**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**

**جامعة العربي التبسي – تبسة**

**كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية**

**قسم العلوم الاجتماعية**

**تخصص تنظيم وعمل**

**الرقـابــة التنظيمية و تحسيـن الإنتاجية في المؤسسة**

**- دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز-الشريعة ولاية تبسة**

**من إعداد الطالبين: رشيد مراحي إشراف الدكتورة:** **براك خضرة**

 **هنـــاء كعبـي**

**لجنة المناقشة:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الاســـم واللقـــب** | **الرتبـــة العلميــــة** | **الصفــــــة** |
| **جفال نور الدين** | **أستاذ محاضر أ** | **رئيـــسـا** |
| **بــراك خضـــرة** | **أستاذ محاضر أ** | **مشـرفـــا** |
| **فــــارح بسمــة** | **أستاذ مساعد أ** | **مناقشـــا** |

**السنـــة الجامعيـــة: 2019-2020**

**بسم الله الرحمان الرحيم**

**فهرس المحتويات**

|  |
| --- |
| **فهرس المحتويات** |
| **فهرس الأشكال** |
| **شكر وعرفان** |
| **مقدمـــــــــــــــة** | **أ- ب** |
| **الفصل الأول: الرقابة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.** | **4** |
| **المبحث الأول: ماهية الرقابة التنظيمية** | **5** |
| **المطلب الأول: تعريف الرقابة** | **6** |
| **المطلب الثاني: أهمية الرقابة التنظيمية وأهدافها** | **9** |
| **الفرع الأول: أهمية الرقابة التنظيمية** | **9** |
| **الفرع الثاني: أهداف الرقابة التنظيمية** | **11** |
| **المطلب الثالث: خصائص الرقابة التنظيمية:** | **14** |
| **المبحث الثاني: أحكام الرقابة التنظيمية.** | **16** |
| **المطلب الأول: مبادئ الرقابة التنظیمیة.** | **17** |
| **المطلب الثاني: مجالات الرقابة التنظیمية و معوقاتها.** | **18** |
| **الفرع الأول: مجالات الرقابة التنظیمية.** | **18** |
| **الفرع الثاني: معوقات الرقابة** | **22** |
| **المطلب الثالث: تصحیح الانحرافات.** | **24** |
| **خلاصة الفصل الأول** | **26** |
| **الفصل الثاني: الإنتاجية في المؤسسة**  | **28** |
| **المبحث الأول: ماهية الإنتاجية** | **29** |
| **المطلب الأول: مفهوم الإنتاجية** | **29** |
| **المطلب الثاني: أهمية الإنتاجية** | **31** |
| **الفرع الأول: أهمية الإنتاجية بالنسبة للاقتصاد الوطني** | **31** |
| **الفرع الثاني: أهمية الإنتاج بالنسبة للمؤسسة** | **32** |
| **الفرع الثالث: أهمية الإنتاجية بالنسبة للفرد العامل** | **32** |
| **المبحث الثاني: أنواع الإنتاجية** | **32** |
| **المطلب الأول: الإنتاجية الكلية (الإجمالية)** | **33** |
| **المطلب الثاني: الإنتاجية الجزئية** | **34** |
| **الفرع الأول: إنتاجية العمل** | **34** |
| **الفرع الثاني: إنتاجية المواد الأولية** | **35** |
| **الفرع الثالث: إنتاجية رأس المال** | **35** |
| **الفرع الرابع: إنتاجية الخدمات** | **35** |
| **المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الإنتاجية** | **36** |
| **الفرع الأول: العوامل المؤثرة على الإنتاجية حسب الموقع الجغرافي** | **36** |
| **الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الإنتاجية حسب تصنيفات أخرى** | **38** |
| **المبحث الثالث: تحسين الإنتاجية** | **43** |
| **المطلب الأول: مقومات تحسين الإنتاجية** | **43** |
| **الفرع الأول: دور الحكومة في توفير مقومات تحسين الإنتاجية.** | **43** |
| **الفرع الثاني: دور الإدارة في توفير مقومات تحسين الإنتاجية.** | **44** |
| **الفرع الثالث: دور العمال في توفير مقومات تحسين الإنتاجية** | **45** |
| **المطلب الثاني: أهمية تحسين الإنتاجية على مستوى المؤسسة** | **46** |
| **خلاصة الفصل الثاني** | **47** |
| **الفصل الثالث: الدراسة الميدانية** | **49** |
| **أولا:منهجية دراسة الحالة** | **50** |
| **تعريف منهج دراسة الحالة** | **50** |
| **مجالات الدراسة** | **50** |
| **المجال المكاني** | **50** |
| **المجال الزماني** | **51** |
| **المجال البشري**  | **51** |
| **أدوات الدراسة**  | **51** |
| **الاستبيان** | **51** |
| **المقابلة** | **52** |
| **العينة** | **52** |
| **المنهج المستخدم للدراسة** | **52** |
| **أدوات جمع البيانات** | **53** |
| **ثانيا: تحليل نتائج الاستبيان** | **54** |
| **الاستنتاج العام** | **76** |
| **خلاصة الفصل الثالث** | **77** |
| **قائمة المراجع و المصادر** |
| **الملاحق** |
| **ملخص الدراسة** |

***فهرس الجداول والأشكال***

|  |  |
| --- | --- |
| *الجدول رقم 01: يبين حجم العينة حسب الفئات المهنية* | 54 |
| *الجدول رقم 02: يبين نسبة الردود من توزيع* | **54** |
| *الجدول رقم 03: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:* | **55** |
| *الرسم البياني رقم 01: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس* | **55** |
| *جدول رقم 04: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن* | **55** |
| *الرسم البياني رقم 02: يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن* | **56** |
| *جدول رقم 5: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية* | **56** |
| الرسم البياني رقم 03: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية | **57** |
| جدول 06: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي | **57** |
| الرسم البياني رقم 04: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي | **58** |
| جدول 07: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة المهنية | **58** |
| الرسم البياني رقم 05: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتب المهنية | **59** |
| جدول 08: يوضح أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل | **59** |
| جدول 09: يوضح وجود الرقابة في المؤسسة | **60** |
| جدول 10: يوضح مدى دراية العامل بالوسائل المستخدمة في العملية الرقابية | **60** |
| جدول 11: يوضح أنّ التقارير اليومية والأسبوعية تساعد على مراقبة العمل | **61** |
| جدول 12: يوضح الرقابة عن طريق بطاقات الدوام اليومية تزيد من فعالية الرقابة بالمؤسسة | **61** |
| جدول 13: يوضح الرقابة عن طريق المشرفين يزيد من نجاح العملية الرقابية في المؤسسة | **62** |
| جدول 14: يوضح تواجد المشرف أثناء الدوام بشكل دائم | **62** |
| جدول 15: يوضح مدى مراعاة للأعمال المنجزة من طرف المشرف | **63** |
| جدول 16ّ: يوضح إذا توفر بيئة مناسبة للعمل في المؤسسة | **63** |
| جدول 17: يوضح اعتراف الإدارة بما يقدمه العامل من جهد | **64** |
| جدول 18: يوضح إذا ما يتم وضع خطط لمواجهة المشاكل من طرف المسؤول | **64** |
| جدول 19: يوضح اكتشاف الأخطاء ومعالجتها في المؤسسة | **65** |
| جدول 20: يوضح المطابقة بين الأداء الفعلي للعامل والخطط المستهدفة بعد الانتهاء من العمل. | **65** |
| جدول 21: يوضح ما يقوم به المشرف في حالة حدوث الخطأ | **66** |
| جدول 22: يوضح برمجة دورات تكوينية تدريبية في المؤسسة | **66** |
| جدول 23: يوضح إذا هناك تقييم لأداء العمال | **66** |
| جدول 24: يوضح إذا ما يتم إجراء تعديلات على الخطط المستهدفة | **67** |
| جدول 25: يوضح مدى إنجاز العمل في الوقت | **67** |
| جدول 26: يوضح الالتزام بالقوانين الصادرة عن المؤسسة | **68** |
| جدول 27: يوضح ثقافة المحافظة على تنظيم سير العمل | **68** |
| جدول 28: يوضح الجودة في العمل | **69** |
| جدول 29: توزيع أفراد العينة في السعي لتحسين الأداء في العمل | **69** |
| جدول 30: يوضح مدى الاستعداد لبذل الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة | **70** |
| جدول 31: يوضح مدى القدرة على حل المشاكل المرتبطة بالعمل الموكل للعمال | **70** |
| جدول 32: يوضح امتلاك القدرة الكافية للتحكم في العمل | **71** |
| جدول 33: يوضح متغير المواظبة على الحضور في الوقت المحدد | **71** |
| جدول 34: يوضح مدى الالتزام بأداء المهام كما ينبغي | **72** |
| جدول 35: يوضح السعي للتقليل من الأخطاء التي يقع فيها العامل | **72** |
| جدول 36: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير اتقان العمل | **72** |
| جدول 37: يوضح مدى تناسب المؤهلات العلمية مع الوظيفة التي يشغلها العامل بالمؤسسة | **73** |
| جدول 38: يوضح مدى أهمية عملية تقييم الأداء بالنسبة للعامل | **74** |
| جدول 39: يوضح إذا كان هناك تحفيزات تقدم للعامل | **75** |
| جدول 40: يوضح سهولة التكيف مع المتغيرات التي تحدث في المؤسسة | **75** |
| جدول 41: يوضح العلاقة بين الرقابة عن طريق بطاقات الدوام والمواظبة على الحضور في الوقت | **76** |

**الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد:**

**أشكر الله العلي القدير على توفيقه بإتمام هذا العمل**

**فهو عزوجل أحق بالشكر والحمد سبحانه وتعالى.**

**لا يسعني في هذا المقام إلا أن أنسب الفضل لأصحابه،**

**فأخص بالذكر الأستاذة المشرفة" براك خضرة"**

**التي لم تبخل علي بتوجيهاتها و نصائحها القيمة فلها جزيل الشكر.**



**مقدمـــــــــــــــة**

**لقد استطاعت بعض المؤسسات الجزائرية في الوقت الراهن أنّ تواكب النمو والتطور في جميع المجالات بهد التوسع والتقدم العلمي في حين يبقى الكثير منها عالقاً في عدة مشاكل وذلك راجع إلى اللامبالاة، الشكاوى والصراعات والتغيب والإهمال وغيرها من مظاهر عدم رضا العمال وهذا ما يجعل المؤسسات تغير أسلوبها في التسيير وأنظمتها في تحقيق مستويات عالية الأداء، وكل هذه الانحرافات والمشاكل سببها تلك الجوانب المسجلة في أداء الأفراد لعملهم والتي تؤثر سلباً على أهداف المؤسسة ممّا يفقدها القدرة على المنافسة وبذلك تبقى أهدافها معلقة أو في حالة ضياع في ظلّ بحثها المستمر عن قوة العمل.**

**فالمؤسسة تحتاج إلى عدّة عمليات هامة ومجموعة من الوظائف الأساسية التي تتولى الإدارة تنفيذها ومن أهمها الرقابة التنظيمية كونها العملية التي تقوم بتقييم السلوك الأدائي للموارد البشرية حيث أنّها تلعب دوراً مهما في تحديد كفاءة الموارد البشرية ورفع مستوى فاعليتها في أداء العمل واتخاذ القرارات الملائمة وتنفيذها حتى نتمكن من معرفة مدى قدرة العمال على استخدام الموارد المتاحة وإداراتها بكفاءة عالية لتحقيق الأهداف المرجوة حيث أنّ الرقابة التنظيمية ترتبط ارتباط وثيقاً ببقية الوظائف الإدارية حيث يؤثرون في الرقابة ويتأثرون بها ممّا جعلها تحظى باهتمام الباحثين في العلوم الإنسانية والاجتماعية بهدف معرفة الدور الفعال الذي تلعبه في ضبط العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة وكذلك تنظيم العمل وزيادة معدلات الأداء والكفاءة الإنتاجية وذلك بإتباع وتطبيق الإجراءات والقوانين الصادرة عن المؤسسة.**

**إلاّ أنّه وفي بعض الأحيان قد تحدث أخطاء وانحرافات في الأعمال المنجزة ممّا يؤدي إلى تعطيل الإنجاز المطلوب وقد تتكرر نفس المشاكل حيث تستخدم وظيفة الرقابة بغرض التقليص من حرية العامل وإهانته وإنقاص قيمته وإحباطه.**

**وعليه جاءت الدراسة الحالية –الرقابة التنظيمية وتحسين إنتاجية المؤسسة في الجزائر- بغرض محاولة معرفة مساهمة الرقابة التنظيمية في تحسين الأداء وبالتالي تحسين الإنتاج ومنه فالإشكالية المطروحة تكون كالتالي:**

* **هل تساهم الرقابة التنظيمية في تحسين إنتاجية المؤسسة الجزائرية؟**

1. الأسئلة الفرعية

1. **هل التطبيق الفعال للقوانين التنظيمية يؤدي إلى زيادة إنتاجية المؤسسة الجزائرية؟**
2. **هل تساهم الأساليب الرقابية المطبقة في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية؟**
3. **هل تساهم الأساليب المطبقة الرقابية في تطوير طرق الإنتاج بالمؤسسة الجزائرية؟**

**2. الفرضيات**

1. **التطبيق الفعال للقوانين التنظيمية يؤدي إلى زيادة لإنتاجية بالمؤسسة الجزائرية.**
2. **تساهم الأساليب كالرقابية المطبقة في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية.**
3. **تساهم الأساليب الرقابية المطبقة في تطوير طرق الإنتاج بالمؤسسة الجزائرية.**

3. أهمية الدراسة

* **تعد الرقابة التنظيمية إحدى المحاور الرئيسية التي تنصب حولها جهود المسؤولين بالمؤسسة كونها ترتبط بشكل كبير بأهداف المؤسسة الجزائرية.**
* **تساهم الرقابة التنظيمية في اكتشاف الأخطاء السلوكية والأدائية وعلاجها ففي غياب الرقابة الفعالة التي تمكن من اكتشاف الأخطاء وتقديم الحلول اللازمة والمناسبة لتلك الأخطاء.**
* **تحتل الرقابة التنظيمية منزلة خاصة لأنّها نظام ضبطي يرمي إلى تحريك عجلة التطور وتنمية الموارد البشرية والمؤسسة ككل ومواكبة التقدم الحاصل في شتى مجالاتها.**

4. أهداف الدراسة

* **التعرف على أساليب الرقابة التنظيمية المطبقة على الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية.**
* **محاولة التعرف على مدى دراية العمال بالقواعد التنظيمية ومدى مساهمة ذلك في نجاح عملية الرقابة التنظيمية.**
* **معرفة دور الرقابة التنظيمية في التحقق في مطابقة أداء الأفراد مع الخطط المعتمدة في المؤسسة الجزائرية.**
* **التحقق من مساهمة الرقابة التنظيمية في الكشف عن الأخطاء والانحرافات في المؤسسات الجزائرية وبالتحديد مكان الدراسة.**

5. أسباب اختيار الموضوع

* **التعرف على سير عملية الرقابة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية والمشكلات التي تعوق سيرها وإفرازاتها التنظيمية على الموارد البشرية والمؤسسة عموماً**
* **العديد من المؤسسات العمومية الجزائرية تشكو من المشكلات التنظيمية والإدارية كالإهمال، التسيب، عدم الإنضباط ...الخ، وكلها مشكلات لها علاقة وطيدة بالرقابة التنظيمية.**
* **موضوع الدراسة يرتبط بصلة متينة بتخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل.**

**الفصل الأول: الرقابة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية**

 **المبحث الأول: ماهية الرقابة التنظيمية**

**المطلب الأول: تعريف الرقابة**

**المطلب الثاني: أهمية الرقابة التنظيمية وأهدافها**

**الفرع الأول: أهمية الرقابة التنظيمية**

**الفرع الثاني: أهداف الرقابة التنظيمية**

 **المطلب الثالث: خصائص الرقابة التنظيمية:**

**المبحث الثاني: أحكام الرقابة التنظيمية.**

 **المطلب الأول: مبادئ الرقابة التنظیمیة.**

 **المطلب الثاني: مجالات الرقابة التنظیمية و معوقاتها.**

 **الفرع الأول: مجالات الرقابة التنظیمية.**

 **الفرع الثاني: معوقات الرقابة**

 **المطلب الثالث: تصحیح الانحرافات.**

 **خلاصة الفصل الأول**

الفصل الأول: الرقابة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.

**تعتبر الرقابة من أهم وظائف الإدارة والتي تستطيع بواسطتها التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمؤسسة، فهي تتضمن الأعمال والقرارات التي يقوم بها المديرون للتأكد من أنّ نتائج الأعمال والتي تمّ إنجازها متطابقة لما تمّ تحديده مسبقاً، فهي وظيفة مراجعة تعمل على إظهار نقاط الضعف وجميع المشاكل والأخطاء الموجودة بالمؤسسة حتى يتسنى إصلاحها والعمل على منع تكرارها ونظراً للأهمية التي يكتسبها موضوع الرقابة التنظيمية، فقد درس من طرف الكثير من الباحثين والدارسين لما له من تأثير مباشر على المؤسسة وأعضائها، وفي هذا الفصل ستتم معالجة ما يلي:**

المبحث الأول: **ماهية الرقابة التنظيمية.**

المبحث الثاني: **أحكام الرقابة التنظيمية.**

المبحث الأول: ماهية الرقابة التنظيمية

**تعتبر وظیفة الرقابة من أهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة، وهي سلسلة من المهام الإداریة، حیث أنها تعمل على التأكد من تنفیذ ما خطط له، و إثبات دقة الاتجاه نحو الهدف وصحة السیر نحوه، وهي تلقى اهتماما واضحا في عدة مجالات وخاصة منها السلوك التنظیمي و إدارة الموارد البشریة لاهتمامها بأداء العامل وكیفیة تطویره، و بالتالي ترتبط الرقابة التنظیمیة ببقیة الوظائف الإداریة ارتباطا وثیقا، وفي هذا المبحث سيتم التطرق إلى ما يلي:**

المطلب الأول: **تعريف الرقابة. ا**

المطلب الثاني:**أهمية الرقابة التنظيمية وأهدافها.**

المطلب الثالث: **خصائص الرقابة التنظيمية.**

المطلب الأول: تعريف الرقابة

**الرقابة هي إحدى وظائف إدارة المؤسسة ومن خلالها يتم جمع المعلومات اللازمة لقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المرغوب أو المخطط له، وهناك فرق بين المراقبة التي تعتبر جزء من عملية الرقابة وبين الرقابة نفسها، فالرقابة تبدأ بعملية المراقبة التي تختص بالتجميع المنتظم للبيانات المحسوبة وإعداد التقارير عن الأداء الفعلي للأنشطة المختلفة للمؤسسة، ثمّ تأتي بعد ذلك عملية الرقابة التي تقوم بقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير المحدّدة مسبقاً ثمّ القيام بالإجراءات اللازمة لتحسين الأداء.[[1]](#footnote-2)**

**تعدّ الرقابة من المفهوم الحديث للإدارة هي الوسيلة التي تمكن المخطط من الـتأكد من تحقيق أهدافه، وكذلك فإنّ التخطيط هو الذي يحدد الأهداف والمعايير التي تعدّ الخطوة الأولى في عملية الرقابة، وعلى ذلك فإنّ التخطيط والرقابة مكتملان ولا يمكن وضع حدود فاصلة وواضحة بينهما.[[2]](#footnote-3)**

**ولقد عرّف الكثيرون الرقابة التنظيمية ومن بين هذه التعاريف مايلي:**

* **حيث عرّف "ماكس فيبر" الرقابة بأنّها العملية التي تعني ممارسة السلطة في الحياة اليومية.[[3]](#footnote-4)**
* **وعرّفها العالم الفرنسي "هنري فايول" بأنّها الإشراف والمراجعة من سلطة أعلى، يقصد معرفة كيفية سير العمل والتأكد من أنّ المواد المتاحة تستخدم وفقاً للخطط المرسومة.[[4]](#footnote-5)**
* **أمّا "مارشال دي موك" وهو أستاذ الإدارة العامة يعرّفها بأنّها الطريقة أو الوسيلة التي يمكن للقيادة أو الرئاسة الإدارية أن تعرف وتحدّد بها هل الأهداف قد تحققت على أكمل وجه وبكفاية وفي الوقت المناسب والمحدد لها.[[5]](#footnote-6)**
* **حيث عرّفها "جاري ديسلر" على أنّها الوظيفة التي تضمن أنّ الأنشطة توفر لنا النتائج المرغوبة وتتعلق بوضع هدف وقياس أداء واتخاذه الإجراءات التصحيحية للوصول إلى النتائج المرغوبة.[[6]](#footnote-7)**
* **وعرّفها"علي الشريف ومحمد سعيد سلطان" بأنّها ذلك النشاط الإداري الذي يسعى إلى التحقق من كفاءة استغلال موارد المؤسسة وتحقيق أهدافها.[[7]](#footnote-8)**
* **كما يعرّفها "د. صلاح الشنواني" أنّ الرقابة التنظيمية وظيفة إدارية تعمل على قياس وتصحيح أعمال المساعدين والمرؤوسين بغرض التأكد من الأهداف والخطط المرسومة قد حققت ونفذت.[[8]](#footnote-9)**
* **ومن جهة أخرى عرّفها "طارق المجذوب" على أنّها عملية التحقق من مدى إنجاز الأهداف المبتغاة والكشف عن معوقات تحقيقها والعمل على إزالتها في أقرب وقت ممكن.[[9]](#footnote-10)**

**وما يضيفه هذا التعريف لما سبق هو أنّ عملية الرقابة تبحث عن المعوقات التي تحول دون الوصول إلى الأهداف المبتغاة وتحاول بعد ذلك تحسينها.**

* **كما ركز "محمد عثمان إسماعيل حميد" على نفس هذه المتغيرات حيث عرّف الرقابة: الرقابة هي النشاط الذي يساعد على التحقق من أنّ أداء الأنشطة تمّ بالكيفية المحدّدة لها طبقاً للإجراءات والقوانين التي تحكم أداء العمل الإداري العام وكذلك التحقق من أنّ التنفيذ يسير في اتجاه الأهداف الرئيسية المحدّدة وهذا يعني أنّ الرقابة تهتم بالإجراءات والهدف المرجو تحقيقه في نفس الوقت.[[10]](#footnote-11)**
* **تعرّف بأنّها إحدى الوظائف الإدارية، وهي عبارة على عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم ومقارنته بالنشاط الإداري المخطط، ومن ثمة تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بغية ما يلزم لمعالجتها.[[11]](#footnote-12)**
* **وتعرّف الرقابة الإدارية بأنّها متابعة عمليات التنفيذ ليتبيّن مدى تحقيق الأهداف المراد إدراكها في وقتها المحدّد، وتحديد مسؤولية كل ذوي سلطة والكشف عن مواطن العيوب والخلل حتى يمكن تفاديها والوصول بالإدارة إلى أكبر كفاءة ممكنة.[[12]](#footnote-13)**
* **وتعرّف أيضاً بأنّها عملية مستمرة ومتجددة، يتم بمقتضاها التحقق من أنّ الأداء يتم على النحو الذي حدّدته الأهداف والمعايير الموضوعية، وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح.[[13]](#footnote-14)**
* **وترّف أيضاً بأنّها الوظيفة الإدارية تقوم على المتابعة المستمرة للأعمال في أي مؤسسة لتحقيق النتائج المرجوة من المؤسسة والتي خطط لها مسبقاً وتقوم بمعالجة الأخطاء إن وجدت في حال تطبيق الخطط.[[14]](#footnote-15)**
* **وهي وسيلة للتأكد من أنّ القواعد واللوائح الناظمة لسير العمل فيها، يتم الالتزام والتقيّد والعمل بها، من قبل الإدارات والعاملين فيها وإنّها موضع احترام من قبل الجميع.[[15]](#footnote-16)**

**ومن خلال ما سبق من تعريفات يمكن تعريف الرقابة على أنّها: "جهد جماعي منظم لمتابعة أداء الأنشطة والتحقق من إنجازها وفق معايير ومقاييس محدّدة واتخاذ مجموعة من الإجراءات لتجنب ظهور أي مشكل أو أي انحراف والقيام بتصحيحها حال ظهورها".**

**ولهذا تعرّفها "سعاد نايف البرنوطي" الرقابة هي جزء مكمّل لكل قرار أو وظيفة فهي مهمة إدارية أساسية وتعني المتابعة للتأكد من أنّ ما تمّ إقراره ينفذ بشكل سليم وأنّ المؤسسة بحالة سليمة.[[16]](#footnote-17)**

**هذا ما أكده "طارق طه" حيث يعرّف الرقابة هي وظيفة تتمثل في متابعة أداء وأنشطة التنظيم للتأكد من إنجاز النتائج المستهدفة واتخاذ الإجراءات الوقائية لتجنب ظهور أي انحراف بعد الأداء الفعلي والأداء المرغوب والقيام بالتصرفات التصحيحية حال ظهور تلك الانحرافات.[[17]](#footnote-18)**

أ. لغةً:

**الرقابة لغةً مصدر رَقَبَ وقد وردت للدلالة على معانٍ عديدة منها المحافظة يقال رَقَبَ الرجال وطنهم أي حرسه وحفظه، وحماه ومنه الرقيب الذي هو اسم من أسماء الله الحسنى وهو الحافظ الذي لا يغيب عنه شيء، وجاء أيضاً الرّقِيبُ، الحَافِظُ، المُنْتَظَرُ، قال الله تعالى: (إنّ الله كان عليكم رقيباً) سورة النساء"1"، أي حفيظاً.**

**ب. التعريف الإجرائي:**

**الرقابة هي الوظيفة التي تعمل على قياس وتصحيح أعمال المساعدين والمرؤوسين بغرض التأكد من أنّ الأهداف والخطط المرسومة قد حققت ونفذت.**

**المطلب الثاني: أهمية الرقابة التنظيمية وأهدافها**

**إنّ للرقابة التنظيمية ارتباط قوي بالتخطيط إذ أنّها تبيّن الأخطاء ونقاط الضعف في العملية الإدارية ولها وظيفة إدارية مطلوبة في كل المستويات الإدارية فهي ليست مقتصرة فقط على الإدارة العليا.**

**الفرع الأول: أهمية الرقابة التنظيمية**

* **الرقابة تشجع على تحقيق الأهداف وذلك من خلال تنفيذ الخطط والقيام على كشف المشاكل والصعوبات المترتبة عليها أولاً بأول، وتقوم الرقابة في الوقت نفسه إلى توجيه الإدارة إلى ضرورة اتخاذ قرارات مناسبة من أجل تفادي أخطاء تقع عند تنفيذ الخطط.**
* **تساهم الرقابة في تغيير وتعديل الخطط وظلك عن طريق تحديد الإجراءات اللازمة لوضع الأمور في طريقها الصحيح قبل أن تكبر دائرة الانحرافات بشكل لا يمكن بعده من تحقيق الخطط المرجوة.[[18]](#footnote-19)**
* **بوجود الرقابة يسهل على المؤسسة تلبية الرغبات وتطمئن المساهمون بالمؤسسة بأنّ استثماراتهم ستحقق بشكل مطلوب.**
* **تمثل الرقابة مرشد للموظفين كما تبين لهم ما هو مطلوب منهم، بالإضافة إلى توجيه سلوكاتهم المستقبلية في الاتجاه المرغوب كما أنّها تمثل مرشد للمديرين في المستويات الإشرافية لتنفيذ ما هو مطلوب منهم بناءً على توجيهات الإدارة العليا.[[19]](#footnote-20)**
* **التأكد من أنّ العمل يتم بالشكل الصحيح وأنّ القوانين مطبقة بغير إخلاء.**
* **تزويد المدراء بمعلومات عن الموارد البشرية والموارد المادية لذلك نجدهم يقومون بمراجعة أداء مرؤوسيهم لتحديد الأداء الفعلي.[[20]](#footnote-21)**
* **اكتشاف الأخطاء بمجرد وقوعها والإسراع في معالجتها في الوقت المناسب.**
* **التأكد من كفاءة المديرين .**
* **تعطي للمنظمة خبرة الاستفادة من أخطاء الماضي والحاضر وبالتالي الاحتياط للمستقبل.**
* **الرقابة تساعد على تقويم الأداء الكلي لجوانب النشاط في المنظمة وأجزائها المتعدّدة.[[21]](#footnote-22)**
* **تنميط الأداء: وبالتالي زيادة كفاءة المنظمة وتقليص النفقات.**
* **المحافظة على موجودات المنظمة: تقليص الخسائر الناتجة عن السرقات والهدر وسوء الاستخدام المنتشرة بمنظمات اليوم.**
* **تنميط الجودة: يساعد الإدارة على تلبية مواصفات المهندسين أ, مصممي المنتوجات في المنظمة ومتطلبات القوى الخارجية مثل توقعات أو طلبات العملاء في نفس الوقت.**
* **تقييد السلطة: وضع حدود لممارسة السلطة المفوضة بدون موافقة سلطة أعلى، فالسياسات والتوجيهات المختلفة هي وسائل لتحديد المسائل وتفويض السلطة المطلوبة.**
* **يمكن أن يكون للرقابة تأثير إيجابي على دافعية العاملين: برامج الحوافز، تقاسم الأرباح، منح الجوائز والتقدير أساليب تستخدم لربط الحوافز المالية بالأداء وتقدير الفرد، وهذا الربط يزيد من دافعية العاملين.**
* **كما تكمن أهمية الرقابة في تلافي موضوع الأخطاء ممّا يجنب المنظمة تكاليف باهضة وضياع وقت وجهود كبيرة في معالجة الأخطاء والانحرافات.**
* **اكتشاف الأخطاء بمجرد وقوعها والإسراع في معالجتها في الوقت المناسب.**
* **التأكد من قيام المرؤوسين والعاملين بالعمل المناسب في الوقت المناسب والمكان المناسب وباستخدام الموارد المناسبة.**
* **التأكد من كفاءة المديرين وحسن إدارتهم.**
* **تعطي المنظمة خبرة الاستفادة من أخطاء الماضي والحاضر وبالتالي الاحتياط للمستقبل.**
* **الرقابة تساعد على التقويم الأداء الكلي لجوانب النشاط في المنظمة وأجزائها المتعددة.**
* **كونها عملية ديناميكية شاملة، بمعنى أنّها ذات علاقة بكل عنصر من عناصر العملية الإدارية في المنظمة وخاصة التخطيط واتخاذ القرارات كما أنّها تنصب على جميع مدخلات المنظمة (الأفراد، الأموال، الأجهزة، المواد، مصادر المعلومات، السياسات، الخطط وغيرها)، ومخرجاتها، وتشمل أيضاً جميع المستويات الإدارية فيها.**
* **إنّها الوظيفة التي تستطيع المؤسسة من خلالها معرفة مقدار ما تم انجازه من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.**
* **يمكن بواسطتها التنبؤ بالمستقبل ومعرفة الصعوبات التي قد تواجه الخطة.**
* **وفي غياب الرقابة نجد أنّ الفوضى تسود العمل بالمؤسسة حيث يسمح للفرد أن يعمل بشكل سيء.**
* **الرقابة تزيد الحماس وتشجع الكفاءات وتعمل على تحقيق الأهداف بأقصى كفاءة ممكنة.**
* **التأكد من أنّ العمل يتم بالشكل الصحيح وأنّ القوانين مطبقة بغير إخلال.**
* **تزويد المديرين بمعلومات عن الموارد البشرية والمادية.**
* **هناك العديد من أدوات الرقابة تساعد الإدارة في تحقيق توازن بين الخطط والبرامج المتنوعة في المنظمة: فالموازنات الرئيسية واستخدام اللجان وفرق العمل والمستشارين الخارجيين والرقابة المالية تستخدم بصورة متكررة لتحقيق هذا الاستخدام للرقابة.[[22]](#footnote-23)**

**وما يمكن قوله أنّ الرقابة ذات أهمية بالغة بالنسبة للمنظمات فهي تشمل كل وظيف العملية الإدارية، ففي التخطيط تسعى وظيفة الرقابة إلى الكشف عن كيفية تنفيذ الخطة بحيث يمكن تعديلها والأخذ بإحدى الخطط البديلة، وذلك وفقاً لما تمليه الإمكانات المتاحة بالمنظمة، كما تسهم الرقابة أيضاً في تبسيط الإجراءات وطرق العمل، بينما تظهر أهمية الرقابة في التنظيم من خلال تسييرها لعملية التفويض وذلك عن طريق ما توفره من وسائل لمراجعة النتائج، كما أنّها تقدم الكثير من المعلومات التي يتم من ضوئها مراجعة التنظيم ومراجعة معدلات الأداء وتسهيل التوجيه والإشراف وتنمية المهارات القيادية.**

**الفرع الثاني: أهداف الرقابة التنظيمية**

**لكل وظيفة من وظائف الإدارة هدف وضعت من أجله وتأتي أهداف الرقابة التنظيمية إعطاء قدرة كبيرة للمنظمة على التكيّف مع المتغيرات البيئية وتقليل وتراكم الأخطاء والحدّ منها في كل المجالات، حيث تتجلى أهداف الرقابة في الآتي:**

أ. التكيف مع المتغيرات البيئية:

**لقد أصبحت بيئة منظمة الأعمال معقدة ومضطربة وكل المنظمات تواجه التغير فإذا استطاع المدير أن يحدّد الأهداف ويحققها دائماً وبدون مشكلة فلا حاجة للرقابة لكنّ هذا الأمر مستحيل التحقق، وسبب ذلك هو أنّ الفاصلة الزمنية بين وقت تحديد الأهداف ووقت الوصول إليها يتأثر بكثير من الأحداث سواء على مستوى المنظمة أو بيئتها، وهذه الأحداث تعوق الوصول إلى الهدف وهنا يبرز دور النظام الرقابي الجيّد فهذا النظام يساعد المدراء على استباق التغيرات والتعامل معها والتكيف مع الحالة الجيدة.**

**ب. تقليل تراكم الأخطاء:**

**إنّ الأخطاء الصغيرة والانحرافات البسيطة قد لا تؤثر في المنظمة مالياً مثلاً ولكنّ تراكم هذه الأخطاء والانحرافات الصغيرة يمكن أن يؤدي إلى مشكلة كبيرة، إنّ المعالجة تكون أولاً بأول وأي انحراف يجب أن يؤخذ على محمل الجدّ لأنّ هذا الخطأ الصغير قد يخفي وراءه ما هو أكبر وأخطر.**

ج. المواكبة والانسجام مع التعقيد التنظيمي:

**عندما تكون المنظمة بسيطة في هيكلها وعملها كأن تكون موجودة في رقعة جغرافية محلية وتنتج منتجاً واحد فقط، فإنّ نظامها الرقابي سيكون بسيطاً، لكن العمل الكبير الذي ينتج منتوجات مثيرة ويستخدم مواد أولية متنوعة ويعطي مساحات جغرافية واسعة وله منافسون كثيرون فإنّه يحتاج إلى نظام رقابي يستطيع أن يوضح هذا التعقيب ويساعد الإدارة للتعامل معهم ومعرفة كل آليات عملهم.**

**د. تخفيف التكاليف:**

**إذا ما استخدم النظام الرقابي بشكل فعال فإنّه سيؤدي إلى خفض الكثير من التكاليف من خلال ضبط عمليات الإنتاج ووضع معايير دقيقة للأداء ونسب التآلف والوقت الضائع.[[23]](#footnote-24)**

**ومن أهم أهداف الرقابة:**

* **الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي بقصد تذليلها.**
* **اكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو في سبيل وقوعها كي تعالج فوراً.**
* **التأكد من أنّ العمليات الفنية تؤدي وفقاً للأصول المقررة ثم تقويم المعوّج منها.**
* **التأكد من أنّ القوانين هي قرارات السلطة التشريعية والقضائية.**
* **التأكد من المستويات الإدارية العليا على إلمام تام بما يتم من أعمال في المستويات.**
* **التأكد من أنّ الحقوق والمزايا المقررة للأفراد والعاملين محترمة.**
* **تقييم المديرين للتأكد من كفاءتهم في كافة المستويات وحسن سلوكهم.**
* **الوصول إلى معلومات واقعية عن سير العمل من أجل ترشيد عملية اتخاذ القرارات.**
* **زيادة الفعالية وتحسين مستوى الكفاية الإنتاجية التي تشكل عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسة وربحيتها و استمراريتها.**
* **التحقق من مدى كفاية السياسات والإجراءات والمخططات التي تضعها الإدارة العليا للمنشآت لتنفيذ الأعمال والمهام التي تنفذها.**
* **تشجيع العاملين على الالتزام بتنفيذ السياسات الإدارية المرسومة، وتوفير سبل تنفيذها بأفضل الطرق الممكنة.**
* **العمل على تقوية إطار السيطرة والشفافية والمسؤولية.**
* **إدارة المؤسسة على أساس عملية من خلال توفر العناصر الأساسية وأهمها دليل الإجراءات والدورات المستحدثة، وهيكل تنظيمي مع تحديد واضح للوظائف وشرح مضمونها وتقارير دورية عن سير العمل.**
* **متابعة التقدم في المشروع.**
* **اكتشاف الانحرافات عن جدولة المشروع (الزمن) والتكلفة والأداء المتوقع.**
* **التنبؤ بالتكلفة الكلية المتوقعة وفترة اكتمال المشروع.**
* **دعم صانعي القرار بما يتعلق بنهاية المشروع.**
* **دعم مقيمي المشروع وأصحاب القرار بما يتعلق بعملية التمويل الجديدة للمشروع القائم وتمديده.[[24]](#footnote-25)**

**تتعدد الأغراض من وجود الرقابة والنظام الرقابي في منظمات الأعمال وتعطي قدرة كبيرة للمنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية، وتقليل تراكم الأخطاء والحدّ منها في كل المجالات، كذلك تساعد المنظمة على كيفية التعامل مع التعقيد المنظمي المتزايد بسبب تعقد الحياة بشكل عام وكبر حجم المنظمات، كما تساعد على تخفيض التكاليف عن طريق تقليل التآلف والوقت الضائع وغيرها.**

**وهذه الفكرة نوضحها في الشكل التالي:**

**الانسجام ومواكبة التعقيد التنظيمي**

**تقليل التكاليف**

**الرقابة تساعد المنظمة في:**

**تقليل الأخطاء المتراكمة**

**تقليل الأخطاء المتراكمة**

المطلب الثالث: خصائص الرقابة التنظيمية:

**لكي يكون نظام الرقابة فعال ومحققاً للأهداف التي صمّم من أجلها فإنّه يجب أن يتميز بالخصائص التالية:**

أولاً: الملائمة:

**حيث من الضروري أن يتلائم النظام الرقابي مع طبيعة نشاط المنظمة وحجمها وأهدافها وتطلعاتها المستقبلية ونوع الصناعة التي فيها ونوع العملاء وطبيعة السلع والخدمات المقدمة وغيرها فالمنظمة كبيرة الحجم ومعقدة النشاط تحتاج بالتأكيد إلى نظام رقابي معقد وشامل بينما قد لا تحتاج الشركة الصغير إلاّ إلى نظام رقابي مبسط.**

ثانياً: السرعة في كشف الانحرافات

**فكلما كان النظام الرقابي قادراً على تحقيق السرعة في اكتشاف الانحرافات أو منع حدوثها أصلاً أصبح ذلك النظام أكثر كفايةً في تلقي أكبر قدر ممكن من الأثار السلبية الخطيرة لتلك الانحرافات ولاشكّ أنّ النظام الرقابي الأمثل هو الذي يكشف الأخطاء ليس فور وقوعها فحسب بل قبل وقوعها إن أمكن ذلك.[[25]](#footnote-26)**

**ثالثاً: الوضوح**

**من المتطلبات الرئيسية لنجاح أنظمة الرقابة الفعالة الكفؤة هو اتسامها بالوضوح وسهولة الفهم من قبل كافة الأفراد المسؤولين عن الأداء، لذا يجب أن تتوافر لدى الأفراد المعنيين في تنفيذ الأهداف والقدرة على استيعاب العمل والإحاطة به في مختلف المجالات إضافة إلى توفر الاختصاصات والمؤهلات الفكرية والفنية المطلوبة.[[26]](#footnote-27)**

**رابعاً: المرونة**

**تعمل غالبية المؤسسات في ظلّ ظروف بيئية دائمة التغير وكثيراً ما يترتب على ذلك تعديل بعض الأهداف والاستراتيجيات والخطط ويقصد بالمرونة أن يكون النظام الرقابي قابل للتكيف مع هذه التغيرات والتعديلات في المنظمة وفي البيئة المحيطة بها، ودون ذلك قد تضطر الشركة لإعادة تصميم النظام الرقابي بأكمله مع كل تغيير في الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالشركة.**

**خامساً: التكامل**

**يجب أن تتكامل وظيفة الرقابة مع وظيفة التخطيط حتى لا يكون التخطيط في وادِ والرقابة في واد آخر، وأفضل طريقة لتحقيق هذا التكامل هو أن تؤخذ الرقابة في الاعتبار أثناء ممارسة وظيفة التخطيط عندما توضع أهداف الخطة يجب أن ينتجه التفكير في نفس الوقت إلى تحديد المعايير التي سيتم على أساسها الرقابة والتأكد من مدى تحقيق تلك الأهداف.**

**سادساً: الاقتصاد**

**يجب أن تتناسب تكلفة النظام الرقابي مع العائد منهم لا بدّ أن توائم الرقابة الموقف المعين لأنّ الاقتصاد في الإنفاق على الرقابة مسألة نسبية، لأنّ الرقابة نفسها يجب أن تتغير باختلاف حجم وأهمية ودرجة تعقد المواقف المهم أن يكون عائد النظام الرقابي المتمثل في ضبط العمليات النشاطات المختلفة فبي المؤسسة للحد من المشاكل أكبر من تكلفته، فإذا كانت تكلفة النظام الرقابي المستخدم تفوق الفوائد المتحققة منها فهذا قد يعني أنّ هناك انحراف أدى إلى زيادة التكلفة عمّا هو مقرّر وبالتالي ستصبح العملية الرقابية انحرافاً بحدّ ذاته.[[27]](#footnote-28)**

**سابعاً: الموضوعية**

**أي نظام رقابي فعال يجب أن لا يخضع للمحدّدات اعتبارات شخصية فإنّ شخصية المدير المرؤوس قد تؤثر على حكم الأداء وتحطه حكماً غير سليم، ولهذا يجب أن تتميز الأنظمة الرقابية بالموضوعية.**

**المعايير الموضوعية قد تكون معايير كمّية مثل التكاليف أو ساعات العمل للوحدة أو تاريخ الانتهاء من العمل، كما قد تكون معايير نوعية مثل برامج أفضل تدريب أو تحقيق نوع محدد من التحسين في جودة ونوعية الأفراد، والمهم هنا أنّه بغض النظر عن نوع المعيار الموضوعي يجب أن يكون المعيار قابلاً للتحديد والاختبار الدقيق.**

**ثامناً: سهولة الفهم**

**تملي طبيعة العمل نظام الرقابة الواجب إتباعه لذا لابدّ أن يراعي في نظام الرقابة مناسبة النشاط من ناحية وقدرة المديرين من ناحية أخرى، كما يجب أن لا يكون التعقيد في نظام الرقابة هو القاعدة ممّا يجعل الرقابة غير فعالة في تحقيق أهداف التعليم.**

**تاسعاً: التنبؤ بالمستقبل**

**يجب أن لا تقتصر النظم الرقابية المستخدمة على اكتشاف الانحرافات المالية أو المتزامنة مع العملية الإنتاجية وإنّما على المدير أن يسعى جاهداً على أساليب رقابية تمكنه من التنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها من شأنها تفادي إهدار التكاليف التي قد تكون جسيمة.**

**عاشراً: المشاركة**

**ينبغي لأي نظام رقابي فعال أن يكون مقبولاً لجميع الأعضاء الموظفين في المؤسسة وحتى يكون هناك قبول فلا بدّ من مشاركة كلّما كان هناك قبولاً كلّما كان هناك تعهداً كلّما أدى ذلك لنجاح العملية الرقابية وتحقيق أهدافها.**

**الحادي عشر: التوقيت:**

**لا يعني التوقيت الشرعة بل هو أ، تأتي المعلومات في الوقت المناسب من الجهة المستفيد منها فلا فائدة من معلومات تصل قبل أوانها في وقت طويل فتهمل أو بعد أو أنّها تصلح غير ذات فائدة.[[28]](#footnote-29)**

**الثاني عشر: خاصية الفعالية:**

**لكل عملية إدارة وظائف محدّدة ومن أهم وظائف الرقابة في المؤسسة تحقيق الفعالية، ورفع مستويات الكفاءة، والكشف عن الانحرافات والأخطاء التي توجد بالمؤسسة ومحاولة إصلاحها بسرعة.**

**المبحث الثاني: أحكام الرقابة التنظيمية.**

الرقابة عمل ضروري في كافة مجالات العمل داخل المنظمة، فتنفیذ أي نشاط لاشك في أنه یتطلب عملا رقابیا للتأكد من أن تنفیذه یتم حسب ما هو مخطط و مرسوم و وفق المطلوب لذلك نجد أن الرقابة تستخدم في كافة أنواع الأعمال و الأنشطة داخل المنظمات. وفي هذا المبحث سنتطرق إلى ما يلي:

**المطلب الأول: مبادئ الرقابة التنظیمیة.**

**المطلب الثاني: مجالات الرقابة التنظیمية.**

**المطلب الثالث: تصحیح الانحرافات.**

**المطلب الأول: مبادئ الرقابة التنظیمیة.**

للرقابة الإداریة مجموعة من المبادئ یجب أخدها بعین الاعتبار بغیة أن یتم الأداء وفق ما تحدده الأهداف والمعاییر المسطرة ومن اجل تحقیق اكبر قدر من الفعالیة، ومن أهم هذه المبادئ ما یلي:[[29]](#footnote-30)

* یجب أن یكون نظام الرقابة مناسبا لطبیعة العمل واحتیاجات الإدارة وان یكون سهلا واضحا بحیث یفهمه المدیر الذي یستعمله ومن یطبق علیهم من المرؤوسین، وان یكون مرنا أي قابل للتعدیل بحیث یتلاءم مع أي تعدیل یطرأ على سیر العمل.
* یجب أن یعنى نظام الرقابة بوسائل العلاج والإصلاح وذلك لأن النظام السلیم للرقابة هو الذي یكشف الأخطاء والانحرافات ویبین مكان حدوثها ومن المسئول عنها وما الذي یجب عمله لتصحیح الأوضاع.
* یجب أن لا تعدد أوجه الرقابة بدون مبرر حتى لا تؤدي إلى تعطیل اتخاذ القرارات وانتشار روح السلبیة لدى المدیرین، كما أن تعدد أوجه الرقابة دون مبرر یؤدي إلى أن یكون نظام الرقابة كثیر التكالیف أي لیس اقتصادیا.
* یجب أن لا یكون الهدف من الرقابة إرضاء رغبات أو دوافع شخصیة وإنما یجب أن یكون وسیلة لتحقیق أهداف موضوعیة لا شخصیة.
* یجب أن تعمل الرقابة على الإبلاغ الفوري عن الانحرافات بل أن نظام الرقابة المثالي یعمل على الكشف عن الأخطاء قبل وقوعها وفي جمیع الأحوال یجب أن تصل المعلومات إلى المدیر المختص حتى یتخذ الإجراءات الملائمة على وجه السرعة.
* أن تنجح الرقابة في توجیه السلوك الأفراد، لأن النتائج المستهدفة من الرقابة لا تصبح ذات فاعلیة إلا عند تأثیریها في سلوك الأفراد لأن الرقابة وسیلة ولیست غایة فجرس بالحریق لا یطفئ النار وٕانما یساعد ذلك في استجابة شخص لهذا الإنذار بشكل أو باجر والتي تعكس فاعلیة الرقابة .
* ینبغي أن لا تقتصر الرقابة على النتائج سهلة القیاس مثل صرف جمیع المستحقات وٕانما یجب أن تشمل الرقابة حتى النتائج غیر سهلة القیاس مثل الخدمة في مستشفى أو مصرف وذلك بالعمل على صیاغة معظم الأهداف في شكل قابل للقیاس وٕاخضاعها للرقابة. [[30]](#footnote-31)

**المطلب الثاني: مجالات الرقابة التنظیمية و معوقاتها.**

الرقابة هي الوظیفة الأخیرة التي بها تكتمل العملیة الإداریة، و تعتبر ضروریة و هامة في جمیع المنظمات مهما اختلفت طبیعة أعمالها و أهدافها، سواء كانت حكومیة أم خاصة و سواء كانت صناعیة أم خدمیة، وسنتناول في هذا المطلب ما يلي:

**الفرع الأول: مجالات الرقابة التنظیمية.**

**الفرع الثاني: معوقات الرقابة.**

**الفرع الأول: مجالات الرقابة التنظیمية.**

و في منظمات الأعمال لم تعد عملیة الرقابة مقصورة على نشاط الإنتاج أو التصنیع بل أصبحت تشمل جمیع وظائف و نشاطات المنظمة من إنتاج و تسویق و مالیة و موارد بشریة و غیرها و فیما یلي عرض لأهم مجالات استخدام الرقابة على منظمات الأعمال:[[31]](#footnote-32)

**-1 الرقابة على الأهداف**:

 تهدف الرقابة على الأهداف إلى التأكد من أن الأهداف الموضوعة واضحة و مفهومة للجمیع و العمل على إعادة صیاغتها أو توضیحها إذا ظهر أي نوع من الغموض فیها و التأكد كذلك من أن الأنشطة و الأعمال في المنظمة تسیر بالاتجاه الصحیح نحو تحقیق هذه الأهداف. [[32]](#footnote-33)

**-2 الرقابة على السیاسات:**

تهدف الرقابة على السیاسات إلى التأكد من أن الأعمال في المنظمة تسیر وفقا للسیاسات المقررة، و دراسة الانحرافات عنها إن وجدت و تصحیح الأخطاء فور وقوعها، أو تعدیل السیاسات نفسها إذا استدعى الأمر ذلك.[[33]](#footnote-34)

 **-3 الرقابة على الإجراءات:**

تحدد الإجراءات متى و كیف یتم الأداء و من المسؤول عنه،و تهدف الرقابة على الإجراءات إلى التأكد من التزام جمیع العاملین في المنظمة بإجراءات العمل المقرورة اكتشاف الانحرافات في هذا المجال إن وجدت و دراستها و دراسة مدى الحاجة إلى تعدیل هذه الإجراءات بما یكفل توفیر أفضل الأسالیب الممكنة لتنفیذ الأعمال.

**-4 الرقابة على التنظیم:**

تهدف الرقابة على التنظیم إلى التأكد من الالتزام بالتخطیط التنظیمي المحدد و أوجه النشاط و التقسیمات التنظیمیة وعلاقة السلطة والخرائط التنظیمیة و مواصفات الوظائف و خرائط العمل إجراءاته والدور المحدد للجان الوحدات الاستشاریة المختلفة و غیر ذلك من أمور التنظيم) ، و التأكد كذلك من توافر الانسجام و التعاون التام على جمیع المستویات الإداریة رأسیا و أفقیا، و في حال وجود الانحراف عما هو مرسوم محدد في أي من هذه الجوانب یكون التعدیل أو التغییر مطلوبا .

**-5 الرقابة على الأفراد:**

تشمل الرقابة على الأفراد عنصرین أساسیین هما: الرقابة على سیاسات الأفراد للتحقق من سلامتها و كفاءتها، كالتحقق من سلامة إجراءات اختیار الموظفین و سلامة البرامج التدریبیة الخاصة بهم و سلامة نظام الحوافز و سلامة نظام الرواتب و غیرها مدى تحقیقها جمیعا لأهدافها المرسومة.

و تشمل أیضا الرقابة علیهم في مجال السلوك و التصرف كالتحقق من درجة انضباطهم في العمل و مدى التزامهم بتطبیق القواعد و اللوائح والتعلیمات و حسن تنفیذهم لها و مستوى روحهم المعنویة ورضاهم عن العمل ومن المعاییر المختلفة في مجال الرقابة على الأفراد نذكر ما یلي:

- درجة استقرار العاملین في الوظیفة ، وتشمل عدد طلبات النقل من وظیفة إلى أخرى وعدد الاستقالات الاختیاریة من العمل.

- التعیینات الحاصلة و مدى التزامها بالوصف الدقیق للوظائف.

- عدد الأشخاص الذین تم فصلهم كإجراء تأدیبي.

- عدد الأشخاص الذین تم الاستغناء عن خدماتهم لعدم الحاجة إلیهم.

- كمیة العمل التي یقوم الموظف بإنجازها في زمن معین.

- مستوى الأجور و الرواتب في المنظمة مقارنا بمستواه في منظمات أخرى مثیلة.

-عدد الأفراد الذین یستفیدون من المكافآت التشجیعیة سنویا.

- حجم المكافآت التشجیعیة التي یحصل علیها الأفراد.

- عدد مرات الغیاب و التأخر.

- عدد شكاوى العمل. [[34]](#footnote-35)

- عدد الأفراد الحاصلین على دورات تدریبیة أو الذین حضروا مؤتمرات أو ندوات من خلال العمل.

- نوع الإجازات)عادیة، اضطراریة، أمومة ... إلخ( و إحصائیاتها.

**6- الرقابة على المستفیدین:**

الرقابة على المستفیدین هي نوع من الرقابة غیر المباشرة، كالرقابة على طریقة تعامل المستفیدین مع المنتجات أو الخدمات أو طرق استفادتهم منها أو طریقة تعامل المستفیدین مع موظفي المنظمة و طبیعة العلاقات بینهم، أو القیام بما یسمى بدراسات المستفیدین بالمنظمة من جمیع النواحي، و رصد الانحرافات و السلبیات التي أعربوا عنها و العمل على معالجتها و تصویبها.

و من المعاییر المختلفة في مجال الرقابة على المستفیدین نذكر ما یلي:

- عدد المستفیدین خلال فترة زمنیة معینة و مقارنته بفترات أخرى.

- نوع المستفیدین) أطفال، شباب، كبار، ذكور، إناث (خلال فترة ما.

- عدد شكاوى المستفیدین.

- عدد شكاوى الموظفین من المستفیدین.

- درجة تعرض محتویات المنظمة للأذى من قبل المستفیدین.

- درجة رضا المستفیدین عن المنظمة.

- درجة تفاعل المستفیدین مع أنشطة المنظمة.( [[35]](#footnote-36)

**7-الرقابة على الإنتاج:** تهدف الرقابة على الإنتاج للتأكد من أن المنتج مطابق كما و نوعا لما هو مطلوب، و تكلفة وزمنا لما هو محدد، و أنه یراعي أذواق المستفیدین و حاجاتهم و رغباتهم، و أنه یدعم المركز التنافسي للمنظمة في السوق، و تهدف كذلك إلى بحث مدى الحاجة إلى تعدیل المنتج أو تغییره كلیا، أو إضافة منتج جدید بمواصفات جدیدة. و تشمل الرقابة على الإنتاج الرقابة على عناصر الإنتاج ( الأفراد، الأموال، المواد، الأجهزة، السیاسات و الإجراءات) و الرقابة على العملیة الإنتاجیة ذاتها و الرقابة على جودة الإنتاج والرقابة على تكالیف الإنتاج.

**-8 الرقابة على الجودة:** المقصود بالجودة مناسبة المنتوج للغرض الذي یستعمل من أجله، تنبع أهمیة الرقابة على الجودة من خلال أن الجودة تشكل أهمیة كبیرة في إنجاح المشروع، إذ أن فشل الجودة أو عدم المحافظة علیها یعني فشل الإنتاج، و غالبا ما یتم استخدام الأسالیب الإحصائیة و المیدانیة و المخبریة لفحص الجودة و التي تتم من خلال تحدید المواد المراد فحصها ثم أخذ عینة، و بعد إتمام العملیة یتم تقدیم تقریر مفصل إلى الجهات المعنیة.( [[36]](#footnote-37)

إن أهم ما یمیز الرقابة على الإنتاج هو معرفة حجم الإنتاج و ملاءمته أو مطابقته للمواصفات المطلوبة و معرفة حجم المرفوض منه و المتبقي الصالح من خلال استخدام معاییر الرقابة النوعیة على الإنتاج و أیضا معرفة حجم الكمیات الداخلة في الإنتاج و الكمیات التي تم صرفها و أیضا المعدات و مواد العمل المباشر، إضافة إلى معرفة حجم الأعطال التي أصابت خطوط الإنتاج. لقد تطورت أسالیب الرقابة على الإنتاج في الفترة الزمنیة الأخیرة حیث كانت تتم بشكل یدوي بینما أصبحت الآن أغلب الشركات مؤتتة و یتم استعمال أجهزة الحاسب في إجراء العملیات الرقابیة،و یوجد هناك برامج جاهزة كثیرة في هذا المجال و التي تساعد على ضبط عملیة الرقابة على الإنتاج بشكل كامل، و فیما یتعلق بأسالیب الرقابة على الإنتاج فهناك أسالیب للرقابة على حجم الإنتاج و تتمثل في البرمجة الخطیة و غیر الخطیة و طریقة المسار الحرج، أما الرقابة على الجودة فتتم من خلال استخدام أسالیب الرقابة المیدانیة و الرقابة الإحصائیة و الرقابة المخبریة، إضافة إلى استخدام أسالیب الصرف للرقابة على المخزون ما یدخل أولا یخرج أولا أو ما یدخل آخرا یخرج أولا .

**9-الرقابة في مجال التسویق:** إدارة التسویق هي المسؤولة عن التنبؤ بحجم المبیعات المستقبلیة و هي المسؤولة عن فعالیة قنوات التوزیع و إیصال المنتجات إلى المستهلكین في الأماكن المناسبة والوقت المناسب و السعر المناسب، بالإضافة إلى مسؤولیتها في تحدید البرامج الترویجیة المناسبة التي تضمن لها إقناع المستهلكین بمنتجات المنظمة، كما أنها مسؤولة عن إمكانیة تطویر المنتجات بشكل جدید یضمن لها المنافسة في السوق.

إن دور الرقابة في التسویق یكمن في التأكد من أن جمیع الوظائف أعلاه قد تم إنجازها بشكل یضمن تحقیق فعالیة إدارة التسویق، ففي مجال المبیعات تتم عملیة الرقابة من خلال مقارنة المبیعات الفعلیة مع ما هو مخطط له و موجود في میزانیة المبیعات، كما أن الرقابة على الأسعار تتمثل في كیفیة تحدید السعر المناسب الذي یحقق لإدارة التسویق هدفها خلال فترة زمنیة محددة و بما یضمن و یراعي أشكال المنافسة في السوق.

**10- الرقابة المالیة**:تعتبر الرقابة المالیة من أهم الرقابات الإداریة حیث أنها المسؤولة عن كافة التحركات المالیة في المنظمة. و تؤثر بشكل مباشر على ربحیة المنظمة مركزها المالي، و لذلك تبدأ الرقابة المالیة منذ لحظة التخطیط.( [[37]](#footnote-38)

إن الهدف الأساسي من الرقابة المالیة هو التأكد من أن الأموال تسیر في طریقها الصحیح سواء من حیث الدفع أو القبض و ذلك لضبط حركتها، و أیضا معرفة التكالیف و الأعباء المالیة الإضافیة و التي قد تعمل على تخفیض الأرباح للسیطرة علیها استخدام أفضل الأسالیب لذلك و التأكد من أن الأعمال یتم إنجازها بالشكل الدقیق المطلوب.

إن عملیات الرقابة المالیة قد تأخذ شكلین فهناك الرقابة الداخلیة التي تتم من قبل المسؤولین في المنظمة و هناك الرقابة الخارجیة و التي تتم من قبل أشخاص من مؤسسات خارجیة، و غالبا ما یتم تطبیق الرقابة الخارجیة على المؤسسات الحكومیة.

و فیما یتعلق بأسالیب الرقابة المالیة فقد تتم من خلال التحلیل المالي و هو عبارة عن دراسة تحلیلیة للبنود المختلفة التي تتضمنها القوائم المالیة مثل المتاجرة أو الأرباح الخسائر أو المیزانیة أو الموازنات التقدیریة و التي تتطلب وضع خطط تفصیلیة لیتم استخدامها كمعیار و أساس للعمل في مختلف دوائر و أقسام المشروع و مقارنة ما ینجز فعلا مع هذه المعاییر للتعرف على الانحرافات و معرفة مسبباتها أو التدفق النقدي الذي یعمل على تقییم اقتراحات الاستثمار للتوجه نحو استخدام أفضل الأسالیب الكمیة في ترجیح بدائل الإنفاق الاستثماري.( [[38]](#footnote-39)

الرقابة عمل ضروري في كافة مجالات العمل داخل المنظمة، فتنفیذ أي نشاط لاشك في أنه یتطلب عملا رقابیا للتأكد من أن تنفیذه یتم حسب ما هو مخطط و مرسوم و وفق المطلوب لذلك نجد أن الرقابة تستخدم في كافة أنواع الأعمال و الأنشطة داخل المنظمات.

**الفرع الثاني: معوقات الرقابة**

من خلال تفحص خصائص و مقومات أنظمة الرقابة الفعالة یمكن حصر معوقات الرقابة بما يأتي:

- الإدارة و العاملین: إذ تمثل توجهات الإدارة و مدى تقبل العاملین لإجراءات و مضامین نظام الرقابة أكبر المعوقات التي یمكن مواجهتها عندما تعجز الإدارة عن تبني إجراءات رقابیة مناسبة تضمن معالجة الانحرافات بانسیابیة دقیقة، و في حالة اتخاذها إجراءات قاسیة و صارمة لا تتناسب مع طبیعة مشاكل العمل و لا تمنح الفرصة المناسبة للعاملین في الإبداع و التطویر، كما أن عدم قناعة الأفراد العاملین بأهمیة نظام الرقابة و اعتقادهم بوجود خلل فیه یمكن أن یعیق تطبیق النظام الكامل.

- المعاییر و المؤشرات:تعد مرحلة تحدید معاییر الرقابة من المراحل المهمة التي تتطلب جهودا كبیرة و دقة في اختیار المعاییر الكمیة و النوعیة التي تعبر عن أهداف المنظمة، و تتمیز في ذات الوقت بالموضوعیة و سهولة القیاس و التطبیق لأن المعیار الخاطئ یؤدي إلى نتائج خاطئة ویعیق إمكانیة النجاح في تحسین أداء المنظمة أو الإدارات فیها.

- الموارد و الإمكانات المتاحة: إذ تشكل حالات عدم توافر الإمكانات البشریة من حیث المهارات و القدرات اللازمة لأداء العمل، أو الأموال اللازمة لتسییر نظام الرقابة و كذلك الأجهزة و المعدات و المعلومات المطلوبة عوامل أساسیة قد تعیق أنظمة الرقابة التي تسعى المنظمات إلى تطبیقها بالشكل الذي یحقق لها تحسین و تطویر فرص الأداء الأفضل.( [[39]](#footnote-40)

كما توجد العدید من الآلیات التي تعیق المدیرین في تفعیل العملیة الرقابیة منها:

- استعمال النمط المیكانیكي بدلا من العضوي و لا یأخذ في الاعتبار الفروقات الشخصیة بین الأفراد من حیث الكفاءة و القدرة على إنجاز المهام، لذلك فإنه یمكن أخذ تلك الفروقات الشخصیة في الاعتبار ذلك لأن الأفراد یعتبرون من أهم الموارد العائدة للمنشأة، بل و تسمى في كثیر من الأحیان برأس المال البشري، لذلك فإن بعض المعاییر قد تحتاج للتعدیل لمواكبة القدرات البشریة دون الإخلال بالهدف الأساسي.

- یجب أن یشارك الأفراد داخل المنشأة في وضع الأهداف الفرعیة مما یساعد في تركیز الرقابة الذاتیة من قبل الأفراد على أدائهم و بالتالي یكون هناك تطویر مستمر من خلال معاییر مقارنة وكثیرا ما یدفع ذلك العاملین إلى معاییر عالیة نابعة من احترام الذات و الولاء للمنشأة التي یعملون بها الحاجة إلى إشباع تحقیق الذات، و هم بالتالي یصبحون أكثر التزاما لتحقیق ذلك حیث أنهم یشاركون في وضع تلك الأهداف و المعاییر و یصبحون مسؤولین عنها و تحقق بذلك روح الفریق الذي یمكن أن یكون صورة تنافس بین المجموعات، و لذلك فإن الرقابة لها بعض المحاذیر یمكن أن تكون كالتالي:

- أن الرقابة لها تأثیر منطقي وآخر عاطفي على الأشخاص المعنیین أو المراقبة أعمالهم، فالجانب المنطقي أو الرشید یبین للفرد ما یجب أن یفعله وما یجب تجنبه فهي بالتالي تحدد له أهمیة التنظیم والأطر التي یمكن أن یعمل بها لتنفیذ المهام المناطة به ، ولكن العاطفي یستشعر بأنه كان بإمكانه القیام بدور مادون أن یكون مفیدا .

- كثیرا من الأشخاص العاملین یفضلون أن تكون رقابتهم ذاتیة على منجزاتهم مما یحقق لهم إشباعا ذاتیا أفضل مما لو وجد مشرفا یقف علیهم أو أي مراقب رسمي .

- إذا قام العاملون بممارسة الرقابة الذاتیة لأدائهم یصبحون أكثر قدرة على تحدید أهدافهم ودعمها.

- أن الأشخاص الذین لا یستطیعون تحقیق الرقابة الذاتیة یكونون أقل رضا من الأفراد الذین القیام بتلك الرقابة الذاتیة . ([[40]](#footnote-41)

كما أن التشدید الصارم في إتباع القواعد والإجراءات المنصوص علیها أو المثبتة بأي شكل للضوابط والمقاییس الرقابیة قد یولد شیئا من الابتعاد عن الهدف الذي یجب السعي إلیه ، فعندما یفتقر نظام الرقابة الى المرونة وبقائه ضمن أطر جامدة وثابتة بغض النظر عن طبیعة الحال أو الموقف فإن النتائج السلبیة ستكون قاسیة ومكلفة لمنظمة الأعمال ، فبدلا من أن تقود منظمة الأعمال عملیات الرقابة فیها وتوجیهها نحو الأهداف المحددة والمطلوبة منها تبدأ عملیات الرقابة هي التي تقود المنظمة كلها ، فعندما یسعى العاملون إلى الظهور بأفضل الأحوال أمام ماهو محدد من معاییر تقییم الأداء لما یقومون به من أعمال مع عدم قناعتهم بتلك المعاییر، فإن النتیجة الطبیعیة لذلك هو ضعف فاعلیة المنظمة كلها في تحقیق أهدافها ، فإذا ما ركزت معاییر الرقابة على كمیة الإنتاج فإن نوعیة ذلك الإنتاج سوف لا یهتم بها أحد كما هو مطلوب. فالجمیع یسعى لأن لا یكون إنتاجه منخفضا مقارنة مع زملائه طبقا للمعاییر المعتمدة ، وحتى یمكن للمرؤوس أن یتجنب أیة إشكالیة تضعه في موقع ضعیف من حیث تقییم أدائه فإنه قد یلجأ إلى السلوك الذي یؤثر في المعلومات التي یوفرها نظام الرقابة . فبدلا من تعدیل أدائه فإنه یسعى إلى التأثیر في بیانات ومعلومات وطرق القیاس لإظهار ما یفید بأن أداءه مقبولا ، وكلما كان النشاط مهما كلما زاد المیل نحو ذلك السلوك عندما لا یوفر نظام الرقابة مرونة تذكر . وحیث تكون أجور ومكافآت أداء النشاطات المهمة العالیة فإن ذلك مدعاة إلى اللجوء للسلوك المؤثر في مقاییس الأداء ذاتها وتعدیلها وتحویرها تحت مختلف الذرائع والوسائل لإظهار الأداء بأنه یتماشى مع ما هو مطلوب سواء انطوى ذلك على تغییر في البیانات أو إخفاء أي إشارة على تدني الأداء بصورة عامة[[41]](#footnote-42) .(

وخلاصة القول هي أن نظام الرقابة یمكن أن یكون دافعا للأداء نحو الأفضل وفي أحوال أخرى وعندما یفتقر للمرونة قد یكون سببا في تفشي كل ما هو سلبي وآثاره سلبیة أكثر مما هو مصمم لتجاوزه.

**المطلب الثالث: تصحیح الانحرافات.**

یتمثل الهدف الأساس لعملیة الرقابة بتصحیح الأخطاء والانحرافات فمجرد الكشف عن الأخطاء والانحرافات لا یعني شیئا للمؤسسة ولا یفیدها إلا إذا اقترن بخطوات تصحیحیة تعید العمل إلى مساره الصحیح وفقا لما كان مخططا له والتصحیح یعني العمل على إزالة الأسباب والعوامل التي نتج الانحراف بتأثیرها .

وتعتبر الانحرافات السلبیة ومعالجتها الموجبة هي الخطوة الأساسیة للعملیة الرقابیة. أما بالنسبة للانحرافات فینبغي على المدیر معالجتها بعد التعرف على أسبابها وفي بعض الحالات قد تكون الانحرافات الموجبة كبیرة ومتكررة وهذا یشیر إلى أن المعیار الرقابي والذي سبق وصفه أقل مما كان یجب أن یكون علیه حاله وحینئذٍ یتم التصحیح بتعدیل المعیار الرقابي ومن هنا یمكن القول أن تصحیح الانحرافات أو تعدیله عادة ما یتخذ ثلاث أشكال:[[42]](#footnote-43)

- البقاء على الوضع الحالي .

- اتخاذ الإجراءات التصحیحیة المناسبة .

- تغییر المعاییر .

إن عملیة الرقابة لا تعطي ثمارها من جراء المقاییس أو مقارنة الإنتاج الفعلي بالمقاییس الموضوعة بل من جراء اتخاذ القرارات الضروریة لتصویب الأعمال الفعلیة وٕإغلاق الفجوة بینها وبین المعاییر المرغوبة وبالتالي فإن الإجراء التصحیحي قد یتم من جراء استخدام الوسائل التالیة :

**.1 تعدیل ظروف العمل :**

كلما ازداد تغیر الظروف كلما انحرفت النتائج الفعلیة عن مسارها الطبیعي وتباعدت الأهداف التي تم تحقیقها عن الأهداف المطلوبة في الأصل ، ولهذا یجب العمل ما أمكن علي تعدیل ظروف العمل بما یتطابق والافتراضات التي بنیت علیها الخطة.

**. 2تحسین طرق اختیار العمال وطرق تدریبهم وتوجیههم :**

یمكن القول عامة أن العامل یقوم بواجبه تبعا لقدرته الجسمیة والفعلیة وتناسبا مع درجة التدریب والتوجیه التي تلقاها .

**3. تعدیل الخطط عند الحاجة :** وهنا یمكن القول أن الخطط لیست قانون یحذر تعدیلها فهي نتیجة الاجتهادات الشخصیة وتفسیر العوامل البیئیة وافتراض استمراريتها في المستقبل فهي عرضة للأخطاء وعلى المسئول مراقبتها من الحین للآخر.

 **. 4تحسین وسائل الحفز :**

إن وضع الخطط الجیدة أو إدخال تعدیلات علیها عند الحاجة أو التدریب أو التوجیه والإرشاد لا تؤدي إلى تحقیق الأهداف المنشودة بل یجب أن تقوم الإدارة بالاهتمام والعنایة بالعنصر الإنساني وحفزه لبذل أقصى جهوده في تحقیق تلك الأهداف .

**. 5البحث عن الأسباب ولیس الظواهر :**

یجب على المسئول أن یفرق بین الأسباب والظواهر قبل اتخاذ أي إجراء تصحیحي من خلال معالجة أسباب المرض الجذریة ولیس العرضیة .

يرى كلا من (Venkataraman & pinto) أن الخطوة الرابعة للرقابة هي اتخاذ الإجراءات العلاجیة ، في حال ما تكون الفجوة بین الأداء المخطط والفعلي كبیرة وواضحة هناك بعض الإجراءات التصحیحیة التي یجب القیام بها لإرجاع المشروع إلى مساره الطبیعة وأحيانا قد لا تجدي الإجراءات التصحیحیة وهنا یجب اتخاذ خطوات علاجیة جادة وهامة ومحددة في تغیر الظروف ومجال المشروع عندها یجب مراجعة الخطة الأساس أو تعدیلها.

وهو أحد الأهداف الأساسیة للرقابة، حیث یتم تحدید ما إذا كانت هذه الانحرافات بسبب عدم كفاءة التنفیذ أو أنها نتیجة لقصور أو معوقات في الخطة.

خلاصة الفصل الأول

بعد ما تطرقنا إلیه في هذا الفصل المتعلق بالرقابة التنظیمیة من عدة جوانب شملت التعریف،الأهمیة،الخصائص ،المجالات،المعوقات،یتضح لنا بأن للرقابة أهمیة بالغة في المؤسسة حیث أنها تشمل جمیع الحالات في المؤسسة سواء البشریة أو المادیة فهي وظیفة ضروریة لا غنى عنها إذ تعنى بتتبع مراحل العمل في المؤسسة منذ بدایة التخطیط حتى المراحل الأخیرة من التنفیذ.

**فهي تعتبر من أهم وظائف الإدارة وهي تتضمن الأعمال والقرارات التي يقوم بها المديرون للتأكد من أنّ نتائج الأعمال والتي تمّ إنجازها متطابقة لما تمّ تحديده مسبقاً، تعمل على إظهار نقاط الضعف وجميع المشاكل والأخطاء الموجودة بالمؤسسة لكي لا يتم تكرارها بعد تصحيحها .**

**الفصل الثاني: الإنتاجية في المؤسسة.**

**المبحث الأول: ماهية الإنتاجية.**

**المطلب الأول: مفهوم الإنتاجية.**

**المطلب الثاني: أهمية الإنتاجية.**

**الفرع الأول: أهمية الإنتاجية بالنسبة للاقتصاد الوطني.**

الفرع الثاني: أهمية الإنتاج بالنسبة للمؤسسة.

الفرع الثالث: أهمية الإنتاجية بالنسبة للفرد العامل.

**المبحث الثاني: أنواع الإنتاجية.**

**المطلب الأول: الإنتاجية الكلية (الإجمالية).**

**المطلب الثاني: الإنتاجية الجزئية.**

**الفرع الأول: إنتاجية العمل.**

**الفرع الثاني: إنتاجية المواد الأولية.**

**الفرع الثالث: إنتاجية رأس المال.**

**الفرع الرابع: إنتاجية الخدمات.**

**المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الإنتاجية.**

**الفرع الأول: العوامل المؤثرة على الإنتاجية حسب الموقع الجغرافي.**

**الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الإنتاجية حسب تصنيفات أخرى.**

**المبحث الثالث: تحسين الإنتاجية.**

**المطلب الأول: مقومات تحسين الإنتاجية.**

**الفرع الأول: دور الحكومة في توفير مقومات تحسين الإنتاجية.**

**الفرع الثاني: دور الإدارة في توفير مقومات تحسين الإنتاجية.**

**الفرع الثالث: دور العمال في توفير مقومات تحسين الإنتاجية.**

**المطلب الثاني: أهمية تحسين الإنتاجية على مستوى المؤسسة.**

**خلاصة الفصل الثاني**

الفصل الثاني: الإنتاجية في المؤسسة

**يعدّ الإنتاج بجميع قطاعاته وأنواعه الداعمة والأساسية لأي اقتصاد وفي أي مجتمع؛ إذ بواسطته نشأت الثروة وبتحقيق النمو الاقتصادي والرفاه الاجتماعي وبزيادة الإنتاج يتحسن مستوى المعيشة ويتقلص مستوى الفقر، لذلك أولت الأمم والمجتمعات أهمية بالغة لعملية الإنتاج، واليوم نجد أنّ الدراسات أصبحت تتركز حول إيجاد أنجع الطرق وأنجح السبل لتحقيق درجات عالية من تشغيل القوى العمالة ذات الكفاءة العالية، والبحث عن السبل الكفيلة بالوصول إلى زيادة إنتاجية.**

**وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى ما يلي:**

* المبحث الأول: **ماهية الإنتاجية.**
* المبحث الثاني:**أنواع الإنتاجية.**
* المبحث الثالث: **تحسين الإنتاجية.**

المبحث الأول: ماهية الإنتاجية

**حظي مفهوم الإنتاجية، باهتمام كبير من طرف العديد من الباحثين والاختصاصيين، وقد كتب حوله الكثير من الأبحاث العلمية التي كانت تهدف إلى تحديد دقيق وواضح لمفهوم الإنتاجية، غير أنّه لا يزال يشوبه الغموض، وتتوارد بشأنه كالآراء العديدة، وذلك راجع إلى اتساع ميدان استعمالها، واختلاف أساليب وطرق حسابها.[[43]](#footnote-44)**

**وفي هذا المبحث سنتناول ما يلي:**

المطلب الأول: مفهوم الإنتاجية.

**المطلب الثاني: أهمية الإنتاجية.**

المطلب الأول: مفهوم الإنتاجية

**يشير مصطلح الإنتاجية بصفة عامة إلى نسبة المخرجات إلى المدخلات، وتشمل المدخلات ساعات العمل أو تكلفتها وتكاليف الإنتاج والآلات والمعدات بينما تشمل المخرجات على المبيعات، الدخل، الحصة السوقية، وعلى الرغم من أنّ، مفهوم الإنتاجية قد يختلف باختلاف نوعية النشاط إلاّ أنّه يظلّ دائماً على علاقة بين قيمة أو كمية الموارد المستخدمة في إنتاج تلك السلع أو الخدمات وغالباً ما يتم التعبير عن الإنتاجية بالمعادلة التالية:[[44]](#footnote-45)**

**مجموع المدخلات**

**مجموع المخرجات**

**=**

**الإنتاجية الكلية**

ومن بين أهم تعريفات الإنتاجية ما يلي:

**تعريف الإنتاجية حسب المنظمة الأوروبية الاقتصادية:**

الناتج الذي نحصل عليه بقسمة المخرجات على أحد عناصر الإنتاج، وبهذه الطريقة يمكن أن نشير إلى إنتاجية رأس المال أ, الاستثمار أو المواد الخام حسبما يكون آخذين في اعتبارنا بالنسبة للمخرجات رأس المال أو المواد الخام.[[45]](#footnote-46)

**تعريف الإنتاجية حسب المركز الياباني:**

يعرف المركز الياباني الإنتاجية بأنّها تعظيم فائدة استخدام, استغلال الموارد البشرية والمادية المستخدمة في الإنتاج مع تقليل التكاليف المصاحبة له بما يمكن من توسيع السوق ورفع معدلات توظيف العمالة، وتأمين أجور عالية ورفع مستوى المعيشة لكافة أفراد المجتمع، الإنتاجية من هذا المنطلق هي مقياس تحويل وإدارة الموارد المحدّدة، لتحقيق أهداف محدّدة في أزمنة معينة وفي شكل كميات ونوعية محدّدة.[[46]](#footnote-47)

**تعريف الإنتاجية حسب بول مالي "Paul Mali":**

وهو التعريف الذي قدمه بول مالي "Paul Mali" حيث يعرف الإنتاجية بأنّها ترتبط بين الفعالية للوصول إلى الأهداف والكفاءات لحسن استخدام الموارد وعناصر الإنتاج المتاحة بغية بلوغ هذه الأهداف.[[47]](#footnote-48)

فالإنتاجية بهذا المفهوم تعتبر وسيلة يعتمد عليها في الحكم على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وباستخدام القليل من مواردها.

**تعريف الإنتاجية حسب محمد توفيق ماضي**

فيرى أنّ الإنتاجية مقياسا للقدرة على خلق النتائج (المخرجات) باستخدام عوامل الإنتاج (المدخلات) خلال فترة زمنية محددة.[[48]](#footnote-49)

**تعريف الإنتاجية حسب أحمد رشاد موسى**

فيعرف الإنتاجية كما يلي هي ذلك المقياس الذي يقيس درجة نجاح الوحدة الاقتصادية في استعمال الموارد المتاحة لها في إنتاج السلع والخدمات كالتي تختص في إنتاجها وتبعاً لذلك فهو يعرف المستوى الأمثل للإنتاجية بأنّه الحصول على أقصى كمية من الناتج بقدر معين من الموارد أو هو الحصول على كمية معينة من الناتج باستخدام أقل كمية من الموارد.[[49]](#footnote-50)

**تعريف الإنتاجية حسب أندري فانسنت "Andrea Vincent"**

الإنتاجية وقبل كل شيء تثبت العلاقة ما بين الإنتاج وجميع عناصر الإنتاج التي سمحت بالحصول عليه، أو بين الإنتاج وبعض عناصر الإنتاج التي سمحت بالحصول عليه.[[50]](#footnote-51)

**تعريف الإنتاجية كنظام[[51]](#footnote-52)**

يعرف النظام على أنّه مجموعة من الأجزاء تتفاعل فيما بينها لتحقيق هدف معين، وإذا أخذنا بعين الاعتبار الإنتاجية على أنّها العلاقة بين المخرجات والمدخلات، وإنّه للوصول إلى المخرجات يتطلب تشغيل ومزج عناصر كالمدخلات (المادية والبشرية)، فإنّه يمكن القول بأنّ الإنتاجية نظام له بناء أو تركيبة معينة تشمل كل من المدخلات والمليات كما وأنّ هذا التعريف الخاص بوصف الإنتاجية على أنّها نظام إنّما يؤكد على عملية التحويل من المدخلات إلى المخرجات والمتمثلة في العمليات، وإنّ دراستها هي جوهر دراسات الإنتاجية لما تسفر عنه من التعرف على أسباب ارتفاع أو انخفاض الإنتاجية وإنّ استمرارية أي وحدة اقتصادية في أداء دورها إنّما مرهون بقدرتها على تشغيل الموارد والحصول على أفضل مخرجات منها.

**المطلب الثاني: أهمية الإنتاجية**

للإنتاجية أهمية بالغة حيث أنّها تساعد على تنمية الاقتصاد الداخلي للمؤسسة وكذلك على مستوى الفرد العامل.[[52]](#footnote-53)

**الفرع الأول: أهمية الإنتاجية بالنسبة للاقتصاد الوطني**

تتمثل في العديد من العناصر أهمها ما يلي:

* وجود علاقة مباشرة بين زيادة الإنتاجية ومستوى معيشة الأفراد إذ أنّ زيادة الإنتاجية يؤدي إلى انخفاض في تكلفة إنتاج السلع.[[53]](#footnote-54)

وبالتالي فإنّ القدرة الشرائية تزداد ممّا يؤدي إلى تحسين مستوى المعيشة، لذلك تعتبر الإنتاجية دليل للنمو لأنّ الدول تقوم باستخدام أقل لإنتاج أكثر.[[54]](#footnote-55)

* إنّ زيادة إنتاجية العمل من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق الرفاهية الاقتصادية، وذلك من خلال انخفاض في أسعار المنتجات وزيادة المنح التي يحصل عليها العمال، وزيادة الأرباح بالنسبة أصحاب المؤسسات.
* إنّ زيادة الإنتاجية يؤدي إلى انخفاض معدل التضخم، وتحدث هذه العملية نتيجة لعدم التوازن بين مستوى إنتاج السلع والخدمات، إذ أنّ زيادة الإنتاجية يؤدي إلى انخفاض في تكلفة الإنتاج وبالتالي زيادة الإنفاق.

الفرع الثاني: أهمية الإنتاج بالنسبة للمؤسسة

تتمثل في تحقيق انخفاض في تكاليف إنتاج السلع والخدمات بالنسبة لأصحاب المؤسسات تعتبر قيمة الإنتاجية الكلية مؤشر عن الأداء الناجح في المؤسسة.[[55]](#footnote-56)

وسيلة مقارنة يلجأ إليها المسيرون مع مؤسسات أخرى، من أجل تحسين الوضعية التنافسية وتوضيح هذا بالاعتماد على جودة المنتجات والخدمات.[[56]](#footnote-57)

الفرع الثالث: أهمية الإنتاجية بالنسبة للفرد العامل

تبرز إنتاجية العامل مساهمة الفرد في العملية الإنتاجية فزيادتها يعني زيادة الدور الذي يقوم به العمل وهذا في ظلّ ثبات عوامل الإنتاج الأخرى.

تساعد على تحديد مقدار دخل الفرد العامل فكلما زادت إنتاجية زاد أجره أو المنح والمكافآت.

**المبحث الثاني: أنواع الإنتاجية**

رأينا أنّ الإنتاجية هي مقياس للعلاقة بين مجموعة المدخلات وحجم معين من المخرجات وهي أنواع سنعالجها في المطالب التالية:

**المطلب الأول:** الإنتاجية الكلية (الإجمالية)

**المطلب الثاني:** الإنتاجية الجزئية

**المطلب الثالث:** العوامل المؤثرة في الإنتاجية

**المطلب الأول: الإنتاجية الكلية (الإجمالية)**

وتحوي هذه المجموعة على المفاهيم التالية:[[57]](#footnote-58)

* الإنتاجية الكلية لعوامل (عناصر) الإنتاج: وتعرف بأنّها العلاقة بين الناتج (المخرجات) وجميع عناصر الإنتاج التي استخدمت في الحصول عليه يعبر عنها كالآتي:

**المخرجات**

**المدخلات**

**الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج**

**=**

أو

**الناتج**

**رأس المال + المواد + العمل**

**=**

**الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج**

 وفي هذا الصدد يمكن أن نميز بين مدخلين لمفهوم الإنتاجية الكلية (الإجمالية) وذلك كما يلي:[[58]](#footnote-59)

* الاستخدام المباشر لمفهوم الإنتاجية الكلية (الإجمالية) وذلك كما يلي:

**إجمالي المخرجات**

**رأس المال + المواد + العمل + الخدمات**

**=**

**الإنتاجية الكلية**

وعلى هذا الصدد يتم تقسيم المدخلات إلى أربعة مجموعات وهي مدخلات عنصر العمل وهي مرتبطة بالمواد البشرية المستخدمة في إنتاج المخرجات خلال الفترة ومدخلات عنصر رأس المال وهي مرتبطة بالأموال المستخدمة في شكل أصول ثابتة أو متداولة ومدخلات عنصر المواد التي يتم استخدامها خلال الفترة وأخيراً مدخلات عنصر الخدمات المساعدة وتتضمن الطاقة والتخزين والنقل بالإضافة إلى بعض التكاليف غير المباشرة.

**إجمالي المخرجات – المواد والخدمات المشتراة**

**العمل + رأس المال**

**=**

**الإنتاجية الكلية**

وفي هذه الحالة نستبعد المستلزمات (المواد والخدمات) المستخدمة خلال الفترة الزمنية من إجمالي المخرجات للتعبير عن القيمة المضافة التي حققتها باقي العناصر.

الإنتاجية الكلية للعمل: تمثل الإنتاجية الكلية للعمل العلاقة بين الإنتاج والعمل الكلي لمستخدم في إنتاجه والذي يشمل كل من العمل الحي، والعمل الميت (المتجسد أو المندمج أو الماضي) والذي يوجد في المعدات والخدمات.[[59]](#footnote-60)

ويعبر عن الإنتاجية بهذا المفهوم بقسمة الإنتاج على العمل الكلي وذلك كما يلي:

**العمل الحي + العمل الميت**

**الإنتاج (المخرجات)**

**=**

**الإنتاجية**

إنّ العمل الكلي يقصد به العمل المبذول أو الواجب القيام به بالمؤسسة للإنتاج (العمل الحي) مضافاً إليه العمل المبذول في الماضي والمتجسد في تجهيزات الإنتاج والمواد الأولية، الطاقة وغيرها (العمل الميت).

إنّ إنتاجية العمل الكلي تقارب مفهوم الإنتاجية الكلية لعناصر الإنتاج إلاّ أنّه بدلاً من التعبير عن مقام المعادلة بقيمة عناصر الإنتاج فإنّه يعبر عنه بوحدات العمل المبذولة للحصول على العمل الكلي.

**المطلب الثاني: الإنتاجية الجزئية**

ويقصد بها العلاقة بين الناتج وأحد عناصر الإنتاج ونحصل عليها بقسمة الناتج (المخرجات) على العنصر المراد قياسه لذلك يمكن التعبير عن الإنتاجية الجزئية كما يلي:[[60]](#footnote-61)

**عنصر من عناصر الإنتاج**

**الإنتاج (المخرجات)**

**=**

**الإنتاجية الجزئية**

يمكن أن نميز عدّة أنواع من الإنتاجية الجزئية في الفروع الآتية:

الفرع الأول: إنتاجية العمل

يمثل مؤشر إنتاجية العمل من أهم المؤشرات الجزئية للإنتاجية وأكثرها شيوعاً وبشكل خاص على المستوى القومي وعلى مستوى القطاع الصناعي.

إنّ إنتاجية هذا العنصر تظهر أهميتها في الصناعات الكثيفة التي تعتمد على اليدوي أكثر من فأكثر من العناصر الأخرى وبفضل استعمال هذا المؤشر في هاته الحالة وتعرض بالصيغة التالية:

**الناتج (المخرجات)**

**العمل**

**=**

**إنتاجية العمل**

الفرع الثاني: إنتاجية المواد الأولية

يعتبر عنصر المواد الأولية من العناصر الهامة التي تساهم في العملية الإنتاجية وخاصة في الصناعات التحويلية حيث تمثل تكلفة المواد نسبة كبيرة من التكلفة الكلية وترجع أهمية هذا العنصر بسبب أثره المباشر على الجودة وقيمة السلع النهائية، وتتأثر إنتاجية بسلامة مصادر التوريد والتوصيف الدقيق للمواد والجودة المطلوبة والعالية، السرعة في التوريد وشروط شراء تكاليف النقل والخصومات التي يمكن الحصول عليها وغيرها، ويعتبر عنها بالعلاقة التالية:

**الناتج (المخرجات)**

**المواد الأولية**

**=**

**إنتاجية المواد**

**الفرع الثالث: إنتاجية رأس المال**

تمثل إنتاجية رأس المال أحد المؤشرات للإنتاجية وتشير إلى كفاءة رأس المال في العملية الإنتاجية، إنّ أهمية هذا المؤشر تظهر جلياً في الصناعات الكثيفة رأس المال كصناعة السيارات والصناعة الإلكترونية والكيميائية...الخ.

ويعبر عنها بالصيغة التالية:

**الناتج (المخرجات) (المخرجات)**

**=**

**إنتاجية رأس المال**

**رأس المال**

**الفرع الرابع: إنتاجية الخدمات**

ويتضمن هذا العنصر إنتاجية أنشطة الخدمات المقدمة مثل الطاقة والصيانة، المخازن، النقل...الخ.

**الناتج (المخرجات) (المخرجات)**

**=**

**إنتاج الخدمات**

**إجمالي الخدمات المقدمة للمؤسسة**

**المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الإنتاجية**

لقد أكيد العديد من الباحثين والاقتصاديين بأنّ العوامل المؤثرة على الإنتاجية تشتمل على كافة التغيرات البيئية الخارجية والداخلية، وكذلك جميع المتغيرات ذات الطابع التقني وغير التقني وغيرها من العوامل الأخرى.[[61]](#footnote-62)

والتي سيتم تفصيلها في الفرعين التاليين:

**الفرع الأول: العوامل المؤثرة على الإنتاجية حسب الموقع الجغرافي.**

يمكن تمييز نوعين من العوامل المؤثرة على الإنتاجية حسب الموقع الجغرافي هما:

**أولاً: العوامل الداخلية**

تتميز هذه العوامل بأنّها تخص البيئة الداخلية للمؤسسة، لذلك فهي تبرز في أقسام المؤسسة ومختلف فروعها كأنظمة الرقابة المستخدمة ونظام الحوافز والمكافآت، ويمكن تقسيم العوامل الداخلية إلى ثلاثة أنواع:[[62]](#footnote-63)

* عوامل مادية وتقنية.
* عوامل تنظيمية.
* عوامل بشرية.

**1. عوامل مادية وتقنية:**

ترتبط العوامل المادية والتقنية مباشرةً بعنصر هام وفعال من العناصر المكونة لمدخلات العملية الإنتاجية ألا وهي رأس المال المستعمل في مختلف مراحل الإنتاج والمؤثر على مستوى الطاقة الإنتاجية للمؤسسة.

فمدخلات العملية الإنتاجية من مواد أولية وتجهيزات الإنتاج مثلاً تؤثر مباشرةً على مستوى الإنتاجية، حيث أنّه كلّما نوعية المواد الأولية المستعملة جيّدة ومطابقة مع متطلبات الإنتاج، كلما انعكس إيجاباً على مستوى الإنتاجية كما أنّ توفر المؤسسة على آلات إنتاجية حديثة يؤدي إلى تحسين الطاقة الإنتاجية وبالتالي زيادة الإنتاجية.

2. العوامل التنظيمية:

يعتبر العامل التنظيمي من العوامل الأساسية في العملية الإنتاجية، وهذا راجع إلى أنّه بالرّغم من توفير جميع المدخلات يبقى غير كافٍ ما لم يكن هناك تخطيط وتنظيم وتسيير العمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، ويبرز الجانب التنظيمي في المؤسسة من خلال العديد من الإجراءات كتقسيم العمل والاعتماد على الطرق الحديثة، ودراسة تغيرات السوق واستغلال الطاقات الإنتاجية، وتحسين الجودة، وغيرها من الإجراءات المؤثرة على الإنتاجية.

كما أنّ على الإدارة توفير المناخ الملائم للعمال وذلك من أجل القيام بأعمالهم المطلوبة، وتفعيل نظام الرقابة داخل المؤسسة من أجل تحديد الانحرافات واقتراح الحلول الممكنة.

**3- العوامل البشرية:**

إنّ العوامل السابقة ترتبط بالعنصر الثالث المكوّن للعملية الإنتاجية والذي يتمثل في العمل البشري، إذ أنّ نجاح العملية الإنتاجية يقوم بدرجة كبيرة على مهارات العمال وخبرتهم ورغبتهم في أداء عملهم، لذلك لا بد على الإدارة الاهتمام بالعامل البشري، لأنه يمثل قوة العمل المستخدمة فبي العملية الإنتاجية، والعنصر الفعّال في تحقيق أهداف المؤسسة.

وتبرز مظاهر الاهتمام بالعامل البشري من خلال:[[63]](#footnote-64)

* التدريب.
* تحسين ظروف العمل.
* الترقية.
* تحسين عمل النقابة داخل المؤسسة.
* الاتصال الجديد.
* تلبية حاجيات العمال.
* تحقيق الاستقرار الوظيفي.

**ثانياً: العوامل الخارجية**

تعتبر هذه العوامل من العوامل الخارجة عن إدارة المؤسسة، حيث أنّه لا يمكن للإدارة السيطرة عليه، لذلك تلجأ إلى التكيف معها، ومن أهم العوامل الخارجية ما يلي:

**1. أهمية السوق:**

يقصد بذلك الوضع الحالي للسوق والتنبؤات المستقبلية، ومقارنة الحصة السوقية للمؤسسة مع مؤسسات مماثلة ومعرفة تطور الاقتصاد ككل، والقطاع الذي تعمل فيه المؤسسة، فإذا كان معدل نمو السوق الذي تعمل فيه المؤسسة متزايداً، فإنّ ذلك عامل محفز على زيادة الطاقة الإنتاجية وإنتاجية المؤسسة، وذلك باللجوء إلى اساليب عديدة منها: تحفيز العمال، زيادة ساعات العمل، توسيع الاستثمار، شراء آلات حديثة...الخ.

كما تتأثر الإنتاجية بعوامل أخرى لها صلة بمعدل نمو السوق، كالأوضاع اللأمنية والسياسية والجهات الاقتصادية للدولة، ودرجة المنافسة في السوق.[[64]](#footnote-65)

**2. القوانين الضريبية:**

على العموم تعتبر الضرائب من الوسائل غير المساعدة في تطوير وتحسين إنتاجية المؤسسة، وذلك راجع إلى أنّ الزيادة في قيمة الضرائب أو ظهور أنواع جديدة من الضرائب يعرقل الزيادة في قيمة الاستثمار مما ينعكس سلباً على إنتاجية المؤسسة.

**3. سلوك ورغبات المستهلكين:[[65]](#footnote-66)**

تقوم العديد من المؤسسات بدراسة سلوك ورغبات المستهلك وذلك من خلال تحديد الأسباب التي تجعل المستهلك يختار هذا المنتوج دون غيره، فتحديد الأسباب يؤدي إلى زيادة الطلب على منتوجات المؤسسة وبالتالي فإنّ إنتاجيتها سوف تزداد.

**الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الإنتاجية حسب تصنيفات أخرى**

تتأثر الإنتاجية بعوامل متعددة ومختلفة لدرجة أنّه يمكن القول بأنّ التغيرات التي تحصل في أي عامل من العوامل أو الظروف التي تحيط بالمؤسسة سواء كانت على المستوى الداخلي أو الخارجي لها آثارها وانعكاساتها على الإنتاجية.

**أولاً: العوامل المباشرة**

تكتسب العوامل المؤثرة على الإنتاجية صفة المباشرة، طالما أنّها ترتبط بالأركان الرئيسية التي ينطوي عليها تعريف الإنتاجية، فوفقاً لهذا التعريف يشير الركن الأول منه على كفاءة تحويل عناصر المدخلات إلى مخرجات ممّا يعني تأثير هذه العناصر مباشرة في قياس الإنتاجية، كما يشير الركن الثاني من التعريف إلى ضرورة مراعاة مستويات عناصر المخرجات، ممّا يعني ارتباط مستويات الجودة بالإنتاجية بطريقة مباشرة أيضاً.[[66]](#footnote-67)

**1. المخرجات:**

طالما أنّ الإنتاجية هي المحصلة لتفاعل جميع عناصر المدخلات المشتركة في العملية الإنتاجية وتحويلها إلى مخرجات وبناء على ذلك يمكن تحليل عناصر المدخلات المؤثرة في الإنتاجية كما يلي:

* **عنصر رأس المال للعامل:** إنّ هذا العامل يرتبط مباشرةً بعنصر أساسي من مدخلات العملية الإنتاجية ألا وهو رأس المال المستخدم في هذه العملية، ويقصد برأس المال هنا الآلات والأجهزة والمعدات والمباني، وكلها أدوات تساعد على اتمام العملية الإنتاجية،[[67]](#footnote-68) ومن هذا المنطلق فإنّ زيادة كمية رأس المال المستخدمة من قبل العامل كثيراً ما تؤدي إلى زيادة إنتاجيته، مع الأخذ بعين الاعتبار أنّه لا يمكن الاستمرار في زيادة كمية رأس المال المستخدمة من قبل العامل إلى ما لا نهاية، حيث أنّ هناك حدوداً لهذه العملية فإذا وصلت نسبة المزج بين العمل ورأس المال إلى المستوى الأمثل، وإذا تجاوزت نسبة المزج بين هذا المستوى فإنّ الإنتاجية تبدأ بالتناقص.
* **القوى العاملة :** يعتبر هذا العنصر من أهم العناصر على الإطلاق حيث أنّه العنصر المتحرك الذي يقوم بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتنسب إنتاجية القوى العاملة إلى ناحيتين:[[68]](#footnote-69)
* **الأولى:** وهي الناحية الإدارية التي تقوم بمهام التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة.
* **الثانية:** هي الناحية التنفيذية التي تقوم بمهام التشغيل الفعلي وللأعمال المطلوبة.
* **نوعية العمل:** لا شكّ أنّ نوعية العمل تعتبر من العوامل الأساسية المؤثرة على الإنتاجية ولقد لوحظ وجود ارتباط وثيق وقوي بين نوعية العمل أو الإنتاجية أو النمو الاقتصادي خاصة في البلدان النامية التي تحتاج إلى مستويات عالية من المهارة، ومن أهم جوانب نوعية العمل:
1. **المستوى التعليمي للعامل:** فكلما زادت درجة التعلم زادت مقدرة العامل على التعامل مع التكنولوجيا بسهولة.
2. **المستوى التدريبي للعامل:** حيث تعتبر الخبرة العلمية التي يحصل عليها العامل من التدريب دوراً كبيراً في رفع كفاءته وزيادة إنتاجيته.
3. **الحالة النفسية للعامل:** كلما زاد المستوى الصحي للعامل كلما زادت مقدرته الذهنية والعضلية في مجال العمل، كلما زادت إنتاجيته.
4. أخلاقيات العامل ومدى إيمانه بالعمل والإخلاص فيه كمبدأ ومراقبته لنفسه قبل أن يراقبه أحد.

**2. مستويات الجودة:**

إنّ عامل الجودة باعتباره ركناً أساسياً للإنتاجية يتماشى مع الآراء التي تدعو إلى تطوير مفهوم الجودة من مجرد علاقة مطابقة بين المنتوج والمواصفات القياسية له، بل تتعداه إلى جودة وحسن أداء العناصر الإنتاجية، حتى يصل المنتوج إلى يد المستهلك أي الوصول إلى العلاقات بين المستهلك وخصائص المنتج النهائي.

* **جودة تصميم المنتوج:** إنّ جودة تصميم المنتوج ترتبط بالمواصفات القياسية الواجب توافرها في المنتوج وذلك من خلال مرحلة تصميم المنتوج المعين، بالإضافة إلى طرق فحص واختيار المنتوج.
* **جودة عناصر المدخلات:** تتأثر عناصر المخرجات بصفة عامة بما قد يحدث من تغيرات في مستوى جودة المدخلات المشتركة للعملية الإنتاجية، حيث يتطلب توافر نظام دقيق لجودة عناصر المدخلات المشتركة في العملية الإنتاجية.
* **جودة التصنيع:** وهي ترجمة للمواصفات القياسية المستهدفة في مرحلة تصميم المنتوج إلى واقع ملموس بالإضافة إلى ضرورة الالتزام بالبرامج الموضوعة مسبقاً لاختيار جودة المخرجات.
* **جودة التسويق:** تشير جودة التسويق إلى جودة كل من تعبئة وتغليف المخرجات، المناولة والنقل الداخلي، جودة تخزين المخرجات بوحدة الإنتاج، جودة النقل والشحن الخارجي، وجودة تخزين وعرض المنتج لدى الموزعين.
* **تحسين الميزة التنافسية:** من الطبيعي أنّ التركيبة الاقتصادية لأي دولة تتكون من مجموعة من القطاعات، وكل من هذه القطاعات تتكون من مجموعة من المشاريع ترتبط فيما بينها بمجموعة من العلاقات، هذه العلاقات قد تكون علاقات تنافسية وهذا يتوقف على النظام الاقتصادي للدولة، هذه المشاريع تتنافس على خاصيتين رئيسيتين هما:
* التنافس على الموارد المستخدمة في الإنتاج من أدوات الإنتاج المستخدمة.
* التنافس غلى نفس الأسواق بحيث تتسع هذه الأسواق وفقاً لعدد المشاريع في ذات الصناعات لأعلى أحجامها، هذه العلاقات واضحة في المجتمعات الرأسمالية أمّا في المجتمعات الاشتراكية فلا يوجد مثل هذا النوع حيث أنّ القطاع العام هو الذي يقود عملية التنمية الاقتصادية والتقنية هناك.

**ثانياً: العوامل غير المباشرة.**

بالإضافة إلى عناصر المدخلات ومستويات الجودة باعتبارهما عوامل مباشرة ومؤثرة في الإنتاجية، فإنّ هناك عدداً من العوامل غير المباشرة والتي لها تأثير في الإنتاجية وترجع صفة غير المباشرة إلى عدم ارتباط هذه العوامل بعلاقة تأثيرية مباشرة مع أركان مفهوم الإنتاجية السابقة من ناحية، بالإضافة إلى صعوبة قياس تأثير هذه العوامل من ناحية أخرى وسوف نتناول بالتحليل كلا من تلك العوامل غير المباشرة.

**1. كفاءة الإدارة ونوعيتها:**

لما كانت الإنتاجية محصلة لتضافر جميع عناصر المدخلات المشتركة في العملية الإنتاجية، فإنّ تحقيق هذه العناصر يتطلب توافر إدارة واعية ومتفهمة للعلاقات التبادلية بين عناصر المدخلات المختلفة، ومن ثمّ فإنّ نوعية الإدارة تؤثر تأثيراً كبيراً على أداء إنتاجية العناصر المستخدمة في المؤسسة فقد تتوفر الآلات الحديثة واليد العاملة الماهرة ومع ذلك تحقق المؤسسة خسائر.

إنّ كفاءة إدارة المؤسسة الاقتصادية تؤثر في الجانب الأكبر من محددات العائد الحقيقي للإنتاجية بشقيها المتمثلين في القيمة الحقيقية للمخرجات والتكلفة الحقيقية لعناصر المدخلات.

**2. ترشيد القرارات:**

إنّ نجاح أي مؤسسة يتوقف على حدّ كبير إلى مدى سلامة ورشد القرارات التي تؤثر على نمو الإنتاجية، وقد أصبحت عملية اتخاذ القرارات تشكل المحور المركزي لكافة الأنشطة والممارسات الإدارية على كافة المستويات وأساس نجاحها في تنفيذ مخططاتها بكفاءة ومتماشية مع ظروف الإنتاج، كما يجب أن يتم اتخاذ القرار الإنتاجي عن طريق التفكير العقلاني المنطقي الذي يبحث عن أقصى النتائج (أقصى ربح أو أقل خسارة).

**3. مشاركة العاملين:**

في هذا المجال يرى عبد الرحمان بن عنتر:"أنّ مشاركة العاملين من شأنها تخفيف العبء الواقع على عاتق المديرين في توجيه مرؤوسيهم وزيادة فعالية نظام الاتصال بين المستويات الإدارية والعاملين وتنمية قدرات الأفراد وظهور إطارات إدارية على مستوى عالٍ من الكافآت".[[69]](#footnote-70)

ومنه نستنتج أنّ هناك علاقة طردية بين درجة التخطيط ومستويات الإنتاجية المحققة.

**4. الرضا عن العمل:**

في الصدد يرى محمد مصطفى زيدان: "أنّ درجة الرضا عن العمل تتأثر بنمط الإشراف السائد بين المشرفين ومرؤوسيهم ومدى النظرة إلى المرؤوسين من حيث كونهم مشاركين في العملية الإنتاجية أو مجرد أدوات لتحقيق الأهداف الموضوعة"[[70]](#footnote-71) وفي هذا المجال نجد أنّ هناك علاقة بين الرضا عن العمل ومؤشرات الإنتاجية المتطورة للمستهلكين مع خصائص المخرجات التي توفرها الوحدة الاقتصادية إلى صرف المزيد من الحوافز للعاملين لديها.

**5. البيئة الخارجية:**

تتأثر الإنتاجية بصفة عامة بالجوانب المختلفة للبيئة الخارجية والمتمثلة في الجوانب الإيديولوجية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وبصفة عامة تهدف العلاقة بين البيئة الخارجية والوحدة الاقتصادية إلى تنظيم مختلف العلاقات بين العاملين في الوحدة الاقتصادية، وبين الوحدات الاقتصادية في بعضها البعض وذلك من أجل رفع المستويات الإنتاجية.

**6. التدخل الحكومي:**

تكمن مسؤولية الحكومة في رفع مستويات الإنتاجية للمؤسسات الاقتصادية من خلال دورها الحيوي لتوفير الظروف المناسبة لتحسين الإنتاجية وذلك عن طريق وضع البرامج والخطط التي من شأنها تنمية الاقتصاد الوطني ورسم سياسات اجتماعية واقتصادية معينة واتخاذ القرارات الخاصة بأوجه النشاط المختلفة مثل: التجارة الخارجية واستثمارات رأس المال...الخ.

المبحث الثالث: تحسين الإنتاجية

**إنّ تحقيق** مستوى الإنتاجية يكون بالتأثير على العنصر البشري بتحسين أداءه وذلك بزيادة قدرة الأفراد على العمل وزيادة رغبتهم فيه وهنا سندرس بالتفصيل.

المطلب الأول: مقومات تحسين الإنتاجية.

المطلب الثاني: أهمية تحسين الإنتاجية في المؤسسة.

**المطلب الأول: مقومات تحسين الإنتاجية**

هناك مجموعة من الشروط والمقومات يجب أخذها بعين الاعتبار لضمان تحسين الإنتاجية، إنّ هذه المقومات تقع على عاتق هيئات وفئات مختلفة مكلفة بالنشاط الاقتصادي في المجتمع، وهذه الفئات متمثلة فيمايلي:[[71]](#footnote-72)

**الفرع الأول: دور الحكومة في توفير مقومات تحسين الإنتاجية.**

**الفرع الثاني: دور الإدارة في توفير مقومات تحسين الإنتاجية.**

**الفرع الثالث: دور العمال في توفير مقومات تحسين الإنتاجية:**

**الفرع الأول: دور الحكومة في توفير مقومات تحسين الإنتاجية:**

يمكن تلخيص دور الحكومة في توفير مقومات تحسين الإنتاجية في مجالين هما:

توفير المناخ العلمي المناسب: إنّ تحسين الإنتاجية يقوم أساساً على منطلقات علمية متعدّدة الجوانب والاختصاصات، تستند إلى دراسات نظرية وعلمية هادفة، من هذا المنطلق يفرض على الحكومة العناية بناحيتين:

* تهيئة المستوى العلمي المطلوب وتوسيع كوادره؛
* إنشاء معاهد متخصصة بفنون الإدارة وهندسة الإنتاج، وإنتاج مراكز للبحوث والتطوير تساعد المؤسسات على تصميم وتطبيق برامج رفع الإنتاجية.

توفير المناخ الاقتصادي المناسب: والمقصود بذلك العمل على تلبية احتياجات التطور الإنتاجي في مجال العلاقات الاقتصادية سواء على مستوى الصعيد المحلي أو الخارجي وذلك بتوفير الشروط التالية:

* ضمان التنمية المتوازنة في مختلف أوجه النشاط الاقتصادي في المجتمع؛
* توجيه التجارة الخارجية على الشكل الذي يمكن أن يؤدي وإلى كسب الأسواق الخارجية وزيادة الطلب على المنتجات المحلية، وتوفير المواد الأولية والمعدات والآلات...الخ؛
* الاهتمام بعملية التكوين الرأسمالي؛
* توجيه عملية التمويل بشكل يمكن أن يحقق مزيداً من الكفاية في أداء أوجه النشاط وفي نتائجه؛
* توعية العاملين فيما يتعلق بموضوع الإنتاجية؛
* اختيار وإصدار التشريعات والقوانين المناسبة بما يساعد على خدمة المؤسسات واستقرار سياستها وعدم اضطرابها المفاجئ.

**الفرع الثاني: دور الإدارة في توفير مقومات تحسين الإنتاجية:** تعتبر الإدارة المحور الأساسي في عملية تحسين الإنتاجية والاستمرار في زيادتها فبعدما تهيء لها المقومات الاقتصادية والاجتماعية، ينبغي عليها أن تهب الظروف الكافية والإمكانات اللازمة لتنفيذ برامج تحسين الإنتاجية، ولا يمكن للإدارة في الحقيقة أن تلعب دورها الكامل في هذا المجال إلاّ إذا توفر لها أمران أساسيان هما:

* المستوى العلمي المطلوب لجميع عناصرها على اختلاف مواقعهم في الهيكل الإداري للمؤسسة؛
* إيمان الإدارة نفسها بأهمية تحسين الإنتاجية.

أمّا الوسائل الإدارية التي يمكن اتباعها في مجال تحسين الإنتاجية فهي تمثل مجموعة من الطرق يمكن تصنيفها ضمن ثلاث مجالات رئيسية وهي:[[72]](#footnote-73)

* مجال تنظيم ورقابة الإنتاج وما يتعلق به من خدمات المؤسسة؛
* مجال النشاط الإنساني أو ما يعرف بإدارة الموارد البشرية.

وقد أثبتت الدراسات أنّ للإدارة دور أساسي في توفير مقومات تحسين الإنتاجية حيث أنّ ضياع أو تخفيض الإنتاجية يرجع إلى:[[73]](#footnote-74)

* 35% من فقد الإنتاجية نتيجة للتخطيط والجدولة غير المبدأة للعمل؛
* 25%من فقد الإنتاجية يرجع إلى عدم وضوح الإرشادات والتعليمات للموظفين؛
* 15%من فقد الإنتاجية بسبب عدم القدرة على الملائمة بين حجم العاملين، الواجبات خلال فترات الدورة أو الانخفاض في فترات العمل.
* 25%الباقية من فقد الإنتاجية يرجع إلى كسوء التنسيق لتدفق المواد، عدم توافر الأدوات المطلوبة، زيادة في وقت الانتقال، نقص في الإشراف.

كما أثبتت دراسة أخرى تمت لقياس إنتاجية العمل في المملكة المتحدة أنّ السبب الرئيسي في ضعف الإنتاجية يرجع إلى أسباب إدارية، والتي كان من بينها سوء التخطيط للأعمال، عدم توافر التعليمات والإرشادات اللازمة لتوجيه العملين وضعف كفاءة الإشراف.[[74]](#footnote-75)

**الفرع الثالث: دور العمال في توفير مقومات تحسين الإنتاجية:**

يعتبر العاملون حجز الزاوية في عملية تحسين الإنتاجية، حيث يشكلون الفئة التي تحدد منذ البداية فشل أو نجاح تلك البرامج، لذلك فإنّه من الضروري أن يقتنع العاملون بأهمية تحسين الإنتاجية وقناعة العاملين في ذلك تتأتى بالتغلب على ظاهرتين أساسيتين يتبلور فيهما موقف العاملين بشكل عام.

* خوف العاملين من فقدان وظائفهم.
* التساؤل عن الفائدة التي سوف تعود على العاملين من برامج تحسين الإنتاجية.

لذلك يجب على الإدارة أن تعمل جاهدة على توعية العاملين، وأنّ برامج تحسين الإنتاجية تكون لمصلحتهم ومصلحة المؤسسة والمجتمع ككل، وقد أثبتت نتائج دراسية في قطاعات صناعية ذات تكنولوجيات عالية أنّ برامج تحسين الإنتاجية فيها خلقت فرص عمل جديدة لعمال آخرين، وقد أثبتت دراسة لشركة جنيرال إلكتريك أنّه خلال 24 عام الماضية فإنّ الصناعات ذات التكنولوجيات العالية زادت فيها فرص العمل بحوالي 3% بينما الصناعات ذات التكنولوجيات المنخفضة زادت فيها فرص العمل بنسبة 0.3%.[[75]](#footnote-76)

كما أنّ ضرورة توعية العمال بتحسين الإنتاجية قد لا تكفي إذا لم تقترن بدوافع ووعود ملموسة وذلك لأهميتها في دعم برامج تحسين الإنتاجية ومن بين هذه الوعود مثلاً:

* ضمان عدم تعطل العاملين أو انخفاض أجورهم؛
* إشراك العمال في تصميم برامج تحسين الإنتاجية بتقديم المكافآت والحوافز وعدالتها؛
* تحسين ظروف الإنتاج وتوفير الأمن الصناعي والخدمات الاجتماعية للعمال.

كما تلعب النقابات العمالية دوراً هاماً في توعية العاملين ببرامج تحسين الإنتاجية حيث تمثل قناة الاتصال التي من خلالها يعبر العاملون عن تساؤلاتهم ومطالبهم.

**المطلب الثاني: أهمية تحسين الإنتاجية على مستوى المؤسسة**

إنّ التحسين في الإنتاجية على مستوى المؤسسة يعني حسن استخدام الموارد ممّا يحقق انخفاضاً في تكلفة إنتاج سلعة أو خدمة وهذا بدوره يساعد على تنمية قدرة تنافسية للمؤسسة سواء كان ذلك في الأسواق العالمية أو السوق المحلية، كما أنّ التحسين في الإنتاجية يمكن المؤسسة من تخفيض أسعارها نتيجة للانخفاض في تكلفة الوحدة المنتجة، وهذا ما يؤدي إلى حصة زيادة المبيعات في السوق وتحقيق قدر متميز من الأرباح والعائد على الاستثمار، أمّا إذا المؤسسة في وضع لا يمكنها من تخفيض أسعارها فسوف يحقق هذا التحسن في الإنتاجية زيادة مباشرة في أرباحها مما يمكنها إعادة تمويل ذاتها والتوسع في نشاطها بالإضافة إلى زيادة قدرتها على رفع أجور العاملين بها.

ويمكن إنجاز العلاقة بين التحسن في الإنتاجية والمزايا أو الفوائد المتحصل عليها نتيجة لذلك في الشكل التالي:

**الشكل 1: المزايا أو الفوائد المحققة نتيجة للتحسن في الإنتاجية**

**الموردون المعرضون**

**الرضا عن الزبائن**

**العوامل المباشرة**

**مستويات الجودة**

**تحسين في ربحية المؤسسة**

**انخفاض في ربحية**

**تدهور القدرة التنافسية**

**تحسين القدرة التنافسية**

**تدخل العمال**

**أصحاب رؤوس الأموال**

**ربحية**

**القدرة التنافسية للمؤسسة**

**الإنتاجية**

خلاصة الفصل الثاني

لقد حاولنا في هذا الفصل الإحاطة بمفهوم الإنتاجية من خلال محاولة بلورة مفهومها وأهميتها وشرح أنواعها بالتفصيل وكل هذا مفصل في المبحث الأول من هذا الفصل.

أمّا في المبحث الثاني فقد أوضحنا فيه مقومات تحسين الإنتاجية في المؤسسة إضافة إلى الأهمية من تحسينها باعتبارها هدفاً من بين الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها كما شرحنا العوامل المؤثرة فيها مفصلا.

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يمكن استخلاص أن الإنتاجية هي أحد المعايير المستعملة لتقييم كفاءة الأداء وحسن استغلال الطاقات فهي تؤثر على متغيرات اقتصادية واجتماعية عديدة منها التضخم، يمكن استعمالها في عملية التنبؤ والتخطيط وتقييم الأداء و يتطلب حساب الإنتاجية توفير المعلومات والبيانات الدقيقة والكاملة لعملية القياس.

**الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة**

**تمهيد.**

**أولا: منهجية دراسة الحالة.**

**1. تعريف منهج دراسة الحالة.**

**2. مجالات الدراسة.**

**2-1. المجال المكاني.**

**2-2. المجال الزماني.**

**2-3. المجال البشري .**

**3. أدوات الدراسة .**

**3-1. الاستبيان.**

**3-2. المقابلة.**

**3-3. العينة.**

**3-4 المنهج المستخدم للدراسة.**

**3-5 :أدوات جمع البيانات.**

**ثانيا: تحليل نتائج الاستبيان.**

**الاستنتاج العام:**

**خلاصة الفصل الثالث**

**الفصل الثالث: الدراسة الميدانية**

إن البحث العلمي في مجال العلوم الاجتماعية هو الدراسة العلمية الدقيقة ،والمنظمة لظاهرة ما، ويكون ذو أهمية أكثر عندما يرتبط موضوعه بالواقع، ومن أهدافه الوصول إلى فهم الظاهرة محل البحث والدراسة ویعد الجانب المیداني أساس البحوث التطبیقیة حیث أن الدراسات والأبحاث الاجتماعیة بمختلف مجالاتها لا تكتفي بالتفسيرات النظریة, بل أصبحت هي الأخرى تسعى إلى التقرب من الواقع الاجتماعي, وذلك بإجراء دراسات میدانیة للوصول إلى نتائج وأهداف دون الاكتفاء بالتأملات العقلیة والتصورات النظریة, كأساس للوصول إلى الحقائق التي تفسر الواقع الاجتماعي وهذا ما سوف یتم تناوله في هذا الفصل.

إن موضوع البحث القائم على دراسة دور الرقابة التنظيمية في تحسين الإنتاجية في المؤسسة يسري مضمونه في الإستراتيجية القائمة على موضوع تنمية الموارد البشرية، وذلك ما دفعني إلى تدعيم البحث بدراسة تطبيقية في مؤسسة وطنية و قد وقع الاختيار على مؤسسة سونلغاز لعدة أسباب من أبرزها المكانة المرموقة التي تتميز بها وطنيا وإفريقيا وحتى على مستوى الحوض المتوسطي والاهتمام البالغ بإستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة وسيتم التفصيل في هذا من خلال هذا الفصل.

**أولا: منهجية دراسة الحالة**

**1. تعريف منهج دراسة الحالة:**

نتيجة التقدم العلمي وتنوع المعارف أصبح من الضرورة على الإنسان البحث على الأساليب والمناهج التي تساعده في فهم الظواهر المعقدة وتحليلها وتقديم حلول مناسبة لمعالجة الظواهر السلبية ومن هذه المناهج والأساليب التي تلعب دورا أساسيا في دراسة وتحليل الظواهر، وفهم ما يدور في مضمونها نجد: منهج دراسة حالة، الذي يعرفه على" أنه المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة، سواء كانت فرد أو مؤسسة أو نظاما اجتماعيا، وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها وذلك بقصد الوصول إلى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها عن الوحدات المتشابهة .

وهناك من عرفه بأنّه منهج يمكن عن طريقه جمع البيانات ودراستها بحيث يمكن رسم صورة كلية لوحدة معينة في علاقاتها المتنوعة وأوضاعها الثقافية، ومنهم من عرفه بأنّه عبارة عن دراسة متعمقة لنموذج واحد أو أكثر لعينة يقصد منها الوصول إلى تعميمات إلى ما هو أوسع عن طريق دراسة نموذج مختار،[[76]](#footnote-77)

**2. مجالات الدراسة :**

حتى يكون منهج دراسة الحالة يتميز بالعمق وبالتركيز، وتكون النتائج المتحققة دقيقة وليست عامة، تم تحديد مجالات الدراسة فيما يلي:

**2-1. المجال المكاني:**

يتمثل المجال المكاني الذي تم اختياره من قبل الطالب للقيام بالدراسة الميدانية في مؤسسةسونلغاز بالشريعة ولاية تبسة، والتي تعتبر المؤسسة المختصة في مجال الكهرباء والغاز، وتعود أسباب اختيارنا لهذه المؤسسة كمجال للدراسة على:

* ضخامة المؤسسة وتعدد المستويات التنظيمية بها .
* من بين أهم المؤسسات في الجزائر والتي تحاول أن تتكيف مع المتغيرات الحالية.(OMC والمستقبلية (الأشواط التي قطعتها الجزائر للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة.
* نوع التكنولوجيا المعقدة المستخدمة في وحدات مؤسسة سونلغاز.
* توفر المؤسسة على مراكز مختصة في عملية التدريب ) التكوين . (
* التعرف على الإجراءات التي قامت بها مؤسسة سونلغاز في ظل الجو التنافسي الذي ستعيشه في السنوات المقبلة، وذلك بموجب المرسوم الرئاسي رقم 02-195 المؤرخ في 02 جوان 2002.

**2-2. المجال الزماني:**

بما أن دراستنا تدور حول دور الرقابة التنظيمية في تحسين الإنتاجية في المؤسسة ، ومن أجل الوصول إلى نتائج واستنتاجات في دراسة الحالة تم حصر المدة وهذا بهدف تحقيق - في فترة زمنية تقدر بـ 05 سنوات، أي من سنة 2015 إلى غاية 2020 الأهداف المسطرة السابقة.

**2-3. المجال البشري :**

اعتمد الباحث على اختيار عينة من مجتمع البحث، وذلك لأسباب عديدة منها صعوبةالاتصال بالعدد الكبير نظرا لوباء كورونا المنتشر حاليا في جميع أنحاء العالم ، حيث أن عينة البحث اشتملت على 26 مستخدم تم إرسال الاستبيان لهم الكترونيا، بحيث تختلفوظائفهم ما بين إطارات وأعوان منفذين ومهرة**.**

**3. أدوات الدراسة :**

بما أن موضوع البحث يتعلق بدراسة دور الرقابة في تحسين إنتاجية المؤسسة فإنّه ولغرض الحصول على معلومات متعددة ومتنوعة ومن أرض الواقع تم الاعتماد على الأدوات التالية:

**3-1. الاستبيان:[[77]](#footnote-78)**

يعرف الاستبيان بأنه مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة، ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها وبواسطتها يمكن التوصل على حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق، والاستبيان قد يرسل عن طريق البريد إلى الأفراد المعنيين وقد يحمله الباحث بنفسه إلى الأشخاص، والأسلوب المثالي هو أن يملا الاستبيان بحضور الباحث، ويسجل بنفسه الأجوبة والملاحظات التي تثري البحث فيما بعد، لأن المجيب قد يتوسع في بعض الأحيان في إجابته ويفيد الباحث أكثر مما كان يتوقع منه.

وقد اتبعنا عند إعداد هذا الاستبيان على القواعد التالية :

* إن أسئلة الاستبيان كانت محددة وواضحة وكتبت بطريقة سهلة الفهم ومركزة.
* إن الاستبيان الذي تم إعداده لا يأخذ الكثير من الوقت عند ملئه من طرف المستجوب.

نوعية الأسئلة كانت مغلقة حيث طلبنا من المستجوب الرد على الأسئلة بوضع أمام الخانة المختارة نعم أو لا، الحياد إشارة (×).

* أن يتم التدرج في أسئلة الاستبيان بمعنى الانتقال من العام إلى الخاص.
* أن تكون مادة الاستبيان جذابة ولها علاقة بظروف المبحوثين.

**3-2. المقابلة:**

**"** تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات في دراسةالأفراد والجماعات الإنسانية، كما أنها تعد من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعاوفاعلية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث والمقابلة ليست بسيطة بلهي مسالة فنية".[[78]](#footnote-79)

وقد عرف" انجلش" المقابلة بأنها محادثة موجهة يقوم ها فرد مع آخر أو مع أفرادبهدف الحصول على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي أو للاستعانة بها فيعمليات التوجه والتشخيص والعلاج.

وقد سمحت المقابلة مع بعض أفراد المؤسسة من أخذ ولو صورة جزئية عنواقع التدريب واهم المراحل التدريبية التي تقوم بها المؤسسة وتحديد تأثيره علىالإنتاج والإنتاجية.

**3-3. العينة:**

نظرا لصعوبة الاتصال بالعدد الكبير للعاملين بالوحدة، ومن أجل أن تكون الدراسة في أحسن الظروف والنتائج ممثلة تمثيلا صحيحا، تم الاختيار العشوائي لعناصر العينة (الأفراد) بحيث إشتمل الاستبيان على 26 فرد من عدد العمال الإجمالي بالوحدة .

**3-4 المنهج المستخدم للدراسة:** يعتبر المنهج من الخطوات المنظمة التي يتبعها الباحث في معالجة الموضوعات التي يقوم بدراستها إلى أن يصل إلى النتائج المراد الوصول إليها وتحديد نوع المنهج الذي يمكن استخدامه في الدراسات والأبحاث المتعددة، وكذلك المناهج وطرق البحث العلمي متنوعة لذلك ينبغي عند القيام بأي دراسة علمية إتباع جملة من الخطوات والمراحل التي تهدف للوصول إلى نتائج معينة.

 ويعرف **موريس انجرس** المنهج "بأنه مجموعة الإجراءات والخطوات الدقيقة المتبقية من أجل الوصول إلى نتيجة، كما يمثل المسألة الجوهرية في العلم أثناء إعداد الباحث لبحثه وتنفيذه هي التي تحدد النتائج وعليه يجب إتباع تلك السلسلة من المراحل المتتالية التي ينبغي استخدامها بطريقة منظمة ومنسقة.[[79]](#footnote-80)

 ويعد المنهج الوصفي التحليلي الطريقة المنظمة لدراسة الحقائق الراهنة والمتعلقة بظاهرة أو موقف أو أحداث أو أوضاع معينة تهدف إلى اكتساب حقائق جديدة أو التحقق من صحة الحقائق القديمة، أو آثارها والعلاقات التي تتصل بها وتفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمها.[[80]](#footnote-81)

 وفي دراستنا الراهنة يعد المنهج الوصفي التحليلي الأنسب.

**3-5 :أدوات جمع البيانات:**

تعتبر أدوات جمع البيانات من بين التقنيات المعتمدة في البحث العلمي فهي عبارة على خطوة أساسية تساهم في تقديم حلول وإجابات للأسئلة البحثية والفروض العلمية التي تم طرحها في الدراسة الحالية، ولقد تم اختيار مجموعة من الأدوات تتمثل في:

**1-الملاحظة:**تعرف الملاحظة على أنها "عبارة على أداة منهجية تكشف عن تفاصيل الظواهر والعلاقات الخفية التي توجد بين عناصرها أو بين الظواهر الأخرى من أجل تحقيق خدمة بحث معين، ومن أجل تطوير مهارات معقدة أو مركبة تفوق الإحساس بالسلوك واستقباله بواسطة الجهاز العصبي".**[[81]](#footnote-82)**

 ولقد اعتمدنا في دراستنا الحالية على أداة الملاحظة من أجل معرفة المجال المكاني والموقع التابع لمجال دراستنا الحالية ومعرفة وملاحظة كافة المتغيرات التابعة لدراستنا وغير التابعة، وأهم المؤشرات التي تؤثر في موضوع دراستنا وكذلك إعطاء فكرة ونظرة استطلاعية لموضوع دراستنا الحالي.

**ثانيا: تحليل نتائج الاستبيان.**

إنّ مجتمع البحث في هذه الدراسة ينقسم إلى ثلاثة فئات وهم الإطارات والتحكم والتنفيذيين ويقدر عددهم 62 فرداً، ونظراً لكون مجتمع الدراسة يعملون بطريقة العمل بالتداول ويتكونون من طبقات مختلفة فقد اعتمدنا على العينة العشوائية الطبقية.

ولقد تمّ اختيار نسبة العينة 40% من المجتمع الأصلي وذلك وفق العملية التالية:

$$100\%\rightarrow 62$$

$$42\%\rightarrow x$$

*ولقد اخترنا نسبة 42*% *لتكون ممثلة لمجتمع دراستنا إلى جانب مجتمع الدراسة الذي فرض علينا ذلك وبما أنّ الوظائف في مجتمع الدراسة غير متجانسة وهذا حسب التقييم المطبق في المؤسسة فلقد تم تقسيمهم إلى ثلاث طبقات:*

* *عدد الإطارات " 10 إطار*
* *عدد أعوان التحكم: 29 عون*
* *عدد أعوان التنفيذ: 23 عون*

*وبالتالي تتكون لدينا ثلاث طبقات تظم كل طبقة فئة مهنية مختلفة عن الأخرى ولقد تم حساب عدد مفردات كل عينة فرعية كما يلي:*

*من بين 62 عامل نختار 26 عامل .*

***الجدول رقم 01: يبين حجم العينة حسب الفئات المهنية***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***عدد الأفراد******الفئات المهنية*** | ***عدد أفراد الفئة المهنية*** | ***المفردات المختارة من الفئة المهنية*** |
| *الإطارات* | 10 | 4 |
| *تحكم* | 29 | 12 |
| *تنفيذ* | 23 | 10 |
| *المجموع* | 62 | 26 |

***الجدول رقم 02: يبين نسبة الردود من توزيع***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***الاستمارات الموزعة*** | ***الاستمارات المسترجعة*** | ***نسبة الردود*** |
| 27 | 26 | 96.29% |

***الجدول رقم 03: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***خيارات*** | ***التكرارات*** | ***النسبة المئوية*** |
| **ذكر** | 24 | 92.31% |
| **أنثى** | 02 | 7.69. % |
| **المجموع** | 26 | 100% |

*نلاحظ من الجدول رقم 03: أنّ 24 من مجتمع الدراسة يمثلون نسبة 92,31*% *من إجمالي العينة وهم الفئة الأكثر من عينة الدراسة، في حين أنّ 02 من الإناث قدرت نسبتهم 7.69*% *من مجتمع الدراسة.*

*نستنتج من خلال المعطيات أنّ فئة الذكور هي الفئة الغالبة في المؤسسة ويرجع هذا التفاوت إلى طبيعة النشاط الممارس داخل المؤسسة باعتبارها مؤسسة تتطلب مجهوداً بدنياً ، أمّا النسبة القليلة من الإناث هذا راجع إلى هذه الفئة بنسب لها أعمال إدارية بعيداً عن نشاط المولدات الخاصة بفئة الذكور وهذا ما لاحظناه من خلال جولاتنا الاستطلاعية بالمؤسسة.*

***الرسم البياني رقم 01: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس***

***جدول رقم 04: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***الخيارات*** | ***التكرارات*** | ***النسبة المئوية*** |
| *20-30* | 5 | 19.23% |
| *30-40* | 9 | 34.62% |
| *40-50* | 8 | 30.77% |
| *فما فوق* | 4 | 15.38% |
| *المجموع* | 26 | 100% |

*نلاحظ من خلال الجدول رقم 04: أنّ 5 من العينة يمثلون 19.23% من إجمالي العينة أعمارهم ما بين[ 20-30 ] و 9 منهم أعمارهم تتراوح بين [30-40 سنة] أي بنسبة 34.62% وتليها 8 منهم يمثلون ما نسبته 30.77% أعمارهم ما بين [40-50 سنة] وهم الفئة الأكثر في عين الدراسة ، أمّا الفئة الأكبر سناً والأقل نسبة وهم يمثلون 05 مبحوثين من الفئة ما بين [50 سنة فما فوق] بنسبة 9,6%، وهذا راجع إلى أنّ الفئتين [20-30 سنة] و [30-40 سنة] هما فئات الشباب الراشدة والتي لديها إمكانيات، ونظراً لسياسة التوسع التي شهدتها المؤسسة، كما أنّ فئة الكهول تمثل نسبة معتبرة بالمؤسسة وهذا راجع إلى استقرار العمال القدامى في مناصبهم بالإضافة إلى المدة المعتبرة إلى نشأة الشركة.*

***الرسم البياني رقم 02: يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن***

***جدول رقم 5: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الخيارات** | **التكرارات** | **النسبة المئوية** |
| أعزب | 6 | 23.07% |
| متزوج | 20 | 76.93% |
| المجموع | 26 | 100% |

نلاحظ من خلال الجدول رقم 05: أنّ 20 فرداً من العينة يمثلون ما نسبته 76,93% من إجمالي العينة متزوجون وهم الفئة الأكثر من عينة الدراسة، في حين أنّ 6 منهم يمثلون ما نسبته 23,07% من إجمالي العينة عزاب.

ومن خلال الرجوع إلى معطيات الجدول السابق الذي يوضح سن المبحوثين نلمس أنّ هذه النسبة طبيعية بحيث نجد أنّ مجموع 26 فرد نسبة 65.39% سنهم ما بين 30 و50، وهو السن الذي قل ما نجد فيه أفراد غير متزوجين بالإضافة إلى استقرارهم في العمل، أمّا فئة العزاب فربما ترجع ذلك إلى تزامن فترة شبابهم مع الظروف الاجتماعية والاقتصادية المغايرة التي يعيشها المجتمع الجزائري.

**الرسم البياني رقم 03: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية**

**جدول 06: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الخيارات** | **التكرارات** | **النسبة المئوية** |
| متوسط | 00 | 00% |
| ثانوي | 15 | 57.7% |
| جامعي | 11 | 42.3% |
| المجموع | 26 | 100% |

 نلاحظ من خلال الجدول 06: أنّ 15 من المبحوثين بنسبة 57,7% ذو مستوى ثانوي وتليها 11 من المبحوثين بنسبة 42,3% ذو مستوى جامعي .

من خلال هذا يتبين أن المستوى التعليمي مرتفع بشركة سونلغاز إنتاج الكهرباء وهذا ما يوضح في المستويين الثانوي والجامعي الذين يخدمون المؤسسة كونها تتوفر على التقنيين وتمتلك اليد العاملة ولا تحبذ توظيف يد عاملة ذات مستوى تعليمي ضعيف بسبب طبيعة العمل في المؤسسة وهو مجال مولدات الكهرباء، ويتطلب ذلك مستوى التكوين الحد الأدنى درجة جامعي أو إعلام آلي، بالإضافة إلى معظم أصحاب المستوى التعليمي الثانوي هم خريجي معاهد بدرجة تقني سامي.

**الرسم البياني رقم 04: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي**

**جدول 07: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة المهنية**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الخيارات** | **التكرارات** | **النسبة المئوية** |
| إطار | 7 | 26.92% |
| تحكم | 13 | 50% |
| تنفيذ | 6 | 23.08% |
| المجموع | 26 | 100% |

 يتبين لنا من خلال معطيات الجدول 07: أنّ 13 من العينة يمثل ما نسبته 50% من إجمالي العينة فئتهم السوسيومهنية تحكم، وتليها 7 منهم أي ما نسبته 26.92% من إجمالي العينة فئتهم المهنية إطارات، في حين أنّ 6 منهم نسبته 23.08% من إجمالي العينة في فئة التنفيذ.

نستنتج من خلال البيانات الواردة في الجدول المتعلقة بالرتب المهنية، حيث نجد أكبر نسبة في أعوان التحكم وهذا راجع إلى طبيعة عملهم حيث يقع على كاهلها كل الأشغال التقنية من توزيع وتركيب وتعديل، كما أنّ هناك نسبة معتبرة من الإطارات بحيث أنّ طبيعة العمل تتطلب إطارات للوقوف على كل مراحل الأشغال وكذلك كمدراء للدراسات بالإضافة إلى الأعمال المكتبية، ثم تأتي بنسبة أقل لأعوان التنفيذ لأنّها تقتصر على الأعمال الأقل خطورة كالحفر والتنظيف...الخ.

**الرسم البياني رقم 05: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتب المهنية**

**جدول 08: يوضح أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الخيارات** | **التكرارات** | **النسبة المئوية** |
| أقل من 5 سنوات | 7 | 26.92% |
| [05-10] | 8 | 30.76% |
| [10-15] | 3 | 11.53% |
| [15-20] | 2 | 7.69% |
| [أكثر من 20] | 6 | 23.07% |
| المجموع | 26 | 100% |

نلاحظ من خلال الجدول 08: أنّ 7 من المبحوثين يمثلون ما نسبته 26.92% من إجمالي العينة لديهم أقدمية في العمل ما بين [05-10سنوات]، تليها 8 من المبحوثين يمثلون ما نسبته 30.76% من إجمالي العينة لديهم أقدمية من 20 سنة فما أكثر، تليها 3 من المبحوثين يمثلون ما نسبته 11.53% من إجمالي العينة لديهم أقدمية أقل من 5 سنوات، في حين أنّ كل من الفئتين ذو أقدمية [10-15] و[15-20] يشكل أنّ نسبة ضئيلة من إجمالي عينة البحث بنسب قدرت 11.53% و7,69% على التوالي.

نستنتج من خلال البيانات الواردة في الجدول أنّ هناك نسبة معتبرة من العمال ذوي أقدمية من [5-10سنوات]، والعمال الذين تقل أقدميتهم عن 05 سنوات وهذا راجع إلى سياسة التوسع التي تشهدها المؤسسة من خلال ارتفاع نسبة التوظيف السنوية وتدارك المؤسسة لأهمية تجديد طاقاتها البشرية، كما أنّ هناك ارتفاع في نسبة العمال ذوي الأقدمية من 2 سنة فما أكثر، وهذا إن دلّ فإنّما يدل على قدم المؤسسة وتوفرها على عمال ذوي خبرة في مجال العمل.

**جدول 09: يوضح وجود الرقابة في المؤسسة**

|  |
| --- |
| الرقابة في المؤسسة |
| الخيارات | البدائل | التكرارات | النسبة المئوية |
| نعم | فعالة | 19 | 73.08% |
| غير فعالة | 00 | 00% |
| أحيانا | 7 | 26.92% |
| لا | 00 | 00% |
| المجموع | 26 | 100% |

نلاحظ من خلال الجدول 09: أنّ 26 من المبحوثين هم ما يمثلون نسبة 100% من مجتمع الدراسة أقروا بوجود رقابة في مؤسسة سونلغاز، إلاّ أنّ جميع هؤلاء المبحوثين الذين أجابوا بوجود رقابة في المؤسسة ينقسمون إلى ثلاث خيارات في حين أنّ 19 من المبحوثين وهو ما يمثل نسبة 73.08% من إجمالي مجتمع الدراسة أجابوا بوجود رقابة في شركة سونلغاز الشريعة - تبسة وأقروا بأنّها فعالة وتليها 7 من المبحوثين وهو ما يمثل نسبة 26.92% من إجمالي مجتمع الدراسة أقروا بأنّ الرقابة فعالة أحياناً بالمؤسسة في حين أنّه لا يوجد أحد من المبحوثين أقر بعدم فعالية الرقابة، وهذا إن دلّ فإنّما يدل على وجود رقابة ومتابعة للعمل بشركة سونلغاز وكذا فعالية هذه العملية الإدارية مما يؤدي بالشركة إلى المحافظة على سير العمل وتنظيمه وبالتالي تحقيق أهداف الشركة وزيادة الإنتاجية.

**جدول 10: يوضح مدى دراية العامل بالوسائل المستخدمة في العملية الرقابية**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الخيارات** | **التكرارات** | **النسبة المئوية** |
| نعم | 25 | 96.1% |
| لا | 1 | 3.9% |
| المجموع | 26 | 100% |

نلاحظ من خلال الجدول 10: أنّ 25 من المبحوثين وهو ما نسبته 96,1% من إجمالي العينة على دراية بالوسائل التي تستخدمها المؤسسة في العملية الرقابية، وفي حين أنّ نسبة 3,9% من إجمالي مجتمع الدراسة ليست لهم دراية بالوسائل الرقابية المستخدمة في عملية الرقابة.

نستطيع من خلال البيانات الواردة أنّ مؤسسة سونلغاز الشريعة تبسة تعلم عمالها بالوسائل المستخدمة في العملية الرقابية أثناء توظيفهم لأول مرة، وبالتالي يكون العامل على علم بهذه الوسائل.

**جدول 11: يوضح أنّ التقارير اليومية والأسبوعية تساعد على مراقبة العمل**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الخيارات** | **التكرارات** | **النسبة المئوية** |
| نعم | 24 | 92.3% |
| لا | 2 | 7.7% |
| المجموع | 26 | 100% |

نلاحظ من خلال الجدول 11: أنّ 24 من المبحوثين ما يمثل 92.3% من إجمالي العينة يرون أنّ التقارير اليومية والأسبوعية تساعد على مراقبة العمل في حين أنّ 2 من المبحوثين يرون عكس ذلك ويمثلون نسبة 7.7% من إجمالي عينة الدراسة.

نستنتج من خلال البيانات أنّ غالبية العمال يرون أنّ التقارير اليومية والأسبوعية تساعد على مراقبة العمل وهذا إن دلّ فإنّما يدل على أنّ هذه الآلية تسهم في توضيح كفاءة الأعمال وبيان كيفية أدائها وطبيعة أداء العاملين ومدى التزامهم بأساليب العمل فهي تنقل صورة واضحة للأداء ليطلع عليها المسؤولين وبالتالي المحافظة على سريان العمل وجعله أكثر تنظيماً.

**جدول 12: يوضح الرقابة عن طريق بطاقات الدوام اليومية تزيد من فعالية الرقابة بالمؤسسة**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الخيارات** | **التكرارات** | **النسبة المئوية** |
| نعم | 23 | 88.46% |
| لا | 3 | 11.54% |
| المجموع | 26 | 100% |

نلاحظ من خلال الجدول 12: أنّ 23 من المبحوثين وهو ما يمثل نسبة 88.46% من إجمالي العينة يرون أنّ الرقابة عن طريق بطاقات الدوام اليومية تزيد من فعالية الرقابة، في المقابل هناك 03 من المبحوثين بنسبة 11.54% يرون أنّها لا تزيد من فعالية الرقابة في المؤسسة.

نستنتج من خلال البيانات أنّ العمال بمؤسسة سونلغاز الشريعة ولاية تبسة يرون أنّ بطاقات الدوام اليومية تزيد من فعالية الرقابة في المؤسسة وهذا رادع إلى أنّ بطاقات الدوام تكشف عن حضور العامل للعمل ووقت إنصرافه وبالتالي فهو ملزم بالتوقيع عليها شخصياً لإثبات ذلك وليتفادى المشاكل مع الجهة المسؤولة.

**جدول 13: يوضح الرقابة عن طريق المشرفين يزيد من نجاح العملية الرقابية في المؤسسة**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الخيارات** | **التكرارات** | **النسبة المئوية** |
| نعم | 21 | 80.76% |
| لا | 5 | 19.24% |
| المجموع | 26 | 100% |

نلاحظ من خلال الجدول 13: أنّ 21 من المبحوثين بنسبة 80.76% من إجمالي العينة يرون أنّ الرقابة عن طريق المشرفين يزيد من نجاح العملية الرقابية في حين أنّ 5 من المبحوثين بنسبة 19.24% من إجمالي العينة يرون خلاف ذلك.

قد يرجع هذا إلى أنّ عمال مؤسسة سونلغاز الشريعة تبسة يشعرون بأنّ الرقابة عن طريق الملاحظين تزيد من نجاح العملية الرقابية ويرجع ذلك في أنّ هذا النوع من الرقابة يجعلهم أكثر التزاماً وانضباطاً واهتماماً بعمله وذلك مما يقدمه الملاحظين أو المشرفين من توجيهات وإرشادات أثناء العمل.

**جدول 14: يوضح تواجد المشرف أثناء الدوام بشكل دائم**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الخيارات** | **التكرارات** | **النسبة المئوية** |
| نعم | 16 | 61.53% |
| لا | 2 | 7.69% |
| أحياناَ | 8 | 30.76% |
| المجموع | 26 | 100% |

نلاحظ من خلال الجدول 14: أنّ 16 من المبحوثين بنسبة 61.53% من إجمالي العينة أجابوا أنّ المشرف يتواجد بمكان العمل بشكل دائم أثناء الدوام وتليها 8 من المبحوثين بنسبة 30.76% من إجمالي العينة أجابوا بتواجد المشرف بمكان العمل بشكل دائم أثناء الدوام أحياناً في حين أنّ 2 من المبحوثين بنسبة 7.69% من إجمالي العينة أجابوا بعدم تواجد المشرف بشكل دائم أثناء الدوام ونستنتج من خلال ذلك:

وقد يرجع ذلك إلى أنّ بعض الأعمال في هذه المؤسسة تتطلب وجود دائم للمشرف أثناء الدوام وهذا راجع لحساسية العمل وطبيعته وخاصة تلك الأعمال ذات الطابع التقني والميكانيكي كما أنّ تواجد المشرف معهم أثناء العمل بشعورهم بالارتياح والاطمئنان ويرفع معنوياتهم وهو ما أكدته بعض المقابلات مع المبحوثين، كما أنّ مجموعة من المبحوثين أقروا بتواجد المشرف أحياناً أثناء الدوام وهذا راجع أيضاً إلى طبيعة العمل كالأعمال الإدارية فهي لا تتطلب وقوف المشرف عليهم فهم يعرفون.

الأعمال التي يقومون بها ومتعودون عليها وهذا يدل على استقرارهم في العمل، كما أنّ عدم تواجد المشرف مع العمال أمر عادي، كذلك وهو ما أقره بعض العمال فتواجده لا يؤثر عليهم ولا على أدائهم.

**جدول 15: يوضح مدى مراعاة للأعمال المنجزة من طرف المشرف**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الخيارات** | **التكرارات** | **النسبة المئوية** |
| نعم | 22 | 84.61% |
| لا | 4 | 15.39% |
| المجموع | 26 | 100% |

نلاحظ من خلال الجدول 15: أنّ 22 من المبحوثين وهو ما يمثل نسبة 84.61% من إجمالي العينة يرون أنّه يتم مراعاة الأعمال المنجزة من طرف المشرف، في حين أنّ 4 من المبحوثين بنسبة 15.39% من إجمالي العينة يرون بأنّه لا يتم مراعاة الأعمال المنجزة من طرف المشرف.

نستنتج من خلال البيانات أنّ المشرف يقوم بواجب الرقابة ن خلال مراعاة الأعمال المنجزة من طرف العمال وهو ما لاحظناه داخل ورشات العمل خلال جولاتنا الاستطلاعية بالمؤسسة وقد يرجع هذا لحساسية العمل ولتفادي الأخطاء والأعطاب التي قد يصعب تداركها.

**جدول 16ّ: يوضح إذا توفر بيئة مناسبة للعمل في المؤسسة**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الخيارات** | **التكرارات** | **النسبة المئوية** |
| نعم | 21 | 80.76% |
| لا | 5 | 19.24% |
| المجموع | 26 | 100% |

نلاحظ من خلال الجدول 16: أنّ 21 من المبحوثين وهو ما يمثل نسبة 80.76% من إجمالي العينة يرون بأنّه تتوفر البيئة المناسبة للعمل بمؤسسة إنتاج الكهرباء، في حين 5 من المبحوثين بنسبة 19.24% يرون أنّه لا تتوفر بيئة مناسبة للعمل بهذه المؤسسة وهو ما يدل على حرص المؤسسة على توفير البيئة المناسبة من خلال توفير مختلف متطلبات العمل واحتياجاته وتوفير الجو الملائم للعامل لأداء مهامه على أكمل وجه.

**جدول 17:** يوضح اعتراف الإدارة بما يقدمه العامل من جهد

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الخيارات** | **التكرارات** | **النسبة المئوية** |
| نعم | 18 | 69.2% |
| لا | 8 | 30.8% |
| المجموع | 26 | 100% |

نلاحظ من خلال الجدول 17: أنّ 18 من المبحوثين وهو ما يمثل نسبة 69,2% من إجمالي العينة يرون أنّ الإدارة تعترف بما يقدمه العامل من جهد في حين أنّ 8 من المبحوثين يرون عكس ذلك وهو ما يمثل نسبة 30,8% من إجمالي عينة الدراسة.

ويمكن أن نستنتج من خلال هذه البيانات أنّ الإدارة تعترف بما يقدمه العامل من جهد وهذا إنّ دلّ فإنّما يدل على أنّ مؤسسة تشجع و تحفز المجهودات التي يبذلها العامل في العمل وبالتالي يكون هناك سعي من العمال نحو تحسين مستوى أدائهم إلى الأفضل.

**جدول 18: يوضح إذا ما يتم وضع خطط لمواجهة المشاكل من طرف المسؤول**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الخيارات** | **التكرارات** | **النسبة المئوية** |
| نعم | 17 | 65.38% |
| لا | 9 | 34.62% |
| المجموع | 26 | 100% |

نلاحظ من خلال الجدول 18: أنّ 17 من المبحوثين وهو ما يمثل نسبة 65.38% من إجمالي العينة يرون بأنّه يتم وضع خطط لمواجهة مشاكل العمل من طرف المسؤول في حين أنّ 9 من المبحوثين بنسبة 34.62% من إجمالي العينة يرون بعدم وضع خطط لمواجهة مشاكل العمل من طرف المسؤول.

نستنتج أنّه يتم وضع خطط لمواجهة المشاكل من طرف المسؤولين لمواجهة المشاكل المتعلقة بالعمل من تعديل في الخطط وتوفير المعدات، وهذا إن دل فإنّه يدل على سعي المسؤولين نحو المحافظة على سير العمل واستمراريته وحرصهم على وضع خطط لمواجهة المشاكل قبل وقوعها وهذا ما يسمح للمؤسسة بالمضي نحو الأحسن.

**جدول 19: يوضح اكتشاف الأخطاء ومعالجتها في المؤسسة**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الخيارات** | **التكرارات** | **النسبة المئوية** |
| نعم | 21 | 80.76% |
| لا | 5 | 19.24% |
| المجموع | 26 | 100% |

 يتبين من خلال الجدول 19: أنّ 21 من المبحوثين ما يمثل نسبة 80.76% من إجمالي العينة يرون بأنّه يتم اكتشاف الأخطاء ومعالجتها في المؤسسة في حين أنّ 5 من المبحوثين بنسبة 19.24% من إجمالي العينة بعدم اكتشاف الأخطاء ومعالجتها في المؤسسة.

نستنتج من خلال البيانات الواردة في الجدول أنّه يتم بمؤسسة سونلغاز الشريعة تبسة الكشف عن الأخطاء ومعالجتها وهذا دليل على فعالية العملية الرقابية بالمؤسسة في اكتشافها للانحرافات والأخطاء التي تقع في المؤسسة.

**جدول 20: يوضح المطابقة بين الأداء الفعلي للعامل والخطط المستهدفة بعد الانتهاء من العمل**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الخيارات** | **التكرارات** | **النسبة المئوية** |
| نعم | 18 | 69.2% |
| لا | 8 | 30.8% |
| المجموع | 26 | 100% |

يتبين لنا من خلال الجدول 20: أنّ 18 من المبحوثين وهو ما يمثل نسبة 69,2% من إجمالي العينة يرون أنّه يتم المطابقة بين الأداء الفعلي للعامل والخطط المستهدفة بعد الانتهاء من العمل في حين أنّ 8 من المبحوثين بنسبة 30,8% من إجمالي العينة يرون أنّه ذلا يتم المطابقة بين الأداء الفعلي للعامل والخطط المستهدفة بعد الانتهاء من العمل.

نستنتج من خلال البيانات الواردة في الجدول أنّ معظم أفراد العينة أكدوا أنّ المؤسسة تقوم بإجراء المطابقة بين الأداء الفعلي للعامل وبين الخطط المستهدفة بعد الانتهاء من العمل وهذا يدل على مدى الاهتمام الكبير بما جاء في الخطط حرصاً على تقدم وتطور المؤسسة إذ تعتبر عملية المطابقة بين الأداء والخطط من أهم الخطوات الرقابية التي تهدف من خلالها إلى التعرف على مختلف المتغيرات والعوامل المتعلقة بالأداء ومن ثم معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.

**جدول 21: يوضح ما يقوم به المشرف في حالة حدوث الخطأ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الخيارات** | **التكرارات** | **النسبة المئوية** |
| تنبيهك | 21 | 80.76% |
| عقابك | 5 | 19.24% |
| التغاضي | 00 | 00% |
| المجموع | 26 | 100% |

يتبين لنا من خلال الجدول 21: أنّ 21 من المبحوثين وهو ما يمثل نسبة 80.76% من إجمالي العينة أقروا بأنّ المشرف ينبه العامل في حالة حدوث أخطاء مهنية وهذا ما يؤكد مدى سماحة ومرونة المشرف مع عماله وحرصه على الأداء وسير العمل بما يضمن استقرار العمال كما يدل أيضاً على ثقة المشرف بعماله وبكفاءتهم وقدراتهم المهنية فهو بذلك يزيد من رفع روحهم المعنوية ممّا يضمن تحسين كفاءتهم في الأداء، أمّا هؤلاء الذين يتعرضون للعقاب مباشرة فقد يكونوا ارتكبوا أخطاء كبيرة أو تعمدوها أو تكررت بعد عدة توجيهات قدمها المشرف لهم، كما أنّ المشرف لا يتغاضى أبداً عن الأخطاء.

**جدول 22: يوضح برمجة دورات تكوينية تدريبية في المؤسسة**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الخيارات** | **التكرارات** | **النسبة المئوية** |
| نعم | 25 | 96.1% |
| لا | 0 | 00% |
| المجموع | 26 | 100% |

يتبين لنا من خلال الجدول 22: أنّ 26 من المبحوثين هو ما يمثل نسبة 96,1% أي جميع أفراد العينة يرون بأنّه يتم برمجة دورات تكوينية تدريبية للعمال في المؤسسة.

نستنتج من خلال البيانات الواردة في الجدول أنّ مؤسسة سونلغاز تقوم ببرمجة دورات تجريبية وتكوينية لعمالها وهذا من أجل تحسين كفاءتهم المهنية وقدراتهم، وكذلك من أجل مواكبة التغيرات والتطورات التي تطرأ على مستوى المؤسسات بصفة عامة.

**جدول 23: يوضح إذا هناك تقييم لأداء العمال**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الخيارات** | **التكرارات** | **النسبة المئوية** |
| نعم | 21 | 80.76% |
| لا | 5 | 19.24% |
| المجموع | 26 | 100% |

 يتبين لنا من خلال الجدول 23: أنّ 21 من المبحوثين هو ما يمثل نسبة 80.76% من إجمالي العينة يرون بأنّه هناك تقييم لأداء العامل في المؤسسة في حين أنّ 5 من المبحوثين بنسبة 19.24% من إجمالي العينة يرون بأنّه ليس هناك تقييم لأداء العامل في المؤسسة.

من الملاحظ أنّ مؤسسة سونلغاز الشريعة تبسة تقوم بتقييم أداء عمالها وهذا فإنما يدل على حرص المؤسسة على معرفة مكامن الخلل والضعف في شتى المجالات سواء للإدارة من خلال السياسات والبرامج والإجراءات وكذلك المعدات والأجهزة وبالتالي إجراء التحسين والتغير الناتج من التقييم ومن ثم تحسين قدرات الأفراد وكفاءتهم.

**جدول 24: يوضح إذا ما يتم إجراء تعديلات على الخطط المستهدفة**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الخيارات** | **التكرارات** | **النسبة المئوية** |
| نعم | 20 | 76.92% |
| لا | 6 | 23.08% |
| المجموع | 26 | 100% |

يتبين لنا من خلال الجدول 24: أنّ 20 من المبحوثين وهو ما يمثل نسبة 76.92% من إجمالي العينة يرون بأنّه يتم إجراء تعديلات على الخطط في حالة عدم تحقق الأهداف المسطرة في حين أنّ 6 من المبحوثين وبنسبة 23.08% من إجمالي العينة يرون عكس ذلك.

نستنتج من خلال البيانات الواردة في الجدول أنّ مؤسسة سونلغاز يتم بها إجراء تعديلات على الخطط في حال عدم تحقق الأهداف المسطرة وهذا راجع إلى الدور الذي تلعبه العملية الرقابية في هذه المؤسسة من خلال متابعة تنفيذ الخطط من بدايتها إلى انتهاء العمل.

**جدول 25: يوضح مدى إنجاز العمل في الوقت**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الخيارات** | **التكرارات** | **النسبة المئوية** |
| نعم | 18 | 69.23% |
| لا | 1 | 3.84% |
| أحياناً | 7 | 26.93% |
| المجموع | 26 | 100% |

يتبين لنا من خلال الجدول 25: أنّ 18 من المبحوثين وهم ما يمثلون نسبة 69.23% من إجمالي العينة يعملون على إنجاز أعمالهم في الوقت المحدد وتليها 7 من المبحوثين وهم ما يمثلون نسبة 26.93% من إجمالي العينة ينجزون أعمالهم في الوقت المحدد أحياناً، في حين أنّ نسبة 3.84% من إجمالي العينة لا ينجزون أعمالهم في الوقت المحدد.

نستنتج من خلال هذه البيانات أنّ معظم العمال يعملون على إنجاز العمل في الوقت وهذا إن دلّ فإنّما يدل على حرصهم على إنجاز أعمالهم من أجل المحافظة على سريان العمل وتنظيمه، ونظراً لأنّ هناك بعض الأعمال في مؤسسة لا تتطلب التأخير في الإنجاز بالإضافة إلى دور الرقابة التي يمارسها المشرف على العمال، أمّا عن الذين لا ينجزون أعمالهم في الوقت فقد يرجع ذلك إلى أنّ طبيعة الأعمال التي يقومون بها قد لا تتطلب الإنجاز في الوقت أو يمكن أن تنجز في وقت آخر ,

**جدول 26: يوضح الالتزام بالقوانين الصادرة عن المؤسسة**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الخيارات** | **التكرارات** | **النسبة المئوية** |
| نعم | 24 | 92.3% |
| لا | 2 | 7.7% |
| المجموع | 26 | 100% |

يتبين لنا من خلال الجدول 26: أنّ 24 من المبحوثين وهم ما يمثلون 92.3% من إجمالي العينة يلتزمون بالقوانين الصادرة عن المؤسسة في حين أنّ 2 من المبحوثين وهم ما يمثلون نسبة 7.7% من إجمالي العينة لا يلتزمون بالقوانين الصادرة عن المؤسسة.

نستنتج من خلال البيانات الواردة في الجدول أنّ غالبية العمال يلتزمون بتطبيق القوانين الصادرة عن المؤسسة وهذا إن دل فإنّما يدل على أنّ العمال يرون في الالتزام بالقوانين أهمية بالغة لضمان سير العمل داخل المؤسسة ولتجنب الوقوع في أخطاء أثناء العمل.

**جدول 27: يوضح ثقافة المحافظة على تنظيم سير العمل**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الخيارات** | **التكرارات** | **النسبة المئوية** |
| نعم | 23 | 88.46% |
| لا | 3 | 11.54% |
| المجموع | 52 | 100% |

يتبين من خلال الجدول 27: أنّ 23 من المبحوثين وهو ما يمثل 88.46% من إجمالي العينة يرون أنّ للعمال ثقافة المحافظة على تنظيم سير العمل في حين أنّ 3 من المبحوثين وهم ما يمثلون نسبة 11.54% من إجمالي العينة لا يرون أنّ للعمال ثقافة المحافظة على تنظيم سير العمل وهذا راجع إلى أنّ جلّ العمال ذوي أقدمية في العمل يشعرون بروح المسؤولية بالإضافة إلى المستوى التعليمي المرتفع.

**جدول 28: يوضح الجودة في العمل**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الخيارات** | **التكرارات** | **النسبة المئوية** |
| نعم | 18 | 69.2% |
| لا | 8 | 30.8% |
| المجموع | 26 | 100% |

يتبين من خلال الجدول 28: أنّ 18 من المبحوثين وهم ما يمثلون نسبة 69.2% من إجمالي العينة يرون أنّ العمل الذين يقومون به في مؤسسة إنتاج الكهرباء يتميز بالجودة في حين أنّ 8 من المبحوثين وهم ما يمثلون نسبة 30.8% من إجمالي العينة يرون عكس ذلك.

نستنتج من خلال البيانات الواردة أنّ الجدول أنّ أغلب عمال المؤسسة يرون أنّ العمل الذي يقومون به في المؤسسة يتميز بالجودة وهذا راجع إلى عمال المؤسسة مقتنعون بالعمل الذي يقومون به من ناحية الإنجاز والجودة وهذا بنتيجة استقرارهم في العمل بالإضافة إلى عامل الخبرة الذي يلعب دوراً هاماً في عملية الإنجاز حيث أنّ المؤسسة تمتلك عمال ذو خبرة وأقدمية في العمل فهم يتمتعون بكفاءة عالية ويتميزون بروح المسؤولية والولاء للمؤسسة.

**جدول 29: توزيع أفراد العينة في السعي لتحسين الأداء في العمل**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الخيارات** | **التكرارات** | **النسبة المئوية** |
| نعم | 23 | 88.46% |
| لا | 3 | 11.54% |
| المجموع | 26 | 100% |

يتبين لنا من خلال الجدول 29: أنّ 23 من المبحوثين وهم ما يمثلون 88,46% من إجمالي العينة يسعون لتحسين أدائهم في العمل من خلال توظيف مهاراتهم وخبراتهم، في حين أنّ 3 من المبحوثين وهم ما يمثلون نسبة11.54% من إجمالي العينة لا يسعون إلى تحسين أدائهم من خلال توظيف مهاراتهم وخبراتهم.

نستنتج من خلال البيانات الواردة في الجدول أنّ العمال يسعون إلى تحسين أدائهم في العمل من خلال توظيف مهاراتهم وخبراتهم وهذا راجع إلى المستوى التعليمي المرتفع للعمال والذي يندرج بين المستويين الثانوي والجامعي، بالإضافة إلى اهتمام العمال بالمؤسسة بتطوير قدراتهم من خلال المهارات والخبرات التي اكتسبوها مع مرور الوقت.

**جدول 30: يوضح مدى الاستعداد لبذل الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الخيارات** | **التكرارات** | **النسبة المئوية** |
| نعم | 23 | 88.46% |
| لا | 3 | 11.54% |
| المجموع | 26 | 100% |

يتبين من خلال الجدول 30: أنّ 23 من المبحوثين وهم ما يمثلون نسبة 88.46% من إجمالي العينة لديهم الاستعداد لبذل جهدهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة في حين أنّ 3 من المبحوثين وهم ما يمثلون نسبة 11.54% من إجمالي العينة ليس لديهم الاستعداد لبذل الجهد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

نستنتج من خلال البيانات الواردة في الجدول أنّ غالبية عمال مؤسسة إنتاج الكهرباء سونلغاز يسعون لبذل جهودهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وهذا راجع إلى الولاء الذي يكنه العمال للمؤسسة وشعورهم بالمسؤولية نتيجة استقرارهم وأقدميتهم في العمل.

**جدول 31: يوضح مدى القدرة على حل المشاكل المرتبطة بالعمل الموكل للعمال**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الخيارات** | **التكرارات** | **النسبة المئوية** |
| نعم | 24 | 92.3% |
| لا | 2 | 7.7% |
| المجموع | 26 | 100% |

يتبين لنا من خلال الجدول 31: أنّ 24 من المبحوثين وهم ما يمثلون نسبة 92.3% من إجمالي العينة لديهم القدرة في حل المشاكل المترتبة في العمل الموكل إليهم في حين أنّ 2 من المبحوثين وهم ما يمثلون نسبة 7.7% من إجمالي العينة ليس لهم القدرة على حل المشاكل المرتبطة بالعمل الموكل إليهم.

نستنتج من خلال البيانات الواردة في الجدول أنّ معظم العمال في مؤسسة إنتاج الكهرباء سونلغاز لديهم القدرة على حل المشاكل المرتبطة بالعمل الموكل إليهم وهذا راجع إلى الممارسة الدورية للعمل ممّا أكسب العمال القدرة على حل المشاكل التي تواجههم بأنفسهم وهذا ما أجابنا به أحد المبحوثين خلال استجوابهم.

**جدول 32: يوضح امتلاك القدرة الكافية للتحكم في العمل**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الخيارات** | **التكرارات** | **النسبة المئوية** |
| نعم | 23 | 88.46% |
| لا | 3 | 11.54% |
| المجموع | 26 | 100% |

يتبين لنا من خلال الجدول 32: أنّ 23 من المبحوثين وهم ما يمثلون نسبة 88.46% من إجمالي العينة يمتلكون القدرة الكافية للتحكم في عملهم، في حين أنّ 3 من المبحوثين وهم يمثلون نسبة 11.54% من إجمالي العينة ليس لديهم القدرة الكافية للتحكم في عملهم.

نستنتج من خلال البيانات الواردة في الجدول أنّ معظم العمال يمتلكون القدرة الكافية للتحكم في العمل ويرجع هذا أنّ المؤسسة تستقطب عمال ذوي كفاءة ومؤهلات تمكنهم من القدرة على أداء أعمالهم.

**جدول 33: يوضح متغير المواظبة على الحضور في الوقت المحدد**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الخيارات** | **التكرارات** | **النسبة المئوية** |
| نعم | 19 | 73.08% |
| لا | 1 | 3.84% |
| أحياناً | 6 | 23.07% |
| المجموع | 26 | 100% |

يتبين لنا من خلال الجدول 33: أنّ 19 من المبحوثين وهم ما يمثلون نسبة 73.08% من إجمالي العينة يواظبون على الحضور في الوقت المحدد إلى العمل، وتليها 07 من المبحوثين وهو ما يمثل نسبة 23.07% من إجمالي العينة يواظبون على الحضور في الوقت المحدد، في حين أنّ 01 من المبحوثين بنسبة 3,84% من إجمالي العينة لا يواظب على الحضور في الوقت المناسب.

نستنتج من خلال البيانات الواردة في الجدول أنّ معظم عمال مؤسسة إنتاج الكهرباء يواظبون على الحضور إلى العمل في الوقت المحدد وهذا يدل على مدى انضباط العمال واحترامهم لمواقيت العمل لأنّ التأخر له تأثيرات سلبية على نشاط المؤسسة، أمّا عن باقي العمال الذين يواظبون على الحضور في الوقت المحدد أحياناً والذين لا يحضرون في الوقت المحدد فقد يرجع ذلك إلى بعض الظروف الخارجة عن نطاق العمال كعدم وجود وسيلة تنقل إلى العمل أو ظرف شخصي...الخ.

**جدول 34: يوضح مدى الالتزام بأداء المهام كما ينبغي**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الخيارات** | **التكرارات** | **النسبة المئوية** |
| نعم | 23 | 88.46% |
| لا | 3 | 11.54% |
| أحياناً | 00 | 00% |
| المجموع | 26 | 100% |

 يتبين لنا من خلال الجدول 34: أنّ 23 من المبحوثين وهم ما يمثلون نسبة 88,46% من إجمالي العينة ينجزون المهام الموكلة إليهم في وقتها، في حين أنّ 3 من المبحوثين وهم يمثلون نسبة 11.54% من إجمالي العينة ينجزون المهام الموكلة إليهم في وقتها أحياناً.

نستنتج من خلال البيانات الواردة في الجدول بأنّ العمال يلتزمون بأداء المهام في وقتها وهذا ما يفسر انضباط والتزام العمال بعملهم وإخلاصهم وكذا تطبيقهم للتعليمات الصادرة عن المؤسسة، وهو دليل على وجود متابعة ومراقبة مستمرة بالمؤسسة.

**جدول 35: يوضح السعي للتقليل من الأخطاء التي يقع فيها العامل**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الخيارات** | **التكرارات** | **النسبة المئوية** |
| نعم | 26 | 100% |
| لا | 0 | 00% |
| المجموع | 26 | 100% |

 يتبين لنا من خلال الجدول 35: أنّ 26 من المبحوثين وهم ما يمثلون 100% أي جميع أفراد العينة أقروا بأنّهم يسعون إلى التقليل من الأخطاء التي يقعون فيها في العمل، وهذا يرجع إلى أنّ العمال على دراية بوجود نظام رقابي يتابع أعمالهم باستمرار وبالتالي يجتهدون في أداء أعمالهم ويتوخون الحذر من أجل تفادي ارتكاب الأخطاء والتقليل من نسبة الوقوع فيها بالإضافة إلى أنّ معظم العمال ذو أقدمية في المؤسسة ويتمتعون بكفاءة عالية بالإضافة إلى التزامهم بتطبيق القوانين الصادرة عن المؤسسة.

**جدول 36: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير اتقان العمل**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الخيارات** | **التكرارات** | **النسبة المئوية** |
| نعم | 18 | 69.2% |
| لا | 8 | 30.8% |
| المجموع | 26 | 100% |

يتبين لنا من خلال الجدول 36: أنّ 18 من المبحوثين وهم يمثلون نسبة 69.2% من إجمالي العينة يعملون على إتقان عملهم كما ينبغي في حين أنّ 8 من المبحوثين وهم يمثلون نسبة 30.8% من إجمالي العينة لا يعملون على إتقان عملهم كما ينبغي.

نستنتج من خلال البيانات الواردة في الجدول أنّ غالبية عمال مؤسسة إنتاج الكهرباء يعملون على إتقان عملهم كما ينبغي وهذا راجع إلى عامل الخبرة والكفاءة في العمل ممّا ينتج عنه الولاء للمؤسسة والشعور بالمسؤولية كما أنّ العامل الذي يتقن عمله يشعر بأنّه لا يمكن الاستغناء في المؤسسة، أمّا عن الذين أجابوا أنّهم لا يعملون على إتقان العمل كما ينبغي إنّما قد يرجع إلى أنّهم يرون عملهم لا يصل إلى درجة الإتقان.

**جدول 37: يوضح مدى تناسب المؤهلات العلمية مع الوظيفة التي يشغلها العامل بالمؤسسة**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الخيارات** | **التكرارات** | **النسبة المئوية** |
| نعم | 23 | 88.46% |
| لا | 3 | 11.54% |
| المجموع | 26 | 100% |

 يتبين لنا من خلال الجدول 37: أنّ 23 من المبحوثين وهم ما يمثلون نسبة 88.46% من إجمالي العينة تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية مع الوظيفة التي يشغلونها بمؤسسة إنتاج الكهرباء، في حين أنّ 3 من المبحوثين بنسبة 11.54% من إجمالي العينة يرون عكس ذلك.

نستنتج من خلال البيانات الواردة في الجدول أنّ معظم عمال مؤسسة إنتاج الكهرباء سونلغاز تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية مع الوظيفة التي يشغلونها وهذا راجع إلى عملية التوظيف التي تتبعها المؤسسة، حيث أنّ توظيف العمال فيها يكون بحسب ما يمتلكونه من مؤهلات وكفاءات علمية وبالتالي وضع الشخص المناسب وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

**جدول 38: يوضح مدى أهمية عملية تقييم الأداء بالنسبة للعامل**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الخيــارات** | **التكرارات** | **النسبة المئوية** |
| نعم | **أين تظهر أهميتها** | **التكرار** | **النسب** | 24 | 92.31% |
| **التعرف على نقاط الضعف** | 3 | 12.5% |
| **الرفع من الروح المعنوية** | 4 | 16.67% |
| **تحسين الكفاءة المهنية** | 5 | 20.83% |
| **كل ما سبق** | 12 | 50% |
| لا | 02 | 7.69% |
| المجمــــوع | 26 | 100% |

يتبين لنا من خلال الجدول 38: أنّ 24 من المبحوثين وهم ما يمثلون نسبة 92.31% من إجمالي العينة يرون أنّ عملية تقييم الأداء مهمة بالنسبة لهم، حيث أنّ المبحوثين الذين يرون أنّ عملية تقييم الأداء مهمة بالنسبة لهم منهم 03 مبحوثين وهم يمثلون نسبة 12.5% من إجمالي المبحوثين الذين أجابوا بنعم يرون هذه الأهمية بالتعرف على نقاط الضعف للعامل، في حين أنّ 4 من المبحوثين وهم ما يمثلون نسبة 16.67% من إجمالي المبحوثين الذين أجابوا بنعم يرون أهمية التقييم بالرفع من الروح المعنوية للعامل، في حين أنّ 5 من المبحوثين وهم ما يمثلون نسبة 20.83% من إجمالي المبحوثين الذين أجابوا بنعم يرون أهمية التقييم لتحسين الكفاءة المهنية، في حين أنّ 12من المبحوثين وهم ما يمثل نسبة 50% من إجمالي المبحوثين الذين أجابوا بنعم يرون بأنّ أهمية التقييم تظهر في كل ما سبق (الرفع من الروح المعنوية، التعرف على نقاط الضعف، تحسين الكفاءة المهنية) في المقابل أنّ 2 من المبحوثين وهم يمثلون نسبة 7.69% من إجمالي العينة لا يرون بأنّ عملية تقييم الأداء مهمة بالنسبة لهم.

نستنتج من خلال البيانات الواردة في الجدول أنّ عمال مؤسسة سونلغاز يرون أنّ عملية تقييم الأداء مهمة بالنسبة لهم وهذا راجع إلى حرصهم على معرفة مستواهم ودرجة أدائهم في العمل من أجل التعرف على نقاط الضعف وتصحيحها وذلك للرفع من الروح المعنوية للعامل، بالإضافة إلى أنّ عملية التقييم تدفع العامل دائماً إلى تحسين كفاءته المهنية لأنّه يعلم أنّ العمل الذي يقوم به سوف يخضع إلى تقييم.

**جدول 39: يوضح إذا كان هناك تحفيزات تقدم للعامل**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **الخيارات** | **البدائل** | **التكرارات** | **النسبة المئوية** |
| نعم | تحفيزات مادية | 0 | 00% | 73.07% |
| تحفيزات معنوية | 19 | 100% |
| هما معا | 00 | 00% |
| لا | 7 | 26.93% |
| المجموع | 26 | 100% |

نلاحظ من خلال الجدول 39: أنّ 19 من المبحوثين وهم ما يمثلون نسبة 73.07% من إجمالي العينة يرون بأنّ المؤسسة تقدم تحفيزات للعامل من أجل تحسين الأداء وجميعهم أكدوا أنّها تقدم تحفيزات معنوية فقط، في المقابل نجد أنّ 7 من المبحوثين وهم ما يمثلون نسبة 26.93% من إجمالي العينة يرون أنّ المؤسسة لا تقدم تحفيزات للعمال من أجل تحسين الأداء.

فمن الملاحظ أنّ المؤسسة تقدم تحفيزات للعمال من أجل تحسين أدائهم بحيث تتجلى هذه التحفيزات في تحفيزات معنوية، وهذا لتشجيع عمالها ودفعهم من أجل تحسين الأداء.

**جدول 40: يوضح سهولة التكيف مع المتغيرات التي تحدث في المؤسسة**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الخيارات** | **التكرارات** | **النسبة المئوية** |
| نعم | 22 | 84.61% |
| لا | 4 | 15.39% |
| المجموع | 26 | 100% |

يتبين لنا من خلال الجدول 40: أنّ 22 من المبحوثين وهم ما يمثلون نسبة 84.61% من إجمالي العينة يتكيفون بسهولة مع التغيرات التي تحدث على مستوى المؤسسة، في حين أنّ 4 من المبحوثين وهم ما يمثلون نسبة 15.39% من إجمالي العينة لا يتكيفون بسهولة مع التغيرات التي تحدث في المؤسسة.

نستنتج من خلال البيانات الواردة في الجدول أنّ غالبية العمال يجدون سهولة في التكيف مع المتغيرات التي تحدث على مستوى المؤسسة، وهذا راجع إلى المستوى التعليمي المرتفع بالمؤسسة، إضافة إلى أنّ العمال بمؤسسة سونلغاز يتلقون دورات تدريبية وتكوينية في العمل وهذا ما يمكنه من مواكبة المتغيرات.

**تحليل وتفسير الجداول المركبة:**

**جدول 41: يوضح العلاقة بين الرقابة عن طريق بطاقات الدوام والمواظبة على الحضور في الوقت**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **مواظب على الحضور في الوقت المحدد** | **المجموع** |
| **نعم** | **لا** | **أحيانا** |
| **الرقابة عن طريق بطاقات الدوام اليومية** | نعم | 21 | 0 | 2 | 23 |
| 80.76% | 00% | 7.69% | 88.46% |
| لا | 1 | 2 | 0 | 3 |
| 3.84% | 7.69% | 00% | 11.53% |
| **المجموع** | 26 |
| 100% |

يتبين من خلال الجدول 41: أنّ 23 من المبحوثين وهم ما يمثلون نسبة 88.46% من إجمالي العينة يرون أنّ العملية الرقابية عن طريق بطاقات الدوام تزيد من فعالية الرقابة في المؤسسة، بينما 3 من المبحوثين وهم ما يمثلون نسبة 11.53% من إجمالي العينة يرون عكس ذلك ، و يتضح لنا أنّ مؤسسة سونلغاز تعتمد في عملية الرقابة على بطاقات الدوام اليومية للكشف عن غيابات العامل ومدى انضباطه واحترامه للمواعيد.

**الاستنتاج العام:**

نستنتج انطلاقا من تحلیلنا للبیانات والنتائج المتحصل ومن خلال ما لاحظناه في المؤسسة والدراسة المیدانیة ومن خلال الاستنتاجات التي توصلنا إلیها من فرضیات الدراسة, تم إثبات الفرضیة الأولى التي تؤكد بأن للوسائل الرقابیة المستخدمة في عملیة الرقابة دور في تحسين ویتجلى هذا الدور في ضبط سلوكات الأفراد وجعلهم أكثر انتظاما والتزاما بقوانین العمل بالإضافة إلى انجاز الأعمال في وقتها وكما هو مطلوب, بالإضافة إلى الحفاظ على سریان العمل, كما وقد تم إثبات الفرضیة الثانیة أن للأهداف الرقابیة دور في رفع الإنتاجية وینعكس ذلك في الدور الذي تلعبه عملیة المطابقة بین الأداء والخطط المستهدفة زد على ذلك دور عملیة تقییم الأداء واكتشاف الأخطاء ومعالجتها وینعكس ذلك على الأفراد من خلال تنمیة مهاراتهم وقدراتهم والدفع بهم نحو الإبداع والابتكار مما یساعد على الكشف عن المواهب الكامنة لدیهم ومن ثم الارتقاء بأداء العاملین مثل الزیادة في مستوى الأداء والإنتاجیة وتحسین جودة العمل, وعلیه توصلت الدراسة إلى نتیجة عامة مفادها أن للرقابة التنظیمیة دور في رفع وتحسين الإنتاجية بالمؤسسة.

**خلاصة الفصل الثالث**

جاءت هذه الدراسة في جوهرها للكشف عن دور الرقابة التنظيمية في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الجزائرية وذلك كان على نطاق واسع حيث قمنا بدراسة ميدانية بشركة سونلغاز الشريعة – تبسة.

حيث أن مؤسسة سونلغاز تولي اهتماما كبيرا للرقابة التنظيمية من أجل تنمية مواردها البشرية، وتحقيق أهدافها المسطرة في مخططها الاستراتيجي، وذلك في ظل التغيرات المهنية والتكنولوجية والتسييرية التي تعرفها البيئة.

وتأكيدا لاهتمامات المؤسسة بالرقابة التنظيمية، فإن الرقابة في المؤسسة تعمل على مسايرة التغيرات التكنولوجية والتسييرية، وتحسين أداء المؤسسة وزيادة إنتاجية عمالها وذلك من خلال تغطية العجز في الأداء، وزيادة الإنتاج، وتخفيض التكاليف، وبذلك يساعد على تحقيق تنمية شاملة لمواردها البشرية.

**الخاتمــــــــــــــــــة العامة**

وما نخلص إليه من خلال ما تناولناه في بحثنا موضوع الرقابة التنظیمیة ودورها في رفع مستوى الكفاءة المهنیة من خلال العرض النظري لمتغیرات البحث.

وتوصلنا إلى نتیجة نهائیة انطلاقا من التساؤل الرئیسي الذي كان مفاده: هل للرقابة التنظیمیة دور في رفع الإنتاجية في المؤسسة الجزائریة؟

للرقابة التنظيمية في المؤسسة دور إذ یتجلى في عملیتي التقییم والمطابقة بین الأداء الفعلي للعامل والخطط المستهدفة التي تعمل على الكشف عن الأخطاء والانحرافات التي یقع فیها العامل ومن ثم معالجتها من خلال عملیة التوجیه والمتابعة من طرف المشرفین ومن ثم الدفع بالمرؤوسین تحسین أدائهم إلى الأحسن, ومن هنا یمكننا القول أن الرقابة وظیفة مهمة في المؤسسة حیث تحتل موقعا استراتیجیا بالغ الأهمیة ,

فهي عملیة مستمرة منذ بدایة التخطیط من المراحل الأخیرة من التنفیذ فهي تعني بتتبع مراحل الانجاز في المؤسسة أول بأول, لهذا فان المؤسسة لا یمكن لها أن تعطي نتائج حسنة في الرفع من مستوى الكفاءة في الأداء إلا إذا اعتمدت على نظام رقابي جدي ودقیق , یتكیف ویتماشى مع كل الأعمال والوظائف المتواجدة في المؤسسة وفق أسالیب ووسائل متطورة وذلك بغیة تكوین عامل ذو كفاءة.

وبعد الدراسة اتضح لنا أن اغلب المؤسسات الاقتصادية تركز بدرجة كبيرة على المورد البشري وذلك لأنه يعتبر السبيل الأنجع نحو تحسين الجودة و تحقيق الميزة التنافسية وزيادة ربحية المؤسسة. ويتحقق كل ذلك من خلال تبني السياسات واستراتيجيات تسمح لها بتنمية مواردها البشرية وتحسين أداءها.

وذلك من منطلق أنها من أهم المؤشرات المعتمدة في تقييم كفاءة وفعالية الأداء.

وهو ما یجعلنا نصل إلى نتیجة تقول أن للرقابة التنظیمیة دور في تحسين الإنتاجية في المؤسسة الجزائریة.

**قائمة المراجع و المصادر:**

**أولا: الكتب والمراجع:**

1-أحمد رجب عبد العال، فتحي رزق السوافري، مدخل معاصر في المحاسبة الإدارية المتقدمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

2-أحمد رشاد موسى، اقتصاديات المشروع الصناعي، دار النهضة العربية، القاهرة، 1970.

3-أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1998.

4-بشير العلاق، تنظيم وإدارة العلاقات العامة، ب.ط، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

5-حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

6-خدام عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، ط1، عمان، 2009.

7-خذير كاظم محمود وموسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة العمال، ط1، دار الإثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

8-خير الدين موسى أحمد، إدارة المشاريع المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2012.

9-زيد منير عبوي وسامي محمد هشام حريم، مدخل الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق للنشر، عمان، 2005.

10-زيد منير عبوي، سامي محمد هشام، مدخل إلى الإدارة العامة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع،القاهرة، 2006.

11-سعاد نايف البرنوطي، أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2001.

12-سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية، الإسكندرية،2007.

13-صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع بحث وترجمة، قسنطينة، الجزائر 2006.

14-صالح مهدي وآخرون، الإدارة والأعمال، ط1، دار وائل للنشر،دون \كر البلد، 2007.

15-صالح هاشم صادق، التخطيط والرقابة، الجامعة المفتوحة للنشر، طرابلس، 1995.

16-الصباح عبد الرحمن، الرقابة الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط1، جامعة الإسكندرية للنشر،مصر، 1989.

17-صلاح الشنواني ، **التنظیم الإداري في قطاع الأعمال**، دار المعارف ، القاهرة ، 1966**.**

18-ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفنّ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

19-طارق المجذوب، المرجع في الإدارة العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2005.

20-طارق طه، التنظيم (النظرية-الهياكل-التصميمات)، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2007.

21-عادل جودة، غسان قلعاوي، الكفاية الإنتاجية ووسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية، دار الفكر، بيروت، 2000.

22-عبد الستار محمد علي، إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل كمّي)، دار وائل للنشر، بيروت، 2000.

23-عبد القادر محمد، عبد القادر عطية، الاقتصاد بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.

24-علي الشريف، الإدارة المعاصرة، ط2، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997.

25-علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

26-علي فلاح، بادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

27-علي محمد منصور، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، ط2، دار مجموعة النيل العربية للنشر، مصر، 2004.

28-عمار بوحوش، محمد محمود الذئيبات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، بن. عكنون، الجزائر.

29-عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

30-غلوسي دلال، الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

31-فؤاد القاضي، الفعالية والإنتاجية، الجامعة العمالية، أكاديمية الدراسات المتخصصة، القاهرة.

32-فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

33-محمد البكري، سونيا، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1988.

34-محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل اتخاذ القرارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.

35-محمد زياد عمر، البحث العلمي، مناهجه وتقنياته، مطابع الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، بدون ذكر السنة.

36-محمود سويلم، الإدارة في القرن الواحد والعشرين، ط1، جامعة المنصورة ، بدون ذكر السنة.

37-مروان عبد المجيد إبراهيم، الإدارة والتنظيم، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000.

38-معن محمود عياصرة، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

39-وجيه عبد الرسول العلي، الإنتاجية مفهومها، قياسها، العوامل المؤثرة فيها، دار الطليعة، بيروت، 1982.

40-يسين سعيد عامر، خالف يوسف الخلف، الإنتاجية القياسية، دار المريخ، الرياض، 1984.

**ثانيا :المجلات:**

1-بارك نعيمة، مجلة اقتصاديات لشمال إفريقيا، دار النهضة العربية، القاهرة 2014.

**ثالثا: رسائل الماجستير:**

1-السعید بلوم ،أسالیب الرقابة ودورھا في تقییم أداء المؤسسة الاقتصادیة ،رسالة ماجیستیر،غیر منشورة ،جامعة منتوري، الجزائر، 2008 .

2-عبد لله عبد الرحمن , الرقابة الإداریة وعلاقتها بالأداء الوظیفي في الأجهزة الأمنیة, رسالة ماجستیر , غیر منشورة, جامعة نایف للعلوم الأمنیة.

**رابعا:المراجع باللغة الفرنسية:**

-1Alain Couland et d'autres,Les rations de productivité, Edition d'organisation, Paris 1986.

-2B.Sansal, La mesure de la productivité, O.P.U, Alger.

-3J-Fourasit, La productivité que Sais-je PUF,11éme édition, Paris, 1987.

-4Prokopenko Joseph, Gérer la productivité, manuel pratique, B.I.T. Genève 1990.

-5Centre d'étude des revenus et des couts, La productivité globale dans l'entreprise, Edition d'organisation, Paris.

-6Francois Schaller, Essai critique sur la notion de productivité, Genève, 1966.

**خامسا: مواقع الانترنت.**

<http://www.mdcegypt.com/Site-Arabic/Management%20Approaches-Arabic/Management-%20Leadership-Arbic/M-Leadership-14/MLeadership-14.asp> .

**وزارة التعلیم العالي والبحث العلمي**

**جامعة العربي التبسي - تبسة**

**كلیة العلوم الإنسانیة و الاجتماعیة والعلوم الإسلامیة**

**قسم العلوم الاجتماعیة**

**تخصص علم الاجتماع تنظیم والعمل**

**استمـــارة بحـــث**

تحیة طیبة وبعد:

في إطار انجاز مذكرة التخرج ضمن متطلبات شھادة الماستر علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع تنظیم وعمل تحت عنوان – دور الرقابة التنظیمیة في تحسين الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية وعلى ھذا الأساس نرجو من سیادتكم الإجابة على الأسئلة المطروحة في ھذه الاستمارة بعنایة وحرص لاستعمالها في أغراض علمیة وبحثیة فقط :

ولكم منا جزیل الشكر والاحترام والتقدیر.

**من إعداد: تحت إشراف الدكتورة:**

 رشيــــــــد مراحـــي بــــراك خضـــرة

 كعبـــي هــناء

**المحور الأول: البیانات الشخصیة**

1. الجنس : ذكر أنثى
2. السن:
3. الحالة العائلیة : أعزب) ة( متزوج) ة( مطلق) ة( أرمل) ة(
4. المستوى التعلیمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
5. الرتبة المھنیة : إطار سامي إطار عون تحكم عالي تقني عون تحكم اقل عون تنفیذ
6. الأقدمیة في العمل: أقل من 5سنوات من5-10 سنوات

من 10-15 سنة من 15-20 سنة 20 سنة فأكبر

**المحور الثاني:الرقابة التنظیمیة ودورها في تحسين الإنتاجية:**

-7 ھل توجد رقابة في المؤسسة؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة ب نعم ھل ھي ؟ فعالة ، غیر فعالة ، أحیانا

-8 ھل أنت على درایة بالوسائل المعمول بھا في عملیة الرقابة في المؤسسة ؟

نعم ، لا

-9 ھل التقاریر الیومیة والأسبوعیة تساعد على مراقبة العمل ؟ نعم ، لا

-10 ھل ترى أن عملیة الرقابة عن طریق بطاقات الدوام الیومیة تزید من فعالیة الرقابة في المؤسسة ؟ نعم لا

-11 ھل الرقابة عن طریق المشرفین تزید من نجاح العملیة الرقابیة في المؤسسة؟

 نعم لا

-12 ھل یتواجد المشرف بمكان العمل بشكل دائم أثناء الدوام؟ نعم لا أحیانا

-13 ھل یتم مراعاة الأعمال المنجزة من طرف المشرف؟ نعم لا

-14 ھل یتوفر بالمؤسسة بيئة مناسبة للعمل ؟ نعم لا

-15 ھل ترى أن الإدارة تعترف بما یقدمھ العامل من جھد؟ نعم لا

-16 ھل یتم وضع خطط لمواجھة مشاكل العمل من طرف المسؤول ؟ نعم لا

-17 ھل یتم اكتشاف الأخطاء ومعالجتھا في المؤسسة ؟ نعم لا

-18 ھل یتم في المؤسسة القیام بعملیة المطابقة بین الأداء الفعلي للعمال والخطط المستھدفة بعد الإنتھاء من العمل ؟ نعم لا

-19 في حالة حدوث الخطأ في العمل ھل المشرف ؟ یقوم ب: تنبیھك عقابك التغاضي

-20 ھل یتم برمجة دورات تكوینیة وتدریبیة في المؤسسة؟ نعم لا

-21 ھل ھناك تقییم لأداء العامل في المؤسسة؟ نعم لا

-22 ھل یتم في المؤسسة إجراء تعدیلات على الخطط في حالة عدم تحقیق الأھداف المسطرة ؟ نعم لا

-23 ھل تنجز عملك في الوقت المحدد ؟ نعم لا أحیانا

-24 ھل تلتزم بالقوانین الصادرة عن المؤسسة ؟ نعم لا

-25 ھل للعمال ثقافة المحافظة على تنظیم سیر العمل؟ نعم لا

-26 ھل ترى أن العمل الذي تقوم بھ في المؤسسة یتمیز بالجودة؟ نعم لا

-27 ھل تسعى لتحسین أدائك في العمل من خلال توظیف مھاراتك وخبراتك الفنیة؟

نعم لا

-28 ھل أنت على استعداد لبذل أقصى جھدك لتحقیق أھداف المؤسسة؟ نعم لا

-29 ھل لدیك القدرة على حل المشاكل المرتبطة بالعمل الموكل إلیك ؟ نعم لا

-30 ھل تمتلك القدرة الكافیة للتحكم في عملك ؟ نعم لا

-31 ھل أنت مواظب على الحضور في الوقت ؟ نعم لا أحیانا

-32 ھل تلتزم بأداء المھام الموكلة إلیك؟ نعم لا أحیانا

-33 ھل تسعى للتقلیل من الأخطاء التي تقع فیھا في العمل؟ نعم لا

-34 ھل تعمل على إتقان عملك؟ نعم لا

-35 ھل تتناسب مؤھلاتك العلمیة مع الوظیفة التي تشغلھا بالمؤسسة ؟ نعم لا

-36 ھل ترى أن عملیة تقییم الأداء مھمة بالنسبة لك ؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة نعم فأین تظھر أھمیتھا ؟

\*للتعرف على نقاط الضعف :

\*للرفع من الروح المعنویة لدى العامل:

\*لتحسین الكفاءة المھنیة :

-37 ھل یتم تقدیم تحفیزات للعامل من اجل تحسین الأداء ؟ نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم،ھل ھي :

-تحفیزات مادیة ، تحفیزات معنویة ھما معا

-38 ھل تتكیف بسھولة مع التغیرات التي تحدث على مستوى المؤسسة؟ نعم لا

**ملخص الدراسة:**

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن دور الرقابة التنظيمية في تحسين الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية و اعتمدت هذه الدراسة على العملية المؤقتة والمقابلة والملاحظة والاستبيان كأداة لجمع البيانات. تم التوصل إلى المناقشة والتحليل في ضوء النظريات والدراسات السابقة بأن للرقابة التنظيمية دور في تحسين إنتاجية المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** الرقابة التنظيمية , تحسين , الإنتاجية , الاستبيان, دور.

**Abstarct:**

The current study aimed to reveal the role of organizational oversight in improving productivity in the Algerian establishment. This study relied on the interim process, interview, observation, and questionnaire as a tool for collecting data. Discussion and analysis were reached in the light of previous theories and studies that organizational oversight has a role in improving enterprise productivity.

**Key woords :** organizational oversight،improving ، productivity، questionnaire ، role.

1. - خير الدين موسى أحمد، إدارة المشاريع المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2012، ص 255. [↑](#footnote-ref-2)
2. - http://www.mdcegypt.com/Site-Arabic/Management%20Approaches-Arabic/Management-%20Leadership-Arbic/M-Leadership-14/M-Leadership-14.asp [↑](#footnote-ref-3)
3. - الصباح عبد الرحمن، الرقابة الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط1، جامعة الإسكندرية للنشر، مصر، 1989م، ص 01. [↑](#footnote-ref-4)
4. - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 302. [↑](#footnote-ref-5)
5. - علي محمد منصور، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، ط2، دار مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص 56. [↑](#footnote-ref-6)
6. - صالح هاشم صادق، التخطيط والرقابة، الجامعة المفتوحة للنشر، طرابلس، 1995، ص 93. [↑](#footnote-ref-7)
7. - صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع بحث وترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 86. [↑](#footnote-ref-8)
8. - علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 25. [↑](#footnote-ref-9)
9. - طارق المجذوب، المرجع في الإدارة العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2005، ص 665. [↑](#footnote-ref-10)
10. - زيد منير عبوي وسامي محمد هشام حريم، مدخل الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق للنشر، عمان، 2005، ص 173. [↑](#footnote-ref-11)
11. - علي فلاح، بادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 340-341. [↑](#footnote-ref-12)
12. - مروان عبد المجيد إبراهيم، الإدارة والتنظيم، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 155. [↑](#footnote-ref-13)
13. - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 119. [↑](#footnote-ref-14)
14. - معن محمود عياصرة، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 71. [↑](#footnote-ref-15)
15. - عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 435. [↑](#footnote-ref-16)
16. - سعاد نايف البرنوطي، أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2001، ص 333. [↑](#footnote-ref-17)
17. - طارق طه، التنظيم (النظرية-الهياكل-التصميمات)، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص 74. [↑](#footnote-ref-18)
18. - معن محمود عياصرة، مرجع سابق، ص 72. [↑](#footnote-ref-19)
19. - محمود سويلم، الإدارة في القرن الواحد والعشرين، ط1، جامعة المنصورة، ص 181. [↑](#footnote-ref-20)
20. - خدام عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، ط1، عمان، 2009، 11. [↑](#footnote-ref-21)
21. - ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفنّ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 244. [↑](#footnote-ref-22)
22. - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، 2006، ص 305-306. [↑](#footnote-ref-23)
23. - صالح مهدي وآخرون، الإدارة والأعمال، ط1، دار وائل للنشر، 2007، ص 225. [↑](#footnote-ref-24)
24. - زيد منير عبوي، سامي محمد هشام، مدخل إلى الإدارة العامة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006، ص 177. [↑](#footnote-ref-25)
25. - بشير العلاق، تنظيم وإدارة العلاقات العامة، ب.ط، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 216-217. [↑](#footnote-ref-26)
26. - خذير كاظم محمود وموسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة العمال، ط1، دار الإثراء للنشر والتوزيع، عمان، 20008، ص 391. [↑](#footnote-ref-27)
27. - علي الشريف، الإدارة المعاصرة، ط2، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997، ص 135. [↑](#footnote-ref-28)
28. - غلوسي دلال، الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 64. [↑](#footnote-ref-29)
29. عبد لله عبد الرحمن , الرقابة الإداریة وعلاقتها بالأداء الوظیفي في الأجهزةة الأمنیة, رسالة ماجستیر , غیر منشورة, جامعة نایف للعلوم الأمنیة, ص, 1424 [↑](#footnote-ref-30)
30. مصطفى محمد محمود, مرجع سبق ذكره، ص 115. [↑](#footnote-ref-31)
31. السعید بلوم ،أسالیب الرقابة ودورھا في تقییم أداء المؤسسة الاقتصادیة ،رسالة ماجیستیر،غیر منشورة ،جامعة منتوري، الجزائر، 2008 ،ص 79. [↑](#footnote-ref-32)
32. السعید بلوم،أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة، رسالة ماجستير،جامعة منتوري قسنطينة، 2008، ص 91. [↑](#footnote-ref-33)
33. حسین حریم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2015 ، ص 315.. [↑](#footnote-ref-34)
34. السعید بلوم، الرسالة السابقة الذكر، ص 101. [↑](#footnote-ref-35)
35. ربحي مصطفى علیان،المرجع السابق، ص 20 . [↑](#footnote-ref-36)
36. حسین حریم و آخرون،المرجع السابق ، ص 336. [↑](#footnote-ref-37)
37. حسین حریم و آخرون، المرجع السابق ، ص. 337 [↑](#footnote-ref-38)
38. حسین حریم و آخرون، نفس المرجع ، ص 339. [↑](#footnote-ref-39)
39. صلاح عبد القادر النعیمي، المرجع السابق ،.ص 166. [↑](#footnote-ref-40)
40. أحمد عبد الله الصباب وآخرون ، المرجع السابق، ص 201. [↑](#footnote-ref-41)
41. فرید فهمي زیارة ،المرجع السابق، ص.401 [↑](#footnote-ref-42)
42. صلاح الشنواني ، **التنظیم الإداري في قطاع الأعمال**، دار المعارف ، القاهرة ، 1966 م **، ص 89.** [↑](#footnote-ref-43)
43. - J-Fourasit, La productivité que Sais-je? PUF, 11éme édition, Paris, 1987, P4. [↑](#footnote-ref-44)
44. - بارك نعيمة، مجلة اقتصاديات لشمال إفريقيا، 2014، ص 279. [↑](#footnote-ref-45)
45. - محمد البكري، سونيا، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1988، ص 273. [↑](#footnote-ref-46)
46. - فؤاد القاضي، الفعالية والإنتاجية، الجامعة العمالية، أكاديمية الدراسات المتخصصة، القاهرة، ص 213. [↑](#footnote-ref-47)
47. - يسين سعيد عامر، خالف يوسف الخلف، الإنتاجية القياسية، دار المريخ، الرياض، 1984، ص 119. [↑](#footnote-ref-48)
48. - محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 50. [↑](#footnote-ref-49)
49. - أحمد رشاد موسى، اقتصاديات المشروع الصناعي، دار النهضة العربية، القاهرة، 1970، ص 104. [↑](#footnote-ref-50)
50. - FrancoisSchaller, Essai critique sur la notion de productivité, Geneve, 1966, P16. [↑](#footnote-ref-51)
51. - أحمد رجب عبد العال، فتحي رزق السوافري، مدخل معاصر في المحاسبة الإدارية المتقدمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 251. [↑](#footnote-ref-52)
52. - محمد توفيق ماضي، المرجع السابق، ص 102. [↑](#footnote-ref-53)
53. - أحمد رجب عبد العال، نفس المرجع، ص 111. [↑](#footnote-ref-54)
54. - سونيا محمد البكري، المرجع السابق، ص 312. [↑](#footnote-ref-55)
55. - Centre d'étude des revenus et des couts, La productivité globale dans l'entreprise, Edition d'organisation, Paris, 1989, P13. [↑](#footnote-ref-56)
56. - Alain Couland et d'autres, Les rations de productivité, Edition d'organisation, Paris 1986, P 30. [↑](#footnote-ref-57)
57. - وجيه عبد الرسول العلي، الإنتاجية مفهومها، قياسها، العوامل المؤثرة فيها، دار الطليعة، بيروت، 1982، ص 22. [↑](#footnote-ref-58)
58. - محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل اتخاذ القرارات)، الدار الجامعية، 1999، ص 63. [↑](#footnote-ref-59)
59. - وجيه عبد الرسول العلي، مرجع سبق ذكره، ص 23. [↑](#footnote-ref-60)
60. - وجيه عبد الرسول العلي، نفس المرجع، ص 20. [↑](#footnote-ref-61)
61. - وجيه عبد الرسول، مرجع سبق ذكره، ص: 105. [↑](#footnote-ref-62)
62. -B.Sansal, La mesure de la productivité, O.P.U, Alger, P 27. [↑](#footnote-ref-63)
63. - B. Sansal, OP-cit, P 29. [↑](#footnote-ref-64)
64. - Prokopenko Joseph, Gérer la productivité, manuel pratique, B.I.T. Genève 1990, P 12. [↑](#footnote-ref-65)
65. - ياسين سعد عامر، خالد يوسف الخلف، مرجع سبق ذكره، ص 62-69. [↑](#footnote-ref-66)
66. - عبد القادر محمد، عبد القادر عطية، الاقتصاد بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص 202. [↑](#footnote-ref-67)
67. - وجيه عبد الرسول العلي، مرجع سبق ذكره، ص 203. [↑](#footnote-ref-68)
68. - **القوى العاملة:** هي جميع الأيدي العاملة اللازمة لتشغيل الآلات والقيام بمختلف العمليات أو لتقديم الخدمات أو الأعمال الإدارية أو غيرها . [↑](#footnote-ref-69)
69. - عبد الرحمن بن عنتر، مرجع سبق ذكره، ص 48. [↑](#footnote-ref-70)
70. - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص 169. [↑](#footnote-ref-71)
71. - عادل جودة، غسان قلعاوي، الكفاية الإنتاجية ووسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية، دار الفكر، بيروت، 2000، ص 45. [↑](#footnote-ref-72)
72. - عادل جودة، مرجع سبق ذكره، ص 52. [↑](#footnote-ref-73)
73. - سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 289. [↑](#footnote-ref-74)
74. - محمد توفيق ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 290. [↑](#footnote-ref-75)
75. - عبد الستار محمد علي، إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل كمّي)، دار وائل للنشر، بيروت، 2000، ص 61. [↑](#footnote-ref-76)
76. - عمار بوحوش، محمد محمود الذئيبات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، بن. عكنون، الجزائر، ص 131 [↑](#footnote-ref-77)
77. - عمار بوحوش، محمد محمود الذئيبات، مرجع سابق، ص 66. [↑](#footnote-ref-78)
78. - محمد زياد عمر، البحث العلمي، مناهجه وتقنياته، مطابع الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، بدون سنة، ص 154 [↑](#footnote-ref-79)
79. -موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية، مصطفى ماضي،ط2،دار القصبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006،ص6. [↑](#footnote-ref-80)
80. -عمار بوحوش، محمد محمود الديبان، تقنيات ومناهج البحث العلمي، ديوان الجامعية، الجزائر، 1995، ص، 130. [↑](#footnote-ref-81)
81. -محمد سويلم البسيوني، أساسيات البحث العلميفي العلوم التربوية والاجتماعية والانسانية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2013،ص 180. [↑](#footnote-ref-82)