



جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع الديمغرافيا

تخصص تنظيم وعمل

بعنوان:

دور الرقابة الإدارية في كفاءة أداء الموظفين

مذكرة مقدّمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في تخصص تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة :

د. أوشان جميلة

من إعداد الطالبة :

بن شكال مباركة

لجنة المناقشة:

| الصفة | الجامعة | الدرجة العلمية | الأستاذ |
|-------------|--------------|----------------|----------------|
| مشرفا | جامعة غرداية | أستاذ محاضر-أ- | د. أوشان جميلة |
| رئيس اللجنة | جامعة غرداية | أستاذ محاضر-أ- | د. مهيري دليلة |
| مناقشا | جامعة غرداية | أستاذ محاضر-أ- | د. بونوة علي |

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلی من قال فیهم الله عز وجل: " رَبِّ ارْحَمهُمَا كَمَا

رَبَّيَانِي كَغَيْرَا "

صدق الله العظيم

إلی من رأني قلبها قبل أن تراني عينها ونار القمر من نور وجهها
إلی من أمدتني بنبع الحنان وعلمتني سبل العطاء، إلی أئلی الغوالي،

وأجمل وردة في خيالي، أمي الغالية

إلی والدي رحمة الله عليه

إلی إخواني وأخواتي كل واحد باسمه

إلی زملائي و أصدقائي و جميع من يعرفني من قريب أو من بعيد
أهديكم سلاما لو رفع إلی السماء لكان قمرا منيرا و لو نزل إلی الأرض
لكساه سندسا وحريرا ولو مزج بماء البحر لجعل ملح أجاجا غذابا فراتا

سلسيلا

الإهداء

بدأنا بأكثر من يد وقاسينا أكثر من هم وعانينا الكثير من الصعوبات وما نحن
اليوم

والحمد لله نطوي سمر الليالي وتعب الأيام وخلاصة مشوارنا بين دفتي هذا العمل
المتواضع

إلى منارة العلم والإمام المصطفى إلى الأمي الذي علم المتعلمين

إلى سيد الخلق إلى رسولنا الكريم سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء

إلى من حاكك سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها إلى والدتي العزيزة .

إلى من سعى وشقي لأنعم بالراحة والمهنا الذي لم يبخل بشئ من أجل دفعي فهي

طريق النجاح الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر إلى والدي العزيز

إلى من حبهم يجري في عروقي و يلهم بذكرهم فؤادي إلى أختي وأخواني

إلى من سرنا سوياً ونحن نشق الطريق معاً نحو النجاح والإبداع

إلى من تكاتفنا يدأ بيد إلى أصدقائي و زملائي

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين
سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

الشكر ترجمان النية والإخلاص فالشكر الجزيل:

إلى الأستاذة الفاضلة المشرفة "اوشان جميلةة." التي لم تبخل علي
بجهد ما حفظها لله.

وفاء وتقديرًا واعترافًا مني بالجميل أتقدم بجزيل الشكر والكلمة من علمني بحر فالأولئك
مخلصينا الذين لم يبخلوا علينا بجهدهم في مساعدتنا في مجال البحث العلمي

وأخيرًا أتقدم بجزيل شكري بالكلمة منكم والبيد العون والمساعدة في إنجاز هذا
رأسه علمًا لكم وجه.

شكرًا لكم جميعًا

الملخص

من خلال دراستنا هذه التي تطرقنا من خلالها الى مفهومي الرقابة الادارية والكفاءة المهنية تبين ان النظام الرقابي يعتمد على إطار قانوني مرن وواضح يتكيف ويتماشى مع كل الوظائف وفق أساليب ووسائل متطورة بشريا وتكنولوجيا، فالرقابة تعتبر حديثا الركيزة والطريقة التنظيمية للمؤسسة التي من خلالها تضبط وترفع مستوى أداء الموظفين وتساهم بشكل فعال في زيادة المردودية، وهي من المهام الرئيسية للقيادة الإدارية والوظائف الحيوية في الدول الحديثة.

حيث أنه هناك علاقة وطيدة بين الرقابة الادارية وكفاءة الأداء فهذه الأولى تؤثر على الرفع من كفاءة الموظفين وهي الوسيلة الوحيدة التي من خلالها يمكن القضاء على جميع الاختلالات والانحرافات التي يواجهها الجهاز الاداري في الدولة؛ فلا يمكن ان تمارس الرقابة الا بعد ان تقوم الإدارة بممارسة وظائف الادارة، كالتخطيط، والتنظيم، والقيادة واتخاذ القرارات حيث تتطلب الرقابة وجود نظام اداري قائم يمارس أنشطة تؤدي الى تحقيق الأهداف ضمن القوانين والأنظمة.

Abstract :

Through our study, through which we discussed the concepts of administrative control and professional competence, it was found that the supervisory system depends on a flexible and clear legal framework that adapts and is in line with all jobs according to advanced human and technological methods and means. It is one of the main tasks of administrative leadership and vital functions in modern countries.

Since there is a strong relationship between administrative control and performance efficiency, this first affects the raising of the efficiency of employees, and it is the only means through which it is possible to eliminate all the imbalances and deviations faced by the administrative apparatus in the country; It is not possible to exercise oversight beyond the practice of management functions, such as planning, organizing, leadership and decision-making, where oversight requires the existence of an existing administrative system that practices activities that lead to the achievement of goals within the laws and regulations.

| الصفحة | قائمة المحتويات |
|---|---|
| | الإهداء |
| | الشكر |
| | الملخص |
| | قائمة المحتويات |
| | قائمة الجداول |
| | قائمة الأشكال |
| | قائمة الملاحق |
| أ | المقدمة العامة |
| 3 | الفصل المنهجي |
| الفصل الأول : الرقابة الإدارية والكفاءة المهنية ودورها | |
| 10 | تمهيد : |
| 11 | المبحث الأول: الرقابة الإدارية |
| 11 | المطلب الأول: ماهية الرقابة |
| 11 | الفرع الأول: التطور التاريخي لمفهوم الرقابة |
| 12 | الفرع الثاني: المفاهيم الأساسية للرقابة |
| 13 | الفرع الثالث: أهداف وأسس الرقابة |
| 15 | المطلب الثاني: الرقابة الإدارية و أنواعها |
| 15 | الفرع الأول : تطوير مفهوم الرقابة |
| 17 | الفرع الثاني :أنواع الرقابة |
| 19 | الفرع الثالث : مواصفات وخصائص الرقابة الفعالة |
| 21 | المبحث الثاني: الكفاءة المهنية و دور الرقابة في تحسينها |
| 21 | المطلب الأول: الكفاءة المهنية |
| 21 | الفرع الأول: مفهوم الكفاءة |

قائمة المحتويات

| | |
|--|---|
| 22 | الفرع الثاني : خصائص الكفاءة |
| 23 | الفرع الثالث : أنواع الكفاءات |
| 24 | المطلب الثاني : إدارة الكفاءات في المنظمة |
| 24 | الفرع الأول : إدارة ماهية الكفاءات |
| 36 | خلاصة الفصل |
| الفصل الثاني: الدراسة الميدانية | |
| 38 | تمهيد |
| 41 | عرض وتحليل معطيات الفرضية الاولى |
| 44 | استنتاج الفرضية الأولى |
| 45 | عرض وتحليل معطيات الفرضية الثانية |
| 47 | استنتاج الفرضية الثانية |
| 49 | الاستنتاج العام |
| 51 | الخاتمة العامة |
| 58 | المراجع |
| 61 | الملاحق |
| 65 | الفهرس |

قائمة الجداول :

| الصفحة | الجدول | الرقم |
|--------|---|-------|
| 39 | توزيع العينة حسب الجنس | 01 |
| 39 | توزيع العينة حسب السن | 02 |
| 40 | توزيع العينة حسب المستوى التعليمي | 03 |
| 41 | توزيع العينة حسب الوظيفة | 04 |
| 41 | يوضح علاقة نوع الرقابة الادارية وأثر ذلك على اهتمام الرؤساء بأداء العامل | 05 |
| 42 | يوضح علاقة طريقة رقابة المشرف وأثره على مساهمة الرقابة في زيادة انضباط العمال. | 06 |
| 43 | يوضح العلاقة بين تأثير الوسائل المستعملة في الرقابة على انجاز الاعمال المسندة | 07 |
| 45 | يوضح العلاقة بين قيام الرئيس بتوجيه تصرفات العمال واثر ذلك على سعي الادارة لتقييم اداء الموظفين | 08 |
| 46 | يوضح اثر اهتمام الرؤساء بأدائك للمهام واثر ذلك في تقييم اداء الموظفين | 09 |
| 47 | يوضح علاقة من يقوم بالرقابة على انجاز الأعمال بأسلوب متجدد | 10 |

قائمة الأشكال :

| الصفحة | الأشكال | الرقم |
|--------|--|-------|
| 25 | التكامل الأفقي والعمودي لإدارة الكفاءات | 01 |
| 26 | الكفاءات محور تركز أنشطة إدارة الموارد البشرية | 02 |

قائمة الملاحق :

| العنوان | الرقم |
|-------------------------------------|-------|
| المحور الأول: البيانات الشخصية | 1 |
| المحور الثاني: أسلوب الرقابة | 2 |
| المحور الثالث: آليات الرقابة | 3 |
| المحور الرابع: كفاءة الأداء الوظيفي | 4 |

مقدمة

إنه من غير الممكن القول أن الظروف البيئية المحيطة بالمنشأة هي السبب في عدم تحقيق أهداف المنشأة ، كما وغالباً ما تتبلور عن وظيفة التخطيط خطة أو مجموعة خطط واضحة لتحقيق الأهداف المحددة كميّاً وزمنياً وهنا قد يتساءل البعض هل وجود خطة يعني أن الهدف قد تحقق ؟ وهل تنفيذ الخطة يعني أن الإنجاز المحقق هو فعلاً الإنجاز المخطط ؟ للإجابة على هذين السؤالين نستطيع القول أن هناك مجموعة احتمالات فقد يتساوى الإنجاز المحقق مع الهدف ، وقد يقل الإنجاز المحقق عن الهدف، وقد يكون الإنجاز المحقق أكبر من الهدف وأخيراً قد يكون الإنجاز المحقق يساوي صفر، بذلك نستنتج أن وجود الخطة لا يعني مطلقاً أن الهدف قد تحقق كما أن الإنجاز المحقق قد لا يساوي الإنجاز المخطط لتحقيق الأهداف مما يعني وجود خلل في الموازنة بين الإنجازين ولتحقيق هذا التوازن فإن الوسيلة إلى ذلك هو وجود وظيفة رقابية تتكامل مع وظيفة التخطيط . ولكننا نقرأ في الجرائد يومياً عن الكثير من الأمثلة على فشل مدراء المنشآت في ممارسة العملية الرقابية سواء عن طريق الاختلاسات ، انهيارات الأسواق المالية ، الإفلاس ، ارتفاع التكاليف ، الفساد الإداري... الخ .

فالرقابة ما زالت تعتبر المشكلة الرئيسية للعديد من المنشآت والعملية الرقابية في المشاريع الكبيرة ما زالت عملية معقدة فهي لا ترتبط فقط بالنظام الرقابي و بالهيكل التنظيمي والأساليب القيادية ، وإنما بالخطط والأهداف التي تعتبر القوة المركزية للمؤسسة .



الفصل المنهجي

1-الإشكالية :

تعد الرقابة بالمنظمات المعيار الأمثل لتقييم الأداء ووضع الأهداف والخطط المستقبلية، فالرقابة تحدث من أجل التحقق فيما إذا كانت هذه الخطط وفعالية الموظفين جيدة، أو كفاءتها حسنة أم لا، لكن هذه الرقابة بحد ذاتها تكون فعالة أو عكس ذلك على حسب الفرد الذي يديرها والمنظمة والمعايير التي تسيير وفقها، كما أنها ارتبطت بالكفاءة في الأداء .

و الجزائر ليست بمعزل عن دول العالم، من حيث المؤسساتية فهي تحاول على أن تكون الرقابة الإدارية فعالة لكن تشوبها بعض العراقيل أولها ضعف أو الافتقار إلى الأنماط المتطورة في التسيير، فلقد حاز الموضوع على حديث الكثير من المنظرين والباحثين من أجل تحسين وتطوير النمط الرقابي وكانت النتائج معظمها تشير إلى ضرورة تمكين وتكوين الفرد بالإدارة للتحكم فيما يسمى الرقابة الإدارية

ومع تطور مؤسسات الدولة الجزائرية وخاصة بما مرت به منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، كان من الضروري الاهتمام بهذا الجانب للمحافظة على المورد المادي وخاصة البشري .

ورغم جهود الدولة في حرصها على الإبقاء عليها من خلال تنصيب مسؤولين وأصحاب كفاءة وخبرة إلا أن ذلك لم يحد من وجود مشاكل حالت دون وجود رقابة ادارية توازي تلك التي بالدول الأخرى وبالتالي نطرح التساؤل الأتي : كيف تؤثر الرقابة الإدارية في رفع كفاءة الموظف بمديرية التشغيل لولاية غرداية؟

ومنها نطرح التساؤلات التالية :

أ- إلى أي مدى يؤثر أسلوب الرقابة على كفاءة الموظف.

ب- ما هي آليات الرقابة الأكثر نجاعة لمتابعة للعاملين

2-الفرضية العامة:

تؤثر الرقابة الإدارية على الرفع من كفاءة الموظفين.

1-2الفرضيات الجزئية :

أ-يؤثر أسلوب الرقابة على كفاءة الموظفين.

ب-تساهم إدارة الكفاءات على رفع كفاءة الموظفين.

3-المفاهيم :

1-3:الرقابة الإدارية:هي النظام الذي تقيس به الإدارة جهود وكفاءة أداء الموظفين وبناءا عليها يقرر

المسؤول النتائج ويضع الاستراتيجيات¹.

الرقابة الإدارية إجرائيا: هي أسلوب إشراف يتسم بتتبع مدى انضباط الموظفين حسب حضورهم في أوقات العمل ومدى انجازهم له.

2-3:أسلوب الرقابة:هي نمط إشراف وتتبع يمكن من خلالها التحقق من أن البرنامج قد تحقق بالأسلوب معين وبدرجة كفاءة محددة في وقت معين².

إجرائيا: هي إدارة متمثلة في مصلحة المستخدمين بمديرية التشغيل التي تعمل على الرقابة الدورية لموظفيها .

3-4:الكفاءة المهنية: مجموعة من المعارف وحيهة وقيمة نفسية واجتماعية وعملية³

مقال حول الرقابة الإدارية المتندى العربي لإدارة الموارد البشرية 2007-2019¹

علي الشريف الإدارة الأسكندرية ط01الدار الجامعية 2002 ص 35²

زكريا الدوري مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها عمان -الأردن دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 2010ص45³

إجرائيا: هي الاستعدادات وأسلوب عمل وكفاءة ترتفع وتنخفض على حسب أسلوب الرقابة المنتهج من طرف المسؤول المباشر بمديرية التشغيل لولاية غرداية.

4-أهداف الدراسة: تتلخص أهدافها فيما يلي :

*محاولة معرفة ماهية الرقابة الادارية

*ربط العلاقة بين الرقابة وكفاءة الموظفين.

*محاولة الكشف عن ماهية إدارة الكفاءات وإظهار أن كل إدارة وان تشابه تنظيمها فان لها مسميات على حسب أسلوب ادارتها.

*معرفة دور الرقابة الإدارية الفعلي بالمؤسسات الحالية.

5-أسباب اختيار الموضوع :

5-1 الأسباب الذاتية: *رغبة الباحث في دراسة هذا النمط من الرقابة ومدى فاعليتها في رفع كفاءة الموظف.

5-2الأسباب الموضوعية:

*أريد من الدراسة محاولة الكشف عن ماهية الرقابة الإدارية بالميدان.

*كان المراد من الدراسة إضافة عمل آخر ومزيد منها حول الموضوع لما له من فائدة في تطوير الإدارة الجزائرية.

6-حدود الدراسة :

6-1:المجال الزمني : كان المجال الزمني للدراسة ميدانيا من شهر جويلية-أوت 2019.

6-2:المجال المكاني :أجريت الدراسة بمديرية التشغيل لغرداية.

7- المنهج المتبع: كان المنهج المتبع الوصفي الذي يتميز بوصف الظاهرة وتحليلها فكانت الدراسة تصف علاقة الرقابة الإدارية وأسلوبها ورفع كفاءة الموظف.¹

8- التقنية المستعملة :

8-1: الملاحظة: استعملت بها الملاحظة والتي تعتبر مشاهدة ومراقبة للسلوك ومشاهدة الظاهرة.²

8-2: الاستمارة: هي مجموعة أسئلة يستقيها الباحث من المؤشرات التي استنبطها من المتغيرات والمصنفة حسب محاور والمشيرة إلى جانب ما من جوانب الظاهرة المدروسة³

9- العينة: شملت العينة الحصرية لأننا جمعنا كل موظفي المديرية بما يحتويه موظفي الفروع التابعة لها وكانت خصائص العينة مجموعة الموظفين الذين يتراوح سنهم بين 25 و60 سنة. متفاوتين من ناحية الكفاءة المهنية والمستوى التعليمي.

10- الدراسات السابقة:

من الدراسات السابقة دراسة الباحثة تاجوري جليلة لنيلها لشهادة الماجستير وكانت حول -الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال-

فكانت فرضيات الدراسة تشير إلى التالي :

*الرقابة الإدارية لها دور في زيادة الفعالية للعمال داخل المؤسسة الاقتصادية.

* الرقابة الإدارية لها دور في تحسين الكفاءة الإنتاجية للعمال داخل المؤسسة الاقتصادية.

*الرقابة الإدارية لها دور في التقييم الناجح لأداء العمال داخل المؤسسة الاقتصادية.

موريس أنجوس منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية دار القصة للنشر والتوزيع 2004 ص 36¹

غريب محمود السيد تصميم تنفيذ البحث الاجتماعي دار المعرفة الجامعية مصر 1986 ص 268.²

المرجع نفسه ص 269.³

فكانت الدراسة تحاول الكشف عن الظاهرة المدروسة لمعرفة العلاقة بين الرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي .فكانت نتائج الدراسة الأتي :

وجدت الباحثة أن الرقابة الإدارية لها دور في زيادة الفعالية.

الرقابة الإدارية لها دور في تحسين الكفاءة الإنتاجية.

الرقابة الإدارية ليس لها دور في التقييم الناجح للأداء .

الرقابة الإدارية ليس لها دور في التقييم الناجح للأداء.

ومن أبرز ما أوصي من خلال الدراسة :

*ضرورة إعطاء أهمية كبيرة للرقابة

*يجب الاستفادة من خبرات وتجارب المؤسسات الأخرى الرائدة في هذا المجال.

*اعتماد أساليب تكنولوجية لهذا الغرض.

11-المقاربة النظرية :

من أهم المقاربات السوسيولوجية المتبناة في شان الرقابة هي نظرية **هنري فايول** حيث ذكر في كتابه الإدارة العامة والصناعة الذي صدر عام **1916** حيث صنف في جزئه الأول الأنشطة التي تقوم بها الإدارة وهي:

*الأنشطة الفنية*أنشطة تجارية *أنشطة مالية*أنشطة أمنية*أنشطة محاسبية*أنشطة إدارية

فالنشاط الأخير الإداري والاه عناية كبيرة فقسمه لخمسة وظائف هي :

(التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، التنسيق) فقد استقينا من المقاربة من النشاط الإداري وتطرقنا وبنيت الدراسة على الوظيفة الرابعة من النشاط وحاولنا التفصيل والتطرق إليها لما لها من أهمية مثل ما ذكرنا سابقا.

الفصل الأول:
الرقابة الإدارية
والكفاءة المهنية
ودورهما

تمهيد :

تعتبر الرقابة من أهم الوظائف التي تباشرها الإدارة من خلال أساليب وإجراءات تستخدمها في تقييم ما تم تحقيقه من إنجازات. وكثيراً ما تفهم الرقابة بمعناها الضيق الذي يوحي في مظهره بتصديد الأخطاء فقط، وتطبيق الجزاءات، في حين أنّ هذه الوظيفة الإدارية لها مفهوم أشمل من هذه النظرة، مما يتطلب الفهم السليم للرقابة وأهدافها ومهامها وأدواتها من قبل الرؤساء والمرؤوسين. فبينما المبادئ الخاصة بالرقابة متعارف عليها ومتفق عليها بصفة عامة، إلا أنّ النظام الفعال للرقابة يقتضي تصميماً يأخذ في الحسبان ظروف وأوضاع المنظمة. والرقابة الإدارية على أعمال أجهزة القطاع العام ضرورة للقضاء على كثير من الأخطاء والانحرافات التي تعرقل تحقيق مصالح المواطنين، والحفاظ على الصالح العام. لذا فإنّ عملية الرقابة لا تقتصر على مجرد التأكد من سلامة التصرف في الأداء، بل يشمل الحرص على تقديم أفضل الخدمات في الوقت المحدد والسرعة المطلوبة. إنّ نظام الرقابة الموضوع قد لا يُحقق الهدف منه إلاّ إذا تقبله العاملون وعملوا على تطبيقه بالطرق السليمة. كما أنّ النظم الرقابية تهدف إلى تقييم أداء العاملين، وقد تكون النتيجة أقل من التوقعات مما يسبب سخط العاملين على نظم الرقابة لأنّ ذلك قد يكون ناتجاً من عدم قيام القيادات بشرح التقييم قبل العمل، أو بسبب عدم منح السلطة الكاملة للتنفيذ.

حيث تواجه المؤسسات تحديات عديدة فرضت عليها الإهتمام بمواردها البشرية، باعتبارها تساهم في إنشاء القيمة للمؤسسة بما تملكه من معارف وكفاءات، هذه الأخيرة اكتسبت أهمية كبرى في مختلف الدراسات والأبحاث في تسيير الموارد البشرية، إذ أصبح جل الإهتمام ينصب حول توظيف الكفاءات وتنميتها بالتكوين وتسيير الحياة المهنية أي أن كل نشاطات تسيير الموارد البشرية تركز على الكفاءات، مما فرض ضرورة تسييرها للحفاظ عليها. وقمنا بإجراء دراسة ميدانية لعملية دور الرقابة في رفع مستوى الكفاءة بديوان الترقية و التسيير العقاري بالجلفة من أجل معرفة واقع العملية التقييمية في المؤسسة محل الدراسة، والإجراءات التي تتخذها إدارة المؤسسة في حين قمنا بشرح مبسط لبرنامج تقييم هذا الدور، أما الكفاءة فهي محصلة تفاعل لسلوك الفرد مع جهده وقدراته وإمكانياته المعرفية، حيث تنتج عنها مجموعة من المسؤوليات والواجبات والمهام لتحقيق نتائج مرجوة على مستوى الوظيفة وعلى مستوى المنظمة كذلك. كما أنه قد يعبر أحيانا عن الفعالية.

المبحث الأول: الرقابة الإدارية

المطلب الأول: ماهية الرقابة

الفرع الأول: التطور التاريخي لمفهوم الرقابة

إن مفهوم الرقابة وجد منذ القدم، وتطور بتطور التجمعات البشرية، فأخذت الرقابة في العصور القديمة مضمونها يختلف عن مضمونها في العصور الوسطى، إلا أنه يمكن القول أن ظهور الرقابة بالمفهوم الحالي لم يظهر إلا في العصر الحديث.

فالمتبع لحركة التاريخ يجد أنه ليس هنا تاريخ معين يمكن تحديده كبداية مؤكدة لنشأة الرقابة ولكن المتبع للحضارات القديمة يجد أن هنا ارتباط بين هذه الحضارات ونظم الرقابة المعتمدة آنذاك ، فبالنسبة للحضارة الآشورية نجد أن الرقابة كانت تتعلق بمقارنة المعلومات من مصدرين مختلفين ومستقلين عن بعضهما البعض، فمثلا يتم التحقق من أن عدد أكياس القمح الداخلة إلى المخازن يتطابق وعدد الأكياس المستلمة الفارغة، أما بالنسبة للحضارة الرومانية فبالإضافة إلى الإجراء السابق، ظهر إجراء جديد من إجراءات الرقابة وهو تقسيم وفصل المسؤوليات، حيث كانت مسؤولية إقرار النفقة وتحديد قيمة الضرائب من اختصاص مجلس الحكومة الروماني، في حين أن مسؤولية جمع الضرائب والاحتفاظ بالأموال كانت من مسؤولية القضاء.¹

أما في العصور الوسطى وبالتحديد في القرن الخامس عشر، فنجد أن الكاتب الإيطالي لوغاباشيلو "LocuPaciolo" قد أورد عام 2181مبدأ القيد المزدوج في كتابه:"، بعد أن كانت Summa

"Di Arithmetica Géométrica Proportioni Et Proportionalita

1 حسين عبد العال محمد، الرقابة الإدارية بين علم الإدارة والقانون الإداري، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 1001ص، 92، بتصرف. الفصل الثاني: الرقابة على النشاط التقني في شركات التأمين على الأضرار 53 .

الطريقة المحاسبية السائدة والتي عرضها المازندلاني في مخطوطته عام 2212 تتم بقيد الإيرادات على الجانب الأيمن والمصروفات على الجانب الأيسر بالإضافة إلى ذلك ، ظهر الجرد المادي ومبدأ الرقابة.¹ "Le Contrôle de Vraisemblance" المعروف بالرقابة السطحية

أما في العصر الحديث ومع ظهور المؤسسات الكبيرة الحجم و بروز شركات المساهمة وانتقال الإدارة من أصحاب رؤوس الأموال إلى أشخاص مهندسين ومختصين أدى إلى ضرورة الاعتراف بالرقابة كنظام ضروري لأي تنظيم إداري ومحاسبي هدفه المحافظة على رأس المال ومصالح الأطراف المختلفة والدولة، إذ أصبحت الرقابة عملية منظمة تهدف إلى التحقق من مطابقة ما أنجز من أعمال وما هو مسطر من أهداف.

الفرع الثاني: المفاهيم الأساسية للرقابة

تعددت وتنوعت آراء الفقهاء حول وضع تعريف محدد لمفهوم الرقابة باختلاف مناهجهم في البحثين القانون العام أو الإدارة العامة أو المالية العامة حيث عرفها كل منهم من زاوية تخصه، وقبل الخوض في بيان الآراء الفقهية التي قيلت في هذا الشأن نجد إلزاما علينا أن نتطرق لبيان الماهية اللغوية لكلمة الرقابة، ففي اللغة العربية جاء الرقيب بمعنى "الحافظ" و"المنتظر" وورد أيضا رقابة اسم مصدره "رقيب" ويعني "لاحظ" و"حرس" و"حافظ"، وأما المعنى اللغوي لكلمة رقابة في اللغة الانجليزية "Control" نجد أنها حملت أكثر من معنى يدور معظمها حول التفتيش والمراجعة.

أما "Henri Fayol" عرف الرقابة بأنها: "التحقق من أن التنفيذ يتم طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المقررة فهي عملية كشف عما إذا كان كل شيء يسير حسب الخطط الموضوعة وذلك للرض الكشف عما يوجد من نقاط ضعف و أخطاء لعلاجها وتفادي تكرارها".²

¹ حجاز خديجة، استخدام أساليب المعاينة الإحصائية في ترشيد الحكم الشخصي لمدقق الحسابات دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC العلمة

² علي أنور العسكري، الرقابة المالية على الأموال العامة (في مواجهة الأنشطة غير المشروعة)، مكتبة بستان المعرفة، الإسكندرية، 1009، ص 228،

وعرفت الرقابة أيضا بأنها جهد منظم لوضع معايير أداء تنسجم مع الأهداف التخطيطية، وتصميم نظم معلومات التلذية العكسية ومقارنة الأداء الفعلي مع معايير الأداء الموضوعة سلفا لتحديد ما إذا كانت انحرافات.¹

كما عرفت الرقابة على أنها عملية قياس النتائج ومقارنتها بالخطط أو المعايير و تشخيص أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المرغوبة واتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما يكون ذلك ضروريا.² ومما سبق يمكن القول بأن الرقابة هي نظام أو مجموعة من العمليات والإجراءات الموضوعة بلية متابعة الأعمال والتأكد من أنها تتم وفقا لما سطر له من أهداف بالإضافة إلى تمكن هذه الإجراءات الرقابية المعتمدة من العمل على اكتشاف الأخطاء والانحرافات حال وقوعها وتحديد أسباب وقوعها وتصحيحها ووضع ما يلزم من تعديلات لتفادي تكرارها مستقبلا.

الفرع الثالث: أهداف وأسس الرقابة

أولا: أهداف الرقابة

يمكن تلخيص أهداف الرقابة في النقاط التالية:³

التأكد من أن العمل الإداري يؤدي في إطار القانون وفي حدود الخطة المرسومة سواء من النواحي القانونية أو المالية أو التقنية.

التعرف على معوقات سير العمل الإداري، واكتشاف الأخطاء وحالات الانحراف وسوء التصرف من جانب العاملين مما يؤثر على مدى كفاية أداء العمل التنفيذي .

التأكد من إدارة القيادات لكافة المعلومات الضرورية الخاصة بالمستويات الإدارية التي يشرفون عليها حتى تتم عمليات التنسيق والتوجيه، واتخاذ القرارات بصورة سليمة تحقق في النهاية أهداف السياسة العامة.

¹ حسين عبد العال محمد، مرجع سابق ، ص.10

² زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية، دار المسيرة، عمان، الطبعة الأولى، ، 1022ص

³ السيد محمد الجوهري، دور الدولة في الرقابة على مشروعات الاستثمار، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى ،

التأكد من احترام الحقوق المقررة للأفراد والعاملين واحترام مبدأ المساواة أمام القانون، وأن الخدمات تؤدي للجميع وبأقل قدر ممكن من الإجراءات دون تعسف للسلطات.

ثانياً: أسس الرقابة

يجب أن يقوم النظام الرقابي في أي منظمة من المنظمات على مجموعة من الأسس من أهمها:¹
أن تتناسب الرقابة مع طبيعة النشاط والظروف ومقتضيات العمل الإداري، فأساليب الرقابة التي تستخدم في إدارة معينة قد تختلف عن الأساليب المستخدمة في إدارة أخرى كما أن نظام الرقابة في منظمة صغيرة يختلف عن نظام الرقابة في منظمة كبيرة، مثل التأمين كنشاط له خصوصيات تقنية وقانونية تميزه عن غيره من الأنشطة الاقتصادية الأخرى، هذا ما يجعل أساليب الرقابة المطبقة في شركة التأمين تكتسي نوعاً من الخصوصية وهذا لخصوصية عمليات النشاط التقني وانعكاس دورة الإنتاج في شركات التأمين على الأضرار من ناحية، والإطار القانوني والتنظيمي للأصول والخيارات الاستثمارية لهذه الشركات من ناحية أخرى.

يجب أن تمارس الرقابة في الوقت المناسب، حيث تساهم في اكتشاف الانحرافات والأخطاء في الوقت المناسب، وذلك حتى يمكن علاج الموقف قبل استفحاله ويعتبر النظام الرقابي مثالياً، كلما أدر الأخطاء قبل وقوعها في وقت يسمح لهذا النظام بالقيام بالإجراءات التصحيحية العلاجية.
موضوعية معايير الرقابة المعتمدة في بناء نظام رقابي فعال، بحيث لا يتدخل العامل الذاتي في الرقابة، كأن تكون هذه المعايير كمية يمكن قياسها، ولاشأن أن نظام رقابي مبني على معايير موضوعية يخلق شعوراً من الطمأنينة لدى العاملين والعدالة إضافة إلى وضوح وشفافية هذه المعايير لدى العاملين.

¹ عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم (المفاهيم، الوظائف، العمليات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1002 ص 118، ص

يجب أن يتميز نظام الرقابة بالمرونة والقابلية للتعديل وفقاً للظروف المتغيرة للعمل والبيئة الداخلية والخارجية التي تنشط فيها المنظمة وهذا ما يستدعي إعادة النظر في المعايير والإجراءات التي تستخدم في الرقابة ومسايرة التغيرات.

أن يتصف نظام الرقابة بالوضوح والبساطة حتى يسهل فهمه، على عكس نظام الرقابة الذي يتصف بالتعقيد وصعوبة الفهم مما يحول دون تحقيق الهدف الموضوع لأجله وبالتالي تجرد المنظمة نفسها أمام نظام رقابي لا فعال.

أن تتصف الرقابة بالاقتصاد وهذا يعني أن يكون نظام الرقابة قليل التكاليف بحيث لا يشكل عبئاً اقتصادياً و تكلفة على المنظمة.

أن يقدم نظام الرقابة الإجراءات الواجب اتخاذها للتصحيح الأوضاع ومعالجة الأخطاء، بمعنى أن نظام الرقابة يجب أن لا يقتصر على اكتشاف الأخطاء والانحرافات عن الخطط الموضوعية بل من الواجب أن يكون النظام الرقابي نظاماً مثيراً بحيث يبين الطريق والأعمال الواجب إتباعها لتصحيح مثل هذه التجاوزات والمخالفات التي من شأن تراكمها أن يجر بالشركة إلى الإفلاس.

المطلب الثاني: الرقابة الإدارية و أنواعها

الفرع الأول: تطوير مفهوم الرقابة

الرقابة الإدارية واحدة من الوظائف الرئيسية الأربعة التي تتكون منها العملية الإدارية والترتيب المعتاد لهذه الوظائف هو التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة .

إن كلمة الرقابة وموقعها في ترتيب وظائف الإدارة دلالة معينة وهي أن الوظيفة ليست منفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى ، بل هي جزء يكتمل به الأداء الإداري في منظمات الأعمال .

والرقابة كغيرها من الوظائف الإدارية ساهمت بدور رئيسي في تنظيم المجتمع ومؤسساته عبر مراحل التاريخ ، وتطورت تبعاً لذلك حتى أصبحت اليوم برأي علماء الإدارة والاقتصاد ، إن أي نظام إداري أو مالي لا تتوفر فيه رقابة فعالة ومنتظمة يعتبر نظاماً يفتقر إلى مقومات وجوده ، ويرى هؤلاء العلماء

أن الرقابة ظاهرة ضرورية وطبيعية في منظمات الأعمال ، لأنها تمثل الضوابط لكل تصرف إداري يتعدى أثره إلى الغير .

ومن المعتاد أن نجد بعض الأخطاء وبعض الجهود الضائعة والاحتكاك وما يترتب على ذلك من انحرافات عن الأهداف المقصودة ، فقد يتضح مثلا أن التخطيط غير كامل والتنظيم ينقصه الإصلاح ، والتشكيل الوظيفي غير سليم .

طبيعة الرقابة :

لو لم تكن الخطط الموضوعة في منظمات الأعمال بحاجة إلى تعديل والتنفيذ بدقة من خلال تنظيم إداري متكامل ومتوازن بتوجيه من مدير كفؤ ، لما كان هناك حاجة للرقابة ، فكثيرا ما نلاحظ أن التنظيمات الإدارية في المؤسسات والشركات لا تعمل دائما بصورة ميسرة ، ولمساعدتها على بلوغ أهدافها نجدها بحاجة إلى تعديل لمواجهة الظروف المتغيرة التي تستجد في المستقبل .

وهنا تبرز الحاجة إلى ذلك المدير الذي يأخذ في الحسبان التنبؤ بما ستكون عليه الحالة بعد حين ، ولما كانت عملية اختيار المدير الكفاء يكتنفها بعض الغموض فإن مثل هذه القيادة الإدارية غالبا ما تكون ماثرا للتساؤل.

وبصورة عامة نلاحظ أن طبيعة العمل الرقابي تهدف إلى القيام بالكشف عن الانحرافات السلبية في العمل ثم القيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة لضمان تحقيق الأهداف .

علاقة الرقابة بالتخطيط :

يمكن النظر إلى العلاقة بين التخطيط والرقابة بأنها علاقة مباشرة وثيقة ومتبادلة بمعنى أن التخطيط يعتمد على نتائج العملية الرقابية ، وبالتالي فإن التخطيط يمد الرقابة بمعايير الأداء ، والرقابة تمد التخطيط بالمعلومات الكافية عن سير تنفيذ الخطة وحجم الإنجاز الذي تحقق¹.

¹ إيمان حمدي، ملف كامل عن الرقابة الإدارية، المنتدى العربي، مصر، 2015

الفرع الثاني: أنواع الرقابة

1. الرقابة الوقائية :

يعمل هذا النوع دونه ، ويأخذ هذا النوع من الرقابة بالحسبان ضرورة الاستعداد لمواجهةته والحيلولة دون حدوثه ، وفي الممارسة العملية يعنى المدير أن لا ينتظر حتى تأتيه المعلومات عن وقوع الخطأ أو الانحراف ، بل يتوجب عليه أن يسعى إليها بنفسه ويحاول كشفه قبل حدوثه .

2. الرقابة المتزامنة :

ويقصد بهذا النوع مراقبة سير العمل أولاً بأول أي منذ بدايته وحتى نهايته ، فنقيس الأداء الحالي ونقيمه بمقارنته مع المعايير الموضوعية لاكتشاف الانحراف أو الخطأ لحظة وقوعه والعمل على تصحيحه فوراً لمنع استفحال أثره .

3. الرقابة اللاحقة :

لا تتوقف الرقابة بمجرد إنجاز العمل ، حيث يقارن هذا الإنجاز الفعلي العام مع المعايير الموضوعية سلفاً في الخطة والغرض من هذا الإجراء هو رصد الانحرافات والإبلاغ عنها لمعالجتها .¹

الرقابة من حيث مستوياتها الإدارية

تصنف الرقابة وفق هذا المعيار ضمن ثلاثة أنواع وهي :

1. الرقابة على مستوى الفرد :

يسعى هذا النوع من الرقابة إلى تقييم أداء الأفراد العاملين ، ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل وسلوكهم وذلك بمقارنتهم أدائهم مع المعايير الخاصة بذلك.

¹إيمان حمدي، ملف كامل عن الرقابة الإدارية، المنتدى العربي، مصر، 2015

2. الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية :

يهدف هذا النوع إلى قياس وتقييم الإنجاز لإدارة واحدة أو قسم من أقسامها لمعرفة مدى كفاءة أدائها لمهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها .

3. الرقابة على مستوى المؤسسة ككل :

وهو المستوى الثالث للرقابة في منظمات الأعمال والغرض منه تقييم الأداء الكلي للمؤسسة ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل من أجل تحقيقها .

الرقابة من حيث نوعية الانحراف :

تصنف الرقابة من وفق هذا المعيار إلى نوعين رقابة إيجابية ، ورقابة سلبية :

1. الرقابة الإيجابية :

ويقصد بها تحديد الانحرافات الإيجابية لمعرفة أسبابها وتدعيمها ومن ثم الاستفادة منها بشكل أكثر في المستقبل .

2. الرقابة السلبية :

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

الرقابة من حيث تنظيمها :

تصنف الرقابة طبقاً لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع :

1. الرقابة المفاجئة :

وهو ذلك النوع من الرقابة الإدارية الذي يتم بصورة مفاجئة وبدون سابق إنذار من أجل مراقبة العمل وضبطه دون اتخاذ ترتيبات مسبقة من المدير أو الرئيس المباشر .

2. الرقابة الدورية :

وهي التي تنفذ كل فترة زمنية أي حسب جدول زمني منتظم حيث يتم تحديدها يوما او أسبوعيا أو شهريا .

3. الرقابة المستمرة :

وتتم عن طريق المتابعة والإشراف والتقييم المستمر لأداء العمل .¹

الفرع الثالث :مواصفات وخصائص الرقابة الفعالة

1 -قبول الرقابة بواسطة العاملين في المنظمة وتعميق مفهوم الرقابة كوسيلة وليست غاية في حد ذاتها وتهدف إلى مساعدة العاملين على الأداء المتميز . وهذا لا يتحقق إلا إذا نظر العاملون للرقابة على أنها جهاز مساند Supporting ليس لتصيد الأخطاء وعقاب المهمل وإنما منع الأخطاء وتحديد المشاكل والمعوقات والعمل على حلها حتى لا يتعطل الإنتاج .

ومن هنا بدلاً من أن يقوم العاملون بإخفاء المشاكل التي تحدث خوفا من الرقابة السلبية فإنهم سوف يظهرون الحقائق للرقابة طمعا في الوصول إلى حلول لها ، ويفيد كثيرا إشراك من تطبق عليهم الرقابة في تحديد المعايير وتوقيت تقديم هذه التقارير الرقابية على قبول العاملين للرقابة .

2 - التركيز على العوامل الحاكمة يقوم المدير بتحديد المناطق الحاكمة في العمليات الخاصة بالقطاع الذي يشرف عليه ثم يضع المعايير تحت المراقبة المستمرة ويقصد هنا بالعوامل الحاكمة ، العوامل الأساسية التي يعتمد عليها نجاح القطاع أو فشله وأنه بتركيز الرقابة على هذه النقاط الحاكمة والتأكد أنه ليس هناك انحراف فإن ذلك يؤدي أيضا إلى التحكم والرقابة في جميع العمليات .

فمثلا إذا تحكم وراقب بشكل فعال رقم المبيعات فإن ذلك يعكس الأداء في نشاط رجال البيع ، أسلوب رجال البيع في التعامل مع العملاء ، فعالية برامج الدعاية والترويج وهكذا .

¹إيمان حمدي، ملف كامل عن الرقابة الإدارية، المنتدى العربي، مصر، 2015

3 - اقتصاديات الرقابة : طبيعي أن تكلفة الرقابة يجب أن تقارن بالمنافع والمميزات التي تتحقق منها . تحتاج الرقابة إلى أفراد وأجهزة .. الخ فهل يعقل أن يتم إعداد نظام للإنذار المبكر ودوائر تليفزيونية لحماية أشياء ليست ذات قيمة ، إن نظام الرقابة اللازم للرقابة على شراء دبابيس الورق يجب ألا يكون في مستوى نظام الرقابة اللازمة لشراء ماكينات التصوير للمنظمة .

4 - توافر المعلومات الصحيحة : من حيث أسباب الانحرافات فقد يحدث انخفاض في رقم الإنتاج ويبدو أن السبب هو انخفاض في قدرة وكفاءة العاملة ولكن بالتدقيق قد يتضح أن السبب ليس في انخفاض الكفاءة بقدر انخفاض في الدافعية لدى العمالة .

5 - توقيت ظهور نتائج الرقابة : قد تحدث انحرافات عن المعايير ولكن يجب أن تظهر هذه الانحرافات بسرعة وكذلك معرفة أسبابها. إن نظام الرقابة الفعال يتوقع هذه الانحرافات قبل أن تحدث ويحذر بذلك Warn . وهذا ما يسمى بالرقابة السابقة والرقابة الملازمة . وإن لم يستطع فإن نظام الرقابة يجب أن يظهر الانحرافات فور وقوعها حيث لا معني لإظهار تقارير رقابية بعد انقضاء وقت طويل لحدوث الخطأ في المستقبل أو حتى في تحقيق الجزء الإداري حيث لا فائدة من اكتشاف الانحراف ثم يظهر بعد ذلك أن المتسبب في الخطأ قد ترك العمل مثلاً .

6 - البساطة في العملية الرقابية حتى يجب أن يكون النظام الرقابي واضحاً ومفهوماً لمن يطبق الرقابة وأيضاً لمن تطبق عليه ، ويجب أن يعكس النظام العمليات التي يقوم بمراقبتها . فعند الرقابة على الإنتاج نحتاج إلى معايير ، أدوات ، تقارير تختلف عن تلك اللازمة للرقابة على الأموال مثلاً .

7 - إعادة النظر : في معايير الرقابة وأدواتها .. الخ من وقت لآخر وذلك للتأكد من أنها تتلاءم مع الظروف والأحوال السائدة¹ .

¹ محمد خطاب، تعريف الرقابة وأنواعها والعملية الرقابية في الإدارة، أسود البيزنيس، 2018

المبحث الثاني: الكفاءة المهنية و دور الرقابة في تحسينها

المطلب الأول: الكفاءة المهنية

الفرع الأول: مفهوم الكفاءة

ورد تعريف الكفاءة (بالإنجليزية: Efficiency) في لسان العرب لابن منظور على أنّها: النظر، والمساوي.¹

أمّا في المعجم الوسيط، فقد وردت على أنّها كلمة مُشتَقَّة من (كفأ)، نقول: لَهُ كَفَاءَةٌ عِلْمِيَّةٌ؛ أي لديه قُدْرَةٌ ، ومُؤَهَّلَاتٌ عِلْمِيَّةٌ، ونقول: يَتَمَتَّعُ بِكَفَاءَةٍ عَالِيَةٍ؛ أي بِقُدْرَةٍ عَالِيَةٍ عَلَى الْعَمَلِ، وَبِجَدَارَةٍ، وَأَهْلِيَّةٍ، والكفاءة لغة تعني: حالة يكون فيها الشيء مُساوياً لشيءٍ آخر، علماً بأنّ مفاهيمها تختلف باختلاف مجالاتها، إلّا أنّ جميعها يَتَّفِقُ في التركيز على تحقيق أفضل النتائج بأقلّ التكاليف، والجهود؛ فالكفاءة الإنتاجية تختلف مع الكفاءة الفنية مثلاً؛ فعلى سبيل المثال، نجد أنّ الكفاءة الإنتاجية (بالإنجليزية: Productive efficiency) في اللغة تعني: تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقلّ قدرٍ من المدخلات، وأدنى تكلفة مُمكنة، أمّا الكفاءة الفنية (بالإنجليزية: Technischefficiency) فتعني في اللغة: مقياس مقدرة المصنع على بلوغ أعلى مستوى إنتاج مقبول الجودة بأقلّ قدرٍ من المدخلات، والمجهودات.

أمّا في ما يتعلّق بمفهوم الكفاءة اصطلاحاً، فقد وردت عدّة تعريفات، نورد بعضها على النحو الآتي: عرّفها (لويس دينوا) على أنّها: "مجموعة سلوكيات اجتماعية، ووجدانية، ومهارات نفسية، وحسية، وحركية تسمح بممارسة دور ما، أو وظيفة، أو نشاط بشكل فعّال".

عرّفها المجموعة المهنية الفرنسية (بالفرنسية: Le Medef) على أنّها: "مزيج من المعارف النظرية، والمعارف العملية، والخبرة الممارسة، والوضعية المهنية هي الإطار الذي يسمح بملاحظتها، والاعتراف

¹ هاملي عبدالقادر (2011م)، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، الجزائر- تلمسان: جامعة أبو بكر بلقايد، صفحة 50،53. بتصرّف.

بها، وعلى المؤسسة تقييمها، وتطويرها".¹ عرّفها الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية على أنّها: "استخدام القدرات في وضعية مهنية؛ بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة، أو النشاط" ومن خلال التعريفات السابقة، فإنه يمكن استخلاص أنّ الكفاءة تعني: عملية المقارنة بين الإنتاج، والوضع الحاليّ، وما يمكن أن يتمّ إنتاجه، وتحقيقه، وذلك باستخدام الموارد نفسها، كالموارد المالية، والجهود المبذولة، والوقت، وغيرها.

الفرع الثاني: خصائص الكفاءة

للکفاءة العديد من المميّزات التي تساهم في التعرف عليها، ومن هذه المميّزات ما يأتي: ذات هدف مُحدّد: حيث إنّ الكفاءة تهدف إلى تحقيق غاية مُعيّنة، وإنجاز هدف مُحدّد، وذلك عن طريق استثمار المعارف المختلفة؛ لتحقيق هذه الغاية بشكل كامل. مُكتسبة: وتعني هذه الخاصية أنّ الكفاءة لا تُؤلّد مع الإنسان، بل يكتسبها عن طريق التدريب الموجه. مُدرّكة: إذ إنّ الكفاءة التي لا يتمّ إدراكها لا يمكن أن تُحقّق أيّ منفعة للمؤسسة، كما أنّ إدراكها من قِبَل من يملكها يساعد على الحفاظ عليها، والاستفادة منها، وتطويرها. ذات تشغيل ديناميكيّ: ويعني ذلك أنّ تحصيلها يعتمد على التفاعل ما بين مُكوّناتها المختلفة، وعناصرها، ضمن أبعادها، كالمعارف السلوكية، والعملية، وغيرها خلال الزمن. مفهوم مُجرّد: حيث لا يمكن رؤيتها، ولا حتى لمسها، وإنّما تتمّ ملاحظتها من خلال نتائج الأنشطة، وتحليلها، والوسائل المستخدمة لتحقيق هذه النتائج. مُتقدمة: حيث إنّ عدم استخدام الكفاءة يُؤدّي إلى تقادّمها، وفي حال عدم السماح للأشخاص الذين يُشكّلون مصدراً لها بإظهارها، فإنّ هذا من شأنه أن يُؤدّي إلى تلاشيها.

¹ بن جدو محمد الأمين (2013م)، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، الجزائر: جامعة سطيف 1، صفحة 2-4. بتصرف.

الفرع الثالث: أنواع الكفاءات

هناك اختلاف بين الباحثين حول تصنيف أنواع الكفاءات، إلا أن أبرز تصنيف هو تصنيف (Celile Dejoux)؛ حيث صنّفها ضمن 3 مستويات، هي:¹

الكفاءة الفردية: وهي عبارة عن المهارات، والمؤهلات التي يمتلكها الشخص من خلال التجارب الشخصية، والمهنية، والتكوين بشكل متواصل، بحيث يستخدمها في تحقيق أهداف معينة، وبشكل فعال. ومن الجدير بالذكر أن التكوين المتواصل أمرٌ ضروري؛ وذلك لأن المهارات، والمؤهلات المرتبطة بزمن معين، قد لا تكون مفيدة في زمن آخر، وخاصة مع التطور الحاصل في المعلوماتية، مما يعني الانخفاض في مستوى الكفاءات، أو فقدانها.

الكفاءة الجماعية: وهي كفاءة تنشأ من خلال تضافر جهود الكفاءات الفردية، وتعاونها، من خلال التواصل الفعال بين الأعضاء جميعهم في العمل، وتوفير المعلومات المناسبة لهم، كما أنّها تُمثّل حلقة وصل بين الاستعدادات، والمعارف، والقدرات الموجودة لديهم، بحيث يشكّلون فريقاً مهنيّاً قادراً على تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة. ومن الجدير بالذكر أنّه يمكن تعريفها حسب (Le boterf) على أنّها: "نتيجة، أو مُحصّلة تنشأ انطلاقاً من التعاون، وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمّن جملة من المعارف، كمعرفة تحضير عرض، أو تقديم مُشترك، ومعرفة الاتصال، ومعرفة التعاون، ومعرفة أخذ، أو تعليم الخبرة جماعياً".

الكفاءة التنظيمية (الاستراتيجية): وتتم من خلال إيجاد التكامل بين الكفاءات الفردية، وذلك من خلال اتباع آليات معينة للتنسيق بينها، علماً بأنّها تُعرّف حسب (Prahalad et hamel) على أنّها: "توليفة من المهارات، والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي"، وهي تُشكّل تعلماً جماعياً ضمن المنظمة. ومن الجدير بالذكر أنّ الكفاءات الاستراتيجية

¹ الزهرة شنكامة (2013م)، تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح، صفحة 27-24، 22، 13، 9. بتصرّف.

تتضمن عدّة كفاءات تبعاً للمستوى التسلسليّ في المؤسسة، وتعدّد وظائفها، مثل: التخطيط، والإدارة، والتنفيذ، والرقابة؛ إذ تتمثّل في كفاءة العلاقات الإنسانيّة، والكفاءة التقنيّة، والكفاءة الإداريّة الفنيّة من ناحية، وكفاءة التخطيط، والتنفيذ، والإدارة، والرقابة، أو التقييم من ناحية أخرى، علماً بأنّ هذا كلّه بحسب المؤسسة نفسها، ونوع عملها، ومدى إدراكها لعلاقتها مع البيئة المحيطة بها.

المطلب الثاني: إدارة الكفاءات في المنظمة

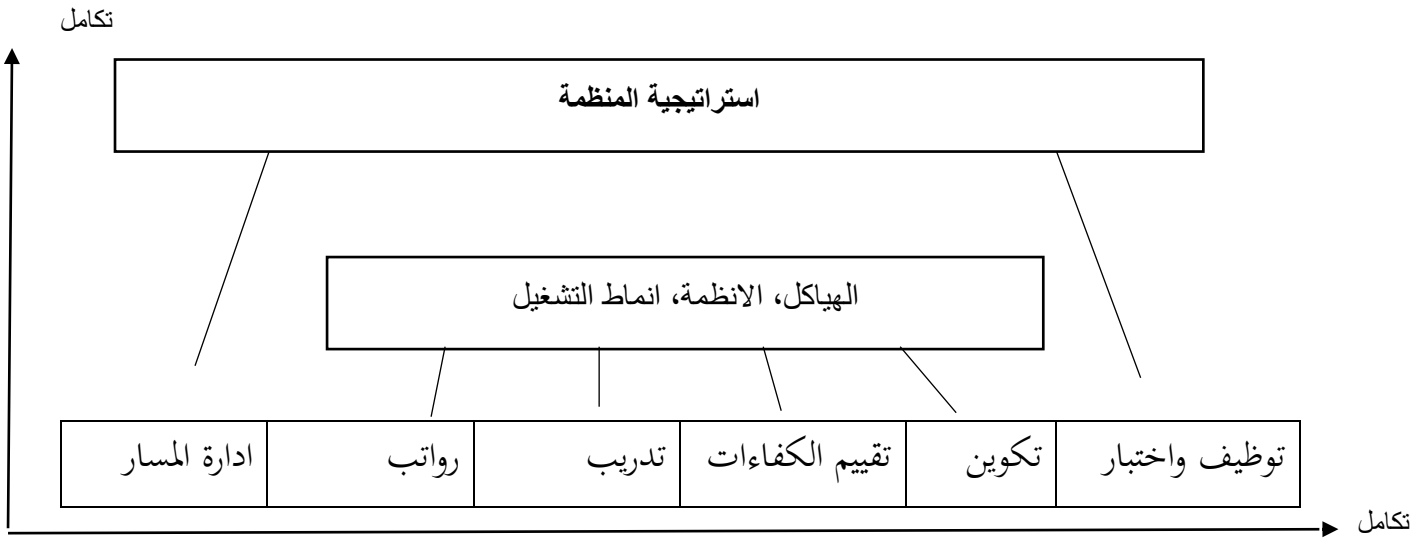
الفرع الأول : إدارة ماهية الكفاءات

يندرج موضوع إدارة الكفاءات ضمن مقارنة إدارة الموارد البشرية وقد ارتبط هذا الموضوع بدرجة كبيرة بالتغيرات الحاصلة على مستوى البيئة التنافسية للمنظمة، ولقد أضفت سرعة تحولات البيئة ميزة مهمة فيما يخص بعض المناصب والمهام التي تتمثل في عدم ديمومة العديد من هذه المناصب والمهام وسرعة تطورها، وبهدف تكيف الأفراد معها يتحتم عليهم الاتصاف بميزة تعدد المهام من خلال التكوين المتواصل واكتساب المعارف والمهارات المتنوعة، كما يتطلب الأمر من المنظمات إدارة الكفاءات وتطويرها بما يسمح ببقاء المنظمة أولاً وتحقيق التميز ثانياً.

أولاً : مفهوم إدارة الكفاءات

تعرف إدارة الكفاءات على أنّها "مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، وكذا استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المنظمة وليست أهدافاً في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي¹. وهو ما يوضحه الشكل التالي :

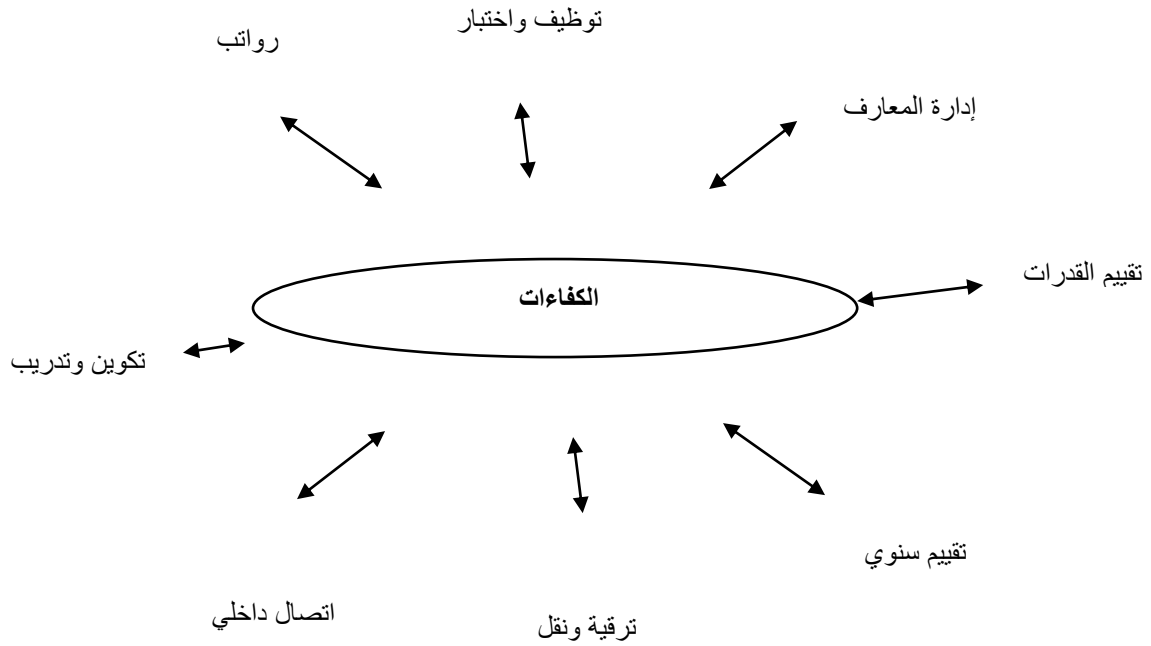
¹ -Lou Van Beirendonck : Tous compétents, Le Management Des Compétences Dans L'entreprise, édition de Boeck, Belgique, 2006, pp. 33-34.



الشكل 1: التكامل الأفقي والعمودي لإدارة الكفاءات

Source : Lou Van Beirendonck : Tous Compétents , Le Management Des Compétences Dans L'entreprise, édition de Boeck, Belgique, 2006, p. 33.

يمكن القول أن تحقيق إدارة كفاءات ناجحة مرتبطة بتطبيق تكامل أفقي أكثر من العمودي حيث يبحث في التكامل العمودي عن تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المنظمة، نظرها وكذا استراتيجيتها إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومنظمة ومطورة بطريقة معينة تساهم في تحقيق مهمة المنظمة، أما في التكامل الأفقي فيتم البحث عن تكيف مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية فيما بينها والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف أي تصبح كل أنشطة إدارة الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة وهو ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم 2 : الكفاءات محور تمرکز أنشطة إدارة الموارد البشرية

Sources : Lou Van Beirendonck, Tous Compétents : Le Management Des Compétences Dans L'entreprise, Edition de Boeck, Belgique, 2006.p.34.

كما عرفت إدارة الكفاءات على أنها: "بعد خاص في إدارة الموارد البشرية يبحث عن التوفيق بين تنافسية المنظمة وقابلية التوظيف لدى الموارد البشرية وذلك بتعبئة وتدعيم قدرات العاملين لديها¹ . وعرفت كذلك على أنها: "التأثير في معارف وكفاءات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في محيط العمل².

¹ - زكية بوسعد : اثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية و الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة مطاحن الاوراس باتنة) ، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، باتنة، 2008، ص.20

² - علاوي عبد الفتاح : التطوير التنظيمي و الاستثمار في الكفاءات و دورهما في احداث التغير الايجابي للمؤسسات ، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر ، العدد 05، 2007، ص.08

وتتمثل المراحل الأساسية لإدارة الكفاءات فيما يلي: 1

- معرفة جيدة لهيكل الموارد البشرية بالمنظمة من خلال المؤشرات الكمية كهم الأعمار، وتوزيع مستويات التكوين، ومستوى الأجور، ومقارنتها مع المنافسين، والمؤشرات النوعية لواردتها من خلال أنظمة التقييم؛

- توقع الأعمال المستقبلية، وتحديد الاحتياجات من الكفاءات ووضع قوائم للوظائف المستهدفة؛

- وضع مخططات التوظيف والتكوين والحركة بين الوظائف كأحد أهم أساليب إدارة الكفاءات وليس من السهل وضع هذه المخططات للاعتبارات التالية:

- اصطدام سياسة التوظيف بأولوية الحاجات في المدى القصير؛
- صعوبة إيجاد التوازن بين اكتساب طرق التسيير الجديدة التي تفرض التكوين الجماعي والفردى للتقنيات المستعملة هذا من جهة ومن جهة ثانية التكوين للمستقبل الذي يقيد المنظمة في الوظائف الجديدة مستقبلاً؛
- صعوبة تنظيم مخطط الحركة بين المناصب في كثير من الأحيان خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث معدل الدوران Turn Over ضعيف، أما بالنسبة للمنظمات الكبيرة فلا بد من وجود حوافز مهمة لذلك، على اعتبار أن هذه الحركة تساهم كثيراً في إيجاد روح الإبداع والابتكار وتقتل الجانب الروتيني للمهام والوظائف وضمن هذا الإطار يلعب التكوين دوراً مهماً في عملية تطوير الكفاءات، فهو يساهم في تحقيق أهداف تتعلق باكتساب المعرفة كمورد لبناء كفاءات الأفراد وتحديد الموارد والكفاءات.

¹-اسملاي يحضيه ، مرجع سابق، ص.146

وتهدف إدارة الكفاءات إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية¹:

- تقدير أفضل للكفاءات الملائمة للوظائف؛
- تحكم أفضل في نتائج التغيرات التكنولوجية والاقتصادية؛
- الجمع بين عوامل: الكفاءة، المنظمة المؤهلة"، وتنمية كفاءات العاملين بشكل أفضل؛
- الحفاظ على قابلية التوظيف للجميع؛
- إدارة المسارات الوظيفية بشكل أفضل Carrières
- تقليل المخاطر والتكاليف الناجمة عن الإختلالات؛
- اختيار و برمجة مخططات التصحيح الضرورية بشكل أفضل.

فإدارة الكفاءات تقضي على النظام التقليدي للتصنيفات الذي يقوم على محتوى الوظيفة (منصب العمل)، فهي بدلا من ذلك تقوم على المعارف والخصائص المهنية (بما فيها السلوكية والضرورية لشغل المنصب، و تتم بكفاءات الفرد جميعها سواء كان يستخدمها في منصبه الحالي أم لا، بمعنى أنها جهد إداري هادف إلى تامين كفاءات الأفراد العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.

ثانيا: مقاربات إدارة الكفاءات

لم يعد مضمون الكفاءات بمنظورها الجديد ذات مدلول بسيط، أي قدرة الموارد البشرية على الاستجابة الفعالة والناجعة لمتطلبات الوظائف، بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب فهي تتوقف على قدرة الفرد والمجموعات والبيئة التنظيمية كلها مع بعضها البعض في تزامن وانسجام مما جعلها

¹ - عبد الفتاح بوخمخم، شابونية كريمة : تسيير الكفاءات و دورها في بناء الميزة التنافسية ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات : المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصاديات ، جامعة بسكرة ، 12 / 13 نوفمبر 2005، ص.117.

تنبؤاً مكانة محورية ضمن نظام الإدارة لكونها تربط بين ثلاث مفاهيم أساسية وهي : الاستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، التدبير أو الإدارة بصفة عامة.

إن فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم ساهم في الانتقال من إدارة الحافظة التكنولوجية إلى إدارة حافظة الكفاءات والذي يقوم على ثلاث مقاربات وهي:

أولاً : المقاربة التسييرية

تتمثل الكفاءات من وجهة نظر هذه المقاربة في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال هذه المعارف والخبرات في وضعيات مهنية مختلفة فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءة متكونة من رأسمال يشمل المعرفة والمهارة أو المعرفة العملية وحسن التصرف¹.

وفق هذه المقاربة لا بد أن تكون هذه المكونات الثلاث للكفاءة جاهزة وقابلة للتعبئة والاستغلال أما أي وضعية مهنية أو وضعية عمل محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظر تعد أداة متطورة وملازمة للوضعيات المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه ، و ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل *le pouvoir d'agir* أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفاعلية، والرغبة على الفعل "*vouloir d ' agir*" التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمنظمة².

إن الكفاءات 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 - سملاي يحضيه ، مرجع سابق، ص.142

² - المصدر نفسه.

ثانيا : المقاربة العملية

من منظور هذه المقاربة تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب والتعلم الجماعي، السيورة التنظيمية وكذلك التكنولوجيا . فالكفاءات بهذا المنظور لا يمكن الحصول عليها أو تقليدها لأنها التفاعل المتزامن بين هذه العناصر الثلاث وليس ظرفي أو مؤقت ووليدة كذلك قدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي لهذه المكونات بما يمنح لها ميزة تنافسية 1 .

فالقدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيورات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة، بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية ومن هنا تكون الكفاءة شيء عملي ووليدة الممارسة الميدانية والناجحة للمكونات الثلاث 2 .

ثالثا : المقاربة الإستراتيجية

وفق هذه المقاربة تحقق الكفاءات للمنظمة الميزة التنافسية من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية فالكفاءات بهذا المعنى تكون تلك القدرات المعرفية

والعملية والتنظيمية التي: 3

- يصعب تقليدها من طرف المنافسين؛

- يصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة آلية تكنولوجية جديدة؛

1 _ بن عيسى محمد المهدي : العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الراسمال الاستراتيجي ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 09-10 مارس 2004، ص.69.

2- المرجع السابق ، ص.70.

3 _ سملاي يحضيه ، مرجع سابق ، ص.143.

- يصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة ابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة .

نلاحظ من هذه المقاربات أو الأبعاد الثلاثة للكفاءة أنو يوجد بها تدرج وتكامل بحيث لا يمكن أن تكون هناك كفاءة إستراتيجية دون البعد الأول والثاني لها وكذلك بالنسبة للكفاءة العملية لا يمكن أن تكون بدون البعد الأول لإدارة الكفاءة ومتابعتها يتطلب قدرة متعددة ومتكاملة.

ثالثا :تشخيص الكفاءات الفردية والجماعية

تقوم هذه المنهجية على البحث على الكفاءات الفردية والجماعية المخزونة داخل المؤسسة أو الكفاءات المتجذرة في ثقافة المنظمة، والمرتبطة هيكلية بالتكنولوجيا النوعية والتي تشكل رأسمالا بشرية استراتيجية بالنظر إلى كونها تعمل على تحسين نجاعة وفاعلية المنظمة، وإنجاز أهدافها ووضع خطط وتصورات لنشاطاتها ومنتجاتها وأساليب تنظيمية جديدة.

أولا : البحث عن الكفاءات الفردية وتقييمها

يتم ذلك من خلال 1:

- التقييم الدائم والمستمر للكفاءات: من طرف إدارة الموارد البشرية بشكل مستمر سواء أثناء عمليات التوظيف، الترقية، وإعادة ترتيب وتصنيف العاملين، أو عن طريق عملية التكوين التي تقوم بها المنظمة لصالحهم، وتتم هذه العملية باستعمال الأدوات والتقنيات التسييرية، منها الاختبارات المتعددة التي تقيس الملكات المعرفية، والذهنية، والنفسية، وبطاقات التقييم، إذ تتم هذه العمليات التقييمية المهيكلة، والمنظمة في مستويات عديدة من طرف مهنيين متخصصين لقياس القدرات والمهارات والمؤهلات الفردية.

1_ بن عيسى محمد المهدي، مرجع سابق، ص.71.

- الكشف عن الكفاءات النادرة : حيث يتم تحديد الأفراد ذوي القدرات والمهارات النادرة مثل الخبراء المتخصصين في المجالات الدقيقة والإستراتيجية، بالإضافة إلى تحديد طرق تسيير المعارف الكامنة في عقولهم وكيفية المحافظة عليها ونشرها أو نقلها كرأس مال معرفي يساهم في تحسين ميزة المنظمة التنافسية.

- الكشف والتنقيب عن الكفاءات الفردية غير المعروفة من طرف الإدارة : بسبب أن البيئة التنظيمية القائمة لم تسمح لهم من إبراز مواهبهم وإمكانياتهم وقدراتهم الأكيدة لاشتغالهم في وظائف تتطلب قدرات وكفاءات كبيرة لكن في نشاطات تعتبر حالياً ثانوية بالنسبة للمنظمة،

إن هذه الكفاءات المخفية للهيئات الإدارية تشكل حقلاً كبيراً من الموارد الداخلية والإستراتيجية التي يجب على المنظمة أن تعمل على اكتشافها واستغلالها لتحقيق النجاح في الأداء وتحسينها أو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة .

ثانياً : البحث عن الكفاءات الجماعية وتقييمها:

تنطلق المنظمة في عملية البحث عن الكفاءات الجماعية من فرضية أنها ليست فردية أو مشخصة في أفراد فقط، بل أن فرق ومجموعات العمل داخل المنظمة يمكن أن تكون لديها كفاءة نوعية وخاصة موزعة على مواردها البشرية والتي تشكلت بفعل تفاعل العديد من العوامل مثل البيئة التنظيمية، والتكنولوجيا، وخيرة الأفراد فيما بينهم والتي سمحت لهم بامتلاك كفاءات نوعية وخاصة كفريق عمل وليسوا كأفراد من حيث¹ :

- روح التعاون والتساند والتكامل المهني بينهم؛

- القدرة على التنظيم والابتكار والتطوير وإدارة التغيير؛

1 _ سملاي بحضيه ، مرجع سابق ، ص.144.

- علاقة الاتصال العالية التي تساهم في انتقال المعلومات بنجاعة وفاعلية.

هذه المجالات تتيح لفريق العمل القدرة والكفاءة العالية التي يجب على المنظمة البحث عنها، والمحافظة عليها وتوظيفها بما يحقق أهدافها الاستراتيجية. وبعد تحديد تلك الكفاءات الجماعية يجب على المؤسسة وضع خريطة بيانية تظهر موطن تلك الكفاءات من حيث نشاطها، وتخصصها ومجالات عملها، بالإضافة إلى تحديد مؤشرات النجاعة في أدائها الحالي والسابق، والتعرف على طبيعة البيئة الملائمة لتوظيف قدراتها، ومهاراتها من حيث وسائل العمل وحوافز الأداء.

-تشخيص الكفاءات ضمن نشاط محدد : يختلف هذا التشخيص عن سابقه كونه يهتم بتحديد الكفاءات التي تتوفر عليها المؤسسة ضمن نشاط صناعي أو إنتاجي معين ضمن سلسلة عملياتها الإنتاجية، فقد يكون هذا النشاط عمل تسييري، أو أداء تشغيلي، أو تكون عملية تسيير تقني للممتلكات والتجهيزات.

كما تهدف هذه العملية إلى تحديد الكفاءات المتوفرة التي تسمح للمنظمة بإنجاز نشاط رئيسي ضمن مسار نشاطاتها الإنتاجية، وتحديد القيم المضافة التي يمكن أن تحصل عليها، وترتبط عملية التشخيص بالعوامل التالية¹ :

- المستوى التكنولوجي من حيث درجة تعقيده وموقع النشاط ضمن السيرورة الإنتاجية؛
- ندرة الكفاءات لدى المنظمات المنافسة وأثرها على جودة السعر والمنتج ؛ يمكن هذا التشخيص من تحديد الطابع الإستراتيجي لتلك الكفاءات الرئيسة من حيث ندرتها، صعوبة تقليدها والحصول عليها، أو تعويضها وكيفية توزيعها عن طريق قياس المدة الزمنية اللازمة للحصول عليها سواء عن طريق التكوين، أو الخبرة . بالإضافة إلى تحديد مدى تحذر كفاءات هذا النشاط في ثقافة المنظمة وفي

1 _ بن عيسى محمد المهدي، مرجع سابق، ص.72.

طبيعة تكنولوجياها، وأخيرا تحديد دورة حياة الكفاءات من حيث هي في مرحلة النمو، أو النضج، أو التدهور.

- التشخيص على أساس المشاريع الإستراتيجية: تهدف هذه المنهجية إلى تحديد الكفاءات التي تمكن المؤسسة من إنجاز وتحقيق أهدافها الإستراتيجية ويتم هذا التحليل من خلال ما يلي¹:

• التحليل الإستراتيجي الوظيفي بالتعرف على تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الكامنة في الموارد البشرية

وبصفة خاصة تحديد الكفاءات البشرية ذات المهارات، والقدرات، والمعارف، الأمر الذي يتطلب ضرورة وضع مخطط خاص يتعلق بإدارتها وتنميتها من خلال إدارة الموارد البشرية (التدريب، وإدارة الحياة الوظيفية) ...؟

• تحديد الكفاءات الإستراتيجية وإدارتها وتقدير قيمتها استراتيجيا، المحققة للميزة التنافسية؛ يؤدي تحليل البيئة التنافسية إلى التعرف على احتياجات الزبائن، واستراتيجيات المنافسين، وشروط الموردين، وقيود الممولين، ونوع التكنولوجيا المتاحة، وحالة سوق الكفاءات من حيث العرض والطلب.

إن هذا التحليل يمكن المنظمة من تحديد متغيرات البيئة التنافسية كالفرص الحالية، والتهديدات المتوقعة وكذلك التنبؤ بمسارها المستقبلي، إن ارتكاز الميزة التنافسية على رأس المال البشري يجعل المنظمة تركز جهود تحليل بيئتها التنافسية على التأكد من وجود الكفاءات البشرية القادرة على تحقيق التميز التنافسي لها، كما يؤدي تحديد الكفاءات الأساسية إلى التعرف على المعرفة والإمكانيات الضرورية المتاحة.

ويمكن تصنيف تلك الكفاءات الإستراتيجية وفق عوامل أهمها:

¹ - سملاي يحضيه، مرجع سابق، ص.145.

- الكفاءات ذات قدرات إنجاز المشاريع الإستراتيجية للمنظمة، كالانتقال إلى قطاع أو نشاط آخر؛
 - الكفاءات التي يؤثر غيابها على إنجاز المشاريع الإستراتيجية كونها تسهل عملية الاتصال والتحفيز؛
 - الكفاءات النادرة التي حققت للمنظمة ميزة تنافسية بفضل قدرتها المعرفية، والتقنية، والتنظيمية المكتسبة
- من خلال خبرتها داخل المنظمة والتي مكنتها من التعرف على آليات التأطير، والتنظيم والتكنولوجيا المتاحة؛
- الكفاءات النادرة التي يصعب الحصول عليها والتي تشكل حاجزا إستراتيجيا لا يمكن اختراقه من المنافسين
- كما تواجه عملية تقييم تلك القدرات مشكلتين أساسيتين هما:
- مشكلة تحقيق الموضوعية في التقييم، فالإدارة العليا قد لا تدرك بدقة القدرات المتميزة للمنظمة؛
 - مشكلة تقييم القدرات النسبية مقارنة بالمنظمات المنافسة.

خلاصة الفصل:

خلال هذا الفصل تطرقنا إلى أبرز مفاهيم الرقابة الإدارية وكذا مفهوم الكفاءة المهنية ودور الرقابة في تحسينها بحيث تسعى الرقابة الإدارية إلى تنفيذ العديد من الأهداف من أهمها التقييد بالسياسة الإدارية و هو الهدف المرتبط بمُتابعة تنفيذ الدوائر الإدارية للتعليمات والقرارات المختلفة حسب اختصاص كلٍ منها. الاستخدام المناسب للموارد الاقتصادية وهو العمل على ترشيد طُرق صرف أو استخدام الموارد الاقتصادية؛ من أجل تحقيق الأهداف مع الحرص على عدم التبذير أو الإسراف في هذه الموارد، بل من المهم استخدام الكميات المناسبة منها بأقلّ التكاليف الممكنة. توزيع المسؤوليات وتطبيق الإدارة للمراجعة الداخلية من تنفيذ التدقيق ضمن بيئة العمل.

الفصل الثاني :
الدراسة الميدانية

تمهيد

تطرقنا في هذا الفصل لدراسة ميدانية لمديرية التشغيل لولاية غرداية التي تضم 25 موظف موزعون كالأتي :

- 23 موظف مرسم .
- 02 أعوان متعاقدين (حارس + سائق سيارة من المستوى الأول) .
- تنقسم مديرية التشغيل الى :
- المدير
- مصلحة الإدارة العامة و الميزانية تضم :
- مكتب إدارة المستخدمين و الوسائل و مكتب الميزانية و المحاسبة و الأمانة و الحراس و النظافة .
- مصلحة ترقية التشغيل و تسيير سوق العمل تضم :
- مكتب برامج ترقية التشغيل و مكتب تسيير سوق العمل و مكتب التنسيق و الإحصائيات و التقييم .
- مصلحة المحافظة على التشغيل و حركة اليد العاملة تضم مكنتين :
- مكتب الحفاظ على التشغيل و إعادة الإدماج و مكتب حركة اليد العاملة و تسيير اليد العاملة الأجنبية .
- مصلحة أجور المتعاقدين في إطار جهاز المساعدة على الإدماج المهني DAIP تضم :
- مكتب دفع أجور و متابعة حركة المتعاقدين في إطار جهاز المساعدة على الإدماج المهني
- و مكتب الاستقبال متابعة ملفات عقد العمل المدعم CTA

أولاً: البيانات الشخصية:

جدول رقم 1: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| النسبة | التكرار | الجنس |
|--------|---------|---------|
| 60% | 15 | ذكر |
| 40% | 10 | انثى |
| 100% | 25 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول رقم 1 المبين لتوزيع افراد العينة حسب متغير الجنس ان النسبة الاكبر كانت للذكور بنسبة 60% تليها نسبة الاناث 40% من مجمل العينة المدروسة.

من خلال ماسبق نستنتج أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث ، و هذا يبين لنا أن نشاط هذه المديرية يتطلب فئة الذكور أكثر من الإناث ، نظرا لكثرة تعاملها مع الأشغال الخارجية ، و هذا بتأدية خدمات و مهام تركيب كوابل الكهرباء وصيانتها مما يتطلب الجهد العضلي الذي يعد من خصائص البنية المورفولوجية للرجال، بينما الإناث يعملن في المهام الإدارية داخل المراكز ، إضافة إلى ذلك ميل فئة الذكور للعمل في المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي ، التي تتميز بالأجور المرتفعة ، من منطلق أنهم مطالبون أكثر في الجانب المادي ، من أجل تحمل الأعباء و التكاليف المالية العائلية.

جدول رقم 2: يوضح توزيع افراد العينة حسب السن

| النسبة | التكرار | السن |
|--------|---------|------------|
| 60% | 15 | 30-20 |
| 16% | 4 | 40-30 |
| 12% | 3 | 50-40 |
| 12% | 3 | 50 فما فوق |
| 100% | 50 | المجموع |

يلاحظ من خلال بيانات هذا الجدول أن غالب عمال هذه المؤسسة هم من فئة 20-30 سنة أي بما نسبته 60%، تليها الفئة السنية 30-40 سنة بنسبة 16% اما الفئة 40-50 بنسبة 12%، أي أن فئة الشباب تقريبا هي الأغلبية الساحقة بهذه المؤسسة، فهي مؤسسة ادارية أكثر، تتطلب قدرات وكفاءات بدنية ومهارات وقدرات قد لا تتوفر إلا في هذه الفئات العمرية ، كما أن سياسة التوظيف المتبعة في الفترة الأخيرة، خاصة يغلب عليها توظيف الشباب، وأن الشباب أكثر بطلاة ربما كذلك بشكل مباشر في ملاحظة أن أغلب الشباب والفئات الإجتماعية الأكثر نشاطا هي الغالبية الساحقة لعمال هذه المؤسسة.

هكذا نستنتج بأن الأغلبية الساحقة لعمال هذه المؤسسة هم شباب ومن الفئة النشطة وأن ذلك على علاقة تحديدًا بالطبيعة العمل بهذه المؤسسة.

جدول رقم 3: يوضح المستوى التعليمي

| النسبة | التكرار | المستوى التعليمي |
|--------|---------|------------------|
| 68% | 17 | جامعي |
| 20% | 5 | ثانوي |
| 12% | 3 | متوسط |
| 100% | 50 | المجموع |

يتضح من خلال هذا الجدول ان نسبة المبحوثين ذوو المستوى الجامعي تمثل نسبة 68% و اعلى نسبة و المستوى الثانوي تمثل 20% والمتوسط 12% من مجمل العينة المدروسة . إن خصوصية مديرية التشغيل تطلب تأهيل علمي عالي نوعا ما لتسيير المهام الادارية الخاصة بتقديم بيانات الاستهلاك والتوزيع وكذا التعامل مع برامج حساب الدفع وكذا متابعة الاعمال الادارية تحتاج اداريين وتقنيين تكونوا في الجامعات والمعاهد الخاصة هذا ما يفسر ارتفاع نسبهم مقارنة بباقي المستويات.

جدول رقم 4: يوضح توزيع المبحوثين حسب الوظيفة

| الوظيفة | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| دائم | 18 | 72% |
| مؤقت | 7 | 28% |
| المجموع | 50 | %100 |

يلاحظ من خلال بيانات الجدول أن غالب عمال هذه المؤسسة هم من اصحاب العمل الدائم أي بنسبة % 72 منهم، تليها نسبة %28 تمثل نسبة العمال اصحاب العمل المؤقت .
الفترة الغالبة هي الموظفين وهذا راجع لطبيعة المؤسسة وطبيعة مهامها، بما ان المؤسسة مهامها تسيير خدمات التشغيل والادماج لحاملي الشهادات، فإنها تحتاج إلى عمال تحكم وتنفيذ بدرجة كبيرة مقارنة بفترة الإطارات.

عرض وتحليل معطيات الفرضية الاولى:

جدول رقم 5: يوضح علاقة نوع الرقابة الادارية واثر ذلك على اهتمام الرؤساء باداء العامل

| المجموع | | لا | | نعم | | يهتم رؤساؤك بأداء مهامك نوع الرقابة الإدارية التي تمارسها عليكم الإدارة |
|---------|---------|--------|---------|--------|---------|---|
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| %100 | 13 | %46.2 | 6 | %53.8 | 7 | متابعة الموظف وليس أداءه |
| %100 | 3 | %0 | %0 | %100 | 3 | متابعة ومراقبة الأداء |
| %100 | 9 | %0 | 0 | %%100 | 9 | رقابة وفقا للتنظيم |
| %100 | 25 | %24 | %6 | %76 | 19 | المجموع |

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح علاقة نوع الرقابة الادارية واثر ذلك على اهتمام الرؤساء باداء العامل حيث نجد ان الغالب على العينة هو اهتمام الرؤساء باداء المهام بنسبة %76

تدعمها في ذلك نسبة 53.8% ممن يتابعهم المشرف وليس اداءهم وفي المقابل نجد 24% ممن لم يهتم رؤسائهم بادائهم.

من خلال المعطيات السابقة يتضح ان اغلب عمال المديرية نوع الرقابة الادارية يؤثر عندهم على اهتمام الرؤساء بادائهم باعتبار الرقابة مجموعة من التطبيقات المستخدمة من أجل الوصول إلى الكفاءة الإدارية، والتي تعد جزءاً من نظام التحكم الداخلي في المؤسسات، وتهدف إلى دعم تنفيذ كافة الأعمال في الأوقات المناسبة، والمرتبطة مع السياسات الإدارية، وأيضاً تُعرف الرقابة الإدارية بأنها الأفعال أو القوة التي تُحقق السيطرة على العمل، وهي من الوسائل القانونية المستخدمة في التنظيم والتوجيه الإداري ومن التعريفات الأخرى للرقابة الإدارية هي الأفعال المرتبطة بالسيطرة على الأشياء أو الأشخاص، من خلال فرض السلطة المناسبة والمرتبطة في نجاح الرقابة.

هذا ماجاءت وفقه نتائج القراءة الاحصائية للجدول لتبين اثر نوع الرقابة الادارية على اهتمام الرؤساء باداء العامل.

جدول رقم 6: يوضح علاقة طريقة رقابة المشرف وأثره على مساهمة الرقابة في زيادة انضباط

العمال.

| المجموع | | لا | | نعم | | تساهم الرقابة في زيادة انضباط العمال يقوم المشرف بالرقابة بطريقة |
|---------|---------|--------|---------|--------|---------|--|
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| %100 | 10 | %20 | 2 | %80 | 8 | شهرية |
| %100 | 15 | %33.3 | 5 | %66.7 | 10 | يومية |
| %100 | 25 | %28 | 7 | %72 | 18 | المجموع |

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح اثر طريقة الرقابة على زيادة الرقابة للانضباط داخل المؤسسة بنسبة 72% تدعمها في ذلك نسبة من اجابوا بان المشرف يقوم بالرقابة بطريقة يومية بنسبة 66.7% وفي المقابل نجد من لم تساهم عندهم الرقابة في زيادة الانضباط بنسبة 28% .

من خلال ماسبق يتبين اهمية الرقابة في زيادة الانضباط باعتبار الرقابة عملية تطبق قبل تنفيذ المهام، ووظيفتها منع الوقوع في الأخطاء ومعالجتها من بدايتها. من اجل إنجاز كلّ مراحل العمل أو أيّ جزءٍ من أجزائه بطريقةٍ صحيحة؛ من خلال متابعة المهام والأنشطة، ومن ثمّ حصرها لمقارنتها مع المعايير الوظيفيّة، من أجل تقييم الأخطاء بعد حدوثها لمنع تكرارها في المستقبل. والهدف منها التأكّد من التقيّد في تنفيذ قواعد العمل، ومعرفة مساره والسلوك الخاص بالموظّفين والتأكّد من صحّة ومصدقيّة كافيّة المعاملات الماليّة، وأتمّها ذات أسسٍ قانونيّةٍ ممّا يساهم في تقديم الحماية للأصول الخاصة في المؤسسة.

هذا ماجاءت وفقه نتائج القراءة الاحصائية للجدول اعلاه لتوضح اثر طريقة رقابة المشرف على مساهمة الرقابة في زيادة انضباط العمال.

جدول رقم 7 : يوضح العلاقة بين تأثير الوسائل المستعملة في الرقابة على انجاز الاعمال المسندة

بأسلوب

| المجموع | | لا | | نعم | | ينجز العمال ما يسند إليهم من أعمال بأسلوب متجدد الوسائل المستعملة للرقابة |
|---------|---------|--------|---------|--------|---------|---|
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| 100% | 15 | 60% | 9 | 40% | 6 | تقارير |
| 100% | 10 | 10% | 1 | 90% | 9 | اجهزة تقنية |
| 100% | 25 | 40% | 10 | 60% | 15 | المجموع |

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح العلاقة بين تأثير الوسائل المستعملة في الرقابة على انجاز الاعمال المسندة بأسلوب متجدد حيث كان الاتجاه الغالب على الجدول مع اثر طرق الرقابة على انجاز الاعمال بنسبة بأسلوب متجدد بنسبة 60% وفي المقابل نجد 40% لم ينجزوا الاعمال بأسلوب متجدد.

من خلال المعطيات سابقة الذكر يتضح ان تأثير الوسائل المستعملة في الرقابة يساهم في انجاز الاعمال المسندة بأسلوب متجدد اذ تعد الرقابة من الوظائف الإدارية المهمة وذلك لأنها تساهم في التأكد من فاعلية وظائف الإدارة بطرقها المختلفة بحيث ترتبط بشكل موثوق مع وظائف العملية الإدارية، فتؤثر وتتأثر بها وذلك نتيجة للتفاعل المشترك بين هذه الوظائف؛ من أجل تحقيق أهداف المنشأة. ومثل الرقابة النتيجة النهائية للمهام، والوظائف الخاصة بالمنشأة؛ حيث تُستخدم لقياس كفاءة الخطط المطبقة، وطرق تنفيذها. وتتطلب الرقابة استخدام هيكل تنظيمي يتناسب مع مسؤوليات المديرين. وتساعد المديرين على التحكم بالأخطاء، والكشف عنها عند وقوعها؛ وذلك من أجل إيجاد حلول لها.

استنتاج الفرضية الأولى :

من خلال بيانات الجداول تثبت انه هناك علاقة من المشرفين الممثلين لجهاز الرقابة الإدارية والموظفين من خلال ربط عوامل مثل نظرة الموظفين لهذا الجهاز او النظام ورأيهم به ومدى فاعليته فكما كانت الرقابة الإدارية تتسم بتطبيق اللوائح وتراقب وتعتمد على متابعي أداء العاملين وتدارك النقائص كلما كان أداء هذا الأخير ناجحاً .

الا ان ذلك لم يخلو من وجود موظفين تدمرو من أسلوب الرقابة كون أن الأسلوب اختلف باختلاف سلوك كل مشرف .

كما ان الوسائل التي انتهجت في الرقابة كانت مختلفة بحسب مهنة كل موظف فلم تحتاج الرقابة على الإداريين ان تكون يومية مثل نظيرتها عند فئة الحرس .

وبالتالي فإن نوع العمل والكفاءة لهما الجور الفعال في فترات وطريقة الرقابة الممارسة كما ان الأداء يرتفع او ينخفض على حسب العلاقة التي تربط الموظف بالإدارة المباشرة والتي سميت بإدارة الكفاءات مثل ماسنرى بالفرضية الثانية .

عرض وتحليل معطيات الفرضية الثانية:

جدول رقم 8: يوضح العلاقة بين قيام الرئيس بتوجيه تصرفات العمال واثر ذلك على سعي

الادارة لتقييم اداء الموظفين

| المجموع | | لا | | نعم | | تسعى الإدارة لتقييم أداء الموظفين يقوم رئيسك بتوجيه تصرفاتك في العمل |
|---------|---------|--------|---------|--------|---------|--|
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| %100 | 22 | %27.3 | 6 | %72.7 | 16 | نعم |
| %100 | 3 | %0 | 0 | %100 | 3 | لا |
| %100 | 25 | %24 | 6 | %76 | 19 | المجموع |

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح العلاقة بين قيام الرئيس بتوجيه تصرفات العمال واثر ذلك على سعي الادارة لتقييم اداء الموظفين حيث ان الاتجاه الغالب على الجدول كان مع قيام الرئيس بتوجيه العمال وهو ماساهم في تقييم اداء الموظفين بنسبة %76 وعدم تقييمهم بنسبة %24 .

من خلال المعطيات سابقة الذكر يتضح ان الرئيس من خلال الرقابة يقوم بتوجيه تصرفات العمال في العمل من اجل تقويم السلوكات من خلال القياس الفعلي لأداء الأفراد وتقييم مدى التزامهم بالقرارات والتعليمات والتوجيهات بشكلٍ تفصيلي، بحسب ما هي مبرمة وموجودة في الخطة، بشرط أن تكون هذه التوجيهات ضمن معايير معينة ومعقولة، دول التقليل أو المبالغة. أمّا عن الذي يقوم

بدور الرقابة، فإما أن تكون جهة داخلية أو خارجية، والأولى تتضمن وجود رئيس يقوم بممارسة الرقابة على مجموعة من الأفراد من خلال توجيه سلوكياتهم وتصرفاتهم، والثانية هي الخارجية، والتي يكون فيها جهات من خارج المنظمة تقوم بدور الرقابة؛ نتيجةً لاعتبارات واتجاهات قانونية ونظامية، مثل ديوان المراقبة العام على المواصفات القياسية؛ من أجل الحصول على شهادة كفاءة دولية

جدول رقم 9: يوضح اثر اهتمام الرؤساء بأدائك للمهام واثر ذلك في تقييم اداء الموظفين

| المجموع | | لا | | نعم | | تسعى الإدارة لتقييم أداء الموظفين يهتم رؤساؤك بأداء مهامك |
|---------|---------|--------|---------|--------|---------|--|
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| %100 | 19 | %15.8 | 3 | %84.2 | 16 | نعم |
| %100 | 6 | %50 | 3 | %50 | 3 | لا |
| %100 | 25 | %24 | 6 | %76 | 19 | المجموع |

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح اثر اهتمام الرؤساء بأدائك للمهام واثر ذلك في تقييم اداء الموظفين حيث كان الاتجاه الغالب على الجدول مع اثر اهتمام الرؤساء بالاداء من خلال المراقبة المستمرة على عبر السعي لتقييم اداء الموظفين بنسبة 76% وعدم السعي من قبل الادارة لتقييم الاداء بنسبة 24% .

من خلال ماسبق يتضح الدور الذي تلعبه الرقابة من خلال الاهتمام بالاداء من طرف المسؤول المباشر من اجل التأكد من أنّ كل شيء يسير في المنظمة وفقاً لمجموعة من الخطط والتعليمات الموضوعة والصادرة، إضافةً للمبادئ المعتمدة، وتكون موجودة بطريقة تمكن المواطن من الكشف عن مواضع الضعف فيها وكذلك تصحيحها، والبعض الآخر يعرفها على أنّها وظيفة إدارية تهتم بقياس أداء وأسلوب الرقابة المثالية في المنظمة، من خلال التنبؤ بالمشكلات التي ستحدث قبل وقوعها ومحاولة تحديدها وتجنبها.

جدول رقم 10: يوضح علاقة من يقوم بالرقابة على انجاز الأعمال بأسلوب متجدد

| المجموع | | لا | | نعم | | ينجز العمال ما يسند إليهم من أعمال بأسلوب متجدد الذي يقوم بعملية الرقابة عندكم |
|---------|---------|--------|---------|--------|---------|--|
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| %100 | 22 | %45.5 | 10 | %54.5 | 12 | مراقبين داخليين |
| %100 | 3 | %100 | 0 | %100 | 3 | مراقبين خارجيين |
| %100 | 25 | %40 | 10 | %60 | 15 | المجموع |

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح علاقة من يقوم بالرقابة على انجاز الاعمال باسلوب متجدد حيث نجد ان الغالب على الجدول هو قيام الرقابة عبر مراقبين داخليين وهو ما ساهم في القيام بالاعمال باسلوب متجدد بنسبة 60% وغير متجدد بنسبة 40% .

من خلال ماسبق يتضح ان من يقوم بالرقابة هم المسؤولين الداخليين وهو ما ساهم بالاعمال باسلوب متجدد وبالتالي فالرقابة هي قياس فعلي لأداء الأفراد وتقييم مدى التزامهم بالقرارات والتعليمات والتوجيهات بشكلٍ تفصيلي، بحسب ما هي مبرمة وموجودة في الخطة، بشرط أن تكون هذه التوجيهات ضمن معايير معينة ومعقولة، دول التقليل أو المبالغة. أمّا عن الذي يقوم بدور الرقابة، فإمّا أن تكون جهة داخلية أو خارجية، والأولى تتضمن وجود رئيس يقوم بممارسة الرقابة على مجموعة من الأفراد، والثانية هي الخارجية، والتي يكون فيها جهات من خارج المنظمة تقوم بدور الرقابة؛ نتيجةً لاعتبارات واتجاهات قانونية ونظامية، مثل ديوان المراقبة العام على المواصفات القياسية.

استنتاج الفرضية الثانية :

حيث نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح العلاقة بين قيام الرئيس بتوجيه تصرفات العمال واثّر ذلك على سعي الإدارة لتقييم أداء الموظفين حيث ان الاتجاه الغالب على الجدول كان مع قيام الرئيس بتوجيه العمال وهو ما ساهم في تقييم أداء الموظفين بنسبة 76%.

ومن خلال معطيات الجدول الثاني في الفرضية الثانية نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح علاقة من يقوم بالرقابة على انجاز الاعمال باسلوب متجدد حيث نجد ان الغالب على الجدول هو قيام الرقابة عبر مراقبين داخليين وهو ما ساهم في القيام بالاعمال باسلوب متجدد بنسبة 60%.

نستنتج من خلال الجداول السابقة ان فترات الرقابة تختلف على حسب نوع العمل فالإداريين قل ما يحتاجون الى رقابة كون هؤلاء لديهم اقدمية وكفاءة بالعمل الإداري وهم اكثر فئة تنفذ تعاليم الرقابة الإدارية إضافة الى ان الاقدمية والكفاءة .

كما ان ما توفره الإدارة من وسائل للموظف وتدارك النقائص تساعد على رفع أدائه الوظيفي كما ان علاقة الموظف بالإدارة كلما كانت حسنة كلما رفع ذلك أداءه وجعله ينفذ التعليمات . وبالتالي فإن الفرضية تحققت بشكل نسبي.

الاستنتاج العام:

بناء على ما سبق ذكره نحاول أن نقدم الإستنتاج العام الذي أسفر عنه التحليل النظري والدراسة الميدانية للظاهرة المدروسة ، فالميدان هو المكان الأمثل لتحقيق أهداف وتبيان صحة الفرضيات المقدمة إن اعتبرت بمثابة أهداف وصلت إليها الدراسة أم بقيت مجرد تنبؤات لم تجد لها سبيلا لتحقيق الميداني.

فمن خلال العمل الميداني تم التوصل لتحقيق الفرضية الرئيسية التي ربطت بين الرقابة وكفاءة الاداء حيث نلاحظ من خلال جداول الفرضية الاولى نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح اثر طريقة الرقابة على زيادة الرقابة للانضباط داخل المؤسسة بنسبة 72% تدعمها في ذلك نسبة من اجابوا بان المشرف يقوم بالرقابة بطريقة يومية بنسبة 66.7%

ومن خلال معطيات الجدول الذي يوضح العلاقة بين تأثير الوسائل المستعملة في الرقابة على انجاز الاعمال المسندة بأسلوب متجدد حيث كان الاتجاه الغالب على الجدول مع اثر طرق الرقابة على انجاز الاعمال بنسبة بأسلوب متجدد بنسبة 60%.

وعليه نستنتج ان الرقابة الإدارية تؤثر على الرفع من كفاءة الموظفين.

الختامة

نستطيع القول مما سبق عرضه وشرحه في هذه الدراسة البسيطة والمتواضعة إلى أن الرقابة الإدارية هي إحدى العمليات والوظائف المهمة على مستوى المرافق العامة، حيث تحتل موقعا إستراتيجيا بالغ الأهمية، حيث لا يمكن لها أن تحقق نتائج حسنة إلا إذا اعتمدت على نظام رقابي يعتمد على إطار قانوني مرن وواضح، يتكيف ويتماشى مع كل الوظائف وفق أساليب ووسائل متطورة تعتمد على الحداثة والتكنولوجيا.

وبالرغم من كل هذا فلا نتجاهل أن النظام الرقابي الإداري قد تكون له بعض النتائج السلبية مثل كبح وتضييق النطاق على العمال، حيث أنه يصبح لا يبدع لأنه قد يحس بأنه مراقب بصفة مستمرة وليس جزءا في أداء عمله والإبداع فيه وبالتالي فإنه محدود الحرية.

كما أنه لا يجب على النظام الرقابي أن يتجاهل الجانب الإنساني للعاملين، لأن هذا يساعد العمال على القيام بأعمالهم على أكمل وجه.

وعليه يمكن القول أن الرقابة الإدارية على المرفق العام ضرورية، ولكن لا بد وأن تمارس بطرق علمية معقولة ومدروسة بشكل أفضل حتى تتم استمرارية سير هذه المرافق، وتؤدي بالتالي إلى تحقيق نتائج إيجابية تؤدي إلى زيادة فاعليتها.

وختمنا هذه الدراسة بخاتمة أسفرت عن بعض النتائج الجديرة بالإشارة على النحو التالي:

النتائج والاقتراحات:

أولا النتائج:

إن القيمة العلمية لأي دراسة تقاس بالنتائج التي يتوصل إليها الباحث، فعلى قدر أهميتها وخدمتها للفروض والأهداف تكون قيمة البحث العلمي، وبعد الدراسة التي أجريت على مستوى موضوع

بجثنا، وبعد عرض وتحليل الأفكار يمكن استخلاص جملة من النتائج التي توضح مدى فعالية الرقابة الإدارية الممارسة على المرافق

العامّة، وسوف نحاول ربط هذه النتائج بإشكالية البحث المطروحة والأهداف، وهذا لقياس مدى صدقها وثباتها في الواقع، أو الوصول إلى نفيها، وفي كلتا الحالتين يمكن أن تكون النتائج قاعدة انطلاق لإجراء دراسة أخرى.

وبعد تحليل ومناقشة الموضوع في الفصلين السابقين، فقد تم التوصل إلى العديد من لنتائج والتي يمكن إبرازها فيما يلي:

1- لقد أثبتت دراستنا لواقع المرافق العمومية الجزائرية أن الرقابة الإدارية المستخدمة يغلب عليه الطابع التقليدي البسيط كالإشراف والمتابعة والتفتيش والتحريات الإدارية والمراجعة التقنية للعمال، كما أن العملية الرقابية تعتمد على أنواع التقارير البسيطة وفق أساليب غير متطورة، مثلاً لتقارير الدورية وتقارير الفحص والمذكرات وتقارير قياس الكفاءة الخاصة بالعمال والموظفين، ولا تعتمد على المعايير التكنولوجية المتطورة الموجودة في الدول المتقدمة.

2- ضعف الإطار القانون يهمل نظام الرقابي الإداري، فهو قديم لا يتماشى مع طبيعة الإدارة والعمل والموظفين.

3- إن الرقابة الإدارية تركز على تصيد الأخطاء دون الاهتمام بتقويمها ومعالجتها لتفادي حصولها مرة أخرى.

4- جمود حركات الترقيات وتدني مراتب غالبية العاملين الإداريين.

5- إن ممارسة الرقابة الإدارية يتم بالأسلوب التسلطي في المراقبة والمتابعة.

6- إن كثرة الأعباء والمهام الملقاة على عاتق المراقبين وطبيعة العمل التي تحد من وضع نظم ومعايير قياسية فعالة، تمثل أبرز الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الإدارية الفعالة على الأداء.

- 7_ قلة الاهتمام باللقاءات الدورية المنتظمة بين المدربين والمراقبين والعاملين لمواجهة المشكلات والمعوقات والعمل على حلها.
- 8- وجود الكثير من الظواهر السلبية في بيئة العمل الداخلية التي تشكل إحدى الصعوبات التي تحد من تطبيق الرقابة الإدارية الناجحة.
- 9- قلة اهتمام الرقابة الإدارية بالمحافظة على أمن وسلامة العاملين.
- 10- محدودية الحوافز المادية المقدمة للمراقبين الإداريين.
- 11- الاعتماد على التقديرات الشخصية لقياس أعمال الموظفين.
- 12- تأثر النظام الرقابي الإداري بجملة من الضغوط الخارجية في مقدمتها الضغوط السياسية والاقتصادية والاجتماعية
- 13- عدم الاعتماد على خبراء مختصين في وضع النظام الرقابي.
- 14- انعدام تزويد النظام الرقابي بجهاز معلوماتي دقيق ومتطور و واضح، يساهم في تحديد الأخطاء والانحرافات.
- 15- عدم وجود استقلالية للنظام الرقابي الإداري تمكنه من تقييم جيد للعمل في جميع النواحي والمجالات.
- 16- عدم مساهمة الدولة أو السلطات العليا في مراقبة الإدارة والمديرين بشكل متواصل ودائم وفجائي، وأخذ تقرير مفصل عن نتائج سير العمل الإيجابية منها والسلبية، ومحاولة معرفة أسباب التقصير ومعالجتها، و معاقبة أو إقصاء كل من تجاوز القانون في ممارسة عمله على مستوى الإدارة.
- 17- عدم مواكبة الدولة التطورات القطاع الإداري الخاص، وقلة التمويل الإدارة المرافق العمومية، مما أدى إلى معاشنة الوضع الراهن.

- 18- عدم الاهتمام بتطوير أداء وأساليب المراقب الإداري، وذلك بأخذه لدورات تدريبية على مستوى إدارات الدول المتقدمة، والعمل على تطبيقها على مستوى الإدارة الجزائرية .
- 19- انعدام الاهتمام بشكاوي المواطنين التي تنجم عن إهمال الإداريين لأداء أعمالهم بناء على طلب المواطن.
- 20- قلة البرامج التدريبية حول الرقابة الإدارية.

ثانيا - الاقتراحات:

- من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج سجلت من خلال الموضوع فإن ذلك يعين الباحث على صياغة التوصيات التالية .
- 1- رفع مستوى كفاءة نظم الرقابة الإدارية في المرفق العام، وذلك بدعم الوحدات الرقابية بالإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق الأساليب الرقابية الفعالة، كما هو مخطط لتحقيق النجاح في العمل.
- 2- إتباع الأساليب العلمية الحديثة في معالجة المشكلات، خاصة في ما يخص الرقابة الإدارية، وذلك بإجراء البحوث والدراسات العلمية.
- 3- بناء قواعد البيانات والمعلومات الحديثة لدعم عمليات الرقابة الإدارية داخل المرافق العمومية، على أن تتميز بالدقة والموضوعية والسرعة.
- 4- دعم الأجهزة الرقابية بأدوات غير تقليدية أي مواكبة للعصرنة والتكنولوجيا.
- 5- تنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين، عن طريق منحهم الثقة والتذكير بأهمية العمل وإتقانه.

- 6- عقد اللقاءات الدورية المنتظمة بين الرؤساء الإداريين والمرؤوسين وطرح انشغالاتهم واقتراحاتهم وشرح الأنظمة الإدارية، وكيفية تطبيقها بأسلوب حضاري يساهم في إعداد عمل جاد ومتقن، إضافة إلى أنه ينمي في أنفسهم روح العمل والاجتهاد لتحقيق نتائج إيجابية.
- 7- عقد اللقاءات الخاصة عند حدوث المشكلات الطارئة مع العاملين، على أن يتم ذلك في حدود الاهتمام بالعامل، وتجنب القيام بالأدوار التسلطية لتطبيق النظام، دون التركيز على الظروف المحيطة.
- 8- وضع تصميم نظام رقابي متخصص وحديث، يتلاءم مع واقع الإدارة العمومية.
- 9- الاهتمام بالحوافز المادية للمراقبين الإداريين والعمال من أجل أن نزرع فيهم حب العمل وإتقانه.
- 10- تكوين وحدات رقابية متخصصة.
- 11- الاهتمام بزيادة البرامج التدريبية حول الرقابة الإدارية، خاصة بالأخذ من الدول المتقدمة طرق التنظيم والتسيير، وتحقيق رقابة شفافة تؤدي للوصول إلى نتائج مشرفة.
- 12- ضرورة اهتمام المراقبين بشكاوي المواطنين ومعالجة انشغالاتهم لأنهم مرفق عام وظيفته خدمة المواطنين والعمل على راحتهم.
- 13- تعديل اللوائح والتعليمات المتعلقة بإجراءات الرقابة الإدارية.
- 14- إدخال وسائل وأجهزة رقابية متطورة تساعد على سرعة إنجاز العمل وتقويمه.
- 15- الاهتمام بالتدريب والتوعية لمفهوم الرقابة وأنوعها وأساليبها وكيفية ممارستها وتطبيقها.
- 16- مساهمة الدولة أو السلطات العليا في مراقبة الإدارة والمديرين، بشكل متواصل ودائم وفجائي، وأخذ تقرير مفصل عن نتائج سير الأعمال الإيجابية منها والسلبية ومحاولة معرفة أسباب النقصير ومعالجتها، ومعاينة أو إقصاء كل من تجاوز القانون في ممارسة عمله على مستوى الإدارة.

- 17- العمل على استقلالية النظام الرقابي الإداري الذي يمكنهم من تقييم جيد للعمل في جميع النواحي والمجالات.
- 18- ضرورة الاعتماد على خبراء مختصين في وضع النظام الرقابي.
- 19- ضرورة تزويد النظام الرقابي بجهاز معلوماتي دقيق ومتطور وواضح من أجل المساهمة في تحديد الأخطاء والانحرافات.
- 20- اهتمام الرقابة الإدارية بالمحافظة على أمن وسلامة العاملين.
- 21- العمل على ممارسة الرقابة الإدارية بأسلوب غير تسلطي في المراقبة والمتابعة
- 22- العمل على منح الترقيات التي تؤدي إلى الاجتهاد وزيادة إتقان العمل ورفع مراتب غالبية العاملين الإداريين لتحسين الأداء وتحقيق أمن واستقرار المجتمع.
- 23- تشجيع المنافسة الإيجابية بين العاملين
- 24- رفع مستوى الوعي لدى العاملين بما يتوافق مع أهمية نشاط القطاع ودوره في مجال حماية المجتمع لتفعيل النشاط الرقابي.
- 25- عدم قيام الجزائر بإصلاح النظام منذ الاستقلال.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

- 1- إيمان حمدي، ملف كامل عن الرقابة الإدارية، المنتدى العربي، مصر، 2015 .
- 2- الزهرة شنكامة (2013م)، تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة، ورقة: جامعة قاصدي مرباح،(2013).
- 3- السيد محمد الجوهري، دور الدولة في الرقابة على مشروعات الاستثمار، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى .
- 4- بن عيسى محمد المهدي : العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطق الراسمال الاستراتيجي ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 09-10 مارس 2004 .
- 5- بن جدو محمد الأمين (2013م)، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، الجزائر: جامعة سطيف 1.
- 6- حسين عبد العال محمد، الرقابة الإدارية بين علم الإدارة والقانون الإداري، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية،
- 7- حجاز خديجة، استخدام أساليب المعاينة الإحصائية في ترشيد الحكم الشخصي لمدفق الحسابات دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC العلمة .
- 8- زكريا الدوري مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها عمان -الأردن دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 2010.
- 9- زكية بوسعد : اثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية و الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة مطاحن الاوراس باتنة) ، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، باتنة، 2008.

- 10- زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية، دار المسيرة، عمان، الطبعة الأولى،
- 11- علي الشريف الإدارة الأسكندرية ط01الدار الجامعية 2002 .
- 12- علي أنور العسكري، الرقابة المالية على الأموال العامة (في مواجهة الأنشطة غير المشروعة)، مكتبة بستان المعرفة، الإسكندرية.
- 13- عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم (المفاهيم، الوظائف، العمليات)، الدار الجامعية، الإسكندرية .
- 14- عبد الفتاح بوخمخ، شابونية كريمة : تسيير الكفاءات و دورها في بناء الميزة التنافسية ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات : المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي نوفمبر 2005، 13/12 للمؤسسات و الاقتصاديات ، جامعة بسكرة ،
- 15- علاوي عبد الفتاح : التطوير التنظيمي و الاستثمار في الكفاءات و دورهما في احداث التغير الايجابي للمؤسسات ، بحلة العلوم الانسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر ، العدد 05، 2007،
- 16- غريب محمود السيد تصميم تنفيذ البحث الاجتماعي دار المعرفة الجامعية مصر 1986.
- 17- موريس أنجرس منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية دار القصة للنشر والتوزيع 2004 .
- 18- محمد خطاب، تعريف الرقابة وأنواعها والعملية الرقابية في الإدارة، أسود البيزنيس، 2018
- 20- مقال حول الرقابة الإدارية المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية 2007-2019
- هاملي عبدالقادر (2011م)، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، الجزائر- تلمسان: 2011.
- 21- جامعة أبو بكر بلقايد

²² -Lou Van Beirendonck : Tous compétents, Le Management Des
Compétences Dans L'entreprise, édition de Boeck, Belgique,
2006,

قائمة الملاحق

المحور الاول :البيانات الشخصية .

- 1- السن:
- 2- المستوى التعليمي ابتدائي ومتوسط ثانوي جامعي
- 3- الأقدمية :
- 4- نوع العمل : دائم مؤقت
- 5- الجنس : ذكر أنثى

المحور الثاني: أسلوب الرقابة

ما نوع الرقابة الإدارية التي تمارسها عليكم الإدارة ؟

- متابعة الموظف وليس أداءه متابعة ومراقبة الأداء رقابة وفقا للتنظيم

هل يقوم المشرف بالرقابة بطريقة: يومية شهرية سنوية

6- ماهي الوسائل المستعملة للرقابة : تقارير أجهزة تقنية

تكاليف كفاءات للرقابة

7- ماهي نظرتك للرقابة : جهاز رقابة ذا كفاءة جهاز رقابة عادي

لا يوجد رقابة

8- هل تقوم الرقابة لديكم ب:

9- رفع الكفاءة المهنية رقابة وعمل روتيني

احترام سيرورة العمل ومراقبة الحضور

12- كيف ترى علاقتك بمديرك؟

جيدة حسنة سيئة

13- هل في مؤسساتك هناك نظام رقابي لتقسيم أدائكم؟

نعم لا

14- كيف تطبق الرقابة في مؤسساتكم؟

الإشراف المراجعة التفتيش المتابعة والتقييم

15- من الذي يقوم بعملية الرقابة عندكم؟

مراقبين داخليين مراقبين خارجيين

16- أي من هذه الأنواع الرقابة ترى أنها تساعد في تحسين الأداء؟

الرقابة الوقائية الرقابة المستترة الرقابة المفاجئة

الرقابة الدورية

17- إلى أي مدى تساهم الرقابة في مستوى أدائك؟

ضعيف متوسط حسن جيد

18- هل أنت راضي عن النظام الرقابي في مؤسستك؟

عالي متوسط ضعيف

19- كيف ترى تأثير الرقابة تقييم الأداء؟

.....

20- هل تلاحظ أن هناك ضغوطات إدارية تمارس على العاملين من قبل المراقبين؟

نعم لا

21- هل قلة الوسائل المناسبة لعملية الرقابة تأثير على تطبيقها حسب رأيك؟

نعم لا

22- في رأيك ما هي الأسباب التي تؤدي إلى فشل النظام الرقابي بصفة عامة؟

.....

23- ما هو الأسلوب الأنسب في نظرك لعملية الرقابة؟

.....

المحور الثالث : اليات الرقابة

24- هل يقوم رئيسك بتوجيه تصرفاتك في العمل ؟

نعم لا

25- هل ترتكب أخطاء في عملك ؟ نعم لا

26- هل يهتم رؤساؤك بأداء مهامك ؟ نعم لا

27- في حالة ملاحظة مشرفك إنخفاض في أدائك ماذا يفعل هل:

يعاقبك يحفزك

يوجهك لا يبالي

28- هل تساهم الرقابة في زيادة إنضباط العمال ؟

نعم لا

المحور الرابع: كفاءة الأداء الوظيفي

29- هل الوظائف المسندة للعاملين تتوافق مع مهاراتهم وقدراتهم؟ نعم لا

30- هل يتقارب مستوى الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له؟ نعم لا

31- هل المشرف أو الرئيس يقدر مشاعر العاملين ويحسن معاملتهم؟ نعم لا

32- هل ينجز العمال ما يسند إليهم من أعمال بأسلوب متجدد؟ نعم لا

33- هل تستخدم الإدارة الوسائل (التقنيات الرقمية والانترنت, أيام إعلامية, ملتقيات,

منشورات....) لنشر المعلومات بين الموظفين؟ نعم لا

34- هل تسعى الإدارة لتقييم أداء الموظفين؟ نعم لا

35- هل يقدم المشرف المباشر ملخصات دورية للإنجازات المحققة لموظفيه؟ نعم لا

36- هل يتم ربط الحوافز والمكافآت بنتائج تقييم الأداء؟ نعم لا

37- هل يبذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد؟ نعم لا

38- هل تتقيد بمواعيد العمل وتحافظ على الدوام؟ نعم لا

39- هل تلتزم بالسياسات والإجراءات المتبعة في مكان العمل؟ نعم لا

40- هل تساهم الرقابة في تحسين أدائك؟ نعم لا