

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاجتماعية
فرع: علم الاجتماع
نخصص: تنظيم وعمل



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع
رقم:

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبة:

ليلى عبد الكبير

تحت عنوان:

أساليب الرقابة وعلاقتها
بالكفاءة الإنتاجية
- دراسة ميدانية بمؤسسة حضنة الحليب بالمسيلة

د. رحاب مختار	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	رئيسا
د. فكرون سعيد	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	مشرفا ومقررا
أ. نش عهر	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	عضوا ومناقشا

السنة الجامعية: 2016-2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان



نحمد الله على الآله عمرا كثيرا مباركا فيه يولاني نعمه أن سهل لنا مبتغانا
ووفقنا وأمرنا بالعزيمة والإرادة والصبر للإتمام بحثنا هذا.
نتقدم إلي كل من كان معنا من البراية وقرم لنا ير العون وعلى رأسهم
الأستاذ الدكتور:

• **فكرون السعيد** لا على سبيل العاوة في البحوث العلمية ولكن لإيماننا
صاوقا بفضلله علينا، وعرفانا له بما قرمه لنا من براية بحثنا، فكان عن يسارنا
معاتبا، وعن يميننا مشرفا وموجهها، والذي غمرنا بعطائه وتوجيهاته القيمة
التي ساهمت بإخراج بحثنا إلي النور، فيعجز القلم و تعجز الكلمات عن
التعبير له عن مدى شكرنا وامتنانا له، فنسال الله تعالى أن يجزيه عنا كل
خير.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر الجزيل للسير:

• **ملوحي عز الدين** رئيس مصلحة الإنتاج

ونتقدم كذلك إلي جميع من قرموا لنا ير المساعدة وساهموا في إتمام هذه
الدراسة.

أهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى الوالدين العزيزين
إلى كل إخوتي وأخواتي
إلى كل صديقاتي

لقلوب: تتسامح ووما، ومهما يكن الظلم..
ولعقل: امن، فامتثل للأمر الله بحب..
ونفوس: لا تغضب أبرار، بل كاظمة الغيظ..
ولروح: سامية، ترجو الخير لكل الخلق..
ولسان: يتقاطر شهرا، يتحلي بالصمت..
وعيون: تنظر لحلال ومباح، لا غير..
ولأفون: لا تنصت إلا للكلام في الخير..
ولأيد: تنفق بسخاء، حتى لو في الفقر..
ولقرم: تسعى للخصم وهي صاحبة الحق..

لجلى

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:	
الموضوع	الصفحة
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول	
مقدمة.	أ - ب
الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة النظرية	
1 الإشكالية	4
2 أهمية وأسباب اختيار الدراسة.	5
3 أهداف الدراسة.	6
4 فرضيات الدراسة.	6
5 تحديد المفاهيم.	6
6 الدراسات السابقة.	9
7 المقاربة النظرية للدراسة	11
الفصل الثاني: الرقابة وأساليبها.	
تمهيد:	14
أولاً: أهمية الرقابة. .	15
ثانياً: خصائص الرقابة الفعالة.	16
ثالثاً: أساليب ووسائل الرقابة..	17
خلاصة	19
الفصل الثالث: الكفاءة الإنتاجية.	
تمهيد:	21
أولاً: أهمية الكفاءة الإنتاجية.	22
ثانياً: العوامل المؤثرة في الكفاءة الإنتاجية.	22
ثالثاً: أساليب الرقابة وعلاقتها بالكفاءة الإنتاجية.	23
خلاصة	25
الفصل الرابع: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية	
أولاً: مجالات الدراسة.	27
1- المجال المكاني.	27

27	2- المجال الزماني.
27	3- المجال البشري. .
28	ثانيا: المنهج والأدوات المستعملة.
28	4- المنهج. .
28	5- أدوات جمع البيانات.
30	ثالثا: مجتمع الدراسة وخصائصه.
30	6- مجتمع الدراسة.
30	7- خصائص مجتمع الدراسة.
الفصل الخامس: تحليل النتائج ومناقشتها على ضوء الفرضيات.	
35	أولا: عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى
40	ثانيا: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية.
49	ثالثا: نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات.
51	خاتمة.
53	قائمة المراجع.
-	الملاحق.

فہرست الجداول

فهرس الجداول		
الرقم	العنوان	الصفحة
1	يوضح عينة الدراسة حسب متغير "الجنس".....	31
2	يوضح عينة المبحوثين حسب متغير "السن".....	31
3	يوضح عينة الدراسة حسب متغير "المستوي التعليمي".....	32
4	يوضح عينة الدراسة حسب متغير "الأقدمية".....	32
5	يوضح عينة الدراسة حسب متغير "الوضع المهني".....	33
6	يوضح كيفية تجسيد الرقابة.....	35
7	يوضح مساهمة الرقابة في وقاية الأفراد من الحوادث التي قد يتعرضون لها.	35
8	يوضح العلاقة بين متغير المستوى التعليمي والقدرة علي العمل.....	36
9	يوضح مساهمة الرقابة في توجيه الجهود نحو العمل وعلاقتها بالالتزام بالوقت المحدد لانجاز العمل.....	37
10	يوضح العلاقة بين متغير الوضع المهني وتوزيع المهام.....	37
11	يوضح الحفاظ علي العمل الحسن وعلاقته بالالتزام بالوقت المحدد لانجاز العمل.....	38
12	يوضح المقصود بالرقابة.....	39
13	يوضح كيفية ظهور الرقابة الفعالة.....	40
14	يوضح دور فرق العمل الفعالة في تحسين الأداء.....	41
15	يوضح العلاقة بين متغير الاقدمية وطبيعة العلاقة مع المشرف.....	41
16	يوضح العنصر الذي يدفع العامل للبقاء داخل المؤسسة.....	42
17	يوضح العلاقة بين بحث المشرف علي توطيد العلاقة مع العمال وزيادة الرغبة في تحسين العمل.....	43
18	يوضح العلاقة بين متغير الأقدمية والمشاركة في اتخاذ القرارات.....	44
19	يوضح العلاقة بين تلبية احتياجات العامل والاتصال بالإدارة.....	45
20	يوضح التزام العاملين بالقوانين والتعليمات.....	45
21	يوضح العلاقة بين الوضع المهني والمشاركة في اتخاذ القرارات.....	46

مقدمة

مقدمة:

واجهت الإدارة تحديات متزايدة نتيجة لتلاحق عدة متغيرات وتطورات التي شهدها القرن العشرين خاصة في الحقبة الأخيرة منه، وتوقع امتداد هذه المتغيرات والتطورات ليحدث منها في الوقت الحالي، وتتعكس الاستجابة لها في قدرة الإدارة على القيام بدورها المهم، المتمثل في توظيف واستثمار مواردها البشرية للوصول إلى تحقيق أهدافها، مما يتطلب الأمر إيجاد السبل والوسائل التنظيمية التي تستطيع معالجة نقاط الضعف والقوة وتستفيد من الفرص وتواجه المخاطر.

فالإدارة اليوم يجب عليها أن تكون إدارة منظمة ومصممة من أجل السياسات التي تتبناها والأهداف التي تريد أن تصل إليها، فنقول عن المؤسسة أنها ناجحة ومتميزة إذا كانت تتوفر على رؤية لاستطلاع الأحداث واستشراف المستقبل والتخطيط الاستراتيجي للأهداف المؤسسية، فلو تمكنت الإدارة من القيام بعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة على أحسن وجه، فإنها دون شك لا تزال تفتقر إلى وظيفة للتعرف على مدى نجاحها في تحقيق أهدافها، إلا وهي الرقابة التي لها علاقة وثيقة بإنتاج العاملين في المؤسسة، ذلك أنها الوظيفة التي تمكن من مواجهة والتحقق من العمل الذي يتم تأديته، من خلال الرقابة المستمرة التي تعتبر آلية تضبط سلوكيات الأفراد، وتعمل على التحقق من إن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية، وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي عن طريق ضمان الدقة في العمل.

إن الرقابة الفعالة هي تلك الرقابة التي تهتم بمختلف احتياجات العامل من خلال التشجيع على الإبداع وتقدير الكفاءة، كما أنها تساهم في تقديم التوجيهات في حالة الوقوع في الأخطاء، وهذا الأمر يشعر العاملين بأهميتهم، مما يؤثر بالإيجاب على أدائهم وبالتالي رفع الكفاءة الإنتاجية.

تظهر الكفاءة الإنتاجية من خلال زيادة الرغبة في العمل، بالإضافة تطوير القدرات التي يكتسبها الفرد من الخبرة والتعلم وإذا ما توفرت هذه العوامل فإنها وسيلة تضمن زيادة الإنتاج. التي تتجسد عن طريق التزام الأفراد بالوقت الذي تم تحديده مسبقاً، ومن هنا تظهر مساهمة الأفراد في تحقيق ما نصب إليه المؤسسة وهو البقاء والاستمرارية، ومن هذا المنطلق تبين العلاقة التبادلية بين المؤسسة والعاملين، من خلال أن كل طرف يؤدي ما عليه من واجبات ويأخذ ما له من حقوق.

مقدمة

وفي خضم المعطيات السالفة الذكر نجد أن دراسة أساليب الرقابة وعلاقتها بالكفاءة الإنتاجية موضوعا يستحق الدراسة.

وقد تطرقنا في هذه الدراسة إلى خطة بحث اشتملت على جانبين، جانب نظري وآخر ميداني، تضمن الأول مقدمة وفصل منهجي للدراسة النظرية، وفصلين نظريين وفي الثاني فصلا ميدانيا. الفصل الأول تضمن: الإطار المنهجي للدراسة واشتمل على إشكالية البحث، أهمية وأسباب اختيار الدراسة، أهدافها الدراسة، تحديد المفاهيم والدراسات السابقة.

بينما اشتمل الجانب النظري على فصلين:

يتناول الفصل الثاني: الإطار النظري هو أساليب الرقابة وتتضمن أهمية الرقابة، خصائص النظام الرقابي الفعال، وأساليب الرقابة، وأهم النظريات.

أما الفصل الثالث: فيتناول الكفاءة الإنتاجية ويتضمن أهميتها، وأهم العوامل المؤثرة فيها، وفي الأخير تم التطرق إلى أساليب الرقابة وعلاقتها بالكفاءة الإنتاجية.

وفي الجانب الميداني فقد تضمن الفصل الرابع تناولنا فيه التعريف بميدان الدراسة وشملت مجالات الدراسة، المنهج وأدوات البحث، بالإضافة إلى مجتمع الدراسة وكيفية اختياره.

أما الفصل الخامس فتضمن تحليل النتائج ومناقشتها على ضوء الفرضيات. وخاتمة الدراسة.

الفصل الأول

المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

أولاً: تحديد الإشكالية

ثانياً: أهمية وأسباب اختيار الموضوع

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: فرضيات الدراسة

خامساً: الدراسات السابقة

سادساً: تحديد المفاهيم

سابعاً: المقاربة النظرية للدراسة

- أولاً: تحديد الإشكالية.

سعيًا من المنظمات إلى تحقيق أهدافها المنشودة لذلك فهي ترسم استراتيجيات و خطط تسير عليها والتي من خلالها تضمن بقاءها واستمراريتها، وفي هذا السياق جاءت المنطلقات النظرية الكلاسيكية والحديثة في المجال التنظيمي، ورغم الاختلافات في انطلاقاتها إلا أنها تصب في هدف واحد هو إيجاد الأساليب والوسائل الكفيلة لتحقيق الفعالية التنظيمية.

وتعد الكفاءة الإنتاجية الموضوع الذي لاقى اهتمام في العلوم الإدارية والسلوكية وهذا ما توضحه المنطلقات الكلاسيكية عندما كانت تحاول اكتشاف الأساليب التي تؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية لتصل إلى نتيجة أن العمل المتخصص الذي يقوم به الفرد في إطار تخصصه يحقق الأداء المتميز يضمن للمؤسسة كفاءة، ولذلك تسعى المؤسسات إلى إدماج العناصر ذوي الكفاءات والمهارات التي تحقق لها الأهداف والتي علي رأسها الوصول إلى إنتاجية بنوعية جيدة لأن هذه الأخيرة ذات الأثر الفعال في تنمية المؤسسات و مساعدتها علي تحقيق الميزة التنافسية.

لذلك فإن تضمين تحسين الأداء وتفعيل الاستخدام الأمثل بعناصر الإنتاجية بصفة عامة واليد العاملة بصفة خاصة يتطلب أساليب رقابية داخل البناءات التنظيمية تجسدها ميكانزمات واليات تسير بطريقة عقلانية و رشيدة.

إن ما تعانيه بعض المؤسسات الجزائرية هو نقشي روح الاتكالية بين العمال الأمر الذي يحول دون السير الحسن للعمل بالإضافة إلى عدم الاهتمام بأهداف المؤسسة وغياب الارتباط بين العامل والإدارة، الاهتمام أكثر بالعائد المادي كما ذهب إلى ذلك تايلور عندما قال أن السبب وراء التحاق الفرد بالمؤسسة سبب العائد المادي (الأجر الذي يتقاضاه عند قيامه بعمله). وهنا نؤكد علي فكرة أخرى هي أن الفرد لا يشعر بأنه جزء من المؤسسة، كل هذه المؤشرات تحول دون الوصول إلى كفاءة إنتاجية داخل المؤسسة الجزائرية و هذا راجع إلى ضعف في الإنتاج.

في خضم هذه الإرهاصات التي تبلور واقع الكفاءة الإنتاجية داخل المؤسسات الجزائرية والتي تجعل من الواقع المؤسسي يجسد أساليب الرقابة في سياق ممارسة الرقابة المستمرة، الرقابة الفعالة. تدعيما للمعالم التي تم تحليلها سابقا اتجهت الدراسة إلى إجراء دراسة حول واقع متغيرين:

هل لأساليب الرقابة علاقة بالكفاءة الإنتاجية لدى المؤسسة الإنتاجية؟

ويندرج تحت هذا السؤال سؤالين فرعيين:

- إلى أي حد يمكن أن تساهم الرقابة المستمرة في تحسين أداء العامل؟

- ما مدي مساهمة الرقابة الفعالة في التوظيف الأمثل للعناصر الإنتاجية (اليد العاملة)؟
تعد المفاهيم التي ترتبط بالرقابة النقطة المحورية للوقوف علي أهمية الأساليب والوسائل الرقابية داخل المؤسسات وذلك باعتبارها الوظيفة التي تتأكد المؤسسة من خلالها أن الأهداف التي بني من أجلها قد تم تحقيقها وإن الخطط وضعت موضع التنفيذ.
لذلك فإن تطبيق الرقابة بكل أساليبها يعتبر موضع اهتمام لكل المؤسسات علي اختلاف طبيعة مجالها وهذا حرصا منها علي انجاز الأعمال الموكلة للعاملين فهي حسب فيبر أداة ضبط في العمل، وهذا حسب قوله أن ما يحقق التكامل هو وجود نظام ضبط و المراقبة كقواعد رشيدة.
وتكمن أهمية الرقابة في كونها الوظيفة الرابعة من الوظائف الإدارية بعد التخطيط والتوجيه والتنسيق، والتي تحرص أي مؤسسة كانت علي تطبيقها واختيار الأساليب المثلي لذلك.
لذلك فإن غياب الأساليب الرقابية الفعالة قد ينجر عنه الخرافات تعيق تحقيق الأهداف الموضوعية للمؤسسة.

وضمن هذا السياق فإن المؤسسات الجزائرية كغيرها من المؤسسات العربية اهتمت بالعملية الرقابية وسعت إلي تجسيدها داخل التنظيم باعتبار أنها تساهم في توجيه العاملين فهي ومنذ الاستقلال إلي يومنا هذا تسعى إلي تجسيد الرقابة بكل أساليبها وذلك ضمن آليات علمية ضمانا منها علي التأكد أن كل العناصر الإنتاجية تستخدم وفقا لما هو مطلوب.

- ثانيا: أهمية وأسباب اختيار الموضوع.

في إطار سعي المنظمات إلي تحقيق أكبر قدر من الأهداف المبرمجة فإنها تعمل علي تجسيد أساليب رقابية فعالة تعمل علي ضبط سلوكيات الأفراد ورفع مستوي الأداء ليتم الوصول في النهاية إلي كفاءة إنتاجية تساعد المؤسسة علي الارتقاء من خلال تحقيق الميزة التنافسية ضمانا علي البقاء والاستمرارية.

وهنا تكمن أهمية هذه الدراسة في معرفة دور أساليب الرقابة في متابعة الأعمال وتعديل الانحرافات لضمان أفضل إنتاجية وبنوعية متميزة، ولذلك فإن سبب اختيار هذه الدراسة إنما يكمن في الأهمية التي تظهر فيها. بالإضافة إلي أنه يعالج موضوعين مهمين يندرجان ضمن التخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كما نجد قلة الدراسات التي تناولت بين هذين المتغيرين أساليب الرقابة والكفاءة الإنتاجية.

- ثالثا: أهداف الدراسة.

- 1/ محاولة الوقوف علي أهمية أساليب الرقابة التي تحقق أهداف المؤسسة.
- 2/ الكشف عن أهم العناصر التي تؤدي إلي رفع الكفاءة الإنتاجية.
- 3/ الوقوف علي أهم العراقيل التي تحول دون تحقيق كفاءة في الأداء.
- 4/ تضمين دور الرقابة المستمرة ومتابعة الأعمال في تحسين الأداء.
- 5/ الكشف عن أهم الآليات والميكانيزمات التي تتجسد من خلالها الرقابة الفعالة داخل المؤسسة.
- 6/ محاولة الوقوف علي أهمية اليد العاملة باعتبارها العنصر المهم في العملية الإنتاجية الذي يساعد في استمرارية وبقاء المؤسسة.
- 7/ محاولة اكتشاف الآليات التي تعمل علي تحسين الأداء.

- رابعا: فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية:

لأساليب الرقابة علاقة بالكفاءة الإنتاجية.

- الفرضيات الفرعية:

كلما كانت هناك رقابة مستمرة أدى ذلك إلي تحسين أداء العامل داخل المؤسسة.
تساهم الرقابة الفعالة في توظيف العناصر الإنتاجية (اليد العاملة) بطريقة مثلى

- خامسا: تحديد المفاهيم.

يقصد بتحديد المفاهيم تباين ما تعنيه من مقاصد، وتوضيح ما تتضمنه من مظاهر وصفات، وبهذا يكون تحديد المفهوم هدفه توصيل المعلومات بوضوح للقارئ مما يساعده على فهمها واستيعابها وربطها مع غيرها من المفاهيم السابقة لها، وتتضح المفاهيم أكثر كلما اتضح المقصود من ورائها وتكون أكثر وضوح عندما تحمل كلماتها صورة لها.

إذا تحديد المفاهيم من أجل تبيان وتوضيح المعني، وإزالة لبس قد يتعلق بذهن المطلع، ونظرا لهذه الأهمية يستوجب علي الباحث أن يحدد مفاهيمه بكل دقة وانتباه، مما يجعله يميل إلى التعريفات الإجرائية في تبيان مقاصده الدالة على معالجة العملية التي يمكن لنا قياس أبعادها والنتائج المتوصل إليها.

إن المفهوم الذي هو أساس لغة التعامل الإنساني، ووسيلة الإنسان للتعبير عن أفكاره وحالات وأوضاع محددة، يكتسي أهمية قصوى في عملية البحث الاجتماعي، فعن طريق هذا التحديد يمكن

للباحث بهذا المفهوم أو ذلك أن يحدد المفاهيم بنائيا ووظيفيا لتتضح أصولها من حيث الطريقة التي تكونت منها، ومن حيث الدور الذي يستهدفها أو الوظيفة التي يؤديها. (ريمون كوفي، فان لوك كوينهود: 1986، ص 119).

1- مفهوم الرقابة:

هي العملية التي يتم من خلالها التحقق من أن تنفيذ الأعمال يتم كما هو مقرر في الخطة الموضوعية من قبل الإدارة وهذا وفق قواعد موضوعية بقصد اكتشاف نقاط، الضعف والأخطاء وعلاجها وتقادي تكرارها علي أن تتناول كافة أوجه المشروع العام والقائمين علي إدارته. (عبد السلام: 2002، ص 87).

يذهب هذا التعريف إلي أن الرقابة عبارة عن عملية يتم من خلالها متابعة الأعمال التي يتم انجازها وتعديل الانحرافات التي قد تعيق السير الحسن للعمل و العمل علي معالجتها بما يتناسب مع الأهداف التي وضعت من طرف الإدارة.

- وتعرف الرقابة أيضا: بأنها الوظيفة التي تعمل علي متابعة الأداء وتعديل مختلف الأنشطة التنظيمية بما يتوافق وتحقيق الأهداف المبرمجة. (علي الشريف: 2002، ص 365).

- تعريف هنري فايول: " أنها التأكد من أن كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وان غرضها هو الإشارة إلي نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرارها وهي تنطبق علي كل شيء. (فايز الزغبى: 1991، ص 185، 186).

- تعريف آخر للرقابة: هي ذلك النشاط الإداري الذي ينطوي علي قياس نتائج أعمال المرؤوسين لمعرفة أماكن الانحرافات وتصحيحها بغرض التقويم وذلك للتأكد أن الخطط المرسومة قد نفذت وان الأهداف المرفوضة قد تحققت علي أكمل وجه. (علي فلاح : 2013، ص 340).

- وتعرف كذلك بأنها: هي الوظيفة الإدارية التي تقوم بالمتابعة المستمرة للأعمال في أي مؤسسة، لتحقيق النتائج المرجوة التي خطط لها مسبقا، بالإضافة إلي معالجة الأخطاء إن وجدت. (معن محمود: 2008، ص 77).

- تعريف آخر يقول: أنها عملية مستمرة تستهدف التأكد من قانونية الإدارة ومدي تطابقها للغاية المرسومة، في حدود وقت معين، والتكاليف المقررة والنتيجة المرجوة. (حبيش: 1991، ص 109).

- التعريف الإجرائي للرقابة:

هي التتبع المستمر لمختلف الأعمال التي وضعت وفق خطط موضوعية ومواكبة الأخطاء والانحرافات التي قد تحدث أثناء العمل والتي قد تعيق السير الحسن له ومعالجتها ومنع تكرارها وهذا حرصا علي تحسين الأداء بصفة خاصة وتحقيق الأهداف المبرمجة التي بنيت المؤسسة من أجلها.

- مفهوم الكفاءة الإنتاجية:

من أجل فهم موضوع الكفاءة الإنتاجية من المهم التعرف علي مختلف المصطلحات ذات العلاقة بها:

- الكفاءة: تعني فعل أشياء علي نحو صحيح ويتم استعمال هذا المصطلح لدي التعرض لبعد الأداء المتعلق بالعملية الإنتاجية. (بوخمم: 2002، ص 130).

- تعريف آخر: الكفاءة هي العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية. (زويلف: 1998، ص58).

- الإنتاجية:

- يعرفها **Famer et Richmman** بأنها الاستغلال الأمثل للكفاء للمواد من قوي بشرية ومعدات ومواد خام، ورأس مال وهي تتضمن الحصول علي أعظم وأفضل مخرجات من هذه المدخلات. كما يعرفها Male " بأنها قياس مدي جودة تجميع الموارد في المؤسسات واستغلالها لتحقيق مجموعة من النتائج، وهي تسعى للوصول إلي اعلي مستوى للأداء بأقل قدر من إنفاق الموارد.

- تعريف الكفاءة الإنتاجية:

هي القيام بأداء الشخص السليم بطريقة سليمة و ذلك بواسطة الموارد المتاحة من الآلات والأفراد ذوي الكفاءة والمهارات في إطار زمان ومكان محددين وبالتكلفة المناسبة ليتم الحصول في النهاية علي إنتاج وخدمات جيدة. (مزهودة: 2000، ص09).

- تعريف آخر: يقصد بها الوصول إلي أفضل النتائج في عمليات الإنتاج بأقل نفقة من الموارد وعلي ذلك فان ارتفاع مستوي الكفاءة في صناعة معينة يتضمن إما زيادة الإنتاج بنفس الكمية من الموارد أو الوصول إلي نفس الحجم بكمية اقل من الموارد. (عمر: 1992، ص385).

- أما محمود السيد أبو النيل: فانه يعرف الكفاءة الإنتاجية بأنها القدرة في زيادة الإنتاج كما وكيفا دون الوقوع في الحوادث و الغياب عن العمل بالإضافة إلي الانضباط وعدم مخالفة التعليمات والجزاءات والالتزام بها.

- التعريف الإجرائي للكفاءة الإنتاجية:

هي الاستغلال الأمثل للعناصر الإنتاجية بصفة عامة و اليد العاملة التي تمتلك الكفاءة والمهارة بصفة خاصة و ذلك بهدف رفع مستوى الأداء وتحسينه للوصول في النهاية إلى إنتاجية ذات نوعية جيدة وتقديم أفضل الخدمات.

- سادسا: دراسات السابقة.

- الدراسة الأولى:

بعنوان أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية (السعيد بلوم): حيث هدفت هذه الدراسة إلى تنبيه المسؤولين إلى أهمية العملية الرقابية في تحسين الأداء وفعالية المؤسسة بالإضافة إلى تشخيص كل الأساليب الرقابية التي تساهم في نجاح وتقديم المؤسسة وكشف الأخطاء والانحرافات بداخلها وتصحيحها.

قد تبنت هذه الدراسة الفرضيات التالية:

- كلما كانت هناك رقابة فعالة أدى ذلك إلى تقييم جيد للأداء.
- كلما كان النظام الرقابي أوضح ساهم ذلك في نجاح العملية الرقابية.
- كلما كانت الأساليب والوسائل التي تعتمد عليها العملية الرقابية متطورة أدى ذلك إلى تقييم ناجح للأداء.

ولكي تكون الدراسة علمية وعملية و لكي يعمل الباحث إلى نتائج واقعية، فقد كانت العينة التي اختارها متكونة من إداريين 170 والتقنيين 158 والعمال 158 وقد تم تطبيق المنهج الوصفي. واستخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ضعف الإطار القانوني للنظام الرقابي مما اثر علي العملية الإنتاجية، بالإضافة إلى أن هناك تحيز شخصي أثناء تطبيق النظام الرقابي.
- ضعف الأساليب والوسائل التي تعتمد عليها العملية الرقابية في تقييم الأداء مما اثر علي الإنتاج.
- تقييم الدراسة:

لقد كانت هذه الدراسة مستهدفة المؤسسات في نفس القطاع الذي استهدفته الدراسة الحالية وهو القطاع الاقتصادي "المؤسسات الإنتاجية"، تشابهت مع الدراسة الحالية في بعد من أبعاد أساليب الرقابة هو الرقابة الفعالة.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في اختيار مجتمع البحث فمن حيث أن الدراسة السابقة اختارت ثلاث مستويات (الإداريين، تقنيين، عمال) فان الدراسة الحالية استهدفت العمال فقط. تختلف الدراسة الولي والثانية عن الدراسة الحالية في الهدف، حيث سعت إلي الكشف عن العلاقة بين أساليب الرقابة والكفاءة الإنتاجية.

- الدراسة الثانية:

دراسة بعنوان التكوين المهني والكفاءة الإنتاجية (سليمة بوخنان) 2007: تهدف هذه الدراسة إلي الكشف عن الأهمية إلي توليها الإدارة لتنمية قدرات العاملين و ذلك يتم من خلال إدماجهم في دورات تكوينية التي تنظمها المؤسسة، بالإضافة إلي المساهمة التي تضيفها برنامج التكوين المهني في رفع الكفاءة المهنية للعاملين.

يتم معرفة مدي تحقيق هذه الأهداف فقد تبنت الباحثة فروض الدراسة التالية:

- هناك علاقة دالة بين زيادة اكتساب المعارف وزيادة الأداء.
- تؤدي تنمية قدرات العامل إلي ارتفاع الروح المعنوية.
- ولاختبار هذه الفرضيات تم اختيار عينة مجموعها 71 مفردة إما المنهج فهو وصفي.
- ومن خلال كل هذا فقد تم التوصل إلي النتائج التالية:
- إن الدورات التكوينية تساهم بشكل كبير في التحكم في الوسائل التقنية والدقة في أداء العامل بالإضافة إلي أنها تعمل علي تخفيض من حوادث العمل والسرعة في انجاز الأعمال لذلك فانه يمكن القول انه هناك علاقة بين زيادة اكتساب المعارف وزيادة الأداء.
- كما أن التكوين يساهم في رفع الروح المعنوية للأفراد ذلك من خلال تنمية قدراتهم التي تسمح لهم بالتوافق بين المستجدات البيئية السريعة والمتطلبات المهنية.

- تقييم الدراسة:

لقد تم اختيار هذه الدراسة بناءا علي علاقتها بالدراسة الحالية والوقوف علي أدوات قياسها وكافة أبعادها. تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في اختيار الأداء كبعد للكفاءة الإنتاجية، بالإضافة إلي أن المنهج المختار هو نفسه كما أنها اعتمدت استمارة الاستبيان كأداة بحث بجمع البيانات التي اعتمدتها الدراسة السابقة.

- سابعاً: المقاربة النظرية للدراسة:

- منطلقات الفايولية والرقابة المستمرة:

يري أنصار هذا الاتجاه وعلي رأسهم هنري فايول أن المنظمة علي اختلاف توجهاتها وطبيعة عملها فإنها تسعى إلي تحقيق اعلي معدلات الأداء وذلك لرفع من مستوي الإنتاج وهم يرون أن العامل بطبيعته يتراخى أثناء تأديته للعمل لذلك يجب أن يتجسد داخل المنظمة نظام رقابي يضبط سلوك الأفراد. فهم يرون في الرقابة أيضا عملية تفتيشية يتم البحث عن طريقها عن الأخطاء والانحرافات ويتم بواسطتها تهديد الأفراد ومن ابرز المفاهيم التي اعتمدوا عليها هي السلطة، وهذا من خلال تعريفهم للرقابة بأنها سلطة المسئول الموجهة إلي العاملين و التي يجبرهم من خلالها علي تنفيذ الأوامر والخضوع لتوجيهات، التي يقدمها ضمانا للسير الحسن للعمل. (ثابت عبد الرحمان:2002، ص 467،468).

لقد نادي "هنري فايول" بالإشراف الضيق أي الرقابة المغلقة "للصيقة"، بمعنى أن وراء كل عامل هناك مشرف يتبع انجازاته بصفة مستمرة وهذا حرصا علي الرفع من الأداء والذي يؤدي بالضرورة إلي الرفع من مستوي التنظيم عامة.(علي:1980، ص 67).

- منطلقات حركة العلاقات الإنسانية والرقابة الفعالة:

من خلال الدراسة التي قام بها " التون مايو"، فإننا نجده قد ركز علي نوعية الإشراف الممارس داخل المنظمة ودوره في تنظيم العمل و تحسين العلاقة بين الموظفين والإدارة وقد توصل إلي فكرة أساسية مفادها أن المشرف عندما يحاول إحاطة عماله بعدة أنواع من الرقابة الإنسانية والتي تتمثل في أن تكون وظيفة اجتماعية تحاول الاهتمام بالعامل النفسي للعامل دون تطبيق وظيفة إدارية رسمية.

لذلك فان جوهر الرقابة الفعالة في حركة العلاقات الإنسانية يتمحور حول الاهتمام بالعامل الذي يمثل العنصر المهم في العملية الإنتاجية وهذا من ناحية إشراك العامل في اتخاذ القرارات التي تخص مجال عملهم، وإشباع حاجاتهم المعنوية وهذا الأمر لا يحدث إلي ضمن تنظيم غير رسمي يكون فيه الإشراف ذو نطاق واسع، بالإضافة إلي فتح قنوات الاتصال بين الإدارة والمرووسين. (زكي محمد:1980، ص 59).

وعليه فان انتهاج المؤسسة يمثل هذه الأساليب الرقابية يجعلها قادرة علي التأثير في سلوك الأفراد بنظرة ايجابية تساعد علي تطوير أدائهم نحو الأحسن وهذا بالضرورة سوف يؤدي إلي تحقيق الأهداف المسطرة والمبرمجة. (عبد الرحمان:1998، ص 18).

- **منطلقات تايلور وتحسين الأداء:** لقد توصل تايلور من خلال التجارب والملاحظات التي قام بها بصفته كبير المهندسين في مصانع الصلب إلى أن من الأسباب التي تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء وبالتالي انخفاض الإنتاجية هي الطرق التي يتبعها العمال أثناء تأدية العمل فهو يري بأنها طرق تقليدية عقيمة تعيق دون الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة. (كشك: 1999، ص59).

لذلك فانه من اجل تحقيق كفاءة إنتاجية فقد توصل إلى دراسة الحركة والزمن أي الاقتصاد في الحركات الزائدة التي يقوم بها العامل أثناء العمل واستبعادها نهائيا و كذلك الزمن. (قجة: 2003، ص10).

حيث يتم تقديم الزمن من اللازم للحركات الضرورية ويتم هذا من خلال الاهتمام بدراسة الأدوات وعددها والمواد التي يتم استخدامها في العمل ،ذلك من حيث كيفية وضعها (تصبح قريبة من العامل) وشكلها (ذات وزن خفيف) وترتيبها وهذا بهدف تجنب الإرهاق والمجهودات الغير ضرورية. (محمد: 1998، ص85).

إضافة إلى ذلك فان تايلور يري أن تقسيم العمل بين العمال (وضع الشخص المناسب في المكان المناسب) يؤدي إلى تحقيق اعلي مستوى في تبسيط العمل و الفاعلية في الأداء، كل هذه الأعمال التي قدمها تايلور كان هدفها تحقيق كفاءة إنتاجية للمؤسسة. (عشوي: 1992، ص 70).

- **منطلقات آلتون مايو واليد العاملة:** لقد تناولت مدرسة العلاقات الإنسانية أهمية العنصر البشري في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية ويتم ذلك في إطار العمل في بيئة جماعية. يري أيضا هذا الاتجاه انه لتحسين الأداء والحصول علي كفاءة إنتاجية يجب تحقيق رضا العمال عن عملهم من خلال الاهتمام والتعاون الذي يوليه المديرين وذلك للارتقاء بالبيئة الاجتماعية للعمل وهذا عن طريق التشجيع علي تكوين فرق عمل فعالة وترك المجال للعلاقات الاجتماعية في المنظمة. (إدريس: 2003، ص264.265).

إن ما يميز مدرسة العلاقات الإنسانية هو تسليط الضوء علي جانب مهم يعمل علي تحسين الأداء هو التنظيم غير رسمي الذي ينشا في إطار العلاقات القائمة بين الأفراد. (ع. عبد الرحمان: 1999، ص66).

الفصل الثاني

الرقابة وأساليبها

تمهيد:

أولاً: أهمية الرقابة.

ثانياً: خصائص الرقابة الفعالة.

ثالثاً: أساليب ووسائل الرقابة.

خلاصة

تمهيد:

تعتبر الرقابة الوسيلة التي تحافظ على التوازن بين الوسائل التي يتم استعمالها والأهداف المخطط لها، أو بين الجهود المبذولة والنتائج المتوصل إليها، بهدف التحقق بان هناك توافق بين الأداء الفعلي والأداء المقصود، لذلك فهي تعد أهم العمليات التي تضمن للمؤسسة ضبط لمختلف سلوكيات الأفراد التي قد تعيق سير الأعمال من خلال حرصها على تطبيق القوانين التي قد يتجاهلها العاملون. لذلك فان الرقابة ليست فقد تتبع التنفيذ من خلال تصحيح الأخطاء بل إنما عملية مستمرة منذ بدا التخطيط إلى غاية الانتهاء من التنفيذ.

أولاً: أهمية الرقابة.

لقد ظهرت أهمية الرقابة منذ كبر حجم المشروعات بظهور مبدأ تقسيم العمل والتخصص، فهي تعتبر وسيلة من وسائل قياس الأداء الذي يحول دون وقوع مخاطر وخسائر قد تتعرض لهم المؤسسة، ولكن وجود الرقابة يعتمد بشكل خاص على وجود أهداف مبرمجة وخطط مدروسة يتم إعلانها. فإذا ما تم ذلك فإن مهمة الرقابة تبقى فقط التأكد من أن تلك الخطط في طور الانجاز، وفيما يلي نقف على بعض النقاط التي تظهر فيها الرقابة الفعالة:

- أنها عملية ضرورية للتأكد من حسن سير العمل وان الانجاز يسير وفق ما هو مقرر له.
- تعتبر الرقابة ذات صلة بكل عنصر من عناصر العملية الإدارية، وبشكل خاص التخطيط، فهو يعتبر الوظيفة الأولى وعن طريق الرقابة يتم التأكد من أن مختلف ما خطط له يسير وفق الأهداف. (هاني خلف الطروانة، ص161).
- منع حدوث الأخطاء وان وجدت فإنها الوسيلة التي تحاول معالجتها كي لا يصبح خطر في اليوم الذي يليها.
- تعتبر الرقابة احد القنوات الرئيسية لتوصيل المنظمة إلى حالة التجاوب السريع مع المتغيرات البيئية التي تحصل. (علي الشريف: 2003، ص367).
- قد تخضع البيئة الخارجية بعدة تغييرات، وبما أن المنظمة هي جزء من هذه البيئة تؤثر وتتأثر بها فإن هذه التغيرات الاقتصادية والاجتماعية سوف تؤثر على الأداء الفعلي للمنظمة، لذا فإن أهمية الرقابة ومختلف الأساليب الرقابية تبرز في التوجيه بأنسب القرارات، والتوصيات الرامية لمعالجة هذه المشكلات، بغية رفع مستوي الأداء. (سالم فؤاد الشيخ: 1975، ص220).
- زيادة عدد الموظفين وتنوع الأعمال كل هذا يستدعي مراقبة تقف على هذه النشاطات والأعمال للتأكد من أنها تسير وفقاً للخطة الموضوعية، وان العاملين يعملون وفق ما هو محدد لهم وبجودة عالية.
- (حبيش فوزي: 1991، ص110). وقد يترتب على غياب الرقابة ما يلي:

- لبطئ في انجاز الأعمال.
- ضياع الوقت وعدم الكفاءة في استغلاله.
- ظهور المشكلات وتفاقمها.
- تدني مستوي الإنتاجية.

وهذا ما قد يحول دون تحقيق المنظمة لاستقرارها وبقائها.(ثابت عبد الرحمان، جمال الدين:2002، ص429)

ثانيا: خصائص الرقابة الفعالة:

لا يمكن تصور وجود نظام للرقابة مثاليا يحل محل شعور الفرد بالمسؤولية اتجاه عمله أو اتجاه المنظمة نابع من ضميره، فشعور الفرد بالواجب وتحكيمه لضميره هو الأساس ومع ذلك فإن هناك بعض الأعمال يغفلون هذا الجانب لذلك وجب تجسيد نظام رقابي فعال لا ينسي النواحي الإنسانية للأفراد لكن في مقابل ذلك فإن هذا النظام يجعلهم يضبطون سلوكياتهم ويعملون وفق لما هو مطلوب منهم. (هاني خلف الطروانة، ص162).

ومن السمات التي يتميز بها النظام الرقابي الفعال ما يلي:

- **التكامل:** ويحدث هذا التكامل مع سائر النظم التنظيمية الأخرى، خاصة نظام التخطيط، حيث أن على المدراء اخذ النظام الرقابي بعين الاعتبار أثناء القيام بعملية تخطيط المسارات، كما أن المعلومات المتحصل عليها من النظام الرقابي الفعال تساعد في الدورات التخطيطية اللاحقة.
- **الدقة:** قد يؤدي عدم الدقة في الرقابة إلى وقوع المنظمة في مشكلات التي تتمثل في حصول المدراء على معلومات غير دقيقة من خلال الرقابة واستخدامها في اصدرات قرارات، فإن هذا الأمر قد يعيق تحقيق الأهداف، لذلك فإنه يجب الدقة في الرقابة لإعطاء نتائج ومعلومات صحيحة.
- **الوقت المناسب:** يجب أن تطبق الرقابة في الوقت المناسب وذلك من اجل اكتشاف الأخطاء والانحرافات والعمل على حلها قبل تفاقمها واتساع دائرة التحكم فيها، يكون النظام الرقابي فعال كلما تم إدراك الأخطاء قبل حدوثها.(علي الشريف:2003، ص382).
- **توافق النظام الرقابي مع طبيعة الأنشطة التي تمارسها التي تمارسها وحجم المنظمة وأهدافها، والجهات التي تتعامل معها فالنظام الخاص بالشراء يختلف عن النظام الخاص بالبيع، كما أن النظام الرقابي الذي يناسب المنظمات الكبرى قد لا يتناسب مع المنظمات الصغرى، وقد يختلف حتى بين الإدارات والمنظمة التي تعمل في حقل واحد.** (هاني خلف الطروانة، ص163).
- **توازن تكاليف الرقابة مع المردود:** يجب أن تتناسب التكاليف المبذولة لتوفير نظام رقابي مع الفوائد التي تعود على المؤسسة من جراء تطبيقه، وإلا فلا حاجة لنظام مراقبة يفوق تكاليفه فوائد الناتجة عن تطبيقه.

- **الوضوح والمرونة:** لا بد أن تكون الوسائل الرقابية واضحة وسهلة الإدراك من قبل من سيقوم بتطبيقها، كما يتصف النظام الرقابي بالمرونة التي تجنبه الكثير من الجهود وتزيد من قدرته على مواجهة التغيرات في الظروف وتعينه على التأقلم معها إلى جانب مواجهته لتغيير الخطط.
- (محمد عساف، عبد المنعم سلامة: 1969، ص373).
- **إمكانية النظام على تصحيح الأخطاء:** إذ لا يكفي أن يكون النظام الرقابي قادر على تحديد وتشخيص الأخطاء بل تصحيح تلك الانحرافات وتقويمها بما يساعد على رفع مستوى الأداء، ولهذا يجب أن يؤدي العمليات التالية:
- تحديد الأخطاء والانحرافات وبيان مواقع حدوثها.
- تحديد الجهات المسؤولة عن الانحراف.
- تحديد الإجراءات الواجبة لإتباع لتصحيح تلك الأخطاء.
- اتخاذ التدابير اللازمة التي تحول دون وقوعها ثانية. (محمد رياض البندقي: 1969، ص36).

ثالثاً: أساليب ووسائل الرقابة.

من ضمن هذه الأساليب هناك أسلوبين معروفين هما: الأساليب التقليدية، الأساليب المتخصصة.

1 - الأساليب التقليدية:

1 1 - التقارير الإدارية:

هو أسلوب معروف في جميع المنظمات يهدف إلى إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية إجراء العمل ومدى كفاءة الإنتاج، مما يسمح بمقارنة مستويات الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية للأداء المخطط، حيث يتم توجيهها إلى الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار، بالإضافة إلى أن هذه التقارير تساعد في معالجة الانحرافات في وقتها من جهة ومن جهة أخرى تساعد في التقييم النهائي لأي عمل ومن أهم هذه التقارير نجد:

- **التقارير الدورية:** يتم تحضيرها بصفة مختصرة بعد انتهاء كل مرحلة من مراحل المشروع أو بعد الانتهاء نهائياً منه، توجه إلى الإدارة العليا وذلك بالوقوف على أهم المكالات والانجازات وتتمثل في بيانات إحصائية، جداول، حقائق، أرقام.
- **تقارير سير الأعمال الإدارية:** حيث تشكل حلقة وصل بين المستويات الإدارية وتتمثل في الشروحات على العمليات الإدارية وبعض المقترحات والتوصيات لمعالجة أي خلل.

- **تقارير كفاءة الموظفين:** يتم من خلالها تقييم أداء المرؤوسين بما في ذلك قياس قدراتهم، بالإضافة إلى معرفو مدى تعاونهم مع زملائهم والغرض من انجاز مثل هذه التقارير هو تحفيز العاملين عن الأداء وتحسين نوعية عملهم. (سعيد بلوم، ص48).

1-2 الملاحظات الشخصية:

تتم هذه الملاحظة عند الإنتاج الفعلي للسلع والخدمات وتوجد بوجود الرؤساء والمرؤوسين معاً، مما يتيح الفرصة للتصحيح أثناء أداء العملية الإنتاجية. ويتوقف نجاح هذا الأسلوب على مدى مهارة المديرين و النظام السائد في مكان العمل، بالإضافة إلى وضوح السياسات الإدارية المنتجة، وهذه الملاحظة تساعد العامل على تدارك الخطأ، الذي وقع فيه عن طريق مناقشة للوصول إلى حل الذي يؤدي إلى تطوير وتحسين الأداء.

2- الأساليب المتخصصة: تتمثل في:

- **خرائط مراقبة الجودة:** تتمثل مشكلة الرقابة في شيء أساسي هو الحفاظ على جودة المنتوجات سواء من حيث الحجم، النوعية، الوزن، التركيبة، لذلك فهي تستخدم أسلوب خرائط المراقبة المبنية على أساس المعلومات الإحصائية.
- **خرائط جانبات:** هي أسلوب يعمل على ضبط الإنتاج بالنسبة إلى عنصر الزمن، كما انه وسيلة مباشرة لإجراء مقارنة مستمرة بين ما هو مخطط وبين الأداء الفعلي.
- **الخرائط الرقابية:**
- **سجل الآلية:** يوضح كمية العمل الذي تؤديه الآلة والوقت الذي تستغرقه، وهذا عن طريق الأشكال البيانية لعدد ساعات العمل التي استغلت فيها الآلة، وهذا بغية التعرف على مدى كفاءتها الإنتاجية
- **سجل العامل:** يتم معرفة الوقت الذي يستغرقه كل عامل لانجاز عمله والإنتاج الذي حققه.
- **خريطة التصميم:** يتم من خلالها إعطاء فكرة عن كيفية سير العمل.
- **خريطة تقديم العمل:** توضح الأعمال المنجزة، والغير منجزة بالنسبة للمنتوج، مما يتطلب عدة مراحل خلال فترة زمنية معينة وتقدم على شكل لوحة كبيرة. (سعيد بلوم، ص52).

خلاصة:

من خلال عرضنا لأهمية الرقابة وخصائصها وأهم الأساليب التي يتم اتباعها لضمان دقة الرقابة وأهم النظريات التي تطرقت لها، من حيث هي عملية مستمرة ووسيلة فعالة، فإنه يمكن القول بأن الرقابة إحدى أهم الدعائم الأساسية في المؤسسة خاصة المؤسسات الإنتاجية، فإذا كانت تخطيط هو الفكرة (رسم الأهداف)، والتنظيم هو التجربة فإن الرقابة هي الصلة بين الفكرة والتجربة. إن الرقابة عملية مستمرة ومنتظمة تساعد على اكتشاف الكفاءات الإنتاجية من خلال أنها تكفل تقييم الأداء وتقويم الانحراف بما يتناسب بقاء واستمرارية المؤسسة.

الفصل الثالث

الكفاءة الإنتاجية

تمهيد:

أولاً: أهمية الكفاءة الإنتاجية:

ثانياً: العوامل المؤثرة في الكفاءة الإنتاجية:

ثالثاً: المنطلقات النظرية للكفاءة الإنتاجية:

رابعاً: أساليب الرقابة وعلاقتها بالكفاءة الإنتاجية:

خلاصة:

تمهيد:

تعتبر الكفاءة الإنتاجية هدف تسعى إلى تحقيقه كل المؤسسات الإنتاجية، لذلك فهي تسعى إلى تطوير الاستراتيجيات التي تؤمن وتضمن لها ذلك.

تعتبر اليد العاملة هي وسيلة التي تحقق هذه الكفاءة، وعليه نجد الإدارة تعمل بشكل جيد على تطوير مهارات الأفراد وقدراتهم وزيادة رغبتهم في العمل من خلال تقديم مختلف الحوافز المادية والمعنوية، التي تعتبر آلية تضمن تحسين الأداء وبالتالي الرفع من الكفاءة الإنتاجية.

أولاً: أهمية الكفاءة الإنتاجية:

- يعد موضوع الكفاءة الإنتاجية من الأمور الهامة التي استدعت اهتماماً حول العالم عامة على اعتبار أنها تمثل كفاءة الأداء في المؤسسات، كما أنها عامل رئيسي لتقديم مستوى عالي من الربحية، ومما يزيد من أهميتها علاقاتها المباشرة والوطيدة بالمستوي المعيشي للفرد والمجتمع عامة.
- فكفاءة ليس هدفاً بحد ذاتها بل هي وسيلة لبلوغ أهداف اقتصادية واجتماعية أهمها:
- إنتاج كمية أكبر من السلع والخدمات بتكلفة أقل وبأسعار منخفضة.
 - زيادة الأرباح والدخل الحقيقي للمؤسسة، نتيجة ارتفاع الطلب على المنتج وارتفاع معدل الإنتاج.
 - تحسين الأجور وبقية الحوافز المادية المقدمة للعمال.
 - تحسين ظروف العمل مع إمكانية تخفيض ساعات العمل.
 - زيادة الدخل والناتج الوطني مع إمكانية زيادة معدلات الاستثمار، كتوظيف الموارد المتاحة وبصفة عامة تقوية الأساس الاقتصادي للمجتمع. (علي موسي حنان: 2007، ص50).

ثانياً: العوامل المؤثرة في الكفاءة الإنتاجية:

• العوامل الإنسانية:

- إن الكفاءة تتوقف على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد عملهم، وهذا ما يتطلب ضرورة توفر عنصرين أساسيين قائمين بالعمل هما:
- القدرة على العمل:
- إن القدرة على أداء أي عمل تتكون من جزأين هما:
- جزء مكتسب من التعلم والتدريب والخبرة العلمية (المعرفة).
 - جزء يتعلق بقدرات الشخص الطبيعية (المهارات).
- وهذا يعني أن عامل القدرة يتأثر بما يكتسبه الفرد من معارف ومهارات فضلاً عن القدرات الطبيعية الموروثة.
- الرغبة في العمل:
- تتأثر بالظروف المادية (الحرارة، الإضاءة، التهوية)، بالإضافة إلى الظروف الاجتماعية واحتياجات الفرد ورغباته. (ماهر الخزاعي: 2009، ص9-10).

• العوامل الفنية:

منة ضمن هذه العوامل نذكر: نوعية الآلات والمعدات المستخدمة، تصميم العمليات الإنتاجية، جودة المواد الأولية، طرق وأساليب العمل.

ولا شك أن لمجموعة العوامل الفنية تأثيرها الواضح على مستوى ومعدل تغير الكفاءة الإنتاجية، فكمية نوعية معدات الإنتاج المستخدمة، جودة المواد الأولية، مواقع الآلات والمعدات، تصميم جودة المنتجات، حجم الوحدة الإنتاجية كلها عوامل تؤدي إلى إحداث تغيرات جوهرية على مستوى الإنتاجية. (صلاح الدين محمد عبد الباقي: 2004، ص422).

فقد أمكن في بعض الصناعات توفير 90%، من الوقت اللازم للإنتاج باستخدام الإنسان الآلي والمعدات الالكترونية بدلا من الإنسان العادي وبذلك قل عدد الأفراد المطلوبين للعملية الإنتاجية، وارتفعت نتيجة ذلك معدلات الإنتاجية. (وجيه العلي: 1982، ص144).

ثالثا: أساليب الرقابة وعلاقتها بالكفاءة الإنتاجية:

إن تجسيد أساليب الرقابة داخل أي مؤسسة هدفه ضبط مختلف سلوكات الأفراد التي تعيق السير الحسن للعمل، ضمانا منها على رفع الكفاءة الإنتاجية بالإضافة إلى أنها وسيلة قياس الأداء التي تحول دون وقوع الأخطاء وان وجدت فإنها تحاول معالجتها، ويظهر هذا من خلال المتابعة المستمرة التي يقوم بها المشرف الذي يعتبر العمود الفقري للمؤسسة عن طريق مراقبة الإنتاج حيث يتم التأكد أن ما تم إنتاجه مطابق لما هو مبرمج، وهي تشمل الرقابة على الآلات التي سوف يتم استعمالها لانجاز الأعمال وإصلاح أي عطل إن وجد، الرقابة على الوقت الذي يعتبر عنصر مهم في العملية الإنتاجية (الكرونوميتر) كما ذهبت إليه نظرية تايلور، أما بالنسبة للحركة فهي دراسة الحركات التي يقوم بها العامل أثناء العمل واستبعاد أي حركات زائدة، بالإضافة إلى الرقابة على جودة المنتجات حيث يتم التأكد من أن جودة المنتجات مطابق للجودة التي تم تحديدها مسبقا. (علي الشريف: 2003، ص409).

وكل هذا لا يتحقق إلا عن طريق الرقابة الفعالة التي تولي اهتمام بالعاملين، وذلك بتقديم مختلف توجيهات التي يقدمها المشرف للتأكد من التزامهم بالسياسات، وتقدير للكفاءات والإبداعات، صف إلى توزيع المهام بين العمال توزيعا عادلا يراعي فيه المشرف تخصص كل فرد، ويتم هذا في إطار اجتماعي تقرضه العلاقات الغير رسمية والمشرفين وبين الزملاء فيما بينهم خاصة فرق العمل، التي تعتبر آلية تضمن الكفاءة الإنتاجية، ذلك أن كل فرد من الجماعة يقوم بأداء جزء معين من العمل

مع تحمل الجماعة مسؤولية النتائج النهائية، في إطار التعاون المتبادل بينهم وكسب الخبرات والتعلم مما يؤدي إلى زيادة الرغبة في العمل، التي تعتبر عامل في تحسين الأداء الإنتاجي وبالتالي رفع الكفاءة الإنتاجية.

تعتبر مشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرارات يؤكد على مدي أهمية العامل داخل المؤسسة كما انه مؤشر على أن قنوات الاتصال بين العامل والإدارة المفتوحة، مما يساهم في اطلاع الأفراد على أهداف المؤسسة والتعرف على أهداف الأفراد، وهذا الأمر يتناسب وزيادة الإنتاجية، لان الفرد هنا يشعر بأنه موضع اهتمام وانه جزء لا يتجزأ من المؤسسة مما يدفعه هذا إلى تكثيف قدراته وجهوداته لتحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

خلاصة:

من خلال ما تم التطرق إليه نصل إلى انه لتحقيق الكفاءة الإنتاجية لا بد من الانتقال من نقاط الضعف ومعالجتها إلى نقاط قوة، عن طريق بناء قدرات الأفراد وتطوير مهاراتهم بما يتناسب وتحسين الأداء.

بالإضافة إلى التركيز على تلبية مختلف احتياجات اليد العاملة التي تعمل على زيادة رضا العمال الذي يعتبر آلية تثن الكفاءة الإنتاجية هذه الأخيرة التي تتركس الاستمرارية للمؤسسة من خلال تحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الرابع

المقاربة المنهجية للدراسة الميراثية

أولاً: مجالات الدراسة.

ثانياً: المنهج والأدوات المستعملة.

ثالثاً: مجتمع الدراسة وخصائصه.

أولاً: مجالات الدراسة:

I. المجال المكاني:

ملبنة الحضنة الحليب تقع في الجنوب الشرقي للمنطقة، الصناعية بالمسيلة، تبلغ مساحتها 32000 متر مربع، 1000 متر مربع غير مبنية.

تم إنشاؤها في 1998/12/15 نتيجة شراكة ضمن أربعة أشخاص هم الأخوين وشخصين من باتنة، بدأت نشاطها برأس مال قدر ب 6000000 في 2000/05/15، وفي 2001/10/15 تم توسيعها بمبلغ قدر 50 مليون دج، وهذا المبلغ عبارة عن 100% أموال ذاتية، مما أدى هذا إلى ارتفاع عدد العمال إلى 55 عامل، وفي 2005/10/15 قامت المؤسسة بتوسيع ثاني بمبلغ قدر ب 90 مليون دج.

وللإشارة فإن اختيار هذا النوع من المؤسسات يرجع إلى طبيعة الموضوع الذي يتطلب مجتمع بحث يتوافق معه، بالإضافة خصائص المنهج المتبع وتغطية هذه المؤسسة لمختلف أبعاد ومؤشرات الدراسة، الأمر الذي استدعت المعطيات البحثية إجراء دراسة بمؤسسة ملبنة الحضنة حليب - المسيلة.

II. المجال الزماني:

وكانت أول زيارة قمنا بها في 2017/02/20، وذلك من أجل اخذ الموافقة بهدف إجراء دراستنا الميدانية، وتمت الموافقة مبدئياً فقط، وذلك من أجل معرفة مدي ملائمة المكان للدراسة، إما الزيارة الثانية فكانت في 2017/03/13 وكانت عبارة عن جولة استطلاعية للتعرف عن المكان الذي اخترناه من خلال الوقوف على عدد الأفراد، عدد المصالح وهذا عن طريق المقابلة التي تمت مع مسئول المصلحة، ثم تمت بوثيقة رسمية.

في 2017/03/15 تم تطبيق الإجراءات عن طريق توزيع الاستمارة لمأهأها ، ودليل مقابلة الحرة التي تم إجراؤها مع رئيس مصلحة

III. المجال البشري:

يبلغ العدد الإجمالي للأفراد الفاعلية في المؤسسة مجال الدراسة 500 عامل ، وقد تيم توظيف البيانات والمعلومات الخاصة بها في مراحل البناء والتحليل في الجاني الميداني للدراسة.

ثانيا: المنهج والأدوات المستعملة:

I. المنهج:

تمثل الممارسات المنهجية القاعدة الأساسية التي نتبع مصادرها ونلتزم بمنهجها في ضوء طبيعة الموضوع وبإبعاده ومؤثراته كآلية منهجية لتحديد معالم المنهج المطبق، وفي خضم هذه الحيثيات دعت الإجراءات المنهجية لإتباع المنهج الوصفي، لقدرته علي وصف اليد العاملة وتحسين أدائها باعتبارها وسيلة تضمن الدقة في العمل والالتزام بانجاز العمل في الوقت المحدد لذلك، والتي لها اثر علي تحقيق الأهداف المبرمجة، وبالتالي لفرض معرفة حقيقية وواقع الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة محل الدراسة، عدي بذلك هذا المنحني المنوال الكافي لإبراز العلاقة بين أساليب الرقابة والكفاءة الإنتاجية داخل المؤسسة.

II. أدوات جمع البيانات:

في البداية كان تصورنا للأدوات التي سيتم استخدامها هو دليل القابلة الحرة ودليل الملاحظة الحرة والاستمارة، ليكن بعيد زيارتنا للمؤسسة وإجراء مقابلة مع رئيس مصلحة الإنتاج صرح لنا بأنه من الصعوبة إجراء الملاحظة المباشرة، ذلك أن طبيعة العمل وظروفه لا تسمح بعد هذا تم الاكتفاء بالملاحظة البسيطة كأداة ثانوية.

- الاستمارة:

بعد الانتهاء من الجانب النظري لدراستنا نقوم بالتحقق الميداني باستخدام أدوات البحث العلمي التي تساعدنا في عملية التحقق حيث تم استعمال الأدوات التالية استمارة، مقابلة، الملاحظة. الاستمارة تعرف بأنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلي الأفراد من أجل الوصول إلي معلومات حول موضوع أو مشكلة الدراسة أو موقف. (رشيد زرواتي: 2002، ص119). وهذا ما اعتمدناه في دراستنا حيث قمنا بتوزيع الأسئلة علي المبحوثين وكانت موزعة علي ثلاث محاور:

المحور الأول: بيانات متعلقة بالخلقية الاجتماعية والاقتصادية.

المحور الثاني: بيانات متعلقة بأساليب الرقابة.

المحور الثالث: بيانات متعلقة بالكفاءة الإنتاجية.

- المقابلة:

تعد المقابلة احدى أدوات جمع البيانات وتستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها من الدراسة النظرية أو المكتسبة، وتعرف بأنها: تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يجادل فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول علي بعض البيانات الموضوعية (رشيد زرواتي: (2002، ص148).

ولقد ركزنا في بحثنا هذا علي المقابلة، والتي تعتمد علي طرح الأسئلة المفتوحة لمعرفة رأيه حول جملة من القضايا المتعلقة بأساليب الرقابة وعلاقتها بالكفاءة الإنتاجية.

- المعالجة الإحصائية:

المقصود بالمعالجة الإحصائية : إخضاع البيانات المتحصل عليها والمتعلقة بالمؤشرات التي تم اعتمادها لقياس الظاهرة، أي التأكد بطريقة دقيقة من مسافة أو قوة ارتباط مؤشرات المتغير المستقل بمؤشرات المتغير التابع بالنسبة للجدول المركبة.

- الوثائق والسجلات:

تعتبر مصدر أساسي لجمع المعلومات استفدنا منها في معرفة العدد الإجمالي للعمال في المؤسسة، وتم اختيار عينة ومعرفة موقع ونشأة وتطور المؤسسة، إضافة إلي التعرف علي الهيكل التنظيمي ومختلف الأنشطة التي يتم ممارستها في المؤسسة.

* **الهيكل التنظيمي للمؤسسة:** نجد أن الهيكل في تغير مستمر وهذا يرجع إلي التوسع الذي تنتهجه، وفيما يلي شرح مفصل للهيكل التنظيمي:

- **المدير العام:** ويعتبر قمة الهرم التنظيمي الذي تولي وضع القوانين واتخاذ القرارات الإستراتيجية بالإضافة إلي انه المراقب الأول الذي يحرص علي السير الحسن للأعمال.
- **الأمانة العامة:** عنصر اتصال بين الإدارة وجميع المصالح الداخلية والخارجية.
- **مصلحة التسويق:** مهمتها توزيع المنتجات في الوقت، تسليم الطلبات... الخ.
- **مصلحة الإدارة والمحاسبة:** مهمتها الاتصال المباشر للإدارة.
- **مصلحة المالية:** تهتم بمتابعة المعاملات مع البنك والاهتمام بالفواتير وأجال التسديد.
- **مصلحة الإنتاج:** المسؤولة عن تسيير عملية الإنتاج بمختلف أنواعها من خلال السهر علي مراقبة السير الحسن للإنتاج، وكذا المساهمة في تطوير نوعية المنتج.

- مصلحة النوعية: يتم فيها المراقبة الدائمة والحرص على النوعية الجيدة للمنتجات من طرف متخصصين.

ثالثا: مجتمع الدراسة وخصائصه

I. مجتمع الدراسة:

تعتبر العينة ضرورة منهجية حيث يجد الباحث نفسه عند دراسته لظاهرة ما أمام عدد كبير من الأفراد ينبغي عليه تطبيق بحثه عليه ومع صعوبة ذلك يلجأ إلي تطبيقها علي عدد محدود ويفترض فيه أن يمثل بقية الأفراد، حيث لا بد من سحب جزء من المجتمع البحث الذي ستجمع من خلاله المعطيات، في ميدان العلم تسمح لنا العينة المتكونة من عدد معين وذلك حسب الحالة المأخوذة من مجتمع البحث بالوصول إلي تقديرات التي يمكن تعميمها علي المجتمع البحث الأصلي. (موريس أنجرس: 2004، ص301).

وللإشارة فإن العينة الخاصة بهذه الدراسة تتكون من 56 مفردة، مع العلم أن العدد الإجمالي لمجتمع البحث هو 500 عامل، ونظرا لكبر حجم المجتمع فقد قمنا باستخدام العينة العشوائية البسيطة لجمع البيانات، هي العينة التي لا يعتمد عليها الباحث في اختيارها أية وسيلة مهما كانت بل تؤخذ بطريقة تضمن إعطاء جميع وحدات المجتمع فرصا متساوية في الاختيار، حيث تم توزيع 60 استمارة واسترجعنا 56 استمارة وتم إلغاء أربعة استمارات.

II. خصائص مجتمع الدراسة:

إن الهدف من جمع البيانات العامة للمبحوثين هو التعرف على خصائص مجتمع البحث، إذ تعتبر القاعدة الأساسية والمرجعية في تفسير وتحليل محتوياتها مستقاة ميدانيا، كما أنها تنفي أو تثبت الفرضيات البحث، وسيتم في البداية التعريف بهذه البيانات، والتي تعكس الخصائص العامة لأفراد مجتمع الدراسة.... التي تفيدنا فيما بعد بالتطلع على المؤشرات العامة التي تخدم هدف البحث بشكل أو بآخر وشملت:

* جداول مواصفات العينة:

الجدول رقم(1): يتعلق بتوزيع عينة الدراسة حسب متغير "الجنس".

النسبة	التكرار	الفئات
98 %	55	ذكر
2 %	1	أنثى
100 %	56	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الذكور تمثل الأغلبية بنسبة 98 % بينما نجد أن نسبة الإناث تمثل 2 % من مجموع مفردات الدراسة.

ويمكن تأويل هذا سيوسولوجيا إلى طبيعة النشاط، الذي هو عبارة عن نشاط عضلي أكثر منه نشاط فكري يتطلب بذل جهد كبير ويقظة نظرا لحساسية ميدان العمل، لذلك فهو يتلاءم مع التركيبة الفيزيولوجية للذكور أكثر من الإناث، لذلك فإننا غالبا ما نجد الذكور في هذا النوع من المؤسسات.

الجدول رقم(2): يبين توزيع عينة المبحوثين حسب متغير "السن".

النسبة	التكرار	الفئات
52 %	29	(32-22)
34 %	19	(43-33)
14 %	8	(44- فما فوق)
100 %	56	المجموع

من خلال الجدول الإحصائي لمتغير السن يتضح لنا أن أكبر نسبة بـ 52 %، وهي الفئة المحصورة بين (32-22) سنة، وبعدها نسبة 34 % وتأتي محصورة بين الفئة (43-33) سنة، وفي الأخير نجد 14 % من مجموع مفردات العينة هي فئة محصورة بين (44-فما فوق) سنة.

من خلال القراءة الإحصائية لبيانات الجدول، ومن النتائج المتحصل عليها نجد أن الفئة الغالبة تمثل فئة الشباب، وهذا راجع إلى أنهم يمتازون بنشاط فكري وعضلي خاصة الوقوف لساعات طويلة للعمل على الآلات، بالمقارنة مع النسب الأخرى، والتي توزعت بن كبار السن والكهول وربما هذا راجع إلى الرغبة في التقاعد.

وهذا ما لاحظناه عند زيارتنا للمؤسسة والتي تزامنت مع مواعيد دخول العمال للعمل، حيث لاحظنا أن أغلبية العمال من فئة الشباب.

الجدول رقم(3): يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير "المستوى التعليمي".

النسبة %	التكرار	المستوي التعليمي
0%	/	ابتدائي
2%	1	متوسط
32%	18	ثانوي
66%	37	جامعي
100%	56	المجموع

يبين لنا الجدول أعلاه أن نسبة 66 % من مفردات الدراسة تمثل العمال ذوي المستوى التعليمي الجامعي، تأتي بعدها نسبة 32% من مفردات الدراسة ذات المستوى التعليمي ثانوي. ويمكن تأويل هذا من الناحية السيوسولوجية أن غالبية ذو مستوى تعليمي جامعي وهذا قد يرجع إلى سعي المؤسسة لتحقيق أهدافها من خلال استقطابها إلى يد عاملة ذات خبرة علمية لان طبيعة العمل تعتمد بشكل كبير علي التكنولوجيا والآلات.

الجدول رقم(4): يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير " الاقدمية".

النسبة %	التكرار	الفئات
30.36%	17	اقل من 5 سنوات
57.14%	32	من 6- 14 سنة
12.5%	7	15 فما فوق
100%	56	المجموع

يبين لنا الجدول أعلاه أن نسبة 57.14% من مفردات الدراسة التي تمثل فئة الاقدمية من (6-14) سنة، أما نسبة 30.36 % تمثل فئة الاقدمية (اقل من 5 سنوات)، وتأتي نسبة 12.5% تشمل فئة الاقدمية 15 فما فوق، ويمكن تأويل هذا من الناحية السيوسولوجية للحوافز التي تمنحها المؤسسة باستمرار سواء فيما يخص الجانب المادي أو المعنوي بالإضافة إلى تعزيز الثقة بين الزملاء وبين الرؤساء يكسب العامل قناعات معينة وثقافة تنظيمية تجعل من الاستقرار الوظيفي غاية يسعي العامل في مكان العمل.

الجدول رقم(5): يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير "الوضع المهني"

الوضع المهني	التكرار	النسبة %
عامل بسيط	24	43%
عامل متخصص	32	57%
المجموع	56	100%

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 57% تمثل فئة عامل متخصص ثم تأتي نسبة 43% تمثل فئة عامل بسيط، وهذا قد يرجع إلي حرص المؤسسة علي الدقة في العمل الذي يفرضه العمل في إطار تخصص وهذا ما أشار إليه فايول عندما اعتبر التخصص في العمل وسيلة تضمن تحقيق الكفاءة.

الفصل الخامس

تحليل المعطيات الميراثية واستخلاص النتائج في
ضوء الفرضيات

أولاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى.

ثانياً: عرض وتحليل الفرضية الثانية.

ثالثاً: نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات.

أولاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى.

الجدول رقم(6): يوضح كيفية تجسيد الرقابة.

المتغير	التكرار	النسبة %
الرقابة علي الأداء	12	21%
الرقابة علي الآلات	6	11%
الرقابة علي الإنتاج وجودته	8	14%
الرقابة علي كل ذلك	30	54%
المجموع	56	100%

تماشياً مع معطيات الجدول رقم(6) يتبين لنا إن الاتجاه العام لمفردات الدراسة وبنسبة 54%، اقروا انه يتم مراقبة كل ذلك أي الرقابة علي الأداء والآلات والإنتاج وجودته وهذا يكشف لنا أن كل مجالات الرقابة موجودة في المؤسسة فهي تتفاعل م يؤثر كل مجال علي الآخر ويكمل عمله، فمن خلال الرقابة علي الآلات يتم التأكد من صحتها وأي عطل قد تتعرض له يتم تصحيحه ومعالجته وهنا تأتي وظيفة الرقابة علي الأداء التي تضمن السير الحسن للعمل والتأكد من الانجاز الأمثل للعمل وفي الوقت المحدد بالدقة اللازمة، ومن خلال الرقابة علي الإنتاج يتم ضمان النوعية الجيدة وبالكمية المطلوبة.

الجدول رقم(7): يوضح مساهمة الرقابة في وقاية الأفراد من الحوادث التي قد يتعرضون لها.

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	41	73%
لا	15	27%
المجموع	56	100%

تماشياً مع معطيات الجدول رقم(7) يتبين لنا أن الاتجاه العام سجل لدي صنف "نعم" بنسبة 73% من مفردات الدراسة الذين اقروا بان الرقابة تساهم في وقاية الأفراد من حوادث العمل التي قد يتعرضون لها أثناء العمل وذلك عن طريق التوجيه والإرشاد والتوعية التي يقدمها المشرف والتي تخفف من احتمال الإصابة بأي حادث، ولكي تضمن المؤسسة عدم وقوع أي حادث فان الرقابة تتأكد من سلامة الآلات التي قد تسبب في إصابة أي عامل، بالإضافة إلي انه يتم تدريب العمال علي

الفصل الخامس تحليل المعطيات الميدانية واستخلاص النتائج في ضوء الفرضيات

الاستعمال الصحيح لمختلف الآلات التي تعد صعبة، وفي حالة وقوع أي حادث فإن المشرف يقوم بالإجراءات اللازمة، وحسب ما صرح به رئيس مصلحة الإنتاج.

فانه يتم توفير وسائل وقائية تساهم في حماية العمال من إي إصابة قد يتعرضون لها بالمقابل نجد نسبة 27% من مفردات الدراسة اقروا انه لا يتم وقايتهم من الحوادث التي قد يتعرضون لها أثناء العمل وهذا يرجع إلي طبيعة عملهم والتي لا تتطلب وقاية لأنهم اقل عرضة للإصابة بأي حادث عمل. **الجدول رقم(8): يوضح العلاقة بين متغير المستوي التعليمي والقدرة علي العمل.**

المجموع	جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		المستوي انجاز العمل
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
المهارات	14	%19	7	%39	/	/	/	/	
الخبرة العلمية	18	%35	13	%28	/	/	/	/	
الاثنتين معا	23	%46	17	%33	1	%100	/	/	
المجموع	56	%100	37	%100	18	%100	1	/	

المصدر: س3 و26

في خضم المعطيات المبينة في الجدول (8) نلاحظ أن أغلبية مفردات الدراسة وبنسبة 46% وهي تمثل فئة مستوي تعليمي جامعي، تليها نسبة 33 % وهي تمثل فئة المستوي التعليمي ثانوي اقروا أن القدرة علي العمل تحدد من خلال جزأين مهمين جزء مكتسب من الخبرة العلمية والثاني يتعلق بقدرات الشخص الطبيعية(المهارات)، وهذا ما يكشف لنا أن القدرة علي العمل تتأثر بما يكتسبه الفرد من معارف ومهارات فضلا عن القدرات الطبيعية التي تؤثر علي الكفاءة إنتاجية، فإذا كان الفرد غير قادر علي القيام بما يناط له من أعمال فان أدائه الفعلي يكون ضعيف حتى وان كانت رغبته قوية في العمل.

بالمقابل نجد نسبة 39 % من مفردات الدراسة التي تشمل فئة المستوي التعليمي ثانوي اقروا أن المهارات تكسب الفرد قدرة علي العمل وهذا قد يرجع إلي أسلوبهم في العمل بالإضافة إلي أن هناك نوعية من العمل تتطلب المهارات أكثر من الخبرة العلمية. ومن خلال هذا التحليل نري أن للمستوي التعليمي علاقة بتحديد قدرات العامل للقيام بالعمل.

الفصل الخامس تحليل المعطيات الميدانية واستخلاص النتائج في ضوء الفرضيات

الجدول رقم (9): يوضح مساهمة الرقابة في توجيه الجهود نحو العمل وعلاقتها بالالتزام بالوقت المحدد لانجاز العمل.

المجموع		لا		نعم		جهود توجيه
%	ت	%	ت	%	ت	الالتزام بالوقت
75%	42	56%	10	84%	32	نعم
25%	14	44%	8	16%	6	لا
100%	56	100%	18	100%	38	المجموع

المصدر: س9 و23

يبين الجدول (9) إن الاتجاه العام سجل لدي صنف "نعم" بنسبة 84% الذين اقرروا أن الرقابة تساهم في توجيه جهود العمال نحو العمل الأمر الذي يؤدي بهم إلي الالتزام بالوقت الذي تم تحديده لانجاز العمل، ومن هذا المنطلق فالرقابة بمثابة أداة ضابطة تعمل علي توجيه جهود العمال نحو العمل، وأي غياب لها قد يؤدي إلي تدني مستوي الإنتاجية، فكبر حجم المؤسسة وتوافرها علي عدد هائل من العمال بالإضافة إلي طبيعة عملها باعتبار أن المؤسسة قيد الدراسة تنتج مادة يتم استهلاكها يوميا، يحتاج إلي تطبيق نظام رقابي يتولي الوقوف علي سير العمل مما يدفع بالعمال لانجاز في الوقت المحدد دون تأخير.

بالمقابل نجد نسبة 44% من العمال الذين اقرروا أن الرقابة لا تساهم في توجيه جهود الأفراد نحو العمل الأمر الذي لا يلزمهم انجاز العمل في الوقت المحدد، وهذا قد يرجع إلي أن طبيعة النظام الرقابي المطبق في المؤسسة لا يتلاءم مع نفسية بعض الأفراد، وهذا يبقي رأي الأقلية.

الجدول رقم(10): يوضح العلاقة بين متغير الوضع المهني وتوزيع المهام.

المجموع		عامل متخصص		عامل بسيط		الوضع المهني
%	ت	%	ت	%	ت	توزيع المهام
73%	41	78%	25	67%	16	التخصص
27%	15	22%	7	33%	8	الانضباط والالتزام
100%	56	100%	32	100%	24	المجموع

المصدر: س5 و25

الفصل الخامس تحليل المعطيات الميدانية واستخلاص النتائج في ضوء الفرضيات

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن أغلبية مفردات الدراسة وبنسبة 78% من فئة عامل متخصص، تليها نسبة 67% من فئة عامل بسيط، افروا أن الوضع المهني هو الذي يحدد كيفية توزيع المهام بحيث يتم توزيع المهام بين العمال حسب تخصص كل فرد وهذا الأمر قد يرجع إلي طبيعة عمل المؤسسة قيد الدراسة التي تتطلب الدقة في العمل، والتي تتوفر لدي العمال المتخصصين وهذا ما ذهبت إليه نظرية فايول التي تعتبر التخصص في العمل الوسيلة التي تضمن تحقيق الكفاية الإنتاجية وهذا يعني توزيع الأفراد توزيع عادل من اجل التأكد علي أن الجهد وزع علي كافة أجزاء العمل. بالمقابل نجد نسبة 33 % من فئة عامل بسيط يرون أن الانضباط والالتزام لهما دور في تحديد كيفية توزيع المهام وهذا يرجع إلي أنهم حديثي العمل لذلك فهم يرون في انضباطهم والتزامهم وسيلة تضمن لهم القيام بمهام معينة.

الجدول رقم (11): يوضح الحفاظ علي العمل الحسن وعلاقته بالالتزام بالوقت المحدد لانجاز العمل.

المجموع		الرقابة المفاجئة		الرقابة الوقائية		الرقابة المستمرة		السير الحسن للعمل الالتزام بالوقت
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
48	86%	15	83%	2	67%	31	89%	نعم
8	14%	3	17%	1	33%	4	11%	لا
56	100%	17	100%	3	100%	35	100%	المجموع

المصدر: س 7 و 23

نلاحظ من خلال الجدول (11) إن الاتجاه العام لمفردات الدراسة وبنسبة 89% سجلت لدي النوع " الرقابة المستمرة "، تليها نسبة 83 % وهي تشمل نوع " الرقابة المفاجئة" أقرت أن الرقابة بنوعها تعمل علي إلزامهم بالانجاز العمل في الوقت المحدد وهذا ما يكشف عن حرص الأفراد القائمين بالعملية الرقابية علي تحقق أن ما تم التخطيط له ينفذ من خلال المساهمة في توجيه جهود الأفراد نحو العمل بما يتناسب والتزامهم بانجاز العمل، إن تطبيق الرقابة بكل أنواعها بنوع من الموضوعية والوضوح و الثقة وأساليب ووسائل متطورة يساهم في الرفع من الروح المعنوية للعمال وبالتالي الحصول علي اكبر قدر من الإنتاج وبالدقة اللازمة.

الفصل الخامس تحليل المعطيات الميدانية واستخلاص النتائج في ضوء الفرضيات

بالمقابل نجد نسبة 17% يرون أن الرقابة المفاجئة لا تلزمهم انجاز العمل في الوقت المحدد وهذا قد يرجع إلي شعورهم بالمسؤولية اتجاه العمل بغض النظر علي نوع الرقابة المطبقة من الناحية الميدانية.

الجدول رقم(12): يوضح المقصود بالرقابة.

المتغير	التكرار	النسبة%
متابعة المشرف	27	48.21%
عبارة عن لجان تفتيش	12	21.43%
تصحيح الأخطاء والانحرافات	17	30.36%
المجموع	56	100%

من خلال البيانات المدرجة في الجدول (12) نلاحظ أن اتجاه أراء المبحوثين (العمال) عن ما يقصده بالرقابة فقد كانت إجاباتهم بنسبة 48.21% أن الرقابة هي متابعة المشرف في حين نجد نسبة 30.36%

تمثل إجابات العمال الذين اقرروا بان الرقابة هي تصحيح الأخطاء والانحرافات، وهناك فئة بنسبة 21.43% يرون الرقابة عبارة عن لجان تفتيش.

أما الدلالة الإحصائية لهذه النتائج تظهر لنا أن أغلبية العمال يرون في النظام الرقابي بأنها تابعة الأعمال من طرف المشرف وهذا قد يكون راجع إلي نظرتهم إلي المشرف بأنه المراقب الذي يعمل علي ضمان السير الحسن للعمل والتأكد بان ما تم التخطيط له ينفذ بالدقة اللازمة والنوعية الجيدة التي تتناسب و تحقيق الأهداف، أما الفئة القليلة التي رأت في الرقابة بأنها نظام يعمل علي تصحيح الأخطاء، فان هذا قد يرجع إلي توفر المؤسسة علي نظام رقابي فعال هدفه معالجة مختلف الانحرافات وتقادي تكرارها بالإضافة إلي انه يقدم حلول لذلك.

من خلال مقارنة النسب نلاحظ أن الرقابة بأنواعها موجودة بالمؤسسة، وهي وظيفة وعملية إدارية مهمتها متابعة الأعمال كما أنها تساعد في تصحيح الأخطاء والانحرافات.

ثانيا: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية.

الجدول رقم(13): يوضح كيفية ظهور الرقابة الفعالة.

المتغير	التكرار	النسبة%
الاهتمام بالعاملين	20	36%
تحسين الأداء	17	30%
الاهتمام بجودة الإنتاج	19	34%
المجموع	56	100%

نلاحظ من خلال الجدول(13) إن الاتجاه العام لمفردات الدراسة وبنسبة 36% اقروا أن الرقابة الفعالة تظهر من خلال الاهتمام بالعاملين، في حين نجد نسبة 34% تمثل إجابات العمال الذين اقروا بان الرقابة الفعالة هي التي تهتم بجودة الإنتاج، وهناك نسبة 30% من مفردات الدراسة صرحوا بان الرقابة الفعالة تظهر من خلال تحسين الأداء.

من خلال آراء المبحوثين يتبين لنا أن الرقابة الفعالة في المؤسسة قيد الدراسة تهتم بالعاملين من ناحية حجم وتركيبه العمال من حيث عددهم ونوعية المناصب والمهن و بكيفية توزيع المهام بينهم كذلك تهتم بدراسة ومعاينة كفاءة العمال بالإضافة إلى اهتمامها بجودة الإنتاج من حيث النوعية والكمية المطلوبة وهذا من خلال الوقوف علي تحسين أداء العمال وتصحيح أي انحرافات ومتابعة السير الحسن للعمل.

وهذا ما أكدته الدراسة التي جاء بها "السعيد بلوم" المعنونة بالأساليب الرقابية وعلاقتها بتحسين الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية(بد. سنة) التي جاءت مشابهة، حيث توصلت من خلال تحليل الجدول إلى أن الركيزة الأساسية داخل المؤسسة هي الموارد البشرية حيث تهتم الرقابة بحجم وتركيبه العمال من حيث عددهم، نوعية المناصب والمهن وبتوزيع العمال والموظفين.

الجدول رقم(14): يوضح دور فرق العمل الفعالة في تحسين الأداء.

المتغير	التكرار	النسبة%
نعم	45	80%
لا	11	20%
المجموع	56	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) إن الاتجاه العام لمفردات الدراسة وبنسبة 80 % اقروا أن العمل ضمن الفريق يؤدي إلي تحسين الأداء وهذا ما يكشف لنا عن أهمية فرق العمل في انجاز العمل بالوقت المحدد و يتم ذلك عن طريق انجاز كل فرد جزء معين من العمل في شكل مهام تعتمد الواحدة فيها علي الأخرى مع مسؤولية الجميع في النتيجة النهائية، بالإضافة إلي أن فرق تقدم الدعم والتوجيه اللازم وتنمية المواهب وتبادل الخبرات فيما بينهم كما أنها فرصة للمبدعين والمبتكرين لإبداء آرائهم. لذلك فان تدعيم مثل هذه الجماعة الغير رسمية داخل المؤسسة من شأنه أن يعزز الرغبة في العمل وتحسين الأداء، فالعمل ضمن روح الفريق يبعث بالثقة بين الزملاء وهذا ما أكدت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية بالمقابل نجد نسبة 20 % من مفردات العينة لا يرون في فرق العمل وسيلة لتحسين الأداء وهذا قد يرجع إلي طبيعة شخصية كل عامل التي قد تتصف بالانطوائية والتي تري في العمل الفردي وسيلة لتحسين الأداء وعدم تحمل مسؤولية أي خطأ قد يقع أثناء العمل ضمن فريق.

الجدول رقم (15): يوضح العلاقة بين متغير الاقدمية وطبيعة العلاقة مع المشرف.

الأقدمية طبيعة العلاقة	اقل من 5		من 6-14		من 15 فما فوق		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
جيدة	9	53%	20	62.5%	3	43%	32	57%
حسنة	5	29%	8	25%	2	28.5%	15	27%
عادية	3	18%	4	12.5%	2	28.5%	9	16%
المجموع	17	100%	32	100%	7	100%	56	100%

المصدر: س4 و18

تعتبر العلاقات الغير رسمية التي تجمع المشرف مع العمال من العوامل التي تؤثر علي الأداء الإنتاجي بالإيجاب ذلك أن هذه العلاقة لها واقع كبير علي نفسية العمال فهي توفر المناخ الملائم لتنمية

الفصل الخامس تحليل المعطيات الميدانية واستخلاص النتائج في ضوء الفرضيات

الأفراد وتجعل قابليتهم للإبداع وإبداء آراءهم أوسع، وهذا ما أقرته نسبة 62.5 % من فئة الاقدمية من (14-6) تليها فئة الاقدمية اقل من 5 سنوات وذلك بنسبة 53% أعلنت أنها علي علاقة جيدة، وهو إشارة إلي أن المشرف علي علاقة جيدة مع العمال بغض النظر عن مدة ممارستهم للعمل وهو ما يكشف لنا إن المؤسسة قيد الدراسة يخيم عليها مناخ اجتماعي تفرضه العلاقة الطيبة مع المشرف، بالمقابل نجد نسبة 18% من فئة اقل من 5 سنوات أقرت أنها علي علاقة عادية مع المشرف، وهذا قد يرجع إلي طريقة ممارسته الإشرافية في العمل.

الجدول رقم(16): يوضح العنصر الذي يدفع العامل للبقاء داخل المؤسسة.

المتغير	التكرار	النسبة%
توفر الأمن	6	11%
الأجر	18	32%
ظروف العمل	13	23%
العلاقات الاجتماعية والمهنية	14	25%
عدم توفر شغل خارج المؤسسة	3	5%
الخوف من البطالة	2	4%
المجموع	56	100%

المصدر: س30

في خضم المعطيات الكمية المبينة في الجدول(16) نلاحظ أن أغلبية مفردات الدراسة وبنسبة 32% يرون أن العنصر الذي يدفعهم أكثر للبقاء داخل المؤسسة هو الأجر، تليها نسبة 25% يرون في العلاقات الاجتماعية و المهنية دافع للبقاء والاستمرار في العمل، في حين نجد نسبة 23% صرحوا أن الظروف العمل الملائم دور في تحديد إمكانية البقاء.

وكتأويل سيوسيلولوجي فان آراء المبحوثين اتجهت إلي اعتبار العائد المادي دافع قوي للبقاء في المؤسسة وهذا قد يرجع إلي سياسة التقشف التي عرفت الجزائر مؤخرا حيث أصبح المواطن الجزائري بأمس الحاجة إلي مدخول عالي يغطي جميع نفقاته، وهذا ضمن ظروف عمل ملائمة تشعر العامل بالراحة وكل ذلك في إطار علاقة اجتماعية ومهنية تحدها العلاقة الطيبة مع الزملاء و المشرفين في جو يسوده الأمن.

الفصل الخامس تحليل المعطيات الميدانية واستخلاص النتائج في ضوء الفرضيات

الجدول رقم(17): يوضح العلاقة بين بحث المشرف علي توطيد العلاقة مع العمال وزيادة الرغبة في تحسين العمل.

المجموع		لا		نعم		بحث المشرف علي توطيد العلاقة
		ت		ت		زيادة الرغبة في تحسين العمل
35	62.5%	7	37%	28	78%	نعم
21	37.521%	12	63%	9	22%	لا
56	100.56%	19	100%	37	100%	المجموع

المصدر: س19 و 31

نلاحظ من خلال الجدول (17) إن الاتجاه العام سجل لدي صنف "نعم" مثلت فيها نسبة 78% فئة العمال الذين يرون في العلاقة الطيبة مع المشرف أنها تؤدي إلي زيادة الرغبة في تحسين الأداء، بالمقابل سجلت نسبة 63% لدي صنف "لا" أقرت فيه مفردات الدراسة بان المشرف لا يبحث علي توطيد العلاقة معهم الأمر الذي يكبح رغبتهم في تحسين أدائهم.

ومن خلال القراءة الإحصائية نستطيع القول أن جل العمال يرون أن العلاقة المهنية الطيبة مع المشرف تدفع بهم أكثر إلي الرغبة في تحسين أدائهم، لذلك ومن خلال دراستنا لهذه العلاقة نجد أن المشرف بمثابة القلب النابض الذي تستند عليه مثل هذه المؤسسة.

لذلك فتحسين أداء العامل متعلق برغبته في ذلك وهذه الأخيرة تفرضها العلاقات الغير رسمية مع المشرف وهذا ما أكدته أراء المبحوثين حول الأساليب التي تجسد الغيبة في العمل فكانت أن العلاقة التي تجمعهم مع زملائهم والمشرف من الوسائل الكفيلة لتجسيد ذلك وهذا من خلال إعطائهم فرصة لإبداء آرائهم في الأمور التي قد تؤدي إلي تحسين أدائهم الذي يؤدي إلي الرفع من مستوي الإنتاجية، وهذا ما أثبتته مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال التجارب التي قام بها التون مايو عندما كشف بان العلاقة التي كانت تجمع العاملات مع المشرف أدت إلي زيادة في الكفاءة الإنتاجية.

وهذا ما أكدته الدراسة التي جاءت بها "سليمة حنان" المعنونة بـ " التكوين المهني والكفاءة الإنتاجية (2007)، التي جاءت مشابهة للدراسة الحالية حيث أكدت أن العلاقة الجيدة مع الرؤساء بنسبة 59% وهذه العلاقة تساهم في سير العمل بقسم الإنتاج مما يخلق الثقة لدى العمال والتوازن النفسي والانضباط مما يحقق كفاءة المؤسسة الإنتاجية.

الفصل الخامس تحليل المعطيات الميدانية واستخلاص النتائج في ضوء الفرضيات

الجدول رقم(18): يوضح العلاقة بين متغير الاقدمية والمشاركة في اتخاذ القرارات.

المجموع		15 فما فوق		14-6		اقل من 5 سنوات		الاقدمية
								المشاركة في اتخاذ القرارات
%	ت	%	ت		ت		ت	
%71	40	%57	4	%75	24	%71	12	نعم
%29	16	%43	3	%25	8	%29	5	لا
%100	56	%100	7	%100	32	%100	17	المجموع

المصدر: س4 و28

في خضم المعطيات الكمية المجمعة في الجدول (18) نلاحظ أن أغلبية مفردات الدراسة وبنسبة 75% وهي تمثل فئة الاقدمية بين 14-6 ، تم تليها نسبة 71% وهي تشمل فئة ذوي الاقدمية اقل من 5 سنوات أقرت بأنه يتم إشراكهم في اتخاذ القرارات التي تخص مجال عملهم وهذا ما يكشف لنا أن المؤسسة قيد الدراسة تفتح المجال أمام العمال لإبداء آرائهم ذلك أن المعلومات التي يقدمونها تكون أكثر دقة فيما يخص المشاكل التي تواجههم.

إن هذه المشاركة تؤدي إلي إحساس العامل بالعدالة والاهتمام من قبل رؤسائه واحترام آرائه وقدراته وهو ما يطلق عليه " ديمقراطية الإدارة" والتي تحقق النفع للمنظمة من ناحية رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة رضاهم نتيجة شعورهم بأنهم جزء من التنظيم يشاركون في قراراتها ووضع أهدافها، إن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات من شأنه أن يعزز الثقة بين الرئيس والمرووسين مما يتولد لديه الشعور بالمسؤولية اتجاه المؤسسة بالمقابل نجد نسبة 43% من مفردات الدراسة، والتي تمثل فئة ذوي الاقدمية 15 فما فوق أقرت انه لا يتم إشراكهم في اتخاذ القرارات وهذا ما يكشف لنا انه ليس بالضرورة الأخذ بآراء العمال ذوي الاقدمية طويلة، وهذا قد يرجع إلي السياسات التي تتبناها المؤسسة.

الجدول (19): يوضح العلاقة بين تلبية احتياجات العامل والاتصال بالإدارة.

تلبية الاحتياجات		نعم		لا		المجموع
الاتصال بالإدارة		ت	%	ت	%	ت %
نعم		30	78%	12	63%	42 75%
لا		7	22%	7	37%	14 25%
المجموع		37	100%	19	100%	56 100%

المصدر: س14 و29

من خلال الجدول (19) إن الاتجاه العام قد سجل لدي صنف "نعم" بنسبة 78% أقرت فيها مفردات الدراسة انه يتم تلبية احتياجاتهم من خلال الاتصال بينهم وبين الإدارة، بالمقابل نجد نسبة 63% صرحوا بعدم تلبية الاحتياجات في حين أنهم علي اتصال مباشر بالإدارة، تليها نسبة 37% من مفردات الدراسة اقروا بعدم تلبية الاحتياجات نظرا لانقطاع الاتصال مع الإدارة.

من خلال الدلالة الإحصائية للنتائج وكتأويل سيوسيلوجي فنجد أن الغالبية من العمال اقروا بان تلبية الاحتياجات كوسيلة تؤدي إلي رضا عن العمل يتم من خلال الاتصال المباشر مع الإدارة، لذلك فمرونة الاتصال من شأنه أن يسهل نقل كافة متطلبات العمال إلي الإدارة هذا الأمر يساهم في خلق جو من المودة والاحترام. ضف إلي سهولة اطلاع العمال علي أهداف المؤسسة وفتح المجال للإدارة للتعرف علي مختلف احتياجات العمال، لذلك فان فتح المجال تعتبر مدرسة العلاقات الإنسانية وسيلة تؤدي إلي تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة.

أما الفئة القليل من العمال الذين يرون انه لا يتم تلبية احتياجاتهم لأنه لا يوجد اتصال بينهم وبين الإدارة، فان ذلك قد يرجع إلي نوعية المطلب إلي يقدمونها للإدارة.

الجدول رقم(20): يوضح التزام العاملين بالقوانين والتعليمات.

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	40	71%
لا	16	29%
المجموع	56	100%

الفصل الخامس تحليل المعطيات الميدانية واستخلاص النتائج في ضوء الفرضيات

تماشياً مع الجدول رقم (20) تبين أن أغلبية مفردات الدراسة بنسبة 71% اقروا بأنهم يلتزمون بالقوانين والتعليمات وهذا راجع حسب رأيهم إلى الشعور بالمسؤولية اتجاه العمل وهذا يؤدي إلى انجاز العمل في الوقت المحدد، ويعتبر الالتزام بالقوانين من قيم الخاصة بالمؤسسة التي تضمن السير الحسن للأعمال، وحسب النظرية التaylorية فإن وضع المؤسسة للقوانين ووضوحها تضمن احترام العاملين وتسيطر عقوبات لمن لا يلتزم بها ويضمن سلامة تحقق الأهداف الإستراتيجية، ورفع مستوى أداء العامل، لذلك يمكن اعتبار القوانين كوسيلة تحرص على تحقق الهدف الاسمي للمؤسسة ألا وهو البقاء والاستمرار.

الجدول رقم (21): يوضح العلاقة بين الوضع المهني والمشاركة في اتخاذ القرارات.

الوضع المهني		عامل بسيط		عامل متخصص		المجموع	
المشاركة في اتخاذ القرارات		ت	%	ت	%	ت	%
نعم		19	79%	30	94%	49	78.5%
لا		5	21%	02	6%	07	12.5%
المجموع		24	100%	32	100%	56	100%

المصدر: س5 و28

تساعد لا مركزية السلطة في انتشار معلومات علي نطاق واسع يساهم في اتخاذ القرارات وهذا يكرس قيم التنظيم وثقافته، وهذا ما أشارت إليه بنسبة 94 % من مفردات الدراسة والتي تمثل فئة المتخصصين، تليها نسبة 79% وهي من فئة عامل بسيط التي أقرت أن الإدارة تقبل اقتراحاتهم، وهذا يرجع إلى الخبرة التي يمتلكها فئة المتخصصين والمهارات المتوفرة لدى العامل البسيط، تساهم في نجاح المؤسسة، ولهذا فإن إقرار هذه النسبة من العمال بأن اقتراحاتهم تؤخذ بعين الاعتبار وأن المؤسسة تهتم براحتهم وتقدير جهودهم يدل على وجود عدالة تشعرهم بأهميتهم وتؤثر بالإيجاب على نفسياتهم وهذا ما يحقق لهم الرضا الكلي عن العمل بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة، وهذا ما أقر بهم سؤال عن مصلحة الإنتاج الذي أقر بأنه يتم الاعتماد على أفراد ذوي كفاءة مهنية، لأن أفكارهم جديدة تساهم في تطوير طرق العمل التي تساهم في تطوير نوعية الإنتاج بالمقابل نجد نسبة اقروا بتقديم اقتراحاتهم لتحسين العمل لكنها لا تؤخذ بعين الاعتبار لأنهم لا يلمسون ذلك في القرارات المتخذة، وهذا ما يشعرهم بعدم فعالية إسهاماتهم وهذا قد يرجع إلى عدم امتلاك الخبرة الكافية التي تؤهلهم إلى إبداء لأرائهم في أمور تحتاج دقة المعلومات.

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

- مناقشة الفرضية الفرعية الأولى: التي ترى بأنه كلما كانت هناك رقابة مستمرة أدى ذلك إلى تحسين الأداء، وبالرجوع إلى الجدول رقم (6) و(7) و(8) و(9) و(10) و(11) و(12) وعلي ضوء النتائج المتوصل إليها حيث أكد غالبية مفردات الدراسة ممن تم استجوابهم عن كيفية تجسيد الرقابة داخل المؤسسة قيد الدراسة أكدوا أنها تظهر من خلال الرقابة علي الأداء والآلات والإنتاج وجودته كآلية تضمن السير الحسن للعمل بالدقة اللازمة التي يفرضها التخصص في العمل، ووظيفة الرقابة لا تتوقف عند هذا الحد بل إنها تتعدى إلى وقاية الأفراد من الحوادث من خلال إرشادهم وتوعيتهم، بالإضافة إلى تنظيم برامج تدريبية لتدريبهم علي الاستعمال الجيد للآلات التي تحول دون وقوع أي حادث وهذا ما اقر به رئيس المصلحة

كما أكد الغالبية بان الرقابة تساهم في توجيه جهودهم نحو العمل الأمر الذي يدفعهم إلى الالتزام بانجاز العمل في الوقت المحدد مما يكشف بأنها وسيلة ضبط لمختلف سلوكيات العاملين التي تعيق تحقيق الأهداف، وهي بذلك تحول دون التراخي الذي يؤدي إلى تدني مستوي الإنتاجية.

إن كبر حجم المؤسسة واحتوائها علي عدد هائل من العمال يتطلب نظام رقابي يتولي الوقوف علي الأعمال والتي تتجسد من خلال المتابعة المستمرة التي يقوم بها المشرف وهذا ما أقرت به نسبة 48.21% من مفردات الدراسة، أن طبيعة العمل الذي تقوم به المؤسسة يتطلب قدرة علي العمل التي تتجسد من خلال المهارات والخبرة العلمية، وهذا الأمر يفرضه مستوي تعليمي جيد أي التخصص في العمل ذلك أن هذا الأخير وسيلة تضمن الأداء الفعال وبالتالي الرفع من الكفاءة الإنتاجية، وهذا ما أكدت عليه نظرية فايول.

وعليه من خلال هذه المناقشة نؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى القائلة بأنه كلما كانت هناك رقابة مستمرة أدى ذلك إلى تحسين الأداء.

- مناقشة الفرضية الفرعية الثانية القائلة: هناك مساهمة للرقابة الفعالة في توظيف امثل للعناصر الإنتاجية(اليد العاملة).

من خلال الجدول رقم (13) و(14) و(15) و(16) و(17) و(18) و(19) و(20) و(21) وبناءا علي تحليل إجابات المبحوثين حيث أكدوا بان الرقابة الفعالة تظهر من خلال الاهتمام بالعاملين هذا الأمر يشعرهم أنهم موضع اهتمام مما يؤدي إلى تحسين الأداء وهنا يظهر الاهتمام بالإنتاج، وهذا

ضمن العلاقة الغير رسمية التي تجمعهم مع المشرف، التي تدفع إلي زيادة الرغبة في العمل بالإضافة إلي الدور الذي تلعبه فرق العمل المتكونة داخل المؤسسة التي تساهم في انجاز العمل في الوقت المحدد من خلال الخبرة والتعلم الذي توفره وتشجيع التعاون فيما بينهم، وهي بذلك وسيلة تساعد المؤسسة في الارتقاء وهو يتطابق مع ما جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية التي تري في العلاقات الرسمية وسيلة تساهم في رفع الإنتاجية.

أكد غالبية مفردات الدراسة أن مختلف احتياجاتهم يتم تلبيتها من خلال قنوات الاتصال المفتوحة بينهم وبين الإدارة الأمر الذي يؤدي إلي الاطلاع علي كافة أهداف المؤسسة ويتيح فرصة للإدارة لتعرف علي احتياجات العاملين لديها، من اجل إشباعها لان في ذلك فائدة لها، بالإضافة إلي أن هذا الاتصال المباشر يساعد في مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات التي تخص مجال عملهم خاصة فئة المتخصصين منهم، لان المعلومات التي يقدمونها تكون أكثر دقة لأنهم ادري بالمشاكل التي تواجههم، مما يشجع العاملين ويرفع من الروح المعنوية لشعورهم بأنهم جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة التي تأخذ بآرائهم بعين الاعتبار.

يعتبر الأجر دافع يساهم في بقاء العامل داخل المؤسسة وهذا يرجع إلي كثرة متطلبات الحياة والذي يغطيها الحصول على مدخول مادي يضمن العيش بكرامة، وهذا من خلال ظروف عمل ملائمة تشعر العامل بالراحة وعلاقة مهنية يسودها الاحترام داخل المؤسسة.

من خلال هذه المناقشة نؤكد صحة الفرضية الثانية القائلة: هناك مساهمة للرقابة الفعالة في التوظيف الأمثل للعناصر الإنتاجية (اليد العاملة).

ثالثاً: نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

من خلال تحليل البيانات الميدانية ومناقشة نتائجها حسب كل فرضية، تم إثبات صحة الفرضيتين الفرعيتين للدراسة، وذلك بمساهمة الرقابة المستمرة في تحسين الأداء ومساهمة الرقابة الفعالة في التوظيف الأمثل لعناصر الإنتاجية (اليد العاملة). وباعتبار أن الفرضية العامة هي محصلة للفرضيتين الفرعيتين، تبين لنا صحة الفرضية العامة والقائلة بأن: لأساليب الرقابة علاقة بالكفاءة الإنتاجية. وانطلاقاً من إثبات صحة الفرضيات الفرعية والفرضية العامة، نكون قد اجبنا علي التساؤلات الفرعية وعن التساؤل العام، بأن أساليب الرقابة علاقة بالكفاءة الإنتاجية.

خاتمة

خاتمة:

إن وضوح الرقابة وأساليبها إنما هو مرتبط ارتباط وثيقاً، بتحديد دور كل عامل داخل المؤسسة خاصة المؤسسات الصناعية منها، بالإضافة إلى الأسلوب الديمقراطي الذي يتبعه المشرف في التعامل مع العاملين، والعلاقة الغير رسمية مع الزملاء كلها عوامل تؤثر على استقلالية وحرية العاملين في العمل وزيادة الرضا عنه، وبالتالي زيادة الرغبة في بلوغ الأهداف الإستراتيجية التي تم التخطيط لها مسبقاً، مما يؤدي إلى الرفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية التي ترتبط بمدى تقبل الأفراد لأهداف وقيم المؤسسة التي ينتمون إليها، مما يجعلهم يندفعون لإنجاز المهام من خلال تكريس الدقة في العمل التي يفرضها تقسيم للعمل وتخصص كل فرد.

وبهذا نخلص بأن الرقابة بكل أساليبها تعتبر آلية تمنع حدوث أي انحراف وتفاقمه مما يساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية من خلال إلزام الأفراد بانجاز الأعمال في الوقت المحدد وتأمين الدقة في العمل.

ومن هذا المنطلق نتوصل إلى جملة من التوصيات:

- 1- ضرورة وجود أساليب رقابية تقف على تطبيق القوانين وتعمل على ضبط سلوكيات الأفراد بما يتناسب ورفع مستوي الأداء وبالتالي رفع الكفاءة الإنتاجية.
- 2- وضوح ومرونة الرقابة يتعلق بالأسلوب القيادي المتبع داخل أي مؤسسة.
- 3- العمل بمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات لأنها تساهم في بناء كوادر جديدة.
- 4- ضرورة العمل بمبدأ التخصص وتقسيم العمل التي تتناسب ورفع الكفاءة الإنتاجية.
- 5- العمل على زيادة رغبة العمال من خلال إشباع مختلف الاحتياجات المادية والمعنوية، بغية تحقيق الإنتاجية العالية.
- 6- الحرص على تكوين فرق عمل داخل المؤسسة فهي بمثابة آلية تركز الكفاءة الإنتاجية من خلال العمل ضمن روح الفريق.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

- 1- احمد محمد المصري.(2004). الكفاية الإنتاجية للمنشات الصناعية: الكلفة، الوقت، الأداء، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة.
- 2- ثابت عبد الرحمان إدريس.(2003). المدخل الحديث في الإدارة العامة، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- 3- ثابت عبد الرحمان، جمال الدين محمد المرسى.(2002). الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، ط1، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- 4- حبيش فوزي.(1991). الإدارة العامة والتنظيم الإداري، بيروت، دار النهضة العربية.
- 5- رشيد زرواتي.(2002). تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، ط1، الجزائر، دار هومة.
- 6- رضا قجة.(2003). أداء العمال في التنظيم الصناعي، ط1، الجزائر، شركة باتنيت للمعلوماتية والخدمات المكتبية والنشر.
- 7- ريمون كفي، فان لوك كونيهد. تر يوسف الجباعي.(1986). دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، بيروت.
- 8- سعيد بلوم.(بد.سنة). اساليب الرقابة ودورها في تقييم الاداء، رسالة ماجستير تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- 9- صلاح الدين محمد عبد الباقي.(2004). مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- 10- عبد الفتاح بوخمخ.(2002). تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ع18.
- 11- عبد الله محمد عبد الرحمان.(1999). علم الاجتماع الصناعي، النشأة والتطورات الحديثة، ط1، بيروت، دار النهضة العربية.
- 12- علي السلمي.(1980). تطور الفكر التنظيمي، ط2، الكويت، وكالة المطبوعات.
- 13- علي موسى حنان.(2007). الصحة والسلامة المهنية وأثرها على الكفاءة الإنتاجية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- 14- ماهر الخزاعي.(2009). دور إدارة الموارد البشرية في رفع الكفاءة الإنتاجية، رسالة ماجستير في ادراة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا.

- 15- محمد بهجت جاد الله كشك.(1999). المنظمات وأسس إدارتها، ط1، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- 16- محمد علي محمد.(1998). علم اجتماع التنظيم، مدخل التراث والمشكلات والموضوع والمنهج، ط1، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
- 17- مورييس أنجرس.(2004). منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات علمية، الجزائر، دار القصة للنشر.
- 18- وجيه العلي.(1982). الإنتاجية، مفهوما، قياسها، العوامل المؤثرة فيها، بيروت، دار الطليعة.

ملاحی

دليل المقابلة الحرة

دليل المقابلة الحرة:

مقابلة مع رئيس مصلحة الإنتاج:

- 1- المستوى التعليمي.
- 2- كيف يتم ضمان الأداء الجيد للمؤسسة؟
- 3- ما هي الوسائل الكفيلة بتضمين تلبية احتياجات العاملين؟
- 4- ما هي الآليات الكفيلة بتنمية قدرات ومهارات الأفراد داخل مؤسستكم؟
- 5- ما هي الآليات التي تضمن الرقابة المستمرة؟
- 6- ما هي أهم المعايير التي يمكن من خلالها التعرف على النظام الرقابي الفعال؟
- 7- ما هي الوسائل التي تتبعها مؤسستكم لزيادة رغبة العمال في العمل؟

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

التخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

موضوع الاستمارة:

أساليب الرقابة وعلاقتها بالكفاءة الإنتاجية

دراسة ميدانية بمؤسسة الحضنة للحليب بالمسيلة

رسالة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ

أ.د/ فكرون السعيد

من إعداد

عبد الكبير ليلي

السنة الجامعية 2016-2017

ملاحظة: بعد القراءة للسؤال املأ الفراغ وضع العلامة (X) في المربع المختار

أولاً: بيانات متعلقة بالخلفية الاجتماعية والاقتصادية:

- 1 الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐
- 2 السن : من 22-32 ☐ من 33-43 ☐ من 44-فما فوق ☐
- 3 المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐
- 4الأقدمية: اقل من 10سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐
- 5الوضع المهني:.....

ثانياً: بيانات متعلقة بأساليب الرقابة

أ. بيانات متعلقة بالرقابة المستمرة

- 6 في نظرك ما المقصود بالرقابة ؟
- متابعة المشرف ☐ عبارة عن لجان تفتيش ☐ تصحيح الأخطاء و الانحرافات ☐
- أو هناك أخرى ما هي
- 7 قصد الحفاظ علي العمل الحسن هل يتم ذلك من خلال:
- الرقابة المستمرة ☐ الرقابة الوقائية ☐ الرقابة المفاجئة ☐
- 8 كيف تتجسد الرقابة داخل المؤسسة ؟
- الرقابة علي الأداء ☐ الرقابة علي الآلات ☐ الرقابة علي الإنتاج و جودته ☐ الرقابة علي كل ذلك ☐
- أخرى ما هي
- 9 هل تساهم الرقابة في توجيه جهود الأفراد نحو العمل : نعم ☐ لا ☐
- 10 هل تساهم الرقابة في وقاية الأفراد من الحوادث التي قد يتعرضون لها أثناء العمل:
- نعم ☐ لا ☐
- 11 في حالة الإجابة بنعم كيف يتم ذلك؟

ب. بيانات متعلقة بالرقابة الفعالة

- 12 هل الرقابة الفعالة تظهر في؟

- الاهتمام بالعاملين ☐ تحسين الأداء ☐ الاهتمام بجودة الإنتاج ☐
- 13 هل تساهم الرقابة في التزامك بالقوانين والتعليمات ؟ نعم ☐ لا ☐
- 14 هل يتم الاهتمام باحتياجات العامل داخل المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐
- 15 في حالة الإجابة بنعم ما نوع هذا الاهتمام
- 16 في حالة غياب الرقابة ماذا ينتج عن ذلك؟
- تدني الإنتاجية ☐ التراخي في انجاز العمل ☐ الاثنين معا ☐
- 17 ما طبيعة العلاقة بينك و بين المشرف؟
- جيدة ☐ حسنة ☐ عادية ☐
- 18 هل المشرف يبحث علي توفر علاقة مهنية معك ؟ نعم ☐ لا ☐
- 19 في حالة ارتكاب الأخطاء مهنية أو غيرها هل تتلقي عقوبات من المسؤول؟ نعم ☐ لا ☐
- 20 في حالة الإجابة بـ نعم فيما تتمثل هذه العقوبة؟
- الخصم ☐ التحويل ☐ تقديم إنذار ☐
- أخرى ما نوعها

ثالثا: بيانات متعلقة بالكفاءة الإنتاجية.

- ا. بيانات متعلقة بتحسين الأداء
- 21 كيف يتم ضمان الدقة في العمل؟
- التخصص ☐ المهارات المكتسبة ☐ الخبرة ☐ المعرفة ☐
- أخرى ما هي
- 22 هل تلتزم بالوقت المحدد لانجاز الأعمال ؟ نعم ☐ لا ☐
- 23 في حالة الإجابة بنعم إلي ماذا يعود ذلك؟
- شعورك بالمسؤولية ☐ العقوبات ☐ الرغبة في العمل ☐ الولاء ☐ العمل المشترك
- 24 كيف يتم توزيع المهام بين العمال؟
- الاقدمية ☐ التخصص ☐ الانضباط والالتزام ☐ العلاقات ☐
- 25 كيف تتجسد القدرة علي العمل؟

المهارات ☐ الخبرة العلمية ☐ الاثنان معا ☐

26 ما هي الأساليب التي تتجسد من خلالها رغبتك في العمل ؟

.....
.....
II. بيانات متعلقة بالعناصر الإنتاجية (اليد العاملة)

27 هل تشارك في اتخاذ القرارات التي تخص عملك ؟ نعم ☐ لا ☐

28 هل يوجد اتصال بينك وبين الإدارة العليا؟ نعم ☐ لا ☐

29 ما هو العنصر الذي يدفعك أكثر إلى البقاء داخل المؤسسة؟

توفر الأمن ☐ الأجر ☐ ظروف العمل ☐ العلاقات الاجتماعية والمهنية ☐

عدم توفر شغل خارج المؤسسة ☐ الخوف من البطالة ☐

أخرى ما هي

30 هل تساهم العلاقات المهنية في زيادة رغبتك في العمل؟ نعم ☐ لا ☐

31 في حالة الإجابة ب لا لماذا؟

32 هل تري أن العمل ضمن الفريق يؤدي إلي تحسين أدائك ؟ نعم ☐ لا ☐

33 في حالة الإجابة بنعم ما نوع هذا الأداء؟

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ