

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان : العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع : علوم التسيير

تخصص : الإدارة الإستراتيجية



كلية : العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

رقم : .....

## مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبين:

✓ عادل جاب الله

✓ سامي طاهر جنجاب

تحت عنوان

دور الرقابة الإدارية في رفع مستوى الكفاءة المهنية

( دراسة حالة مؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة )

لجنة المناقشة:

رئيسا

مشرفا ومقررا

مناقشا

جامعة المسيلة

جامعة المسيلة

جامعة المسيلة

✓ د. صونيا بتقة

✓ أ. د. علي دبي

✓ د. عبد الحليم لعشاش

السنة الجامعية : 2019/2018

# شكر وتقدير

أول شكري هو لله رب العالمين الذي رزقني العقل وحسن التوكل عليه سبحانه وتعالى  
أحمده وأشكره على نعمه وحسن عونه، وأصلي وأسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين  
صلوات ربي وسلامه عليه.

أتقدم بعظيم شكري وامتناني إلى أستاذي دبي علي لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة  
وما قدمه لي من وقت في سبيل إثراء هذه الرسالة وإعدادها بشكلها ومضمونها الحاليين  
وعلى ما قدمه لي من جهد صادق وعون مخلص.

كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة الذين قبلوا وتحملوا عناء قراءتها  
وتفحصها ومناقشتها .

وإلى كل من ساهم في انجاز وإتمام هذا العمل من قريب أو بعيد .

لكم مني جزيل الشكر...

# إهداء

إلى أقرب الناس إلى قلبي، و أولاهم بحبي...

من وسعتني رحمتها صغيراً، وأسعدتني صحبتها كبيراً...

إلى والدي الكريمين.

إلى كل أفراد عائلتي الكبيرة.

و إلى كل الأصدقاء.

## فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
الشكر	
إهداء	
فهرس المحتويات	III
قائمة الجداول	V
قائمة الأشكال	V
قائمة الملاحق	V
مقدمة	أ - ز
<b>الفصل الأول : الرقابة الإدارية</b>	
تمهيد	08
المبحث الأول: إطار مفاهيمي حول الرقابة الإدارية	09
● المطلب الأول: مفهوم الرقابة الإدارية وأنواعها	09
● المطلب الثاني: أهداف الرقابة الإدارية وصورها	13
● المطلب الثالث: أهمية الرقابة الإدارية وخطواتها	14
المبحث الثاني: أساليب وطرق تقييم الرقابة الإدارية	17
● المطلب الأول: مجالات الرقابة الإدارية وخصائصها	17
● المطلب الثاني: أساليب الرقابة الإدارية وأدواتها	20
● المطلب الثالث: الاعتراضات الموجهة للرقابة الإدارية وطرق تسويتها	23
خلاصة الفصل	24
<b>الفصل الثاني : الكفاءة المهنية</b>	
تمهيد	25
المبحث الأول: إطار مفاهيمي حول الكفاءة المهنية	26
● المطلب الأول: مفهوم الكفاءة المهنية ومكوناتها	26
● المطلب الثاني: أنواع الكفاءات وأبعادها	28
● المطلب الثالث: مستويات الكفاءة	30
المبحث الثاني: مساهمة الرقابة الإدارية في تقييم وتحسين أداء العاملين	31
● المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين والجهة المسؤولة عن تقييم الأداء	31

33	● المطلب الثاني : أنواع وطرق تقييم ومساهمتها في تحسين الكفاءة المهنية
37	● المطلب الثالث : معايير وشروط نجاح عملية تقييم الأداء
40	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثالث : دراسة حالة وحدة المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة (وحدة مطاحن الحضنة)</b>
41	تمهيد
42	المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة
42	● المطلب الأول : نشأة المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة
44	● المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لوحدة مطاحن الحضنة
49	● المطلب الثالث : تقديم مصلحة المستخدمين (إدارة الموارد البشرية )
53	المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة
53	● المطلب الأول : منهج وعينة الدراسة
53	● المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات
55	المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة
55	● المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة
62	● المطلب الثاني : تحليل واختبار الفرضيات
66	خاتمة
68	قائمة المراجع والمصادر
	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجداول	الرقم
36	طرق الترتيب	1

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
37	خطوات الإدارة بالأهداف	1

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
72	دليل المقابلة	1
73	مخطط يوضح الهيكل التنظيمي للمركب الصناعي التجاري الحضرنة	2
74	الهيكل التنظيمي للمصلحة الموارد البشرية	3

تواجه المؤسسات اليوم أكثر من أي وقت مضى تحديات متعددة مصدرها أساس اتساع البيئة الخارجية التي تمارس في إطارها نشاطها وسط العديد من المتغيرات التي تمتاز بالتعقيد والتداخل حيث تعمل هذه المتغيرات على تحديد مكانة ومستوى وقيمة المؤسسة في المجتمع سواء على الصعيد الوطني أو الدولي والمؤسسات الناجحة هي التي تعتمد على إدارة جيدة تمكنها من مواجهة المشاكل والصعوبات، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الوظائف والعمليات الإدارية التي لا يمكن الاستغناء عليها كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، بما يمكنها من تحقيق أهدافها وضمان بقائها واستمرارها وتحسين أدائها وضمان قدرتها على التكيف ومواجهة المنافسة الحادة التي تتعرض لها.

وتعتبر الرقابة الإدارية من أهم الوظائف التي تساهم في رفع مستوى الكفاءة المهنية التي تباشر بها الإدارة من خلال أساليب، وإجراءات تستخدمها في تقييم ما تم تحقيقه من إنجازات، وكثيرا ما تفهم الرقابة بمعناها الضيق الذي يوحى في مظهره باكتشاف الأخطاء فقط، وتطبيق الجزاءات، في حين أن هذه الوظيفة الإدارية لها مفهوم أشمل من هذه النظرة، بما يتطلب الفهم السليم للرقابة، وأهدافها ومهامها، وأدواتها من قبل الرؤساء والمرؤوسين. فبينما المبادئ الخاصة بالرقابة متعارف عليها ومتفق عليها بصفة عامة، إلا أن النظام الفعال للرقابة يقتضي تصميمها يأخذ في الحسبان ظروف وأوضاع المؤسسة.

إنّ التركيز على الدور الهام للرقابة الإدارية في خلق عمال أكفاء يبين لنا أنّها تقوم على آلية التكوين والتدريب ومنح فرص للأفراد العاملين لتطبيق أساليب العمل فعليا، وذلك بإدراكهم لمحيط العمل وكيفية التعامل معه وفق ما تساهم به الرقابة الإدارية في كسب الخبرة والمعرفة لتحقيق أكبر قدر من الإنتاج والمردودية.

انطلاقا من هذه الفكرة سوف نخضع الجانب النظري إلى الواقع من خلال الدراسة الميدانية لدور الرقابة في رفع مستوى الكفاءة المهنية لدى العامل في مؤسسة المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة لمعرفة مدى تناسق السياسات من الناحية النظرية.

## أولاً : إشكالية الدراسة

إن تنمية الموظفين هو خلق نوع من الفعالية التنظيمية تتمثل في الالتزام لإنجاز الأعمال وتبادل روح الانسجام، والتوافق لأداء المهام ومختلف الوظائف فمن أهم العمليات الأساسية التي تساهم في رفع الفعالية التنظيمية للأفراد هي الرقابة التي تتعد كلاً كبير حجم المؤسسة، وزاد عدد العمال فيها بغية المتابعة المستمرة على مهام العاملين داخل المنظمة، وقد ينجم في كثير من الأحيان تجاوزات مهنية كتنفسي أنماط سلوكية غير لائقة، وغياب روح العمل... الخ. مما تم تقديمه يمكن طرح الإشكالية التالية :

### هل للرقابة الإدارية دور في رفع مستوى الكفاءة المهنية داخل المنظمة ؟

للإحاطة بالموضوع أكثر تم تجزئة الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الأول : ما هو واقع ودوافع نظام الرقابة الإدارية في المؤسسة ؟

السؤال الثاني : ما هي أهم أدوات وأساليب تنفيذ الرقابة الإدارية ورفع مستوى الكفاءة المهنية ؟

السؤال الثالث : كيف تساهم أساليب الرقابة في رفع مستوى كفاءة المهنية ؟

## ثانياً : فرضيات الدراسة

للإجابة عن تساؤلات الدراسة اعتمدت الفرضيات التالية:

### الفرضية الرئيسية

للرقابة الإدارية دور في رفع مستوى الكفاءة المهنية.

تتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات التالية:

### الفرضية الفرعية الأولى

يهدف النظام الرقابي إلى تقييم ومتابعة الموارد البشرية.

## الفرضية الفرعية الثانية

تنوع المؤسسة أدوات وأساليب الرقابة الإدارية على العمال لتحقيق الكفاءة المهنية.

## الفرضية الفرعية الثالثة

تساهم الرقابة الإدارية في الرفع من مستوى الكفاءة المهنية.

### ثالثاً : أسباب اختيار الموضوع

من بين الأسباب التي دفعت إلى اختيار الموضوع نذكر:

- محاولة إثراء الرصيد المعرفي بخصوص الموضوع.
- الميل الشخصي للبحث في مجال الرقابة وقناعتنا الخاصة بأهمية ودور الذي تلعبه الرقابة الإدارية في رفع مستوى الكفاءة بالنسبة للعاملين.
- محاولة اكتشاف أهم الأساليب والأدوات الرقابية المتبعة داخل المنظمة.
- الاهتمام بالموارد البشري.
- نقص الدراسات في حدود علمنا، المتعلقة بالموضوع ذاته.

### رابعاً : أهداف الدراسة

- الكشف عن مدى نجاعة الأساليب والأدوات الرقابية وآليات تنفيذها.
- إثراء الدراسة ببيانات ومعلومات حول دور الرقابة الإدارية في اكتساب قدرات مهنية.
- التعرف على معوقات تجسيد الرقابة المثلى والفعالة داخل المنظمة الجزائرية.

### خامساً : أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في مكانة الموضوع الذي تعالجه والذي يهدف إلى تبيان دور الرقابة الإدارية على ذات العنصر البشري وتنمية مقدرته الفنية من خلال :

- معرفة أهم أساليب وأدوات الرقابية المستخدمة بالمؤسسات لرفع أداء العاملين.
- معرفة مدى مطابقة النتائج المحققة من النتائج المسطرة ومدى احترام معايير العمل.

➤ توفير الاستقرار الوظيفي و الاستقرار المهني والرفع من مستوى الرضا عن العمل.

### سادساً : حدود الدراسة:

➤ **البعد الزمني** : أجريت الدراسة أثناء السنة الدراسية 2018-2019 أما فيما يخص فترة دراستنا الميدانية

للموضوع فبدأت من 05-05-2019 إلى 12-05-2019.

➤ **البعد المكاني** : تم اختيار مؤسسة المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة لإجراء الدراسة التطبيقية وإسقاط الجانب النظري عليها.

✓ اعتمدنا في الدراسة نظري على جمع المعلومات وهذا بشكل رئيسي من مختلف المكتبات، بالإضافة إلى ذلك شبكة الانترنت.

✓ واعتمدنا في الدراسة الميدانية على المعلومات المتحصل عليها من المؤسسة المبحوثة ولو أنه لم يكن ذلك بالعمل اليسير نظرا لانشغال جل الأفراد العاملين لهذه المؤسسة.

➤ **المجال البشري** : شمل المجال البشري دراسة مجموعة من رؤساء أقسام في المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة ( وحدة مطاحن الحضنة )

### سابعاً : المنهج وأدوات الدراسة:

تضم كل من منهج الدراسة، وكذا الوسائل المستخدمة في البحث.

#### ➤ منهج الدراسة

اتبنا في هذه الدراسة، منهج وصفي ومنهج دراسة الحالة، اللذين نراهما ملائمين لوصف وتشخيص موضوع دراستنا، بحيث اعتمدنا على وصف الجوانب النظرية وتقديم دراسة متكاملة للجوانب الأساسية المتعلقة بالرقابة الإدارية والكفاءة المهنية بصفة عامة ودراسة الحالة بمؤسسة المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة، بصفة خاصة.

#### ➤ أدوات جمع البيانات

فيما يخص أدوات جمع البيانات المستخدمة، تم الرجوع إلى مختلف المصادر المكتبية، وذلك لبلورة الإطار النظري الخاص بالبحث، أما في الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على مختلف وثائق المؤسسة وكذا مقابلات شخصية، لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث بهدف كشف العلاقة بين المتغيرات الواردة.

## ثامناً : الدراسات السابقة:

حسب اطلاعنا حول هذا الموضوع وجدنا مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولته، ولكن من زوايا تختلف عن الزاوية التي نريد دراستها، وأهم هذه الدراسات ما يلي :

### ➤ الدراسة الأولى :

ناصر حافظ تحت عنوان تأثير الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، سنة 2013-2014، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :

✓ وجود علاقة إيجابية بين الرقابة الإدارية وتقييم أداء العاملين من خلال تحليل الإجابات المتحصل عليها من الاستمارة.

✓ كما أن الرقابة الإدارية تساعد على مراقبة المنظمة من خلال متابعة أداء العمال وهذا من خلال تقييم المشرفين لقدرات العمال وكفاءتهم مما يؤدي إلى زيادة الأداء والوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة.

✓ عملية تقييم أداء العاملين في مديرية الصيانة بسكرة تؤدي إلى تحسين أداء العاملين وذلك بإتباع الأساليب الرقابية المتمثلة في الرقابة المستمرة والمتابعة والتقييم التي تسمح للمشرف بالعملية الرقابية بالمتابعة الدائمة لأداء العمال مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادته واستمراره.

### ➤ الدراسة الثانية :

من إعداد الطالبين : نبيل بن صغير، محمد أمين رياسين تحت عنوان الرقابة على الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد ملحققة الجامعية مغنية، قسم العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، سنة 2015-2016، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

➤ الرقابة هي عملية تسمح لنا من التأكد بان ما يتم تحقيقه يتطابق مع الأهداف المسطرة وتصحيح الانحرافات ومحاولة تجنبها من خلال اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

➤ تتمثل أساليب الرقابة في القوائم المالية، تحليل النسب، أنظمة الرقابة على الإمدادات، المراجعة الداخلية، تحليل التعادل.

➤ يتمثل دور وظيفة الموارد البشرية في النشاطات المتعددة التي تقوم بها من أجل الاهتمام بالعنصر البشري وتطوير وتحسين أدائه وتوفير أحسن الظروف حتى يؤدي العمال واجباتهم على أتم وجه

### ➤ الدراسة الثالثة

خالد أبرش تحت عنوان الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي للعمال، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، سنة 2016-2017، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ما يلي :

- ✓ ضعف النظام الرقابي في ديوان مؤسسات الشباب والرياضة نتيجة لغموض محاوره وكيفية تطبيقه مما يؤثر سلبا على تحقيق الأهداف المرسومة.
- ✓ وجود قصور في الأداء الإداري و خاصة في الجانب المشرف على عملية متابعة وتقييم العاملين في ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة.
- ✓ التأثير السلبي للرقابة الإدارية على العاملين، حيث تسبب لهم عدم القدرة على التأقلم مع نظام الرقابة المتبع وإجراءاته.
- ✓ اختلاف نوعية الأنظمة الرقابية داخل ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة ما يسبب خلل في فهمها واستيعابها واستحالة تطبيقها.
- ✓ وجود بعض الفوارق الفردية لدى العاملين كفارق السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية ( الأقدمية ) هذا ما يصعب من فهم الأنظمة الرقابية الحديثة ومحتواها وأهدافها المستقبلية.

### ➤ الدراسة الرابعة :

بورزنان كمال تحت عنوان تأثير عملية الرقابة الإدارية في الأداء الوظيفي للعمال، مذكرة معدة لنيل شهادة ماستر، جامعة زيان عاشور الجلفة، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، قسم العلوم السياسية، سنة 2016-2017. من خلال النتائج المتوصل إليها في عملية الرقابة الإدارية وأثرها على أداء العمال في مؤسسات الاقتصادية توصلنا أن الرقابة لها علاقة بأداء العاملين وذلك برفع الإنتاج بتأثيرها الإيجابي والحرص على أداء مهامهم بكل فعالية وهذا ما أثبتته صحة الفرضيات الموضوعية في بداية البحث والمتمثلة في :

- ✓ تسمح الرقابة الإدارية المؤسسة بضبط آليات تنظيم الأداء للعاملين.
- ✓ تقوم عملية الرقابة الإدارية بناءا على شروط تقنية وإنسانية.

النتيجة العامة التي توصلنا إليها أن تأثير عملية الرقابة الإدارية هي عملية إيجابية من أجل رفع أداء العاملين وبالتالي يصبح ذو فعالية.

## أهمية الدراسات السابقة:

إن ما يمكن أن تقدمه هذه الدراسات من أهمية لدراسة موضوع الرقابة كونها تساعدنا على تحديد مشكلة الدراسة و اختيار الفروض الملائمة.

كما أن الباحث يستفيد منها نظريا و منهجيا و تساعد على وضع أسئلة المقابلة و اختيار الأدوات الملائمة في جمع البيانات و المعلومات وكذلك عند تعيين و اختيار العينة الخاصة بالدراسة.

## تاسعاً : هيكل البحث:

من أجل معالجة هذا الموضوع قسمنا الدراسة إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي، وقد سبقت هذه الفصول الثلاثة مقدمة .

تطرقنا في الفصل الأول والذي جاء بعنوان " الرقابة الإدارية " تم تقسيمه إلى مبحثين:

➤ المبحث الأول : إطار مفاهيمي حول الرقابة الإدارية .

➤ المبحث الثاني : أساليب وطرق تقييم الرقابة الإدارية .

الفصل الثاني تطرقنا إلى "الكفاءة المهنية " تم تقسيمه إلى مبحثين :

➤ المبحث الأول : إطار مفاهيمي حول الكفاءة المهنية .

➤ المبحث الثاني : مساهمة الرقابة الإدارية في تقييم وتحسين أداء العاملين .

الفصل الثالث تطرقنا فيه إلى الجانب التطبيقي دراسة حالة وحدة المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة (وحدة مطاحن الحضنة ) تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث :

➤ المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة .

➤ المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة .

➤ المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة .

## تمهيد:

تعد الرقابة إحدى أهم الدعائم الأساسية في المؤسسة الاقتصادية فهي عملية ديناميكية مستمرة تتطلب إجراءات مدروسة من أجل ضمان التماشي مع الخطط والسياسات التي تعتمد عليها المؤسسات في سير أعمالها، فهي التي تحافظ على التوازن بين الوسائل و الأهداف أو بين الجهود و النتائج بقصد التأكد والتحقق بأن هناك توافق بين الأداء الفعلي والأداء المقصود والمخطط له.

## المبحث الأول: إطار مفاهيمي حول الرقابة الإدارية

الرقابة الإدارية عنصر هام وأساسي من عناصر العملية الإدارية، التي لا يتم اكتمالها إلا من خلال أداء هذه الوظيفة بشكل علمي و عملي، يؤدي إلى تحقيق مستوى كفو من الأداء ولا يختلف اثنان على أهمية الرقابة في كل المنظمات على اختلاف أنواعها، طالما أن هناك مهمة ومبررا لوجود منظمة معينة، وطالما أن هناك وظائف ونشاطات إدارية تنجز، فإن هناك حاجة ضرورية لوجود رقابة، فهي الوسيلة التي تقيس بها المنظمات درجة الكفاءة المهنية للعمال وإلى أين تسير؟ وماذا حققت؟ وذلك بما توفره من معايير للحكم على أداء تلك المنظمات باتجاه تحقيق أهدافها، ومن هذا المنطلق سوف نتناول في هذا المبحث ثلاثة مطالب، المطلب الأول نخصه لمفهوم الرقابة الإدارية وأنواعها، المطلب الثاني أهداف الرقابة الإدارية وصورها، المطلب الثالث أهمية الرقابة الإدارية وخطواتها.

### المطلب الأول : مفهوم الرقابة الإدارية و أنواعها

#### أولا - مفهوم الرقابة الإدارية

#### 1- الرقابة

تحتاج جميع الأعمال للرقابة، وذلك من أجل متابعة أداء العاملين في المؤسسة أو المنظمة و التأكد من الالتزام بأداء المهام و أن الأعمال يتم إنجازها بالشكل الصحيح.

➤ كما ورد في القرآن الكريم ما يشير إلى تعدد معاني كلمة الرقابة وتصريفاتها المتعددة. ومن ذلك قوله عز وجل : " ما يلفظ من قول إلا لديه رقيب عتيد " ( ق، الآية 18 ) ويشير المعنى هنا إلى الحفظ لكل تصرفات الإنسان .

➤ في موضع آخر في القرآن الكريم قوله تعالى : " إن الله كان عليكم رقيبا " ( الإنسان ، الآية 1 ) ويشير المعنى هنا إلى محاسبة الله سبحانه وتعالى لعباده وذلك عن طريق مراقبته سبحانه وتعالى لجميع نشاطاتهم

➤ ونجد بأن كلمة الرقابة "controle" لغويا تتكون من جزأين "contre" و "role" والمقصود بها المطابقة أو المضاهاة، فالرقابة تعني بالضرورة المطابقة "conformation" والبحث عن التطابق "conformité"، وكلمة رقابة في قواميس اللغات الأجنبية جمعت أكثر من معنى، يدور معظمها حول التفتيش والمراجعة أو السلطة والسيادة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد الغني بسيوني عبد الله، القضاء الإداري، بدون طبعة، منشأة المعارف، مصر، 1996، ص 403 .

للرقابة تعريفات كثيرة منها :

➤ يعرفها هنري فايول : (تنطوي الرقابة على تحقيق إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة، وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها وهي تنطبق على كل الضعف ولأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها وهي تنطبق على كل شيء معدات أفراد أفعال<sup>1</sup>.

➤ الرقابة : "تضمن جميع الأنشطة التي يقوم بها المديرون في محاولاتهم للتأكد من أن العمليات الفعلية تطابق العمليات المخططة " <sup>2</sup>.

➤ الرقابة الإدارية : " هي عملية قياس النتائج ومقارنتها بالخطط أو المعايير وتشخيص أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المرغوبة واتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما يكون ذلك ضرورياً " <sup>3</sup>.

### التعريف الإجرائي:

هي العملية التي تسعى إلى التأكد من أن الأهداف المحددة والسياسات المرسومة والخطط والتعليمات الموجهة للعاملين من طرف القادة والمراقبين تنفذ بدقة وعناية وهذا باستخدام وسائل رقابية مناسبة للمؤسسات التربوية بغرض الوصول إلى مخرجات جيدة.

<sup>1</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف، الرقابة على الأعمال الإدارية، ط 1، دار الزاوية، عمان، 2009، ص 35 .

<sup>2</sup> زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2011، ص: 35 .

<sup>3</sup> عبد الرزاق سالم الراحلة، ناصر جمال حضور، مفاهيم حديثة في الرقابة الإدارية، ط 1، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012، ص 38 .

## ثانيا - أنواع الرقابة الإدارية :

هناك العديد من أنواع الرقابة الإدارية، ويمكننا التعرف عليها حسب المعيار المستخدم في تصنيفها، مثلا حسب معيار الزمن، الكمية، النوعية، التكلفة و الشمولية، وسوف نستعرض بعض هذه الأنواع باستخدام المعايير سابقة الذكر وهي على أية حال معايير شائعة ومعروفة :

### 1- الرقابة الإدارية من حيث توقيت حدوثها :

على أساس هذا المعيار الزمني يمكن تصنيف الرقابة إلى ثلاثة أنواع :

- **الرقابة الوقائية :** يعمل هذا النوع من الرقابة على أساس التنبؤ أو توقع الخطأ واكتشاف قبل حدوثه، يأخذ هذا النوع من الرقابة بالحسبان ضرورة الاستعداد لمواجهة أو الحيلولة دون حدوثه. وفي الممارسة العملية يعني أن على المدير أن لا ينتظر حتى تأتيه المعلومات عن وقوع الخطأ أو الانحراف، بل يتوجب عليه أن يسعى بنفسه إليه ويحاول كشفه قبل حدوثه، أي عليه أن يوجه ويشرف ويتابع سير العمل بصورة مستمرة.<sup>1</sup>
- **الرقابة المتزامنة :** يقصد بهذا النوع مراقبة سير العمل أول بأول، أي منذ بدايته وحتى نهايته، فنقيس الأداء الحالي ونقيمه بمقارنته مع المعايير الموضوعية لاكتشاف الانحراف أو الخطأ لحظة وقوعه والعمل على تصحيحه فوراً لمنع استفحال أثره الضار ولوقف تفاقم حجم الخسارة .
- **الرقابة اللاحقة :** لا تتوقف الرقابة بمجرد انجاز العمل، حيث يقارن هذا الانجاز الفعلي العام مع المعايير الموضوعية سلفا في الخطة والغرض من هذا الإجراء هو رصد الانحرافات والإبلاغ عنها بعلاجها ومنع تكرار حدوثها في المستقبل.<sup>2</sup>

### 2- الرقابة الإدارية من حيث مستوياتها الإدارية :

تصنف الرقابة وفق هذا المعيار ضمن ثلاثة أنواع وهي:

- **الرقابة على مستوى الفرد:** يسعى هذا النوع من الرقابة الإدارية إلى تقييم أداء الأفراد العاملين ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل وسلوكهم وذلك بمقارنة أدائهم مع المعايير الخاصة بذلك.

<sup>1</sup> علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ط1، 2008، ص : 26،27 .

<sup>2</sup> علي مصيلحي شريف وأخرون، الإدارة في منظمات الأعمال وأسس الرقابة عليها، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2013، ص 259،260 .

- الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية: يهدف هذا النوع إلى قياس وتقييم الإنجاز الفعلي لإدارة واحدة أو قسم من أقسامها لمعرفة مدى كفاءة أدائها لمهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها.
- الرقابة على مستوى الشركة ككل: وهو المستوى الثالث للرقابة في المؤسسات والشركات والغرض منه تقييم الأداء الكلي فيها، ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل من أجل تحقيقها<sup>1</sup>.

### 3- الرقابة الإدارية من حيث مصدرها:

يمكن تصنيف الرقابة وفق هذا المعيار إلى رقابة داخلية وأخرى خارجية و رقابة ذاتية :

- الرقابة الذاتية : وهي رقابة العامل لنفسه وتعتبر الوسيلة الرقابية الأساسية على الأداء وبالتالي يؤدي العامل ما طلب منه على أحسن وجه.
- الرقابة الداخلية: وهي التي تتم داخل المؤسسة و على كافة المستويات الإدارية، والأفراد العاملين فيها على اختلاف وظائفهم، وفي بعض الشركات الكبيرة والمتوسطة الحجم هناك وحدة إدارية متخصصة بهذا العمل.
- الرقابة الخارجية : وهي الرقابة التي تتم خارج المؤسسة وتقوم بها أجهزة رقابية متخصصة، وتكون تبعيتها في غالب للدولة، مثلا ديوان الخدمات المدنية يراقب عملية التوظيف وتحديد الدرجات الوظيفية والترقيات والخدمات.... الخ.

### 4- الرقابة الإدارية من حيث تنظيمها:

تصنف الرقابة طبقا لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع<sup>2</sup>:

- الرقابة المفاجئة: وهو ذلك النوع من الرقابة الإدارية الذي يتم بصورة مفاجئة (موعد أو إنذار)، من أجل مراقبة العمل وضبطه دون اتخاذ ترتيبات مسبقة من المدير أو الرئيس المباشر.
- الرقابة الدورية: وهي التي تنفذ كل فترة زمنية، أي حسب جدول زمني منتظم، حيث يتم تحديدها يوميا أو أسبوعيا أو شهريا.
- الرقابة المستمرة: وتتم عن طريق المتابعة والإشراف والتقييم المستمرة لأداء العمل.

<sup>1</sup> محمد علاونة، الأصول العلمية والعملية في الرقابة الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان - الأردن ، ط1، 2014، ص 143، 144 .

<sup>2</sup> علي عباس، المرجع السابق، ص : 26،27

المطلب الثاني : أهداف الرقابة الإدارية و صورها

أولاً-أهداف الرقابة الإدارية :

تكمن أهمية الوظيفة الرقابية بالنسبة لكل مؤسسة صغيرة كانت أو كبيرة، فلو تصورنا وضع الأنشطة والأفراد فيها بدون رقابة عنهم، فسنجد، أنها معرضة للأخطار لأنها لن تستطيع تحقيق أهدافها مما يعرضها لاحتمالات الخسارة والتصفية أكثر من احتمالات نموها وازدهارها. لهذا السبب تعتبر الرقابة وظيفة إدارية ذات فائدة كبيرة لأنها تضبط الأمور وتدفع بها نحو التوازن وتحقيق أهدافها بسهولة وبتكلفة مناسبة، ومن ابرز أهدافها ما يلي:

- 1- إخضاع المؤسسة للنظم واللوائح والقوانين التي تنظم عمل الأفراد؛
- 2- مراقبة ممارسات المدير ورؤساء الأقسام في التوجيه والإشراف على الأفراد؛
- 3- التأكد من أن الموارد المادية والبشرية تستخدم بطريقة مثلى ولا تهدر بدون مقابل؛
- 4- تعمل الرقابة على الرفع كفاءة الأفراد والآلات والمواد الخام وتؤكد من أنها تستخدم وفق المعايير المحددة لها؛
- 5- تكشف عن المدراء والأفراد المبدعين وتكافئهم؛
- 6- تكشف عن مدى ولاء ورضا الموظفين والعمال ورؤسائهم على المؤسسة التي يعملون فيها؛
- 7- قيام اتصال موثق ومتين بين مختلف المستويات الإدارية<sup>1</sup>.

كما أشار بعض الباحثين إلى أربعة أهداف رئيسية يمكن تحقيقها من خلال الرقابة وهي<sup>2</sup>:

1- التكيف مع التغيرات البيئية؛

2- إيقاف تراكم الأخطاء؛

3- تخفيض التكاليف.

<sup>1</sup> علي عباس، المرجع السابق، ص 34.

<sup>2</sup> علي مصيلحي شريف وآخرون، المرجع السابق، ص 246-248.

## ثانيا - صور الرقابة الإدارية

**1- الرقابة الولائية :** تكون هذه الرقابة نتيجة طلب يتقدم به أحد الأفراد إلى السلطة أو جهة الإدارية التي أصدرت القرار طالبا منها إعادة النظر فيه بسحبه أو إلغائه أو تعديله.

**2- الرقابة الرئاسية:** في هذه الصورة من الرقابة يتقدم أحد الأفراد إلى الجهة التي أصدرت القرار وإنما على السلطة الرئاسية لها، أي إلى الرئيس إلى الموظف الذي أصدر القرار أو رئاسية الهيئة أو الجهة التي صدر عنها القرار، طالبا أن تستعمل سلطتها الرئاسية بإلغاء القرار أو تعديله أو سحبه والأساس الذي تقوم عليه هذه الرقابة هو أن السلطة الإدارية في كل دولة متدرجة والسلطات العليا هي التي ترسم الاتجاهات والقواعد التي يجب السير على طريقها تاركة للموظفين التابعين بتنفيذها. ويتولى الرئيس الإطلاع على ما يصدر عنها، وله صلاحية إلغاء أو تعديل ما يراه مخالف للقانون أو غير ملائم، وبناء على ما تقدم يستثنى من الرقابة الإدارية قرارات من كان في القمة من سلم التدرج الرئاسي كالوزراء.

**3- رقابة بواسطة لجنة إدارية:** بموجب هذه الرقابة يعد إلى لجنة مشكلة خصيصا لهذا الغرض برقابة أعمال الإدارة وتعديل وإلغاء ما يكون منها مخالف للقانون أو غير ملائم، أما تكوين اللجنة فيكون من عدد معين من الموظفين يتصفون بقدر كافي من الدراية والخبرة التي بها يتمكنون من الفصل فيما يعرض من تظلمات وتحقق هذه الطريقة الأفراد بعض الضمانات التي لا تتوفر في الطريقتين السابقتين وربما في هذه الطريقة بعد إجراء بعض التعديل عليها أهمية في معالجة الفساد الإداري<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث : أهمية الرقابة الإدارية وخطواتها

#### أولاً- أهمية الرقابة الإدارية :

تعتبر الرقابة من أهم الوظائف الإدارية التي تعمل على تحقيق الأداء كما ينبغي بفاعلية وكفاءة، وذلك من أجل عدم الوقوع في الخطأ والعمل تصحيح الانحرافات أولا بأول.

وينظر إلى الرقابة على أنها حجر الزاوية في الأداء وذلك لأنها تعمل على إظهار نقاط الانحراف في التنظيم على مستوياته المختلفة، مما يساهم في سرعة تصحيحها، ولقد اتسعت أجهزة الرقابة في مجال الإدارة العامة، فشملت

<sup>1</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف، المرجع السابق، ص 44،45 .

الرقابة على السلطة التنفيذية بجانبها الداخلي والخارجي، والرقابة على الأجهزة والمؤسسات الحكومية ترتبط بالوظائف الإدارية الأخرى كالتخطيط وذلك بإلقاء الضوء على المشاكل والمعوقات التي تقف أمام تنفيذ الخطط، بما يساهم في تعديل الخطة أو العمل على حل المشاكل التي تواجهها، كما أن الرقابة على لها علاقة بالتنظيم فهي تعمل على كشف الخلل التنظيمي في مستوياته المختلفة<sup>1</sup>.

## ثانيا - خطوات الرقابة الإدارية

تتضمن الرقابة الإدارية أربع خطوات أساسية:

### 1- تحديد المعايير

هي المقاييس الموضوعية التي تستخدم لقياس النتائج الفعلية أي أنها الوسيلة التي يتم بمقتضاها مقارنة شيء بشيء آخر، وقد تكون هذه المعايير مادية فهي تعتبر بمثابة نقاط أو أوجه قياس معنية يتم اختبارها لدلالة على انجاز البرنامج أو الخطة المعينة بحيث أن قياس الأداة عن طريقها يعطي للقائد صورة محددة عن مدى سير العمل، وتختلف معايير الأداة باختلاف المستويات التنظيمية، ومن أنواع معايير ومستويات الأداء ما يلي:

- معايير الربحية: والمتمثلة في معدل نمو الأرباح المستهدفة، رقم الربح المطلوب ... الخ؛
- معايير تسويقية: مثل حصة المنظمة في السوق، حجم مبيعات معين، معدل نمو المبيعات؛
- معايير تكنولوجية: ابتكار وتقديم منتج جديد، تطوير استخدامات السلعة؛
- معايير زمنية: إنجاز مهمة أو إنتاج عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية؛
- معايير مالية: مثل نسبة معينة للسيولة أو نشاط ورأس المال؛
- معايير إنتاجية: مثل حجم معين الإنتاج، نسبة استغلال الطاقة؛
- معايير ترتبط بالقوة العاملة: مثل أنواع برامج التدريب المطلوبة لمختلف العاملين بالمؤسسة للرفع من كفاءتهم وقدراتهم ونظام الأجور والحوافز؛
- معايير تكلفة: مثل قيمة تكلفة إنتاج وحدة واحدة من سلعة معينة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> زاهد محمد ديري، المرجع السابق، ص 37، 38.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 253.

## 2- قياس الأداء الفعلي

إن هذه الخطوة هي قياس الأداء في ضوء المعايير والأنماط الموضوعية سلفاً، وفي الواقع العملي تظهر الكثير من الاختلافات في تنفيذ المهام كما كان مخطط لها سواء على مستوى أداء الأفراد أو الأدوات المختلفة، ونقيس الأداء الحالي بواسطة المعلومات المتوفرة، إذ يوجد أربعة مصادر للمعلومات يستخدمها مدراء غالباً لقياس الأداء الحالي هي:

المشاهدات والملاحظات الشخصية، تقارير إحصائية، تقارير شفوية وأخرى كتابية حيث تتركز هذه العملية على استخدام المقياس أو المعيار أو الميزان، ومن بين المقاييس أو المعايير المطبقة في مواقف إدارية مختلفة، رضا الأفراد، معدلات ترك وغياب العاملين، تكاليف أو مصروفات ضمن الموازنة، كميات الوحدات المنتجة أو نوعية الخدمة المقدمة وغيرها من المعايير<sup>1</sup>.

## 3- المقارنة بين الأداء الفعلي والمعايير

توضح هذه الخطوة ما إذا كان الأداء الفعلي مطابقاً للأداء المعياري، كما توضح أيضاً طبيعة هذه الانحرافات فيما إذا كانت انحرافات موجبة (الأداء الفعلي أكبر من المعيار) أو انحرافات سالبة (الأداء الفعلي أقل من المعيار) كما تحدد الشركات حد أقصى وحد أدنى.

## 4- اتخاذ الإجراءات التصحيحية

تتوقف القرارات المتعلقة بالإجراءات التصحيحية بدرجة كبيرة على المهارات التحليلية والتشخيصية للمدير . وبشكل عام يمكن تقسيم القرارات التي يمكن اتخاذها بعد مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري إلى ثلاثة أنواع هي :

- إبقاء الحال على ما هو عليه؛
- تصحيح انحراف في الأداء؛
- تغيير المعايير<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة وإدارة المؤسسات، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، بدون سنة، ص464 .

<sup>2</sup> علي مصيلحي شريف وآخرون، المرجع السابق، ص253-256 .

## المبحث الثاني : أساليب وطرق تقييم الرقابة الإدارية

إن الرقابة كوظيفة إدارية أساسية في المؤسسة هي على العكس مما يتصور البعض من أنها تتبع التنفيذ فقط حيث تحاول كشف الأخطاء والانحرافات بل إنها عملية مستمرة منذ بدء التخطيط وحتى المرحلة الأخيرة من التنفيذ، فهي تضمن إنجاز العمليات الصحيحة وفي الوقت الصحيح وبالطريقة الصحيحة وعلى يد الأشخاص المناسبين. ومن هذا المنطلق سوف نتناول في هذا المبحث ثلاثة مطالب المطلب الأول سوف نقوم بعرض مجالات الرقابة الإدارية وخصائصها، في المطلب الثاني نقوم بتخصيصه لأساليب الرقابة الإدارية وأدواتها، في المطلب الثالث والأخير نستعرض فيه الاعتراضات الموجهة للرقابة الإدارية وطرق تسوية الاعتراضات.

### المطلب الأول : مجالات الرقابة الإدارية وخصائصها

#### أولاً- مجالات الرقابة الإدارية

يمكن تصنيف مجالات الرقابة بحسب نوع الموارد محل الرقابة إلى أربعة مجالات هي:

**1- الرقابة على الموارد المادية :** ومن أمثلتها الرقابة على المخزون ( فالمخزون لا يجب أن يزيد عن حد أقصى معين ولا يقل عن حد أدنى معين ) والرقابة على الآلات، المعدات والأجهزة .

**2- الرقابة على الموارد المالية :** ومن أمثلتها الرقابة على مديونية المنظمة (حتى لاتصل إلى مستوى مبالغ فيه) والرقابة على حسابات العملاء للتأكد من تحصيلها في مواعيدها المحددة<sup>1</sup>.

**3- الرقابة على الموارد البشرية :** تتضمن بعض الأنشطة مثل اختيار العاملين، ووضعهم في الأعمال الملائمة لهم، وتدريبهم ووضع معايير تقييم أدائهم.

والطريقة الأساسية للرقابة على العاملين في المؤسسة هي قياس الأداء، ويعني الطريقة التي تحددها بها المؤسسة مستوى الأداء المطلوب إنجازها من كل فرد، وبمنظور رقابي فإن ذلك يساعد المسؤول على ملاحظة أداء مرؤوسه ومقارنة هذا الأداء بالمعايير المرغوبة، وبالتالي اكتشاف أي مشاكل تعوق الأداء الجيد للعاملين<sup>2</sup>.

**4- الرقابة على المعلومات:** إن المعلومة الدقيقة في الوقت المناسب تعتبر أصلاً من أصول المؤسسة بناء عليه فإن الرقابة على المعلومات الغرض منها التأكد من أن التنبؤات التي هي أصل العملية التخطيطية قد تم إعدادها بدقة،

<sup>1</sup> علي مصيلحي شريف ومحمد منير محمد ومحمد محمود أبو خشبة، المرجع السابق، ص 248 .

<sup>2</sup> علي عباس، المرجع السابق، ص 29 .

وفي الوقت المناسب، وإن المعلومات التي يحتاجها المديرون في نشاط اتخاذ القرارات تصلهم في الوقت المناسب بالكمية المناسبة وبمستوى من الدقة يمكن الاعتماد عليه.

ويدخل ضمن هذا النوع من الرقابة أيضا نقل صورة جيدة عن المؤسسة إلى البيئة الخارجية يمكن أن تطبق الرقابة الذاتية في مختلف المنظمات، إلا أن الحاجة إليها في منظمات الخدمات أكثر من منظمات الأعمال، وذلك أن الرقابة في منظمات الخدمات تعتمد على كثير من المعدلات التقديرية التي تخضع لتقدير شخصي للأفراد، وهذا يجعل الرقابة الذاتية أكثر ملائمة لهذه المنظمات، وتغطي الرقابة الذاتية التي يقوم بها الفرد على مجالات عدة أهمها:

- التزام الفرد بمواعيد العمل خاصة عندما لا يكون ملتزم بالتوقيع عند الحضور و الانصراف.
- مدى التزام الفرد بإنجاز الأعمال المطلوبة منه خلال تواجده بالعمل.
- مدى جودة أداء الفرد لعمله، ومدى تحقيق الأداء للأهداف المتوقعة منه.
- مدى محافظة الفرد على موارد المنظمة واستقلالها في المجالات المخصصة لها.
- مدى التناسب بينما يحصل عليه الفرد من عوائد وما يقدمه للمنظمات من أعمال.
- مدى ولائه للمنظمة ورعايته لمصالحها العامة عندما تتعارض مصلحة المنظمة مع مصالحه الخاصة.
- مدى تأثير أدائه وتصرفاته وقراراته على الأشخاص الآخرين بالمنظمة أو خارج المنظمة<sup>1</sup>.

### ثانيا - خصائص الرقابة الإدارية :

حتى تتمكن الرقابة الإدارية من القيام بمهامها بشكل فعال، يحقق النجاح الذي يكون في المؤسسة لابد أن تتوفر في الرقابة خصائص تمتاز بها وهي كالتالي:

**1- المرونة:** وهذا يعني أن تكون وسائل الرقابة الإدارية وخطواتها وأساليبها قابلة للتغيير والتبديل والتطوير حسب ظروف العمل، وما يطرأ من مستجدات في المؤسسة أثناء الممارسة.

**2- الملائمة:** وهذه خاصية مهمة في نجاح الرقابة الإدارية، حيث يشترط أن تتناسب الرقابة الإدارية مع طبيعة العمل المكلف به من قبل كل مؤسسة، والتي تؤدي إلى اختلاف في الخطط والبرامج في ضوء ظروف المؤسسة وأهدافها وتمويلها مثلا. فنظام الرقابة في المؤسسة الضخمة يجب أن يكون مناسباً لكي تتم السيطرة على العاملين وعلى الوحدات التي يعملون بها، وفي المؤسسات الصغيرة يكون نظام الرقابة سهل وبسيط بحيث يستوعب صغر المؤسسة ولا يكون زائد عن الحاجة المطلوبة.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، بدون طبعة، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 58 .

**3- الوضوح:** وهي أن تختار الرقابة الوسائل الواضحة التي تمنع من الوقوع في التناقض أو الازدواجية مع الأجهزة المتشابهة في العمل، وأن تعمل على تحديد هذه الوسائل بشكل يسمح لجميع الأجهزة الخاضعة للرقابة أن تلم بها، لأن الهدف هو التوجيه والإرشاد والتصحيح وليس النظر إلى العيوب فقط، فيكون بذلك هو جهاز تجسسي وليس جهاز رقابي.

**4- قلة التكاليف:** يجب أن تمتاز الرقابة بأنها قليلة التكاليف، لا تشكل عبئاً على موارد المؤسسة، بحيث تكون العوائد أكثر من التكاليف في المؤسسة إنتاج كثير مع جودة عالية ولكن بالمقابل يكون قليل الكلفة<sup>1</sup>.

### خصائص النظام الرقابة الفعال :

**1- التكامل :** يجب أن تتكامل وظيفة الرقابة مع وظيفة التخطيط حتى لا يكون التخطيط في واد والرقابة في واد آخر. وأفضل طريقة لتحقيق هذا التكامل هو أن تؤخذ الرقابة في الاعتبار أثناء ممارسة وظيفة التخطيط. فعندما توضع أهداف الخطة يجب أن يتجه التفكير في نفس الوقت إلى تحديد المعايير التي سيتم على أساسها الرقابة، والتأكد من مدى تحقيق الأهداف.

**2- الموضوعية :** ويقصد بذلك أن نظام الرقابة الفعال يجب أن يوفر معلومات دقيقة وتفصيلية .

**3- الدقة :** إذا كانت الرقابة توفر المعلومات خاطئة فهذا معناه أن مجمل ما تقدمه هو ضار أكثر من كونه نافع، انه قد يترتب عليها اتخاذ قرارات خاطئة، الأمر الذي يعرض الشركة لخسائر ضخمة .

**4- التوقيت :** من المهم جداً أن تصل المعلومات التي يوفرها نظام الرقابة في التوقيت المطلوب، والتوقيت لا يعني بالضرورة السرعة في توفير المعلومات، ولكنه يعني أن تكون المعلومات في أيدي المديرين في وقت احتياجهم إليها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 77،78 .  
<sup>2</sup> علي مصيلحي شريف ومحمد منير محمد ومحمد محمود أبو خشبة، المرجع السابق، ص 261-263 .

## المطلب الثاني : أساليب الرقابة الإدارية وأدواتها

### أولا : أساليب الرقابة

يمكن تقسيم أساليب الرقابة إلى نوعين :

1- أساليب تقليدية؛

2- أساليب حديثة.

**1- الأساليب التقليدية :** إن ما يقصد بكلمة تقليدية هو الأساليب المتعارف عليها والأكثر انتشارا من غيرها رغم أن ذلك لا يعني بالضرورة عدم أهميتها ومن هذه الأساليب :

➤ **الملاحظة الشخصية:** تستعمل الملاحظة الشخصية كأحد أساليب الرقابة خاصة في المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم، ويكمل هذا النوع من الرقابة عن طريق الموازنات ووسائل الرقابة الأخرى، ولا تزال الملاحظة الشخصية الطريقة الوحيدة المعتمدة في كثير من المنظمات وخاصة في الدوائر الحكومية.

➤ **التقارير الإدارية :** هو أسلوب معروف في جميع المنظمات و ذلك من خلال تطبيقه والاعتماد عليه لأنه يعتبر وسيلة تهدف إلى إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية إجراء العمل و مدى كفاءة إنجازها، وهذا يسمح بمقارنة مستويات الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية للأداء المخطط. توجه التقارير بالدرجة الأولى إلى الجهة المسؤولة عن اتخاذ قرار تصحيح الانحراف و اتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك<sup>1</sup>.

➤ **الموازنات بأنواعها :** تعتبر الموازنات من أهم الأدوات الرقابية المستخدمة في المشروعات، والموازنة هي نوع من أنواع الخطط التي تحدد النتائج المتوقعة في شكل رقمي وتستخدم كأداة للتقييم والرقابة والاسترجاع وتعتمد الموازنات على الخبرة الماضية وعلى التنبؤات المستقبلية أيضا<sup>2</sup>.

**2- أساليب حديثة:** تتعدد الأساليب الرقابية التي تعتمد على معلومات تفصيلية ورقمية وليس على مجرد الملاحظات الهامة، ومن هذه الأساليب:

<sup>1</sup> أبو بكر مصطفى بعبره، الرقابة الإدارية في المنظمات، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد 27، عمان الأردن، 1983، ص: 27-32 .

<sup>2</sup> عبد الحميد مصطفى أبو غانم، إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 162 .

- **خرائط مراقبة الجودة :** إن من أهم تطبيقات الرقابة هو الحفاظ على جودة المنتجات سواء من حيث الحجم، الشكل، اللون، التركيبة... الخ، فمن أجل هذا تستخدم الرقابة أسلوب خرائط المراقبة المبينة على أساس المعلومات الإحصائية مثل الوسط الحسابي، المدى، الانحراف المعياري... الخ<sup>1</sup>.
- **خريطة جانث :** خريطة جانث نسبة إلى العالم هنري جانث أحد مؤسسي حركة الإدارة العلمية في نهاية القرن 19 .

خريطة جانث هو أسلوب يعمل على ضبط الإنتاج نسبة إلى عنصر الزمن، كما أنه وسيلة مباشرة في إجراء مقارنة مستمرة بين ما هو مخطط و بين الأداء الفعلي، إن الكثير من وسائل التخطيط والرقابة الحديثة قد بنيت أساساً على فكرة خريطة جانث و من أمثلة ذلك أسلوب تقييم و مراجعة المشروعات<sup>2</sup>.

هناك العديد من الأدوات والأساليب التي يمكن استخدامها للقيام بالوظيفة الرقابية هذه أهمها وأكثرها شيوعاً:

➤ الميزانيات التقديرية ( الموازنات التخطيطية )؛

➤ البيانات الإحصائية؛

➤ التقارير والتحليل الخاصة؛

➤ تحليل نقاط الضعف؛

➤ المراجعة الداخلية؛

➤ الملاحظة الشخصية<sup>3</sup>.

## ثانياً : الأدوات الرقابة

### 1- التقارير الرقابية : إن اتخاذ الإجراءات التصحيحية لأي منظمة في اتخاذها بشكل صحيح، وأن تكون

المعلومات أساسية، وأن يحافظ كاتب التقرير على أهمية ذلك في دورة المعلومات من تخطيط ورقابة وإشراف عليها .

مواصفات التقارير الرقابية الجيدة :

- أن تكون القوائم الموجزة على الانحرافات السلبية في العمل.
- يجب أن يحوي التقرير الرقابي على الاستثناء وبيان أهميته.

<sup>1</sup> أبو بكر مصطفى بعيره ، المرجع السابق ، ص 39 .

<sup>2</sup> محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل اتخاذ القرارات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، مصر، 1998، ص332.

<sup>3</sup> محمد علاونة ، المرجع السابق ، ص 147 .

➤ إيضاح اتجاه ونطاق الانحراف وتأثيره على المستقبل .

**2- الملاحظة :** تعتبر الملاحظة وسيلة رقابية للحصول على معلومات رقابية ملائمة لجميع المجالات الرئيسية

وعلى جميع المستويات من مدراء ورؤساء وموظفين ومشرفين .

ومن فوائدها إعطاء الانطباع الجيد الشخصي التي ترسم في أذهانهم عن المستقبل أعمالهم، قيام الكثير من مدراء

الشركات ورؤساء الأقسام بزيارات متكررة لمختلف المرافق التابعة لشركائهم .

ومن سلبياتها يتعرض المدير لكثير من الانتقادات وسوء التفسير من جانب الأفراد لبعض الجولات والزيارات،

تحتاج الملاحظة الشخصية كأداة رقابية إلى وقت للحصول على معلومات .

**3- المراجعة والتدقيق :** يقصد بالتدقيق أداة رقابية مهمة وموضوعية لتقييم البيانات المدونة في السجلات المالية

للمنظمة .

أنواع التدقيق :

➤ التدقيق الداخلي : والتي تقوم مجموعة متخصصة من موظفي الشركة بفحص السجلات المالية والإدارية

وتقييم الكفاءة الكلية على مستوى الشركة

➤ التدقيق الخارجي : والتي تعتبر مكملة لعملية الرقابة، والتأكد من دقة المعلومات المدونة في السجلات المالية

للشركة، وعمل الرقابة غير مباشر بطبيعته<sup>1</sup>.

**المطلب الثالث : الاعتراضات الموجهة للرقابة الإدارية وطرق تسويتها:**

**أولاً- الاعتراضات الموجهة للرقابة الإدارية :**

رغم أهمية الرقابة إلا أن هناك اعتراضات ظهرت من الآثار التاريخية التي صاحبت الثورة الصناعية، وهذه

الاعتراضات يمكن إيجازها في الآتي :

➤ تصاحب الرقابة عادة ممارسة الإدارة الأوتوقراطية؛

➤ تصاحب الرقابة عقوبات صارمة وتجاهل المكافآت؛

➤ تزاوُل الرقابة عن طريق الالتزام ( بمعنى أفعل هذا وإلا )؛

<sup>1</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف ، المرجع السابق ، ص 55،56 .

- عدم دقة البيانات التي تستخدم في الرقابة،
- عدم كفاءة نظام الاتصال؛
- التحيز وعدم الموضوعية من جانب القائمين بالرقابة .

#### ثانيا- طرق تسوية هذه الاعتراضات

- زيادة فهم الأفراد القائمين على عملية الرقابة لطبيعة الرقابة وخاصة المعايير، وطرق الاتصال، وغيرها.
- نبذ فكرة العقاب وإدخال الحوافز التي تؤدي إلى رفع معنويات الأفراد وتشجيعهم على الالتزام بالمستويات الموضوعية.
- يجب أن يكون المعيار مرنا حتى يمكن أن يخدم مصالح المنظمة.
- يجب إتباع الأسلوب اللامركزية في الرقابة، حتى عندما يتم وضع المعايير بطريقة مركزية.
- الالتزام بالموضوعية عند وضع المعايير بحيث لا يترتب على صعوبتها الإحساس بالإحباط لدى العاملين.
- يجب تحسين نظم الاتصال وتشجيع التعاون والمناقشة الجماعية مع العاملين قبل تطبيق نظم الرقابة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص 23، 24 .

### خلاصة الفصل :

الرقابة الإدارية هي الوسيلة التي تستطيع بها السلطات الإدارية معرفة كيفية سير العمل داخل المؤسسة وذلك للتأكد من حسن سير العمل لتنفيذ الأهداف وكشف الأخطاء أو التقصير أو الانحراف والعمل على إصلاحه ووضع الإجراءات الوقائية اللازمة للقضاء على أسبابه، وبغض النظر عن العوائق التي تقف حاجزا للعمل الرقابي مثل عدم تقبل الأفراد النقد وإبراز وجه القصور والضعف في الأداء المهني لكن درجة نجاح العمل الرقابي، هو توجيه دائم للعاملين ورفع الروح المعنوية يتطلب المكابدة للحصول على فعالية تنظيمه عالية .

**تمهيد:**

لقد أثبتت التجارب والممارسات في كثير من المؤسسات والشركات وفي ظل بيئات متغيرة أن أي عملية تطوير أو تحسين لا تشمل العنصر البشري محكوم عليها بالفشل حيث أن التنمية الحقيقية ليست في تطوير المباني الفخمة أو المعدات أو التقنية المتقدمة وإنما هي في الأساس العنصر البشري الذي يتعامل مع كل هذا كما تؤكد معظم توجّهات الإدارة الحديثة على أهمية وجود الرؤية الحقيقية من قبل الإدارة العليا على أن أهم الأصول لديها هو رأس المال البشري المتمثل في الأصول المعرفية للعنصر البشري – الكفاءات، التأهيل في المؤسسة.

## المبحث الأول : إطار مفاهيمي حول الكفاءة المهنية

يعتبر مفهوم الكفاءات مفهوم متعدد الأوجه، اختلف من حيث التصور والمجالات المطبقة والمفتوحة له، هذا ما يجعل وضع تعريف محدد له أمرا اختلف فيه الباحثون كما يحتل هذا المفهوم مكانة أساسية في تسيير وتأهيل وتنمية موارد المؤسسة البشرية. وللإحاطة أكثر بمفهوم الكفاءات البشرية سيتم تقسيم المبحث إلى مطلب الأول يتناول مفهوم الكفاءة المهنية ومكوناتها، المطلب الثاني أنواع الكفاءات وأبعادها، المطلب الثالث مستويات الكفاءة .

### المطلب الأول : مفهوم الكفاءة المهنية ومكوناتها

#### أولا : تعريف الكفاءة المهنية

- يمكن تعريف الكفاءة المهنية: على أنها محصلة المعارف والخبرات والسلوكات المكتسبة والممارسة في سياق مهني معين من أجل أداء وظيفة محددة بكفاية وفعالية والكفاءة مرتبطة بالقدرة الفردية ( العقلية والجسمية ) كما أنها منشطة بالدافعية الشخصية.
- تعريف الكفاءة المهنية : هي مجموعة المعارف والمهارات التي يمتلكها الفرد التي تمكنه من أداء عمله بشكل أحسن<sup>1</sup>.
- تعريف " أندري جثث " : وهو مختص في المجال المهني أن مفهوم الكفاءة يقصد به : تطبيق المعرفة " savoir " والمعرفة الفعلي " savoir-faire " لتحقيق نشاط عملي، كما يمكن ملاحظة الكفاءة بموضوعية انطلاقا من منصب العمل، حيث يمكن تثبيتها من خلال الأداء المهني<sup>2</sup>.
- تعريف لويس دينوا : "الكفاءة هي مجموعة سلوكيات اجتماعية وجدانية، وكذا مهارات نفسية حسية حركية تسمح بممارسة دور ما أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال " <sup>3</sup>.
- تعريف الكفاءة المهنية : هي القدرة على تنفيذ مجموعة من المهام المحددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع هي استعداد لتجنيد ووضع الموارد " المعارف، المعارف العلمية، معارف التحلي " في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل .

1 رحيب عبد الفتاح محمد عبد الله، الأسس النظرية الإدارية المؤسسات الاجتماعية، بدون طبعة، دار المعارف، 2004، مصر، ص 288 .

2 فاطمة الزهراء بوكرم، الكفاءة : مفاهيم ونظريات، دار هومة للنشر، الجزائر، 2008، ص 139 .

3 مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية المنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول "الصناعة التأمينية، الواقع

العلمي وآفاق التطوير- تجارب الدول-"، يومي 03-04 ديسمبر 2012، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، ص 5 .

➤ تعريف Gaird : يشير مفهوم الكفاءة إلى مجموع المعارف والمهارات والمتغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين<sup>1</sup>.

التعريف الإجرائي : هي مجموعة مركبة من عناصر المعرفة والخبرة والمهارة والسلوكيات التي يؤدي استغلالها إلى الأداء الحسن في وضعية مهنية ما.

### ثانيا : مكونات الكفاءة المهنية

تتكون الكفاءات البشرية من العناصر التالية:

1- المعارف التنظيمية : تضم مجموع المعارف المكتسبة بالتعلم، و التي يمكن أن تكون علمية أو تقنية أو مهنية.

2- المعارف العلمية : تسمى أيضا الممارسات، و هي التوازن الجيد بين المعارف و العمل، أي مجموع المعارف المحسنة للعمل سواء تعلق الأمر بالتخطيط أو الاتصال، التصنيع، البيع أو غيرها من المهام .

3- المعارف السلوكية : تُعرف أيضا بمعارف التحلي، وهي القدرة على التصرف وسط وضعية مهنية باستخدام المعارف النظرية و المعارف العلمية، وتظهر في العلاقات بين الأفراد و في إنجاز المهام<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني : أنواع الكفاءة المهنية وأبعادها

#### أولا : أنواع الكفاءات :

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقا لثلاثة مستويات وهي : الفردي، الجماعي، التنظيمي و الخاصة والنوعية :

1- الكفاءات الفردية : يقصد بها أخذ المبادرة و تأكيد الفرد مسؤوليته اتجاه الأحداث و المشاكل التي تواجههم ضمن الوضعيات المهنية , وبالتالي فهي حلقة وصل بين مميزات الفرد و المهارات المحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة.

1 كمال منصور وسماح صولح، تسيير الكفاءات- الإطار المفاهيمي والمحالات الكبرى-، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 07، جوان 2010، ص 50 .

2 عمار طيبي ، دور تسيير الكفاءات البشرية في تنافسية المؤسسات الإعلامية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، مدرسة الدراسات العليا التجارية، الجزائر، 2012، ص 83-85 .

تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد وتمثل في القدرات والمعارف والاستطلاعات والمعرفة العملية والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وعلى المؤسسة البحث واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها لان للكفاءة جزء ظاهر و قدرات ظاهرة وآخر مخفي<sup>1</sup>.

**2- الكفاءات الجماعية :** هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً من التعاون و أفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن جملة من المعارف و منها معرفة تحضير عرضا و تقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعيا، فهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات، و مصدر تقييمها هو حكم المجتمع وذلك من خلال اختيارهم للموارد الأكثر كفاءة وعلى مستواها نميز بين :

➤ **الكفاءة الخاصة والنوعية :** وهي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو مهاري أو وجداني محدد، وهي خاصة لأنها ترتبط بنوع محدد من المهام التي تندرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة حيث أن اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بكفاءة خاصة مرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم.

➤ **الكفاءة الممتدة أو المستعرضة:** وهي التي يمتد مجال تطبيقها وتوظيفها داخل سياقات جديدة، إذ كلما كانت المجالات والوضعيات والسياقات التي توظف وتطبق فيها نفس الكفاءة واسعة ومختلفة عن المجال والوضعية الأصلية، كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة، والكفاءات الممتدة أو المستعرضة تمثل أيضا خطوات عقلية ومنهجية إجرائية مشتركة بين مختلف الموارد المعلوماتية، والتي يستهدف تحصيلها وتوظيفها خلال عملية إنشاء المعرفة و المهارات المأمولة.

**3- الكفاءة التنظيمية ( الإستراتيجية ):** هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي.

تشمل الكفاءات الإستراتيجية عدة كفاءات حسب المستوى التسلسلي في المؤسسة، وحسب تعدد الوظائف فيها ( كالتخطيط، التنفيذ، الإدارة، الرقابة) حيث يمكن القول أنها تمثل في: الكفاءة التقنية وكفاءة العلاقات الإنسانية والكفاءة الفنية الإدارية من جهة أخرى نرى أنها تتمثل في كفاءة التخطيط والإدارة، كفاءة التنفيذ، وكفاءة الرقابة أو التقييم، إذن يتلخص مفهوم كفاءة التنظيم حسب المؤسسة ونوع عملها ومدى فهمها للعلاقة القائمة بينها وبين البيئة المحيطة بها<sup>2</sup>.

1 كمال منصوري، سماح صولح، نفس الرجوع، ص 52 .

2 مصنوعة أحمد، المرجع السابق، ص 7.

ثانيا : أبعاد الكفاءة المهنية: من خلال التعاريف السابقة نجد أن هناك إشارة صريحة على أن الكفاءة هي توليفة من ثلاثة مكونات أساسية وهي :

1- المعرفة: مجموعة معلومات منظمة يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها كما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية من اجل تطوير ليس محتوى النشاط فقط باع أيضا الهيكل و أسلوب الحصول عليها.

2- المهارة :القدرة على التنفيذ و العمل بشكل ملموس وفق سيورة وأهداف محددة مسبقا، وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها .

3- الاستعداد: قدرة الفرد على ممارسة كفاءات، فهي ترتبط بإدارة الفرد وهويته وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن وجه الكفاءة إذن هي مزيج بين المعرفة والمهارة والاستعداد، وتختلف أهمية كل كفاءة باختلاف مستوى مساهمة كل من هذه الأبعاد الثلاثة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث : مستويات الكفاءة

أولا : مستويات الكفاءة : الكفاءة تنتج عن تجميع وتراكم العديد من العناصر وهي:

1- البيانات : البيانات تعرف بأنها المادة الخام أو الحقائق المتعلقة بالأحداث والتي يمكن التعرف عليها وقياسها، وهذه الحقائق غالبا ما تكون مستقلة عن بعضها، بمعنى أننا غير قادرين على الاستفادة منها استفادة كاملة، ولكن عندما تجهز هذه البيانات وتنظم وتصبح في الإمكان الاستفادة منها في مجالات الإدارية تصبح معلومات .

2- المعلومات : هي ناتج معالجة البيانات تحليلا أو تركيبا لاستخلاص ما تتضمنه هذه البيانات، أو تشير إليه من مؤشرات وعلاقات ومقارنات وموازنات ومعدلات وغيرها ، وتتميز المعلومات بخصائص هامة كونها تستخدم في عملية اتخاذ القرارات وحتى تكون المعلومات فعالة يجب أن تحمل الخصائص التالية:

➤ التوقيت السليم : بمعنى أن تصل المعلومات التي تحتاجها الإدارة في اتخاذ قراراتها في الوقت المناسب .

➤ الدقة : أي أن تكون المعلومات صحيحة وتصف الأشياء أو الموضوعات بدقة لا يرقى إليها الشك أو احتمالية إعطاء أكثر من معنى.

1 الحاج مدح عرابي، البعد الاستراتيجي للموارد و الكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري و منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسينية بن بوعلي بالشلف , 2011, ص 05.

➤ **الملائمة** : أي أن تتلاءم أو تطابق المعلومات و الاحتياجات الفعلية للمدير.

➤ **الشمولية** : أي إتباع مجال المعلومات بدرجة تساعد المدير على وضوح الرؤية عند اتخاذ القرارات.

**3- المعرفة** : المعرفة بإطارها الشامل هي كل ما يتحقق ويحصل عليه الإنسان بحواسه وحدثه وبحته من معان أو مفاهيم أو تصورات أو أفكار أو ملاحظات ومشاهدات أو خبرات أو الهامات وتجارب روحية، كل ذلك لإشباع الشغف الفطري للاستطلاع وتحقيق الرغبة في فهم ما يحيطه من عوالم.

**4- الخبرة** : وهي الممارسة الحقيقية والفعالية للعمل طوال فترة زمنية، والذي ينتج عنه المعرفة الدقيقة عن العمل نتيجة ممارسته لعمله<sup>1</sup>.

1 نجاح عائشة، محاضرات في إدارة الكفاءات، موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص اقتصاديات العمل ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة ابن خلدون تيارت، 2007-2008، ص9، 10 .

## المبحث الثاني: مساهمة الرقابة الإدارية في تقييم وتحسين أداء العاملين :

يعتبر مراقبة وتقييم الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كافة، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المؤسسة، إذا أن معظم المؤسسات تتوقع أن تؤدي مواردها البشرية بفاعلية الوظائف، التي أسندت إليها وبالتالي تقييم أداء الأفراد، لكي تعرف مكامن قوى ومكامن ضعف الأفراد، إلا أن عملية تقييم أداء الأفراد تخضع لممارسة واستخدام أسلوبين هامين ورائجين، هما المراقبة والحكم على الأداء . سنتناول في هذا المبحث المطلب الأول مفهوم تقييم أداء العاملين والجهة المسؤولة عن تقييم الأداء والمطلب الثاني أنواع وطرق تقييم ومساهمتها في تحسين الكفاءة المهنية وسنتناول في المطلب الثالث معايير وشروط نجاح تقييم عملية الأداء .

### المطلب الأول : مفهوم تقييم أداء العاملين والجهة المسؤولة عن تقييم الأداء:

#### أولاً : مفهوم تقييم أداء العاملين

على الرغم من كثرة التعاريف الخاصة بتقييم أداء العاملين إلا أنها تلتقي في نقطة واحدة هي قياس إنتاجية الفرد خلال فترة معينة وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية التي يعمل بها فتقوم الأداء إذن هو محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل<sup>1</sup>.

➤ تعريف فيشر ورفاقه تقييم الأداء : على أنه العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي

يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة<sup>2</sup>.

هناك اصطلاحات كثيرة يستخدمها الكتاب المختلفون للدلالة على قياس أداء العاملين، منها مثلاً: تقدير الكفاءة والذي يعني تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم، وسلوكهم وتصرفاتهم وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في القيام بأعباء أعمالهم الحالية<sup>3</sup>.

1 محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص207.

2 حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت- لبنان، 2002، ص360.

3 مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص86.

ثانيا : الجهة المسئولة عن تقييم الأداء:

تعتبر إدارة القوى العاملة هي الجهة المسئولة عن وضع وتصميم برامج تقويم الأداء وعادة ما يتم اشتراك الوحدات الإدارية في وضع أهداف البرامج والنقاط الأساسية التي يتناولها كما ينبغي إخطار جميع العاملين بالمنظمة بطبيعة برنامج التقويم من أجل فهم وإدراك أهمية هذا البرنامج. وتسفر هذه العملية عن وضع نموذج يحتوي على العديد من العناصر التي ترتبط بأداء العامل، ويقوم الرئيس المباشر بملء هذا النموذج، ومراجعته مع الرئيس الأعلى وأحيانا تتم عملية التقويم عن طريق لجنة خاصة تتكون من الرئيس المباشر، ورئيسه الأعلى أو عضوين آخرين يمكنهم الحكم على موضوع التقييم، كذلك فإن بعض المنظمات تتيح أسلوب ملئ هذه النماذج بمعرفة الرئيس المباشر، بالتعاون مع مدير إدارة القوى العاملة<sup>1</sup>.

مسئولية وتوقيت الأداء:

### 1- يتولى تقييم الأداء:

- الرؤساء المباشرين.
- الأفراد أنفسهم.
- رفاق العمل.
- المرؤوسين.
- الزبائن والحواسب.

### 2- توقيت تقييم الأداء: تراوحت في السابق مدة الفترة الزمنية لتقييم الأداء بين مرة ومرتين، أي بعد ستة

أشهر أو بعد سنة كاملة. إلا أن الدراسات أثبتت أن فترة التقييم لمرة واحدة أو حتى لمرتين لم تعد مقبولة. فالمقيم قد يواجه صعوبة في تذكر أداء عدد من مرؤوسيه خلال فترة ستة أشهر أو سنة باستثناء تدوين ملاحظاته اليومية عن أداء الأفراد العاملين تحت إشرافه<sup>2</sup>.

1 محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص 214 .

2 حسن إبراهيم بلوط، المرجع السابق، ص 392 .

## المطلب الثاني : أنواع وطرق تقييم ومساهمتها في تحسين الكفاءة المهنية

### أولاً : أنواع تقييم الأداء

يقسم تقييم الأداء إلى نوعين رئيسيين : هما تقييم الأداء السلوكي وتقييم للنتائج المحصلة . يركز الأداء السلوكي على تقييم سلوكيات الأفراد بينما يركز تقييم الأداء للنتائج على تقييم نتائج سلوكيات الأفراد، خلال ممارستهم للأعمال والنشاطات المسندة إليهم.

### 1- تقييم الأداء السلوكي : تعتمد طرق التقييم التقديرية أو الذاتية على تقييم الأداء السلوكي وتستخدم

لهذا الغرض وسائل مقارنة ووسائل احتكام المعدلات المطلقة أو الثابتة لتقييم أداء الموارد البشرية.

ترتكز وسائل المقارنة على أساليب ثلاث لتقييم أداء الأفراد ترتيباً (من الأفضل إلى الأسوأ) وهي التالي:

- أسلوب الترتيب؛
- أسلوب الترتيب المزدوج؛
- أسلوب التوزيع الإلزامي.

أما وسائل الاحتكام إلى معدلات مطلقة للأداء فتحدد عادة معدل ثابت للأداء وتقارن أداء الأفراد على

أساسه أما أبرز أساليب هذه الوسائل فهي التالية:

- أسلوب القوائم؛
- أسلوب الدرجات؛
- أسلوب الاختيار الإلزامي؛
- أسلوب الأحداث الحرجة .

### 2- تقييم الأداء بالنتائج: إن تقييم الأفراد هو بالدرجة الأولى تقييم للنتائج التي تلي مباشرة أو غير

مباشرة سلوكيات أو تصرفات معينة تتطلبها النشاطات والأعمال التي يتولى الأفراد القيام بها وإنجازها.

يوجد نوعان من التقييم الأدائي للنتائج وهما : الإدارة بالأهداف وتخطيط العمل.

النوع الأول الإدارة بالأهداف والتي طورها العالم الإداري الشهير بيتر داركر منذ أوسط الخمسينيات. وتكمن أهميتها في ارتكاز على تحديد ووضع الأهداف التي تقيس سلوكيات أعضاء المؤسسة كافة فالإدارة تضع الأهداف التالية :

- أهداف للمؤسسة ككل؛
- أهداف لكل قسم من أقسام المؤسسة؛
- أهداف لكل مدير من مدراء المؤسسة؛
- أهداف لكل موظف من موظفي المؤسسة .

النوع الثاني مراجعة تخطيط العمل والذي هو شبيه إلى حد بعيد بالنوع الأول، إلا أن فارق بين الإدارة بالأهداف ومراجعة تخطيط العمل يكمن في المراجعة الدورية التي يجب أن تحصل باستمرار بين رؤساء العمل ومرؤوسيههم، إذ أن آلية تخطيط العمل تتطلب المراجعة الدائمة لخطط العمل لكي يشار إلى اكتشاف المشاكل المترتبة والاحتياجات التدريبية التي تفعل العمل وتساعد على تحقيق الأهداف، كما أن آلية العمل تعطي مرونة أكثر للرئيس بما يعود لنوع الأهداف بحيث أن الأهداف القياسية ليست دائماً هي المحور كما هو الحال في آلية الإدارة بالأهداف<sup>1</sup>.

### ثانياً : طرق تقييم الأداء

هناك طرق متعددة لتقييم يمكن تصنيفها إلى طرق تقليدية، وطرق حديثة وهناك طرق موضوعية وطرق الذاتية كالآتي:

#### 1- الطرق التقليدية : تنقسم إلى خمسة طرق هي:

- **طريقة التقويم ببحث الصفات:** وهنا يتم تحديد أعداد من الصفات الشخصية والتي ستأخذ كأساس التقويم، وتعطى كل صفة مقياس يتراوح ما بين صفر (عدم الانطباق) وعشر درجات (انطباق الصفة تماماً) وتعطى التقديرات على النحو التالي:
- ✓ من 90 إلى 100% يحصل على تقدير ممتاز.
- ✓ من 75 إلى 90% يحصل على تقدير جيد جداً.

1 حسين إبراهيم بلوط ، المرجع السابق ، ص 372-388 .

✓ من 64 إلى 75 % يحصل على تقدير جيد.

✓ من 50 إلى 64 % يحصل على تقدير مقبول.

✓ أقل من 50 % يحصل على تقدير ضعيف.

➤ **طريقة الترتيب:** ووفقاً لهذه الطريقة يتم ترتيب العاملين حسب معيار الجدارة أو الكفاءة، وذلك بشكل متدرج من أعلى درجة إلى أدنى درجة، ثم يتم جمع الدرجات التي حصل عليها العامل، ويحدد ترتيبه العام، وذلك على النحو الذي يوضحه التالي:

الترتيب	المجموع	حـ المشكلات	المواظبة	التعاون	القيادة	الصفة
2	8	1	1	2	4	أحمد
1	9	1	0.5	4	3.5	حازم
3	7	2	1	2.5	1.5	محمود

➤ **طرق المقارنات الزوجية:** تتم هذه الطريقة عن طريق تقسيم العاملين في كل قسم أو إدارة إلى أزواج بحيث يتم وضع كل فرد في المجموعة مع فرد آخر طبقاً لقواعد التوافق، وتستخدم المعادلة التالية في تحديد عدد مرات المقارنات الزوجية.

$$\text{عدد المقارنات الزوجية} = \frac{n(n-1)}{2}$$

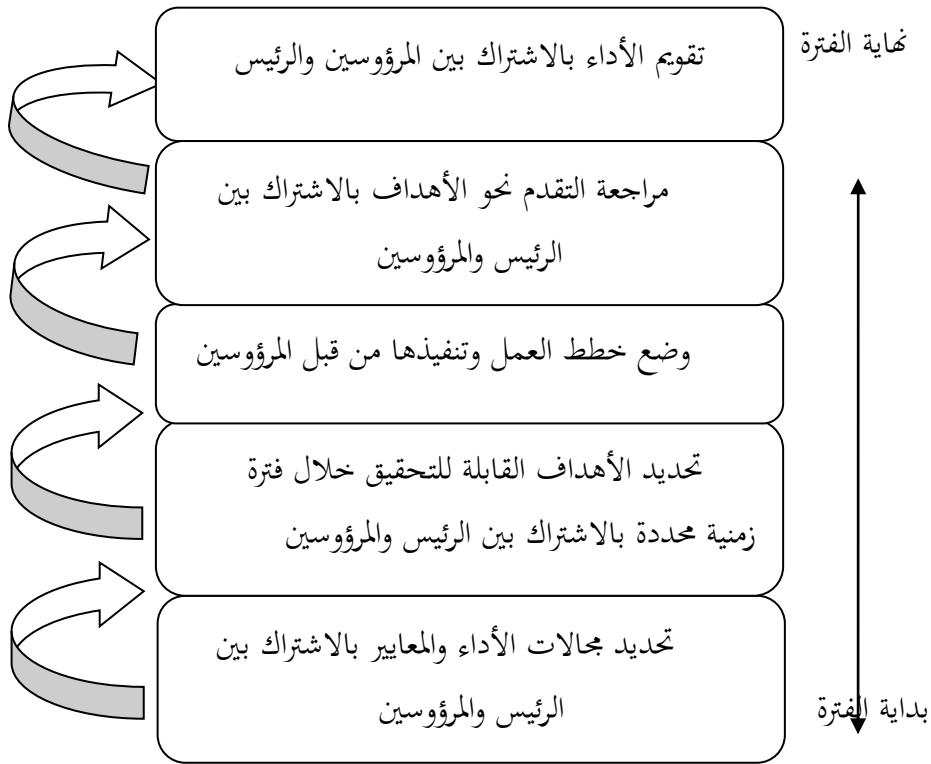
حيث (ن) عدد الأفراد المطلوب تقييمهم.

➤ **طريقة التوزيع الإجباري:** تستند هذه الطريقة على فكرة التوزيع الطبيعي حيث تتركز تقديرات الأداء حول الوسط الحسابي، وتندرج ارتفاعاً وانخفاضاً في الاتجاهين.

➤ **طريقة القوائم:** طبقاً لهذه الطريقة يتم وضع مجموعة من الجمل التي تصف مستوى أداء العاملين وأمام كل عبارة (نعم - لا) ويطلب من المقوم أن يضع العلامة المناسبة بالنسبة لكل فرد من مرؤوسيه ثم تسلم هذه القائمة إلى إدارة القوى العاملة التي تقوم بوضع أوزاناً نمطية لكل إجابة ثم تجمع هذه الأوزان، ويكون الناتج هو مقدار كفاءة الفرد.

## 2- الطريقة الحديثة : تنقسم إلى ثلاثة طرق هي :

- طريقة الأحداث الحرجة ( الجوهرية ) : تعتمد هذه الطريقة على قيام المقوم بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها العامل فيتم تسجيل وقت ومتى وأين ولماذا حدث هذا التصرف ؟ ومع من ؟ ويكون القرار هنا على التصرف أو السلوك الذي أظهره العامل تجاه الأحداث.
- طريقة الاختيار الإجباري: هنا يتم إعداد استمارة للتقويم تحتوي على مجموعات عديدة من العبارات كل مجموعة تحتوي على أربعة عبارات اثنتان تمثلان الصفات الغير مرغوبة.
- طريقة الإدارة بالأهداف: تركز هذه الطريقة على الأداء المستقبلي إلى جانب الأداء الماضي ويشترك الرئيس ومرؤوسيه في تحديد الأهداف الواجب الوصول إليها<sup>1</sup>.



### خطوات الإدارة بالأهداف

- 3- الطرق الموضوعية: تقييم وتقيس الأداء من خلال استخدامها لمعطيات كمية تتمثل بالأرقام. ومن الأمثلة الدالة على ذلك عدد الوحدات الإنتاجية السليمة، عدد الوحدات الإنتاجية العاطلة، عدد الوحدات المباعة، عدد أيام الغياب والتي يمكن التعبير عنها رقمياً.

1 محمد الصيرفي ، المرجع السابق ، ص220-234 .

تستخدم الطرق الموضوعية عدة مؤشرات أو معطيات كمية لقياس أداء الأفراد أبرزها ما يلي:

- قياسات الإنتاج .
- قيم المبيعات .
- معطيات الأفراد .

#### 4- الطرق الذاتية : تقييم وقياس الأداء بالاستناد إلى أحكام ذاتية صادرة عن المقيمين. والبارز حول

هذه الطرق شيوع استخدامها وإشراك الرؤساء المباشرين للأفراد بالإشراف عليها وتنفيذها. كما أن الطرق تركز على الملاحظات الشخصية الصادرة عن المقيمين، سواء كانوا رؤساء الأفراد المباشرين أم رفاق عملهم، أو حتى الأفراد أنفسهم، وإن التقييم يشمل تصرفات وسلوكيات الأفراد، وليس معطيات كمية ناتجة عن حسن أو سوء أداء الأفراد<sup>1</sup>.

#### المطلب الثالث : معايير وشروط نجاح عملية تقييم الأداء

##### أولاً : معايير تقييم الأداء

يوجد عدد من الخصائص والميزات المشتركة التي يمكن الاستعانة بها للحكم على نجاح أو فشل عملية التقييم أداء الموارد البشرية، عملياً وقانونياً ولكي تنجح عملية التقييم وتؤدي دورها التطبيقي والقانوني كما يجب لا بد من إخضاعها لمعايير محددة. أبرز هذه المعايير ما يلي<sup>2</sup>:

- وضوح أهداف التقييم؛
- شرعية التقييم؛
- جدارة التقييم؛
- تحرر التقييم من الانحياز.

بعض الباحثين لجأ إلى تخصيص مجموعة معايير لكل مستوى إداري ومنهم من قدم مجموعة معايير توصف بإمكانية تطبيقها على جميع الوظائف. وبصورة عامة فإن هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هما<sup>3</sup>:

1 حسين إبراهيم بلوط، المرجع السابق، ص 371، 370 .

2 نفس المرجع، ص 394 .

3 محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص 210-212 .

➤ جانب موضوعي؛

➤ جانب سلوكي.

خلاصة الأمر فإن عملية التقييم يشترط أن تتوفر فيها أمران :

➤ صلاحية التقييم؛

➤ صدق التقييم وسلامته.

ولكي يتوفر عنصر الصلاحية والصدق في تقييم أداء الأفراد يجب أن تتوفر أربعة عوامل هي :

✓ وصف مكتوب لكل وظيفة؛

✓ مستويات أداء محددة يمكن الرجوع إليها؛

✓ مقارنة الأداء الفعلي في ضوء النقطتين السابقتين؛

✓ تحديد درجات السماح أي أنه إذا لم يصل الفرد إلى مستويات الأداء المحددة فلا بد من ذكر

أسباب ذلك.

ثانيا : شروط نجاح عملية تقييم الأداء

يتوقف نجاح تقييم الداء على توفر بعض الشروط الداعمة له ولبنيته. من أبرز هذه الشروط ما يتعلق

بالتوافق والحوار حول معظم مضامين عمليات التقييم. أما المعايير التي سبق وناقشناها فتساعد وتدعم الشروط

التالية لنجاح التقييم والتي أهمها ما يلي:

1- التناسب.

2- القبول.

3- المرونة والحوار.

**1- التناسب:** يعتبر التناسب حاجة ضرورية من حاجات وشروط تقييم الأداء. إذ يقصد بالتناسب الرباط

الذي يجمع بين معايير الأداء والأهداف المحددة سلفاً له، فالأداء الذي تتطابق نتائجه مع الأهداف والمعايير التي

حددت لقياسه يعتبر أداءً مناسباً وبالتالي ناجحاً. فالتناسب يؤدي إلى تقييم أفضل للأداء عندما يساهم الأفراد

في تحقيق إنجازات مرغوبة ويحصلون على مكافآت مقابل ذلك .

**2- القبول :** الشرط الثاني من شروط نجاح تقييم الأداء يتعلق بقبول الأطراف المشاركة بالتقييم. فتقييم الأداء الذي لا يلقي قبولا لا من قبل الأفراد ولا من قبل رؤسائهم لا يعتبر تقييماً ناجحاً. أضف إلى ذلك أن حساسية تقييم الأداء تعتبر بدورها شرطاً ملازماً للقبول بالتقييم ولإنجاحه.

**3- المرونة والحوار:** الشرط الثالث من شروط نجاح تقييم الأداء يتعلق بالمرونة التي ينبغي أن ترافق آليات وعمليات التقييم. فالنظام التقييمي المرن يأخذ بعين الاعتبار الاختلاف والتنوع الحاصل بين الثقافات الأفراد والمدراء وكما يبين اختلاف وتنوع أساليب وفلسفات المدراء المتعددة ويضع المعايير المناسبة التي تنسجم مع متطلبات الاختلاف والتنوع معاً ويساعد بالتالي على نجاح تقييم الأداء<sup>1</sup>.

1 حسن إبراهيم بلوط، المرجع السابق، ص 397، 399 .

## خلاصة الفصل

من خلال كل ما سبق يمكن القول بأن علاقة المؤسسة ونظرتها إلى العنصر البشري قد عرفت تطورا وتحولا رافق جملة التطورات التي عرفتتها المؤسسات عبر التاريخ.

الكفاءة المهنية هي مسألة موقفية ومتغيرة ومرتبطة بعدد يصعب حصره من المعايير والأهداف المتشابهة والمتناقضة أحيانا.

وتعتبر الكفاءة المهنية هدفا محوريا لأية إدارة في أية منظمة عموما، وتتأثر الكفاءة بالأفراد وخصائصهم السلوكية والفنية، كما تتأثر بالبناء والمعطيات المحيطة بالتنظيم داخليا وخارجيا.

## تمهيد:

بعد تطرقنا إلى القسم النظري الذي تناول الرقابة الإدارية وكذا الكفاءة المهنية، نجد من الضروري أن نقوم بدراسة ميدانية لتحديد مدى فعالية الرقابة الإدارية بالمركب الصناعي التجاري الحضنة المسيلة (المؤسسة مطاحن الحضنة سابقا)، وكذا دور الكفاءة المهنية داخل المركب، وفي إطار معرفة كيفية سير هذه العمليات بالمؤسسة محل الدراسة، سنتطرق إلى عرض وتقديم المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة ( وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة ) وذلك من خلال، تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، كما يلي :

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.

## المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة

### المطلب الأول: نشأة المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

#### أولاً: لمحة تاريخية عن قطاع المطاحن بالجزائر

بعد أن تحصلت الجزائر على استقلالها بدأت في تأميم المؤسسات، ففي سنة 1965 وبالضبط في 25 مارس تم تأميم جميع القطاعات الخاصة بالطحن، وأصبحت تسمى المؤسسة الوطنية للدقيق والطحن غير أن دورها آنذاك كان مقتصرًا على صلاحيات الإدارة العامة الذي عهدته، كذلك وضع خطة لتجديد المصانع الضرورية ووضع وحدات أخرى في بعض المناطق ففي سنة 1982 قامت المؤسسة الوطنية للدقيق والطحن بإنشاء خمس مؤسسات مماثلة للصناعة الغذائية من الحبوب ومشتقاتها عبر الوطن وتندرج تحت هذه المؤسسات عدة مركبات صناعية وتجارية.

ويكمن النشاط الأساسي للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة في تحويل الحبوب (القمح الصلب واللين) وإنتاج وتسويق المواد المشتقة (السميد والدقيق وعجائن غذائية والكسكس).

وستتطرق بالتفصيل عن المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة في ما يلي:

#### ثانياً : بطاقة فنية حول المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

يقع المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة التابع للشركة الفرعية حبوب قسنطينة، على بعد 02 كلم من وسط المدينة على جهة الجانب الشرقي على طريق الرابط بين ولايتي برج بوعرييج والمسيلة، بدأ بناؤه سنة 1980 حيث تم تشغيله لأول مرة سنة 1982. وقد عرف المركب التجاري الصناعي الحضنة بالمسيلة عدة تغييرات في اسمه التجاري حيث كان يطلق عليه وحدة إنتاجية تابعة لرياض سطيف سابقاً، ثم مؤسسة مطاحن الحضنة شركة ذات أسهم تابعة لمجمع رياض سطيف، حيث حولت وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة في شكل مساهمة مطاحن الحضنة وهذا في 02 أكتوبر 1997 على مساحة 30755م<sup>2</sup> منها 12555م<sup>2</sup> مغطاة.

أسست الشركة التابعة "مطاحن الحضنة في 01.10.1997 (مستخلص محضر مجلس الإدارة رقم 06، جلسة يوم 07.09.1997، تحولت إلى شركة تابعة، شركة مساهمة بتاريخ 01.10.1997 بمبلغ رأس المال الاجتماعي 60.000.000 دج ابتداء من 01.10.1997، تم رفعه في 30.04.1998 إلى 479.000.000 دج وفي 2007 بلغ 1.449.460.000 دج.

سنة 2016 أجري تقسيم جديد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم، وأصبحت شركة مطاحن الحضنة بالمسيلة تابعة للشركة الفرعية حبوب قسنطينة.

### ثالثا - الوحدات الانتاجية للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

1- يتكون من مطحنة واحدة حيث تم إنجازها من طرف الشركة التركية من نوع "« MOLINO »" مولينو وتاريخ بداية استغلالها سنة 2015 وتبلغ طاقتها الإنتاجية 3000 قنطار يوميا بتكلفة إنجاز إجمالية قدرها 220.915.480.55 وارتفعت القدرة الإنتاجية ب: 242.202.253.51 دج.

2- يتكون من مسمدة جديدة وقد تم إنجازها من طرف الشركة الإيطالية من نوع "« Golfito »" قول فيطو وتاريخ بداية استغلالها سنة 1993 وتبلغ طاقتها الإنتاجية 4000 قنطار يوميا بتكلفة إنجاز إجمالية قدرها 563.986.101.84 دج .

### رابعا - قدرات الشركة:

البطاقة الفنية للشركة التابعة:

1- قدرة الطحن: 4.000 قنطار/يووميا من القمح الصلب

1.500/يووميا من القمح اللين.

2- قدرة الانتاج: 2.560 قنطار/يووميا من السميد (سميد ممتاز ب: 64% نسبة الاستخلاص)

1.110 قنطار/يووميا من الدقيق (دقيق خبز ب: 74% نسبة استخلاص).

3- قدرة تخزين: 125.000 قنطار (قمح صلب 62.500 قنطار-قمح لين 62.500 قنطار).

✓ طاقة الحمولة للمواد الأولية، حيث أن عدد الوحدات 19 وحدة والحمولة المقيدة 330 طن.

✓ أما المنتجات بمختلف أنواعها حسب إحصائيات سنة 2009 فهي كالآتي: السميد

199.283 قنطار، الدقيق 209.629 قنطار، بقايا الطحن 189.004 قنطار، العجائن الغذائية

531 قنطار.

رقم الأعمال المنجز خلال سنة 2017=2.938.000.000.58 دج .

خامسا- وظائف الشركة :

1- الوظيفة الإدارية : وهي وظيفة غير منتجة ولكنها ضرورية ولها من الأدوار ما يلي:

- ✓ ضمان التسيير الإداري (سير الملفات، الاتصالات التوجيه..... إلخ) .
- ✓ ضمان التسيير المالي والمحاسبي (المالية، التسجيلات، التقييم..... إلخ) .
- ✓ ضمان النشاط المصالح التقنية والإنتاجية (الدراسات، التموين، صيانة التجهيزات، الإنتاج تسيير الملفات التقنية..... إلخ) .

2- الوظيفة الإنتاجية تتمثل في الأدوار التالية :

- ✓ تسجيل طلبات الزبائن وتحقيقها.
- ✓ بيع المنتجات التامة المتمثلة في السميد والفريضة والمنتجات الثانوية المتمثلة في النخالة والكسكسي..... إلخ.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوحدة مطاحن الحضنة :

إن الهيكل التنظيمي للوحدة ما هو إلا وسيلة للإعلام يمكننا من خلاله معرفة تقسيم العمل و التركيب السلمي الإداري من حيث تباين دوائر و مصالح و فروع الشركة و سنعرض أهم دوائر هذه الشركة وخصائصها والجدير بالذكر أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة عرف بعض التغيرات وهذا أهم ما جاء فيه :

1 - رئيس المدير العام :

- مكلف بإدارة جميع شؤون الوحدة و التنسيق بين مختلف المصالح المتواجدة بالوحدة و كذلك التنسيق بين الوحدة و مثيلاتها من نفس القطاع و الاتصال بجميع السلطات المعنية بنشاط الوحدة و لهذا توكل له عدة مهام أهمها :
- الاتصال بكل السلطات المعنية بنشاط المؤسسة .
  - يعتبر الواجهة الأولى للوحدة .
  - التنسيق بين الوحدة و ممثلها من نفس القطاع .
  - يقوم بالربط بين جميع الدوائر .
  - يقوم بإعلام الرئيس المدير العام بمركب الصناعي التجاري الحضنة بالحالة اليومية للمؤسسة.

و تنقسم المصالح التي تعمل مباشرة مع المدير العام إلى قسمين هما:

قسم مهمته التنظيم و التسيير الداخلي " الهيكلي " للوحدة و تتوزع مهامه إلى النواحي التالية:

أولاً : قسم التنظيم و التسيير الداخلي - الهيكلي - للوحدة :

1 - الأمانة العامة : تابعة للمديرية العامة و مكلف بتسجيل البريد الصادر و الوارد و طبع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة.

2 - مصلحة النوعية : مكلف بنوعية الإنتاج وفقاً للمعايير المحددة سواء كانت هذه المعايير قانونية متمثلة في الكمية ، تغليف أو معايير إنتاجية متمثلة في الجودة و مقدار المنافسة.

3 - المحاسب : يقوم بمساعدة المدير العام في الحسابات التي يقوم بها.

4 - المستشار القانوني: يقوم المدير العام باستشارته أو بمناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة و ذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني و هو المحامي لدى الشركة و المكلف بالمنازعات التي تدخل فيها الشركة سواء كانت بين الشركة ومورديها أو زبائنها أو داخل الوحدة.

5 - مكتب مساعد الأمن والوقاية: ومهمته حماية الشركة داخلياً وكذا الوقاية خاصة من ناحية الحرائق، السرقة وحركة مختلف وسائل النقل في الوحدة و حمايتها من مختلف الأخطار.

ثانياً: قسم الإشراف على العمال و التسيير الإداري و المالي والمبيعات:

وينقسم هذا القسم إلى ثلاث مديريات أساسية هي:

1 - مديرية الاستغلال: و تنقسم بدورها إلى أربعة مصالح هي:

➤ مصلحة التموين: ومن مهامها ما يلي :

✓ شراء الحبوب و المواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج.

✓ تزويد مختلف المصالح و المديريات بالتجهيزات الخاصة بالتنظيم و الإنتاج .

➤ مصلحة الإنتاج : مهمتها خاصة بالعملية الإنتاجية الكاملة أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها كمادة

مصنعة مروراً بكل دورات العملية الإنتاجية و تهتم برسم و تنظيم مخطط الإنتاج و عمليات تنفيذه في

ورشات الإنتاج و العمل على احترام كل مراحل الإنتاج و طرق تنفيذها محددة علمياً و تنقسم هذه المصلحة إلى مصنعين هما :

أ-مصنع التحويل رقم (1) : يضم آلات تحويل القمح الصلب إلى سميد بطاقة إنتاجية قدرها 5000 قنطار خلال 24 ساعة.

ب-مصنع التحويل رقم (2) : يضم آلات تحويل القمح الصلب و اللين إلى دقيق و فرينة على الترتيب بطاقة إنتاجية 1500 قنطار من القمح الصلب و 1500 قنطار من القمح اللين خلال 24 ساعة.

كما أن هذه المصلحة تنفرع إلى ثلاث فروع:

- ✓ فرع محاسبة المواد.
- ✓ فرع الطحن والإنتاج.
- ✓ فرع الشحن والتوظيف.

ويوجد تحت تصرف هذه المصلحة مخبر يعمل على متابعة النوعية المنتجة وكذا متابعة الوزن تبعاً للقانون كما تعمل على استمرارية الإنتاج و ذلك بتخصيص أفواج عمل تعمل بالتناوب طيلة 24 ساعة و لهذا تعتبر من أهم المصالح.

➤ **مصلحة الصيانة :** و يشغلها رئيس المصلحة ومهمته إصلاح العطب الخاص بآلات الإنتاج وتشغيل هذه الأجهزة 24 سا / 24 سا و تنفرع هذه المصلحة إلى :

- ✓ فرع الإلكترونيك والكهرباء : و مهمته صيانة التجهيزات الكهربائية كالثلاجات والمكيفات.
- ✓ فرع الميكانيك العام : و هو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحن و الشاحنات.

➤ **مصلحة تسيير المخزونات:** تتكفل بتخزين المواد الأولية و المنتجات و دورها الرئيسي هو تسجيل حركة المخزون والقيام بعمليات الجرد الشهرية والسنوية، وتنفرع إلى ثلاث فروع متمثلة في:

- ✓ فرع استقبال وتخزين الحبوب.
- ✓ فرع تسيير مخزون الأكياس.
- ✓ فرع تسيير قطع غيار والتجهيزات.

2- مديرية التسويق: وهي مديرية حديثة النشأة بعدما كانت مصلحة تابعة لمديرية الاستغلال و تشرف هذه المديرية على توزيع جميع المواد المنتجة عبر المراكز الموجودة تحت تصرفها (المسيلة ، بوسعادة ، عين الملح) كما لها نقاط بيع محلية .

3- مديرية الإدارة والمالية: وتنقسم إلى ثلاث مصالح وهي:

➤ مصلحة المحاسبة والمالية: تعتبر من أهم النشاطات حيث أن لها علاقة مع جميع المصالح الأخرى ويقع

على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع الوحدات و تتفرع هذه المصلحة إلى:

✓ فرع المالية والصندوق .

✓ فرع المحاسبة العامة .

✓ فرع محاسبا المبيعات.

✓ فرع المحاسبات .

➤ مصلحة الموارد البشرية

لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال وكيفية تنظيم الموارد البشرية داخل الوحدة بكيفية تتماشى مع متطلبات العمل من أجل تكييف الوسط العمالي وذلك لإعطاء أكبر كفاءة، تتفرع هذه المصلحة إلى:

✓ فرع تسيير المستخدمين.

✓ فرع الخدمات الاجتماعية.

➤ مصلحة الوسائل العامة

و من مهامها:

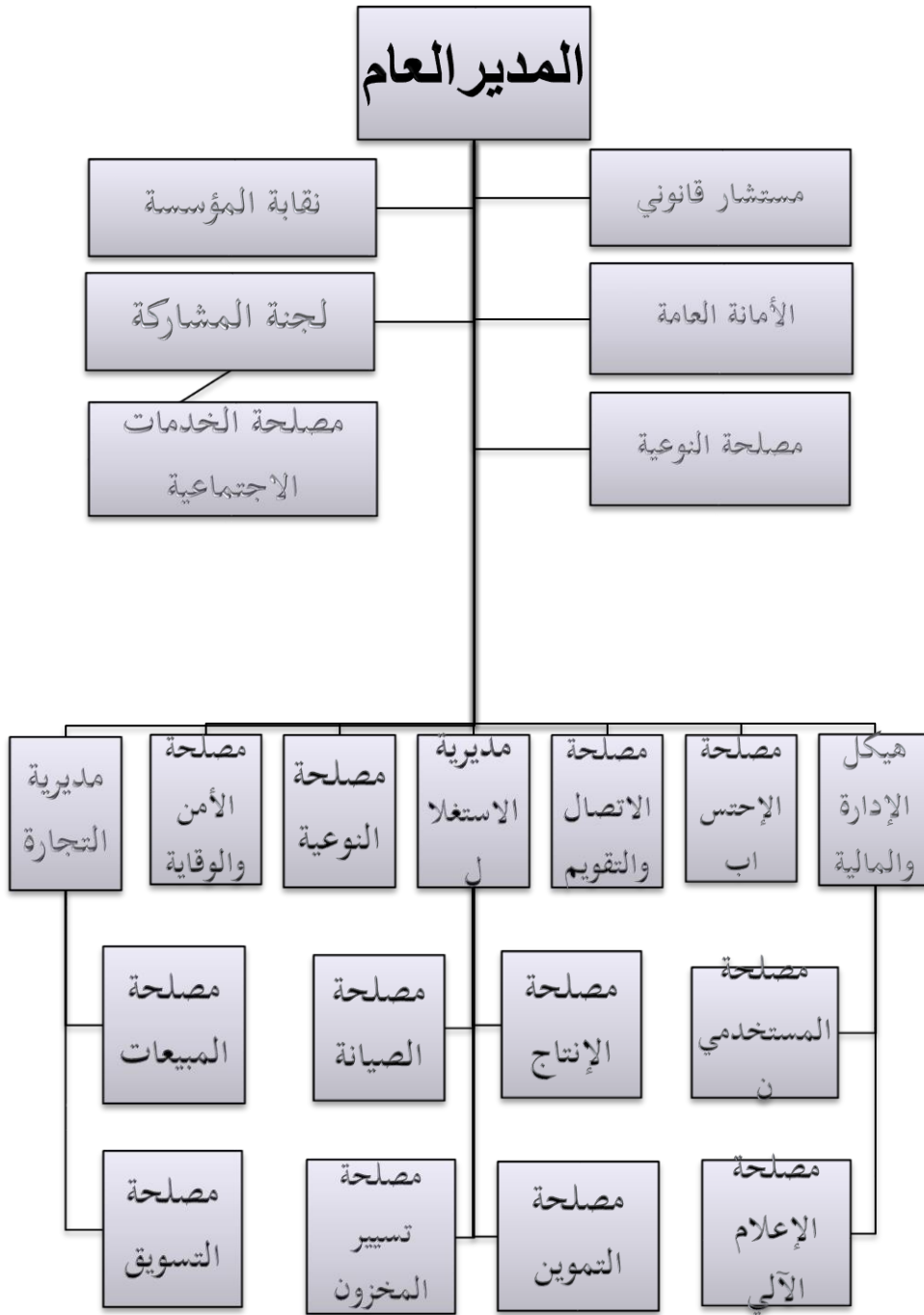
✓ متابعة جميع الأشغال و الترميمات التابعة للوحدة.

✓ المتابعة الميدانية للاستثمارات .

✓ مكتب الإعلام الآلي : ويعمل هذا المكتب بكل ما يتعلق بوسائل الإعلام الآلي ومتطلباته .

والشكل التالي يوضح هذه المديریات بمختلف مصالحها

لهيكل التنظيمي للمركب الصناعي التجاري الحضنة



### ثالثا : أهداف المؤسسة و آفاقها المستقبلية

- تنشط المؤسسة مطاحن الحضنة في بيئة تسودها منافسة قوية وشديدة من بين 24 منافس لها داخل تراب الولاية و لهذا فإن المؤسسة مطاحن الحضنة تسعى إلى تحقيق أهداف وآفاق مستقبلية أهمها :
- تعظيم الربح الناتج عن الفرق بين سعر البيع والتكلفة النهائية.
  - زيادة الإنتاجية عن طريق الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج و تحسين نوعيته .
  - محاولة تقديم سلع ذات جودة عالية.
  - التسيير الأحسن للموارد البشرية في المؤسسة .
  - تمويل السوق المحلية بالمنتجات الوطنية.
  - سد حاجيات المستهلك بمادتي السميد و الفرينة .
  - المساهمة في بناء و تطوير الاقتصاد الوطني .
  - خلق جو تنافسي على مستوى الوحدة .
  - الطموح إلى خلق جو تنافسي خارجي لزيادة كمية الإنتاج و تسويقه.
  - محاولة كسب رضا الزبائن و الحصول على ولائهم بأقل تكلفة و بجودة عالية.
  - محاولة القضاء على المشاكل السائدة داخل المؤسسة مثلا: مشاكل الإنتاج، التوزيع والاتصال...الخ.
  - الحصول على أفضل نقاط بيع داخل الولاية و خارجها.

### المطلب الثالث : تقديم مصلحة المستخدمين(إدارة الموارد البشرية)

العنصر البشري يعتبر أهم عناصر الإنتاج لذا يجب دراسته والاهتمام به للوصول إلى الهدف المرجو لخدمة المصلحة العامة.

### أولا: مهام الموارد البشرية في المؤسسة

تتتم بالحياة المهنية للموظف (منذ دخوله من أول يوم حتى التقاعد تقدر هذه الفترة ب32 سنة).

و من جملة الأشياء التي تقوم بها أيضا:

تنصيب العمال والاحتفاظ بملفاتهم وتمر عملية التنصيب بالخطوات التالية:

1- محضر تنصيب: فيه السنة واليوم والشهر واسم الموظف و صنف الوظيفة مع إمضاء المدير والشخص المعني.

2 - مقرر التعيين: يظم قرار تعيين الموظف مع إمضاء المدير العام.

3 - تكوين الملف الخاص بالموظف: "حيث يتم الاحتفاظ به في مكتب مديرية الموارد البشرية."

حيث يكون الشخص في العام الأول متربص من الدرجة "0" العام الثاني يتم الترسيم أو التثبيت الدرجة "1" و بعدها يدخل في الاقدمية.

4- التكفل برتبة العميل: وتكون من حسب الدرجة و الصنف حيث أن الدرجة (1-2) حالية ومن (1-10) قديمة.

5- وضع التكفل بأجور العمال: حيث يحدد أجر العامل على أساس تصنيفات وليس المهنة في حد ذاتها، ويتكون الأجر من أجر العامل يضاف إليه اجر المهارة (حسب الدرجة).

6- تتكفل بالعطل الاستثنائية أو المرضية .

7- تتكفل بوضع ملفات التقاعد .

ثانياً: دراسة المناصب في مصلحة المستخدمين:

الهيكل التنظيمي للمصلحة الموارد البشرية



**1- رئيس مصلحة:** يتمثل دورها أساسا في الإشراف على المصلحة.

أما مهامه فتتمثل أساس في:

- مراقبة احتياجات المصلحة (بشرية، أو مادية )
- استقبال شكاوى العمال.
- التقويم اليومي للعمال.
- الاهتمام بتشغيل الشباب.
- المصادقة على القرارات (الاستقالة، التوظيف، نهاية العقد.....).

**2- رئيس فرع المستخدمين :** ويتمثل دوره أساس في توجيه العمال والإشراف عليهم.

وتتمثل مهامه في:

- مراقبة حضور العمال.
- تنظيم ملفات المداولة .
- مراقبة إمضاء المداومة.

- مراقبة العطل السنوية والطارئة
- مراقبة التحضيرات (ساعات إضافية).
- مراقبة رخص الغيابات .
- مراقبة التقارير الإحصائية المتعلقة بالعمال.
- معاينة التوظيف.
- تسوية التجديد في العقود .
- الإمضاء على الاستقالات .
- متابعة الحركية العمالية.
- تسوية التحويلات.
- مراقبة التجهيزات.
- تسوية التقاعد والشؤون الاجتماعية.
- التعامل مع العمال (التعامل المباشر).

## المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة

### المطلب الأول : منهج وعينة الدراسة

#### أولا : منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي من منطلق أن هذا المنهج يتناول الممارسات والظواهر على أرض الواقع بالإضافة إلى أنه يتجاوز جمع البيانات ووصف الظواهر إلى تحليل واشتقاق الاستنتاجات ذات الدلالة بالنسبة للمشكلة التي يعالجها الباحث، فإنه من أكثر المناهج العلمية ملائمة لمثل هذا النوع من الدراسات.

كما تم استخدام منهج دراسة الحالة لأنه طريقة من طرق البحث العلمي وهو الأنسب والملائم لهذه الدراسة.

#### ثانيا : عينة الدراسة

مفهوم العينة : هي عبارة عن مجموعة نسبية من مجتمع الدراسة الأصلي، يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها بالملاحظة والتحليل، ثم وبملاحظة خصائص العينة يمكن للباحث صياغة استدلالات ونتائج محددة عن خصائص القطاع الذي انتخب منه هذه العينة، ثم استخدام هذه النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي لقد تم انتقاء عينة الدراسة بطريقة مقصودة ومحددة وهو ما فرضته طبيعة الموضوع من جهة ومن جهة أخرى أداة الدراسة المستخدم وهي المقابلة التي تحتم اختيار الأشخاص بطريقة علمية تحدم موضوع الدراسة.

### المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

تم استخدام مصدرين أساسيين للحصول على البيانات ذات العلاقة بالدراسة الحالية هما:

#### أولا : مصادر ثانوية :

تم اعتمادها في معالجة الإطار النظري للدراسة وتتمثل في : الكتب والمراجع العربية ذات العلاقة والمقالات العلمية، الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة .

ثانيا : مصادر أولية :

لغرض معالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم اختيار الأدوات التالية :

### 1- الملاحظة أو المراقبة :

كان يسميها "ابن الهيثم" المراقبة الحسية. وأطلق عليها "زيكوموند" منهج الملاحظة. ودليلاً على الأفضلية المعطاة للملاحظة ، وعلى شروور التأمل النظري أطلق "بوبر" مذهب الملاحظة على المعتقد اليقيني القاطع.

الملاحظة هي مشاهدة يقظة للظواهر كما هي دون تغيير أو تبديل. أما التجربة فإنها : ملاحظة ظاهرة ما، أو مجموعة من الظواهر، تكون مقصودة بهدف تغيير بعض الظروف الطبيعية التي تحدث في تلك الظاهرة .

الملاحظة هي وسيلة يستخدمها الإنسان العادي في اكتسابه لخبراته ومعلوماته، بحيث نجمع خبراتنا من خلال ما نشاهده أو نسمع عنه لكن الباحث يلاحظ، فإنه يتبع منهجاً معيناً يجعل من ملاحظاته أساساً لمعرفة واعية أو فهم دقيق لظاهرة معينة أي إن الملاحظة تتضمن الوصف والتحليل والتصنيف كما أنها تتضمن المقارنة أيضاً .

تخصص الملاحظة للمحاور المحددة لهم في موضوع البحث وتكون هذه المحاور في علاقة وثيقة بعنوان البحث والإشكالية والفرضيات والمؤشرات والوحدات والعناصر وخطة البحث كما تكون محاور مصنفة في عناوين تبعاً لخطة أو فرضيات بحث<sup>1</sup>.

### 3- المقابلة :

هي طريقة ميدانية ، يستخدمها الباحثون للحصول على معلومات شفوية من أناس لهم صلة بطريقة أو بأخرى بموضوع البحث ، والسبب البارز هو أن الناس عادة يفضلون التحدث على كتابة، فبعد أن ينشئ الباحث علاقة أو يقيم صداقة وثيقة مع المستجوب، حينها يمكن الحصول على أنواع معينة من المعلومات الخاصة التي ربما يمانع المستجوب من إعطائها كتابة، أو يدلي بها أمام شخص آخر . كما أنه من الممكن أيضاً يستدرك الباحث بالسؤال والتحقق من المعلومات نفسها بطرق عديدة في مراحل مختلفة من المقابلة، وهذا ما يفيد في مراجعة مصداقية الاستجابات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية المطبعة الجهوية بقسنطينة، ط1، 2008، ص182.

<sup>2</sup> يوسف عبد الأمير طباحة، منهجية البحث تقنيات ومناهج، ط1، دار الهادي، بيروت، 2007، ص181.

### المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة

نهدف من خلال هذا المبحث إلى عرض نتائج آراء عينة الدراسة، وقد تم عرض النتائج عبر ثلاث مطالب

رئيسية، كما يلي:

- المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة.
- المطلب الثاني: تحليل واختبار الفرضيات.

#### المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة :

لقد استخدمنا في هذه الدراسة المقابلة عادة ما يلجأ الباحث إلى استخدام هذه الأداة بهدف الإطلاع بعمق على جوانب وخبايا الموضوع، فأجريت ثلاثة مقابلات مع رؤساء مصالح المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة (مطاحن الحضنة بالمسيلة ) وهم :

- رئيس مصلحة مراقبة التسيير.
- رئيس مصلحة المحاسبة والمالية.
- رئيس مصلحة الموارد البشرية .

أولاً : المقابلة مع رئيس مصلحة مراقبة التسيير المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة ( مطاحن

الحضنة بالمسيلة ) كالاتي :

#### المحور الأول : واقع ودوافع نظام الرقابة في المؤسسة

س1- ماذا تعني الرقابة بالنسبة لكم ؟

ج1- الرقابة هي قسم هام وجزء لا يتجزأ من منظومة مؤسستنا، من خلاله يتم تحديد الانحرافات وتصحيحها.

س2- هل توجد رقابة داخل مؤسستكم ؟ ولماذا تلجأون إليها ؟

ج2- بالتأكيد توجد رقابة داخل منظمتنا، يوجد قسم خاص بما قسم المراقبة الداخلية، نلجأ إليها من أجل معرفة الانحرافات وتصحيحها ومعرفة مدى تطبيق التعليمات والإجراءات.

س3- هل غياب الرقابة أو المتابعة الجيدة يؤدي إلى حدوث خلل في أداء مؤسستكم ؟

ج3- طبعاً غياب الرقابة والمتابعة الجيدة يؤدي إلى حدوث خلل إذا لم نقل توقف تام للأشغال لأنها تمثل عنصر

هام وحيوي في دفع عجلة النمو في مؤسسة .

س4- من هي الجهة المسؤولة عن العملية الرقابية في مؤسستكم ؟

ج4- يوجد جهتان رئيسيتان عن العملية الرقابية وهما المدقق الداخلي والمدقق الخارجي .

- المدقق الداخلي والذي يتمثل في شخصين رئيس قسم مراقبة التسيير و المدقق يهتمان بالمراقبة الداخلية .

- المدقق الخارجي أو خبير خارجي أو محافظ الحسابات والجوهر هنا أن يكون شخص خارج المؤسسة

وتوكل إليه مهمة المراقبة الخارجية .

س5- ما هو تقييمك لمستوى فعالية نظام الرقابة في مؤسستكم ؟

ج5- مستوى فعالية الرقابة في مؤسستنا مقبول على العموم .

س6- هل تتضمن الرقابة المطبقة في مؤسستكم الحصول على أداء أفضل للعمال ؟

ج6- بالطبع تضمن الرقابة المطبقة في مؤسستنا الحصول على أفضل أداء للعمال .

س7- ما هي المستويات التي تتم فيها الرقابة ؟

ج7- تتم الرقابة على جميع المستويات ( قسم الإنتاج، قسم التموين، قسم المبيعات، تسيير المخزون... الخ .

### المحور الثاني : أهم أدوات وأساليب تنفيذ الرقابية الإدارية

س1- ما هي أدوات المستعملة في العملية الرقابية في مؤسستكم ؟

ج1- هناك العديد من أدوات المستعملة في العملية الرقابية وهذه بعضها :

- التدقيق الداخلي والخارجي وذلك عن طريق فحص السجلات .

- الملاحظة .

س2- ما هي الصعوبات التي تواجه الرقابة الإدارية للحكم على أداء العاملين ؟

ج2- توجد العديد من الصعوبات التي تؤثر على الحكم على أداء العاملين منها :

- عدم دقة البيانات التي تستخدم في الرقابة .

- تقييم أداء على أساس من السمات الشخصية .

- صعوبة ضبط معيار موحد للحكم على أداء العاملين .

س3- ما هي أهمية العملية الرقابية بالنسبة للعمال و المؤسسة ؟

ج3- تعتبر الرقابة بالنسبة للمؤسسة من أهم الوظائف الإدارية التي تعمل على تحقيق الأداء كما ينبغي بفاعلية

وكفاءة .

أما بالنسبة للعمال هناك من يرى الرقابة هي عملية تفتيش وتخويف ويرى البعض آخر أنها تعطي تأثير إيجابي

لرفع من مستوى أداء .

س4- ما هي وسائل العقاب المستعملة من طرفكم ؟

ج4- وسائل العقاب تكون حسب درجة الخطأ .

س5- هل يتم تطوير أدوات وأساليب العملية الرقابية بما يتفق مع المتغيرات لتحقيق الكفاءة المهنية والحد من

الانحرافات ؟

ج5- يكون هناك تطوير خفيف للأدوات وأساليب الرقابية من أجل تحقيق الكفاءة .

س6- ما هي أساليب المستعملة في العملية الرقابية في مؤسستكم ؟

ج6- أساليب المستعملة في العملية الرقابية هي أساليب التقليدية :

- الملاحظة؛

- التقارير الإدارية؛

- السجلات .

### المحور الثالث : مساهمة الرقابة الإدارية في رفع مستوى الكفاءة المهنية :

س1- ما هي متطلبات الرقابة للرفع من مستوى الكفاءة المهنية ؟

ج1- متطلبات الرفع من الكفاءة المهنية تتمثل في القيام بدورات التكوينية وتدريبية .

س2- كيف هي العلاقة بين الأساليب الرقابية ومستوى كفاءة الأداء لدى العاملين ؟

ج2- هناك علاقة طردية بين الأساليب الرقابية ومستوى الكفاءة، كلما تتطور أساليب الرقابية كلما تساهم في

الرفع من مستوى الكفاءة للعاملين وعكس صحيح .

س3- ما هي المعوقات التي تمس الرفع من مستوى الكفاءة لدى العاملين ؟

المعوقات التي تمس الرفع من مستوى الكفاءة هي :

- عدم وجود برامج تدريبية دورية .

- نقص في العملية الرقابية .

س4- متى يتم تقييم أداء العاملين (مدة زمنية) :

ج4- تتم عملية تقييم أداء العاملين دورياً (شهرياً) .

س5- هل طرق التقييم الأداء كافية ؟

ج5- طرق التقييم كافية من حيث حجم العمل وجودة العمل وتسجيل الحضور..... الخ .

س6- ما هي الوسائل المستخدمة من أجل تحسين أداء الكفاءات البشرية ؟

ج6- الوسائل المستخدمة هي : القيام بدورات تكوينية وتدريبية في المعاهد أو التكوين الداخلي .

ثانيا : المقابلة مع رئيس مصلحة المحاسبة والمالية المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة ( مطاحن الحضنة بالمسيلة ) كالاتي :

### المحور الأول : واقع ودوافع نظام الرقابة في المؤسسة :

- س1- ماذا تعني الرقابة بالنسبة لكم ؟
- ج1- الرقابة هي وسيلة فحص وتدقيق لمختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة من إنتاج ، بيع وتسويق من خلال الوثائق .
- س2- هل توجد رقابة داخل مؤسستكم ؟ ولماذا تلجأون إليها ؟
- ج2- هناك رقابة داخل مؤسستنا، تلجأ إليها المؤسسة من أجل قياس مدى تطبيق مختلف القوانين وإلإستراتيجيات، وكذلك طرق العمل الواجب إتباعها .
- س3- هل غياب الرقابة أو المتابعة الجيدة يؤدي إلى حدوث خلل في أداء مؤسستكم ؟
- ج3- بالتأكيد غياب الرقابة والمتابعة الجيدة يؤدي إلى حدوث خلل في أداء المؤسسة .
- س4- من هي الجهة المسؤولة عن العملية الرقابية في مؤسستكم ؟
- ج4- كل مصلحة مكلفة بعملية الرقابة، كل حسب اختصاصه وكل مسؤول يقوم بمراقبة التابعين له وفق السلم الوظيفي .
- س5- ما هو تقييمك لمستوى فعالية نظام الرقابة في مؤسستكم ؟
- ج5- مستوى فعالية نظام الرقابة في مؤسستنا على العموم مقبول .
- س6- هل تضمن الرقابة المطبقة في مؤسستكم الحصول على أداء أفضل للعمال ؟
- ج6- نعم تضمن الرقابة المطبقة في مؤسستنا الحصول على أداء أفضل للعمال .
- س7- ما هي المستويات التي تتم فيها الرقابة ؟
- ج7- تتم الرقابة على مستوى قسم الإنتاج، قسم التسويق، قسم البيع والتوزيع، أي كل مستويات التابعة لكل مصلحة ( مصلحة الإنتاج، مصلحة التجارة، مصلحة التدقيق، مصلحة الموارد البشرية، مصلحة المحاسبة والمالية).

### المحور الثاني : أهم أدوات وأساليب تنفيذ الرقابية الإدارية :

- س1- ما هي أدوات المستعملة في العملية الرقابية في مؤسستكم ؟
- ج1- الأدوات المستعملة في العملية الرقابية حسب كل مصلحة الإنتاج والمخزون تكون الرقابة عن طريق قياس مدخلات ووزن المواد الأولية وعد مختلف المنتجات ، أما مصلحة المحاسبة والمالية فتكون الرقابة عن طريق الوثائق.
- س2- ما هي الصعوبات التي تواجه الرقابة الإدارية للحكم على أداء العاملين ؟
- ج2- الصعوبات التي تواجه الرقابة الفعالة على أداء العاملين هي غياب المعلومات الكافية واللازمة في الوقت المناسب وعدم كفاءة العاملين المختصين للقيام بهذه العملية .
- س3- ما هي أهمية العملية الرقابية بالنسبة للعمال و المؤسسة ؟

ج3- أهمية العملية الرقابية بالنسبة للعمال والمؤسسة أنها تحقق مستوى عالي من الأهداف والقضاء على عمليات السرقة والغش والرفع من مستوى الربحية .

س4- ما هي وسائل العقاب المستعملة من طرفكم ؟

ج4- وسائل العقاب المستعملة هي عقوبات تأديبية حسب درجة الخطأ .

س5- هل يتم تطوير أدوات وأساليب العملية الرقابية بما يتفق مع المتغيرات لتحقيق الكفاءة المهنية والحد من الانحرافات ؟

ج5- نوعاً ما

س6- ما هي أساليب المستعملة في العملية الرقابية في مؤسستكم ؟

ج6- أساليب المستعملة في العملية الرقابية حسب كل مصلحة، مثلاً في إنتاج تتم الرقابة للمدخلات من المواد الأولية والمخرجات من المنتجات حسب المعايير المطبقة .

### المحور الثالث : مساهمة الرقابة الإدارية في رفع مستوى الكفاءة المهنية :

س1- ما هي متطلبات الرقابة للرفع من مستوى الكفاءة المهنية للعمال؟

ج1- متطلبات الرقابة للرفع من مستوى الكفاءة المهنية للعمال عن طريق :

- القيام بدورات تكوينية ؛

- تحديث وسائل التكنولوجيا المستخدمة في الرقابة والإنتاج .

س2- كيف هي العلاقة بين الأساليب الرقابية ومستوى كفاءة الأداء لدى العاملين ؟

ج2- الأساليب الرقابية المتخذة والمتبعة لا تعكس مستوى كفاءة الأداء لدى العاملين لغياب متطلبات الرقابة الفعالة .

س3- ما هي المعوقات التي تمس الرفع من مستوى الكفاءة لدى العاملين ؟

ج3- المعوقات التي تمس الرفع من مستوى الكفاءة المهنية لدى العاملين هي غياب التحفيز .

س4- متى يتم تقييم أداء العاملين (مدة زمنية) ؟

ج4- تتم عملية تقييم العاملين كل 3 أشهر وكل سنة .

س5- هل طرق التقييم الأداء كافية ؟

ج5- طرق تقييم الأداء نوعاً ما كافية .

س6- ما هي الوسائل المستخدمة من أجل تحسين أداء الكفاءات البشرية ؟

ج6- الوسائل المستخدمة من أجل تحسين الكفاءات البشرية هي :

- الترقية في الدرجة ؛

- القيام بدورات تكوينية .

ثالثا : المقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة ( مطاحن الحضنة بالمسيلة ) كالاتي :

#### المحور الأول : واقع ودوافع نظام الرقابة في المؤسسة :

- س1- ماذا تعني الرقابة بالنسبة لكم ؟
- ج1- الرقابة هي متابعة الأعمال والتأكد من أنها تتم وفق لما هو مخطط والعمل على تصحيح أي انحراف يقع في المستقبل .
- س2- هل توجد رقابة داخل مؤسستكم ؟ ولماذا تلجؤون إليها ؟
- ج2- نعم توجد رقابة داخل مؤسستنا، نلجأ إليها من أجل رصد الانحرافات ومحاولة تصحيحها قبل وقوعها .
- س3- هل غياب الرقابة أو المتابعة الجيدة يؤدي إلى حدوث خلل في أداء مؤسستكم ؟
- ج3- بالتأكيد غياب الرقابة يؤدي إلى حدوث خلل في أداء وذلك لأهمية الكبيرة التي تكتسبها عملية الرقابة في ضبط تصرفات وتقييم أداء العاملين .
- س4- من هي الجهة المسؤولة عن العملية الرقابية في مؤسستكم ؟
- ج4- كل رئيس مصلحة مسؤول عن مراقبة العاملين التابعين له، التسلسل الوظيفي في عملية الرقابة، ويعتبر المدير العام للمؤسسة هو المسؤول أول عن عملية الرقابة.
- س5- ما هو تقييمك لمستوى فعالية نظام الرقابة في مؤسستكم ؟
- ج5- يعتبر مستوى الرقابة في مؤسستنا مقبول على عموم.
- س6- هل تضمن الرقابة المطبقة في مؤسستكم الحصول على أداء أفضل للعمال ؟
- ج6- بتأكيد تضمن الرقابة المطبقة عندنا الحصول على أفضل أداء للعاملين.
- س7- ما هي المستويات التي تتم فيها الرقابة ؟
- ج7- تتم الرقابة على جميع مستويات الإدارية في مؤسسة .

#### المحور الثاني : أهم أدوات وأساليب تنفيذ الرقابية الإدارية

- س1- ما هي أدوات المستعملة في العملية الرقابية في مؤسستكم ؟
- ج1- أدوات المستخدم في العملية الرقابية هي :
- تقارير الكتابية؛
  - الملاحظات الشخصية؛
  - السجلات إدارية .
- س2- ما هي الصعوبات التي تواجه الرقابة الإدارية للحكم على أداء العاملين ؟
- ج2- هناك العديد من الصعوبات منها ما يلي :
- صعوبة التذكر عند استعمال الملاحظات .
  - عدم توفر مقياس موحد للحكم على أداء .

- تغطية العاملين على بعضهم البعض في حالة الغياب .

س3- ما هي أهمية العملية الرقابية بالنسبة للعمال و المؤسسة ؟

ج3- أهمية العملية الرقابية هي أنها :

- تحافظ على الانضباط داخل المؤسسة .

- زيادة من روح التعاون وزيادة لإنتاجية .

- المساهمة في تحقيق الأهداف .

س4- ما هي وسائل العقاب المستعملة من طرفكم ؟

ج4- حسب طبيعة الخطأ، الخصم من الراتب، إنزال الرتبة، التسريح من العمل.... الخ .

س5- هل يتم تطوير أدوات وأساليب العملية الرقابية بما يتفق مع المتغيرات لتحقيق الكفاءة المهنية والحد من الانحرافات ؟

ج5- نعم هناك تطور دائم لأدوات وأساليب الرقابية مثل : في البداية كانت عملية تسجيل الحضور تتم بطريق

تقليدية وضع ختم ثم تطورت أصبحت عن طريق إدخال البطاقة وكان يحصل هناك عملية غش عن طريق قيام العمال بتسجيل الدخول لبعضهم البعض ثم أصبحت عن طريق البصمة وماسحة العين فأصبح لا يمكن الغش

س6- ما هي أساليب المستعملة في العملية الرقابية في مؤسستكم ؟

ج6- أساليب المستخدمة في العملية الرقابية هي أساليب التقليدية :

- الملاحظة الشخصية .

- التقارير الإدارية .

### المحور الثالث : مساهمة الرقابة الإدارية في رفع مستوى الكفاءة المهنية :

س1- ما هي متطلبات الرقابة للرفع من مستوى الكفاءة المهنية ؟

ج1- عن طريق زيادة التحفيز والدورات التدريبية .

س2- كيف هي العلاقة بين الأساليب الرقابية و مستوى كفاءة الأداء لدى العاملين ؟

ج2- هناك علاقة تكاملية طردية بين الأساليب الرقابية و مستوى الكفاءة المهنية .

س3- ما هي المعوقات التي تمس الرفع من مستوى الكفاءة لدى العاملين ؟

ج3- المعوقات التي تمس الرفع من مستوى الكفاءة هي

- نقص التدريب والتكوين .

- عدم السماح للعاملين بالإبداع ولاختراع .

- نقص التحفيز ( المادي والمعنوي ) .

س4- متى يتم تقييم أداء العاملين (مدة زمنية) :

ج4- يتم تقييم أداء العاملين : يومياً مثلاً تسجيل الدخول، شهرياً مثلاً تقرير حول العامل، سنوياً .

س5- هل طرق التقييم الأداء كافية ؟

ج5- نوعاً ما طرق التقييم كافية .

س6- ما هي الوسائل المستخدمة من أجل تحسين أداء الكفاءات البشرية ؟

ج6- الوسائل المستخدمة هي :

- دورات التكوينية والتدريبية .

- المحفزات المادية والمعنوية .

- إدخال التكنولوجيا .

### المطلب الثاني : تحليل واختبار الفرضيات

#### أولاً : واقع ودوافع نظام الرقابة الإدارية في مؤسسة مطاحن الحضنة

من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية داخل المؤسسة مطاحن الحضنة كانت نتائج المتحصل عليها أن مؤسسة الحضنة تتضمن وتعتمد على نظام الرقابة وذلك بعد تحليلنا للمقابلات التي أجريت مع عدد من مسؤولين بالمؤسسة تبين أن المؤسسة تسعى إلى مجموعة من الأهداف من خلال نظام الرقابة الإدارية، حيث صرح احد المسؤولين بان الرقابة هي وسيلة فحص وتدقيق لمختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة من إنتاج، بيع وكل الوظائف داخل المؤسسة تخضع للرقابة، ومن هذا المنطلق تبين أن الرقابة لا تتضمن رقابة العاملين فقط بل تخص جميع نشاطات المؤسسة، كانت إجابة المسؤولين أنه توجد رقابة داخل مؤسسة مطاحن الحضنة وتلجأ إليها المؤسسة من أجل معرفة الانحرافات وتصحيحها ومتابعة مدى تطبيق الإجراءات وكذا طرق العمل الواجب إتباعها.

تبين أن غياب الرقابة والمتابعة الجيدة يؤدي إلى حدوث خلل في أداء مؤسسة حسب إجابات المسؤولين التي كانت في طريق واحد وهي تأثير غياب الرقابة على المؤسسة، كان هناك نوع من الرضا لمسناه من خلال حوارنا مع رؤساء المصالح عن فعالية نظام الرقابة المطبق عندهم ولكن يحتاج إلى مزيد من التطوير، وفي هذا السياق تبيان أن عملية الرقابة لا تقتصر على مصلحة واحدة بل جميع المصالح مكلفة بعملية الرقابة كل حسب اختصاصه، وكل مسؤول يقوم بمراقبة التابعين له وفق التسلسل الوظيفي وهو ما أكدته أصول النظرية .

وفي هذا السياق لمسنا محاولة التفرد بالقيام بوظيفة الرقابة من أحد المسؤولين حيث قدم نفسه على انه المسؤول الوحيد على العملية الرقابية من خلال تأكيد أن هناك رقابة داخلية يقوم بها المدقق الداخلي ومراقب التسيير ومراقبة خارجية تتمثل في خبير خارجي أو محافظ حسابات ويكون من خارج المؤسسة .

يمكن القول أن عملية الرقابة الإدارية تتم في جميع مستويات داخل المؤسسة كل بدون استثناء، والرقابة الإدارية هي عملية مستمرة من أجل الرفع من مستوى العاملين.

ومن كل هذا نستطيع القول أن الفرضية الأولى محققة وهي أن النظام الرقابي يهدف إلى تقييم ومتابعة الموارد البشرية .

ثانيا : تنوع المؤسسة أدوات وأساليب الرقابة الإدارية على العمال لتحقيق الكفاءة المهنية :

الرقابة هي عملية أساسية ومن متطلبات الرئيسية لنجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها ويتجسد ذلك في ضرورة الرقابة على الموارد البشرية وعن طريق إتباع أساليب وأدوات متنوعة ومتعددة، ومن هذا المنطلق بعد دراستنا المعمقة في الأصول النظرية والتطبيقية داخل وحدة مطاحن الحضنة تبين أن هناك تنوع في الأدوات وأساليب المستخدمة في العملية الرقابية بما يخدم مصالح المنظمة، كان إجابة أحد المسؤولين بعد السؤال على أدوات المستعملة في العملية الرقابية في المؤسسة كما يلي أن كل مصلحة تعتمد على نوع معين من أدوات مثلا على ذلك أن مصلحة الإنتاج والمخزن تكون عملية الرقابة عن طريق قياس المدخلات ووزن المواد الأولية وعد مختلف المنتجات .

أما مصلحة المحاسبة والمالية فتكون الرقابة عن طريق الوثائق المقدمة، من هنا نستنتج تعدد أدوات المستعملة في العملية الرقابية، تتعرض الرقابة على مجموعة كبيرة من العوائق التي تقف كحاجز لتأديتها وبما أن الرقابة تكون على الأفراد بدرجة كبيرة فمعظم هذه العوائق تكون مرتبطة بهم وحسب رؤساء المصالح هذه أهم الصعوبات التي تواجههم:

- غياب المعلومات الكافية في الوقت المناسب؛
- عدم توفر مقياس موحد للحكم على أداء؛
- وعدم كفاءة العاملين المختصين بالقيام بالعملية الرقابية .

بعد المرور على أهم العقبات التي تعيق عملية الرقابة الإدارية سوف نرى هل يتم تطوير أدوات وأساليب العملية الرقابية بما يتفق مع المتغيرات لتحقيق الكفاءة المهنية والحد من الانحرافات كانت اغلب الإجابات أن هناك تطور طفيف في أدوات وأساليب الرقابية ومن أهم أدوات وأساليب التي شهدت تطور تسجيل الحضور بالنسبة للعاملين بعدما كانت في البداية عملية تسجيل الحضور تتم بطريقة يدوية عن طريق قيام العاملين بعملية توقيع والتي كانت تشهد عملية الغش عن طريق قيام العاملين بالتوقيع لبعضهم البعض وهو ما أكده مسؤول قسم الموارد البشرية، ثم شهدت عملية تسجيل الحضور تطور طفيف فأصبحت عملية تسجيل الحضور عن طريق البطاقة وهو ما لم يمنع

عملية الغش وكانت عملية الرقابة صعبة للعاملين، بعد ذلك تم وضع نظام ألي لتسجيل الحضور عن طريق بصمة أصابع اليد والعين وهو ما مكن من منع الغش ورفع مستوى الكفاءة للعاملين .

تستعمل وحدة مطاحن الحضنة أساليب القديمة حسب رؤساء المصالح الذين أكدوا لنا التنوع في استخدام أدوات وأساليب في العملية الرقابية والمتمثلة في :

➤ التقارير الإدارية ؛

➤ الملاحظة .

وهو ما أكدناه في أصول النظرية وتم تأكيده في أصول التطبيقية، وبناء عليه تكون الفرضية قد تحققت أي تنوع المؤسسة أدوات وأساليب الرقابية للرفع من مستوى الكفاءة المهنية .

ثالثا : تساهم الرقابة الإدارية في الرفع من مستوى الكفاءة المهنية :

لا احد اليوم يستطيع أن ينكر الدور المهم الذي تلعبه الرقابة كوسيلة من وسائل قياس أداء المرؤوسين ودور الذي تلعبه في الرفع من مستوى الكفاءة لدى العاملين، في الواقع صممت العمليات الرقابية لتشجيع العامل واستغلال الإمكانيات المتاحة واكتساب مهارات فكرية وقيم مهنية والمداومة على تحسين مستوى المهارة المكتسبة.

في الأصول النظرية أثبتت أنه كلما زادت الرقابة زادت الكفاءة المهنية للعامل، وهو ما أثبتته العينة المدروسة من وحدة مطاحن الحضنة عن سؤال حول كيف هي العلاقة بين الأساليب الرقابية ومستوى الكفاءة المهنية، وكانت جل إجابات في منحى واحد وهي أن هناك علاقة طردية بين أساليب الرقابية ورفع من مستوى الكفاءة المهنية، بحيث كلما تتطور أساليب الرقابية كلما تساهم في الرفع من مستوى الكفاءة الأداء لدى العاملين .

غير أن الرقابة وحدها لا تحقق أهدافها بل يجب أن يكون هناك تكامل مع باقي الوظائف الإدارية الأخرى، يجب توفر متطلبات أخرى للرفع من الرقابة حسب العينة المدروسة وأصول النظرية وهي:

➤ القيام بدورات التدريب والتكوين للعاملين؛

➤ إدخال التكنولوجيا على أدوات وأساليب الرقابة الإدارية.

وفي هذا الشأن وبعد القيام بمحاورة أحد المسؤولين والسؤال حول أهداف القيام بدورات التدريبية وكيفية القيام بذلك كانت إجابة بأن من الضرورية القيام بدورات التدريبية مثلا في السابق كانت المعدات وأدوات المستخدمة في

إنتاج تأتي من تركيا وتوجيهات وطريقة العمل ومراقبة آلات تكون باللغة التركية فكان من الواجب القيام بدورات تدريبية دورية في تركيا من اجل السير الحسن للعمل .

ومن هذا السياق أردنا معرفة أهم المعوقات التي تمس الرفع من مستوى الكفاءة المهنية وكانت إجابات هي عكس المتطلبات الرفع من الكفاءة المهنية وهي :

- نقص في الدورات التدريب والتكوين للعاملين .
- عدم السماح للعاملين بالإبداع وابتكار .
- عدم تجدد وتطور الوسائل الرقابية .
- غياب التحفيز وروح التعاون .

وبناء على المعطيات المتحصل عليها تكون الفرضية الثالثة قد تحققت، أي أن الرقابية الإدارية تساهم في الرفع من مستوى الكفاءة المهنية للعاملين .

بما أن الفرضيات الجزئية الثلاث تؤكد تحققها فإن الفرضيات العامة محققة وهي أن للرقابة الإدارية دور في رفع مستوى الكفاءة المهنية.

## خاتمة

من خلال هذا البحث تم التطرق إلى موضوع دور الرقابة الإدارية في رفع مستوى الكفاءة المهنية وذلك لمعرفة ما إذا كان هناك علاقة بين الرقابة الإدارية والكفاءة المهنية أو العكس عدم وجود علاقة بينهما.

وهذا ما تم التركيز عليه خاصة في الجانب التطبيقي من الدراسة التي أجريت على مؤسسة المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة ( وحدة مطاحن الحضنة ).

فالرقابة هي إحدى مكونات العملية الإدارية التي ترتبط وتتكامل مع مختلف أنشطة الإدارة الأخرى، لتشكيل نمط تسيير فعال للمنظمة وذلك اعتمادا على عدة أساليب أهمها المتابعة والتقييم وذلك بغية تحديد الانحرافات والأخطاء والعمل على تصويبها وتصحيحها من خلال مجموعة من الخطوات المتتالية هذا من جهة، أما الكفاءة فهي محصلة تفاعل لسلوك الفرد مع جهده وقدراته وإمكانياته المعرفية، ومن خلال دراستنا النظرية والتطبيقية، كما تبين لنا من خلال الدراسة التطبيقية أن النظام الرقابي يهدف إلى تقييم ومتابعة الموارد البشرية وهو ما يؤكد فرضيتنا.

كما يظهر جليا أن مؤسسة وحدة مطاحن الحضنة تنوع أدوات وأساليب الرقابية للرفع من مستوى الكفاءة المهنية وبناءا عليه تكون الفرضية قد تحققت.

وفي هذا السياق تكون الفرضية الثالثة قد تحققت، أي أن الرقابية الإدارية تساهم في الرفع من مستوى الكفاءة المهنية للعاملين .

بما أن الفرضيات الجزئية الثلاث تأكد تحققها فإن الفرضيات العامة محققة وهي ان للرقابة الإدارية الدور الجوهري والهام في رفع مستوى الكفاءة المهنية وبهذا يكون قد تم الإجابة على التساؤل الرئيسي .

## أولا : نتائج البحث

من خلال هذه الدراسة وبالخصوص الجانب العملي منها وبعد تحليل إجابات أفراد العينة فقد تم التوصل إلى

نتائج التالية :

الرقابة الإدارية لها دور فعال ومهم في تحسين الكفاءة المهنية للعاملين، وهو ما تم تأكيده في أصول النظرية من

هنا يكون قد تم تأكيد الفرضية الرئيسية.

- هناك دور كبير تقوم به وظيفة الرقابة الإدارية في رفع كفاءة العاملين .
- هناك علاقة تكامل بين تطور أساليب الرقابية وزيادة الكفاءة .
- الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية للرفع من المعنويات ومنه الأداء العام للعاملين .
- تمارس الرقابة الإدارية بدرجة متوسطة في مؤسسة مطاحن الحضنة .

### ثانيا : التوصيات

- القيام بتشجيع وتحفيز العاملين مادياً ومعنوياً .
- زيادة دورات والبرامج التكوينية الداخلية والخارجية من أجل رفع كفاءة للعاملين .
- السماح للعاملين بإفصاح عن قدراتهم وأفكارهم وتوفير فرص الإبداع والابتكار .
- القيام بتوكيل مهمة الرقابة إدارية إلى مختصين في المجال .
- التوسع والتجديد للأساليب وأدوات الرقابية لمواكبة التطورات والمستجدات الحاصلة .

## قائمة المراجع

أولا : مراجع اللغة العربية :

➤ الكتب :

- 1 - أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، بدون طبعة، الدار الجامعية، مصر، 2004 .
- 2 - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت- لبنان، 2002 .
- 3 - حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة وإدارة المؤسسات، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، بدون سنة .
- 4 - رحيم عبد الفتاح محمد عبد الله، الأسس النظرية الإدارية للمؤسسات الاجتماعية، بدون طبعة، دار المعارف، مصر، 2004 .
- 5 - رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية المطبعة الجهوية بقسنطينة، ط1، 2008 .
- 6 - زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011 .
- 7 - زاهر عبد الرحيم عاطف، الرقابة على الأعمال الإدارية، ط1، دار الراية، عمان، 2009 .
- 8 - عبد الحميد مصطفى أبو غانم، إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002 .
- 9 - عبد الرزاق سالم الرحاحلة، ناصر جمال خضور، مفاهيم حديثة في الرقابة الإدارية، ط1، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012 .
- 10 - عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 11 - عبد الغني بسيوني عبد الله، القضاء الإداري، منشأة المعارف، مصر، 1996.
- 12 - علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2008.

- 13 - علي مصيلحي شريف وآخرون، الإدارة في منظمات الأعمال وأسس الرقابة عليها، بدون طبعة، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2013 .
- 14 - فاطمة الزهراء بوكريمة، الكفاءة: مفاهيم ونظريات، بدون طبعة، دار هومة للنشر، الجزائر، 2008 .
- 15 - محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006 .
- 16 - محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل اتخاذ القرارات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، مصر، 1998، ص332.
- 17 - محمد علاونة، الأصول العلمية والعملية في الرقابة الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان - الأردن، ط1، 2014.
- 18 - محمد فريد الصحن وإسماعيل السيد وإبراهيم سلطان، مبادئ الإدارة العامة، بدون طبعة، الدار الجامعية، 1999-2000.
- 19 - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 20 - معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد ، القيادة والرقابة والاتصال الإداري ، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 .
- 21 - يوسف عبد الأمير طباجة، منهجية البحث تقنيات ومناهج، ط 1، دار الهادي، بيروت، 2007 .

### ➤ المذكرات والأطروحات :

- 1 - عمار طيبي، دور تسيير الكفاءات البشرية في تنافسية المؤسسات الإعلامية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، مدرسة الدراسات العليا التجارية، الجزائر، 2012 .

### ➤ الملتقيات والمداخلات :

- 1- مصنوعة أحمد ، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية المنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول "الصناعة التأمينية، الواقع العلمي وآفاق التطوير- تجارب الدول-"، يومي 03-04 ديسمبر 2012، جامعة حسينية بن بوعللي، الشلف .

2- الحاج مدح عرابي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، 2011، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف .

#### ➤ المجالات :

1- أبو بكر مصطفى بغيره، الرقابة الإدارية في المنظمات، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد 273 ، 1983، عمان الأردن .

2- كمال منصوري، سماح صولح، تسيير الكفاءات :الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 07، جوان 2010 .

#### ➤ ملخصات :

1 - نجاح عائشة، محاضرات في إدارة الكفاءات، موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص اقتصاديات العمل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة ابن خلدون تيارت، 2007-2008 .



## الملحق رقم (1) دليل المقابلة

**المحور الأول : واقع ودوافع نظام الرقابة في المؤسسة :**

- 1- ماذا تعني الرقابة بالنسبة لكم ؟
- 2- هل توجد رقابة داخل مؤسستكم ؟ ولماذا تلجأون إليها ؟
- 3- هل غياب الرقابة أو المتابعة الجيدة يؤدي إلى حدوث خلل في أداء مؤسستكم ؟
- 4- من هي الجهة المسؤولة عن العملية الرقابية في مؤسستكم ؟
- 5- ما هو تقييمك لمستوى فعالية نظام الرقابة في مؤسستكم ؟
- 6- هل تتضمن الرقابة المطبقة في مؤسستكم الحصول على أداء أفضل للعمال ؟
- 7- ما هي المستويات التي تتم فيها الرقابة ؟

**المحور الثاني : أهم أدوات وأساليب تنفيذ الرقابية الإدارية :**

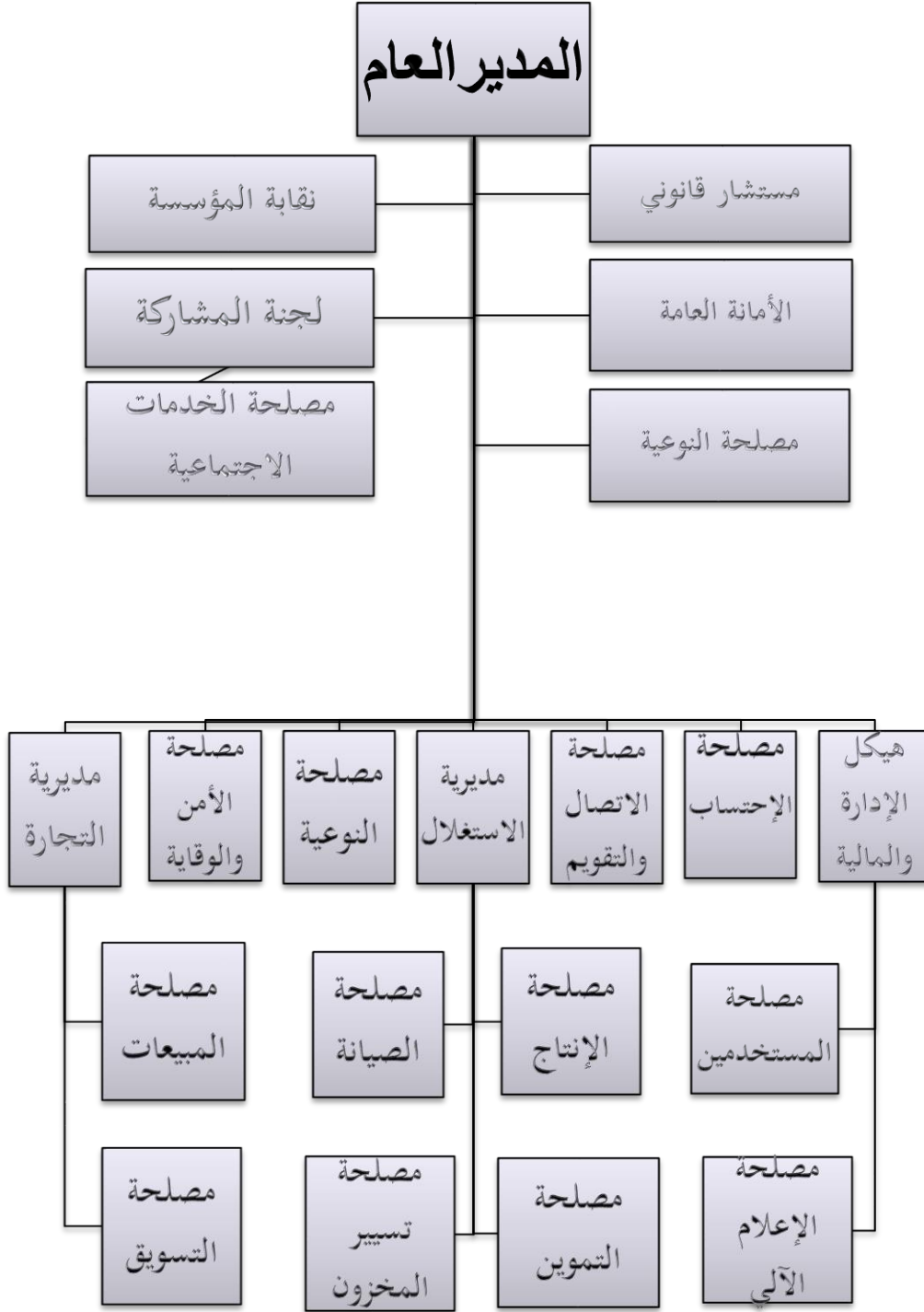
- 1- ما هي أدوات المستعملة في العملية الرقابية في مؤسستكم ؟
- 2- ما هي الصعوبات التي تواجه الرقابة الإدارية للحكم على أداء العاملين
- 3- ما هي أهمية العملية الرقابية بالنسبة للعمال و المؤسسة ؟
- 4- ما هي وسائل العقاب المستعملة من طرفكم ؟
- 5- هل يتم تطوير أدوات وأساليب العملية الرقابية بما يتفق مع المتغيرات لتحقيق الكفاءة المهنية والحد من الانحرافات ؟

6- ما هي أساليب المستعملة في العملية الرقابية في مؤسستكم ؟

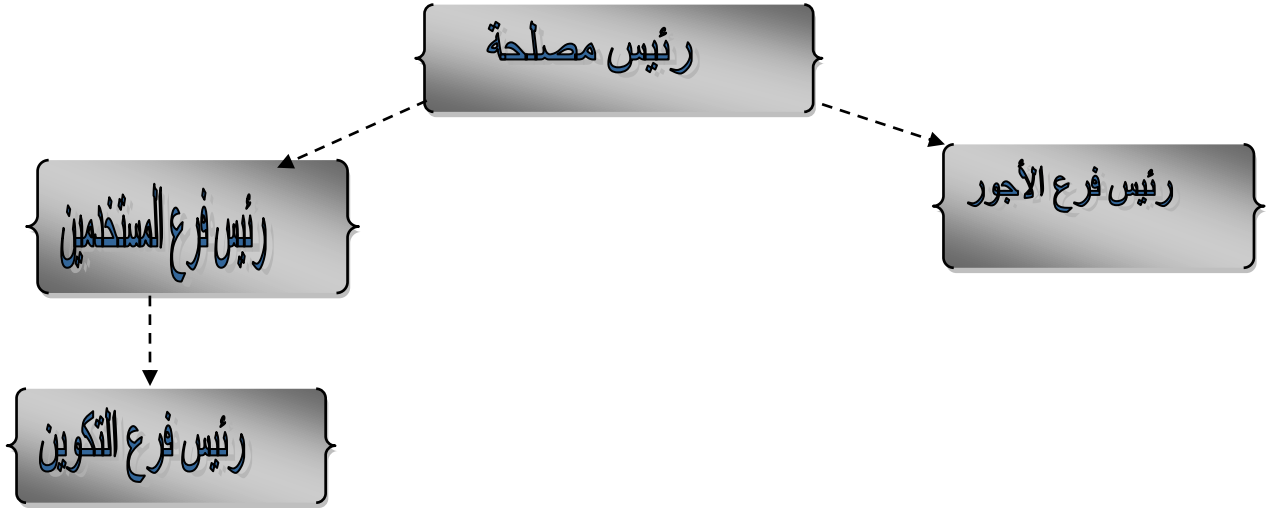
**المحور الثالث : مساهمة الرقابة الإدارية في رفع مستوى الكفاءة المهنية :**

- 1- ما هي متطلبات الرقابة للرفع من مستوى الكفاءة المهنية ؟
- 2- كيف هي العلاقة بين الأساليب الرقابية ومستوى الكفاءة الأداء لدى العاملين ؟
- 3- ما هي المعوقات التي تمس الرفع من مستوى الكفاءة لدى العاملين ؟
- 4- متى يتم تقييم أداء العاملين (مدة زمنية) :
- 5- هل طرق التقييم الأداء كافية ؟
- 6- ما هي الوسائل المستخدمة من أجل تحسين أداء الكفاءات البشرية ؟

ملحق رقم 2 الهيكل التنظيمي للمؤسسة مطاحن الحنن المسيلة



الملحق رقم ( 3 ) الهيكل التنظيمي للمصلحة الموارد البشرية



## الملخص

الهدف من الدراسة هو معرفة وكشف عن الأساليب والأدوات الرقابية التي تستخدمها المؤسسة من اجل تجسيد دور الرقابة الإدارية في رفع مستوى الكفاءة المهنية وتسيير الموارد البشرية بهدف الوقوف على واقع العملية الرقابية داخل المنظمة ومعرفة مستويات وأبعاد الكفاءة المهنية ومحاولة تفسيرها، وتم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول حيث تناولنا في الفصل الأول الرقابة الإدارية ، وفي الفصل الثاني الكفاءة المهنية، أما في الفصل الثالث وأخير دراسة حالة وحدة المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة (وحدة مطاحن الحضنة) ولقد أسفرت على :

أن الرقابة الإدارية لها دور فعال وجد مهم في تحسين الكفاءة المهنية لموظفيها، فمجملة العمليات التي تقوم بها الإدارة من متابعة وتوجيه وترشيد تعمل على تسخير كافة الطاقات البشرية من قدرات ومعارف للتعامل مع مقتضيات المهنة ومشاكلها، ومن ثم الرفع من كفاءة المنظمة ككل .

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

## Summary

The objective of the study is to find out and reveal the methods and control tools used by the institution for the embodiment The role of administrative control in raising the level of professional competence and highlighting both the administrative control and professionalism and its importance In the management of human resources in order to identify the reality of the control process within the organization and know the levels and dimensions of professional competence And try to explain, and the study was divided into three chapters where we dealt in the first chapter administrative control, and in the chapter The second is the professional competence, while in the third chapter and the final case study of the industrial complex of the industrial humpback b M'asila(Unit of broiler mills) and have resulted in:

Through this practical study . one can say that the administrative control has an important role to improve that professional competence through our deduction that the worker if he feels that there is someone controls him and tries to improve his role . evaluate his professional abilities to give a chance to the development to contribute to find the solution of the problems in the organization . the desire decreases in accomplished his work and tries to reach his goals that is inserting the organization goals .

**The key word** : the control . administrative control and the professional competence .