

وزارة التعليم العالي و البحث العلمى

جامعة عمار ثليجي لولاية الأغواط

كلية العلوم الاجتماعى

قسم علم الاجتماع و الديمغرافى



الموضوع :

أثر الرقابة الإدارية على الكفاءة المهنية

دراسة ميدانية: بمدينة الثقافة لولاية الأغواط

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر فى علم الاجتماع

تخصص : علم اجتماع تنظيم و عمل

● إعداد الطالبين :

-بن بركة عائشة

-مالكي حنان

لجنة المناقشة :

رئيسا

-د/ بودالي بن عون

مشرفا و مقرا.

-د/ بن سليم حسين

عضوا مناقشا

-د/ النوري محمد

السنة الجامعية : 2017/2018



وزارة التعليم العالي و البحث العلمى

جامعة عمار ثليجي لولاية الأغواط

كلية العلوم الاجتماعى

قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا



الموضوع :

أثر الرقابة الإدارية على الكفاءة المهنية

دراسة ميدانية: بمديرية الثقافة لولاية الاغواط

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص : علم اجتماع تنظيم و عمل

● إعداد الطالبين :

-بن بركة عائشة

-مالكي حنان

لجنة المناقشة :

رئيسا

-د/ بودالي بن عون

مشرفا و مقرا.

-د/ بن سليم حسين

عضوا مناقشا

-د/ النوري محمد

السنة الجامعية : 2017/2018



# اهداء

- أبدي شكري باسم خالق الكون رافع السموات و باسط الأرض و باعمق الروح  
أحمد الله رب العالمين الذي علمني و شرح صدري و هدني قلبي، و بنعمته أكتب  
هذا العمل المتواضع.

- اهدي عملي المتواضع هذا أولاً للأستاذ الدكتور المحترم حسين بن سليم الذي  
أحسن و أجاد الاشرافه بنصائحها المادفة، وعلى صبره و سعة صدره معنا و الذي لم يبخل  
علينا في اثرائنا بالمعلومات و الأفكار و التوجيهات،  
الى أمي التي عمرتني بحنانها و فتحلي الطريق دعواتها، الى من فارق الدنيا و هي  
نفسه أمل والدي رحمة الله عليه.

- اهدي الى أسرتي الصغيرة بداية بزوجي الذي فتحلي الطريق و ساعدني و سجع لي  
بالتألق، الى أولادي الياس و أيمن اللذان أحدثت من وقتهم الكثير و أتمنى لهم التوفيق  
، الى كل اخواني و أخواتي بدون استثناء الى كل زميلاتي و زملائي في الجامعة.  
- اهدي كذلك لكل زملائي في العمل عمال الديوان الوطني للخطيرة الثقافية لأطلس

## الصراوي

الى كل من كان عوناً لي و سندا في انجاز هذا العمل المتواضع.

السيدة عائشة بن بركة حرم ريان

# إهداء

**بسم الله الرحمن الرحيم**

الحمد لله الذي هدانا لهذا و ما كنا لنهتدي لولا ان هدانا الله ،  
و صل اللهم و بارك على سيدنا محمد و على آله و صحبه أجمعين  
الى يوم الدين

أهدي هذا العمل إلى الوالدين العزيزين

حفظهما الله منارة لدربي

إلى كل من قاسموني كل أيامي إخوتي خصوصا أختي الوحيدة

"أم الخير "

إلى زوجات إخوتي و أولادهم

إلى رفيقة درب الجامعة و صديقتي الغالية الأخت:

" بن بريكة عائشة "

إلى كل من وقف الى جانبي الى كل أساتذتي الأفاضل و كل زملاء  
الدراسة

مالكى حنان

# مجلس الشكر

أولا و قبل كل شيء نحمد الله تعالى و نشكره على توفيقه لنا

في إعداد هذه المذكرة و تسهيله لنا العقبات التي واجهتنا

ثم نتوجه بالشكر الجزيل و الامتنان الى الاستاذ الفاضل الدكتور بن سليم حسين

الذي أشرف على عملنا و لم يبخل علينا بوقته و توجيهاته القيمة

كما نشكر أساتذتنا الكرام الذي رافقونا طيلة مشوارنا الدراسي و على ما

قدموه لنا من علم و معرفة

نتقدم بالشكر أيضا الى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على موافقتهم

مناقشة هذا العمل المتواضع

و الشكل الى كل من قدم لنا يد العون و المساعدة من أجل أتمام إنجاز هذه

المذكرة من قريب أو بعيد

# ملخص الدراسة

الملخص: (باللغة العربية)

تهدف الدراسة إلى الكشف عن الأساليب والأدوات الرقابية التي تستخدمها المنظمة من أجل تجسيد مفهوم الرقابة وكيف تؤثر هذه الأساليب على الكفاءة المهنية. لذلك جاءت إشكالية البحث تبحث عن أثر الرقابة الإدارية على الكفاءة المهنية من خلال وضع مجموعة من التساؤلات الفرعية وللإجابة عليها تم اعتماد منهج الوصفي في الدراسة الميدانية واستخدمت عدة أدوات (الملاحظة، الاستبيان) لجمع البيانات من عينة مسحية مكونة من 32 موظف و عامل بمديرية الثقافة لولاية الأغواط وقد استغرقت الدراسة الميدانية قرابة أسبوعين وقد أسفرت على:

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

الكلمات المفتاحية : الرقابة ، الرقابة الإدارية ، الكفاءة المهنية .

## **Summary :**

This study shed the light on the reasons and tools of the control which used by the organization to apply the notion of the control and how its effects in the professional competence. That's why the problematic of this paper investigates the role of the administrative control in the progressing of the professional competence through asking some questions and to answer them we have used descriptive style in this practical study (observation-survey) to gather the information from a sample which contains 32 worker in the Direction of Culture of Laghouat. this study it takes 02 weeks and it gives us the Through this practical study, one can say that the administrative control has an important role to improve that professional competence through our deduction that the worker if he feels that there is someone controls him and tries to improve his role, evaluate his professional abilities to give a chance to the development to contribute to find the solution of the problems in the organization, the desire decreases in accomplished his work and tries to reach his goals that is inserting the organization goals.

The key word : the control, administrative control and the professional competence

الفہارہ

# الفهارس

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الإهداء
	كلمة الشكر
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الانجليزية
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	فهرس الملاحق
أ - ب	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة</b>	
19	تمهيد
20	إشكالية الدراسة
21	فرضيات الدراسة
22	اهمية و أسباب إختيار موضوع الدراسة
23	أهداف الدراسة
23	مفاهيم الدراسة
27	الدراسات السابقة
36	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الكفاءة المهنية</b>	
38	تمهيد
39	مفهوم الكفاءة
42	أهمية الكفاءة
43	مميزات الكفاءة
44	أبعاد و مستويات الكفاءة
49	العوامل المساعدة على ظهور مفهوم الكفاءة

# الفهارس

51	أنواع الكفاءات
54	الكفاءة المهنية و مدخلات دراستها
55	معايير الكفاءة المهنية
59	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: الرقابة الإدارية</b>	
61	تمهيد
62	تعريف الرقابة الإدارية
65	أسباب الرقابة الإدارية
67	أهداف الرقابة الإدارية
68	أنواع و مجالات استخدام الرقابة الإدارية
75	وسائل الرقابة الإدارية
90	خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع: جمع و تبويب و تفسير البيانات</b>	
92	تمهيد
93	مجالات الدراسة
97	منهج الدراسة
98	أدوات جمع البيانات
99	العينة
100	خصائص العينة
105	أسلوب جمع البيانات الاولية
105	أساليب تحليل البيانات
107	تحليل و تفسير بيانات الفرضية الاولى
110	تحليل و تفسير بيانات الفرضية الثانية
113	تحليل و تفسير بيانات الفرضية الرئيسية
114	التوصيات و الاقتراحات
116	الخاتمة
119	المراجع
125	الملاحق

# الفهارس

## فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع موظفي مديرية الثقافة لولاية الأغواط	95
02	توزيع العمال المتعاقدون التابعون لمديرية الثقافة بولاية الأغواط	96
03	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	100
04	توزيع أفراد العينة حسب العمر	101
05	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	102
06	توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية	103
07	توزيع افراد العينة حسب الأقدمية في العمل	104
08	موافقة المبحوثين على عبارات المحور الأول	107
09	اتجاه اجابات الافراد على عبارات المحور الأول	108
10	موافقة المبحوثين على عبارات المحور الثاني	110
11	اتجاه اجابات الأفراد على عبارات المحور الثاني	111
12	اختبار فرضيات الدراسة	113

## فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	مستويات الكفاءة	49
02	الهيكل التنظيمي لمديرية الثقافة بولاية الأغواط	94
03	رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	100
04	رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية	101
05	رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	102
06	رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية	103
07	رسم بياني يوضح توزيع افراد العينة حسب الأقدمية في العمل	104
08	نافذة برنامج SPSS	106

فَرَسِي

اهتم علماء الإدارة بدراسة العديد من القضايا والمشكلات الإدارية، وذلك بهدف رفع إنتاجية المنظمات على مختلف أنشطتها، فالإدارة ما هي إلا نشاط موجه نحو التعاون المثمر، والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة.

إن كل هدف يراد تحقيقه، توضع له خطة توضح فيها الإجراءات، وطرق العمل، والبرامج والسياسات التي ستتبع لتحقيق ذلك الهدف، ولكي يسير تنفيذ الخطة بما يمكن من تحقيق الهدف المرغوب، فإن ذلك يتطلب وجود رقابة على العمليات الإدارية عند التنفيذ حتى تتماشى الأعمال والتصرفات مع الخطط المرسومة.

وتعتبر الرقابة الإدارية من أهم الوظائف التي تباشرها الإدارة من خلال أساليب وإجراءات تستخدمها في ما تم تحقيقه من إنجازات، وكثيرا ما تفهم الرقابة بمعناها الضيق الذي يوحي في مظهره بتصيد الأخطاء فقط لتقييم، وتطبيق الجزاءات، في حين أن هذه الوظيفة الإدارية لها مفهوم أشمل من هذه النظرة، مما يتطلب الفهم السليم للرقابة، أهدافها، ومهامها، وأدواتها من قبل الرؤساء والمرؤوسين. فبينما المبادئ الخاصة بالرقابة متعارف عليها ومتفق عليها بصفة عامة إلا أن النظام الفعال للرقابة يقتضي تصميمها يأخذ في الحسبان ظروف وأوضاع المنظمة.

فعملية الرقابة الإدارية عملية تنظيم وضبط وتعديل الأنشطة التنظيمية بطريقة تؤدي إلى المساعدة في إنجاز الأهداف. تبدأ الرقابة الإدارية الفعالة بالتزامن مع عملية التخطيط فهي تزودنا بالأساس الذي يتم بناء عليه مراقبة التصرفات والإجراءات، كما تكشف عن معوقات التنفيذ الانحرافات عن الأهداف الموضوعة، وقد يؤدي ذلك إلى

## مقررة

تعديلها أو تغييرها ببدائل أخرى ، التي تتم بغرض تنفيذ الخطط ومدى جودة الأداء . لذلك للرقابة الإدارية دور في رفع و تحسين مستوى الكفاءة المهنية لدى الموظفين وذلك من خلال المتابعة ومراقبة السير الحسن للأعمال.

ومن أجل الفهم الجيد لطبيعة العلاقة بين الرقابة الإدارية والكفاءة المهنية،

قسمت هذه الدراسة إلى جانبين :

**جانب نظري :** يضم ثلاثة فصول كالتالي:

**الفصل الأول :** تحت عنوان الإطار المنهجي للدراسة و الذي يحتوي على إشكالية الدراسة و أهمية و أسباب اختيار الموضوع و اهداف الدراسة ثم المفاهيم وبعض الدراسات التي تناولت هذا الموضوع.

**الفصل الثاني :** تحت عنوان الكفاءة المهنية و الذي يحتوي على تعريف الكفاءة المهنية و أبعادها و مستوياتها و أنواعها .

**الفصل الثالث :** تحت عنوان الرقابة الإدارية و الذي يحتوي على تعريف الرقابة الإدارية و أهميتها و و سائل استخدامها إضافة الى مجمل المفاهيم المتعلقة بها.

**جانب ميداني** يضم فصل واحد كالتالي:

**الفصل الرابع :** تحت عنوان جمع و تبويب البيانات و يحتوي هذا الفصل على تفصيل في كيفية جمع البيانات و عرضها و طريقة تحليل هذه البيانات و المتعلقة بالتساؤلات الفرعية و التساؤل الرئيسي ثم تحديد نتائج الدراسة.

# الفصل الأول

**تمهيد:**

بالنظر للقيمة العلمية التي يحتلها الإطار التصوري و المفاهيمي في توضيح الإطار النظري للبحث ، فإننا نسعى من خلال هذا الفصل إلى وضع إطار محدد نبرز فيه إشكالية الدراسة التي تعتبر أساس الدراسة وذلك بعد الشعور بالمشكل أي أن هناك موضوع يتطلب الدراسة والبحث كما تعد المفاهيم و المصطلحات العلمية إحدى الخطوات الهامة في البحث العلمي فالدقة و الموضوعية من خصائص العلم التي يميزه عن غيره من أنواع المعرفة ومن مستلزمات الدقة العلمية وضع تعريفات واضحة و محددة لكل مفهوم أو مصطلح يستخدم من طرف الباحث بالإضافة إلى التساؤلات المطروحة قيد الدراسة تحت عنوان " أثر الرقابة الإدارية على الكفاءة المهنية "، بالإضافة إلى تطرق لبعض الدراسات التي تناولت نفس الموضوع من أجل إثراء الجانب النظري وكذلك المقارنة بين نتائجها و النتائج المتوصل إليها.

## أولاً: إشكالية الدراسة:

المنظمة هي محور التنمية الاقتصادية والاجتماعية لأي مجتمع مهما كانت درجة تقدمه فهي عبارة عن نسق اجتماعي تتفاعل بداخله مجموعة من الأفراد وفقاً لترتيب هرمي تسعى إلى تحقيق أهداف مشتركة، مستخدمة في ذلك مجموعة من الوسائل الفكرية و الإدارية المالية.

لذا لا يمكن الحديث عن منظمة نامية ومتطورة ومستمرة دون أن ننظر بدقة مدى فعالية الأسس التي بنيت عليها، وكذلك مدى كفاءتها وقدرتها على تحقيق الأهداف المسطرة لذا وعليه فكفاءة الأداء داخل المنظمة يرتبط بالاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتوفرة فيها، وهذا عن طريق استخدام مختلف الأساليب المناسبة لتحقيق ذلك.

من هنا تعد الرقابة مطلباً أساسياً للتأكد من دقة الأداء وكفاءة النشاط وفعالية التخطيط وحسن التنظيم والرشد في عملية اتخاذ القرارات والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والكشف عن الانحرافات وتصحيحها، لأن الرقابة عملية ضرورية مكتملة للعناصر الإدارية الأخرى.

كثيراً ما تفهم الرقابة بمعناها الضيق الذي يوحي في مظهره إلى رصد الأخطاء وتطبيق الجزاءات فقط، في حين أن هذه الوظيفة الإدارية لها مفهوم أشمل من هذه النظرة لذا يتطلب الفهم السليم للرقابة وأهدافها ومهامها وأدواتها من قبل الرؤساء و المرؤوسين داخل المنظمة لأن العنصر البشري هو محور الاهتمام لتحقيق الكفاءة في المنظمة الحديثة.

فالرقابة الإدارية هي عملية أساسية ومن المتطلبات الرئيسية لنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها و تجسيد ذلك في ضرورة مراقبة الموارد البشرية من أجل الوصول إلى درجة مهمة من الكفاءة المهنية وذلك عن طريق الالتزام التام بانجاز الأعمال وتبادر روح الانسجام والتوافق من أجل أداء المهام المتعلقة بالوظائف لأن العمليات الرقابية

صممت في الواقع من أجل تشجيع الموظفين و المداومة على تحسين مستواهم إلا أنه قد نجده في بعض المنظمات تمارس نشاطها بشيء من المبالغة في الصرامة.

من هنا تم وضع التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تؤثر الرقابة الإدارية على مستوى الكفاءة المهنية؟

وتتدرج تحت هذا التساؤل الرئيسي ثلاث تساؤلات فرعية على النحو الآتي:

1. ما هي الأدوات و الأساليب الرقابية السائدة داخل مديرية الثقافة لولاية الاغواط؟
2. ما هو مستوى الكفاءة المهنية لدى العاملين بمديرية الثقافة لولاية الاغواط؟
3. ما مدى تأثير الأساليب الرقابية السائدة على مستوى الكفاءة المهنية لدى العاملين بمديرية الثقافة لولاية الاغواط؟

**ثانيا: فرضيات الدراسة**

أ – الفرضية الرئيسية:

الرقابة الإدارية لها تأثير إيجابي على الكفاءة المهنية و من ثمة الرفع من كفاءة المنظمة .

ب- الفرضيات الفرعية :

1. تعتمد المنظمة على أساليب رقابية فعّالة لمتابعة أداء الموظف.
2. مستوى كفاءة العاملين داخل مديرية الثقافة متوسط على العموم و غير مستقر .
3. للرقابة الادارية دور فعال في التحسين المستمر لأداء العاملين بمديرية الثقافة و كذا تعزيز الخبرات و المهارات.

**ثالثا: أهمية وأسباب اختيار الموضوع:**

تكمن أهمية الموضوع في كون هيتناول جانبا حساسا و هو الرقابة الإدارية وعلاقتها بالكفاءة المهنية داخل المنظمة باعتبارها أحد أهم المهام التنظيمية الموجهة للتأكد من مدى مطابقة النتائج المحققة من النتائج المسطرة ومدى احترام معايير العمل و الآجال وكذا التكاليف والنوعية، بالإضافة إلى التنقيب عن أهم النظم والأساليب الرقابية المستخدمة بالمنظمات الجزائرية لرفع مستوى أداء العامل ومن ثم رفع مستوى الكفاءة المهنية.

**ومن أسباب اختيار هذا الموضوع:****أسباب ذاتية:**

- محاولة إثراء الرصيد المعرفي بخصوص الموضوع.
- اهتمامنا و ميلنا بموضوع الرقابة و اكتشاف الأساليب الرقابية المتبعة داخل المنظمة.
- رغبتنا في معرفة آلية الرقابة الممارسة داخل المنظمة.

**أسباب موضوعية:**

- انتشار الفساد الإداري في الدول النامية والرقابة تعتبر من أهم وسائل مقاومة هذا الفساد.
- اتساع الهوة بين الإدارة والعامل داخل المنظمة الجزائرية نتيجة ترسخ المفهوم القديم للرقابة كما جاء في الإدارة الكلاسيكية والذي يمثل الضغط والسلطة والمعاقبة
- تدني مستوى الكفاءة المهنية في المنظمة الجزائرية مع غياب الابتكار وتدني الروح

المعنوية .

**- رابعا: أهداف الدراسة:****هدف نظري:**

يتعلق بالنظرية السوسيولوجية ومدى قدرتها على تفسير مشكلات المنظمة الجزائرية.

**هدف تطبيقي:**

- محاولة معرفة الأدوات و الأساليب الرقابية المتبعة داخل مديرية الثقافة لولاية الاغواط.
- محاولة معرفة مستوى الكفاءة المهنية بمديرية الثقافة لولاية الاغواط.
- محاولة معرفة التأثير الموجود بين الأساليب الرقابية المتبعة بمديرية الثقافة لولاية الاغواط و الكفاءة المهنية .

**خامسا: مفاهيم الدراسة:**

إن عملية تجسيد المفاهيم الأساسية للدراسة ضرورية لأنها تساعد الباحث على حصر جوانب موضوعه ومعرفة حدوده و لذلك سنحاول فيما يلي تجسيد أهم المفاهيم المتعلقة بالدراسة التي تخدم موضوع دراستنا " أثر الرقابة الإدارية على الكفاءة المهنية" ومن حيث المفاهيم المتداولة في هذه الدراسة: الرقابة / الرقابة الإدارية / الكفاءة المهنية / المنظمة

## 1- الرقابة:

**لغة :** أصل كلمة رقابة " رقابة يرقب رقوبا " ورقابة أي حرس ، أنتظر - حاذر - رصد رقابة الله في أمره. <sup>1</sup>خافها

ولقد شمل مفهوم الرقابة من الناحية الاصطلاحية عدة تعاريف منها:

يرى " هنري فايول " بأن الرقابة هي التأكد من أن كل شيء في المنظمة يتم وفق الخطط الموضوعة والتعليمات الصادرة المبادئ المعتمدة وذلك بهدف كشف مواطن الضعف و تصحيحها <sup>2</sup>.

وتعرف أيضا حسب جمال محمد علي أنها كافة الإجراءات التي تتخذ لتحقيق من مطابقة عمليات التنفيذ و إنجازاته مع الخطط المقررة و تحليل الانحرافات و تحليلها ومعالجاتها <sup>3</sup>.

## 2- الرقابة الإدارية:

لقد تعددت تعاريف الرقابة الإدارية من بينها:

يعرفها "أحمد الصباب" على أنها مراجعة الأعمال لتتأكد من مدى اتقادها مع الخطة الموضوعة وهي بعبارة أخرى وظيفتها مهمتها التثبيت من صحة نحو الهدف وتقويم هذا الاتجاه إذا انحراف عنه <sup>4</sup>.

<sup>1</sup> ابراهيم عبد العزيز شيخا: أصول الإدارة العامة ، ( د ط ) ، منشأ التوزيع المعارف ، مصر ، 2003ص413.

<sup>2</sup> معن محمود عياصرة ومروان مجيد بني أحمد : القيادة والرقابة الاتصال الإداري ، ( د ط ) ، الدار العامة للتوزيع ، عمان ، 2007.ص 9.

<sup>3</sup> جمال مجيد علي : التنمية الإدارية في الإدارة الرياضية والإدارة العامة ، طبعة ، 1مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، 2008.ص5.

<sup>4</sup> الصباب أحمد : مبادئ الإدارة ، ( د ط ) ، مطابع دار عكاظ ، جدة ، 1979.ص16.

ويعرفها "علي الحبيبي" أنها نشاط تمارسه الإدارة في المنظمة من أن العمل فيها يسير وفقاً للسياسات والخطط الموضوعة لأهداف المنظمة والكشف عن الانحرافات والعمل على إصلاحها<sup>1</sup>.

### التعريف الإجرائي :

الرقابة نشاط إداري منظم تقوم به الجهة المسؤولة ويشتمل على الملاحظة المستمرة لأداء وقياس أساليبه ومقارنتها بالمعايير الموضوعة مسبقاً لتحديد الانحرافات وتوخي الضعف والخطأ وتحديد أنسب الطرق العلاجية والتصحيحية التي تحقق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة لتحقيق أهدافها.

### 2- الكفاءة المهنية:

#### الكفاءة:

ورد في "لسان العرب" للعلامة ابن منظور كافأه على الشيء مكافأة وكفاءة جازاه وهو في الأصل مصدر أي نظير والكفاء : النظير المساواة ومنه الكفاءة في النكاح وهو الزوج مساوياً للمرأة في حسبها ونسبها و غير ذلك والكفاءة في العمل هي القدرة على هو وحسن التصرف في هو وهي كلمة مولدة ولفظة الكفاءة ذات الأصل لاتيني competence<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الحبيبي علي : الإدارة العامة ، ( د ط ) ، مكتبة عين الشمس ، القاهرة ، 1990 ص 231

<sup>2</sup> ابن منظور : لسان العرب ، ( د ط ) ، دار صادر ، بيروت ، (دون سنة) ، ص 9.

## ومن الناحية الاصطلاحية:

الكفاءة المهنية حسب **محمد عاطف غيث** أن الكفاءة أو الفعالية هي التي يوصف بها فعل معين و هي تعكس استخدام أكثر الوسائل قدرة على تحقيق الهدف<sup>1</sup>

## التعريف الإجرائي:

الكفاءة المهنية هي مستوى المهارة والدقة والأداء الفعلي كمحددات رئيسية لانجاز الأعمال و تحقيق النتائج وصولا لدرجة من فعالية وحسن استغلال الخبرات و المعارف.

## 4- المنظمة (المؤسسة):

**لغة:** كلمة "منظمة" في المصطلح العربي من "نظم"، "ينظم"، "تنظيما"، ومنها كلمة التنظيم وتستعمل بنفس معنى "منظمة" ويقصد بهذا المصطلح ترتيب الأمور في صورة منطقية معقولة تخدم الهدف المنشود<sup>2</sup>.

## من الناحية الاصطلاحية :

يعرفها "ناصر دادي عدون" "عل أنها كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين في دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين أو القيام بكليهما معا بغرض تنظيم نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد في ه<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>عاطف غيث : قاموس علوم الاجتماع ، ( د ط ) ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2006ص.13

<sup>2</sup>عاطف غيث : مرجع سابق ، ص 14.

<sup>3</sup>ناصر دادي عدون : اقتصاد المؤسسة ، ( د ط ) ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، ، 1998ص.11

### مفهوم المنظمة من الناحية الاجتماعية:

هي قطاع اجتماعي مشكل إداريا بغية تنسيق أنشطة الأفراد المشتغلين ببلوغ نفس المقاصد و الأهداف.<sup>1</sup>

### التعريف الإجرائي

هي مجموعة من الأشخاص اجتمعت من أجل انجاز و تحقيق بعض الأعمال و المهمات من أجل الوصول إلى بعض الأهداف والغايات و هذه المنظمة لا يمكن أن تؤدي وظيفة دون اتصالات وتبادل وسائل بين الأشخاص المكونة لها

### سادسا: الدراسات السابقة

إن أهم السمات المميزة للتفكير العلمي هي الطابع التراكمي و تسيير التراكمية إلى الإضافة الجديدة إلى المعرفة ،فالباحث ينطلق من النقطة التي توصل إليها الباحثون الذين سبقوه، ولذا تعتبر الدراسات السابقة ، في البحوث العلمية بصفة عامة والعلوم الاجتماعية بصفة خاصة ضرورة منهجية لتكامل و ديمومة عملية البحث.

وبالنسبة لموضوع الدراسة المتعلق بأثر الرقابة الإدارية على الكفاءة المهنية، فقد تم تناول دراسات سابقة لها كالتالي:

<sup>1</sup> جمال الدين لعويصات: مبادئ الإدارة، (د ط)، دار نومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ، 2005ص.10

1- الدراسة الأولى ، بعنوان "الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء" <sup>1</sup> " 1 "

لقد اتبع الباحث في هذه الدراسة عددا من الخطوات وضمنها في خمسة فصول موزعة كالآتي:

جاء الفصل الأول بعنوان مدخل الدراسة و التي تحتوى على أهمية و اهداف الدراسة ومشكلة وأسئلة الدراسة و تحديد أهم المفاهيم و المصطلحات لموضوع الدراسة . في حين اشتمل الفصل الثاني بعنوان الإطار النظري و الذي يحتوي على الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع الدراسة.

بينما تم التطرق في الفصل الثالث بعنوان منهجية الدراسة و الذي يحتوي على المنهج وحدود الدراسة وأدوات جمع البيانات و مجتمع الدراسة وأداة الدراسة . أما الفصل الرابع بعنوان تحليل ومناقشة البيانات و الذي يحتوي على التحليل ومناقشة البيانات الشخصية و تحليل ومناقشة أسئلة و محاور الدراسة . و أخيرا الفصل الخامس بعنوان النتائج والتوصيات وآليات تنفيذها ويضم النتائج والتوصيات.

تبرز مشكلة الدراسة معرفة الرقابة الإدارية المعمول بها بأجهزة الجمارك نظرا لأهمية أداء الأجهزة وانعكاسها على تحقيق الأمن والاستقرار في المجتمع بالإضافة إلى أن ه أحد مصادر إدارات العامة للدولة و يحتوي أسئلة الدراسة تساؤل الرئيسي التالي:

ما علاقة الرقابة الإدارية بكفاءة أداء المراقبين الجمركيين بجمرك مطار خالد الدولي

بالرياض؟

<sup>1</sup> أحمد بن صالح بن ليل الحربي: "الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء"، جامعة نايف، الرياض، السعودية، 200.

تفرعت عن مجموعة من التساؤلات و هي كآآتي:

- 1- ما أساليب وأدوات الرقابة المعتمد عليها من طرف المراقبين الجمركيين بجمرك مطار خالد الدولي الرياض؟
- 2- ما مدى فعالية الرقابة الإدارية الفعالة؟ وما أهم متطلبات الرقابة الإدارية الفعالة لرفع مستوى أداء المراقبين الجمركيين؟
- 3- ما العلاقة بين كل من الأساليب الرقابية ومستوى كفاءة الأداء والعلاقة بين المتغيرات الشخصية للمراقبين الجمركي؟

وجاءت أهداف الدراسة كما يلي:

الكشف عن مدى فعالية ما يستخدم من أساليب رقابية ثم التعرف على معوقات تطبيق الرقابة الفعالة بالإضافة إلى تقديم الاقتراحات والتوصيات واليات تنفيذها لتفعيل النشاط الرقابي بجمرك مطار الملك خالد الدولي لرفع مستوى أداء المراقبين الجمركيين.

اعتمد صاحب الدراسة على المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي في تحقيق الدراسة فالمنهج الوصفي لا يقتصر على جمع البيانات و المعلومات عن الظاهرة المراد دراستها بل يتعداها إلى تفسير البيانات على واقع الظاهرة و تحديد جوانب الضعف والقوة لتحديد صلاحية الواقع أو الحاجة إلى إحداث تغييرات جزئية أو سياسية فيهم. و أهم النتائج المتوصل إليها بهذه الدراسة هي:

- أن بحث ومناقشة مشكلات العمل مع العاملين عند حدوثها لا يتم بشكل فعال بجمرك المطار و يمثل هذا الجانب أحد أبرز صعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الإدارية الفعالة على أداء المراقبين.

-تدني متابعة الأداء بجمارتى بمطار الملك خالد الدولي للكشف المستمر عن سبر العمل والتأكد من أنه يسير وفقا للخطة الموضوعة.

-عدم فعالية غالبية الأساليب والأدوات الرقابية بجمرك مطار خالد الدولي في رفع مستوى أداء المراقبين الجمركيين.

-أن تنمية وعي المديرين العاملين لأهداف الرقابة الإدارية و أهميتها وأساليبها يمثل أحد متطلبات الرقابة الإدارية الفعالة.

## 2-الدراسة الثانية: بعنوان " الرقابة الإدارية للمهيات التنفيذية وأثرها على أداء الفاعل في المجالس المحلية المنتخبة"<sup>1</sup>

لقد اتبع الباحث في هذه الدراسة عددا من الخطوات وضمنها في فصلين موزعة كالاتي:  
 الفصل الأول: بعنوان المدخل المفاهيمي، و طرحت في إشكالية الدراسة والتساؤلات و أهداف وأسباب اختيار الموضوع إضافة إلى الأهداف و أهم مفاهيم الدراسة و المقاربة السوسولوجية.  
 فروحات محمد صالح: " الرقابة الإدارية للمهيات التنفيذية وأثرها على أداء الفاعل للمجالس المحلية المنتخبة "

<sup>1</sup>فروحات محمد صالح: " الرقابة الإدارية للمهيات التنفيذية وأثرها على أداء الفاعل للمجالس المحلية المنتخبة " جامعة ورقلة،، 2013.

أما الفصل الثاني: بعنوان الدراسة الميدانية ،و يحتوي على الإجراءات المنهجية وتتمثل في المنهج و مجالات الدراسة و محور عملية الدراسة وأدوات جمع البيانات ثم عرض و تحليل النتائج ويضم عرض و تحليل البيانات الشخصية و تفسير النتائج تساؤل عام ثم النتائج العامة.

وانطلقت هذه الدراسة من **السؤال الجوهري** والذي مفاده:

ما أثر الرقابة الإدارية للهيئة التنفيذية أداء الفاعل في المجلس الشعبي البلدي؟  
وقد تفرع عن هذا التساؤل الجوهري أسئلة و هي كالاتي:

1-هل تحد الرقابة الإدارية من الأعمال البلدية و تجعل العضو مقيدا؟

2-هل تعمل الرقابة الإدارية على تقيد الاستقلالية الدالية للبلدية؟

تعددت أهداف هذه الدراسة ومنها:

-معرفة الدور الذي تؤديه الرقابة الإدارية (الوصاية) الممارسة على الإدارة المحلية من خلائ الأعمال والوظائف التي تقوم بها هاته الاخيرة.

-معرفة تأثير الرقابة الإدارية على أعضاء الإدارة المحلية كأشخاص منتخبين من طرف مواطني المجتمع المحلي.

-معرفة رأي و اتجاهات أعضاء البلدية حوئ الرقابة الإدارية الممارسة عليهم من طرف إدارة الولاية.

ومن بين أهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة:

-الرقابة الإدارية المفروضة على الإدارة المحلية هي رقابة مشددة تقضي على مبدأ اللامركزية الإدارية و تفقدها أهدافها التي أنشأت لأجلها.

-هذه الرقابة تقضي على المبادرات الفردية لأعضاء الإدارة المحلية.

-تدخل الجهات الرقابية الوصائية في الواقع هو مبدأ وليس إستثناء.

الدراسة الثالثة: بعنوان "الرقابة الإدارية و علاقتها بكفاءة الأداء"<sup>1</sup> لقد اتبع الباحث في هذه الدراسة عددا من الخطوات وضمنها في الأسئلة التالية :

1- ما اساليب و أدوات الرقابة الإدارية المعمول بها على أداء العاملين الصحيين في محافظة عدن؟

2 ما مدى فعالية الرقابة الإدارية بالمؤسسات الصحية ؟

3 ما الصعوبات التي تواجه الرقابة الإدارية الفعالة على أداء العاملين الصحيين ؟

4 ما أهم متطلبات الرقابة الإدارية الفعالة لرفع مستوى أداء العاملين الصحيين؟

5 ما العلاقة بين كل من الأساليب الرقابية و مستوى كفاءة الأداء لدى العاملين

الصحيين؟

تضمن البحث في جانبه النظري تحديد المفاهيم الموجودة حول الرقابة و المراقبة و الكفاءة إضافة لأهمية و أهداف الدراسة و مجمل الدراسات السابقة ، و التوصيات و التي خرجت بها هذه الدراسة كانت كما يلي :

-أهمية عقد الاجتماعات الدورية داخل المنظمة بين المسؤولين و العاملين

-تنمية روح التعاون كعامل مهم بين العاملين عن طريق إيضاح الدور الرقابي

للأجهزة و ابراز أهمية الرقابة من خلال الدور الذي تقوم الهيئة.

<sup>1</sup> حسن علوي السقاف ، الرقابة الإدارية و علاقتها بكفاءة الأداء، بروتوكول بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على دبلوم التخصص في الإدارة الصحية ، اليمن ، عدن، 2007.

الدراسة الرابعة : بعنوان " أثر الرقابة الادارية على الاداء الوظيفي"<sup>1</sup> تضمنت الدراسة خمسة فصول بين جانب نظري و تطبيقي و قد جاءت اشكالية الدراسة و فرضياتها كالتالي :

كيف تؤثر الرقابة الإدارية على أداء الفرد العامل في المنظمة ؟

منه تمت صياغة مجموعة التساؤلات الثانوية التالية:

- ما المقصود بالرقابة الإدارية، وفيما تتجسد مراحلها وأدواتها ؟
- ما مدلول الأداء الوظيفي، وما هي محدداته، وكيف تتم إدارته من قبل المنظمة؟
- ماذا يعكس مفهوم تقييم الأداء، وما هي علاقته بالرقابة الإدارية؟
- ما هو واقع الرقابة الإدارية بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الدكتور يحيى فارس بالمدينة، وكيف تؤثر على مستوى أداء الأستاذ الجامعي ؟
- هل للرقابة الإدارية تأثير على مستوى أداء الأستاذ الجامعي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ؟

### فرضيات الدراسة

- هناك غياب للرقابة الإدارية في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير على أداء الأستاذ.
- إدارة الكلية، لا تعطي أهمية للرقابة الإدارية.
- الرقابة الإدارية على الأداء مهمة وضرورية من وجهة نظر الأستاذ الجامعي.

<sup>1</sup> بصدوق فاطمة الزهراء، عتاب حميدة، أثر الرقابة الادارية على الاداء الوظيفي ، دراسة حالة الأستاذ الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدينة ،جامعة المدينة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، 2010/2009.

– لا توجد علاقة ذات دلالة بين الرقابة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي بكية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الدكتور يحيى فارس بالمدينة.

وقد جاءت نتائج و توصيات الدراسة في جملة نقاط منها :

"قد لا يتفق الكثير مع القول بأن القصور في النظام الرقابي المطبق راجع لوجود خلل فيه، أو في إجراءاته. كما ترجع عدم فعاليته لعدم فهمه وإدراكه بالكيفية المناسبة. حيث لاحظنا بأن هذا النظام لا يستند للشروط والمعايير العلمية والمحددة لمتابعة أداء الأستاذ وتقييمه بالشكل المناسب.

لضرورة وجود نظام رقابي من قبل إدارة الكلية يتوافق وتطلعات الأستاذ بالدرجة الأولى، ويسهم ولو بالشيء القليل في رفع وتحسين مستوى الأداء لديه.

الدراسة الخامسة: تحت عنوان " الرقابة الإدارية و أثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في مديريات التربية و التعليم في الاردن"<sup>1</sup>

جاءت هذه الدراسة للإجابة على السؤالين التاليين :

1 ما اثر الرقابة على الأداء الوظيفي لدى العاملين في مديريات التربية و التعليم في الاردن .

2 هل هناك فروق في تقديرات أفراد العينة لأثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في مديريات التربية و التعليم في الاردن .

<sup>1</sup> محمد عبد الرحمن الكوفحي : الرقابة الإدارية و أثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في مديريات التربية و التعليم في الاردن، ماجستير إدارة تربوية ، 1999 ، الاردن.

و قد جاءت الدراسة تبعا للمتغيرات التالية :

-الجنس.

-المركز الوظيفي.

-المؤهل العلمي.

-مستوى الخبرة المهنية.

و كانت النتائج المتوصل اليها من خلال هذه الدراسة كالتالي :

- وجود اثر الرقابة الغدارية على مجال الشفافية و الحوافز و المكافآت على الأداء الوظيفي الفعال .

و في آخر الدراسة جاءت توصيات الباحث في مجموعة نقاط منها :

ضرورة استخدام أساليب رقابية حديثة تتلائم و المتغيرات العصرية و الابتعاد عن الأساليب التقليدية و النظرة السلبية للرقابة القائمة على تصيد الأخطاء.

**أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:**

تمت الاستفادة من الدراستين من حيث أن هناك تقارب بين دراستنا من ناحية الإطار المفاهيمي و النظري نجد هناك تشابه في المفاهيم و الاعتماد على نفس المنهج ، و سنحاول من خلال الدراستين إيجاد مجال تقارب مع النتائج التي سنتحصل عليها .

## خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى إشكالية الدراسة و مبررات اختيارنا كما تناولنا تحديد المفاهيم و الدراسات السابقة و إضافة إلى الإطار النظري للدراسة فقد بين هذا الفصل الدور الهام الذي تلعبه هذه الخطوات في تدعيم الدراسة الحالية في تفسير و و تحليل ومقارنة نتائج هذه الدراسات و النتائج التي توصلنا إليها ، فمن خلال هذه الخطوات يمكن للباحث أخذ نظرة حول الظاهرة لينطلق منها نحو فهم ووضع تفسيرات أكثر عمق لذا .

# الفصل الثاني

## تمهيد

من آليات الرقابة الإدارية تحقيق الأهداف عبر تسخير الإمكانيات المتوفرة سواء كانت مادية أو بشرية، ومحاولة ترشيد العنصر البشري نحو تحقيق ذاته فيتلخص من روتينية الأعمال ويكسب جوانب نفسية اجتماعية، وعلمية بسرعة في الوقت واختصار في الجهد وتفهم واعي مدرك مع تحسين مستوى مقدراته وتدريب مهارته المهنية كي يصبح كفؤاً في أدائه، وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى مفهوم الكفاءة المهنية ومعاييرها كذلك مدخلات دراستها، لكن قبل ذلك سنتطرق إلى الكفاءة بصفة عامة ومحاولة الإلمام بمختلف جوانبها.

## 1 - مفهوم الكفاءة:

قبل أن نتطرق إلى الكفاءة المهنية وجوانبها علينا التطرق إلى الكفاءة بشكل عام ويعتبر مصطلح الكفاءة في عصرنا هذا، كلمة لا يمكن الاستغناء عنها في العلوم الإنسانية والاجتماعية ذلك لكونه أصبح متداولاً في جميع المجالات المختلفة، حيث يقصد بهذا الأخير تطبيق المعرفة (savoir) والمعرفة الفعلية (savoir faire) لتحقيق نشاط علمي ما يجعل الكفاءة تنتج عن الخبرة المهنية ويمكن ملاحظتها بموضوعية انطلاقاً من التعريفات والمفاهيم التي سنتناولها<sup>1</sup>:

**مفهوم الكفاءة لغة: (( ورد على لسان العلامة ابن منظور))**

-كافأه على الشيء مكافأة = جازاه

-الكفى = النظير و كذاالكفاً و الكفوء و المصدر الكفاءة

-و الكفاء = النظير و المساواة، و منه الكفاءة في النجاح

-و الكفاءة في العمل = القدرة عليه و حسن تصرفه، و هي كلمة مولدة و

لفظة الكفاءة ذات اصل لاتيني competence و قد ظهرت سنة 1968

م في اللغات الاوروبية بمعان مختلفة.

**مفهوم الكفاءة اصطلاحاً :**

-ذكر العديد من الباحثين في هذا الاطار انه يوجد اكثر من مئة تعريف

لمفهوم الكفاءة و هذا حسب السياق التي تستعمل فيه ، و خلاصة هذه

التعاريف ان الكفاءة اشمل للمهارات و المعارف و أن جلها ان لم تكن

كلها تتفق على ان العناصر الاساسية التي تحدها هي:

<sup>1</sup> http://www.kadaytrbarirya-akbarmontada.com/montada.f6/topic.t27-الموقع الإلكتروني:

1522h على الساعة: 15/12/2010

- A. ينبغي على الكفاءة ان تدمج عدة مهارات و معارف
- B. تترجم الكفاءة بتحقيق نشاط قابل للملاحظة
- C. يمكن ان تطبق الكفاءات في ميادين مختلفة منها: ( الشخصية او الاجتماعية او المهنية ).

**مثال :** الكفاءة من منظور **مدرسي** هي مجموعة مندمجة من الاهداف المميزة و تتحقق في نهاية فترة تعليمية او مرحلة دراسية، وتظهر في صيغة وضعيات تواصلية دالة لها علاقة بحياة التلميذ.

**بمعنى الكفاءة التعليمية :** هي مجموعة المعارف و المفاهيم و المهارات و الاتجاهات ، يكتسبها الطالب نتيجة اعداده في برنامج تعليمي معين توجه سلوكه و ترتقي بأدائه الى مستوى من التمكن، تسمح له بممارسة مهنته بسهولة و من دون عناء.<sup>1</sup>

### تعريف الكفاءة:

الكفاءة مفهوم متعدد الدلالات يحمل معان كثيرة ، الأمر الذي يترتب عنه غالبا التباسا دلاليا أو تباين في المحتوى ، و إن تعدد المستويات التركيبية للكفاءة ( الفردية، الجماعية ، التنظيمية ) و هذا التباين يعقد الى حد كبير مسألة التقارب التعريفي لمفهوم الكفاءة<sup>2</sup>

1-هي تعبير عن الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتحقيق الاستفادة القصوى للموارد

<sup>1</sup>Cite .univ-setif.dz/courseenligne/ahmedsaid/cooures.1.htm/ 13/03/2018/14.20.

<sup>2</sup> الحبيب ثابتي ، الجليلي بن عبو ، تطوير الكفاءات ، و تنمية الموارد البشرية ، معسكر ، 2009 ، ص 112.

المختلفة (مادية، تقنية، بشرية)<sup>1</sup>.

- بمعنى أن جميع الموارد المختلفة بأشكالها وأنواعها يجب أن توظف وتسخر تحت تصرف المؤسسة بشكل كلي للوصول إلى أقصى درجة من الفعالية.
- 2- هي عملية تحديد الأسلوب الأمثل لأداء الوظيفة وتصميم الأدوات والمعدات المستخدمة بشكل يساعد على رفع كفاءة الأداء<sup>2</sup>.

- ويقصد بذلك تشكيل واستحداث أحسن الطرق اللازمة التي من خلالها تستثمر المؤسسة في الموارد المتاحة لها وتحسين اليد التي تستثمر في تلك الموارد.
- 3- القدرة على إنجاز عمل بشكل سليم أو هي أن يستطيع كل واحد القيام بما يجب أن يعمل به بشكل ملائم<sup>3</sup>.

- بمعنى الفهم الجيد للعمل وإنجازه وفق الخطة المدروسة.

- 4- هي حسن الأداء أو الفعل، أي القدرة على ادماج وتجنيد وتحويل مجموعة موارد (معارف، معلومات، مهارات، تفكير...) في سياق لمواجهة مختلف المشاكل أي إنجاز العمل<sup>4</sup>.

- أي المرونة في التعامل مع المشكلات والمتغيرات انطلاقاً من القدرات الشخصية للذات.

- 5- تعني الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة أي أن الكفاءة تركز على طبيعة العاملين في استخدامهم للموارد المتاحة أي الوسائل وليس الغايات<sup>1</sup>.

- علي محمد عبد الوهاب: استراتيجيات التحفيز نحو أداء بشرية متميزة، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، ص 05.<sup>1</sup>  
 - عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية، دار الملكية الفكرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003، ص 19.<sup>2</sup>  
 - رشيد آيت عبد السلام: لماذا المقاربة بالكفاءات وبيداغوجيا المشروع، منورات الشهاب، ب-ب، 2005، ص 11.<sup>3</sup>  
 - حاجي فريد: بيداغوجيا التدريس بالكفاءات الأبعاد والمتطلبات، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، شارع مسعودي محمد، القبة، الجزائر، ب-س، ص 18.

- أي بمعنى الاهتمام يكمن بدرجة أكبر في الوسائل التي من خلالها تستغل الموارد المتاحة وليس الأهداف.

6- كما يقصد بها: مقدار المدخلات من المواد الخام والأموال والناس اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو الهدف المنشود. وهي أيضا أداء الأعمال بطريقة صحيحة<sup>2</sup>.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن تعرف الكفاءة على أنها:

مجموعة منظمة من القدرات والمعارف والمهارات الجسمية والعقلية والوجدانية الشخصية والتي تسمح لنا بإدماجها أمام مجموعة من المشكلات وتنفيذها بنشاط فعال، يمكن ملاحظته في إطار انجاز الأعمال، في شتى المجالات الاجتماعية والاقتصادية... والتي تتضح من خلال الأداء الفعلي لها<sup>3</sup>.

## 2 - أهمية الكفاءات

تتمثل أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة فيما يلي:

أصبحت المنظمات تعتمد على الكفاءة حيث تعتبر المنفذ الرئيسي من أجل

مواجهة

التحديات التي أوجبتها ظروف العولمة و التطورات التقنية و هذا عن طريق إعطاء العامل , حرية اكبر للاستفادة من إبداعه<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - خضير كاظم حدود، ياسين كامب النحرسة: إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص49.

<sup>2</sup> - أحمد السيد كردي: موقع الإسلام والتنمية

<sup>3</sup> - أوحيدة علي، التدريس الفعال بواسطة الكفاءات، مطبعة الشهاب، باتنة، 2007، ص16.

<sup>4</sup> رحيلاسيا , دور الكفاءات في تحقيقالميزة التنافسية ,مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادةالماجستير في علوم التسيير , جامعة بومرداس ,, 2010/2011ص.139

## 3 - مميزات الكفاءة:

لا يمكن لأي تعريف مهما كانت دقته أن يحدد مفهوم الكفاءة بسهولة، و لهذا فان التعرف على الكفاءات يحتاج إلى تحديد و معرفة مميزات و التي نحددها في الآتي:

- الكفاءة ذات غاية (هادفة): حيث انه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفؤ إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة<sup>1</sup>.
- الكفاءة مفهوم مجرد: فهي غير ملموسة وغير مرئية، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة، حيث أن تحديدها يتم من خلال تحليل الأنشطة.
- الكفاءة المكتسبة بالفرد لا يولد كفؤ لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه .
- الكفاءة ذات تشكيل ديناميكي : أي أن تحصيلها يتم من خلال تفاعل العناصر والمكونات المختلفة لها وضمن أبعادها (المعارف، المعارف العملية، المعارف السلوكية) عبر الزمن<sup>2</sup>؛

<sup>1</sup>موساوي زهبة، خالد خديجة: نظرية نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات-الكفاءات كعامل لتحسين الأداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 09-08 مارس، 5002ص، 71  
<sup>2</sup>احمد بلالي: المهيزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة و بيئتها الخارجية، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة الجزائر، 2005. ص 8

- الكفاءة تمكن الفرد من التحول من وضعية عمل إلى أخرى، و هو ما لا يمكن تحقيقه إلا عبر مستويين من الكفاءات، و هما مستوى الإبداع و مستوى الإسقاط فالفرد إذا كان في مواجهة وضعية جديدة فهو مطالب بالإبداع إما إذا كانت مشابهة لوضعية سابقة فهو مطالب بإجراء عمليات إسقاط بالجوء للقياس مع العلم انه يوجد مستوى آخر هو التقليد أين يكتفي العامل بالنقل فقط<sup>1</sup>.

- الكفاءات لا تكون مفيدة للمنظمة إلا إذا كانت مدركة، لكون إدراك الفرد لما يملكه يسمح بالحفاظ عليه وتطويره ومن ثم الاستفادة منه.

#### 4 - أبعاد و مستويات الكفاءة

##### أولاً: أبعاد الكفاءة

نلاحظ من خلال تعاريف الكفاءة المقدمة في المطلب الأول أن هناك إشارة صريحة وواضحة على إن الكفاءة هي توليفة من ثلاث مكونات أساسية هي :

1- المعرفة savoir: تعرف المعرفة على أنها مجموعة من المعلومات المستوعبة المهيكلة و المدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها و العمل في إطار خاص<sup>2</sup> كما يمكن اعتبارها مجموعة من المعلومات المحصل عليها والتي تساعد على فهم أو الإحاطة بشيء أو مجموعة من الأشياء<sup>3</sup>، فهي مجموعة من المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة، مثل تقنيات المحاسبة، تقنيات الإنتاج، السكرتارية،..... و هي معلومات قابلة للنقل من شخص لآخر .

<sup>1</sup>إسماعيل حجازي : مصفوفة الاستشارات بوسطن كاداة لمتابعة المسار الاحترافي لتقييم الكفاءات، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 2005، ص 7

<sup>2</sup>موساوي زهية، خالد خديجة: نظرية نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات-الكفاءات كعامل لتحسين الأداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 09-08 مارس، 5002، ص 71

<sup>3</sup>حمداوي وسيلة: ادارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالة، الجزائر، 5002، ص 5 .

2- المعارف العلمية (savoir-faire): و تسمى بالمهارات و تعرف على أنها مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد، و تشير المهارة إلى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه، و تحدد المهارات المطلوبة: القدرة على التحليل و التفكير و التكيف و الابتكار، و القدرة على التدريب... الخ. و هي أحسن توازن بين المعارف و العمل بمعنى مجموع المعارف الضرورية بمباشرة العمل سواء كان إنتاجي أو غير ذلك

كما عرفها *J.F. Ballay* « بأنها التوازن الجيد بين المعرفة و التصرف، أي مجموع المعارف التي تستخدم عندما تكون بصدد التصرف ... سواء كان ذلك لأجل الإنتاج، التصميم، الاتصال، البيع، التخطيط الإدارة و التوجيه كل هذه الأنشطة تتطلب مهارات (معارف فنية) و<sup>2</sup> هي بذلك تتضمن جانبا تجريبيا (الخبرة) تنتج عن التجارب المعاشة من قبل الفرد

5- المعارف السلوكية (savoir être) : وتسمى السلوكيات و كذلك المعارف الذاتية و هي مجموعة المواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف و المطلوبة عند ممارسة النشاط المعني، فهي مجموعة الصفات الشخصية كالترتيب، الدقة و روح المبادرة... الخ<sup>3</sup> حيث يكتسي هذا النوع من المعرفة طابعا اجتماعيا رغم امتداد تأثيره إلى جوانب أخرى و تظهر في الكيفية التي يتعامل بها الفرد مع زملاءه في العمل و مع كل من له علاقة به أثناء العمل ، فالمعرفة السلوكية تظهر في العناصر الثلاثة

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص. 26.

<sup>2</sup> Jean Brilman : **Les Meilleures Pratiques de Management**, Edition d'Organisation, 9<sup>ème</sup> ed, 2006, p.508

<sup>3</sup> رحيل اسيا : دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء-، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بو قرّة بومرداس، 5077 ص. 09

الآتية:

- معرفة السلوك و التصرف السليمين؛

-المهارات التي يظهرها الفرد في التعاون مع الآخرين؛

- طريقة معالجة المعلومات التي يتلقاها الفرد و التي يستقبلها
- . تعد الأنواع الثلاثة السابقة أهم مكونات الكفاءة، هذا و تجدر بنا الإشارة إلى التقسيم الذي قدمه كل من *Nonaka* و *Takauchi* و الذي مفاده أن المعرفة نوعين هما :  
-المعرفة الصريحة: تتعلق بالمعلومات الموجودة و المخزونة في أرشيف المنظمة و منها (الوثائق المتعلقة بالسياسات و الإجراءات و المستندات،) و في الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها.

-المعرفة الضمنية: هي التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية و معرفة إدراكية و معرفة سلوكية، و التي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة. و من هنا يمكن القول أن هناك أفرادا متميزين يمتلكون معرفة ضمنية، و تستطيع المنظمة أن تزيد من فعاليتها و إن تحقق الأداء المتميز و تعزز ميزتها التنافسية إذا استطاعت أن تضم أي من هؤلاء الأفراد إلى طاقمها عندما تكون المعرفة الضمنية لهؤلاء الأفراد تتعلق بطبيعة أعمال المنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>علي عبد الله، بو سهوة نذير: اثر ادارة المعرفة على اداء و فعالية المنظمة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول اداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 5008/77/70 ص.4

و لقد أكد *Grandstein* على أهمية المعرفة الضمنية لاعتبارات هي <sup>1</sup> :  
 -إن تبادل و اقتسام المعرفة الضمنية يتم من خلال التفاعل المتميز الذي قد يحصل بين الأفراد؛

-إن تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة يساهم في توسيع حقل المعرفة هذا النوع من المعارف له دور كبير في إنشاء الميزان التنافسية و بالتالي ضرورة العمل على الحصول عليه، رسمته ونشره في المنظمة . و فيما يخص أشكال المعارف السابقة والتي تمثل أبعاد الكفاءة فهي تكون مستويات متكاملة، بحيث أن المرور إلى مستوى أعلى لا يتحقق إلا بالتحكم في المستوى الأدنى . بمعنى أن الوصول إلى المعرفة العلمية، يفترض التحكم في المعرفة النظرية ، و بلوغ المعرفة السلوكية يتطلب التحكم في المعرفة النظرية و العلمية و قدم *Grundstein* ملاحظتين حول مفهوم الكفاءة و حول المعرفة ببعديها الفردي و الجماعي <sup>2</sup> :

-ضرورة التفريق بين مفهوم المهارة *Savoir faire* و الكفاءة، الكفاءة تعني قدرة الأفراد على تجسيد المعرفة *Savoir* أما المهارة *Savoir faire* فتكون في المنظمة ضمن قيود محددة، علاوة على أن الكفاءة تتجسد أثناء إنجاز الأعمال و تنفيذ المهام.  
 -ترتكز مهارات المنظمة على المعرفة الفردية التي غالبا ما تكون خفية أي أن المعرفة الفردية من الصعب التعرف عليها، فكثير ما تنتج من الممارسة الجامعية ( المشتركة ) و المتخصصة الأمر الذي يكسبها بعدا جماعيا، و بالرغم من أنها لا تظهر في مخطط المنظمة إلا أنها تستعمل لتعظيم الأرباح

<sup>1</sup>Michel Grandstein : Le Management des Connaissances dans L'entreprise  
 Problématique,

Axe de Progrés, Orientations, research report, mg conseil, juillet 2002, p.05

<sup>2</sup>Michel Grundstein, Ibidem

## ثانيا : مستويات الكفاءة

إن مفهوم الكفاءة ناتج عن تراكم و تجمع العديد من العناصر و البيانات، المعلومات ، المعارف و الخبرة<sup>1</sup>.

1-البيانات : هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة، يتم إبرازها و تقديمها دون أحكام أولية مسبقة،و تصبح معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها، تحليلها و وضعها في إطار واضح و مفهوم للمتلقي. كماتعتبر مواد و حقائق خام أولية ، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة؛

2-المعلومات: هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصادقية، ويتم تقديمها لغرض محدد .فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، و تقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الاتصال، أو المشاركة في حوار أو نقاش؛

3- 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 العقول و المهارات الفكرية<sup>2</sup>.

4- الخبرة: هي تلك الدرجة العالية المشكلة للكفاءة، وتنتج عن تلك الحالة المميزة بالتحكم الهائل في المعارف،زيادة عن مستوى مقبول من المعارف الفنية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>J.Brilmann :**Les Meilleurs Pratiques du Management**, 3ème éd,2001,p.382

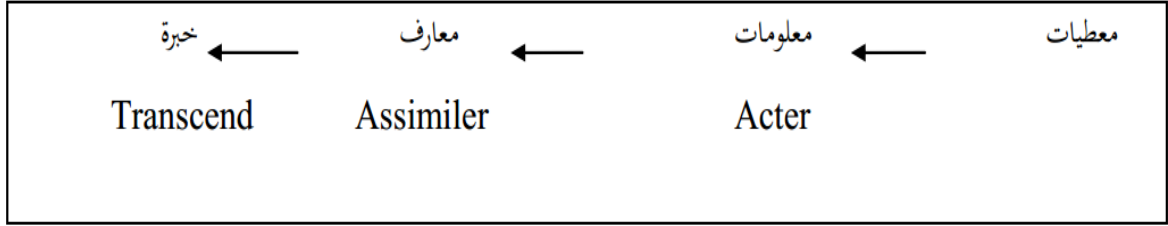
<sup>2</sup>نجم عبود نجم:ادارة المعرفة-المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات-، مؤسسة الوارق للنشر و التوزيع، الاردن، ط ، 5002، ص7،5..

<sup>3</sup>كشاطر انيس : دور ادارة الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة SONEGZ-

سطيف، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس، سطيف، دفعة

،5009/5002ص9..

و يمكننا توضيح ذلك من الشكل التالي:



Source : T. Durand : L'alchimie de la compétence, Dossier des compétence : de la théorie au terrain, Revue Française de gestion, N° 128, 2000, p.93

## 2 - العوامل المساعدة على ظهور مفهوم الكفاءات:<sup>1</sup>

يرجع مفهوم الكفاءة حسب Sainsaulieu 1991 إلى عدة عوامل منه:

1- يرجع السبب الأول لكون المؤسسة تتواجد في ظل سوق تتميز بالتطور والتغيير المستمر مع تزايد طلبات العملاء في توزيع أكثر للمنتجات والخدمات وجودة عالية والطلبات الجديدة للعملاء أدت إلى اشتعال حدة المنافسة خاصة مع ظهور العولمة، مما انعكس مباشرة على طرق الإنتاج وعلى المنتجات وعلى طبيعة العمل في حد ذاتها، وكذا في تطور طرق وأساليب ونظريات الإدارة كطريقة التمكين التي تقضي بمنع العمال صلاحيات وحرية أكبر في اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المشرفين، كل إفرزات هذه التغييرات أدت إلى حتمية قبول إضافة مفهوم الكفاءة إلى قاموس الإدارة وضرورة تنمية هذه الكفاءة باعتماد هذه الطرق تنصيب في النهاية في تحقيق الأهداف.

<sup>1</sup>المرجع السابق، ص ص 21-22.

2- يرجع السبب الثاني إلى تطور الطرق والأساليب التنظيمية فبعد اختفاء التنظيم العلمي للعمل لتاييلور الذي ينادي بشعار الإنسان كآلة وأصبح ينظر للفرد داخل المؤسسة باعتباره موردا منفردا ينبغي التعامل معه بحذر، فتم الانتقال من الطرق التقليدية في التنظيم لتتماشى مع هذا الفكر الجديد فمثلا اتجهت إدارة الموارد البشرية في مجال إدارة أفرادها من الاستعانة بتوظيف المناصب إلى توظيف المهارات لأداء عمل ما حيث اعتمدت هذه بطريقة لتحديد متطلبات مهارات الأفراد لضمان التوظيف الجيد للمهام وتوجيهها نحو تحقيق أهداف الإدارة وتحديد كفاءاتهم.

3- السبب الثالث يتمثل فيما اصطلح عليه بالإدارة التنبؤية بالمناصب والكفاءات هذه الأخيرة تهتم بالتنبؤ والتخطيط للكفاءات والمناصب التي تشكل ضرورة لعمل المؤسسة بشكل جيد وذلك في مدة تتراوح بين الثلاثة والخمس سنوات، إن سبب ظهور الإدارة التنبؤية بالمناصب والكفاءات كان استجابة للحاجة إلى تقليص التكاليف المتزايدة في عمليات الاستثمار في الموارد البشرية وكذا عمليات البحث والتطوير... إلخ، فقامت الإدارة بتوقيع وتخطيط ما تحتاج إليه المؤسسة من مناصب وكفاءات في مدة زمنية معينة وللإضافة تقوم مبادئ الإدارة التنبؤية للكفاءات على توقع ما ستفعله المؤسسة غدا؟ وما هو حجم وتأهيل الأفراد الذين تحتاجهم؟ وأي نوع من الكفاءات مطلوبة؟ وأي تنظيم يناسبهم؟ ومع من تتعامل المؤسسة في المرحلة القادمة؟<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص ص 21-22.

## 3 - أنواع الكفاءات المتعلقة بالأفراد:

تعددت التصنيفات المتعلقة بأنواع كفاءات الأفراد ومنها التصنيف على حساب الأفراد (فردية، جماعية، تنظيمية).

وقد قمنا باختيار التصنيف حسب احتياجات الوظائف المختلفة داخل المؤسسة مرتبة على شكل سلم هرمي.

فقد قام Robertz Katz بوضع ثلاث أنواع لكفاءات الأفراد<sup>1</sup>:

**1- الكفاءات التقنية:** تحتاج المؤسسة لضمان السير الحسن لأعمالها في مختلف المجالات (الإنتاج، التسويق، التصميم...إلخ) إلى الكفاءات التقنية المتمثلة في استعداد الفرد للقيام بمهام خاصة منها تلك القائمة على التقنية والتكنولوجيا الحديثة (مثل كفاءة تحرير النصوص، إدارة المعطيات، تصميم الشكل الخارجي للمنتج كالسيارات مثلا).

هذه الكفاءة تجدها مطلوبة أكثر في المستوى التنفيذي من السلم الهرمي وذلك بطبيعة الوظائف هناك خاصة المؤسسات الإنتاجية ولضمان فعالية هذه الكفاءات يجب أن تحتوي على:

**1-1 المعرفة التطبيقية لكيفية عمل الآلات والتكنولوجيا وينتج عنها:**

**1 1 1** المهارة اليدوية (dextérité manuelle)

**1 1 2** فعالية استخدام المعلوماتية (خاصة في العصر الحالي)

**1 2** اليقظة والحذر الدائمين والقدرة على التدخل السريع والفعال في حالات

الطوارئ.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص ص 25-26-27.

**1 3** القدرة على ممارسة أكثر من مهمة وهذه العناصر يمكن أن تكتسب إما عن طريق التعليم الأولي والأكاديمي -التدريب الخاص- الخبرة المتقدمة.

## 2- الكفاءات البشرية (compétences humaines):<sup>1</sup>

وتدعى أيضا "الكفاءة الاجتماعية" وكما هو معلوم فإن أي مؤسسة على مستوى الوظائف والأفراد تحتاج إلى تعاون وتعاضد (synergie) بين أفرادها لتحقيق أهدافها وتعتبر الكفاءة البشرية هي سبيل في تحقيق ذلك فهي تضم عنصري المعرفة والمهارة في الاتصال والعمل الجماعي وتتمثل هذه الكفاءة من أربع عناصر:<sup>2</sup>

1-2 القدرة على عرض وتبادل الآراء والمعلومات بكل أنواعها.

2-2 قابلية إقامة علاقات جيدة مع الزملاء الآخرين في العمل.

3-2 القدرة على التعاون والتعاقد والعمل كفريق واحد.

4-2 القابلية والاستعداد للقيادة.

يتطلب هذا النوع من الكفاءة المعرفة الجيدة لكل فرد بنفسه وبروح متفتحة مع زملائه والعملاء ومحاولة فهمهم ففي حالة توفر هذه العناصر فستعكس إيجابيا على المؤسسة ويتجسد ذلك في عدة أوجه منها: قلة الصراعات، حلها دون اللجوء إلى السلطة، تحقيق الأهداف بفعالية.

إن الكفاءة البشرية مطلوبة في كل المستويات وبالأخص المستوى المتوسط (الإدارة الوسطى) فهي تشكل عنصرا جوهريا وأساسيا بمقارنة بالكفاءات الأخرى.

<sup>1</sup>المرجع السابق، ص ص 25-26-27.

<sup>2</sup>المرجع السابق، ص ص 25-26-27.

3- الكفاءة التصورية (النظرية) **théoriques**:

تحتاج بعض الوظائف خاصة منها وظائف الإدارة العليا إلى كفاءات تساعد في أداء عملها بفعالية نظرا للحساسية هذه الوظائف واعتبارها أداة استراتيجية تحدد مصير المؤسسة ويعوقها البعض بشكل مختصر بأنها القدرة على اتخاذ قرارات جيدة في ظل حالات معقدة وغير مؤكدة وتتشكل هذه الكفاءة من أربع عناصر<sup>1</sup>:

1-3 القدرة الجيدة على التحليل والاستنتاج.

2-3 مهارات حل المشاكل المعقدة اتخاذ قرارات فعلية.

3-3 القدرة على التجريد المشكلة والتوقع واستباق الأحداث.

3-4 التحكم في المعلومات المتاحة إلى معلومات مفيدة تساعد على اتخاذ القرار الصائب.

ويتناسب هذا النوع من المستوى الهرمي الأعلى (الإدارة العليا) فهو يحتاج إلى كفاءة تصورية أكثر من البشرية والتقنية لذا ينبغي التركيز عليها وتنميتها دائما وتحديثها في كل وقت.

- نفس المرجع، ص 27.<sup>1</sup>

## 4- الكفاءة المهنية ومدخلات دراستها:

## 1- مفهوم الكفاءة المهنية:

إن الحديث عن الكفاءة باعتبارها مصطلح حديث التداول، يجعلنا نصطدم بعدة مصطلحات ومفاهيم تتداخل معه بشكل أو بآخر، كما هو الأمر بالنسبة للمهارة والاستعداد والقدرة والهدف والسلوك والانجاز... ومن هن سوف نتطرق إلى مفهوم الكفاءة المهنية بشكل موجز ولو أننا نكون قد أشركنا إليه في المفاهيم العامة للكفاءة فإننا نهدف إلى تحديده بصورة أكثر وضوحاً وتميزاً عن المفاهيم المجاورة له.

تعرف الكفاءة المهنية على أنها ذلك:

1-1 السلوك المقنن الذي يجب على الفرد العامل أن ينجزه في منصبه<sup>1</sup>.

أي أنه نشاط علمي ناتج عن الخبرة المهنية يمكن ملاحظتها بموضوعية انطلاقاً من منصب عمل.

## 1-2 هي زيادة المعرفة وكسب مهارة وخبرة في الوقت نفسه وبناء روح الالتزام داخل

الموظف ذلك الالتزام هو الأداء المتميز الذي يغلب عليه الانسجام والتوافق<sup>2</sup>.

أي بمعنى التكوين الجيد للفرد من جميع النواحي والحرص على التقاني في العمل.

## 1-3 هي أسلوب عملي فعال يساهم في خلق نوع من التفكير يعمل على إيجاد

الحلول للمشاكل التي قد تعترضه أثناء سير العمل<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - فاطمة الزهراء بوكريمة: الكفاءة مفاهيم ونظريات، دار هومة للنشر والتوزيع، 2008، ص 16.

<sup>2</sup> - عبد الرحمان التوفيق: التدريب المباشر وقيادة أكثر سمو، موسوعة مدربيون بارعون، ط2، القاهرة، مصر، 2006، ص 28.

<sup>3</sup> - سونيا محمد البكري: إدارة الإنتاج والعمليات، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2001، ص 38.

وبناء على هذه التعاريف يمكن أن نستخلص مفهوم الكفاءة المهنية على أنها:

جملة المعارف والمهارات والخبرات التي يكتسبها الفرد ويوظفها في العمل الذي يتولاه بشكل نجده يتعامل بمرونة مع المشاكل التي تعترضه في عمله.

وتجدر الإشارة إلى أنه هناك ارتباط وطيد بين الكفاءة والفعالية بحيث نجد أن هناك تداخل في المفهومين فكلما زادت الفاعلية والكفاءة كلما كانت هناك إدارة ناجحة، لكن لا يجب أن يستخدم المفهومين بالتبادل، لأن الفاعلية والكفاءة يعتبران: أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة، فعندما يكون هنالك فاعلية ولا يوجد كفاءة فإن الرؤى والأهداف لا تجد من يحققها بصورة صحيحة وفي حالة عدم وجود فاعلية ووجود كفاءة فإن الأعمال تنجز ولكن بدون وضوح.

الفرق بين الكفاءة المهنية و الخبرة المهنية :

- ✓ الخبرة المهنية : هي تراكمات المعارف و زخمها عبرى فترة زمنية معينة.
- ✓ الكفاءة المهنية : هي كيفية تسخير تلك الخبرات و الانطلاق بها نحو الافق بمهارة حرفية.

## 2- معايير الكفاءة المهنية:

تحظى الكفاءة المهنية بأهمية كبيرة بالرغم من وجود اختلافات واسعة حول مفهومها وطبيعتها وكيفية قياسها حيث لا ينكر أحد أن المفكرين أو راسمي السياسات الفنية الحيوية لهذا الموضوع من الناحيتين النظرية والتطبيقية. ومن المعايير التي يمكن أن نجدها في الكفاءة المهنية<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - نائل عبد الحافظ العواملة: الهياكل والأساليب، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2001، ص 15.

**1-2 الفعالية الكلية:** تعني القدرة التنظيمية الشاملة في تحقيق الأهداف والنتائج المتميزة ضمن الإمكانيات المتاحة.

**2-2 الربحية:** هي نسبة العائد المحقق وراء استثمار أموال أو عناصر إنتاجية محددة.

**3-2 النوعية:** تتمثل في مستوى الجودة وخصائص السلعة أو الخدمة المقدمة وفقا لمعايير محددة.

**4-2 الحوادث:** ترتبط بمعدل الإصابات في مجال الأعمال وهي ظاهرة سلبية يمكن أن تعزى لأسباب عديدة كإجراءات السلامة.

**5-2 النمو:** تتمثل في قدرة التنظيم على الازدهار والانتشار والتقدم والزيادة الكمية والنوعية وغيرها...

**6-2 الرقابة:** هي آلية لضبط السلوك العام فرديا وتنظيميا ومجتمعيا.

**7-2 المرونة والتكيف:** هي القدرة المنظمة على مواجهة الظروف المتغيرة والتأقلم معها إيجابيا بحيث تتفاعل معها تؤثر وتتأثر بها بشكل فاعل وملائم ومقيد وفقا لمقاييس.

**8-2 التخطيط وتحديد الأهداف بدقة:** قدرة المنظمة على تحديد أهدافها بوضوح ودقة وقابلية للتنفيذ العملي والقياس المباشر.

**9-2 وحدة التماسك الأدوار والأعراف:** أي الانسجام بين الأدوار والأعراف التي يتبناه الأفراد في التنظيم بحيث تشكل نظام موحد ومتكاملا ومنسجما.

**2-10 مهارات التفاعل الإداري:** تتمثل في مجموعة القدرات والخصائص السلوكية للمديرين والأفراد العاملين في المنظمة التي تؤثر في العلاقات والتفاعلات التنظيمية المختلفة مثل التنافس والتعاون والتفاهم المشترك وغيرها.

**2-11 الاتصال وإدارة المعلومات:** تتمثل في شبكة المعلومات والبيانات ومصادرها وسبل توزيعها وتبادلها والاستفادة منها في مجال القرارات والأهداف والعلاقات التنظيمية المختلفة.

**2-12 جاهزية:** تتعلق بالقدرة المستمرة ومستوى الإنتاجية الملائمة لمختلف المتغيرات.

**2-13 الاستقرار:** تتمثل في مدى التغير البيئي الداخلي والخارجي والتنبؤ به والسيطرة عليه

**2-14 قيمة العنصر الإنساني:** تعني إدراك المنظمة لإمكانياتها البشرية وتميزها وتنميتها والحفاظ عليها وتطويرها بما يخدم أهداف المنظمة.

**2-15 التدريب والتطوير:** هي استراتيجية تقوم على الانفتاح والمرونة في المستجدات المستمرة من خلال تدريب الأفراد وتطوير المنظمات بكافة الأبعاد والجوانب والوسائل المتجددة.

**2-16 التركيز على الإنجاز:** يعني الاهتمام الكافي وإعطاء الأولوية للتركيز على الأداء والإنجاز الفردي والمؤسسي بحيث يصبح الإنجاز قيمة عظمى ومعياراً للتقدير والتحفز والقرارات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نائل عبد الحافظ العواملة: الهيكل والأساليب، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2001، ص 15.

الفرق بين الكفاءة المهنية و الخبرة المهنية :

- ✓ الخبرة المهنية : هي تراكمات المعارف و زخمها عبرى فترة زمنية معينة.
- ✓ الكفاءة المهنية : هي كيفية تسخير تلك الخبرات و الانطلاق بها نحوى الافق بمهارة حرفية.

الفرق بين الكفاءة المهنية و الخبرة المهنية :

- ✓ الخبرة المهنية : هي تراكمات المعارف و زخمها عبرى فترة زمنية معينة.
- ✓ الكفاءة المهنية : هي كيفية تسخير تلك الخبرات و الانطلاق بها نحوى الافق بمهارة حرفية.

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل استنتجنا ان الكفاءة المهنية هي القدرة على مواجهة  
وضعيات محددة ، بالتكيف معها عن طريق تعبئة وادماج جملة من المعارف و  
المهارات و التصرفات من اجل تحقيق انجاز مهم و فعال يصب في الاهداف العامة  
للمديرية .

# الفصل الثالث

## تمهيد

إن وظيفة الرقابة ترتبط بالعملية الإدارية ارتباطا وثيقا ، و تعتبر في نفس الوقت الأداة الفعالة لتحقيق أهداف المنشأة ، فالتخطيط و التنظيم و التوجيه يؤثرون في الرقابة و يتأثرون بها أي إن هناك تفاعل مشترك بين هذه الأنشطة بما يحقق في النهاية الأهداف التي تسعى المنشأة إلى تحقيقها و التي يمكن استخدام المعايير الرقابية المختلفة للتأكد من مدى كفاءة الجهاز الإداري في تحقيق هذه الأهداف .لذلك خصصنا هذا الفصل لعملية الرقابة الادارية

## 1. تعريف الرقابة الإدارية:

الرقابة الإدارية بطبيعتها تهت بقياس وتصحيح أداء المدراء ومرؤوسيههم لغرض التأكد من التنفيذ الصحيح للأهداف والخطط. ونقدم مجموعة من التعاريف التالية:<sup>1</sup>

• هنري فايول: " الرقابة هي التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة. وغرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، وهي تنطبق على كل شيء".

• الدكتور ماهر محمد عليش: عرف الرقابة: " بأنها العملية التي تسعى إلى التأكد من أهم الأهداف المحددة والسياسات المرسومة والخطط والتعليمات الموجهة، إنما تنفذ بدقة وعناية. كما تعني الرقابة، من أنالنتائج المحققة تطابق ما تتوقعه الإدارة وما تصبو إليه".

• الرقابة هي وظيفة إدارية، وهي عملية مستمرة متجددة، ويتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم الصحيح<sup>2</sup>.

الرقابة الإدارية هي متابعة الأعمال أولاً بأول للتعرف على مدى قدرتها على تقويم الخطأ الناتج عنالأعمال، وعادة ما يقوم بهذه المراقبة وحدات تكون داخل تنظيم الرقابة السابقة واللاحقة في الإدارة.

<sup>1</sup> علي عباس، الرقابة الإدارية على المال والأعمال، مكتبة الرائد العالمية، عمان، الأردن، ط ، 2001، ص22.23

<sup>2</sup>معن محمود عياصرة وآخرون، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد، عمان، الأردن، ط ، 2002، ص71.72.

والرقابة هي قسم لا ينفصل عن الإدارة والتخطيط والتوجيه، لأنها من وظائفها. فهي إذن لامتثال لنظام لتحقيق الأهداف المرجوة من الخطط وتصحيح أي انحراف فيها. وهي العملية التي يتم من خلالها التأكد من أن نشاطات المنظمة تسير كما هو مخطط لها من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الواردة في الخطة.<sup>1</sup>

❖ الرقابة "يمكن اعتبارها ذلك الجزء من وظيفة المدير، التي تختص بمراجعة

المهام المختلفة والتحقق مما تم تنفيذه ومقارنته بما يجب تنفيذه، والاتخاذ

الإجرائي اللازم في حالة اختلاف مسار الاثنين"<sup>2</sup>

❖ الرقابة الإدارية هي عملية تنظيم وضبط وتعديل الأنشطة التنظيمية بطريقة

تؤدي إلى المساعدة في إنجاز الأهداف. فهي تزودنا بالأساس الذي يتم بناء

عليه مراقبة التصرفات وإجراءات التي تتم بغرض تنفيذ الخطط الإستراتيجية،

بحيث تتمكن الإدارة من معرفة مدى التقدم في تنفيذ الخطط ومدى جودة

الأداء، وما هي التعديلات أو التغييرات التي يجب إجراؤها، وأين تحدث هذه

التعديلات.<sup>3</sup>

ومن منطلق هذه التعاريف، يمكن تقديم التعريف الشامل، والذي ينص على أن

الرقابة الإدارية هي وظيفة من وظائف العملية الإدارية المتمثلة في مجموعة الإجراءات

والأساليب والطرق التي تعمل على قياس الأداء كماً ونوعاً، ثم العمل على تصحيح

تلك الأعمال ومستويات الأداء في جميع المستويات مع التأكد من تحقيق الأهداف

والأطر المسطرة من قبل الادارو المنظمة.

<sup>1</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، ط 2002، ص119.

<sup>2</sup> محمد فريد الصحن، مبادئ الإدارة، دار الجامعة، مصر - 1992000 ص335

<sup>3</sup> عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة المنظمات، الدار الجامعية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 200، ص393

ومن عموم التعاريف السابقة، نستخلص ما يلي:

- ❖ الرقابة الإدارية تهتم بقياس الأداء ومقارنته بتلك المعايير التي تم تحديدها للخطأ، ثم تصحيح الانحرافات السلبية، وتدعيم الانحرافات الإيجابية والسلبية عن تلك المعايير.
- ❖ الرقابة الإدارية ليست وظيفة مستقلة أو منفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى، وإنما هي وظيفة تكتمل بها العملية الإدارية من بدايتها وحتى نهايتها.
- ❖ الرقابة الإدارية وظيفة وعملية تتميز بخاصيتي الشمولية العمومية. فهي تتكون من عدة مراحل وخطوات، هاته المراحل ضرورية لكل مستوى من المستويات الإدارية في التنظيم. وهي ملزمة لجميع الأنشطة، للتأكد التام من أن العمل يسير بدقة نحو تحقيق تلك الأهداف.
- ❖ وضع الخطة وتحديد أهدافها، شرطان أساسيان لا يمكن لمدير أن يقوم بالرقابة بدونهما.
- ❖ الرقابة تهدف للتحقق من كفاءة أداء العمليات التشغيلية في الشركة، والتحقق من الالتزام بالقوانين واللوائح والسياسات التي وضعتها الإدارة.
- ❖ الرقابة فيها ضمان لحسن سير العمل. فالرقابة تضمن لنا نتائج سليمة في العمل لأنها تضع الأجهزة المسؤولة على مدى ما حققته الوحدات الاقتصادية أو القطاعات النوعية من أهداف تسويقية إنتاجية مالية، وذلك عن طريق الرقابة الداخلية أو الخارجية أو الاثنين معاً.
- ❖ الرقابة تحقق العدالة ويكمن ذلك في معرفة المقصرين من العاملين وتشجيع العمال الذين يبذلون الجهد لرفع مستوى تنفيذ الخطط.

- ❖ الرقابة تنير الطريق أمام الإدارة لمعرفة مستوى العمل، لأنها تزود المديرين بما يلزم من معلومات كافية تمكنهم من متابعة العمال وإرشادهم، ولجميع الموارد الأخرى بصفة دورية.
  - ❖ الرقابة فيها تجويد وتصحيح الخطأ الذي يقع في العملية الإنتاجية عن طريق إعادة النظر في السياسات والنماذج والخطط الموضوعة.
  - ❖ التنسيق بين المجموعة الواحدة بتحقيق أقصى نتائج إيجابية وتنفيذ الخطط بشكل سليم وسريع، وكشف مواطن الضياع بطريقة سريعة.
2. أسباب الرقابة الإدارية:

هناك مجموعة من العوامل والمسببات التي تبرز أهمية الرقابة والتي تتلخص فيما يلي<sup>1</sup>:

- أ. **البيئة**: تمتاز البيئة المعاصرة بخصائص كثيرة منها التعقيد وعدم اليقين، هذا ما يحتم على المنظمات ضرورة التجاوب مع التغيرات البيئية. فالرقابة تمثل أحد القنوات الرئيسية لتوصيل المنظمة إلى حالة التجاوب السريع مع التغيرات البيئية.
- ب. **تعقد التنظيم**: التنظيمات الإدارية المعاصرة تتميز بالتعقد الشديد، والذي أصبح أكبر من طاقة أي مدير في متابعته والسيطرة عليه. ولكن من خلال الرقابة الفعالة يستطيع المدير متابعة النشاط المسؤول عنه من خلال المعلومات الرقابية التي تعد ضرورة لضمان سير عمليات المنظمة .

<sup>1</sup> علي الشريف، منال الكردي، سياسات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002-2002 ص. 429-427

ج. التراكم: الخطأ البسيط والصغير الذي لا يكتشف اليوم يصبح خطراً كبيراً في اليوم التالي. وإدارة المنظمة التي لا تستطيع معرفة سبب الانحراف البسيط في تكلفة الإنتاج وتتغاضى عنه في الوقت القصير، لا بد وأنتجاً بع ذلك بأنها في موقف وموقع التخلف بالنسبة للآخرين. فنظام الرقابة الجيد، يمكن المديرين من اكتشاف الأخطاء في وقت مبكر يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.

### 3. أهمية الرقابة:

الرقابة عملية ديناميكية شاملة بمعنى بأنها ذات علاقة بكل عنصر من عناصر العملية الإدارية. وتتصب على جميع مدخلات المنظمة ومخرجاتها. وتشمل جميع المستويات الإدارية، وتباين أهميتها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

1- الرقابة تشجع الإدارة على تحقيق الأهداف، السبب في ذلك أن الرقابة يبرز فيها الوقوف على تنفيذ الخطط وتقوم على كشف المشاكل والصعوبات المترتبة عليها. كما تقوم الرقابة في الوقت المناسب على توجيه الإدارة لضرورة اتخاذ القرارات المناسبة من أجل تقادي أي خطأ يقع عند تنفيذ الخطط.

2- الرقابة تساهم في تغيير وتعديل الخطط والبرامج، وذلك عن طريق النظر لظروف التشغيل الفعلي أو بالنظر إلى العوامل التي تؤثر بشكل مهم في تطبيق الخطط. وتعديل هاته الأخيرة يكون عن طريق تحديد الإجراءات اللازمة لوضع الأمور في طريقها الصحيح قبل أن تكبر دائرة الانحراف بشكل لا يمكن بعده بمنتحقيق الخطط الموجودة.

<sup>1</sup> معن محمود عياصرة، مرجع سابق، ص. 72.73

## 3. أهداف الرقابة:

أهداف الرقابة تتجاوز عملية كشف الأخطاء والانحرافات إلى عملية الإصلاح الإداري، لما تتضمنه من إعداد ومتابعة وتقييم، إلى تنمية روح الإبداع والابتكار عن طريق كشف وتحديد الجهود الخلاقة التي تستحق الثناء والتشجيع، وهي أيضا تلامس معاني الثواب والعقاب في مغزاه الإيجابي التصحيحي والتطويريللوظائف والأعمال والسلوك البشري فرديا كان أو جماعيا . وعموما أهداف الرقابة هي<sup>1</sup>:

- 1 - الهدف الإصلاحية: ويقوم على دعمتين هما تشخيص الانحراف أو الخطأ الإداري ووصف العلاجالملائم أو الحل الأفضل لتصحيح الأخطاء وتقييمها.
- 2 - الهدف التشجيعية: ويتمثل في التحفيز إذ تسعى الرقابة نحو ترسيخ مبدأ الرعاية الكاملة والمتساويةلحقوق ومزايا العاملين، وضمان مكافأة وإثابة السلوكيات والجهود الملتزمة والمبدعة. كما هي كفيلة بمعاقة المقصرين في واجباتهم.
- 3 - الهدف العقابية: ويمثل الطابع الجزائي من المعالجة على ما ارتكب من أخطاء عبر تحديد المسؤوليةوتحديد جوانب الخلل الحاصل بعدم التكرار ووقف ضياع وهدر الوقت والجهد، لكن مع عدم التعسف والظلم، أن ذلك من شأنه تضييع الهدف الإيجابي للرقابة.

<sup>1</sup>موسى خليل، أسس الإدارة المعاصرة، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت لبنان، ط ، 2003، ص1. 184

لثما أن أهداف عملية الرقابة الإدارية تتعدى ما ذكرناه سابقا وذلك ب<sup>1</sup>:

- ضمان التناسق والتكامل من خلال الاتصال الفعال والموثق بين مختلف المستويات الإدارية سواء كانت أفقيا أو عموديا.
- حماية الصالح العام وهي محور الرقابة وذلك بمراقبة النشاطات ويُسير العمل وفق ما خطط له وبرمج لهفي شكل تكاملي يحدد الأهداف المرجوة وتكشف عن الانحرافات والمخالفات وتحديد المسؤولية الإدارية.
- الرفع من كفاءة الأفراد والآلات من خلال صقل أفكار العمال نحو الابتكار والتجديد أثناء القيام بالأعمال.
- توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة للتدخل السريع لحماية الصالح العام واتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة لتصحيح الأخطاء.

#### 4. أنواع الرقابة الإدارية ومجالات استخدامها:

هناك أنواع مختلفة للرقابة بحسب المعيار المستخدم فيس تصنيفها . كما وأن الرقابة تستخدم في مجالات عدة.

<sup>1</sup> فيصل حسونة، مرجع سابق، ص. 119

**(1) أنواع الرقابة:**

نتطرق لأنواع الرقابة الإدارية من خلال المعايير التالية<sup>1</sup>:

**أولاً- الرقابة من حيث توقيت حدوثها:** والتي تشمل على:

- 1 - الرقابة الوقائية: يطلق عليها الرقابة التنبؤية وتسعى لاكتشاف الأخطاء أو المشكلات من قبل الاستعداد لها والحيلولة دون وقوعها. ويتطلب هذا، القدرة على التنبؤ من خلال الدراسة الفاحصة والتحليل الدقيق للمعطيات المختلفة لبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وفي ضوء إمكانيات المنظمة ومواردها.
- 2- الرقابة المتزامنة: وهي التي تراقب سير العمل أول بأول. فتقيس الأداء وتقيمه بمقارنته مع المعايير المحددة سابقا لاكتشاف الخطأ وقت حدوثه، والعمل على معالجته فور المنع استفعال أثره.
- 3 - الرقابة اللاحقة: تسمى بالبعديّة لأنها تتم بعد الانتهاء من تنفيذ العمل، إذ يتم مقارنة الإنجاز الفعلي مع المعايير المحددة لرصد الانحرافات والإبلاغ عنها مع إعطاء الحلول المقترحة لعلاجها قصد تلاقيها مستقبلا.

<sup>1</sup> رجحي مصطفى عليان أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر، عمان، ط 1، 2001، ص. 196

ثانيا- الرقابة من حيث شموليتها: ونجد في هذا المعيار الأنواع التالية:

1 - الرقابة الشاملة: وتسعى لتقييم الأداء الكلي للمنظمة ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف الموضوعية.

2 - الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية: وتسعى لتقييم الأداء والإنجاز الفعلي لدائرة معينة أو قسم محدد في المنظمة لمعرفة مدى كفاءته في أداء العمل وتحقيق الأهداف المرسومة له .

3 - الرقابة على مستوى الفرد "الفردية": تسعى لتقييم أداء الفرد وإنجازه ومعرفة مستوى كفاءته في العمل وسلوكه فيه ومدى إسهامه في تحقيق الأهداف الموضوعية لدائرته أو لقسم الذي يعمل فيه.

ثالثا- الرقابة من حيث المصدر: وتنقسم إلى:

1 - الرقابة الداخلية: تأتي من داخل المنظمة ويمارسها المسؤولون أو الرؤساء أو المديرون أو قد يعهد بها أحيانا إلى وحدة إدارية متخصصة بالعملية الرقابية وتتم الرقابة ضمن هذا النوع على الأفراد والمواد الخام ومصادر المعلومات وعلى الخدمات وعلى الأجهزة والأدوات المستخدمة وغيرها.

2- الرقابة الخارجية: تقوم بها أجهزة رقابية متخصصة من خارج المنظمة تابعة للحكومة أو كانت تابعة للمؤسسة الأم.

رابعاً- الرقابة من حيث نوع الانحراف: وتتفرع إلى:

- 1 - الرقابة الإيجابية: تسعى لتحديد الانحرافات الإيجابية والمفيدة عن الخطة الموضوعية وتحليلها ومعرفة أسبابها والعمل على الإفادة منها مستقبلاً.
- 2 - الرقابة السلبية: تسعى لتحديد وكشف الانحرافات السلبية عن الخطة الموضوعية وتحليلها، ومعرفة أسبابها والعمل على إيجاد الحلول الناجعة لها لتلاقيها وعدم الوقوع فيها مستقبلاً.

خامساً- الرقابة من حيث طريقة تنظيمها:

- 1 - الرقابة المفاجئة: تتم بشكل مفاجئ دون سابق إنذار بقصد الاطمئنان على حسن سير العمل ورصد الانحرافات إن وجدت.
- 2 - الرقابة الدورية: تتم في فترات زمنية محددة كل أسبوع أو كل شهر أو كل سنة .
- 3 - الرقابة المستمرة: وتتم عن طريق المتابعة المستمرة والتقييم المستمر لأداء العمل في المنظمة.

2) مجالات استخدام الرقابة الإدارية:

استخدام عملية الرقابة في كلا القطاعين العام والخاص. فبالنسبة للقطاع الخاص فهي تستخدم علمستوى جميع الوظائف وإداراتها الفرعية والهدف منها التأكد من تحقيق الأهداف. أما على مستوى القطاع العام، فهي تستخدم حسب طبيعة نشاط المؤسسة أو الدائرة. وعادة ما تمارس لغرض التأكد من انضباط الأفراد في عملهم وحسن تنفيذهم للقوانين والأنظمة والتعليمات والتقييد باللوائح التنظيمية، إضافة لحسن استخدام الأدوات والوسائل والأجهزة المختلفة .

ومن أهم مجالاتها<sup>1</sup>:

- الرقابة على الأهداف للتأكد من أن الأهداف الموضوعة واضحة ومفهومة للجميع، ثم العمل على إعادة صياغتها أو توضيحها إذا ظهر أي نوع من الغموض فيها والتأكد كذلك من أن الأنشطة والأعمال في المنظمة تسير في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق الأهداف.
- الرقابة على السياسات، وتهدف الرقابة هنا إلى التأكد من أن الأعمال في المنظمة تسير وفقاً للسياسات والأطر المقررة ودراسة الانحرافات عنها. وتصحيح الأخطاء فور وقوعها أو ربما تعديل السياسات نفسها إذا استدعى الأمر ذلك.
- الرقابة على الإجراءات: وتهدف الرقابة للتأكد من التزام جميع العاملين في المنظمة بإجراءات العمل المقررة واكتشاف الانحرافات في هذا المجال ودراستها إن وجدت. وكذا دراسة مدى الحاجة إلى تعديل هذه الإجراءات بما يكفل توفير أفضل الأساليب الممكنة لتنفيذ الأعمال.
- الرقابة على التنظيم: تهدف للتأكد من الالتزام بالتخطيط التنظيمي المحدود وأوجه النشاط والتقسيمات التنظيمية وعلاقة السلطة والخرائط التنظيمية ومواصفات الوظائف وخرائط العمل وإجراءاتها والدور المحدد للجان والوحدات الاستشارية المختلفة. وأيضاً التأكد من توافر الانسجام والتعاون التام على جميع المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً. وفي حال وجود الانحراف عما هو مرسوم ومحدد في أي من هذه الجوانب لكون التعديل أو التغيير أمراً مطلوباً.

<sup>1</sup> يحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص. 207.203

- الرقابة على مصادر المعلومات: وذلك عن طريق بناء مجموعات مكتبية كملائمة ومتوازنة لتلبية حاجات المستفيدين، ورغباتهم إلى أقصى درجة ممكنة وتتماشى مع متطلبات الخدمة المعلوماتية الحديثة. وهناك ثلاثة مصادر لهذه الرقابة هي الدولة، إدارة المنظمة والمستفيدين.
- الرقابة على خدمات المعلومات و تسويقها: تتعلق بكمية ونوعية تكلفة وسرعة الخدمات المقدمة إلى المستفيدين ومقارنتها بما خطط لتقديمه من خدمات أو مقارنة الخدمات المقدمة للمستفيدين في فترة معينة مع ما سبق تقديمه في فترات مماثلة في الماضي أو مقارنة هاته الخدمات بنظيراتها من منظمات أخرى وذلك بغرض اكتشاف الانحرافات والعمل على تصويبها . ومن المعايير الرقابية المهمة، هي درجة رضا المستفيدين ودرجة تنوع حداثة جودة وسرعة تقديم خدمات المعلومات.
- الرقابة على المستفيدين: وهي نوع من الرقابة غير المباشرة ومن المعايير المختلفة في مجال الرقابة على المستفيدين، نذكر عد المستفيدين نذكر عدد المستفيدين ونوعياتهم، عدد شكاويهم درجة رضاهم وكذا درجة تفاعلهم مع أنشطة المنظمة.

ونجد أيضا أن الرقابة تستخدم على موارد المؤسسة بحيث<sup>1</sup>:

- الرقابة على الموارد المادية: وتشمل الرقابة على المخزون والرقابة على المشتريات وكذا الرقابة على الجودة لضمان تطابق السلع المنتجة بمستويات الجودة المحددة لها، والرقابة الفنية على الآلات والتي تستهدف استخدام الآلة المناسبة بما يتفق مع نوع وحجم العمل المطلوب.

- الرقابة على الموارد البشرية: وتتضمن بعض الأنشطة كاختيار العاملين ووضعهم في الأعمال الملائمة لهم وتدريبهم، ووضع معايير لتقييم الأداء والرقابة على مجال السلوك والتصرف ونعني بذلك مراقبة سلوك الأفراد داخل المنظمة، وفي كل إدارة أو قسم، وقياس مدى التزامهم بتطبيق القواعد واللوائح وكذلك قياس مستوى الروح المعنوية لدى الأفراد.

- الرقابة على الموارد المالية: تعتبر أهم أشكال الرقابة وينظر إليها من زاويتين أولهما الرقابة على الموارد المالية نفسها من حيث تدبير القدر الكافي من الأموال اللازمة للإنفاق على نشاط المنظمة، أي ألا تكون الأموال أقل من اللازم أو أكثر من ذلك، وذلك لتفادي الإسراف في الإنفاق. أما الزاوية الثانية، فتتمثل في أن جميع الموارد الأخرى للمنظمة مادية وبشرية وإعلامية وتحتاج إلى موارد مالية. فالمخزون الزائد يكلف المنظمة أموالا ونفس الأمر بالنسبة للاختيار غير السليم أو التنبؤ غير الدقيق.

<sup>1</sup> علي الشريف وآخرون، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، مرجع سابق، ص. 430

- الرقابة على الإنتاج: وتستخدم للتأكد من ن كمية الإنتاج وجودتها وعدم وجود هدر في المواد والمستلزمات.
- الرقابة التسويقية: وذلك بغية التأكد من أن كمية مستوى الطلب على منتجات المؤسسة يجب أنتكون كما هو مقدر له في خطة المبيعات الموضوعة مسبقا، ويدخل ضمن هذا المجال للتأكد من أن الحملات الإعلانية تحقق هدفها وكذلك مراقبة مدى رضا المستهلك عن هذه المنتجات وعموما يمكن القول بأن الرقابة الإدارية تعني بها كل المنظمة بمختلف مستوياتها، نشاطاتها ، مراكزها ومواردها.

### . وسائل الرقابة<sup>1</sup>:

المراد بوسائل الرقابة في مجال علم الإدارة العامة هو الوسائل الفنية العديدة التي تستعملها الإدارات العامة لمراقبة نفسها، حيث يعتمد الأفراد والأجهزة الرقابية على العديد من الأدوات القياسية والمؤشرات الصادقة في نتائجها لمدى الإنجاز البشري، ومعدلات إحراز التقدم والنمو في تسيير نشاط المنظمة المعنية وسعيها نحو إدراك أهدافها في ضوء لأوامر والقرارات الميسرة لها. فهي تعد إذن بمثابة المرآة التي توضح النتائج التي يسفر عنها تنفيذ البرامج والخطط والسياسات.

<sup>1</sup> سعيد السيد علي، العملية الإدارية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، الكويت، الجزائر، 2001، ص. 435.434

هذا وتتعدد الأدوات والوسائل الرقابية المستخدمة، وتتنوع بتعدد وتنوع الجهات القائمة بفرض الرقابة، وأيضاً بسبب اختلاف الأهداف الكامنة وراء فرضها، واختلاف الأنشطة المفروض عليها الرقابة، وتفاوت حجم المنظمات، وطبيعة برامجها وخططها. وسوف نعرض أهم الأدوات أو الوسائل التي يمكن استخدامها في مجال الرقابة، وهي الإشراف والمراجعة والتفتيش، والمتابعة وتقييم الأداء والتقارير الدورية، وفحص الشكاوي الإدارية.

### 1. الإشراف، المراجعة:

إن كل من الإشراف والمراجعة أسلوبين مختلفين بالرغم من تشابههما في كثير

من النقاط

أولاً: الإشراف

المقصود بالإشراف ملاحظة جهود العاملين بغية توجيهها الوجهة السليمة، وذلك عن طريق إصدار الأوامر أو التعليمات أو الإرشادات. والإشراف يتم كتابة أو شفاهة. حيث تكفل الكتابة الأعمال المشرف الثبوت والتحديد والدقة والوضوح. وإن كانت الحاجة إلى السرية وصفة الاستعجال قد توجب على المشرف في بعض الأحيان الاستعانة بالشفوية بالنسبة لما يصدر عنه من أعمال. وللإشراف ثلاثة مستويات متدرجة عليا، وسطى ودنيا.

وتتبلور مستويات الإشراف الإداري العليا في المدير العام المشرف الإداري الأعلى بالنسبة للمنظمة وللمصالح والإدارات والأقسام التابعة لها. وتتمثل المستويات الوسطى في رؤساء هذه المصالح والإدارات والأقسام، وكذلك مديري المكاتب، في حين تظهر المستويات الإشرافية الدنيا في الرؤساء المباشرين مع ملاحظة أن مهمة القائمين بالإشراف العالي تتسرع لتشمل أعمال المستويات الإشرافية الوسطى والدنيا. ويستلزم إجراء الإشراف قيام المشرف بإصدار التوجيهات اللازمة واتصاله الدائم والمستمر بالجهات أو بالأعضاء المشمولين بالإشراف. مع وجوب تمتعه بالسلطات الكفيلة بتحقيق مهمته كسلطة تقرير الجزاء المناسب عند الاقتضاء، سواء كان هذا الجزاء في صورة عقاب أو ثناء. مع عدم تأثير الحوافز المادية والمعنوية بالنسبة للمشمولين بالإشراف. كما يستلزم الإشراف أيضا ضرورة إمام المشرف بالعمل المشمول بإشرافه، مع توفر القدرة على فهم الطباع البشرية ومراعاة الاعتبارات الإنسانية، واحترام المشرفين لمبدأ الديمقراطية الإدارية.

وأیضا للمبادئ الأخلاقية العامة كالتعاون والحياد، والمساواة، الإنصاف، وهذا يتطلب من الجهات المختصة اختيار المشرفين على أساس الجدارة، مع الاهتمام بإعدادهم وتدريبهم وتمكينهم من متابعة البحوث والتطورات الإدارية الحديثة المتعلقة بمجال الإشراف بصفة عامة.

ثانياً: المراجعة<sup>1</sup>

ويقال لها الملاحظة الشخصية، وهي وسيلة فعالة وهامة للرقابة الإدارية، حيث تسمح بالحصول على معلومات رقابية ملائمة لجميع المجالات الرئيسية وتستخدمها الإدارة على اختلاف مستوياتها من المدير العام حتى الخط التشغيلي أين يعتمد المدير مثلاً على الانطباعات المتحصلة من خلال الاتصال الشخصي مع مساعديه، حيث يتم الحكم على أي منهم من خلال نتائج الأعمال، وتقييم مستوى التفويض نوعية العمل من خلال التفويض الشخصي عليهم. أما تقدير المعنويات والاتجاهات، فيتم من خلال مشاهدة العاملين والاستماع إلى ملاحظاتهم العفوية، وتوجيه الأسئلة إليهم وتقييم إجاباتهم، هذا ما يعطي إمكانية الحصول على معلومات جديدة ومباشرة عن وضع سير العمل التي لا تكشف عنها تقارير العمل الرسمية وترسم انطباعات شخصية لدى المدراء والمشرفين من خلال الجولات التي يقومون بها بضرورة اتخاذ قرارات خاصة بمستقبل المنظمة عموماً، وسير الأنشطة والأعمال خصوصاً. وبالرغم من مزايا هذه الطريقة، إلا أنها تعاني من بعض العيوب منها:

- تستلزم الكثير من الوقت للحصول على المعلومات
- يتعرض المدير لكثير من الانتقادات وسوء التفسير من جانب الأفراد
- لبعض الزيارات والجولات حيث ينظر البعض إليها على أنها تدخل في أعمالهم أو أن ذلك يعكس فشل المدير في تفويض الصلاحيات.

<sup>1</sup> علي عباس، مرجع سابق، ص. 88

-الحصول على المعلومات عن طريق الإتصال تفتح المجال لنقل معلومات غير دقيقة وخاطئة تعتمد على الآراء الذاتية والشخصية على أساس الموضوعية.

## 2. التفتيش والمتابعة

### أولاً: التفتيش<sup>1</sup>

ويقصد به فحص سلامة الأعمال المشمولة بالتفتيش، وذلك من الناحيتين الشكلية والموضوعية، وفق البرامج المعدة مع إفراغ نتائج الفحص في تقارير خاصة ترفع إلى الجهات الخاصة. وإذا كان التفتيش يتفق المراجعة في الهدف، فإنهما يفترقان في عدة نواحي وهي:

- تتم المراجعة بعلم مسبق، في حين يتخذ التفتيش صفة المفاجئية أو عدم العلم المسبق بإجراءاته.
- تتم المراجعة أو الملاحظة من قبل مدير الإدارة أو من قبل لرئيس المباشر في العمل. في حين أن التفتيش قد يتم من قبل جهة خارجية عن الإدارة المعنية أو من قبل هيئات متخصصة في الرقابة والتفتيش.
- تتميز المراجعة أو الملاحظة بكونها أسلوب أقرب إلى الإشراف والتوجيه منه إلى أسلوب المساءلة أو المحاسبة، وهو ما يتميز به التفتيش.

<sup>1</sup> سعيد السيد علي، مرجع سابق، ص. 437.493

وللتفتيش الإداري صور مختلفة، فمن حيث محتواه قد يكون شكليا أو موضوعيا، ومن حيث توقيته قد يكون دوريا أو مفاجئا. ومن حيث موضوعه قد يكون ماليا أو فنيا، ومن حيث مداه قد يكون كليا (شاملا) أو جزئيا. وهو تفتيش لمخازن على أساس جرد نسبة مئوية من المواد المخزونة.

وإذا كان التفتيش غاية أساسية تتمثل في وقوف المفتش على مدى قيام المشمول بالتفتيش بتحقيق العمل الذي أسند إليه أو مدى قيام الجهة المشمولة بالتفتيش بتحقيق الغرض الذي أنشأت من أجله، بالإضافة إلى استيثاق المفتش في بعض الأحيان من مدى إنجاز الأعمال ومراعاة الإجراءات المقررة من جانب الأشخاص أو الجماعات الخاضعة للتفتيش. فضلا عن كشف مواطن الأخطاء، وتحديد مسؤولية مرتكبيها.

فإن كل ذلك يفترض وجود برامج إنجاز مسبقة أو معدلات أداء محددة وتقوم جهة التفتيش بترجمة نتائج أعمالها في صورة إحصائيات وتقارير خاصة معدة لهذا الغرض، توضح مدى تحقق الأداء والإنجازات التي تمتن البرامج ومدى سلامتها أو وجود مواطن خطأ فيها وأسبابه، وتحديد المسؤولية عنه، وما يتبع ذلك من إجراءات معينة تقترح في هذا الصدد.

ومن أجل ذلك يتعين تحويل القائم بالتفتيش كافة الاختصاصات والسلطات التي تمكنه من مباشرة مهمته. ومن أهم هذه السلطات، سلطة الإطلاع من جانب المشرف على كافة الدفاتر والسجلات أو الوثائق أو البيانات، أو المعلومات اللازمة لإجراء عملية التفتيش. ولذلك فإن القانون يوجب أحيانا معاقبة كل من يمتنع عن تمكين المفتشين على بعض الإدارات العامة من الاطلاع على دفاترها ووثائقها، أو يمتنع عن تقديم المعلومات والإيضاحات اللازمة لهم. ويرى البعض وجود برامج معدة مسبقا لعملية التفتيش، تحدد موضوعاته ومدته ونوعه، وذلكمنا لتكرار عملياته ولعدم إضاعة الوقت في فحص أعمال ذات أهمية ضئيلة، أو موضوعات قديمة بحثت من قبل، عن طريق تفتيش سابق. ولكن يذهب رأي آخر إلى تفضيل عدم تقيد المفتش بمثل هذه البرامج المعدة حتى لا ينصب عمله على بحث بعض المسائل وإغفال البعض الآخر.

وعموما فإننا نرى ضرورة التقيد بهذه البرامج على إعطاء المفتش حق التعرض عند اللزوم للمسائل التي يراها جديرة بالفحص وقت إجراء التفتيش ولو لم تكن تلك المسائل واردة في البرامج المعدة. وفي جميع الأحوال يجب على المفتش مراعاة العوامل الإنسانية التي يجب أن تسود علاقات العمل أثناء قيامه بالتفتيش، وعليه مواجهة الموظفين بنتائج التفتيش حتى يمكن تجنب الأخطاء ومناقشتهم فيها، والإستماع إلى مقترحاتهم في خصوصها، وإتاحة تلك الفرص لهم للدفاع عن أنفسهم. كما يجب على المفتش رفع تقارير التفتيش إلى الرئاسات الإدارية المختصة لإعتمادها وتحليل نتائج مختلف التفتيشات لاستخلاص حقيقة الأوضاع والاتجاهات الإدارية من واقع التقارير المذكورة و إتخاذ ما يلزم من إجراءات نحوها على ضوء نتائجها.

ثانيا: المتابعة وتقييم الأداء<sup>1</sup>

المراد بالمتابعة، هو التعرف الدائم المستمر على كيفية سير العمل وذلك على ضوء الخطة أو البرامج الموضوعية، ومدى التقدم في تحقيق أهدافها المرسومة . ويستلزم إجراء المتابعة الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة بصفة دورية ومنتظمة، حتى تستطيع جهة المتابعة اكتشاف الأخطاء فور حصولها، والعمل على تداركها مستقبلا. ويقترن إجراء المتابعة عادة إجراء آخر وهو تقييم الأداء نظرا لوجود تلازم طبيعي بين الإجراءين، حيث تستهدف المتابعة غاية بعيدة تتمثل في تمكين المتابع من تقييم أعمال أو إنجازات الجهة المشمولة بالمتابعة، وذلك على أساس أن إجراء المتابعة هو الذي يساعد على معرفة ما تم تنفيذه بالفعل في مجال النشاط المشمول بهذا الإجراء، وذلك على ضوء الأهداف التي احتوتها الخطة المتعلقة بهذا النشاط خلال الفترات الزمنية المحددة.

## 3. التقارير الإدارية والشكاوي الإدارية

أولا: التقارير الإدارية<sup>2</sup>

وهي من أهم الأساليب الرقابية، وتأخذ بها كل أنظمة الإدارية، ويقصد بها التقارير التي توضع لتقدير كفاية عمال الإدارات العامة، ويطلق عليها تقرير كفاية العاملين وأيضا التقارير التي تكتب لبيان كيفية تسيير أعمال هذه الإدارات. وتعرف بتقارير سير الأعمال.

<sup>1</sup> سعيد السيد علي، مرجع سابق، ص 440

<sup>2</sup> سعيد السيد علي، مرجع سابق، ص. 444

وتوضع تقارير كفاية العاملين بواسطة الرؤساء الإداريين المباشرين، بقصد تقدير مستوى أداء الأعمال من جانب المرؤوسين مع وضع نتائج هذه التقارير موضع الاعتبار عند النظر في تنقلات وترقية وعلاوات العاملين . وقد تكون هذه التقارير سرية كما قد تكون علنية على النحو الذي تقضي به قوانين الخدمة المدنية، وتسري على جميع العاملين باستثناء كبار الموظفين.

وتبدو أهمية تقارير كفاية العاملين كوسيلة رقابية في أنها تدفع العاملين إلى بذل الجهد وتحسين مستوى الأداء، واحترام واجبات الوظيفة ، فضلا على أنها تدفع الرؤساء الإداريين إلى متابعة نشاط المرؤوسين بغية التمكن من قياس كفاية أدائهم وبالرغم من ذلك فقد نادى البعض بإلغاء تلك التقارير بحجة افتقارها إلى الأسس الموضوعية، نظرا لاعتمادها على تقديرات فردية من جانب الرؤساء الإداريين، ولتأثرها بالاعتبارات الشخصية، وطالبوا بتقدير كفاية الموظفين على أساس موضوعية كخلو ملف الموظف من الجزاءات التأديبية، وكاجتياز الموظف بنجاح إمتحانات دورية معينة والرأي هنا أنه لا يمكن إثبات الكفاية الوظيفية للموظف عن طريق السابقين فقط حيث، حيث أنها تقوم على عناصر عديدة أخرى، كالمواظبة وحسن المعاملة والتعاون والإنجاز وحسن التصرف . كما أننا نرى أننا نرى أن الانتقادات الموجهة إلى نظام تقارير الكفاية لا ترجع إلى عيوب في النظام ذاته، ولكنها ترجع إلى عيوب قد ترجع إلى عيوب قد تشوب بعض تطبيقاته، لذلك فإننا نفضل الإبقاء على هذا النظام مع تدارك عيوبه، وذلك بإحاطته بالموضوعية اللازمة عن طريق التحديد وحصر عناصر مصادر التقدير، وأيضا بإحاطته بالضمانات الكافية كتسبيب القرارات ومراجعتها ووجوب مؤاخذة الرؤساء المباشرين عن عدم سلامة ما يصنعونه من تقارير، مع تخويل العاملين حق التظلم من هذه التقارير .

أما تقارير سير الأعمال، فهي تلك التقارير التي توضع كتابة بواسطة رؤساء الإدارات العامة بشأن سير الأعمال الإدارية المتعلقة بهذه الإدارات وأنشطتها، ومدى ما حققته من إنجازات. وهذه التقارير قد تكون دورية أي تقدم على فترات منتظمة ومعروفة عن أنشطة معينة، وقد تكون غير دورية وهي ما تعرف باسم التقارير الرقابية الخاصة"، حيث تعد بشأن عمليات أو نتائج خاصة أو طارئة يتم بحثها والتحري عنها بواسطة الإدارة بمجرد ظهورها للوقوف على أسبابها ووضع الحلول الناجحة. وتتميز تقارير سير الأعمال بسهولة إعدادها ودقة ووضوح ما تشتمل عليه من معلومات وبيانات، وبكونها من أهم وسائل الاتصالات بين القواعد والقيادات الإدارية، حيث أنها وسيلة هامة لنقل البيانات والمعلومات بين المستويات التنفيذية والمستويات الإدارية العليا، الأمر الذي يمكن هذه المستويات من الوقوف على كيفية إنجاز الأعمال، ومدى مطابقتها لما وضع لها من خطط وبرامج أو سياسات بالإضافة إلى أن التقارير تعتبر حجة مكتوبة على القائمين بوضعها، الأمر الذي يدفعهم إلى مراعاة الدقة والصدق بالنسبة لمحتوياتها.

وهناك عدة شروط لابد من توفرها حتى يحقق نظام تقارير سير الأعمال الأهداف المرجوة منها:

- أن تضمن التقارير بيانات ومعلومات حقيقية ودقيقة عن الأداء أو الموضوع محل الرقابة، وأن توضح هذه البيانات والمعلومات في صورة نماذج يمكن تطبيق قواعد القياس عليها.
- أن تصاغ التقارير بأسلوب دقيق، يبين بوضوح مدى التقدم في تنفيذ الأعمال أو النشاطات، أو مدى اتفاق هذا التنفيذ مع الجدول الزمني المحدد له.
- أن تشمل التقارير على تحليل لهذه البيانات والمعلومات حتى يسهل الوصول إلى استنتاجات وتوصيات محددة من هذا التحليل

### ثانياً: فحص الشكاوي الإدارية<sup>1</sup>

ويقصد بها تلك الطلبات على اختلاف أنواعها ومسمياتها المقدمة من المواطنين إلى الجهات الرقابية ضد الموظفين العموميين، تتعلق بمخالفتهم للقوانين أو اللوائح أو تقصيرهم في تأدية واجباتهم الوظيفية. ويعتبر فحص هذه الشكاوي من الوسائل الرقابية الفعالة إذ أنها تجعل من جميع المواطنين رقباء علماء أعمال وعمال الإدارات العامة وتتخذ الشكاوي الإدارية في مجال الرقابة تسميات عديدة منها البلاغات والمقترحات والتظلمات والطعون، وغيرها من العبارات المستخدمة والتي تتضمن معنى الكشف عن الخلل السلوكي أو الوظيفي المتعلق بسير العمل، ومدى تحقيقه لأهدافه، ووضعه تحت نظر الجهات المكلفة بإصدار القرارات الكفيلة بالتخلص منه، والقضاء على مضاره التي أصابت مقدمي تلك الشكاوي، أو لحقت

<sup>1</sup> سعيد السيد علي، مرجع سابق نص. 445

بالعمل الإداري ذاته، يستوي في ذلك كون الجهة المختصة بتلقيها، والتصدي لفحصها، واتخاذ الإجراءات بشأنها، هي الإدارة أو المنظمة لمعنية ذاتها متمثلة في رئاستها العليا، أو هي أجهزة خارجية عنها تختص بالرقابة عليها.

وبالرغم من أن حق الشكوى يعتبر من الحقوق الطبيعية التي لا يحتاج تقريرها إلى نصوص قانونية. فقد حرصت أغلب دساتير الدول المعاصرة على النص على تمتع المواطنين بحق الشكوى إلى السلطات العامة عن مخالفة الموظفين العموميين للقانون أو إهمالهم واجبات وظائفهم، وذلك تقديرا من تلك الدساتير بأهمية الشكوى من الناحية الرقابية. وبالنظر إلى اتساع حالات اللجوء لاستخدام أسلوب الشكاوي الإدارية كوسيلة لتحريك الاختصاص الرقابي على العملية الإدارية بمختلف أركانها، فإن الاستفادة القصوى منها بالكشف عن مواطن القصور والخلل الإداري في سير الأعمال وتحقيق الأهداف، تحتم الاهتمام بوضع تنظيم دقيق يكفل لها تحقيق أهدافها، على أن يتضمن هذا التنظيم ما يلي:

- التحديد الحاسم والواضح لجهات المختصة بتلقي الشكاوي والتصدي لفحصها، وذلك وفقا للموضوعات المحددة المنصبة عليها، وتقريب تلك الجهات من مقدميها تيسيرا عليهم فيما يخطرورها به من حقائق إدارية.
- مراعاة الالتزام بضمان السرية وعدم الكشف عن مصادر لشكاوي ومقدميها حرصا على تجنب ظاهرة السلبية والخوف سواء من الجماهير أو العاملين أنفسهم.
- إلزام مقدمي الشكاوي بضوابط الموضوعية وسرد الحقائق المؤيدة بالمسندات الدالة على صحة الشكاوي لتخلص بذلك من ظاهرة الشكاوي الكيدية.

-الالتزام بالبت فف الشكاوف وترتفب آثارها علها بعء التأء من صءة ما ورف بها.

#### رابعا: لوءة القفافة

وفقصء بها مءوءة المؤشرات أو المعاففر الفف فعبرف عن كمفة وكففة أداء الموظف أو المنظمة. ومن أهم هءة المؤشرات<sup>1</sup>:

- الموازنات التقفرفة: وهف عبارة عن ءة مءوءة بالوءاء أو المبالغ أو كلفهما. و فمكن القول بأن المفرزفة التقفرفة هف ذاتها ءة، وفسم بءصائص موضوءفة وهفكلفة مرنة. و علفه، فالمفرزفة التقفرفة فمء الرقابة بمعاففر الأداء وفسم للقائمن على ءة معلوماء عن ءم الإنءاز الءف فءقق فعلا، وفسم الموازنة عملفة الرقابة، وفسم عملفة قفاس وفسم الأداء أكثر سهولة. ومن أنواع الموازنات فءر، الموازنات المالفة ووفر المالفة وموازنات النشاط.
- الفءلل المالف: والءف فمكن أو فساعد الإءارة فف الفءرف على المركز المالف للمنظمة ومن أءوائه فءلل النسب وعملفة الفءقق. فأما فءلل النسب، فهف عبارة عن أرقام ذات قفمة وءلالة فءكس المركز المالف لمنظمة. وأهم النسب: نسب السفولة، نسب المءفونفة، العاء على مءموع الأصول والعاء على ءقوق الملكفة. وعملفة الفءقق عبارة عن عملفة فءص السءلات الإءارفة والمالفة فقوم بها بعء الموظفون المءصون، وبءلك فهف فء بمءابة الأءاة الفاءفة للرقابة المالفة والإءارفة من ءلال فبب ءمفب أنماط الضوابط الرقابفة.

<sup>1</sup>علف عباس مرءع سابق، ص 27، ص 116 ففسرف .

- نقطة التعادل: تستخدم تحليل نقطة التعادل نفس المفاهيم المستخدمة في وضع الميزانيات التقديرية المتغيرة. وفهم العلاقات القائمة بين العوامل المتضمنة في شكل نقطة التعادل، يساعد على توقع الأرباح والتخطيط لها. فنقطة التعادل ومقدار الأرباح يختلفان تبعاً للتغير في كل واحد من العوامل الأربعة: حجم الوحدة، التكلفة الثابتة، التكلفة المتغيرة وسعر بيع الوحدة الواحدة. إضافة إلى أثر كل منها على التوازن الناتج عن تغير واحد من هذه المتغيرات، وهذا ما يسهم في توقع التغيرات في الأرباح، ومعرفة العلاقة بين العوامل المؤثرة على الربح وذات الأهمية بالنسبة للرقابة، وتؤكد على العلاقة الطبيعية المتبادلة والمستمرة لدورة تخطيط- رقابة - تخطيط.
- أسلوب بيرت: هذه الطريقة تركز على الوقت اللازم لإنجاز النشاطات الأكيدة لعمل معين. فهي وسيلة للحصول على تقديرات محتملة للزمن المتوقع لإنجاز العمل الذي يؤدي للهدف المرغوب وذلك عن طريق تقدير الزمن الأكثر تفاعلاً. وتقدير الزمن الأكثر رجحاناً، وتقدير الزمن الأكثر تشاؤماً.
- طريقة المسار الحرج: وهاته الأخيرة تركز كثيراً على عنصري الزمن والتكلفة باعتبار أنه كلما طال زمن التعطيل إنما يعني ذلك تخفيض نسبي في التكلفة أين يتم تضمين تقدير التكلفة مع كل زمن في الظروف العادية والاستثنائية. كما تقتض هذه الطريقة وجود الخبرة السابقة في العمل.

- طريقة حانت: تعتبر أسلوباً قيماً للرقابة على زمن تنفيذ المشروعات، وتستخدم على نطاق واسع في مراقبة زمن تنفيذ المشروع، من خلال تقسيم المشروع إلى عدة أنشطة متتالية ومتسلسلة وتقدير الزمن اللازم لبداية ونهاية كل نشاط. وعليه فهي وسيلة لانجاز الأعمال في التواريخ المحددة.

## خلاصة الفصل

عملية الرقابة الإدارية تعتبر كآخر مرحلة من مراحل العملية الإدارية. وهي وظيفة لا يمكن فصلها عن التخطيط والتنظيم والتوجيه، لأنها مكمله لهاته العناصر، ولأنها تقوم على تتبع الأعمال والأنشطة الفردية أو الجماعية، وتعمل على اكتشاف الأخطاء والانحرافات، ثم تصحيحها وتقويمها بما يتماشى والخطط المسطرة. ويمر بناء النظام الرقابي بمراحل مختلفة تتمثل أساسا في وضع المعايير الرقابية، ثم تقييم الأداء في ضوء المعايير المقررة. فمعالجة الأخطاء.

# الفصل الرابع

## تمهيد

استنادا على الفصول السابقة ، و التي تتمحور في مجملها حول الرقابة الإدارية و الكفاءة المهنية ، في هذا الفصل الذي يعتبر مكملا لما عرضناه ، نقوم بتجسيد ما أثارته الإشكالية من قضايا و تساؤلات ، التي تحتاج إلى إجابات و التحقق من مدى صدق الفرضيات المطروحة من عدمه ، و لهذا تناولنا في هذا الفصل جميع مجالات الدراسة : المجال المعرفي و البشري لفرضيات الدراسة ، المنهج المتبع ، بالإضافة إلى العينة و أساليب التحليل المتبعة.

أولا : مجال الدراسة :

(1) المجال الجغرافي للدراسة :

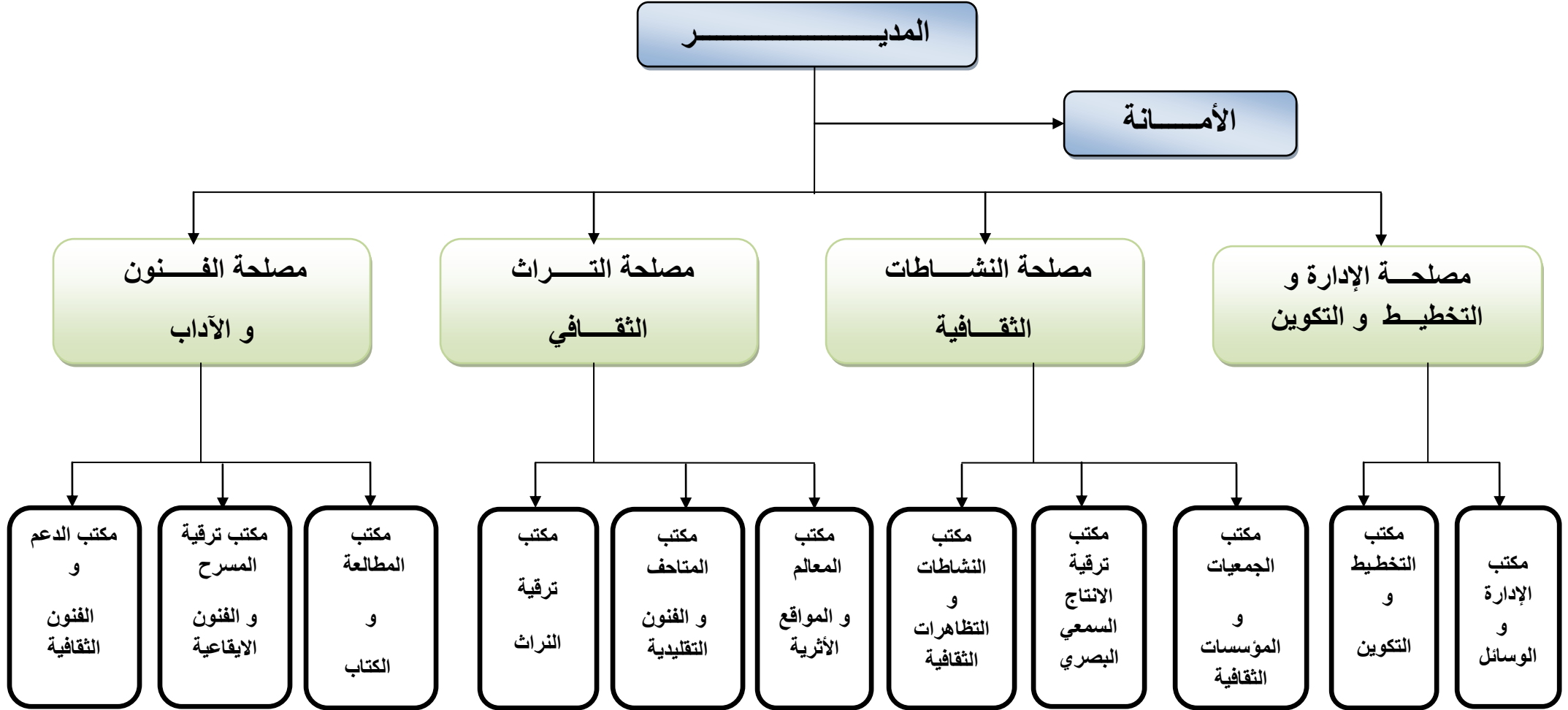
و يقصد به المكان الذي أجريت فيه الدراسة و المتمثل في مديرية الثقافة بولاية الأغواط و قد انشأت مديرية الثقافة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 414/94 المؤرخ في 1994/11/23 المتضمن أحداث مديريات الثقافة في الولايات و تنظيمها ، و قد فتحت مديرية الثقافة لولاية الأغواط أبوابها في جوان 1995 ، وهي تشتمل على 04 مصالح:

- مصلحة الإدارة و التخطيط و التكوين
- مصلحة التراث الثقافي
- مصلحة الفنون و الآداب
- مصلحة النشاطات الثقافية

حيث تكلف مديرية الثقافة بأداء مهام منها يلي :

- تشجيع العمل المحلي في ميدان الابداع و الترقية و التنشيط الثقافي و الفني.
- تنشيط أعمال الجمعيات ذات الطابع الثقافي و تنسيقها و تمسك بطاقة خاصة بها .
- تبدي رأيها في طلبات الإعانة التي تقدمها الجمعيات المذكورة .
- تقترح و تساعد بالاتصال مع السلطات و الهيئات المحلية المعنية أي مشروع لإنشاء هياكل جديدة ذات طابع ثقافي و تاريخي و إقامتها.
- تتابع و تدعم الأنشطة و المؤسسات المحلية و الجهوية في التكوين و البحث المتصلين بالثقافة .
- تعمل لترقية المطالعة العمومية و تطور شبكة المكتبات.

## التنظيم الهيكلي لمديرية الثقافة لولاية الأغواط



المصدر : أرشيف مديرية الثقافة لولاية الأغواط

الشكل رقم (02) الهيكل التنظيمي لمديرية الثقافة لولاية الأغواط

## (2) المجال البشري:

شمل المجال البشري دراسة على مجموع الموظفين الموجودين بمديرية الثقافة لولاية الاغواط على اعتبار أن عددهم الإجمالي 32 موظف منهم 13 نساء ✓ منهم الموظفين المرسمون و عددهم 26 موظف موزعين كالتالي :

المرتبة	الصف	المشغولة
مدير	ب/1	01
متصرف مستشار مستشار	16	01
متصرف رئيسي	14	02
متصرف محل	13	02
متصرف	12	01
مساعد مهندس مستوى ثاني في الاعلام اللي	12	01
محاسب إداري رئيسي	10	01
ملحق رئيسي للإدارة	10	01
كاتب مديرية رئيسي	10	02
كاتب مديرية	8	01
محاسب إداري	8	01
عون مكتب	5	01
المجموع الفرعي		14
عامل مهني من الصنف الاول	4	01
سائق السيارات من الصنف الاول	3	01
المجموع الفرعي		02
محافظ في المكتبات الوثائق و المحفوظات	14	01
مستشار ثقافي رئيسي	14	02
مهندس معماري رئيسي	13	02
مستشار ثقافي	12	01
ملحق الحفظ	12	03
المجموع الفرعي		09
المجموع العام		26

الجدول رقم (01): توزيع موظفي مديرية الثقافة لولاية الاغواط

✓ و منهم العمال المتعاقدون و عددهم 06 عمال موزعين كالتالي :

المرتبة	الصف	المشغولة
عون وقاية من المستوى الاول	5	01
سائق سيارة من المستوى الثاني	3	01
حارس	1	02
عامل مهني من المستوى الاول	1	02
المجموع		06

الجدول رقم (02): توزيع العمال المتعاقدين التابعين لمديرية الثقافة لولاية الأغواط

### (3) المجال الزمني:

يحدد المجال الزمني بالفترة التي تستغرقها الدراسة و التي تمتد منذ بداية التفكير فيه أي منذ نهاية شهر جانفي 2018 ليتم اختياره بشكل نهائي في شهر فيفري بعد ذلك بدأنا بجمع المراجع و شرعنا في كتابة الجزء النظري و الذي اكتمل في شهر مارس 2018.

أما دراستنا الميدانية فبدأت منذ زيارتنا لأول مرة لمديرية الثقافة لولاية الأغواط بهدف الملاحظة و الحصول على معرفة أولية تساعدنا في الجانب الميداني الذي قمنا به في شهر أفريل 2018 و التي دامت حوالي الاسبوعين حاولنا من خلالها معرفة جو العمل و النشاطات داخل المديرية..

و بعد عرض أسئلة الاستمارة على الأستاذ المشرف و تجربتها على مجموعة من الموظفين داخل المديرية محل الدراسة في الفترة الممتدة ما بين 01 الى 02 أفريل و حصلنا على رضا تام حول الاسئلة الواردة فيها ، بعدها قمنا قمنا بالتطبيق الفعلي للاستمارة ما بين 06 الى 10 أفريل 2018 شرعنا مباشرة بعد جمع البيانات الميدانية في تفريغها و صياغة نتائج الدراسة ليتم في الأخير إخراج هذه المذكرة في شهر ماي 2018

## ثانيا : منهج الدراسة :

من أجل الوقوف على أبعاد الرقابة الإدارية و أثرها على الرقابة المهنية اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي و هو المنهج الذي يعنى بالدراسات التي تعتم بجمع و تلخيص الحقائق المرتبطة بطبيعة جماعة من الناس أو وضعهم أو عدد من الأشياء أو قطاعات من الظروف أو سلسلة من الأحداث أو منظومة فكرية أو أي نوع آخر من الظواهر أو القضايا أو الموضوعات التي يمكن أن يرغب الباحث في دراستها<sup>1</sup>

و بما أن مجتمع البحث الذي اعتمدنا عليه يحتوي على عدد قليل من الأفراد ارتأينا الاعتماد على المسح الشامل و هو منهج متفرع عن المنهج الوصفي حيث تعتبر من المناهج الرئيسية التي تستخدم في البحوث الاجتماعية و يعتمد عليه في البحوث الكشفية و الوصفية و التحليلية و هو محاولة لجمع أوصاف عن ظاهرة لغرض استخدام البيانات لتأييد الظروف أو الممارسات الراهنة و يكون الهدف كشف الوضع القائم و تحديد كفايته عن طريق مقارنته بمستويات أو معايير أو محكمات تم اختيارها أو إعدادها<sup>2</sup>

كما اعتمدنا كذلك على المنهج الإحصائي و يعني هذا الأخير تجميع المادة العلمية جميعا كميًا ، و هو بذلك يعكس نتائج البحث العلمي في صورة رياضية بالأرقام و الرسوم البيانية في صورة كمية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> د/عزیز داوود، مناهج البحث العلمي، دار أسامة المشرق الثقافي، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص7.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 17

<sup>3</sup> حسن عبد الحميد أحمد رشوان، العلم و البحث العلمي، دراسة في مناهج العلم، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، الإسكندرية، الطبعة 2،

1995، ص 170

## ثالثا : أدوات جمع البيانات :

لكل منهج أدوات و تقنيات يعتمد عليها الباحث للوصول الى النتائج و تكتسب أدوات جمع البيانات أهمية كبيرة في عملية البحث العلمي على أساس أنها الوسيلة الناجحة التي تمكنها من الاستفادة و الحصول على البيانات و المعلومات التي تخدم البحث محل الدراسة و من هذا المنطلق فأهم الأدوات التي استخدمت في هذا البحث هي:

## (1) الملاحظة:

اعتمدا في الدراسة على الملاحظة البسيطة و ذلك منذ زيارتنا لمديرية الثقافة لولاية الاغواط و دراستنا الاستطلاعية ، حيث تعتبر الملاحظة من الأدوات المهمة في البحث العلمي ، و الملاحظة البسيطة هي الملاحظة التي من خلالها يلاحظ الباحث بعض الظواهر و العلاقات الانسانية بين الادارة و العمال و نشاطات العمال و قت العمل و الراحة مثلا بدلا من الاستجواب المباشر كما في حالة المقابلة<sup>1</sup> قد اعتمدنا على هذا النوع من الملاحظة بهدف جمع و تصنيف و تحليل الحقائق و المعلومات التي جمعناها من مجتمع البحث بعد فحصه و ملاحظته و تحليل جوانبه المختلفة.

## (2) الاستمارة :

تعتبر الاستمارة أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات و المعلومات من مصادرها ، و يعتمد الاستبيان على استتطاق الناس المستهدفين بالبحث من أجل الحصول على إجاباتهم عن الموضوع و التي يتوقع الباحث أنها مفيدة لبحثه و تساعده بالتالي على اختبار فرضياته<sup>2</sup> ، و لأجل ذلك اعتمدنا استمارة ضمت مجموعة من الأسئلة موزعة على محورين إضافة لمحور المعلومات الشخصية

<sup>1</sup> د/عبد الغني عماد، منهجية البحث في علم الاجتماع ، الاشكاليات، التقنيات ، المقاربات، دار الطليعة -بيروت، الطبعة الاولى ، ص80  
<sup>2</sup> المرجع السابق ، ص61.

للمبحوث ، و قد قمنا بتوزيع 32 استمارة على أفراد مجتمع البحث و قد جاءت الأسئلة مغلقة لتسهيلها و تبسيطها للمبحوثين بمختلف مستوياتهم .

#### رابعاً : العينة

بالنسبة لعينة الدراسة فقد قمنا بعملية المسح الشامل و ذلك بأخذ جميع أفراد مجتمع البحث ، نظراً للعدد القليل للموظفين العاملين بمديرية الثقافة لولاية الاغواط و الذي كان 32 موظف من بينهم 26 موظف مرسوم و 6 عمال مهنيين يعقود عمل محددة المدة قمنا بتوزيع 32 استمارة استرجعنا منها 26 استمارة لذا فإن أفراد العينة المدروسة هم 26 موظف و تتضح خصائص العينة من خلال الجداول و الاشكال البيانية التالية :

## • خصائص العينة :

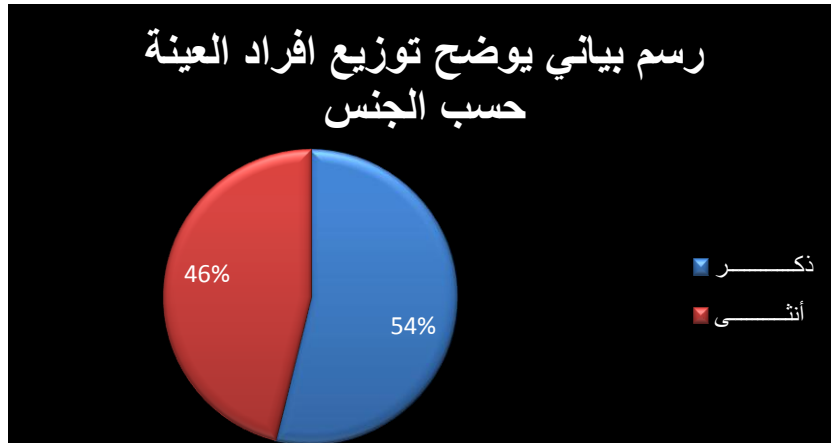
## 1 النتائج المتحصل عليها حسب الجنس للمبحوثين

النسبة %	التكرار	الجنس
53.84%	14	ذكر
46.15%	12	أنثى
100%	26	المجموع

الجدول رقم (03) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

✓ تحليل النتائج :

يتضح من خلال الشكل رقم (01) أن نسبة الذكور في العينة قدرت بـ 53.84 % و نسبة الإناث قدرت بـ 46.15 % حيث نلاحظ أن نسبة الذكور و نسبة الإناث متقاربة جدا و ذلك يرجع إلى السياسة الجديدة التي تتبعها الدولة في تشجيع وتدعيم المرأة للخروج إلى عالم الشغل ودخولها لمختلف المجالات دون تمييز وشغلها لأعلى المناصب كما يوضح ذلك الرسم البياني التالي :



الشكل رقم (03) : رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

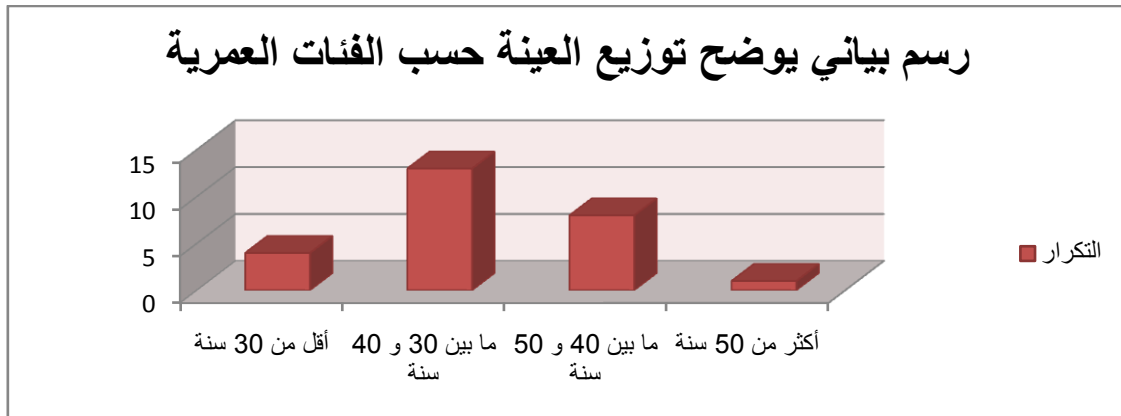
## 2 - النتائج المتحصل عليها حسب العمر للمبحوثين

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	04	15.38%
ما بين 30 و 40 سنة	13	50%
ما بين 40 و 50 سنة	08	30.76%
أكثر من 50 سنة	01	3.84%
المجموع	26	100%

الجدول رقم (04) : توزيع أفراد العينة حسب العمر

✓ تحليل النتائج:

من خلال البيانات ا لم تحصل عليها في الشكل أعلاه نجد أغلب الموظفين تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 40 سنة ، و هذا راجع إلى أن هذه الفئة لديهم طاقات إبداعية وهو السن الذي يكون فيه الفرد قادر على العطاء ويتميز بنضج فكري يكون في صالح المؤسسة كما يقل معدل تركه للعمل ومعدل غيابه وذلك لحرصه على عمله وعدم التقريط فيه ويزيد رضاه عن عمله ، و تشكل فئة الكهول أكثر من 50 سنة بنسبة 3.84% و هذا يدل إلى أن تقدم عمر الفرد يؤدي إلى ضعف أداءه لعمله . و الرسم البياني الموالي يوضح توزيع هذه الفئات العمرية.



الشكل رقم (04): رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية

### 3 - النتائج المتحصل عليها حسب المستوى التعليمي للمبحوثين

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
3.84%	01	أبتدائي
3.84%	01	متوسط
11.53%	03	ثانوي
80.76%	21	جامعي
100%	26	المجموع

الجدول رقم (05) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

✓ تحليل النتائج

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن أغلب المبحوثين ذوي المستوى التعليمي

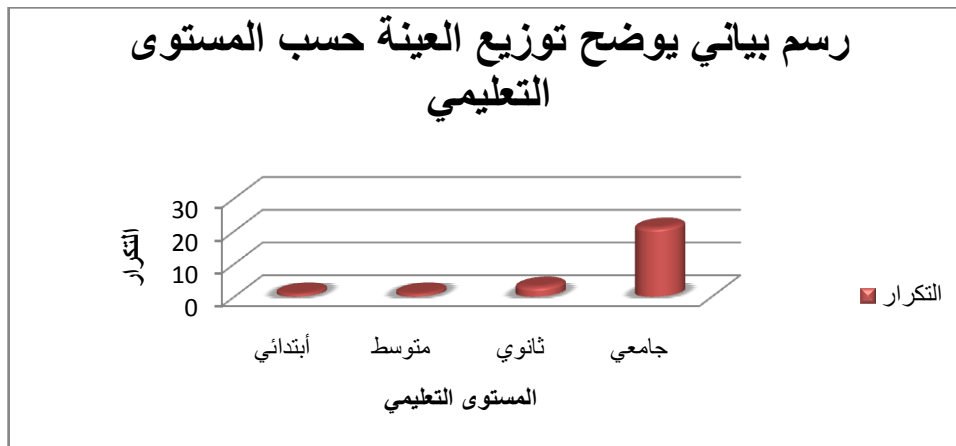
جامعي بنسبة 80.76 % .ويلي ذلك الدبجوثت ذوي المستوى الثانوي بنسبة

11.53 % .ويلي عدد المبحوثين ذوي المستوى المتوسط و المستوى الابتدائي بنسبة

3.84 % . وتدل النتائج أن المؤسسة تستقطب يد العاملة من خريجي الجامعات

الإطارات و هذا راجع إلى أن طبيعة العمل داخل المديرية يتطلب وجود كفاءات. و

الرسم البياني التالي يوضح توزيع هذه الفئات داخل المديرية :



الشكل رقم (05) : رسم بياني يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

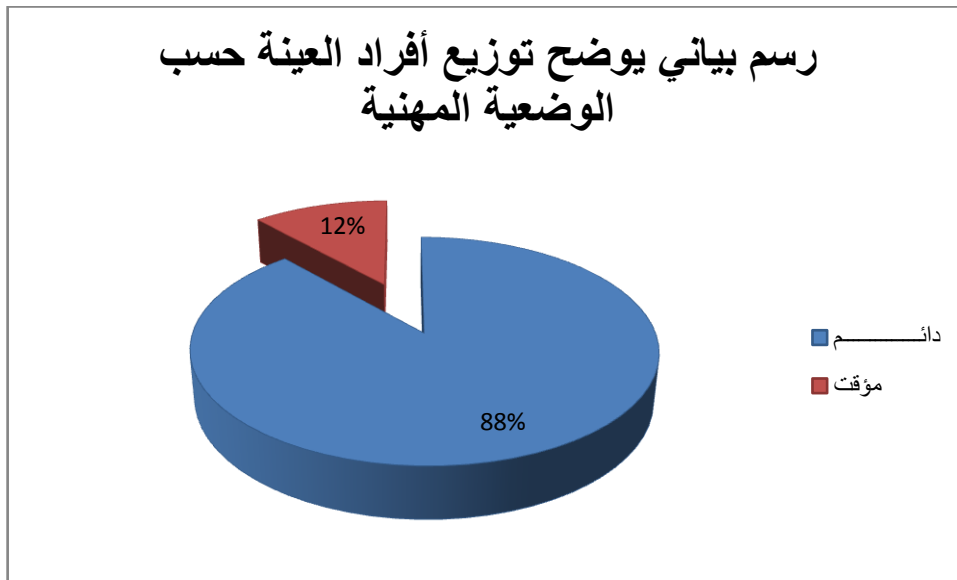
#### 4 النتائج المتحصل عليها حسب المستوى التعليمي للمبحوثين

النسبة %	التكرار	الوضعية المهنية
88.46%	23	دائم
11.53%	03	مؤقت
100%	26	المجموع

الجدول رقم (06) : توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية

✓ تحليل النتائج:

من خلال البيانات المتحصل عليها و المدونة في الجدول أعلاه يتبين أن معظم موظفي المديرية دائمون (مرسمون) وذلك بنسبة 88.46% في حين أن نسبة العمال المؤقتون بنسبة 11.53% و هذا دليل على أن معظم المبحوثين يتمتعون بالاستقرار المهني ما يولد لديهم الرغبة في التطوير والإبداع والرفع من كفاءتهم هذا من جهة ومن جهة أخرى المديرية عليها استخدام أفضل السبل لتحسين أداءهم باعتبارهم دعامة لها ، و الشكل أدناه يوضح ذلك :



الشكل رقم (06) : رسم بياني يوضح توزيع العينة حسب الوضعية المهنية

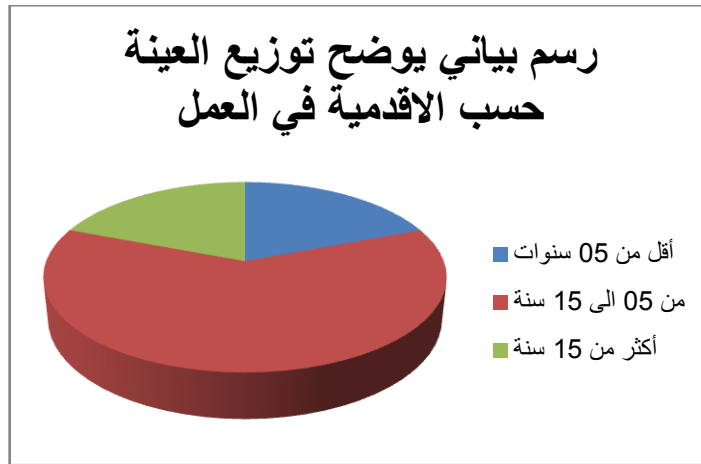
## 5- النتائج المتحصل عليها حسب الأقدمية في العمل للمبحوثين

النسبة %	التكرار	الأقدمية في العمل
19.23%	05	أقل من 05 سنوات
61.53%	16	من 05 الى 15 سنة
19.23%	05	أكثر من 15 سنة
100%	26	المجموع

الجدول رقم (07) : توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

✓ تحليل النتائج:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة للمبحوثين هي للذين لهم أقدمية عمل من 05 الى 15 سنة بحيث قدرت بنسبة 61.53% في حين أن نسبة المبحوثين الذين تقل سنوات خبرتهم عن 05 سنوات قدرت بـ 19.23% متساوية مع الذين لهم خبرة لأكثر من 15 سنة و هذا يدل على أن الموظفين يتمتعون بخبرة كافية في مجال عملهم مما يؤهلهم لتقديم أفضل ما لديهم و يجعلهم مطلعون على أفضل السياسات و الديناميكيات التي تتبعها المديرية لرفع كفاءتهم ، و التوزيع يوضحه الرسم البياني التالي:



الشكل رقم (07) : رسم بياني يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل

## خامسا : جمع و تبويب و تفسير البيانات

## 1 : أسلوب جمع البيانات الأولية:

استخدمنا في هذه الدراسة طريقة الاستقصاء عن طريق الاستبيان كوسيلة أساسية لجمع البيانات نظرا لانتشاره الواسع و سهولة استخدامها ، و قد قسمنا هذا الاستبيان الى محورين اضافة الى المحور المتعلق بالبيانات الشخصية للمبحوثين و هما :

- المحور الأول : يحتوي على أسئلة متعلقة بمؤشرات الرقابة الإدارية
- المحور الثاني : يحتوي على أسئلة متعلقة بمؤشرات الكفاءة المهنية

وقد تم استخدام مقياس ليكرت ذو خمس درجات لتقييم إجابات المبحوثين ، بحيث تم إعطاء رقم لكل درجة من المقياس من أجل تسهيل عملية معالجتها كالتالي:

✓ موافق بشدة: (01).

✓ موافق: (02).

✓ لا أعلم: (03).

✓ غير موافق : (04).

✓ غير موافق بشدة (05).

## 2: أساليب تحليل البيانات :

بغرض تحليل البيانات التي جمعها من خلال الاستبيان استعنا ببرنامج EXCEL 2007 في عرض و تقديم الرسومات البيانية المتعلقة بالبيانات الشخصية و برنامج SPSS 14 في عملية تفرغ البيانات و تقديم التكرارات النسبية ، و تحليل الإحصائي للبيانات و اختبار فرضيات الدراسة حيث اشتملت على الأساليب الاحصائية التالية :

- ✓ التكرارات و النسب المئوية من أجل عرض خصائص العينة و معرفة مدى موافقة المبحوثين على عبارات الاستبيان .
  - ✓ المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات المبحوثين.
  - ✓ نموذج الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع.
- و الشكل التالي يوضح نافذة برنامج SPSS

	Name	Type	Width	Decimals	Label	Values	Missing	Columns	Align	Measure
1	sex	String	8	0		{1, homme}...	None	8	Center	Nominal
2	age	Numeric	8	2		{1,00, -30 ans}	None	8	Center	Nominal
3	education	Numeric	8	2		{1,00, primaire	None	8	Center	Nominal
4	professiona	Numeric	8	2		{1,00, vacatair	None	11	Center	Nominal
5	ancienté	Numeric	8	2		{1,00, - 5 ans	None	8	Center	Nominal
6	v1	Numeric	8	0		None	None	8	Center	Nominal
7	v2	Numeric	8	0		None	None	8	Center	Scale
8	v3	Numeric	8	0		None	None	8	Center	Scale
9	v4	Numeric	8	0		None	None	8	Center	Scale
10	v5	Numeric	8	0		None	None	8	Center	Scale
11	v6	Numeric	8	0		None	None	8	Center	Scale
12	v7	Numeric	8	0		None	None	8	Center	Scale
13	v8	Numeric	8	0		None	None	8	Center	Scale
14	v9	Numeric	8	0		None	None	8	Center	Scale
15	v10	Numeric	8	0		None	None	8	Center	Scale
16	v11	Numeric	8	0		None	None	8	Center	Scale
17	v12	Numeric	8	0		None	None	8	Center	Scale
18	v13	Numeric	8	0		None	None	8	Center	Scale
19	v14	Numeric	8	0		None	None	8	Center	Scale
20	v15	Numeric	8	0		None	None	8	Center	Scale
21	v16	Numeric	8	0		None	None	8	Center	Scale
22	r1	Numeric	8	0		None	None	8	Center	Scale
23	r2	Numeric	8	0		None	None	8	Center	Scale
24	r3	Numeric	8	0		None	None	8	Center	Scale
25	r4	Numeric	8	0		None	None	8	Center	Scale
26	r5	Numeric	8	0		None	None	8	Center	Scale
27	r6	Numeric	8	0		None	None	8	Center	Scale
28	r7	Numeric	8	0		None	None	8	Center	Scale
29	r8	Numeric	8	0		None	None	8	Center	Scale

الشكل رقم (08) : نافذة برنامج SPSS

## 3: تحليل و تفسير بيانات الفرضية الأولى

1. الفرضية الأولى: تعتمد المنظمة على أساليب رقابية فعالة لمتابعة أداء الموظف.

• الجدول رقم (08): يوضح موافقة المبحوثين على عبارات المحور الأول

غير موافق بشدة		غير موافق		لا أعلم		موافق		موافق بشدة		العبارة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
3.8	1	7.7	2	7.7	2	53.8	14	26.9	7	01
0	0	7.7	2	15.4	4	46.2	12	30.8	8	02
0	0	0	0	11.5	3	65.4	17	23.1	6	03
0	0	3.8	1	0	0	69.2	18	26.9	7	04
3.8	1	3.8	1	7.7	2	65.4	17	19.2	5	05
3.8	1	00	00	3.8	1	50	13	42.3	11	06
3.8	1	7.7	2	11.5	3	50	13	26.9	7	07
00	00	26.9	7	19.2	5	42.3	11	11.5	3	08
00	00	3.8	1	11.5	3	69.2	18	15.4	4	09
3.8	1	15.4	4	3.8	1	53.8	14	23.1	6	10
00	00	7.7	2	15.4	4	57.7	15	19.2	5	11
3.8	1	3.8	1	11.5	3	53.8	14	26.9	7	12
00	00	23.1	6	11.5	3	46.2	12	19.2	5	13
3.8	1	00	00	11.5	3	76.9	20	7.7	2	14
00	00	3.8	1	3.8	1	65.4	17	26.9	7	15
00	00	3.8	1	00	00	69.8	18	26.9	7	16

الجدول رقم (09): اتجاه إجابات الأفراد على عبارات المحور الأول

الرقم	العـبـارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	تحتل الرقابة مكانة هامة داخل الهيكل التنظيمي للمديرية	2.08	1.017	موافق
02	يساعد الهيكل التنظيمي على تحقيق الرقابة	2.00	0.894	موافق
03	نظام الرقابة عبارة عن نظام يساعد المديرية على التحكم في العمل	1.88	0.588	موافق
04	يضمن نظام الرقابة التسيير المنظم و الفعال	1.81	0.634	موافق
05	يهتم نظام الرقابة بتشجيع العاملين بالتمسك بالسياسات الإدارية	2.08	0.891	موافق
06	تهدف الرقابة إلى الحد من الأخطاء و الغش و المخالفات	1.73	0.875	موافق بشدة
07	تساهم الرقابة في التنسيق بين مختلف المصالح داخل المديرية	2.12	0.033	موافق
08	تعتمد المديرية على المعلومات التي تقدمها عملية الرقابة	2.62	1.023	لا أعلم
09	تقوم المديرية بتقديم توجيهات و ضوابط للعمل و تسهر على تطبيقها	2.04	0.662	موافق
10	يخضع كل موظف لمسؤول يشرف عليه و يراقب أداءه	2.23	1.107	موافق
11	العلاقة بين المصالح تنظمها ضوابط إدارية واضحة	2.12	0.816	موافق
12	المتابعة و التقييم الدوري الفعال يعبر عن الرقابة الفعالة	2.04	0.958	موافق
13	السياسات و التعليمات تحث الموظفين على التمسك بالقيم الأخلاقية	2.38	1.061	موافق
14	تتماشى أنظمة الرقابة مع أهداف المنظمة	2.15	0.732	موافق
15	توجد تعليمات و إجراءات واضحة تحدد ضوابط العمل	1.85	0.675	موافق
16	توجد توجيهات من طرف المسؤول عند اكتشاف أخطاء أو مخالفات	1.81	0.63	موافق
	<b>عبارات المحور الاول</b>	<b>1.94</b>	<b>0.588</b>	<b>موافق</b>

### ➤ التعليق على الجداول (08) و (09) أعلاه:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (08) أعلاه نلاحظ أن أغلبية الموظفين و العمال موافقون على مختلف الأساليب الرقابية التي تعتمد عليها المديرية و يرون أنها مناسبة لنشاطهم و فعالة فنسبة 96.2% يرون أن نظام الرقابة المتبع داخل المديرية هو نظام فعال و منظم يضمن السير الحسن لمختلف مصالح و نشاطات المديرية و ما نسبته 69.2% من الموظفين يرون أن المديرية تقوم بتقديم توجيهات و طوابط للعمل و تسهر على متابعة تنفيذها ، و ذلك يدل على وجود جو من الراحة و الاستقرار في العمل مما يسهل عملية اتخاذ القرارات و التي تؤدي الى كفاءة الموظف من جهة و كفاءة المديرية من جهة أخرى

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم ( 09 ) أعلاه أن اتجاه إجابات الأفراد المبحوثين كانت حول الموافقة لأغلب العبارات الواردة في الاستبيان و من خلال هذا نستنتج أن الاتجاه الإيجابي للموظفين و العمال هو في مصلحة مديرية الثقافة بنسبة كبيرة مما يخلق الاستقرار و التقاني و الرضا لدى العامل مما يزيد كفاءته المهنية .

## 4 : تحليل و تفسير بيانات الفرضية الثانية

2. الفرضية الثانية: مستوى كفاءة العاملين داخل مديرية الثقافة متوسط على العموم و

غير مستقر .

• الجدول رقم (10): يوضح موافقة المبحوثين على عبارات المحور الثاني

العبارة	موافق بشدة		موافق		لا أعلم		غير موافق		غير موافق بشدة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
01	38.5	10	61.5	16	00	00	00	00	00	00
02	30.8	8	65.4	17	3.8	1	00	00	00	00
03	26.9	7	46.2	12	11.5	3	15.4	4	00	00
04	19.2	5	42.3	11	23.1	6	11.5	3	3.8	1
05	26.9	7	42.3	11	3.8	1	23.1	6	3.8	1
06	50	13	38.5	10	3.8	1	7.7	2	00	00
07	50	13	34.6	9	3.8	1	11.5	3	00	00
08	50	13	42.3	11	3.8	1	3.8	1	00	00
09	30.8	8	50	13	3.8	1	11.5	3	3.8	1
10	00	0	34.6	9	15.4	4	38.5	10	11.5	3
11	26.9	7	42.3	11	7.7	2	15.4	4	7.7	2
12	19.2	5	42.3	11	00	0	34.6	9	3.8	1
13	11.5	3	7.7	2	26.9	7	30.8	8	23.1	6
14	26.9	7	61.5	16	3.8	1	7.7	2	00	0
15	42.3	11	57.5	15	00	0	00	0	00	0

الجدول رقم (11): اتجاه إجابات الأفراد على عبارات المحور الثاني

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	أقوم بكل ما يطلبه مني المسؤول في مجال عملي	1.62	0.496	موافق بشدة
02	أبذل الجهد الكافي لانجاز العمل في وقته المحدد	1.73	0.533	موافق بشدة
03	تناسب قدراتي و مؤهلاتي مع الأعمال الموكلة إلي	2.15	1.008	موافق
04	تقوم الإدارة بتقييم و مراقبة عملي باستمرار	2.38	1.061	موافق
05	إن الرقابة الإدارية المشددة تؤثر على أداء الموظف	2.35	1.231	موافق
06	إن تهاون المديرين في الرقابة المستمرة يؤدي إلى تهاون الموظف في العمل.	1.69	0.884	موافق بشدة
07	إن عدم معاقبة الموظف المقصر يؤدي إلى تساهل الموظفين الآخرين	1.77	0.992	موافق بشدة
08	انخفاض الرقابة الإدارية سبب في تهاون الموظفين في أداء مهامهم	1.62	0.752	موافق بشدة
09	الرقابة الإدارية تحسن أداء الموظف	2.08	1.093	موافق
10	الرقابة الإدارية تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء	3.27	1.079	لا أعلم
11	أفضل أن تكون الرقابة الإدارية أثناء أدائي لعملي	2.35	1.263	موافق
12	أفضل أن تكون الرقابة الإدارية بعد أدائي لعملي	2.62	1.267	لا أعلم
13	هناك عدالة في الرقابة الإدارية بالمديرية	3.46	1.272	غير موافق
14	هناك فائدة من الرقابة الإدارية برأيك	1.92	0.796	موافق بشدة
15	الرقابة عملية ضرورية في الإدارة	1.58	0.504	موافق بشدة
	عبارات المحور الثاني	1.60	0.40	موافق بشدة

## ➤ التعليق على الجداول (10) و (11) أعلاه:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم ( 10 ) نلاحظ أن أغلب الموظفين بنسبة 65.4% منهم موافقون على أنهم يبذلون الجهد الكافي لانجاز أعمالهم في وقته المحدد و ما نسبته 61.5 % موافقون على أنهم يقومون بتأدية العمل المطلوب منهم من طرف مسؤوليهم في مجال عملهم كما أنهم يرون في العملية الرقابية فائدة تعود على المديرية مما يوضح أنهم غير منزعجين من المتابعة ويتقبلونها بارتياح كما أنه لا تؤثر على مهامهم واعتبروا أن الرقابة حصانة وتؤدي إلى السير الحسن لمجريات العمل ، مما يدل على الوعي التام للموظفين على الدور الفعال الذي تلعبه الرقابة الإدارية في تحديد مستوى كفاءتهم .

من خلال نتائج الجدول ( 11 ) نلاحظ ان الاتجاه العام للمبحوثين هو موافق بشدة مما يدل على ادراك الموظفين للدور الفعال الذي تلعبه الرقابة الادارية في تحسين ورفع الأداء وتعزيز الخبرات و المهارات و تحسين كفاءتهم المهنية من خلال التخطيط الجيد للرقابة و توضيح اهدافها فكي يتقبل الموظف العملية الرقابية ينبغي على المسؤول أن يتولى المتابعة الجيدة للموظفين لأن انعدام المتابعة قد يتسبب في التسبب و اللامبالاة وكذا يمكن أن ينجر عنه عدم انتماء الموظف و خلل داخل مستويات التنظيم .

## 5 : تحليل و تفسير بيانات الفرضية الرئيسية

- الفرضية الرئيسية: الرقابة الإدارية لها تأثير إيجابي على الكفاءة المهنية و من ثمة الرفع من كفاءة المنظمة .

الجدول رقم (12): يوضح اختبار فرضيات الدراسة

نموذج العلاقة	القيمة الاحتمالية	معامل التحديد	معامل الارتباط	المتغير التابع (y)	المتغير المستقل (x)
$Y=1.396+0.103(x)$	0.000	0.23	0.152	الكفاءة المهنية	الرقابة الإدارية

## ➤ التعليق على الجدول رقم (12) أعلاه:

من خلال الجدول أعلاه و بما أن القيمة الاحتمالية (SIG) = 0.000 أقل من 0.05 فإنه توجد علاقة طردية بين الرقابة الادارية و الكفاءة المهنية عند مستوى الدلالة 5% ، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.23 أي أن 23 % من التغير في الكفاءة المهنية راجع للتغير في الرقابة الادارية .

## 6 - التوصيات و الاقتراحات

- 1- الاعتراف بالمهارات و القدرات الإبداعية الفكرية والخبرات المتراكمة لدى الأفراد والسماح لهم بالإفصاح عن أفكارهم و توفير فرص الإبداع .
- 2-رفع مستوى الوعي لدى الموظفين و العمال وتأكيد أن إجاباتهم الموضوعية تساهم حتما في الوصول إلى التنبؤ بمستقبل المنظمة.
- 3-ضرورة اهتمام طلبة علم إجتماع تنظيم و عمل بمواضيع الموارد البشرية والتي تعتبر الرقابة الإدارية من المواضيع المحورية.
- 4-ضرورة التخطيط الاستراتيجي والفعال من قبل وزارة التعليم العالي و إعطاء الأولوية دائما لمصلحة الطالب قبل كل شيء

طريق

في ختام دراستنا يتبين أن الرقابة هي إحدى الوظائف الإدارية التي تقوم بها المؤسسة لضمان الاستقرار وحسن سير العمل ، و أن تنظيمهما يضمن لها تحقيق أهدافها وبلوغها المستوى المطلوب.

ف أي منظمة مهما كاف نوعها والقطاع الذي تنتمي إليه إذا أرادت أن تبقى قائمة ومستمرة خلال تحقيق أهدافها المسطرة عليها تقادي الأخطاء والتجاوزات و ثم إتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحي ح تلك الأخطاء باعتبار أن الرقابة الإدارية عملية أساسية داخل المنظمة لها دور في متابعة سير العمل و تحسين كفاءة العامل ين والوصول إلى الأهداف المرغوب فيها وتصحي ح الإنحرافات والأخطاء التي يقع فيها العامل أثناء أداء عمل إضافة إلى ذلك فإن هذا النوع من الرقابة يتضمن تعليمات و توجيهات المدير تعمل على صنع موظفين أكثر مهارة وكفاءة قادرين على وضع حلول تنظيمية في وقت الحاجة، وعليه فمن الضروري تهيئة وضع نفسي يتم تقبله من طرف الموظف، من أجل تعريفه بأهمية الرقابة في تقسيم أدائه و تحويل نشاطه إلى مقدره فعلية ، مع تجنب إعتبارات لحساسية الرقابة الإدارية ونظامها داخل الإدارة وال منظمة بصفة عامة

وعليه يمكن القول أن الرقابة الإدارية عنصر فعال داخل المنظمة خصوصا ما  
قورن بكفاءة أداء الموظف ، ويعتبر تقييم كفاءة الأداء إجراء جوهري ، ولتحقيق أهداف  
المنظمة ما عليها سوى عصرنه نظامها و أساليبها بالكيفية التي يمكن من خلالها  
تطوير أداء موظفيها و، هذا الإجراء ينعكس إيجابا على مستوى الكفاءة المهنية .

المرآة جمع

## أولاً : الكتب باللغة العربية

- 1 إبراهيم عبد العزيز شيخا: أصول الإدارة العامة ، ( د ط ) ، منشأ التوزيع المعارف ، مصر ، 2003 .
- 2 ابن المنظور : لسان العرب ، ( د ط ) ، دار صادر ، بيروت ، (دون سنة).
- 3 الحبيبي علي : الإدارة العامة ، ( د ط ) ، مكتبة عين الشمس ، القاهرة ، 1990
- 4 المصباح أحمد : مبادئ الإدارة ، ( د ط ) ، مطابع دار عكاظ ، جدة ، 1979
- 5 جمال محمد علي : التنمية الإدارية في الإدارة الرياضية والإدارة العامة ، طبعة 1، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، ، 2008
- 6 رحي مصطفى عليان أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر، عمان، ط 2001،
- 7 رشيد آيت عبد السلام: لماذا المقاربة بالكفاءات وبيداغوجيا المشروع، منورات الشهاب، ب-ط، 2005.
- 8 سعيد السيد علي، العملية الإدارية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، الكويت، الجزائر، ، 2001.
- 9 -سونيا محمد البكري: إدارة الإنتاج والعمليات، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2001
- 10 -عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية، دار الملكية الفكرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003،
- 11 عاطف غيث : قاموس علوم الاجتماع ، ( د ط ) ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، ، 2006
- 12 عبد الرحمان التوفيق: التدريب المباشر وقيادة أكثر سمو، موسوعة مدربون بارعون، ط2، القاهرة، مصر، 2006،

## المراجع

- 13 عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة المنظمات، الدار الجامعية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2000
- 14 -د/عبد الغني عماد، منهجية البحث في علم الاجتماع ، الاشكاليات، التقنيات ، المقاربات، دار الطليعة -بيروت، الطبعة الاولى
- 15 علي الشريف، منال الكردي، سياسات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، -2002
- 16 علي عباس، الرقابة الإدارية على المال والأعمال، مكتبة الرائد العالمية، عمان، الأردن، ط ، 2001.
- 17 علي محمد عبد الوهاب: استراتيجيات التحفيز نحو أداء بشرية متميزة، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة،
- 18 -فاطمة الزهراء بوكريمة: الكفاءة مفاهيم ونظريات، دار هومة للنشر والتوزيع، 2008
- 19 فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، ط 2002،
- 20 محمد فريد الصحن، مبادئ الإدارة، دار الجامعة، مصر -2000.
- 21 -معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد : القيادة والرقابة الاتصال الإداري ، (د ط) ، الدار العامة للتوزيع ، عمان ، 2007.
- 22 معن محمود عياصرة وآخرون، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد، عمان، الأردن، ط ، 2002..
- 23 -موسى خليل، أسس الإدارة المعاصرة، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت لبنان، ط ، 2003..
- 24 -نائل عبد الحافظ العواملة: الهياكل والأساليب، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2001.

25 ناصر دادي عدون : اقتصاد المؤسسة ، (د ط) ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، ، 1998.

26 -نجم عبود نجم:ادارة المعرفة-المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات -، مؤسسة الوارق للنشر و التوزيع، الاردن، ط، 2005 .

### ثانيا : الكتب باللغة الأجنبية

- 1- J.Brilmann :Les Meilleures Pratiques du Management, 3ème éd,2001.
- 2- Jean Brilmann : Les Meilleures Pratiques de Management, Edition d'Organisation, 9ème ed2006.
- 3- Michel Grandstein : Le Management des Connaissances dans L'entreprise Problématique, Axe de Progrès, Orientations, research report, mg conceil, juillet 2002,

### ثالثا : الرسائل و الاطروحات

- 1 احمد بلالي :الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة و بيئتها الخارجية، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، جامعة الجزائر ، ، 2005 .
- 2 أحمد بن صالح بن ليل الحربي : " الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء " ، جامعة نايف ، الرياض ، السعودية ، ، 2000.
- 3 بصدوق فاطمة الزهراء، عطاب حميدة، اثر الرقابة الادارية على الاداء الوظيفي ، دراسة حالة الأستاذ الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدينة ، جامعة المدينة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، 2010/2009.التخصص في الادارة الصحية ، اليمن ، عدن، 2007

## المراجع

- 4- حسن علوي السقاف ، الرقابة الإدارية و علاقتها بكفاءة الأداء، بروتوكول بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على دبلوم الحصول على دبلوم التخصص في الادارة الصحية ، اليمن ، عدن، 2007.
- 5 رحيل اسيا : دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء -، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة امجد بو قره بومرداس..
- 6 فروحات محمد صالح " : الرقابة الإدارية للهيئات التنفيذية وأثرها على أداء الفاعل للمجالس المحلية المنتخبة "جامعة ورقلة ،. 2013
- 7 كشاط انيس :دور ادارة الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة SONELGAZ - سطيف، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس، سطيف، دفعة ،2005-2009.
- 8 محمد عبد الرحمان الكوفي : الرقابة الإدارية و أثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في مديريات التربية و التعليم في الاردن، ماجستير إدارة تربوية ، 1999 ، الاردن.

### رابعا : المقالات و المداخلات

- 1 - اسماعيل حجازي : مصفوفة الاستشارات بيوطن كاداة لمتابعة المسار الاحترافي لتقييم الكفاءات، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، ،2005.
- 2 - علي عبد الله، بو سهوة نذير :اثر ادارة المعرفة على اداء و فعالية المنظمة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول اداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2005.

3 - موساوي زهية، خالدي خديجة :نظرية نظرية الموارد و التجديد في التحليل  
الاستراتيجي للمنظمات-الكفاءات كعامل لتحسين الأداء المتميز،مداخلة  
ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات،  
جامعة ورقلة، 09-08مارس، 2005

خامسا : مواقع الانترنت

- 1- [http :/www.kadaytrbariryakbarmontada.com/montada.f6/topic.t27](http://www.kadaytrbariryakbarmontada.com/montada.f6/topic.t27) 15/12/2010 على الساعة: .
- 2- Cite .univ-setif.dz/courseenligne/ahmedsaid/coures.1.htm/  
13/03/2018/14.20

الله اعلم

## ملحق 1

وزارة التعليم العالي و البحث العلمـي  
جامعة عمـار ثليجـي الأغبـوط  
كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية

### استمارة

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل تحت عنوان :

**\*أثر الرقابة الإدارية على الكفاءة المهنية\***

دراسة ميدانية بمديرية الثقافة لولاية الأغواط

هذا الاستبيان في إطار بحث علمي الرجاء الإجابة على الأسئلة بكل موضوعية ، و ثق أنها لن تستخدم سوى لغرض البحث مع احتفاظنا بالسرية التامة للمعلومات التي سنحصل عليها و التي تقتضيها جوانب البحث ، هدفنا إثراء البحث العلمي .

تحت إشراف :

من إعداد الطالبتين :

- بن بريكة عائشة \* د/ بن سليم
- مالكي حنان

السنة الجامعية : 2017 - 2018

## ضع علامة (x) أمام الخانة المناسبة

### البيانات الشخصية :

- 1/ الجنس  ذكر  أنثى
- 2/ السن : أقل من 30 سنة  ما بين 30 و 40 سنة  ما بين 40 و 50 سنة  أكثر من 50 سنة
- 3/ المستوى التعليمي  ابتدائي  لسط  ثانوي  جامعي
- 4/ الوضعية المهنية :  مؤقت  دائم
- 5/ الأقدمية في العمل : أقل من 05 سنوات  من 05 الى 15 سنة  أكثر من 15 السنة

### المحور الاول : الرقابة الإدارية

غير موافق بشدة	غير موافق	لا أعلم	موافق	موافق بشدة	السؤال	الترتيب
					تحتل الرقابة مكانة هامة داخل الهيكل التنظيمي للمديرية	01
					يساعد الهيكل التنظيمي على تحقيق الرقابة	02
					نظام الرقابة عبارة عن نظام يساعد المديرية على التحكم في العمل	03
					يضمن نظام الرقابة التسيير المنظم و الفعال	04
					يهتم نظام الرقابة بتشجيع العاملين بالتمسك بالسياسات الإدارية	05
					تهدف الرقابة إلى الحد من الأخطاء و الغش و المخالفات	06
					تساهم الرقابة في التنسيق بين مختلف المصالح داخل المديرية	07
					تعتمد المديرية على المعلومات التي تقدمها عملية الرقابة	08
					تقوم المديرية بتقديم توجيهات و ضوابط للعمل و تسهر على تطبيقها	09
					يخضع كل موظف لمسؤول يشرف عليه و يراقب أداءه	10

## الملاحق

					11	العلاقة بين المصالح تنظمها ضوابط إدارية واضحة
					12	المتابعة و التقييم الدوري الفعال يعبر عن الرقابة الفعالة
					13	السياسات و التعليمات تحث الموظفين على التمسك بالقيم الأخلاقية
					14	تتماشى أنظمة الرقابة مع أهداف المنظمة
					15	توجد تعليمات و إجراءات واضحة تحدد ضوابط العمل
					16	توجد توجيهات من طرف المسؤول عند اكتشاف أخطاء أو مخالفات

### المحور الثاني : الكفاءة المهنية.

غير موافق بشدة	غير موافق	لا أعلم	موافق	موافق بشدة	السؤال	الترتيب
					أقوم بكل ما يطلبه مني المسؤول في مجال عملي	01
					أبذل الجهد الكافي لانجاز العمل في وقته المحدد	02
					تتناسب قدراتي و مؤهلاتي مع الأعمال الموكلة إلي	03
					تقوم الإدارة بتقييم و مراقبة عملي باستمرار	04
					إن الرقابة الإدارية المشددة تؤثر على أداء الموظف	05
					إن تهاون المديرين في الرقابة المستمرة يؤدي إلى تهاون الموظف في العمل.	06
					إن عدم معاقبة الموظف المقصر يؤدي إلى تساهل الموظفين الآخرين	07
					انخفاض الرقابة الإدارية سبب في تهاون الموظفين في أداء مهامهم	08
					الرقابة الإدارية تحسن أداء الموظف	09
					الرقابة الإدارية تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء	10
					أفضل أن تكون الرقابة الإدارية أثناء أدائي لعملي	11
					أفضل أن تكون الرقابة الإدارية بعد أدائي لعملي	12
					هناك عدالة في الرقابة الإدارية بالمديرية	13
					هناك فائدة من الرقابة الإدارية برأيك	14
					الرقابة عملية ضرورية في الإدارة	15

.....

شكرا على تعاونكم

الملحق 2 : مخرجات برنامج SPSS الجداول التكرارية لعبارات المحور الأول

→ Frequency Table

v1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	7	26,9	26,9	26,9
2	14	53,8	53,8	80,8
3	2	7,7	7,7	88,5
4	2	7,7	7,7	96,2
5	1	3,8	3,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

v2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	8	30,8	30,8	30,8
2	12	46,2	46,2	76,9
3	4	15,4	15,4	92,3
4	2	7,7	7,7	100,0
Total	26	100,0	100,0	

v3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	6	23,1	23,1	23,1
2	17	65,4	65,4	88,5
3	3	11,5	11,5	100,0
Total	26	100,0	100,0	

v4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	7	26,9	26,9	26,9
2	18	69,2	69,2	96,2
4	1	3,8	3,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

v5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	5	19,2	19,2	19,2
2	17	65,4	65,4	84,6
3	2	7,7	7,7	92,3
4	1	3,8	3,8	96,2
5	1	3,8	3,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

v6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	11	42,3	42,3	42,3
2	13	50,0	50,0	92,3
3	1	3,8	3,8	96,2
5	1	3,8	3,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

v7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	7	26,9	26,9	26,9
2	13	50,0	50,0	76,9
3	3	11,5	11,5	88,5
4	2	7,7	7,7	96,2
5	1	3,8	3,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

v8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	11,5	11,5	11,5
2	11	42,3	42,3	53,8
3	5	19,2	19,2	73,1
4	7	26,9	26,9	100,0
Total	26	100,0	100,0	

v9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	15,4	15,4	15,4
2	18	69,2	69,2	84,6
3	3	11,5	11,5	96,2
4	1	3,8	3,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

v10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	6	23,1	23,1	23,1
2	14	53,8	53,8	76,9
3	1	3,8	3,8	80,8
4	4	15,4	15,4	96,2
5	1	3,8	3,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

v11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	5	19,2	19,2	19,2
2	15	57,7	57,7	76,9
3	4	15,4	15,4	92,3
4	2	7,7	7,7	100,0
Total	26	100,0	100,0	

v12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	7	26,9	26,9	26,9
2	14	53,8	53,8	80,8
3	3	11,5	11,5	92,3
4	1	3,8	3,8	96,2
5	1	3,8	3,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

v13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	5	19,2	19,2	19,2
2	12	46,2	46,2	65,4
3	3	11,5	11,5	76,9
4	6	23,1	23,1	100,0
Total	26	100,0	100,0	

v14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	7,7	7,7	7,7
2	20	76,9	76,9	84,6
3	3	11,5	11,5	96,2
5	1	3,8	3,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

v15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	7	26,9	26,9	26,9
2	17	65,4	65,4	92,3
3	1	3,8	3,8	96,2
4	1	3,8	3,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

v16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	7	26,9	26,9	26,9
2	18	69,2	69,2	96,2
4	1	3,8	3,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

الملحق 3 : مخرجات برنامج SPSS الجداول التكرارية لعبارات المحور الثاني

→ Frequency Table

r1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	10	38,5	38,5	38,5
2	16	61,5	61,5	100,0
Total	26	100,0	100,0	

r2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	8	30,8	30,8	30,8
2	17	65,4	65,4	96,2
3	1	3,8	3,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

r3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	7	26,9	26,9	26,9
2	12	46,2	46,2	73,1
3	3	11,5	11,5	84,6
4	4	15,4	15,4	100,0
Total	26	100,0	100,0	

r4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	5	19,2	19,2	19,2
2	11	42,3	42,3	61,5
3	6	23,1	23,1	84,6
4	3	11,5	11,5	96,2
5	1	3,8	3,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

r5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	7	26,9	26,9	26,9
2	11	42,3	42,3	69,2
3	1	3,8	3,8	73,1
4	6	23,1	23,1	96,2
5	1	3,8	3,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

r6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	13	50,0	50,0	50,0
2	10	38,5	38,5	88,5
3	1	3,8	3,8	92,3
4	2	7,7	7,7	100,0
Total	26	100,0	100,0	

r7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	13	50,0	50,0	50,0
2	9	34,6	34,6	84,6
3	1	3,8	3,8	88,5
4	3	11,5	11,5	100,0
Total	26	100,0	100,0	

r8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	13	50,0	50,0	50,0
2	11	42,3	42,3	92,3
3	1	3,8	3,8	96,2
4	1	3,8	3,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

r9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	8	30,8	30,8	30,8
2	13	50,0	50,0	80,8
3	1	3,8	3,8	84,6
4	3	11,5	11,5	96,2
5	1	3,8	3,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

r10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	9	34,6	34,6	34,6
	3	4	15,4	15,4	50,0
	4	10	38,5	38,5	88,5
	5	3	11,5	11,5	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

r11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	26,9	26,9	26,9
	2	11	42,3	42,3	69,2
	3	2	7,7	7,7	76,9
	4	4	15,4	15,4	92,3
	5	2	7,7	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

r12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	19,2	19,2	19,2
	2	11	42,3	42,3	61,5
	4	9	34,6	34,6	96,2
	5	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

r13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	11,5	11,5	11,5
	2	2	7,7	7,7	19,2
	3	7	26,9	26,9	46,2
	4	8	30,8	30,8	76,9
	5	6	23,1	23,1	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

r14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	26,9	26,9	26,9
	2	16	61,5	61,5	88,5
	3	1	3,8	3,8	92,3
	4	2	7,7	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

r15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	11	42,3	42,3	42,3
	2	15	57,7	57,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

الملحق 4 : مخرجات برنامج SPSS الاحصاءات الوصفية لعبارات المحور الأول

→ Descriptives

[DataSet1] C:\Users\Hanna\Desktop\hanane.sav

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
t1	26	1,00	3,50	1,9423	,58868
v1	26	1	5	2,08	1,017
v2	26	1	4	2,00	,894
v3	26	1	3	1,88	,588
v4	26	1	4	1,81	,634
v5	26	1	5	2,08	,891
v6	26	1	5	1,73	,874
v7	26	1	5	2,12	1,033
v8	26	1	4	2,62	1,023
v9	26	1	4	2,04	,662
v10	26	1	5	2,23	1,107
v11	26	1	4	2,12	,816
v12	26	1	5	2,04	,958
v14	26	1	5	2,15	,732
v15	26	1	4	1,85	,675
v16	26	1	4	1,81	,634
v13	26	1	4	2,38	1,061
Valid N (listwise)	26				

الملحق 5 : مخرجات برنامج SPSS الاحصاءات الوصفية لعبارات المحور الثاني

## Descriptives

[DataSet1] C:\Users\Hanna\Desktop\hanane.sav

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
r1	26	1	2	1,62	,496
r2	26	1	3	1,73	,533
r3	26	1	4	2,15	1,008
r4	26	1	5	2,38	1,061
r5	26	1	5	2,35	1,231
r6	26	1	4	1,69	,884
r8	26	1	4	1,62	,752
r9	26	1	5	2,08	1,093
r10	26	2	5	3,27	1,079
r11	26	1	5	2,35	1,263
r12	26	1	5	2,62	1,267
r13	26	1	5	3,46	1,272
r14	26	1	4	1,92	,796
r15	26	1	2	1,58	,504
r7	26	1	4	1,77	,992
Valid N (listwise)	26				

الملحق 6 : مخرجات برنامج SPSS نموذج الانحدار البسيط

Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	t1 <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: t2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,152 <sup>a</sup>	,023	-,018	,40401

a. Predictors: (Constant), t1

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,092	1	,092	,565	,459 <sup>a</sup>
	Residual	3,917	24	,163		
	Total	4,010	25			

a. Predictors: (Constant), t1

b. Dependent Variable: t2

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,396	,278		5,018	,000
	t1	,103	,137	,152	,752	,459

a. Dependent Variable: t2