن النموذج المثالي ليس فرضا ، بل هو أداة أو وسيلة لتحليل الأحداث التاريخية والمواقف ويقتضي هذا التحليل أن تكون المفاهيم محددة بدقة وواضحة إلى أبعد الحدود لكي تستطيع مواجهة النماذج المثالية ، كما أن التنظيم البيروقراطي يستند الى قواعد وخصائص مستمدة من معرفة فنية وتفكير رشيد ، ونستطيع عرض هذه الخصائص التي صاغها "فيبر" التي تتعلق بالبيروقراطية والتي قد تنطبق بصورة أو بأخرى على كثير من التنظيمات الواقعية على النحو التالي :

*مركزية القرار: أي ما يسمى بوحدة السلطة الأمرة ، في كافة مستويات التنظيم الهرمي .

*تقسيم العمل: يكون محددًا وواضحًا ، يسمح بوجود درجة عالية من التخصص الوظيفي الذي يزيد من الخبرة والمعرفة الفنية بين أفراد التنظيم سواء كان ذلك بطرق مباشرة أو غير مباشرة .

*بناء تسلسلي رأسي (تدرج السلطة): حيث يتخذ هذا البناء في صورته الطبيعية شكلا هرميا فيه يكون كل رئيس مسؤول عن أعمال مرؤوسيه ، وكل موظف مسؤول عن مساعديه ، وهذا يكون وفقا لقواعد محددة وواضحة .

*وجود نظام رسمي للقواعد: ينظم ويحكم أفعال وقرارات الأفراد وأعمالهم ، ويحقق الاستمرار في العمل والتنسيق بين الأنشطة والعمليات المختلفة التي يؤديها أفراد التنظيم .

*التخلي عن الاعتبارات الشخصية: بحيث يجب على أفراد التنظيم عدم اتخاذ اتجاه شخصي أو عاطفي في علاقاتهم بأقرانهم ، حتى لا تؤثر على الاحكام والقرارات الرشيدة التي يصدرها أعضاء التنظيم خلال تأديتهم لوظائفهم .

*يتم تعيين الموظفين وفقا لمؤهلاتهم الفنية: التي اكتسبوها عن طريق الدراسة الطويلة والتجربة والخبرة ، بعيدا *التمييز بين السلطات التنفيذية والاستشارية: (أو بين الوظائف التنفيذية والاستشارية) ، حيث أن الطبيعة المعقدة للتنظيم الهرمي في المنشآت الضخمة تتطلب أن تكون هذه الوظائف وأدوارها على أكبر درجة ممكنة من الوضوح والتحديد والتبسيط .

*لا يمتلك الموظف مركزه الإداري والأدوات التي يستعملها لتنفيذ واجبه .

*تعتمد الإدارة البيروقراطية على سجلات ووثائق: أي أن جميع الإجراءات والقواعد والقرارات توضح وتثبت كتابة . ومن هنا يتكون ما يسمى "بالمكتب كشخص معنوي" وهو محور العمل في التنظيم الحديث .

*يخضع الموظف الإداري لقوانين المؤسسة التي يعمل فيها

*يتقاضى الموظف الإداري راتباً ينطبق مع مركزه الإداري

وباختصار شديد يمكن القول بأن النموذج المثالي للبيروقراطية يركز على عدة محاور أهمها: وجود درجة عالية من التخصص ، بناء رئاسي للسلطة ، ونسق غير شخصي للعلاقات بين أعضاء التنظيم وتحديد العضوية وفقاً للمقدرة والمؤهلات الفنية ، والتمييز بين السلطات التنفيذية والاستشارية ، والفصل بين الدخل الخاص والراتب الذي يتحصل عليه الفرد بصورة رسمية . ويذهب فيبر الى البيروقراطي ، وفي هذا الصدد يقول " فيبر" الإدارة البيروقراطية تعني أولاً وقبل كل شيء ممارسة الضبط على أساس المعرفة ، فهذه هي الخاصية التي تجعلها إدارة رشيدة " يمكن الإشارة الى أهم أنواع السلطة عند " فيبر " وتتمثل فيما يلي السلطة العقلانية : وهي التي تتأسس على الاعتقاد بشرعية القواعد الموضوعية وحق الهيئة المعنية بفرض النظام بإصدار الأوامر والتعليمات وبذلك فهي سلطة شرعية وكذلك السلطة التقليدية : والتي تتأسس على الاعتقاد اليومي بقداثة التقاليد وصلاحيتهما لكل زمان ومكان وكذلك الاعتقاد بشرعية الأشخاص المطالبين بتطبيق التقاليد وأيضاً نجد السلطة الكاريزمية : وهي التي تتأسس على الاعتقاد في بطولة شخصية وفي قدرته المثالية . (حجيلة، 2017، صفحة 18_43)

26/النظريات النيوكلاسيكية :

126- نظرية العلاقات الإنسانية عند "التون ما يو"

ظهرت هذه النظرية في مطلع القرن العشرين ، ويعتبر "التون ما يو" مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية وهو واحد من الأساتذة الأكاديميين الذين اهتموا بالمشكلات الاجتماعية للحضارة الصناعية ، حيث قام "مايو" بعدة دراسات أجريت في مصانع هاوثورن التابعة لشركة ويسترن الكترينك في الولايات المتحدة الأمريكية خلال فترة 1928/1933 حيث تركزت أبحاثه على العلاقة بين ظروف العمل الفيزيائية وبين الإنتاجية ثم تناولت جماعات العمل من حيث البناء والروح المعنوية والفهم والاتجاهات والمعايير والدافعية ودارت حول العلاقة بين الإنتاجية والروح المعنوية للعمال ووظيفة لصحة الجماعات الصغيرة للمنظمة والتي تؤدي مجموعة من الوظائف ، لهذا فقد أكد أنصار هذه النظرية على ضرورة عمل القيادة على تحقيق التقارب بين التنظيم الرسمي والغير الرسمي من خلال اشراك عمال في عملية الإدارة والاهتمام بالاتصالات بين أجزاء التنظيم وضرورة العمل الجماعي ، وكسر الروتين الناتج عن التخصص الدقيق في العمل ، كما نادى أنصار هذه النظرية بضرورة تحفيز العاملين في المنظمة عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية ، وهذا لأن الحوافز المعنوية لها دورها أيضاً تحريك دوافع الأفراد كالحوافز المادية تماماً ، كما تبين "مايو" أن الرقابة الغير المتشددة من قبل الإدارة كان لها تأثير كبير على تحسين إنتاجية المجموعة ، وفي الحقيقة قد وجد المجموعة قد كرسست نفسها للإنتاج المرتفع وقد حاولوا الوصول الى هذا الهدف بأنفسهم ،

بغض النظر عن الظروف المادية للعمل والتعب وغياب المشرف ، بالإضافة الى هذا فقد ركزت على ضرورة خلق اتصال فعال بين مستويات المنظمة المختلفة لتبادل المعلومات ، وهذا من خلال مشاركة العاملين وإتباع الأسلوب الديمقراطي ومعنى هذا أن الرقابة داخل المنظمة لا تكون صارمة ولا لصيقة ، بل يعتمد المشرف على الرقابة بالمشاركة إضافة إلى الرقابة الذاتية التي يكون فيها العامل بعيدا عن تأثير المشرف ، هذا الأخير الذي يجب أن يتمتع بقدرات ومهارات اجتماعية بنفس القدر الذي يتمتع فيه بمهارات فنية في العمل ، إن "المعيار الإنتاجي ما هو إلا أحد المعايير الاجتماعية التي كونت التنظيم الغير الرسمي للعمال ، إذ لوحظ أن العمال تألفوا في جماعات اجتماعية قوية تتصف بعادات وروتينيات وواجبات وحتى مراسيم معينة ، وكذلك قد تكونت وسائل ضبط ورقابة اجتماعية قوية لتجلب التوافق والالتزام بتوقعات الأدوار الاجتماعية بالجماعة ، وقد لوحظ أيضا سيطرة التنظيم الغير الرسمي وتفوقه على التنظيم الرسمي بالنسبة لتحديده لطبيعة السلوك العمالي وتصرفهم ومن خلال ما سبق ذكره من آراء وانتقادات يمكن القول أن ما تم الوصول اليه من نتائج يعتبر قفزة نوعية كبيرة بحيث أنه "يجب أن ينظر الى العامل باعتباره كائنا إنسانيا اجتماعيا له حاجاته ورغباته واتجاهاته ومشاعره وانتماءاته الاجتماعية التي تؤثر في أدائه لعمله ، جاءت هذه النظرية لتركز على الجانب الإنساني من خلال العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين التنظيم الرسمي والتنظيم الغير الرسمي ، داعية بذلك الى دور القيادة في التنظيم ليكون محوري حيث تعمل هذه الأخيرة على ضرورة التقارب بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي من خلال اشراك العمال في عملية الإدارة والاهتمام بالاتصالات بين أجزاء التنظيم ، كما نادى أيضا بضرورة الحوافز المادية والمعنوية من خلال إشباع حاجات العاملين النفسية والاجتماعية ، أيضا ركزت هذه النظرية على الرقابة المرنة أي اعتماد المشرف على الرقابة بالمشاركة شريطة أن تكون غير متشددة ، كما دعت إلى تكريس الرقابة الذاتية والتي يكون فيها العامل بعيدا عن تأثيرات المشرف ، كون أن العامل يتمتع بقدرات ومهارات اجتماعية التي تجعل منه يشعر بنوع من المسؤولية تجاه عمله باعتباره يملك قدرات فنية في العمل تؤدي به إلى مهامه بكفاءة وفعالية عالية ، فمن خلال كل هذا نصل الى أن هذه النظرية ركزت في عمومها على القيادة والاتصال بين أجزاء التنظيم وضرورة العمل الجماعي ، كما توصلت الى أن العامل كائن إنساني اجتماعي له حاجاته ورغباته واتجاهاته ومشاعره وانتماءاته الاجتماعية التي تؤثر في أدائه لعمله .

2/2/6/ نظرية الفلسفة الإدارية :

يعتبر "دوجلاس ما كجر يجور" من أبرز أنصار هذه النظرية من خلال نظرية الفلسفة الإدارية والتي قامت على أساس افتراض مفاده أن كل عمل أو تصرف إداري في التنظيم إنما يرتكز على نظرة تنظيمية معينة ، أي أن لكل مدير فلسفته الإدارية ونظريته الخاصة التي تؤثر على سلوكه وتصبغ تصرفاته بطابع معين ، أي أن سلوك المشرف مع المرؤوسين يتحدد وفقا لتصور هذا الأخير ، ولقد جاءت هذه النظرية كرد فعل على المبادئ التي نادى بها النظريات الكلاسيكية ، التي نادى بوحدة الأمر ، التخصص الوظيفي ، الهيكل الهرمي للتنظيم وتحديد نطاق

الإشراف والسلطة وأعتبرها مبادئ ثابتة لا تقبل أي نقاش ، حيث شبهها بعض روادها بالقوانين الطبيعية ومن بين أهم ما نادى به هذه النظرية هو اعتبارها أن السلطة هي الوسيلة الوحيدة للتأثير على سلوك أعضاء التنظيم ، وهذا ما إعترض عليه "ماكر يجور" الذي يرى أن السلطة واحدة من أنواع مختلفة من أساليب التأثير على السلوك الإنساني ، فهناك مثلاً عمليات الإجبار المباشر كوسيلة للتأثير على السلوك وأساليب الإغراء المختلفة ، وبناء على هذا قدم "دوجلاس ما كجر يجور" نموذجين أطلق عليهما نظرية (x) والتي تمثل الفكر الكلاسيكي في التوجه أما التوجه الثاني (y) تتمثل في نظرية العلاقات الإنسانية وفيما يلي أهم الافتراضات التي قامت عليها :

* الافتراضات التي قامت عليها النظرية (x) :

ان الانسان بطبيعته كسول ، لا يميل الى العمل .

يتوجب على الإدارة إجبار العمال على العمل وراقبته بشكل دقيق ، وتحديدته بالعقوبات من أجل ضمان قيامه بالعمل

يكره العمال تحمل المسؤولية ويفضلون أن يتم توجيههم مباشرة وبشكل تفصيلي .

يعطي العاملون الأهمية الكبرى لعنصر الأمن الوظيفي وللحوافز المادية ويظهرون مستوى متدنياً من الطموح

* الافتراضات التي قامت عليها النظرية (y) :

الأفراد يميلون بطبيعتهم الى العمل متى توفرت لهم الظروف الملائمة .

إشباع الحاجات العضوية والأمنية للفرد يجب أن يصاحبه إشباع للحاجات الاجتماعية وتقدير الذات حتى يدفع الأفراد للعمل

يميل الفرد بطبيعته الى التقدم وتحمل المسؤولية والاستعداد لتوجيه الجهد نحو الأهداف التنظيمية وهذا في ظل توفر الظروف المناسبة لذلك

يتمنع معظم العمال بقدرات إبداعية ولا تقصر هذه القدرات على المديرين و بناء على هذه الافتراضات الإيجابية "مالك كريجور" حول الانسان فهو يرى أن من الأفضل أن يستند سلوك المديرين ونمط اشرافهم على الافتراضات الإيجابية حول الانسان وان يكون ذلك مرشدا لهم في تصميم الهياكل التنظيمية ، ولهذا يمكن إرجاع دعوات الإدارة بالمشاركة ، وإعادة تصميم الوظائف ، تنمية العلاقات الإيجابية في العمل لجهوده في هذا المجال الملاحظ من هذين الافتراضين السابقين والفرق الرئيسي بينهما أن نظرية (x) ترى أن الفرد كسول ولا يحب العمل ولا بد من مقاومته للتغير بينما ترى نظرية (y) أن الفرد يحب العمل وإمكانه الابداع إذا توفرت له الظروف الملائمة وان لديه استعداد للتحرك تجاه أهداف المؤسسة . (مزارة، 2019/2018، صفحة 103/102)

3.26 نظرية تدرج الحاجات الإنسانية عند "ابراهام ما سلو":

صاحب هذه النظرية "ابراهيم ما سلو"، وهي من أكثر النظريات التحفيز شيوعا وقدرته على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته من خلال البحث عن الدوافع التي تحفز الانسان للعمل، معتمدا في هذا على مبدأين أساسيين :

يسمى الأول بمبدأ النقص او العجز في اشباع الحاجة والقائل ان الافراد يسعون دائما في سد حاجات حرموا منها ومن ثم هم يعملون محفزين للحصول عليها واشباعها بسهولة فلا علاقة لها باي سلوك تحفيزي يذكر اما المبدأ الثاني هو التقدم الحاجي والقائل ان الحاجة يجب اشباعها في مستوى معين بعد انهاء إشباع المستوى الحاجي الذي سبق مستواها لان حاجات الفرد مرتبة ترتيبا تصاعديا على شكل سلم بحسب اولويتها للفرد ولهذا فقد صنفها "ما سلو" هذه الحاجات الإنسانية في خمس فئات :

1-الحاجات الجسمية "الفسيولوجية":

تمثل الحاجات الأساسية اللازمة لبقاء الانسان واستمراره على قيد الحياة كالطعام والماء والهواء...والحاجات الفسيولوجية تسيطر على بقية الحاجات اذا لم تكن مشبعة

2-الحاجة الى الأمن والسلامة:

تتضمن حاجات الفرد للحماية من الاخطار الجسمية والصحية والبدنية كذلك الحماية من الاخطار الاقتصادية والمتعلقة بضمان استمرارية العمل للفرد لضمان استمرار الدعم المادي الضروري للفرد للمحافظة على مستوى معين من الحياة المعيشية

3-الحاجة الى الانتماء :

حيث يرغب الفرد لان يشعر بان له عضو في الجماعة التي ينتمي اليها وان هناك نوع من التفاعل الوجداني بينه وبين افراد جماعته يعطي ويأخذ وهي تعتبر أولى الحاجات الاجتماعية للفرد والحد الفاصل بين الحاجات التي تسبقها والتي تليها هذا ويلاحظ ان سيادة الروح المعنوية الطيبة وانماط القيادة والاشراف الحسنة وأنظمة إدارية تهتم بنظم الاقتراحات...وغيرها، يمكنها ان تؤثر على إشباع هذه الحاجات

4-الحاجة الى الاحترام:

يحتاج الانسان الى الشعور بالثقة والمركز الاجتماعي كذا يحتاج ان يشعر بقيمته وكفاءته من ناحية شخصية والى رؤية ذلك الاحترام والاعتراف في عيون الاخرين، كما يحتاج الى احساسه بالثقة بالنفس والقوة المقدره والكفاءة هذا وتلعب الجوائز والالقباب البراقة دورا هاما في إشباع الحاجات

5-الحاجة الى تقدير الذات :

يحتاج الانسان الى ان يشعر بأهميته وبوجوده عضوا قويا محترما بالغ الأهمية والتأثير في جماعته، وانه يستحق بشكل كامل الفرص المتاحة امامه والمتعلقة بمواهبه وقدراته وكفاءته ويشعر كذلك بان له رسالة في الحياة وهو

في ذلك يسعى الى البحث عن المهام ذات الطبيعة المتحدية لمهاراته وقدراته وهو يطور من مقدرته الإبداعية والابتكارية بالكل الذي يحقق إنجازا عاليا (مزارة، 2019/2018، الصفحات 105-106)

3.6- النظريات الحديثة :

ظهرت هذه النظريات بعد الحرب العالمية الثانية كتيار جديد في مجال الإدارة والتسيير ،مشكلة بذلك مدارس علمية جديدة ،تشارك هذه النظريات في كونها تطرح منظور للإدارة يختلف عن منظور كل من المدارس الكلاسيكية ، والنيو كلاسيكية في دراسة التنظيم وذلك لأجل التحكم في مكونات التنظيم ،لتحقيق الكفاءة وتوحيد العاملين

3.6-1- نظرية اتخاذ القرار:

جاءت هذه النظرية نتيجة أفكار "هربرت سيمون"، وكانت أفكاره من منطلق ان التنظيمات تهدف الى تحقيق اعلى مستوى من العقلانية في نمط اتخاذ القرارات ويرى ان الحديث عن العقلانية امر غير واقعي ،لان العقلانية الكاملة متطلبات لا يمكن لأي مدير توفيرها ،فالعقلانية تقتضي ان يحيط المير بكافة الظروف المحيط بالمشكلة او بالقرارات المطلوب اتخاذها وبكافة البدائل الممكن اتخاذها للتعامل مع المشكلة وتقديم وتحليل مزايا ونقائص كل بديل حتى الوصول الى اتخاذ القرار الأمثل ومن هذا المنطلق عرف "سيمون" التنظيم على انه "هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد اي ضرورة اتصال الأفراد بعضهم البعض وإنشاء علاقات بينهم من اجل التحكم أكثر في عملية اتخاذ القرار كما يعتقد ان طبيعة التنظيم الهرمي تقتضي ان تنقسم أعضاء التنظيم الى فئتين :

المنفذين وهم الذين يتولون الأداء الفعلي للأعمال وتنفيذ القرارات ويمثلون المستويات الدنيا ،اما الفئة الثانية متخذي القرارات ويمثلون المستويات الإدارية الأعلى وبناء اعلى هذا فان تقسيم العمل يكون على أساس راسي وهم السلطة يندرج من القمة الى القاعدة

3.6-2- النظرية الدافعية :

مؤسس هذه النظرية هو "نرسييس لكرت"، حيث اعتمد على تعديل الأسس التي قامت عليها من خلال التراث النظري الذي سبقها ،وتستند هذه النظرية الى أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية ،ويؤكد تأثير العوامل الاجتماعية والنفسية على عمله وفعاليتها داخل التنظيم فقد ركز على أهمية الدافعية التي تجاهلتها النظريات الكلاسيكية في تحقيق اهداف التنظيم ويحدد العوامل الدافعة للعمل بين عوامل اقتصادية وأخرى ذاتية كالرغبة في الإنجاز والتقدم وعوامل متعلقة بالأمن ،وعوامل مرتبطة بالتجديد والابتكار كما أضاف ان نجاح التنظيم متوقف على تكوين إنساني على الاعمال المتناسقة لأعضائه ،كما ان له خصائص أساسية وانشطة محددة ،مع اهتمامه بدراسة أثر الجماعة في السلوك الإنساني في التنظيم واعتبر الجماعة هي وحدة التنظيم الأساسية ،والتي اثبتها من خلال دراساته التي اكد فيها ان الفرد الذي يتصف بالولاء والاندماج في العمل يكون اكثر استعداد لقبول اهداف وقرارات الجماعة ،فنجاح التنظيم يتوقف على نوع وأسلوب الاشراف ،ورأى ضرورة تغيير نمط الاشراف الذي يركز على الإنتاج الى نمط اشراف يركز على العاملين ،والذي اطلق عليه "القيادة الديمقراطية" أو "الإنسانية" القائمة على ترك حرية التصرف للأفراد بعد تحديد الاهداف العامة أي الاهتمام بالأفراد وحل

مشكلاتهم وتنمية روح الفريق بينهم ، حيث يتسم جو العمل بنوع من التحفيز بتأكيد الدوافع الاجتماعية والذاتية ، وتهيئة السبل لتأكيد مشاعر الفرد بالعزة والقيم الشخصية واعتبار الأفراد عنصرا أساسيا من عناصر نجاح التنظيم او فشله ، ومنه فإذا كانت علاقات العمل تعاونية ومؤيدة للفرد كان تأثيرها إيجابيا على السلوك والكفاءة ، أما إذا كانت العلاقات تنافسية (صراعية) فإن ذلك يقلل من فاعلية وكفاءة التنظيم. (مزارة، 2019/2018، الصفحات 111-115)

II-الكفاءة المهنية :

1-أنواع الكفاءة المهنية :

يرى زياد حمدان ان الكفاءة المهنية تأخذ أربعة أنواع:

أ-الكفاءة المعرفية :وهي المعلومات والمهارات العقلية الضرورية لأداء الفرد في شتى مجالات عمله .

ب-الكفاءة الوجدانية :وتشير الى استعدادات الفرد وميوله واتجاهاته وقيمه ومعتقداته

ج-الكفاءة الادائية :وتشير الى كفاءات الأداء التي يظهرها الفرد ،وتتضمن المهارات النفسية الحركية وأداء هذه المهارات يعتمد على ما حصله الفرد سابقا من كفاءات معرفية

د-الكفاءة الإنتاجية :وتشير الى قدرة الفرد على تسخير عمله من المهارات والقدرات أو بالأحرى الكفاءات المهنية الأخرى ،من أجل تحقيق إنتاج أوفر وإنتاجية مستدامة. (عباس، 2008، صفحة 13)

2/خصائص و أهمية الكفاءة المهنية:

أ/خصائص الكفاءة المهنية: (دحمان، 2023، صفحة 06)

ترتكز الكفاءة المهنية على عدة خصائص منها ما يلي :

- ✓ الكفاءات عامل داخلي يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق الاستغلال المثل للموارد
- ✓ تحقيق الكفاءة المهنية يتم في إطار زمني قصير الأجل ،فالمدير الكفاء مثلا هو الذي يحقق افضل نتائج او مخرجات بالمقارنة مع المدخلات المستخدمة في إنجازها ،ويستطيع بالتالي خفض تكلفة الموارد المستخدمة في تحقيق هذه النتائج او المخرجات
- ✓ تتجلى الكفاءة المهنية من خلال تطبيق المعارف والقدرات
- ✓ لها طابع تجميعي وتراكمي لأنها مزيج مع عدة معارف وقدرات
- ✓ الكفاءة المهنية شاملة ومدمجة للمعارف ومختلف المجالات المهنية
- ✓ الكفاءة المهنية مرتبطة بالسلوكيات والإنجازات التي تعد المؤشرات الملموسة التي تسمح بملاحظتها وتقييمها .

ب/أهمية الكفاءة المهنية : (نور الدين، 2023، صفحة 04)

تكمن أهمية الكفاءة المهنية فيما يلي :

- ✓ تكسب المتدربين معارف ،مهارات واتجاهات ذات صلة بالعمل مما يطور ادوارهم
- ✓ تكسب الفرد ثقة بنفسه ،وقدرة على العمل دون الاعتماد على الاخرين
- ✓ تكسب لفرد المرونة والقدرة على التكيف في حياته العملية
- ✓ تحسين الأداء الحالي والمستقبلي
- ✓ تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات ،والمستحدثات العلمية والتكنولوجية التي تجعلهم اكثر قدرة على مواكبة هذه التغيرات .

3/معايير الكفاءة المهنية : (نوال، 2022، صفحة 777)

تتمثل معايير الكفاءة المهنية فيما يلي :

- *الفعالية الكلية: وتعني القدرة الشاملة في تحقيق الأهداف والنتائج المتميزة ضمن الإمكانيات والمعطيات والظروف المتاحة
- *الإنتاجية: وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج كالسلع والخدمات 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 قيمته النقدية .
- *الكفاية: هي علاقة نسبية بين مدخلات ومخرجات معينة لا تتحقق الكفاية باستخدام مدخلات ثابتة للوصول الى أكبر مخرجات ممكنة أو تحقيق مخرجات محددة باستخدام لأقل مدخلات ممكنة
- *الربحية: هي نسبة العائد المتحقق من وراء استثمار أموال أو عناصر إنتاجية محددة .
- *النوعية: تتمثل بمستوى الجودة وخصائص السلعة أو الخدمة المقدمة وفقا لمعايير محددة
- *الحوادث: ترتبط بمعدل الإصابات في مجال الأعمال .
- *النمو: تتمثل في قدرة التنظيم على الازدهار والانتشار والتقدم والزيادة الكمية والزيادة المكانية وغيرها من مظاهر النمو التنظيمي .
- *الغياب: هي ظاهرة انقطاع أو ابتعاد مؤقت للعاملين عن مكان عملهم
- *دوران العمل: تتمثل هذه الظاهرة في عدم استقرار العاملين في وظائفهم .
- *الرضا الوظيفي: تعني مستوى قناعة العاملين بجملة الحوافز والظروف والمعطيات الذاتية المتاحة في مجال العمل .
- *الحوافز والدوافع: هي مجموعة المؤشرات المادية والمعنوية الذاتية والخارجية التي توجه السلوك .

*المعنويات (الروح المعنوية): هي الأساس والشعور العام والتوجه النفسي الذي ينعكس ماديا على سلوك العاملين
* الرقابة: هي آلية للضبط العام فرديا وتنظيميا ومجتمعيا ، تقوم على مجموعة من المعايير والعمليات والأهداف والوسائل المترابطة كنظام متكامل .

*الصراع / التماسك: 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 .

*المرونة / التكيف: هي قدرة المؤسسة على مواجهة الظروف المتغيرة والتأقلم معها بشكل إيجابي بحيث تتفاعل معها .

*التخطيط وتحديد الأهداف بدقة: بحيث تكون الرؤية التنظيمية واضحة بكافة أبعادها الزمنية والموضوعية والإنسانية والبيئية وغيرها .

*الاجماع على الأهداف: وتعني مدى موافقة الأفراد المعنيين بالأهداف التي عليهم تحقيقها وتفهمهم المشترك لطبيعة هذه الأهداف وسبل تحقيقها كمية ونوعية وتوقيت إنجازها .

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

4/ أدوات تقييم الأداء المهني :

إن إجراء أي عملية تقييم أداء تستوجب اختيار أداة خاصة يتم تناولها والاعتماد عليها أثناء القيام بهذه العملية ، ويمكن القول بأن أداة الاستمارة ، هي الوسيلة الهامة الممكن استعمالها في التقييم الى جانب وسائل أخرى وبدورها سنعرض هذه الوسيلة كأداة من أدوات تقييم الأداء المهني إذ يراعى في هذه الأخيرة نوع التقييم المعتمد ، والجهة المسؤولة عنهوالجوانب التي يمسها هذا الأخير وتتضمن استمارة التقييم أسئلة عن جوانب مختلفة في أداء الفرد للحصول على البيانات المطلوبة للتقييم ، كما أنها تتجسد في ما يلي :

1/ استمارة واحدة لتقييم جميع العاملين :

قد يتطلب التقييم أن يعد المقيم استمارة واحدة لمجموعة من العاملين ، وهذا في حالة الاعتماد على التقييم النسبي لأداء العامل والذي يقوم أساسا على إعطاء الفرد درجة بالنسبة الى مجموعة التقييم ، وبالتالي تكون هناك نسبة من الحاصلين على تقدير ممتاز ، وضعيف ، ونسبة أكبر من الحاصلين على تقدير جيد جدا . كما وتعتمد هذه الأداة على طريقة يترتب على أساسها العامل وتمثل في :

أ/طريقة الترتيب البسيط: يقوم المشرف على عملية التقييم بتحديد رتب العاملين من أدائهم العام من الموظف ذو الأداء الأفضل الى الموظف صاحب الأداء الأضعف .

2/ استمارة لتقييم كل موظف على حده:

جاءت الضرورة والحاجة الى استخدام هذا النوع من تقييم الأداء بناء على الاستمارة كمحاولة لكشف الغموض الذي يخيم على أداء العامل ، ومحاولة ابراز التفاصيل المتعلقة بكل عامل على اعتبار أن الطريقة المعتمد عليها سابقا بمعنى (استمارة واحدة لكل العاملين) قد تخفي بعض السمات والخصائص والملاحظات التي قد يبديها المقيم للمقيمين ، لذا استلزم الامر اللجوء الى تقييم كل موظف بمعزل عن بقية العمال وتتجسد عملية تقييم الأداء تبعا لهذه الطريقة في :

أ/ وضع تقرير إنشائي بسيط :كون هنا الاستمارة بسيطة جدا من حيث تركيبها ، إذ تقدم تقريرا يطالب فيه المقيم أن يعد تقريرا عن الأداء المتعلق بالفرد خلال السنة ، وقد يحمل الأخير صفة انشائية كما قد يحمل أسئلة ذات درجات تمنح للعامل (ضعيف ، مقبول ، جيد) لتحديد الوضعية .

2/ قائمة المراجعة :وهي عبارة عن استمارة أسئلة مغلقة حول أداء الفرد ، يطلب على القائم بعملية التقييم التأشير عنها بما يتوافق وأداء موظفه ، ويمكن الى جانب النوعين السابقين (قائمة المراجعة والتقرير الانشائي البسيط)الاعتماد على ميزان التقدير وفي هذا الصدد يمكن تحويل في قائمة المراجعة الى ميزان كامل للتقيد الخاص بمدى درجة تمتع الفرد بهذه السمات أو أدائه للسلوك المطلوب منه إذ يميز بين الأداء المتوسط والممتاز ، الضعيف "كما يمكن الحصول على درجات تقييم متباينة ، والشائع في النوع هو أنه يتكون من 5 درجات ابتداء (متميز ،ضعيف جدا) (مزارة، 2019/2018، صفحة 218_221)

5-مراحل تقييم الأداء المهني :

تعد عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطا سليما مبني على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة وبالتالي يمكن ان نتعرف على تلك المراحل وهي كالتالي :

5-1-وضع توقعات الأداء :تعد هذه الخطوة أولى خطوات عمليات تقييم أداء العاملين حيث يتم التعاون فيما بين المنظمة والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها

5-2-مرحلة مراقبة التقدم في الأداء :تأتي هذه المرحلة ضمن اطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياسا الى المعايير الموضوعية مسبقا ، من خلال يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية انجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل افضل ، أي سيتم هنا تحديد عملية تقييم الأداء تحديد مستمر وبالتالي فهي ليست وليدة ظروف زمنية او مكانية معينة ينتج عنها لزوم المراقبة لما لها من اثر فعال ودور بارز في تصحيح الانحرافات التي قد تحدث في العمل وبالتالي تفادي الوقوع في مثل تلك الاخضاء او الانحرافات مستقبلا

5-3-تقييم الأداء :بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة

4-5- التغذية العكسية: يحتاج كل فرد عامل الى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير فإن التغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية أدائه المستقبلي، ولكي تكون التغذية العكسية نافعة ومفيدة لابد ان يفهمها الفرد العامل أي استيعاب المعلومات التي تحملها اليه التغذية العكسية

5-5- اتخاذ القرارات الإدارية: والقرارات الإدارية كثيرة ومتعددة فمنها ما يرتبط بالترقية والتنقل و التعيين والفصل

...

5-6- وضع خطط تطوير الأداء: تأتي هذه الخطوة لتمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء حيث بموجها يتم وضع الخطط التطورية التي من شأنها ان تنعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والقابليات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل . (بوسفت، 2016/2015، الصفحات 111-112)

6/ الرقابة التنظيمية ودورها في زيادة مستوى الكفاءة المهنية :

بما ان العملية الرقابية وظيفة أساسية للحد من الانحرافات الحاصلة في الأداء التنفيذي، وتجاوز السلبيات المتحققة اثناء التنفيذ ، حيث تنعكس كذلك هذه الوظيفة في أهمية الدور الأساسي لتحقيق الكفاءة المهنية للعمال داخل المؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية ، وذلك عن طريق تطبيق او ممارسة العملية الرقابية بكل أنواعها ، التي تسمح باكتشاف أي نقائص في مهارات التنفيذ او الأداء ، وذلك عن طريق اكتشاف ان الموارد البشرية المعول عليها في تحقيق اهداف إنتاجية معينة لا تمتلك القدرات الفنية اللازمة لتحقيق ذلك ، حيث يتم اكتشاف هذا النوع من الانحرافات قبل الشروع في تنفيذ خطة المؤسسة ، وذلك عن طريق الرقابة الوقائية او الرقابة السابقة مما يؤدي الى التنبؤ بنوعية الانحراف مما يستوجب توفير تكوين او تدريب للموارد البشرية المعول عليها ، من اجل تحقيق اهداف المؤسسة بطريقة مثلى بالإضافة الى ممارسة باقي أنواع الرقابة لتحقيق كفاءة مهنية التي تؤدي الى تحقيق المؤسسة لأهدافها، كالرقابة الأنية او المتزامنة او ما يطلق عليها كذلك الرقابة العلاجية ، حيث يسمح هذا النوع من الرقابة باتخاذ إجراءات تصويبية وفي نفس الوقت تضمن الاستمرارية في انجاز العمل ، والتي تساعد أيضا في تحديد أي مخرجات لا تطابق المعايير وذلك من خلال الرقابة المتزامنة حيث يقوم المديرين والرؤساء بمراقبة العملية التنفيذية الذين يقومون من خلالها بتقديم ملاحظاتهم الشخصية التي تقرر مدى تطابق عمل المرؤوسين مع القواعد والتعليمات المناسبة ، من اجل ضمان كفاءتهم المهنية ، هذه الكفاءة التي سيكون لها دور كبير في مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الاستراتيجية ، دون ان ننسى الرقابة اللاحقة وما ستكتشفه من نقاط قوة وضعف بالنسبة للعملية الإنتاجية ككل والكفاءة المهنية خاصة لذلك نجد ان للرقابة التنظيمية دور فعال في رفع مستوى الكفاءة المهنية . (دحمان، 2023، الصفحات

(13-12)

الفصل الثالث:

عرض وتحليل البيانات ومناقشة وتفسير النتائج

- تمهيد

I/ عرض وتحليل البيانات

II/ مناقشة وتفسير النتائج

1/ مناقشة وتفسير النتائج على ضوء الفرضيات

2/ مناقشة وتفسير النتائج على ضوء الدراسات السابقة

3/ مناقشة وتفسير النتائج على ضوء المقاربة النظرية

تمهيد:

تعد مرحلة عرض وتحليل البيانات الميدانية من أهم مراحل البحث حيث نجد التفريغ اليدوي في هذا الفصل وتحليل البيانات وكذا مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات وعلى ضوء الدراسات السابقة وكذا على ضوء المقاربة النظرية. كما أن عرض البيانات هنا تكون كميا وكذا التحليل يكون كيفيا كما وتم في هذا الفصل حساب معامل الارتباط بيرسون بطريقة يدوية كما وتم استخدام الأساليب الإحصائية ومنها مقاييس النزعة المركزية حيث تم فيها حساب المتوسط الحسابي, كما وتم استخدام مقاييس التشتت ومنها حساب الانحراف المعياري .

I- عرض وتحليل البيانات

المحور الأول : البيانات العامة

جدول رقم 1: يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير النوع

النوع	التكرارات	النسبة
ذكر	32	96,97%
أنثى	1	3,03%
المجموع	33	100%

المصدر: سؤال رقم 1 من استمارة الاستبيان



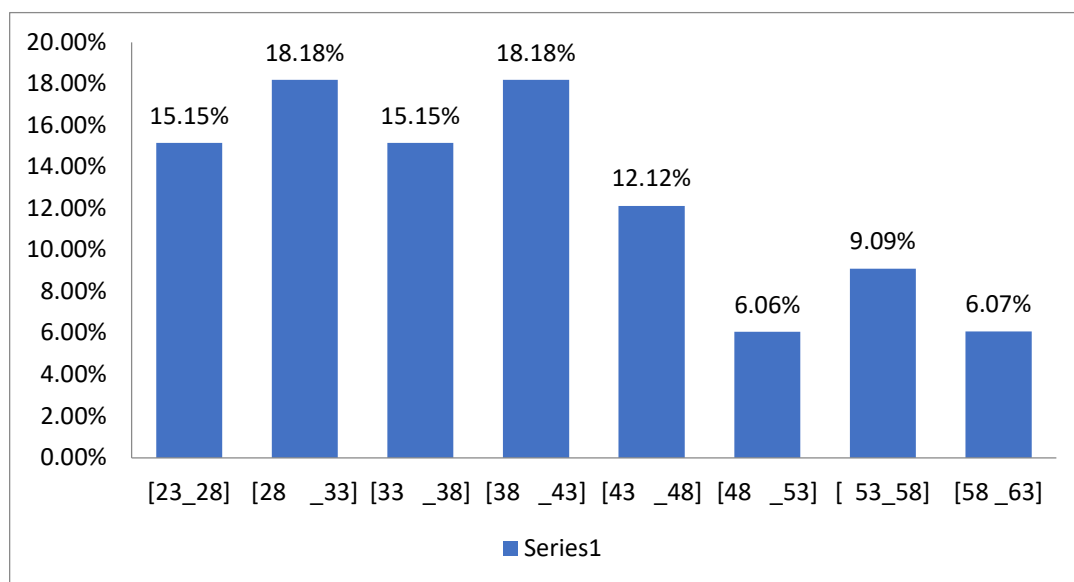
نلاحظ من خلال الدائرة النسبية الموضحة في الشكل رقم (5) وجملة البيانات الموضحة في الجدول أعلاه تبين لنا أن مفردات مجتمع الدراسة الموزعين على النوعين (ذكور_إناث) بنسب متفاوتة لنسبة الذكور بمعنى بأن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث حيث نجد أن نسبة الذكور مثلت نسبة 96,97% من مجموع مفردات مجتمع الدراسة في حين نجد من جهة أخرى أن نسبة الإناث مثلت 3,03% وهي تعد نسبة بعيدة مقارنة بنسبة الذكور , واستنادا إلى ما سبق ذكره نجد أن مفردات مجتمع الدراسة نسبة الذكور غالبية على نسبة الإناث وهذا راجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة وكذا طابع المؤسسة الاقتصادي .

جدول رقم 2: يمثل توزيع الأفراد حسب متغير السن

النسبة %	التكرارات	فئات السن
15,15%	05	[28_23]
18,18%	06	[33_28]
15,15%	05	[38_33]
18,18%	06	[43_38]
12,12%	04	[48_43]
6,06%	02	[53_48]
9,09%	03	[58_53]
6,07%	02	[63_58]
100%	33	المجموع

المصدر: سؤال رقم 02 من استمارة الاستبيان

الشكل رقم 06 : أعمدة بيانية تبين توزيع الافراد حسب متغير السن



نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رقم (02) والأعمدة البيانية في الشكل رقم 6 بأن نسبة مفردات الدراسة حسب متغير السن تتراوح أعمارهم ما بين الفئة الثانية والتي تحمل أكبر نسبة ولتي تقدر بنسبة 18,18% وهي نسبة متساوية أيضا مع الفئة الرابعة والمقدرة هي الأخرى بنسبة 18,18% ثم تليها في المرتبة الثانية نسبة الفئة الأولى بالتساوي مع الفئة الثالثة والمقدرة نسيمهم حوالي 15,15% وتليها الفئة الخامسة المقدرة نسبتها 12,12% ثم تليها الفئة السابعة المقدرة نسبتها 9,09% ثم تليها الفئة الثامنة المقدرة نسبتها 6,07% ثم تأتي الفئة السادسة في المرتبة

الأخيرة والمقدرة نسبتها 6,06% لذلك نجد بأن كل هذه النسب السابقة الذكر نجدها نسب متقاربة الى حد ما مع بعضها البعض حسب متغير السن .

ملاحظة : تم حساب الفئات لمتغير السن وفق الخطوات التالية :

يجب أولاً حساب المدى وكذا حساب عدد الفئات وطول الفئة

لحساب المدى نتبع الطريقة التالية :

طول الفئة = أكبر قيمة _ أصغر قيمة كسر عدد الفئات التي تتمثل في 33

حيث نجد أن أكبر قيمة لدينا تتمثل في 64 وأصغر قيمة تتمثل في 23

اذن : المدى = أكبر قيمة _ أصغر قيمة = 64 - 23 = 41

حساب عدد الفئات : لحساب عدد الفئات نتبع الطريقة التالية أي طريقة \log

حيث $k=1+3.322\log(33)=1.51+1=2.51 \times 3.322=8.33=8$

اذن عدد الفئات هو 8

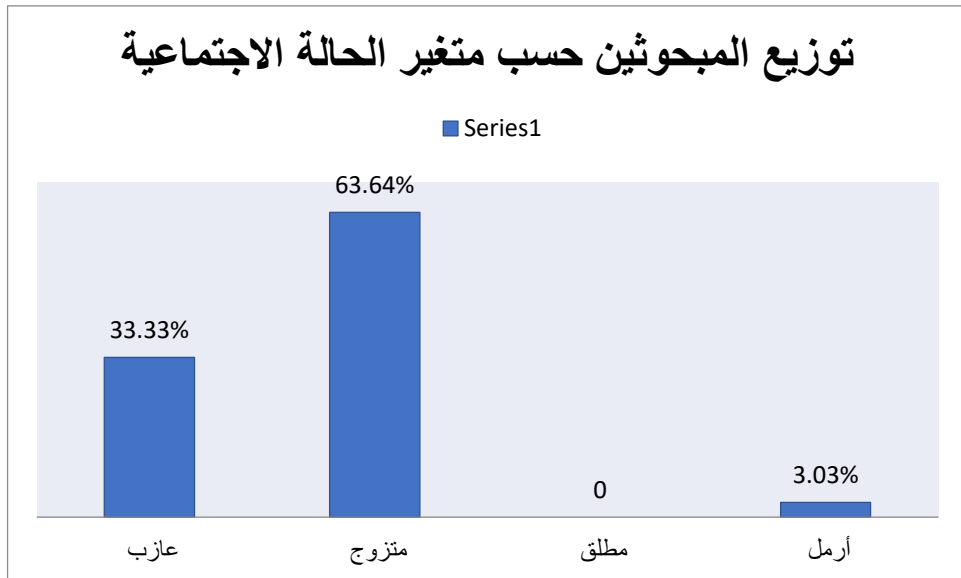
حساب طول الفئة :

$C=E/k$ ملاحظة E كسر k

$C=41/8=5.12=5$ ملاحظة 41 كسر 8

اذن طول الفئة هو 5

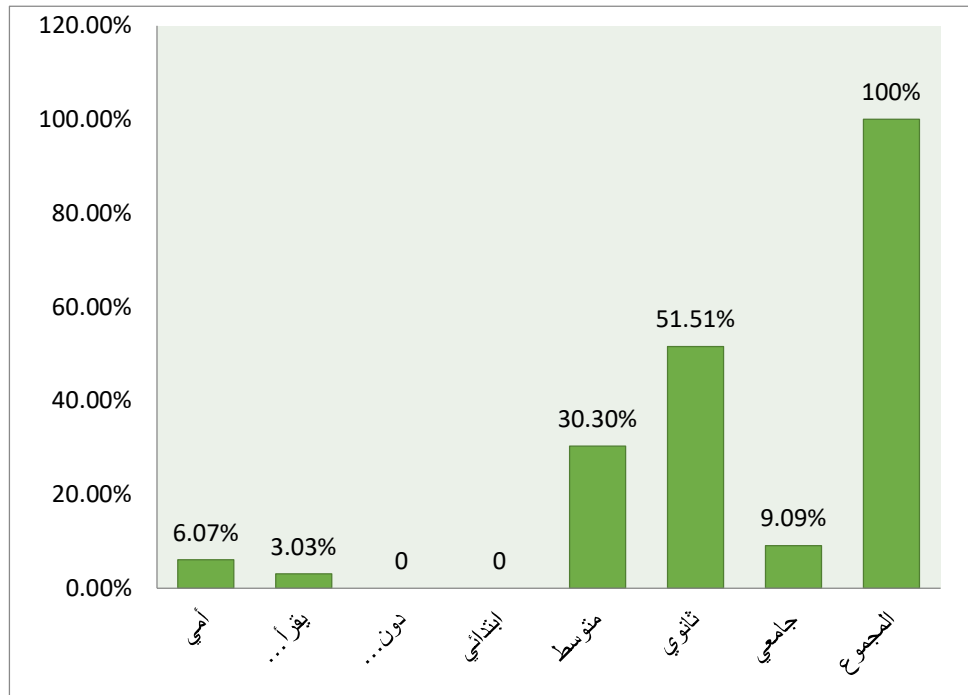
الشكل رقم 07 . أعمدة بيانية تبين توزيع حسب متغير الحالة الاجتماعية



يتبين من خلال الأعمدة البيانية الموضحة في الشكل رقم (3) بأن مجموع النسب التالية 63,64% تمثل نسبة المتزوجين أما بالنسبة لنسبة 33,33% تمثل نسبة فئة العزاب أما بالنسبة لنسبة 3,03% تمثل نسبة الأرامل حيث نجد أن أكبر نسبة من بين هذه النسب تتمثل في فئة المتزوجين والمقدرة بسبة 63,64% من مجموع مفردات البحث

وهذا راجع بالدرجة الأولى الى المسؤولية العائلية و ما تطلبه من احتياجات لتلبيةها , أما فيما يخص فئة العزاب والتي تأتي هي الأخرى في المرتبة الثانية والمقدرة نسبتها حوالي 33,33% والذين يعتبرون فئة محدودة المسؤولية غير أنهم من جهة أخرى ونظرا لاحتياجات الحياة المتعددة والغير منتهية وهذا راجع لهذه الأخيرة , أما بالنسبة للفئة الثالثة والمتمثلة في فئة الأراذل والمقدرة نسبتهم حوالي 3,03% كما ونجد أن فئة المطلقين تحمل نسبة منعدمة مقدرة ب0.

الشكل رقم 07 : أعمدة بيانية تبين توزيع الافراد حسب متغير المستوى التعليمي



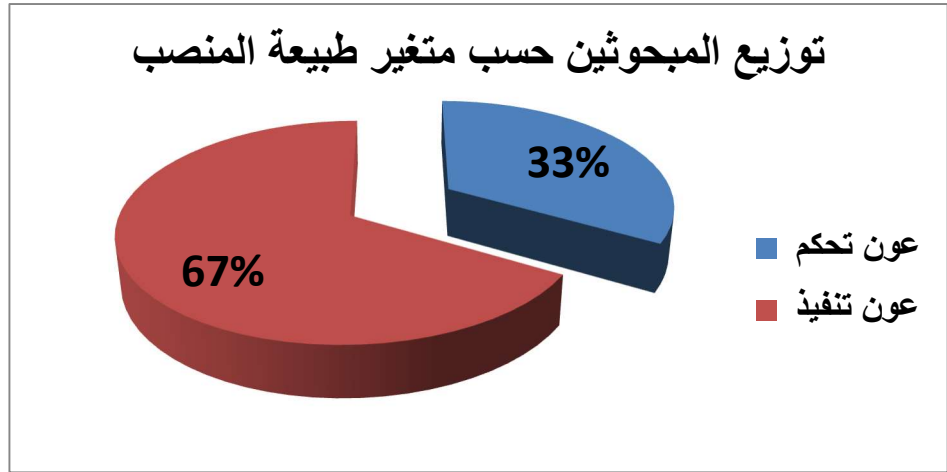
يتضح من الشكل رقم (7) بأن أكبر نسبة والمقدرة ب51,51% ذات مستوى ثانوي . ثم تليها نسبة 30,30% ذات مستوى متوسط ثم تليها نسبة 09,09% ذات مستوى جامعي , ثم تليها نسبة 6,07% ذات مستوى أمي , ثم تليها نسبة 3,03% ذات مستوى يقرأ ويكتب , ثم تليها نسبة منعدمة متمثلة في دون مستوى وأيضا خاصة بمستوى الابتدائي , وهذا ان دل على شيء فإنما يدل على وجود العامل الشائع في المؤسسة والذي يعرف على أنه العامل الذي يكثر تواجده في الورشات إضافة الى كل هذا نجد أن هذه النسب السالفة الذكر تعد نسب متقاربة بين مستوى الثانوي وكذا المستوى المتوسط وهذا ما ساعد مفردات البحث في فهم أسئلة استمارة الاستبيان وهو كذلك بالنسبة لمستوى الجامعي أما بالنسبة لمستوى أمي فقد تم قراءة الأسئلة للعامل من طرفنا وتم ملئ استمارة الاستبيان من طرفه وهو كذلك بالنسبة لمستوى يقرأ ويكتب حيث تم شرح الأسئلة للعامل من طرفنا وتم ملئ الاستمارة من طرفه أما بالنسبة لمستوى دون مستوى وكذا مستوى الابتدائي فهي نسبة منعدمة

جدول رقم 3: يمثل توزيع الأفراد حسب متغير طبيعة المنصب

طبيعة المنصب	التكرارات	النسبة %
عون تحكم	11	33,33%
عون تنفيذ	22	66,67%
المجموع	33	100%

المصدر: سؤال رقم 05 من استمارة الاستبيان

الشكل رقم 08 : دائرة نسبية تبين توزيع المبحوثين حسب متغير طبيعة المنصب



يتضح من خلال الجدول أعلاه و الشكل رقم (8) بأن أكبر نسبة هي الخاصة بفئة أعوان التنفيذ والمقدرة نسبتها حوالي 66,67% وهذا أمر طبيعي في المؤسسات خاصة الاقتصادية بمعنى آخر فإن أكبر نسبة في المؤسسة تحتلها فئة أعوان التنفيذ وهذا حسب العمل الموكل كما أن ما يعرف بالكفاءة المهنية نجدها تنصب أكثر على هذه الفئة منها ما يرتبط خاصة بما يعرف عليه بالإبداع التنظيمي هذا من ناحية ومن ناحية أخرى نجد الفئة الثانية والتي تتمثل هي الأخرى في فئة أعوان التحكم هذا حسب متغير طبيعة المنصب فهي تأتي في المرتبة الثانية والمقدرة نسبتها حوالي 33,33% لذلك نجد أن هذه الفئة الأكثر قياما بالعملية الرقابية بمعنى مرتبطة بوظيفة الرقابة التنظيمية أكثر من غيرها وهي تعد نسبة متباعدة نوعا ما عن نسبة فئة أعوان التنفيذ ومن هنا نستنتج بأن نسبة أعوان التنفيذ حسب متغير طبيعة المنصب أكبر من نسبة أعوان التحكم وهذا راجع لطبيعة وكذا نوع العمل الموكل للعمال داخل المؤسسة وجدير بالذكر يجب القول بأن النسبة الموجودة في فئة أعوان التنفيذ يعتبرون فاعلون دائمين في المؤسسة بمعنى أعوان التنفيذ الدائمين في مؤسسة سو فماك خنشلة وهذا حسب ما تم الإقرار به في المقابلة الحرة مع مدير مؤسسة سو فماك خنشلة .

جدول رقم 4: يمثل توزيع الافراد حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة %	التكرارات	فئلا سنوات الخبرة
18,18%	06]07 _ 03]
27,27%	09]11 _ 07]
12,12%	04] 15 _ 11]
18,18%	06]19_15]
12,12%	04]23_19]
6,07%	02]27 _ 23]
3,03%	01]31 _ 27]
3,03%	01]35 _ 31]
100%	33	المجموع

المصدر: سؤال رقم 6 من استمارة الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6) والشكل رقم 9 من خلال هذه البيانات بأن أكبر نسبة تتمثل في 27,27% وهي نسبة تأتي في المرتبة الأولى مقارنة بباقي النسب وهي نسبة خاصة بالفئة الثانية حسب متغير الخبرة المهنية ثم تليها نسبة 18,18% وهي نسبة خاصة بالفئة الأولى وأيضا هي نسبة متساوية مع الفئة الرابعة ثم تليها نسبة 12,12% والتي هي نسبة خاصة بالفئة الثالثة وكذا الفئة الخامسة , ثم تليها نسبة 6,07% والتي تعد نسبة خاصة بالفئة السادسة ثم تليها نسبة 3,03% وهي نسبة خاصة بالفئة السابعة وهي تعد من جهة أخرى نسبة متساوية مع الفئة الثامنة ومن خلال كل هذا نستنتج بأن كل هذه النسب السالفة الذكر تعد نسب متقاربة الى حد ما مع بعضها البعض وهذا حسب متغير سنوات الخبرة المهنية .

ملاحظة : تم حساب الفئات حسب متغير سنوات الخبرة المهنية :

لحساب الفئات نتبع طريقة \log

يجب حساب المدى

المدى = أكبر قيمة _ أصغر قيمة / عدد الفئات ملاحظة كسر عدد الفئات

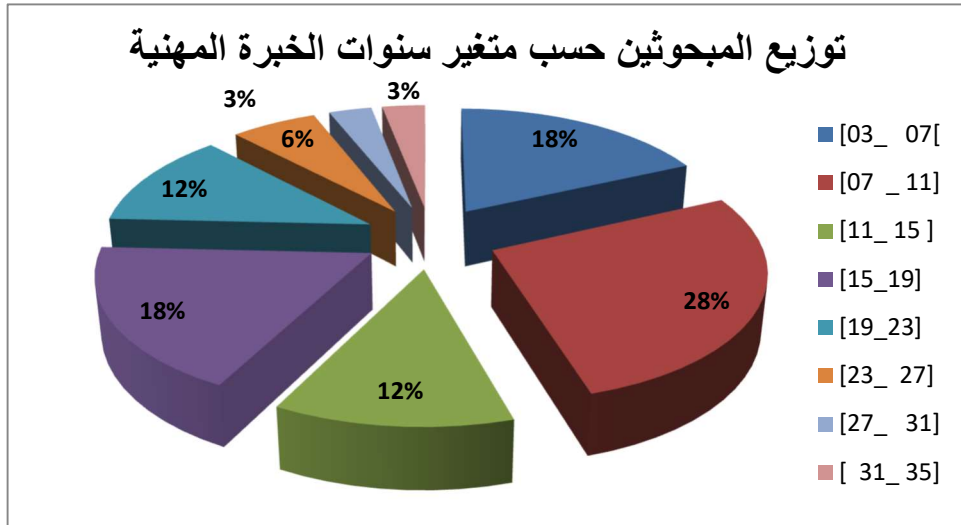
أكبر قيمة متمثلة في 31 وأصغر قيمة تتمثل في 03 ، اذن المدى = $03/31=28$

حساب عدد الفئات = $8=3,33=2,51+1=1,51+1=3,322 \log(33)+1=k$ ملاحظة بالتقريب 08

اذن عدد الفئات هي 8

حساب طول الفئة = $4=3,5=28/8=C=E/k$ ملاحظة $C=E/k$ كسر k ، اذن طول الفئة هو 4

الشكل رقم 09 : دائرة نسبية تبين توزيع المبحوثين حسب متغير سنوات الخبرة المهنية



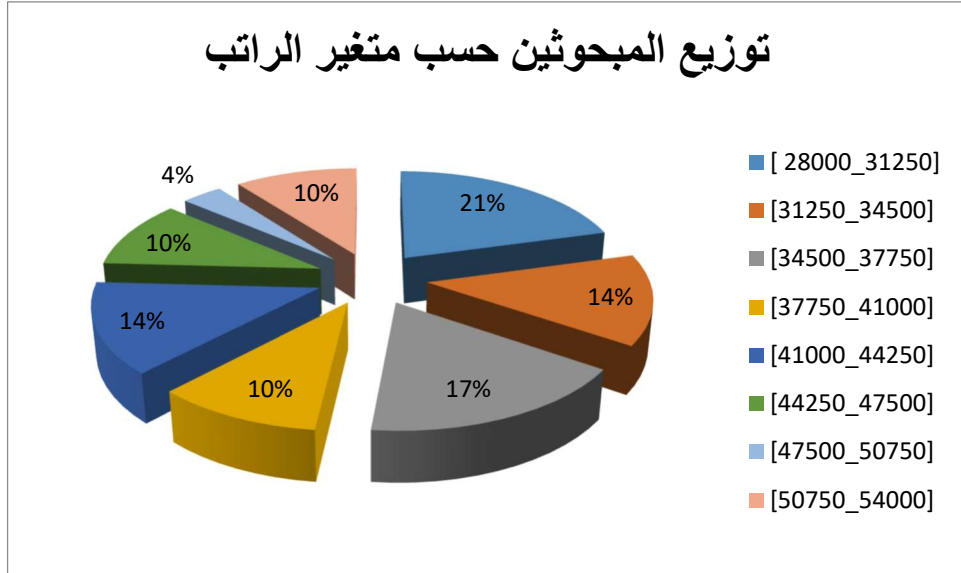
نلاحظ من خلال الدائرة النسبية رقم (9) ومن خلال هذه البيانات بأن أكبر نسبة تتمثل في 27,27% وهي تأتي في المرتبة الأولى مقارنة بباقي النسب وهي نسبة خاصة بالفئة الثانية حسب متغير الخبرة المهنية تليها نسبة 18,18% خاصة بالفئة الأولى وأيضاً هي نسبة متساوية مع الفئة الرابعة ثم تليها نسبة 12,12% خاصة بالفئة الثالثة وكذا الفئة الخامسة ثم تليها نسبة 6,07% خاصة بالفئة السادسة ثم تليها نسبة 3,03% خاصة بالنسبة للفئة السابعة وهي نسبة متساوية مع الفئة الثامنة حيث نستنتج بأن كل هذه النسب السالفة الذكر تعد نسب متقاربة الى حد ما مع بعضها البعض هذا حسب متغير سنوات الخبرة المهنية بمؤسسة سو فماك خنشلة .

جدول رقم 5 : يمثل توزيع الأفراد حسب متغير الراتب

النسبة %	التكرارات	فئات متوسط الدخل الفردي
20,69%	06	DA] 31250_28000]
13,80%	04] DA34500_31250]
17,24%	05	DA] 37750_34500]
10,34%	03] DA41000_37750]
13,80%	04] DA44250_41000]
10,34%	03] DA47500_44250]
3,45%	01] DA50750_47500]
10,34%	03	[DA54000_50750]
100%	29	المجموع

المصدر: سؤال رقم 7 من استمارة الاستبيان

الشكل رقم 10 : دائرة نسبية تبين توزيع المبحوثين حسب متغير الراتب



يتضح من خلال الدائرة النسبية الموضحة في الشكل رقم (10) بأن أكبر نسبة تقدر ب 20,69% وهي نسبة خاصة بالفئة الأولى ثم تليها نسبة 17,24% في المرتبة الثانية وهي خاصة بالفئة الثالثة ثم تأتي نسبة 13,80% وهي نسبة خاصة بالفئة الثانية وهي نسبة متساوية مع الفئة الخامسة ثم تأتي نسبة 10,34% في المرتبة الرابعة وهي نسبة خاصة بالفئة الرابعة وكذا متساوية مع الفئة السادسة وأيضا الفئة الثامنة حيث نجد من جهة أخرى أن بعض الاستثمارات لاتوجد فيها إجابة لسؤال متغير الراتب باعتبار أن الراتب غير ثابت وأيضا باعتباره متعلق بالدرجة الأولى بالمردودية أي أن الراتب يتحدد حسب المردودية وهذا ما تم الإقرار به في المقابلة الحرة مع مدير مؤسسة سو فماك خنشلة كما أنه نجد أن هذه النسب الخاصة بمتغير الراتب هي تعد نسب متقاربة فيما بينها الى حد ما

ملاحظة : تم حساب الفئات لمتغير الراتب من خلال حساب المدى : أكبر قيمة_أصغر قيمة / عد

د الفئات ، لدينا أكبر قيمة هي DA 54000 وأصغر قيمة قيمة هي 28000 ، اذن المدى = 5400

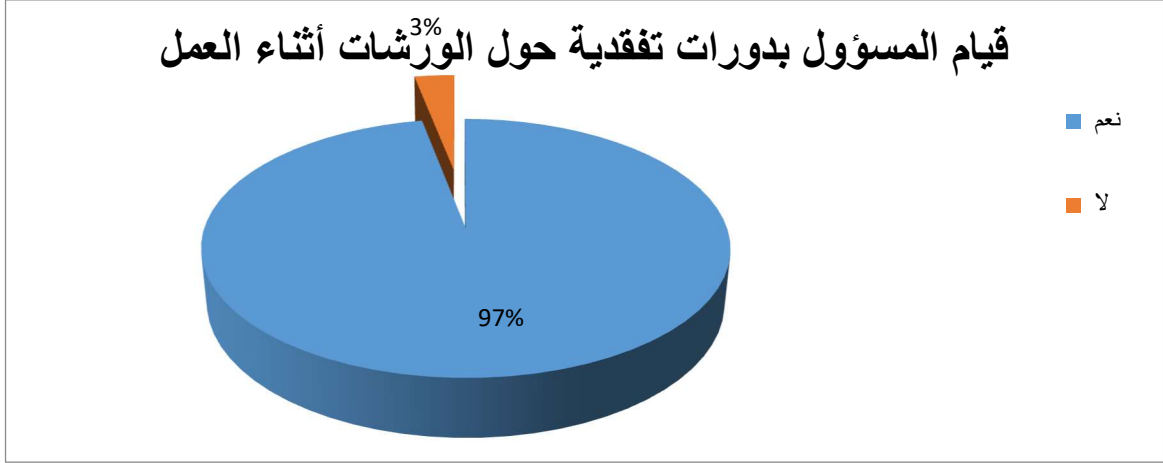
$$260000=280000_00$$

حساب عدد الفئات : $K=1+3,322\log(29)=1.46+1=2.46 \times 3,322=8,17=08$ ملاحظة بالتقريب 8

اذن عدد الفئات هو 8

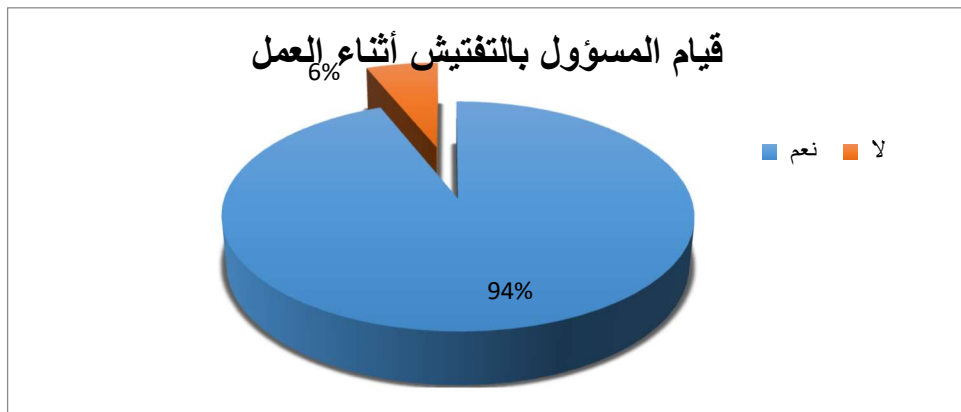
حساب طول الفئة $C=E/k$ ملاحظة / هذا يعني كسر ، اذن طول الفئة هو DA3250

الشكل 11 : دائرة نسبية تبين قيام المسؤول بدورات تفقدية حول الورشات أثناء العمل



يتضح من خلال هذه الدائرة النسبية الموضحة في الشكل رقم (11) بأن نسبة الإجابة عن السؤال بنعم تتمثل في 96,97% وهي أكبر نسبة متقاربة بالباقي بمعنى أن المسؤول يقوم بدورات تفقدية حول الورشات أثناء العمل وهذا ما تأكده النسبة الخاصة بالإجابة بنعم كما أن هذه الإجابة تؤكد أجوبة المقابلة وكذا السلوكيات الملاحظة أثناء القيام بشبكة الملاحظة حيث لاحظنا بأن المسؤول يقوم بدورات تفقدية حول الورشات أثناء العمل أما بالنسبة للنسبة الثانية فهي متمثلة في الإجابة ب لا والمقدرة نسبتها ب 3,03% وهي نسبة قليلة مقارنة بالأولى .

شكل رقم 12: دائرة نسبية تبين قيام المسؤول بالتفتيش اثناء العمل



نلاحظ من خلال الشكل رقم 12 بأن أكبر نسبة تتمثل في 93.93% وهذه النسبة خاصة بالإجابة عن السؤال بنعم أي بأن أكبر نسبة خاصة بقيام المسؤول بالتفتيش أثناء العمل بمعنى القيام بالرقابة أثناء العمل ومراقبة العمل وهذا ما تم ملاحظته من خلال القيام بشبكة الملاحظة أما النسبة الثانية خاصة بالإجابة عن السؤال ب لا والمقدرة

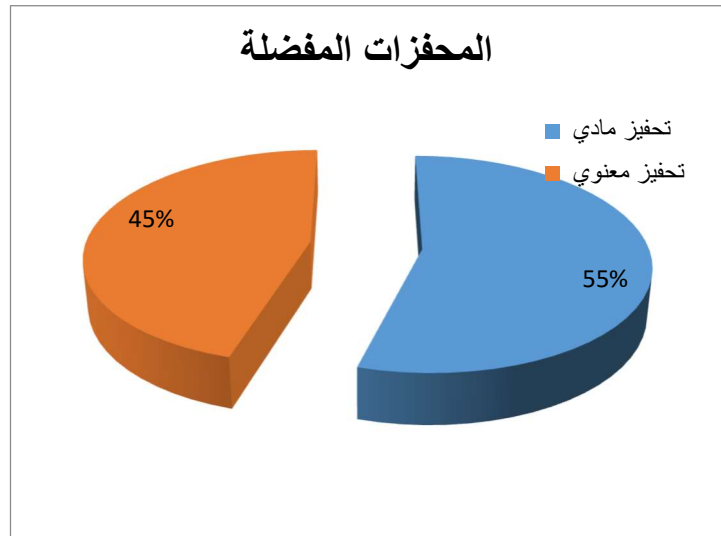
نسبتها 6,07% وهي تعد نسبة بعيدة عن النسبة الأولى بمعنى أن النسبة الأكبر خاصة بقيام المسؤول بالتفتيش أثناء العمل .

جدول رقم 6: يوضح المحفزات المفضلة

المحفزات المفضلة	التكرارات	النسبة %
تحفيز مادي	30	54,55%
تحفيز معنوي	25	45,45%
المجموع	55	100%

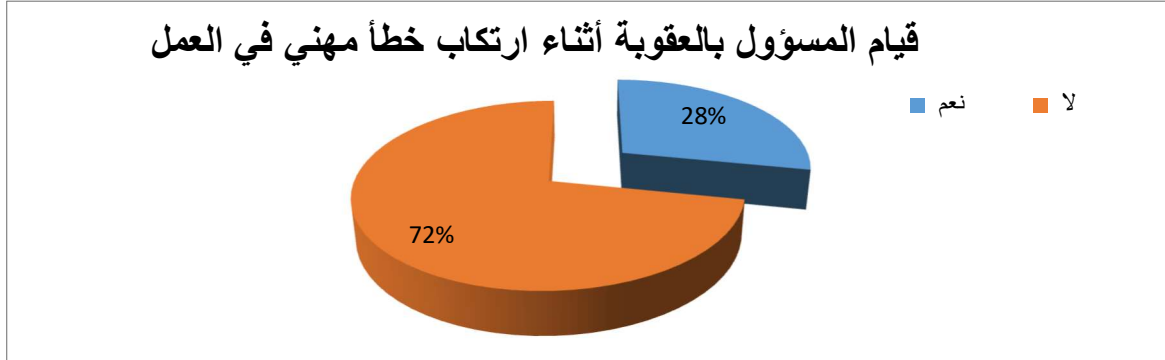
المصدر: سؤال رقم 10 من استمارة الاستبيان

الشكل رقم 13 : دائرة نسبية تبين المحفزات المفضلة



يوضح الجدول أعلاه والشكل رقم (13) بأن أكبر نسبة تقدر بحوالي 54,55% وهي نسبة خاصة بالإجابة عن تفضيل التحفيز المادي وهذا راجع بالدرجة الأولى للعامل الاقتصادي وكذا لكثرة الحاجات الواجب تلبيتها أما المرتبة الثانية المتمثلة في الإجابة عن التحفيز المعنوي المقدرتها نسبتها حوالي 45,45% كما أن هذه النسبة متعلقة بالدرجة الأولى بالجانب الإنساني كما أن في هذا السؤال يأخذ إجابة أكثر من مرة لذلك نستنتج بأن هذه النسب متقاربة الى حد ما مع بعضها البعض بمعنى أكثر أن الفاعل في المؤسسة يفضل التحفيز المادي معه التحفيز المعنوي بدليل أن السؤال يحمل الاجابتين بمعنى أنه يحمل أكثر من إجابة كما أنه وأثناء القيام بالمقابلة مع المسؤول أكد لنا بأنه لا يغفل التحفيز المعنوي ولكن التحفيز المادية أكثر من المعنوية بمعنى أن التحفيز المعنوية موجودة في المؤسسة ولكن الكفة تغلب لصالح التحفيز المادية أكثر من التحفيز المعنوية .

الشكل رقم 14 : دائرة نسبية تبين قيام المسؤول بالعقوبة أثناء ارتكاب خطأ مهني في العمل



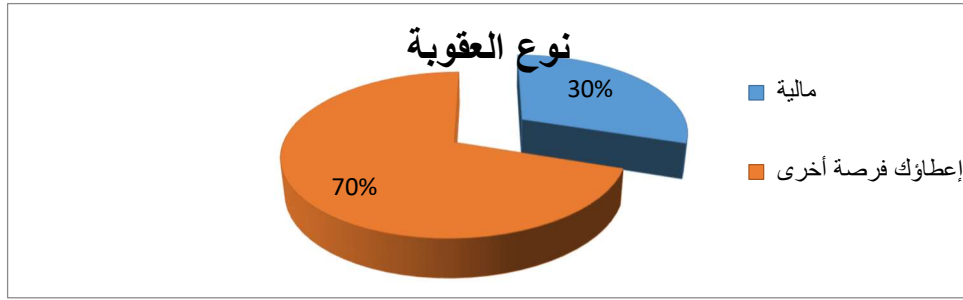
نلاحظ من خلال الشكل رقم (14) بأن أكبر نسبة الإجابة عن هذا السؤال خاصة بالإجابة ب لا والمقدرة نسبتها حوالي 71,88% نجد أنه إذا ما قمنا بتحليل هذه المعطيات حسب المقابلة الحرة فنجد أن هناك أخطاء تغتفر وأخطاء أخرى لا تغتفر مثل الأخطاء المتعلقة بالميدان أو ما يعرف حسب ما أقره به مدير مؤسسة سو فماك بخطأ الاستمزاء و اللامبالاة أو قلة التركيز هذه أخطاء لا تغتفر أما النسبة الثانية والتي تكون خاصة بالإجابة بنعم والتي تقدر نسبتها حوالي 28,12% يمكن تحليل هذه النسبة بالقول بأن نوع العقوبة في حالة ارتكاب خطأ مهني أثناء العمل تكون حسب نوع الخطأ ومنه نستنتج بأن المسؤول لا يقوم بالعقوبة في حالة ارتكاب خطأ مهني أثناء العمل والهدف من ذلك راجع الى تصحيح الانحراف كما أن في هذا السؤال لا توجد إجابة في بعض الاستمارات .

جدول رقم 7: يوضح نوع العقوبة

النسبة %	التكرارات	نوع العقوبة
30%	03	مالية
70%	07	إعطاؤك فرصة أخرى
100%	10	المجموع

المصدر سؤال رقم (12) من استمارة الاستبيان

الشكل رقم 15 : دائرة نسبية تبين نوع العقوبة



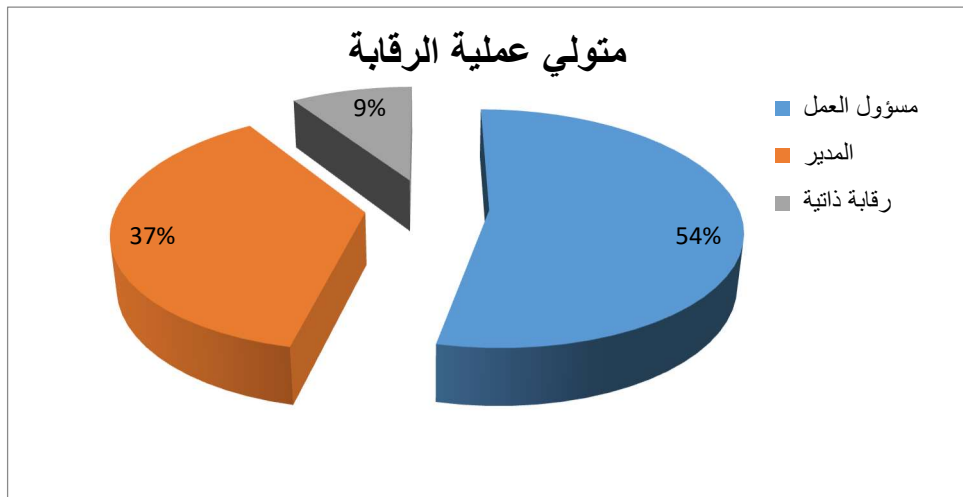
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والشكل رقم (15) أعلاه بأن أكبر نسبة خاصة بالإجابة عن السؤال بنوع العقوبة عن طريق إعطاء فرصة أخرى والمقدرة نسبتها حوالي 70% وهي أكبر نسبة مقارنة بباقي النسب ويرجع هذا التفاوت في النسب الى الاحترام والتقدير المتبادل بين المدير وكذا العامل خاصة منهم العامل الشائع كما أن الإجابة الثانية المقدرة بنسبة 30% والخاصة بالإجابة بنوع العقوبة المالية والمقدرة نسبتها بحوالي 30% كما أنه من جهة أخرى أحيانا لا توجد إجابات عن هذا السؤال في بعض الاستمارات .

جدول رقم 8: يوضح متولي عملية الرقابة

النسبة %	التكرارات	متولي عملية الرقابة
53,50%	23	مسؤول العمل
37,20%	16	المدير
9,30%	04	رقابة ذاتية
100%	43	المجموع

المصدر: سؤال رقم 13 من استمارة الاستبيان

الشكل رقم 16 : دائرة نسبية تبين متولي عملية الرقابة



يتضح من خلال الجدول أعلاه والدائرة النسبية رقم (16) أعلاه بأن متولي عملية الرقابة يتمثل بالدرجة الأولى بمسؤول العمل باعتباره يحمل أكبر نسبة الإجابة والمقدرة ب 53,53% باعتبار أن مسؤول العمل كثير الاحتكاك

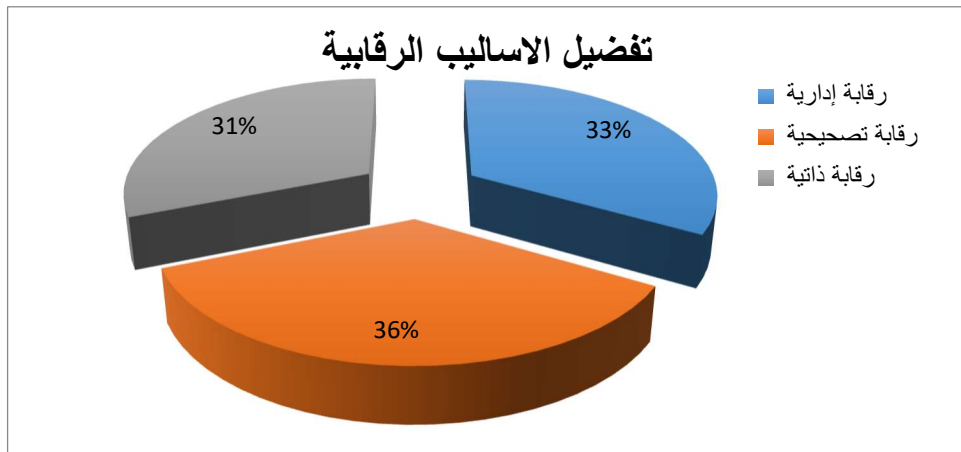
بالورش من أجل مراقبة العمل قيد الإنجاز كما أنه من جهة أخرى نجد تولى المدير للعملية الرقابية واحتلال هذا الجواب للمرتبة الثانية والمقدرة نسبته حوالي 37,20% وهي تعد نسبة قريبة الى حد ما من المرتبة الأولى كما ونجد أنه تأتي في المرتبة الثالثة الإجابة عن السؤال متولي العملية الرقابية بالرقابة الذاتية والمقدرة نسبتها حوالي 9,30% وهي تعد بذلك نسبة بعيدة عن باقي النسب باعتبار أن الرقابة الذاتية مرتبطة أشد الارتباط بالكفاءة المهنية وكذا الخبرة الواسعة في العمل .

جدول رقم 9: يوضح تفضيل الأساليب الرقابية

النسبة %	التكرارات	الاساليب الرقابية المفضلة
33,33%	15	رقابة إدارية
35,56%	16	رقابة تصحيحية
31,11%	14	رقابة ذاتية
100%	45	المجموع

المصدر سؤال رقم 14 من استمارة الاستبيان

الشكل رقم 17 : دائرة نسبية تبين تفضيل الأساليب الرقابية



يتضح من خلال الجدول أعلاه والشكل رقم (17) بأن أكبر نسبة تحتلها الإجابة عن السؤال عن طريق تفضيل الأسلوب الرقابي التصحيحي والمقدرة نسبتها حوالي 35,56% تليها في المرتبة الثانية تفضيل الأسلوب الرقابي الإداري والمقدرة نسبتها حوالي 33,33% أما في المرتبة الثالثة فتكون نسبة الإجابة عن تفضيل الأسلوب الرقابي الذاتي والمقدرة نسبتها هي الأخرى حوالي 31,11% كما أنه من جهة أخرى نجد أن هذا السؤال يحمل في طياته أكثر من إجابة بمعنى آخر أن هذا السؤال ذات إجابات متعددة وجدير بالقول نجد أن تحليل تفضيل مفردات البحث للرقابة التصحيحية أكثر من باقي الأساليب الرقابية الأخرى باعتبارها احتلت المرتبة الأولى عن باقي النسب باعتبار

أن تصحيح الانحراف في هذه الحالة أو أثناء تأدية الفاعل للعمل يمكن اعتباره من جهة أخرى نوع أو شكل آخر من أشكال التكوين وكذا التدريب في المؤسسة وهذا من خلال معرفة الفاعل لأخطائه وهذا يمكنه من جهة أخرى على تجنب ارتكاب مثل هذه الانحرافات في العمل وبالتالي تكوينه وتدريبه على قاعدة صحيحة كما أن هذا التصحيح ليس شرط أن يكون من طرف المدير أو من طرف مسؤول العمل أو من هو متولي العملية الرقابية لا بل بالعكس هذا التصحيح يكون في كثير من الحالات من طرف الفاعلين في حد ذاتهم بمعنى الفاعل الأكثر تأهيلا والأكثر خبرة من زملائه يمكنه تصحيح الانحرافات والاطفاء لباقي زملائه في العمل وبالتالي خلق ما يسمى بالتعاون الوظيفي داخل بيئة العمل وجدير بالذكر نجد أن كل ماتم ذكره سلفا ليس حكما مسبقا انما قد تم التطرق اليه وكذا تم الحديث في غمار الموضوع في المقابلة الحرة رقم 3 كما أنه من جهة أخرى نجد احتلال الرقابة الذاتية في المرتبة الثانية راجع بالدرجة الأولى الى تحمل الفاعل للمسؤولية الذاتية بمعنى أن كل عامل أو فاعل بغض النظر عن صفته مسؤول عن نفسه بالدرجة الأولى وكذا عن عمله بالدرجة الثانية وهذا أيضا ما تم الإقرار به في المقابلة الحرة رقم 3 أما بالنسبة للرقابة الإدارية والتي احتلت هي الأخرى المرتبة الثالثة والتي تتمثل هي الأخرى في كاميرات المراقبة في ورش العمل وهذا راجع لما تم الإقرار به في المقابلة الحرة أيضا وكذا ما تم ملاحظته من خلال قيامنا بشبكة الملاحظة لذلك نستنتج بأن كل هذه النسب متقاربة الى حد كبير مع بعضها البعض .

الشكل رقم 18 : دائرة نسبية تبين قيام المسؤول بتصحيح الانحراف في حالة حدوث انحراف في العمل



نلاحظ من خلال الدائرة نسبية رقم (18) بأن نسبة الإجابة عن سؤال قيام المسؤول بتصحيح الانحرافات في حالة حدوث انحراف في العمل وصلت نسبة الإجابة بنعم الى 100% بمعنى أن المسؤول يقوم بتصحيح الانحرافات أثناء العمل وهذا يمكن ربطه بتفضيل الأساليب الرقابية التصحيحية السالفة الذكر والتي تعتبر بمثابة تدريب وتكوين للفاعل بالمؤسسة كما أن من خلال ما تم الإقرار به في المقابلة الحرة تدعم مثل هذه الإجابات . وهذا ان دل على شيء فإنما يدل على وجود الرقابة التصحيحية والتي ترفع هي الأخرى من مستوى الكفاءة المهنية بالمؤسسة .

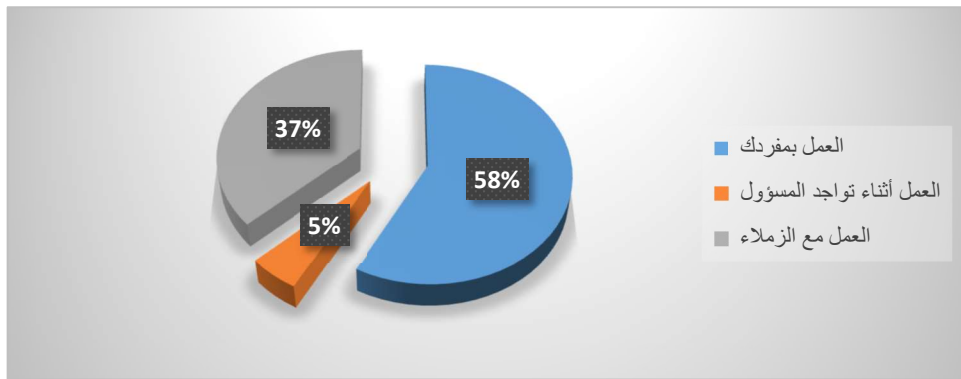
جدول رقم 10: يوضح نوع العمل المفضل

نوع العمل المفضل	التكرارات	النسبة %
------------------	-----------	----------

العمل بمفردك	22	57,89%
العمل أثناء تواجد المسؤول	02	5,26%
العمل مع الزملاء	14	36,85%
المجموع	38	100%

المصدر: سؤال رقم (16) من استمارة الاستبيان

الشكل رقم 19 : دائرة نسبية تبين نوع العمل المفضل



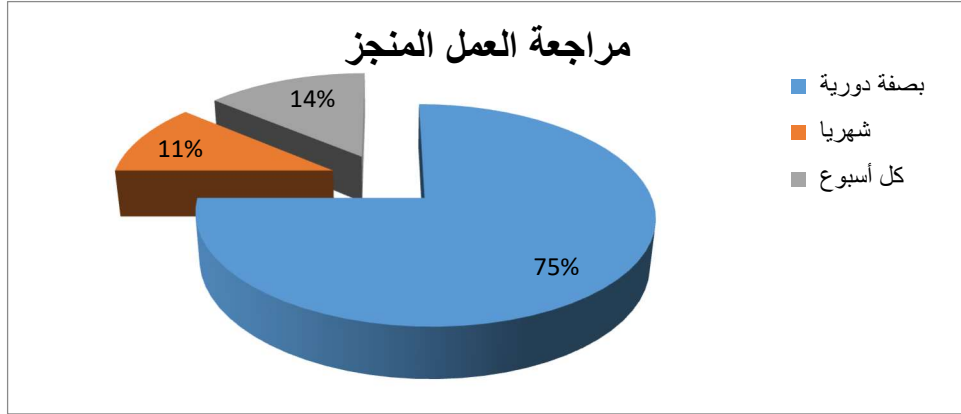
نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) والدائرة النسبية رقم 19 أعلاه بأن نوع العمل المفضل يتمثل في أكبر نسبة متمثلة في العمل بمفردك والمقدرة نسبتها حوالي 57,89% وهذا يمكن ارجاعه الى حب الابداع التنظيمي في العمل واحتلالها للمرتبة الأولى أما بالنسبة للمرتبة الثانية فتتمثل في العمل مع الزملاء وتتمثل في 36,85% وهذا مرتبط أشد الارتباط بالتعاون الوظيفي أما بالنسبة للمرتبة الثالثة فهي تتمثل في 5,26% وهي خاصة بالعمل أثناء تواجد المسؤول وكتحليل لهذا الأخير نجد بأنه من خلال ما تم التطرق اليه في المقابلة الحرة بأن العمال يفرحون أثناء تواجد المسؤول. وهذا ما تم ملاحظته كسلوك أثناء تطبيق شبكة الملاحظة ,

جدول رقم 11: يوضح مراجعة العمل المنجز

النسبة %	التكرارات	دورية مراجعة العمل المنجز
75%	27	بصفة دورية
11,11%	04	شهريا
13,89%	05	كل أسبوع
100%	36	المجموع

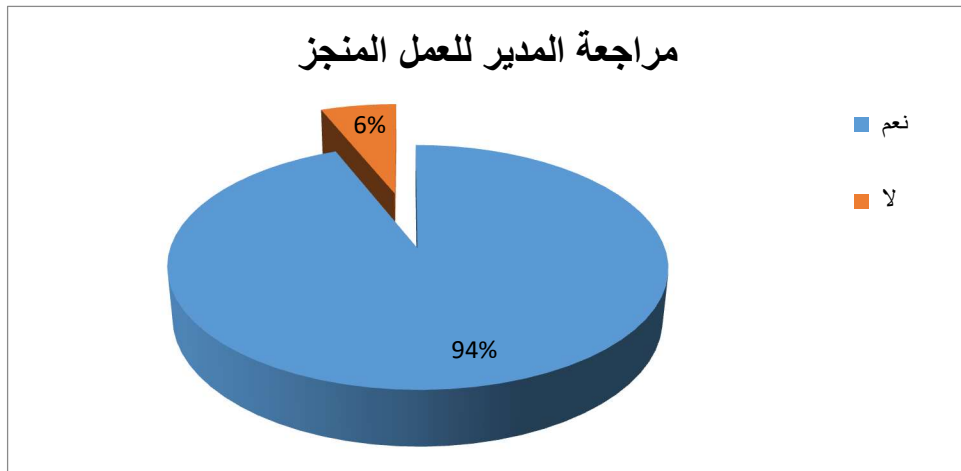
المصدر سؤال رقم 17 من استمارة الاستبيان

الشكل رقم 20 : دائرة نسبية تبين مراجعة العمل المنجز



نلاحظ من خلال الجدول أعلاه و الدائرة النسبية رقم (20) بأن أكبر نسبة تقدر بحوالي 75% وهي نسبة خاصة بمراجعة العمل المنجز بصفة دورية أما بالنسبة للمرتبة الثانية فهي خاصة بمراجعة العمل المنجز كل أسبوع والمقدرة هي الأخرى بنسبة 13,89% أما بالنسبة للمرتبة الثالثة فكانت من نصيب مراجعة العمل المنجز شهريا والمقدرة نسبتها حوالي 11,11% ويمكن تحليل كل هذه المعطيات من خلال ما تم التطرق اليه من خلال المقابلة الحرة باعتبار أنه تم الحديث عن هذه النقاط بالتحديد حيث تم الإقرار بأن مراجعة العمل المنجز سواء كان بصفة دورية أو حتى بصفة شهريا أو كل أسبوع يكون مرتبط بالدرجة الأولى حسب العمل والمدة المحددة لتسليمه للعملاء كما أنه من الممكن أن تكون مراجعة العمل المنجز عن طريق التقارير الأسبوعية أو اليومية حسب طبيعة ومدة العمل .

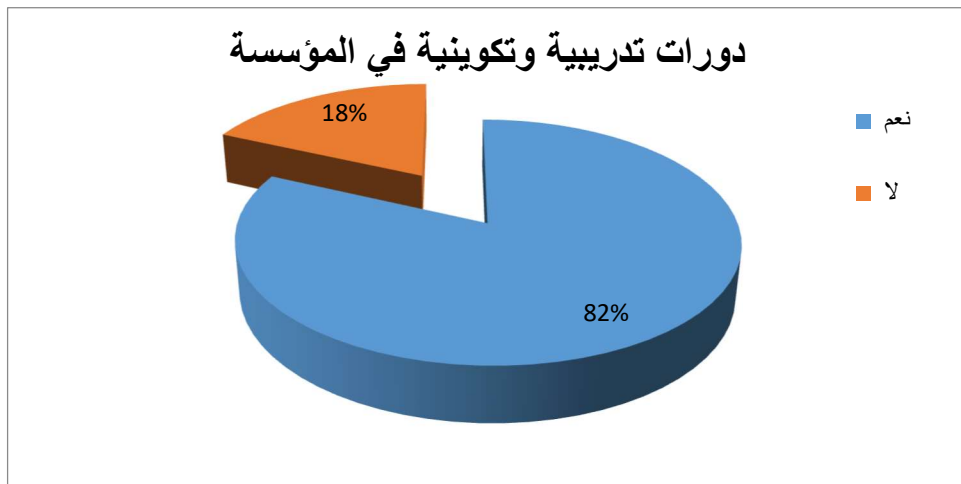
الشكل رقم 21 : دائرة نسبية تبين مراجعة المدير للعمل المنجز



نلاحظ من خلال الدائرة النسبية رقم (21) بأن أكبر نسبة الاجابة بنعم عن مراجعة العمل المنجز والمقدرة نسبتها حوالي 93,93% وهذ يقودنا للتحليل على أساس ما تم التطرق اليه سلفا من خلال ما تم التطرق اليه كما جرت العادة في إجابات عن أسئلة المقابلة الحرة مع مدير مؤسسة سو فمالك باعتبار أن مراجعة المدير للعمل المنجز

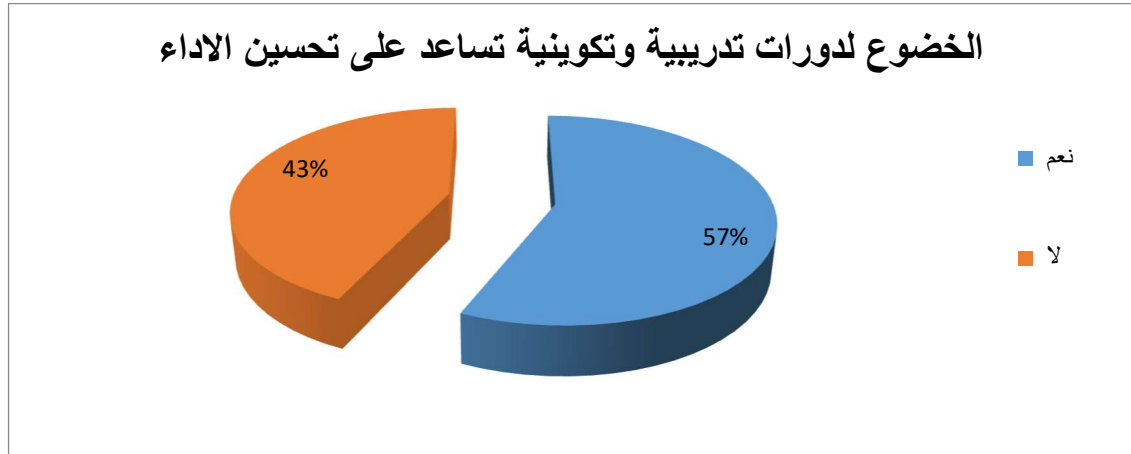
مرتبط أشد الارتباط بمدة العمل المنجز أي أن المراجعة تتم على حساب العمل وطبيعته أما بالنسبة للإجابة بلا فهي تحتل المرتبة الثانية والمقدرة نسبتها حوالي 6,07% مما يعني ضمناً بأن النسبة الأكبر مخصصة لمراجعة العمل المنجز من قبل المدير مهما كان نوع العمل مما يدفعنا للقول بأن عملية مراقبة العمل المنجز موجودة دائماً من طرف المدير وهذا ما تثبته إجابات الأسئلة الخاصة بالمقابلة الحرة التي أجريت مع مدير مؤسسة سو فماك .

الشكل رقم 22 : دائرة نسبية تبين دورات تدريبية وتكوينية في المؤسسة



بهذا الخصوص نلاحظ من الدائرة النسبية رقم (22) بأنه توجد دورات تدريبية وتكوينية في المؤسسة تحتل نسبتها 81,82% والتي كادت أن تكون نسبة لوحدها وهذا يمكن ربطه دائماً بالإجابات الخاصة بأسئلة المقابلة الحرة التي تمت مع مدير مؤسسة سو فماك خنشلة والذي أقر بوجود دورات تدريبية وتكوينية بالمؤسسة حيث يتم الخضوع لهذه الدورات التدريبية والتكوينية حسب الاقدمية في العمل بمعنى آخر حسب سنوات الخبرة المهنية في مقابل نسبة 18,18% ممن تم الإجابة بعدم وجود دورات تدريبية وتكوينية يمكن ارجاع تحليل هذه النسبة ان لم يكن هذا حكم مسبقاً وهذا الامر يقودنا بالقول بأن هذه النسبة والتي تقر بدورها بالإجابة بعدم وجود دورات تدريبية وتكوينية ليس لها خبرة مهنية كافية أو من جهة أخرى لم تخضع لمثل هذه الدورات التدريبية والتكوينية .

الشكل رقم 23 : دائرة نسبية تبين الخضوع لدورات تدريبية وتكوينية تساعد على تحسين الأداء



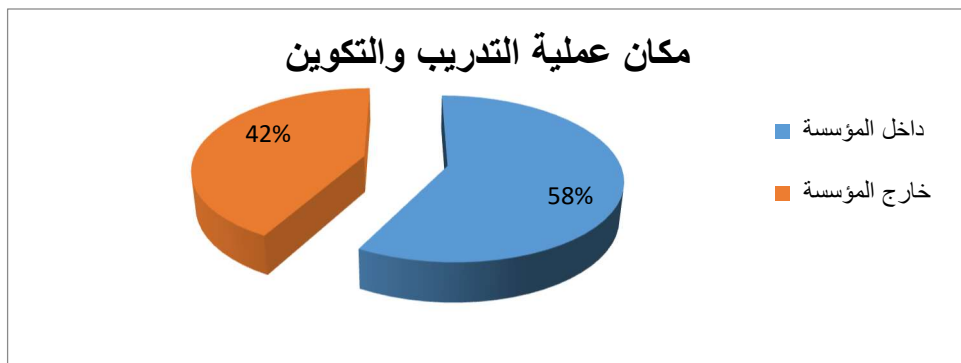
تدلي نسبة 56,67% الموضحة في الدائرة النسبية رقم 23 أعلاه بخضوع الفاعلين لدورات تدريبية وتكوينية تساعد في تحسين الأداء وهي نسبة مرتفعة نوعا ما مقارنة بنسبة 43,33% ممن لا يخضعون لدورات تدريبية وتكوينية تساعد في تحسين الأداء وكذا زيادة مستوى الكفاءة المهنية بمؤسسة سو فماك خنشلة وتعليلها لهذه التفاوتات السالفة الذكر ترجع بالدرجة الأولى الى ما تم الحديث عنه في المقابلة الحرة حيث تم الحديث عن الخضوع للدورات التدريبية والتكوينية التي تساعد على تحسين الأداء والتي ترتبط هي الأخرى كما قلنا سابقا حسب سنوات الخبرة المهنية نحن نعلم بأن الخضوع للدورات التدريبية والتكوينية تغطي بالدرجة الأولى بالنقص والهدفوة الموجودة في الفاعل وكذا مرتبطة هي الأخرى بسنوات الخبرة الخاصة بالفاعل لذلك نجد هذا التفاوت في النسب بين الخضوع للدورات التدريبية والتكوينية وعدم الإقرار بعدم الخضوع للدورات التدريبية والتكوينية .

جدول رقم 12: يوضح مكان عملية التدريب والتكوين

النسبة %	التكرارات	مكان عملية التدريب والتكوين
57,90%	11	داخل المؤسسة
42,10%	08	خارج المؤسسة
100%	19	المجموع

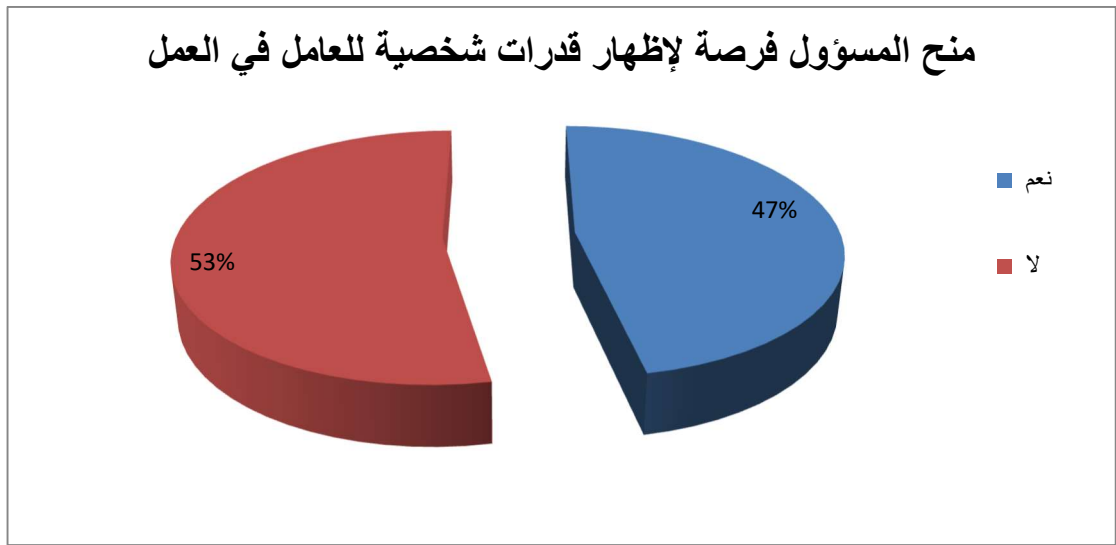
المصدر: سؤال رقم 21 من استمارة الاستبيان

الشكل رقم 24 : دائرة نسبية تبين مكان عملية التدريب والتكوين



تظهر المعطيات المبينة في الجدول أعلاه والدائرة النسبية رقم(24) التقارب بين نسبة مكان عملية التدريب والتكوين داخل المؤسسة والمقدرة نسبتها حوالي 57,90% بمعنى أن مؤسسة سو فماك محور اهتمامها هو تدريب وتكوين الفاعلين داخل المؤسسة بنسبة أكبر وهذا ما تم الإقرار به في المقابلة الحرة مع مدير مؤسسة سو فماك خنشلة غير أن في المقابل نجد وجود مكان عملية التدريب والتكوين خارج المؤسسة والمقدرة نسبتها هي الأخرى بنسبة 42,10% بمعنى أن مؤسسة سو فماك خنشلة مؤسسة ذات النسق المفتوح الهدف من هذا الانفتاح هو اكتساب خبرات ومهارات جديدة خارج المؤسسة وكذا تنوع المكتسبات من خلال الاحتكاك بالمحيط الخارجي والهدف من ذلك هو رفع مستوى الكفاءة المهنية بالمؤسسة لذلك نجد هذا التقارب بين النسب السالفة الذكر .

الشكل رقم 25 : دائرة نسبية تبين منح المسؤول فرصة لإظهار قدرات شخصية للعامل في العمل



ان الحديث عن منح المسؤول فرصة لإظهار قدرات شخصية للعامل في العمل حسب الدائرة النسبية رقم (25) يتضح من خلال المعطيات التالية تأتي نسبة عدم منح المسؤول فرصة لإظهار قدرات شخصية في العمل والمقدرة نسبتها حوالي 53.12% ويمكن تحليل هذه المعطيات من خلال يجب أن يكون ابداء الرأي خادماً لمصالح المؤسسة كما أنه في مؤسسة سو فماك خنشلة نجد العامل الشائع والعامل الشائع يعرف على حسب جمال غريد بالعامل الذي يكثر تواجده في الورش وهو عامل يقوم بتنفيذ الأوامر الموكلة اليه بحذافيرها ولا توجد لديه أي فرصة لإظهار قدراته الشخصية في العمل خاصة ما اذا وجدنا أن هذا العمل عمل تقني أكثر لذلك فيمكن الاعتماد على اظهار القدرات الشخصية في مجالات أخرى خاصة بالعامل الشائع فحسب ما تم الحديث عنه في المقابلة الحرة مع مدير المؤسسة نجد بأن من بين الإجابات حول هذا الخصوص هو أن من أجل منح فرصة لإظهار القدرات الشخصية في العمل تقبل وموجودة ليست منعدمة ولكن الشرط الأساسي في هذه الفكرة أو الرأي هو أن تكون خادمة لمصالح المؤسسة لذلك نجد من جهة أخرى الإجابة الثانية والتي تقر بوجود منح المسؤول فرصة لإظهار

قدرات شخصية في العمل والمقدرة نسبتها هي الأخرى بنسبة 46.88% وهي نسبة مقبولة الى حد ما شرط أن تكون هذه القدرات خادمة لمصالح المؤسسة حسب ما تم التوصل اليه من إجابات في المقابلة الحرة اذ نستنتج من خلالا كل هذا التحليل للمعطيات السالفة الذكر بأن هذه النسب متقاربة الى حد ما مع بعضها البعض .

الشكل رقم 26 : دائرة نسبية تبين لاستعداد لحل مشكلة خاصة بالعمل في حالة حدوثها في ورش أخرى



يظهر الاستعداد لحل مشكلة خاصة بالعمل في حالة حدوثها في ورش أخرى جليا من خلال الدائرة النسبية رقم (26) جليا حيث يمثل نسبة 93,93% وهي تعد نسبة كاملة بالتقريب إذا ما تم مقارنتها بالنسبة الأخرى حيث تعد مسألة الاستعداد لحل مشكلة خاصة بالعمل في حالة حدوثها في ورش أخرى ان لم يكن هذا حكما مسبقا أو تحفظا بأنه يدل ويشير الى حد بعيد الى ما يعرف بالابداع التنظيمي في المؤسسة خاصة وأن الابداع التنظيمي يكون مرتبط بفاعل من الفاعلين يتمتع بكفاءة عالية وخبرة مهنية لا بأس بها فليس شرط وجود شخص معين لحل هذه المشكلة بل وجب حل المشكلة في أوانها من أجل ربح الوقت وكذا الجهد والتكلفة أما الحديث عن النسبة الثانية من هذه المعطيات فهو شيء آخر فنجد أن هذه النسبة التي تقرر بعد م الاستعداد لحل مشكلة خاصة بالعمل في حالة حدوثها في ورش أخرى نجدها نسبة بعيدة كل البعد عن سابقتها حيث تقدر بنسبة 6.07% لذلك يمكن تحليل هذه النسبة بالرجوع الى القول بأن هذه النسبة خاصة بالفئة ذات الخبرة المهنية القليلة بالدرجة الأولى ومنه نستنتج بأن مؤسسة سو فماك خنشة تتمتع بنوع من الابداع التنظيمي داخل المؤسسة وهذا حسب المعطيات السالفة الذكر .

II- مناقشة نتائج الدراسة :

الهدف من الاستخدام هو تفسير النتائج وذلك على ضوء الفرضيات وأيضا على ضوء الدراسات السابقة وعلى ضوء المقاربة النظرية

1/مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات :

الفرضية الرئيسية : تساهم الرقابة التنظيمية في رفع مستوى الكفاءة المهنية بمؤسسة سو فماك خنشلة
الفرضية الرئيسية الإحصائية :

H0:لا تساهم الرقابة التنظيمية بمستوى دلالة 0.05 في رفع مستوى الكفاءة المهنية بمؤسسة سو فماك خنشلة

H1:تساهم الرقابة التنظيمية بمستوى دلالة 0.05 في رفع مستوى الكفاءة المهنية بمؤسسة سو فماك خنشلة

الفرضيات الفرعية :

✓ الفرضية الفرعية 1:

H0:لا تساهم الرقابة الإدارية بمستوى دلالة 0.05 في رفع مستوى الكفاءة المهنية بمؤسسة سو فماك خنشلة

H1:تساهم الرقابة الإدارية بمستوى دلالة 0.05 في رفع مستوى الكفاءة المهنية بمؤسسة سو فماك خنشلة

✓ الفرضية الفرعية 2:

H0:لا تساهم الرقابة التصحيحية بمستوى دلالة 0.05 في رفع مستوى الكفاءة المهنية بمؤسسة سو فماك خنشلة

H1:تساهم الرقابة التصحيحية بمستوى دلالة 0.05 في رفع مستوى الكفاءة المهنية بمؤسسة سو فماك خنشلة

✓ فرضية فرعية 3:

H0:لا تساهم الرقابة الذاتية بمستوى دلالة 0,05 في رفع مستوى الكفاءة المهنية بمؤسسة سو فماك خنشلة

H1:تساهم الرقابة الذاتية بمستوى دلالة 0,05 في رفع مستوى الكفاءة المهنية بمؤسسة سو فماك خنشلة

يمكن لإثبات صحة هذه الفرضيات حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا معامل الارتباط بيرسون لكل محور أولاً وذلك حسب الطريقة التالية :

حساب المتوسط الحسابي للمحور الأول .

$$\bar{X} = \frac{\sum Xi}{N} = \frac{105}{5} = 21$$

حساب المتوسط الحسابي y

$$\bar{Y} = \frac{\sum Yi}{N} = \frac{58}{5} = 11.6$$

حساب الانحراف المعياري للمحور الأول

$$S_x = \sqrt{\frac{\sum (\bar{X} - x)^2}{N}} = \sqrt{\frac{770}{5}} = 4.80$$

$$S_y = \sqrt{\frac{\sum (Y - \bar{Y})^2}{N}} = \sqrt{\frac{577.6}{5}} = 10.80$$

ومنه فان الانحراف المعياري للمحور الأول هو 4.80

حساب معامل الارتباط بيرسون للمحور الأول :

$$r_{xy} = \frac{\sum (xi - \bar{x})(y - \bar{y})}{N \times s_x \times s_y} = \frac{377}{33 \times 5.54 \times 4.80} = 0.42$$

اذن فان معامل الارتباط للمحور الأول هو 0,42

حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط بيرسون للمحور الثاني :

$$\bar{x} = \frac{\sum Xi}{N} = \frac{167}{7} = 23,85$$

اذن المتوسط الحسابي للمحور الثاني هو 23.85

$$\bar{y} = \frac{\sum Yi}{N} = \frac{61}{9} = 6,77$$

اذن فان المتوسط الحسابي للمحور الثاني هو 6,77

حساب الانحراف المعياري :

$$S_x = \sqrt{\frac{\sum (\bar{X} - x)^2}{N}} = \sqrt{\frac{280,07}{7}} = 2.39$$

ومنه فان الانحراف المعياري للمحور الثاني هو 2,39

$$S_y = \sqrt{\frac{\sum (Y - \bar{Y})^2}{N}} = \sqrt{\frac{253}{7}} = 2.27$$

اذن فان الانحراف المعياري لهذا المحور هو 2,27

حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثالث :

$$X = \frac{\sum Xi}{N} = \frac{90}{5} = 18$$

ومنه المتوسط الحسابي لهذا المحور هو 18

$$Y = \frac{\sum Yi}{N} = \frac{46}{5} = 9,2$$

ومنه المتوسط الحسابي يقدر ب 9,2

حساب الانحراف المعياري لهذا المحور:

$$SX = \sqrt{\frac{\sum x^2}{N}} = \frac{\sqrt{309}}{5} = \frac{17,57}{5} = 3,51$$

اذن فان الانحراف المعياري هو 3,51

$$SY = \sqrt{\frac{\sum Y-y^2}{N}} = \sqrt{\frac{138,8}{5}} = \frac{11,78}{5} = 2,37$$

ومنه الانحراف المعياري للمحور هو 2.37

حساب معامل الارتباط بيرسون لكل محور:

حساب معامل الارتباط للمحور الثاني :

$$Rp = \frac{\sum (Xi - X)(Yi - y)}{N \cdot SX \cdot Sy} = \frac{377}{33 \times 5,54 \times 4,80} = 0,42$$

ومنه فان معامل الارتباط للمحور الثاني متمثل في 0.42 اذن فالعلاقة طردية موجبة

حساب معامل الارتباط بيرسون للمحور الثاني :

$$Rp = \frac{\sum (Xi - X)(Y - Y)}{N \times SX \times Sy} = \frac{27,52}{33 \times 2,39 \times 2,27} = 0,15$$

ومنه معامل الارتباط لهذا المحور متمثل في 0,15 طبيعة العلاقة هي طردية موجبة

حساب معامل الارتباط بيرسون للمحور الثالث :

$$Rp = \frac{\sum (Xi - X)(Y - Y)}{N \times SX \times SY} = \frac{62}{33 \times 3,51 \times 2,37} = 0,22$$

ومنه معامل الارتباط للمحور الثالث متمثل في 0.22 ومنه طبيعة العلاقة طردية موجبة

حساب المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي ومعامل الارتباط بيرسون بين المتغير المستقل

والمتغير التابع :

لدينا X متمثل في المتغير المستقل وهو متغير الرقابة التنظيمية

ولدينا Y متمثل في المتغير التابع وهو الكفاءة المهنية

حساب المتوسط الحسابي الكلي للمتغيرات :

$$X = \frac{\sum Xi}{N} = \frac{373}{17} = 21,94$$

ومنه المتوسط الحسابي لمتغير الرقابة التنظيمية متمثل في 21.94

حساب الانحراف المعياري لمتغير الرقابة التنظيمية

$$SX = \sum \frac{\sqrt{X} \quad x^2 = \sqrt{1388.91} = 37.26 = 2.19}{N \quad 17}$$

2.19

حساب المتوسط الحسابي لمتغير الكفاءة المهنية

$$Y = \sum \frac{Yi = 167 = 9.27}{N \quad 18}$$

حساب الانحراف المعياري لمتغير الكفاءة المهنية

$$SY = \sqrt{\frac{Y-y \quad 2 = 964.3 = 31.05 = 1.72}{N \quad 18}}$$

حساب معامل الارتباط بيرسون بين متغير X المتمثل في المتغير المستقل والمتمثل في الرقابة التنظيمية وبين المتغير Y المتمثل في المتغير التابع المتمثل في الكفاءة المهنية

$$RP = \sum \frac{(Xi-y)(y-y)}{N \times SX \times SY} = \frac{34.85 = 0.8}{33 \times 2.19 \times 1.72}$$

ومنه نجد ما يلي : يرسون بين متغير X و Y هو 0.8

اذن فالعلاقة بين متغير الرقابة التنظيمية بمعنى المتغير المستقل والمتغير التابع المتمثل في الكفاءة المهنية هي علاقة طردية قوية موجبة مقدرة بحوالي 0.8 ومنه نستنتج بأن للرقابة التنظيمية دور في رفع مستوى الكفاءة المهنية بمؤسسة سو فماك خنشلة .

تفسير النتائج على ضوء الفرضيات :

الفرضية الرئيسة :

تنص الفرضية الرئيسة كالتالي :

تساهم الرقابة التنظيمية في رفع مستوى الكفاءة المهنية بمؤسسة سو فماك خنشلة

ومن أجل اختبار صحة هذه الفرضية قمنا بصياغتها احصائيا على شكل فرضية صفرية H0 وكذا فرضية بديلة

بمعنى H1 وهما كالتالي :

الفرضية الصفرية :

H0: لا تساهم الرقابة التنظيمية بمستوى دلالة 0,05 في رفع مستوى الكفاءة المهنية بمؤسسة سو فماك خنشلة

الفرضية البديلة :

H1: تساهم الرقابة التنظيمية بمستوى دلالة 0,05 في رفع مستوى الكفاءة المهنية بمؤسسة سو فماك خنشلة

من خلال النتائج المتوصل اليها بعد حساب معامل الارتباط بيرسون اتضح لنا أنه توجد علاقة ارتباطية طردية عكسية قوية بين المتغير X المتمثل في المتغير المستقل والمتمثل في الرقابة التنظيمية وبين المتغير Y والمتمثل في المتغير التابع والمتمثل هو الاخر في الكفاءة المهنية والمقدرة قيمة معامل بيرسون بحوالي 0,8 وهذه نسبة عالية وهذا ان دل على شيء فإنما يدل على الأخذ بصحة الفرضية البديلة بمعنى أننا نقبل الفرضية البديلة H1 القائلة بأن تساهم الرقابة التنظيمية بمستوى دلالة 0.05 في رفع مستوى الكفاءة المهنية بمؤسسة سو فماك خنشلة

هذا يعني بأن الفرضية الرئيسية محققة بمعنى أن للرقابة التنظيمية دور في رفع مستوى الكفاءة المهنية بمؤسسة سو فماك خنشلة وهذا أيضا يمكن تفسيره من جهة أخرى من خلال ما تم طرحه في الجانب النظري في عنصر دور الرقابة التنظيمية في رفع مستوى الكفاءة المهنية بالمؤسسة باعتبار أن الرقابة تعد آلية للضبط التنظيمي وأيضا تعد من أهم الوظائف الأساسية التي تحد من الانحرافات الحاصلة في الأداء حيث تنعكس من جهة أخرى هذه الوظيفة في أهمية الدور الأساسي لتحقيق الكفاءة المهنية للعمال داخل المؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية, وذلك عن طريق تطبيق أو ممارسة العملية الرقابية بكل أنواعها سواء كانت رقابة إدارية أو حتى رقابة ذاتية, أو رقابة تصحيحية وهذه الأخيرة التي تحتل أعلى نسبة إجابات للمبحوثين من خلال تحليلنا للبيانات والمقدرة نسبتها بحوالي 100% لذلك يمكن القول بعبارة أخرى بأنه توجد علاقة طردية قوية بين الرقابة التنظيمية كمتغير مستقل وبين الكفاءة المهنية كمتغير تابع بمعنى أن للرقابة التنظيمية دور في رفع مستوى الكفاءة المهنية بمؤسسة سو فماك خنشلة ومنه فان الفرضية الرئيسية محققة .

الفرضية الفرعية الأولى :

تنص الفرضية الفرعية الأولى كالتالي :

تساهم الرقابة الإدارية في رفع مستوى الكفاءة المهنية بمؤسسة سو فماك خنشلة من أجل اختبار صحة هذه الفرضية قمنا بتحويلها من فرضية إنشائية الى فرضية إحصائية على شكل فرضية صفرية H0 وعلى شكل فرضية بديلة H1 وهما كالتالي :

الفرضية الصفرية :

H0: لا تساهم الرقابة الإدارية بمستوى دلالة 0,05 في رفع مستوى الكفاءة المهنية بمؤسسة سو فماك خنشلة
الفرضية البديلة :

H1: تساهم الرقابة التنظيمية بمستوى دلالة 0,05 في رفع مستوى الكفاءة المهنية بمؤسسة سو فماك خنشلة
✓ ومن خلال النتائج المتوصل اليها بعد حساب معامل الارتباط بيرسون اتضح لنا بعد حساب معامل الارتباط للمحور الأول الخاص بهذه الفرضية تبين لنا من خلال النتائج بوجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين متغيرات

هذا المحور والمقدرة قيمة معامل الارتباط بيرسون بحوالي 0,22 وهذه قيمة متوسطة وتشير الى علاقة طردية موجبة بين المتغيرات للمحور الأول وهذا لاينفي تحقق هذه الفرضية بمعنى الاخذ بصحة الفرضية البديلة H1 المتمثلة في تساهم الرقابة الإدارية بمستوى دلالة 0,05 في رفع مستوى الكفاءة المهنية بمؤسسة سو فماك خنشلة كما ونجد من جهة أخرى بأن من خلال النتائج التي توصلنا اليها من خلال عرض وتحليل البيانات تؤكد على صحة هذه الفرضية وعلى وجود الرقابة الإدارية بالمؤسسة وذلك من خلال إجابات الباحثين عن سؤال مراقبة العمل المنجز بصفة دورية

✓ وأيضا من خلال مراجعة العمل المنجز والمقدرة نسبتها حسب نتائج البيانات الى حوالي 94% اي بالتقريب نسبة كاملة

✓ كما أن في سؤال تفضيل الأساليب الرقابية احتلت الرقابة الإدارية المرتبة الثانية بنسبة مقدرة بحوالي 33% وهذا يثبت تحقق صحة هذه الفرضية

✓ كما أن نسبة الإجابة على سؤال متولي العملية الرقابية نجد أنه احتل المدير المرتبة الثانية بنسبة 37% واحتل مسؤول العمل المرتبة الأولى مقدرة بحوالي 54%

✓ كما ونجد أن وجود كاميرات مراقبة في جميع الورشات دال على وجود الرقابة الإدارية وهذا ماتم ملاحظته من خلال قيامنا بشبكة الملاحظة

لذلك يمكن قبول صحة الفرضية البديلة H1 المتمثلة في تساهم الرقابة الإدارية بمستوى دلالة 0,05 في رفع مستوى الكفاءة المهنية بمؤسسة سو فماك خنشلة .

الفرضية الفرعية الثانية :

تنص الفرضية الفرعية الثانية كما يلي :

تساهم الرقابة التصحيحية في رفع مستوى الكفاءة المهنية بمؤسسة سو فماك خنشلة

لاختبار صحة هذه الفرضية الفرعية تم تحويلها من فرضية انشائية الى فرضية إحصائية على شكل فرضية صفرية H0 وفرضية بديلة H1 وهما كالتالي :

الفرضية الصفرية :

H0 لا تساهم الرقابة التصحيحية بمستوى دلالة 0,05 في رفع مستوى الكفاءة المهنية بمؤسسة سو فماك خنشلة
الفرضية البديلة :

H1 تساهم الرقابة التصحيحية بمستوى دلالة 0,05 في رفع مستوى الكفاءة المهنية بمؤسسة سو فماك خنشلة
ومن خلال النتائج المتحصل عليها بعد حساب معامل بيرسون اتضح لنا وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين متغيرات المحور الثاني لهذه الفرضية والمقدرة قيمة معامل الارتباط بيرسون بحوالي 0,42 وهي قيمة متوسطة

مقارنة بالفرضيات السابقة وهذا إن دل على شيء على أن الفرضية البديلة H1 المتمثلة في تساهم الرقابة التصحيحية بمستوى دلالة 0,05 محققة ويمكن قبول هذه الفرضية البديلة ليس هذا فقط بل وحتى يمكن تفسير ذلك من خلال الاستدلال بنتائج عرض وتحليل البيانات حيث تصل نسبة الإجابات على سؤال قيام المسؤول بتصحيح الانحراف في حالة حدوث انحراف في العمل الى نسبة 100% بمعنى وجود رقابة تصحيحية بنسبة 100% كما ونجد من جهة أخرى نسبة الإجابة على سؤال تفضيل أساليب الرقابة الى أكبر نسبة تحتلها الرقابة التصحيحية والمقدرة نسبتها بحوالي 36% من مجموع الإجابات للمبحوثين , كما انه إضافة الى كل هذا نجد نسبة الإجابة على السؤال قيام المسؤول بالعقوبة أثناء ارتكاب خطأ مهني في العمل مقدرة بنسبة 72%، ونجد أيضا نسبة الإجابة على السؤال قيام المسؤول بدورات تفقدية حول الورشات أثناء العمل تقدر نسبتها هي الأخرى بحوالي 97% من مجموع إجابات المبحوثين ليس هذا فقط فيمكن تفسير جانب آخر وهذا الجانب تم ذكره سابقا في الجانب النظري بان تصحيح الانحراف يعد من خصائص الرقابة التنظيمية وأيضا تصحيح الانحراف تعد مرحلة من مراحل الرقابة التنظيمية كما ان تصحيح الانحرافات في العمل تؤدي الى زيادة الابداع التنظيمي داخل المؤسسة , كما ونجد من جهة أخرى وحسب ما تم التطرق اليه في الجانب النظري بأن تصحيح الخطأ أو الانحراف يزيد من الكفاءة المهنية للمؤسسة ويجعلها تحقق أهدافها وتغير من استراتيجيتها وذلك من خلال تجنب تكرار هذه الانحرافات كما ونجد من خلال ماتم الإقرار به في المقابلة الحرة التي قمنا بها مع المسؤول في خصوص تصحيح الانحرافات اثناء العمل بأن هناك في المؤسسة وأثناء حدوث انحراف معين في العمل هناك عمال لهم استعداد في حل المشكلات الحاصلة في ورش أخرى غير ورشهم وكذا القدرة على تصحيح انحرافات زملائهم الأقل خبرة منهم وهذا التصحيح للانحراف يدخل في اطار ما يعرف بالإبداع التنظيمي داخل المؤسسة لذلك يمكن القول من خلال كل هذا بأن الفرضية الفرعية الثانية محققة ومقبولة من خلال الاخذ بصحة الفرضية البديلة H1 التي تقر بوجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين متغيرات محور هذه الفرضية بمعنى ان الفرضية H1 البديلة المتمثلة في تساهم الرقابة التصحيحية بمستوى دلالة 0,05 في رفع مستوى الكفاءة المهنية بمؤسسة سو فماك خنشلة محققة ويمكن الاخذ بصحتها .

الفرضية الفرعية الثالثة :

تنص الفرضية الفرعية الثالثة بما يلي :

تساهم الرقابة الذاتية في رفع مستوى الكفاءة المهنية بمؤسسة سو فماك خنشلة

من اجل اختبار صحة هذه الفرضية تم تحويلها من فرضية انشائية الى فرضية إحصائية على شكل فرضية صفيرية H0 وكذا فرضية بديلة H1 وهما كالتالي :

H0 لا تساهم الرقابة الذاتية بمستوى دلالة 0,05 في رفع مستوى الكفاءة المهنية بمؤسسة سو فماك خنشلة

H1: تساهم الرقابة الذاتية بمستوى دلالة 0,05 في رفع مستوى الكفاءة المهنية بمؤسسة سو فماك خنشلة حسب النتائج المتحصل عليها من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون اتضح لنا بعد حساب معامل الارتباط للمحور الثالث الخاص بهذه الفرضية الثالثة تبين لنا من خلال النتائج بوجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بقيمة مقدرة بحوالي 0,15 وهذه قيمة صغيرة نوعا ما غير أنه لا يمكن نفي هذه العلاقة أو انكارها باعتبار أن للرقابة الذاتية أيضا دور في رفع مستوى الكفاءة المهنية باعتبار أن من خلال نتائج عرض وتحليل البيانات نجد أن نسبة الإجابة على سؤال تفضيل الأساليب الرقابية مقدرة نسبتها بحوالي 33% وهي نسبة احتلت المرتبة الثانية من بين إجابات المبحوثين ونجد من جهة أخرى من خلال ماتم الإقرار به في المقابلة الحرة بأن هناك في المؤسسة فاعلين و عمال يراقبون ذاتهم ويتحملون مسؤولية عملهم وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على صحة هذه الفرضية لذلك يمكن الاخذ بها والاقرار بصحتها وكذا يمكن القول بأن هذه الفرضية البديلة H1 المتمثلة في تساهم الرقابة الذاتية بمستوى دلالة 0,05 في رفع مستوى الكفاءة المهنية بمؤسسة سو فماك خنشلة وبالتالي يمكن القول بأن الفرضية الفرعية الثالثة محققة ويمكن الاخذ بصحتها وكذا قبولها وكذا بما أن الفرضيات الفرعية محققة فإن الفرضية الرئيسة محققة أيضا مع الاخذ بعين الاعتبار بأن جل الفرضيات البديلة محققة ويمكن الاخذ بصحتها بمعنى أن للرقابة التنظيمية دور في رفع مستوى الكفاءة المهنية بمؤسسة سو فماك خنشلة .

تفسير النتائج على ضوء الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى لعيسى مزارة بعنوان الرقابة المهنية وتأثيرها على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العقيد أحمد بوقرة بحاسي بحيج الجلفة .

حيث توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها :

✓ أن الالتزام بالقواعد البيروقراطية يؤثر على زيادة الفعالية التنظيمية بشكل كبير من خلال وضوح القوانين

واللوائح التنظيمية والالتزام بها هذا ما أدى الى السرعة في التحكم في العمل

✓ أن نمط الاشراف المتواجد بالمؤسسة أثر بشكل كبير على الفعالية التنظيمية في المؤسسة عن طريق

مشاركة المشرف للموظف والعمال في أعمالهم من خلال توجيههم ومراقبتهم وحثهم على المواظبة للحضور الى

العمل في الأوقات المحددة وهذا ما يدل على الرقابة الدائمة والمستمرة لأداء العاملين في المؤسسة

✓ أن التخصص الوظيفي يساهم ويؤدي الى التحكم في العمل وتنظيمه كما أن وضوح الأدوار التنظيمية يؤثر

على الفعالية التنظيمية وهذا من خلال تقسيم العمل .

لقد اختلفت هذه الدراسة مع دراستنا من حيث توصلنا لوجود علاقة ارتباطية بين الرقابة التنظيمية والكفاءة

المهنية , كما اختلفت هذه الدراسة عن دراستنا من حيث توصلنا الى أن الرقابة المهنية من خلال نمط الاشراف

المتواجد في المؤسسة أثر بشكل كبير على الفعالية التنظيمية في المؤسسة , غير أن في دراستنا الحالية توصلنا الى أن

للرقابة التنظيمية دور في رفع مستوى الكفاءة المهنية بمؤسسة سو فماك خنشلة ,كما وتختلف هذه الدراسة عن دراستنا من حيث طبيعة ميدان الدراسة حيث تمت هذه الدراسة في مؤسسة ذات طابع خدماتي غير أن دراستنا الحالية تمت في مؤسسة ذات طابع اقتصادي وهذا ما أثر على اختلاف نتائج الدراسة ,وكذلك أن هذه الدراسة تختلف عن دراستنا في ما يمكن قياسه وهو التأثير غير أن دراستنا تقيس الدور 'وأيضاً نجد أن الاختلاف يكمن في متغيرات الدراسة في حد ذاتها وهذا ما أدى الى اختلاف النتائج .

الدراسة الثانية :

دراسة مراد كشيئب بعنوان الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة نموذجاً .

حيث توصلت هذه الدراسة لمجموعة من النتائج وهي كالتالي :

- ✓ أن هناك علاقة ارتباطية بين الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي وهذا من خلال تحقق صدق الفرضيتين
- ✓ أن الرقابة الصارمة والاستحواذ على السلطة وعدم تفويضها واختلاف القرارات من جهة واحدة دون فتح باب المشاركة وتعقد القوانين والإجراءات تؤدي الى عدم ارتياح العمال واستقرارهم وبالتالي عدم رضاهم
- ✓ اتضح أن الرقابة المبنية على الثقة والتفاهم تؤدي الى زيادة الرضا الوظيفي للعمال

لقد تقاربت نتائج هذه الدراسة مع بعض نتائج دراستنا خاصة من حيث وجود علاقة ارتباطية طردية بين الرقابة التنظيمية والكفاءة المهنية وكذا من حيث صدق الفرضيات الفرعية كما وتختلف نتائج هذه الدراسة على أن الرقابة المبنية على الثقة والتفاهم تؤدي الى زيادة الرضا للعمال في حين أنه يكمن الاختلاف في نتائج دراستنا من حيث أن الرقابة التصحيحية لها دور في رفع مستوى الكفاءة المهنية بمؤسسة سو فماك خنشلة .

الدراسة الثالثة :

دراسة بوريب طارق بعنوان الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي دراسة ميدانية بمحافظة الغابات لولاية الطارف .

حيث توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج من بينها ما يلي :

- ✓ هناك علاقة بين الرقابة الإدارية وتطوير المورد البشري داخل التنظيم
- ✓ أن الرقابة الإدارية المبنية على اتخاذ القرار تؤدي الى تطوير إمكانيات وقدرات الموظفين

✓ أن اهتمام الإدارة العليا برفع المستوى الثقافي للموظف له دور في تحسين وتعديل السلوكيات السلبية كالتغيب، واللامبالاة وعدم تحمل المسؤولية مما يؤدي الى استخلاص مكامن الضعف واستخلاص نقاط القوة لدى الموظفين .

وقد تقاربت نتائج هذه الدراسة مع دراستنا من حيث توصلنا الى وجود علاقة ارتباطية بين الرقابة الإدارية والكفاءة المهنية والتي تجسدت في دراستنا في الفرضية الفرعية الأولى وتحققها، بينما اختلفت هذه الدراسة عن دراستنا الحالية في ميدان اجراء الدراسة، كما اختلفت هذه الدراسة عن دراستنا في ما يمكن قياسه باعتبار أن هذه الدراسة تقيس العلاقة بين متغيرين غير أن في دراستنا تقيس الدور، كما وتختلف هذه الدراسة عن دراستنا في المتغير التابع المتمثل في التطوير التنظيمي أما فيما يخص المتغير التابع لدراستنا متمثل في الكفاءة المهنية وهذا ما أدى الى اختلاف نتائج كل دراسة .

الدراسة الرابعة :

دراسة بوسفط أمال بعنوان الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال مؤسسة الخزف الصحي بجيجل أ نموذجاً

حيث توصلت هذه الدراسة الى جملة من النتائج من بينها ما يلي :

✓ أن المؤسسة تمنح فرصة للعمال للمشاركة في اتخاذ القرارات تتجسد في المشاركة في اجتماعات وابداء آراء وتقديم اقتراحات حول العمل .

✓ أن الرقابة تلعب دوراً هاماً في تحسين أداء العمال

لذلك نجد أن هذه الدراسة تتقارب مع دراستنا من خلال أن الرقابة تلعب دوراً هاماً في تحسين أداء العمال وهو كذلك بالنسبة لنتائج دراستنا المتمثل في أن للرقابة التنظيمية دور في رفع مستوى الكفاءة المهنية بالمؤسسة في حين يكمن الاختلاف عن دراستنا في ميدان اجراء الدراسة وهذا ما أدى نوعاً ما الى اختلاف النتائج .

الدراسة الخامسة :

دراسة مسعود نجيمي بعنوان الرقابة التنظيمية وعلاقتها بتنمية مهارات المورد البشري دراسة ميدانية بجامعة زيان عاشور الجلفة .

حيث توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية :

✓ أن الحضور الى العمل في الوقت المحدد وحتى الخروج من العمل في الوقت المحدد يخلق نوع من النظام الذي يعكس مدى تطبيق القوانين وهذا ما يخلق ظروف جيدة للعمل .

✓ توجد علاقة بين متغيري الجنس والالتزام بالمهام المحددة

✓ أن اغلبية المبحوثين يقومون بإنجاز المهام حسب القواعد التنظيمية .

تتقارب هذه الدراسة مع دراستنا من حيث دراستها لمتغير الرقابة التنظيمية وتختلف في دراستها للمتغير التابع , حيث أن دراستنا الحالية توصلت الى وجود علاقة بين الرقابة التنظيمية والكفاءة المهنية , وتختلف من جهة أخرى عن دراستنا في ما يمكن قياسه حيث نجد أن هذه الدراسة تقيس العلاقة غير أن دراستنا تقيس الدور وهذا ما أدى الى اختلاف النتائج نوعا ما , كما وتختلف عن دراستنا في ميدان اجراء الدراسة وطابع المؤسسة حيث أن هذه الدراسة أجريت في مؤسسة خدماتية غير أ ، دراستنا الحالية أجريت في مؤسسة ذات طابع اقتصادي وهذا ما أدى الى اختلاف النتائج .

الدراسة السادسة :

دراسة أحمد بن صالح بن هليل الحربي , بعنوان الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء دراسة تطبيقية على المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي .
حيث توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية :

- ✓ أن بحث ومناقشة مشكلات العمل مع العاملين عند حدوثها لا يتم بشكل فعال بجمرك المطار ويمثل هذا الجانب أحد أبرز الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الإدارية الفعالة على أداء المراقبين الجمركيين
- ✓ عدم فعالية غالبية الأساليب والأدوات الرقابية بجمرك المطار خالد الدولي في رفع مستوى أداء المراقبين لجمركيين
- ✓ أن الأساليب الرقابية المتبعة بجمرك المطار لا تركز على تطوير الأداء
- ✓ أن تنمية وعي المديرين والعاملين بأهداف الرقابة الإدارية وأهميتها وأساليبها يمثل أحد متطلبات الرقابة الإدارية الفعالة

تقاربت نتائج هذه الدراسة مع دراستنا الحالية من خلال دراستها لمتغير الرقابة وكذا دراستها للعلاقة بين متغير الرقابة الادارية وكفاءة الأداء غير أنها تختلف عن دراستنا من حيث توصلها الى عدم فعالية الأساليب الرقابية غير أن في دراستنا الحالية نجد أن الأساليب الرقابية لها دور فعال في رفع مستوى الكفاءة المهنية بمؤسسة سو فمأك خنشلة وذلك من خلال الرقابة الذاتية وكذا الرقابة التصحيحية وكذا الرقابة الإدارية , كما وتختلف هذه الدراسة عن دراستنا فيما يمكن قياسه فهذه الدراسة تقيس العلاقة غير أن دراستنا الحالية تقيس الدور بين المتغيرين كما أن هذه الدراسة تختلف عن دراستنا الحالية في ميدان اجراء الدراسة وهذا ما أدى الى اختلاف النتائج بين هذه الدراسة السابقة وبين دراستنا الحالية

مناقشة النتائج على ضوء المقاربة النظرية :

من خلال ما تم عرضه سابقا نجد أننا اعتمدنا على نظرية التكوين الإداري أو التقسيم الإداري "لهنري فايول "

كمقاربة نظرية وذلك لما تتضمنه من أفكار وتصورات تنطبق على دراستنا من بينها أن هذه النظرية ترى بأن العمل يجب أن يدار وتتم رقابته من قبل أعضاء المؤسسة من ذوي القدرات التنفيذية والخبرة العلمية للوصول الى أفضل النتائج وهذا ما يقابله في دراستنا بقيام المسؤول بالعملية الرقابية وهذا ما يتضح من خلال إجابات الباحثين من خلال قيام المسؤول بالتفتيش أثناء العمل وكذا قيام المسؤول بمراقبة العمل المنجز, كما وتؤكد هذه المقاربة على تبني الأساليب والآليات الرقابية المناسبة لكل مؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة وهذا ما أثبتته نتائج دراستنا من خلال الرقابة التصحيحية ودورها في رفع مستوى الكفاءة المهنية بمؤسسة سو فماك خنشة وكذا الرقابة الإدارية ودورها في رفع مستوى الكفاءة المهنية بمؤسسة سو فماك خنشة وهذا ما أكدته إضافة الى كل هذا الطرح النظري المتبنى في الدراسة بخصوص دور الرقابة في رفع مستوى الكفاءة المهنية بالمؤسسة, كما ونجد من جهة أخرى أن هذه المقاربة ركزت على فرضية مفادها أن الفرد يمتلك القدرات الذاتية على اتخاذ القرارات الرشيدة بمعنى أن العامل بالمؤسسة يتمتع بكفاءة مهنية وهذا ما يتضح في دراستنا من خلال إجابات الباحثين على سؤال القدرة على حل المشكلات في حالة وجودها في ورش أخرى وهذا ما يثبت أيضا الابداع التنظيمي بالمؤسسة وكذا كفاءة الفاعلين في المؤسسة وتمتعهم بالكفاءة المهنية العالية بغية تحقيق أهداف المؤسسة ورفع مستوى كفاءتهم من أجل الاستمرار وكذا المنافسة ومن خلال كل هذا يمكن القول بأن دراستنا تتفق مع بعض الجزئيات والأفكار الى حد ما والتي طرحها "هنري فا يول" في نظرية التكوين الإداري أو التقسيم الإداري والتي اعتمدنا عليها كمقاربة نظرية لتفسير نتائج دراستنا الحالية بعنوان دور الرقابة التنظيمية في رفع مستوى الكفاءة المهنية بمؤسسة سو فماك خنشة .



الخاتمة:

وصفوة القول نستنتج من خلال ما سبق بأن مسألة الرقابة التنظيمية والكفاءة المهنية تعد من أهم المواضيع التي لقت اهتمام الكثير من الباحثين والعلماء وفي مجالات عدة وخاصة في حقل سو سيولوجيا التنظيمات فتضاربت الآراء حولها واختلفت وجهات النظر غير أننا حاولنا ومن خلال دراستنا هذه تسليط الضوء للكشف عن كيفية مساهمة الرقابة التنظيمية في رفع مستوى الكفاءة المهنية بمؤسسة سو فماك خنشلة، حيث أننا توصلنا الى نتيجة مفادها أن للرقابة التنظيمية دور في رفع مستوى الكفاءة المهنية بمؤسسة سو فماك خنشلة وذلك من خلال عدة أساليب وآليات رقابية منها ما يتعلق بالرقابة الإدارية وكذا منها ما يتعلق بالرقابة التصحيحية وأيضا ما يتعلق بالرقابة الذاتية، باعتبار أن الرقابة التصحيحية خاصة ترفع من مستوى من الكفاءة المهنية وكذا تؤدي الى ما يعرف بالإبداع التنظيمي .

وعلى ضوء ما سبق قمنا بطرح بعض التوصيات التي تتعلق هي الأخرى بميدان وكذا مجتمع الدراسة والتي من شأنها أن تقدم حولا يمكن الاعتماد عليها من طرف مسؤولي مؤسسة سو فماك خنشلة والتي تتمثل فيما يلي :

- ✓ محاولة زيادة الدورات التدريبية والتكوينية داخل وخارج المؤسسة وهذه الدورات تمس جميع العاملين في المؤسسة دون استثناء بهدف رفع مستوى الكفاءة المهنية بالمؤسسة أكثر فأكثر .
- ✓ محاولة إخضاع جميع العاملين للدورات التدريبية والتكوينية لاكتساب خبرات جديدة تخدم مصالح المؤسسة .
- ✓ محاولة إعطاء فرص أكثر للعمال لإظهار قدراتهم أكثر وتشجيع المبدعين ومكافئتهم .

قائمة المراجع

المراجع

I-الكتب :

- 1-الصيرفي (2007). أصول التنظيم والادارة للمدير المبدع وظائف المديرين الرقابة الابداعية . د, دار, نشر .
- 2-حجيله ,ر. (2017). نظريات التنظيم (Vol. دط). (بن عكنون _الجزائر :مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع.
- 3-عزوز ,م. ع. د. س. (الكفاءة المهنية .
- 4-علام ,ا. م. (1994). دراسات في علم الاجتماع التنظيمي .مصر :منتدى سور الازيكية مكتبة الأنجلو المصرية .
- 5-علي عباس. (2008). القابة الادارية في منظمات الاعمال . عمان: مكتبة الجامعة الشارقة اثناء للنشر والتوزيع.
- 6-لطفي ,ط. ا. (2007). علم الاجتماع التنظيم (Vol. دط). (كلية الاداب جامعة بني سويف :دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

II-الرسائل والاطروحات :

- 7-مليح ,ي العسولي ,ع. (3, 2020). المنهج الوصفي التحليلي في مجال البحث العلمي .دكتوراه في الحقوق .29, كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية :جامعة محمد الخامس بالرباط.
- 8-بهتون ,ن. ا. (2017). منظومة القيم في المجتمع واثرها على الاسرة الجزائرية بنائيا ووظيفيا دراسة تحليلية جامعة باتنة اطروحة دكتوراه .منظومة القيم في المجتمع وأثرها على الاسرة الجزائرية بنائيا ووظيفيا دراسة تحليلية جامعة باتنة . جامعة باتنة .
- 9_الدين ,ب. ن. (2017). منظومة القيم في المجتمع واثرها على الاسرة الجزائرية بنائيا ووظيفيا دراسة تحليلية جامعة باتنة لأطروحة دكتوراه .منظومة القيم في المجتمع وأثرها على الاسرة الجزائرية بنائيا ووظيفيا دراسة تحليلية . جامعة باتنة .

III-المجلات :

- 10_نوال ,د. (2022). دور الرقابة في رفع مستوى الكفاءة المهنية .المجلد 15والعدد 03الجزائر ,جامعة زيان عاشور الجلفة ,الجزائر :جامعة زيان عاشور الجلفة .
- 11_بناي ,ن. ,زايدي ,غ. (2024). تقييم الكفاءات المهنية للأساتذة الجامعيين من وجهة نظر الطلبة دراسة ميدانية لطلبة جامعة خميس مليانة .مجلة 07. جامعة الجيلاني بونعامه خميس مليانة الجزائر :مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع.

VI-المواقع الالكترونية

12-نجيمي, م(24/02/2025). على الساعة. <https://www.dspace.univ.djelfa.dz>. Récupéré sur <https://www.dspace.univ.djelfa.dz>. 23:44, 02 24).

13_كشيشب, م(24/02/2025). على الساعة. https://www.dspace.univ_adrar.edu.dz. Récupéré sur https://www.dspace.univ_adrar.edu.dz. 22:30, 02 24).

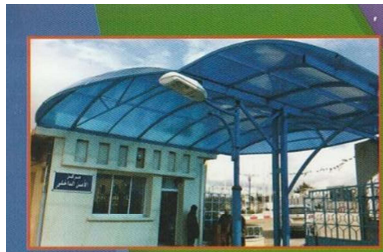
14_طارق, ب(24/02/2025). على الساعة. https://www.handle.archives.univ_biskra.dz. Récupéré sur https://www.handle.archives.univ_biskra.dz. 22:45, 02 24).

15_مزارعة, ع(24/02/2025). على الساعة. https://www.dspace.univ_djelfa.dz. Récupéré sur https://www.dspace.univ_djelfa.dz. 21:04, 02/24 24).

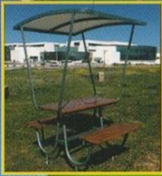
16_أمال, ب(24/02/2025). على الساعة. <https://www.dspace.univ.adrar.edu.dz>. Récupéré sur <https://www.dspace.univ.adrar.edu.dz>. 23:24, 02 24).

17_الحريبي, أ. ب(24/02/2025). على الساعة. https://www.alhadidi.wcerd_press.com. Récupéré sur https://www.alhadidi.wcerd_press.com. 23:50, 02 24).

الملاحق



Divers



Barrière police



Présentation

SOFAMEC société au nom collectif créée en 1992 droit privé, ayant pour siège et centre d'activité, la zone industrielle de Khenchela. Implantée sur un terrain d'une superficie de 3000 m² dont 1560 m² couverts en ateliers et administration. Comporte un parc machine non négligeable et un personnel qualifié dont le nombre ne cesse d'augmenter.

SOFAMEC à pour vocation principale de répondre aux besoins des collectivités et administrations locales en matière de mobiliers urbains; scolaires, équipements pour les aires de jeux, clôtures métallique, paillasse de laboratoires etc.....

SOFAMEC à pour activité secondaire de répondre aux besoins des entreprises et unités industrielles implantées dans la région aussi bien en pièces mécaniques ensembles et sous-ensembles mécaniques qu'aux réparations et réparation.

Fabrication mécanique :

Fabrication de pièces mécaniques et métalliques tous modèles confondus, sur plan ou modèle tel que :

- Pignons et roues d'entrée droite, coniques et hélicoïdales.
- Arbres, bagues, coussinets, vis sans fin, couronnes, pailles, roues de chaînes brides, accouplement ect....
- Ensemble mécano-soudé (chaîne de transmission SP)
- Coquet pour élévateur, vis de transport, dispositif et machine spéciales pour divers industries.
- Machines spéciales.

Construction métallique :

- Éléments pour éclairage public, crosses, crossettes, tiges d'encrage.
- Charpente métallique légère, ferronnerie, menuiserie métallique, grille de sécurité, dômes, verrières.
- Mobilier scolaire, mobilier urbain, sièges pour salle amphithéâtre et pour salle polyvalente (siège pour amphithéâtre et autre).
- Ferronnerie d'art, passerelle, escalier en spirale, tables labo, clôture métallique rangement et rayonnage spécial.

Activités secondaires :

- Réparation, rénovation et maintenance des équipements industriels.
- Réparation des engins de travaux publics et appareils de levage.
- Conception et étude de machine et organes spéciaux.

Activités projetées :

- Développement de nouveaux produits et éléments mécaniques avec l'acquisition de nouvelles machines.
- Création d'un bureau de méthode / mise à niveau et certification.
- Production et montage des équipements agroalimentaires.

Zone industrielle BP 2679 Khenchela CP 40 000

Tél : 032 73 06 80 / Fax : 032 73 06 85

Mob : 06 61 34 71 02 / 06 61 35 96 72

E-mail : snc.sofamec@yahoo.fr

blog : www.sofamecsnc.blogspot.com

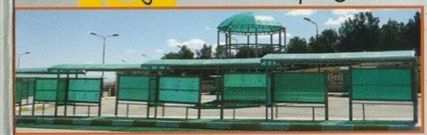
سو فماك

SOFAMEC SNC

Société de fabrication mécanique et du mobilier métallique



Toujours vers le progrès



Barrière police



Divers



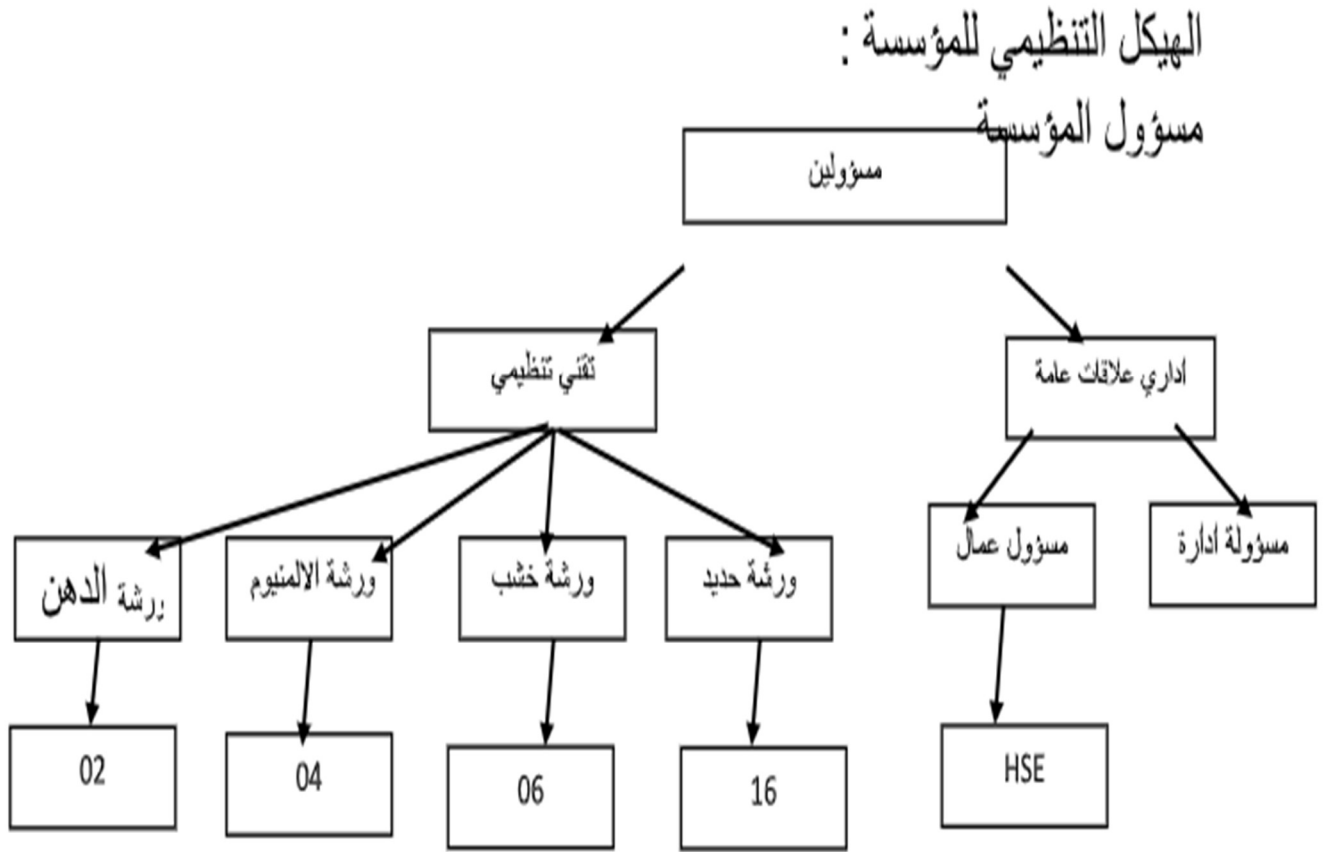
Verrière pour université



Abri pour mosquée







المصدر من اعداد الطالبة حسب ما قدمه

الملحق رقم 04: شبكة الملاحظة

اسم الملاحظ: الطالبة رحمة بضياف

صفة المبحوث: مجموعة من العمال بمؤسسة سوفماك خنشة

مكان الملاحظ: مجموعة ورشات مؤسسة سوفماك

شبكة الملاحظة:

الرقم	التاريخ	الزمن	المكان	السلوك الملاحظ	موجود	غير موجود
1	2025/03/20	9:18 الى غاية 9:50	المكتب	وجود كاميرات مراقبة	X	
2	2025/03/23	10:18 الى غاية 9:03	ورشة العدادة هي من اول الورشات بداية في العمل	دخول العامل في الوقت المحدد	X	
				ظروف فيزيكية ملائمة في الورشة	X	
3	2025/03/27	13:59 الى غاية 14:15	ورشة الالمنيوم ورشة الصبغة ورشة التركيب	وجود كاميرات مراقبة في جميع الورش	X	
4	2025/04/5	09.04 الى غاية 9.28	الورشات	ظروف فيزيكية ملائمة	X	
5	2025/04/11	10.03 الى		وجود	X	

الملحق رقم 05: استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المحور الأول : البيانات الشخصية

1- النوع: ذكر أنثى

المحور الثالث: الأساليب الرقابية

13- من الذي يتولى عملية الرقابة؟

رقابة ذاتية

المدير

مسؤول العمل

المحور الرابع: تحسين الأداء

20 هل هناك دورات تدريبية وتكوينية في المؤسسة؟

لا

نعم

الملحق رقم 06 : شهادة الترخيص

Sarl Sofamec

Société de fabrication mécanique & du mobilier métallique

Zone industrielle BP 2679 KHENCHELA ALGERIE

RC N° : 99/B/0482157-00/40 N°NIS 0991 4001 02937 25

N°NIF: 099940048215724

N°cpt : 001182781321208/61 AGB KHENCHELA

N°RIB : 03200118278132120861

سوفماك

Tél : 032 73 06 80 / Fax : 032 73 06 65

Mob : 06 66 75 07 87 / 06 61 66 03 88

E-mail : .snc.sofamec@yahoo.fr

blog : www.sofamecsnc.blogspot.com

Art. D'imposition : 400 12 46 39 93