



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية

تخصص: تنظيم وعمل

دور النظام الرقابي في تحقيق كفاءة المؤسسة

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية

"عيادة متعددة الخدمات - هواري بومدين"

هليوبوليس - قالمة.

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

إعداد: سلمى عزيزي.

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الصفة
سريدي منصف	أستاذ مساعد أ	رئيسا
محبوبي رفيق	أستاذ مساعد أ	عضوا
لعموري مهدي	أستاذ مساعد ب	مؤطرا

السنة الجامعية: 2021/2020

الفهرس

الصفحة	الفهرس
	شكر و عرفان
	إهداء
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	ملخص الدراسة
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة	
02	تمهيد
03	أولاً: الإشكالية
04	ثانياً: الفرضيات
04	ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع
05	رابعاً : أهمية وأهداف الدراسة
05	خامساً : ضبط المفاهيم
11	سادساً : النظريات المفسرة للدراسة
21	سابعاً : الدراسات السابقة
28	خلاصة
الفصل الثاني: ماهية النظام الرقابي في المؤسسة	
30	تمهيد
31	أولاً : أهداف النظام الرقابي في المؤسسة
33	ثانياً : أنواع النظام الرقابي في المؤسسة
37	ثالثاً : خصائص النظام الرقابي في المؤسسة
40	رابعاً : مبادئ النظام الرقابي في المؤسسة
41	خامساً : مجالات النظام الرقابي في المؤسسة
43	سادساً : مستويات النظام الرقابي في المؤسسة

45	سابعا : خطوات تحقيق النظام الرقابي في المؤسسة
47	ثامنا : أساليب النظام الرقابي في المؤسسة
50	خلاصة
الفصل الثالث: الكفاءة في المؤسسة	
52	تمهيد
53	أولاً: خصائص الكفاءة في المؤسسة
55	ثانياً: مقاربات الكفاءة في المؤسسة
56	ثالثاً: أبعاد ومستويات الكفاءة في المؤسسة
60	رابعاً: أنواع الكفاءة ومكوناتها في المؤسسة
66	خامساً: مؤشرات قياس الكفاءة في المؤسسة
68	سادساً: العوامل المؤثرة في تطوير الكفاءات البشرية داخل المؤسسة
70	سابعاً: الفرق بين الكفاءة والفعالية
72	خلاصة.
الفصل الرابع: الإطار المنهجي والتحليلي	
74	تمهيد
75	أولاً : منهج و عينة الدراسة
75	ثانياً : مجالات الدراسة
78	ثالثاً : أدوات الدراسة
80	رابعاً : عرض البيانات و تحليلها
82	خامساً : نتائج الدراسة
97	سادساً : التوصيات والاقتراحات
100	الخاتمة
102	قائمة المصادر والمراجع
الملاحق	

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	نظرية X و Y لمكريجر	20
02	مستويات الرقابة الإستراتيجية	44
03	التعريفات الخاصة بالمؤسسات الأساسية لتحليل مفهوم الكفاءة	62
04	مكونات الكفاءة البشرية	64
05	الفرق بين الكفاءة والفعالية	71
06	المجتمع الأصلي لعينة البحث	77
07	حجم عينة البحث	77
08	توزيع المبحوثين حسب الجنس	82
09	توزيع المبحوثين حسب السن	82
10	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	83
11	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل	83
12	توزيع المبحوثين حسب مصلحة العمل	84
13	معنى الرقابة	84
14	طريقة مراقبة العاملين	85
15	المراقبة أثناء العمل	85
16	الرقابة تكشف عن الأخطاء	86
17	زيارة المشرف أثناء تأدية العمل	86
18	التوجيه أثناء العمل	87
19	النظام الرقابي في المؤسسة يزيد من الالتزام في العمل	87
20	شعور العامل عند خضوعه للرقابة	88
21	أهداف الرقابة	89
22	الإجراءات التي يتم اتخاذها من طرف الجهات الرقابية في حالة عدم تحقق الاهداف	90
23	المعلومات المقدمة أثناء الخضوع للرقابة	90
24	القدرة على تحمل المسؤولية	91

91	الحرص على الحضور في الوقت	25
92	طبيعة الإشراف المتبع	26
93	معنى الكفاءة	27
93	الرضا عن منصب العمل	28
94	إنجاز العمل في الوقت المحدد	29
94	توظيف الشخص المناسب في المكان المناسب عند توظيف الكفاءات	30
95	توافق العمل المسند مع التخصص	31
95	التخصص الوظيفي يجنب الوقوع في الأخطاء	32
96	المؤسسة تحافظ على عمالها القدامى الذين يتمتعون بالخبرة	33
96	أهمية عملية تقييم الأداء	34
97	سبل تحقيق الكفاءة في المؤسسة الصحية الجزائرية	35

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
08	يبين بعض التعاريف المسندة لمصطلح الكفاءات	01
32	أهداف الرقابة	02
45	خطوات الرقابة	03
57	أبعاد الكفاءة	04
59	مستويات الكفاءة	05
60	تمثيل الكفاءة الفردية	06
66	قطبي الكفاءة الباطني والظاهري	07
69	التكوين بالنسبة للفرد	08

شكر و عرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

فالحمد لله وكفى

الحمد لله والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى

الحمد لله الذي هدانا لهذا وسخره لنا

أما بعد وبعد كل الامتنان والشكر والعرفان لفضله تعالى أتوجه بجزيل

الشكر لوالدي العزيزين على كل مجهوداتهما ودعمهما لي

كما أتوجه بشكري إلى كل أساتذتي في قسم علم الاجتماع ولتوجيهاتهم

العلمية التي لا تقدر بثمن كذلك كل خالص شكر لكل من ساعدني قريبا كان

أو بعيدا على انجازي هذا العمل.

إهداء:

إلى أولى الناس بهذا العمل

إلى روح أمي الزكية إلى من أنارت دربي ومشواري

إلى من منحنتي القوة والعزيمة لمن علمتني الصبر والاجتهاد...

إلى من تشقت يداه في سبيل نجاحاتي...

إلى زوجي وسندي وعائلته الكريمة...

إلى إخوتي الذين لم يبخلوا علي يوما بشيء وبالأنص أخي الأصغر أحمد

الذي حفزني وشجعني دوما...

إلى كل من نصحتني إلى كل العباد الصالحين الذين سخرهم الله لي.

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور النظام الرقابي في تحقيق كفاءة المؤسسة وذلك عن طريق إجراء دراسة ميدانية في المؤسسة الإستشفائية العمومية للصحة الجوارية هيليوبوليس -قالمه-. وقد انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي الآتي: هل النظام الرقابي يساهم في تحقيق كفاءة المؤسسة؟

ويندرج تحت هذا التساؤل جملة من التساؤلات الفرعية على النحو الآتي:

- كيف تتحقق الرقابة داخل المؤسسة؟

- كيف تعزز الرقابة أثناء الإنجاز من الالتزام في العمل؟

- كيف تساهم الرقابة في زيادة تحمل المسؤولية؟

وقد تكون مجتمع الدراسة من أطباء وشبه طبيين وإداريين حيث بلغ عددهم (68) فرد وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغ عدد أفرادها (34) فرد من أصل (68)، وتم استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وذلك لأنه المنهج الذي يقوم على مجموعة من الإجراءات البحثية التي تعتمد على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا. وقد توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج أهمها:

-النظام الرقابي في المؤسسة يؤثر بدرجة كبيرة على إنتاجية العمال حيث انه يزيد من التزاماتهم وشعورهم بالأطمئنان والثقة.

-للرقابة عمليات تسير وفق لوائح وأنظمة وتتطلب التحلي بالمسؤوليات والالتزام وما إلى ذلك السيرورة الأنشطة ورفع مستوى الكفاءة.

-إن الرقابة عملية تعد نظامًا وقائياً من الوقوع في مختلف الانحرافات والأخطاء الممكن حدوثها داخل التنظيم.

-إن اعتماد المؤسسة على الرقابة المستمرة من خلال جهات رقابية معينة داخل المؤسسة تكفل مراجعة الأهداف الموضوعية ومحاولة تصحيح الانحرافات في حالة عدم تحقق الأهداف والكفاءة المطلوبة.

-أن الكفاءة مزيج بين المهارات والمعارف والقدرات.

-أن رضا العمال على المناصب التي يشغلونها مربوط ارتباطاً وثيقاً بتخصصهم المدروس وكذا بشفافية وصدق المؤسسة عند تضيفها للكفاءات.

-حرص العاملين على الحضور وانجاز الأعمال في الوقت المحدد وتحمل المسؤولية دليل على فعالية الرقابة في المؤسسة.

-التخصص الوظيفي يجنب العمال الوقوع في الأخطاء وتقديم مكتسبات دقيقة ومهارات جديدة.

-المؤسسة تقوم بالاحتفاظ بموظفيها القدامى اللذين يتحلون بالخبرات والكفاءة.

-عملية تقييم الأداء بأسلوب جيد وبالتالي تجنب المعاملة السيئة يؤثر بدرجة كبيرة على الروح المعنوية للعمال ومن ثم تحسين مستوى الكفاءة.

Résumé de l'étude:

L'étude visait à connaître le rôle du système de contrôle dans la réalisation de l'efficacité de l'établissement, en réalisant une étude de terrain dans l'établissement public hospitalier de santé de quartier, Héliopolis – Guelma –.

L'étude est partie de la question principale suivante : le système de contrôle contribue-t-il à l'efficacité de l'institution ?

Un certain nombre de sous-questions relèvent de cette question, comme suit :

- Comment assurer le contrôle au sein de l'institution ?
- Comment la surveillance pendant la réalisation améliore-t-elle l'engagement au travail ?
- Comment la surveillance contribue-t-elle à accroître la responsabilisation ?

La population étudiée était composée de médecins, d'ambulanciers et d'administrateurs, dont le nombre était de (68) individus.

L'étude a été menée sur un échantillon aléatoire stratifié de (34) individus sur (68), et le chercheur a utilisé l'approche descriptive car il est l'approche qui repose sur un ensemble de procédures Recherche qui repose sur la collecte, la classification, le traitement et l'analyse des faits et des données dans une analyse adéquate et précise. Le chercheur est parvenu à un certain nombre de résultats, dont les plus importants sont :

- Le système de contrôle dans l'organisation affecte grandement la productivité des travailleurs, car il augmente leurs engagements et leur sentiment de réconfort et de confiance.
- Les opérations de contrôle sont conformes aux réglementations et aux réglementations et nécessitent une responsabilité, un engagement, etc. pour traiter les activités et augmenter le niveau d'efficacité.
- Le contrôle est un processus qui est un système préventif de tomber dans divers écarts et erreurs qui peuvent se produire au sein de l'organisation.

-Le recours par l'établissement à une surveillance continue par le biais de certains organes de surveillance au sein de l'établissement pour assurer la revue des objectifs fixés et tenter de corriger les écarts dans le cas où les objectifs et l'efficacité requis ne sont pas atteints.

-La compétence est une combinaison de compétences, de connaissances et de capacités.

- La satisfaction des travailleurs vis-à-vis des postes qu'ils occupent est étroitement liée à la spécialisation étudiée, ainsi qu'à la transparence et l'honnêteté de l'institution lors de l'ajout de compétences.

-L'empressement des employés à assister et à terminer le travail à temps et à assumer la responsabilité est la preuve de l'efficacité du contrôle dans l'institution.

-La spécialisation du travail empêche les travailleurs de faire des erreurs et fournit des gains précis et de nouvelles compétences.

-L'institution conserve ses anciens employés qui sont expérimentés et efficaces.

-Le processus d'évaluation de la performance d'une bonne manière et d'éviter ainsi les mauvais traitements affecte grandement le moral des travailleurs et améliore ainsi le niveau d'efficacité.

Summary of the study:

The study aimed to know the role of the control system in achieving the efficiency of the institution, by conducting a field study in the public hospital institution for neighborhood health, Heliopolis – Guelma.

The study started from the following main question: Does the control system contribute to achieving the efficiency of the institution?

A number of sub-questions fall under this question, as follows:

A number of sub-questions fall under this question, as follows:

– How to achieve control within the institution?

How does oversight during achievement enhance commitment at work?

How does oversight contribute to increasing accountability?

The study population consisted of physicians, paramedics, and administrators, whose number was (68) individuals. The study was conducted on a stratified random sample of (34) individuals out of (68), and the researcher used the descriptive approach because it is the approach that is based on a set of procedures Research that depends on collecting, classifying, processing and analyzing facts and data in an adequate and accurate analysis. The researcher reached a number of results, the most important of which are:

–The control system in the organization greatly affects the productivity of workers, as it increases their obligations and their sense of reassurance and confidence.

–Controlling operations are in accordance with regulations and regulations and require responsibility, commitment, etc. to process activities and raise the level of efficiency.

–Control is a process that is a preventive system from falling into various deviations and errors that can occur within the organization.

–The institution's reliance on continuous monitoring through certain supervisory bodies within the institution to ensure review of the objectives

set and attempt to correct deviations in the event that the objectives and the required efficiency are not achieved

–Competence is a combination of skills, knowledge and capabilities.

–Workers' satisfaction with the positions they occupy is closely linked to their studied specialization, as well as to the transparency and honesty of the institution when adding competencies.

–The keenness of the employees to attend and complete the work on time and to assume responsibility is evidence of the effectiveness of control in the institution

–Job specialization prevents workers from making mistakes and provides accurate gains and new skills.

–The institution retains its old employees who are experienced and efficient.

–The process of evaluating performance in a good manner and thus avoiding bad treatment greatly affects the morale of workers and thus improves the level of efficiency.

مقدمة

مقدمة:

الرقابة عنصر أساسي في العمل الفعال ومن أهم المواضيع على مستوى المنظمة التي ولتحقيق أهدافها المنشودة وحفظ السير الحسن تحتاج إلى رقابة خاصة منمذجة وفق خطة دقيقة ومعايير مضبوطة وأهداف منشودة .

فالرقابة نظام عملي مستمر وملازم للوظائف الإدارية فهي عملية متابعة دائمة ومتجددة تمارسها الإدارة سواء بنفسها أو بتكليف غيرها، للتأكد من أن ما يجري عليه العمل داخل الوحدات الإدارية يسير وفقا لما تم التخطيط له وانتهاجه من تعليمات وقوانين معمول بها.

إن الرقابة الناجحة هي التي تعمل على منع وقوع الأخطاء والانحرافات والكشف عن كل ما قد يخل بنظام المؤسسة وبالتالي وضع جملة من الإجراءات اللازمة التي تعطي صورة مناسبة، حقيقية وشفافة لهيكل تنظيمي يسعى لرفع مستوى الكفاءة.

فمن خلال الرقابة يتم توجيه وتنسيق جهود الأفراد والجماعات للوصول إلى الغايات والأهداف المعينة فردية كانت أو جماعية في مختلف المؤسسات والتي من بينها المؤسسة الصحية التي نخصها بالذكر كونها منظمة تعتمد وبشكل ضروري على نظام رقابي وهي موضوع دراستنا الحالية متمثلة في دور الرقابة في تحقيق كفاءة المؤسسة.

الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة

تمهيد

أولا : الإشكالية

ثانيا : الفرضيات

ثالثا : أسباب اختيار الموضوع

رابعا : أهمية وأهداف الدراسة

خامسا : ضبط المفاهيم

سادسا : النظريات المفسرة للدراسة

سابعا : الدراسات السابقة

خلاصة

تمهيد:

إن دراسة الظواهر الاجتماعية تتطلب تحديد أبعادها ومؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها، حيث يتم إخضاعها للبحث الميداني، وهذا من خلال المعالجة المفهومية التي تعبر عنها الظاهرة الاجتماعية بعد تفكيكها إلى مختلف العناصر التي تشملها والتي يمكن التعامل معها ميدانياً.

وعليه، فإن التعريف بالمفاهيم والمصطلحات في مجال علم الاجتماع تعتبر غاية في الأهمية والصعوبة والتعقيد، والسبب راجع إلى اتصافه بخصائص تجعله أقل انضباط ودقة في العلوم الطبيعية لارتباطه بالإنسان الدائم الحركة والتغير.

ومن خلال هذا الفصل سيتم عرض المعالجة النظرية بوضع إشكالية ثم صياغة فرضيات الدراسة وصولاً إلى أسباب اختيار الموضوع إضافة إلى أهمية وأهداف الدراسة، ثم قمنا بضبط مفاهيم الدراسة وتطرقنا إلى الدراسات السابقة وأخيراً النظريات المفسرة.

أولاً: الإشكالية

تعاني المؤسسات الجزائرية من مشاكل وانحرافات كثيرة خاصة العمومية منها، هذا الأمر يؤثر وبشدة على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة، وكل هذا يرجع بالدرجة الأولى إلى سوء أداء العمال خلال ممارستهم للنشاطات والأعمال المطلوبة والموجهة لهم ، ما يستوجب وضع نظام رقابي فعال.

لقد حظي موضوع الرقابة باهتمام بالغ من قبل علماء الإدارة من خلال الدراسات والأبحاث التي تناولته وحلته كون الرقابة وظيفة أساسية في العملية الإدارية ومكملة لكل من وظائف التنظيم و التخطيط والتنفيذ.

فالرقابة مهمة بالنسبة للمنظمات ويظهر ذلك عن طريق الاهتمام المتزايد بالعنصر البشري نظرا للدور المهم التي يلعبه في حياة المنظمات و تحقيق نجاحها والرفع من كفاءتها وفعاليتها ونموها وبقائها

فهي تتلقى اهتماما واضحا في عدة مجالات منها السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، فنجاح أي مؤسسة يعتمد على هذا الموضوع من قبل الإدارة وكذا الاهتمام بأداء العامل وكيفية تطويره.

والرقابة تكون بصفة دائمة ومتجددة للتأكد من السير الحسن للعمل الذي يؤدي داخل الوحدات الإدارية وفق اللوائح التنظيمية الموضوعة وكذا تحقيق أهداف المؤسسة والرفع من كفاءتها، فالمؤسسة لا تكون ذات كفاءة إلا بكفاءة أفرادها فاستغلال العنصر البشري شيء مهم بالنسبة لها.

ومن هنا تتمحور إشكالية دراستنا حول التساؤل الرئيسي الآتي:

- هل النظام الرقابي يساهم في تحقيق كفاءة المؤسسة؟
- وهذا التساؤل انبثقت عنه التساؤلات الآتية:
- كيف تتحقق الرقابة داخل المؤسسة؟
- كيف تعزز الرقابة أثناء الإنجاز من الالتزام في العمل؟
- كيف تساهم الرقابة في زيادة تحمل المسؤولية؟

ثانيا: الفرضيات

▪ الفرضية الرئيسية:

يساهم النظام الرقابي في تحقيق كفاءة المؤسسة.

▪ الفرضيات الفرعية:

- 1- تتحقق الرقابة في المؤسسة من خلال الإرشاد والتوجيه والتفتيش و تقييم الأداء.
- 2- تعزز الرقابة أثناء الانجاز في العمل من خلال دقة المعلومات والتأكد من أن النشاطات تسير وفق اللوائح والأنظمة و كذا محاولة تصحيح الانحرافات.
- 3- تساهم الرقابة في زيادة تحمل المسؤولية من خلال النظام الصارم وتوافق العمل مع التخصص والرضا عن منصب العمل .

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

- ثمة أسباب متعددة دفعتنا الى اختيار هذا الموضوع والبحث بكل جدية فيه وتكمن فيما يلي:
- الفضول الدائم نحو موضوع الدراسة، بحكم التخصص في مجال التنظيم والميل للبحث والاستطلاع لدراسة موضوع الرقابة ودورها في تحقيق كفاءة المؤسسة.
 - تكوين نظرة علمية حول أهداف الدراسة.
 - الاهتمام المتزايد بالمؤسسات العمومية ومن ثم بوظيفة الرقابة .
 - تمتاز الكثير من المؤسسات الجزائرية بمشكلات تنظيمية وإدارية كإهمال والتسيب، وعدم الانضباط والتي ترجع في كثير من الأحيان إلى غياب الرقابة .
 - محاولة التعرف على كيفية سير عملية الرقابة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية والمشكلات التي تعرقل سيرها وكذا نتائجها على الموارد البشرية والمؤسسة عموما.
 - أهمية العنصر البشري ودوره الكبير في المنظمات.
 - حسن سير المؤسسة ونجاحها لا يكون إلا بحسن استثمار أفرادها ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
 - إمكانية إجراء الدراسة الميدانية.
 - محاولة اكتشاف طبيعة العلاقة بين الرقابة وكفاءة الأفراد العاملين.
 - إثراء المكتبة بموضوع من المواضيع العلمية الاجتماعية الهامة.

رابعاً: أهمية وأهداف الدراسة

1. أهمية الدراسة:

- الرقابة من أهم الوظائف التي يتم الاعتماد عليها في أي منظمة لأنها تساعد على تحقيق الاهداف.
- الاهتمام بالرقابة من شأنه رفع وتحسين أداء العاملين وزيادة كفاءاتهم.
- التحقق من مساهمة الرقابة في الكشف عن الأخطاء والانحرافات في المؤسسات الجزائرية وبالتحديد في المؤسسات العمومية.
- محاولة التعرف على مدى دراية العمال بالقواعد التنظيمية ومدى مساهمة ذلك في نجاح عملية الرقابة الإدارية.
- الرقابة تعد من المحاور الرئيسية التي تصب حولها جهود المسؤولين بالمؤسسة، كونها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأهداف المؤسسة.
- الرقابة لها أهمية واسعة خاصة في المؤسسات العمومية، لأنه كلما كانت المؤسسة كبيرة كلما ازداد نظام الرقابة أهمية.
- تساعد الرقابة في اكتشاف الأخطاء وعلاجها، وتقديم الحلول اللازمة.
- التعرف على مدى مساهمة الرقابة في تحسين الكفاءة المهنية.

2. أهداف الدراسة:

- إبراز الدور الذي تلعبه الرقابة في المؤسسة الصحية
- إحداث مرجع للباحثين والمهتمين بإجراء دراسات في هذا المجال
- معرفة دور الرقابة والتحقق من أنها تزيد من كفاءة الأفراد
- التحقق من مدى مطابقة أداء الأفراد مع الخطط المعتمدة في المؤسسة

خامساً: ضبط المفاهيم

1. الرقابة

لغة: هي المراقبة، مصلحة يراقب موظفوها الصحف والمجلات قبل صدورها- ورقابة الصرف في الاقتصاد السياسي هي تدخل الحكومة أو البنوك المركزية للتأثير في سعر الصرف.¹

¹- علي بن هادية، وآخرون: القاموس الجديد للطالب معجم عربي مدرسي الفبائي، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط7، الجزائر، 1991، ص-ص 398-399.

اصطلاحاً: تعرف الرقابة بأنها " الوظيفة الإدارية الأخيرة بين الوظائف الإدارية الرئيسية، وهي تقع في نهاية مراحل النشاط الإداري و تتطوي على قياس نتائج أعمال المرؤوسين لمعرفة أماكن الانحرافات وتصحيحها بغرض التقويم لا التصيد، من خلال التأكد من أن الخطط المرسومة قد نفذت، وأن الأهداف المفروضة قد تحققت على أكمل وجه"¹ إن الملاحظ لهذا التعريف يجد أنه ركز على ما يعرف بالرقابة التقييمية البعيدة التي تهدف إلى التأكد من تنفيذ قواعد وأهداف العمل وبالتالي أهمل هذا التعريف نوع مهم من الرقابة وهي الرقابة الوقائية التي تهدف في المقام الأول إلى منع وقوع الأخطاء ومعالجتها في البداية، وبالتالي تقليل وخفض التكاليف وهو ما يتفق مع التعريف الذي قدمه هنري فايول.

إذ يعرف هنري فايول الرقابة بأنها: التحقق عما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، و غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، وهي تطبق على كل شيء، الأشياء والناس والأفعال.²

ويضيف فايول أن الرقابة في التنظيم لا تقتصر على مستوى تنظيمي دون آخر أو على فئة معينة من الموظفين أو على عملية إدارية دون أخرى بل ركز في تحديده لهذا المفهوم على شمولية هذه العملية .

ويعرف روبرت أنتوني الرقابة الإدارية بأنها حلقة الوصل بين إعداد الإستراتيجية وتنفيذها³، وما يميز تعريف أنتوني هو أنه جعل عملية الرقابة عملية مستمرة و مترابطة ابتداء من عملية التخطيط إلى مرحلة إنجاز أو تحقيق الهدف مما يؤكد على ارتباط عملية الرقابة بعملية التخطيط.

وتعرف الرقابة أيضاً على أنها: "الخطوات المختلفة التي تضعها المنظمة من أجل ضمان تحقيق أهدافها"⁴، وربط هذا التعريف مفهوم الرقابة بتحقيق الأهداف العامة للمنظمة

¹ - أحمد دودين، علي فلاح الزغبى: الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ص537.

² - زواتيني عبد العزيز: تنمية المورد البشري في التنظيم، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان - الأردن، 2019، ص227.

³ - بشير العلاق: تنظيم وإدارة العلاقات العامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2014، ص153.

⁴ - مهدي محمد المظفر، مهدي هادي صالح: الثقافة التنظيمية أداة الرقابة متقدمة لنظم الرقابة الإدارية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 3، أم البواقي - الجزائر، 2019، ص2.

بغض النظر عن تحديد نوع الرقابة أو القواعد والمعايير التي تقوم عليها، وهذا ما يتفق مع المفهوم الذي قدمه مارشال ديموك.

حيث يعرف مارشال ديموك الرقابة بأنها الوسيلة التي تستطيع بها الرئاسة الإدارية أن تحدد هل الأهداف قد تحققت بكفاية وفي الوقت المحدد.

و في الأخير يمكن القول بأن الرقابة هي عملية الكشف عن الانحرافات أيا كان موقعها، سواء كان الانحراف عما يجب إنجازه أو الانحراف عن الإجراءات، والعمل على مواجهتها بالأسلوب الملائم، حتى تصحح وحتى لا تظهر مرة أخرى في المستقبل¹

التعريف الإجرائي:

الرقابة هي التفتيش والمراقبة، فهي عملية جد مهمة لنجاح أي منظمة وتحقيق أهدافها، فهي تكشف عن الأخطاء وتسعى إلى تصحيحها بسرعة.

2. الكفاءة

لغة: هي المماثلة في القوة والشرف، القدرة على العمل، ومنه الكفاءة في العمل هي القدرة عليه وحسن تصريفه.²

اصطلاحاً: تعرف المجموعة المهنية الفرنسية الكفاءة بأنها: "تركيبية المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد ويتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، الذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها.³

ومن وجهة نظر العمال تعرف الكفاءة بأنها القدرة التي يظهرها الفرد في وضع معارف حيزاً للتنفيذ كما تعرف أيضاً بأنها القدرة على إنجاز مجموعة من المهام المحددة والواضحة القابلة للقيادة في إطار النشاط.⁴

ومن وجهة نظر الإدارة الكفاءة هي النظام القادر على تخفيض تكاليف الموارد اللازمة لانجاز الاهداف المحددة والمرغوبة، بمعنى القدرة على أداء الأشياء بطريقة صحيحة.⁵

¹ - معاذ مصطفى فراج: أساسيات الإدارة بين النظرية والتطبيق، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن- عمان، 2014، ص80.

² - مجموعة من المؤلفين، مجمع اللغة العربية: المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، ط4، مصر، 2004.

³ - أحمد يوسف دودين: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص375.

⁴ - عبد الهادي السيد عبدة: الكفاءة الشخصية (الانفعالية- الاجتماعية- الأخلاقية)، مكتبة الانجلو المصرية، 2020، ص16.

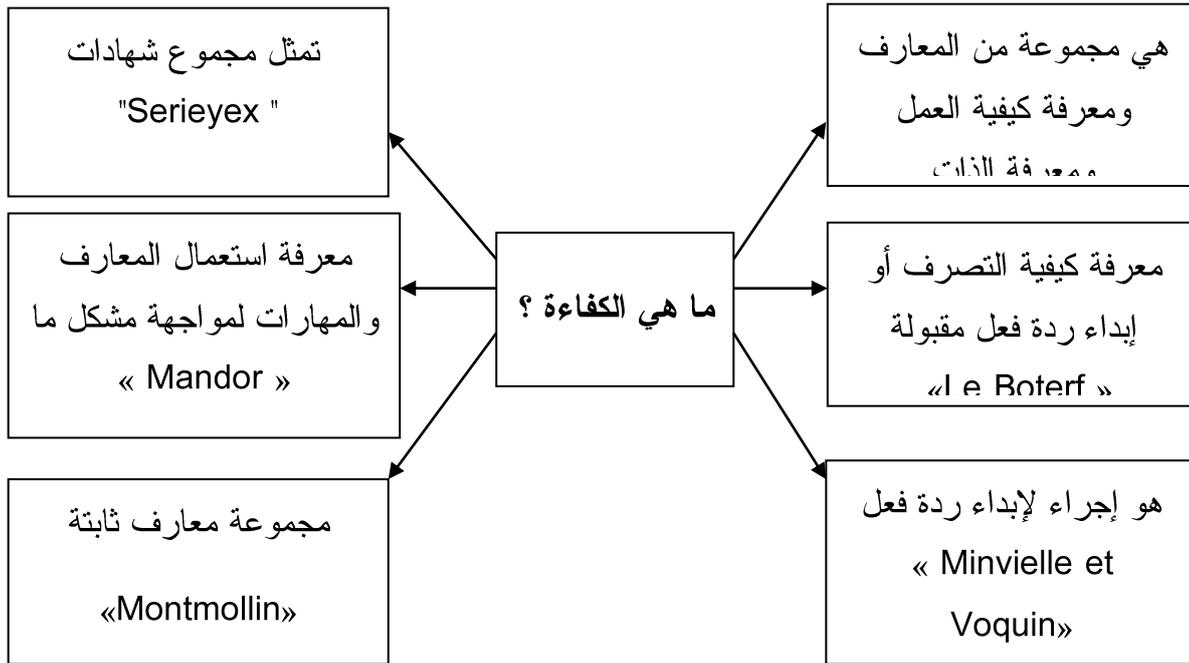
⁵ - الهادي السيد عبدة: الكفاءة الشخصية (الانفعالية- الاجتماعية- الأخلاقية)، ص16.

كما تعرف الكفاءة بأنها إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة وهي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف، فالكفاءة هي ربط بين المخرجات والمدخلات، فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات تم الحكم على المنظمة بأنها ذات كفاءة.¹

ويقصد بها أيضا حسن الاستفادة من الموارد، فالإدارة عليها مسؤولية استخدام العناصر البشرية والمالية والمادية أحسن استخدام أي بكفاءة، وكذلك تشير إلى قدرة الفرد على تطبيق ما تعلمه بشكل سليم يتصف بالدقة والإتقان مع مراعاة البعد الإنساني في التعامل مع الآخرين.²

فهي ناتج العلاقات بين المخرجات (السلع والخدمات) والمدخلات (الموارد) أي أن:
الكفاءة التنظيمية = قيمة المخرجات / قيمة المدخلات.³

الشكل رقم 01: يبين بعض التعاريف المسندة لمصطلح الكفاءة



Source : C.DEJOUX. La competence au cœur du succès de votre entreprise, édition d'organisation ,Paris, 2000 , p22.

¹ - شهدان عادل الغربوي: إدارة الجودة الشاملة وفق المعايير الدولية، دار الفكر الجامعي، 2020، ص209.
² - محمود عبد الفتاح: إدارة الجودة الشاملة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012-2013، ص54.
³ - مؤيد السالم: تصميم المنظمات وتحليلها، دار حميثرا للنشر والترجمة، 2018، ص51.

التعريف الإجرائي:

يمكن القول أن الكفاءة هي جملة المعارف والمهارات التي يكتسبها العمال، ويتم توظيفها للرفع من كفاءة المؤسسة.

3-الفعالية

لغة: يعني وصف في كل ما هو فاعل أي مصدر صناعي من فاعل: مقدرة الشيء على التأثير.¹

اصطلاحاً: عرفها إترزيوني بأنها "قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة"²

كما يعرفها كل من كاتز وكاهن على أنها: "مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية، وبعبارة أخرى هي القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم." وهذا ما يتفق مع تعريف ألفر بأنها "القدرة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الاهداف التي تحققها المنظمة."³

ويعرّف ميلر و وكيلي الفعالية بأنها: درجة نجاح التنظيم في مواجهة المتطلبات البيئية، وإشباع حاجات المجتمع من العاملين بالمنظمة ، فالفعالية هي قدرة المنظمة على التكيف مع المعطيات المختلفة، وكذلك تحقيق أهداف الأطراف المتعاملين معها، أي تزداد درجة الفعالية بزيادة قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية التي تعمل فيها.⁴

وهي أيضا درجة تحقيق الاهداف التنظيمية الموضوعة ضمن إستراتيجية المنظمة والرضا عن هذه الاهداف في إطار احترام توجيهات أصحاب القرار وتوفير الشروط المناسبة للإنتاج بأكبر قيمة وأقل وقت ممكن وبأقل التكاليف، كما هي فعل الشيء المناسب من طرف الشخص المناسب في المكان المناسب وبالوسائل المناسبة وفي الوقت المناسب.⁵

التعريف الإجرائي:

هي أداء الأعمال الصحيحة من أجل تحقيق النتائج المرجوة التي تهدف إليها المؤسسة.

4-المؤسسة

لغة: المؤسسة جمع مؤسسات، جمعية أو معهد أو شركة أسست لغاية اجتماعية أو خيرية أو علمية أو اقتصادية.⁶

¹ فرحات يوسف شكري: معجم الطلاب، دار الكتب العلمية، لبنان، ص12.

² حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان- الأردن، 2009، ص92.

³ داودي أحمد: الفعالية التنظيمية، مركز الكتاب الأكاديمي، 2020، ص-ص11-12.

⁴ المرجع نفسه، ص19.

⁵ زواتي عبد العزيز: الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية، مركز الكتاب الأكاديمي، 2020، ص188.

⁶ سعيد بن يمينة: تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص12.

اصطلاحاً: يعتبر هربت سيموت أن المؤسسة نظام متوازن يتلقى مساهمات في صورة رأس مال وجهد، ويقدم بالمقابل عوائد لهذه المساهمات، ومن بين العائدات والفوائد صنف عدداً من الحوافز المادية وغير المادية بدءاً من الأجر إلى المراكز أو المناصب ومنها الترقية وغيرها.¹

فالمؤسسة هي كل وحدة قانونية، سواء كانت شخص مادي أو شخص معنوي، تتمتع باستقلال مالي في صنع القرار، وتنتج سلع وخدمات تجارية.²

و المؤسسة هي جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة مالياً وهي منظمة مجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات، وتتخصص في إنتاج السلع والخدمات التي يتم بيعها في الأسواق بغرض تحقيق أرباح من وراء ذلك ويمكن أن تعرف كذلك بأنها وحدة اقتصادية تشمل الموارد المالية والبشرية اللازمة للإنتاج.³

كما تعرف على أنها "نسق اجتماعي يتكون من أفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض بصورة مباشرة أو غير مباشرة وفق القواعد والقيم والمعايير السائدة، ضمن نطاق جغرافي معلوم لتحقيق أهداف محددة."⁴

والمؤسسة أيضاً هي نظام تعاوني يقوم على أساس تعاون شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف معين، وهي تمثل نظاماً مفتوحاً. وهي مجموعة من الأفراد تعمل بشكل موحد ووفق إدارة معينة منسقة الجهود، رغبة في مشاركتها، متواصلة فيما بينها لتحقيق هدف معين.⁵

وهي كذلك كيان اجتماعي هادف، يصمم وفق هيكلية مدروسة وأنظمة منسقة لأداء النشاطات، كما ترتبط بعلاقات مع البيئة الخارجية⁶

التعريف الإجرائي:

المؤسسة منظمة تم تأسيسهم من أجل تقديم الخدمات، فهي تسعى لتحقيق أهداف وظيفية واجتماعية.

¹ - سعيد بن يمينة: تنمية الموارد البشرية، المرجع نفسه، ص12.

² - رائد عبد ربه: نظرية المنظمة والمؤسسات، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، 2013، ص91.

³ - المرجع نفسه: ص92.

⁴ - بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة التصور والمفهوم، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008، ص9.

⁵ - مهدي حسين زويلف، علي عمر العضاليلة: إدارة المنظمة نظريات وسلوك، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1996، ص-ص10-11.

⁶ - صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2013، ص31.

سادسا: النظريات المفسرة للدراسة

إن النظرية والبحث مترابطين متكاملين فيما بينهما، فالنظرية تدعم البحث العلمي وتعيّنه على إعطاء معنى للبيانات المستمدة من الميدان، فجدية البحث السوسيولوجي تتأتى من قدرة الباحث على اختيار النظريات المناسبة التي تتلائم مع بحثه ، وفي هذا السياق تم التطرق لعدة نظريات:

1- النظرية البيروقراطية:

هي النظرية الأولى في نظريات المدرسة الكلاسيكية، نشأت في ألمانيا على يد ماكس فيبر (1864-1920) والبيروقراطية لديه هو ذلك النموذج المثالي للمنظمة، فهي الأساس لبناء العقلانية في المجتمع وهذا سر استخدامها في التنظيمات¹

كلمة البيروقراطية مأخوذة من كلمة Bureau الفرنسية ومعناه المكتب، ولقد طور ماكس فيبر مفهوم البيروقراطية إلى أن أصبحت بمفهومها الحالي، ولقد ركز على صنع القرارات الرشيدة من خلال البيروقراطية، واعتبرها هي وأفكارها الأساس في إدارة أي مؤسسة، كما اهتم بالكفاءة والمعرفة والقدرة وذلك لتوفير الحد الأعلى من الإنتاجية.²

و قام بدراسة المنظمات كبيرة الحجم والتي كانت تتصف بعدم الكفاءة وتواجه العديد من المشكلات التنظيمية واقترح نمودجا مثاليا للتنظيم أطلق عليه "النموذج البيروقراطي" واعتبره أكبر كفاءة ودقة في تحقيق أهداف المنظمة، لكونه يعتمد على الرشد في اتخاذ القرارات مما يجعله أكثر أنواع التنظيم كفاءة في تحقيق الأهداف وهذه السمات هي:

- مبدأ الاختصاص في مجال المهام والواجبات المحددة بصورة موضوعية، والقائم أيضا على سلطات القيادة، والتحديد الدقيق لوسائل الإكراه ومجالات تطبيقها.
- مبدأ التسلسلية الإدارية: القائم على الرقابة وحق إجراء التحقيقات اللازمة مع المرؤوسين.
- اختيار جميع العاملين على أساس المؤهلات الفنية عن طريق الامتحانات الرسمية أو استنادا للتعليم والتدريب.
- الموظفون يعينون ولا ينتخبون.
- الموظفون الإداريون يعملون مقابل رواتب ثابتة وهم موظفون مهنيون.

¹ - علي فلاح الزغبي، أحمد دودين: الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2015، ص81.

² - ضرار العتيبي: العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2007، ص-ص61-62.

- على الموظف أن يخضع لقوانين وضوابط ورقابة شديدة فيما يتعلق بسلوكه أثناء تأديته مهامه الرسمية ، وتتصف هذه للضوابط والقوانين والقيود بأنها لا شخصية وتطبق بشكل موحد في جميع الحالات.¹
- ما يميز هذا النظام هو تحقيق الكفاءة والاتساق في العمل طالما ظللنا متمسكين به وبأركانها المتمثلة في:
 - الميكانيكية في الأداء.
 - التدرج الهرمي: طالما هناك قواعد صارمة فبالتالي يجب أن تأخذ نظام واضح للترقية يحدد حسب سنوات الخدمة.
 - الكفاءة.
 - تقسيم العمل.
 - الالتزام بالقواعد واللوائح.
 - الموضوعية وعدم ترك أي مجال للعاطفة.²
- فالبيروقراطية منظمة بشكل هرمي ولغة التواصل داخلها عمومية، حيث أن الأمر والمعلومة يجب أن تبدأ من الرئيس إلى الأقل داخل الإدارة ثم عمودية بين الموظفين³ وبالنسبة لماكس فيبر الجهاز البيروقراطي هو في خدمة المصلحة العامة هذا ما جعلها تستعين بموظفين أكفاء يتم انتقاءهم على حسب دراستهم بعد إجراء انتقاء يشترط حصولهم على شهادات معينة وخبرات محددة، وهو ما ينتج عنه ضبط للمعلومات والتواصل ووجود مسطرة تنظيمية عامة.⁴
- ولكون ماكس فيبر عالم اجتماع فقد اهتم في إيجاد آليات العمل في المنظمة وفق تسلسل هرمي ومنطق قائم على مجموعة من المبادئ أهمها:
 - **تقسيم العمل والتخصص:** تقسيم الأعمال في التنظيم إلى عدة خطوات و يتم اختيار من يشغلونها حسب درجة تخصصهم.
 - **التسلسل الرئاسي:** يعني وجود عدة مستويات إدارية متفاوتة، يتبع كل منها المستوى الذي يعلوه، مما يجعل التنظيم على شكل هرم تتسع قاعدته وتضيق مستوياته كلما اتجهنا إلى الأعلى.

¹ - حسين حريم: مرجع سابق ذكره، ص24.

² - مصطفى يوسف كافي: الإدارة الالكترونية، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا- دمشق، 2002، ص40.

³ - إكرام عدنني: سوسيولوجيا الدين والسياسة عند ماكس فيبر، منتدى المعارف، بيروت- لبنان، 2013، ص106.

⁴ - المرجع نفسه، ص108.

- الرسمية وتقنين الإجراءات: يعني وجود نمط من العلاقات الرسمية في العمل، بحيث يتعامل الموظف مع المراجعين له في العمل بصفته الرسمية وليس بصفة شخصية، ومن دون أي تمييز في المعاملة بين من تقدم لهم الخدمات حسب أي اعتبار، ولذلك فان صفات النظام البيروقراطي توحيد وتقنين الإجراءات.¹
- اللاشخصية في اتخاذ القرارات: إن الأوامر والإجراءات تطبق على الجميع دون استثناء أي شخص والكل سواسية أمام القانون.
- التدرج الوظيفي حسب الجدارة: يجب اختيار العاملين وترقيتهم في ضوء قابليتهم الفنية وأدائهم الوظيفي الجيد.
- فصل الإدارة عن المالكين: لضمان أداء أفضل لتحقيق أهداف المنظمة.²

2- نظرية الإدارة العلمية:

- نشأت وتطورت الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية، في الفترة (1900-1925) على يد مجموعة من المفكرين، يأتي في مقدمتهم فريدريك تايلور الذي يعتبر المنظر الرئيسي لأفكار هذه الحركة.³
- تعود بدايات هذه النظرية الى عام 1911م عندما أصدر رائدها فريدريك تايلور كتابه (مبادئ الإدارة العلمية)، وتقوم هذه النظرية على الفكرة القائلة أن هناك طريقة نظامية وقياسية واحدة لأداء كل عمل وعلى هذه الطريقة يجب تدريب العامل لزيادة الإنتاج مع استبعاد كل ما يعيق ذلك.⁴
- ويمكن القول أن مدرسة الإدارة العلمية وفلسفتها في أوائل القرن العشرين اهتمت بتغيير الفكر الإداري ومحاولة الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج باستخدام عناصر إنتاج محددة. وركزت أيضا على تحديد أهم معايير العمل والمحافظة عليها وتخطيط العمل وتنفيذه، حيث قام تايلور بدراسة ميدانية في المصانع الأمريكية على العمال ، وحدد المبادئ التي يجب أن تقوم عليها الإدارة وهي كالآتي:
- دراسة مختلف العمليات من حيث الحركات التي يتم انجازها ومن حيث الوقت المستغرق في انجازها وتحديد الطريقة المثلى للأداء.

¹ - محمد هاني محمد، زيد منير عبودي: إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال قياس الأداء المتوازن، دار المعزز للنشر والتوزيع، الأردن- عمان، 2015، ص120.

² - خالد أحمد فرحان المشهاني، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2013، صص35-36.

³ - إبراهيم السعيد مبروك: الإدارة الاستراتيجية للمكاتب في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة "الهندسة، إدارة المعرفة، الإدارة الالكترونية"، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، ط2، القاهرة- مصر، 2012، ص30.

⁴ - علي فلاح الزغبى، أحمد دودين: الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، مرجع سابق ذكره، ص80.

- تحديد الطريقة المثلى للأداء من خلال تحديد معدل معياري للإنتاج الذي ينبغي أن يحققه العامل الذي يقوم بتلك العملية.

- الاختيار العلمي للعاملين.

- الفصل بين التخطيط والتنفيذ حيث يتولى الرئيس التخطيط بينما العامل التنفيذ فقط.

- التعاون مابين الإدارة والعاملين لكي يتسنى انجاز الأعمال بشكل أفضل.¹

وبالإضافة إلى النقاط المذكورة أعلاه يلاحظ أن تايلور كان يركز اهتماماته وكذلك

أبحاثه على الكفاءة في مستوى المصنع الصغير (الورشنة)، وعلى الوفرة التي يمكن اكتسابها من دراسة الوقت والحركة، والتركيز كذلك على تطبيق الطريقة العلمية في حل المشكلات الإدارية، وساهم بذلك في تقرير عدد من المبادئ النظرية في ميدان الإدارة واضعا للبنات الأولى لنظرية الإدارة بفضل تركيزه على فصل التخطيط عن التنفيذ واهتمامه بتنظيم العمل والتخطيط والتدريب والرقابة والإشراف مما فتح المجال واسعا أمام الباحثين في وظائف الإدارة.

ومن هذه الموضوعات التي تناولها تايلور في دراسته ولا زالت محل اهتمام الباحثين حتى الآن:

- تقسيم العمل.

- دراسة الحركة والزمن.

- تبسيط الإجراءات.

- تحديد معايير الأداء، والحوافز المادية.

- توزيع المهام والمسؤوليات وإتباع الأسلوب العلمي في اختيار الأفراد.

- إشباع مبدأ الحوافز الفردية وغيرها.²

ومن إيجابيات مدرسة الإدارة العلمية:

- استخدام الأسلوب العلمي في تحديد طرق وأساليب العمل.

- وضع معايير محددة في شكل دراسات للحركة والزمن لكل عملية إدارية.

- زيادة المكافآت والحوافز الإنتاجية المرتفعة.

- التركيز على الحاجات للتخطيط والرقابة والتنسيق.³

إن نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور ركزت على مبدأ التخصص وتقسيم العمل

بين الإدارة والعمال فالإدارة من مهامها تحمل مسؤولية التخطيط، التنظيم، الإشراف والرقابة

¹- يوسف كافي: مرجع سابق ذكره، صص 20-21.

²- ضرار العنبي: مرجع سابق ذكره، صص 61-62.

³- يوسف كافي: مرجع سابق ذكره، صص 38.

وعلى العمال و تنفيذ المهام الموكلة لهم على أكمل وجه، واعتبرت هذه النظرية الإنسان كآلة يستخدمه الإداري ويؤثر فيه كما يشاء.

كما اعتبرت أن الرقابة عملية أساسية من الوظائف الإدارية المهمة في أي منظمة، ووضع العامل في المكان المناسب غير كاف لانجاز العمل بكفاءة وفعالية من دون رقابة، فهذه النظرية تهتم باكتشاف أفضل بالأساليب الواجب إتباعها لرفع كفاءة العمل والإنتاج، فالرقابة والإشراف يمكن جعلها على أساس رجل لرجل بمعنى أن كل عامل يجد شخص معينا يشرف عليه ويراقبه.

3- نظرية التقسيم الإداري:

يطلق عليها أيضا نظرية (العملية الإدارية)، وتنسب هذه النظرية بشكل رئيسي إلى الكاتب الفرنسي هنري فايول، ولكن هناك كتاب آخرون قد أسهموا في هذه النظرية أيضا أهمهم: الانجليزيان ليندال إيرويك (Lyndall urwick) ولوثر جوليك (gulik lorther) و الأمريكيان موني (Mooney) ورايلي (Reiley) وكانوا جميعا مهتمين بتطوير مبادئ عالمية في الإدارة تصلح لكل مدير في المنظمة.¹

تعتبر نظرية التقسيمات الإدارية جوهره الفكر الأوروبي الكلاسيكي في الإدارة، فقد قام قائدها هنري فايول بتقسيم العملية الإدارية الى خمسة أنشطة وهي: التخطيط، التنظيم، الأمر، التنسيق، والرقابة، فضلا عن ذلك وصف فايول ممارسة الإدارة بأنها شيء مميز في المحاسبة المالية، الإنتاج، التوزيع، ووظائف الأعمال النموذجية الأخرى.²

إن هذه النظرية تقوم على أن كفاءة المنظمة هي انعكاس لكفاءة المدير ومن أهم مبادئها:

- تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة.
 - تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الاهداف المطلوبة.
 - تجميع الأنشطة المتمثلة في شكل تقسيمات متماثلة ومتكاملة.
 - تجزئة مهام كل تقسيم إلى عدد من الوظائف المحدودة التي تناط بالإفراد.
- لخص فايول أفكاره في كتابه "الإدارة العامة والصناعية" الذي صدر عام 1916م، واقترح 14 مبدأ عالميا يمكن تعليمها في الكليات والجامعات، ومع أن كثيرا من المبادئ تفتقر إلى العالمية إلا أنها تطبق في عصرنا الحاضر على نطاق واسع من قبل العديد من المديرين وهذه المبادئ هي:
- مبدأ تقسيم العمل: يقصد به تقسيم العمل على الأفراد والجماعات والتخصص الفردي في كل جزء من أجزاء العمل، مما يؤدي الى رفع الكفاءة و الإنتاجية للأفراد.

¹ - حسين حريم: مرجع سابق ذكره، ص22

² - سعد علي حمود العنزي: إدارة الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2020، ص52.

- مبدأ السلطة والمسؤولية: هي الحق في إصدار الأوامر والتعليمات والمذكرات والقرارات وإلزام المرؤوسين بتنفيذها، و المسؤولية مرتبطة ونابعة من السلطة، وتعني محاسبة المقصرين والمهملين لعملهم ومكافأة المهتمين، والمنتجين.
- مبدأ النظام: يقصد بذلك احترام الأفراد العاملين للأنظمة والقوانين المعمول بها، فهي محددة لسلوك المرؤوسين والرؤساء، ويتم فرض عقوبات على من يخالف هذه القوانين الانضباطية.¹
- مبدأ وحدة الأمر: يشير هذا المبدأ إلى ضرورة أن يتلقى المرؤوس التعليمات والأوامر من رئيس واحد.
- مبدأ وحدة التوجيه: يشير هذا المبدأ إلى أن كل مجموعة من الجهود أو الأنشطة يكون لها هدف واحد، كما يجب أن يكون لها رئاسة واحدة توجهها وتحدد إطار عملها.
- مبدأ خضوع المصالح الفردية للمصلحة العامة: ويشير هذا المبدأ إلى ضرورة إعطاء الأولوية للمصلحة العامة على المصلحة الفردية.
- مبدأ مكافأة الأفراد: يشير هذا المبدأ إلى إن أنظمة المكافآت والتعويضات العادلة توفر قدرا كبيرا من الرضا لكل من العامل وصاحب العمل.
- مبدأ تدرج السلطة: يشير إلى ضرورة الالتزام بخطوط السلطة من أعلى مرتبة إلى أدنى مرتبة، ويقرر هذا المبدأ عدم تخطي الرئيس المباشر في الاتصالات.²
- مبدأ المركزية: يشير هذا المبدأ إلى الظروف والمواقف القائمة التي تحدد درجة مركزية السلطة.
- مبدأ النظام أو الترتيب: يشير إلى ضرورة وضع كل شيء أو كل شخص في مكانه المناسب.
- مبدأ المساواة: يشير إلى أهمية معاملة الإدارة لإفراد القوى العاملة بمساواة، فذلك يرفع من معنوياتهم.
- مبدأ استقرار العاملين: يشير إلى أهمية استقرار أفراد القوى العاملة في وظائفهم وإعمالهم بدرجة معقولة فدوران العمل السريع يكلف المشروع كثيرا.

¹ - علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، 2004، ص51-52.

² - مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، 2012، ص-ص32-33.

- مبدأ توفير روح المبادرة والابتكار: يعبر هذا المبدأ على أهمية التفكير والتأمل عند وضع الخطة وتنفيذها، وعلى رجال الإدارة إن يشركوا مرؤوسيهـم في اتخاذ القرارات.
- مبدأ روح الفريق: ويشير إلى أهمية تنمية الإدارة لروح الفريق.

4- نظرية العلاقات الإنسانية:

جاءت هذه المدرسة كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية بنفـرعاتها متهمـة إياها بأنها أهملت العنصر الإنساني ولم توليه الأهمية اللازمة، ورغم أنه يؤرخ لبداية حركة العلاقات الإنسانية بالـعشرينيات والثلاثينيات من هذا القرن، إلا أن بدايتها كانت بعد الحرب العالمية الأولى مباشرة التي أثارت اهتماما بالعلاقات الإنسانية.¹

و في القرن 21 زاد الاهتمام بفكرة أن الناس هم أهم عنصر في الإدارة، وأن الأهداف توضع وتحقق عن طريق الأشخاص، ومن ثم فإن المفهوم الهام في دراسة الإدارة يجب أن يكون العنصر البشري، فالعامل البشري أكثر أهمية للكفاءة الإنتاجية من العوامل المادية، وهذه الاعتبارات كانت تشكل العامل الذي بدأ يحول تفكير الباحثين إلى فكرة العلاقات الإنسانية والاهتمام بالـعامل واحتياجاته المختلفة المادية والنفسية وليست فقط كما كان متبعاً من قبل، حيث كان الافتراض القائم هو أن العمال يسلكون كأفراد، ولم يكن هناك إدراك بأن العمال يعتبرون أيضاً كائنات اجتماعية ومدفوعين أيضاً بالحاجات السيكولوجية.²

يعتبر التون مايو وزملاؤه من الرواد الأوائل الذين أعطوا دفعة علمية لهذه الحركة، وقد أكد مايو وزميله روشليز برجر إن المشاكل الإنسانية في العمل تحتاج لدراسة السلوك الإنساني ومعرفته، على عكس مما رآه تايلور، الذي اعتبر أن المشاكل الإنسانية تقف عائقاً أمام زيادة الإنتاج ويجب القضاء عليها ومحاولة عقلانيتها، في حين رأى مايو أن معالجة هذه المشاكل يتم عن طريق الاهتمام بالعنصر البشري.³

وقد بدأت المؤسسات الصناعية بعد عام 1925م بدراسة سلوك الأفراد واستغلال الطاقات البشرية بشكل علمي يعتمد على علم النفس السلوكي، واستعانت بالمؤسسات العلمية، والمثال على ذلك مصنع "ويسترن اليكترونيك" الكائن في "هاوثورن" بولاية شيكاغو الأمريكية، الذي

¹ - مهدي زويلف، علي العضايلة: إدارة المنظمة نظريات وسلوك، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 1996، ص49.

² - محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999 ص-77-78.

³ - مهدي زويلف، علي العضايلة: مرجع سابق ذكره، ص49.

حاول معرفة مدى العلاقات القائمة بين الحوافز الاقتصادية و ظروف العمل وإنتاجية العامل، وبعد سلسلة من الأبحاث لمعرفة تأثير الضوضاء والإضاءة ودرجة الحرارة وغيرها، تبين أن تأثير هذه العوامل لا ترتبط بعلاقة من نوع محدد، الأمر الذي دفع الباحثين إلى الاعتقاد أن هناك عوامل غير ملموسة تساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وليس الظروف المادية والحوافز الاقتصادية لوحدها.¹

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها دراسات هذه النظرية:

- الإنسان هو محور العملية الإنتاجية وأهم عناصر الإنتاج على الإطلاق.
- هناك علاقة طردية بين ارتفاع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية لذلك يجب معاملة العنصر البشري معاملة حسنة لتبقى معنوياته مرتفعة.
- الحوافز الاقتصادية وحدها لا تكفي لزيادة الإنتاجية وتحقيق الرضا بل يجب استخدام الحوافز المعنوية.
- القيادة الديمقراطية هي القيادة الناجحة وهي القيادة التي تسمح بالمشاركة والمبادرة وتخلق مناخا طيبا للعمل.²
- العامل الفرد ليس آلة أو أداة من أدوات الإنتاج ولكنه بشر له رغباته وحاجاته وميوله ومعتقداته ومشاكله وتطلعاته، ينبغي أن تأخذ جميعها في الاعتبار عند التعامل معها.
- العامل لا يمكن النظر إليه على أنه فرد منعزل عن غيره من العمال الآخرين، بل أن العمال لديهم ميل طبيعي للمجتمع في شكل جماعات غير رسمية، قد لا يتفق تنظيمها مع ما تقرره الإدارة.
- العامل أثناء وجوده في المنظمة التي يعمل بها لا ينفصل عن المجتمع الكبير الذي يعيش فيه فهو يأتي إلى عمله محملا بكل الانطباعات والأفكار السائدة في مجتمعه.
- العامل في تصرفاته وسلوكه أثناء العمل إنما يخضع لعوامل نابعة من نفسه كما يخضع لتأثير الجماعة التي يعمل بها.
- أسلوب الإشراف والقيادة له تأثيرا أساسيا في الروح المعنوية للعمال ورغبتهم في العمل وبالتالي في كفاءتهم الإنتاجية.
- سبل الإدارة ونظرتها إلى العمال تحدد إلى حد كبير نظرة العمال إلى الإدارة وطريقة استجابتهم إلى نداء زيادة الكفاية الإنتاجية.³

¹- خالد أحمد فرحان المشهداني، رائد عبد الخالق عبد الله لعبيدي: مرجع سابق ذكره، ص36.

²- علي عباس: مرجع سابق ذكره، ص61.

³- محمد بهجت جاد الله كشك: مرجع سابق ذكره، ص98.

5- نظرية ماك جريجور

يعتبر ماك جريجور (Mack Gregor) واضع نظريتي (X) (Y) ، حيث انتقد من خلال النظرية الأولى (X) أفكار المدرسة الكلاسيكية خاصة في نظرتها الى العنصر البشري وطريقة تعاملها معه، أما النظرية الثانية (Y) فقد عبر من خلالها عن وجهة نظره حول كيفية التعامل الصحيح والإنساني مع العنصر البشري، ولتعريف هاتين النظريتين سنشرح كل منها بإيجاز:¹

▪ نظرية X

ترى أن التزامات الإدارة نحو المجتمع تقديم سلع رخيصة بنوعية جيدة، والتزامات الإدارة نحو الملاك تحقيق عائد جيد، كما أن لها التزامات نحو العاملين وهي أن تقدم لهم الأجر العادل والمعاملة المنصفة لتنفيذ تلك الالتزامات، فهي حرة في الطريقة التي تراها صالحة في التعامل مع عناصر الإنتاج ومنها عنصر العمل.²

لخص جريجور في نظريته (X) أفكار المدرسة الكلاسيكية في تعاملها مع العنصر البشري بالشكل التالي:

- الإنسان يكره العمل، ويحاول تجنبه والابتعاد عنه إذا استطاع ذلك وبالتالي لا بد من إجباره.
- الإنسان طموحه قليل، فهو لا يبحث إلا عن الأمان والاستقرار في العمل ولا يحب تحمل المسؤولية.
- الحافز المادي والعقاب هو الأسلوب المناسب لإجبار الإنسان على العمل والإنتاج.
- الإدارة الضعيفة هي التي تستجيب لطلبات العاملين.³

▪ نظرية Y

تقف هذه النظرية وجها لوجه أمام النظرية السابقة، وترد عليها بما يلي:

- الإنسان لا يقف ضد أمانه وأهداف المؤسسة.
- لا تحركه العوامل المادية، بل هنالك عوامل متعددة تقف إلى جانب العوامل الذاتية.
- لا يخاف العقاب بل يعمل مدفوعا بعوامل التحفيز.
- لا يريد أن يقاد، فهو يطلب الحرية، ويريد أن يشترك في قيادة نفسه وأن يتحمل المسؤولية وهي صفة ملازمة للإنسان.¹

¹ - علي عباس: مرجع سابق ذكره، ص62.

² - مهدي زويلف، علي العضايلة: مرجع سابق ذكره، ص65.

³ - علي عباس: مرجع سابق ذكره، ص62.

وتفترض هذه النظرية أن الإنسان محب لعمله يسعى إليه بسرور ورضا، ويشعر بالسعادة في أداءه له، متوافقة في ذلك مع الفطرة الإنسانية التي هي في طبيعتها سوية.

الجدول رقم 01: نظرية X و Y لمكريجر.

نظرية (Y)	نظرية (X)
افتراضات حديثة تجاه الأفراد في العمل	افتراضات متقدمة تجاه الأفراد في العمل
1- العمل هو نشاط طبيعي مثل اللعب أو الراحة.	1- معظم الأفراد لا يحبون العمل ويتجنبونه كلما أمكنهم هذا.
2- الأفراد قادرون على التوجيه والرقابة الذاتية وهم ملزمون بالأهداف.	2- معظم الأفراد لا بد من إجبارهم وتهديدهم بالعقاب قبل قيامهم بالعمل.
3- الأفراد يكونوا أكثر التزاما بالأهداف التنظيمية إذا ما تم مكافأتهم على هذا.	3- يتطلب الأفراد رقابة وإشراف وتوجيه شديدة عندما يعملون.
4- الفرد يمكنه تعلم قبول المسؤولية.	4- معظم الأفراد يفضلون أن يوجهون ويميلون الى تجنب المسؤولية، ولديهم مستوى طموح منخفض، وهم يهتمون فقط بتحقيق الأمان.
5- الفرد في مجتمع معين لديه القدرة على التخيل والابتكار.	

المصدر: راوية حسن: السلوك في المنظمات الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2000، ص 19.

¹ مهدي زويلف، علي العضائيلة: مرجع سابق ذكره، ص-ص 66-67.

في الأخير يمكن القول أن النظريات السابق عرضها كانت تركز اهتمامها على كل من الرقابة والكفاءة ، ففي حين نجد أن نظرية ماكس فيبر "البيروقراطية" تهتم بخدمة المصلحة العامة و بأن المؤسسة تستعين بموظفين أكفاء و تعتمد على مبدأ تقسيم العمل والتخصص.

نجد أن نظرية فريدريك تايلور "الإدارة العلمية" تهتم بتقسيم العمل ودراسة كل من الحركة والزمن ، فالإدارة تتحمل مسؤولية الإشراف وعلى العامل تنفيذ المهام الموكلة له على أكمل وجه، فهذه النظرية اعتبرت أن الإنسان آلة يستخدمه الإداري ويؤثر فيه كما يشاء، والرقابة هي التي تؤدي إلى إنجاز عمله بفعالية وكفاءة.

أما نظرية هنري فايول "التقسيم الإداري" تقوم على أن كفاءة المنظمة لا تكون إلا إذا كان المدير كفى ، حيث انه اذا تمتع المدير بروح المسؤولية أحسن المراقبة ووجه العمال توجيهها صحيحا فكفاءة المسؤول تنعكس على الموظفين وبالتالي على المؤسسة.

و بالنسبة لنظرية التون مايو "العلاقات الإنسانية" فهي ترى أن الإنسان هو المحور الأساسي لنجاح أي منظمة فالاهتمام بالعنصر البشري ومراقبته يرفع من روحه المعنوية وبالتالي يرفع من إنتاجية وكفاءة المؤسسة.

وفيما يخص نظرية ماك جريجور " X و Y" فهي تعتبر أن العمال يجب أن يخضعوا للرقابة خاصة الفئة المتشائمة لأنها تكره العمل ، فمن دون رقابة لا تتوفر الكفاءة ولا حتى إنتاج لأن هذه الفئة لا تتحمل المسؤولية أما الفئة المتفائلة تكون رقابتهم ذاتية لأنها تحب العمل وترغب فيه على عكس الأولى.

سابعا: الدراسات السابقة

هناك مجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع الرقابة أهمها :

▪ الدراسة الأولى:

دراسة بوسنط أمال بعنوان " الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال"¹ وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أساليب الرقابة التنظيمية المطبقة على الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية والتحقق من مساهمتها في الكشف عن الأخطاء والانحرافات وبالتحديد مكان الدراسة، وكذا محاولة التعرف على مدى دراية العمال بالقواعد التنظيمية، حيث انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي تمثل في:

¹ - أمال بوسنط: الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال "دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بجيجل"، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، 2016.

- هل تساهم الرقابة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية ؟ وللاجابة عن هذا التساؤل تم صياغة الفرضيات التالية:
 - تساهم الرقابة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية.
 - التطبيق الصارم للقوانين التنظيمية يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية.
 - تساهم الأساليب الرقابية المطبقة في تحقيق جودة أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية.
 - مطابقة الأداء مع المخطط يؤدي إلى الكشف عن انحرافات وأخطاء الموارد البشرية في الأداء بالمؤسسة الجزائرية.
- واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي وتمت الدراسة على عينة طبقية قدرها 78 عاملا من أصل 372 عاملا في حين تم استخدام الاستمارة، المقابلة، الملاحظة كأدوات رئيسية لجمع المعلومات من العينة المبحوثة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- التطبيق الصارم للقوانين يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموارد البشرية.
- الأساليب الرقابية المطبقة في تحقيق جودة أداء الموارد البشرية.
- مطابقة الأداء والكشف عن الأخطاء.

■ الدراسة الثانية:

دراسة عبد الله عبد الرحمن النميان بعنوان "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية"¹.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الإجراءات والوسائل المتبعة في العملية الرقابية وأهم العقبات والمشكلات التي تواجهها في شرطة منطقة حائل، والتعرف على المقترحات المؤدية لتطوير الرقابة الإدارية، وانطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي تمثل في:

- ما هو واقع الرقابة الإدارية في الأجهزة الأمنية ؟

والذي تفرع إلى الأسئلة التالية:

- ما هو واقع أنظمة الرقابة الإدارية في شرطة منطقة حائل ومدى فعاليتها تجاه الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية؟

¹ - عبد الله عبد الرحمن النميان: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية "دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، السعودية، 2003.

- ما هي الإجراءات والوسائل المتبعة في العملية الرقابية؟
- ما هي أهم العتبات والمشكلات التي تواجهها العملية الرقابية في شرطة منطقة حائل؟

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي وتمت الدراسة على عينة قدر عددها 424 منهم حوالي 100 ضابط و 26 من صف الضباط، في حين استخدمت الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات اللازمة من العينة المبحوثة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود رقابة إدارية بشكل دائم على الأقسام التابعة لشرطة المنطقة وأن هذه الرقابة فعالة.
- الرقابة الإدارية تمارس من خلال الزيارات المفاجئة واللقاءات الدورية والاتصالات .
- أهم المشكلات والعقبات التي تواجه الرقابة الإدارية هي العلاقات الشخصية وضعف الرقابة الذاتية وعدم وجود نظام رقابي متخصص وحديث.
- أظهرت نتائج الدراسة مقترحات تطوير الرقابة الإدارية مثل الحوافز المادية والمعنوية وتشجيع المنافسة بين أقسام ومراكز الشرطة وتشجيع العاملين وتوعيتهم بممارسة الرقابة الذاتية.

■ الدراسة الثالثة:

دراسة أحمد فوزي مفلح أبو بكر بعنوان "دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء لدى منظمات المج المدني في الضفة الغربية من وجهة نظر مدرائها، وآفاق تعزيزها"¹. وقد هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء لدى منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية من وجهة نظر مدرائها وآفاق تعزيزها، أما الأهداف الفرعية فتمثلت في:

- التعرف على دور الرقابة الإدارية في وجود هيكل تنظيمي سليم وفاعل.
- التعرف إلى دور الرقابة الإدارية في تطوير الموارد البشرية بشكل مستمر ومستديم.
- التعرف إلى دور الرقابة الإدارية في قياس الأداء الفعلي لمنظمات المجتمع المدني.
- التعرف إلى دور الرقابة الإدارية في تحقيق الكفاءة والفاعلية في منظمات المجتمع المدني.

¹- أحمد فوزي مفلح أبو بكر: دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء لدى منظمات المج المدني في الضفة الغربية من وجهة نظر مدرائها، وآفاق تعزيزها، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين، 2010.

- التعرف إلى أكثر الأدوات الرقابية تأثيراً في تحسين الأداء في منظمات المجتمع المدني. وانطلقت من التساؤلات التالية:
 - ما دور الرقابة الإدارية في وجود هيكل تنظيمي سليم وفاعل لدى منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية؟
 - ما دور الرقابة الإدارية في استدامة عمل دائرة الموارد البشرية لدى منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية؟
 - ما دور الرقابة الإدارية في تقييم الأداء الفعلي لدى منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية؟
 - ما دور الرقابة الإدارية في تحقيق الكفاءة والفعالية لدى منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية؟
 - ما أكثر الأدوات الرقابية تأثيراً في تحسين الأداء لدى منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية؟
 - ما هي آليات تعزيز الرقابة الإدارية بشكل يحسن من الأداء المؤسسي في المنظمات المجتمعية؟
 - ما المعوقات التي تحول دون تطبيق نظام رقابي فعال قادر على تحسين الأداء لدى منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية؟
- وللإجابة عن هذه التساؤلات تم صياغة الفرضية التالية:
- هناك دور فاعل للرقابة الإدارية في تحسين الأداء لدى منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية من وجهة نظر مدرائها.
- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتمت على عينة قصدية قدر عددها 104 مديراً، في حين استخدمت الاستمارة كأداة أساسية لجمع المعلومات ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:
- الرقابة الإدارية الداخلية في منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، تؤثر وتتأثر في وجود هيكل تنظيمي سليم وفاعل.
 - الرقابة الإدارية الداخلية لها دور فاعل في استدامة عمل دائرة الموارد البشرية فهي تسهم في جعل آليات العمل فاعلة.
 - للرقابة الإدارية الداخلية في منظمات المجتمع المدني دور فاعل في تقييم الأداء الفعلي لدى منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية.

- الرقابة الإدارية الداخلية لها دور فاعل في تحقيق الكفاءة والفاعلية في عمل منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية.
- إن لأساليب الرقابة الداخلية دورا فاعلا في تحسين الأداء في منظمات المجتمع المدني.
- هنالك معوقات لدى بعض من منظمات المجتمع المدني تحد من فاعلية الرقابة الإدارية.
- هنالك آليات تعزز الرقابة الإدارية الداخلية لدى منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية.

الدراسة الرابعة:

- دراسة بن جدو محمد أمين " دور ادارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز"¹.
- وقد هدفت هذه الدراسة الى إبراز مدى اهتمام المنظمة بإدارة الكفاءات ومدى مساهمتها في إدارة التميز، وانطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي تمثل في:
- ما هو دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز في المنظمة ؟
 - وللإجابة عنه تم صياغة الفرضية الآتية:
 - لإدارة الكفاءات دور في تحقيق إستراتيجية التميز في المنظمة.
- اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتمت على عينة المسح الشامل البالغ عددها 178 إطار موزعين على مختلف إدارات المؤسسة، في حين تم استخدام الاستمارة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من العينة المبحوثة وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:
- هناك اقتناع من طرف الإدارة العليا لمؤسسة كوندور بأهمية الاستثمار في الرأس المال البشري لأنه أساس نجاحها كونه مصدر الإبداع والابتكار والجودة.
 - يشتكى إطار المؤسسة نقص التكوين وعدم فعالية السياسات التكوينية التي يعتبرونها أساس نجاح المؤسسة.
 - تسعى المؤسسة الى تحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها تحقيق أعلى مستويات الجودة من أجل كسب رضا الزبائن كما تعمل على ترقية سمعة المؤسسة لدى زبائنها من خلال تحسين جودة منتجاتها.
 - أصبح لمفهوم الكفاءة والموارد البشرية مكانة جيدة وأساسية في إستراتيجية المؤسسة حيث تقوم بمجموعة من الإجراءات تهدف من خلالها إلى تقييم كفاءات أفرادها

¹- بن جدو محمد أمين: دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز "دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد condor ببرج بوعريبرج"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة سطيف1، الجزائر، 2013.

للتعرف على مستوى أداءهم وتحديد حاجياتهم من التكوين قصد تطوير مهاراتهم في العمل مما يتناسب وأهداف المؤسسة.

- تولى المؤسسة عناية خاصة للموظفين الذين يؤثرون بصفة مباشرة على جودة منتجاتها، حيث يشغل هؤلاء مناصب أساسية في المؤسسة.

الدراسة الخامسة:

أحمد بن صالح بن هليل الحربي بعنوان " الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء"¹ هدفت الدراسة الى بحث علاقة الرقابة الإدارية بكفاءة الأداء وذلك من خلال التعرف على أساليب وأدوات الرقابة الإدارية على النشاط الجمركي بجمرك مطار الملك خالد الدولي بمدينة الرياض والكشف عن مدى فعالية ما يستخدم من أساليب رقابية انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي: ما علاقة الرقابة الإدارية بكفاءة أداء المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي بالرياض؟ والأسئلة الفرعية التالية:

- ما أساليب وأدوات الرقابة الإدارية على أداء المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الملكي؟

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

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

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي و استخدمت الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات اللازمة من العينة المبحوثة، وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- مناقشة مشكلات العمل مع العاملين عند حدوثها لا تتم بشكل فعال بجمرك المطار.

- الأساليب الرقابية لا تركز على تطوير الأداء.

في الأخير يمكن القول أن الدراسات السابقة تعتبر إرثاً نظرياً مهماً لبناء سوسيولوجي علمي ومنهجي، فمن خلال استعراض الدراسات السابقة تبين أن هناك تنوع في المجال الزمني كما أنها تختلف في المجال المكاني، فبعضها يركز على الرقابة في حين يركز الأخر على الكفاءة.

¹ - أحمد بن صالح بن هليل الحربي: الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، السعودية، 2004.

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع كل الدراسات السابقة من حيث المنهج، في حين اختلفت في تحديد مجتمع الدراسة، حيث اعتمدت الدراسة الأولى على عينة طبقية، والدراستين الثانية والرابعة الخامسة اعتمدت على عينة المسح الشامل، في حين اعتمدت الدراسة الثالثة على العينة القصدية، وفيما يخص الأدوات فقد اتفقت دراستنا مع الدراسات السابقة في اعتمادها على أدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستمارة كأداة رئيسة مشتركة .

وقد أفادتنا هذه الدراسات كثيرا في تصويب الإشكالية وجمع رصيد كافي يفيد في التحليل والتفسير وبناء الأدوات اللازمة في جمع المعلومات.

خلاصة

من خلال عرض الإطار العام للدراسة تم التوصل إلى المصطلحات المرتبطة بموضوع البحث وهو "دور النظام الرقابي في تحقيق كفاءة المؤسسة"، كما تم توضيح أهم أسباب اختيار الموضوع وأهدافه مع الإلمام بأهمية الدراسة.

إضافة إلى ذلك تم التطرق إلى أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة و غير مباشرة بالدراسة الحالية، والتي تعد محورا هاما في أي بحث علمي، فمن شأنها أن توضح بعض الغموض وتوجه الباحث توجهها ايجابيا، كما تطرقت إلى النظريات المفسرة التي تساعد في التعمق في موضوع الدراسة .

الفصل الثاني: ماهية النظام الرقابي في المؤسسة

تمهيد

أولاً : أهداف النظام الرقابي في المؤسسة

ثانياً : أنواع النظام الرقابي في المؤسسة

ثالثاً : خصائص النظام الرقابي في المؤسسة

رابعاً : مبادئ النظام الرقابي في المؤسسة

خامساً : مجالات النظام الرقابي في المؤسسة

سادساً : مستويات النظام الرقابي في المؤسسة

سابعاً : خطوات تحقيق النظام الرقابي في المؤسسة

ثامناً : أساليب النظام الرقابي في المؤسسة

خلاصة

تمهيد:

الرقابة هي أحد الوظائف الإدارية، ونظرا لأهميتها فقد درسها الكثير من الباحثين والدارسين في عدة تخصصات خاصة علم الاجتماع، حيث أن الرقابة لا يمكن تؤدي بمعزل عن الوظائف الإدارية الأخرى من تخطيط وتنظيم وتوجيه، باعتبار أن كل هذه الوظائف بحاجة إلى الرقابة، وفي نفس الوقت الرقابة بحاجة إلى هذه الوظائف الثلاثة التي تسبقها، ففي حالة نجاح هذه الوظائف دون الاهتمام بها يؤثر ذلك سلبا على نجاح العمل كونها تعمل على قياس وتصحيح الأعمال من أجل التأكد من كفاءة استغلال موارد المنظمة وتحقيق أهدافها، وبأن الخطط المرسومة وفق تعليمات المؤسسة قد نفذت على أكمل وجه.

أولاً : أهداف النظام الرقابي في المؤسسة

إن للرقابة أهداف تصبو إليها من أجل الوصول إلي الغايات المسطرة ومن أهم هذه الأهداف:

- الوقوف على المشكلات و العقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي بقصد تذليلها.
- اكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو هي في سبيل وقوعها كي تعالج فوراً.
- التأكد من أن العمليات الفنية تؤدي وفقاً للأصول المقررة ثم تقويم المعوج منها.
- التثبيت من أن القواعد المقررة مطبقة على وجهها الصحيح و خاصة في المسائل المالية.
- التأكد من أن القوانين تسيير وفقاً للطريق الصحيح.¹
- التعرف على المشكلات و العقبات وتحديد الأسباب الرئيسية للمشكلات و تقويم الحلول.
- التثبيت من أن المسؤوليات تؤدي بالشكل المناسب بعيداً عن الإسراف و الهدر.
- تحقيق نوع من النمطية أو التوافق لأداء العاملين كما هو الحال في دراسة الوقت و الحركة.
- رفع الروح المعنوية وتعزيزها للمبدعين للحصول على المكافآت و الحوافز.²
- التكيف مع التغيرات البيئية في ظل اضطراب و تعقد بيئة الأعمال يحتم على جميع المنظمات أن تهتم بالتغيرات المحيطة بها، وكذلك يجب تصميم نظام رقابة يساعد المديرين على توقع التغيرات التي تحدث في الظروف المحيطة بالمنظمة و متابعتها و التجاوب معها.
- التعاون مع التعقد التنظيمي إذ أن الرقابة يمكنها أن تحسن من التنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية و تقلل من حدة التعقد التنظيمي.³
- التأكد من أن الحقوق و المزايا المقررة للأفراد و العاملين محترمة.
- تقييم المديرين للتأكد من كفاءتهم في كافة المستويات و حسن سلوكهم.
- التأكد من سير المسائل الفنية على الوجه المطلوب وفقاً للقواعد و الأصول.
- العمل على التأكد من أن الخدمات تقدم للجميع بدون تفرقة.
- الوصول إلى معلومات واقعية عن سير العمل من أجل ترشيد عملية اتخاذ القرارات.⁴

¹ - محمد عيسى الفاعوري: الإدارة بالرقابة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، 2007، ص21.

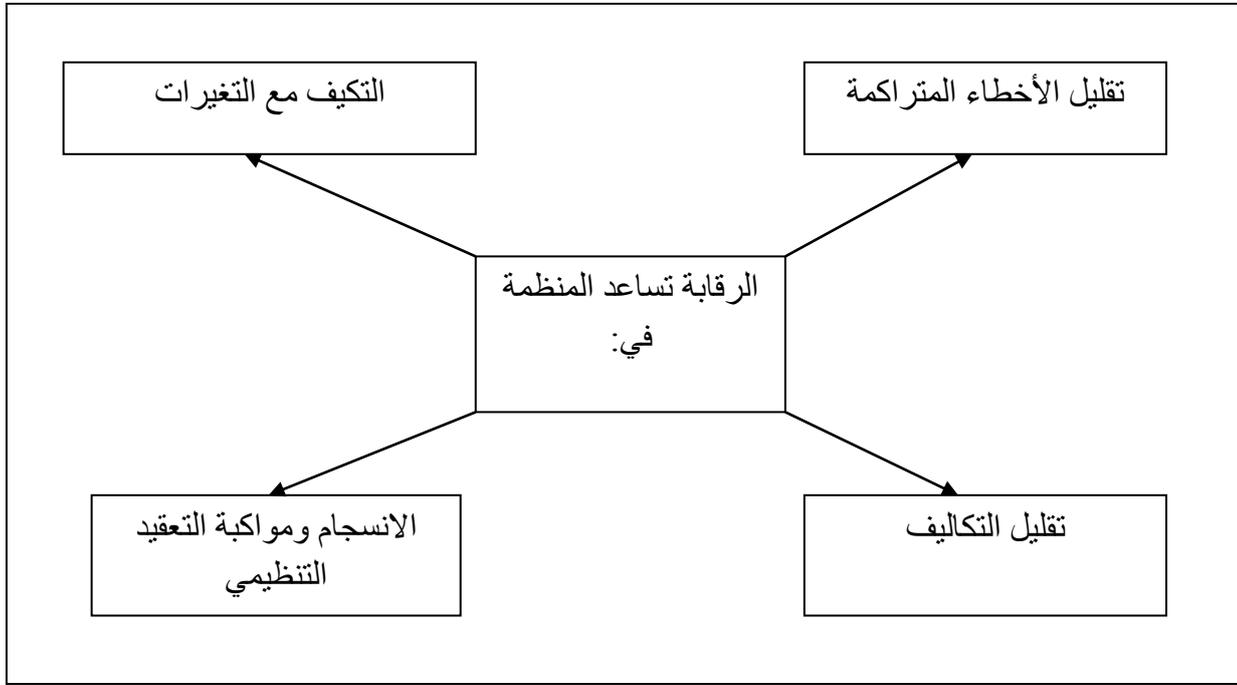
² - حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي: الرقابة الإدارية "المفهوم و الممارسة"، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، 2011، ص25.

³ - على مصيلحي شريف، محمد منير محمد، محمد محمود أبو خشية: الإدارة في منظمات الأعمال و أسس الرقابة عليها، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية - مصر، 2013، ص246.

⁴ - زيد منير عبودي: مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية و التطبيق، دار الرق للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، 2006، ص-ص177-178.

- تضمن الرقابة تناسق النشاطات التنظيمية و تساعد السياسات والإجراءات على ضمان تكامل الجهود.
- الرقابة تجعل المنظمة فعالة، فالمنظمة تحتاج إلى الرقابة عند رغبتها في القيام بأي عمل يسهم في تحقيق الأهداف.
- الرقابة تجعل المنظمة كفؤة، و تعتمد الكفاءة كثيرا على الرقابة مقارنة بأي وظيفة إدارية.
- تساعد الرقابة في عملية صنع القرار فهي تساعد المديرين على اتخاذ القرارات الأفضل، حيث أن الرقابة تجعل المديرين على علم بالمشكلات و تقدم لهم المعلومات الضرورية التي تتطلب عملية صنع القرار.¹

شكل رقم 02: أهداف الرقابة



المصدر: بوسفط أمال، الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العاملين، مذكرة نهاية الدراسة شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تنظيم وعمل، جيجل، 2015-2016، ص45.

¹ - مسلم علاوي شبلي: التوجيهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع 2018، ص- ص189-190.

ثانيا : أنواع النظام الرقابي في المؤسسة

1 - الرقابة من حيث زمن حدوثها

الرقابة من حيث زمن حدوثها تشمل: الرقابة الوقائية، المتزامنة ، النهائية، فالرقابة الوقائية يتم فيها اكتشاف الانحرافات قبل حدوثها، وبعدها تأتي الرقابة المتزامنة التي يتم فيها تحديد الانحرافات عند حدوثها والعمل على تصحيحها، أما الرقابة النهائية فيتم فيها رصد الانحرافات و الإبلاغ عنها للقيام بتصحيحها ومنع تكرار حدوثها في المستقبل.

أ. الرقابة الوقائية :

تسمى بالرقابة المانعة أو السابقة، تهدف الى ضمان حسم الأداء أو التأكد من الالتزام بنصوص القوانين والتعليمات في إصدار القرارات أو تنفيذ الإجراءات، كما تهدف الى ترشيد القرارات وتنفيذها بصورة سريعة وفعالة.¹ وهذا النوع من الرقابة يعمل على أساس التنبؤ بالأخطاء واكتشافه قبل حدوثه، أي متابعة العمل من قبل المدير أو الرئيس مباشرة عن طريق حضوره ومتابعته للتنفيذ أولا بأول والإطلاع على سير العمل، ولا ينتظر حتى تأتيه المعلومات عن وقوع الخطأ والانحراف ، والرقابة على المدخلات أحد أمثلة على الرقابة الوقائية.²

ب. الرقابة المتزامنة :

يطلق عليها أيضا الرقابة العلاجية، وهي أكثر أنواع الرقابة شيوعا، وتتم فيها مراقبة العمليات الجارية لضمان السير نحو تحقيق الأهداف المعتمدة، أي أنها موجهة لمراقبة عمليات تحويل المدخلات الى المخرجات، وتنفذ هذه الرقابة أساسا بواسطة توجيهات وإشراف المديرين والرؤساء، فمن خلال الملاحظة الشخصية يقرر المديرين والرؤساء ما إذا كان عمل المرؤوسين لديهم يجري وفق ما حددته السياسات والإجراءات والقواعد والتعليمات النافذة في المنظمة.³

¹ - علي فلاح الزغبى، عبد الوهاب بن بريكة، مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص350-351.

² - زكريا الدوري وآخرون: مبادئ و مداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرون، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2011، ص200.

³ - حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة(النظريات-العمليات الإدارية-وظائف المنظمة) دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006، ص311-312.

ج. الرقابة النهائية :

هذا النوع من الرقابة تتم فيه مقارنة النتائج بالأهداف أي أنها تدع الأعمال تتحدث عن نفسها لفترة محددة من الزمن وفي نهايتها تقوم بالمقارنة ، وهذه الرقابة تأتي لتكملة النقص الحاصل في الرقابة الثانية من أجل تكملة النقص الحاصل في الرقابة الأولى.¹

2 - الرقابة على أساس التنظيم

الرقابة على أساس التنظيم تشمل كل من الرقابة الفجائية وتكون دون سابق إنذار وبصورة فجائية تستخدم للتأكد من أن الأعمال تسير حسب الخطة الموضوعية وأن الأفراد يقومون بأعمالهم على أكمل وجه، والرقابة الدورية لا تكون بشكل مستمر بل بشكل دوري وتكون اما يومية أو أسبوعية أو شهرية، أما الرقابة المستمرة فتكون بشكل دائم ومستمر فالمرؤوسين هنا يقومون بتقديم النصائح دون انقطاع.

أ. الرقابة الفجائية :

هي ذلك النوع من الرقابة الإدارية التي يتم بصورة مفاجئة ودون سابق إنذار من أجل مراقبة العمل وضبطه دون اتخاذ ترتيبات مسبقة من المدير أو الرئيس المباشر.²

ب. الرقابة الدورية

يقصد بها الإشراف الدوري على الأنشطة المختلفة أو على النتائج وذلك باستخدام جولات تفتيشية ميدانية أو تقارير دورية سواء كانت يومية أو أسبوعية أو شهرية أو فصلية.³

ج. الرقابة المستمرة :

هذا النوع من الرقابة يمتاز بالاستمرار، إذ أنه يمارس طوال ساعات العمل فلا ينقطع مادام العمل مستمر، وتهدف الرقابة المستمرة إلى ضبط الأداء والتزام العاملين بتنفيذ سياسات وخطط المؤسسة.⁴

¹ - فيصل محمود الشواورة : مبادئ إدارة الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2013، ص200.

² - علي محمد صالح العباس : الرقابة الإدارية على المال والأعمال، مكتبة الرائد العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2001، ص27.

³ - ياسر أحمد عربيات: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2007، ص228.

⁴ - آمال بوسفط: مرجع سابق ذكره، ص68.

3 - الرقابة على أساس مصدرها

أ. الرقابة الداخلية :

يقصد بها الرقابة الذاتية وهي أنواع الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على كل أو بعض العمليات التي تؤديها المنظمة، وهذه الرقابة قد تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة والغرض من هذه الرقابة في المنظمة هو ضبط الأعمال الجارية فيها، واحكام مسارها في الاتجاه الصحيح، حتى تصل الى الاهداف المرسومة لها، ومن أمثلة الأجهزة المتخصصة للرقابة هي: وحدة الحسابات، وحدة شؤون الأفراد، وحدة الرقابة المالية.¹

ب. الرقابة الخارجية :

تعتبر هذه الرقابة عملاً متمماً للرقابة الداخلية، فإذا كانت الرقابة الداخلية على درجة عالية من الإتقان بما يكفل حسن الأداء، فهنا لا داعي لأن تكون هناك رقابة خارجية، لذلك فإن الرقابة الخارجية في العادة تكون شاملة أي غير تفصيلية، فهي تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة، وهذا ما يكفل الاطمئنان إلى أن الجهاز الإداري للمنظمة أو المنشأة لا يخالف القواعد والإجراءات.²

4 - الرقابة حسب أهدافها وموضوعاتها

أ. الرقابة الإيجابية :

تهدف هذه الرقابة إلى التأكد من أن التصرفات والإجراءات والأنشطة المختلفة تسير وفقاً للوائح والأنظمة والتعليمات المعمول بها بما يكفل تحقيق الأهداف من جهة والنظر إلى المستقبل و التنبؤ من جهة أخرى، وما يميز هذه الرقابة هو سهرها على حسن سير العمل بعيداً عن محاولة تصيد الخطأ والانحراف.³

ب. الرقابة السلبية :

تهدف إلى اكتشاف الانحرافات والأخطاء بطريقة يقصد بها المسؤولين الكشف عن الأخطاء دون توجيه الانتباه إلى أوجه القوة والضعف ، وهذا النوع من الرقابة غير بناء، لأنه يعني الخوف والإرهاب في نفوس أفراد التنظيم.⁴

¹ - محمد عيسى الفاعوري: مرجع سابق ذكره، ص36.

² - أحمد محمد حسن: الإدارة بنجاح، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007، ص21.

³ - محمد عيسى الفاعوري: مرجع سابق ذكره، ص26.

⁴ - محمد القدومي وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2015،

5 - الرقابة من حيث شموليتها

أ. الرقابة الشاملة:

يسعى هذا النوع من الرقابة الى تقييم الأداء الكلي للمنظمة، ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف المرجوة، مثل نسبة الربح التي تم تحقيقها، وقدرة المنظمة التنافسية.¹

ب. الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية :

يسعى هذا النوع من الرقابة إلى قياس تقديم الإنجاز الفعلي لإدارة وحدة أو قسم إداري لمعرفة مدى كفاءته في أداءه لمهامه وتحقيق الأهداف المطلوبة منه.²

ج. الرقابة على مستوى الفرد :

تقوم هذه الرقابة على أساس مقارنة الأداء الفعلي للفرد مع الواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه وحصر الانحرافات إن وجدت وكذلك تحديد الأسباب ووضع المعالجة اللازمة لها وذلك لمعرفة مستوى كفاءتهم في العمل.³

6 - الرقابة حسب النشاطات

أ. الرقابة على الأعمال الإدارية :

مهمتها متابعة الأداء والتقييم و تستهدف التأكد من حسن سير العمل الإداري بالوحدات الإدارية بعناصرها ووظائفها المختلفة للتأكد من تنفيذ السياسات التي تقررت بما يحقق الصالح العام، وتشمل الرقابة كذلك المستويات الإدارية والهيكل التنظيمي وطرق عمل المنظمة، والأنظمة والتعليمات المعمول بها، وشؤون الأفراد العاملين، والنواحي المالية والفنية، ومختلف المشكلات، وتشمل هذه الرقابة مكاتب البريد، الأحوال المدنية، والمستشفيات، المدارس، المؤسسات الحكومية والوزارية والمرافق التابعة لها⁴

¹ - عمر وصفي عقيلي: الإدارة المعاصرة (التخطيط، التنظيم، الرقابة)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007، ص247.

² - محمد الصيفري: الاحتراف الإداري الحكومي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، 2014، ص353.

³ - فيصل محمود الشواورة: مرجع سابق ذكره، ص200.

⁴ - محمد الفاتح محمود بشير المغربي: الرقابة الإدارية، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، 2020، صص29-30.

ب. الرقابة المالية :

هذا النوع من الرقابة يختص بإعداد الدفاتر والسجلات والمستندات القانونية وأسلوب عمل النظام المحاسبي تماشياً مع الطرق النظامية وقدرات الموازنة والمبادئ المحاسبية وأحكام القوانين واللوائح بهدف حماية المال العام.¹

ج. الرقابة الفنية :

هي الرقابة على أداء العمل الإداري من الناحية الفنية حسب نوع النشاط، وهذه الرقابة تنص على الأعمال الفنية التي يمارسها الفنيون في المجالات المهنية، ومن الأجهزة التي تقوم بهذا النوع من الرقابة هيئات التفتيش الفني والمراقبة الفنية سواء الداخلية أو الخارجية.²

د. الرقابة على النشاط الروتيني :

تستخدم في إجراءات العمل وطرق وأساليب العمل مثل : عمل معاملات تبدأ من الخطوة الأولى إلى الثانية فالخطوة الأخيرة حتى تنتهي منها .

ثالثاً : خصائص النظام الرقابي في المؤسسة

من أجل أن تكون الرقابة جيدة وفعالة يجب أن تتوفر فيها مجموعة من الصفات ومن الطبيعي أن تختلف أساليب الرقابة باختلاف المشروعات، فلا يعتبر نظام الرقابة فعالاً إلا إذا احتوى على مجموعة من الخصائص أهمها:

1. تقديم معلومات صحيحة في التوقيت المناسب:

يجب أن تكون المعلومات المقدمة صحيحة وفي الوقت المناسب ودون تأخير لأن المعلومات الخاطئة أو المشوهة تظل عملية اتخاذ القرارات، وهذا ما يؤدي إلى نتائج سيئة غير متوقعة، وتفقد الرقابة معناها وفائدتها بصفة جزئية أو كلية و تصبح لا قيمة لها بعد انقضاء الأمر الذي قدمت له.³

2. سهولة الفهم مع الاقتصاد في التكاليف:

معناه تفهم المسير لعملية الرقابة، وطبيعة النتائج المنتظرة منها، وكذا المعلومات المقدمة لها، وأن تكون كذلك مساوية لتكلفتها ، وبالتالي لا يقوم المسير باتخاذ قرارات خاطئة، ويتحقق

¹ - أحمد حسين محمد عيسري: اتجاهات العاملين في الإدارات الحكومية نحو أجهزة الرقابة الخارجية في منظمة تبوك بالمملكة العربية السعودية، دار المأمون للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009، ص45.

² - محمد الصيرفي: مرجع سابق ذكره، ص347.

³ - منال أحمد البارودي: الطرق الإبداعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015، ص26.

الاقتصاد في التكاليف، وقد يحدث هذا عندما توضع الرقابة بشكل يناسب عمل وحجم المؤسسة.¹

3. التركيز و تسهيل اتخاذ القرارات:

الهدف من التركيز هو جلب الانتباه بسرعة إلى الانحرافات التي تعرقل سير العمل في المؤسسة وهذا حتى يتسنى للمسير اختيار المعايير الإستراتيجية لمواجهة ذلك. فالرقابة عندما تقوم بتقديم معلومات واضحة ومحددة تصلح لاتخاذ القرارات دون الحاجة للتفسير والتحليل ، وتكون النتيجة تسهيل مهمة المسير وعدم تضييعه الوقت في الأمور الأقل أهمية.² كما يمكن تقسيم متطلبات النظام الرقابي إلى التصنيف التالي :

■ الدقة:

المعلومات المتعلقة بالأداء يجب أن تكون دقيقة، حيث إن البيانات غير الدقيقة الناتجة عن نظام الرقابة يمكن أن تقود المنظمة إلى اتخاذ إجراءات خاطئة أو تؤدي إلى خلق مشكلة لم تكن موجودة من قبل، ويعتبر تقييم دقة المعلومات من أهم مهام الرقابة التي يواجهها المديرون.³

■ المرونة:

المرونة مطلب أساسي في العمل الإداري بوجه عام، ، فالمعايير والأدوات الرقابية الجامدة لا تخدم العملية الرقابية، فلذلك تعد المرونة مطلب هاماً يجب توفره في المعايير الرقابية بشكل خاص والنظام الرقابي بشكل عام، فالنظام الرقابي الجيد هو الذي يعطي قدراً من الحرية والتقدير في عملية المتابعة والقياس والتقييم وتقدير الأمور الخارجية عن نطاق الإدارة و التي تكون مفاجئة، فالتخطيط التي أخذت عنه المعايير الرقابية، إنما بنى في ضوء تنبؤات مستقبلية قد يحدث في كثير من الأحيان اختلافات بين الواقع والتنبؤ، لذلك باتت المرونة ضرورية في التخطيط والرقابة أيضاً.⁴

أي يجب أن تكون خطوات وأساليب الرقابة قابلة للتغيير والتبديل والتطوير كما يمكن تعديل الأهداف والخطط وأن يتكيف النظام الرقابي ويحافظ على الاستمرارية مع هذه المتغيرات التي تحدث في المنظمة.

¹ - عبد الرحمان سيف: وظائف المدير الناجح، دار لمعتز للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2017، ص97.

² - منال أحمد البارودي: الطرق الإبداعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات الطرق الإبداعية، مرجع سابق ذكره، ص27.

³ - حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي: مرجع سبق ذكره، ص133.

⁴ - عمر وصفي عقيلي: الإدارة "أصول وأسس ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2007، ص455.

■ السرعة في كشف الانحرافات:

يجب أن يكون النظام الرقابي قادرا على كشف الانحرافات بسرعة، فإذا لم تتمكن الإدارة من اكتشاف الانحرافات أو الأخطاء في الوقت المناسب فقدت أهميتها، لذلك ينبغي أن يكون النظام الرقابي قادرا على الإبلاغ عن الانحرافات دون تأخير، فبقدر السرعة التي تحاط بها الإدارة علما بوقوع أي انحراف يتم التعجيل في القيام بالعمل التصحيحي، ومن المستحسن الإبلاغ السريع عن الانحرافات حتى ولو في هيئة أرقام تقريبية فهذا أفضل من الانتظار لبعض الوقت الضائع.¹

■ الوضوح والفهم:

أي الخلو من التعقيد والغموض ، وإذا ابتعدت النظم الرقابية عن هذه الخاصية فإن الإخفاق والفشل يكونا من نصيبها، ذلك أن نظام الرقابة يوضع ويعد وينفذ من قبل الأفراد المنتشرين في عموم المنظمة، وقد تتباين وجهات النظر بسبب التعقيد وعدم الرؤية الواضحة مما يؤدي إلى تقصير هؤلاء الأفراد بمسؤولياتهم على أكمل وجه.²

فيجب أن يكون النظام الرقابي مفهوما وواضحا لكي يتم تطبيقه بشكل صحيح بعيدا عن الانحرافات والمشاكل التي تواجهه جراء التعقد وصعوبة الفهم.

■ الاقتصاد والتكلفة المناسبة:

حيث يفترض استخدام أنظمة الرقابة التي تتناسب مع إمكانية المنظمة والأهداف المرجوة ، سعيا إلى تحقيق مبدأ (الكلفة أو المنفعة) أي أن تكون المنافع المتحققة من تطبيق الرقابة أكبر من التكاليف المصروفة.³

■ الموضوعية:

يتميز النظام الرقابي بدرجة عالية من الموضوعية بحيث تكون الأدوات والأساليب الرقابية المستخدمة موضوعية وغير شخصية بمعنى أن شخصية المدير أو شخصية المرؤوسين لا يمكن أن تؤثر على الحكم على الأداء وتجعله غير سليم.⁴

فالموضوعية في النظام الرقابي أساسية لكي يكون هذا النظام فعال و يوفر معلومات دقيقة وتفصيلية خالية من الذاتية وخدمة المصالح الشخصية.

¹ - ثناء إبراهيم فرحات: الأساسيات الحديثة لإدارة المكتبات والمعلومات، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة- مصر، 2010، ص86.

² - شوقي ناجي جواد: المرجع المتكامل في الإدارة الإستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010، ص355.

³ - صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2020، ص165.

⁴ - نجم العزاوي، عبد الله حكمة: إستراتيجية ومتطلبات تطبيقات إدارة البيئة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2018، ص147.

رابعاً: مبادئ النظام الرقابي في المؤسسة

لكي تتم الرقابة على أساس سليم، ولكي يتم الأداء والانجاز على النحو الذي تحدده الأهداف والمعايير الموضوعية ولأجل أن تكون الرقابة أكثر فاعلية، فلا بد من الاسترشاد ببعض المبادئ:

- اتفاق النظام الرقابي المقترح مع حجم وطبيعة النشاط الذي تتم مراقبته .
 - تحقيق الأهداف على مستوى عال من الفاعلية والكفاية والعلاقات الإنسانية السليمة.
 - الموضوعية في اختيار المعايير الرقابية.
 - الوضوح وسهولة الفهم.
 - إمكانية تصحيح الأخطاء والانحرافات.
 - توافر القدرات والمعارف الإدارية والفنية للقائمين على أجهزة الرقابة.
 - وضوح المسؤوليات وتحديد الواجبات.
 - الاقتصاد والمرونة.
 - استمرارية الرقابة.
 - دقة النتائج ووضوحها.¹
- ويمكن تصنيف هذه المبادئ إلى:

أ. مبدأ ضرورة الرقابة:

إن الرقابة ضرورية لانجاز الأعمال وتحقيق الأهداف الموضوعية، لأنه ليس هناك فائدة في التخطيط إذا لم تكن هناك رقابة فعالة للتأكد من أن ما تم أو يتم مطابق لما خطط له أو يريد إتمامه.

ب. مبدأ المعايير الرقابية:

إن أحسن طريقة للرقابة على أي عمل أو نشاط هي وضع معايير رقابية تستخدم كنمط في الخطط الرقابية .

ج. مبدأ الرقابة بالاستثناء:

لا شك أن فاعلية الرقابة تزداد إذا ركز الإداريون اهتمامهم على "الانحرافات عن النتائج المتوقعة" وإذا تخلصوا من تلك الأعمال التي يمكن جعلها روتينية حتى

¹ - علي فلاح الزغبى، عبد الوهاب بن بريكة، مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، مرجع سابق ذكره، ص-350-351.

يستطيعوا أن يواجهوا كل وقتهم ومجهوداتهم للوقوف على الانحرافات بين ما يجب أن يحدث.¹

ويجب أن يعمل أي نظام رقابي جيد على مبدأ الاستثناء حتى يتم لفت انتباه الإدارة للانحرافات المهمة فقط بمعنى آخر لا يجب أن يشغل الإدارة بالها بأعمال تسير بشكل سلس وطبيعي وسهل، وهذا يضمن أن انتباه الإدارة سيكون موجها نحو الخطأ وإزالة الرقابة الغير ضرورية والغير اقتصادية وإعداد التقارير وهدر وقت الإدارة.²

د. مبدأ التكامل في التقارير:

يجب أن يتكامل النظام الرقابي مع سائر النظم التنظيمية الأخرى خصوصا النظام التخطيطي، وبمعنى آخر انه لا يمكن تصور وجود رقابة بدون معايير رقابية مستمدة من التخطيط وبالتالي لا بد من الربط بين وظيفتي الرقابة والتخطيط في أن واحد حتى يتمكن مسؤول الرقابة من تقييم الخطط والمعايير التي تمثل الأساس الجوهرى لممارسة وظيفته.³

هـ. مبدأ الحساسية للانحراف:

لا شك أن الكفاءة والفعالية الإدارية للمنظمة تزداد وتتأكد كلما أظهرت الأدوات الرقابية الانحرافات بسرعة وبدقة مما ييسر من مهمة معالجتها قبل استفحالها وتعقدها.

و. مبدأ الارتباط:

إن الرقابة ترتبط بجميع العناصر الإدارية: التخطيط والتنظيم والتوجيه، فأى ضعف أو خلل في إحداها ينعكس أثره على الرقابة، مع الإشارة انه ليس هناك رقابة بدون تخطيط ولا يمكن للخطط تحقيق أهدافها بدون رقابة تكشف عن معوقات التنفيذ.⁴

خامسا: مجالات النظام الرقابي في المؤسسة

إن الرقابة هي الوظيفة الأخيرة في العملية الإدارية، فهي وظيفة ضرورية وهامة في جميع المنظمات، سواء كانت حكومية أو خاصة، صناعية أو خدمتية، فالرقابة أصبحت تشمل جميع الوظائف وهنا سنتطرق إلى أهم مجالات استخدام الرقابة.

¹ - نجم العزاوي، عبد الله حكمة: مرجع سابق ذكره، ص 130.

² - السعيد بلوم: أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة منتوري، قسنطينة-الجزائر، 2008، ص 59

³ - المرجع نفسه: ص 60.

⁴ - نجم العزاوي، عبد الله حكمة: مرجع سابق ذكره، ص 130-131.

1. الرقابة في مجال الإنتاج:

الرقابة على الإنتاج هدف أساسي في العملية الإنتاجية سواء كانت خدمة أو سلعة، فهي تقوم برقابة الآلات باعتبارها مصدر الإنتاج وذلك من أجل التأكد من أن الكميات المطلوبة قد تم إنتاجها في وقتها المحدد وبكل المواصفات الجيدة وبأقل جهد وتكلفة حسب ما حدد في الخطة، فكل مؤسسة تسعى إلى أن تكون إنتاجيتها ذات جودة عالية وبأقل التكاليف للوصول إلى الهدف المنشود وهو تحقيق الربح بكل الفوائد.

أ. الرقابة على الآلات:

حيث تشمل تسجيل المعلومات عن كل آلة في سجل خاص، يدون به كل ما تتعرض له الآلات من حوادث وتوقعات وعمليات الصيانة وتبديل قطع الغيار وغيرها و تتم الرقابة على الآلات عن طريق الاطلاع على هذه البطاقات دوريا وتحليل ما يرد فيها من بيانات.¹

ب. الرقابة على الحركة والزمن:

تتلخص وظيفة الرقابة في هذه الناحية على ملاحظة وتسجيل مدة أداء كل عنصر من عناصر العملية الإنتاجية ومراقبة التأخيرات في التشغيل التي تؤثر على التواريخ المحددة لانتهاء منها، كما ينطوي هذا العنصر على ملاحظة الزمن المستغرق للقيام بكل عملية ومقارنتها بالزمن الذي تم تخطيطه، وتتم مراقبة الحركة بدراسة كل حركات العمال، والآلات عند القيام بالعملية الإنتاجية بهدف حذف الحركات الغير الضرورية و ربح الوقت وتخفيض التكاليف.²

ج. الرقابة على جودة الإنتاج:

إن الهدف الأول والأخير لأي مشروع إنتاجي، هو السعي المستمر لتخفيض التكلفة وتحقيق الجودة المناسبة وهذا ما تسعى إليه المشاريع المتطورة، حتى أن الكثير منها قد أعطى لتحسين الجودة أهمية أكبر من زيادة الكمية، ويقصد بالرقابة على الجودة مجموعة العمليات الخاصة بالتفتيش على الإنتاج في جميع مراحلها وتسجيل بيانات عنه ثم تحليل هذه البيانات بقصد تحديد اختلافها عن المواصفات الموضوعية وبالتالي استبعاد الوحدات المعيبة والتفكير في سبب ذلك لوضع برنامج لمعالجتها.³

¹ - ضرار العتيبي، نضال الحوارى: إدارة المشاريع الإنمائية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2020، ص185.

² - فتحة منيعي، النشاط الإنتاجي في المؤسسات الصناعية، مركز الكتاب الأكاديمي، 2016، ص85.

³ - عبد الرحمان بن عنتر: إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2018، ص164.

2. الرقابة في مجال التسويق:

تشمل تحديد حجم المبيعات و مقارنته بما تم تخطيطه و وضعه من الخطط البيعية وأيضا مقارنة حجم المبيعات لفترات مختلفة وتقدير حجم الطلب المتوقع لسنوات قادمة، كما تتعلق بتقييم كفاءة قنوات التوزيع والتخزين ومحاولة كشف الصعوبات والعمل على تقييم الأداء ، كما تعني الرقابة على التسويق مراقبة نشاطات الإعلان والترويج للسلع ومعرفة ما حققه الإعلان من نتائج وما إذا كانت المصاريف الإعلانية في حدود الخطط الموضوعة.¹

والرقابة في مجال التسويق تحافظ على مصالح المتعاملين الاقتصاديين والمستهلكين وتعمل على ضمان حقوقهم ومحاربة ظاهرة الغش، واحترام المنافسة الحرة.

3. الرقابة في مجال الأموال:

تدعى أيضا بالرقابة المالية وتسعى الى مراقبة التدفقات النقدية الداخلية والخارجية ومعرفة مدى كفاءة استثمار الأموال واستخدام النسب المالية من خلال التحليل المالي وهل تتوفر الأموال بالوقت المطلوب ومن مصادر تمويل مناسبة أم لا؟²

4. الرقابة على الموارد البشرية:

تساعد هذه الرقابة الإدارية على انتظام جودة العاملين الجدد، فضلا عن مراقبة تطور العاملين الحاليين وأداءهم اليومي، فهي تساعد على توجيه أداء العاملين مباشرة نحو الأهداف عن طريق التأكد من أن هذه الأهداف واضحة ومفهومة، ويمكن للإدارة أن تضع السياسات والإجراءات التي تساعد على توجيه العمال والاستفادة من التجارب الماضية لتطوير الاستراتيجيات والأهداف، والسياسات والإجراءات المستقبلية.³

تعتمد هذه الرقابة على العنصر البشري وكيفية اختياره وذلك بوضع كل عامل في المكان المناسب (الرجل المناسب في المكان المناسب)، ويعتمد ذلك الاختيار على المؤهلات والكفاءات التي يتمتع بها كل عامل ويمكن تطوير هذه المهارات عن طريق التدريب ليكون هذا العنصر أكثر كفاء، ويجب أن تكون المهام الموكلة لهم ملائمة لتخصصاتهم .

¹ - ضرار العتيبي: مرجع سابق ذكره، ص253.

² - عمر وصفي عقيلي: الإدارة (أصول وأسس ومفاهيم)، مرجع سابق ذكره، 2007، ص450.

³ - مسلم علاوي شبلي: مرجع سبق ذكره، ص195.

سادسا: مستويات النظام الرقابي في المؤسسة

تصنف الرقابة إلى ثلاث مستويات وهدف هذه المستويات تقييم أداء المؤسسة والنشاطات التي تقوم بها وفي مايلي نوضح مهام كل مستوى

1. الرقابة الإستراتيجية- مستوى الإدارة العليا :

يطلق على ممارسة الرقابة من قبل الإدارة العليا الرقابة الإستراتيجية، وفي إطارها يتم التركيز على فاعلية المنظمة بشكلها العام، وكذلك للأعمال والوظائف الرئيسية للتأكد من أن الإستراتيجيات الموضوعة لمختلف المستويات قد حققت أهدافها من خلال عمليات تنفيذ فعالة.

2. الرقابة الهيكلية - مستوى الإدارة الوسطى :

يطلق عليها أيضا بالرقابة التكتيكية، ويمارس هذا المستوى من قبل الإدارة الوسطى ويهدف الى إحكام العمليات الرقابية على الأنشطة ذات العلاقة بنظام التخطيط الاستراتيجي المطبق في المؤسسة، ويتضمن ذلك القيام بالأنشطة الرقابية على عمليات التنفيذ للتأكد من أن الخطط الإستراتيجية تنفذ حسب الأصول وأن نتائج الأداء متطابقة مع الأهداف المخطط لها.¹

3. الرقابة العملياتية- التشغيلية :

إن هذا النوع من الرقابة يقوم به مديري المستويات الإدارية الدنيا، وذلك من خلال الإشراف على تنفيذ الخطط التشغيلية، متابعة النتائج اليومية للأنشطة، اتخاذ الإجراءات الصحيحة عند الطلب، إعداد الجداول، الموازنات، القواعد، والرقابة التشغيلية تقدم تغذية راجعة عما يجري في المنشأة، على المدى القريب وللتعرف أيضا على مدى تحقيق كل من الأهداف القصيرة وطويلة الأجل.²

جدول رقم 02 مستويات الرقابة الإستراتيجية

المستوى	نطاق الممارسة	الهدف
الاستراتيجي	الإستراتيجية العليا.	الرقابة على الاتجاه الاستراتيجي الكلي للمؤسسة.
التكتيكي	الإستراتيجية على مستوى وحدة العمل.	الرقابة على نظام التخطيط الاستراتيجي.
التشغيلي	الإستراتيجية التشغيلية.	الرقابة على الخطط قصيرة المدى.

المصدر: أحمد القطامين: الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009، ص188.

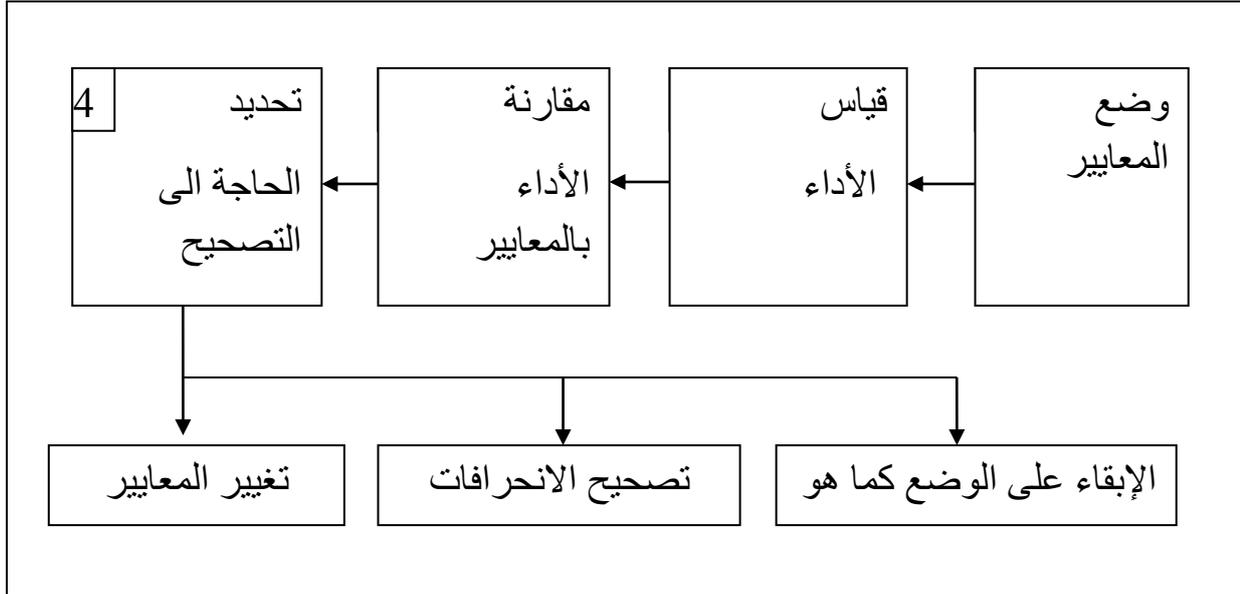
¹ - أحمد القطامين: الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009، ص188

² - محمد القدومي، محمد هاني محمد، زيد عبودي: مرجع سبق ذكره، ص163

سابعاً: خطوات النظام الرقابي في المؤسسة

الرقابة عملية منظمة ومستمرة تتضمن خطوات مهمة فكل مرحلة مرتبطة بالمرحلة التي قبلها ارتباطاً وثيقاً، والشكل التالي يرتب هذه الخطوات حسب تسلسلها (الشكل رقم 01)¹

شكل رقم 03 يوضح خطوات الرقابة



المصدر: زكريا الدوري وآخرون: مبادئ و مداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرون، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2011، ص 261.

1. وضع المعايير :

أول خطوة في عملية الرقابة هي وضع الخطط، لأن الخطط تختلف في درجة تفصيلها وتعقيدها، فالمديرين لا يستطيعون ملاحظة كل شئ لذلك يجب وضع معايير، والمعايير هي النقاط المختارة من برنامج الخطة الكلية التي يتم فيها قياس الأداء لكي يعطي المديرين الإشارات التي توضح لهم كيف تسير الأمور بدون حاجة إلى مراقبة كل خطوة في تنفيذ الخطط، وتحتاج الإدارة إلى وضع معايير الأداء لكل الأنشطة التي تمارس في المشروع، والمعايير هي الأهداف المطلوب تحقيقها من الأداء، ويمكن تقسيم معايير الأداء إلى نوعين: معايير نوعية، معايير كمية.²

¹ - زكريا الدوري وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 261.

² - إياد منصور حسن: إدارة العمليات البنكية والنقدية، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2019، ص

2. قياس الأداء الفعلي:

هي الخطوة الثانية في عملية الرقابة حيث يتم مقارنتها بالأداء المعياري، فمعيار الأداء الذي تم وضعه في الخطوة الأولى لا يخدم أي غرض إلا إذا قورن بالأداء الفعلي، فقياس الأداء يساعد على اكتشاف الانحراف إذا وجد.¹

وتتطلب هذه المرحلة جمع المعلومات عن معدلات دقيقة وذات علاقة بالعاملين، وهنا يجب أن تكون هذه المعلومات دقيقة وذات علاقة بعمل الشخص، وتغطي كامل المدة الزمنية التي تجري على أساسها عملية التقويم.²

3. مقارنة الأداء بالمعايير :

تتمثل في مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية، حيث تعتمد هذه الخطوة بدرجة كبيرة على طبيعة المعلومات التي تم تجميعها من قبل المدير، والتي تمكنه من تقييم الأداء وحساب الانحرافات والكشف عن نقاط القوة والضعف، ومن هنا يتمكن المدير من تقدير ما إذا كانت الانحرافات ضمن الحدود المسموح بها أم أنها تحتاج إلى بعض التصحيح، ففي حالة خروج الأداء عن المعيار مع بقاء داخل الحدود المسموح بها فهذا يستوجب أيضا تدخل المدير لأن هذا يعني أن هناك نقطة ضعف قد لا ترقى لمستوى الانحراف لكنها تعتبر ظاهرة تحتاج إلى دراسة وتتطلب من المدير تجهيز تقارير خاصة لهذه الحالة، أما الانحراف فإنه يعني التدخل السريع لتصحيحه³

وبعد مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط سنصل إلى أحد الاحتمالات التالية:

- أن يكون الأداء الفعلي متوافقا مع الخطط المعياري وهذا يعني عدم وجود أي انحرافات.
- أن يكون الأداء يفوق المعياري أي الانحراف إيجابي.
- أن يكون الأداء غير جيد وهذا يعني أن هناك انحرافا سلبيا.⁴

4. تحديد الحاجة إلى التصحيح :

هي المرحلة الأخيرة في خطوات الرقابة، فعن طريقها يتم إعادة الأمور إلى وضعها الصحيح، حيث نقوم بمعرفة الأسباب التي أدت إلى وقوع الانحراف ، وعادة ما تنقسم الإجراءات التصحيحية إلى نوعين: إما فورية أو على المدى الطويل.

¹ - محمد فتحي البديوي : إدارة البنوك، المكتبة الأكاديمية للنشر والتوزيع ،القاهرة - مصر ، 2012، ص217.

² - ربحي مصطفى عليان، عبد الحافظ سلامة: إدارة مراكز مصادر التعلم، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2007، ص284.

³ - منال احمد البارودي: القائد وأسرار الإبداع القيادي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2005، ص 172.

⁴ - علي فلاح الزغبى، أحمد دودين، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، مرجع سابق ذكره، ص333.

أ. الإجراءات التصحيحية الفورية :

وهي التي تحدث كل يوم أو كل ساعة أثناء العمل اليومي، وتحتاج إلى وقت قصير عند اتخاذ القرار اللازم لتنفيذه.

ب. الإجراءات التصحيحية على المدى الطويل:

تتخذ بعد الدراسة و التحليل بصورة أعمق، وتركز على تلاقي الأسباب التي أحدثت الانحرافات حتى لا تتكرر في المستقبل وعند تطبيق هذا النوع من الإجراءات فإنها تأخذ وقتاً أطول حتى تتحقق آثاره التصحيحية.¹

ثامناً: أساليب النظام الرقابي في المؤسسة

1. الأساليب التقليدية:

أ. التقارير الإدارية:

هو أسلوب معروف في جميع المنظمات و يعتبر وسيلة تهدف الى إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية إجراء العمل ومدى كفاءة انجازه، وهذا يسمح بمقارنة مستويات الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية للأداء المخطط. توجه التقارير بالدرجة الأولى إلى الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار الصحيح واتخاذ الإجراءات اللازمة ، وقد تكون هذه التقارير دورية، أي تعد بانتظام، حيث تساعد في معالجة الانحرافات في وقتها، أو تكون نهائية أي بعد الانتهاء من انجاز عمل ما أو مسؤولية معينة، وهي تساعد في التقييم النهائي لأي عمل، ولكي تكون هذه التقارير هادفة يجب أن تعتمد على بيانات ومعلومات دقيقة وتعد بطريقة جيدة وواضحة، لا تحتمل الغموض أو الشك.²

ب. الملاحظة الشخصية:

ان أسلوب الملاحظة يتم أثناء الأداء الفعلي للإفراد أي أثناء انجاز العمل فهو يكشف الأخطاء عند وقوعها، وبالتالي يكون تصحيح الأخطاء أكثر فعالية، فالحاجة الى استخدام أسلوب الملاحظة يتوقف على مستوى مهارة العاملين وكفاءتهم في أداء عملهم، وعلى درجة مهارة المشرفين والمدراء، وعلى النظام السائد في انجاز الأعمال.³ فالرقابة لا يمكن لأحد أن يتجاهل أهميتها بغض النظر عن الأدوات والوسائل الرقابية الأخرى التي تستخدمها الإدارة، فالمدير الذي يعتمد أدوات الرقابة وهو جالس في مكتبه لا يتوقع منه القيام بمهمته بدقة أو كما ينبغي أن تكون، فمهمة الإدارة في النهاية هي التأكد من

¹ - محمد عبد المنعم شعيب: إدارة الأعمال وإدارة المستشفيات، دار النشر للجامعات، 2014، ص63.

² - زواتني عبد العزيز: تنمية المورد البشري في التنظيم، مرجع سابق ذكره، ص238.

³ - المرجع نفسه، ص 238.

أن أهداف المنظمة تتحقق بواسطة الأشخاص، على الرغم من أن هناك من الأدوات والأساليب العلمية الأخرى التي تساعد على التأكد من أن الأشخاص ينفذون ما يأمله المدير وما خطته لهم¹

ج. الميزانية التقديرية:

هي عبارة عن تخطيط التدفقات النقدية أو الرأسمالية أو السلعية أو الخدماتية بشكل يجعل المنظمة قادرة على مواجهة التزاماتها من دون التأثير على الأداء والأهداف المخططة. وتعتبر الميزانية التقديرية من الأدوات التي تستخدم في نطاق واسع لغرض الرقابة الإدارية.²

د. الرقابة عن طريق نقطة التعادل:

هي من الأدوات المهمة التي يستفاد منها في تبيان العلاقة بين التكاليف والإيرادات، فنقطة التعادل هي النقطة التي يتساوى عندها الإيرادات والتكاليف بنوعيهما -الثابتة والمتغيرة- لذا فهي تساعد على التنبؤ المبكر فيما إذا كان هناك انحراف من أجل تصحيحه. فالرقابة تستهدف التحقق من أن ما تم انجازه كان الأفضل من بين البدائل المتاحة، فهي بالتالي تستهدف تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن وتقديم أفضل إشباع للمستفيد أو المستهلك، وكل هذا يتم عن طريق استخدام أساليب ووسائل التحليل المالي والذي يتم عن طريق إجراء تقويم الأداء والمقارنة مع مشاريع مماثلة وناجحة أو المقارنة مع نسب معيارية لنفس المشروع ولكن في السنوات الماضية كان فيها أداء المشروع جيدا، كذلك يمكن مقارنته مع موازنات تقديرية وضعت بدقة وبعد دراسة مستفيضة.³

2. الأساليب المتخصصة:

أ. خرائط مراقبة الجودة:

ان أهم تطبيقات الرقابة هو الحفاظ على جودة المنتجات سواء من حيث الحجم، الشكل، اللون، التركيبة... الخ، فمن أجل هذا تستخدم الرقابة أسلوب خرائط المراقبة المبنية على أساس المعلومات الإحصائية مثل: الوسط الحسابي، المدى، الانحراف المعياري... الخ.⁴

¹ - نجم العزاوي، عبد الله حكمة: مرجع سابق ذكره، ص 146-147.

² - المرجع نفسه، ص 146-147.

³ - وليد الحياي: مرجع سابق ذكره، ص 43-44.

⁴ - زواتي عبد العزيز، تنمية المورد البشري في التنظيم، مرجع سابق ذكره، ص 239.

ب. خريطة جانت:

تستخدم خريطة جانت للرقابة على زمن الإنتاج، وتتكون من محورين سيني وصادي، المحور السيني يكتب عليه الزمن الذي تستغرقه كل عملية صناعية أو إدارية، و محور عمودي يمثل الأنشطة التي يتم تنفيذها، وهناك زمن معياري وزمن فعلي.¹

ج. الخرائط الرقابية:

هي عبارة عن رسوم أو خرائط بيانية ترسم على ثلاث خطوط احدها يمثل الحد الأقصى المسموح به لعدد الوحدات المعيبة والثاني يمثل الحد الأدنى المسموح به للوحدات المعيبة والثالث يمثل الخط الوسط ويطلق عليه متوسط المتوسطات أو انسب مستوى يمكن الوصول إليه. ولكي يتم وضع الخطط أو التصميم النهائي للخرائط الرقابية لا بد أن نقوم بأخذ عينات صغيرة من الخط الإنتاجي وعلى فترات دورية منتظمة ويتم فحصها بغية تحديد مواصفات ثم نقوم بتسجيل البيانات التي يتم الحصول عليها ثم نقوم بتحليلها على متوسط المتوسطات لتحديد كل من الحد الأقصى المسموح به للوحدات المعيبة.²

د. أسلوب تقييم ومراجعة المشروعات:

يستخدم هذا الأسلوب في الأعمال الضخمة مثل: بناء سد كبير، بناء ناطحة سحاب... الخ، و يعمل على التنسيق بين الأعمال المتداخلة فهو يقوم على فكرة تقسيم الأعمال الى مجموعات تسمى بالنشاطات³

¹ - علي عباس: مرجع سابق ذكره، ص191.

² - قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006، ص42.

³ - زواتني عبد العزيز: تنمية المورد البشري في التنظيم، مرجع سابق ذكره، ص239.

الخلاصة:

من خلال ما تم عرضه حول الرقابة يمكن القول أنها عملية أساسية في أي مؤسسة، فالرقابة عملية مستمرة ومنظمة وهي تتبع مراحل العمل في المؤسسة منذ بداية التخطيط حتى المراحل الأخيرة من التنفيذ.

فالعملية الرقابية تحاول الكشف عن الأخطاء والانحرافات فهي تضمن إنجاز العمليات الصحيحة في الوقت الصحيح وبالطريقة الصحيحة وعلى يد الأشخاص المناسبين، ومن ثم معالجة النقص والإهمال وهي وسيلة لاحترام القوانين والأنظمة الأمر الذي يكفل دعم الإدارة وتقويتها ومنع تفكيكها وانهيارها.

الفصل الثالث: الكفاءة في المؤسسة

تمهيد.

أولاً: خصائص الكفاءة في المؤسسة

ثانياً: مقاربات الكفاءة في المؤسسة

ثالثاً: أبعاد ومستويات الكفاءة في المؤسسة

رابعاً: أنواع الكفاءة ومكوناتها في المؤسسة

خامساً: مؤشرات قياس الكفاءة في المؤسسة

سادساً: العوامل المؤثرة في تطوير الكفاءات البشرية داخل المؤسسة

سابعاً: الفرق بين الكفاءة والفعالية

خلاصة.

تمهيد:

لنجاح أي مؤسسة يجب أن يتم فيها تحقيق الأهداف، فلا يكون ذلك إلا بالاعتماد على الموارد سواء كانت مادية أو بشرية وذلك اعتماداً على الكفاءة لأنها ضرورية، فكفاءة المؤسسة لا تكون إلا بكفاءة أفرادها، فالعنصر البشري هو الأساس للسير الحسن والأداء الجيد، فيجب الاهتمام به وذلك من خلال مهاراته وقدراته وخبراته وتطويرها ليصبح كفاء في أداءه وينهض بكفاءة المؤسسة.

أولاً: خصائص الكفاءة

تتعدد خصائص الكفاءة وتتنوع وسنحاول إبراز وتحديد أهمها فيما يلي:

- الكفاءة ذات غاية ومرتبطة بنشاط محدد:

حيث أنها تتم بتشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفاء إذا ما استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.

- الكفاءة عناصر متفاعلة ومتداخلة:

إذ أن صياغتها تتم بطريقة ديناميكية، حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة متكاملة.

- الكفاءة ذات طبيعة سياقية (موقفية):

تتغير تركيبتها وخصوصيتها وأهميتها من مكان لآخر ومن زمن لآخر، و الكفاءة تركيبة إنسانية واجتماعية تتشكل بطريقة مستمرة ودائمة.

- الكفاءة قابلة التحويل:

ينبغي أن تكون قابلة للتحويل من وضعية عمل إلى وضعية عمل أخرى. وينبغي أن تساعد على تنمية القدرات الفردية والجماعية.

- الكفاءة غير ملموسة:

هي مفهوم مجرد وما يمكن ملاحظته هي الوسائل المستعملة والأنشطة الممارسة والنتائج المحققة.

- الكفاءة حقيقة ديناميكية:

تتعلق بالموارد وبالهدف المحدد مسبقا. تبدأ من كيفية اختيار الموارد إلى غاية ضمان تحقيق الهدف.¹

- تعد مفهوما مجردا:

إذ أن الكفاءة غير مرئية فلا يمكن رؤيتها، ولكن من الممكن رؤية الأدوات والوسائل المستخدمة في الوصول الى نتائجها.

¹- كشاط أنيس، برباش توفيق: التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة المورد البشرية، العدد 02، سطيف- الجزائر، 2017، ص-ص 304-303.

- تعتبر مكتسبة:
- فالأفراد لا يولدون أكفاء لتنفيذ نشاط محدد، ولكن يحصلون على الكفاءة بالاعتماد على التدريب.
- تسهم الكفاءة في توفير المعارف المتنوعة:
- وذلك من أجل تحقيق أهداف معينة أو نشاطات محددة فالموظف الذي يتميز بالكفاءة ينفذ المهام المرتبة عليه بشكل كامل.¹
- وقد حدد J.Leplat أربع محاور مميزة للكفاءة وهي:
- الكفاءة عملية موجهة:
- فهي مرتبطة بوضعية معينة، بمعنى عمل معين، وتطمح الى تحقيق هدف معين كتنفيذ مهمة ما أو نشاط معين، وهي مرتبطة بوضعيات العمل وتتغير بتغيره.
- الكفاءة عملية مهيكلية:
- إذ تقوم بمزج العناصر المكونة لها من معارف وممارسات، فهي تلبّي مختلف متطلبات الشغل في إطار خطط وبرامج وأهداف واضحة ومحددة.
- الكفاءة مفهوم مجرد:
- إذ لا يمكن لمسها أو ملاحظتها وإنما تظهر من خلال نتائجها وأثارها.
- الكفاءة مكتسبة:

من خلال التعلم، التكوين والخبرة.²

ويرى المختص في علم الاجتماع زاريفيان (Zarifia): إن أهم ميزة تتسم بها الكفاءة هي وجود مبدأ اخذ المبادرة، فكون العامل كفؤاً معناه اخذ المبادرة الجيدة في إطار وضعية عمل معين، فاهم ميزة للكفاءة بالنسبة له هي اخذ المبادرة الجيدة اتجاه وضعية مهنية ما يقوم بتحمل مسؤوليتها، فخاصية الكفاءة في هذا السياق هو تميزها بكلمتين مفتاحيتين: اخذ المبادرة وتحمل المسؤولية، العامل عندها يأخذ المبادرة اتجاه مشكلة ما في عمله، فهو مسؤول عن نتائجها وأثاره، بمعنى آخر الكفاءة هي تحمل مسؤولية المبادرة المتخذة.³

¹ - حسين غيث حسين، ربعة علي الفراني: التطوير التنظيمي وأثره في كفاءة أداء العاملين "دراسة تطبيقية في جامعة الزاوية"، مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية، العدد 5، ليبيا، 2020، ص13.

² - خذري توفيق: تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات، "دراسة حالة شركة إسمنت عين التوتة-باتنة"، أطروحة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، 2019، ص11.

³ - نجاة نحلة: سوسيولوجيا الكفاءات من مفهوم التأهيل إلى مفهوم الكفاءة، مجلة معارف، العدد21، الجزائر، 2016، ص109.

ثانياً: مقاربات الكفاءة

1. المقاربة التسييرية للكفاءة:

تتمثل وجهة نظر المقاربات التسييرية في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطق تصبح الكفاءات لها ثلاث مكونات أساسية وهي:

- رأس المال
- المعرفة و المهارات
- حسن التصرف.

كل هذه المكونات الثلاثة للكفاءات وفق منظور المقاربة التسييرية تعد أداة متطورة وملازمة للوضعيات المهنية للعامل أثناء أداءه لمهامه. فالكفاءة كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية أفراد ومجموعات، بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية.¹

2. المقاربة العملية للكفاءات:

من منظور المقاربة العملية، فإن الكفاءة تكون وليدة تفاعل دائم ومستمر بين ثلاث مكونات أساسية هي:

- التكنولوجيا
- التمهين الجماعي
- السيرورة التنظيمية

فهي وليدة قدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الايجابي لهذه المكونات بما يمنح لها ميزة تنافسية، فالقدرة حسب هذه المقاربة ليس فردية مطلقة بل جماعية نسبية ومتغيرة، أي قدرة الجماعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المستعملة من طرف المؤسسة، والتي هي بدورها في تغير وتطور دائم وكذا قدرة هذه الجماعة على التأقلم، والتفاعل مع السيرورات التنظيمية التي تطبقها المؤسسة في كل مرة من أجل الرفع من فعاليتها ومن مسايرة التغيرات المحيطة والداخلية، ومن هنا تكون الكفاءة شيء عملي، ووليدة الممارسة الميدانية والناجحة للمكونات الثلاثة.²

¹ - أسامة خيري: الجديد في القيادة الإدارية، دار الراجعية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص226.

² - هاملتي عبد القادر: مرجع سابق ذكره، صص56-57.

3. المقاربة الإستراتيجية:

وفق هذه المقاربة تحقق الكفاءات للمؤسسة خبرة تنافسية من خلال انجاز المشاريع وتحقيق أهداف إستراتيجية، فالكفاءة تتم في تلك التعدادات المعرفية والعلمية والتنظيمية التي تتسم:

- بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين.
- بتعويضها بنمط تكنولوجي جديد.
- بتعويضها بابتكار طرق تنظيمية أو كفاءات أخرى متشابهة.¹

و نلاحظ من هذه المقاربات أو الأبعاد الثلاثة للكفاءة على أنه يوجد بها تدرج وتكامل، بحيث لا يمكن أن تكون هناك كفاءة إستراتيجية دون البعد الأول والثاني لها، وكذلك بالنسبة للكفاءة العلمية لا يمكن أن تكون بدون البعد الأول، فتسيير الكفاءة ومتابعتها يتطلب قدرة متعددة ومتكاملة.²

ثالثا: أبعاد ومستويات الكفاءة

1. **أبعاد الكفاءة:** عند التعمق في تحليل الكفاءة نجد أنها مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي، حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق والمتمن للكفاءات الفردية، أما على المستوى الفردي فقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكل وتكوين الكفاءة ليأخذ مفهوم الكفاءة الفردية عدة أبعاد ، و عليه هناك ثلاث أبعاد للكفاءة هي على النحو التالي:

أ. المعرفة:

تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة، المستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة، كما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها الى معلومات مقبولة يمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من أجل تطوير محتوى النشاط.³

ب. المعارف العملية (المهارات):

تعرف على أنها مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد، و التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه، وكذا التحليل والتفكير والتكيف والابتكار، والقدرة على التدريب،

¹ - أسامة خيرى: مرجع سابق ذكره، ص227.

² - هاملي عبد القادر: مرجع سابق ذكره، ص57.

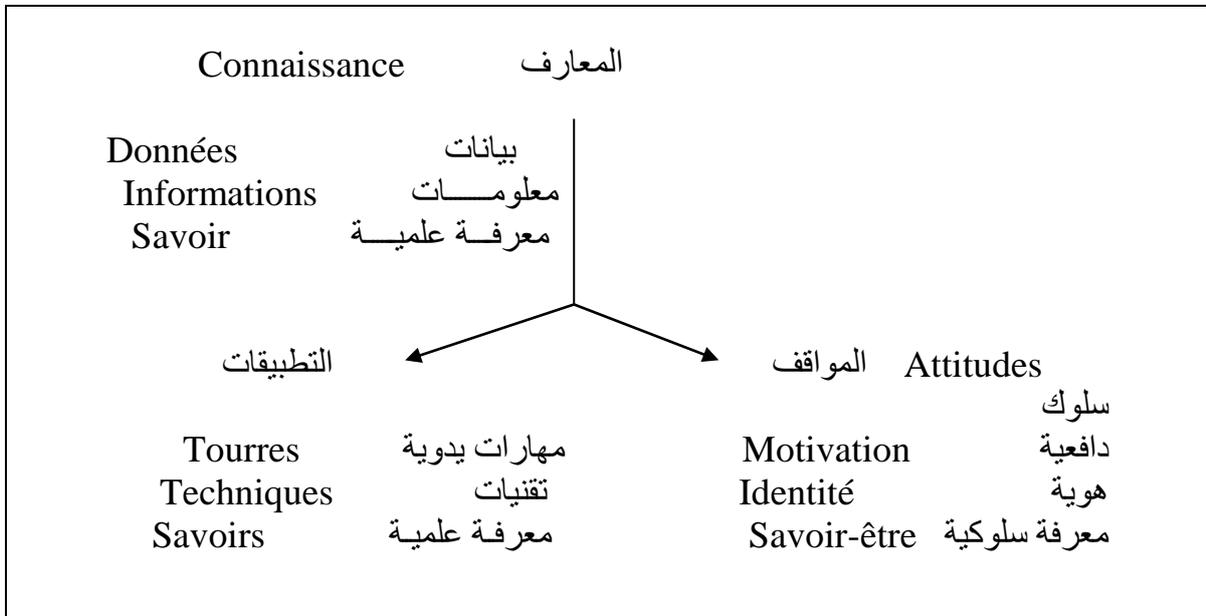
³ - الحاج مداح عرايبي: البعد الإستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول راس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي، شلف-الجزائر، ص5.

وهي أحسن توازن بين المعارف والعمل بمعنى مجموع المعارف الضرورية لمباشرة العمل سواء كان إنتاجي أو غير ذلك.¹

ج الاستعدادات:

يمكن على أساسها التنبؤ بالقدرة في المستقبل، والاستعداد هو نجاح كل نشاط سواء تعلق ذلك بمهمة أو سلوك أو تعلم أو تمرن على مهنة ما، وهو يتطلب من الفرد التحكم في القدرات والتحفيزات الملائمة²، ويمكن القول أيضا أنها قدرة الفرد على تنفيذ المهام وممارسة كفاءاته بنفوق فهي ترتبط بهوية وإدارة الفرد وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع³

الشكل رقم 04: أبعاد الكفاءة.



المصدر: زواتي عبد العزيز: الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية، مركز الكتاب الأكاديمي، ص106.

¹ - محمد أمين بن جدو: دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد Condor ببرج بوغريج، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، 2013، ص4.

² - أحمد محمد عثمان أدم: دولا إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، 2018، ص139.

³ - سلامي فتيحة، مرجع سابق ذكره، ص 9.

2. مستويات الكفاءة:

إن مستويات الكفاءة تتعدد وتختلف فمفهوم الكفاءة ناتج عن تراكم وتجميع العديد من العناصر وهي البيانات، المعلومات، المعارف، والخبرة.

أ. البيانات:

هي مجموعة من الحقائق الموضوعية الغير المترابطة، يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة، وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها، تحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي. كما تعتبر مواد وحقائق خام أولية، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة.

ب. المعلومات:

هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصادقية، ويتم تقديمها لغرض محدد، فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الاتصال أو المشاركة في حوار أو نقاش.¹، وحتى تكون المعلومات فعالة يجب أن تحمل الخصائص التالية:

- التوقيت السليم: بمعنى أن تصل المعلومات التي تحتاجها الإدارة في اتخاذ قراراتها في الوقت المناسب.
- الدقة: أي أن تكون المعلومات صحيحة وتصف الأشياء أو الموضوعات بدقة لا يرقى إليها الشك أو احتمالية إعطاء أكثر من معنى.
- الملائمة: أي أن تتلائم أو تطابق المعلومات مع الاحتياجات الفعلية للمدير.
- الشمول: أي إتباع مجال المعلومات بدرجة تساعد المدير على وضوح الرؤية عند اتخاذ القرارات.²

ج. المعرفة:

يرى Drucker المعرفة على أنها ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقل والمهارات الفكرية.³

د. الخبرة:

هي الممارسة الحقيقية والفعالية للعمل طوال فترة زمنية، والذي ينتج عنه المعرفة الدقيقة عن العمل نتيجة ممارسة.

¹ - محمد أمين بن جدو : مرجع سابق ذكره. ص6.

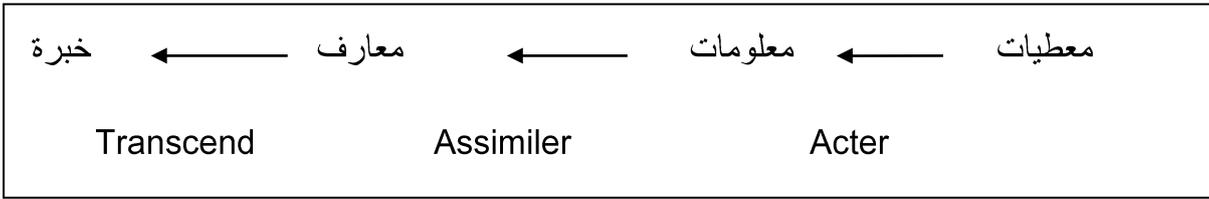
² - عائشة نجاح: محاضرات في مقياس إدارة الكفاءات، السنة الثانية ماستر، تخصص "اقتصاديات العمل"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر، 2018، ص9.

³ - محمد أمين بن جدو : مرجع سبق ذكره، ص6.

في الأخير نجد أن الفرق بين المعلومات والمعرفة يكمن في "أن المعلومات هي بيانات منظمة ومرتبطة لتلبية احتياجات معينة، أما المعرفة فهي ما يفهمه الناس من المعلومات وكيفية استفادتهم منها، فالمعرفة ليس لها قيمة إذا لم تستثمر وتحول إلى قيمة وثروة عندما يجري تطبيقها، وتتميز المعرفة بأنها:

- أقل قابلية للفقد والضياع أو الاستهلاك وانتهاء الصلاحية.
- تنامي المعرفة كما ونوعا بالانتشار والمشاركة ويتحدد تأثيرها ويتعاضد بالتفعيل.
- المعرفة أكثر قابلية للتحويل والانتقال والتجديد بدرجة عالية من السرعة وبتكلفة أقل¹.
- المعرفة تتزايد تزايدا أفقيا وعموديا.

الشكل رقم 05: مستويات الكفاءة



Source: T.Durand: L'alchimie de la compétence, dossier des compétences : de la théorie au terrain, Revue Française de gestion, N°128, 2000, P93.

- وهناك من وضع تصنيفها كما يلي:
- المستوى 0:** لا يملك أي معرفة.
- المستوى 1:** يملك معارف أساسية.
- المستوى 2:** يملك معارف حول التصرفات.
- المستوى 3:** يملك عدة معارف عملية حول وحدات الكفاءة، التحكم في الوضعيات ورد فعل ملائم لكل وضعية حسب التجربة.
- المستوى 4:** القدرة على التحكم في الوضعيات المعقدة والتأقلم مع الوضعيات الجديدة.
- المستوى 5:** التحكم في وضعيات جد معقدة وحل النزاعات باستعمال مجموعة من التقنيات.
- المستوى 6:** المواجهة والتحكم في كل الوضعيات المفاجئة.
- المستوى 7:** التحكم المثالي في المستوى السابق والإبداع واقتراح طرق واستراتيجيات¹.

¹ - عائشة نجاح: مرجع سابق ذكره، ص10.

رابعاً: أنواع الكفاءة ومكوناتها

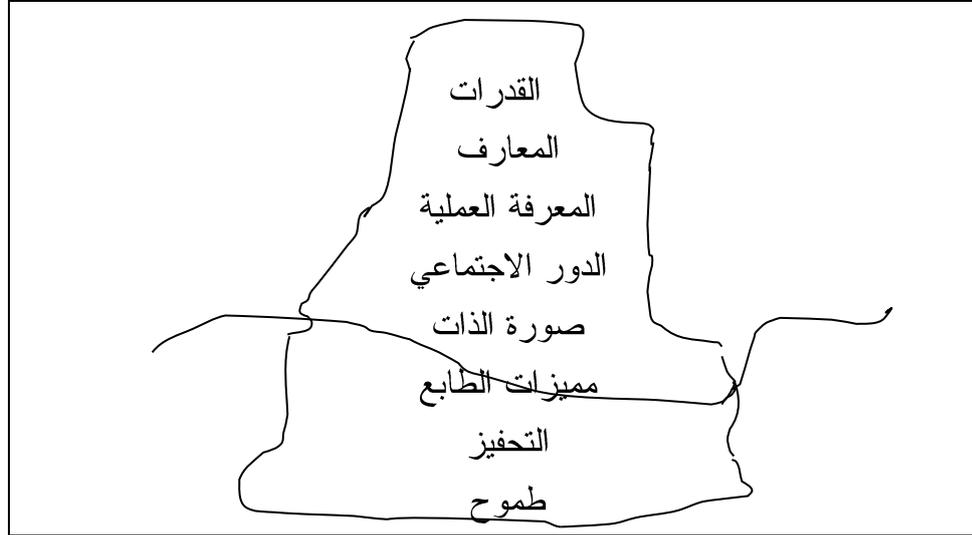
1. أنواع الكفاءة: تختلف وتتعدد الكفاءات وسيتم ذكرها فيما يلي:

أ. الكفاءات الفردية:

- تمثل حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة.² ، وفيما يلي أهم الكفاءات التي ينبغي توفرها في الأفراد:
- أن يكون شخصاً يعرف كيف يتأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة ويعمل بطريقة مرنة.
- التعلم و التحكم السريع في التقنيات العملية.
- روح اتخاذ القرار وإدارة وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة.
- إيجاد جو ملائم للتطوير من خلال مضاعفة التحديات التي تعمل على إيجاد المناخ الملائم لتطوير عمل المرؤوسين.³

إن هذا النوع من الكفاءات عبارة عن مهارات ومؤهلات يمتلكها الفرد من خلال تجاربه الشخصية والمهنية والتكوين المتواصل، فالكفاءات تتغير من زمن لآخر وما يكون مفيد في زمن معين قد لا يكون مفيداً في زمن آخر وهذا جراء التطورات الحاصلة في عصرنا هذا.

الشكل رقم 06: تمثيل الكفاءة الفردية



Source: Celile Dejoux, Les compétences au cœur de l'entreprise, édition d'organisation, paris, 2001, p159.

¹ -فايزة بوراس: مرجع سابق ذكره، ص131.

² - عبد الله حسن مسلم: الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعتمد للنشر والتوزيع، 2015، ص129.

³ - أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطور التنظيمي، مرجع سابق ذكره، ص376.

ب. الكفاءات الجماعية أو المحورية:

الكفاءات الجماعية ذات طبيعة تنسيقية و تركز على الجو و الحركة والتفاعل بين المجموعة، فهي عملية المزج بين القدرات الداخلية والخارجية لكل فرد من أعضاء المجموعة، والذي يخلق كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق جمعي للمقدرات حيث تعكس عملية التداخل والتشابك المستمر بين قدرات الأفراد.¹ وتتمثل أبعاد الكفاءة الجماعية في:

✓ **التداول:** يشكل التفاعلات القوية بين أعضاء المجموعة.

✓ **التضامن:** يربط كل فرد بشبكة التعاون القائمة داخل فريق العمل.

✓ **التعلم:** يحدد القدرة التأهيلية للجماعة ويركز على نوعية التنظيم السائد.

✓ **الصور العملية الجماعية:** وجود نقاط مشتركة في العمل.

✓ **التقنين واللغة المشتركة:** إذ لا يوجد كفاءة بدون تواطؤ

ومن هنا يمكن القول أن الكفاءات الجماعية هي مجموع الأدوات المتوفرة لدى الأفراد للعمل جماعيا والتمثلة في:

- المهارات المشتركة لدى الجميع.
- شبكات الاتصال التي تنسق النشاطات.
- الذاكرة الجماعية التي تسمح باتخاذ قرارات متنافسة.²

ج. الكفاءات التنظيمية:

تشمل عدة كفاءات حسب المستوى التسلسلي في المؤسسة، وحسب تعدد الوظائف (التخطيط، التنفيذ، الإدارة، الرقابة)، إذ يمكن القول أنها تتمثل في الكفاءة التقنية وكفاءة العلاقات الإنسانية والكفاءات الفنية الإدارية من جهة، ومن جهة أخرى نرى أنها تتمثل في كفاءة التخطيط والإدارة، كفاءة التنفيذ كفاءة الرقابة أو التقييم، ويتلخص مفهوم كفاءة التنظيم حسب المؤسسة ونوع عملها ومدى فهمها للعلاقات القائمة بينها وبين البيئة المحيطة بها.³

د. الكفاءات الإستراتيجية:

إن مفهوم الكفاءات يعتبر من الإشكاليات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية إذ يجب تحديد الكفاءات و القدرات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف

¹ - لخضر بن دادة: التعليم من أجل التغيير، مركز الكتاب الأكاديمي، 2020، ص95.

² - زواتي عبد العزيز، الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية، مرجع سابق ذكره، ص111.

³ - أحمد يوسف دودين: إدارة الإنتاج والعمليات، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن- عمان، 2011، ص80.

الإستراتيجية للمنظمة، فالكفاءات لا تعد ذات طابع إستراتيجي ما لم تساهم في تكييف المنظمة مع بيئتها التنافسية، حيث توجد مقارنة تنظر إلى المنظمة من خلال درجة الاعتمادية فيما بيئتها ومحيطها، فالمنظمة تحاول التأثير على محيطها، ونجاحها في ذلك يكون مشروطا بقدرتها على استغلال وتنمية الموارد الداخلية الأصيلة، ووفق Leonard-Barton فإن الكفاءات الأساسية للمنظمة تتكون من أربع عناصر:

- ✓ معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العلمي والتكنولوجي للمنظمة.
- ✓ الأنظمة التقنية والمعارف.
- ✓ أنظمة التسيير وكذا اليقظة الإستراتيجية.
- ✓ القيم والمعايير التي ترسخ عملية إنشاء وتطوير الكفاءات الأساسية.¹

الجدول رقم 03: التعريفات الخاصة بالمؤسسات الأساسية لتحليل مفهوم الكفاءة.

التعريفات	المستويات المختلفة لمفهوم الكفاءات
"العامل الكفاء هو ذاك القادر على تجهيز، تنفيذ وبطريقة فعلة مختلف أنظمة نظام ما، أين تتدخل الموارد المتعددة، عمليات التفكير، المعارف، تنشيط الذاكرة، التقويم وعلاقات الحوار".	الكفاءات الفردية والكفاءات المهنية
إنها تمثل: "حلقة وصل بين المعارف والقدرات والاستعدادات التي يمتلكها أعضاء المجموعة"	الكفاءات الجماعية
"تمثل الكفاءة التنظيمية ما تتقن المؤسسة فعله"	الكفاءات التنظيمية
"مجموعة من المعارف والتقنيات التي تسمح للمؤسسة باقتراح منفعة خاصة للزبون"	الكفاءات الإستراتيجية

المصدر: هاملي عبد القادر: وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونغاز المديرية الجهوية بتلمسان وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة- نفضال تلمسان، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة تلمسان- الجزائر، 2010-2011، ص79.

¹ - بن جدو محمد الأمين: مرجع سابق ذكره، ص10.

2. مكونات الكفاءة:

توجد عدة تقسيمات لمكونات الكفاءة تختلف باختلاف توجهات أصحابها، ومن أهمها مايلي:
حسب لوفون (Lou-Van Beirendonck) توجد ثلاث تقسيمات رئيسية لمكونات الكفاءة، وهي:

✓ **التقسيم الأول:** تتكون الكفاءة حسب هذا التقسيم من: معارف نظرية، معارف علمية، دوافع، قيم ومهارات.

✓ **التقسيم الثاني:** تنتج الكفاءة حسب هذا التقسيم عن اندمج ثلاثة مكونات، وهي: المعرفة، الرغبة والقدرة.

✓ **التقسيم الثالث:** بالنسبة لهذا التقسيم فالكفاءة تتكون من نوعين من المكونات، وهما: الكفاءات السلوكية، الكفاءات التقنية، وتشمل المكونات السلوكية القدرات الاجتماعية للموارد البشرية، ومدى استعدادها لحل المشكلات، بالإضافة إلى قدراتها القيادية والإدارية، بينما ترتبط المكونات التقنية بالمهام والأنشطة المتعلقة بالوظيفة التي يمكن قياسها وملاحظتها.¹

¹ - حمود حيمر: تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة " دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، كلية جامعة سطيف1، الجزائر، 2018.

جدول رقم 04: مكونات الكفاءة البشرية

طريقة اكتسابه	وظيفته	العنصر المكون		
التعلم الأكاديمي التدريب الأولي المستمر	الفهم	المعارف العامة	المعارف	
التدريب الوالي الخبرة المهنية	معرفة التكيف التصرف المناسب	المعارف الخاصة عن بيئة العمل		
التعليم الأكاديمي التدريب الأولي المستمر	معرفة كيفية الإجراء والتصرف	المعارف الإجرائية		
الخبرة المهنية	حسن التصرف معرفة طريقة العمل	المهارة العملية	المهارات	
الخبرة المهنية	حسن التصرف	المهارات التجريبية والعلمية		
الخبرة الاجتماعية الخبرة المهنية	معرفة كيفية التعاون معرفة كيفية القيادة	المهارات العلائقية		
الخبرة الاجتماعية الخبرة المهنية	معرفة كيفية التعاون معرفة كيفية القيادة	المهارات الإدراكية		
التعليم الأكاديمي الخبرة الاجتماعية والمهنية التعلم والتربية	معرفة البدء أو الدخول معرفة كيفية إدارة طاقاته	الاستعداد والقابلية الموارد الفيزيولوجية	الاستعدادات	
التعليم والتربية	القدرة على التنبؤ تجاه وضعية ما والتصرف الانعكاسي	الموارد الحسية		
التعليم الأكاديمي الخبرة المهنية	القدرة على التكيف مع تغيرات المحيط	الشبكات العلائقية		

Source: Guy le Boterf, Ingénierie et évolution des compétences, 3ème édition, d'organisation, France, 2001, p45.

وهناك من قام بتصنيفها إلى قطبين متعاكسين هما:

القطب الأول:

القدرة المولدة للسلوك تصمم في إطار عقلي لا سلوكي لأن القدرة المولدة لا تهتم بالسلوك الملاحظ وإنما تهتم بالعمليات العقلية التي تتدخل في انجازه، أي تهتم بكل ما يحدث على مستوى العقل أو ما تولده القدرات العقلية كقدرة تحريك المعارف النظرية قصد فهم الظواهر الطبيعية وبناء المعارف والمفاهيم العلمية إضافة إلى المواصفات المتعلقة بالتفكير العلمي.¹

وهذا القطب يعتبر أن الكفاءة قدرة كامنة، أي قدرتنا على تكيف أفعالنا، وعبارتنا وكلامنا مع سلسلة من الوضعيات، كما هو الحال في الكفاءة اللغوية حسب ما وصفها "شوم سكي" يجب تحديد الكفاءة وتوضيحها كقدرة كامنة لأحداث وتكيف الأفعال، أما التصور الثاني فيتضمن (الكفاءة السلوك) و(الكفاءة الوظيفية).²

القطب الثاني:

الكفاءة - السلوك: تقنين الكفاءات في صورة سلوك قابل للملاحظة يقوم به الفرد العامل ألبا بعد فترة معينة، وهي عملية ترمي إلى تحقيق فعالية قصيرة المدى على حساب تنمية الأفراد وكفاءاتهم المهنية وحتى على حساب مسؤوليتهم³

الكفاءة - الوظيفة: عملية الكفاءة مع المحيط تتطلب من الفرد استعمال قدرات التعلم والذاكرة أي قدراته العقلية ومعرفته السابقة التي تسمح له بحل مشاكل التكيف التي ليس لديه حولا مسبقة عنها، وبهذا الكفاءة عبارة عن استجابات لمثيرات المحيط التي أدت بالفرد إلى استعمال قدراته العقلية والجسمية ليصل إلى مستوى التكيف مع الوسط⁴

ويتضح كل هذا من خلال الشكل الموالي:

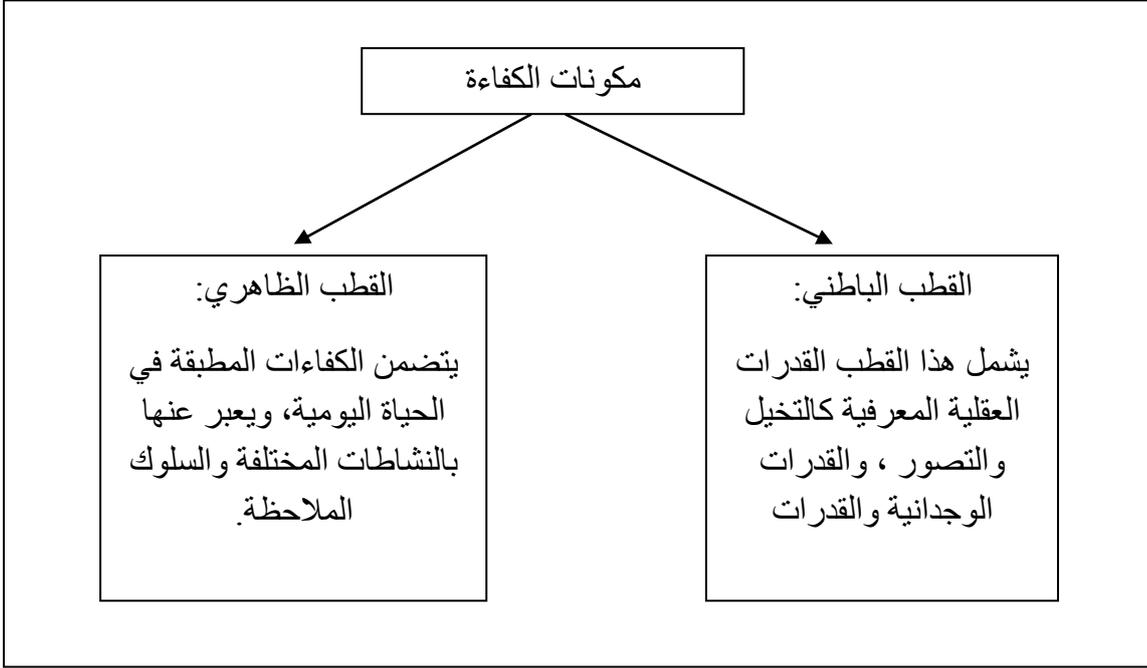
¹ - قدورين شريف الشارف، زيتوني عبد القادر، الشيخ الصافي: تحليل محتوى مناهج التربية البدنية والرياضية للسنة الأولى من التعليم المتوسط الكفاءات المعرفية وفق صنفات بلوم، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 02، جامعة عبد الحميد بن باديس وهران، الجزائر، 2020، ص451.

² - فاطمة الزهراء بوكرمة: الكفاءة مفاهيم ونظريات، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص54-55.

³ - زواتني عبد العزيز: الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية، مرجع سابق ذكره، ص94.

⁴ - المرجع نفسه، ص94.

الشكل رقم 07: يمثل قطبي الكفاءة الباطني والظاهري.



المصدر: فاطمة الزهراء بوكرمة، الكفاءة مفاهيم ونظريات، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص55.

خامسا: مؤشرات قياس الكفاءة

اختلف الباحثون في تصنيف المؤشرات فمنهم من ذهب إلى القول بأنها تنقسم إلى مؤشرات مباشرة وغير مباشرة ومنهم من ذهب إلى القول بأنها تنقسم إلى مؤشر الوقت الفعلي لوحدة الأداء، قياس الطاقة المستغلة، وقياس تكلفة النشاط وهنا نتطرق إلى هذان التصنيفين وهما كالتالي:

1. مؤشرات مباشرة ومؤشرات غير مباشرة:

أ. مؤشرات مباشرة:

- تتمثل هذه المؤشرات في قياس عمليات المؤسسة من خلال مقارنة المخرجات (سلع وخدمات) بالمدخلات (الموارد المستخدمة) خلال مدة زمنية معينة وتشمل ما يلي:
- المقاييس الكلية للكفاءة مثل (المبيعات المحققة قياسا بعدد العاملين في قسم المبيعات).
 - المقاييس الجزئية للكفاءة مثل (المبيعات المحققة قياسا بعدد العاملين في قسم المبيعات).
 - المقاييس النوعية للكفاءة مثل (الارتفاع في مستوى جودة المنتج باستخدام الموارد ذاتها).

وقد تعجز مثل هذه المؤشرات وغيرها من المؤشرات عن توفير المقاييس الدقيقة خصوصا في بعض الأنشطة الخدمية التي يتعذر فيها استخدام مثل هذه المقاييس.¹

ب. المؤشرات الغير مباشرة:

تعاني المؤشرات المباشرة من قصور في قياس الكفاءة في بعض المؤسسات للأسباب التالية:

✓ عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوبة للكفاءة.

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

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 تحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية والمادية والمعلومات المتاحة، وغالبا ما تحقق هذه السبل المعتمدة في قياس كفاءة الأداء والأبعاد التي تطلب المؤسسة معرفتها لتقييم كفاءة أداء الأنشطة التي تمارسها على الصعيدين الإنتاجي والخدمي.²

وتقاس الكفاءة عن طريق النسبة بين المخرجات المدخلات أي:

الكفاءة = المخرجات / المدخلات.

وانطلاقا من ذلك فإنه يمكن زيادة الكفاءة عن طريق أي بديل من البدائل التالية:

- 1- زيادة كمية المخرجات مع بقاء كمية المدخلات ثابتة.
- 2- زيادة كمية المخرجات بنسبة أعلى من نسبة زيادة كمية المدخلات.
- 3- انخفاض كمية المدخلات مع بقاء كمية المخرجات ثابتة.
- 4- انخفاض كمية المدخلات بنسبة أعلى من نسبة انخفاض كمية المخرجات.³

أما التصنيف الثاني فيتمثل فيما يلي:

1. مؤشر الوقت الفعلي لوحدة الأداء:

هو المؤشر الأكثر شيوعا لقياس كفاءة الأداء، ويتطلب تحديد الوقت المعياري اللازم لإنجاز عمل معين، ومن ناحية أخرى يتم تحديد الوقت الفعلي لتنفيذ تلك الأعمال، وعن طريق مقارنة متوسط الوقت الفعلي للوحدة بالوقت المعياري لها، يمكن تحديد درجة الكفاءة ويتم قياس العمل

¹ - فايزة بوراس: مرجع سابق ذكره، ص133.

² - أحمد يوسف دودين: إدارة الإنتاج والعمليات، مرجع سابق ذكره، ص86-87.

³ - محمد الفتاح محمود المغربي: إدارة الموارد البشرية، العبيكان للنشر والتوزيع، 2013، صص20-21.

عن طريق دراسات الزمن والحركة حيث يمكن تحديد الوقت المعياري لكل عملية أو مهمة كمؤشر للرقابة على الأداء، ويستخدم هذا المؤشر في الأنشطة المعتمدة على العنصر البشري.

2. قياس الطاقة المستغلة:

يركز هذا المؤشر على قياس حجم العمل المتاح وليس نتائج الأداء المحققة، ويؤدي تجميع التكاليف على أساس وحدة الطاقة المتاحة إلى إمكانية تقييم الأداء وذلك بمقارنة التكلفة من فترة لأخرى، ومن ناحية أخرى فإن مقارنة الطاقة المتاحة بالطاقة المستغلة يعد من الأمور الحيوية في مجال تقييم الأداء.

3. قياس تكلفة النشاط

يركز هذا المؤشر على تكلفة النشاط بالكامل حيث يتم مقارنة تكلفة النشاط في الفترة الحالية مع تكلفة النشاط في الفترة السابقة، ويتم مقارنة تكلفة النشاط المخططة مع بيان أسباب التغير وفروق التكلفة.¹

سادساً: العوامل المؤثرة في تطوير الكفاءات البشرية

1. التكوين:

هو عملية منظمة ومستمرة يهدف إلى إحداث تغييرات مقصودة في الفرد من حيث رفع كفاءته ومهاراته وزيادة خبرته من أجل إتقان العمل والتميز والإبداع والوصول إلى مستويات أعلى من الكفاءة.²

وينخذ التكوين عدة أشكال، فيمكن أن يكون التكوين تقني، تنظيمي، اقتصادي، إنساني، اجتماعي، معرفي أو لمسايرة التغير. ويمكننا التطرق باختصار إلى أهداف التكوين متمثلة في النقاط التالية:

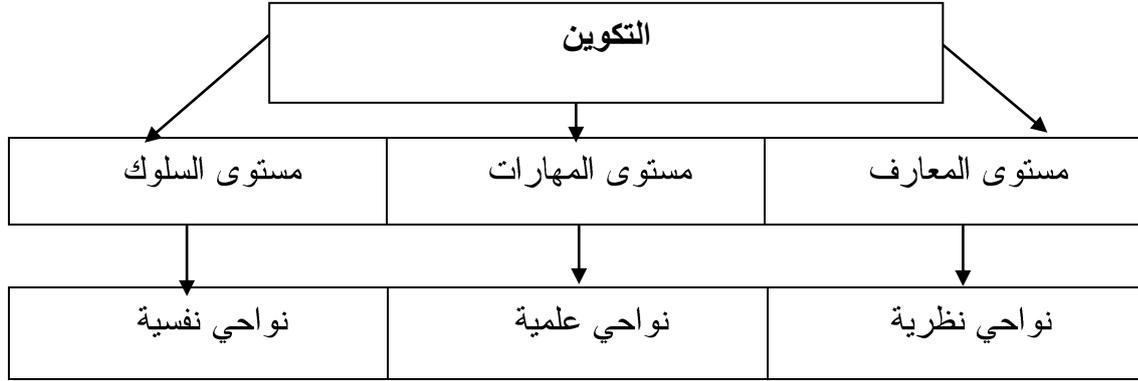
- يساعد على تنمية المهارات ورفع مستوى الأداء.
- يواجه أي تغيير في مناصب العمل.
- فهم العملية الإنتاجية داخل المؤسسة.
- تطوير الموارد البشرية وتدريبها على أساليب متطورة لأداء الأعمال.³

¹ - عمار بن عبد الله العمار: الإطار العام لعمل وحدات المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، فهرسة مكتب الملك فهد الوطنية أثناء النشر، 2014، الرياض، صص 305-306.

² - زواتي عبد العزيز: تنمية المورد البشري في التنظيم، مرجع سابق ذكره، ص 118.

³ - أسامة خيري، مرجع سابق ذكره، ص 229.

الشكل رقم 08: التكوين بالنسبة للفرد.



المصدر: فليون مراد: القيادة التحولية ودورها في تطوير مهارات الموظفين، مركز الكتاب الأكاديمي، 2018، ص 57.

2. التدريب:

التدريب عملية منظمة ومبنية على أسس علمية، تسعى لاكتساب أو تطوير فرد معين لمهارات ومعارف جديدة بالنسبة له، وهذا ينطبق على الأفراد العاملين المعينين حديثاً، وكذلك على القدامى عندما يكون هناك توجه لاعتماد تكنولوجيا حديثة، وذلك لتعميق معرفتهم بأهداف المنظمة وتوجيه سلوكياتهم باتجاه رفع كفاءاتهم في أداء الأعمال المكلفين بها.¹ ويهدف التدريب إلى:

- العمل على زيادة الإنتاج عن طريق تحسين المهارات والمعارف الفنية لأداء الأعمال.
- سرعة تنفيذ المهام.
- ضمان سلامة العامل.²

3. التحفيز:

تنمية الرغبة في بذل مستوى أعلى من الجهود بهدف تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية على أن تؤدي هذه الجهود إلى إشباع بعض الاحتياجات لدى الأفراد، ويتعلق التحفيز بثلاث عناصر: بذل الجهود، والأهداف، واحتياجات الأفراد، فإذا تم تحفيز الفرد فإنه يكون مستعداً

¹ - محمد الفاتح محمود البشير المغربي: إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، القاهرة- مصر، 2013، ص 50.

² - أسامة خيربي: مرجع سابق ذكره، ص 229.

لبذل المزيد من الجهد، ولكن هذا الجهد لا يكون ايجابيا وفعالاً الا إذا تم توجيهه كما وكيفما لخدمة أهداف المؤسسة.¹

سابعاً: الفرق بين الكفاءة والفعالية

الكفاءة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالفعالية، فهذه الأخيرة هي درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وهي أحد المدخلات الهامة في تحقيق هذه الفعالية، وبصورة أخرى يمكن النظر إلى الفعالية على أنها متغير تابع يتحدد بتأثير عدد من المتغيرات المستقلة وإحدى هذه المتغيرات الهامة هي الكفاءة في استخدام الموارد لتحقيق الأهداف المحددة² يعتبر مفهوم الكفاءة ملازماً لمفهوم الفعالية ولكن لا يجب أن يستخدمها بالتبادل فقد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفؤة أي أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة، وعدم كفاءة المنظمة يؤثر سلباً على فاعليتها، ويمكن اعتبار الكفاءة على أنها انجاز العمل بشكل صحيح بينما الفعالية هي انجاز العمل الشيء الصحيح وهكذا المفهومين يكمل كل منهما الآخر.³ فما يميز الكفاءة عن الفعالية هو إمكانية كون المؤسسة ذات كفاءة إذا أنتجت أكبر قدر ممكن من المخرجات باستخدام أقل قدر ممكن من المدخلات، إلا أنه رغم ذلك لا تكون فعالة إلا إذا حققت الأهداف المسطرة والتي قد يكون من بينها ترشيد استخدام الموارد (الكفاءات) وهو ما يبين أن الفعالية أوسع من الكفاءة ويمكن أن نبرز أهم الفروقات بينهما في الجدول التالي:⁴

¹ - محمود عبد الفتاح رضوان: مهارات بناء وتحفيز فرق العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص79.

² - ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، صص95-96.

³ - أسامة خيري: مرجع سابق ذكره، ص230.

⁴ - شهدان عادل الغرباوي: إدارة الجودة الشاملة وفقاً للمعايير الدولية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية-مصر، 2020، ص211.

الجدول رقم 05: الفرق بين الكفاءة والفعالية

محاو الاختلاف	الكفاءة	الفعالية
الهدف	الرسائل، الإمكانيات والمدخلات	الرسائل، الغايات المخرجات
المتغيرات	متغيرات تشغيلية العمليات	متغيرات استراتيجية الأهداف
التصرف والسلوك	فعل الشيء بطريقة صحيحة	فعل الشيء الصحيح
قياس الإنتاجية	معادلة = المخرجات الفعلية المدخلات الفعلية	معادلة = المخرجات الفعلية المخرجات المستهدفة
نقاط الاهتمام	مؤشرات داخلية (التكاليف، المواصفات...)	مؤشرات خارجية (المنافسة، رضا المجتمع)
التقويم	تقويم أداء داخلي	تقويم أداء خارجي
الرؤية المستقبلية	قياس الأداء على المدى القريب	قياس الأداء على المدى البعيد
الاتجاه (اتجاهات الكفاءة والفعالية)	تسمى أحيانا: الكفاءة الداخلية	تسمى أحيانا: الكفاءة الخارجية

المصدر: عبد الرحمان بن عنتر: إدارة الإنتاج في المؤسسات الخدمائية والصناعية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2018، ص-ص 203.204.

خلاصة:

من خلال ما سبق ذكره يتضح لنا أن الكفاءة ضرورية ومهمة ولا يمكن الاستغناء عنها فهي ركيزة نجاح أي منظمة، ويمكن تنميتها وتدريبها لأن الأفراد لا يولدون أكفاء وإنما يحصلون عليها عن طريق التدريب والتكوين، فالكفاءة لا تظهر إلا بتحقيق الأهداف المرجوة، و لا تكون إلا بتوفر المعدات اللازمة من تكنولوجيا، وقدرات ومهارات ومعارف وموارد بشرية، إضافة إلى ذلك موارد تنظيمية من هيكله ورقابة جيدة.

الفصل الرابع: الإطار المنهجي والتحليلي

تمهيد

أولاً : منهج الدراسة

ثانياً : عينة الدراسة

ثالثاً : مجالات الدراسة

رابعاً : أدوات الدراسة

رابعاً : عرض البيانات وتحليلها

خامساً : نتائج الدراسة

سادساً : التوصيات والاقتراحات

خاتمة

قائمة المصادر والمراجع

الملاحق

تمهيد:

تعد الدراسة الميدانية جانباً مهماً في القيام بأي دراسة يمكن من خلالها عرض وتفسير واثبات ما تم عرضه في الجانب النظري، حيث تحاول الدراسة الحالية معرفة دور النظام الرقابي في تحقيق كفاءة المؤسسة، من خلال دراسة ميدانية على عينة من العاملين في المؤسسة الصحية، وهذا وفق الإجراءات المنهجية الآتية: منهج الدراسة ومجالاتها، أدوات جمع البيانات، عينة الدراسة وبعدها سيتم تحليل البيانات الميدانية وتفسيرها لما لها من أهمية كبيرة في البحث العلمي، كونها توجه الباحث ليسلط الضوء على بعض الحقائق والمعالم المبهمة عن موضوع الدراسة، فضلاً عن هذا فإنها تنثري النقاش وتحقق الترابط والتجانس مع الإطار النظري للبحث.

أولا : منهج وعينة الدراسة

1-منهج الدراسة:

يعتبر المنهج ضروريا في أي بحث علمي، لأنه الطريق الذي يستعين به الباحث ويتبعه في كل مراحل دراسته بغية الوصول إلى نتائج عملية وموضوعية، فالاختلاف في المنهج في العلوم الاجتماعية نتيجة حتمية تتبع من تفرع طبيعة الظواهر المدروسة وطرق تناولها وطبيعة الميدان، والمنهج المختار يكون بناءا على هذا الأساس، قصد تحليل الظاهرة تحليلا سليما وإعطائها طابعا إحصائيا يزيد من دقتها.¹

إن إتباع أي باحث لمنهج معين في دراسته لا يكون بالصدفة أو اختيار عشوائي، وإنما يكون حسب طبيعة موضوع الدراسة، ونظرا لهذا فقد تم اختيار المنهج الوصفي باعتباره أكثر المناهج ملائمة لطبيعة موضوع البحث، والذي يعرف بأنه طريقة بحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس وذلك لجمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالات وإصدار تعميمات بشأنها، ويهدف هذا المنهج إلى اكتشاف الوقائع ووصف الظواهر وصفا دقيقا، وتحديدتها كيفما وكما.

فالمنهج الوصفي هو عبارة عن طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة، وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها²

2-عينة الدراسة:

تعرف العينة بأنها: "جزء من مجتمع البحث الأصلي يختارها الباحث بأساليب مختلفة وتضم عددا من الأفراد من المجتمع الأصلي".³

أو هي "انعكاس شامل لصفات مجتمع الأصل إنما بشكل مصغر، و تعني أيضا نسبة ثابتة مأخوذة من مجتمع الأصل، و هذه النسبة تساعد الباحث في الوصول إلى مجتمع الدراسة و بالوقت ذاته تقدم له قواعد التنبؤ عن مستقبل الظاهرة أو المشكلة المدروسة، فالعينة هي جزء محدد كما و نوعا يمثل عددا من الأفراد يحملون نفس الصفات الموجودة في مجتمع البحث على شرط أن تتاح الفرص لكل فرد أو

¹ - خالد حامدي، منهجية البحث العلمي، دار الريحان للنشر، الجزائر، 2003، ص18.

² - رجاء وحيد ويدري: منهجية البحث العلمي للجامعيين، دار العلوم للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص28.

³ - رشيد زواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004، ص91.

وحدة اجتماعية من مجتمع الأصل لأن يقع عليه الاختيار فيكون ضمن العينة دون تدخل أو تحيز أو تعصب للباحث¹.

إن التمثيل الجيد للعينة ينعكس إيجاباً على مدى صحة نتائج البحث، وبما أنه من الصعب الاتصال بعدد كبير من المعنيين بالدراسة، وصعوبة إجراء المسح الشامل، فإن الباحث يلجأ إلى عملية المعاينة التي هي اختيار جزء من مجموعة، بحيث يمثل هذا الجزء المجموعة كلها.²

ونظراً لكون طبيعة موضوع الدراسة هي التي تحدد نوع العينة المختارة فإن الدراسة الحالية قد فرضت القيام بالعينة العشوائية الطبقية، و يستخدم هذا النوع من العينات في المجتمعات غير المتجانسة، التي تتباين مفرداتها وفقاً لخواص معينة، مثل المستوى التعليمي لمفردات مجتمع الدراسة، الجنس، نوع التخصص، ويمكن تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات وفقاً لهذه الخواص، والغرض من التقسيم إلى الطبقات هو تقسيم المجتمع إلى أقسام تختلف عن بعضها أساساً من ناحية الخاصية التي نقيسها، وكل قسم تتشابه فيه العناصر فيما بينها أكثر من تشابه العناصر داخل المجتمع كله كوحدة.³

ونظراً لهذه الطبيعة الغير متجانسة لمجتمع البحث بسبب احتوائه على ثلاثة مجموعات مختلف من حيث خصائصها وهي : الطبيين، الشبه طبيين، الإداريين، لذا قمنا باختيار هذه العينة بالمرور الخطوات التالية:

✓ تحديد الطبقات داخل مجتمع البحث :

تمتقسيم مجتمع البحث إلى طبقات وفقاً للفئات التي يتضمنها وهي المهنة التي تنتمي إليها كل مجموعة، وفيما يخص الدراسة التي نحن بصدد إعدادها فإن عدد المجموعات هو ثلاثة وهي (مجموعة الطبيين)، (مجموعة الشبه طبيين)، (مجموعة الإداريين).

¹ - عمر خليل معن: "مناهج البحث في علم الاجتماع"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، بدون ذكر سنة النشر، ص-ص 188-189.

² - زيان عمر محمد، البحث العلمي مناهجه وتقنياته، دار الشروق للنشر، بيروت-لبنان، 1981، ص 282.

³ - نادية سعيد عيشور: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة-الجزائر، ص 256.

✓ تقدير حجم العينة الكلي :

يقدر حجم العينة الكلي بـ (68) فرداً، يتوزعون على ثلاثة فئات وفق ما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم 06: يوضح المجتمع الأصلي لعينة البحث

التكرار	الفئة المهنية
21 فرد	فئة الأطباء
38 فرد	فئة الشبه طبيين
09 أفراد	فئة الإداريين
68 فرد	المجموع

✓ توزيع العينة على الطبقات :

تم توزيع العينة على الطبقات الثلاث السابق ذكرها و هي "الأطباء" و "الشبه طبيين" و "الإداريين" على أساس أخذ نسبة (50%) من حجم المجتمع الأصلي الخاص بكل طبقة، و ذلك وفق التقسيم التالي :

المجتمع الأصلي يساوي = (68) فرد = (21) طبي + (38) شبه طبي + (09) إداري

حجم العينة (50% من حجم المجتمع الأصلي) = (10) طبي + (19) شبه طبي + (5) إداري .

وعليه يبلغ الحجم النهائي للعينة (34) فرداً موزعين على ثلاثة فئات طبقية هي على التوالي :

- فئة الطبيين و يبلغ عدد أفرادها (10) أفراد .
- فئة الشبه طبيين و يبلغ عدد أفرادها (19) فرداً .
- فئة الإداريين و يبلغ عدد أفرادها (5) فرداً .

الجدول رقم 07: يوضح حجم عينة البحث

حجم العينة	نسبة العينة %	المجتمع الأصلي	الفئة المهنية
10	50	21	فئة الأطباء
19	50	38	فئة الشبه طبيين
5	50	09	فئة الإداريين
34	50	68	المجموع

✓ الاختيار العشوائي البسيط للعينة من كل فئة طبقية :

تعتمد العينة العشوائية البسيطة على السحب العشوائي (القرعة) لأفراد العينة من خلال تدوين جميع أسماء أفراد العينة على بطاقات ثم خلط هذه البطاقات واختيار عدد معين منها وذلك بما يساوي حجم العينة المحدد سابقاً، لنحصل في الأخير على قائمة اسمية نهائية ممثلة لوحدات عينة الدراسة بفئاتها الطبقية الثلاث من أطباء و شبه طبيين و إداريين .

ثانياً : مجالات الدراسة وأدواتها

1- مجالات الدراسة:

يعد مجال الدراسة نقطة أساسية في البحث الاجتماعي، وذلك لأهميته أثناء الدراسة الميدانية فيجب أن تكون هناك ثلاث مجالات رئيسية في كل بحث علمي وهي المجال المكاني، المجال البشري، والمكان الزمني.

• المجال المكاني:

المجال المكاني هو الحيز المكاني التي تمت به هذه الدراسة والمتمثلة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية قالمة عيادة متعددة الخدمات -هوارى بومدين، التي تقع في وسط بلدية هليوبوليس.

ولقد أجريت الدراسة الميدانية بولاية قالمة التي تقع داخلياً بالشمال الشرقي للجزائر، يحدها من الشمال ولايات الطارف وعنابة وسكيكدة، ومن الشرق سوق أهراس، ومن الغرب قسنطينة، ومن الجنوب أم البواقي.

و المؤسسة العمومية للصحة الجوارية هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تتكون من مجموعة عيادات متعددة الخدمات وقاعات العلاج تغطي مجموعة السكان.

تتمثل مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة فيما يأتي:

- الوقاية والعلاج القاعدي.
- تشخيص المرض.
- العلاج الجوارى.
- الفحوص الخاصة بالطب العام والطب المتخصص القاعدي.
- تنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان.

وتكف على الخصوص بما يلي:

- المساهمة في تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم.
- المساهمة في ترقية وحماية البيئة في المجالات المرتبطة بحفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.

ويمكن استخدام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ميدانا للتكوين شبه الطبي والتكوين في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.¹

• المجال البشري:

يقصد بالمجال البشري تحديد مجتمع البحث الأصلي، وقد يتكون هذا المجتمع من مجموعة أفراد، أو عدة جماعات، وقد اقتصر المجال البشري في هذه الدراسة على الأطباء، الممرضون، الإداريون.

• المجال الزمني:

يقصد بالمجال الزمني للدراسة الوقت المستغرق لانجاز البحث وقد جاء تقسيم المجال الزمني وفقا لما استغرقت كل مرحلة من مراحل البحث وجاء التقسيم كما يلي:

- المرحلة الأولى

تتضمن التفكير في موضوع الدراسة وتمت في شهر فيفري من خلال الضبط النهائي للعنوان وطرح الموضوع على الأستاذ المشرف فتم قبوله وكان ذلك بإجراء عدة نقاشات معه .

- المرحلة الثانية:

بعد الموافقة على البحث من قبل اللجنة العلمية بدأت مرحلة جمع المادة العلمية المتعلقة بالموضوع إلى غاية شهر أفريل بهدف الحصول على أكبر قدر ممكن من المراجع التي تساعد في صياغة المشكلة والمعلومات النظرية حول الرقابة الإدارية والكفاءة التنظيمية والقيام بزيارة استطلاعية إلى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية قالمة عيادة متعددة الخدمات هواري بومدين في نفس الشهر.

- المرحلة الثالثة:

بدأت هذه المرحلة في أواخر شهر ماي، خلال هذه الفترة قمنا بزيارات متتالية بغرض توزيع الاستمارات على المبحوثين لمدة أسبوع، وتم استرجاعها بتاريخ 2021/06/10، كما تم خلالها تحليل البيانات والمعلومات المتحصل عليها وضبط المذكرة في شكلها النهائي.

¹ - مرسوم تنفيذي رقم 07-140 مؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428 الموافق ل 19 مايو سنة 2007، يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها

ثالثا: أدوات الدراسة:

إن أدوات جمع البيانات هي وسيلة أساسية تساعد الباحث في الحصول على المعلومات والبيانات الحقيقية التي يحتاجها في بحثه ودراسته وتكمن أهميتها في فعاليتها ودقتها وسهولة القيام بالدراسة ومن الأدوات المستخدمة في الدراسة هي:

• الملاحظة:

الملاحظة من أدوات جمع البيانات لأنها تعد الخطوة الأولى في البحث الميداني، ولا تخلو منها أي دراسة مهما كان نوعها، وتعتبر إحدى أدوات جمع البيانات، تستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة النظرية أو المكتبية، كما تستخدم في البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الاستمارة أو المقابلة أو الوثائق والسجلات الإدارية أو الإحصاءات الرسمية والتقارير أو التجريب، ويمكن للباحث تبويب الملاحظة، وتسجيل ما يلاحظه من المبحوثين سواء كان كلاما أو سلوكا.¹

وقد اعتمدنا على الملاحظة البسيطة للكشف عن تفاصيل الظاهرة المدروسة ويتجلى ذلك أثناء إجراء الزيارة الاستطلاعية إلى المؤسسة محل الدراسة وطيلة تواجدها من خلال ملاحظتنا عند زيارة ميدان الدراسة أين سجلنا بعض الملاحظات:

- 1- غياب موظف الاستقبال عن المكتب بصفة دائمة.
- 2- نقص الآلات والمعدات اللازمة لعلاج المرضى.
- 3- عدم التزام أغلب الأطباء والممرضين بمواقيت العمل.
- 4- التعامل بالمحسوبية لعلاج المرضى.
- 5- غياب الإنسانية في التعامل مع المرضى وانتشار قلة الاحترام.

• المقابلة:

المقابلة في البحث العلمي هي اللقاء المباشر بين الباحث والمبحوث وجها لوجه من أجل التحدث إليه وتكون في شكل حوار وطرح التساؤل من الباحث وتقديم الأجوبة من طرف المبحوث، ومحاولة المناقشة في موضوع معين قصد الحصول على معلومات وحقائق معينة.

¹رشيد زواتني: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004، ص218.

تعتبر المقابلة من أكثر أدوات جمع البيانات شيوعاً، ويتوقف نجاحها على مستوى التخطيط لها من جهة، وعلى الكيفية التي تتبع في تسجيل المعلومات والبيانات التي تسفر عنها هذه المقابلة من جهة أخرى.¹

وقد قمنا بإجراء مقابلات مع المنسق لكل من الأطباء والشبه طبيين ، حيث قمنا بشرح وتوضيح موضوع دراستنا لكل من أجرينا معه المقابلة، وتركنا لهم حرية التكلم والإجابة عن أسئلتنا، أضف إليه بعض المقابلات "الغير رسمية" التي سنحت لنا الفرصة بإجرائها مع بعض المسؤولين والعمال قبل الشروع في الدراسة خلال الفترة الممهدة لها، وذلك بحكم احتكاكنا المباشر بهم، و من أهم الأسئلة التي تضمنتها المقابلة ما يلي :

- 1- هل العمال حرصين على الحضور في الوقت؟
- 2- هل التزام العمال يعتمد على النظام الرقابي؟
- 3- هل كل العمال يخضعون للرقابة؟
- 4- في حالة عدم التزام العمال ما هي الإجراءات التي تتخذ؟
- 5- ما طبيعة الرقابة المطبقة في هذه المؤسسة؟
- 6- هل الرقابة من الأدوات الأساسية التي تحقق كفاءة العمال؟
- 7- لو تم التخلي عن الوظيفة الرقابية هل سيحافظ العمال على تحقيق أهداف المؤسسة؟
- 8- هل العمال منضبطين في عملهم ويؤدونه على أكمل وجه أم هناك تحايل؟

• الاستثمار:

هي تلك الأداة التي من خلالها يتم التعرف على أداء وأفكار المبحوثين حول موضوع البحث وتمتاز هذه الأداة بكونها تساعد على جمع المعلومات الجديدة والمستمدة مباشرة من الواقع وهي من الأدوات الهامة في جمع البيانات الخاصة بالبحث والاستقصاء ومكملة للأدوات الأخرى وهي تمثل مجموعة من الأسئلة عن المبحوثين.² ويعتبر تصميم الاستثمار من أهم خطوات إنجاز البحث وتحتاج الى معرفة ودراية بأصول الاتصال بالأفراد وصياغة الأسئلة، وعلى الرغم من أن الاستثمار تختلف في تصميمها إلا أن هناك قواعد عامة ينبغي الاسترشاد بها، حتى يأخذ تصميم الاستثمار دوره في إنجاز البحث.³

¹-محمد طلعت عيسى: تصميم وتنفيذ البحوث الاجتماعية، مكتبة القاهرة الحديثة، 1971، صص321-322.

²-صلاح مصطفى الفوال: مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، مكتبة غريب، بيروت، 1982، ص305.

³-أحمد عباس سرحان: الإحصاء الاجتماعي، الدار القومية للطباعة والنشر، القاهرة، 1993، ص13.

ولتحقيق أهداف الدراسة والتعرف على دور النظام الرقابي في تحقيق كفاءة المؤسسة تم تقسيم الاستمارة الى ثلاث محاور رئيسية تحتوي على 28 سؤال:

✓ المحور الأول: البيانات الشخصية للمبحوثين ويضم 05 أسئلة.

✓ المحور الثاني: الرقابة بالمؤسسة الصحية 05 أسئلة.

✓ المحور الثالث: المراقبة أثناء الانجاز والالتزام في العمل 08 أسئلة.

✓ المحور الرابع: الرقابة وتحمل المسؤولية 10 أسئلة.

ومن خلال أداة الاستمارة تم جمع المعلومات وعرضها في جداول إحصائية من أجل تحليلها والوصول إلى نتائج .

رابعا: عرض البيانات وتحليلها

المحور الأول: البيانات الشخصية

جدول رقم(08): توزيع المبحوثين حسب الجنس.

النسبة%	التكرار	الجنس
20.59	07	ذكور
79.41	27	إناث
100	34	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين إناث حيث قدرت النسبة 79.41% بالمقارنة مع نسبة الذكور 20.59%.

جدول رقم(09):توزيع المبحوثين حسب السن.

النسبة%	التكرار	السن
23.53	08	من 20 إلى 30 سنة
61.76	21	من 31 إلى 41 سنة
11.76	04	من 42 إلى 52 سنة
2.94	1	53 سنة فما فوق
100	34	المجموع

تشير المعطيات الإحصائية أن أغلبية المبحوثين في الفئة العمرية 31-41 سنة أي بنسبة 61.76% وهي فئة عمرية تكتسب خبرة وتجارب مهنية وقادرة على تحمل المسؤولية، في حين قدرت نسبة 20-30 سنة بـ 23.53% وهي فئة عمرية شبابية لديها دور فعال وهذا ما تحتاج له المؤسسات الاستشفائية، وذلك لأنها فئة ناشطة وكفاء وهذا ما يفسره تواجدها في المستشفيات رغم صغر سنها، و قدرت فئة 42-52 سنة بنسبة 11.76%، أما فئة 53 سنة فما فوق بـ 8% ويعود ذلك إلى مرحلة سن التقاعد.

جدول رقم (10): توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

النسبة%	التكرار	المستوى التعليمي
41.18	14	ثانوي
58.82	20	جامعي
100	34	المجموع

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين حاصلين على المستوى الجامعي بنسبة 58.82%، يليها الحاصلين على المستوى الثانوي بنسبة 41.18%، وما يمكن أن نستخلصه من هذا الجدول أن العمل المطلوب يتلاءم مع المستوى الثانوي والجامعي وذلك لأن المؤسسة الإستشفائية تتطلب أفراد ذو مهارات.

جدول رقم (11): توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل

النسبة%	التكرار	الأقدمية في العمل
20.59	07	أقل من 5 سنوات
44.12	15	من 5 إلى 9 سنوات
17.65	06	من 10 إلى 14 سنة
8.82	03	من 15 إلى 19 سنة
8.82	03	20 سنة فما فوق
100	34	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر فئة غالبية من حيث الأقدمية هي 5-9 سنوات وذلك بنسبة 44.12%، تليها الفئة الأقل من 5 سنوات وذلك بنسبة 20.59%، بعدها الفئة المحصورة بين 10-14 سنة تصل نسبتها إلى 17.65% فيما تتعادل نسبة 15-19 سنة مع 20 سنة فما فوق وذلك بـ 8.82%.

جدول رقم(12):توزيع المبحوثين حسب مصلحة العمل

النسبة%	التكرار	مصلحة العمل
14.71	5	السلك الإداري
29.41	10	السلك الطبي
55.88	19	السلك الشبه طبي
100	34	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن أعلى نسبة هي السلك الشبه طبي وذلك بنسبة 55.88% أما السلك الطبي بنسبة 29.41%، واصغر نسبة كانت للسلك الإداري 14.71%.

المحور الثاني: تحقق الرقابة بالمؤسسة الصحية

جدول رقم(13): معنى الرقابة

النسبة%	التكرار	الاحتمالات
47.06	16	التفتيش ومتابعة الأداء
47.06	16	التوجيه والإرشاد
5.88	02	السلطة والقوة والإكراه
00	00	أخرى تذكر
100	34	المجموع

توضح لنا البيانات أعلاه أن إجابات أفراد العينة حول مفهوم الرقابة محصورة بين 16 فرد أجابوا التفتيش ومتابعة الأداء و18 فرد أجابوا على التوجيه والإرشاد وذلك باحتلالهم أكبر نسبة قدرت ب 47.06% لكلا الإجابتين أما من يعتبرها السلطة والقوة فكانت من طرف 2 أفراد فقط حيث قدرت نسبتهم 5.88%.

حسب إجابات المبحوثين فقد تبين لنا أن مفهوم الرقابة لديهم بعيدة كل البعد عن الصرامة من قوة وإكراه الأفراد، ويمكن إرجاع ذلك لفهمهم لطبيعة العمل، والرقابة في نظرهم هي إعطاء النصائح خاصة للمستخدمين الجدد وإرشادهم وعن طريقها تتم متابعة أداء العاملين والتحقق من أن الأعمال تسير وفقا للخطط المرسومة والتعليمات الصادرة والكشف عن الانحرافات ونقاط الضعف والقوة التي يتمتع بها الأفراد وذلك لمنع تكرارها،

كما تساعد المديرين في عملية صنع القرارات وهذا كله من أجل ضمان تحقيق أهداف المؤسسة والرفع من كفاءتها.

جدول رقم(14):طريقة مراقبة العاملين

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
فجائيا	07	20.59
دوريا	13	28.24
باستمرار	14	41.18
المجموع	34	100

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين أن 14 فردا بنسبة 41.18% يرون أن عملية مراقبة أداء العمال تكون باستمرار وتليها المراقبة الدورية من 13 فردا بنسبة 28.24% أما الرقابة الفجائية كانت الإجابة عليها من طرف 3 أفراد فقط وذلك بنسبة 20.59%.

نلاحظ من خلال إجابات المبحوثين أن المؤسسة تعتمد على الرقابة المستمرة وتكون هذه الرقابة داخلية تتم من قبل المسؤول المباشر وهذا ما يؤكد حرصه على العمل والعامل، فوجوده باستمرار يجعل العامل أكثر تنظيما وهذا لما يقوم به من مراقبة وتوجيه ولما يقدمه من مساعدات وتقديم النصائح دون انقطاع، فالعملية الرقابية من طرفه تكون بصفة مستمرة، أما الرقابة الخارجية فتكون من طرف الإدارة العامة في المؤسسة فهي التي تختص بالرقابة الدورية وذلك لما لها من مسؤوليات متعددة وفروع تقوم بمراقبتها فهي التي تقوم بتكليف المسؤول المباشر بهذه العملية للحرص على أداء العمال والابتعاد عن التسبب وهذا ما يكفل الاطمئنان لأن الجهاز الإداري للمنظمة لا يخالف القواعد والإجراءات للحفاظ على تحقيق الأهداف المرجوة.

جدول رقم(15):المراقبة أثناء العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
المديرية الفرعية التي تتبع لها	03	8.82
الإدارة العامة في المؤسسة	09	26.47
مسؤولك المباشر في العمل	22	64.71
هيئة مستقلة عن المؤسسة	00	00.00
أخرى تذكر	00	00
المجموع	34	100

تشير المعطيات الإحصائية أن أغلبية المبحوثين أجابوا الرقابة أثناء العمل تكون من طرف المسؤول المباشر في العمل 22 فرد بنسبة 64.71%، وتليها الإدارة العامة في المؤسسة وذلك بنسبة 26.47% أما فيما يخص المديرية الفرعية التي يتبعون لها كانت بنسبة 8.82%، وتأتي في الأخير الهيئة المستقلة فكانت منعدمة تماما.

نستج من خلال إجابات المبحوثين أن المسؤول المباشر هو المكلف بعملية الرقابة في المؤسسة، لأن المديرية التي تتبعها ليست بالمقر التي توجد فيه، فالمسؤول هو الذي يتمتع بصفة الإشراف عن طريق متابعته للتنفيذ أولا بأول والاطلاع على سير العمل بطريقة دائمة ومستمرة، ولا يقوم بانتظار معلومات عن وقوع الأخطاء والانحرافات وإنما يكتشفها بنفسه من خلال مراقبته الدائمة لضمان السير الحسن و التعرف على إن كان العمل يجري وفق القواعد و التعليمات المقررة.

جدول رقم(16): الرقابة تكشف الأخطاء والانحرافات قبل حدوثها

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	19	55.88
لا	15	44.12
المجموع	34	100

يتضح لنا من خلال بيانات الجدول أعلاه أن الأفراد الذين أجابوا بنعم قدر عددهم ب 19 فردا وذلك بنسبة 55.88% أما الذين كانت إجابتهم بلا قدر عددهم ب 15 فردا بنسبة 44.12%.

تدل إجابات المبحوثين على أن عملية الرقابة تؤدي إلى كشف الأخطاء قبل وقوعها وهذا ما يقوم به المسؤول من خلال مراقبة الأعمال والوظائف وأداء العاملين وكيفية انجازهم للعمل فعلى الأفراد أن يكونوا أكفاء حتى لا يقعوا في الأخطاء.

جدول رقم(17): زيارة المشرف أثناء تأدية العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
نعم	27	79.41
لا	07	20.59
المجموع	34	100

تشير المعطيات الإحصائية أن أغلبية المبحوثين أجابوا بأن المشرف يقوم بزيارتهم أثناء العمل وكان ذلك من قبل 27 فرد بنسبة 79.41%، أما 7 أفراد بنسبة 20.59% أجابوا بأن المشرف لا يقوم بالزيارة أثناء أداء العمل.

يتضح لنا من خلال إجابات المبحوثين أن المشرف يقوم بزيارة العمال أثناء تأديتهم لأعمالهم وذلك من أجل التأكد من أن التصرفات والإجراءات تسير وفقا للوائح والأنظمة المعمول بها والسيطرة على مهام العمل، فزيارة المشرف بنفسه ترفع معنوياتهم وتطور كفاءاتهم وذلك بالنصح والإرشاد، فمراقبة أداء العامل تمكنه من التعرف على أماكن الضعف وأسبابها واكتشاف الانحرافات التي تؤدي إلى عرقلة تحقيق الأهداف ومحاولة الوقوف عندها وتصحيحها.

المحور الثالث: المراقبة أثناء الانجاز والالتزام في العمل

جدول رقم(18):التوجيه أثناء العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	28	82.35
لا	06	17.65
المجموع	34	100

تشير المعطيات الإحصائية أن أغلبية المبحوثين يجيبون بأن المشرف يقوم بتوجيههم أثناء قيامهم بالعمل، وذلك من طرف 28 فرد بنسبة 82.35%، و6 أفراد فقط بنسبة 17.65% من أجابوا أن المشرف لا يقوم بزيارتهم أثناء قيامهم بالعمل.

نلاحظ من خلال إجابات المبحوثين أن المسؤول يقوم بزيارة العمال ويقدم لهم التوجيهات خاصة للمتربصين الجدد وذلك لتوظيف مهاراتهم وقدراتهم وهو أمر لا بد منه لأن أي خطأ من شأنه أن يحدث خلافاً، فزيارة المشرف لعماله أثناء تأديتهم لمهامهم ترفع من روحهم المعنوية وتزيد من ارتياحهم في العمل، وهذا ما يؤدي إلى استقرارهم ويزيد من ارتباطاتهم بالعمل، فمن خلال الزيارات التي يقوم بها المشرف تتضح له العوائق والمشاكل التي يمكن أن تواجه العامل أثناء قيامه بعمله مما يتسنى له اختيار المعايير الإستراتيجية لمواجهة ذلك وسرعة اتخاذ القرارات اللازمة، ومعرفة الوقت المحدد لانجاز العمل المكلف به.

جدول رقم(19): النظام الرقابي في المؤسسة يزيد من الالتزام في العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	27	79.41
لا	07	20.59
المجموع	34	100

يوضح الجدول أعلاه أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين يرون أن النظام الرقابي في المؤسسة يزيد من الالتزام في العمل حيث كان عددهم 27 فرد بنسبة 79.41%، بينما يرى 7 أفراد بـ 20.59% من المبحوثين أن النظام الرقابي لا يزيد من الالتزام في العمل.

ومنه نستنتج أن النظام الرقابي يساهم بدرجة عالية جدا في التزام العامل والمتمثل في أدائه لعمله على أكمل وجه، فعدم الالتزام يؤثر سلبا على سير العمل وعلاقة العامل بمشرفه، وهذا ما يجنبه الوقوع في بعض المشاكل والصراعات القائمة بينهم سواء مع العمال فيما بينهم أو مع المسؤول بحد ذاته، فرقابة المشرف وتوجيهه تجعل العامل أكثر اهتماما بعمله وتزيد من التزامه بالعمل ومن دافعيته، وهذا ما يؤدي إلى زيادة الأداء وعكس ذلك يجعل العامل يتأخر في إتمام العمل في الأوقات المحددة وضعف أداء العمل الموكل به فالالتزام يبين درجة انضباط العمال، وهذا ما أكدته بعض المقابلات مع بعض المبحوثين.

جدول رقم (20): شعور العامل عند خضوعه للرقابة

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
الاطمئنان والثقة	22	64.71
التبعية	03	8.82
الخوف وعدم الارتياح	05	14.71
أخرى تذكر	04	11.76
المجموع	34	100

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن 22 فرد بنسبة 64.71% يشعرون بالاطمئنان والثقة عند القيام بالعمل تحت الرقابة، أما 5 أفراد بنسبة 14.71% يشعرون بالخوف وعدم الارتياح، و3 يشعرون بالتبعية وذلك بنسبة 8.82%، وفيما يخص 4 أفراد الباقون فقد قاموا بوضع إجابات أخرى وكان ذلك بنسبة 11.76%.

يتبين لنا من خلال إجابات المبحوثين أن معظم الأفراد يشعرون بالاطمئنان والثقة فوجود المسؤول يشعروهم بالارتياح والاطمئنان خاصة العاملين الجدد الذين ليست لديهم خبرة كافية ولا يعرفون قوانين العمل بعد، فمن المقابلات التي أجريناها يتضح أن العمال الذين يثق بهم بصفة كبيرة هم العمال ذوي الأقدمية والخبرة ولا تسلط عليهم الرقابة بصفة كبيرة لأنهم تعودوا على ظروف العمل ويعرفون القوانين ويتمتعون بخبرات عالية وقدرات كبيرة وإرادة قوية فعملية الرقابة المكثفة تقلل من شأنهم ويصبح العامل يشعر بالتبعية وعدم الارتياح وهذا ما يؤثر سلبا على العامل بالدرجة الأولى.

جدول رقم(21): أهداف النظام الرقابي

النسبة%	التكرار	الاحتمالات
58.82	20	التأكد من أن نشاطك يسير وفق اللوائح والأنظمة.
14.71	05	الكشف عن الأخطاء في العمل وتقويمها.
26.47	09	التكيف مع المتغيرات المحيطة.
100	34	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح لنا أن الرقابة في هذه المؤسسة تهدف إلى التأكد من أن النشاط يسير وفق اللوائح والأنظمة وقد تم الإجابة عنه من طرف 20 فرد بنسبة 58.82%، وأجاب على أنه يتم التكيف مع المتغيرات المحيطة من طرف 09 أفراد بنسبة 26.47%، أما من يرى أنها تكشف عن الأخطاء في العمل وتقييمه هم 05 أفراد أي بنسبة 14.71%.

تبين لنا إجابات المبحوثين أن الرقابة التي يخضعون لها في عملهم تهدف إلى أن الالتزام باللوائح التنظيمية شرط ضروري لسير العمل داخل المؤسسة بطريقة جيدة ومنظمة، ويؤدي إلى انجاز العمل في المواعيد المحددة فهذا يساعد العامل على تنظيم وقته وعمله وعدم الوقوع في المشاكل التي تؤدي إلى عرقلة العمل، وكذلك يساعد على كسب ثقة المشرف وتحمل المسؤولية وهذا ما يساعد على إتمام العمل في الوقت المحدد له فعندما يكون النشاط وفق اللوائح والأنظمة تقل الأخطاء في العمل خاصة وأن الرقابة في هذه المؤسسة تسير بشكل مستمر ودائم وبعيدة عن التسبب والإهمال ونظرا لكون هذا العمل إنساني والضمير المهني والتمتع بروح المسؤولية.

جدول رقم(22):الإجراءات التي يتم اتخاذها من طرف الجهات الرقابية في حالة عدم تحقق الأهداف

النسبة%	التكرار	الاحتمالات
17.65	06	الإبقاء على الوضع كما هو
55.88	19	محاولة تصحيح الانحرافات
26.47	09	تغيير الأهداف الموضوعية
100	34	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين أن الإجراءات التي يتم اتخاذها من طرف الجهات الرقابية عندما لا تتحقق الأهداف هي محاولة تصحيح الانحرافات وذلك باجابة 19 فرد بنسبة 55.88%، و 09 أفراد أجابوا على انه يتم تغيير الأهداف الموضوعية وذلك بنسبة 26.47%، أما فيما يخص إبقاء الوضع كما هو فقد تمت الإجابة عليه من طرف 06 أفراد بنسبة 17.65%.

نلاحظ من خلال إجابات المبحوثين انه عندما لا تتحقق الأهداف المرجوة في هذه المؤسسة فإنها تحاول تصحيح الانحرافات وذلك بالكشف عنها بسرعة وفي الوقت المناسب والبحث عن الأسباب التي أدت إلى وقوعها لتعجل القيام بالتصحيح من قبل المسؤول قبل فوات الأوان فالتصحيح في هذه المؤسسة يكون بشكل فوري باعتمادها على أسلوب الملاحظة الشخصية لأداء الأفراد لأن الملاحظة ضرورية وذلك لطبيعة هذا العمل.

جدول رقم(23): المعلومات المقدمة أثناء الخضوع للرقابة

النسبة%	التكرار	الاحتمالات
64.70	22	دقيقة
17.65	06	دقيقة جدا
17.65	06	غير دقيقة
100	34	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول وحسب إجابات المبحوثين عن المعلومات التي يقدمونها أثناء خضوعهم للرقابة أن 22 منهم وبنسبة 64.70% تكون معلوماتهم دقيقة، أما الأفراد الباقون فقد كانت إجاباتهم بين الدقيقة جدا والغير الدقيقة وذلك بنسبة 17.65% لكلا الإجابتين.

يتبين لنا من خلال إجابات المبحوثين أن الرقابة شيء أساسي لا غنى عنه في المؤسسة الإستشفائية لأن عملية الأداء والمعلومات التي يقدمها الأفراد أثناء مهامهم لا بد أن تكون دقيقة وصحيحة وفي الوقت المناسب بعيدا عن أي تأخير لأن هذه المعلومات تفقد معناها وفائدتها وتصبح دون قيمة، والأمر الذي يجعل العمال حريصين على تنفيذ القوانين الصادرة من المؤسسة بصفة دائمة ومستمرة كذلك أن المعلومات الخاطئة التي قد تصدر عن العمال تتعكس سلبا على كفاءة المؤسسة.

الجدول رقم (24): القدرة على تحمل المسؤولية

النسبة%	التكرار	الاحتمالات
100	34	نعم
00	00	لا
100	34	المجموع

من خلال بيانات الجدول الذي يخص التساؤل عن قدرة تحمل المبحوثين لمسؤولياتهم وجدنا أن إجابات كل النسبة أي 100% دون أدنى اختلاف.

إن هذه البيانات برهان قاطع على التزامات المبحوثين بواجباتهم وقبول مسؤولياتهم المحددة من طرف المؤسسة وتحت أي ظرف والأرجح هنا أن هذا دليل على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وقيامه بالدور الوظيفي المحدد والمضبوط لتحقيق أهداف المؤسسة والحفاظ على توازنها كنسق يضم عددا من الوحدات التي لا بد أن تلتزم بأدوارها

الجدول رقم (25): الحريص على الحضور في الوقت

النسبة%	التكرار	الاحتمالات
91.18	31	نعم
8.82	03	لا
100	34	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين أن 31 فرد بنسبة 91.18% حريصين على الحضور في الوقت باستثناء 3 عمال بنسبة 8.82% غير حريصين على ذلك.

نلاحظ أن معظم أفراد العينة يوظفون على الحضور في الوقت المحدد إلى العمل ويحرصون على ذلك حرصا شديدا، وهذا ما يبين انضباط العمال وتحمل المسؤولية وحرصهم على الحضور في العمل في الوقت المحدد وعدم التأخر، كما أن طبيعة العمل بالمناوبة تستدعي عدم التأخر حيث أن التأخر يؤثر على نشاط المؤسسة حيث أن كل عمل يؤدي بدقة، فحسب المقابلات التي قمنا بها فقد أكد الباحثون أن المشرفون يراقبون حضور

العمال في الأوقات المحددة للعمل وعندما يقوم أحد من العمال بالتأخر يقوم بإنذارهم، أما في حالة الغياب فهم يقدمون مبرر، أما في حالة الأفراد الغير مهتمين يقوم المشرف بملاً استمارة ويقدمها للإدارة العاملة لكي تأخذ الإجراءات اللازمة التي تتناسب مع كل عامل.

المحور الرابع: الرقابة وتحمل المسؤولية

جدول رقم(26): طبيعة الإشراف المتبع

النسبة%	التكرار	الاحتمالات
67.65	23	صارم
26.47	09	مرن
5.88	02	متسيب
100	34	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين الذي قدر عددهم 23 فرد بنسبة 67.65% يرون أن الإشراف المتبع هو الصرامة، بينما يرى 9 أفراد بنسبة 26.47 أن الإشراف المرن هو الذي تعتمد عليه المؤسسة، أما فردين فقط أجابوا بأن الإشراف المتبع متسيب وذلك بنسبة 5.88%.

نستنتج مما سبق ذكره، أن الإشراف المتبع في هذه المؤسسة هو الصرامة لذلك نجد الانضباط والالتزام عالي، فمعظم أفراد العينة يرون أن الصرامة هي أكبر عامل يؤثر على انجاز العمل فهي التي تجعل العامل أكثر التزاما واهتماما بالعمل مما يؤدي الى زيادة كفاءته وارتفاع مستوى الأداء، لأن عدم إتباع القوانين يؤدي إلى تهاون العمال في أداء مهامهم مما يخلق مشاكل بين المشرفين والعمال وهذا ما يعطل سير العمل وعدم انجازه في المواعيد المحددة وعرققتها، بينما تنفيذ القوانين بصرامة يجعل المؤسسة تنفادي هذه المشاكل مما يؤدي إلى السرعة في إنجاز العمل وفي الوقت المحدد، فحسب المقابلات وإجابات المبحوثين تبين أن التطبيق الصارم للقوانين هو الذي يجعل العمال يتقيدون بالوقت المحدد وانجاز العمل المطلوب بكل فعالية وكفاءة، أما المرونة فهي ضرورية كذلك فقد يطبقها المرؤوسين مع العمال الذين يتمتعون بالكفاءات والخبرة العالية حيث يمنحهم قدرا من الحرية وذلك لزرع الثقة بين العمال لأن الصرامة معهم تشعروهم بالتبعية وعدم الارتياح وأن المسؤول لا يثق فيهم رغم قدرتهم على السير الحسن للعمل وقدرتهم كذلك على توجيه العمال الآخرين.

الجدول رقم (27): معنى الكفاءة

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
17.65	06	جملة المهارات
5.88	02	المعارف
5.88	02	القدرات
70.59	24	الكل معا
100	34	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه وحسب رأي أغلبية المبحوثين أن الكفاءة هيكل من جملة المهارات والمعارف والقدرات وذلك بنسبة 70.59% أما 06 أفراد فقد كانت إجاباتهم بنسبة 17.65%.

يتبين لنا من خلال إجابات المبحوثين أن الأغلبية الساحقة تؤكد أن الرقابة تمثل جملة المهارات والمعارف والقدرات معا، وهذا ما نجده في النظرية البيروقراطية وما تجسده أفكار ماركس حين أولى اهتمامه بكل من الكفاءة والمعرفة والقدرة ودورها في توفير الحد الأعلى من الإنتاجية والتي يجب أن تتوفر في العاملين لكي يكونوا أكفاء. فالكفاءة هي مجموعة من المعلومات المستوعبة المحصل عليها وذلك لحسن ممارسة الوظيفة وتعليمها للآخرين وتوظيف المهارات المكتسبة وتعليمها لغيرهم وممارسة الفرد لكفاءاته بتفوق فالكفاءة هي المزيج بين كل هذه الأبعاد.

الجدول رقم (28): الرضا عن منصب العمل

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
76.47	26	نعم
23.53	08	لا
100	34	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن 26 فرد بنسبة 76.47% راضون على منصب عملهم، في حين كانت نسبة المعارضين 23.53%.

يتضح لنا من خلال إجابات المبحوثين أن أغلب العمال على درجة من الرضا بمناصب شغلهم حيث كانت إجابات الأغلبية منهم بالقبول وهذا ما يدل على حسن تنظيم تنظيم المؤسسة وحرصها الدقيق في توظيف الكفاءات المناسبة للمناصب المطلوبة، فحسب مقابلاتنا يؤكد المبحوثين أن الأفراد الذين يحبون عملهم هم الذين ينجزونه بكل سرور ورضا

فرغبة العامل ورضاه على منصبه تزيد من كفاءته وتجعله يتحمل المسؤولية دون أي عارض، أما الأقلية الغير راضية هم الأفراد اللذين لا يحبون العمل وينجزونه إلا بالإجبار، وهذا ما يتفق مع نظرية جريجور.

الجدول رقم (29): إنجاز العمل في الوقت المحدد

النسبة%	التكرار	الاحتمالات
94.12	32	نعم
5.88	02	لا
100	34	المجموع

يتضح لنا من خلال بيانات الجدول أعلاه أن 23 فرد يلتزم بانجاز العمل في الوقت المحدد وذلك بنسبة 94.12%، أما الأفراد الغير ملتزمين فهم 2 فقط وذلك بنسبة 5.88%.

نلاحظ من خلال إجابات المبحوثين أن الأغلبية الساحقة من العمال داخل المؤسسة تلتزم بانجاز الأعمال المحددة في الوقت المناسب وذلك نظرا لطبيعة العمل المقدم في المؤسسة الإستشفائية من اجل القيام بالوظائف المحددة والضمير المهني والإنسانية الموجودة فالملتزمين حريصين على التفاعل والتواصل والتعاون مع الآخرين، فعندما يكون العامل ملتزم فهو يحافظ على مساره الوظيفي جيد ويحافظ كذلك على سمعة المؤسسة وبالتالي تحقيق أهدافها والرفع من كفاءاتها.

الجدول رقم (30): توظيف الشخص المناسب في المكان المناسب عند توظيف الكفاءات

النسبة%	التكرار	الاحتمالات
70.59	24	نعم
29.41	10	لا
100	34	المجموع

من خلال إجابات المبحوثين نجد أن هناك اتجاه كبير بالموافقة نحو العبارة تقوم المؤسسة بتوظيف الشخص المناسب في المكان المناسب عند توظيف الكفاءات فكانت الإجابة بنعم بنسبة 70.59% في حين كانت الإجابة بالمعارضة بنسبة 29.41%.

يتبين لنا من خلال المعطيات أن المؤسسة الإستشفائية لا يبد وبالضرورة أن تكون على درجة عالية من المصادقية والحرص على توظيف كفاءات مستحقة ومناسبة لمناصب العمل وهو ما يدل أيضا على التخطيط الدقيق للموارد البشرية وهذا ما تطرق إليه ماكس فيبر في نظريته حول البيروقراطية التي تمتاز فيها الإدارة بالكفاءة والانجاز والدقة في

العمل والتي أشار من خلالها الى المعايير والمبادئ التي تحكم التنظيم البيروقراطي المثالي ومن بين هذه المعايير نجد اختيار الموظفين على أسس من القواعد الفنية والتأكد من مؤهلاتهم.

الجدول رقم (31): توافق العمل المسند مع التخصص

النسبة%	التكرار	الاحتمالات	
23.53	08	استخدام خبراتك وقدراتك	نعم
11.76	04	فرصة تحقيق الذات	
00	00	زيادة الرغبة في العمل	
64.71	22	الكل معا	
00	00		لا
100	34		المجموع

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه تبين أن كل أفراد العينة بنسبة 100% أكدوا على أن العمل المسند إليهم يتوافق مع تخصصهم.

نلاحظ من خلال إجابات المبحوثين أن العمل المسند إليهم يتوافق مع تخصصهم، فنشاط المؤسسة ضروري أن يتوفر فيه التخصص مما يؤدي إلى الرفع من كفاءة العامل وكذا كفاءة المؤسسة، فالتخصص يزيد من قدرة العامل على التحكم في عمله حيث يكون على دراية تامة وهذا ما أكدته النظرية البيروقراطية التي تعتبر أن التخصص في العمل من أهم الركائز التي تقوم عليها المؤسسة، فتخصص العامل في عمله يجعله راض عنه وراغب فيه، فتحقيق العامل لذاته لا يكون إلا إذا كان مجال عمله متمكن منه وبارع فيه، وهذا ما يدفعه إلى استخدام جميع مهاراته وقدراته في أداءه لعمله.

الجدول رقم (32):التخصص الوظيفي يجنبالوقوع في الأخطاء

النسبة%	التكرار	الاحتمالات
100	34	نعم
00	00	لا
100	34	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه وحسب إجابات المبحوثين يتبين لنا أن كل أفراد العينة 100% يرون أن التخصص الوظيفي يجنب الوقوع في الأخطاء.

يؤكد كل أفراد العينة على أن التخصص يجنب الوقوع في الأخطاء لأن التخصص يساعد العامل على تقديم كل مكتسباته التي يشغلها و يساعده على تقديم كل مكتسباته في الوظيفة التي يشغلها ويكسبه مهارات جديدة.

الجدول رقم (33): المؤسسة تحافظ على عمالها القدامى الذين يتمتعون بالخبرة

النسبة%	التكرار	الاحتمالات
85.29	29	نعم
14.71	05	لا
100	34	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه وفيما يخص احتفاظ المؤسسة بالعمال القدامى اللذين يتمتعون بالخبرة كانت معظم إجاباتهم بالموافقة وذلك من طرف 29 فرد بنسبة 85.29%، أما 5 أفراد فقط منكانت إجاباتهم عكس ذلك بنسبة 14.71%.

إن هذه البيانات دليل على أن المؤسسة الإستشفائية تقوم بالاحتفاظ بالعمال الذين يتمتعون بالخبرة والكفاءة اللازمة وذلك لما لها من أهمية بالغة خاصة فيما يخص علاج المرضى، فالمؤسسة الفعالة تركز على خدمة المصلحة العامة بعيدا عن خدمة المصلحة الشخصية، وهذا ما أكده ماكس فيبر في نظريته البيروقراطية، فلنجاح أي منظمة يجب أن تستعين وتعتمد على عاملين أكفاء وذو خبرة عالية ويتم اختيارهم حسب تخصصهم وأقدميتهم في العمل التي تمنحهم الثقة الكاملة وتجعلهم ينجزون أعمالهم بكل مصداقية.

الجدول رقم(34):أهمية عملية تقييم الأداء

النسبة%	التكرار	الاحتمالات
5.88	02	التعرف على نقاط الضعف
8.82	03	الرفع من الروح المعنوية لدى العامل
14.71	05	تحسين كفاءة العامل
70.59	24	كل ما سبق
00	00	لا
100	34	المجموع

إن الجدول أعلاه يوضح لنا تأثير عملية تقييم الأداء على العاملين حيث كانت كل إجاباتهم بنعم بنسبة 100%.

وهنا تفاوتت معدلات التكرارات حول نوعية هذا التأثير فقد رأى 2 منهم أن هذا التقييم يمكنهم من التعرف على نقاط ضعفهم وبالنسبة لكون هذا التقييم يرفع من روح

معنوياتهم كان بمعدل 3 تكرارات من المجموع و5 منهم يعترف بأنه يحسن من كفاءاتهم ، في حين أن الأغلبية منهم وبتكرار 24 أقرروا أن هذا التقييم يجمع بين كل هذه التأثيرات السابقة وهذا دليل قاطع على أن تقييم الأداء داخل التنظيم له الدور البارز في نفسية العمال و على أدائهم وهو ما يؤكد نجاحه كنظام ووظيفة تأخذ طابعا رسميا في إدارة الموارد البشرية.

الجدول رقم (35): سبل عدم تحقيق الكفاءة في المؤسسة الصحية الجزائرية

النسبة%	التكرار	الاحتمالات
29.41	10	صعوبة القوانين
70.59	24	المعاملة السيئة
00	00	أخرى تذكر:
100	34	المجموع

من خلال بيانات الباحثين في الجدول أعلاه أن أبرز عامل يؤثر على كفاءة الأعمال المنجزة هو المعاملة السيئة حيث كانت نسبة الإجابة فيما يتعلق بكون هذه الأخيرة من أهم العوامل المؤثرة على كفاءة الإنتاج 70.59%، أما عامل صعوبة القوانين فليس له التأثير البالغ بدرجة المعاملة السيئة حيث كانت نسبة الباحثين الذين رأوا ذلك 29.41%. إن هذه البيانات دليل على أن الروح المعنوية للعمال متغير فعال بدرجة كبيرة ومؤثر على إنتاجية العاملين فالحوافز المعنوية وتجنب المعاملات السيئة داخل المؤسسة يقوم بدور حيوي في تحفيز الأفراد للعمل وهذا ما أثبتته العديد من الدراسات والنظريات العلمية في علم الاجتماع والتي من بينها تجارب الهاوثورن لالتون مايو في دراسته التي حاول من خلالها الكشف عن أثر السلوك الإنساني على محيط العمل والتي توصل فيها لبروز عامل الروح المعنوية والنفسية ودوره في كفاءة الأعمال المنجزة.

خامسا: نتائج الدراسة

- يمكن تلخيص أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال دراستنا هاته حول دور النظام الرقابي في تحقيق كفاءة المؤسسة إلى:
- النظام الرقابي في المؤسسة يؤثر بدرجة كبيرة على إنتاجية العمال حيث انه يزيد من التزاماتهم وشعورهم بالاطمئنان والثقة.
 - للرقابة عمليات تسيير وفق لوائح وأنظمة وتتطلب التحلي بالمسؤوليات والالتزام وما إلى ذلك من سيرورة الأنشطة ورفع مستوى الكفاءة.

- إن الرقابة عملية تعد نظاما وقائيا من الوقوع في مختلف الانحرافات والأخطاء الممكن حدوثها داخل التنظيم.
- إن اعتماد المؤسسة على الرقابة المستمرة من خلال جهات رقابية معينة داخل المؤسسة تكفل مراجعة الأهداف الموضوعية ومحاولة تصحيح الانحرافات في حالة عدم تحقق الاهداف والكفاءة المطلوبة.
- إن الكفاءة مزيج بين المهارات والمعارف والقدرات.
- إن رضا العمال على المناصب التي يشغلونها مربوط ارتباطا وثيقا بتخصصهم المدروس وكذا بشفافية وصدق المؤسسة عند توظيفها للكفاءات.
- حرص العاملين على الحضور وانجاز الأعمال في الوقت المحدد وتحمل المسؤولية دليل على فعالية الرقابة في المؤسسة.
- التخصص الوظيفي يجنب العمال الوقوع في الأخطاء وتقديم مكتسبات دقيقة ومهارات جديدة.
- المؤسسة تقوم بالاحتفاظ بموظفيها القدامى اللذين يتحلون بالخبرات والكفاءة.

سادسا: التوصيات والاقتراحات

- ضرورة إعطاء الاهتمام الكافي للعملية الرقابية في المؤسسة وبالأخص الرقابة على الموارد البشرية حتى تساهم في تقييم الكفاءة وتطوير العملية الإنتاجية.
- ضرورة وضع إطار قانوني واضح ينظم عملية الرقابة داخل المؤسسة.
- يجب أن تكون العملية الرقابية مقبولة لدى أعضاء المؤسسة فالرقابة الصارمة جدا تؤدي إلى خفض الروح المعنوية والأداء غير فعال
- ضرورة أن تتسم عملية الرقابة بطابع الموضوعية في اتخاذ الحلول المناسبة التي تساهم في وضع حد لكل الانحرافات و الأخطاء.
- ضرورة الاعتماد على خبراء مختصين في وضع النظام الرقابي.
- ضرورة دعم استقلالية النظام الرقابي في المؤسسة حتى تساهم في تقييم جيد للكفاءة.
- ضرورة أن تكون محددات الكفاءة واضحة و دقيقة في تكوين عملية التقييم.

الخاتمة

الخاتمة:

ختاماً ومن خلال الدراسة النظرية ونتائج دراستنا الميدانية ومن كل ما سبق لا بد والاعتراف بأن للوسائل والأهداف الرقابية في المؤسسة دور بالغ الأهمية في تنظيم العمل والمحافظة على سيرورته وضبطه والالتزام بالقوانين فالرقابة إحدى الوظائف الأساسية التي من خلالها يتم زيادة مستوى أداء العاملين في المؤسسة فهي الركيزة والطريقة التنظيمية في المؤسسة والتي تساهم بشكل فعلي في زيادة الفعالية بدءاً من التخطيط للتنفيذ، أنها وسيلة تتبؤ بما قد يمكن حدوثه من مشكلات وانحرافات داخل المؤسسة ومعالجتها وكذا تحقيق الانضباط وبالتالي رفع مستوى الكفاءة المهنية وعليه فإن الرقابة وظيفة ضرورية ومهمة وفعالة في المؤسسة فلا يمكن للمؤسسة تحقيق كفاءتها المطلوبة وتحسينها إلا بالاعتماد على نظام رقابي جدي ودقيق، ورغم هذا لا يمكن إنكار بعض السلبيات لهذه العملية التي إن تمت ممارستها بطريقة غير صحيحة فتكبح إبداعات العمال....

وكنتيجة عامة فإن صحة عملية الرقابة تكمن في ممارستها بطرق علمية ومدروسة بشكل أفضل لضمان استمرارية المؤسسة وتحقيق كفاءتها.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المراجع باللغة العربية

1- الكتب:

1. إبراهيم السعيد مبروك: الإدارة الإستراتيجية للمكتبات في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة "الهدرة، إدارة المعرفة، الإدارة الالكترونية"، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، ط2 ، القاهرة- مصر، 2012.
2. إبراهيم عبد العزيز الدعليج: مناهج وطرق البحث العلمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
3. إكرام عدني: سوسيولوجيا الدين والسياسة عند ماكس فيبر، منتدى المعارف، بيروت-لبنان، 2013.
4. أحمد حسين محمد عيسري: اتجاهات العاملين في الإدارات الحكومية نحو أجهزة الرقابة الخارجية في منظمة تبوك بالمملكة العربية السعودية، دار المأمون للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009.
5. أحمد دودين، علي فلاح الزغبى: الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
6. أحمد يوسف دودين: إدارة الإنتاج والعمليات، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن- عمان، 2011.
7. أحمد يوسف دودين: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2020.
8. أحمد عباس سرحان: الإحصاء الاجتماعي، الدار القومية للطباعة والنشر، القاهرة، 1993.
9. أحمد القطامين: الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009.
10. أحمد محمد حسن: الإدارة بنجاح، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2007.
11. أحمد محمد عثمان آدم: دولا إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، 2018.

12. أسامة خيربي: **الجديد في القيادة الإدارية**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
13. إياد منصور حسن: **إدارة العمليات البنكية والنقدية**، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2019.
14. بشير العلاق : **تنظيم وإدارة العلاقات العامة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2014.
15. بلقاسم سلاطونية، إسماعيل قيرة: **التنظيم الحديث للمؤسسة التصور والمفهوم**، دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2008، ص9.
16. ثناء إبراهيم فرحات: **الأساسيات الحديثة لإدارة المكتبات والمعلومات**، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة- مصر، 2010.
17. حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي: **الرقابة الإدارية "المفهوم والممارسة"**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2011.
18. حسين حريم: **مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات- العمليات الإدارية-وظائف المنظمة)**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2006.
19. خالد حامدي، **منهجية البحث العلمي**، دار الريحان للنشر، الجزائر، 2003.
20. خالد أحمد فرحان المشهداني، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، **مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم**، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2013.
21. رائد محمد عبد ربه: **مبادئ إدارة الأعمال**، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، 2013.
22. ربحي مصطفى عليان، عبد الحافظ سلامة: **إدارة مراكز مصادر التعلم**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2007.
23. رجاء وحيد ويدري: **منهجية البحث العلمي للجامعيين**، دار العلوم للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
24. رشيد زواتي: **تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004.
25. راوية حسن: **السلوك في المنظمات**، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2000، ص19.
26. زكريا الدوري وآخرون: **مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرون**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2011.

- 27.زيان عمر محمد، البحث العلمي مناهجه وتقنياته، دار الشروق للنشر، بيروت- لبنان، 1981.
28. زيد منير عبودي: مدخل الى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الرق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2006.
29. سعيد بن يمينة: تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص12.
30. سعد علي حمود العنزي: إدارة الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2020.
31. سعد علي ربحان المحمدي: الإدارة الإستراتيجية وإدارات معاصرة "التمكين التغيير، التناقضات، التفاوض"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، المجلد 2، 2019.
32. شريف على مصيلحي وآخرون: الإدارة في منظمات الأعمال وأسس الرقابة عليها، دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية- مصر، 2013.
33. شهدان عادل الغرباوي: إدارة الجودة الشاملة وفقاً للمعايير الدولية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية-مصر، 2020.
34. شوقي ناجي جواد: المرجع المتكامل في الإدارة الإستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010.
35. صلاح مصطفى الفوال: مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، مكتبة غريب، بيروت، 1982.
36. صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2020.
37. ضرار العتيبي: العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2007.
38. ضرار العتيبي، نضال الحوارى: إدارة المشاريع الإنمائية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2020.
39. عبد الله حسن مسلم: الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعترف للنشر والتوزيع، 2015.
40. عبد الرحمان بن عنتر: إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2018.
41. عبد الرحمان سيف: وظائف المدير الناجح، دار لمعترف للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2017.

42. عبد العزيز زواتني، الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، 2019.
43. عبد العزيز زواتني: تنمية المورد البشري في التنظيم، مركز الكتاب الأكاديمي، 2019.
44. عبد الهادي السيد عبدة: الكفاءة الشخصية (الانفعالية- الاجتماعية- الأخلاقية)، مكتبة الانجلو المصرية، 2020.
45. عمار بن عبد الله العمار: الإطار العام لعمل وحدات المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، فهرسة مكتب الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض، 2014.
46. عمر خليل معن: "مناهج البحث في علم الاجتماع"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، بدون ذكر سنة النشر.
47. عمر وصفي عقيلي: الإدارة "أصول وأسس ومفاهيم"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2007.
48. عمر وصفي عقيلي: الإدارة المعاصرة (التخطيط، التنظيم، الرقابة)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2007.
49. علي سويلم الجازي: نظم المعلومات الإستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية، دار الخليج للنشر والتوزيع، 2021.
50. علي العباس: الرقابة الإدارية على المال والأعمال، مكتبة الرائد العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2001.
51. علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
52. علي فلاح الزغبى، أحمد دودين: الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2015، الأردن.
53. علي فلاح الزغبى، عبد الوهاب بن بريكة: مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
54. علي محمد صالح العباس: الرقابة الإدارية على المال والأعمال، مكتبة الرائد العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2001.
55. على مصيلحي شريف وآخرون: الإدارة في منظمات الأعمال وأسس الرقابة عليها، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية- مصر، 2013.

56. فاطمة الزهراء بوكرمة: الكفاءة مفاهيم ونظريات، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
57. فليون مراد: القيادة التحولية ودورها في تطوير مهارات الموظفين، مركز الكتاب الأكاديمي، 2018.
58. فتيحة منيعي: النشاط الإنتاجي في المؤسسات الصناعية، مركز الكتاب الأكاديمي، 2016.
59. فليون مراد: القيادة التحولية ودورها في تطوير مهارات الموظفين، مركز الكتاب الأكاديمي، 2018، ص57.
60. فيصل محمود الشواورة: مبادئ إدارة الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013.
61. قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006.
62. لخضر بن دادة: التعليم من أجل التغيير، مركز الكتاب الأكاديمي، 2020.
63. محمد بهجت جاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
64. محمد الصيفري: الاحتراف الإداري الحكومي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2014.
65. محمد طلعت عيسى: تصميم وتنفيذ البحوث الاجتماعية، مكتبة القاهرة الحديثة، 1971.
66. محمد عبد المنعم شعيب: إدارة الأعمال وإدارة المستشفيات، دون دار النشر، 2014.
67. محمد عيسى الفاعوري: الإدارة بالرقابة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007.
68. محمد الغريب عبد الكريم: البحث العلمي التصميم والمنهج والإجراءات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1989.
69. محمد الفاتح محمود البشير المغربي: إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، القاهرة-مصر، 2013.
70. محمد الفاتح محمود بشير المغربي: الرقابة الإدارية، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، 2020.

71. محمد فتحي البديوي: إدارة البنوك، المكتبة الأكاديمية للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، 2012.
72. محمد القدومي وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2015.
73. محمد هاني محمد، زيد منير عبودي: إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال قياس الأداء المتوازن، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن- عمان، 2015.
74. محمود عبد الفتاح رضوان: مهارات بناء وتحفيز فرق العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012.
75. محمود عبد الفتاح: إدارة الجودة الشاملة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012-2013.
76. مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، 2012.
77. مسلم علاوي شبلي: التوجيهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع 2018.
78. مصطفى يوسف كافي: الإدارة لالكترونية، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا- دمشق، 2002.
79. معاذ مصطفى فراج: أساسيات الإدارة بين النظرية والتطبيق، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن- عمان، 2014.
80. منال أحمد البارودي: الطرق الإبداعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015.
81. منال احمد البارودي: القائد وأسرار الإبداع القيادي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2005.
82. مهدي حسين زويلف، علي عمر العضايلة: إدارة المنظمة نظريات وسلوك، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1996.
83. مؤيد السالم: تصميم المنظمات وتحليلها، دار حميثرا للنشر والترجمة، 2018.
84. نادية سعيد عيشور: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة-الجزائر، بدون ذكر سنة النشر.
85. ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر ، بدون ذكر سنة النشر.

86. نجم العزاوي، عبد الله حكمة: إستراتيجية ومتطلبات تطبيقات إدارة البيئة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2018.

87. ياسر أحمد عربيات: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007.

2- المعاجم والقواميس:

1. مجموعة من المؤلفين، مجمع اللغة العربية: المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، ط4، مصر، 2004.

2. فرحات يوسف شكري: معجم الطلاب، دار الكتب العلمية، لبنان، ص12.

3. علي بن هادية، وآخرون: القاموس الجديد للطلاب معجم عربي مدرسي الفبائي، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط7، الجزائر، 1991.

3- الرسائل الجامعية:

1. أحمد بن صالح بن هليل الحربي: الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، السعودية، 2004.

2. أحمد فوزي مفلح أبو بكر: دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء لدى منظمات المجر المدني في الضفة الغربية من وجهة نظر مدراءها، وآفاق تعزيزها، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين، 2010.

3. أمال بوسفت: الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال "دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بجيجل"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بسكرة-الجزائر، 2016.

4. حمود حيمر: تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة "دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، كلية جامعة سطيف1، الجزائر، 2018.

5. خذري توفيق: تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات دراسة حالة شركة إسمنت عين التوتة-باتنة-، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، الجزائر، 2019.

6. السعيد بلوم: أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة منتوري، قسنطينة-الجزائر، 2008.

7. عبد الله عبد الرحمن النميان: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية "دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003.
8. محمد أمين بن جدو: دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز "دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد Condor ببرج بوعريرج"، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، الجزائر، 2013.
9. هاملي عبد القادر: وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة "دراسة حالي مؤسسة سونغاز المديرية الجهوية بتلمسان وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة- نفطال تلمسان"، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011.
10. عائشة نجاح: محاضرات في مقياس إدارة الكفاءات، رسالة ماستر، تخصص "اقتصاديات العمل"، جامعة ابن خلدون تيارت، قسم العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2018.

4- المجالات العلمية:

1. حسين غيث حسين، ربيعة علي الفزاني: التطوير التنظيمي وأثره في كفاءة أداء العاملين " دراسة تطبيقية في جامعة الزاوية"، مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية، ليبيا. العدد 5، 2020.
2. كشاط أنيس، برباش توفيق: التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة المورد البشرية، الجزائر، العدد 02، 2017.
3. مهند محمد المظفر، مهند هادي صالح: الثقافة التنظيمية أداة الرقابة متقدمة لنظم الرقابة الإدارية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، الجزائر، العدد 3، 2019.
4. نجاه نحلة: سوسيولوجيا الكفاءات من مفهوم التأهيل إلى مفهوم الكفاءة، مجلة معارف، الجزائر، العدد 21، 2016.
5. قدور بن شريف الشارف وآخرون: تحليل محتوى مناهج التربية البدنية والرياضية للسنة الأولى من التعليم المتوسط الكفاءات المعرفية وفق صنافه بلوم، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 02، جامعة عبد الحميد بن باديس وهران، الجزائر، 2020.

5- الملتقيات

1. الحاج مداح عرايبي: البعد الإستراتيجي للمورد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، الملتقي الدولي الخامس حول راس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسية بن بو علي، شلف-الجزائر.

6 - القوانين

1. مرسوم تنفيذي رقم 07-140 مؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428 الموافق ل 19 مايو سنة 2007، يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية

- 1-Guy le Boterf, Ingénierie et évolution des compétences, 3ème édition, d'organisation, France, 2001.
- 2- Celile Dejoux, Les compétences au cœur de l'entreprise, édition d'organisation, paris, 2001.
- 3-T.Durand: L'alchimie de la compétence, dossier des compétences: de la théorie au terrain, Revue Française de gestion, N°128, 2000 .

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 -قائمة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: العلوم الاجتماعية.

استمارة استبيان

دور النظام الرقابي في تحقيق كفاءة المؤسسة

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - عيادة متعددة الخدمات-
هواري بومدين.قائمة

إشراف الأستاذ :

لعموري مهدي

اعداد الطالبة :

عزيزي سلمى

أخي الكريم، أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على الدور الذي تلعبه الرقابة في تحقيق كفاءة المؤسسة، لذا نطلب من سيادتكم المحترمة الإجابة على أسئلة هذه الاستمارة بكل عناية واهتمام، ووضع علامة (X) أمام الإجابة الصحيحة التي ترونها مناسبة، ونؤكد لكم أن إجاباتكم لا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي ولكم منا جزيل الشكر.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن:

- 20-30 سنة
- 31-41 سنة
- 42-52 سنة
- 53 سنة فما فوق

3. المستوى التعليمي:

- ثانوي جامعي

4. الأقدمية في العمل:

- أقل من 5 سنوات
- من 5 إلى 9 سنوات
- من 10 إلى 14 سنة
- من 15 إلى 19 سنة
- 20 سنة فما فوق

5. مصلحة العمل:

- السلك الإداري التقني
- السلك الطبي
- السلك شبه طبي

المحور الثاني: تحقيق الرقابة في المؤسسة الصحية

6. ما ذا تعني لك الرقابة؟

- التفطيش ومتابعة الأداء
- التوجيه والإرشاد
- السلطة والقوة والإكراه
- * أخرى تذكر :

.....

.....

7. مراقبة العاملين تكون:

- فجائية دورية مستمرة

8. من يراقبك أثناء العمل؟

- المديرية الفرعية التي تتبع لها.
- الإدارة العامة في المؤسسة.
- مسؤولك المباشر في العمل.
- هيئة مستقلة عن المؤسسة.

• أخرى تذكر:

9. هل الرقابة تكشف الأخطاء والانحرافات قبل حدوثها؟

- نعم لا

10. هل يقوم المشرف بزيارتك أثناء العمل؟

- نعم لا

المحور الثالث: المراقبة أثناء الانجاز و الالتزام في العمل

11. هل يتم توجيهك من قبل المشرف أثناء قيامك بالعمل؟

- نعم لا

12. هل ترى أن النظام الرقابي في المؤسسة تزيد من التزامك في العمل؟

- نعم لا

• إذا كانت لا لماذا؟

13. ما هو شعورك عند القيام بعملك تحت الرقابة؟

- الاطمئنان والثقة التبعية الخوف وعدم الارتياح

• أخرى تذكر:

14. فيما يخص الأهداف الغير محققة، ما هي الإجراءات التي يتم اتخاذها من طرف

الجهات الرقابية؟

- الإبقاء على الوضع كما هو
- محاولة تصحيح الانحرافات
- تغيير الأهداف الموضوعية

15. هل الرقابة التي تخضع لها في عملك تهدف إلى:

- التأكد من أن نشاطك يسير وفق اللوائح والأنظمة

- الكشف عن الأخطاء في العمل وتقويمها

- التكيف مع المتغيرات المحيطة

16. كيف تقدر المعلومات التي تقدمها أثناء خضوعك لعملية الرقابة؟

غير دقيقة

دقيقة جدا

دقيقة

17. هل أنت قادر على تحمل المسؤولية؟

لا

نعم

18. هل أنت حريص على الحضور في الوقت؟

لا

نعم

المحور الرابع: الرقابة وتحمل المسؤولية

19. ما طبيعة الإشراف المتبع؟

متسيب

مرن

صارم

20. ماذا تمثل الكفاءة في رأيك؟

- جملة المهارات

- المعارف

- القدرات

- الكل معا

21. هل أنت راض على منصب عملك؟

لا

نعم

22. هل تلتزم بانجاز عملك في الوقت المحدد؟

لا

نعم

23. هل المؤسسة تقوم بتوظيف الشخص المناسب في المكان المناسب عند توظيف

الكفاءات؟

لا

نعم

24. هل العمل المسند إليك يتوافق مع تخصصك؟

لا

نعم

• في حالة إجابتك بنعم هل يزيد ذلك من؟

- استخدام خبراتك وقدراتك

- فرصة تحقيق الذات
- زيادة الرغبة في العمل
- الكل معا

25. هل التخصص الوظيفي يجنبك الوقوع في الأخطاء؟

نعم لا

26. هل تحافظ المؤسسة على عمالها القدامى الذين يتمتعون بالخبرة؟

نعم لا

27. هل تقييم الأداء عملية هامة بالنسبة لك؟

نعم لا

• في حالة إجابتك بنعم فيما تكمن أهميتها؟

- التعرف على نقاط الضعف
- الرفع من الروح المعنوية لدى العامل
- تحسين كفاءة العامل
- كل ما سبق

28. حسب رأيك، ما هي سبل عدم تحقيق الكفاءة في المؤسسة الصحية الجزائرية؟

صعوبة القوانين المعاملة السيئة

• أخرى تذكر:

.....
.....