جامعة أحمد دراية –ادرار– الجزائر

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية

قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة تخرج بعنوان

دور الرقابة المهنية وأثرها على الكفاءة المهنية

دراسة ميدانية بكلية العلوم التكنولوجيا بجامعة احمد دراية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

إعداد الطالبتين:

- الجديد عمر
- باسيدي عبد الجليل

إشراف الأستاذ:

- رحماني محمد

أعضاء لجنة المناقشة		
اسم الاستاذ	الجامعة	الصفة
بوزيدي علي	جامعة أدرار	رئيسا
رحماني محمد	جامعة أدرار	مشرفا
علي الطالب مبارك	جامعة أدرار	ممتحنا

الموسم الجامعي :2021-2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

People's Democratic Republic of Algeria

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أحمد دراية- أدرار

المكتبة المركزية

لجنة البحث الببليوغرافي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

University Ahmed Draia of Adrar

The central library

شهادة الترخيص بالإيداع

انا الأستاذ(ة) : رحماني محمد

المشرف مذكرة الماستر الموسومة بـ : دور الرعاية المهنية وأثرها على الكفاءة المهنية

من إنجاز الطالب(ة): باسيدي عبد الجليل

و الطالب(ة): الجديد عمر

كلية : العلوم الإنسانية والإجتماعية والعلوم الإسلامية

القسم : العلوم الإجتماعية

التخصص: علم الإجتماع

تاريخ تقييم / مناقشة: 2022/05/24

أشهد أن الطلبة قد قاموا بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة التقييم / المناقشة، وان المطابقة بين النسخ الورقية والإلكترونية استوفت جميع شروطها.

ويمكن إيداع النسخ الورقية (02) والإلكترونية (PDF).

- امضاء المشرف:

ادرار في: .....

مساعد رئيس القسم:

مساعد رئيس قسم العلوم الإجتماعية
مكلف بالتدريس والتعليم في التدرج
د . عزاوي حمزة

ملاحظة :لاتقبل أي شهادة بدون التوقيع والمصادقة.

اهداء

بسم الله والصلاة والسلام على سيدنا مُحَّد عليه افضل الصلاة وازكى التسليم اما بعد

اهدي هذا العمل المتواضع الى من قل فيهما الرحمان وبالولدين احسانا

الى صاحبة المقام الجليل الى من عظم الله شانها وجعل

الجنة تحت قدميها الى الولدة الكريمة بارك الله في عمرها وجعلها نور من نور طريقي

الى الذي كان الدعم لي دئما وابدا الى من كان سراجا ينير دربي الذي شجعني ودفعني

لتخطي الصعاب الى لم يتعب من تعليمي والدي الكريم بارك الله في عمره

الى الأستاذ المشرف د : رحماني مُحَّد

الى من يفيض القلب بحبهم اخواتي الأعزاء كل باسمه

الى كل العائلة الكريمة عائلة عبد الجليل وعائلة الجديد عمر

الى كل من وسعتهم ذكرتي ولم تسعهم مذكرتي

اهدي هذا العمل المتواضع .

الجديد عمر عبدالجليل باسيدي

شكر وعرفان

امتثالا لقوله عز وجل (لئن شكرتم لأزيدنكم سورة إبراهيم الآية 07

الحمد الله كثيرا وشكرا الله عظيما وبفضل الله أولا واخر بإنجاز لهذا العمل وتوفيقا الى تمامه

امتثالا لقوا المصطفي ﷺ "من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

نتقدم بخالص شكرنا وامتنا ننأ الي استاذنا المشرف رحماني مُحَّد الذي

لم يبخل علينا بكل توجيهاته ونصائحه وافكاره البناءة فجزاك الله خيرا وجعلك منارة من منارات العلم الخالدة

كما نتقدم بشكرنا الخالص الى كل أساتذة قسم العلوم الاجتماعية كل باسمه

كما نتقدم بالشكر الى كل عمال كلية العلوم التكنلوجيا بجامعة احمد دراية . ادرار

كما لا ننسى كل من ساعدنا من قريب او بعيد على إتمام هذا العمل المتواضع ولو بكلمة طيبة .

عبدالجليل باسيدي الجديد عمر

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الاهداء

الشكر

مقدمة ---------- ب

أولا: الإشكالية ---------- 5

ثانيا: فرضيات الدراسة :---------- 6

ثالثا: تحديد المفاهيم : ---------- 6

رابعا : أسباب اختيار الموضوع : ---------- 12

خامسا : أهمية الدراسة : ---------- 13

سادسا : اهداف الدراسة : ---------- 13

سابعا : تقديم الدراسات السابقة : ---------- 14

ثامنا : صعوبات الدراسة : ---------- 21

تمهيد---------- 24

أولا :مفاهيم الرقابة : ---------- 24

ثانيا : أهمية واهداف الرقابة---------- 26

ثالثا: مبادى الرقابة :---------- 29

رابعا: خصائص وشروط الرقابة : ---------- 30

خامسا :أنواع الرقابة : ---------- 32

تمهيد---------- 54

أولا تعريف بمجتمع الدراسة : ---------- 54

ثانيا : نشأة جامعة ادرار احمد دراية : ---------- 54

ثالثا : تعريف جامعة احمد دراية ادرار :---------- 55

رابعا : هيكل جامعة احمد دراية . ادرار: ---------- 55

خامسا : تحليل وتفسير البيانات بالجداول المركبة ---------- 56

سادسا : تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالجداول البسيطة --------- 60

الاستنتاج العام : ---------- 74

خاتمة ---------- 76

المصادر و المراجع ---------- 78

ملاحق ----------

فهرس الجداول

رقم	عنوان الجدول	ص
1	يوضح نسبة الردود من توزيع الاستمارات	56
2	يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	57
3	يوضح توزيع افراد العينة على حسب متغير السن	57
4	يوضح توزيع افراد العينة على حسب متغير الحالة العائلية	58
5	يوضح توزيع افراد العينة على حسب متغير المستوى التعليمي	58
6	يوضع توزيع افراد العينة حسب متغير الرتبة المهنية	59
7	يوضع توزيع افراد العينة حسب متغير الاقدمية في العمل	60
8	يوضح وجود الرقابة في المؤسسة	60
9	يوضح مدى دراية العامل بالوسائل المستعملة في عملية الرقابة داخل المؤسسة	61
10	يوضح ان التقارير تساعد على مراقبة العمل	61
11	يوضح ان الرقابة المباشرة تزيد من نجاح عملية الرقابة داخل المؤسسة	61
12	يوضح تواجد المشرف في نفس مكان العمل	62
13	يوضح مدى ملاحظة الاعمال المنجزة من طرف الرئيس بشكل دائم	62
14	يوضح اذا كانت ظروف العامل جيدة اثناء العمل	63
15	يوضح اذا هناك شكاوي من طرف العامل في المؤسسة	63
16	يوضح الأسلوب الرقابي الأكثر استعمالا في المؤسسة	64
17	يوضح ان الرقابة داخل المؤسسة تسعى لتطوير أداء العاملين	64
18	يوضح ان الرقابة داخل المؤسسة تسعى بتحفيز أداء العاملين	65

19	يوضح نوع النظام الرقابي الذي تسعى اليه المؤسسة	65
20	يوضح اذا كان هناك رقابة على العاملين اثناء عملية التكوين	66
21	يوضح اذا كان هناك رقابة على العاملين اثناء عملية التدريب	67
22	يوضح الأدوات التي تستعملها المؤسسة	67
23	يوضح انجاز العمل في الوقت المحدد	68
24	يوضح الالتزام بالقوانين الصادرة عن المؤسسة	68
25	يوضح اذا كان للعمال ثقافة المحافظة على تنظيم سير العمل	69
26	يوضح اذا العمل الذي يقوم بيه العامل يتميز بالجودة	69
27	يوضح سعي العامل لتحسين الأداء في العمل	69
28	يوضح الاستعداد لبذل الجهد لتحقيق الأداء في المؤسسة	70
29	يوضح القدرة على حل المشاكل المرتبطة بالعمل الموكل الى العامل	70
30	يوضح القدرة الكافية للتحكم في العمل	71
31	يوضح المواظبة على الحضور في الوقت	71
32	يوضح الالتزام بأداء المهام الموكلة اليك كما ينبغي	72
33	يوضح السعي للتقليل من الأخطاء التي تقع في العمل	72
34	يوضح مدى اتقان العمل	73
35	يوضح مدى تناسب المؤهل العلمي مع الوظيفة	73

مقدمة

مقدمة

تواجه المؤسسات التعلمية اليوم الكثر من التحديات المتعددة مصدرها أساسا اتساع البيئة الخارجية ، التي تمارس في اطار نشاطها وسط العديد من المتغيرات التي تمتاز بالتعقد ،والتداخل حيث تعمل هذه المتغيرات على تحديد مكانة ومستوى وقيمة المؤسسة في المجتمع ،وتعد الرقابة وظائف إدارة لما لها من أهمية بارزة داخل المؤسسة التعلمية من خلال الوسائل ولأساليب التي تستخدمها ، ومن بين هذه الأساليب نجد الرقابة الإدارية التي تعتبر اهم العمليات الإدارية في المؤسسة ،فهي تقوم على اكتشاف وتصحيح ومراجعة كل أخطاء او انحراف ما ، واتخاذ إجراءات مباشرة لمنعه ،كما تسعى للبحث عن سبيل تطوير وزيادة فاعلية من جهة الواقع من كفاءة المهنية العنصر البشري من جهة أخرى ،كما تسعى الرقابة الإدارية الى خلق عمال اكفاء يتصفون بمهارات وخبرات وقدرات عالية تمكنهم من انجاز الاعمال بفاعلية وأداء جيد ، كما ان الكفاءة المهنية الفردية تتجلى في مدى قدرته على العمل بشكل صحيح وفعال ودقيق بعيدا عن كل الأخطاء ولانحرافات وإنجاز العمل بمهارة وفاعلية عالية .

وقد شملت هذه الدراسة على جانبين نظري وتطبيقي على شكل التالي الجانب النظري والذي قسم الى ثلاثة فصول وهي :

الفصل الأول : كتقديم لموضوع الدراسة يتضمن إشكالية الدراسة إضافة الى التساؤلات وصولا لصياغة الفرضيات ويليها تحديد المفاهيم ويليها تحديد المفاهيم ثم نموذج الدراسة وأسباب اختيار الموضوع وكذلك أهمية واهداف الدراسة ،إضافة الى منهج البحث وادواته ويليها الدراسات السابقة ومقارنتها واخير صعوبات الدراسة .

الفصل الثاني : عنوناه بالرقابة المهنية ،وتناولنا فيه مفهوم الرقابة ،أهميتها ،أهدافها ،خصائصها ومبادئها ،وشروطها ،وانوعها ،وخطوتها واساليبها واخير وسائلها . . كما أيضا تناولنا مفهوم الكفاءة المهنية بذكر خصائصها ،شروطها ،وانوع الكفاءات

،ومؤشرات قياس الكفاءة ،معايير الكفاءة ، مدخلات دراسة الكفاءة المهنية ،العوامل المؤثرة في تطوير الكفاءة المهنية ،معوقات الكفاءة .

الفصل الثالث : الجانب التطبيقي وتناولنا فيه تعريف بالجامعة احمد دراية ادرار ونشاتها والتي كانت محل اجراء الدراسة الميدانية ، بالإضافة الى مجلات الدراسة البشري والزمني وتحليل بيانات الجدول البسيطة وبعدها تفسير بيات الجدول المركب وربطها بالتراث النظري ،ثم التحليل الاحصائي معتمدين في ذلك على البرنامج الاحصائي spss ، ومن ثمة استنتاج الفرضيات وبعدها الاستنتاج العام ، وأخيرا خاتمة التي تحتوي على النتائج المتواصل اليها .

الفصل الأول :

الاطار المنهجي للدراسة

- **تمهيد**

أولا: الإشكالية

ثانيا: فرضيات الدراسة :

ثالثا : تحديد المفاهيم

رابعا : نموذج الدراسة

خامسا : أسباب اختيار الموضوع

سادسا : أهمية الدراسة

سابعا : اهداف الدراسة

ثامنا : تقديم الدراسات السابقة

تاسعا : صعوبات الدراسة

أولا: الإشكالية

لقد شهدت المؤسسات و المنظمات الوطنية تطورات وتغيرات عبر الزمن جعلها بحاجة إلى إحداث نوع من التنمية الإدارية خاصة قطاع الوظيفة العمومية، وتعتبر الجامعة احد نماذج هذا التغيير الذي شهده هذا القطاع منذ الاستقلال خاصة على الجانب الرقابي باعتباره وظيفة هامة كغيرها من الوظائف الإدارية، بغض النظر عن نوع النشاط الذي تمارسه المنظمات والمؤسسات وما يصاحبه من التغيرات والصعوبات التي يتعرض لها الموظف خلال تأدية مهامه ومصدرها الرئيسي هو المحيط الخارجي الذي يمارس في إطاره نشاطه. هذه التغيرات والصعوبات تعمل على تحييد الموظف عن مساره المهني المضبوط. مما يضطره الى الغيابات والممارسات الغير قانونية ، فالمؤسسة الناجحة هي التي لديها إدارة جيدة تساعدها على تجاوز هذه الصعوبات أو التغيرات التي تواجهها، مستغلة بذلك الوظائف الإدارية المهمة التي تتخذها منهجا تسير وفقا له كالتنظيم والتخطيط والرقابة التي تساعدها الوظائف الإدارية في تحقيق ما تصبو إليه، لذلك لا بد من إتباع نظام رقابي بمختلف أساليبه ووسائله داخل المؤسسة . فالرقابة الإدارية وظيفة أساسية في المنظمة، وهي ليست كما يعتقد الأغلبية بأنها تعني التنفيذ فقط انما هي السعي نحو تحقيق أهداف المؤسسة، ومحاولة كشف الأخطاء والسلوكيات المنحرفة، ووضع خطة توضح فيها الإجراءات وأساليب العمل والبرامج والأسس، التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، والكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي يمارسها العمال، يمكن ملاحظتها من خلال التطبيق الميداني الذي على أساسه يتم قبولها أو رفضها، وتكمن كفاءة المنظمة في الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية بشكل عقلاني، من خلال التوازن في أدائها، وتستمد الكفاءة المهنية ديناميكيتها من المحيط داخل وخارج العمل، من أجل الوصول إلى الأهداف التي تسعى

لتحقيقها من خلال الخطة الموضوعة، كما أنها تدل على المهارات الفردية في الوسط المهني من خلال أساليب فنية وتقنية.

ومن هنا تتمحور إشكالية دراستنا حول التساؤل الرئيسي التالي:

. ما هو دور الرقابة الإدارية في رفع الكفاءة المهنية بالمؤسسة الجامعية ؟

هذا التساؤل انبثقت عنه مجموعة من التساؤلات الفرعية هي:

1- هل يؤدي الإشراف المباشر إلى انجاز الأعمال المحددة في اوقاتها؟

2-كيف تؤدي المتابعة الصارمة إلى تحقيق الانضباط داخل المؤسسة الجامعية ؟

ثانيا: فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية- :

للرقابة الإدارية دور في رفع الكفاءة المهنية بالمؤسسة الجامعية.

الفرضيات الفرعية :

1 . يؤدي الإشراف المباشر إلى إنجاز الأعمال المحددة في اوقاتها .

2- تؤدي المتابعة الصارمة إلى تحقيق الانضباط داخل المؤسسة الجامعية .

ثالثا: تحديد المفاهيم :

يعتبر تحديد المفاهيم والمصطلحات العلمية أمرا لا بد منه في الدراسات والبحوث العلمية، ولقد أصبح مألوفا في الدراسات السوسيولوجية وأن تحديد المفاهيم يمثل المدخل المناسب لفهم الظاهرة البحثية على اعتبار أن المفهوم يطرح قضية ما، ذات دلالة وحدود،

وهذا بطبيعة الحال يتيح فهم المفاهيم المشكلة للدراسة . من هذا المنطلق نحاول في هذه الفقرة تحديد مفاهيم الدراسة المتمثلة في :

المفاهيم الرئيسية :

1- تعريف الدور : عرفه ألبورت على أنه: " أسلوب الفرد في المساهمة في الحياة الاجتماعية وهو مجرد ما يتوقعه من شخص يشغل وصفا اجتماعيا معينا، والدور الفردي هو مجموع المطالب المعينة بحكم تركيب الجماعة كالمعايير، التوقعات، المسؤوليات المرتبطة بوضع اجتماعي معين والدور بهذا المعنى خارج عن نطاق الفرد، وهو مجموعة ضغوط أو تسهيلات تمهد أو تدعم أو تعيق أداء الوظيفة في التنظيم الاجتماعي."[1]

وقد عرفه نخبة من الأساتذة المصريين من زاوية البناء الاجتماعي وجدنا أن الدور" وضع اجتماعي ترتبط به مجموعة من الخصائص الشخصية ومجموعة من ضروب النشاط التي يغدو إليها القائم بها والمجتمع مع قيمة معينة" .[2]

كما يستخدم الدور في علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي والأنثروبولوجيا، والدور عنصر في التفاعل يشير إلى نمط مبتكر من الأفعال المكتسبة التي يؤديها شخص معين في موقف تفاعل.[3]

ومنه فالدور هو:" مجموع المهام والوظائف التي تقوم بها كل وسيلة من أجل تسهيل أداء الموظفين "

---

[1] عطية عبد الحميد السيد وجمعة محمود سلامة ، النظرية في خدمة الجماعة ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ،2001م، ص04 .

[2] نخبة من الأساتذة المصريين ،معجم العلوم الاجتماعية ،الهيئة المصرية العاملة للكتاب ، القاهرة ،1975م ،ص267 .

[3] محمد عاطف غيث ، قاموس علم اجتماع ،دار المعرفة العلمية الجامعية ، الإسكندرية ،2006م،ص356 .

2 – الرقابة: – : لغة كلمة الرقابة مشتقة من اللفظ الفرنسي" control" أي الدور المضاء وهو الذي يتأكد من صحة وصدق الدور الأصلي ومطابقته للواقع الذي آل إليه، ويميل معظم الباحثين الاقتصاديين إلى استعمال تعبير الرقابة ليفيد المراجعة والمراقبة .[1]

– **اصطلاحا** : ليس للرقابة استعمال محدد فهي تكون أحيانا بمعنى الفحص وبخاصة فحص الحسابات أو معنى الملاحظة والمتابعة، وتريد الرقابة دائما أن تقارب بين ما هو كائن وبين النتائج أو الأداء المتوقع.[2]

التعريف الإجرائي : الرقابة عملية تنظيمية فعالة تقوم بضبط وتنظيم سلوك الفرد وفق قوانين وقواعد تحدد عمله .

الإدارة : يرى سيرتو ": " certo "أن الإدارة هي عملية تحقيق أهداف التنظيم من خلال الأفراد والموارد الأخرى لهذا التنظيم."[3]

كما تعرف الإدارة بأنها " عملية التخطيط واتخاذ القرارات والتنظيم والقيادة والتحفيز والرقابة، التي تمارس في حصول المنظمة على الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية ومزجها وتوحيدها وتحويلها إلى مخرجات بكفاءة لغرض تحقيق أهدافها والتكيف مع بيئتها الفاعلية ." [4]

التعريف الإجرائي الإدارة : عملية تنظيمية، إعدادية، تكوينية، تتضمن المسؤولية عن التخطيط والتنظيم الفعال والعمليات المنظمة من أجل تحقيق هدف معين

---

[1] محمد الصيرفي ،الرقابة الشعبية على اراء القطاع الحكومي ،دار الكتاب القانوني و مصر 2007م، ص11 .

[2] محمد عبد الفتاح الصيرفي ، مبادئ التنظيم ولإدارة ،دار المناهج للنشر والتوزيع ،الأردن ،2006م،ص305 .

[3] عبد السلام أبو قحف ،اساسيات التنظيم ولإدارة ، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع ، الإسكندرية و2003م،ص10 .

[4] خليل محمد حسن الشماع ،مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الاعمال ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والأردن ،1999م،ص13 .

4 . -الرقابة الإدارية" : هي الوظيفة التي تعنى بتنظيم وتوجيه الجهود الخاصة بالعمل وفقا للخطة الموضوعة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة ." [1]

ويعرف أستاذ الإدارة العامة الأمريكي الشهير " مارشال ديموك" الرقابة الإدارية بأنها الطريقة أو الوسيلة التي يمكن للقيادة أو الرئاسة الإدارية أن تعرف وتحدد بها هل الأهداف قد تحققت على أكمل وجه وبكفاية وفي الوقت المناسب والمحدد لها .

أما عالم الإدارة الفرنسي هنري فايول فيعرفها بأنها " التحقق من أن كل شيء قد تم طبقا للخطة التي اختيرت والأوامر التي أعطيت والمبادئ التي أرسيت بقصد توضيح الأخطاء والانحرافات حتى يمكن تصحيحها وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى." [2]

التعريف الإجرائي :

هي متابعة تنفيذ العمال والخطط باستمرار ومحاولة اكتشاف الانحرافات عن الخط والأهداف الموضوعة والعمل على تحديد أسباب الانحرافات، فهي إما أن تكون في الخطة الموضوعة نفسها أو قد تكون في عملية التنفيذ لهذه الخطة والعمل على إصلاح الاعوجاج والانحرافات باتخاذ الإجراءات التصحيحية وفي الوقت المناسب.

5 . الكفاءة :

- **لغة :** ورد في "لسان العرب" للعلامة ابن منظور كافاه على الشيء مكافأة وكفاءه، جازاه وهو في الأصل مصدر أي لا نظير والكفاء ة النظير والمساواة ومنه الكفاءة في النكاح وهو الزوج مساويا للمرأة في حسبها ونسبها وغير ذلك .

[1] عبدالفقار حنفي ،اساسيات إدارة المنظمات ،المكتب العربي الحديث الإسكندرية ،2000م،ص293 .

[2] على محمد منصور ،مبادئ الإدارة العلمية ،أسس ومفاهيم ،مجموعة النيل العربية و القاهرة ، 1999م ،ص243 .

والكفاءة في العمل هي " القدرة عليه وحسن التصرف فيه وهي كلمة مولدة ولفظة الكفاءة ذات أصل لاتيني Compétence وقد ظهر سنة 1968 م في اللغات الأوروبية بمعان مختلفة ". [1]

اصطلاحا " : هي مدى المقدرة الاقتصادية على تحويل المدخلات، الأموال، الخبرات، الوقت... الخ إلى نواتج". [2]

" هي تلك المعارف والسلوكيات والمهارات المتحركة أو القابلة للتحريك بغية القيام بمهمة محددة ". [3]

التعريف الإجرائي " : هي القدرة على استعمال المهارات والمعارف المكتسبة، ومحاولة تجسيدها بشكل فعال لخدمة أي نشاط أو وظيفة."

6 . المهنة : يقصد بالمهنة "أي مجال عمل يختاره الفرد ليكون عمله على مدى حياته العملية ويكون له مصدر دخل، وبعين الوقت محل إشباع حاجات اجتماعية وذاتية متعددة ." [4]

وجاء في معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية والعلوم الاجتماعية: "بأنها نظام يشتمل على مجموعة من القيم والمهارات والتقنيات والمعارف والمعتقدات يمثلها أو يتمسك بها

---

[1] ابن منظور ، لسان العرب ، دار صادر ، بيروت ،د ون ،سنة ، ص98 .

[2] سمير الشويكي ، المعجم الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ،2006م،ص262 .

[3] أبو قاسم حمدي ، تنمية كفاءات الافراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات ، منشورات الحياة ، الجزائر ،2004م،ص124 .

[4] سعاد نائف برنوطي ، إدارة الموارد البشرية ، إدارة الافراد ،دار وائل للطباعة والنشر ، الأردن ، الطبعة 2 ، 2004'م ،124 .

مجموعة من الناس وتصبح سائدة ومتعارف عليها فيما بينهم، كما أنها تستخدم لتلبية احتياجات اجتماعية ." [1]

أما قاموس مصطلحات علم الاجتماع يعرف المهنة profession على أنها " مجموعة أنشطة تتركز حول دور اقتصادي تستهدف ضمان توفير الحاجيات الأساسية للحياة ويطلق المصطلح على الأعمال التي تتم بالميادين التجارية والفنية". [2]

التعريف الإجرائي " : هي أي نشاط أو عمل يمارسه الفرد من أجل تحقيق حاجياته النفسية والمادية، مقابل أجر معين."

7 . الكفاءة المهنية:

"تعني الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج أو المخرجات outputs السلع أو الخدمات " [3]

الكفاءة المهنية حسب محمد عاطف غيث: "الكفاءة أو الفعالية هي التي يوصف بها فعل معين وهي تعكس استخدام أكثر الوسائل قدرة على تحقيق هدف ." [4]

كما عرفت الكفاءة بواسطة boytzis على أنها إحدى السمات الأساسية الكامنة التي يتميز بها أحد الأفراد والتي لها علاقة سببية بالأداء الفعال أو المتميز في إحدى الوظائف، ويساعد التعرف على الاختلافات بين الكفاءات المختلفة في التمييز بين

---

[1] عبد العزيز عبد الله الدخيل ، معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية والعلوم الاجتماعية ،دار المناهج للنشر والتوزيع ، الأردن ،2006م ، ص124 .

[2] فاروق مداس ،قاموس مصطلحات علم الاجتماع ، دار مدني للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، بدون سنة ، ص261 .

[3] عبد السلام أبو قحف واخرون ، نظم الإدارة الحديثة ، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2001م ،ص82 .

[4] أبو كر مصطفى بعيدة ،الرقابة لادارية في زيادة كفاءة الفحص الضريبي بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب ، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية ، المجلد الثاني ،العدد 39، الفصل الثاني 2017م.

أصحاب الأداء المرتفع المستوى وأصحاب الأداء المتوسط المستوى، ويطلق على أولئك الذين يتمتعون بالقدر الكافي من مستوى الأداء الكفاءات المؤهلة أو الأساسية . [1]

وحسب ما ورد في " معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية والعلوم الاجتماعية" فإن الكفاءة تشير إلى مدى تحقيق الأهداف المرغوبة أو النتائج المرجوة طبقا لمعايير محددة مسبقا، وتزداد الكفاءة كلما أمكن تحقيق النتيجة تحقيقا كاملا، أو كلما كانت نسبة العائد إلى التكاليف أفضل، كلما كانت الكفاءة أعلى . [2]

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص التعريف الإجرائي" : هي مجموعة الاستعدادات الفكرية والسلوكية التي يتميز بها الفرد، والتي تساعده على إنجاز نشاط أو عمل ما بأكثر فاعلية" .

رابعا : أسباب اختيار الموضوع :

ان أي باحث عند اختيار لموضوع الدراسة عدة أسباب ينطلق منها ولقد جاء اختيارنا لموضوع دراستينا استناد لجملة من الأسباب الذاتية وأخرى موضوعية :

الأسباب الذاتية :1

- الرغبة والاستعداد الشخصي للقيام بالبحث العلمي والميل لمثل هذه الدراسات.
- علاقة موضوع الدراسة بطبيعة التخصص .
- اثر الرصيد المعرفي .
- ايمانا منا بأهمية الرقابة والدور الذي تلعبه في تحسين صورة المؤسسة .

---

[1] باري كشوان ، إدارة الموارد البشرية ، قسم الترجمة ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، دون بلد ، الطبعة 2 ، 2006م، ص42 .

[2] عبد العزيز عبد الله الدخيل ،معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية والعلوم الاجتماعية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ،الارون ،2006م ص8 .

الأسباب الموضوعية :

- وجود إمكانية في البحث النظري والمتمثلة في المراجع .
- إمكانية اجراء الدراسة ميدانية .
- ملاءمة موضوع الدراسة مع طبية التخصص .
- حاجة المؤسسات الجزائرية لنظام رقابة فعل .

خامسا : أهمية الدراسة :

للرقابة الإدارية المهنية أهمية كبيرة داخل المنظمات لما تلعبه من دور بارز قي اكتشاف الأخطاء وتصحيحها واثرها على الكفاءة العمال وعلى هذا الأساس تتمحور أهمية الموضوع في النقاط التالية :

- تساهم في تنظيم وتطوير وفعالية الإجراءات الإدارية والدقة في اتخاذ القرارات .
- تساهم في تقيم الأداء وكشف الأخطاء ولانحرافات ومحاولة تصحيحها .
- القيمة العلمية والعملية للظاهرة المدروسة .

القيمة العلمية والعملية للظاهرة المدروسة

سادسا : اهداف الدراسة :

- محاولة الوصول الى معرفة طبيعة العلاقة التي تربط الرقابة الإدارية بالكفاءة المهنية
- التعرف على الدور الفعال الذي تؤثر من خلال الرقابة الإدارية على الكفاءة المهنية
- تشخيص الوسائل الرقابة المستخدمة في المؤسسة وكشف الأخطاء والانحرافات
- الوصول الى النتائج التي تمكننا من لفت انتباه المسؤولين حول أهمية العملية الرقابية في رفع مستوى أداء العمال في المؤسسة

سابعا : تقديم الدراسات السابقة :

تعتبر الدراسات المشابهة لموضوع الدراسة أرضية ينطلق منها الباحث في ميدان علم الاجتماع لأنها تساعده على صياغة

فروض الدراسة التي يعمل على اجرائها كما تساعده على الالمام بالجوانب المختلفة لموضوع دراسة وبالتالي تسهل عليه التحكم في معطياتها في الواقع الاجتماعي كما تساعد على تدعيم واثراء البحث ولاستفادة من مناهجها العلمية .

وفي هذا الاطار العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع دور الرقابة الإدارية في رفع الكفاءة المهنية وقد تنوعت هذه الدراسات من حيث المدخل المستعملة سواء كانت منهجية او معرفية او من حيث النتائج المتواصل اليها ومن بين هذه الدراسات منها :[1]

1 . الدراسة أولى:

دراسة احمد بن صالح بن هليل الحربي :

دارسة من اعداد احمد بن صالح بعنوان : الرقابة وعلاقتها بكفاءة الأداء ' مقدمة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير وهي دارسة أجريت سنة 2003م في جامعة نايف للعلوم الأمنية قسم علوم إدارية بالرياض المملكة العربية السعودية غير منشورة .[2]

تبرز إشكالية البحث : في معرفة الرقابة الإدارية المعمول بها في أجهزة الجمارك نظرا لأهمية أداء هذه الأجهزة وانعكاسه على تحقيق الامن والاستقرار في المجتمع .

[1] مراد كشيب ،الرقابة التنظيمية والرضاء الوظيفي ،مذكرة ماحستر في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية ،كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية ، جامعة منتوري قسنطينة ،الجزائر ،2006م ص23 .

[2] احمد بن صالح ،الرقابة وعلاقتها بكفاءة الأداء ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة نايف للعلوم الأمنية ، قسم علوم إدارية بالرياض المملكة العربية السعودية ،2003م .

تساؤلات الدارسة :

. ماهي أساليب وأدوات الرقابة الإدارية عل أداء المراقبين الجمركين بجمرك مطار الملك خالد الملكي؟

. ما مدى فعالية الرقابة الإدارية بجمرك مطار الملك خالد الدولي في رفع مستوى أداء المراقبين الجمركين ؟

. ما الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الإدارية الفعالية على أداء المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي ؟

. ما العلاقة بين الأساليب الرقابية ومستوى كفاءة الأداء لدى المرقبين الجمركين بجمرك الملك خالد الدولي ؟

عينة الدارسة :

لقد اعتمد الباحث المسح الاجتماعي او المسح الشامل لمجتمع البحث وقد استخدم الباحث في دارسته المنهج الوصفي في تحقيق الدارسة كونه ملائم لطبيعة الموضوع .

اهم نتائج التي توصلت اليها الدارسة :

1. ان بحث ومناقشة مشكلات العمل مع العاملين عند حدوثها لايتم بشكل فعال بجمرك المطار ويتمثل هذا الجانب احد ابرز الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الإدارية الفعالة على أداء المراقبين الجمركين .

2. تدني متابعة الأداء بجمرك مطار المالك خالد للكشف المستمر عن تطبيق الرقابة الفعالة على أداء المراقبين وان الأساليب الرقابية المتبعة بجمرك مطار لا تركز على تطور الأداء.

3. عدم فاعلية غالبية الأساليب ولأدوات الرقابية بحمرك مطار الملك خالد الدولي في رفع مستوى أداء المراقبين الجمركين .

4. الأساليب الرقابة المتبعة بجمرك المطار لا تركز على تطور الأداء

2. الدارسة الثانية :

دارسة مراد كشيشب 2006

لتحضير شهادة الماجستير في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية حيث قام الطالب الباحث مراد كشيشب بدراسة جاءت تحت عنوان :الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي وذلك بالمؤسسة الميدانية بولاية سكيكدة

تبريز الإشكالية :

في تحديد العلاقات والارتباطات القائمة بين عناصر الرقابة التنظيمية وعناصر الرضا الوظيفي .

الفرضيات الفرعية :

. هناك علاقة بين الاشراف والاستقرار في العمل .

. تؤثر المركزية سلبا على الرضا العامل .

. تؤدي اللامركزية الى زيادة تحفيز وارتياح العمال في عملهم .

. يؤدي نمط الرقابة المبني على الثقة والتفاهم الى زيادة ارتياح العمال.

اهداف الدراسة :

. التعرف على أهمية النسبية لنمط الاشراف داخل المؤسسة الجزائرية ومدى تأثيره على تماسك الجماعة .

. محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين نمط الاشراف وبين طبيعة الرضا الوظيفي السائد في المؤسسة .

منهج الدراسة :

وقد اعتمد في دراسته على المنهج الوصفي من خلال طريقة المسح بالعينة وقد تم تطبيق هذه الطريقة لتبيان العلاقة بين الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي من خلال التخطيط تم جمع البيانات وتعريفيها استنادا الى مقابلة 'الاستمارة 'الملاحظة 'السجلات ' والوثائق .

عينة الدراسة :

فاهي عينة البحث فقدرها عددها ب:128 فرد.

اهم نتائج التوصلت اليها الدراسة :

- عدم استشارة المشرفون للعمال اثناء أحداث التغيرات في العمل أدى الى عدم الاستقرار ولإنتاج لدى العمال .
- أدى تمركز اتخاذ القرارات في يد المسؤولين وعدم مشاركة العمال في وضع القرارات الي تمردهم وعدم رضاهم الوظيفي.
- اشراك العمال في اتخاذ القرارات والتنازل عن بعض الصلاحيات عن طريق تفويض السلطة ما يؤدي الي خلق جو من الارتياح والاستقرار لدى العمال .[1]

3. الدراسة الثالث :

دارسة من اعداد قدور كريمة بعنوان : دور الرقابة في تحسين أداء العمال ،دراسة ميدانية بمدرسة الأطفال المعوقين سمعيا . ام البواقي .مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية 2013م بجامعة ام البواقي .[2]

---

[1] مراد كشيشب ،الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي ،مذكرة ماجستير في علم اجتماع تنمية وتسير الموارد البشرية ،كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية ،جامعة منثوري ،قسنطينة الجزائر ،2006 .

[2] قدور كريمة .دور الرقابة في تحسين أداء العمال . رسالة ماستر غير منشورة في العلوم الاجتماعية جامعة ام البواقي 2013م .

- **إشكالية البحث :**

. هل الرقابة دور فعال في تحسين أداء العمال بمدرسة المعاقين سمعيا ؟

- **التساؤلات الفرعية :**

. هل الرقابة الإيجابية دور في تحسين اداءالعمال ؟

. هل للرقابة السلبية دور في تحسين أداء العمال ؟

. هل يمكن لحدة الرقابة تأثير في الأداء لجانبية السلبي ولإيجابي ؟

- **الفرضية العامة :**

. يختلف مستوى أداء العمال باختلاف وجهة نظرهم نحو الرقابة .

- **الفرضيات الفرعية :**

. يرى العمال الذين ينخفض مستوى أدائهم عن المعدل بان الرقابة سيئة .

. يرى العمال الذين يرفع مستوى أدائهم عن المعدل بان الرقابة جيدة .

- **منهج الدارسة :**

اتبع الباحث المنهج الوصفي الذي يتماشى لأنه يعرض وصف وتحليل ظاهرة وهي الرقابة ولأداء . وهما ظاهرتان انسانيتان ينطبق عليهما المنهج الوصفي في الدارسة من اجل التعرف على دور الرقابة في تحسين أداء العمال والتوصل الى نتائج دقيقة وواضحة .

- **عينة الدارسة :**

نظر لان دارسة الباحث تتطلب ان تكون العينة المعبر عنها هي عينة طبقية بحيث تشمل المسؤولين وهم القائمين على عملية وكذلك الموظفين المقيمين لهذه العملية .

- **اهم نتائج :**

. ان الرقابة تساهم بشكل فعلي في زيارة الفعالية في المؤسسة .

. قياس شدة اثر الرقابة على الأداء .

. ان الافراد العاملين نفس المستوى المفهومي الرقابة وهذا ماتم استنتاجه من خلال اجاباتهم على ماهية الرقابة .

4. الدراسة الرابعة :

دراسة من اعداد الباحثة امال بوسقط عنوان الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم و العمل جامعة بسكرة 2016/2015م

- **إشكالية الدارسة :**

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

- **التساؤلات الفرعية :**

1 . هل التطبيق الصارم للقوانين التنظيمية يؤدي الي زيادة إنتاجية الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية ؟

2 . هل تساهم الأساليب الرقابية المطبقة في تحقيق جودة أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية

- **منهج الدراسة :**

اعتمد الباحث في الدراسة الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال المنهج الوصفي كونه الملائم لطبيعة الموضوع ؟

- **اهم نتائج :**
- التطبيق الصارم للقوانين يزيد من سرعة انجاز المهام في الوقت المحدد تنظيم العمل وكذلك الالتزام بالمهام وبالتالي زيادة إنتاجية الموارد البشرية .
- الأساليب الرقابية المطبقة في المؤسسة والتي تميزت بالنوع من التشدد والصرامة تساهم في تحقيق جودة أداء المورد البشري فهي تعطيهم المشاركة في اتخاذ القرارات .

- مطابقة أداء الافراد مع الخطط يكشف عن الأخطاء والانحرافات التي يقع فيها العامل لان المؤسسة تجري مقارنة بين أداء العامل والخطط المستهدف والعمل بذلك على توجيه وتصيح هذه الاخطار.[1]

5 . الدراسة الخامسة:

دراسة من اعداد معمر كروم بعنوان دور الرقابة التنظيمية في رفع مستوى الكفاءة المهنية ودراسة ميدانية بمؤسسة انتاج كهرباء . سونلغاز. ادرار ،مقدمة لاستكمال الحصول على ماستر في علم اجتماع أجريت في 2019 في جامعة ادرار .

- **إشكالية الدراسة :**

هل الرقابة التنظيمية دور في رفع مستوى الكفاءة المهنية المؤسسة الجزائرية ؟

- **التساؤلات الفرغية :**

. هل للوسائل الرقابية المستخدمة دور في رفع الكفاءة المهنية ؟

. هل الأهداف الرقابية دور في مستوى الكفاءة المهنية ؟ ذ

- **الفرضية العامة :**

للرقابة التنظيمية دور في رفع مستوى الكفاءة المهنية للمورد البشري بمؤسسة انتاج الكهرباء .

- **الفرضيات الفرعية :**

. للوسائل الرقابية المستخدمة دور في رفع مستوى الكفاءة .

. للأهداف الرقابية دور في مستوى الكفاءة المهنية .

- **منهج الدراسة :**

منهج المستخدم في الدراسة والمنهج الوصفي .

- **عينة الدراسة :**

[1] امال بوسفط، الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال ،رسالة ماجستير غير منشورة ،في علم الاجتماع التنظيم وعمل جامعة بسكرة ،2015م.

ان الشركة الوطنية للإنتاج الكهرباء ادرار تتجزأ الى مجموعة من الفروع وحدة ادرار وتعتبر اكبر الوحدات ووحدة كبرتين ووحدة زاوية كنته ووحدة عين صالح ووحدة تيميمون كما ان موضوع الرقابة مع الوقف على واقعها في غاية الأهمية ونظرا للتعذر الدراسة على كل هذه الوحدات ونظرا لطبيعة العمل بهذه الشركة قررنا اجراء الدراسة بمحطة الإنتاج الموجودة بعاصمة ادرار نظرا لإمكانيتنا المادية وكذلك لقربها من مقر السكن .

ان مجتمع البحث في هذا الدراسة ينقسم الي ثلاثة فئات هم إطارات والتحكم والتنفيذين ويقدر عددهم 137 فرد ونظرا لكون مجتمع الدراسة يعملون بطريقة العمل بالتداول ويتكونون من طبقات مختلفة فقد اعتمدنا على العينة العشوائية الطبقية .

- **اهم النتائج :**

. أوضحت النتائج ان مؤسسة انتاج الكهرباء تعتمد في عملية الرقابية على مجموعة من الوسائل التي من شانها ان تضبط العامل وتجعله اكثر انتظاما والتزاما بقوانين العمل وحرصا على أداء المهام الموكلة اليه كما ينبغي فالرقابة عن طريق بطاقات الدوام تزيد من مواظبة العامل عل الحضور في الوقت .

. ان الرقابة عن طريق التقارير تساعد على مراقبة العمل وتجعله اكثر تنظيما وحفاظا على سرى ات العمل وان التقارير اليومية تساعد على مراقبة العمل كما اكدت الدراسة ان للرقابة عن طريق الملاحظة دور كبير في نجاح العملية الرقابية .[1]

ثامنا : صعوبات الدراسة :

في بداية كل بحث يواجه الباحثين في ميدان العلوم الاجتماعية مجموعة من الصعوبات تتمثل في عدم إمكانية حصر الموضوعات التي يتناولها لأنها تتصف بالشمولية والتعقيد.

وبما اننا نشكل طرفا اوحيزا من زمرة هؤلاء الباحثين فقد تلقينا مجموعة من الصعوبات واجهت سير انجازنا لهذه الدراسة حيث تمثلت في مايلي :

[1] معمر كروم ،دور الرقابة التنظيمية في رفع مستوى الكفاءة المهنية ،رسالة ماستر غير منشورة ،علم الاجتماع تنظيم وعمل ، جامعة ادرار ،2019م.

- قلة المراجع المتعلقة بموضوع الدراسة خصوصا ما يتعلق بمتغير الكفاءة.
- قلة الدراسات المتعلقة بالرقابة وعلاقتها بالكفاءة المهنية في مجال تخصصنا علم اجتماع
- تزامنن وقت اجراء الدراسة الميدانية مع اخذ العطلة ودراسة بدفعات مما أدى بنا الى تأخر وقت الدراسة وضيق الوقت.
- كون العمل اول تجربة لنا في ميدان البحث.

. نستنتج مما سبق في الفصل ان ما تم تناوله سابقا من تحديد لإشكالية الدراسة وأهدافها واهميتها الي غاية صعوبات الدراسة ، تم عرضه من اجل معرفة الاسبات الواقعة للقيام بدراستنا من خلال التعريف على الرقابة والتعريف على الكفاءة مهنية وتسليط الضوء على الدور الذي تلعبه الرقابة المهنية في رفع الكفاءة المهنية

الفصل الثاني :

الرقابة المهنية والكفاء المهنية

تمهيد

أولا : مفاهيم الرقابة

ثانيا : أهمية واهداف الرقابة

ثالثا : مبادي الرقابة

رابعا : خصائص وشروط الرقابة

خامسا : أنواع الرقابة

سادسا : خطوات وأساليب الرقابة

سابعا : وسائل الرقابة

3/ ثالثا : أنواع الكفاءات

4 / رابعا : مؤشرات قياس الكفاءة

5/ خامسا : معايير الكفاءة المهنية

6 / سادسا : مدخلات دراسة الكفاءة المهنية

7 / سابعا : العوامل المؤثرة في تطوير الكفاءة المهنية

8 / ثامنا : معوقات الكفاء

تمهيد

تعتبر الرقابة إحدى أهم الوظائف في العمل الإداري إذ يستطيع المسؤولون الإداريون بواسطة التحقق من تنفيذا الأهداف الموضوعية للمنظمة وتعتبر الرقابة مكن اهم العوامل التي تساعد في التغلب على مشكلات التنظيمية بحيث تجعل العامل يشعر بمسؤولية اكبر اتجاه مصلحة منظمة وتقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم ومقارنته بالنشاط الإداري المخطط ومن ثمة تحدي الانحرافات بطريقة وصفية او كمية بغية اتخاذ ما يلزم لمعالجة الانحرافات سوف نتطرق في هذا الفصل الي الاطار المفاهيم والنظري للرقابة بداء من المفهوم ولأهمية ولأهداف وكذلك المبادئ والخصائص والشروط والانواع وصولنا الي الخطوات ولأساليب والوسائل الرقابية المستخدمة .

أولا :مفاهيم الرقابة :

للوقوف على ماهية الرقابة لابد من تحديد مفهوم الرقابة بشكل عام أولا ولقد تعددت التعريفات التي قبلت بشان الرقابة بشكل عام وتتوعت بحسب الزاوية التي ينظر اليها كل منها فقد عرفها كل من[1]

تعريف: ماكس فيبر :

- الرقابة بانها العملية التي تعني ممارسة السلطة في اليومية[2]
- في حين ان **هنري فايول** : "بانها وظيفة من وظائف الإدارة تعني بقياس وتصحيح أداء المرؤوسين بغرض التأكد من ان الأهداف والخطط الموضوعية قد تم تحقيقه ،فهي وظيفة تمكن القائد من التأكيد من ان مأتم مطابق لما خطط له "[3]

---

[1] حمدي سليمان ،الرقابة الإدارية والمالية على الأجهزة الحكومية ،ط2دار الثقافة للنشر والتوزيع ،عمان ،2010 م ص 13

[2] الصباح عبد الرحمان ،الرقابة الإدارية بين النظرية والتطبيق ،ط1،جامعة الإسكندرية للنشر والتوزيع ،مصر .1989 م،ص11 .

[3] رشا الغول ،التقييم الذاتي للرقابة ،ط1،مكتبة الوفاء القانونية ،مصر 2013 م ص94 .

اما **مارشال ديموك** : يعرفها بانها الطريق او الوسيلة التي يمكن للقياة او الرئاسة الإدارية ان تعر ف وتحدد بيها هل الأهداف قد تحققت على اكمل وجه وبكفاية وفي الوقت المناسب والمحدد لها [1]

تعريف **كوتز الرقابة** : نوع من أنواع الوظائف الإدارية وهي عبارة عن عملية تقيم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم ومقارنته بالنشاط الإداري المخطط ومن ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية او كمية بغية ما يلزم لمعالجتها [2]

تعريف طارق طه :الرقابة هي وظيفة تتمثل في متابعة أداء وانشطة التنظيم للتأكد من انجاز النتائج المستهدفة واتخاذ الإجراءات الوقائية لتجنب ظهور راي انحرافات بين الأداء الفعلي ولأداء المرغوب والقيام بالتصرفات التصحيحية حال ظهور تلكالانحرافات [3]

وهناك تعريفات أخرى للرقابة: احد الوظائف الإدارية وهي عبارة عن عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم ومقارنة بالنشاط الإداري المخطط ومن تحديد الانحرافات بطريقة وصفية او كمية بغية ما يلزم لمعالجتها[4] وتعرف أيضا بانها عملية مستمرة ومتجددة يتم بمقتضاها التحقق من ان الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعابير الموضوعية ،وذالك بقياس والتصحيح [5]كما ان الرقابة هي عملية إدارية أساسية الهدف الرئيسي منها إعادة تقييم ما تم إنجازه وتحديد الأسباب الحقيقية لأي خطا يكون قد وقع اثناء تنفيذ الخطط [6] كذلك هي عملية الاشراف والمتابعة من قبل المدير او الرئيس على

---

[1] علي محمد منصور ،مبادي الإدارة أسس ومفاهيم ،ط2 مجموعة النيل العربية للنشر، مصر 2004 م ص239 .

[2] عبد الله محمد عبد الرحمان ،إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية والممارسات الواقعية ،ط1،دار المعرفة الجامعية ،2009م ص152.

[3] طارق طه: التنظيم النظرية الهياكل التطبيقات ط1: الدار الجامعة الجديدة مصر : 2007 م ص72 .

[4] علي فيلاج مبادئ الإدارة الأصول ولأساليب العلمية ط1 دار المناهج للنشر والتوزيع مصر 2013 م .

[5] فيصل فلاح حمونة إدارة الموارد البشرية ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان ، 2008م ص119 .

[6] صالح بن نوار ،فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ط1،مخبر علم اجتماع الاتصال والترجمة ،الجزائر، 2006 م ص86 .

مرؤوسيه المعرفة كيفية انجازهم للمهمات فيه مرة أخرى والاعمال ،وقياس ادانهم وتحديد مواطن الضعف والخلل ومعالجته وتلافي الوقوع فيه مرة أخرى [1]

تعريف اخر: انها وظيفة تقوم بها السلطة المختصة بقصد التحقق من ان العمل يسير وفقا للأهداف المرسومة بكاءة في الوقت المحدد لها . فهي بذلك ضرورة لأغنى عنها لاستكمال انجاز الاعمال [2]

. نستنتج مما سبق من خلال التعاريف ان الرقابة من الوظائف الإدارية والركائز الهامة لتحقيق الفاعلية التنظيمية وزيادة مستوى الأداء والرفع من مستوى الكفاءة المهنية

ثانيا : أهمية واهداف الرقابة

ا / أهمية الرقابة

للرقابة أهمية كبيرة في العملية الإدارية لما لها ارتباط قوي بالتخطيط اذ تبين نقاط الضعف والا خطاء في العملية الإدارية

،وتتلخص أهميتها فيما يلي :

- الرقابة تشجع على تحقيق الأهداف وذلك من خلال تنفيذ الخطط والقيام على كشف المشاكل والصعوبات المترتبة عليها
- أولا بأول وتقوم الرقابة في الوقت نفسه الي توجيه الإدارة الي ضرورة اتخاذ قرارات مناسبة من اجل تفادي أخطاء تقع عند التنفيذ الخطط
- تساهيم الرقابة في تغير وتعديل الخطط وذلك عن طريق تحديد الإجراءات اللازمة بوضع الأمور في طريقها الصحيح قبل

[1] محمد نايف الكشك ، الإدارة المدرسة المعاصرة ط1جرير ،عمان 2006م ص63 .

[2] عمر محمد الشويكي ،مبادي الرقابة على اعمال الإدارية وتطبيقاتها المنظمة العربية للعلوم الإدارية .جامعة الدول العربية .العدد 250 عمان ،1981م ص55 .

- ان تكبر دائرة الانحراف بشكل لا يمكنه بعده من تحقيق الخطط المرجوة [1]
- التأكد من ان العمل يتم بالشكل الصحيح وان القوانين مطبقة بغير اخلاء
- تزويد المدراء بمعلومات عن الموارد البشرية والموارد المادية لذلك نجدهم
- يقومون بمراجعة أداء مرؤوسيهم لتحديد الأداء الفعلي [2]
- التأكد من حسن استخدام الموارد المحددة من أموال وموارد واجهزة ضرورية وموارد بشرية والتعرف وفقا للخطة المقررة في حدود المرسومة
- توفير بدائل وأساليب حديثة لحل المشكلات واختيارات تكفل الحد من المشكلات واختيارات تكفل الحد من المشكلات المستقبلية [3]

ب/اهداف الرقابة:

لكل وظيفة من وظائف الإدارة هدف وضعت من اجله وتأتي اهداف الرقابة إعطاء قدرة كبيرة للمنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية وتقليل وتراكم الأخطاء والحدد منها في كل المجلات ،حيث تتجلى اهداف الرقابة في الاتي :

- تذليل المشكلات والعقبات التي تعرض انسياب العمل التنفيذي .
- التأكد من ان الحقوق والمزايا المقررة للأفراد والعاملين محترمة ،وانه لا يوجد .
- تعسف في استخدام السلطة وان الجميع سواسية امام النظام .[4]
- المساهمة في تحديد الإجراءات لوضع الأمور في نصابها قبل ان تتسع دائرة الانحرافات بالشكل الذي يتعذر معه اتخاذ الإجراءات الصحيحة .

---

[1] معن محمود عياصرة ،القيادة والرقابة ولاتصال الإداري ط1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ،الأردن ،2008م ص71 .

[2] خدام عبد الرحيم ،مفاهيم جديدة في علوم الإدارة ط1، عمان ،2009م ص11 .

[3] محمد عيسى ،الإدارة بالرقابة دار كنوز المعرفة ،عمان ،2008،م ص19,20 .

[4] الغرباني صلاح سراج ،الرقابة الإدارية وأجهزتها في المملكة العرابية السعودية ،مجلة الإدارة العامة ،العدد53رجب 1407هـ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ،ص39 .

- توجيه القيادة الإدارية او السلطة المسؤولة الي التدخل السريع لحماية الصالح العام واتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة لتصحيح الأخطاء من اجل تحقيق الأهداف [1].
- معرفة كفاءة أداء العاملين لأنشطتهم في المنظمات وتقويم الأداء لتحقيق الأهداف العامة للمنظمات .
- حماية الصالح العام والذي يعتبر محور الرقابة ويتم ذلك عن طريق مراقبة النشاط وسير العمل في كافة المستويات داخل المنظمة وذلك بشكل تكاملي يحقق الأهداف المرجوة وتحديد الانحرافات والمسؤولية الإدارية .
- العمل على تقوية اطار السيطرة والشفافية والمسؤولية .
- زيادة الفعالية وتحسين مستوى الكفاءة الإنتاجية التي تشكل عنصر أساسيا في نجاح المؤسسة وربحتها واستمراريتها .
- إدارة المؤسسة على أسس عملية من خلال توفر العناصر الأساسية واهمها دليل الإجراءات والدورات المستخدمة .وهيكل تنظيمي مع تحديد واضح للوظائف وشرح مضمونها وتقارير دورية عن سير العمل .[2]

. نستنتج مما سبق للرقابة أهمية بالغة في المؤسسة حيث انها تشمل جميع الحالات في المؤسسة سواء البشرية او المادية فهي وظيفة ضرورية لا غنى عنها اذ تعنى بتتبع مراحل العمل في المؤسسة منذ بداية التخطيط حتى المراحل الأخيرة من التنفيذ.

ثالثا: مبادى الرقابة :

- هناك مجموعة من المبادي يجب اخدها بعين الاعتبار بغية ان يتم الأداء وفق ما تخذه الأهداف والمعابير المسطرة ،ومن اهم هذه المبادي ما يلي [3]

---

[1] احمد محمد المصري ،التخطيط والرقابة ط1مؤسسة شباب الجامعة ،مصر ، 2004م ص149 .

[2] زيد منير عبوي ،سامي هشام ،مدخل الى الإدارة العامة ،ط1،دار الشروق للنشر والتوزيع ،2006م ص177 .

[3] مصطفى محمد محمود ،الرقابة ،ط1دار البداية ناشرون وموزعون ،عمان ،2011م ص9796 .

- يجب ان يكون نظام الرقابة مناسبا لطبيعة العمل واحتياجات الإدارية وان يكون سهلا واضحا بحيث يفهمه المدير الذي يستعمله من يطيق عليهم من المرؤوسين ،وان يكون مرنا أي قابل للتعديل بحيث يتلاءم مع أي تعديل يطرا على سير العمل .
- يجب ان يعني نظام الرقابة بوسائل العلاج والإصلاح وذلك لان النظام السليم للرقابة هو الذي يكشف الأخطاء والانحرافات وبين مكان حدوثها ومن المسؤول عنها وما الذي يجب عمله لتصحيح الأوضاع [1]
- يجب ان لا تعدد اوجه الرقابة بدون مبرحتي لا تؤدي الى تعطيل اتخاذ القرارات وانتشاره روح السلبية لدى المديرين ،كما ان تعدد أوجه الرقابة دون مبرر يؤدي الى ان يكون نظام الرقابة كثير التكاليف أي ليس اقتصاديا
- يجب ان لا يكون الهدف من الرقابة إرضاء رغبات الدوافع شخصية وانما يجب ان يكون وسيلة لتحقيق اهداف موضوعية لا شخصية
- ينبغي ان لا تقصر الرقابة على النتائج سهلة القياس مثل صرف جميع المستحقات وانما يجيب ان تشمل الرقابة حتى النتائج غير سهلة القياس مثل الخدمة في مستشفى او مصرف وذلك بالعمال على صيانة معظم الأهداف في شكل قابل للقياس
- ان تنجح الرقابة في توجيه السلوك الافراد لان النتائج المستهدفة من الرقابة لأتصبح ذات فاعلية الاعند تأثيرها في سلوك الافراد لان الرقابة وسيلة وليست غاية فجرس بالحريق لا يطفئ النار وانما يساعد ذلك في
- استجابة شخص لهذا الإنذار بشكل او باجر والتي تعكس فاعلية الرقابة [2]
- وضوح المسؤوليات وتحديد الوجبات

[1] سعيد محمد الصيرفي ،ط1،الدار الجامعة ،مصر 1999م ص236.235 .

[2] مصطفى محمد محمود ،الرقابة الإدارية ،ط1 دار البداية ناشرون وموزعون ،عمان ،2011م ص97.96 .

- استمرارية الرقابة [1]
- نستنتج مما سبق ان عملية الرقابة تخضع لبعض المبادئ او المتطلبات التي يجيب ان يأخذها المدير المختص في الحسبان حتى تكون الرقابة فعالة .

رابعا: خصائص وشروط الرقابة :

لكي يكون نظام الرقابة فعالا ومحققا للأهداف التي صمم من اجلها فانه يحب ان يتميز بالخصائص التالية :

1أولا : الملائمة : لا يتحقق نجاح أي نظام للرقابة الا اذا اتسم بملائمة مع طبيعة الأنشطة التي تؤديها المنظمة من ناحية وانسجامه مع حجمها من ناحية أخرى ،فالمنظمات الكبيرة غالبا ما تحتاج الي نظم الرقابة اعقد من الأنظمة الرقابية في المنظمات الصغيرة

2 . السرعة في الكشف في الانحرافات : فكلما كان النظام اكثر كفاية في تلاقي اكثر قدر ممكن من الاثار السلبية الخطيرة لتلك الانحرافات ولاشك ان النظام الرقابي الأمثل هو الذي يكشف الأخطاء ليس فور وقوعها فحسب بل وقوعها ان امكن ذلك [2]

3 . ثالثا : الوضوح : من المتطلبات الرئيسية لنجاح أنظمة الرقابة الفعالة الكفوء ة هو اتسامها بالوضوح وسهولة الفهم من قبل تنفيد الأهداف والقدرة على استعاب العمل ولإحاطة به في مختلف المجالات إضافة لتوفر الاختصاصات والمؤهلات الفكرية والفنية المطلوبة .[3]

رابعا : المرونة : تعمل غالبية المؤسسات في ظل ظروف بيئة دائمة التغير وكثيرا ما يترتب على ذلك تعديل بعض الأهداف ولاستراتيجيات والخطط ويقصد بالمرونة ان يكون

---

[1] فريد زيارة ،المبادئ ولاصول للإدارة والاعمال ،ط5 ، الأردن مطبعة الشعب ،2005،م ص95 .

[2] بشير العلاق ،تنظيم وإدارة العلاقات العام ،ط1دار اليازوري للنشر والتوزيع ،عمان 2010 م ص216.

[3] خضر كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي ،مبادئ إدارة العمال ،ط1،دار اثراء للنشر والتوزيع ، عمان ،2008م ص391 .

النظام الرقابي قابل للتكيف مع هذا التغيرات والتعديلات في المنظمة وفي البيئة المحيطية بها ودون ذلك قد تضطرا الشركة لإعادة تصميم النظام الرقابي بأكمله مع كل تغير في الظروف الداخلية والخارجية المحيطية بالشركة. [1]

خامسا : التكامل :يجب ان تتكمل وظيفة التخطيط حتى لا يكون التخطيط في واد والرقابة في واد اخر ، وافضل طريقة لتحقيق هذا التكمل هو ان يوجد تؤخذ الرقابة في الاعتبار اثناء ممارسة وظيفة التخطيط فعندما توضع اهداف الخطة يجب ان ينتجه التفكير في نفس الوقت الى تحديد المعايير التي سيتم على أساسها الرقابة والتأكد من مدى تحقيق تلك الأهداف. [2]

سادسا : التوقيت : لا يقصد بها السرعة بل هو ان تأتي المعلومات في الوقت المناسب وللجهة المستفيدة منها فلا فائدة من معلومات تصل قبل اوانها بوقت طويل فتهمل اتبعد اوانها تصبح بغير فائدة .[3]

ب:شروط الرقابة :

الرقابة الإدارية ضرورية للإدارة ولتحقيق أهدافها لابد من توفر عدة شروط وهي :[4]

- ان يكون هيكل وتصميم نظام الرقابة بسيطا وواضحا بحيث يتم استبعاد المعلومات عديمة الصلة بالموضوع والاستفادة فقط البيانات المفيدة والضرورية
- يجب ان يكون نظام الرقابة المصمم قادر على معرفة مناطق المشكل المحتملة قبل نشوئها للتمكن من اتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل ان تصبح المشكلة خطر

---

[1] علي الشريف ، الإدارة المعاصرة ، ط2، الدار الجامعة للنشر والتوزيع ،الإسكندرية 1997م ص'34 .

[2] كمال المغربي ، اساسيات في الإدارة ،ط1،دار الفكر للنشر ، الأردن ،1995م ،ص212 .

[3] معمر كروم ورحيمة ساودي ،دور الرقابة التنظيمية في رفع مستوى الكفاءة المهنية ن مذكرة ماستر علم الاجتماع منثورة غير منشورة جامعة ادرار الجزائر 2019م ص44 .

[4] صالح بن نوار ،فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ،ط1،مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة قسنطينة ،2006م ص88 .

- يجب ان يكون عملية الرقابة مقبولة لدى الأعضاء المنظمة والتنظيم لان الرقابة الصارمة تؤدي الي استياء عام لدى الأعضاء وهدا يؤدي الي تدني واضح لمعنوياتهم مما ينتج عنه أداء غير فعال
- يجب ان يكون النظام فعلا بشكل مؤثر ليتم في حال نقل أي انحرافات ومعلومات للإدارة من اجل اتخاذ القرارات بشان هذه المعلومات دون تاحير [1]

. نستنتج مما سبق للتحقيق الرقابة بطريقة صحيحة في المؤسسة يجب ان توضع شروط أساسية وصارمة لتحقيها بصيغة جيدة .

خامسا :أنواع الرقابة :

هناك أنواع متنوعة عديدة من الرقابة يمكن للإدارة في منظمة استخدامها ولكل نوع مزاياه وسلبياته ويستخدم في مواقف مختلفة ،ويمكن تصنيف أنواع الرقابة اعتماد اعلى أسس مختلفة نوجزها فيما يلي :

1: الرقابة من حيث توقيت حدوثيها :

- **الرقابة المسبقة :** وتسمى بالرقابة المانعة او الوقائية وتعني بمراقبة مكونات النشاط وعناصره وبرنامجه قبل بدء عملية التنفيذ ويمارس هذا النوع من الرقابة في النشاطات الحساسة والخطيرة والمكلفة وهي رقابة وقائية [2]

الرقابة المتزامنة : يقصد بهذا النوع مراقبة سير العمل أولا بأول أي منذ بدايته وحتى نهايته فنقيس الأداء الحالي ونقيمه بمقارنته مع المعايير الموضوعية لاكتشاف الانحراف او الخطاء لحظة وقوعه والعمل على تصحيحه فورا لمنع استفحال اثره الضار ولوقف تفاقم حجم الخسارة [3]

---

[1] عمر وصفي عقيلي ، الإدارة المعاصرة التخطيط التنظيم الرقابة ، ط1 دار زهران لنشر والتوزيع ،عمان 2017 م ص436 .

1 خليل محمد حسن الشماع ، مبادي الإدارة مع التركيز على إدارة الاعمال ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطابعة ، الأردن 1999م ص198 .

[3] علي عباس ، مبادئ الإدارة ، دار المسيرة للطباعة والنشر ،الأردن 2007م ص27 .

الرقابة الوقائية :ويطلق عليها بعضهم تسمية الرقابة التنبؤية التي تهدف وتسعى الي توقع الخطاء واكتشافه قبل حدوثه للعمل والاستعداد لمواجهة مستقبلا والحيوية دون وقوعة وهذا يعني ان الرائس لا ينظر حتى تأتيه المعلومات عن حدوث الخطأ بل يسع هو اليه ويحاول كشفه قبل وقوعه وهذا الامر يتطلب منه ان يشرف على العمل ويتابع تنفيذ بشكل مستمر [1]

2: الرقابة من حيث شموليها :

تصنف الرقابة وفق هذا المعيار ضمن ثلاثة أنواع وهي .

الرقابة الشاملة : يسعى هذا النوع من الرقابة الى تقيم الأداء الكلي للمنضمة ومعرفة مدى كفائتها في تحقيق الأهداف العامة المطلوبة مثل نسبة الريح التي تحققها حاصلة المنظمة في السوق وقدرتها التنافسية .....الخ .

الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية :يسعى هذا النوع الي قياس وتقييم الأداء ولانجارالفعلي لإدارة واحدة لمعرفة مدى كفاءتها في الداء مهامها وتحقيق الأهداف .

الرقابة على مستوى الفرد : يسعى هذا النوع من الرقابة الي تقييم أداء الافراد ومعرفة كفاءتهم في العمل وسلوكهم [2]

3: الرقابة من حيث نوعية الانحراف .

تصنيف الرقابة وفق هذا المعيار الى نوعين :رقابة إيجابية ورقابة سلبية :

الرقابة الإيجابية : وهي الرقابة التي تؤدي الى اكتشاف الأخطاء قبل قوعها .

الرقابة السلبية : العلاجية حيث اننا ننتظر لحين وقوع الخطاء تم تبا معالجة .

4: الرقابة من حيث تنظيمها .

تصنيف الرقابة طبقا لهذا المعيار الي ثلاثة أنواع :

. **الرقابة المفاجئة** : وهي جولات تفتيشية تتم بشكل مفاجئ وبدون انذار مثل زيارة احد الدوائر التابعة له .

---

[1] عمر وصفي عقيلي ،مرجع سبق ذكره ص437 .

[2] إبراهيم بن داود الرقابة المالية على النفقات العامة ، دار الكتاب الحديثة ، الجزائر 2012م ص18 .

. **الرقابة الدورية** : وهي الرقابة التي تتم ممارستها في أوقات زمنية منتظمة كل أسبوع مثلا .

. **الرقابة المستمرة** : وهي الرقابة التي لا تنقطع طوال ساعات العمل مثل بطاقة الجراد المستمر للرقابة على المخزون ،حيث يسجل بها كل ما دخل وما خرج من المخزن .[1]

. نستنتج مما سبق ان للرقابة أنواع عديدة ومختلفة وكل منها فيما تتمثل دورها واستخدمها في مكانها ومكان تطبيقها واستخدمها .

سادسا : خطوات وأساليب الرقابة

أ: **خطوات الرقابة :**

ان خطوات عملية الرقابة لا تختلف باختلاف الشيء المرقب فهي نفسها بالنسبة الإجراءات العمل او جودة المنتجات او أي شيء اخر وتحتوي عملية الرقابة على الخطوات التي سوف نذكر منها :

تحديد معايير الرقابة : ان تلك الخطة تمثل المعايير المطلوبة للأداء حيث ان المعيار هو مستوى الأداء المستهدف والذي يقاس به الأداء الفعلي للنشاط ' ان هذه الخطوات تشكل البعد التخطيطي للرقابة فغالبا ما يتم تحديد تلك المعابير بما يرتبط ويخدم تحقيق الأهداف وهذا ما يجعل هذه الخطوات اقرب الى توجه التخطيطي منه الى الأداء العملي للرقابة .[2]

1. معايير كمية : وتعبر بشكل كمي عن عدد الوحدات العناصر المتوقع إنجازها من قبل فرد او جماعة معينة ومن امثلة ذلك وحدات الخرجات والخدمة عدد المعاملات عدد مكالمات الخدمة معدلات دوران العمل عدد الطلبات المنجزة معدل الغياب .[3]

2. معايير التكلفة : وتعبر عن مقدار النفقات المصروفات المطوبة لإنتاج وحدة المنتج والمخرجات وإتمام العملية بصورة معينة ترتبط معايير التكاليف مباشر بعملية التخطيط

---

[1] موسى قاسم القريوتي وعلى خضر مبارك ' اساسيات الإدارة الحديثة ' دار تسنيم للنشر والتوزيع و عمان ، ط3 ' 2006 م ص190 .

[2] فريد فهمي زيارة ،وظائف الإدارة ،ط1،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان 2008 م ص371 .

[3] عمر وصفي عقلي ،مرجع سبق ذكره ص306 .

فالموازنات تنشا من الخطط وتوفر نقاط مراجعة تفتيش مالية الإنجاز الفعلي مع الأداء المتوقع .

3معايير زمنية :وتعبر عن مقدار الوقت الذي يجب ان يتم خلاله انجاز عمل معين او انتاج سلعة معينة او أداء خدمة معينة وتستخدم المعايير الزمنية في توزيع جهود العمل وفي التنظيم جداول الإنتاج .[1]

ب:أساليب الرقابة :

تتوفر العديد من الأدوات والأساليب الرقابية المتاحة امام المدراء في تحقيق السبل المثلي لرقابة الأنشطة المنظمة المختلفة ونظرا لوجود العلاقة الوثيقة بين التخطيط والمراقبة فان معظم الأساليب التي يتم استخدمها في التخطيط واتخاذ القرار يجري استخدامها في التخطيط واتخاذ القرار يجري استخدمها في الرقابة وسوف تتم الإشارة بإيجاز الي تلك الأساليب والادوات الرقابية [2]

. يمكن تقسيم أساليب الرقابة الي نوعين :

1. الأساليب التقليدية

1.1. التقارير الإدارية :

هو أسلوب معروف في جميع المنظمات ذلك من خلال تطبيقه ولاعتماد عليه لأنه يعتبر وسيلة تهدف الي إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية اجراء العمل ومدى كفاءة إنجازه وهذا يسمح بمقارنة مستويات الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية للأداء المخطط توجه التقارير بالدرجة الأولى الي الجهة المسؤولة عن اتخاذ قرار تصحيح الانحراف واتخاذ الإجراءات الازمة لذلك قد تكون هذه التقارير دورية أي تعد بانتظام حيث تساعد في معالجة الانحرافات في وقتها او تكون نهائية أي بعد انتهاء من انجاز عمل مسؤولية

[1] نفس المرجع ص307 .

[2]خيضر كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي ،مبادي الإدارة اثراء للنشر والتوريع ،عمان 2008 م ص78

معينة هي تساعد في التقييم النهائي لأي عمل ولكي تكون هذه التقارير هادفة يجب ان تعتمد على بيانات ومعلومات دقيقة ويجب ان تعد بطريقة جيدة وواضحة [1]

أ. **التقارير الدورية:**

تكون هذا التقارير بصفة دورية ، يومية او أسبوعية اوشهرية او فصلية او جولية او بعد انتهاء كل مرحلة من مراحل المشروع اوبعد انتهاء المشروع كله يقوم بوضع هذه التقارير عادة مدراء المشاريع وتكون الجهة المخاطبة فيها الإدارة العليا وهذا للوقوف على الإنجازات والمشكلات ومثل هذه التقارير تكون مختصرة وتحتوي على معلومات وبيانات إحصائية او جداول وحقائق وأرقام .

ب . تقارير سير الاعمال الإدارية .

تنجز هذه التقرير من رؤساء الإدارات او ينوب عنهم وتوجه الإدارة العليا متضمنة أنشطة الإدارات وانجازات المتعددة ، وتشكل مثل هذه التقارير حلقة وصل بين المستويات الإدارية الوسطى والدنيا من جهة والمستويات الإدارية العليا من جهة أخرى.

وتتضمن هذه التقارير عادة شروحات عن العمليات التنفيذية الى جانب معلومات مختصرة عن الإنجاز والاشارة الي المشكلات الناجمة او بعض الاقتراحات والتوصيات لمعالجة ما يلزم .[2]

ح . **تقارير الفحص:**

وهدفها تحليل ظروف المشروع سابقا وحاضرا لمساعدة العليا تلمس القرارات والخطط ولازمة اتخاذها وتختلف هذه التقارير الدورية في انها تتطلب وتجمع وتسجل بيانات هامة لم تكون معلومات قبل الدراسة والفحص تم يقوم بتحليل هذه البيانات للوصول الي نتائج محددة .[3]

---

[1] عبد الرحمان الصباح ،مبادئ الرقابة الإدارية ،كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، دون بلد '1997،ص288

[2] نفس المرجع ص289 .

[3] جميل محمد بكير وعمر عبد الرحمان ، السكرتاريا ، مكتبة عين شمس و مصر 1977ص47 .

1:أسلوب الموازنة التخطيط : وهو أسلوب واسع الانتشار في العملية الرقابية والموازنة التخطيطية هي ببساطة خطة تشمل على مقايس كمية تستخدم للرقابة على الأداء التنظيمي.

2: أسلوب نظام التخطيط : البرمجة الموازنة هذا أسلوب جديد نسبيا للرقابة ولكنه شائع وهو يهتم ببرمجة الموازنة مع تحليل النظام ونجد ان البرنامج هو خطة معينة بالنتائج المستقبلية كما ان برنامج الموازنة وهو تعبير مالي للخطة المستقبلية .

3: أسلوب الوقت الفعلي :شاع استخدام مع توجد الحاسوب حيث بدأت النظم الرقابية باستقبال معلومات فورية ونجد ان نظم الرقابة مع هذه القدرة من الوقت الفعلي تقوم بتحقيق توجيه اتخاذ القرار وذلك من خلال تسجيل واعداد تقرير بما يحدث فعلا ونجد فيه كذلك ان القرارات يتم وضعها في برنامج معقول لو تتطلب تصرفات تقديرية .[1]

. نستنتج مما سبق ان الرقابة تخضع جملة من خطوات وأساليب وأدوات رقابية عديدة يناسب كل منها نوعا معينا من أنواع الرقابة منتسبين اليها .

سابعا : وسائل الرقابة :

تتطلب وظيفة الرقابة الإدارية وسائل ملائمة لطبيعة النشاط في المنظمة لتحقيق اهداف فالرقابة من وسائل الرقابية المستخدمة في المنظمات ما يلي :

1. الاشراف والملاحظة : تتم الرقابة الإدارية عن طريق الاشراف والملاحظة في مختلف المستويات الإدارية سواء في الإدارة العليا او الإدارة الوسطي او الإدارة الدنيا والذين يتمثلون في رؤوس الأقسام الذين تنحصر مهامهم في تحويل الأوامر والتعليمات [2]

2. الموازنة التقديرية : تعتبر الموازنة التقديرية الخاصة بالمنظمات وسيلة للتعبير عن النتائج المتوقع تحقيقها من أوجه النشاط في المنظمة وبالتالي فهي تعد احد اداوات الرقابة

---

[1] عبد الغفار حنفي عبد السلام أبو قحف ، اساسيات التنظيم وإدارة الاعمال ، ط1 ، الدار الجامعية ، مصر ، 2004 م ص559 .

[2] الحبيبي علي ، الإدارة العامة ،ط1و مكتبة عين شمس للنشر ، القاهرة ،1990 م ص237 .

ووسيلة من وسائلها للتأكد من النتائج تتم وفقا للتغيرات الواردة في الموارنة ذلك ان الموارنة التقديرية تعد احد العناصر الهامة للتخطيط [1]

3 . المراجعة : تتم ممارسة الرقابة عن طريق استخدام أسلوب المراجعة للتأكيد من نظامية نشاط المنظمة وبعهدها في الغالب الى أجهزة مستقلة او حدات متخصصة في مجال الرقابة داخل المنظمة ومراجعة السجلات التقارير لاستخراج البينات الفعلية عن الأداء المختلف أوجه نشاط المنظمة ومن ثم مقارنة البيانات بما هو مقرر تنفيذ خلال خطط الموضوعية في هذا المجال مسبقا [2]

4. الشكاوي والتنظيمات : وهي وسيلة رقابية لكونها تحمل طابع المراجعات والمتابعة حيث تضع الرؤساء في الصورة فيما يخص أوجه الانحراف او الأخطاء مهما كان نوعها لذا فان الشكاوي غموما عبارة عن وسيلة من وسائل الرقابة يمارسها المواطنون والمراجعون على العاملين والمسؤولين في المنظمات [3]

5. التقارير : تسهم التقارير الإدارية في توضيح كفاءة الاعمال المنفذة وبيان كيفية أدائها وطبيعة أداء العاملين ومدى التزامهم بأساليب العمل فهي تنقل صورة واضحة للأداء ليطلع عليها المسؤولين وبالتالي فهي وسيلة فعالة من وسائل الرقابة المستخدمة في قياس مستوى الأداء [4]

. من خلال ما سبق ذكره القول ان الرقابة من الوظائف ومن وسائل الإدارية الرئيسية والركائز الهامة لتحقيق الفاعلية التنظيمية وزيادة مستوى الأداء والرفع من مستوى الكفاءة المهنية فوظيفة الرقابة هي الوظيفية المسؤولة عن التأكد من مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها والوقوف على المشكلات والعوائق التي يمكن ان تحول دون تحقيق اهداف

---

[1] عساف محمود ، أصول الإدارة ، ط 1، دار النشر العربي ، القاهرة 1988م ،ص566 .

[2] ياغي محمد عبد الفتاح ' الرقابة في الإدارة العامة ط1مطابع الفرزدق التجارية للنشر والتوزيع الرياض 1987م ص61

[3] الصباح عبد الرحمان ،مبادي الرقابة الإدارية المعابير والتقييم والتصحيح ،ط&، زهران للنشر ، عمان ،1996 م ص131

[4] نفس المرجع ص131

المؤسسة تم اتخاذ الإجراءات التصحيحية من اجل تعديل مسار الأداء غي الاتجاه السليم

ثامنا : الكفاءة المهنية

تمهيد

اثار موضوع الكفاءة المهنية اهتمام الباحثين والمفكرين في حقل الإدارة والتنظيم للرفع من مستوى الكفاءة المهنية . حيت عمدت بعض المنظمات الي تطبيق اليات رقابية تزيد من إنتاجية العمل وانضباطه في العمل بالإضافة الى خلق حوافز جديدة للعامل في العمل. اذن هناك جملة من الأساليب المنتهجة لرفع الكفاءة المهنية للعامل سوآءا مباشرة اوغير مباشرة للتحقيق الكفاءة المهنية بطريقة جيدة .

1 / أولا : خصائص الكفاءة

ترتكز الكفاءة على عدة خصائص منها :

الكفاءات محطات نهائية لسلك دراسي أو مرحلة تكوينية معينة ..

- الكفاءات شاملة ومدمجة للمعارف ولمختلف المجالات .
- الكفاءات ليست استاتيكية ولا متخشبة ولا مطلقة وتستمد ديناميكيتها من مستوى تطور المحيط الاجتماعي والبيداغوجي لحاملها .
- الكفاءات مرتبطة بالسلوكيات وبالإنجازات التي تعد المؤشرات الملموسة التي تسمح بملاحظتها وتقيمها .
- الكفاءات ترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من المواد الخام والأموال والناس اللازم لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين، وهو ما يسمح بقياسها كما وكيفا، إذ تقاس باحتساب نسبة المخرجات إلى المدخلات المستغلة .[1]
- الكفاءات عامل داخلي يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد .

[1] حسن حريم و إدارة المنظمات منظور كلي ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، ط 2 ،2009م ص95 .

- تحقيق الكفاءة يتم في إطار زمني قصير الأجل، فالمدير الكفء مثلا هو الذي يحقق أفضل نتائج أو مخرجات بالمقارنة مع المدخلات المستخدمة في إنجازها، ويستطيع بالتالي خفض تكلفة الموارد المستخدمة في تحقيق هذه النتائج او المخرجات .

. تتجلى من خلال تطبيق المعارف والقدرات .

لها طابع تجميعي وتراكمي لأنها مزيج من عدة معارف وقدرات .[1].

. نستنتج مما سبق ان خصائص الكفاءة تتجلى في عدة محطات ومرتبطة بالسلوكيات وبالإنجازات التي تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد.

2 / ثانيا : شروط اكتساب الكفاءة المهنية .

توافر الرغبة والاستعداد وتنمية القدرات.

استخدام نماذج تعلم واكتساب الكفاءات المستهدفة كالتدريب والنقل والتقليد ..

ارتباط معارف محددة بكفاءات يمكن اكتسابها وتنميتها لدى المتدربين ..

الاستمرارية والمداولة والتحسين والتمرس ..

المتابعة بالتدعيم المناسب ثوابا وعقابا.

الممارسة تحت الإشراف لفترة معينة.

توفير تدريب عملي هادف لمهنة تعتمد على توافر هذه القدرة في مجال العمل..

توجيه المدرب للمتدرب ونصحه وارشاده لاكتساب وتنمية المهارات وتشجيعه عند الأداء الجيد للمهارة .[1]

[1] نفس المرجع سابق ذكره ،ص96 .

نستنتج مما سبق ذكره انه كلما توفر التدريب الهداف المستمر كلما كان لدينا كفاءة علمية عملية عالية

3 / ثالثا : أنواع الكفاءات .

الكفاءات الذهنية

ويقصد بها القدرة على النظرة الشاملة للأمور وتتضمن القدرة على تفسير الأمور والحكم عليها والقدرة على تحليل المشاكل والتعامل مع البيانات وتحليلها وتوافر مثل هذه القدرات يساند المديرين على التخطيط الشامل لأهداف المنظمة وتوجهاتها في المستقبل والإدراك الشمولي لكيفية تحريك العناصر والأجزاءالمكونة للنظام الذي يعمل فيه بطريقة تحقق أهداف المنظمة .[2]

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

الكفاءة السلوكية

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

---

[1] عبد الخالق محمد عفيفي ، الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع ، المكتبة المصرية ، مصر ،2007م ص317 .

[2] محمد عفيفي .المرجع السابق ذكره ،ص317.

متساوي على أساس أن المدير بغض النظر مستواه التنظيمي يتعامل مع مرؤوسيه وهو مسؤول عن قيادتهم ودفعهم وتحفيزهم والرقابة على تصرفاتهم .[1]

الكفاءة الفنية

ويقصد بها المعرفة المتخصصة في مجال معين والقدرة الفنية المتميزة على أداء العمل. فمهندس الصيانة له معرفة فنية بأساليب الصيانة ومواعيدها، والمحاسب معرفته الفنية متخصصة في المحاسبة والتكاليف والمراجعة... الخ. وتختلف الحاجة إلى الكفاءات الفنية باختلاف المستوى الإداري فرؤساء الأقسام والمشرفون يحتاجون إلى إلمام جيد بالنواحي الفنية لعمل مرؤوسيهم حتى يستطيع المشرف أنيفهم طبيعة عملهم واتخاذ القرارات السليمة التي تمسها وتقل الحاجة إلى الكفاءات الفنية كلما اتجهنا إلى أعلى السلم الإداري حيث أن المديرين في المستويات الإدارية العليا يتعاملون مع مشاكل عامة للمنظمة لاتتطلب قدرا كبيرا من المعرفة الفنية المتخصصة. [2]

الكفاءات الفردية:

تمثل حلقة فصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة، ومن بين الخصائص المرجعية للكفاءات الفرد أن يكون الفرد حيويا يقوم بما يجب القيام به، سريع التعلم، يملك فكرة اتخاذ القرار، قيادة الأتباع، ينشر الجو المناسب للتطور متجها نحو العمل الجماعي، يبني علاقات جيدة مع الآخرين، حازم وواقعي، يوفق بين عمله وحياته الشخصية، يعرف نقاط ضعفه وقوته، يتصرف بمرونة ويمكن للمؤسسة الحيازة على الكفاءات الفردية بالاستناد إلى معايير موضوعية

[1] جلال إبراهيم العبد ، إدارة الاعمال مدخل اتخاذ القرار وبناء المهارات الإدارية والمديرين ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2003م، ص58 .

[2] عبد الخالق محمد عفيفي ، مرجع سابق ذكره ،ص324.

ودقيقة في عملية التوظيف وكذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها، حيث ينتظر منهم مردودية أكبر. [1]

الكفاءات الجماعية أو المحورية

تدعى أيضا بالكفاءات المتميزة أو القدرات، وتعرف على أنها تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة، حيث تسمح بتطوير الموارد وتراكمها، وتدعى محورية لأنه يتوقف عليها بقاء المؤسسة، تطورها أو انسحابها. ومن أهم خصائص ومميزات الكفاءات الجماعية أنها تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي الملحوظ من قبل الزبون. [2]

. نستنتج مباسق ان نحاج أي مؤسسة مرهون بتدافع كفاءات بجميع انوعها لدفع بعجلة الأنشطة نحو الامام .

4 / رابعا: مؤشرات قياس الكفاءة

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

1 –المؤشرات المباشرة:

تتضمن هذه المؤشرات قياس عمليات المنظمة من خلال مقارنة المخرجات السلع والخدمات بالمدخلات الموارد المستخدمة خلال مدة زمنية معينة وتشمل ما يأتي:

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

– المقاييس الجزئية للكفاءة مثل المبيعات المتحققة قياسا لعدد العاملين بقسم المبيعات

[1] عمار بوشناف ، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، مصادرها تنميتها وتتطويرها ، رسالة الماجيستر ، كلية العلوم الاقتصادية ، علوم التسير ، جامعة الجزائر ، 2001م وص58.57 .

[2] عمار بوشناق ، مرجع سابق ، ص 60.59 .

. المقاييس النوعية للكفاءة مثل ارتفاع بمستوى جودة المنتوج باستخدام الموارد ذاتها. وقد تعجز مثل هذه المؤشرات وغيرها من المؤشرات من نفس الطبيعة عن توفير مقاييس دقيقة خصوصا في بعض الأنشطة الخدمية التي يتعذر فيها استخدام مثل هذه المقاييس.

2 –المؤشرات غير المباشرة:

عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات للمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياسالمطلوب للكفاءة.

–عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة، وكذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات والأقسام المختلفة في المنظمة.

لذلك فإن القياسات غير المباشرة تعد في بعض المجالات طريقا أفضل في قياس كفاءة الأداء وذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل والتعرف على درجات رضا الأفراد العاملين، والروح المعنوية. هذا إضافة لدراسة وتحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة.

وغالبا ما تحقق هذه السبل المعتمدة في قياس كفاءة الأداء والأبعاد التي تتطلب المنظمة معرفتها في تقييم كفاءة أداء الأنشطة التي تمارسها على الصعيدين الإنتاجي والخدمات [1]

. نستنتج مما سبق لغرض قياس كفاءة الأداء هناك العديد من المؤشرات والمعايير المستعملة في هذا قياس .

5 / خامسا: معايير الكفاءة المهنية.

1 –الفعلية الكلية: تعين القدرة التنظيمية الشاملة في تحقيق الأهداف والنتائج المتميزة ضمن الإمكانات والمعطيات والظروف المتاحة.

[1] خليل محمد حسن الشماع وخيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة 2 ، 2005م، ص332.331

2- الإنتاجية :هي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج سلع وخدمات وقيمة الإنتاج وفقا لمقياس نقدي أو مادي محدد، حيث توجد إنتاجية كلية من خلال المقارنة النسبية بين التكلفة الكلية لعناصر الإنتاج المستهلكة وقيمة الإنتاج الحاصل من استخدام هذه العناصر كما توجد إنتاجية منفردة لكل عنصر من عناصر الإنتاج بالمقارنة مع كمية الإنتاج المادي أو قيمته النقدية

3 -الكفاية : هي علاقة نسبية بين مدخلات ومخرجات معينة لا تتحقق الكفاية باستخدام مدخلات ثابتة للوصول إلى أكبر مخرجات ممكنة أو تحقيق مخرجات محددة باستخدام لأقل المدخلات الممكنة.

4 -الربحية : هي نسبة العائد المتحقق من وراء استثمار أموال أو عناصر إنتاجية محددة.

5 -النوعية: تتمثل بمستوى الجودة وخصائص السلعة أو الخدمة المقدمة وفقا لمعايير محددة، حيث تتسم النوعية بالمرونة والتغير وفقا لأنواع السلع والخدمات والمؤسسات التي تقدمها والأذواق الفردية ومتغيرات عددية لا حصر لها.

6 -الحوادث : ترتبط بمعدل الإصابات في مجال الأعمال وهي ظاهرة سلبية يمكن أن ترجع لأسباب عديدة تتعلق بالجوانب الإنسانية البشرية أو تقنية بإجراءات السلامة والأمن الصناعي

وغيرها وتغير مؤشر لضعف الكفاءة المهنية . [1]

7 -النمو :تتمثل في قدرة التنظيم على الازدهار والانتشار والتقدم والزيادة الكمية والنوعيةوالمكانية وغيرها من مظاهر النمو التنظيمي المضطرد.

[1] نائل عبد الحافظ العواملة ، الهياكل والأساليب ، قسم كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، الجامعة الادرنية ' دار زهران للنشر والتوزيع الأردن ،2001 م ص 15 .

8 –الغياب :هي ظاهرة انقطاع أو ابتعاد مؤقت للعاملين عن مكان عملهم لأسباب عديدة تتعلق بالأفراد والظروف التنظيمية وغيرها.

9 –دوران العمل : تتمثل هذه الظاهرة في عدم استقرار العاملين في وظائفهم أي تنقلهم طوعيا أو غيره من وظيفة لأخرى أو من مؤسسة لأخرى ويكون لدوران العمل وجهتان أحدهما سلبيوالآخر إيجابي

10 –الرضا الوظيفي :تعني مستوى قناعة العاملين بجملة الحوافز والظروف والمعطيات المتاحة في مجال العمل وهو يعبر عن الاتجاه المعنوي والمادي الذي يحمله العاملون فيمؤسساتهم. [1]

11 – الحوافز والدوافع : هي مجموعة المؤشرات المادية والمعنوية الذاتية والخارجية التي توجه سلوك العاملين وتؤثر في معنوياتهم ومستوى الرضا الوظيفي والأداء وغيرها من الجوانب التنظيمية

12– المعنويات الروح المعنوية هي الأساس والشعور العام والتوجه النفسي الذي ينعكس ماديا على سلوك العاملين، أو الأشخاص عموما في موقف أو ظروف معينة والروح المعنوية متغيرة في مؤثراتها ومستوياتها وآثارها وغيرها.

13 –الرقابة : هي آلية للضبط العام فرديا وتنظيميا ومجتمعيا، تقوم على مجموعة من المعايير والعمليات والأهداف والوسائل المترابطة كنظام متكامل .[2]

14 –الصراع، التماسك :هما طرفا خط متصل يلتقيان بدرجات نسبة متفاوتة أي تكون عوامل الصراع متقابلة لعوامل التماسك والوحدة التنظيمية بحيث تظهر كل منها كظواهر طبيعية وصحية ضمن مستويات محددة ومختلفة وفقا للظروف المتغيرة وتقتضي الكفاءة

[1] نفس المرجع السابق ذكره ص 16.

[2] نفس المرجع السابق ذكره ص20.17

المهنية وجود توازن ملائم بين عوامل الصراع وعوامل التماسك التنظيمي . (4)

15 –المرونة والتكيف : هي قدرة المنظمة على مواجهة الظروف المتغيرة والتأقلم معها إيجابيا بحيث تتفاعل معها، تؤثر وتتأثر بها بشكل فاعل وملائم ومقيد وفقا لمقاييس وآثار تنظيمية محددة .

. نستنتج مما سبق ذكره انه وان تعددت معاير الكفاءة المهنية فهي تبقا نتاج التوازن الملائم بين هاته المعاير خاصة عوامل الصراع وعوامل التماسك التنظيمي.

6 / سادسا: مدخلات دراسة الكفاءة المهنية

نظرا للاختلافات المفاهيمية والتطبيقية للكفاءة المهنية فقد ظهرت مداخل مختلفة لتحليل طبيعتها ومفهومها وكيفية قياسها في ضوء معايير سلوكية وموضوعية وبيئية محددة من أهم هذه المداخل ما يلي:

مدخل الأهداف:

يركز على مدى إنجاز الأهداف والقدرة الفردية والتنظيمية في تحقيقها بغض النظر على الوسائل والعمليات التي تقود إلى ذلك، يقوم هذا المدخل على الافتراض بأن المنظمات ما هي إلا كيانات عقلانية هادفة ويقصد منها تحقيق غايات معينة وتتصف الأهداف التنظيمية وفقا لهذا المدخل بما يلي:

- التحديد والتفريق الدقيق للأهداف وقابليتها للفهم والتنفيذ.
- هناك أهداف نهائية وأخرى مرحلية أي وسيطة ومباشرة تقود للأهداف النهائية.
- ِ أن تكون الأهداف المحددة بشكل يمكن من إدارتها وانجازها بشكل ملائم.
- يجب أن يكون مقياس عملي لمدى التقدم في إنجاز الأهداف المحددة.

ويفترض مدخل الأهداف إمكانية تعريفها وتحديدها إجرائيا وعمليا ومن أبرز تطبيقات هذا المدخل أسلوب الإدارة بالأهداف أما أهم مشكلاته فتكمن أيضا في افتراضاته نفسها والتي

تتمحور حول طبيعة الأهداف وما يحيط بها من غموض وأسئلة تتعلق بدرجة تحديدها وقياسها والتعددية والتناقض فيها من حيث الأشخاص والزمن وغيرها.[1]

وبالرغم من كل ذلك فإن العوامل التالية تساعد في التغلب على هذه المشكلات:

- تأمين المدخلات اللازمة حول الأهداف من قبل الأشخاص والجهات المباشرة في تصميم وصياغة الأهداف الرسمية للمنظمة

- شمول الأهداف الفعلية العملية في هرمية الأهداف المنظمة من خلال ملاحظة السلوك الفعلي للعاملين بها.

- إدراك الترابط بين الأهداف القصيرة والطويلة المدى.

. التأكيد على الأهداف القابلة للقياس وتجنب العمومية والغموض من خلال التحديد الدقيق والكمي ووضع مؤشرات موضوعية للأهداف النوعية والمعنوية.

2 -دخل النظم:

يركز هذا المدخل على المنظمات كوحدات كلية شاملة أي أنظمة متكاملة وهادفة حيث تكون الأهداف التنظيمية مدخلا حيويا ومكونا رئيسيا من بين مكونات عديدة لنظام المنظمة ويركز هذا المدخل أيضا على كافة عمليات ومخرجات النظام التنظيمي وتوازنه العام من خلال التغذية الراجعة والانتفاع البيئي ويحافظ هذا المدخل على أهمية الأهداف كمحور النظام لأي منظمة ويعتبر جزءا حيويا ضمن مجموعة كبيرة ومعقدة ومترابطة من العناصر والمعايير الموضوعية والزمنية والكمية والنوعية وغبرها ويؤكد هذا المدخل أيضا على قدرة المنظمة في صيانة عملياتها الداخلية كوحدة اجتماعية وتكنولوجية وقدرتها على التفاعل الناجح مع محيطها الخارجي، وبالتالي يكون التركيز على الوسائل لإنجاز الأهداف المحددة، وينطلق هذا المدخل عموما من افتراضات النظام المفتوح الذي يركز على التفاعل والتفهم الإيجابي والتأثير المتبادل بين المنظمة ومكوناتها الداخلية

[1] نفس المرجع السابق ذكره ، ص 130.

وبيئتها الخارجية من التطبيقات العملية لمدخل النظم للكفاءة المهنية حساب النسبة المئوية بين المخرجات والمدخلات التنظيمية، كما يعتبر أسلوب التدقيق الإداري audit management الذي اقترحه Jacksom تطبيقا آخر لهذا المدخل ويقوم أسلوب التدقيق الإداري على تحليل النشاطات الأساسية للمنشأة في الماضي، الحاضر، المستقبل للتأكد من حصول المنظمة على أكبر جهد أو مقابل من استخدام مصادرها المتاحة. [1]

3 –مدخل الوحدات أو المكونات الاستراتيجية:

يفترض هذا المدخل بأن التنظيم الفعال هو ذلك الذي يلبي متطلبات المكونات الأساسية في البيئة المحيطة به والذي يعتمد على دعمها من أجل البقاء والاستمرارية. يتشابه هذا المدخل مع المدخل النظامي من حيث افتراض الاعتمادية المتبادلة بين المنظمة والبيئة لكنهما يختلفان من حيث أن مدخل المكونات الاستراتيجية يعتمد الأسلوب الانتقائي في اهتمامه فقط بالجوانب التي لها تأثير حيوي في مجال بقاء المنظمة. وتعتبر المنظمات وفقا لهذا المدخل مجالات سياسية منافسة للحصول على مصادر القوة التي تساعد في تلبية المطالب والمصالح والأهداف الخاصة بكل منها في إطار من القيم والأولويات المحددة، بالتالي تعتمد الكفاءة المهنية على مدى كيفية نجاح المنظمة في إرضاء المكونات الحيوية المؤثرة في بقائها واستمراريتها، ويعمل المديرون في المنظمات على تحقيق الأهداف المختارة بناء على الاستجابة لمصالح الجماعات التي تمتلك مصادر القوة المؤثرة في البقاء التنظيمي، حيث تعكس الأهداف المختارة قيمة معينة لجماعة معينة، فمثلا التركيز على الأرباح يعكس قيمة وفائدة للمالكين والمستثمرين بينما تعكس الأهداف المتعلقة بالمستهلكين والبيئة ومصالح المجتمع عموما. ويتطلب تطبيق مدخل النسبية لكل من المكونات الاستراتيجية اتباع الخطوات التالية:

[1] نفس المرجع السابق ذكره .ص70.65 .

– تحديد المكونات المؤثرة في البقاء التنظيمي مثل المساهمين، المستهلكين، النقابات، الحكومة.

– تقييم القوة النسبية لكل من المكونات الاستراتيجية وتحديد مدى اعتماد التنظيم عليها وتأثيرها فيه وفي بقائه.

– تحديد التوقعات المتبادلة لكل من المكونات الاستراتيجية والمنظمة بناء على المصالح والمصادر والقوى لكل منها.

– مقارنة وتقييم مختلف التوقعات وتحديد التوقعات المشتركة والمتناقضة ووضع أوزان نسبية لكل منها والمكونات الاستراتيجية ثم صياغة الأولويات والأهداف حيث تعكس الأولويات والأهداف قوة كل من المكونات الاستراتيجية [1]

. نستنتج مما سبق ان مدخل الوحدات انه يتشابه هدا المدخل مع المدخل النظامي من حيث افتراض الاعتمادية المتبادلة وان المدخل المكونات الاستراتيجية يعتمد على الأسلوب الانتقائي في اهتمامه فقط بجوانب التي لها تأثير حيوي في مجال بقاء المنظمة

7 / سابعا: العوامل المؤثرة في تطوير الكفاءة المهنية

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

1 –التكوين:

هو نشاط يهدف إلى توفير اكتساب الفرد خبرات جديدة تزيد من قدراته على أداء عمله وذلك بتلقينه أفكار ومهارات ومعلومات بتطلبها الأداء الفعلي. ويتخذ التكوين عدة أشكال فيمكن أن يكون التكوين تقني، تنظيمي، اقتصادي، إنساني في مجال الأمن والوقاية في

[1] نفس المرجع السابق ذكره، ص 104. 117 .

مجال الصيانة، اجتماعي أو المسايرة، التغيير، ويمكن التطرق باختصار إلى أهداف التكوين المتمثلة في النقاط التالية:

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

2التدريب:

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

ويهدف التدريب إلى:

- العمل على زيادة الإنتاج عن طريق تحسين المهارات الفنية لأداء الأعمال.
- سرعة تنفيذ المهام.
- رفع الكفاءة الإنتاجية والأدائية للعامل.
- ضمان سلامة العامل[1] .

3 -التحفيز:

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

- يعمل على زيادة الإنتاج وسرعته.

[1] أسامة خيري ، القيادة الإدارية ،دار الراية للنشر والتوزيع ،الار دن ، 2013م،ص229

- تنمية روح التعاون بين العاملين وتحقيق مبدأ العدل للعمال الأكثر اجتهادا.
- تشجيع الابتكارات والاختراعات لدى العمال الممتازين مما يؤدي إلى رفع معدلات الإنتاج أو تحسينه أو خفض تكاليفه.

. نستنتج مما سبق ان التكوين والتدريب والتحفيز تزيد من كفاءة العامل وزيادة في الإنتاج وسرعته وتنمية روح التعاون بين العاملين وضمان سلامة العامل.

8 / ثامنا: معوقات الكفاءة

- افتقاد بعض القدرات الخاصة بالمهنة والمرتبطة بمهاراتها
- قصور عمليات التدريب فنيا واداريا.
- اضطراب العلاقة بين المدرب والمتدرب.

افتقاد المؤسسة التدريبية للعناصر الضرورية للعملية التدريبية من حيث كفاءة المدرب والأجهزةالضرورية للعملية التدريبية.

-الظروف النفسية والاجتماعية التي تفوق استمرارية عملية التدريب.

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

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

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

[1]عبد الخالق محمد العفيفي ، الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع ،المكتبة المصرية ،مصر ، 2007م ص324 .

الفصل الثالث

الجانب الميداني

تمهيد

يعد الجانب الميداني أساس البحوث التطبيقية حيث ان الدراسات ولأبحاث الاجتماعية بمختلف مجالاتها تكتفي بالتفسيرات النظرية ،بل أصبحت هي الأخرى تسعى الى التقرب من الواقع الاجتماعي ، وذلك بأجراء دارسات ميدانية للوصول الى نتائج واهداف دون الاكتفاء بالتأملات العقلية والتصورات النظرية كأساس للوصول الى الحقائق التي تفسر الواقع الاجتماعي وهذا مأسوف يتم تناوله في هذا الفصل .

أولا تعريف بمجتمع الدراسة :

تقدم جامعة ادرار احمد دراية مجموعة من الاعمال والإنجازات التي تساهم في تشجيع الابداع العلمي وتثمين نتائجه وأيضا تطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي وتفعيل البحث العلمي بشكل يستجيب لمتطلبات التنمية المحلية والوطنية وخلاق علاقات تعاون وتبادل علمي مع مختلف الجمعات وهيئات البحث العلمي وطنيا وإقليميا ونظرا الأهمية البالغة التي يحتلها هذا الموضوع تطرقنا الي تعريف ونشأة جامعة ادرار احمد دراية .

ثانيا : نشأة جامعة ادرار احمد دراية :

نشأة اول نواة جامعة بولاية ادرار في سنة 1986بموجب المرسوم رقم 86/118المؤرخ في 06/05/1986 المعدل والمتمم بالمرسوم رقم 175/86المؤرخ 05/08/86 والمتضمن انشاء المعهد الوطني العالي للشريعة بأدرار ليتوسع الي جامعة ادرار بموجب المرسوم التنفيذ ي رقم 01/269 المؤرخ في 30جمادى الثانية عام 1422 الموافق ل18سبتمبر سنة 2001 المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 04/259 المؤرخ في 13 رجب عام 1425 الموافق ل29 غشت سنة 2004

ثالثا : تعريف جامعة احمد دراية ادرار :

هي مؤسسة تعليمية إدارية قطعت أشواط عديدة نحو التطور منذ تأسيسها سنة 2001سواء من حيث البيداغوجي او البحث العلمي او الهياكل الإدارية والبيداغوجية فأصبحت الان تشكل من خمسة 5كليات تضمن التكوين في ميادين تتفرع عنها 09 ومنها قسم يضمن تكوين الطالبة في 16 تخصص في مرحلة الليسانس و31تخصص في مرحلة الماستر34وهومايتيح الفرصة لطلبة الجامعة لاستكمال التكوين في اغلب تخصصات مرحلة الليسانس فيما عدد بعض التخصصات التي تبقى مبرمجة مستقبلا

وهذا مما يدفعنا الي حث وتحفيز الأساتذة على ضرورة برمجة مشاريع جديدة خاصة منها التي ترتبط بطبيعة المنظمة ومحيطها الطبيعي والاقتصادي والثقافي.

رابعا : هيكل جامعة احمد دراية . ادرار:

مصلحة التكوين المتواصل: يتمثل مهامها في إحصاء عدد الطلبة الأساتذة والهياكل البيداغوجي السهر على احترام التنظيم المعمول به في مجال التسجيل وإعادة التسجيل وانتقال الطلبة ومتابعتها متابعة أنشطة.

مصلحة التوجيه والاعلام: انها تقوم بجمع العناصر الضرورية لأعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومات من شانها مساعدتهم على اختيار وتوجيههم والقيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطور التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل اجراء من اجل التكفل بهم لاسيما في مجال تطور التأطير البيداغوجي ولأداري.

مصلحة الشهادات والمعدلات: تقوم بمتابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتدريب المنظمة من قبل الجامعة وأيضا السهر على انسجام عروض التكوين المقدم من الكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة وأيضا متابعة أنشطة التكوين عن بعد الذي تضمنه الجامعة وتطوير أنشطة التكوين المتواصل.

مصلحة التأهيل الجامعي: تقوم بمتابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص والتأهيل الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال وايضا متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث واعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد وأيضا ضمان سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على أرشيفه.

مصلحة التكوين والتدريب: تقوم بمتابعة المسائل بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص وأيضا تقوم السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من الكليات وأيضا تقوم بالسهر على احترام التنظيم الساري المفعول في ماجل التسجيل وإعادة التسجيل ومراقبة المعرف وانتقال الطلبة .[1]

خامسا : تحليل وتفسير البيانات بالجداول المركبة

جدول رقم (01)يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس :

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	14	50,0
أنثى	14	50,0
المجموع	28	100,0

المصدر :من اعداد الطالبان وبمساعدة نظام spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم 01 ان من مجتمع الدراسة يمثلون نسبة الذكور14%من اجمالي العينة ومن الاناث قدرت نسبتهم 14% من مجتمع الدراسة .

[1] https:// www .univadrar .edu.dz

جدول رقم (02)يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير السن :

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
20-30	13	46,4
31-40	12	42,9
41 فما فوق	2	7,10
المجموع	28	100,0

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02)ان 13من العينة يمثلون 46,4%من اجمالي العينة أعمارهم ما بين 20. 30 سنة وهم الفئة الأكبر في عين الدراسة وتليها 12منهم يمثلون نسبة 42,9اعمارهم ما بين 40.31سنة في حين ان 02افراد من العينة وبنسبة 10%اعمارهم ما بين 41فمافوق وهذا راجع الى ان الفئة 30.20هي الفئة الشباب وراشدة لديها إمكانيات ،ونظرا لسياسة التوسع التي شهدتها المؤسسة كما ان فئة الكهول تمثل نسبة معتبرة بالمؤسسة وهذا راجع الي استقرار العمل القدامى في مناصبهم .

جدول رقم 03يوضح توزيع افراد حسب متغير المستوى التعليمي :

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	4	14,3
ثانوي	4	14,3
جامعي	20	71,4
المجموع	28	100,0

نلاحظ من خلال الجدول رقم(03)ان 20 من المبحوثين بنسبة 71,4 %ذو مستوى جامعي وتليها 4 من المبحوثين بنسبة14,3ذو مستوى متوسط وثانوي من خلال هذا يتبين لنا ان المستوى التعليمي بجامعة احمد دراية ادرار وهذا ما يوضح في مستوى جامعي الذين يخدمون المؤسسة كونها تتوفر على التقنيين وتمتلك اليد العاملة ولا تحبذ توظيف يد عاملة ذات مستوى تعليمي ضعيف بسب طبيعة العمل في المؤسسة وهو

مجال التعليم العالي ويتطلب ذلك مستوى التكوين الحد الأدنى درجة جامعي بالإضافة معظم أصحاب المستوى الثانوي هم خرجين معاهد بدرجة تقني سامي .

جدول رقم 04يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الحالة العائلية :

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	12	42,9
متزوج	15	53,6
مطلق	1	3,6
المجموع	28	100,0

نلاحظ من خلال جدول رقم 04 : ان 15 فردا من العينة يمثلون مانسبة53,6%من اجمالي العينة متزوجون وهم الفئة الأكثر من عينة الدراسة ،في حين ان 12منهم يمثلون ما نسبة 42,9%من اجمالي العينة عزاب في حين ان 01منهم يمثلون 3,6 %من اجمالي العينة المطلقة .

جدول رقم 05يوضح توزيع افراد العينة حسب الرتب المهنية :

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
عون تنفيذ	13	46,4
عون تحكيم	14	50,0
عون تأطير	1	3,6
المجموع	28	100,0

يتبين لنا من خلال معطيات الجدول رقم05 ان 14 من العينة يمثل ما نسبة 50,0%من اجمالي العينة فئتهم السوسيومهنية عون تحكم ،وتليها 13منهم ما نسبة 46,4%من اجمالي العينة فئتهم المهنية 01منهم نسبة 17,3%من اجمالي العينة في الفئة التنفيذذ .

نستنتج من خلال البيانات الواردة في الجدول المتعلقة بالرتب المهنية حيث نجد اكبر نسبة في أعوان واهدأ راجع الى طبيعة عملهم حيث يقع على كاهلها كل الاشغال التقنية

من توزيع وتركيب وتعديل ،كما ان هناك نسبة معتبرة من الإطارات طبيعة العمل تتطلب إطارات للوقف على كل مراحل الاشغال وكذلك كمدراء للدراسات بالإطاقة الى الاعمال المكتبية .

جدول رقم 06 يوضح افراد العينة حسب الأقدمية في العمل :

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
اقلمن 5	15	53,6
6-10	10	35,7
من11-14	2	7,1
15 فما فوق	1	3,6
المجموع	28	100,0

نلاحظ من خلال الجدول رقم 06 : ان 15من المبحوثين يمثلون ما نسبة 53,6%من اجمالي العينة لديهم اقدمية في العمل اقل من 05سنوات ، تليها 10 من المبحوثين يمثلون ما نسبة 35,7من اجمالي العينة لديهم اقدمية من 10.06 سنوات ، تليها 02من المبحوثين يمثلون مانسبة7,1من اجمالي العينة لديهم اقدمية من 14.11 سنوات تليها 01من المبحوثين لديهم اقدمية من 15فمافوق .

نستنتج من خلال البيانات الوارد في الجدول ان هناك نسبة معتبرة من العمال ذوي إقداميه من 5 سنوات والعمال الذين تقل أقدميتهم عن 05سنوات وهذا راجع الى سياسة التوسع التي تشهدها المؤسسة من خلال ارتفاع نسبة التوظيف النوية وتدارك المؤسسة لأهمية تجديد طاقتها البشرية .

سادسا : تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالجداول البسيطة

جدول رقم 07يوضح وجود الرقابة في المؤسسة:

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	64,3
لا	10	35,7
المجموع	28	100,0

نلاحظ من خلال الجدول رقم 07 : ان 18 من المبحوثين يمثلون ما نسبة 64,3%من اجمالي العينة صوات بنعم في حين يليهم 10من المبحوثين يمثلون ما نسبة35,7% صمن اجمالي العينة صوات بلا .

جدول رقم 08 يوضح مدى دراية العمل بالوسائل المستعملة في عملية الرقابة داخل المؤسسة :

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	12	42,9
لا	16	57,1
المجموع	28	100,0

نلاحظ من خلال الجدول رقم 09 ان اعلى نسبة قدرت ب 42,9%من اجمالي العينة على دراية بالوسائل التي تستخدمها المؤسسة في عملية الرقابة في حين ان نسبة 57,1%من اجمالي مجتمع الدراسة ليست لهم دراية بالوسائل الرقابية المستخدمة في عملية الرقابة .

نستنتج من خلال نتائج البيانات الواردة ان جامعة احمد دراية ادرار تعلم عمالها بالوسائل المستخدمة في العملية الرقابية اثناء توظيفيهم وبالتالي العامل على علم بهاه الوسائل عن طريق قانون العمل والنظام الداخلي للجامعة .

جدول رقم 09 يوضح ان التقارير تساعد على مراقبة العمل :

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19	67,9
لا	9	32,1
المجموع	28	100,0

نلاحظ من خلال الجدول 09 يتضح لنا ان نسبة 67,9 %من اجمالي العينة يرون ان التقارير تساعد على مراقبة العمل في حين ان نسبة 32,1%من المبحوثين يرون عكس ذلك .

نستنتج من خلال البيانات ان غالبية العمال يرون ان التقارير بشكل عام تساعد على مراقبة العمل وهذا يدل على ان الالية الأسلوب تسهم في بيان كفية أداء العاملين ومدى التزامهم بأساليب العمل ،فمن خلال هذا التقارير يطلع المسؤولين على أداء العاملين وبالتالي المحافظة على العمل وجعله اكثر تنظيما .

جدول رقم 10 يوضح ان الرقابة المباشرة تزيد من نجاح عملية الرقابة داخل المؤسسة

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	75,0
لا	7	25,0
المجموع	28	100,0

نلاحظ من خلال الجدول رقم 10 يتضح لنا ان نسبة 75,0%من اجمالي العينة يرون ان الرقابة المباشرة تزيد من نجاح عملية الرقابة في حين ان نسبة 11,5%من المبحوثين يرون عكس ذلك .

نستنتج من خلال البيانات ان غالبية العمال يرون ان الرقابة المباشرة تزيد من عملية الرقابة وهذا يدل على ان الرقابة اثناء العمل لا تشكل عاق على أداء العامل لأنها تزيد

في ادانه وتقلل من لأخطاء عكس غياب الرقابة المباشرة في نفس مكان العمل من طرف المشرف .

جدول رقم 11 يوضح تواجد المشرف في نفس مكان العمل :

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	11	39,3
لا	17	60,7
المجموع	28	100,0

نلاحظ من خلال الجدول رقم 11يتضح لنا ان نسبة 60,7%من اجمالي العينة يرون ان تواجد المشرف في نفس المكان العمل تزيد في نجاح عملية الرقابة في حين ان 39,3%من المبحوثين يرون عكس ذلك .

نستنتج من خلال البيانات ان غالبية العمال يرون ان تواجد المشرف في نفس مكان العمل يزيد من نجاح عملية الرقابة وهذا يرجع ان البعض الاعمال في المؤسسة تتطلب وجود المشرف في مكان وذلك لحساسية العمل وتواجد المشرف يشعر العامل بالارتياح ولاطمئنان ويرفع من معنوياتهم ويزيد من رفع الإنتاج وتحقيق ربح .

جدول رقم 12يوضح مدى ملاحظة الاعمال المنجزة من طرف الرئيس بشكل دائم :

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19	9,67
لا	9	32,1
المجموع	28	100,0

نلاحظ من خلال الجدول 12يتضح لنا ان نسبة 67,9%من اجمالي العينة يرون ان يتم ملاحظة الاعمال المنجزة من طرف الرئيس بشكل دائما مما يزيد الرقابة على أداء

العاملين في حين ان نسبة 32,1%من المبحوثين يرون عكس ذلك يعني لا يتم ملاحظة الاعمال المنجزة من طرف الرئيس بشكل دائم .

جدول رقم 13يوضح اذا كانت ظروف العامل جيدة اثناء العمل :

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	9	32,1
لا	19	67,9
المجموع	28	100,0

نلاحظ من خلال الجدول رقم13 يتضح لنا ان نسبة 67,9%من اجمالي العينة يرون ان ظروف العامل جيدة اثناء العمل في حين 32,1%من المبحوثين يرون عكس ذلك بمعنى ظرفهم غير جيدة اثناء العمل .

نستنتج من خلال البيانات ان غالبية الظروف الفيزيقية والتنظيمية الجيدة للعامل مع وجود حل الوسائل الحديثة تمكن العامل من انجاز عمله تحت ظروف جيدة داخل المؤسسة .

جدول رقم 14يوضح اذا هناك شكاوي من ظرف العامل في المؤسسة :

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	60,7
لا	11	39,3
المجموع	28	100,0

نلاحظ من خلال جدول رقم 14يتضح لنا ان نسبة 60,7%من اجمالي العينة يرون انه توجد شكاوي من طرف العامل في حين ان39,3%من المبحوثين يرون عكس ذلك بمعنى انه لا توجد شكاوي من طرف العامل داخل المؤسسة .

نستنتج من خلال البيانات ان غالبية العمال يرون انه توجد شكاوي من طرف العامل وهذا راجع كون النظام الداخلي وضع للعامل حرية على تقديم شكاوي خاصة بالمؤسسة وذلك حلها من طرف مسؤول المنازعات للوصول الى اهداف المؤسسة وتحقيق نتائج .

جدول رقم 15يوضح الأسلوب الرقابي الأكثر استعمالا في المؤسسة :

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
التقارير الشهرية	13	46,4
الزيارات المفاجئة	15	53,6
المجموع	28	100,0

نلاحظ من خلال الجدول رقم 15يتضح لنا ان نسبة 53,6%من اجمالي العينة يروأن ان الأسلوب الرقابي الأكثر استعمالا في المؤسسة الجامعية هو الزيارات المفاجئة في حين ان 46,4%من المبحوثين يرون عكس ذلك بمعنى ان التقارير الشهرية لمكان العمل هو الأسلوب الأكثر استعمالا في المؤسسة الجامعية .

نستنتج من خلال البيانات ان غالبية العمال يرون ان الأسلوب الرقابي الأكثر استعمالا في المؤسسة الجامعية هو الزيارات المفاجئة هذا راجع الى عدة أسباب من بينها النظام الداخلي الذي تسير عليه .

جدول رقم 16يوضح ان الرقابة داخل المؤسسة تسعى لتطوير أداء العاملين :

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19	67,9
لا	9	32,1
المجموع	28	100,0

نلاحظ من خلال الجدول رقم 16يتضح لنا ان نسبة 67,9%من اجمالي العينة يرون ان المؤسسة الجامعية احمد راية ادرار تسعى عن طريق الرقابة الى تطور أداء العاملين

داخل الجامعة في حين ان نسبة 32,1%يرون عكس ذلك بمعنى ان المؤسسة لا تسعى الى تحقيق التطوير .

نستنتج من خلال البيانات ان غالبية العمال يرون ان الجامعة تسعى عن طريق عملية الرقابة الى تطوير أداء العاملين وذلك من خلال ان هناك التنقيط الشهري على روح المبادرة والتطوير والتنمية كفاءة العامل .

جدول رقم 17يوضح ان الرقابة داخل المؤسسة تسعى بتحفيز أداء العاملين :

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	46,4
لا	15	53,6
المجموع	28	100,0

نلاحظ من خلال الجدول رقم 17 يتضح لنا ان نسبة 53,6%من اجمالي العينة يرون ان المؤسسةلاتسعى عن طريق الرقابة الى تحفيز العامل في حين ان نسبة 46,4من المبحوثين يرون عكس ذلك بمعنى ان المؤسسة تسعى الى تحفيز عمالها.

نستنتج من خلال الجدول البيانات ان غالبية العمال لا يرون ان المؤسسة تسعى عم طريق عملية الرقابة الى تحفيز العامل داخل المؤسسة عن طريق منح مكافئات على الجهد المبذول .

جدول رقم 18نوع النظام الرقابي الذي تسعى اليه المؤسسة :

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
التفتيش	15	53,6
تقيم اداء العاملين	6	21,4
تقويم اداء العاملين	7	25,0
المجموع	28	100,0

نلاحظ من خلال الجدول 18يتضح لنا ان نسبة 53,6%من اجمالي العينة يرون ان النظام الرقابي التي تسعى اليه المؤسسة يبحث عن تفتيش عن الأخطاء في حين ان نسبة 25,0%من المبحوثين يرون ان النظام الرقابي يسعى الى تقويم أداء العاملين في حين ان نسبة 21,0 %يرون ان المؤسسة من خلال الرقابي تسعى الى تقيم أداء العاملين .

نستنتج من خلال البيانات ان غالبية العاملين يرون ان النظام الرقابي التي تبحث عنه المؤسسة هو التفتيش عن الأخطاء والتركيز كذلك على التقييم أداء العاملين بشكل اقل من التفتيش عن الأخطاء .

جدول رقم 19 يوضح اذا كان هناك رقابة على العاملين اثناء عملية التكوين :

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19	67,9
لا	9	32,1
المجموع	28	100,0

نلاحظ من خلال الجدول 19 يتضح لنا ان نسبة 67,9%من المبحوثين يرون ان اثناء عملية التكوين تكون هناك الرقابة في حين ان سبة 32,1%من المبحوثين يرون عكس ذلك بمعنى لا توجد الرقابة اثناء عملية التكوين .

نستنتج من خلال البيانات ان غالبية العاملين يرون ان اثناء عملية التكوين توجد الرقابة وهذا ما تأكده لنا المؤسسة تحرص على تطوير أداء العاملين داخل المؤسسة وكذلك مواكبة التطور التقني وتكوين من اجل كسب الخبرة .

جدول رقم 20 يوضح اذا كان هناك رقابة على العاملين اثناء عملية التدريب :

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	57,1
لا	12	42,9
المجموع	28	100,0

نلاحظ من خلال الجدول رقم 20 يتضح لنا ان نسبة 57,1%من المبحوثين يرون ان اثناء عملية التدريب العامل توجد الرقابة في حين ان نسبة 42,9 %من المبحوثين يرون عكس ذلك بمعنى انه لا توجد رقابة اثناء تدريب العامل .

نستنتج من خلال البيانات ان غالبية العاملين يرون ان اثناء عملية التدريب توجد الرقابة وانا المؤسسة تسعى الى تطوير أداء العمال واكتساب الخبرة من اجل ان يقوم العامل بدوره بشكل كبير على معنويات العاملين .

جدول رقم 21يوضح لنا الإدارات التي تستعملها المؤسسة :

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
كاميرات	20	71,4
ابصمه	3	10,7
هما معا	5	17,9
المجموع	28	100,0

نلاحظ من خلال الجدول 21يتضح لنا ان نسبة 71,4%من المبحوثين يرون ان المؤسسة تستعمل كاميرات المراقبة في حين ان نسبة 17,9 %يرون ان المؤسسة تستعمل البصمة في حين يرون ان نسبة 17%من المبحوثين يرون ان المؤسسة تستعمل هما معا

نستنتج من خلال البيانات ان غالبية العاملين يرون ان اثناء عملية الرقابة تستعمل كاميرات يبرز قيمة الرقابة في المؤسسة وانه تستعمل الإدارات المتطورة في الرقابة ذلك من اجل تحقيق نتائج وتفدي الأخطاء اثناء العمل .

جدول رقم 22يوضح قيام العامل بإنجاز عمله المطلوب منه في الوقت المحدد:

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	8	28,6
لا	6	21,4
احيانا	14	50,0
المجموع	28	100,0

نلاحظ من خلال الجدول 22يتضح لنا ان نسبة 50,0%من المبحوثين يقومون بإنجاز عمليهم أحيانا في قوتها في حين ان نسبة 28,6%يرون انهم يقوم بعملهم في وقتها وفي حين ان نسبة 21,4%يرون انهم لا يقوم بعملهم في وقتها .

نستنتج من خلال البيانات ان معظم العمال يعملون أحيانا على انجاز اعملهم من اجل المحافظة على سريان العمل وتنظيمه اما الذين ينجزون أعمالهم في الوقت فقد يمكن تن تنجز في وقت اخر ما الذي لا ينجزون عمالهم فقد يرجع ذلك الى طبيعة الاعمال .

جدول رقم 23يوضح الالتزام بالقوانين الصادرة عن المؤسسة :

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	50,0
لا	14	50,0
المجموع	28	100,0

نلاحظ من خلال الجدول 23يتضح لنا ان نسبة المبحوثين من اجمالي العينة متساوية .

جدول رقم 24يوضح ثقافة المحافظة على تنظيم سير العمل :

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	9	32,1
لا	19	67,9
المجموع	28	100,0

نلاحظ من خلال الجدول 24يتضح لنا ان نسبة 67%من اجمالي العينة لا يرون ان للعمال ثقافة المحافظة على تنظيم سير العمل في حين ان 32,1يرون ان للعمال ثقافة المحافظة على تنظيم سير العمل .

جدول رقم 25يوضح الجودة في العمل :

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	57,1
لا	12	42,9
المجموع	28	100,0

نلاحظ من خلال الجدول 25 يتضح لنا ان نسبة 57,1من اجمالي العينة يرون ان العمل الاي يقومون به في مؤسسة يتميز بالجودة في حين ان 42,9%من اجمالي العينة يرون عكس ذلك .

نستنتج من خلال البيانات الواردة ان اغلب عمال مؤسسة يرون ان العمل الذي يقمون به من ناحية الإنجاز والجودة وهذا بنتيجة استقرارهم .

جدول رقم 26 يوضح سعي تحسين دائك في العمل من خلال توظيف مهارات :

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	82,1
لا	5	17,9
المجموع	28	100,0

نلاحظ من خلال الجدول 26ان نسبة 82,1%من اجمالي العينة يسعون لتحسين أدائهم في العمل من خلال توظيف مهارتهم وخبراتهم في حين 17.9%من اجمالى العينة يسعون الى تحسين أدائهم من خلال توظيف مهارتهم وخبراتهم .

نستنتج من خلال البيانات الواردة في الجدول ان العمال يسعون الى تحسين أدائهم في العمل من خلال توظيف مهارتهم وخبراتهم وهذا راجع الى المستوى التعليمي المرتفع للعمال والذي يندرج بين المستويين الثانوي والجامعي .

جدول رقم 27 يوضح مدى الاستعداد لبذل الجهد لتحقيق اهداف المؤسسة :

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	82,1
لا	5	17,9
المجموع	28	100,0

نلاحظ من خلال الجدول 27يتضح لنا ان نسبة 82,1%من اجمالي العينة لديهم الاستعداد لبذل جهدهم من اجل تحقيق اهداف المؤسسة في حين ان 17,9%من اجمالي العينة ليس لديهم الاستعداد لبذل الجهد من اجل اهداف المؤسسة .

نستنتج من خلال البيانات الواردة في الجدول ان غالبية يسعون لبذل جهودهم من اجل تحقيق اهداف المؤسسة وهذا راجع الى الولاء الذي يكنه العمال للمؤسسة وشعورهم بالمسؤولية نتيجة أقدميتهم في العمل .

جدول رقم 28 يوضح مدى القدرة على حل المشاكل المرتبطة بالعمل الموكل للعمال .

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	78,6
لا	6	21,4
المجموع	28	100,0

نلاحظ من خلال الجدول 28 يتضح لنا ان نسبة 78,6 %من اجمالي العينة لديهم القدرة على في حل المشاكل المرتبة في العمل الموكل اليهم في حين ان 21,4%من اجمالي العينة ليس لديهم القدرة على حل المشاكل المرتبطة بالعمل الموكل اليهم .

نستنتج من خلال البيانات الواردة في العمل في الجدول ان معظم العمال في المؤسسة لديهم القدرة على حل المشاكل المرتبطة بالعمل الموكل اليهم وهذا راجع الى الممارسة الدائمة للعمل مما اكسب العمال القدرة على حل المشكل التي تواجههم .

جدول رقم 29 يوضح امتلاك القدرة الكافية للتحكم في العمل :

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	46,4
لا	15	53,6
المجموع	28	100,0

نلاحظ من خلال الجدول 29 يتضح لنا ان نسبة 53,6%من اجمالي العينة يمتلكون القدرة الكافية للتحكم في عملهم ،في حين ان 46,4%من اجمالي العينة ليس لديهم القدرة الكافية للتحكم في عملهم .

نستنتج من خلال البيانات الوارد في الجدول ان معظم العمال لا يمتلكون القدرة الكافية للتحكم في العمل ويرجع هذا ان المؤسسة لا تستقطب عمال ذوي كفاءة ومؤهلات تمكنهم من القدرة على أداء أعمالهم ،

جدول رقم 30 يوضح متغير المواظبة على الحضور في الوقت المحدد :

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	4,46
لا	15	53,6
المجموع	28	100,0

نلاحظ من خلال الجدول يتضح لنا ان نسبة 53,6%من اجمالي العينة لا يواظبون على الحضور في الوقت المحدد الى العمل ، في حين 46,4%من اجمالي العينة يواظبون على الحضور.

نستنتج من خلال البيانات الوارد في الجدول ان معظم عمال لا يواظبون على الحضور الى العمل في الوقت المحدد فقد يرجع ذلك الى بعض الظروف في حين عمال يواظبون على الحضور الى العمل في الوقت المحدد وهذا يدل على مدى انضباط العمال واحترامهم الوقت .

جدول رقم 31 يوضح مدى الالتزام بأداء المهام كما ينبغي :

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	7	25,0
لا	10	35,7
احيانا	11	39,3
المجموع	28	100,0

نلاحظ من خلال الجدول 31يتضح لنا ان نسبة"39,3%من اجمالي العينة أحيانا ينجزون المهام الموكلة اليهم في وقتها في حين 35,7%من اجمالي العينة لا ينجزون عملهم الموكلة اليهم في حين 25,0%ينجزون عملهم في وقتها .

نستنتج من خلال البيانات الجدول ان العمال أحيانا يلتزمون بأداء المهام في وقتها وهذا ما يرجع الى الطروف العمال وعدم تطبيقهم للتعليمات الصادرة عن المؤسسة .

جدول رقم 32 يوضح السعي التقليل من الأخطاء التي يقع فيها العامل :

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	75,0
لا	7	25,0
المجموع	28	100,0

نلاحظ من خلال الجدول 32 يتضح لنا ان نسبة 75%من اجمالي المبحوثين العينة إقرار بانهم يسعون الى التقليل من الأخطاء التي يقعون فيها في العمل في حين 25,0%لا يرون انهم يسعون الي التقليل من الأخطاء التي يقعون فيها اثناء العمل .

جدول رقم 33يوضح متغير اتقان العمل :

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19	67,9
لا	9	32,1
المجموع	28	100,0

نلاحظ من خلال الجدول يتضح لنا ان نسبة 67,9%من اجمالي العينة يعملون على اتقان عملهم كما ينبعي في حين ان 32,1%من اجمالي العينة لا يعملون على اتقان عملهم كما ينبغي .

نستنتج من خلال البيانات الواردة في الجدول ان غالبية عمال يعملون على اتقان عملهم كما ينبغي اما الذين لا يعملون على اتقان عملهم قد يرجع ان عملهم لا يصل الى درجة الاتقان .

جدول رقم 34يوضح مدى تتناسب المؤهلات العلمية مع الوظيفة التي يشغلها العامل بالمؤسسة .

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	78.6
لا	6	21,4
المجموع	28	100,0

نلاحظ من خلال الجدول 34يتضح لنا ان نسبة 78,6%من اجمالي العينة تتناسب مؤهلاتهم العلمية مع الوظيفة التي يشغلونها في حين 21,4%من اجمالي العينة يرون عكس ذلك .

نستنتج من خلال البيانات الوارد في الجدول ان معظم عمال تتناسب مؤهلاتهم العلمية مع الوظيفة التي يشغلونها وهذا راجع الى عملية التوظيف .

الاستنتاج العام :

نستنتج ان طلاقا من تحليلنا للبيانات والنتائج المتحصل ومن خلال ما لاحظناه في المؤسسة والدراسة الميدانية ومن خلال الاستنتاجات التي توصلنا اليها من فرضيات الدراسة ثم إثبات الفرضية الأولى التي تؤكد بان للوسائل الرقابية المستخدمة في عملية الرقابة دور في رفع مستوى الكفاءة المهنية وتعديلها والعمل على تطويرها وتوجيهها على العمل الجيد ويتجلى هذا الدور في ضبط سلوكات الافراد وجعلهم اكثر انتظاما والتزاما بقوانين العمل بالإضافة الى الحفاظ على سريان العمل . كما أثبات الفرضية الثانية ان اللا هداف الرقابية دور في رفع مستوى الكفاءة المهنية وينعكس ذلك في الدور الذي تلعبه عملية المطابقة بين الأداء والخطط المستهدفة زد على ذلك دور عملية تقييم الأداء واكتشاف الأخطاء ومعالجتها وينعكس ذلك على الافراد من خلال تنمية مهاراتهم وقدراتهم والدفع بهم نحو الابداع والابتكار مما يساعد على الكشف عن المواهب الكامنة لديهم ، مثل الزيادة في مستوى الأداء والإنتاجية وتحسين جودة العمل مما يدل على رفع من مستوى الكفاءة المهنية لدى الموارد البشرية ،وعليه توصلت الدراسة الى نتيجة عامة مفادها ان الرقابة المهنية دور في رفع مستوى الكفاءة المهنية .

خاتمة

خاتمة

من خلال ما سبق ذكره واستعراضه ومن خلال ما تناولناه في هذه الدراسة ،توصلنا الى ان الرقابة المهنية دور مهم في تحقيق الكفاءة المهنية وذلك من خلال الارتباط الوثيق الموجودة بينهما .

ولقد تبين في بحثنا هذا في الجانب النظري والتطبيقي ان الرقابة من اهم العمليات الإدارية وان من وسائل الرقابية دور في تنظيم العمل والمحافظة على سريانة بالإضافة الى الالتزام بالقوانين ولانضباط في العمل وكذا السرعة في انجاز المهام في الوقت ،وبالتالي رفغ مستوى الكفاءة المهنية للموارد البشرية بالمؤسسة كما ان الأهداف الرقابة للمؤسسة دور اذا يتجلى في عمليتي التقييم والمطابقة بين الأداء الفعلي للعامل والخطط المستهدفة التي تعمل على الكشف عن الأخطاء ولانحرافات التي تقع فيها العامل ومن تم معالجتها من خلال عملية التوجيه والمتابعة من طرف المشرفين ومن تم الدفع بالمرؤوسين تحسين أدائهم الى الاحسن ،فالرقابة لا يمكن تحقيق نتائجها في رفع من الكفاءة المهنية الا اذا اعتمدت على النظام رقابي يعتمد على اطار قانوني مرن وواضح يتماشى مع كل الوظائف الموجودة في المؤسسة وفق الأساليب وسائل متطورة تعتمد على الحداثة والتكنولوجيا ككاميرات المراقبة والبصمة وبطاقات الدوام .....الخ

يمكن القول بان الرقابة في التنظيم ضرورية وتزيد من ارتفاع من الكفاءة المهنية لكن لابدا ان تمارس بطريق معقولة وبشكل افضل حتى تتم استمرارية المؤسسة وبالتالي توصنا الى نتيجة ان هناك علاقة بين الرقابة المهنية والكفاءة المهنية في جامعة احمد دراية ادرار .

قائمة المصادر

والمراجع

المصادر و المراجع

أولا : الكتب

1. إبراهيم بن داود، الرقابة المالية على النفقات العامة ، دار الكتاب الحديثة ، الجزائر 2012م .

2 . احمد محمد المصري ،التخطيط والرقابة ،ط،1 ،مؤسسة شباب الجامعة ،مصر ، 2004م.

3 . أسامة خيري ، القيادة الإدارية ،دار الراية للنشر والتوزيع ،الأردن ،سنة ،2013م.

4 . الصباح عبد الرحمان ،الرقابة الإدارية بين النظرية والتطبيق ،ط1،جامعة الإسكندرية للنشر والتوزيع ،مصر .1989 م،.

5 . الصباح عبد الرحمان ،مبادي الرقابة الإدارية المعابير والتقييم والتصحيح ،ط، زهران للنشر ، عمان ،1996 م .

6 . باري كشوان ، إدارة الموارد البشرية ، قسم الترجمة ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، دون بلد ، الطبعة 2 ، 2006م

7. بشير العلاق ،تنظيم وإدارة العلاقات العام ،ط1دار اليازوري للنشر والتوزيع ،عمان 2010 م.

8 . جام ،القيادة والرقابة ولاتصال الإداري ،ط1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ،الأردن ،2008م.

9 . جلال إبراهيم العبد ، إدارة الاعمال مدخل اتخاذ القرار وبناء المهارات الإدارية والمديرين ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2003م،.

10 . جميل محمد بكير وعمر عبد الرحمان ، السكرتاريا ، مكتبة عين شمس و مصر 1977م.

11 . الحبيبي علي ، الإدارة العامة ،ط1و مكتبة عين شمس للنشر ، القاهرة ،1990 م.

12 . حسن حريم و إدارة المنظمات منظور كلي ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، ط 2 ،2009م.

13 . حمدي سليمان ،الرقابة الإدارية والمالية على الأجهزة الحكومية ،ط2دار الثقافة للنشر والتوزيع ،عمان ،2010 م .

14 . خدام عبد الرحيم ،مفاهيم جديدة في علوم الإدارة ط1، عمان ،2009م.

خضر كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي ،مبادئ إدارة العمال ،ط1،دار اثراء للنشر والتوزيع ، عمان ،2008م.

15 . خليل محمد حسن الشماع ،مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الاعمال ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والأردن ،1999م،ص13 .

16 . خليل محمد حسن الشماع ، مبادي الإدارة مع التركيز على إدارة الاعمال ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطابعة ، الأردن 1999م.

17 . خليل محمد حسن الشماع وخيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة 2 ، 2005م، .

18 . خيضر كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي ،مبادي الإدارة اثراء للنشر والتوريع ،عمان 2008 م .

19 . ذسمير الشويكي ، المعجم الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ،2006م،.

20 . رشا الغول ،التقييم الذاتي للرقابة ،ط1،مكتبة الوفاء القانونية ،مصر 2013 م.

21 . زيد منير عبوي ،سامي هشام ،مدخل الى الإدارة العامة ،ط1،دار الشروق للنشر والتوزيع ،2006م.

22 . صالح بن نوار ،فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ط1،مخبر علم اجتماع الاتصال والترجمة ،الجزائر، 2006 م.

23 . صالح بن نوار ،فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ،ط1،مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة قسنطينة ،2006م.

24 . طارق طه ،التنظيم النظرية الهياكل التطبيقات ،ط1، الدار الجامعة الجديدة مصر . 2007 م.

25 . عبد الخالق محمد العفيفي ، الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع ،المكتبة المصرية ،مصر ، 2007م.

26 . عبد الرحمان الصباح ،مبادئ الرقابة الإدارية ،كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، دون بلد'1997م .

27 . عبد السلام أبو قحف ،اساسيات التنظيم ولإدارة ، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع ، الإسكندرية و2003م.

28 . عبد السلام أبو قحف واخرون ، نظم الإدارة الحديثة ، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2001م .

29 . عبد العزيز عبد الله الدخيل ، معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية والعلوم الاجتماعية ،دار المناهج للنشر والتوزيع ، الأردن ،2006م .

30 . عبد الغفار حنفي عبد السلام أبو قحف ، اساسيات التنظيم وإدارة الاعمال ، ط1 ، الدار الجامعية ، مصر ، 2004 م.

31 . عبد الله محمد عبد الرحمان ،إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية والممارسات الواقعية ،ط1،دار المعرفة الجامعية ،2009م.

32 . عبدا لفقار حنفي ،اساسيات إدارة المنظمات ،المكتب العربي الحديث الإسكندرية ،2000م،.

33 . عساف محمود ، أصول الإدارة ، ط 1، دار النشر العربي ، القاهرة 1988م.

34 . عطية عبد الحميد السيد وجمعة محمود سلامة ، النظرية في خدمة الجماعة ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ،2001م.

35 . على محمد منصور ،مبادئ الإدارة العلمية ،أسس ومفاهيم ،مجموعة النيل العربية و القاهرة ، 1999م .

36 . علي الشريف ، الإدارة المعاصرة ، ط2، الدار الجامعة للنشر والتوزيع ،الإسكندرية 1997م.

37 . علي عباس ، مبادئ الإدارة ، دار المسيرة للطباعة والنشر ،الأردن 2007م.

38 . علي فيلاج ميادئ الإدارة الأصول ولاساليب العلمية ط1 دار المناهج للنشر والتوزيع مصر 2013 م .

39 . علي محمد منصور ،مبادي الإدارة أسس ومفاهيم ،ط2 مجموعة النيل العربية للنشر، مصر 2004 م.

40 . عمر محمد الشويكي ،مبادي الرقابة على اعمال الإدارية وتطبيقاتها المنظمة العربية للعلوم الإدارية .جامعة الدول العربية .العدد 250 عمان ،1981م.

41 . عمر وصفي عقلي ، الإدارة المعاصرة التخطيط التنظيم الرقابة ،ط1، دار زهران لنشر والتوزيع ، عمان ،2017م.

42 . فريد زيارة ،المبادئ ولأصول للإدارة والاعمال ،ط5 ، الأردن مطبعة الشعب ،2005،.

43 . فريد فهمي زيارة ،وظائف الإدارة ،ط1،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان 2008 م.

44 . فيصل فلاح حمونة إدارة الموارد البشرية ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان ، 2008م.

45 . كمال المغربي ، اساسيات في الإدارة ،ط1،دار الفكر للنشر ، الأردن ،1995م

46 . المجتمع ، المكتبة المصرية ، مصر ،2007م.

47 . محمد الصيرفي ،الرقابة الشعبية على اراء القطاع الحكومي ،دار الكتاب القانوني و مصر 2007م.

48 . محمد عبد الفتاح الصيرفي ، مبادئ التنظيم ولإدارة ،دار المناهج للنشر والتوزيع ،الأردن ،2006م.

49 . محمد عيسى ،الإدارة بالرقابة دار كنوز المعرفة ،عمان ،2008،م.

50 . محمد نايف الكشك ، الإدارة المدرسة المعاصرة ط1جرير ،عمان ، 2006م.

51 . مصطفى محمد محمود ،الرقابة ،ط1دار البداية ناشرون وموزعون ،عمان ،2011م.

52 . معن محمود عياصرة سعاد نائف بروطي ، إدارة الموارد البشرية ، إدارة الافراد ،دار وائل للطباعة والنشر ، الأردن ، الطبعة 2 ، 2004م.

53 . موسى قاسم القريوتي وعلى خضر مبارك ' اساسيات الإدارة الحديثة ' دار تسنيم للنشر والتوزيع و عمان ، ط3 ' 2006 م.

54 . نائل عبد الحافظ العواملة ، الهياكل والأساليب ، قسم كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، الجامعة الأردنية ' دار زهران للنشر والتوزيع الأردن ،2001 م .

55 . ياغي محمد عبد الفتاح ' الرقابة في الإدارة العامة ط1مطابع الفرزدق التجارية للنشر والتوزيع الرياض 1987م .

ثانيا : المذكرات

56 . أبو قاسم حمدي ، تنمية كفاءات الافراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات ، منشورات الحياة ، الجزائر ،2004م،.

57 . احمد بن صالح ،الرقابة وعلاقتها بكفاءة الأداء ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة نايف للعلوم الأمنية ، قسم علوم إدارية بالرياض المملكة العربية السعودية ،2003م .

58 . امال بوسفط، الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال ،رسالة ماجستير غير منشورة ،في علم الاجتماع التنظيم وعمل جامعة بسكرة ،2015م

59 . الغرباني صلاح سراج ،الرقابة الإدارية وأجهزتها في المملكة العرابية السعودية ،مجلة الإدارة العامة ، الرياض ،العدد53رجب 1407م.

60 . عمار بوشناف ، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، مصادرها تنميتها وتطويرها ، رسالة الماجيستر ، كلية العلوم الاقتصادية ، علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2001م.

61 . قدور كريمة .دور الرقابة في تحسين أداء العمال . رسالة ماستر غير منشورة في العلوم الاجتماعية جامعة ام البواقي 2013م .

62 . مراد كشيب ،الرقابة التنظيمية والرضاء الوظيفي ،مذكرة ماجستر في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية ، تحت اشراف بومدين سليمان ،كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية ،جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر ،2006.

63 . معمر كروم ،دور الرقابة التنظيمية في رفع مستوى الكفاءة المهنية ،رسالة ماستر غير منشورة ،علم الاجتماع تنظيم وعمل ، جامعة ادرار ،2019م

ثالثا :المعاجم والقواميس

64 . محمد عاطف فاروق مداس ،قاموس مصطلحات علم الاجتماع ، دار مدني للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، بدون سنة ،.

65 . ابن منظور ، لسان العرب ، دار صادر ، بيروت ،دون سنة.

66 . غيث ، قاموس علم اجتماع ،دار المعرفة العلمية الجامعية ، الإسكندرية ،2006م

67 . نخبة من الأساتذة المصريين ،معجم العلوم الاجتماعية ،الهيئة المصرية العاملة للكتاب ، القاهرة ،1975م .

رابعا :مواقع الأنترنت

Un iversity of Ahed DRALA , ADRAR , ALGERLA**68**

69 https:// www .univadrar .edu.dz

ملاحق

ملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة احمد دراية . ادرار

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم العلوم الإسلامية

قسم / العلوم الاجتماعية تخصص / علم الاجتماع تنظيم والعمل

استمارة بحث

تحية طيبة وبعد :

في اطار انجاز مذكرة التخرج ضمن متطلبات شهادة الماستر علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل تحت عنوان . دور الرقابة المهنية واثرها على الكفاءة المهنية . دراسة ميدانية بجامعة احمد دراية ادرار ت وعلى هذا الأساس نرجو من سيادتكم الإجابة على الأسئلة المطروحة في هذه الاستمارة بعناية وحرص ونحيطكم علما ان المعلومات التي ستقدمونها لن تستخدم الافي أغراض علمية وبحثية فقط راجين منكم بقراءة المرافق وتعبئة البيانات بالإجابة عن الأسئلة بكل دقة وموضوعية بوضع علامة(x)على الإجابة المناسبة .

ولكم منا جزيل الشكر والاحترام والتقدير .

من اعداد الطالبان : تحت اشراف

الأستاذ / :

- عبد الجليل باسيدي د / رحماني محمد
- الجديد عمر

الاستمارة

المحور الأول : البيانات الشخصية

1. الجنس ا. ذكر ☐ ب . انثي ☐

2. السن ا . من 20.30 ☐ ب . 31.40 ☐ ج . 41 فما فوق ☐

3 . المستوى التعليمي ا . ابتدائي ☐ ب . متوسط ☐ ج . ثانوي ☐ د . جامعي ☐

4 . الحالة العائلة : ا . اعزب(ة) ☐ ب . متزوج (ة) ☐ ج . مطلق (ة) ☐ د . ارمل (ة) ☐

5 . الرتبة المهنية ا . عون تنفيذ ☐ ب . عون تحكم ☐ ج . عون تأطير ☐

6 . الاقدمية في العمل ا . اقل من 5 سنوات ☐ ب . من 6 .10 سنوات ☐ ج . من 11 .14 ☐ د . من 15 فما فوق ☐

المحور الثاني : الرقابة :

7 . هل توجد رقابة في المؤسسة ؟ ا. نعم ☐ ب . لا ☐

8 . هل لك دراية بالوسائل المستعملة في عملية الرقابة داخل المؤسسة ؟

ا . نعم ☐ ب . لا ☐

9 . هل تساعدك التقارير على مراقبة العمل ؟ ا . نعم ☐ ب . لا ☐

10 . هل الرقابة المباشرة تزيد من نجاح عملية في المؤسسة ؟ ا . نعم ☐ ب . لا ☐

11 . هل يتوجد المشرف في نفس المكان العمل ؟ أ . نعم ☐ ب . لا ☐

12 . هل يتم ملاحظة الاعمال المنجزة من طرف الرئيس بشكل دائما ؟ ا . نعم ☐ ب . لا ☐

13 . هل ظروف جيدة اثناء العمل ؟ ا . نعم ☐ ب . لا ☐

14 . هل هناك شكاوي من طرف العامل في المؤسسة ؟ ا . نعم ☐ ب . لا ☐

15 . ما هو الأسلوب الرقابي الأكثر استعمالا في المؤسسة ؟ ا . التقارير الشهرية ☐ ب . الزيارات المفاجئة لمكان العمل ☐

16 . هل الرقابة داخل المؤسسة تسعى لتطوير أداء العاملين ؟ ا . نعم ☐ ب . لا ☐

17 . هل الرقابة داخل المؤسسة تسعى بتحفيز أداء العاملين ؟ ا . نعم ☐ ب . لا ☐

18 . ما هو النظام الرقابي التي تسعى اليه المؤسسة ؟ ا . التفتيش عن أخطاء العاملي ☐ ب . تقيم أداء العاملين ☐ ج . تقويم أداء العاملين ☐

19. هل اثناء عملية التكوين تكون هناك رقابة على العاملين ؟ ا . نعم ☐ ب . لا ☐

20 . هل اثناء عملية التدريب هناك رقابة على العملين ؟ ا . نعم ☐ ب . لا ☐

21 . ماهي الأدوات التي تستعملها المؤسسة ؟ ا . كاميرات المراقبة ☐ ب . البصمة ☐ ج . هما معا ☐

المحور الثالث : الكفاءات المهنية :

22 . هل تنجز عملك في الوقت المحدد ؟ نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

23 . هل تلتزم بالقوانين الصادرة عن المؤسسة ؟ نعم ☐ لا ☐

24 . هل للعمال ثقافة المحافظة على تنظيم سير العمل ؟ نعم ☐ لا ☐

25 . هل ترى ان العمل الذي تقوم بيه في المؤسسة يتميز بالجودة ؟ نعم ☐ لا ☐

26 . هل تسعى لتحسين دائك في العمل من خلال توظيف مهارك وخبرتك الفنية ؟ نعم ☐ لا ☐

27 . هل انت عل استعداد لبذل اقصى جهدك لتحقيق اهداف المؤسسة ؟ نعم ☐ لا ☐

28 . هل لديك القدرة على حل المشاكل المرتبطة بالعمل المؤكل اليك ؟ نعم ☐ لا ☐

29 . هل تمتلك القدرة الكافية للتحكم في عملك ؟ نعم ☐ لا ☐

30 . هل انت مواظب على الحضور في الوقت ؟ نعم ☐ لا ☐ أحيانا

31 . هل تلتزم بأداء المهام الموكلة اليك ؟ نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

32 . هل تسعى للتقليل من الأخطاء التي تقع في العمل ؟ نعم ☐ لا ☐

33. هل تعمل على اتقان عملك ؟ نعم ☐ لا

34. هل تتناسب مؤهلاتك العلمية مع الوظيفة التي تشغلها بالمؤسسة ؟ نعم ☐ لا ☐

هيكلة جامعة احمد دراية . ادرار

مدير الجامعة

امانة مدير الجامعة	
الاسم واللقب	الرتبة

نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالتنمية والاستشراف والتوجيه	
الاسم و اللقب	الرتبة

نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالعلاقات الخارجية والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية	
الاسم واللقب	الرتبة

نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في ما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي	
الاسم و اللقب	الرتبة

نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل و الشهادات	
الاسم و اللقب	الرتبة

مصلحة الاحصاء والاستشراف	
الاسم و اللقب	الرتبة

مصلحة التبادل ما بين الجامعات والتعاون والشراكة	
الاسم و اللقب	الرتبة

مصلحة التكوين لما بعد التدرج	
الاسم و اللقب	الرتبة

مصلحة التعليم والتدريب والتقييم	
الاسم و اللقب	الرتبة

مصلحة التوجيه والاعلام	
الاسم و اللقب	الرتبة

مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية	
الاسم و اللقب	الرتبة

مصلحة التأهيل الجامعي	
الاسم و اللقب	الرتبة

مصلحة التكوين المتواصل	
الاسم و اللقب	الرتبة

مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة	
الاسم و اللقب	الرتبة

مصلحة متابعة انشطة البحث وتثمين نتائجه	
الاسم و اللقب	الرتبة

مصلحة الشهادات و المعادلات	
الاسم و اللقب	الرتبة

الامين العام للجامعة

مكتب التنظيم العام	
الاسم و اللقب	الرتبة

امانة الامين العام	
الاسم و اللقب	الرتبة

الامن الداخلي	
الاسم و اللقب	الرتبة

المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين	
الاسم و اللقب	الرتبة

المديرية الفرعية للمالية و المحاسبة	
الاسم و اللقب	الرتبة

المديرية الفرعية للوسائل و الصيانة	
الاسم و اللقب	الرتبة

المديرية الفرعية للأنشطة العلمية و الثقافية و الرياضية	
الاسم و اللقب	الرتبة

مصلحة مستخدمي الاساتذة	
الاسم و اللقب	الرتبة

مصلحة الميزانية و المحاسبة	
الاسم و اللقب	الرتبة

مصلحة الوسائل و الجرد	
الاسم و اللقب	الرتبة

مصلحة الأنشطة العلمية و الثقافية	
الاسم و اللقب	الرتبة

مصلحة الموظفين الاداريين	
الاسم و اللقب	الرتبة

مصلحة تمويل أنشطة البحث	
الاسم و اللقب	الرتبة

مصلحة النظافة و الصيانة	
الاسم و اللقب	الرتبة

مصلحة الأنشطة الرياضية و الترفيهية	
الاسم و اللقب	الرتبة

مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات	
الاسم و اللقب	الرتبة

مصلحة مراقبة التسيير و الصفقات	
الاسم و اللقب	الرتبة

مصلحة الأرشيف	
الاسم و اللقب	الرتبة

المصالح المشتركة للجامعة

مركز العليم المكثف للغات	
الاسم و اللقب	الرتبة

مركز الطبع والسمعي البصري	
الاسم و اللقب	الرتبة

مركز الانظمة وشبكة الاعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد	
الاسم و اللقب	الرتبة

البهو التكنولوجي	
الاسم و اللقب	الرتبة

فرع البرمجة	
الاسم و اللقب	الرتبة

فرع الطبع	
الاسم و اللقب	الرتبة

فرع الأنظمة	
الاسم و اللقب	الرتبة

فرع النظافة و الصيانة	
الاسم و اللقب	الرتبة

فرع السمعي البصري	
الاسم و اللقب	الرتبة

فرع الشبكات	
الاسم و اللقب	الرتبة

فرع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد	
الاسم و اللقب	الرتبة

المكتبة المركزية	
الاسم و اللقب	الرتبة

مصلحة الاقتناء	
الاسم و اللقب	الرتبة

مصلحة المعالجة	
الاسم و اللقب	الرتبة

مصلحة البحث الببليوغرافي	
الاسم و اللقب	الرتبة

مصلحة التوجيه	
الاسم و اللقب	الرتبة

ملخص

تناولت هذه الدراسة موضوعا بعنوان الرقابة دور الرقابة المهنية وأثرها على الكفاءة المهنية دراسة ميدانية بكلية العلوم التكنولوجيا بجامعة احمد دراية . ادرار ، من خلال التعرف على أبعاد الرقابة التنظيمية وكيفية مساهمتها في رفع مستوى العمال.

ولقد جاءت إشكالية دراستنا حول: ما هو دور الرقابة الإدارية في رفع الكفاءة المهنية بالمؤسسة الجامعية ؟

ومن اجل تحقيق الهدف العام للدراسة قمنا بصياغة الفرضية رئيسية للرقابة الإدارية دور في رفع الكفاءة المهنية

وبناءا على هذه النتائج أثبت تحقق الفرضية الرئيسية والتي مفادها: للرقابة الإدارية دور في رفع الكفاءة المهنية.

Résumé

Cette étude portait sur un thème intitulé "Le rôle de surveillance et son impact sur la compétence professionnelle". Une étude de terrain à la Faculté des sciences de la technologie de l'Université Ahmad Daraya-Edrar, identifiant les dimensions de la surveillance réglementaire et comment elle contribue à élever les normes des travailleurs.

Le problème avec notre étude est venu : Quel est le rôle de la surveillance administrative dans l'élévation du professionnalisme de l'établissement universitaire؟

Afin d'atteindre l'objectif global de l'étude, nous avons formulé une présomption clé de contrôle administratif qui joue un rôle dans l'accroissement de la compétence professionnelle.

Sur la base de ces résultats, la réalisation de l'hypothèse principale : la supervision de la gestion joue un rôle dans l'élévation du professionnalisme.

Summary

This study focused on a theme entitled "The supervisory role and its impact on professional competence". A field study at Ahmad Daraya-Edrar University's Faculty of Technology Sciences, identifying the dimensions of regulatory oversight and how it contributes to raising worker standards.

The problem with our study came up: What is the role of administrative oversight in elevating the professionalism of the academic institution?

In order to achieve the overall objective of the study, we have formulated a key presumption of administrative control that plays a role in enhancing professional competence.

On the basis of these results, the realization of the main hypothesis: the supervision of the management plays a role in the elevation of professionalism