

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة منتوري قسنطينة
كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية
قسم علم الإجتماع و الديمغرافيا

تاريخ المناقشة:

رقم التسجيل:

رقم التسلسل:

الموضوع

أساليب الرقابة و دورها في تقييم
أداء المؤسسة الاقتصادية
دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات
و الجرارات بالسوناكوم (SONACOME)

رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية

من إعداد الطالب :

* السعيد بلوم

تحت إشراف الأستاذ :

* الدكتور أحمد

أعضاء لجنة المناقشة :

- أ. د. رابح كعباش رئيسا

زردومي

- د. أحمد زردومي مشرفا و مقرا

- د. صالح بن نوار عضوا مناقشا

- د. مسعودة خنونة عضوا مناقشا

بِسْمِ اللّٰهِ

الرَّحْمٰنِ

الرَّحِیْمِ

شكر و تقدير

الحمد لله الذي أعطى كل شيء خلقه ثم هدى، نحمده حمدا كثيرا طيبا مبارك فيه
على أن وفقني في إتمام هذا العمل المتواضع
أتقدم بجزيل الشكر و التقدير، إلى الأستاذ المشرف الدكتور أحمد زردومي على
ما قدمه لي من نصائح و توجيهات و إرشادات و تشجيعات فكان لي خير عون
و سند في إنجاز هذه الرسالة
كما لا أنسى أن أتوجه بالشكر إلى الأستاذ الدكتور عنصر يوسف الذي ساعدني
بتوجيهاته القيمة
كما أتوجه بالشكر إلى إدارة المؤسسة الصناعية للجرارات و المحركات
بالصوناكوم و منهم على الخصوص رئيس مصلحة التكوين
كما لا أنسى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد إلى كل هؤلاء أسمى معاني
الشكر و التقدير



- أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى:
- * إلى من رعتني يعيناها و كستني بحلها و عطفها إلى أحب الناس إلى قلبي حفظها الله و أبقاها لي تاجا فوق راسي إلى.....أمي
 - * إلى من عرفني الحرف و مسك القلم في المهد إلى من أحسن تربيتي إلىأبي العزيز حفظه الله و أطال في عمره
 - * إلى توأم روحي و زهرة فؤادي، إلى أغلى هدية وهبها الله لي، إلى الجميلة الحنوننة الحبيبة زوجتي العزيزة.....فائزة نقيب
 - * إلى الراحلة هنا بالجسد و الباقية في القلب إلى الأبد إلى روح ابنتي خديجة
 - * إلى عمي علي و خالتي زهور أطال الله عمرهما و أبنانهم عبد الناصر و هشام
 - * إلى إخوتي: محمد - الصادق - مصطفى و نورة
 - * إلى كافة العائلة: جمال -رهان- حنان - نجية
 - * إلى كل الأهل و الأحباب و الأصدقاء و الزملاء
 - * إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد.

بلوم السعيد



فهرست المحتويات

رقم الصفحة

الموضوع

مقدمة

الباب الأول: الإطار النظري و المفاهيمي

الفصل الأول: موضوع الدراسة

أولاً: المبحث الأول: مشكلة الدراسة

- I - تحديد مشكلة الدراسة و صياغتها.....01
- II - وضع فروض الدراسة02
- III - أسباب اختيار الموضوع.....04
- IV - أهمية الدراسة.....04
- V - أهداف الدراسة.....04

ثانياً: المبحث الثاني: الدراسات السابقة

- I - دراسة تناولت الرقابة الجبائية في الجزائر "دراسة الإجراءات".....05
- II - دراسة تناولت آليات رقابة البنك المركزي على البنوك التجارية و فعاليتها07
- III - دراسة تناولت الاتجاهات حديثة في الرقابة و المراجعة الداخلية.....09
- IV - دراسة تناولت الرقابة على المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر رقابة إدارية و مالية11

الفصل الثاني: العملية الرقابية

- تمهيد.....13

أولاً: المبحث الأول:

- I - مفهوم الرقابة.....14
- II - الاتجاهات المختلفة للرقابة.....19
- أ - النظرية الكلاسيكية للرقابة.....19
- ب - النظرية السلوكية للرقابة.....19
- ج - النظرية التطبيقية أو الاتجاه العلمي للرقابة.....20
- III - خطوات العملية الرقابية.....21
- IV - أنواع الرقابة.....23

ثانياً: المبحث الثاني:

- I - مجالات الرقابة.....31
- II - أهمية الرقابة32
- III - أهداف الرقابة.....33
- IV - وظيفة الرقابة.....34
- V - مسؤولية الرقابة.....35
- VI - أساليب الرقابة36
- أ - الأساليب التقليدية.....36
- ب - الأساليب المتخصصة.....40
- VII - مبادئ الرقابة الفعالة.....41
- خاتمة46

الفصل الثالث: تقييم الأداء

47.....	تمهيد.....
48.....	I- مفهوم تقييم الأداء.....
49.....	II- أهمية تقييم الأداء.....
49.....	أ- أهمية تقييم الأداء بالنسبة للموارد البشرية.....
50.....	ب- أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة.....
50.....	III- أسس تقييم الأداء الفعال.....
51.....	IV- محددات الأداء.....
51.....	أ- الجهد.....
51.....	ب- القدرات.....
51.....	ج- إدراك الدور أو المهام.....
52.....	V- إعداد خطة تقييم الأداء.....
53.....	VI- تطور طرق تقييم الأداء.....
61.....	VII- مقابلات تقييم الأداء.....
62.....	VIII- صعوبات أو الأخطاء في تقييم الأداء.....
62.....	أ- أخطاء متعلقة بالقائم بالأداء (المقوم).....
63.....	ب- أخطاء متعلقة بنظام التقييم.....
64.....	IX- الإعتبارات التي يجب مراعاتها في تقييم الأداء.....
65.....	خاتمة.....

الفصل الرابع: المؤسسة الاقتصادية

66.....	تمهيد.....
67.....	I- مفهوم المؤسسة.....
67.....	1- من الناحية الاقتصادية.....
68.....	2- من الناحية الاجتماعية.....
69.....	3- من الناحية التنظيمية و الإدارية.....
69.....	II- بيئة المؤسسة.....
70.....	III- تنظيم المؤسسة.....
75.....	IV- خصائص المؤسسة الاقتصادية.....
76.....	V- أنواع المؤسسات الاقتصادية.....
76.....	أ- تصنيف المؤسسة حسب قطاع النشاط.....
76.....	ب- تصنيف المؤسسة حسب الشكل القانوني.....
78.....	ج- تصنيف المؤسسة حسب طبيعة الملكية.....
79.....	د- تصنيف المؤسسة حسب الحجم.....
80.....	هـ- تصنيف المؤسسة تبعا للطابع الاقتصادي.....
81.....	خاتمة.....

الباب الثاني: الإطار الميداني

الفصل الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

82.....	تمهيد.....
83.....	I- مجالات الدراسة.....

83.....	1- المجال الجغرافي.....
84.....	2- المجال البشري.....
84.....	3- المجال الزمني.....
85.....	II- عينات الدراسة.....
86.....	III- منهج الدراسة.....
	IV- أدوات جمع البيانات
87.....	1- الملاحظة.....
88.....	2- المقابلة.....
89.....	3- الاستمارة.....

الفصل الثاني: تبويب و تحليل النتائج

93.....	I- تبويب و تحليل البيانات و تفسيرها للاستمارة الخاصة بالإداريين.....
138.....	II- تبويب و تحليل البيانات و تفسيرها للاستمارة الخاصة بالتقنيين.....
183.....	III- تبويب و تحليل البيانات و تفسيرها للاستمارة الخاصة بالعمال.....

الفصل الثالث: عرض و مناقشة النتائج

225.....	تمهيد.....
226.....	I- عرض و مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الأولى.....
227.....	II- عرض و مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثانية.....
228.....	III- عرض و مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثالثة.....
230.....	IV- النتيجة العامة.....
231.....	V- التوصيات و الاقتراحات.....
233.....	VI- خاتمة.....
	* الملاحق
	1- الملخص:
234.....	أ- عربية.....
235.....	ب- فرنسية.....
236.....	ج- إنجليزية.....
	2- الاستثمارات:
237.....	أ- إستمارة خاصة بالإداريين.....
242.....	ب- إستمارة خاصة بالتقنيين.....
247.....	ج- إستمارة خاصة بالعمال.....
252.....	* المراجع.....
	* فهرست الجداول
255.....	1- فهرس الجداول الخاص بالإداريين.....
257.....	- فهرس الجداول الخاص بالتقنيين.....
259.....	- فهرس الجداول الخاص بالعمال.....

المقدمة

تواجه المؤسسات الاقتصادية اليوم أكثر من أي وقت مضى تحديات متعددة مصدرها أساسا اتساع البيئة الخارجية التي تمارس في إطارها نشاطها وسط العديد من المتغيرات التي تمتاز بالتعقد و التداخل حيث تعمل هذه المتغيرات على تحديد مكانة و مستوى و قيمة المؤسسة في المجتمع سواء على الصعيد الوطني أو الدولي و المؤسسات الناجحة هي التي تعتمد على إدارة جيدة تمكنها من مواجهة المشاكل و الصعوبات، و ذلك بالاعتماد على مجموعة من الوظائف و العمليات الإدارية و الهامة التي لا يمكن الاستغناء عليها كالتخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة، حيث أن هذه العناصر تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة و ضمان بقائها و استمرارها و تحسين أدائها و فاعليتها و ضمان قدرتها على التكيف و مواجهة المنافسة الحادة التي تتعرض لها.

و في بحثنا هذا ارتأينا دراسة وظيفة العملية الرقابية لما لها من أهمية كبيرة داخل المؤسسة الاقتصادية، فهي نشاط إداري منظم يهتم بالإشراف و المتابعة و قياس الأداء بناء على الأهداف و السياسات و البرامج و الخطط التي سبق تحديدها بقصد اكتشاف مواطن الضعف و الأخطاء و الانحرافات لعلاجها و تقويمها و تقادي تكرارها مرة أخرى.

إنه من الواضح أن هناك ضرورة ماسة و ملحة لممارسة أنشطة الرقابة باستمرار و في مختلف الأوقات و الأزمنة لأن تنفيذ الأعمال و المهام لا يتم في الغالب بشكل تام و متقن، و لأن تطبيق الخطط يتم في العادة بواسطة البشر و من المعروف أن هؤلاء متفاوتون في قدراتهم ودافعيتهم و أمانتهم و أدائهم الأمر الذي يفترض وجود رقابة مستمرة و ذلك حتى يمكن إزالة أسباب الاحتكاك أو النزاع و الصراع بين العاملين في المؤسسات و للسهر على توفير سبل الاتصال داخل المستويات المختلفة للهيكل التنظيمية.

إن الأجهزة الرقابية هي التي تساهم في ربط أجزاء العمليات الإدارية مع بعضها البعض و غياب العملية الرقابية يؤدي إلى تفكيك عناصرها، فهي تطور التنظيم و تنشيط الأداء في المؤسسة لذا فإننا نحتاج إلى مهارات عالية و خبرة كافية و أساليب متطورة للرفع من الإنتاج و تحسينه.

فالرقابة بمثابة الجهاز العصبي لجسم الإنسان، لأنها تحرص و تسهر على سلامة كل خلية من خلايا التنظيم الذي تشرف على متابعته داخل المؤسسة.

من خلال ما تقدم و نتيجة للأهمية الملحوظة لموضوع الرقابة فإن ذا البحث سنحاول من خلاله التطرق إلى معرفة بعض العناصر التي توضح لنا الغموض الذي قد يتشكل في أذهاننا عند سماع كلمة "الرقابة" و ذلك من خلال تعريفها و توضيح أهميتها و وظائفها و أهدافها في المؤسسة الاقتصادية مع التركيز على أساليبها ووسائلها في تقييم الأداء، و تحقيقا لهذا الغرض فقد قمت بتقسيم الدراسة إلى بابين:

الباب الأول: و يتضمن الجانب النظري للدراسة و يحتوي على أربع فصول

الفصل الأول: موضوع الدراسة: ويشتمل على مبحثين

المبحث الأول: مشكلة الدراسة: و في هذا المبحث تم تحديد مشكلة الدراسة و صياغتها ثم توضيح أهمية الدراسة و أسباب اختيارها و كذلك تحديد أهداف الدراسة

المبحث الثاني: خصصت لغرض الدراسة السابقة المشابهة و هي مصنفة إلى محاور معينة تم توضيحها.

الفصل الثاني: الرقابة: حيث يشمل هذا الفصل على مبحثين:

المبحث الأول: يتطرق إلى مفهوم الرقابة و الاتجاهات المختلفة للرقابة و خطوات الرقابة و أنواع الرقابة.

المبحث الثاني: نتطرق إلى مجالات الرقابة، أهمية الرقابة و أهداف الرقابة ووظيفة الرقابة

ومسؤولية الرقابة و أساليب الرقابة و مبادئ الرقابة الفعالة

الفصل الثالث: تقييم الأداء: في هذا الفصل تم تحديد مفهوم تقييم الأداء و أهميته و أسسه و محدداته و كيفية إعداد خطة تقييم الأداء و طرق تقييم الأداء و مقابلات تقييم الأداء و الاعتبارات التي يجب مراعاتها في تقييم الأداء.

الفصل الرابع: المؤسسة الاقتصادية و تطرقنا فيه إلى مفهوم المؤسسة و بيئة المؤسسة و تنظيمها

و خصائص المؤسسة الاقتصادية و أنواع المؤسسات الاقتصادية.

أما الباب الثاني: فهو يتضمن الجانب الميداني و قد قسم إلى ثلاث فصول:

- **الفصل الأول:** الإجراءات المنهجية للدراسة: حيث تعرض الباحث إلى مجالات الدراسة (مكاني، بشري، زمني) و بعد ذلك تحديد العينة و طريقة اختيارها ثم توضيح المنهج المتبع في الدراسة و أخيرا توضيح أدوات ووسائل جمع البيانات من الميدان و هي (الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، و السجلات و الوثائق).

الفصل الثاني: تبويب و تفسير البيانات: و في هذا الفصل تم تفريغ البيانات المجمعة في جداول حسب كل فرضية، ليتم قراءتها و تحليلها و تفسيرها، من خلال النسب المئوية و المنحنيات و بالاستناد إلى الجانب النظري الذي قيل في الموضوع.

الفصل الثالث: عرض و مناقشة نتائج الدراسة على ضوء العروض المطروحة بعدما تم تفريغ البيانات و تحليلها و تفسيرها، تم عرض كل نتيجة خاصة بالفرضية و مناقشتها ثم استخلاص النتيجة العامة.

و في نهاية الدراسة تم عرض الخاتمة، تضمنت أهم النتائج و الاقتراحات و التوصيات الضرورية فيما يتعلق بموضوع الدراسة، ثم وضع قائمة الجداول و المراجع و عليه فإن الفصول الأربعة الأولى تمثل الإطار المفهومي و النظري للدراسة، إذ تعد تحديدا لمشكلة الدراسة و معالمها النظرية، أما الفصول الثلاثة الأخرى فهي تمثل الإطار الافتراضي و المنهجي للدراسة. و في الأخير تجدر الإشارة إلى أهمية موضوع الرقابة فهو يتطلب الكثير من الجهد و الدقة و المسؤولية حتى نصل إلى نتائج حسنة تفيد المؤسسات الاقتصادية.

الباب الأول
الإطار النظري
و المفاهيمي

الفصل الأول

أولاً- المبحث الأول: مشكلة الدراسة

I- تحديد مشكلة الدراسة صياغتها

II- وضع فروض الدراسة

III- أسباب اختيار الموضوع

IV- أهمية الدراسة

V- أهداف الدراسة

ثانياً- المبحث الثاني: الدراسات السابقة

I- دراسة تناولت الرقابة الجبائية في الجزائر، دراسة الإجراءات

II- دراسة تناولت آليات رقابة البنك المركزي على البنوك التجارية و فعاليتها

III- دراسة تناولت الاتجاهات الحديثة في الرقابة و المراجعة الداخلية

IV- دراسة تناولت الرقابة على المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في

الجزائر «رقابة إدارية و مالية»

أولاً: المبحث الأول: مشكلة الدراسة

I - صياغة الإشكالية:

إن عالم اليوم يشهد تغيرات جذرية و عميقة خاصة مع تحرر الاقتصاد العالمي و موجة العولمة و ما تتطلبه المنافسة الاقتصادية من فعالية و كفاءة و ترشيد و استخدام أمثل لكل موارد المؤسسة مهما كانت طبيعتها، و مع تزايد الحاجة و ما تتطلبه التنمية السريعة و الشاملة ارتفع عدد المؤسسات و توسعت مجالات نشاطها فأصبحت ذات تأثير فعال على الحياة الاقتصادية و الاجتماعية للبلاد و أخذت أحجاما مختلفة و أشكالاً قانونية متعددة، فوجدت الشركات الوطنية و المؤسسات العامة ذات الطابع الصناعي و التجاري و الإداري و الاجتماعي و القانوني... الخ كما وجدت المؤسسات الخاصة بمختلف أنواعها.

لذا كان لابد من الرقابة بمختلف أساليبها ووسائلها على تلك المؤسسات و متابعة أعمالها للتأكد من مدى مطابقتها للمخطط الموضوع، و كيفية استعمال المال العام المسند إليها إننا نجد أن كل مؤسسة سواء عامة أو خاصة كانت مؤسسة خدماتية أو إنتاجية يجب أن تخضع لمراقبة معينة حسب طبيعة النشاط الذي تقوم به، لأن أي عمل بدون مراقبة تكون نسبة النجاح فيه قليلة، فهي تعمل على قياس درجة أداء النشاطات التي تتم في المؤسسة قصد تحقيق أهدافها، و هذا وفق معايير يفترض أو تكون موضوعة سالفا لكل وجه من أوجه النشاط من أجل تقييم الانحراف و تصحيح الأخطاء و معالجة أوجه النقص و الإهمال و ترقية الكفاءة و الكافية الإنتاجية.

و على هذا الأساس فإن الرقابة عملية لتقويم الأداء و تقدير الإنجاز و دعم للإدارة المؤسسة في نشاطها اليومي الذي يستهدف أولا و أخيرا رعاية المصلحة العامة لمجموع العاملين بالمؤسسة، و بقصد التحقق من أن العمل يسير وفقا للأهداف المرسومة و المخطط لها بكفاءة و في الوقت المحدد لها، كما أنها تساهم في خلق التماسك و الانسجام و الثقة و التفاهم بين العاملين بمختلف فئاتهم مسئولين أو مرؤوسين، و تغرس فيهم مبادئ احترام القوانين و السهر على تطبيقها بصفة صحيحة و واضحة دون تحريف أو تغيير.

إن التطور الذي طرأ على وظيفة الدولة في العصر الحاضر جعل الرقابة تمتد إلى سائر المجالات الاقتصادية و سياسية و قضائية و إدارية، و بعدة أشكال و أنواع تعتمد على مجموعة من الوسائل كالإشراف و التفتيش و المتابعة و التقارير الإدارية و الفحوص و التحريات و قياس الأداء.

إن موضوع الرقابة و نظرا لأهميته يجب أن يحظى بالقدر الكافي من الاهتمام و العناية كي يتناسب مع الوظيفة الكبرى التي تقوم به داخل المؤسسة فهي ذات صلة بالتخطيط و الأداء، إنها مهمة كل شخص يوكل إليه الإشراف على تنفيذ خطة ما.

من هذا المنطلق اهتمت الجزائر كغيرها من الدول و المجتمعات بعملية الرقابة باعتبارها أحد الوظائف و العناصر الأساسية في تحسين و تقييم أداء و فعالية المؤسسات، فهي تسعى منذ الاستقلال إلى وضع نظام رقابي مبني على أساليب و آليات علمية مدروسة وفق التجربة و الواقع، للتعرف على كيفية سير العمل داخل المؤسسة، و للتأكد من أن كل الموارد بمختلف أنواعها تستخدم وفقا لما هو مخصص لها. إنه و رغم كل هذا فإن واقع المؤسسات الجزائرية يعج بمشاكل جمّة و ظواهر عينية و مشاهدة كضعف الإنتاج و التسيير و النزاعات العالية و غيرها.

لهذا حاولنا من خلال هذه الدراسة المتواضعة معرفة أساليب الرقابة المختلفة و مدى تأثيرها على تقييم و تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية و عليه تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول سؤال رئيسي مضاده هل تساهم أساليب الرقابة بأنواعها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، و قصد ضبط موضوع الدراسة أكثر و التحكم في مساره قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- إلى أي مدى تؤثر أساليب الرقابة المطبقة داخل المؤسسة على تماسكها؟
- هل تساهم أساليب الرقابة في التنمية الفعالة للمؤسسة؟
- هل تؤدي أساليب الرقابة المختلفة إلى تقييم فعال لأداء المؤسسة الاقتصادية؟
- هل أساليب الرقابة تربط بين عملية التخطيط و الأداء الفعال داخل المؤسسة الاقتصادية؟
- هل تساهم أساليب الرقابة في ضمان احترام القوانين و حماية المصلحة العامة للمؤسسة الاقتصادية؟
- هل تساهم الرقابة في معاونة التنظيم في المؤسسة على تحقيق النجاح؟
- هل تساهم أساليب الرقابة في اكتشاف الأخطاء و وضع الحلول المناسبة لمعالجتها؟
- هل تساهم الرقابة في تحسين الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة الاقتصادية؟

II - فروض الدراسة:

تحاول الدراسة الوصول إلى استنتاجات مبنية على حقائق علمية و موضوعية، مستقاة من الواقع الإجتماعية و الميداني، لتبرهن على صحة أو خطأ الفروض المطروحة، إن اهتمامنا يرتكز على طرح الفرضيات و صفة تحليلية و تفسيرية و أن تكون شاملة لجميع عناصر الدراسة و البحث « إن الفرضية هي مجموعة من الأفكار و الآراء و المفاهيم و الحقائق غير المبرهنة و غير المعززة بالأرقام و البيانات و الحجج الإحصائية و الرياضية التي تثبت صحتها و واقعيتها و موضوعيتها و قدرتها على تفسير جانب من جوانب الواقع الاجتماعي، أو الحياة العقلية و السلوكية التي تميز الأفراد و الجماعات في المجتمع»⁽¹⁾

أو بعبارة أخرى «إن الفرضية هي الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاستكشاف الحقيقة و الإجابة عن الأسئلة و الاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث و هي البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول إلى تلك الحقائق و طرق اكتشافها»⁽¹⁾

و قد ضيقت الفرضيات العامة و التي اشتقت من عنوان البحث و هي كما يلي:

أ- الفرضية الأولى:

« كلما كانت هناك رقابة فعالة أدى ذلك إلى تقييم جيد للأداء المؤسسة الإقتصادية »

ب- الفرضية الثانية:

« كلما كان النظام الرقابي في المؤسسة الإقتصادية واضح و دقيق ساهم ذلك في نجاح العملية الرقابية »

ج- الفرضية الثالثة:

« كلما كانت الأساليب و الوسائل التي تعتمد عليها العملية الرقابية متطورة أدى ذلك إلى تقييم ناجح للأداء المؤسسة الإقتصادية »

و حتى يسهل علينا اختيار هذه الفرضيات فقد اخترنا المؤشرات التالي:

- الرقابة

- أنواع الرقابة " رقابة مالية- رقابة أمنية- رقابة على الموارد البشرية "

- مجالات الرقابة

- أشكال الرقابة.

- مواصفات الشخص القائم بالرقابة

- المدة الزمنية لتطبيق الرقابة

- النظام الرقابي

- وسائل الرقابة

- التقارير التي تعتمد عليها الرقابة

- تقييم الأداء

- خطوات تقييم الأداء

- نماذج تقييم الأداء

(1) محمود شفيق "البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية" مصر المكتب الجامعي الحديث ط1 سنة

III - أسباب اختيار الموضوع:

تكمّن أسباب اختيار الموضوع فتمايلي:

أ- الرغبة الملحة في دراسة موضوع أساليب الرقابة و هذا من أجل تكوين نظرة عامة عن هذه العملية.
ب- كثيرا ما نسمع عن الواقع السيئ للمؤسسات الاقتصادية و بالأخص من الناحية الإنتاجية جعلنا نحاول دراسة أساليب الرقابة و هذا للوقوف على كيفية تطبيقها ميدانيا و كيف تؤثر كل الأداء إما سلبا أو ايجابا.

ج- إحساس الباحث بأن مسؤولية نجاح العملية الرقابية بمختلف أساليبها و أنواعها في المؤسسات الاقتصادية أمر في غاية الأهمية غير أنه لا يكون محصورا في جانبه الاقتصادي فقط بل يتعدى إلى مختلف الجوانب الأخرى.

د- أهمية مشكلة الرقابة بالنسبة للمجتمع، و ذلك بالسعي للوقوف على أهم خصائصها و مجالاتها و هذا من أجل توضيح الرؤية للأفراد في المجتمع من خلال تكوين إطار معرفي حول موضوع الرقابة.

IV - أهمية الدراسة:

تتوقف أهمية أي بحث على أهمية الظاهرة المدروسة و على قيمتها العلمية و العملية و مدى إسهامها في إثراء المعرفة النظرية من جهة و الميدانية من جهة أخرى و تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لأنها تتناول موضوع حساس داخل المؤسسة الصناعية و هي الرقابة باعتبارها عملية فعالة تساهم في تقييم الأداء و كشف الأخطاء و الانحرافات و محاولة تصحيحها.

V - أهداف الدراسة:

لكل دراسة أو بحث علمي هدف أو أهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها من خلال اهتمامه بالظاهرة المدروسة و تتخلص فيما يلي:

- الكشف عن الظاهرة المدروسة "ميدانيا" و نعني بذلك معرفة العلاقة الحقيقية الموجودة بين أساليب الرقابة بمختلف أنواعها و الأداء داخل المؤسسة.
- تشخيص كل أساليب الرقابة المطبقة في المؤسسة الاقتصادية و التي تساهم في نجاح و تقدم المؤسسة و كشف الأخطاء و الانحرافات بداخلها و محاولة تصحيحها أو التقليل منها
- محاولة تنبيه المسؤولين بالقطاع الصناعي إلى أهمية العملية الرقابية في تحسين فعالية و أداء المؤسسة و ذلك باستغلال النتائج التي يتم التوصل إليها ميدانيا.

ثانيا: المبحث الثاني: الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة حول موضوع الرقابة بالذات هي كثيرة و بالأخص في شقها الاقتصادي، لكن كان صعبا علينا تقديم الدراسات من جميع جوانبها ذلك لأن البيانات التي تهتم بها هذه الدراسات ليست لها نفس الطبيعة العملية لأن الباحثون يختلفون من حيث الاختصاص و قبل عرض هذه الأبحاث يجب أن نشير إلى أهمية عرض الدراسات السابقة و موقع بحثنا منها.

أ- **وظيفة الدراسة السابقة:** إن الدراسة السابقة توفر للبحث العناصر التالية:

- 1- إمكانية استخدام و الاستعانة بوقائع تلك الدراسات لتدعيم الجانب النظري
 - 2- الاستفادة من كيفية استخدامها للمناهج و أدوات جميع البيانات لاتقاء الأخطاء التي قد نقع فيها.
 - 3- استخدام نتائج تلك البحوث لتدعيم تحاليل و أيضا مقارنتها بتلك التي نتوصل إليها.
- إن الدراسات السابقة عموما لها وظيفتين أساسيتين، وظيفة توجيهية من خلال المسار الذي إتبعته تلك البحوث، ووظيفة بنائية نحاول من خلالها تقريب بناء بحثنا بقدر الإمكان من البناء الذي إتبعته تلك الأبحاث و كيفية ربطها للمجالين النظري و الميداني.

ب- **تقديم الدراسات:**

لقد بذلنا جهود كبيرة لتجميع أكبر قدر ممكن من الدراسات، بيد أننا لم نحصل إلا على القليل منها، أي تلك التي لها صلة بموضوع بحثنا حتى و إن كانت هذه الصلة ضعيفة، و فيما يلي سنتعرض إلى أهم الدراسات التي نعتبرها أقرب إلى موضوع الدراسة:

I- الدراسة الأولى:

عنوانها « **الرقابة الجبائية في الجزائر، دراسة الإجراءات** » مديرية الضرائب لولاية تبسة لنيل شهادة

الماجستير في الاقتصاد الكمي مقدمة من طرف **شبابكي سعدان** " قسنطينة سنة 2004

1- **مشكلة البحث:**

إن اضطلاع الإدارة الضريبية بالدور النقابي كحق لها مقابل تمتع المكلفين بالنظام التصريحي، و كأداة لمواجهة ظاهرة الغش الضريبي يتطلب وجود وسائل و أدوات و طرق خاصة للوقوف على مختلف الممارسات غير الشرعية المقصودة منها و غير المقصودة.

* **الإشكالية:** تتمثل فيما يلي: « ما مدى الرقابة الجبائية و تحقيقها لأهدافها؟ و ما هي الإجراءات و الأدوات المتبعة في ذلك؟ »

- و هناك أسئلة فرعية للموضوع و هي:

- ما هو واقع النظام الضريبي من خلال الإصلاحات الجديدة؟

- ما هو المقصود بالغش الضريبي أسبابه و آثاره وواقعه؟

- ما هي إجراءات الرقابة الضريبية و خطواتها؟
- كيف تتم الرقابة النقدية المعمقة للمحاسبة و على مختلف الضرائب و الرسوم؟
- ما هي المشاكل و العراقيل الميدانية التي تواجه الرقابة الجبائية؟
- 2- **فروض البحث:** تنطلق الدراسة من الفرضيات التالية:
 - أهمية الضريبة كأداة لتمويل الخزينة العامة و توجيه السياسة المالية و الاقتصادية متوقفة على محافظتها على مبادئها و أسسها النظرية و بساطتها.
 - لقد مكنت الإصلاحات الجبائية من تقليل الضغط الجبائي سواء على الإدارة أو المكلفين.
 - صعوبة تعداد الأبعاد و اختلاف الآثار التي تميز ظاهرة الغش التي تتطلب دراسة معمقة و عقلانية حتى يتم رفع نجاعة الرقابة و تحقيق أهدافها؟
 - إن الرقابة الجبائية أداة فعالة للقضاء على الغش و التهرب الضريبيين و لا يتم ذلك إلا بوجود إدارة كفأة تتمتع بنظام معلوماتي فعال و يتمتع الأعوان القائمون عليها بالكفاءة المحاسبية و القانونية اللازمة.
 - إن تحقيق فعالية الرقابة الجبائية يتم من خلال تفعيلها على مستوى المفتشيات المختصة إقليمياً بتزويدها بأعوان مؤهلين للقيام بها بدل تركيزها على مستوى المديریات في يد زمرة قليلة العدد و بصورة انتقائية غير كافية لمواجهة حالات الغش المتعددة و المتنوعة
 - إن تعقد التشريعات الضريبية و خاصة منها المتعلقة بالإجراءات و الطرق المعتمدة لمحاربة الغش الضريبي يحد من فعالية الرقابة الجبائية.
- 3- **العينة:** لقد اعتمد الباحث على عينة المسح الشامل لمديرية الضرائب لولاية تبسة.
- 4- **المنهج:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من أجل إظهار مختلف الجوانب و المداخل النظرية المرتبطة بالموضوع، و تم التركيز على هذا المنهج بصورة أساسية في دراسة المعطيات الإحصائية و المحاسبية و على العموم تم الاعتماد على أدوات للدراسة تتمثل في جملة من القوانين و التشريعات و مختلف أنواع الجداول و الإحصائيات و العينات.
- 5- **نتائج الدراسة:**
 - أهمية الضريبة كمورد أساسي لتمويل الخزينة العمومية و كأداة لضبط الاقتصاد الوطني و تحقيق السياسة المالية و الاجتماعية للدولة و بالنظر إلى تنوع مصادرها و إستمراريتها و مرونتها.
 - إن نجاح النظام الضريبي الوطني مرتبط بتحقيق العدالة الضريبية و الاقتصاد في النفقات الإدارية.
 - يتميز النظام الضريبي الجزائري بنوع من التعقيد و الغموض.
 - اختلاف صور الغش الضريبي و تعدد أساليبه و عدم وجود دراسات ميدانية متخصصة بالبحث في الظاهرة و تقييم مستوياتها و أثارها مما يحد من نجاعة الرقابة الجبائية.

- إن فعالية الرقابة ترتبط ببذل مجهود جماعي تساهم فيه كل المصالح و إدارات الدولة في ضبط الموارد الضريبية.

- انحصار مهام الرقابة الجبائية في نشاط مديرية فرعية بوسائل مادية و بشرية محدودة
- أهمية المبالغ المسترجعة لخزينة الدولة جراء عمليات الرقابة الجبائية.
- ضعف المستوى التأهيلي العلمي للمراقبين المكلفين بالرقابة الجبائية
- اتساع مجال التقدير الجزافي فيما تتعلق بالرقابة الجبائية
- بقاء نتائج الرقابة الجنائية المحققة بعيد عن الأهداف الموجودة منها.

6- التوصيات:

- إعادة النظر في النظام الجبائي المحلي
- عصرنة الإدارة الضريبية
- تبويب و تنصيب النصوص القانونية للرقابة الجبائية
- توسع دائرة الرقابة لتشمل مختلف الهيئات و الإدارة المعنية
- إجراء دراسات علمية ميدانية في ظاهرة الرقابة الجبائية و الغش و التهريب الضريبي
- الرفع من مستوى العلمي و التأهيلي للموظفين القائمين بالرقابة الضريبية
- تطوير الوسائل و الآليات الخاصة بالرقابة الجبائية و الضريبية

II - الدراسة الثانية:

عنوانها " آليات رقابة البنك المركزي على البنوك التجارية و فعاليتها "

دراسة حالة البنك المركزي بالجزائر العاصمة، لنيل شهادة ماجستير في الاقتصاد مقدمة من طرف حورية حمي قسنطينة سنة 2005.

1- مشكلة البحث:

مشكلة البحث تدور حول الدور الحيوي للبنك المركزي و المتمثل في الرقابة على البنوك التجارية لمعرفة كيفية عملها في تسيير الموارد المالية للدولة و منع التلاعب و الاختلاس في المال العام و هذا بناء على وسائل و آليات و طرق علمية مدروسة.

* الإشكالية: تتمثل فيما يلي: « ماهي مختلف الآليات و الأساليب التي يتبعها البنك المركزي لفرض رقابته على البنوك التجارية؟ »

و هناك أسئلة فرعية للموضوع هي:

- ماهي مختلف المراحل التي مر بها النظام المصرفي الجزائري؟ و طبيعة العلاقة و التي تربط البنك المركزي بالبنوك التجارية؟
- فيما تتمثل مختلف المخاطر التي تتعرض لها البنوك التجارية أثناء قيامها بتأدية نشاطاتها؟
- ما المقصود بالرقابة المصرفية و ما هي مختلف أشكالها؟
- فيما تتمثل الرقابة الاحترازية؟ و ما مدى تطبيقها في الجزائر؟

2- فروض البحث:

- أهمية البنك المركزي في مراقبة البنوك التجارية من الناحية المالية و القانونية
- إن الرقابة التي يمارسها البنك المركزي على البنوك التجارية هي أداة فعالة للقضاء على ظاهرة التسريب و الاختلاس المالي فيها.

- إن رقابة البنك المركزي على البنوك التجارية تساهم في تطوير أدائها و القيام بأعمالها المصرفية.

3- العينة: لقد اعتمدت الدراسة على الكتب المختصة في المجال النقدي و المصرفي و على المجالات المختصة و التقارير، الملتقيات و الأيام الدراسة و على الجوانب القانونية و التنظيمية التي تخص بنك الجزائر، و على الوثائق الداخلية الخاصة ببنك الجزائر.

4- المنهج: اعتمدت الدراسة على المناهج التالية:

أ- المنهج الوصفي التحليلي: لتوضيح المفاهيم المتعلقة بكل من البنك المركزي و البنوك التجارية و الرقابة البنكية بأنواعها المختلفة و خصائصها بالإضافة إلى تحليل مضمون بعض أنظمة و تعليمات بنك الجزائر و آليات الرقابة البنكية.

ب- المنهج المقارن: للمقارنة بين قانون (9-10) و الأمر (03-11) و المتعلقين بالنقد و القرص بالإضافة إلى مقارنة التنظيم الاحترازي الجزائري بالمعايير الدولية.

ج- منهج دراسة الحالة: دراسة حالة بنك الجزائر.

5- نتائج الدراسة:

- إرتاديون ثقيلة بالنسبة للبنوك العمومية و عدم فعالية عمليات تطهير ديونها
- عدم فعالية النظام المعلوماتي في إعطاء المعلومات في وقت قصير و بدقة للمساهمة في رقابة واضحة.
- ضعف الجهاز المحاسبي و الرقابي و تأخره في إصدار المعلومات الحسابية مهما انعكس على عملية التقييم الدوري للحالة البنكية.

- تدخل هيئات أخرى في شؤون البنوك و ذلك بممارسة الضغط عليها و عدم وجود إستقلالية فعلية للبنوك في عملية التسيير و الرقابة

- نقص المؤهلين بعملية الرقابة البنكية.

- تأخر في مساندة وظيفية الرقابة للتطورات التي يعرفها هذا المجال و انقطاع المتابعة المستمرة.

- عدم الاحتكاك بأجهزة الرقابة في دول أخرى و إذا تم فإن ذلك يخص عدد ضئيل جدا من المراقبين و المفتشين.

- تكوين نظري غير كافي و غير مركز على ميادين الرقابة.

6- التوصيات:

- التكوين المستمر للمراقبين ورسكلة موظفي البنوك التجارية
- العمل على تكوين و تأطير السلطات من خلال التركيز الميداني في التكوين
- مواكبة التطورات الخاصة في ميدان الرقابة البنكية و ذلك بالاحتكاك الدائم و النوعي و الانتقائي بهيئات الرقابة في الدول الأخرى.
- دعم استقلالية البنوك في عملية الرقابة
- تزويد البنوك بجهاز المعلوماتي متطور و شمولي
- ضرورة تدعيم و تقوية الرقابة الاحترافية بالرقابة الداخلية
- تدعيم التعاون بين مختلف مستويات الرقابة (اللجنة المصرفية و محافظي الحسابات و الرقابة الداخلية).

III- الدراسة الثالثة:

عنوانها: «الاتجاهات الحديثة في الرقابة و المراجعة الداخلية»

دراسة أجريت من قبل الدكتور فتحي رزت السوافيري أستاذ المحاسبة و المراجعة بكلية التجارة جامعة الإسكندرية سنة 2002.

1- مشكلة البحث:

إن الرقابة وظيفية دائمة مستمرة و عملية ذاتية مستمرة ينبغي القيام بها في كافة مجالات النشاط الإنساني من حيث اعتبارها نظاما لضبط الأداء و ضمان لتحقيق الأهداف السابقة.

إن دور الرقابة الداخلية و المراجعة الداخلية تساهم في تحقيق الأهداف العامة للمشروع من أجل تحقيق الكفاءة و الفعالية في إستخدام الموارد المتوفرة.

* الإشكالية: فتمثل فيما يلي: « ما هي الاتجاهات الحديثة في الرقابة و المراجعة الداخلية؟»

و هناك أسئلة فرعية للموضوع و هي:

- فيما تتمثل ماهية الرقابة الداخلية؟
- ما هي أهداف الرقابة الداخلية من وجهة نظر الإدارة و من جهة نظر المراجعين؟
- ما هي المقومات الأساسية للنظام الرقابة الداخلية؟
- ما هو دور المراجع الداخلي في عملية الرقابة؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين المراجعة الداخلية و المراجعة الخارجية في عملية الرقابة؟

2- فروض البحث: تنطلق الدراسة من الفرضيات التالية:

- إن الرقابة الداخلية و المراجع الداخلي له دور في ضمان تحقيق الأهداف العامة للمشروع
- إن الرقابة الداخلية تتكون من شق محاسبي و هو خاص بتحقيق الرقابة المحاسبية

- إن الرقابة الداخلية تتكون من شق إداري و المرتبط بتحقيق أهداف و مفاهيم الكفاءة و الفعالية في العمليات الإنتاجية و الإدارية.

- إن المراجعة الداخلية تمثل بؤرة النظام الرقابي للوحدة الاقتصادية

- إن المراجعة الداخلية أداة من أدوات الوحدة الاقتصادية لدعم الوظيفة.

3- **العينة:** لقد إعتمدت الدراسة على الدليل المحاسبي الوسائل الآلية و الإلكترونية الجرد الفعلي للأصول- الموازنات التخطيطية- أنظمة التكاليف المتطورة- التقارير - الجوانب القانونية و التنظيمية- الوثائق الداخلية.

4- **المنهج:** إعتمدت الدراسة على منهج التحليلي لتوضيح المفاهيم المتعلقة بالرقابة الداخلية و المراجعة الداخلية من حيث المقومات الأساسية لها.

كما إعتمدت الدراسة على المنهج المقارن في تحديد العلاقة بين المراجعة الداخلية و المراجعة الخارجية في عملية الرقابة.

5- **نتائج الدراسة:**

- الرقابة الداخلية تحافظ على أصول الوحدة الاقتصادية

- تساهم الرقابة و المراجعة الداخلية في تحقيق الكفاءة و الفعالية في العملية الإنتاجية داخل الوحدة الاقتصادية.

- إن نظام الرقابة الداخلية يتكون من شقين هما شق محاسبي و شق إداري.

- إن المراجعة الداخلية أداة من أدوات الرقابة في الوحدة الاقتصادية لدعم الوظيفة الإدارية بالإضافة إلى أنها دعماً للمراجع الخارجي بشأن تقييم نظام الرقابة الداخلية و تحديد نطاق الفحص الذي يعتمد عليه المراجع الخارجي في تنفيذ عملية المراجعة.

- إن الرقابة الداخلية وظيفة دائمة و مستمرة لتحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية.

6- **التوصيات:**

- ضرورة تشجيع تطبيق الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية وفق آليات و أدوات متطورة.

- ضرورة الالتزام بالسياسات و القرارات الإدارية أثناء عملية تطبيق الرقابة و المراجعة الداخلية.

- ضرورة التكوين بالنسبة للمراجعين الداخليين لتحقيق نجاح الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية.

IV - الدراسة الرابعة:

عنوانها: «الرقابة على المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر»

«رقابة إدارية و مالية» دراسة نظرية، لدكتور مصباح محمد، لنيل شهادة الدكتوراة بمعهد الحقوق و العلوم الإدارية، أجريت سنة 1985 بقسنطينة.

1- مشكلة البحث:

مشكلة البحث تدور حول الدور الذي تلعبه الرقابة على المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي من الناحية المالية و الإدارية و هذا لمنع الانحرافات و الأخطاء التي يمكن أن تقع فيها و هذا بناء على مجموعة من الآليات و الأساليب.

* تحديد الإشكالية: تتمثل فيما يلي: « ما هو واقع الرقابة على المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر من الناحية الإدارية المالية».

و هناك أسئلة فرعية للموضوع و هي:

- ما هي المؤسسة الاشتراكية في الجزائر؟

- ما هو واقع الرقابة الإدارية في المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي؟

- ما هو واقع الرقابة المالية في المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي؟

- فيما يتمثل التنظيم القانوني للرقابة على المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي؟

2- فروض البحث:

- إن الرقابة الإدارية تلعب دور في المؤسسة الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي

- إن الرقابة المالية تلعب دور في المؤسسة الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي

- إن التنظيم القانوني للرقابة على المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي ينظم عملية سير الرقابة الإدارية و المالية.

3- العينة: لقد إعتمدت الدراسة على السجلات و الوثائق المالية و القانونية للمؤسسات الاشتراكية و على التقارير بمختلف أنواعها و على الموازنات التقديرية و العمومية و على المذكرات و على الملاحظات الشخصية.

4- المنهج: إعتمدت الدراسة على المنهج المقارن في تحديد العلاقة بين الرقابة المالية و الرقابة الإدارية في المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي.

5- نتائج الدراسة:

- إن الرقابة على المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر من نشاطات الإدارة العامة المتمثلة في الدولة، فهي الوصية على كل المؤسسات مهما كان نوعها.

- أن كل من الرقابة الإدارية و الرقابة المالية في المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي متكاملتان بحيث كل واحدة تكمل الأخرى
- أن هذا النوع في الرقابة على المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي له تنظيم قانوني يسهر و يحدد و ينظم تسيرها.

6- التوصيات:

- ضرورة أن تتسم عملية الرقابة على المؤسسات الاشتراكية بطابع الحيادية و المرونة و الاستقلالية في اتخاذ الحلول المناسبة التي تساهم في وضع حد لكل الانحرافات و الأخطاء التي قد يشهدها هذا النمط من المؤسسات أثناء العمل.
- ضرورة وضع إطار قانوني واضح و مرن ينظم عملية الرقابة داخل هذه المؤسسات
- ضرورة إعطاء الاهتمام الكافي للرقابة الإدارية و المالية داخل المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي حتى تحقق النجاح و تساهم في عملية التطور و التنمية في المجتمع.

ج- أهمية الدراسات السابقة:

- إن ما يمكن أن تقدمه هذه الدراسات من أهمية لدراسة موضوع الرقابة كونها تساعدنا على تحديد مشكلة الدراسة و اختيار الفروض الملائمة.
- كما أن الباحث يستفيد منها نظريا و منهجيا و تعينيا على وضع أسئلة الاستمارة و اختيار الأدوات الملائمة في جمع البيانات و المعلومات و كذلك عند تعيين و اختيار العينة الخاصة بالدراسة.

الفصل الثاني

تمهيد

أولاً - المبحث الأول:

- I - مفهوم الرقابة
- II - الاتجاهات المختلفة للرقابة
 - أ - النظرية الكلاسيكية للرقابة
 - ب - النظرية السلوكية للرقابة
 - ج - النظرية التطبيقية أو الاتجاه العلمي للرقابة
- III - خطوات العملية الرقابية
- IV - أنواع الرقابة

ثانياً - المبحث الثاني:

- I - مجالات الرقابة
- II - أهمية الرقابة
- III - أهداف الرقابة
- IV - وظيفة الرقابة
- V - مسؤولية الرقابة
- VI - أساليب الرقابة
 - أ - الأساليب التقليدية
 - ب - الأساليب المتخصصة
- VII - مبادئ الرقابة الفعالة

خاتمة

تلميح:

تعد الرقابة إحدى أهم الدعائم الأساسية في المؤسسة الاقتصادية فهي عملية ديناميكية مستمرة تتطلب إجراءات مدروسة من أجل ضمان التماشي مع الخطط والسياسات التي تعتمد عليها المؤسسات في سير أعمالها، فهي التي تحافظ على التوازن بين الوسائل و الأهداف أو بين الجهود و النتائج بقصد التأكد والتحقق بأن هناك توافق بين الأداء الفعلي والأداء المقصود والمخطط له.

إن الرقابة كوظيفة إدارية أساسية في المؤسسة هي على العكس مما يتصور البعض من أنها تتبع التنفيذ فقط حيث تحاول كشف الأخطاء والانحرافات بل إنها عملية مستمرة منذ بدء التخطيط وحتى المرحلة الأخيرة من التنفيذ، فهي تضمن إنجاز العمليات الصحيحة وفي الوقت الصحيح وبالطريقة الصحيحة وعلى يد الأشخاص المناسبين.

أولاً: المبحث الأول:

I- مفهوم الرقابة: إنه وقبل التطرق إلى التعاريف العديدة التي قدمت من طرف المختصين لمفهوم الرقابة يجدر بنا أن نعرف العني اللغوي للكلمة.

أ- المعنى اللغوي لكلمة الرقابة:

أصل كلمة رقابة: « رقب يرقب رقوباً و رقابة أي حرس إنتظر - حاذر - رصد رقابة الله في أمره: خافه»⁽¹⁾ و جاء أصله في معجم أجر على أن أصلها اللغوي هو: «رَقِبَ رَقُوبًا و رَقُوبًا و رقابة و رقبانا و رقبة: أي حرسه - إنتظره-حاذره»⁽²⁾

كما جاء معناها اللغوي في معجم أجر على أنها: «راقب، مراقبة: أي حرسه، لاحظه»⁽³⁾

و الرقابة تعني: «القوة أو سلطة التوجيه كما تعني التفتيش و مراجعة العمل»⁽⁴⁾

و تعني: «السهر أو الحراسة و كذلك الرصد أو الملاحظة»⁽⁵⁾

و هي تعني في اللغة الفرنسية وفقاً لقاموس أميل لبتري « EMEL LITRE »

«ضد العمل» إذ أن أصلها يعود أو ينقسم إلى جزئين الأول "CONTRE" و تعني فيه المواجهة،

و الجزء الثاني "ROLE" أي السجل أو القائمة، و قد فقدت هذا المعنى بتطور الزمن و أصبحت تعني

الإشراف و المتابعة أما قاموس « FARAPSTAM DARD » الإنجليزي «فقد جعل منها معنى للسلطة و

السيادة و الإكراه و الإشراف»⁽⁶⁾

ب- المعنى الإصلاحي لكلمة الرقابة:

لم يحظ مصطلح الرقابة بمعنى واحد فقد تعددت مفاهيمه و تنوعت نتطرق فيما يلي إلى أهمها:

1- تعريف هنري فايل: « الرقابة هي التحقيق كما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعة و

التعليمات الصادرة و المبادئ المحددة و أن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف و الأخطاء بقصد

معالجتها و منع تكرار حدوثها كما أنها تطبق على كل شيء -الأشياء-الناس الأفعال»⁽⁷⁾

(1) إبراهيم قلاتي "قاموس الهدى" مكتب الدراسات، دار الهدى عين مليلة الجزائر سنة () ص205

(2) "المنجد في اللغة و الأعلام" دار المشرق بيروت ط39 سنة () ص 274

(3) أحمد زكي بدوي و صديقه يوسف محمود "المعجم العربي الميسر للمدرسة و الجامعة و المكتب و المنزل" دار الكتاب المصري القاهرة سنة () ص394

(4)(5)- إبراهيم أنس و آخرون "المعجم الوسيط" مجمع اللغة العربية ج1 ط2 القاهرة- دار المعارف سنة 1972 ص363.

(5)-(6)- Geoges les cuser le contrôle de l'état sur les entreprises nationalisées these paris L.G.D.J 1959 P 25

(7) عبد الكريم أبو مصطفى "الإدارة و التنظيم" المفاهيم -الوظائف- العمليات سنة 2001 ص 246.

في هذا التعريف يحاول صاحبه أن يؤكد لنا أن الرقابة تحاول أن تتأكد من أن كل الأعمال تسير وفقا للخطة و البرنامج و التعليمات التي تم تحديدها فهدفها هو محاولة كشف الأخطاء و الانحرافات بقصد اقتراح الحلول المناسبة لها و منع حدوثها مرة أخرى، كما أشار بأن تطبيقها يكون على كل شيء.

إن هذا التعريف عام حدد وظيفة الرقابة في عملية التحقق و كشف الأخطاء و الانحرافات التي لا تتطبق مع الخطة المبرمجة و الموضوعة و أهمل جانب مهم و هو أن الرقابة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة و التنبؤ بمستقبلها من خلال النتائج المتوفرة لديها، كما أنه لم يشر إلى دور الرقابة في تقييم أداء المؤسسة.

2- «الرقابة هي تعبير شامل عن الإشراف و المتابعة و قياس الأداء و تحديد المعايير و مقارنتها بالإنجازات»⁽¹⁾

إن هذا التعريف ركن أساسا على دور وظيفة الرقابة حيث ربطها بأربعة أساليب هي الإشراف و المتابعة و قياس الأداء و تحديد المعايير التي يجب أن تتبع للقيام بعملية الرقابة ثم مقارنتها بالإنجازات التي يتم الوصول إليها دون أن يقارنها بالخطة و الأهداف المراد تحقيقها من قبل المؤسسة.

3- «الرقابة وظيفة من وظائف الإدارة، و هي عملية متابعة الأداء و تعديل الأنشطة التنظيمية بما يتفق مع إنجاز الأهداف»⁽²⁾

حاول صاحب هذا التعريف أن يبين لنا بأن الرقابة هي وظيفة مهمة من وظائف الإدارة داخل أي مؤسسة أو تنظيم تحاول و تهدف إلى متابعة الأداء بما يتفق مع الأهداف المحددة في الخطة المبرمجة، لكنه أهمل شيء مهم هو أن الرقابة تساهم في عملية الإشراف و المتابعة و التحقق من الأخطاء و الانحرافات و محاولة إيجاد الحلول المناسبة لها لمنع حدوثها مرة أخرى.

4- «الرقابة ذلك النشاط الإداري الذي يسعى إلى التحقق من كفاءة و استغلال موارد المنظمة و تحقيق أهدافها»⁽³⁾

من خلال هذا التعريف يتضح بأن الرقابة هي نشاط إداري ذو أهمية في التنظيم أو المؤسسة بحيث تسعى إلى التأكد و التحقق من أن الموارد داخل المؤسسة تستغل وفق الأهداف المخطط لها، ما يعاب على هذا التعريف أنه أهمل دور الرقابة في عملية متابعة و تقييم الأداء.

(1) د. كامل بربر: "الإدارة عملية و نظام" المؤسسة الجامعية لدراسات ط1 سنة 1996 ص 147

(2) علي الشريف "الإدارة المعاصرة" الدار الجامعية، الإسكندرية سنة 2002-2003 ص 365.

(3) عبد الكريم أبو مصطفى، مرجع سابق الذكر ص 245.

- 5- « الرقابة هي وظيفة تقوم بها السلطة المختصة بقصد التحقق من أن العمل يسير وفقا للأهداف المرسومة بكفاءة في الوقت المحدد لها، فهي بذلك ضرورة لا غنى عنها للاستكمال إنجاز الأعمال»⁽¹⁾
- يتبين من خلال هذا التعريف بأن الرقابة عبارة عن وظيفة إدارية تقوم بها سلطة متخصصة تحاول أن تتحقق و تتأكد بأن العمل المحدد بناء على خطة معينة يسير وفق الأهداف المبرمجة و في الوقت المخصص، فهي ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها في أي حال من الأحوال و هذا من أجل المساهمة في استكمال و ملاحظة الأعمال المنجزة، لكنه أهمل دور مهم للرقابة و هو قياس و تقييم الأداء الخاص بكل أعمال المؤسسة من جميع النواحي البشرية و المالية و الأمنية.
- 6- « الرقابة هي التأكد من أن التنفيذ يتم طبقا للخطة الموضوعة و أنه يؤدي إلى تحقيق الهدف المحدد في البداية و العمل على كشف مواطن الضعف لعلاجها و تقويمها»⁽²⁾
- إن هذا التعريف يتشابه مع بعض التعاريف السابقة الذكر في أن عملية وظيفة الرقابة هي محاولة تحقيق الأهداف المحددة وفق الخطط المدروسة و الموضوعة منذ البداية، و أنها تحاول كشف الأخطاء و الانحرافات و مواطن النقص و الضعف في الأعمال المنجزة هذا من جهة و من جهة أخرى فقد أصناف هذا التعريف شيء آخر و هو أن الرقابة تحاول أن تعالج و تقوم الانحراف الموجود لكن الشيء الذي يعاب على هذا التعريف هو أن الرقابة تقترح العلاج و التقويم و ليست هي التي تقوم به.
- 7- « الرقابة هي التحقق من أن التنفيذ يتم كما هو مقرر في الخطة و في ضوء التعليمات و القواعد الموضوعية بقصد اكتشاف نقاط الضعف و الأخطاء و علاجها و تفادي تكرارها على أن تتناول كافة أوجه النشاط في المشروع العام و القائمين على إدارته»⁽³⁾
- هذا التعريف ركز على دور و وظيفة الرقابة حيث ربطها بعملية التحقق من أن العمل يسير وفق الخطة و التعليمات و القواعد المحددة من قبل التنظيم أو المؤسسة بقصد اكتشاف كل مواطن الضعف و النقص و الأخطاء و الانحرافات لعلاجها و تفادي حدوثها في المستقبل.

(1) عمر محمد مرشد الشوبكي "مبادئ الرقابة على أعمال الإدارة و تطبيقاتها في الأردن المنظمة العربية للعلوم الإدارية جامعة الدول العربية العدد 250، عمان سنة 1981 ص 55.

(2) جودت عزت عطوي "الإدارة التعليمية و الإشراف التربوي أصولها و تطبيقاتها دار الثقافة الطبعة الأولى سنة 2004 ص 23.

(3) عبد السلام بدوي "الرقابة على المؤسسة العامة" مكتبة الأنجلوا المصرية القاهرة بدون تاريخ ص 87.

كما أكد هذا التعريف على شيء مهم و هو أن الرقابة تمس كافة أوجه النشاط في المشروع العام أي في جميع مجالاته و موارده، لكن أغفل دور مهم للرقابة و هو عملية تقييم الأداء في كل مراحلها المختلفة.

8- «الرقابة هي عمل أساسي من أعمال الإدارة تستهدف التأكد من أن الموارد المتاحة تستخدم أفضل

استخدام ممكن لتحقيق الأهداف التي تسعى الإدارة لتحقيقها»⁽¹⁾

هذا التعريف ركز على أهداف الرقابة المتمثلة في التحقيق من أن الأعمال تسير وفق الأهداف المخطط لها و أن كل الموارد المتوفرة تستغل و تستعمل في موضعها المناسب، لكنه أهمل شيء مهم و هو دور الأساليب و الوسائل الخاصة بالرقابة في تحقيق هذه الأهداف.

9- «الرقابة تعني مجموع الوسائل التي تمكن المشرفين على المؤسسة العامة من التحقق من أن العمل

يسير وفق للأهداف و السياسات و البرامج التي سبق تحديدها»⁽²⁾

ذكر هذا التعريف على الوسائل الخاصة بالرقابة و التي تمكن المشرفين و القائمين على تسيير أعمال المؤسسة من التأكد على أنها تسير وفق السياسة و الخطة المبرمجة، لكنه أهمل الوظيفة الأساسية للرقابة و المتمثلة في المتابعة و الإشراف و قياس و تقييم الأداء الخاص بالمؤسسة من جميع النواحي و المجالات.

10- «تعرف الرقابة على أنها تحديد ما تم إنجازه-أي تقييم الأداء- و عند الضرورة تطبيق الإجراءات

التصحيحية بحيث يتم تحقيق المطلوب وفق المخطط، و هكذا فإن الرقابة تعني قياس الأداء و مقارنته مع

المبادئ و المقاييس الموضوعية و متابعة التغيرات التي ليست في صالح البرنامج بواسطة الإجراءات

التصحيحية، فالرقابة إذن ذات صلة وثيقة بالوظيفتين الأساسيتين

و هما التخطيط و الأداء»⁽³⁾

هذا التعريف حاول أن يبين لنا وظيفة الرقابة و المتمثلة في إنجاز الإجراءات التصحيحية لمعالجة الأخطاء و

قياس الأداء المطلوب و قد أكد لنا بأن هناك صلة وثيقة بين الرقابة و التخطيط و الأداء فكر واحدة تكمل

الأخرى، ما يعاب على هذا التعريف أنه فيه تكرار للعبارات، كما أنه لم يحدد وسائل و أساليب و آليات

الرقابة في المؤسسة.

(1) إبراهيم سعد الدين "تنظيم و إدارة القطاع العام" مجلة العلوم القانونية العدد 2 كلية القانون و السياسة، بغداد، سنة 1965

ص 21

(2) عبد السلام بدئي مرجع سابق الذكر ص 88

(3) د. صالح محمود جاد الله "تدقيق الأداء و تقييم المشروعات" المملكة العربية السعودية كميدان تطبيق الرياض - بدون تاريخ

نشر ص 36

11- تعريف إبراهيم درويش: « الرقابة بأنها أداة يمكن من خلالها التحقق من أن البرنامج و الأهداف قد تحققت بالأسلوب المعين و بدرجة الكفاءة المحددة و في الوقت المحدد للتنفيذ أي وفق الجدول الزمني لعملية التنفيذ»⁽¹⁾

من خلال هذا التعريف حاول صاحبه أن يوضح بأن الرقابة أداة تحقيق من خلالها عن الخطة و البرنامج و الأهداف و مدى تحقيقها وفق الأسلوب و الكفاءة المحددة و في الوقت الزمني لعملية التنفيذ، لكنه أهمل شيء مهم و هو أن الرقابة وظيفة إدارية مهمة مثلها مثل التخطيط و الأداء و ليست مجرد أداة للتحقيق من مدى تطبيق الأهداف المسطرة بل تساهم في عملية متابعة و تقييم و قياس أداء المؤسسة من جميع النواحي.

12- تعريف كل من الدكتور محمد حسن ياسين و الدكتور مدني عبد القادر علاقي « بأنها الوظيفة التي تتمثل في جوهرها الكشف عن فعل أو أكثر يعيد مجرى الأمور إلى مسارات مصممة سلفاً على أساس هيكل من المعلومات المتاحة كما يجب و ما هو كائن أنها وظيفة ضبط و تصحيح»⁽²⁾
من خلال التعريف السابق نلاحظ ما يلي:

1- وجود شيء تقيسه و هو هنا نتائج الخطة

2- شيء نقيس به و هو هنا المقياس أو المعايير التي تمكن من مقارنة الشيء المقيس بالشيء المقاس عليه.

3- شيء نقيس عليه و هو هنا الأداء المرغوب فيه "الخطة"

4- عمليات للأشياء المقيسة

لقد حدد هذا التعريف وظيفية الرقابة في الضبط و التصحيح و أهمل دورها في المتابعة و الإشراف و في قياس الأداء الفعلي للمؤسسة

13- « هي قياس و تقييم و تصحيح أساليب الأداء قبل وقوع الأخطاء و توجيه النشاط لتحقيق أهداف الخطة و من مهمة الرقابة تقييم الأعمال و تصحيح الانحرافات»⁽³⁾

هذا التعريف هو جامع لكل وظائف الرقابة من قياس لأداء و تصحيح للأخطاء و توجيه للنشاط بما يتفق مع الخطة فهو تعريف منطقي تطرق إلى الرقابة من كل جوانبها.

(1) (2) الرائد محمد مهنا العلي "الوجيز في الإدارة العامة" الدار السعودية للنشر و التوزيع ط1 سنة 1984 ص193-284

(3) د.قباري محمد إسماعيل "علم الاجتماع الإداري و مشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية منشأة المعارف الإسكندرية بدون تاريخ ص80

من خلال التعاريف السابقة يكمن إستنباط تعريف إجرائي للرقابة كما يلي: « الرقابة نشاط إداري منظم تقوم به الجهة المسؤولة يشمل على الملاحظة المستمرة للأداء و قياس أساليبه و مقارنتها بالمعايير الموضوعه مسبقا لتحديد الانحرافات و توكي الضعف و الخطأ و تحديد أنسب لطرق العلاجية و التصحيحية التي تحقق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة لتحقيق أهدافها.

II - الاتجاهات المختلفة للرقابة: لقد تم تناول الرقابة و مجالاتها من عدة زوايا و نظريات و هي:

أ- النظرية السلبية الكلاسيكية التقليدية: " **The calassical Negativetheory** " (1)

من أنصار هذا الاتجاه هنري فايل و قولات و هيكز، حيث يرون بأن الرقابة عملية تفتيش و بحث عن الأخطاء و تهديد للأفراد و من أبرز المفاهيم المعتمدة لديهم هي القوة، السلطة و هذا عند تعريفهم للرقابة فالمسير أو المسؤول على العملية الرقابية يستعمل أو يستخدم سلطته و قوته في إجبار الأفراد العاملين على تنفيذ الأوامر و التعليمات و ليست رغبته في الإنجاز بحد ذاته، فهو يهتم بحرفية اللوائح و القوانين و الأنظمة و تطبيقها كما جاءت و هذا لضمان سير العمل طبقا لذلك.

إن أنصار هذا الاتجاه يهدفون من خلال نظرتهم لعملية الرقابة أن تكون وسيلة لتصيد الأخطاء ليعاقب عليها، أكثر من كونها وسيلة لتصحيح العمل و تطويره، إن القوانين و اللوائح التي تراقب سير العمل تصبح رادعة و ثابت قد تحول دون إبداع الأفراد و الجماعات عون أن تكون أساسا لتحقيق الكفاءة و الفعالية الإدارية. إن ما يمكن قوله هو أن الفكر التقليدي ينظر إلى الرقابة على أنها عملية تفتيش و تخويف للأفراد التنظيم.

ب- النظرية السلوكية: " **Behairorat theory** " (2) « من أنصار هذا الفكر قانون بوم Tannenbaume ينظم

أنصار هذا الفكر إلى عملية الرقابة من جانبها الإنساني حيث يركزون في تعريفهم للرقابة على ناحية اقتدارها في التأثير على سلوك و تصرفات الأفراد العمال داخل المؤسسة بنظرة إيجابية تساعد على تطوير أدائهم نحو الأحسن هذا من جهة و من جهة أخرى فإنهم يرون بأن الرقابة عند اهتمامها بسلوكيات الأفراد العاملين داخل المؤسسة أو التنظيم فإنها تؤثر فيه و بالتالي تحقق أهدافه و النتائج المبرمجة و المسطرة. تبين هذه النظرية أهمية العلاقات الإنسانية في القيام بالعملية الرقابية كما يبرز دور القيادة و الدوافع و الإشراف في تحقيق النتائج و الأهداف و هو نقيض الاتجاه الأول.

(1) د. ثابت عبد الرحمان إدريس/ جمال الدين محمد موسى: "الإدارة الإستراتيجية -الدار الجامعية ط1 سنة 2001-2002 ص467-468

(2) د. عبد الرحمان الصباح "مبادئ الرقابة الإدارية -المعايير-التقييم-التصحيح" جامعة عمان الأهلية الأردن كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية سنة 1998 ص18

ج- النظرية التطبيقية: "Replied theory" - «الإتجاه العلمي»⁽¹⁾

من أنصار هذا الاتجاه "تري وجورج" يرون بأن الرقابة تركز على ثلاث خطوات رئيسية للقيام بوظيفتها وهي:

-وضع المعايير والمقاييس: (Mesurments and standards)

-قياس الأداء ومقارنته بالمعايير: Performance mesurments in Comparition with standars

-تصحيح الفرق بين النتائج الفعلية والخطط الموضوعية.

من جهة أخرى يرون بأن الرقابة تقوم بعدة وظائف متكاملة ومتراطة مع بعضها البعض وهي:

1- الرقابة الإدارية

2- الرقابة التجارية

3- الرقابة المالية

4- الرقابة الأمنية

5- الرقابة الأمنية

6- الرقابة السياسية

7- الرقابة القضائية

إن أنصار الاتجاه العلمي يرون بأن الرقابة تمس جميع النواحي والمجالات، داخل المجتمع بكل مؤسساته من الناحية الاقتصادية والسياسية والثقافية والقضائية والاجتماعية.

يركز أصحاب هذه النظرية على العملية الرقابية من الناحية التطبيقية بجميع خطواتها والمعايير العلمية للقيام بها. كل هذا من أجل تحقيق أهداف التنظيم أو المؤسسة بناء على الخطوات المبرمجة والمقررة.

إن هذه النظرية تعتبر الأقرب إلى الواقع و التطبيق من بقية النظريات الأخرى السابقة الذكر فهي حاولت

تحديد وظيفة الرقابة من جميع النواحي و بطرق علمية مدروسة توصل إلى نتائج ملموسة.

(1) د. عبد الرحمان الصباح / مبادئ الرقابة مرجع سابق الذكر ص 18.

III - خطوات عمليات الرقابة: إن خطوات عملية الرقابة لا تختلف باختلاف الشيء المراد، فهي نفسها بالنسبة لإجراءات العمل أو جودة المنتجات أو أي شيء آخر و تحتوي عملية الرقابة على الخطوات التالية:

أ- تحديد معايير الرقابة:

لكي يمكن مراقبة أداء المؤسسة لأعمالها بطريقة كفؤة فإنه يجب أن يكون هناك معايير موضوعية لمستويات الأداء تختلف بطبيعة الحال من مؤسسة إلى أخرى فنجد مثلا بعض المنظمات تحدد رقما معين كمعيار لنتيجة نشاطها تعمل جاهدة للوصول إليه و في مؤسسات أخرى يكون وضع المعايير في شكل تحديد مكانة المؤسسة في السوق، و هذه المعايير الخاصة بالأداء تكون للفرد، للقسم، للإدارة، للمؤسسة ككل.⁽¹⁾

و من أنواع معايير و مستويات الأداء ما يلي: ⁽²⁾

- 1- معايير الربحية: و المتمثلة في معدل نمو الأرباح المستهدف، رقم الربح المطلوب... الخ
- 2- معايير تسويقية: مثل حصة المنظمة في السوق، حجم مبيعات معين، معدل نمو المبيعات
- 3- معايير تكنولوجية: ابتكار و تقديم منتج جديد، تطوير استخدامات السلعة
- 4- معايير زمنية: إنجاز مهمة أو إنتاج عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية
- 5- معايير مالية: مثل نسبة معينة للسيولة أو نشاط و رأس المال
- 6- معايير إنتاجية: مثل حجم معين من الإنتاج، نسبة استغلال الطاقة
- 7- معايير ترتبط بالقوة العاملة: مثل أنواع برامج التدريب المطلوبة لمختلف العاملين بالمؤسسة للرفع من كفاءتهم و قدراتهم و نظام الأجور و الحوافز.
- 8- معايير تكلفة: مثل قيمة تكلفة إنتاج وحدة واحدة من سلعة معينة.

(1) د. أبو بكر مصطفى بعييرة "الرقابة الإدارية في المنظمات مفاهيم أساسية" المنظمة العربية للعلوم الإدارية جامعة الدولة العربية العدد 273 ص60.

(2) عبد السلام أبو قحف: "أساسيات التنظيم و الإدارة" دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية سنة 2002 ص253.

ب- قياس مستوى الأداء الفعلي و تحليل أسباب الانحرافات إن وجدت: (1)

تتم في هذه الخطوة مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط في ضوء المعايير الموضوعية سالفًا و تحديد نوع و طبيعة الانحرافات و الفرق بينهما، بمعنى ما إذا كانت هذه الانحرافات ملائمة أو غير ملائمة للمؤسسة.

عند الانتهاء من القياس تقوم المصلحة المعنية بتحديد و تحليل أسباب هذه الانحرافات.

ج- تصحيح الانحرافات: بعد قياس مستوى الأداء الفعلي و مقارنته بالمعايير الموضوعية فإن الدور العام الذي تؤديه عملية الرقابة حينئذ يتمثل في تصحيح الانحرافات التي قد توجد في الأداء الفعلي كما تم رسمه أصلا في الأهداف، و عند محاولة تصحيح و إعادة الوضع إلى ما هو مطلوب وفق للمخطط فإنه قد يحدث أحد الأمور الثلاثة: (2)

أ- أن تستمر الانحرافات في الظهور، و إن كان ذلك في الحدود المسموح بها، إن استمرار تذبذب الأداء بشكل ملحوظ يجب النظر إليه بدقة و حذر حيث أنه قد يكون مؤشر الأخطاء جوهرية في العملية الإدارية. ب- قد يعجز نظام الرقابة عن تصحيح الانحرافات، و بذلك يخرج مستوى الأداء عن الخط المرسوم له و أيضا عن الحدود المسموح بها زيادة أو نقص و مثل هذا الوضع إذا استمر لفترة طويلة نسبيا يؤدي حتما إلى تدمير النظام.

ج- قد يكون نظام الرقابة دقيق و محكما و في هذه الحالة فإنه سرعان ما تتم السيطرة على الانحرافات و إعادة الأمر إلى مساره المرسوم له.

(1) عبد السلام أبو قحف: مرجع سابق ص 475-476

(2) د. أبو بكر مصطفى بعير: مرجع سابق ص 9-10-11

IV-أنواع الرقابة: هناك أنواع عديدة للرقابة و ذلك حسب أسس و معايير مختلفة و هي:

أ- على أساس المستويات الإدارية: يمكن التفريق بين 3 أنواع هي:

1- الرقابة على مستوى المؤسسة: تتمثل في تقييم الأداء الكلي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة، لمعرفة مدى تحقيق أهدافها الموضوعية و المحددة و ذلك باستخدام معايير خاصة بالمؤسسة مثل: الربحية، معدل العائد على الاستثمار، حصة المؤسسة في السوق، نمو المبيعات... الخ.

و الفشل في التوصل إلى هذه المعايير يترتب عليه القيام بالإجراءات التصحيحية التالية

- إعادة تصميم الأهداف ووضع الخطط

- إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي

- توفير وسائل الاتصالات الداخلية و الخارجية و توجيه دافعية الأفراد العمال داخل المؤسسة (1)

إن الشيء الذي يستنتجه مما سبق ذكره هو أن الرقابة على مستوى المؤسسة تكتسي أهمية كبيرة و ذلك من خلال المعايير المسطرة و المستخدمة التي من خلالها نتوصل إلى التحقق ما إذا كانت المؤسسة في الطريق الجيد أم أنها معرضة للوقوع في المشاكل و المخاطر التي تؤثر على أدائها و استقرارها.

2- الرقابة على مستوى العمليات: تكون الرقابة هنا على الأداء اليومي للعمليات المختلفة في جميع المفاهيم

و الأنشطة التي تتم داخل المؤسسة مثل: التسويق، الإنتاج، العمال... الخ

و يستخدم في هذا النوع مجموعة من المعايير منها: (2)

- إجمالي عدد الوحدات المنتجة إلى عدد ساعات تشغيل الآلات لمعرفة مدى فعالية ساعة تشغيل الآلة.

- قياس نسبة الإنتاج الغير مطابق للمواصفات مع مجموع الوحدات المنتجة.

- معرفة نصيب الوحدة من المصاريف البيعية من خلال الفرق بين إجمالي المصاريف البيعية

و إجمالي المبيعات.

و عند وجود خلل في معايير الموضوعية يستوجب إجراء التصحيحات اللازمة الآتية:

- تشغيل العمال وقت إضافيا للارتفاع بمعدل الإنتاج

- تعديل معدلات تشغيل الآلات

- زيادة مراقبة الجودة على الإنتاج

- خفض الإنفاق في المصروفات البيعية.

3- الرقابة على مستوى الفرد: تشتمل الرقابة هنا في تقييم أداء الفرد و سلوكه في الأداء و معرفة و تقييم إنتاج كل فرد بالنسبة لعمله، و تستخدم عدة معايير للرقابة على الفرد العامل منها ما هو كفي و كمي و هي: تقارير الأداء التي يقوم بإعدادها رؤساء العمل على مرؤوسيه

المبيعات إلى عدد رجال البيع لقياس متوسط المبيعات لكل رجل بيع ميزانية الحوافز إلى متوسط عدد العاملين لتوضيح نصيب العامل الواحد من الحوافز إن هذه المعايير تعمل على محاولة زيادة مهارات الأفراد لتدريبهم و تحفيزهم أو القيام ببعض الإجراءات التصحيحية لضمان مستوى مستقر من الأداء⁽¹⁾

ب- على أساس توقيت القيام بالرقابة: هناك ثلاث أنواع للرقابة و هي:

1- الرقابة السابقة: يهتم هذا النوع بالتحقيق من توفر جميع متطلبات ووسائل لإنجاز العمل، قبل البدء في التنفيذ أي قبل بدء الأداء، فهو يقلل من درجة الانحراف بين الأداء الفعلي و الأداء المتوقع، كما أنها تعمل على التنبؤ بالمشاكل المتوقع حدوثها و الاستعداد لمواجهتها و إيجاد الحلول المناسبة لها و بالتالي فإن هذه الرقابة تساعد في مواجهة المشاكل المستقبلية التي قد تعترض طريق التنفيذ الأحسن⁽²⁾

يمكن أن نستنتج مما سبق أن هدف الرقابة السابقة هو منع المشكلات التي يمكن أن تحدث من الانحرافات عن معايير الأداء و هي من أكثر أنواع الرقابة فاعلية في السيطرة على التكاليف.

2- الرقابة المتزامنة: « الجارية»

هي الرقابة أثناء تحويل المدخلات إلى مخرجات مثلًا تقوم المؤسسة بالقيام بعمليات تفتيش عند بداية كل مرحلة من مراحل العملية الصناعية، هذا للاكتشاف المشاكل قبل التطرق إلى المرحلة الموالية، و يهتم الشكل الرقابي هذا بالمعلومات التي تصل إلى المديرين من أحوال العمل و مستوى الإنجاز المتحقق و تكشف هذه الرقابة عن الانحرافات في الأداء أثناء تنفيذ النشاط أو العمل⁽³⁾ ما يمكن أن نستنتجه أن الرقابة المتزامنة هي رقابة آنية مصاحبة للأداء و تتابع الأنشطة خلال ممارستها حيث يلاحظ المشرف أو المدير الأداء و يحدد الانحرافات عن المعيار في موقع العمل و يهيا في الحال التوصية المناسبة أو القرار المناسب.

(1) محمد فريد الصحف مرجع سابق الذكر ص 343

(2) عبد السلام أبو القحف: أساسيات التنظيم الإدارة، دار الجامعية الجديد لنشر، الإسكندرية سنة 2002 ص 476

(3) د. علي الشريف: الإدارة المعاصرة: الدار الجامعية-مصر سنة 2002-2003 ص 372-373.

3- الرقابة اللاحقة: يطبق هذا النوع من الرقابة بعد انتهاء من تنفيذ الأنشطة و بالتالي التركيز على الأداء الماضي، حيث يتم إبلاغ الإدارة بنتائج التنفيذ بعد فترة زمنية معينة و تزويدها بنتائج المقارنة بين الأهداف الفعلية و الأهداف الموضوعه سالفا(1)

في هذا النوع من الرقابة نتعامل مع مخرجات المؤسسة من السلع و الخدمات من حيث الكم و الكيف، إنها تقوم بالرقابة على السلع بعد الانتهاء من إنتاجها و قبل شحنها إلى الأسواق و العملاء، و تأخذ الخطوات التالية: (2)

- قياس الأداء بعد حدوث التنفيذ و تحديد الأهداف

- تصحيح الانحرافات

- تعديل الأداء الحالي و تحديد الخطوات العلاجية للأداء في المستقبل.

إن ما يمكن قوله هو أن تطبيق كل من الرقابة السابقة و الرقابة المتزامنة و الرقابة اللاحقة بصورة جماعية أي تنفيذها كلها و بتسلسل حسب توقيت كل واحدة، يؤدي هذا بالمؤسسة للوصول إلى الأهداف الموضوعه و المخطط لها من قبل و بالتالي يساعد على تحسين مستوى أداء المؤسسة.

و هذا الجدول يلخص خصائص و أساليب كل نوع من أنواع الرقابة المذكورة سابقا حسب توقيت القيام بها: (3)

توقيت الرقابة	خصائصها	أساليبها
- رقابة سابقة	- التنبؤ بالاختلافات عن الأداء قبل حدوثها	- التنبؤ المالي، بحوث السوق، أسلوب المسار الحرج
- رقابة متزامنة	- تقيس الانحرافات عن معايير الأداء كما تحدث في نفس وقت الأداء	- الرقابة على جودة العمليات، الرقابة على العمليات الإنتاجية
- رقابة لاحقة	- تحديد الاختلافات عن الأداء المخطط بعد حدوثها	- القوائم المالية، الرقابة عن طريق الميزانيات

(1) محمد فريد الصحف: مرجع سابق الذكر ص350

(2) د. كامل بربور: "الإدارة عملية و نظام" المؤسسة الجامعية لدراسات مصر ط1 سنة 1996 ص149

ج- على أساس طبيعة التوجه بالرقابة: (1)

- 1- الرقابة الشخصية: المركزة على الفرد و كيف يتم اتخاذ القرارات من طرفه، و كيف يكون سلوكه القيادي و الإشرافي داخل المؤسسة.
- 2- الرقابة البيروقراطية: أي الاهتمام بجميع الإجراءات و المهام التي تنفذ بها الأعمال و التركيز على مدى مطابقة هذه الإجراءات و طرق الأنشطة بالقواعد و الأساليب المستخدمة.
- 3- الرقابة على النواتج: أي الاهتمام و الرقابة على المخرجات، حجم الإنتاج، نوعية الإنتاج، جودة الإنتاج، الأرباح... الخ.
- 4- الرقابة الثقافية: التركيز و الاهتمام على مدى وضوح الأهداف، و درجة الحرية المطبقة و استقلالية عمل الأفراد.
- 5- الرقابة بالنتائج: (2)

تحاول أن تحدد بوضوح العلاقة بين الإدارة و العاملين، أو بين المراقبين و المراقب عليه بحيث يكون هناك أهداف معينة أو نتائج متوقعة من عمل شخص معين يحاسب عليها من قبل رئيسه بحيث يتمتع هذا الرئيس عن الرقابة اللصيقة على كل جزئيات عمل هذا العامل، و أن يقتصر في رقابته على مدى تحقيق هذا العامل للنتائج المتوقعة من عمله و المحددة له سلفا.

د- على أساس جوهر الرقابة: هناك 3 أنواع و هي: (3)

- 1- الرقابة التنظيمية: و التي تركز على تطبيق خطوات الرقابة التي تضعها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.
- 2- الرقابة الاجتماعية: تتمثل هذه الرقابة في الأعراف و التقاليد و المفاهيم التي تتشكل عند العمال و الموظفين و التي تحدد سلوكهم وفقا لمعايير معينة.
- 3- الرقابة الذاتية: تتمثل الرقابة الذاتية في شعور بالرقابة ينبع من داخل الفرد، و ذلك بوضع طرق و أهداف محددة يسعى الفرد للوصول إليها و مواجهة جميع الانحرافات التي تحول على تحقيق هذه الأهداف التي تخدم عمله و بالتالي تخدم المؤسسة.

(1) عبد السلام أبو القحف: مرجع سابق الذكر ص 479

(2) محمد فتحي " مصطلحا إداريا - إيضاح... و بيان " دار التوزيع و النشر الإسلامية مصر القاهرة سنة 2003 ص 302.

(3) أبو بكر مصطفى بعيدة: "الرقابة الإدارية في المنظمات (مفاهيم أساسية) المنظمة العربية للعلوم الإدارية جامعة الدول العربية، العدد 273 ص 12.

هـ- على أساس موقع الجهاز الذي يمارس الرقابة:

- 1- الرقابة المالية: و هذا النوع من الرقابة تقوم بممارسته أجهزة متخصصة بشكل مركزي مثل دواوين المحاسبة المراجعة و تشمل الرقابة المحاسبية عن طريق رقابة السجلات و المستندات و الدفاتر و كذلك أسلوب عمل النظام المحاسبي⁽¹⁾
- إن ما يمكن قوله هو أن هذا النوع من الرقابة يساهم في الحفاظ على الممتلكات المادية و المالية للمؤسسة من التلف و السرقة و الإسراف حتى لا تقع المؤسسة في انحرافات يصعب علاجها.
- 2- الرقابة الإدارية: وظيفة من وظائف الإدارة تمارس على إدارة المؤسسات و أعمالها و تمارسها عادة الهيئة المختصة فيها بالإشراف عليها مما حدا بالبعض إلى تسميتها بالرقابة الفنية⁽²⁾
- إن هي رقابة السلطات و الأجهزة الإدارية المركزية و اللامركزية لنفسها و لأعمالها أي أن تراقب السلطة الإدارية ما يصدر من أعمال و تصرفات للتأكد من مدى مشروعيتها، ثم تقوم بتصحيحها أو تعديلها أو إلغائها أو سحبها حتى تصبح أكثر اتفاقا و انسجاما مع أحكام و قواعد القانون السائد في الدولة⁽³⁾
- بمعنى آخر الرقابة الإدارية عبارة عن مجهود منظم لتحديد معايير الأداء للأهداف المخططة و تصميم نظم التغذية العكسية للمعلومات و مقارنة الأداء الفعلي بتلك المعايير المحددة سلفا و تحديد ما إذا كانت هناك انحرافات و قياس دلالتها و اتخاذ أي إجراء مطلوب للتأكد من أن جميع موارد المشروع تستخدم بأكثر الطرق الممكنة بكفاءة و فاعلية لتحقيق أهداف المشروع⁽⁴⁾
- إن ما يمكن أن نستخلصه مما سبق ذكره هو أن الرقابة الإدارية غرضها هو تحقيق الأهداف التنظيمية عن طريق إنجاز الإستراتيجيات المحددة مسبقا من أجل الوفاء بأي احتياجات يستوجب القيام بها، أي تحافظ على التوازن بين الوسائل و الأهداف.

(1) د. أبو بكر مصطفى بعيرة: مرجع سابق ص 13

(2) Missoumslih l'administration publique algerienne paris librairie hachette anne 1973 p 74.

(3) د. عوابدية عمار: " عملية الرقابة على أعمال الإدارة العامة " الجزائر سنة 1982 ص 10

(4) أمين عبد العزيز حسين: " إدارة الأعمال و تحديات القرن الحادي و العشرين " القاهرة دار قباء للطباعة و النشر سنة 2001 ص 18.

3- الرقابة السياسية أو الشعبية:

و هي الرقابة التي تقوم بها الأجهزة السياسية و المنظمات الشعبية المختلفة للدولة على أعمال السلطة و

الأجهزة الإدارية المختلفة في النظم الإدارية للدولة⁽¹⁾

و للرقابة السياسية صور مختلفة يمكن أن نلخصها في الآتي:⁽²⁾

- رقابة المجتمع المدني " الاتحادات و الجمعيات المحلية "

- رقابة الأحزاب السياسية و ذلك بتقديم النصائح و التوصيات و قد تكون باللوم

- المظاهرات و المسيرات و الاستفتاءات

- رقابة الرأي العام و تلعب دورا هاما في تكوين الرأي العام و تهذيبه و رفع مستواه السياسي

و المعنوي و العمل على مراقبة الإدارة مراقبة حقيقية لمناقشتها لأعمالها و انتقادها إذا ما ارتكبت أخطأ

جسمية أو تافهة و التي تتطلبها المصلحة العامة إن ما يمكن أن نستنتج هو أن الرقابة السياسية تهدف إلى

التحقق و التأكد و الحرص على المشروعية الإيديولوجية و العقائدية و السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية

و حماية و ضمان النشاط الإداري في الدولة و تحديد المسؤولية الإدارية و إيدانها في حالة الانحراف أو

الخطأ.

4- الرقابة التشريعية: تعتبر السلفة التشريعية في الدولة هي السلطة التي لها حق إصدار القوانين بجانب

إقرارها للأهداف و السياسات و الخطط العامة للدولة، كما أن الرقابة التشريعية ينعكس أثرها بشكل واضح على

الأداء الإداري العام باعتبارها تمثل الأداة المستخدمة لأجل بلوغ الأهداف المحددة من قبلها، و لذلك تقوم

السلفة التشريعية بالتصديق على الأهداف العامة للدولة و الخطة الموازنة العامة للدولة و تحديد هيكل التنظيم

الإداري العام، و تقوم الرقابة التشريعية بالتدخل في العمل الإداري العام عن طريق الرقابة على الخطة

العامة المعتمدة و تحديد الانحرافات و أسباب تلك الانحرافات لأجل اتخاذ الإجراءات المناسبة للعلاج⁽³⁾

إن ما يمكن أن نستنتج هو أن الرقابة التشريعية تعتبر المرحلة النهائية لعملية الرقابة على أداء السلطة

التنفيذية و لذلك تركز أساسا على النتائج النهائية لأعمال الإدارة العامة و مدى تحقيقها للأهداف المحددة من

الخطة و هذا بناء على القواعد و الإجراءات القانونية المحددة، و الرقابة التشريعية تختلف من دولة إلى

أخرى باختلاف طبيعة النظام السياسي.

(1) د. عوادية عمار: مرجع سابق ص 09

(2) سعيد عبد المنعم: "الرقابة على أعمال الإدارة في الشريعة الإسلامية و النظم المعاصرة دار الفكر العربي مصر سنة 1973 ص 172.

(3) محمد فتحي: مرجع سابق ص 302- 303

5- الرقابة القضائية: تركز الرقابة القضائية على أداء الإدارة العامة على مبدأ سيادة القانون و حماية مصالح المواطنين و المجتمع، و لذلك تقوم السلطة القضائية بمهمة الرقابة للتحقق من مدى مشروعية و قانونية الأعمال التي تقوم بها الإدارة العامة و مدى الإلتزام من قبل الموظفين العموميين رؤساء و مرؤوسين بالإجراءات القانونية المحددة لأداء الأعمال و توقيع العقوبات في حالة المخالفة لتلك الإجراءات كما أنها تتولى حماية مصالح المواطنين و الموظفين و العاملين و المتعاملين مع الجهاز الإداري للدولة في حالة عدم شرعية الأعمال و القرارات التي تصدرها السلطة التنفيذية⁽¹⁾

و للرقابة القضائية صور عديدة و تتمثل في:⁽²⁾

- دعوى فحص الشرعية

- دعوى التفسير

- دعوى التغيير

- دعوى الإلغاء و البطلان

- دعوى التعويض أو المسؤولية.

تمارس الرقابة القضائية دورا هاما في سبيل حريات الأفراد و حقهم في تحقق نوع من التوازن القوي بين الإدارة و الأفراد و من جهة أخرى بما يقوم به القضاء من تقويم الإدارة و إجبارها على إحترام الدستور و الخضوع للقانون و ما يتمتع به من حق إلغاء القرار الإداري المتضمن عيب في الشكل أو مخالف للشرعية أو الخطأ في تطبيقها، أو عدم اختصاصها أو إساءة للاستخدام السلطة و كل ما يترتب عليها من آثار⁽³⁾

إذن ما يمكن أن نقوله هو أن هذا النوع من الرقابة هو ما تقوم به الهيئة القضائية في الدولة من رقابة على الإدارة العامة ككل فهي بطبيعة الحال لا بد أن تكون أكثر حيادية و أكثر نزاهة و أكثر فاعلية و يكون تأثيرها أكبر من أي نوع من أنواع الرقابة الأخرى.

(1) محمد فتحي: مرجع سابق ص302

(2) عوادية عمار: مرجع سابق ص 24

(3) أحمد حافظ نجم: مبادئ الإدارة العامة دار الفكر العربي مصر سنة 1979 ص 286.

و - على أساس أطراف التعامل مع المنظمة: و هي نوعان:

1- الرقابة الداخلية: تهتم بجميع الأنشطة والمهام التي تمارسها المنظمة داخل محيطها وفي كافة المستويات

الإدارية مثل الرقابة على العمال، الرقابة الإدارية... الخ

ينبغي الإشارة هنا إلى أن بعض أنواع الرقابة السابقة الذكر تدخل ضمن هذا النوع مثل: الرقابة المالية،

الرقابة التنظيمية، الرقابة على النواتج... الخ⁽¹⁾

والرقابة الداخلية والتي تسمى بالمراجعة الداخلية في بعض الدول تتم عملية مراقبة نشاطات المؤسسة عن طريق جهاز الرقابة الداخلية يكون موجودا في داخل المؤسسة و يمنح في العادة استقلالاً عن الإدارات التي تقوم بمراقبة أعماله و ذلك ضمانا لعدم التأثير في الكيفية التي يمارس بها هذا الجهاز أعماله و تتمثل الرقابة الداخلية بمفهومها الشامل فيما يلي:⁽²⁾

- تقييم أوجه الرقابة في مختلف نشاطات المؤسسة و العمل على جعلها أكثر كفاءة و بأقل قدر من التكاليف.
- فحص مدى تطابق نشاطات المؤسسة مع السياسات و الإجراءات الموضوعية من قبل الدولة
- المحافظة على أصول المؤسسة و منع التلاعب بها أو سرقتها و إتلافها و اكتشاف مواطن الخلل التي تؤدي إلى ذلك.

- تقييم درجة دقة و صحة و شمولية المعلومات الإدارية التي تم توفيرها في داخل المؤسسة

- تقييم درجة كفاءة الأداء و اقتراح أساليب لتحسين طريقة أداء المؤسسة لمهامها.

2- الرقابة الخارجية تقوم إستراتيجية الرقابة الخارجية على الاعتقاد بأن العاملين مدفوعون أصلا بحوافز

خارجية و يحتاجون لأن يكون تحت سيطرة و رقابة مديرهم، و تتضمن ثلاث مراحل:⁽³⁾

المرحلة الأولى: تحديد معدلات أ معايير للأداء

المرحلة الثانية: وضع المقاييس بدقة بحيث لا يلتف أو يناور العاملون حولها

المرحلة الثالثة: ربط المكافآت مباشرة بالأداء.

(1) عبد السلام أبو قحف: مرجع سابق ص 479

(2) د. أبو بكر بعيير مرجع سابق ذكره: ص 16-17

(3) محمد فتحي: مرجع سابق ص 299-300

المبحث الثاني:

I- مجالات الرقابة: الرقابة عمل لا بد من في كل مجال، و سنتطرق إلى المجالات التالية:⁽¹⁾

أ- الرقابة على الإنتاج: تهدف الرقابة على الإنتاج إلى التأكد من أن ما تم إنتاجه مطابق لما هو مطلوب إنجازه، و الرقابة على الإنتاج بمعناها الواسع تشمل الرقابة على المعدات و الآلات و الرقابة على الوقت و الحركة و الرقابة على جودة المنتجات.

1- الرقابة على الآلات: تأخذ الرقابة على الآلات عدة وجوه نذكر من بينها:

- التأكد من أن الآلات المطلوبة موجودة في المصنع وصالحة للعمل

- التأكد من الاستخدام الأمثل للآلات

- معرفة أسباب عطل الآلات و إجراء التصليحات اللازمة

- التأكد من الاستعمال الأمثل للأدوات الرقابية في هذا المجال أي سجل الآلة، بطاقة الآلة العاطلة، سجل الوقت الضائع للآلات.

2- الرقابة على الوقت و الحركة: إن الوقت و الجهد الجسماني من العناصر الأساسية في الإنتاج

و بالتالي لا بد من مراقبتها و من هنا ظهرت أهمية دراسة الوقت و الحركة

إن دراسة الوقت الإنتاجي هي ملاحظة و تسجيل الوقت اللازم لأداء عنصر من عناصر العملية الإنتاجية، أما دراسة الحركة فهي عبارة عن دراسة حركات العامل أو الآلة أثناء تأدية العملية الإنتاجية بغية تفادي الحركات الغير ضرورية

3- الرقابة على جودة المنتجات: تعني التأكد من أن جودة المنتجات مطابقة للجودة المحددة مسبقا

و التي تعبر عنها عدة مؤشرات تتعلق بتركيب المنتج و بعض المعايير التي تخص استعماله.

ب- الرقابة على التسويق: يهتم التسويق بتوفير السلع و المنتجات في المكان و الزمان المناسبين و يشمل

التسويق عدة وظائف يصعب قياسها نظرا لارتباطها بالعنصر الإنساني، و من أبسط معايير الرقابة في

التسويق: حجم المبيعات التي يقوم بها كل بائع، الأرباح المحققة من تلك المبيعات، حجم المبيعات بالنسبة لمنطقة معينة، تكاليف المبيعات بالنسبة لمنطقة.

ج- رقابة الموارد البشرية: لكي تتم إدارة الأفراد بأحسن طريقة يجب التأكد من أن القوة العاملة في

المشروع كافية و ماهرة وراضية و متعاونة في تحقيق أهداف المشروع و هذا الأمر يتطلب دراسة

المؤشرات و المعايير الآتية مثلا: - عدد طلبيات التغيير من وظيفة أو منصب إلى آخر.

عدد العمال الذين تم فصلهم - عدد الغيابات - عدد الحوادث المهنية - تطور إنتاجية العامل.

(1) د. العربي دخموش: محاضرات في اقتصاد المؤسسة - جامعة منتوري قسنطينة سنة 2001.

II - أهمية الرقابة: تبرز أهمية الرقابة من خلال ما يلي:

- 1- إرتباطها بالعملية الإدارية إرتباطا وثيقا، لان كل من التخطيط و التنظيم و التوجيه يؤثران و يتأثرون بالرقابة، أي هناك تفاعل مشترك بين هذه الأنشطة بما يحقق الأهداف التي تسعى المنظمة.
 - 2- إن عملية الرقابة تمثل المحصلة النهائية لأنشطة و مهام المنظمة فمن خلالها يمكن قياس مدى كفاءة الخطط الموضوعة و أساليب تنفيذها.
 - 3- ترتبط الرقابة إرتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط لأن التخطيط هو مطلب أساسي للقيام بوظيفة الرقابة.
 - 4- إن أي برنامج للرقابة يتطلب وجود هيكل تنظيمي و المتمثل في أوجه المسؤولية المختلفة للمديرين⁽¹⁾
 - 5- إن الخطأ الصغير الذي لا يكتشف في وقته أي في يومه يصبح خطأ كبيرا في اليوم الذي يليه و بهذا فإن نظام الرقابة الفعال يمكن المديرين من التحكم و الكشف عن الأخطاء في وقتها و محاولة حلها و التغلب عليها.
 - 6- إن الإدارة المعاصرة تتميز بالتعقيد الشديد في جميع نواحيها الفنية و السلوكية، و لهذا أصبح من الصعب السيطرة على هذا التعقيد، و بالتالي فإن نظام الرقابة يسمح للمديرين من متابعة الأنشطة و المهام للمسؤولين عليها.
 - 7- إن البيئة المعاصرة للمنظمات شديدة التعقيد، و هذا الأمر يحتم على المنظمات ضرورة التجاوب مع التغيرات البيئية، إن الرقابة تمثل أحد القنوات الرئيسية لتوصيل المنظمة إلى حالة التجاوب السريع مع التغيرات البيئية⁽²⁾
- * يمكن معرفة أهمية الرقابة في حالة غيابها و ما يترتب عليها من⁽³⁾
- إسراف في استخدام الموارد المادية
 - ضياع الوقت و عدم الكفاءة في استغلاله
 - البطء في إنجاز الأعمال
 - تدني الإنتاجية
 - ظهور العديد من المشكلات و تفاقمها.
 - عدم الوصول إلى الأهداف و من ثم صعوبة الحكم على فاعلية المنظمة.

(1) محمد فريد الصحن و آخرون: "مبادئ الإدارة" الدار الجامعية -الإسكندرية سنة 2001 ص338-339.

(2) علي الشريف: المرجع السابق ص 366-367

(3) د. ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي: "الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و نماذج تطبيقية ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية سنة 2001-2002 ص 429.

III - أهداف الرقابة:

إن المقصود بالرقابة هو ضرورة تأمين القيادة الناجحة في إدارة المؤسسة و منه فإن الأهداف الأساسية للرقابة هي: (1)

- 1- معاونة الإدارة على تحقيق النجاح، و ذلك بالتأكد من أن الخطة تتحرك في مسارها المرسوم
 - 2- التأكد من تنفيذ المهام المخططة و معرفة مدى تنفيذ الواجبات
 - 3- اكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو عندما تكون في طريق الوقوع، لكي تعالج فوراً أو يتخذ ما يستلزم لمنع حدوثها.
 - 4- المحافظة على حقوق الأطراف ذات المصلحة في قيام المنشأة أو المنظمة مثل العاملين فيها و المتعاملين معها.
 - 5- التأكد من أن القوانين مطبقة تماماً، و أن القرارات الصادرة محل إحترام من طرف الجميع.
- * و هناك أهداف ثانوية أخرى تتمثل فيما يلي:
- تحقيق التوافق مع المتغيرات البيئية.
 - تحقيق التكيف مع المتغيرات التنظيمية
 - المساعدة في التخطيط و إعادة التخطيط
 - تحديد مراحل التنفيذ و متابعة التقدم داخل المؤسسة
 - تحقيق التعاون بين الوحدات و الأقسام التي تشارك في التنفيذ
- إن ما يمكن استنتاجه من خلال هذه الأهداف هو أن الرقابة تساهم في نجاح و تطور و تقدم المؤسسة و في تحقيق كل الأهداف المخطط لها، و المساهمة في حل المشكلات التي قد تعرقل عملية إنجاز الأعمال المبرمجة.

(1) د. العربي دخموش: مرجع سابق ص38-39

(2) د. عبد الرحمان إدريس: مرجع سابق ص 430

IV - وظيفة الرقابة:

إن وظيفة الرقابة في شكلها المعقول و المقبول تتصل عموما بعمل المؤسسة كل كما تركز على كل العناصر التي لها صلة بعناصر الإنتاج، فهذه الوظيفة هي تحديدا واضحا للمخطط و النتائج المتوقع حصولها و اكتشاف الأخطاء و الانحرافات و مواطن الضعف في التنفيذ بالعمل على تصحيحها أو السيطرة عليها لخدمة الخطة الموضوعة، إلى جانب هذا ترتبط وظيفة الرقابة بالتخطيط و أن فاعليتها لا تكون إلا من خلال قرارات تخطيطية دقيقة و نظرا لكون التخطيط له علاقة بالمستقبل فالوظيفة الرقابية هي الأخرى تابعة للمستقبل مثلا: كشف الأخطاء قبل نوعها

و اتخاذ إجراءات تصحيحية، و في هذا الصدد هناك خطوات بديهية لوظيفة الرقابة هي: (1)

- إن نطاق الرقابة يشمل كافة الأعمال و التصرفات في المؤسسة و تشمل كافة المستويات التنظيمية فهي لا تقتصر على مستوى دون آخر.

- يشمل نطاق الرقابة تحديد مراكز المسؤولية عند حدوث هذه الأخطاء و الانحرافات و محاولة اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

تتطوي وظيفة الرقابة على عملية مقارنة التصرفات الفعلية بالخطط الموضوعية هذه المقارنة تتطلب إجراءات تصحيحية في حالة اكتشاف انحرافات و تعديلها، لأنه من النادر جدا أن نجد توافق بين ما تم أو خطط له لتحقيقه و بين ما لم يحقق بالفعل لهذا تبرز الرقابة من أجل « التحقق من أداء العمل و تنفيذ البرامج وفق أهداف التنظيم، وفقا للقواعد و الإجراءات و التعليمات و الأوامر التي تصدر من المستويات المختلفة في التنظيم لتنفيذ ما تقدم » (2)

و على العموم فالرقابة لها وظيفة أساسية و حساسة داخل المؤسسة في جميع المجالات و النواحي، و بالتالي فهي تساهم في تحسين أداء المؤسسة و تقدمها و تطورها.

(1) د. كامل بريبر: مرجع سابق ص 147-148

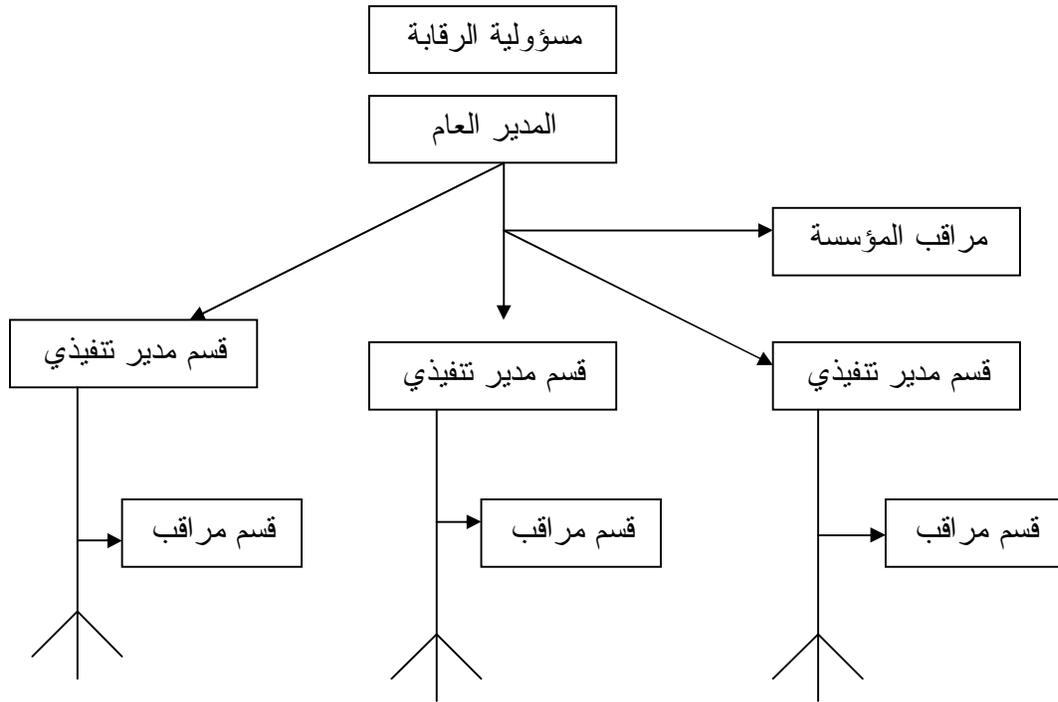
(2) فيصل فخري مراد: الأسس و النظريات و الوظائف: الأردن سنة 1983 ص 166.

٧ - مسؤولية الرقابة:

إن النشاط الرقابي هو مسؤولية مشتركة بين المديرين التنفيذيين في مختلف المستويات و بين الإستشاريين المختصين: (1)

أ- المديرين التنفيذيين: إن الرقابة هي مسؤولية المديرين حيث يشتركون في تصميم النظام الرقابي و مسؤولون عن تطبيقه و استخدامه فهم متحكمون به.

و السؤال الذي يطرح نفسه، هو كيف يتم توزيع مسؤولية الرقابة؟ سوف نجيب عن هذا التساؤل من خلال هذا الرسم أو المخطط البياني:



بنفس المنطق فإن المدير التنفيذي لكل قسم من الأقسام الرئيسية يكون مسؤولاً عن الرقابة على القسم الذي يرأسه و لهؤلاء المديرين قدر من الاستقلالية في تعديل النظام الرقابية التي يستخدمونها بما يتماشى مع تفضيلاتهم و وجهة نظرهم في كيفية تطبيق تلك النظم و رغم تباينها نتيجة لاختلاف التفضيلات و تنوع وجهات النظر في حدود الإطار الكلي و النظام الشامل للرقابة على المؤسسة.

ب- الاستشاريون المختصون: في معظم المؤسسات، تخصص مسؤولية الرقابة لواحد أو أكثر من الإستشاريين المختصين يطلق عليهم اسم مراقب، يساهم في عملية تطوير النظام الرقابي.

(1) د. كامل بربر: مرجع سابق ص 150.

VI - أساليب الرقابة:

تستخدم الرقابة عدة أساليب ووسائل و أدوات رقابية و هذا كي ينجح نظام الرقابة في بلوغ الأهداف التي يرمي لها و في مقدمتها قياس الأداء الفعلي و نتائجه و سوف تتم الإشارة بإيجاز إلى تلك الأساليب و الأدوات الرقابية مع التعرض إلى كيفية تطبيقها و استخدامها في العملية الرقابية و يمكن تقسيم أساليب الرقابة إلى نوعين:⁽¹⁾

1- أساليب تقليدية

2- أساليب متخصصة

1- الأساليب التقليدية:

أ- التقارير الإدارية: هو أسلوب معروف في جميع المنظمات و ذلك من خلال تطبيقه و الاعتماد عليه لأنه يعتبر وسيلة تهدف إلى إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية إجراء العمل و مدى كفاءة إنجازه، و هذا يسمح بمقارنة مستويات الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية للأداء المخطط، توجه التقارير بالدرجة الأولى إلى الجهة المسؤولة عن اتخاذ قرار تصحيح الانحراف و اتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك قد تكون هذه التقارير دورية أي تعد بانتظام، حيث تساعد في معالجة الانحرافات في وقتها، أو تكون نهائية أي بعد الانتهاء من إنجاز عمل أو مسؤولية معينة، هي تساعد في التقييم النهائي لأي عمل، و لكي تكون هذه التقارير هادفة يجب أن تعتمد على بيانات و معلومات دقيقة و يجب أن تعد بطريقة جيدة وواضحة⁽²⁾ و من أهم التقارير الإدارية ما يلي:

1- التقارير الدورية: Periodical Reports

تكون هذه التقارير بصورة دورية، يومية، أو أسبوعية ، أو شهرية، أو فصلية، أو حولية، أو بعد انتهاء كل مرحلة من مراحل المشروع أو بعد انتهاء المشروع كله يقوم بوضع هذه التقارير عادة مدراء المشاريع و تكون الجهة المخاطبة فيها هي الإدارة العليا، و هذا الوقوف على الإنجازات و المشكلات، و مثل هذه التقارير تكون مختصرة و تحتوي على معلومات و بيانات إحصائية أو جداول و حقائق و أرقام... و نحو ذلك⁽³⁾

(1) أبو بكر مصطفى بعيرة: الرقابة الإدارية في المنظمات (مفاهيم أساسية) المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية العدد: 273 ص 27

(2) عبد الكريم مصطفى: الإدارة و التنظيم (المفاهيم-الوظائف العمليات) سنة 2001 ص 251

(3) الصباح عبد الرحمان: "مبادئ الرقابة الإدارية المعايير، التقييم، التصحيح جامعة عمان الأهلية كلية الاقتصاد و العلوم الاقتصادية سنة 1998 ص 288.

2- تقارير سير الأعمال الإدارية: ADM Work Reports

تتجز هذه التقارير من رؤساء الإدارات أو من ينوب عنهم، و توجه للإدارة العليا، متضمنة أنشطة الإدارات و إنجازاتها المتعددة، و تشكل مثل هذه التقارير حلقة وصل بين المستويات الإدارية الوسطى و الدنيا من جهة و المستويات الإدارية العليا من جهة أخرى.

و تتضمن هذه التقارير عادة شروحات عن عرض العمليات التنفيذية إلى جانب معلومات مختصرة عن الإنجاز و الإشارة إلى المشكلات الناجمة و بعض الاقتراحات و التوصيات لمعالجة ما يلزم⁽¹⁾

3- تقارير الفحص: Inspection Reports

و هدفها تحليل ظروف المشروع سابقا و حاضرا لمساعدة الإدارة العليا على تلمس القرارات و الخطط اللازم اتخاذها، و تختلف هذه التقارير الدورية في أنها تتطلب تجميع، و تسجيل بيانات هامة لم تكون معلومة قبل الدراسة و الفحص ثم يقوم بتحليل هذه البيانات للوصول إلى نتائج محددة⁽²⁾

4- تقارير قياس كفاءة الموظفين: Measurement Reports Employee Efficiency

و هي تقارير دورية عادية يقيم فيها الرؤساء المباشرون أداء مرؤوسيههم بما في ذلك قياس قدراتهم، و تطور تلك القدرات و مدى تعاونهم مع زملائهم في العمل... الخ، و يقصد بمثل هذه التقارير تحفيز الموظفين على الأداء و تحسين نوعية عملهم، بالإضافة إلى تحسين أوضاعهم الوظيفية.

إن ما يؤخذ على هذه التقارير على أنها عبارة عن مقاييس فردية أي بعضها يتأثر بأمزجة هؤلاء الرؤساء⁽³⁾

5- المذكرات: Memoronds

هي عبارة عن رسائل متبادلة، بين إدارات و أقسام المؤسسة الواحدة حيث تعتبر وسيلة اتصال، يتم فيها نقل المعلومات و البيانات، و استعمال المذكرات واسع الانتشار في المؤسسات ذات الأعمال الكبيرة، و هذا لصعوبة الاتصال الشخص بسبب ضغوط العمل و الأداء، و عادة ما تستخدم المذكرات في حالة نقل البيانات التي تتطلب حفظا على ملفات المؤسسة، لتشكل مرجعية وثائقية في المستقبل كما تستخدم المذكرات في الحالات التي تستدعي كتابة البيانات على شكل جداول

و إحصائيات رقمية و تسجيل قرارات القمة الإدارية، و في حالة نقل المعلومات و البيانات أيضا لعدد كبير من الموظفين تجنباً للوقوع في الخطأ فيما لو تم نقلها شفويا على سبيل المثال⁽⁴⁾

(1) الصباح عبد الرحمان: مرجع سابق الذكر ص288

(2) (3) جميل محمد بكير - عمر عبد الرحمان "السكرتاريا" مكتبة عين شمس مصر سنة 1977 ص 47-48.

(4) الصباح عبد الرحمان مرجع سابق ص 290-291.

6- تقارير التوصية: Recom Mendment Reports

لا تقوم تقارير التوصية فقط بعملية التحليل، و تقديم البيانات و التي هي وظيفة تقارير الفحص، بل بتقديم التوصيات و الاقتراحات و الحلول المناسبة بطريقة مقنعة و ذات دلالة ملازمة للحقائق و الموضوعية، و الغرض الرئيسي من هذه التقارير هو ظروف أفضل للأداء، و المساعدة في حل بعض المشكلات، و تحسين خطة العمل أو بعض نظم العمل المعمول به⁽¹⁾

7- التقارير الخاصة:

و هي تقارير تركز على بنود مالية و غير مالية و هي تقارير متممة للتقارير الإدارية التي ورد الحديث عنها، و تنفيذ مقارنتها مع بعضها البعض على فترات زمنية مختلفة في عملية الرقابة الشاملة⁽²⁾

ب- الملاحظات الشخصية:

إن أسلوب الملاحظة يتم أثناء الإنتاج الفعلي للسلع و الخدمات أي أثناء إنجاز العمل فهو يكشف الأخطاء عند وقوعها و بالتالي يكون تصحيح الأخطاء أكثر فعالية إن الحاجة إلى استخدام أسلوب الملاحظة يتوقف على مستوى مهارة العاملين و كفاءتهم في أداء عملهم و على درجة مهارة المشرفين و المدراء و على النظام السائد في إنجاز الأعمال ... الخ⁽³⁾

ج- الموازنات التقديرية و العمومية:

و تسمى أيضا التخطيطية، و تهتم بتقدير الإيرادات و المصروفات سواء على صعيد منظمات الأعمال و الدولة فهي خطة تفصيلية محددة مقدما للأعمال المرغوب تنفيذها لتكون مرشدا للمسؤولين يستخدمونها كأساس و معيار لتقييم الأداء في المشروع، و تستخدم الميزانية التقديرية مع تكاليفها، كوسيلة رقابية ثم كوسيلة فعالة للتخطيط الإداري ثم للتنسيق بين أعمال المشروع المختلفة فهي أداة للتعبير عن الأهداف و السياسات و الخطط و النتائج و تعد مقدما بواسطة الإدارة العليا لكل قسم من أقسام المشروع باعتباره وحدة واحدة⁽⁴⁾

(1) جميل محمد بكير- عبد الرحمان عمر مرجع سابق ص 49

(2) الصباح عبد الرحمان مرجع سابق ص 49

(3) أبو بكر مصطفى بغير "مرجع سابق ص 27

(4) ضيف خيرت: " الميزانيات التقديرية جامعة بيروت العربية سنة 1975 ص 7،6

د- الشكاوي و التنظيمات : Comlaints

و هي أيضا وسيلة رقابية لكونها تحمل طابع المراجعات، و المتبعة و إحقاق الحق إذ بمقدور تلك الشكاوي أن تضع الرؤساء تماما في الصورة، فيما يخص بعض أوجه الانحراف أو الأخطاء مهما كان نوعها، هذا و تكون المراجعات التي تهدف رفع الضرر الذي لحق بأحد الأفراد، إما إستراتيجية (شكاوي تقدم إلى المرجع نفسه، الذي صدر عنه العمل الضار) أو تسلسلية (شكاوي يقدمها المتضرر إلى رئيس الموظف) الذي تسبب الضرر، و الشكاوي عموما هي عبارة عن وسائل رقابية، يمارسها المواطنون و المراجعون على العاملين و المسؤولين في المنظمات⁽¹⁾

هـ- الإحصائيات و الرسوم البيانية:

تقوم إدارة المؤسسة بإعداد إحصائيات في المجالات المختلفة لنشاطها و تستعمل هذه الإحصائيات و خاصة السلاسل الزمنية لدراسة التطور التاريخي للأعمال و التنبؤات و تقدم هذه الإحصائيات في شكل جداول، خرائط أو رسوم بيانية حيث يمكن إجراء المقارنات بين مختلف المؤشرات أو النتائج بالنظر السريعة مثل مقارنة الأرباح بحجم الاستثمار الأرباح بالمبيعات، المبيعات في منطقة أخرى و كذلك يمكن إعداد جداول أو رسوم تبين تطور الإنتاج في المدى القصير أو البعيد، تطور المبيعات خلال فترة زمنية معينة، إن الاستعمال الجيد للبيانات الإحصائية و الرسوم البيانية و الخرائط يمكن مراقبة سير أعمال المؤسسة و اكتشاف السلبيات قصد تصحيحها⁽²⁾

و - الرقابة عن طريق نقطة التعادل: يمثل تحليل نقطة التعادل وسيلة تخطيطية مفيدة حيث أنه يبين النتائج التي يمكن أن تحققها المؤسسة عند مختلف العلاقة ما بين التكاليف التي تتكبدها المؤسسة و بين إيراداتها عند تلك النقطة، و يعمل هذا الأسلوب على تمثيل وضع المؤسسة في خطة معينة، و لهذا الأسلوب تطبيقات كثيرة تساعد الإدارة في التزويد بالأفكار عن مستوى نشاطها⁽³⁾

ن- السجلات و المراجعة الداخلية:

تستخدم السجلات كوسيلة رئيسية للرقابة الداخلية حيث تستخرج منها البيانات على الأداء الفعلي للأعمال، كما تقارن البيانات الواردة فيها بما هو مقرر إنجازها، و تكمن كذلك السجلات بالتعرف على التطور التاريخي للأعمال و ما يتوقع أن تكون اتجاهاتها في المستقبل، و تعتبر المراجعة الداخلية (Audit un terne) التقييم المستمر للأعمال و العمليات المنجزة و أداة فعالة للتأكد من حسن التنفيذ و الكشف عن الأخطاء و الانحرافات في النواحي المالية⁽⁴⁾

(1) الصباح عبد الرحمان، مرجع سابق ص 293

(2) الدكتور العربي دخموش: مرجع سابق ص 39

(3) أبو بكر مصطفى بعيرة: مرجع سابق ص 33.

(4) د. العربي دخموش: مرجع سابق ص 40.

2- الأساليب المتخصصة: و تتمثل فيما يلي: (1)

أ- خرائط مراقبة الجودة: إن من أهم تطبيقات الرقابة هو الحفاظ على جودة المنتجات سواء من حيث الحجم، الشكل، الوزن، التركيبة... الخ فمن أجل هذا تستخدم الرقابة أسلوب خرائط المراقبة المبنية على أساس المعلومات الإحصائية مثل الوسط الحسابي، مدى الانحراف المعياري... الخ

ب- خريطة جانت:

خريطة جانت نسبة إلى العالم هنري جانت أحد مؤسسي حركة الإدارة العلمية في نهاية القرن 19، خريطة جانت هي أسلوب يعمل على ضبط الإنتاج نسبة إلى عنصر الزمن كما أنه وسيلة مباشرة في إجراء مقارنة مستمرة بين ما هو مخطط و بين الأداء الفعلي، إن الكثير من وسائل التخطيط و الرقابة الحديثة قد بنيت على أساس فكرة خريطة جانت و من أمثلة ذلك أسلوب تقييم و مراجعة المشروعات.

ج- الخرائط الرقابية: و من أهمها مايلي: (2)

1- سجل الآلة:

يوضح سجل الآلة كمية العمل الذي تؤدي الآلة و بين الوقت الضائع و هذا باستعمال شكل بياني يظهر فيه عدد الساعات التي اشتغلت فيها الآلة الواحدة يوميا و ما أنتجته و بذلك يمكن التعرف على كفاءتها الإنتاجية.

2- سجل العامل:

يمكن سجل العمل من معرفة الوقت الذي يستغرقه كل عامل في عمله و مقدار الإنتاج الذي حققه خلال هذا الوقت.

3- خريطة التصميم:

و هي تشبه خريطة سجل العامل، حيث توضح فيه طريقة سير العمل وفقا لتسلسل مراحل الإنتاج و تبين كذلك العمليات التي تأخرت عن موعدها.

4- خريطة تقدم العمل:

توضح الأعمال المنجزة و الغير منجزة بالنسبة لمنتوج ما يتطلب عدة مراحل خلال فترة زمنية معينة، و هذه الخريطة تقدم في بعض الأحيان في شكل لوحة كبيرة تساعد المسؤول عن مراقبة النشاط الذي يريد مراقبته.

(1) أبو بكر مصطفى بعيرة: مرجع سابق ص39.

(2) د. العربي دخموش: مرجع سابق ص40.

د- أسلوب تقييم و مراجعة المشروعات:⁽¹⁾

يستخدم هذا الأسلوب في الأعمال الضخمة مثل: بناء سد كبير -بناء مشاريع سكنية، إنشاء مدينة كاملة... الخ، لأن هذا يعمل على التنسيق بين الأعمال المتداخلة فهو يقوم على فكرة تقسيم الأعمال إلى مجموعات تسمى بالنشاطات، و قد يشترك في تطبيق هذا الأسلوب أكثر من مؤسسة واحدة، و الذين يشتركون في إنشاء أو إنجاز عمل واحد أي التعاون و المشاركة في تنفيذ المشروع.

هـ- أنظمة مراقبة المخزون:⁽²⁾

إن الاحتفاظ بالمخزون ضروري لبقاء المؤسسة و استمرارها، إن النظام الجيد لمراقبة المخزون يهدف إلى وضع المؤسسة في ضوء الأهداف التالية:

- تخفيض نفقات التخزين قدر الإمكان
- تخفيض احتمالات تعرض المخزون للتلف أو السرقة أو الانكماش و غيرها من الأخطار الأخرى
- منع تعرض الإنتاج أو الخدمة للتوقف بسبب نفاذ المخزون و ما يترتب على هذا التوقف من تكاليف إضافية على المؤسسة
- الاحتفاظ بمعلومات و بيانات مراقبة المخزون في المؤسسة لاستعمالها في مهام أخرى.

VII- مبادئ الرقابة الفعالة: لكي يكون نظام الرقابة فعال يجب أن تتوفر فيه مجموعة من المبادئ و

الخصائص و هذا حتى يكفل له النجاح و الفعالية و يمكن تحديد المبادئ في ما يلي:

- 1- مبدأ الاقتصادية: فالنظام الرقابي الجيد هو الذي يمكن تطبيقه بأقل تكلفة ممكنة لذلك لا يجب تطبيق نظام يحتاج إلى نفقات كبيرة، إلا إذا تعلق الأمر بالمؤسسات الكبيرة التي تتسع فيها دائرة التخطيط و بالتالي إتساع نطاق الرقابة و هنا من الصعب الوصول إلى الأهداف الموضوعية و من الصعب تطبيق نظام رقابة فعال⁽³⁾ يعني أن العائد الناتج من وجود نظام الرقابي يفوق تكلفة هذا النظام حتى يكون هناك مبرر من وجوده و يرتبط هذا المبدأ بإتباع أسلوبين هما:⁽⁴⁾

- محاولة ضبط تكلفة النظام الرقابي

- محالة زيادة العائد من وراء النظام الرقابي.

(1) (2) أبو بكر مصطفى بعيرة: مرجع سابق ص 56

(3) إبراهيم عبد العزيز شيخا: الإدارة العامة" العملية الإدارية مؤسسة شباب الجامعة لطباعة و النشر، مصر ص 254-256.

(4) محمد فتحي: مرجع سابق الذكر ص 294-295.

2- مبدأ التكامل و الاتساق:

يجب أن يتكامل النظام الرقابي مع سائر النظم التنظيمية الأخرى خصوصا النظام التخطيطي (عمليا) إن وسائل التكامل بين التخطيط و الرقابة يمكن تحديدها بوضوح، كما ينبغي على المدراء أخذ العوامل في الاعتبار أثناء قيامهم بعملية التخطيط، مثل الأهداف و الإستراتيجيات السياسات الخاصة بالمؤسسة و التي تضيف أبعاد مكملة للنظام الرقابي⁽¹⁾

بمعنى آخر أنه لا يمكن تصور وجود رقابة بدون معايير رقابية مستمدة من التخطيط و بالتالي لابد من الربط بين وظيفتي الرقابة و التخطيط في آن واحد حتى يتمكن مسؤول الرقابة من تفهم الخطط و المعايير التي تمثل الأساس الجوهرى لممارسة وظيفته⁽²⁾

3- مبدأ الوضوح و البساطة:

من المبادئ الرئيسية لنظام الرقابة أن يكون سهل التطبيق من جانب الأفراد الذين يطبقونه و كذلك الذين سيطبق عليهم هذا النظام، و توجد بعض النظم و الأساليب الحديثة و المفيدة في الاستخدام مثل الخرائط و الرسوم و البيانات الرياضية و الإحصائية و لكن إذا لم يتوفر القائمين على تطبيقها الفهم الواضح لها تصبح هذه الوسائل غير فعالة و تفقد مزاياها⁽³⁾

كما يعني أن الرقابة الفعالة يجب أن تمتاز بالوضوح و البساطة حتى تكون سهلة الفهم للمنفذين لها، و من أهم موضع التنفيذ و من هم المسؤولون عن تصميم النظام و عرض المعلومات الرقابية و تحديد مراكز المسؤولية و عدم شمول الرقابة لألفاظ و أدوات معقدة مطاطة تعني أكثر من معنى مما يدعو للبس و إختلاف الرأي و المضمون⁽⁴⁾

4- مبدأ سرعة كشف الانحرافات و الإبلاغ عن الأخطاء:

تعني أن فعالية الرقابة و اقتصاديتها ترتبط ارتباطا واضحا أساسيا بعنصر الوقت فكلما كان النظام الرقابي سريع في كشف الانحرافات في حينها و التبليغ عنها بسرعة و تحديد أسبابها كان نظاما فعالا اقتصاديا و العكس صحيح، كما يجب على النظام الرقابي أن يشير إلى الإجراءات و التصرفات الواجب إتباعها لتصحيح الأخطاء⁽⁵⁾

(1) د. علي الشريف مرجع سابق ص378

(2) (4) د. محمد فتحي: مرجع سابق ص 296

(3) (5) دكتورة منال طلعت محمود أساسيات في علم الإدارة-المعهد العالي الاجتماعية الإسكندرية سنة 2003

5- مبدأ النظرة المستقبلية:

يعني أن النظام الرقابي الناجح هو النظام الذي يركز على المستقبل أكثر من الماضي و هذا يعني ما يلي: (1)

- الاهتمام بالتنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها أكثر من الاهتمام بتصحيح الأخطاء، فالوقاية خير من العلاج.

- الاهتمام بالتصحيح أكثر من توقيع العقوبات فقط

- الاهتمام بالاتجاهات المستقبلية أكثر من التركيز على الماضي و الحاضر فقط

- الاهتمام بتحقيق النتائج أكثر من ملاحظة الأفراد.

6- مبدأ الموضوعية:

بمعنى أن يعكس النظام الجوانب الموضوعية في الرقابة و ليست الجوانب الشخصية، فعندما تكون الأداءات

و الأساليب شخصية فإن المدير قد يتأثر في الحكم على الأداء و لذا يجب استعمال معايير محددة و واضحة

و معلنة للمرؤوسين مع تجنب المعايير الجزافية التي تثير رفض المرؤوسين

و تشككهم في عدالة الإدارة موضوعيتها بمعنى أن لا يتدخل العامل الذاتي في الرقابة، لان عادة ما تؤدي

المعايير الموضوعية إلى شعور العاملين بالرضا و الطمأنينة(2)

7- مبدأ الدقة:

إن عدم دقة النظام الرقابي يضر بالمؤسسة حتى و إن أفادها في المدى القصير و إن حصول المدراء على

معلومات غير دقيقة من خلال الرقابة و استخدامها في إصدار القرارات يمثل كارثة تتحمل نتائجها المؤسسة

في نهاية الأمر.

لذلك يجب أن تكون المعلومات التي تتعلق بعملية الرقابة و خاصة النتائج دقيقة إلى حد القريب من الواقع(3)

(1) د. محمد فتحي: مرجع سابق ص 296

(2) د.علي الشريف: مرجع سابق ص 379

(3) د.إيهاب صبيح محمود رزق "الإدارة الأسس و الوظائف، سلسلة الإدارة في أسبوع-دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع

جزء 2 سنة 2001 مصر ص 168.

8- مبدأ الإثارة و القبول من طرف العاملين:

يجب أن يكون نظام الرقابة مقبولاً من العاملين فلا يجد النظام مقاومة، فإذا كان مقبولاً يحقق فعالية عالية في الرقابة، فالرقابة الصارمة جداً تؤدي إلى استياء ينتج عنه روح معنوية متدنية وأداء غير فعال، وتتطلب الرقابة لتحقيق مبدأ الإثارة مايلي: (1)

- أ- مساندة الإدارة العليا.
- ب- مشاركة جميع المسؤولية في وضع نظام الرقابة.
- ج- قبول وفهم عملية الرقابة من قبل كل العاملين.
- د- الحصول على المعلومات والتغذية الإسترجاعية عن الأداء الفعلي في الوقت المناسب.

9- مبدأ الحافز الذاتي:

يعني اتخاذ السبل المناسبة للمقاومة الطبيعية من جانب العاملين للنظم الرقابية و ذلك بوجود حافز ذاتي وليهم لتنفيذ النظام و العمل على إنجاحه مع مراعاة العوامل النفسية عند تطبيق هذه النظم الرقابية، و من الأساليب الممكن إنتاجها لتنمية الحافز الذاتي للعاملين ما يلي: (2)

- اشترك المنفذين في وضع المعايير الرقابية
- استخدام الرقابة عن النقاط الإستراتيجية و عدم محاسبة المنفذين على الانحرافات العادية غير المؤثرة.
- إمداد المنفذين بالوسائل الذاتية للرقابة و التي تمكنهم من معرف مستوى أدائهم أولاً بأول و التصرف السليم في حالة الانحراف عن المعايير الموضوعة
- ترك شيء من الحرية للمنفذين بما يضمن لهم المرونة في الأداء كأن يركز النظام الرقابي على الأساسيات دون الفشور و السطحيات.
- تحقيق التعاون و التنسيق بين المنفذين و مسؤولي الرقابة بحيث يكون الهدف من الرقابة واضحاً لتصحيح المسارات و ليست لتصيد الأخطاء.

(1) د. إيهاب صبيح محمد رزق: مرجع سابق ص 170

(2) د. محمد فتحي: مرجع سابق الذكر ص 297.

10- مبدأ المرونة:

يعني استجابة نظام الرقابة للتغيرات المتوقعة الحدوث دون أن يكون هناك حاجة إلى تغيير جوهري في هذا النظام أو فشله فشلا كاملا إن صفة المرونة لها حدود معينة بحيث لا تؤثر على الاستقرار اللازم لفعالية النظام و بقائه بمعنى أن النظام الرقابي الفعال لا بد أن يكون مرنا، أي قادرا على إستيعاب التغيرات المحتملة في البيئة التي تعيشها المؤسسة الداخلية منها و الخارجية⁽¹⁾

11- مبدأ الملائمة:

يعني أن يكون النظام الرقابي صورة تعكس طبيعة نشاط المؤسسة و يتلائم مع التنظيم الخاص بها و أهدافها مع تأكيد عدم نمطية النظم الرقابية أي لا يوجد نظام رقابي يناسب كل المؤسسات و النشاطات بل إنه يختلف باختلاف نوعية المؤسسة بل أيضا و حسب مراحل التطور التي تعيشها وطبيعة الظروف المناخية المحيطة بها، و حتى من حيث التوقيت المناسب لتطبيق الرقابة⁽²⁾

12- مبدأ الواقعية:

يجب أن يقوم الرقابة على المعلومات واقعية و ليس مجرد قولية للأوضاع أي أن تكون هذه المعلومات معبرة عن الواقع الحقيقي بالفعل و أن يبعد المعلومات القديمة لذا تتطلب الرقابة وجود شبكة من الاتصالات في جميع الاتجاهات لسهولة نقل المعلومات و تداولها داخل المؤسسة⁽³⁾

13- مبدأ الاستثناء:

يجب أن يعمل أي نظام رقابي جيد على مبدأ الاستثناء حتى يتم لفت انتباه الإدارة للانحرافات المهمة فقط بمعنى آخر لا يجب أن يشغل الإدارة بالها بأعمال تسير بشكل سلس و طبيعي و سهل، و هذا يضمن أن انتباه الإدارة سيكون موجها نحو الخطأ و سيزيل الرقابة الغير ضرورية و الغير اقتصادية و إعداد التقارير و هدر وقت الإدارة⁽⁴⁾

(1) د. علي الشريف: مرجع سابق ص 380.

(2) د. محمد فتحي: مرجع سابق ص 296.

(3) د. محمد فريد الصحن: مرجع سابق ص 360

(4) د. إيهاب صبيح محمد رزق: مرجع سابق ص 171.

الختامة

من خلال ما تم عرضه حول مفهوم الرقابة و ما تتضمنه من أنواع و مجالات مختلفة يمكن القول بأنها عملية أساسية في المؤسسة فإذا كان التخطيط يمثل الفكرة و التنظيم يمثل التجربة من خلال التطبيق العملي للخطة فإن الرقابة هي التي تقيم الصلة بين الفكرة و التجربة، و إذا كان التخطيط هو الذي يبين لنا ماذا يجب أن يتم و كيف يجب أن يتم و متى يجب أن يتم فإن الرقابة هي التي تمكننا من مقارنة الجزء المنفذ مع ما خطط لتنفيذه.

إن الرقابة هي ضمان استقامة النشاط الإنساني بوجه عام فهي تكفل سير الأعمال بصورة منتظمة و مستمرة كما أنها تكفل تقييم الأداء و تقويم الانحراف و تصحيح الأخطاء و معالجة أوجه النقص و الإهمال و هي تساعد كذلك على اكتشاف الكفاءات الإنتاجية في أقصر وقت و بأقل جهد و أقل تكلفة و الرقابة وسيلة لضمان احترام القوانين و الأنظمة، الأمر الذي يكفل دعم الإدارة و تقويتها و منع تفككها أو انهيارها.

الفصل الثالث

تقييم الأداء

تمهيد

- I- مفهوم تقييم الأداء
- II- أهمية تقديم الأداء
 - أ- أهمية تقديم الأداء بالنسبة للموارد البشرية
 - ب- أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة
- III- أسس تقييم الأداء الفعال
- IV- محددات الأداء
 - أ- الجهد
 - ب- القدرات
 - ج- إدراك الدور أو المهام
- V- إعداد خطة تقييم الأداء
- VI- تطور طرق تقييم الأداء
- VII- مقابلات تقييم الأداء
- VIII- صعوبات أو الأخطاء في تقييم الأداء
 - أ- أخطاء متعلقة بالقائم بالأداء «المقوم»
 - ب- أخطاء متعلقة بنظام التقويم
- IX- الاعتبارات التي يجب مراعاتها في تقييم الأداء

خاتمة

تمهيد:

يعتبر تقييم الأداء بمثابة أحد الأدوات الهامة التي تلجأ إليها إدارة المؤسسة لمساعدة الأفراد العاملين داخل المؤسسة على تأدية العديد من أنشطتهم بفاعلية فهو نظام مصمم، من أجل قياس و تقييم أداء و سلوك العمال أثناء العمل عن طريق الملاحظة المستمرة و المنظمة و خلال فترات زمنية محدودة و معروفة.

و تقييم الأداء عملية شاملة تخص كل الأفراد العاملين في المؤسسة مهما كان موقعهم في الهيكل التنظيمي و مهما كانت اختصاصاتهم و هذا حتى يشعر الجميع بالعدالة. فالتقييم بما يهيئه من معلومات عن نقاط القوة و الضعف من فترة لأخرى وسيلة للتقويم أي الترشيح و التحسين و هذا من خلال تعظيم نقاط القوة و تطبيق أو محو نقاط الضعف.

I - مفهوم تقييم الأداء:

هناك العديد من المفاهيم لتقييم الأداء نذكر منها ما يلي: (1)

أ- تعريف بيش: " BEACH " تقييم الأداء هو التقييم المنظم للفرد مع احترام أدائه في العمل وكرامته في التطور.

ب- فيلدمان و أرنولد: " Fieldman Arnold " « فيعرفان تقييم الأداء بأنه عملية قياس و تقويم أداء أعضاء المنظمة »

ج- سزيلاسي: (Szelachi) « فيرى أن تقييم الأداء هو العملية التي تحصل بواسطتها المنظمة على التغذية المرتدة لفعالية موظفيها »

* إن التعاريف السابقة لتقييم الأداء تشير إلى المفهوم العام دون التعرض إلى العناصر الأساسية التي يتكون منها تقييم الأداء كطبيعة الأداء و مجاله و توقيت الأداء و تحديد معايير ه و أسلوبه و مكانه... الخ.

د- تعريف صلاح عبد الباقي: «تقييم الأداء هو دراسته و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمال الحالية و أيضا للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى» (2)

* إن هذا التعريف يقوم على أسس و معايير أهمها:

الأساس الأول: أن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية و على سلوكه و تصرفاته من ناحية أخرى.

الأساس الثاني: أن التقييم يشتمل على الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية في الوقت الحاضر من ناحية و على الحكم على مدى نجاحه و ترقيته في المستقبل من ناحية أخرى، مع ربطه بعملية الترقية من وظيفة إلى أخرى مع تحمله للمسؤولية في العمل.

(1) ناصر محمد العديلي: "السلوك الإنساني و التنظيمي " منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض سنة 1995 ص 499

(2) دكتور صلاح عبد الباقي "إدارة الموارد البشرية " كلية التجارة جامعة الإسكندرية الدار الجامعية سنة 1999 ص 285.

هـ- «تقييم الأداء هو قياس كفاءة العاملين و تحليل و تقييم أنماط و مستويات أدائهم و تعاملهم و تحديد درجة كفاءتهم الحالية و المتوقعة كأساس للتقويم أي ترشيد هذه الأنماط و المستويات»⁽¹⁾
 من خلال هذا التعريف يتضح بأن التقييم الخاص بالأداء يحاول أن يحدد معلومات عن نقاط القوة و الضعف من فترة لأخرى، فهو بمثابة وسيلة للتقويم و الترشيح و التحسيس.
 * التعريف الإجرائي:

«تقييم الأداء هو تحديد و تعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته أو عمله، فهو النظام الذي يتم بموجبه الحصول على المعلومات عن الأفراد في جميع المستويات باستخدام الأساليب المناسبة لتحديد مدى قدرتهم و كفاءتهم بحيث يكون هذا التقييم دوري و منظم يوضح مستوى الأداء في جميع مراحل»
 II - أهمية تقييم الأداء: لتقييم الأداء أهمية كبيرة بالنسبة للموارد البشرية و للمؤسسة ككل و تتمثل هذه الأهمية فيما يلي:

- أ - أهمية تقييم الأداء بالنسبة للموارد البشرية:⁽²⁾
- يساعد التقييم على تعريفهم بنواحي القصور في أدائهم، فيعطي لهم الفرصة لتفاديها في المستقبل.
 - العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، و تحسين علاقات العمل و ذلك عندما يشعر العاملون أن جهودهم المبذولة هي محط تقدير و اهتمام الإدارة، و أن هدفها هو معالجة نقاط الضعف و تقوية الشعور بالانتماء للمؤسسة.
 - ينمي الخبرة و الكفاءة لدى الرؤساء، و إن قيام الرؤساء بملاحظة سلوك مرؤوسيه و قياس أدائهم ينمي ملكة التقدير و الرقابة في الحكم السليم على الأمور لدى الرؤساء.
 - وسيلة لضمان عدالة المعاملة بين العاملين داخل المؤسسة دون تحيز أو تمييز فهو يساعد على القضاء على الأحكام الشخصية المسبقة إذا طبق بموضوعية.

(1) محمد فتحي "مصطلحا إداريا-إيضاح-و بيان" دار النشر و التوزيع الإسلامية مصر القاهرة

سنة 2003 ص308

(2) الصباح عبد الرحمان "مبادئ الرقابة الإدارية -المعايير-التقييم- التصحيح" جامعة عمان الأهلية الأردن كلية الاقتصاد و

العلوم الإدارية سنة 1998 ص298.

- ب- أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة: أما من ناحية المؤسسة فإن تقييم الأداء أهمية كبيرة منها: (1)
- يساعد إدارة على إعداد سياسة جيدة لترقية تسمح بتعيين و اختيار أكفأ الأفراد لشغل الوظائف الأعلى في المستوى التنظيمي.
 - يساعد على ترشيد سياسة الاختيار و التعيين و الحكم على سلامتها فهي التي توفر الشخص المناسب و الذي يؤدي عمله بنجاح.
 - يساعد على تحسين علاقات العمل في المؤسسة فهو يخلق شعور بالراحة و الطمأنينة بين العاملين بسبب وجود نظام سليم و عادل لتقييم أعمالهم.
 - يساعد على إعداد سياسة جيدة لتدريب العاملين و تمثيتهم حيث يتم إعداد البرامج التدريبية بناء على نقاط الضعف في أداء العاملين.
 - يساعد على احترام نظام العمل و قواعده لأنه يشعر بأن هناك من يقيم سلوكه و تصرفاته و هذا يجعله أكثر التزاما بنظام و قواعد العمل الموضوعية
 - يساعد على إعداد سياسة جيدة للرقابة بناء على بيانات منظمة على أداء العاملين و هذا بدوره يحسن من كفاءة العملية الرقابية في المؤسسة.

III - أسس تقييم الداء الفعال:

- هناك مجموعة من القواعد يستند عليها تقييم الأداء من خلالها يصبح فعالا، هذه القواعد هي: (2)
- استخدام مفاهيم و معايير موضوعية موحدة لقياس و تقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل وحدة و موضوعية القياس و التقييم
 - تأصيل مفهوم أن التقييم ليس تصيدا لأخطاء أو اتهامات أو تجريحا لشخص الفرد، و إنما هو تعرف على نمط و مستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض لتحديد ما قد يتواجد من قصور و مساعدة الفرد على تركه.
 - توفير نظام فعال للاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين على اختلاف مستوياتهم يتيح النقل الواضح و السليم لمفهوم و أهداف و معايير التقييم للمرؤوسين و كذا نقل آراء و تبريرات المرؤوسين لرؤسائهم.

(1) دكتور عبد الباقي: "المرجع سابق الذكر" ص 286- 287

(2) محمد فتحي "مرجع سابق الذكر" ص 308- 309.

- استقاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه و رئيسه المباشر دون الاستماع إلى أقاويل أو وشايات الآخرين التي قد تؤثر على حيادية و موضوعية التقييم أو تلغيها تماما .
- المشاركة في عملية التقييم من خلال إشراك المرؤوس في عملية تقييمه إما من خلال دعوته لملء نموذج التقييم و توضيح إنجازاته أو من خلال مقابلة الرؤساء للأفراد العاملين و تطبيق معايير الأداء بموضوعية و فعالية و هذا بناء على أخلاقيات المهنة .

* من ناحية أخرى توجد بعض الأسس الضرورية يجب توفرها في تقييم الأداء هي: (1)
- تتطلب عملية قياس و تقييم الأداء وجود شخص يلاحظ و يراقب الأداء بشكل مستمر
- تتطلب عملية قياس و تقييم الأداء وجود معايير و معدلات أداء واضحة و قابلة التطبيق و التحقيق .

- تبني على ضوء نتائج تقييم الأداء قرارات كثيرة خاصة بمستقبل الموظف مثل: الترقية و الفصل و المكافآت لذا يجب توفر عنصر الموضوعية .
- يجب أن يخضع كافة العاملين على مختلف مستوياتهم الإدارية المهنية لقياس و تقييم الأداء ليشعر جميعهم بنزاهة و عدالة نظام المؤسسة في عملية التقييم .

IV - محددات الأداء:

أداء العاملين هو الأثر الصافي لجهودهم و إدراك الدور و المهام، و يعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه إنتاج لعلاقة متداخلة بين مجموعة من المحددات وهي كالتالي: (2)
أ- **الجهد:** هو عبارة عن الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لداء مهمته، و الجهد يختلف من مهنة أو عمل إلى آخر، حيث يكون بنسب متباينة إما ضعيفة أ، متوسطة أو كبيرة فائقة، إن الجهد عادة يكون متعلق بالحالة النفسية للعامل و بطبيعة الحوافز التي تمنح له مقابل أداء عمل معين .
ب- **القدرات:** و هي الخصائص الشخصية المستخدمة للأداء عمل معين و القدرة تكون مقرونة بالكفاءة و المهارة، و هي تختلف من فرد إلى آخر، و تتغير من فترة زمنية إلى أخرى، إن التدريب و التكوين يلعبان دورا فعالا في تحسينها و تقريرها و الرفع منها .
ج- **إدراك الدور الهام:** و هو الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله .

(1) الصباح عبد الرحمان: "مرجع سابق الذكر " ص298 - 299.

(2) د. صلاح عبد الباقي: "مرجع سابق الذكر " ص210 - 211.

إن فهم الدور و المهام من طرف الفرد العامل يؤدي إلى الإتقان و النجاح و تحقيق الغاية و الهدف المطلوب و بذلك يؤدي إلى أداء فعال في العمل.

* لتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الاتفاق في مكونات و محددات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة و يكون لديهم قدرات متفوقة، و لكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بدل الجهود الكبيرة في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح.

لذا فإن العلاقة بين محددات الأداء هي علاقة تكامل و ترابط و تأثير و تأثر، و لكي يكون العمل متكامل لا بد من توفر هذه المكونات.

V - إعداد خطة تقييم الأداء:

إن أهمية عملية تقييم الأداء و النتائج المترتبة عليها، تبرز الجهد و الوقت الذي ينفق في الإعداد لها و وضع الخطط و البرامج التي تكفل تحقيق الأهداف المرجوة منها، و عادة تشمل خطة التقييم على العناصر التالية:⁽¹⁾

أ- **تحديد المسؤولية عن تقييم الأداء:** و يقصد بذلك تحديد الجهة أو الشخص المسؤول عن التقييم و عادة يتطلب تقييم أداء العامل شخص قريب منه و يلاحظ أداءه طوال الوقت، و من الشائع في الحياة العملية للمؤسسات أن يقوم الرئيس المباشر بتقييم أداء مرؤوسيه لأنه على صلة مستمرة و متواجداً معظم الوقت معهم.

ب- تحديد التوقيت المناسب للتقييم:

من المنطقي أن تكون الفترة التي تجرى فيها التقييم كافية للحكم على نجاح و تقدمه في العمل، فإذا كانت الفترة طويلة لمدة سنة مثلاً قد يعتبرها البعض غير مناسبة لأن الرئيس المباشر قد لا يتذكر كل الأمور المتعلقة بأداء و سلوك العاملين داخل المؤسسة طوال السنة، و من هذا يكون التقييم غير موضوعي و لا يستند على حقائق ثابتة و معروفة لدى الرئيس، و لذلك تفضل المؤسسات أن يعد أكثر من تقرير خلال السنة و يؤخذ بمتوسطها للإعداد التقرير النهائي و هذا حسب طبيعة الوظائف التي يشغلها العاملين.

ج- **تحديد الطرق المستعملة في التقييم:** إن الطريقة التقليدية و الأكثر شيوعاً في الحياة العملية هي استخدام تقارير تقييم الأداء و قياس كفاءة العاملين بناء على نموذج مطبوع بصورة مبسطة يقوم بملئه العاملين تحت رئاسة مسؤولهم المباشر، و يصمم نموذج تقييم الأداء عدداً من الخصائص أو الصفات بعضها يتصل بسلوك المرؤوس و تصرفاته، و يتصل بعضها الآخر بالعمل أو الإنتاج.

(1) الدكتور: صلاح عبد الباقي "إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية" كلية التجارة - جامعة الإسكندرية - الدار الجامعية سنة 1999 ص 289 - 290 - 291.

د- تحديد طريقة إخبار الشخص بنتائج تقييمه: هناك جدل كبير حول سرية تقارير تقييم الأداء وعدم إخبار الشخص بالنتائج، فالبعض يؤيد فكرة ضرورة إخبار الرؤوس بالتقدير الذي حصل عليه، بينما البعض يعارض ذلك، لكن في الحقيقة أن العامل في حاجة إلى معرفة ماذا تتوقع منه الإدارة، ثم ما حققه فعلا ورأى رئيسه في عمله.

هـ- اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة بعد الانتهاء من التقييم: ينبغي على إدارة المؤسسة دراسة و تحليل نتائج التقييم و إتخاذ الإجراءات المناسبة حتى يمكن تطوير كفاءة العاملين، ويلاحظ أن ذلك لا يحدث في الواقع الميداني بل يكتفي بحفظ التقارير في ملفات العاملين دون دراستها أو تحليلها.

VI - تطور طرق تقييم الأداء: يتم تقييم الأداء باستخدام مجموعة من الطرق و هي متعددة و المقيم يختار من بين هذه الطرق، الطريقة الملائمة للتقييم و التي تختلف باختلاف حجم المؤسسة و باختلاف طبيعة العمل و يمكن حصر هذه الطرق فيما يلي:

أ- طريقة المقال الوصفي: Essay appraisal

في ظل هذه الطريقة فإن المشرف لديه درجة من الحرية في تقييم مرؤوسيه حيث يتولى إعداد مقال وصفي يصف فيه أداء الفرد معتمدا في ذلك على البيانات التي تتوفر له عن تابعيه من خلال ملاحظاته الشخصية و من خلال المراجعين و الزملاء، و عادة ما يقدم للمقيم توجيهات و إرشادات عن الموضوعات التي يجب أن يغطيها التقييم و من أمثلة الأسئلة التي يمكن أن يحتويها هذا النوع من تقييم الأداء: (صف وفقا لرأيك الشخصي أداء هذا المرؤوس متضمنا كمية و جودة الأداء، المعرفة بالوظيفة، قدرته على التكيف و التعامل مع الآخرين؟ ما هي نقاط القوة و الضعف في أداء الفرد؟⁽¹⁾)

* هذه الطريقة تتطلب وقت و مجهود كبيرين لتجميع البيانات التي تستخدم في التقييم و إعداد المقالات الوصفية كما أنها تعطي مجال واسع للتقدير الشخصي و التحيز، كذلك من الصعب مقارنة التقييم المقالي ببعضه البعض، كما أن قدرة المقيم على الكتابة يمكن أن تؤثر على التقييم فالمقيم الذي يكون لديه مهارات كتابية، يمكن أن يظهر الفرد بصورة أفضل من مستوى أدائه الحقيقي.

(1) دكتورة راوية حسن "إدارة الموارد البشرية" رؤية مستقبلية كلية التجارة جامعة الإسكندرية - الدار الجامعية للنشر سنة 2003 - 2004 ص 218.

ب- طريقة الوقائع "الأحداث" الحرجة أو الهامة: **Critical Incidents**

يتم بموجب هذه الطريقة جمع أكبر عدد ممكن من الحوادث، التي تؤثر في أداء الفرد لعمله، سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه، و تحدد قيمة كل حادث حسب أهميتها للعمل، و تبقى سرية لدى الإدارة، و يطلب من المقوم ملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق ليحدد أي من الوقائع تحدث خلال تأديته للعمل، ثم تقوم إدارة القوة العاملة بتحديد كفاءة الموظف، على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه ثم استخراج المعدل الأخير الذي يعبر عن كفاءة الفرد⁽¹⁾

* هذه الطريقة تقضي نوعاً ما على عنصر التحيز الشخصي في عملية قياس أداء العاملين في المؤسسة، كما أنها تحيز الرئيس المباشر على ملاحظة أداء مرؤوسيه بشكل جيد، كما أنها تعطي فكرة واضحة عن أداء العامل و كفاءته و إلا أنها تتطلب وقت و مجهود كبيرين لتجميع كل المعلومات و البيانات و الحوادث المطلوبة في عملية التقييم.

ج- طريقة التوزيع الإجباري: **Forced Distribution**

يقوم المقيم في طريقة التوزيع الإجباري بتوزيع الأفراد الخاضعين للتقييم على الدرجات أو التقديرات وفقاً لنسب التي يحتويها المقياس، و هذه الطريقة غالباً ما تستخدم لتلاقي خطأ لنزعة المركزية و التساهل و التشدد الذي يشوب المقاييس التدريجية، و مقياس التوزيع الإجباري عادة ما يحتوي على 5 درجات يوزع عليها الأفراد العاملين بحيث يكون نمط توزيع النسب على الدرجات أو المجموعات نوعاً من التوزيع الطبيعي "Normal Distribution" يأخذ شكل الناقوس أو المنحنى الطبيعي على الشكل التالي:

10 % من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جداً.

20 % من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة كبيرة .

40 % من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة متوسطة.

20 % من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة قليلة.

10 % من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة قليلة جداً.

و يلزم الرؤساء المباشرين بتوزيع تقديرات على المرؤوسين وفقاً للتوزيع السابق، أي اختيار

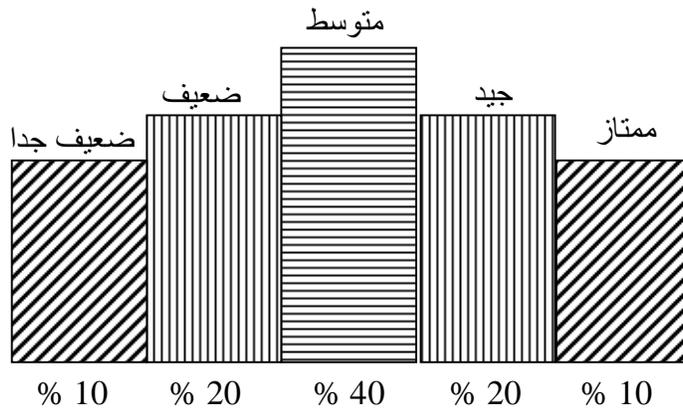
10 % بدرجة امتياز، 20 % بدرجة جيد، 40 % بدرجة متوسط و 20 % بدرجة ضعيف

و 10 % بدرجة ضعيف جداً⁽²⁾

(1) الصباح عبد الرحمان "مبادئ الرقابة الإدارية المعايير - التقييم - التصحيح" جامعة عمان الأهلية الأردن كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية سنة 1998 ص 310.

(2) عبد الفتاح بوخمخ "إدارة الموارد البشرية" كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة - المطبوعات الجامعية سنة 2001 ص 106 - 107.

و الشكل التالي يوضح كيفية تطبيق هذه الطريقة: (1)



« توزيع الأفراد على الدرجات في التوزيع الإجمالي »

* إن هذه الطريقة لا يصلح تطبيقها عندما يكون عدد الأفراد العاملين محدود و بالتالي عدم القدرة على

استخدام التوزيع الإعتدالي على العدد الصغير من الأفراد المراد تقييم أدائهم

د- طريقة الميزان المتدرج: تعد هذه الطريقة في تقييم أداء الأفراد العاملين من أقدم الطرق

و التدرج يتخذ عدة أشكال فقد يكون التدرج باستخدام الأرقام من 1 إلى 3 أو من 1 إلى 5 أو

من 1 إلى 7... الخ.

و قد يحتوي المقياس المتدرج على عبارات تصف الأداء مثل ممتاز، جيد جدا، متوسط، ضعيف... الخ

و يتم تطبيق هذا التدرج على مجموعة العناصر التي تستخدم في عملية التقييم، و يمكن تطبيق ذلك كما في

الجدول التالي:

المعيار	ممتاز (5)	جيد جدا (4)	جيد (3)	متوسط (2)	ضعيف (1)
حجم العمل					
العلاقة مع الآخرين					
نوعية العمل					
المبادرة					
المواظبة					

و يتم وضع إشارة على الدرجة التي يتواجد بها العبارة في أداء الفرد العامل و يجمع الدرجات نحصل على

مستوى أدائه (1)

(1) عبد الفتاح بوخمخ مخرج سابق الذكر ص 107

(1) ناصر محمد العديلي: "السلوك الإنساني و التنظيمي" منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض سنة 1995 ص 499-500

* هذه الطريقة تعتمد في تقييمها للأداء العاملين على أساس مجموعة من المعايير مما يجعلها فعالة، و لكن تبقى دائما الصعوبة تكمن في تحديد الدرجة التي يتواجد بها كل مقياس في أداء الفرد، فيبقى دائما المجال مفتوح للاعتبارات الذاتية و الشخصية.

هـ- طريقة قائمة المراجعة: Checklist

تطوي طريقة قائمة المراجعة كوسيلة للتقييم على بعض الأسئلة المتعلقة بسلوك الفرد، و تتطلب الإجابة على هذه الأسئلة "نعم" أو "لا" و يمثل الشكل التالي مثال لأسئلة قائمة المراجعة:

1- هل يفقد العامل أعصابه أمام العملاء نعم () لا ()

2- هل يتطوع الفرد بالقيام بأعمال خاصة نعم () لا ()

كما يمكن أن تتضمن قائمة المراجعة أوزان مختلفة لكل سؤال، و عادة ما يتم الاحتفاظ بمفتاح الدرجات المعطاة للأسئلة في الإدارة الموارد البشرية، فالمقيم لا يعلم الأوزان المرتبطة بكل سؤال⁽²⁾

* من عيوب هذه الطريقة أن المقيم يمكنه أن يرى الحلول أو المعنى الإيجابي أو السلبي لكل سؤال و بالتالي من الممكن أن يحدث نوع من التحيز أيضا أن هذه الطريقة تستهلك وقتا طويلا، يتمثل هذا الوقت في جمع الأسئلة الخاصة بكل وظيفة أو مهنة، حيث يتم تكوين قائمة مستقلة من الأسئلة الخاصة بكل مجموعة من الوظائف.

و- طريقة التقييم البياني: Graphic Evaluation Methods

بموجب هذه الطريقة يتم حصر الصفات و الخصائص و الواجبات التي يتطلبها للعمل الكفاء، والتي يجب أن تتوفر في العامل لتأدية عمله بشكل جيد ثم يقوم المقوم بقياس مدى توفر هذه الصفات لدى العاملين عن طريق استخدام مقياس بياني لكل صفة و يكون المقياس البياني مقسما إلى أقسام، يمثل كل قسم منها مرتبة معينة من الكفاءة و هو نوعان:⁽³⁾

1- التقييم بواسطة الأوصاف التقديرية: مثال:

100	80	70	60	50
ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول	ضعيف

2- التقييم بواسطة الأسلوب الوصفي: مثال

100	80	70	60	50
مواظب باستمرار على العمل	عادي التغيب عن العمل	متغيب الأسباب معقوله	متيحين الفرص للغياب ككل	كثير التغيب لأسباب تافهة

(2) دكتورة راوية حسن "مرجع سابق الذكر" ص 220 - 221.

(3) الصباح عبد الرحمان "مرجع سابق الذكر" ص 308 - 309.

و بعدها يتم قياس جميع الصفات و العناصر مثل التعاون و المواظبة و حسن التصرف و القدرة على التفكير و المعاملة الحسنة للجمهور يستخدم التقدير النهائي الذي يعبر عن مدى كفاءة العامل، و الرأي الشخصي للمقوم هنا يلعب دورا مهما في عملية قياس الأداء.

* من عيوب هذه الطريقة عدم القدرة من طرف المقيم على تفسير الوصف الكتابي بنفس الطريقة، كذلك يمكن أن يكون هناك تحيز شخصي من طرف المقيم بالأداء إلى جانب استهلاكها للوقت و الجهد الكبيرين.

ن- طريقة معايير العمل:

تستخدم طريقة معايير العمل كوسيلة لتقييم الأداء عادة للأفراد العاملين في مجال الإنتاج، فهي أساسا تعد شكل من أشكال تحديد الأهداف لهذه النوعية من الأفراد، و يتضمن هذا المدخل تحديد بعض المعايير أو مستوى متوقع من الإنتاج، ثم مقارنة أداء كل فرد بهذا المعيار أو المستوى المتوقع، و بصفة عامة يجب أن تعكس معايير العمل الإنتاج العادي أو الطبيعي للفرد العادي ووفقا لهذا فإن معايير العمل تحاول أن تجيب على تساؤل ألا و هو: ما هو الإنتاج اليومي العادي؟ و هناك العديد من الوسائل التي يمكن استخدامها لتحديد معايير العمل و يمكن تلخيص هذه الوسائل في الجدول التالي:⁽¹⁾

الوسيلة	مجال تطبيقها
* متوسط إنتاج جماعة العمل	* عندما يؤدي كل الأفراد العاملين نفس المهام أو تقريبا نفس الأعمال
* أداء مجموعة مختارة من الأفراد بصفة خاصة	* عندما تكون المهام التي يؤديها الأفراد العاملين متشابهة و يكون استخدام متوسط أداء الجماعة يستهلك وقتا
* دراسة الوقت و معاينة العمل	* الأعمال التي تتضمن مهام متكررة و الأعمال التي ليس له دورة محددة، أي الأعمال التي لها مهام متعددة و مختلفة و ليس لها نموذج أو دورة محددة لأدائها.
* رأي الخبراء	حينما لا يكون أي من الطرق السابقة ممكن التطبيق.

* من مزايا طريقة معايير العمل هو أن مراجعة و تقييم الأداء يعتمد على عوامل موضوعية، و بالطبع لكي تكون هذه الطريقة فعالة فإنه يجب النظر إلى هذه المعايير من وجهة نظر الأفراد العاملين الذين يتأثرون بها حتى تكون معايير عادلة، لكن عيب هذه الطريقة هو نقص القدرة على مقارنة هذه المعايير المطبقة لقياس الأداء للمجموعات المختلفة من المهن و الوظائف داخل المؤسسة.

(1) دكتورة راوية حسن "مرجع سابق الذكر" ص 216 - 217 - 218.

م- طريقة المقارنة الزوجية بين الأفراد:

في ظل هذه الطريقة فإن مقارنة الأفراد العاملين داخل المؤسسة بعضهم ببعض لا يتم على أساس عوامل معينة بل تتم على أساس مستوى أدائهم العام و استنادا إلى هذه المقارنة نحصل على ثنائيات و يتم تحديد الفرد الأحسن في كل ثنائية و يتم ترتيب الأفراد العاملين استنادا إلى نتيجة المقارنة و تطبيق هذه الطريقة يكون مناسباً أكثر إذا كان عدد الأفراد العاملين الذين يخضعون للتقييم محدود أما إذا كان عدد الأفراد العاملين كبير فإن تطبيقها يصبح عملية مستحيلة لارتفاع عدد الثنائيات و يتم تحديد المقارنات على أساس العلاقة التالية:⁽¹⁾

$$R = \frac{\eta(\eta - 1)}{2}$$

حيث η عدد المرؤوسين و R عدد الثنائيات

* و إن هذه الطريقة بالرغم من بساطتها و سهولة تطبيقها فإنها لا يمكن أن تطبق إذا كان عدد الأفراد العاملين الخاضعين للتقييم كبير هذا من جهة و من جهة أخرى فإنها تفتح المجال واسعا للتحيز الشخصي و لذاته من قبل المكلفين بالتقييم.

ر- طريقة الترتيب و المقارنة:

في هذه الطريقة يقوم المقيم بترتيب الأفراد من حيث الأداء تنازليا أو تصاعديا حسب كفاءتهم و ذلك بعد أن يقوم بمقارنة أداء كل عامل بالآخرين، و يجب أن لا يكون الترتيب و المقارنة حسب صفة أو خاصية معينة، بل حسب الأداء العام للعامل "الترتيب المستقيم" و يمكن أن يتم الترتيب حيث يوضع الجديون أو الجيدون تنازليا من أعلى القائمة، و السيئون من أسفل القائمة تصاعديا إلى أن ينتهي الترتيب «الترتيب البديل»⁽²⁾

* إن هذه الطريقة بالرغم من بساطتها و سهولة تطبيقها و بالأخص إذا كان عدد العمال قليل لكن يدخل فيها جانب كبير من التحيز الشخصي من قبل الأشخاص المكلفين بعملية تقييم أداء العاملين.

(1) الأستاذ: عبد الفتاح بوخمخ "مرجع سابق الذكر" ص 106.

(2) الصباح عبد الرحمان "مرجع سابق الذكر" ص 307.

ز - الطريقة الرتبية للتطابق السلوكي: Behiolly Anchared Roting Scoles

تركز هذه الطريقة على السلوك الوظيفي و المهني الذي يؤدي في العمل و ليس على نواتج الأداء، و الافتراض هنا هو أن هذا السلوك الوظيفي سوف يؤدي إلى الأداء الفعال في العمل، و يستخدم هذا المقياس إصطلاح البعد الوظيفي أي أن كل وظيفة من المحتمل أن تتطوي على عدة أبعاد وظيفية، و من ثم فإن كل بعد من هذه الأبعاد يتطلب تنمية مقياس مستقل، فيظهر بان هناك قيم المقياس و العبارات السلوكية التي تصف السلوك الفعلي في العمل، يتطلب ترتيب الأداء الذي يستخدم هذا المقياس، من المقيم أن يقرأ قائمة العبارات التي تصف السلوك في كل مقياس حتى نجد مجموعة العبارات التي تصف السلوك الفرد في العمل بدرجة أكبر من غيرها أثناء فترة التقييم بعد ذلك يقوم بوضع علامة () موافق أمام هذه العبارات و تكرر هذه العملية لكل أبعاد الوظيفة، و أخيرا يتم الحصول على تقييم كلي من خلال جمع أو ضم كل القيم التي تم وضع علامات أمامها لكل الأبعاد المختلفة للوظيفة (1)

و هذا الجدول يبين أمثلة للمقياس الرتبي للتطابق السلوكي:

قيم المقياس	العبارات السلوكية
7 () ممتاز	* تنمية خطة متكاملة للمشروع و توثيقها بصورة جيدة و الحصول على الموافقة المطلوبة و توزيع الخطة للأطراف المعنية.
6 () جيد جدا	* التخطيط،الاتصال، الملاحظة و تتبع مدى تنفيذ المشروع أسبوعيا وفقا للخطة، عمل خريطة توضح مدى تحقيق الخطة و إستخدامها في أي تعديلات مطلوبة.
5 () جيد	* التقييم الداخلي للأجزاء، و جدولة كل جزء و التطلع إلى تنفيذ كل جزء وفقا للجدول و تحديد تعداد المسموحات.
4 () متوسط	* عمل قائمة بالتواريخ المحددة لانتهاء من العمل و مراجعتها و إضافة الأحداث الهامة و شكاوى العملاء.
3 () تحت المتوسط	* الخطط غير محددة بدقة و جدول زمني للعمل غير واقعي، عدم القدرة على وضع خطة إلا الخطط اليومية.
2 () ضعيف	* لا يوجد خطة و لا جدول زمني للعمل و لا يتم تخطيط للواجبات و المهام المتعلقة بالمشروع.
1 () غير مقبول	* نادرا ما يكتمل المشروع أو أنه قد لا ينفذ على الإطلاق نتيجة النقص و القصور في الخطط و لا يوجد رغبة في التحسين.

* إن هذا المقياس يتطلب لاستخدامه وقت و جهد كبيرين لتنميته و تحسينه و تطبيقه، لذا من الواجب تنمية نماذج مختلفة للموظائف المختلفة في المؤسسة.

ط- طريقة وضع الأهداف أو الإدارة بالأهداف:

تستخدم طريقة وضع الأهداف في مجال تقييم الأداء، أو ما يطلق عليه الإدارة بالأهداف، بدرجة كبيرة بواسطة الأفراد المتخصصين و الإداريين و هناك مسميات متعددة تطلق على هذا المدخل و من هذه المسميات: الإدارة بالنتائج أو إدارة الأداء، أو إدارة الإنتاج، أو التخطيط... الخ. و تعني الإدارة بالأهداف إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات أي أن الرئيس لا يتولى تحديد الأهداف بمفرده و يطلب من المرؤوسين تنفيذها و إنما يشركهم في تحديد الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها و الفترة الزمنية التي تنجز خلالها و تقييم المرؤوسين يتم على مدى قدرتهم على تحقيق الأهداف التي التزموا بها.(1)

و تتكون عملية الإدارة بالأهداف من عدة خطوات و هي:(2)

- أ- تكوين و تعريف مجموعة واضحة و دقيقة من أهداف العمل التي يجب أن يقوم بها الفرد العامل.
 - ب- تنمية خطة فعلية أو تنفيذية توضح كيفية تطبيق الأهداف الموضوعة.
 - ج- إعطاء فرصة أو السماح للفرد بتحقيق هذه الخطة التنفيذية
 - د- قياس مدى إنجاز الأهداف
 - هـ- إتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر
 - و- تحديد و وضع أهداف جديدة للمستقبل.
- * إن إدارة الأهداف أسلوب حديث في التقييم يدفع الفرد إلى الالتزام بتحقيق الأهداف التي التزم بها الشيء الذي يؤثر بالإيجاب على مستوى الأداء بشرط أن تكون الأهداف في صورة يمكن قياسها و تحقيقها كما يجب أن تكون الأهداف في صورة مكتوبة و واضحة و ليس بها غموض و أن تبحث عن القدرات الفعلية للفرد في العمل داخل المؤسسة.

(1) الصباح عبد الرحمان "مرجع سابق الذكر" ص 311

(2) ناصر محمد العديلي "مرجع سابق الذكر" ص 507.

VII - مقابلات تقييم الأداء: Evaluation inter vieuse

تطلب كثير من المؤسسات أن يقوم الرؤساء بإجراء مقابلات تقييم أداء مع مرؤوسيه و ذلك لمناقشة نواحي الضعف و القوة فيهم، و نظرا لأهمية هذه المقابلات فيجب التخطيط لها و إدارتها بكفاءة، يبدأ الرئيس بعرض الجوانب الجيدة للموظف ثم الجوانب السيئة و يتيح فرصة للمرؤوس لمناقشته و يجب أن يفهم الرؤساء أن الهدف من المقابلة ليس للوم المرؤوس و توبيخه و إنما تصحيح الأخطاء و تنمية قدراته و يجب أن يركز الرئيس في المقابلة على النتائج و الأداء و ليس النقد لشخصية المرؤوس⁽¹⁾

أ- أهمية مقابلات تقييم الأداء:

تمثل أداة هامة من خلالها يمكن للرئيس:⁽²⁾

- أن يعرف أكثر عن ظروف و ملابسات الأداء

- أن يتفهم أكثر دوافع و تطلعات و حدود قدرات المرؤوس

- أن يستشير و يحرك رغبة و حماس المرؤوس.

و يتوقف كل هذا على الأسلوب الذي يتفاعل به الرئيس مع المرؤوس في هذه المقابلة.

ب- دور الرئيس في مقابلة و تقييم الأداء: للرئيس دور كبير في مقابلة الأداء و في نجاحها

و تحقيق أهدافها في تقييم العامل و أدائه في كل مراحل المقابلة و هي كالتالي:⁽³⁾

1- قبل المقابلة: - الاتصال المستمر بالمرؤوس و توجيهه و تزويده بالمعلومات

- التدريب على تقييم الأداء و تطوير مهارة ملاحظة السلوك

- الإعداد الجيد و جمع المعلومات اللازمة عن المقابلة و اختيار المكان و الوقت المناسبين للمقابلة.

- إعلام المرؤوسين بمكان ووقت المقابلة و تشجيعه على الإعداد لها.

2- أثناء المقابلة: - التمهيد للقاء في بداية المقابلة و تشجيع مشاركة المرؤوس و الحكم على الأداء و ليس

على شخصية المرؤوس

- الإصغاء للنشاط لردود فعل المرؤوس و توفير مشاركة المرؤوس لتحسين أدائه.

3- بعد المقابلة: الاتصال المستمر بالمرؤوس و مساعدته و تزويده بالمعلومات عن الأداء.

(1) صلاح عبد الباقي "مرجع سابق الذكر" ص 306 307

(2) أحمد صقر عاشور "تدريبات و أنشطة تنمية الممارات الإدارية" المنظمة العربية للتنمية الإدارية سنة 1992 ص 302

VIII - صعوبات أو الأخطاء في تقييم الأداء:

ن موضوع تقييم الأداء موضوع حساس و مثير للجدل و ذلك لكونه متعلق بأداء الفرد العامل بالمؤسسة سواء كان رئيسا أو مرؤوسا، و هذا الجدل و الخلاف نابع من طبيعة العملية حيث أنها تتضمن الحكم على شخص من قبل شخص آخر و ما يتضمنه هذا الحكم من مؤثرات أو أخطاء قد تجعل الحكم أو تقييم الأداء غير موضوعي و بالتالي عدم مصداقيته و هذه الأخطاء غالبا ما تكون ناتجة إما من المقوم للأداء أو من نظام التقييم في حد ذاته و سوف نذكر الأسباب و الأخطاء التي تؤثر على نجاح التقييم في الآتي: (1)

أ- أخطاء متعلقة بالقائم بالأداء: «المقوم»: من بين هذه الأخطاء ما يلي:

1- **الانطباع الشخصي:** و يتمثل هذا الخطأ في أن المقوم يحكم على الفرد العامل حكم مسبق من قبل إجراء عملية التقييم سواء بالإيجاب أو سلب.

2- **التساهل و التشدد:** إن شخصية القائم بتقييم الأداء و طريقة تفكيره تؤثر في عملية التقييم فبعض الرؤساء مثلا لديهم ميل لإعطاء تقديرات عالية لجميع مرؤوسهم بغض النظر عن الفروق الفردية لديهم، و غالبا ما يكون السبب في هذا الميل ناتج عن خشبية الرؤساء من رد فعل المرؤوسين و تجنباً لمعاداتهم و كسبا لرضاهم و تعاطفا معهم أو لإيهام الآخرين بأن إدارتهم جيدة و ناجحة و على نحو متناقض فهناك بعض الرؤساء للإعطاء تقديرات منخفضة دون النظر إلى الأداء الفعلي و هذا يؤثر في نظام الترقية و المكافأة.

3- **الاتجاه نحو الوسط:** يتجه القائمين بالأداء إلى إعطاء تقديرات متوسطة أو أقل من المتوسط لجميع المرؤوسين أو العمال التابعين لديهم و هذا تقاديا لصدمات.

4- **التحيز الشخصي:** و يحدث هذا نتيجة لميل الرئيس و تفضيله لأفراد معينين لأسباب ليس لها علاقة بعملية التقييم سواء كانت شخصية أو اجتماعية أو نفسية مثل: الزمالة و الصداقة و العلاقات العائلية... الخ.

5- **خطأ الحدائة:** أن القائم بعملية التقييم يلاحظ سلوك العامل في الفترة الأخيرة و يعطيه تقديرات عالية بغض النظر عن سلوكه و أدائه قبل ذلك.

6- اختلاف عملية تقييم الأداء بالعرض منها فإذا كانت لترقية هناك تقديرات موظفيهم من هذا الغرض

7- عدم اهتمام الرؤساء بإعداد التقارير عن تقييم أداء مرؤوسهم.

(1) علي بن صالح "أداء و اتجاهات الرؤساء و المرؤوسين نحو نظام تقييم الأداء في المملكة السعودية معهد الإدارة العامة سنة 1995 ص 125 - 126.

- ب- أخطاء متعلقة بنظام التقييم: و هناك أخطاء متعلقة بنظام التقييم تؤثر على عملية تقييم الأداء منها: (1)
- 1- عدم وجود معدلات و معايير للأداء: إن أحد أسباب عدم كفاءة نظام تقييم الأداء في أي مكان هو عدم وجود معدلات و معايير واضحة و دقيقة لأنها تساعد عن مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب داخل المؤسسات.
- 2- عدم كفاءة نماذج التقييم للأداء:
- تلعب نماذج الأداء دورا في نجاح العملية، فوجود نماذج شاملة و واضحة و سهلة قد يشجع معد التقييم على إتقانه أما النماذج المعقدة و الغامضة فإنها تؤدي إلى التهرب القائمين بعملية التقييم من إعداده و غالبا ما تكون عدم كفاءة نماذج التقييم للأداء ناتجة من أحد الأسباب التالي:
- عدم تضمن النماذج لإرشادات توضيحية للقائم بالتقييم
 - عدم تضمن النماذج لتعاريف محددة لعناصر التقييم.
 - اشتغال النماذج على عدد كبير من عناصر التقييم أو اشتغالها على عدد قليل لا يعكس الواقع الفعلي لأداء الموظف.
 - استخدام عبارات و ألفاظ غير واضحة و محددة المعنى
 - عدم توزيع الأهمية لعناصر التقييم توزيعا عادلا و سليما
 - استخدام نماذج موحدة لجميع الوظائف و المهن.
- 3- اتجاه بعض المؤسسات إلى السرية في التقارير: هناك بعض المؤسسات تأخذ بنظام السرية النسبية و هي إخطار نتائج التقييم لفيئة من العمال عادة ما تكون لأصحاب الأداء غير المرضي بهدف تحسين أدائهم و هذه السرية قد لا تحقق الهدف الأساسي في نظام التقييم و هو تحسين و تطوير أداء العمال داخل المؤسسة.
- 4- استخدام طريقة التقييم للأداء لا تتناسب مع كل الوظائف و المهن.
- 5- عدم توفر أوصاف وظيفية دقيقة و واضحة لجميع المهن و الوظائف داخل المؤسسة يعد أحد الأسباب المؤدية لعدم كفاءة نظام تقييم الأداء
- 6- نقص النشرات الدورية من لوائح و أنظمة و توجهات و إرشادات متصلة بتقييم الأداء.
- 7- قلة المساهمة في تدريب الرؤساء المباشرين على عملية تقييم الأداء.
- 8- قلة المتابعة من طرف الجهات التي توضع نظام تقييم الأداء.

IX - الاعتبارات التي يجب مراعاتها في تقييم الأداء:

- هناك بعض الاعتبارات التي يمكن الاسترشاد بها للوصول إلى نظام سليم لتقييم الأداء و هي:(1)
- وجود أوصاف وظيفية و مهنية مكتوبة لدى جميع الرؤساء تتضمن معلومات دقيقة و صحيحة عن واجبات و مسؤوليات شاغل الوظيفة و ذلك لضمان معرفة الرؤساء بمهام مرؤوسيههم و تقويم أدائهم على ضوءها.
 - وجود معايير أداء معرفة و محددة و واضحة و منطقية لجميع الوظائف و المهن، كما أنه يجب وضع سياسة موحدة للتقييم.
 - تحديد أهداف واضحة لعملية التقييم يتم على ضوءها اختيار الطريقة و الأسلوب لعملية العلاج و الإصلاح.
 - يجب أن تكون نماذج التقييم الخاصة بالأداء كفاءة و واضحة و دقيقة بحيث يتضمن النموذج و إرشادات لكيفية التعبئة و تعريفات دقيقة لعناصر التقييم بألفاظ واضحة و مفهومة، كما أن حسن الطباعة في النماذج من الضروريات و الأهم من ذلك كله هو استخدام نماذج متعددة وفقا لنوعية المهن و الوظائف.
 - الاعتماد على مصادر موثقة للمعلومات كدفتر الدوام و سجل الإنجاز اليومي و الأسبوعي أو الشهري و ملف العامل أو سجلات المؤسسة و يجب على الإدارة العليا في الدولة تشجيع الرؤساء على استعمال هذه المصادر في عملية التقييم الخاصة بالأداء.
 - المتابعة المستمرة من قبل الجهة المسؤولة عن نظام تقييم الأداء للبحث عن المشاكل و معالجتها.
 - استخدام طرق للتقييم تتناسب مع نوعية الوظائف و المهن.
 - تحفيز أصحاب الأداء المتميز و معاقبة أو محاسبة أصحاب الأداء الضعيف
 - مناقشة المرؤوس بنتيجة تقييم أدائه
 - إقناع المسؤولين في الإدارة العليا بأهمية نظام تقييم الأداء في تحسين ظروف العمال و في تطوير المؤسسة.
 - يجب أن يوجد رؤساء قادرين على القيام بعملية تقييم الأداء بكفاءة و دقة و موضوعية بعيدا عن التحفيز و التدريب المستمر للأشخاص القائمين بعملية التقييم -الالتزام بمواعيد إعداد نماذج تقويم الأداء في وقتها المحددة.

(1) د.صلاح عبد الباقي "مرجع سابق الذكر " ص 315-316-317-318.

الخاتمة

لقد تبين من خلال الدراسات العديدة بأن هناك علاقة بين الرقابة و تقييم الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية.

إن تأصيل مفهوم التقييم ليس تصيدا للأخطاء أو اتهاماً أو تجريحا لشخص الفرد العامل أو الموظف، و إنما هو تعريف على نمط و مستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض لتحديد ما قد يتواجد من قصور و مساعدة الفرد على تداركه إن تقييم الأداء كاستنتاج عام يتطلب وجود معايير الأداء و المعايير هي المقاييس التي على أساسها تتم عملية المقارنة، أي مقارنة الأداء الفعلي للفرد بالمعايير المحددة للحكم على مستوى أدائه، فبدون وجود معايير أداء ومحددة مسبقا لا يمكن لعملية تقييم الأداء أن تكون فعالة و تحديد معايير الأداء إن كان يتصف بالسهولة في الأعمال الإنتاجية فإنه يتصف بالتعقيد في الأعمال الإدارية.

و في الأخير يمكن القول بأن تقييم الأداء عملية منظمة ملازمة للحياة المهنية للفرد و يتم بشكل دوري و مستمر و يجب على الفرد العامل أن يكون على علم بنتائج التقييم أي بنقاط الضعف و بنقاط القوة لديه.

الفصل الرابع

المؤسسة الاقتصادية

تمهيد

I- مفهوم المؤسسة

1- من الناحية الاقتصادية

2- من الناحية الإجتماعية

3- من الناحية التنظيمية و الإدارية

II- بيئة المؤسسة

III- تنظيم المؤسسة

IV- خصائص المؤسسة الاقتصادية

V- أنواع المؤسسات الاقتصادية

أ- تصنيف المؤسسة حسب قطاع النشاط

ب- تصنيف المؤسسة حسب الشكل القانوني

ج- تصنيف المؤسسة حسب طبيعة الملكية

د- تصنيف المؤسسة حسب الحجم

هـ- تصنيف المؤسسة تبعا للطابع الاقتصادي

خاتمة

تمهيد:

إن للمؤسسة أهمية و دور في الحياة الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية للوطن، فهي تلعب دورا هاما في اقتصاد المجتمع، بحيث أنها تعتبر المؤشر الرئيسي على تقدمه و تطوره. فنجد في كل بلد عدد كبير من المؤسسات التي تختلف من حيث الشكل القانوني و الحجم و طبيعة النشاط، فمنها المؤسسات السياسية و الاجتماعية و التربوية و الثقافية و الاقتصادية. و ما ننكر عليه في هذه الدراسة هو المؤسسة الاقتصادية التي تلعب دورا هاما في اقتصاد السوق بحيث أنها تعتبر مركز لاتخاذ القرار الاقتصادي فيما يتعلق بطبيعة و كمية المنتجات و أسعارها و كذلك بكمية و نوعية المواد الأولية المستعملة في العملية الإنتاجية. إن المؤسسة الاقتصادية لها أشكال متعددة فمنها المؤسسات الخاصة التي تعود ملكيتها للفرد أو مجموعة من الأفراد، و إما مؤسسات عامة أو عمومية تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها و المؤسسة الاقتصادية عموما لها أهداف و برامج و أساليب عمل تسعى إلى تحقيقها.

I - مفهوم المؤسسة:

هناك تعاريف متعددة أعطيت للمؤسسة فمنهم من عرفها من الناحية الاقتصادية و منهم من عرفها من الناحية الاجتماعية و منهم من عرفها من الناحية الإدارية، لذلك يمكننا أن نتعرض للتعريفات الآتية كنماذج لما قدمه العلماء من تعاريف للمؤسسة.

1) مفهوم المؤسسة من الناحية الاقتصادية:

أ- « المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال جمع عوامل إنتاجية معينة، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي، الناتج من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها، و تكاليف الإنتاج»⁽¹⁾

* هذا التعريف اهتم بقيمة المؤسسة السوقية كتنظيم يهدف إلى إنتاج سلعة معينة الهدف منها تحقيق الربح و الفائدة بناء على قانون العرض و الطلب دون أن يتطرق إلى دورها الاجتماعي المتكون من العلاقات الفردية التي تحقق هذه الأهداف.

ب- «المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي و النشاطات المتعلقة من تخزين و شراء و بيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها»⁽²⁾

* هذا التعريف ركز على القيمة الاقتصادية للمؤسسة من حيث الإنتاج و التخزين و الشراء و البيع لتحقيق أهداف مسطرة و المتمثلة في الربح المادي بالدرجة الأولى مع إغفالها و إهمالها للجانب الاجتماعي و البشري للمؤسسة باعتباره أهم جزء فيها، كما أنه لم ينكلم و لم يشر إلى الجانب التنظيمي و الإداري الذي تسيير عليه المؤسسة إن هذا التعريف قد ركز على الأهداف و النشاطات الاقتصادية للمؤسسة و التي لها صلة بتحقيق الربح و الفائدة.

ج- « المؤسسة هي مجموعة عناصر الإنتاج البشرية و المادية و المالية التي تستخدم و تسيير و تنظم بهدف إنتاج سلع و خدمات موجهة للبيع، و هذا بكيفية فعالة تضمنها مراقبة التسيير بواسطة وسائل مختلفة كتسيير الموازنات و تقنية المحاسبة التحليلية و جداول المؤشرات»⁽³⁾

* هذا التعريف للمؤسسة هو اقتصادي بحيث ركز على عناصر الإنتاج سواء البشرية أو المادية و المالية التي تساهم في عملية الإنتاج لسلع وفق نظم تسيير و مراقبة مع إغفاله الجانب الاجتماعي و الإداري و القانوني لسير و تنظيم المؤسسة.

(1) الدكتور عدنان كركور "التخطيط المعلمي مؤسسة الأمانى الجامعية حلب سنة 1974 ص 95.

(2) الدكتور زكي حنوش، الدكتور مروان المسماة "الرقابة و التخطيط في المشروع" مديرية الكتب و المطبوعات سنة 1981 ص 9.

(3) دكتور العربي دخموش: "محاضرات اقتصاد المؤسسة مطابع جامعة منتوري قسنطينة سنة 2001 ص 03

د- «المؤسسة كما يعرفها مكتب العمل الدولي هي كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي، و لهذا المكان سجلات مستقلة»⁽¹⁾

* التعريف يركز على النشاط الاقتصادي للمؤسسة و أغفل النشاط الخدماتي و الداري للمؤسسة هذا من جهة و من جهة أخرى فإن سجلات المؤسسة ليست دائما تتصف بطابع الاستقلالية ففي بعض الأحيان تكون تابعة للمؤسسات أخرى أو تابعة لنظام الدول التي تنتمي و توجد فيها هذه المؤسسة.

(2) تعريف المؤسسة من الناحية الاجتماعية:

أ- بريفييس: BRIEFS يعرف المؤسسة بأنها: «ذلك النوع من التعاون بين الناس الذي يؤدي إلى تكوين علاقات اجتماعية نوعية متميزة»⁽²⁾

* تطرق هذا التعريف إلى العلاقات الاجتماعية بين الناس داخل المؤسسة المبنية على مبدأ التعاون مع إهماله للجانب الاقتصادي و التنظيمي للمؤسسة و الذي يعتبر الركيزة الأساسية لكل مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها.

ب- شستربرنارد: « يرى بان المؤسسة أنساق فرعية تتدخل في نطاق يعرف بالنسق التعاوني و يتكون من عناصر مركبة فيزيقية بيولوجية شخصية و اجتماعية تنشأ بينهما علاقة منظمة من نوع خاص كنتيجة للتعاون بين شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف واحد على الأقل»⁽³⁾.

* هذا التعريف نظري بحث يميل إلى الجانب الاجتماعي للمؤسسة حيث يرى بأن المؤسسة تتكون من أنساق متفرعة يحدث بينها تعاون بناء على علاقات منظمة بين الأشخاص لتحقيق أهداف مشتركة، ما يعاب على هذا التعريف أنه أهمل الجانب التنظيمي و الاقتصادي الذي تقوم عليه المؤسسة.

ج- برستون: يعرف المؤسسة بأنها: « أنساق اجتماعية بالغة التعقيد و متعددة النتائج »⁽⁴⁾

* هذا التعريف مختصر جدا حدد المؤسسة على أنها أنساق اجتماعية معقدة و متعددة النتائج، إلا أنه لم ينطرق إلى النسق الاقتصادي للمؤسسة.

فالمؤسسة مهما كانت تتكون من أنساق اجتماعية و أنساق اقتصادية بينها علاقة تكامل و ترابط تهدف إلى تحقيق أغراض محددة و مسطرة.

(1) الدكتور محمد عادل العاقل: مبادئ التحليل الاقتصادي جامعة حلب سنة 1979 ص 313.

(2) محمد الجوهري: مقدمة في علم الاجتماع الصناعي دون طبعة، دار الكتب الجامعية، القاهرة، مصر 1975 ص 221.

(3) باركر و آخرون، علم الاجتماع الصناعي " ترجمة محمد علي محمد و آخرون دون طبعة منشأة المعارف الإسكندرية مصر دون سنة طبع ص 11

(4) نفس المرجع السابق ص 12.

(3) تعريف المؤسسة من الناحية التنظيمية و الإدارية:

أ- ماكس فيبر: «المؤسسة تركيب بيروقراطي وظيفي يحتوي على مجموعة من القواعد و الإجراءات التي تحدد شكل المؤسسة في مكتب و في كل منظمة بالإضافة إلى وجود هيكل تركيبى معين يحدد العلاقات و تدفقات السلطة و حدود كل قسم حيث يتم تركيب البيروقراطيين في سلم أو توراتي يضمن الرقابة بالقواعد الوظيفية»⁽¹⁾

* هذا التعريف تطرق إلى الناحية التنظيمية و الإدارية للمؤسسة كترتيب بيروقراطي بناء على قواعد و إجراءات تحدد شكل ووظيفة المؤسسة و لم يتطرق إلى البناء الاقتصادي للمؤسسة و لا إلى العلاقات الاجتماعية التي تحدث داخل المؤسسة و التي بدورها تساهم في تطوير نشاط المؤسسة من جميع النواحي. التعريف الإجرائي للمؤسسة: « المؤسسة هي وحدة اجتماعية و اقتصادية فنية تقام بطريقة منظمة و مقصودة في مكان معين يضم مجموعة من الأفراد و الموارد و الأدوات و الآلات بأساليب علمية مدروسة لتحقيق أهداف أو أنشطة اقتصادية محددة»

II- بيئة المؤسسة: تشمل بيئة المؤسسة على جميع العناصر و المكونات التي تؤثر على نشاطها و هي كالتالي:⁽²⁾

- 1- الموقع الجغرافي: يحدد الموقع الجغرافي الإقليم أو المناخ، و نوعية الأراضي، و الثروات المعدنية، كما يحدد أيضا الهياكل الأساسية مثل الطرق الجسور، السدود، البنايات الاجتماعية،
- و يحدد الموقع الجغرافي السكان الذين سوف نتعامل معهم المؤسسة بصفتهم عمال أو عملاء
- 2- المحيط التكنولوجي: يلعب المحيط التكنولوجي دورا هاما خاصة و هو يتطور باستمرار و بسرعة، و يفرض التطور التقني على المؤسسة من خلال المنافسة حيث إذا أرادت المؤسسة أن تحتفظ أو توسع حصتها السوقية و جب عليها متابعة التطورات التي يمكن أن تحدث في ميدانها مثل إنتاج منتج جديد أو استعمال طريقة إنتاج حديثة من طرف منافسيها.
- 3- المحيط الاقتصادي: و يشمل المحيط الاقتصادي مجموعة من الخصائص الثابتة التي تتعلق بمستوى التطور أو النمو الاقتصادي للبلاد كما يتضمن المحيط الاقتصادي أيضا الظروف الاقتصادية الراهنة Conjoncture مثل الركود، النمو، التضخم، نسبة البطالة.

(1) فريد راغف، محمد النجار، "السياسات الإدارية و إستراتيجيات الأعمال" طبعة الأولى، مؤسسة دار الكتب، الكويت 1976 ص148.

(2) الدكتور العربي دخموش "محاضرات في اقتصاد المؤسسة" مطابع جامعة منتوري قسنطينة سنة 2001 ص 24-25.

4- **المحيط السياسي و القانوني:** يحدد المحيط السياسي و القانوني بجميع قواعد النشاط الاقتصادي التي تفرض على المؤسسة مثل القانون التجاري، قانون العمل، قانون الضرائب كما تؤثر السياسة الاقتصادية المتبعة من طرف السلطات الوطنية على معطيات الحساب الاقتصادي في المؤسسة حيث تحدد هذه السياسة: نسبة الضرائب المستحقة، نسبة الفوائد المستحقة على القروض، معدل الصرف (سعر العملة الوطنية بالنسبة لسعر العملة الأجنبية).

5- **المحيط الاجتماعي:** و يمثل مجال حاجات و رغبات العمال إزاء مؤسستهم و المتعاملون الأساسيون في هذا الميدان هم العمال و المنظمات النقابية.

6- **المحيط الثقافي:** و يتضمن أسلوب المعيشة و القيم الأخلاقية و الأفكار الشائعة للمجتمع الذي توجد فيه المؤسسة، و تؤثر هذه الأفكار في الاحتياجات الاقتصادية التي يجب تلبيتها و على صورة المؤسسة في المجتمع.

III - تنظيم المؤسسة:

1- **مفهوم التنظيم:** التنظيم عبارة عن تحديد و توزيع للمسؤولية، التي يتم بها توزيع نشاط المؤسسة على الأفراد العاملين بها، سواء كانوا منفذين أو مشرفين، ثم تحديد العلاقة بين هؤلاء الأفراد بناء على هذه المسؤوليات»⁽¹⁾

* إن التنظيم عادة يبدأ بتحديد الأهداف داخل المؤسسة و بتحديد السياسات التي تكون المبادئ التي تسيّر عليها المؤسسة، من خلال التعريف يتضح بأن التنظيم يشكل الإطار الذي ينبغي أن تعمل المؤسسة ضمنه في تحديد ما يلي:

- توزيع و ترتيب المنظم للأفراد الذين يعملون لتحقيق الأهداف المحددة.
 - تحديد و تجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف.
 - تحديد الأفراد المسؤولين عن تنفيذ الأنشطة داخل شبكة العلاقات التنظيمية.
- 2- **عوامل البناء التنظيمي:** هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على البناء التنظيمي و تشكله داخل المؤسسة تتمثل فيما يلي:⁽²⁾

- أ- حجم المؤسسة و طبيعة أنشطتها
- ب- الموقف و الظروف البيئية
- ج- تكنولوجيا الصناعة المستعملة
- د- الأهداف المراد تحقيقها
- هـ- الانتشار الجغرافي للمؤسسة.

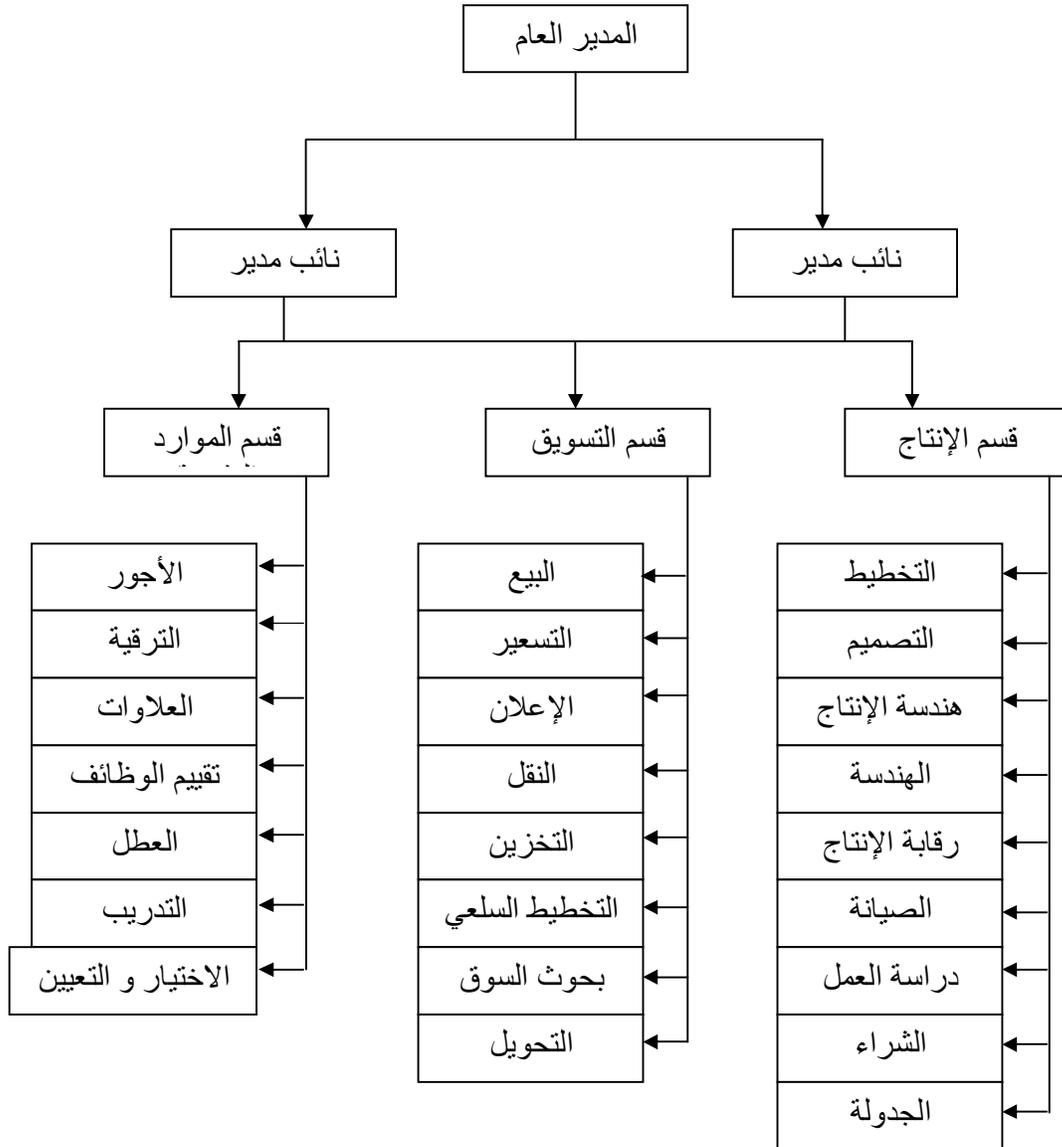
(1) الدكتور عدنان كركور: "التخطيط المعلمي" جامعة حلب 1974 ص 65.

(2) Dessler G. Organization and management, Prenticehall 1986.

- 3- المبادئ الأساسية للتنظيم: يطرح المختصون في مسائل التنظيم المبادئ الأساسية التي يقوم عليها، خاصة عند تصميم الهيكل أو البناء التنظيمي و من هذه المبادئ:⁽¹⁾
- أ- مبدأ وحدة الأمر: لا يجوز لأي فرد أن يتلقى تعليماته من أكثر من مسؤول واحد في نفس الوقت.
- ب- مبدأ وحدة الهدف: يجب أن تكون أهداف المؤسسة مصاغة بدقة ووضوح و مفهومه بدرجة كافية.
- ج- مبدأ الفعالية: و هو من المبادئ المهمة و عادة يكون مرتبط بكمية الإنتاج و الإنتاجية و الأرباح و الكيفية التي تكون عليها الفعالية من خلال الروح المعنوية للأفراد العاملين داخل المؤسسة و الرضا و الأمن و الولاء...الخ.
- د- مبدأ تفويض السلطة: يقوم المدير أو الرئيس بنقل جانب من أعبائه و مسؤولية إلى بعض معاونيه و تصبح لهم الحق في اتخاذ القرارات التي من سلطة الرئيس أن يتخذها بنفسه و السلطة تفوض لكن المسؤولية لا تفوض.
- هـ- مبدأ المسؤولية الفعلية: عندما يفوض الرئيس جزء من سلطاته فإنه يظل مسؤولا عن نتائج أعمال و تصرفات من فرضهم بإنجاز عمل معين.
- و- مبدأ الوضوح و الاتصال: ينص على ضرورة وضوح الواجبات و السلطات و المسؤوليات و العلاقات التي تربط أجزاء التنظيم علاوة عن تسجيلها كتابيا و تحديد قنوات الاتصال المساعد و الهابط و الأفقي.
- ز- مبدأ نطاق الإشراف: عدد الأفراد المرؤوسين الذين يستطيع مشرف أو مدير أن يشرف عليهم بفعالية و الإشراف يكون إما متسع أو ضيق النطاق.
- 4- الهيكل التنظيمي: L'organigramme
- يحدد الهيكل التنظيمي للمؤسسة كيفية توزيع العمل و أسلوب ممارسة السلطة (القيادة) و كذلك العلاقات بين المسؤولين، و يدرس الهيكل من خلال خطة عضوية أو رسم بياني للعلاقات الموجودة بين الأفراد العاملين بالمؤسسة و ينقسم الهيكل التنظيمي إلى الأنواع التالي:

(1)Thompson j.d Organization in action N.Y mcgro Whills,1986 p 72,81

أ- الهيكل التنظيمي على أساس الوظيفة: يتم توزيع العمل حسب هذا الهيكل تبعا للوظائف الأساسية التي تمارسها المؤسسة أي الإنتاج، التسويق، التموين، المالية... الخ و يستعمل هذا الهيكل خاصة في المؤسسات ذات الحجم الصغير و المؤسسات التي تنتج منتج واحد أو عدد قليل من المنتجات، و الشكل التالي يبين مثال عن التنظيم:⁽¹⁾

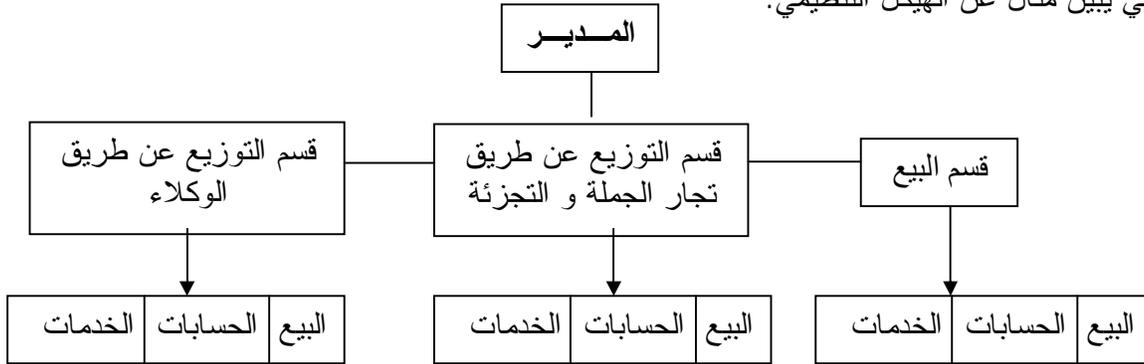


هيكل تنظيمي وفق النموذج الوظيفي

(1)Kiberty.j Organisation size and the structuralist Perspective .A reviss critique and proposal Administrative quartely N°21 1998 P.P 571-597.

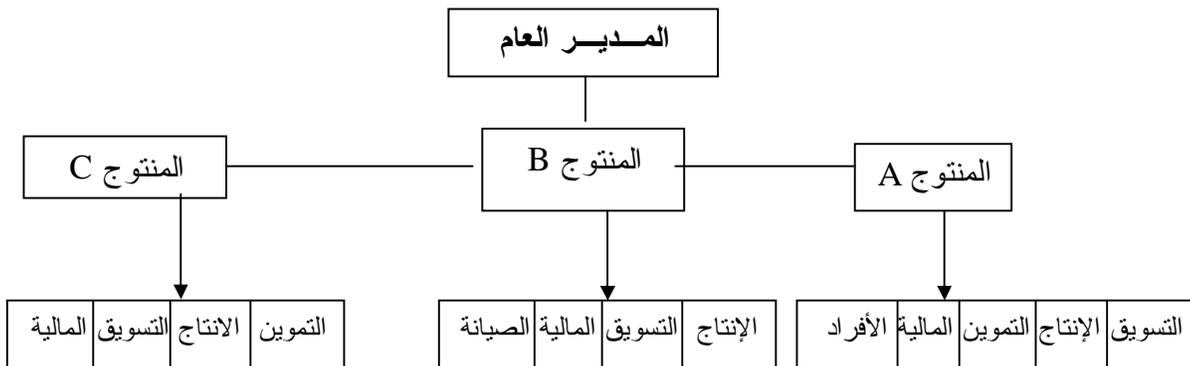
ب- الهيكل التنظيمي على أساس قنوات التسويق:

يعتمد هذا النموذج للهيكل التنظيمي للمؤسسة على قنوات التسويق و التوزيع أي إنشاء تقسيمات تنظيمية متخصصة وفق القنوات الموصلة للسوق مثل البيع مباشرة للمستهلك أو توصيل السلع إليه في منزله، و هذا يبين الأهمية التي تعطى في هذا النموذج لتسويق السلع و المنتجات و الاستفادة من مزايا و تقسيم العمل و الشكل التالي يبين مثال عن الهيكل التنظيمي⁽¹⁾:



«هيكل تنظيمي على أساس قنوات التسويق»

ج- الهيكل التنظيمي الفرعي: يتم توزيع العمل حسب هذا الهيكل تبعا لكل ثنائي منتج/ سوق أو لكل مجموعة من المنتجات المتشابهة، و يكون لكل فرع من هذه الفروع الأولوية مستقل نسبيا و ينظم في بعض الأحيان حسب هيكل خاص يختلف عن هياكل الفروع الأخرى، و يستعمل الهيكل التنظيمي الفرعي في المؤسسات الكبيرة الحجم لأنه يتميز بالمرونة حيث يمكن إضافة أو حذف فرع من الفروع بدون تأثير في النظام العام للمؤسسة و الشكل البياني التالي مثال على ذلك⁽²⁾:



«الهيكل التنظيمي الفرعي»

(1) د.زكي هشام، تنظيم و طرق العمل، مطبوعات جامعة الكويت سنة 1984 ص 49.

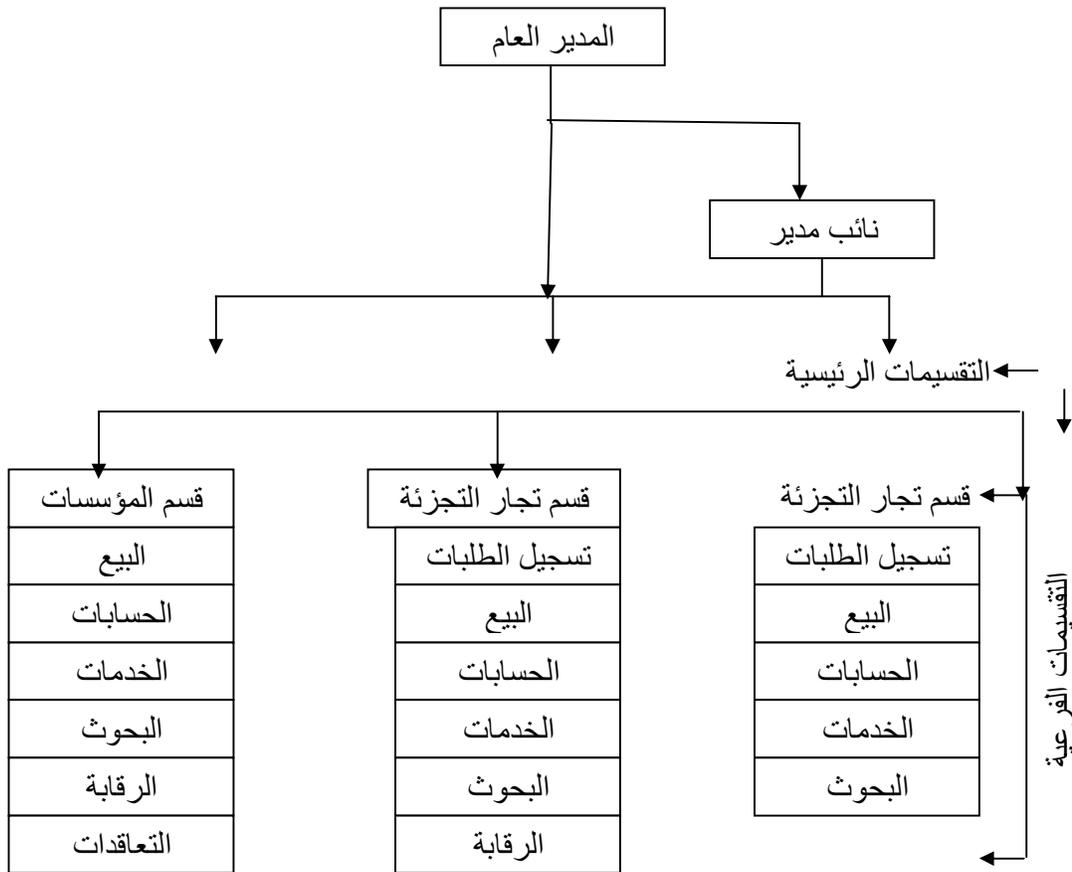
(2) د. العربي دخموش "مرجع سابق الذكر ص 31-32.

كما يتم التقسيم في الهيكل التنظيمي الفرعي أحيانا على أساس المناطق الجغرافية و في هذه الحالة تهيكّل المؤسسة تبعا للأسواق التي توجه إليها منتجاتها.

د- الهيكل التنظيمي على أساس العملاء:

لعل القضية الأساسية التي ينهض عليها نموذج العملاء هي أن إعداد الهيكل التنظيمي يقوم على تجميع أنشطة محددة في وحدة تنظيمية لخدمة نوع واحد من الزبائن، كأن نقسم متجرا كبيرا إلى ثلاث أقسام، واحد للأطفال و الآخر للنساء و الثالث للرجال، أو تقسيم مؤسسة صناعية إلى عدد من التقسيمات التنظيمية المتخصصة لتلبية احتياجات العملاء مثل تخصيص قسم لتجار التجزئة و آخر لتجار الجملة و ثالث للمؤسسات الصناعية... الخ

إن هذا النموذج للهيكل التنظيمي يتيح إمكانية التنسيق بين أنشطة القسم الواحد، فضلا عن إمكانية الاستفادة من مزايا التخصص و تقسيم العمل على مستوى الوحدة التنظيمية، دون إغفال التأثيرات السلبية المتنوعة و المتمثلة في صعوبة التنسيق بين أنشطة الأقسام المختلفة، و عدم الاستخدام الأمثل لموارد و إمكانيات المؤسسة و صعوبة تحريك قوة العمل من قسم إلى آخر و الشكل التالي يبين مثال الهيكل التنظيمي:⁽¹⁾



«نموذج الهيكل التنظيمي على أساس العملاء»

(1) د. زكي هشام "مرجع سابق الذكر ص 180-181.

IV - خصائص المؤسسة الاقتصادية: للمؤسسة الاقتصادية مجموعة من الصفات و الخصائص التي تتصف بها و هي كتالي:⁽¹⁾

- 1- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق و صلاحيات أو من حيث واجباتها و مسؤولياتها.
- 2- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها
- 3- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كان و ظروف سياسية مواتية و عمالة كافية، و قدرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة.
- 4- التحديد الواضح للأهداف السياسية و البرامج و أساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة تسعى إلى تحقيقها أهداف كمية و نوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم أعمال معين... الخ.
- 5- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، و يكون ذلك إما عن طريق الإعتمادات، و إما عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.
- 6- لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها و تستجيب لهذه البيئة، فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فغنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها الموجودة و تفسر أهدافها.
- 7- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج و نمو الدخل الوطني، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.
- 8- يجب أن يشمل اصطلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها.

V - أنواع المؤسسات الاقتصادية:

يمكن تصنيف المؤسسة الاقتصادية حسب معايير مختلفة، نذكر من بينها: قطاع النشاط، الشكل القانوني، الحجم، طبيعة الملكية... الخ.

أ- تصنيف المؤسسات حسب قطاع النشاط:

هذا التصنيف مفيد على المستوى القومي أو الاقتصاد الكلي و يمكن التمييز بين القطاع و الفرع حسب الآتي: (1)

يمثل القطاع Le Secteur عندما نقوم بالتحليل على المستوى القومي مجموعة المؤسسات التي تمارس نفس النشاط الأساسي Môme activité principale أما الفرع Le branche فيتضمن كل المؤسسات و أجزاء المؤسسات التي تنتج نفس المنتج Produisant le même bien و تصنف عادة المؤسسات إلى ثلاث قطاعات، القطاع الأولي Secteur primaire، القطاع الثانوي Secteur Secondaire، و القطاع الثالث Secteur Tertiaire القطاع الأول يشمل المؤسسات التي يتميز نشاطها بعلاقة متينة مع الطبيعة، إذ نجد ضمن هذا الصنف المؤسسات الاستخراجية (المناجم) المؤسسات الزراعية و كذلك مؤسسات الصيد البحري.

القطاع الثانوي: ترتب ضمن هذا القطاع المؤسسات التحويلية للقطاع الصناعي Les industries de Transformation و كذلك مؤسسات البناء و الأشغال العمومية.

القطاع الثالث: أي قطاع الخدمات يتضمن هذا القطاع مؤسسات التوزيع و التسويق، مؤسسات النقل بمختلف أنواعها، مؤسسات التأمين، البنوك... الخ.

و يلاحظ انه كلما ارتفع الاقتصاد في بلد ما زاد تحول عوامل الإنتاج المالية و البشرية من القطاع الأول إلى القطاع الثانوي ثم القطاع الثالث في ذلك البلد، و البعض يرى ظهور قطاع رابع في البلدان المتقدمة و الذي يشمل مؤسسات الاتصال بمختلف أنواعها و كذلك الإعلام الآلي Informatique Télématique

ب- تصنيف المؤسسات حسب الشكل القانوني:

يمكن تصنيف المؤسسة الاقتصادية من الناحية القانونية إلى نوعين: (1)

1- شركات الأشخاص: و هي المؤسسات التي يكون فيها الخطر المتعلق بتوظيف الأموال غير محدودة يقوم هذا النوع من الشركات على الاعتبار الشخصي للشركاء و المتمثل في العلاقات الشخصية من معاملة حسنة، سمعة جيدة و ثقة متبادلة و يتضمن هذا الصنف: المؤسسة الفردية، شركة تضامن، شركة التوصية البسيطة و شركة المحاصلة.

(1) د. العربي دخموش: "مرجع سابق الذكر"

1-1 المؤسسة الفردية: و هي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلة، و تتميز المؤسسة الفردية بسهولة التأسيس و التنظيم، و صاحبها هو المسؤول الوحيد عن نتائج نشاطها، الشيء الذي يدفعه للعمل بكفاءة و جد لتحقيق أكبر ربح ممكن.

1-2- شركة التضامن: " SNC " " Société en non collectif "

تتميز بالمسؤولية الغير محدودة للشركاء و التضامن بينهم، و يقسم الرأسمال إلى حصص توزع على الشركاء بصفة متناسبة مع مساهمتهم التي تكون نقدية أو عينية، و يعتبر كل شريك تاجر .

1-3- شركة التوصية البسيطة: (Société en Commandité Simple)

الشركاء الموصين، و تعتبر الفئة الأولى مسؤولة مسؤولية كاملة على التزامات الشركة و تخضع للقوانين التي تحدد حقوق وواجبات الشريك في شركة التضامن أما الفئة الثانية فيقتصر دورها على تقديم جزء من رأس المال للشركة و تكون مسؤوليتهم في حدود الحصة التي ساهموا بها و لا يحق لهم إدارة الشركة و عدد الشركاء لا يقل على إثنين أحدهما متضامن و الآخر موصي و الشريك الموصي يعتبر تاجر .

1-4- شركة المحاصة: تتكون مجموعة من الأشخاص بموجب اتفاق شخصي في كثير من الدول لا يشترط

إثبات تأسيسها كتابيا، ليس له شخصيته قانونية أو اعتبارية و ليس لها ذمة مالية و يحدد عقد تأسيس الشركة المدة الزمنية للشركة، موضوع عملها و إدارتها، كيفية توزيع الأرباح و الخسائر بين الشركاء.

2- شركات الأموال:

تقوم شركات الأموال أساسا على الاعتبار المالي بهدف جمع أكبر قدر ممكن من الأموال و ينقسم هذا الصنف إلى ثالث أنواع و هي: (2)

1-2-1 الشركة ذات المسؤولية المحدودة: Société a Responsabilité limitée

يمثل هذا النوع من الشركات شكل وسيط بين شركات الأشخاص و شركات الأموال و يتراوح عدد الشركاء بين 2 و 50 شريك، و رأس المال لا يمكن أن يقل 100.000 دج و ينقسم إلى حصص غير قابلة للتداول، و لا يعتبر الشريك تاجرا و لا تتجاوز مسؤوليته قيمة الحصص التي ساهم بها، و يتميز هذا الشكل بسهولة التأسيس.

(1) د. صويل عبود اقتصاد المؤسسة " ديوان المطبوعات الجامعية" سنة 1979 ص 35-36.

(2) د. عمر صخري "اقتصاد المؤسسة" ديوان المطبوعات الجامعية الطبعة الرابعة سنة 2006 ص 26-27-28.

2-2- Société par actions : شركة المساهمة:

يخصص هذا الشكل للمؤسسات الكبيرة الحجم نظرا لتعقده و لتكاليف المرتفعة التي تستلزم إدارته، و يكون عدد الشركاء في أغلب الأحيان (المساهمون) مرتفع، و ينقسم رأس المال إلى أسهم متساوية القيمة و يجوز تداولها بين الأشخاص بدون أي شرط، و لا تضم هذه الشركة إلا نوع واحد من الشركاء إذا لجأت الشركة عند التأسيس للاكتتاب العام أي اللجوء العلني للادخار فإن الحد الأدنى لرأس المال يكون 5 ملايين دج أما في حالة عدم اللجوء للاكتتاب العام فالحد الأدنى لرأس المال يكون مليون دج بالنسبة للعدد الشركاء يشترط وجود 7 شركاء على الأقل و هم لا يكتسبون صفة التاجر.

2-3- Société en Commandite par action : شركة التوصية بالأسهم:

تتميز شركة التوصية بالأسهم بنفس الخصائص التي تتميز بها شركة التوصية البسيطة، إلا أن المساهمين أي الفئة الثانية من الشركاء لهم الحرية المطلقة في التصرف بأسهمهم دون استشارة أو موافقة باقي الشركاء. و قد حدد المشرع الجزائري عدد الشركاء كما يلي شريك متضامن و 3 شركاء مساهمون (موصين) على الأقل، و يكتسب الشريك المتضامن صفة التاجر، و يحق للشخص المعنوي أن يكون شريك متضامن أو موصي.

ج- تصنيف المؤسسات حسب طبيعة الملكية:

تصنف المؤسسات حسب طبيعة الملكية إلى مؤسسات خاصة، و مؤسسات عمومية و مؤسسات مختلطة و سوف نتطرق إلى كل واحدة على حدى: (1)

1- المؤسسات الخاصة: Privante Firms

و هي المؤسسات التي تعود ملكيتها لفرد واحد أو إلى مجموعة أفراد مثال: شركات أشخاص، شركات أموال... الخ.

2- المؤسسات المختلطة: Mixed firms

و هي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع العام و القطاع الخاص أي تشترك فيها الدولة من القطاع الخاص، و يمكن أن نذكر على سبيل المثال فروع شركة سوناطراك التي تشترك مع القطاع الخاص المتمثل في المؤسسات الأجنبية.

(1) د. عمر صخري "مبادئ الاقتصاد الجزائري" ديوان المطبوعات الجامعية سنة 1986 الفصل العاشر ص 120 إلى 127.

3- المؤسسات العامة (العمومية): Public firms

و هي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شاؤوا و لا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك و الأشخاص الذين ينوبون عن الحكومة في تسيير و إدارة المؤسسات العامة مسؤولون عن أعمالهم هذه اتجاه الدولة وفقا للقوانين العامة للدولة.

و تهدف المؤسسات العمومية من خلال نشاطها الاقتصادي إلى تحقيق مصلحة المجتمع و خيره و ليس هناك أهمية كبيرة للربح فهي تعمل من أجل تحقيق أقصى ما يمكن من الأهداف العامة بمعنى تحقيق أقصى إنتاج أو تحقيق نصيبها المحدد في الخطة الوطنية و من خلال ذلك يمكن أن تحقق الربح. و تتصف المؤسسات العامة بالضخامة و التمركز **Center lization** بحيث نجد في الصناعة الواحدة مؤسسة عامة واحدة تسيطر على كل موافق هذه الصناعة مما يدعوا البعض إلى تسميتها بالمؤسسات المحتكرة و تختلف المؤسسات العامة في النظام الاشتراكي عنها في النظام الرأسمالي.

د- **تصنيف المؤسسات حسب الحجم**: تستعمل عدة معايير لتصنيف المؤسسات حسب الحجم، و قد يختلف التصنيف حسب موضوع التحليل أو البحث و يمكن تصنيف المؤسسات حسب حجمها تبعا لمعيار من المعايير التالية:⁽¹⁾

- حجم وسائل الإنتاج و يتم التصنيف في هذه الحالة على أساس عدد العمال أو قيمة رأس المال أي المبلغ المستثمر .

- حجم النشاط و حسب هذا المعيار يمكن استعمال الإنتاج، رقم الأعمال و المشتريات على سبيل المثال.

- حجم الإيرادات حسب هذا المعيار نستعمل الأرباح و القيمة المضافة مثلا

- أما المعيار المستعمل عادة لتصنيف المؤسسات حسب الحجم فهو عدد العمال و تصنف المؤسسات حسب هذا المعيار إلى:

1- المؤسسات المصغرة: Micro Entreprise

و يتراوح عدد العمال فيها من 1 إلى 10 و تعود ملكيتها في أغلب الأحيان لعائلة أو لشخص واحد، و صاحب المؤسسة هو المسؤول الأول و الأخير عن نتائجها أو أدائها و ينشط هذا النوع من المؤسسات في الزراعة، التجارة و الإنتاج الحرفي.

(1) د. العربي دخموش "مرجع سابق الذكر" ص 7-8-9-10.

2- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: (PME) Petites et moyennes entreprises

و تستخدم ما بين 10 و 500 عامل، و هي مؤسسات نشيطة و فعالة في أغلب الأحيان و تتميز بالابتكار و الإبداع في نشاطها الإنتاجي و كذلك خلق مناصب الشغل، و لهذا السلطات تساعد في إنشائها و ترقيتها.

3- المؤسسات الكبيرة: Les grandes entreprises

و توجد أشكال مختلفة لتلك المؤسسات، نذكر من بينها المؤسسة الضخمة أي المجمع الوطني Le groupe national و المؤسسة المتعددة الجنسية و تستخدم هذه المؤسسات عدد كبير من العمال كما تستعمل موارد مالية ضخمة و تعود ملكيتها في أغلب الأحيان إلى عدد كبير من الأشخاص.

مثال عن المجمع: مجمع سونطراك - مجمع الرياض سطيف، مجمع صيدال.

مثال المؤسسات متعددة الجنسيات: المؤسسة اليابانية لصناعة السيارات في أوروبا.

هـ- تصنيف المؤسسة تبعا للطابع الاقتصادي:

يمكن تصنيف المؤسسات تبعا لمعايير اقتصادية معينة، أي تبعا لنشاط الاقتصادي الذي تمارس و عليه نميز هذه الأنواع:⁽¹⁾

1- المؤسسات الصناعية: و تنقسم بدورها تبعا للتقسيم السائد في القطاع الصناعي:

- مؤسسات الصناعات الثقيلة أو الإستراتيجية كمؤسسة الحديد و الصلب و مؤسسات الهيدرو كربونات... الخ و هي تعتمد على رؤوس أموال كبيرة كما تتطلب توفر مهارات و كفاءات عالية لتشغيلها.
- مؤسسات الصناعة التحويلية أو الخفيفة كمؤسسات الغزل و النسيج مؤسسات الجلود... الخ.

2- المؤسسات الفلاحية:

و هي المؤسسات التي تتم بزيادة إنتاجية الأرض و إستصلاحها و تقوم هذه المؤسسات بتقديم ثلاث أنواع من الإنتاج النباتي -الحيواني و الإنتاج السمكي.

3- المؤسسات التجارية:

و هي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري كمؤسسات الجملة و المفروق مثل مؤسسات الأروقة الجزائرية.

4- المؤسسات المالية:

و هي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك و مؤسسات التأمين و مؤسسات الضمان الاجتماعي... الخ

5- مؤسسات الخدمات:

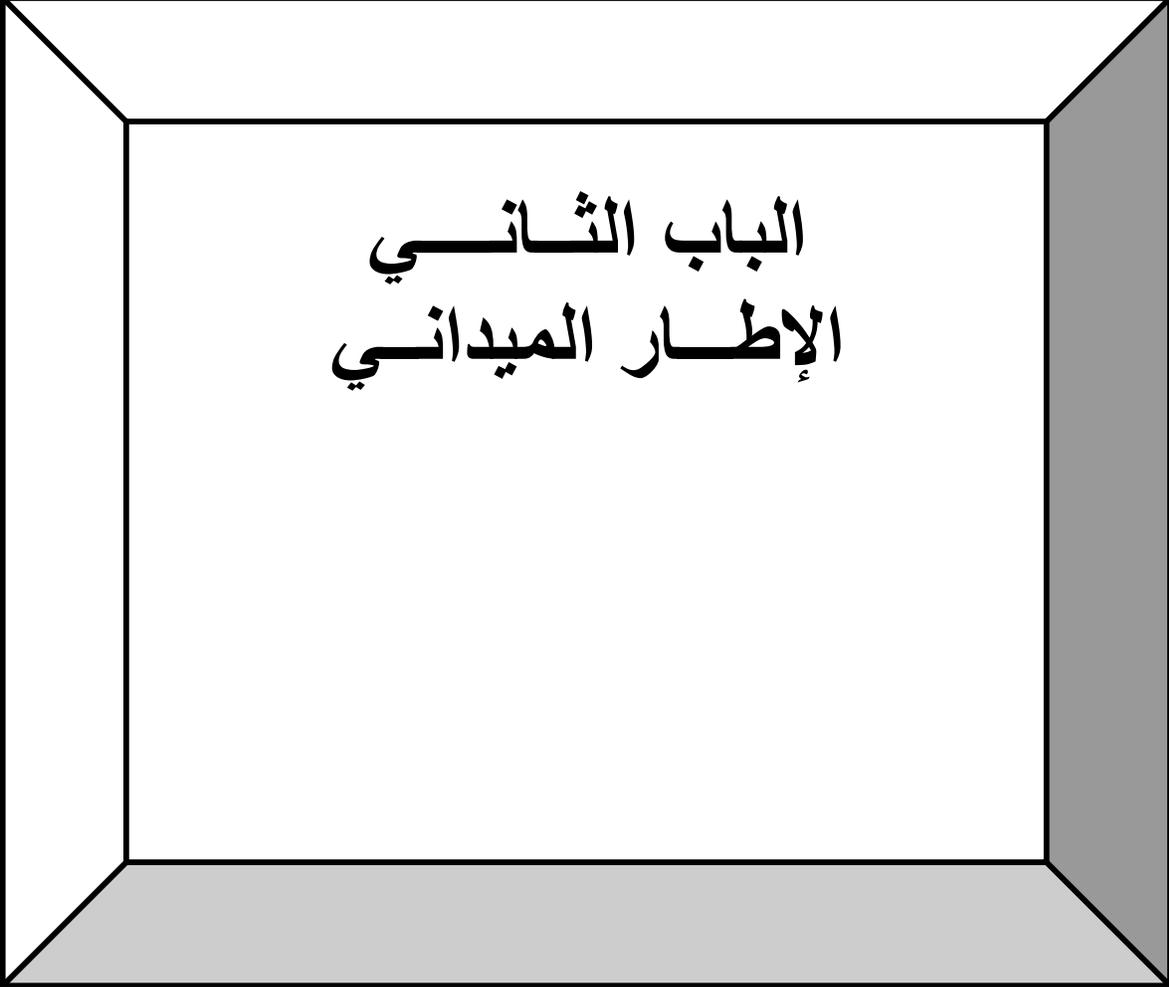
و هي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة كمؤسسات النقل، مؤسسات البريد و المواصلات، المؤسسات الجامعية، مؤسسات الأبحاث العلمية... الخ.

(1) د- عمر صخري "مرجع سابق الذكر " اقتصاد المؤسسة " ص30-31.

الخاتمة

إن أهم العوامل التي تلعب دورا رئيسيا في نجاح أية مؤسسة اقتصادية و تحقيق أهدافها العامة و الخاصة هو وجود إدارة واعية و خبرة مؤهلة تستطيع عن طريق استخدام الأساليب الحديثة في الإدارة تحقيق الاستخدام الأمثل للآلات و التجهيزات و المواد الأولية و الجهود البشرية و الاستفادة من الموارد الاقتصادية و إقامة علاقات جيدة بينها و بين العمال و إشراكهم في الإدارة و الرقابة و أخذ الرأي في كل ما من شأنه دفع و تطوير المؤسسة.

و في الجزائر نجد أن القطاع العام، ممثلا في المؤسسات الوطنية يعاني مشاكل كثيرة منها مشكلة الافتقار إلى جهاز الإداري الذي تتوفر فيه صفات الكفاءة و الخبرة و الأساليب العلمية الحديثة و في بعض الأحيان ضعف روح المسؤولية و هذا بدوره انعكس على أداء المؤسسات الاقتصادية من حيث الإنتاج و الإنتاجية فأصبحت معظم المؤسسات العمومية تعاني من إفلاس و تسريح للعمال مما أثر على الاقتصاد الوطني.



الباب الثاني
الإطار الميداني

الفصل الأول

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

I- مجالات الدراسة

1- المجال المكاني "الجغرافي"

2- المجال البشري

3- المجال الزمني

II- العينة

III- منهج الدراسة

IV- أدوات الدراسة

1- الملاحظة

2- المقابلة

3- الاستمارة

4- السجلات و الوثائق

تمهيد:

أصبحت الدراسات و الأبحاث الاجتماعية بمختلف مجالاتها لا تكتفي بمجرد التفسيرات النظرية، بل هي الأخرى تسعى إلى التقرب من الواقع الاجتماعي، و ذلك بإجراء دراسات ميدانية لتحقيق الكثير من النتائج و الأهداف دون الاكتفاء بالتأمل العقلي و التصور النظري كأساس للوصول إلى الحقائق التي تفسر الواقع الاجتماعي.

حيث تظهر حاليا النتائج الكثيرة التي بلغتها الدراسات الاجتماعية و السيولوجية في الدول المتقدمة نظرا لتقدم أساليب البحث العلمي و الاجتماعي و استخدام المناهج و التقنيات المختلفة لاستغلالها في تحليل و دراسة الواقع الاجتماعي و الوصول إلى نتائج علمية ما أمكن ذلك، و لا يكون ذلك إلا بالنزول إلى الميدان و هو الجانب المهم في الدراسة مع الاعتماد على الجانب النظري الذي يساعد على التوفيق و التكامل المنهجي في دراسته بأن يربط بين التصور النظري و الواقع الميداني لاستخلاص النتائج الجيدة و من ثم اقتراح الحلول و الباحث من خلال دراسته للأساليب الرقابة و دورها في تقييم الأداء المؤسسة الاقتصادية إنما يسعى إلى فهم و تفسير العلاقة بين الرقابة بأنواعها و تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

و بعد المناقشة التي أجريناها من خلال الفصول النظرية التي تتمحور في مجملها حلول الرقابة و تقييم الأداء و المؤسسة الاقتصادية سوف نحاول في هذا الفصل الذي يعتبر امتداد لما طرح من أهداف و ما أثارته الإشكالية من قضايا تحتاج إلى التحقيق الإمبريقي و يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية.

I- مجالات الدراسة: يعد مجال الدراسة نقطة أساسية في البحث الاجتماعي و ذلك لما يكتسبه من أهمية أثناء الدراسة الميدانية حيث يتفق كل المشتغلين بمناهج البحث الاجتماعي أن لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية هي المجال الجغرافي -المجال البشري- المجال الزمني.

1- المجال الجغرافي: يقصد بالمجال الجغرافي النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني أجريت هذه الدراسة بمؤسسة الجرارات و المحركات و المعروفة بالسوناكوم و التي تقع في ولاية قسنطينة بمنطقة واد حميميم. إن مركب المحركات و الجرارات مؤسسة عمومية اقتصادية أنشأت عام 1969/04/19م بعدما حصلت على الترخيص من الشركة الألمانية (Diagkhd) و هذا في إطار المفتاح في اليد، و المركب أنشأ لصناعة الجرارات الزراعية و المحركات لكل الآلات مثل الشاحنات و الرافعات و آلات الحصاد.

و قد تم هيكلة هذه المؤسسة عام 1987 من المؤسسة الأم LENPMA و هذه الأخيرة انبثقت من السوناكوم عام 1982 و قد أصبح يرمز لها ب CMT أي مركب الجرارات و المحركات و يضم مجموعة كبيرة من المديريات الفرعية و هي

- مديرية الإنتاج
- مديرية التسويق
- مديرية المحاسبة
- مديرية البيع و الشراء
- مديرية الموارد البشرية
- مديرية الدراسات و التخطيط
- مديرية الصيانة
- مديرية الإدارة العامة
- مديرية مراقبة التسويق
- مديرية مراقبة التسويق
- مديرية نظام المعلومات
- مديرية الصحة و الأمن

كما يحتوي المركب على خمس وحدات كبرى للإنتاج و تقدر مساحة هذا المركب بحوالي 102 هكتار و 43 آر و 21 سنتار و هذا حسب المخطط المحضر من قبل الخبير العقاري زغليس إسماعيل يوم 14 أبريل 2001.

2- المجال البشري:

«يعتبر المجال البشري للدراسة المجتمع الأصلي الذي تطبق على أفراده مختلف الوسائل لجمع البيانات الموضوعية و الواقعية منهم، حيث أن مجتمع الدراسة هو مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحدودة من قبل، و التي تكون مجالات للملاحظة»⁽¹⁾

و حتى تكون الدراسة علمية و عملية و لكي يصل الباحث إلى نتائج واقعية و موضوعية لا بد من تحديد المجتمع الأصلي للدراسة تحديدا دقيقا، وواضا حيث يسمح بتحديد العينة المطلوبة.

للاختبار و بجمع المعطيات من أفرادها عن طريق استخدام الوسائل و الأدوات المناسبة أما مجتمع الدراسة الذي نعمل على جمع المعلومات منه هم الإداريين و التقنيين و العمال لمركب الجرارات و المحركات بالسوناكوم حيث يبلغ عدد الإداريين حوالي 170 من بينهم 39 امرأة أما التقنيين فإن عددهم هو 158 من بينهم 15 امرأة، كما يبلغ عدد العمال حوالي 1058 من بينهم حوالي 48 امرأة.

3- المجال الزمني:

و يقصد به الوقت الذي استغرقته هذه الدراسة الميدانية حيث بلغت مدة إجراء الدراسة و ما يقارب شهر من الزمن، ذلك أن الزيارات كانت تتم في الفترات المسائية و قد مرت فترة إجراء هذه الدراسة بثلاث مراحل موزعة كالتالي:

أ- المرحلة الأولى:

و هي عبارة عن جولات استطلاعية متقطعة استغرقت ثلاث أيام من 22 إلى 2007/04/24 تم خلالها التعرف و ضبط النشاط و معينة طرق التسيير في المؤسسة و استعمالنا لأهم المشاكل التي يعاني منها الموظفون و العمال كما سمحت لنا هذه الدراسة الاستطلاعية جمع المعلومات الكافية عن مجال الدراسة، كما اتفقنا مع المسؤولين على فترة زمنية للإجراء الدراسة و تطبيق الاستبيان على العينة المدروسة.

ب- المرحلة الثانية:

و استغرقت من 2007/04/28 إلى 2007/05/05 حيث تم تجريب الاستمارة في شكلها النهائي بعد إدخال بعض التعديلات عليها و لم يكن تطبيق الاستمارات عن طريق توزيعها و لكن عن طريق مقابلتهم إما فرديا أ جماعيا حتى يتسنى لنا التعرف أكثر عن المبحوثين و توضيح أي سؤال لا يفهمه المبحوثين خاصة بالنسبة للعمال لأن مستواهم الدراسي دون المتوسط.

(1) grawitz madelline : lexicque des sciences sociales (4 eme ed) paris dalloz 1998 p293

ثانياً: العينة: إن موضوع الرقابة مع الوقوف على واقعه في غاية الأهمية و نظراً للتعذر إجراء الدراسة على كل المؤسسات الصناعية الموجودة عبر التراب الوطني، و قد قررت إجراء الدراسة بأحد المؤسسات الصناعية الموجودة في ولاية قسنطينة و قد وقع اختياري على كل مؤسسة الجرارات و المحركات بالسوناكوم نظراً لقربها من مقر السكن و كذلك لأنها من المؤسسات الاقتصادية و الصناعية الكبيرة و القديمة في المنشأ.

«و العينة تمثل مجتمع البحث " *Pupulation Research* " أو جمهور البحث، أي جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، أو جمع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكون موضوع مشكلة البحث»⁽¹⁾
 أما عن تحديد حجم العينة في هذا يجب مراعاة الشروط الموضوعية العلمية التي يجب أن تتصف بها عينة البحث و المتمثلة في ملائمتها لفروض البحث و المجتمع الأصلي.
 * اختيار العينة:

إن أفراد العينة في هذه الدراسة ينقسمون إلى ثلاث فئات و هم الإداريين و العمال و التقنيين و يقدر عددهم بـ 1386 عامل و موظف و نظراً إلى أن مجتمع الدراسة كبير و يتكون من طبقات مختلفة فقد اعتمدنا على العينة العشوائية الطبقية « و لاختيارها خطوتان أولاهما تحليل المجتمع الأصلي و الثانية الاختيار العشوائي، على أساس صفات المجتمع الأصلي، و تكون الخطوة الأولى سبيل إعداد المجتمع الأصلي ، الظاهرة في صورة طبقات أو مجموعات، و أهم الطرق المستعملة في تحديد حجم العينات المسحوبة من الطبقات المختلفة هي طريقة التوزيع المتساوي، و طريقة التوزيع المناسب و طريقة التوزيع الأمتل»⁽²⁾

و كما ذكرنا سابقاً فإن العدد الإجمالي للمجتمع الأصلي من العمال و الإداريين و التقنيين هو 1386 و قد تم تطبيق العينة العشوائية الطبقية لاختيار تناسبي يمثل 15% و عليه فإن حجم العينة كما يلي:

الإناث		الذكور		العينة	العدد الكلي	المجتمع الأصلي
العينة	العدد	العينة	العدد			
06	39	20	131	26	170	مجموع الإداريين
03	15	21	143	24	158	مجموع التقنيين
07	48	152	1010	159	1058	مجموع العمال
16	102	193	1284	209	1386	المجموع الكلي

(1) دكتورة رجاء وحيد ويدري: البحث العلمي أساسياته النظرية و ممارسته العلمية دار الفكر المعاصر بيروت-لبنان ط1 سنة 2000 م ص 305.

(2) الدكتور: صلاح الدين شروخ: "منهجية البحث العلمي للجامعيين" دار العلوم للنشر التوزيع مصر سنة 2003 ص28

ثالثاً: منهج الدراسة:

إن إتباع أي باحثاً لمنهج معين في دراسته لا يكون بمحض الصدفة أو الاختيار العشوائي، وإنما يكون حسب طبيعة موضوع الدراسة في التي يتحدد من خلالها المنهج المناسب و يعتبر المنهج هو الطريقة التي تحدد مسار البحث في أي موضوع كان، أي الطريقة التي يستخدمها البحث من أجل الوصول إلى حل المشكلة التي يدرسها و كذلك التأكد من صحة الفروض التي صممت، فهو يعد «الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاستكشاف الحقيقة و الإجابة عن الأسئلة

و الاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث و هو البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول إلى تلك الحقائق و طرق اكتشافها»⁽¹⁾

كما يمكن القول « بان المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة»⁽²⁾ و انطلاقاً من أننا نحاول الوقوف على واقع الرقابة و انعكاسها على أداء المؤسسة الاقتصادية فقد استخدمنا المنهج الوصفي في دراستنا " و هو المنهج الذي يصف موقف معين أو مجال معين بصدق و دلالة " ⁽³⁾

أو بصغة أخرى: «فغن المنهج الوصفي هو عبارة عن طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة، و تصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها»⁽⁴⁾

و لكي يكون المنهج الوصفي مؤدي دوره كما ينبغي فإنه لا يجب عليه الاكتفاء بالمعلومات فقط بل تحليلها و تفسيرها لاستخلاص دلالتها و التعرف على جوهر موضوعها ثم الوصول إلى المقاييس الإحصائية لمعالجة المعطيات الميدانية ابتداء من طريقة اختيار العينة و حساب النسب المئوية.

إن خطوات المنهج تتركز على قدرات الباحث و مهاراته الخاصة و أول هذه الخطوات هي «الشعور بالمشكلة و تحديدها، ثاني تلك الخطوات هو جمع المعلومات المتصلة بالمشكلة، وثالث تلك الخطوات هو فرض الفروض الممكنة و اختيار أنسبها أما الخطوة الرابعة فتتمثل في اختيار صحة الفروض، أما الخطوة الخامسة فهي تفسير البيانات و الوصول إلى حل للمشكلة، أما الخطوة السادسة و الأخيرة فتكمن في استخدام النتائج أو التعليمات في مواقف جديدة»⁽⁵⁾

(1) محمود شفيق: مرجع سابق الذكر ص 78

(2) محمد الغريب عبد الكريم "البحث العلمي/التصميم و المنهج و الإجراءات" المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية سنة 1989 ص 77.

(3) خير الله عصار "محاضرات في منهجية البحث الاجتماعي" ديوان المطبوعات الجامعية سنة 1988 ص 45

(4) الدكتورة: رجاء وحيد دويدري: مرجع سابق الذكر ص 183

(5) زيدان عبد الباقي: "قواعد البحث الاجتماعي" البيئة المصرية للكتاب مركز الكتاب مطبعة السعادة ط2 سنة 1944 ص 189.

رابعاً: أدوات جمع البيانات:

أداة البحث هي الوسيلة التي يجمع بها الباحث بياناته، و ليس هناك تصنيف موحد لهذه الأدوات حيث تتحكم طبيعة الموضوع أو الظاهرة المراد دراستها وفروض البحث في اختيار الأدوات و الوسائل و التقنيات التي سوف يستعملها الباحث، لهذا يجب على الباحث أن يكون ملم بطرق عديدة و أساليب مختلفة و أدوات متنوعة و متباينة كي يستطيع أن يحل مشكلة البحث و يتحقق من فروضه. و قد تستخدم أكثر من أداة واحدة في البحث وفقاً لمبدأ المرونة المنهجية على اعتبار أن كل أداة بمثابة ضابط لما تصل إليه الأداة الأخرى من بيانات و معلومات.

1- الملاحظة:

إن الملاحظة من أهم الوسائل التي يستعملها الباحث الاجتماعي في جمع المعلومات و الحقائق من الميدان و هي الخطوة الأولى في البحث العلمي، فقد تكون ملاحظة بسيطة تعتمد على الانتباه العفوي على حادثة أو ظاهرة أو أمر ما و قد تكون ملاحظة علمية تعتمد على الانتباه المقصود و المنظم و الضبوط للحوادث و الظواهر بغية اكتشاف أسبابها و قوانينها و قد عرفها علماء المنهج بأنها: «المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما مع الاستعانة بأساليب البحث و الدراسة التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة»⁽¹⁾

أو بتعريف آخر هي: «عبارة عن معاينة مباشرة يقام بها بهدف الكشف عن تفاصيل الظاهرة محل الدراسة ذلك أن الملاحظة تعتبر من أهم وسائل جمع البيانات و ترجع أهميتها إلى أن هناك أنماط من الفعل الاجتماعي لا يمكن فهمها إلا من خلال مشاهدتها مشاهدة حقيقة»⁽²⁾

و تتميز الملاحظة عن غيرها من أدوات جمع البيانات بأنها تسجل السلوك بما يتضمنه من مختلف العوامل في ذات الوقت الذي يحدث فيه.

و في هذا المجال فقد استخدمت الملاحظة بشكلين، ملاحظة بسيطة في جمع البيانات بدون المشاركة عند الإطلاع الميداني و الالتقاء بالمبجوثين في المؤسسة لمعرفة الحقائق و جمع المعلومات التي تخدم الموضوع و تكمل الاستمارة أما النوع الثاني للملاحظة يقوم على المشاركة حيث يعتمد الباحث النظر و الاستقصاء كل ما من شأنه أن يوفر بيانات و معلومات عن المبجوثين و طبيعة سلوكهم و أو ردود أفعالهم اتجاه موقف معين أو من خلال طبيعة الأعمال التي يقومون بها في المؤسسة أثناء العملية الإنتاجية و كل هذا يساعدنا في تحديد طبيعة أسئلة الاستمارة التي ستطبق على المبجوثين.

(1) غريب محمود سيد أحمد "تصميم و تنفيذ البحث الاجتماعي" دار المعرفة الجامعية مصر سنة 1986 ص 268.

(2) عدلي ابوطاحون "مناهج و إجراءات البحث الاجتماعي" المكتبة الجامعية الحديثة الإسكندرية سنة 1998 ص 227.

2- المقابلة:

«تعتبر المقابلة من أكثر أدوات جمع البيانات شيوعاً، و يتوقف نجاحها على مستوى التخطيط لها من جهة، و على الكيفية التي تتبع في تسجيل المعلومات و البيانات التي تسفر عنها هذه المقابلة من جهة أخرى»⁽¹⁾

أو بصيغة آخر هي: «عملية اجتماعية تحدث بين شخصين الباحث و المبحوث أو شخص يجيب عن الأسئلة الموجهة إليه من قبل الباحث»⁽²⁾

و تعرف المقابلة بأنها تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الباحث القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات أو آراء أو معتقدات المبحوث أو للحصول على بعض البيانات الموضوعية الأخرى، و تنقسم المقابلة إلى عدة أنواع انقساماً ثنائياً، فمنها المقابلة المقننة حيث تحدد الأسئلة من قبل، و توجه للمبحوث الأسئلة و العبارات بنفس الصياغة و بنفس الترتيب و من مميزات إمكانية مقارنة المعلومات التي نحصل عليها من شخص ما تلك التي نحصل عليها من شخص آخر، أما النوع الثاني و هي المقابلة غير المقننة يتسم فيها أسلوب القائم بها بالمرونة التامة وفقاً لموقف المقابلة.

إن المقابلة تمكننا من معرفة و التعرف على المبحوثين من خلال الالتقاء معهم لمعرفة تفاعلهم و سلوكهم و حول موقف معين و قد استعملنا المقابلة الغير مقننة و قد مرت عملية استخدامنا لهذه الوسيلة بـ 3 مراحل:

المرحلة الأولى: تم فيها مقابلة بعض الإداريين و المسؤولين بالمؤسسة الصناعية منهم رئيس مصلحة الموظفين و رئيس مصلحة التكوين و بعض رؤساء المكاتب في المؤسسة المكلفين بالتسويق و الإنتاج.

المرحلة الثانية: تم فيها مقابلة بعض التقنيين العاملين بالمؤسسة مثل بعض المهندسين المختصين في الإعلام الآلي و بعض المهندسين المختصين بالميكانيك.

المرحلة الثالثة: مقابلة عدد من العمال حسب طبيعة المهن الموجودة في المؤسسة و هذا أثناء فترة الراحة و قد كان جو المقابلة ودياً مع المبحوثين و هذا لكسب ثقتهم من أجل الحصول على إجابات صادقة.

إن كل هذه المقابلات كانت تهدف إلى تهيئة الجو المناسب لتطبيق الاستمارة إلى جانب شرح الغرض أو الهدف من وراء إنجاز هذا الموضوع مع إبراز أهميته في المجال العلمي.

(1) محمد طلعت عيسى: "تصميم و تنفيذ البحوث الاجتماعية، مكتبة القاهرة الحديثة سنة 1971 ص 321-322.

(2) إحسان محمد حسن: "الأسس العلمية لمناهج البحث" مرجع سابق الذكر ص 45.

3- الاستمارة:

إن الاستمارة هي مجموعة من الأسئلة المنظمة و المصنفة حسب محاور، و كل محور يمثل بعدا أو جانبا في مشكلة الدراسة، فهي مرتبطة في صياغتها بالفروض و تساؤلات الدراسة بشكل عام، كما تعتبر من الوسائل التي يعتمد عليها الباحثون في البحوث الكمية، و التي تعتمد على مدى ما يتوفر للباحث من بيانات و إحصاءات

«و تعرف الاستمارة بأنها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف و يتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد»⁽¹⁾

«كما تعد الاستمارة أقل وسائل جمع البيانات تكلفة، كما يمكن الحصول عن طريقها على بيانات (إجابات عدد من الأفراد و بأقل جهد ووقت ممكنين، بالإضافة إلى سهولة تقنياتها أكثر من أية وسيلة أخرى»⁽²⁾ و عند صياغة و إعداد و تطبيق الاستمارة ينبغي على الباحث أن يراعي في ذلك التنفيذ بموضوع البحث و عدم الخروج عن أطره و مضامينه و حدوده النظرية و التطبيقية.

إنها تمكن الباحث من جمع المعلومات دون الخروج عن الموضوع و تجعل المبحوث يلتزم بالإجابة دون استرسال أو الخروج عن الموضوع المراد دراسته.

«و لذا يعتبر تصميم الاستمارة من أهم خطوات إنجاح البحث و تحتاج إلى معرفة و دراية بأصول الاتصال بالأفراد و صياغة الأسئلة، و على الرغم من أن الاستمارة تختلف في تصميمها إلا أن هناك قواعد عامة ينبغي الاسترشاد بها، حتى يأخذ تصميم الاستمارة دوره في إنجاح البحث»⁽³⁾

و بالتالي قد قام الباحث بإعداد ثلاثة نماذج من الاستمارة موزعة كالتالي:

- استمارة خاصة بالإداريين: مكونة من حوالي 73 سؤال تم عرضها على الأستاذ المشرف الذي حذف منها مجموعة من الأسئلة و غير صياغة بعض الأسئلة الأخرى لتصبح حوالي 50 سؤال.

- استمارة خاصة بالتقنيين: مكونة من نفس عدد الأسئلة الخاصة بالإداريين أي حوالي 73 سؤال و هي الأخرى تم تعديلها من قبل الأستاذ المشرف بحذف عدد كبير من الأسئلة و تعديل الأسئلة أخرى لتصبح حوالي 50 سؤال.

- استمارة خاصة بالعمال: مكونة من 65 سؤال تم تعديلها من قبل الأستاذ المشرف بحذف عدد الأسئلة و تغيير أخرى لتصبح حوالي 48 سؤال.

(1) د.رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية دار هومة ط1 سنة 2002.

(2) صلاح مصطفى الفوال: علم الاجتماع، المفهوم و الموضوع و المنهج دار الفكر العربي القاهرة، 1982 ص173

(3) أحمد عباس سرحان: الإحصاء الاجتماعي، الدار القومية للطباعة و النشر، القاهرة 1993 ص13.

هذا وقد تم عرض هذه النماذج من الاستثمارات على لجنة من الأساتذة لتحقيق من صدقها و صحتها و تماشيها مع فروض البحث و الموضوع ككل و كانت النتيجة حذف 5 أسئلة من استمارة الإداريين و التقنيين و حذف 4 أسئلة من استمارة العمال، كما تم إعادة صياغة بعض الأسئلة لتصبح استمارة الإداريين و التقنيين تتكون من 45 سؤال و استمارة العمال تتكون من 44 سؤال.

كما قمنا بتجريب الاستمارة على عينة من الإداريين و التقنيين و العمال بالمؤسسة الصناعية للجرارات و المحركات بالسوناكوم و تم حذف بعض الأسئلة لتصبح عدد الأسئلة في الاستثمارات الثلاث كالتالي:

- استمارة الإداريين عدد أسئلتها 42 سؤال

- استمارة التقنيين عدد أسئلتها 42 سؤال

- استمارة العمال عدد أسئلتها حوالي 40 سؤال.

* طريقة صياغة الأسئلة:

لقد تم صياغة أسئلة الاستثمارة و تصنيفها ضمن خمس محاور رئيسية متسقة تماما مع محاور مشكلة البحث و كذلك مع الفروض البحث الثالثة و هذه المحاور هي:

المحور الأول:

و خصص لجمع البيانات الشخصية للأفراد العينة المبحوثة و يشتمل هذا المحور على أسئلة خاصة بالسن و الجنس و المؤهل العلمي و المستوى الوظيفي و المهني و الأقدمية و يحتوي على 5 أسئلة بالنسبة للاستمارة الثلاثة من السؤال رقم 1 إلى السؤال رقم 5.

المحور الثاني:

و خصص لجمع البيانات و المعلومات عن الرقابة و أنواعها و يشتمل هذا المحور على أسئلة خاصة بالرقابة و أشكالها و أنواعها و مجالاتها و دورها و مدة تطبيقها و مواصفات الشخص القائم بها و يحتوي على 17 سؤال بالنسبة للاستمارة الخاصة بالإداريين و التقنيين و تبدأ من السؤال 6 إلى السؤال 22، ما بالنسبة للاستمارة الخاصة بالعمال فتحتوي في هذا المحور على 16 سؤال من السؤال 6 إلى السؤال 21.

المحور الثالث:

و خصص لجمع البيانات و المعلومات حول مؤشر النظام الرقابي و يشتمل هذا المحور على خصائصه- دور الخبراء في وضعه- الضغوطات التي تؤثر على دوره- التوثيق- أسباب فشله- تقييم أداءه- الاقتراحات لتحسينه و يحتوي هذا المحور على 9 أسئلة بالنسبة للاستثمار الخاصة بالداريين و التقنيين و تبدأ من السؤال 23 إلى السؤال 31، أما بالنسبة للاستثمار العمال فتحتوي على 9 أسئلة تبدأ من السؤال 22 على السؤال 30.

المحور الرابع:

و خصص لجمع البيانات و المعلومات حول مؤشر أساليب و رسائل الرقابة و يشتمل هذا المحور على وسائل تطبيق الرقابة و التقارير المعتمدة و على أساليب الجودة و المخزون في المؤسسة و بعض المقاييس المعتمدة في الرقابة. و يحتوي هذا المحور على 06 أسئلة بالنسبة للاستثمار الخاصة بالإداريين و التقنيين و تبدأ من السؤال 32 إلى السؤال 37، أما بالنسبة للاستثمار العمال فتحتوي 05 أسئلة تبدأ من السؤال 31 إلى السؤال 35.

المحور الخامس:

و خصص لجمع البيانات و المعلومات عن مؤشر تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية و يشتمل على المحور على مفهوم تقييم الأداء- و خطوات تطبيقه و محدداته - و أساليبه- و أسباب فشله، و يحتوي هذا المحور على 05 أسئلة بالنسبة للاستثمار الخاصة بالإداريين و التقنيين و تبدأ من السؤال 38 إلى السؤال 42، أما بالنسبة للاستثمار الخاصة بالعمال فتحتوي على 5 أسئلة تبدأ من السؤال 36 على السؤال 40.

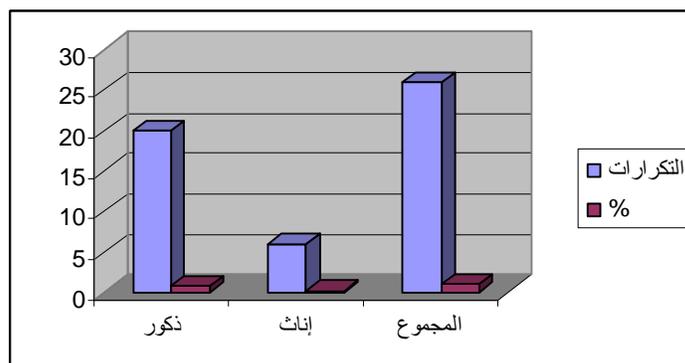
الفصل الثاني

تبويب

و تحليل البيانات

الجدول رقم 1: يبين عدد أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	أفراد العينة	التكرارات	%
ذكور	20	76,92%	
إناث	06	23,07%	
المجموع	26	100%	



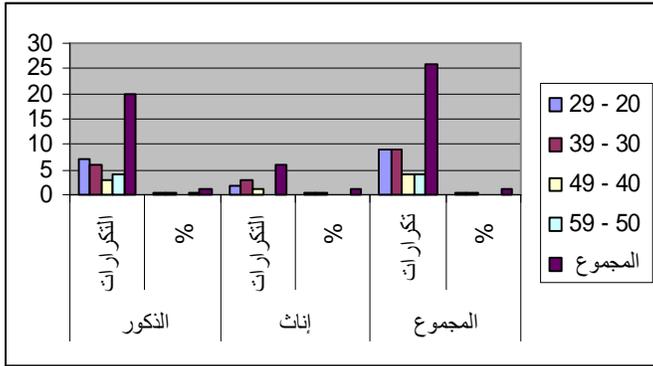
يبين هذا الجدول عدد أفراد العينة حسب الجنس في مركب الجرارات و المحركات بواد حميميم "سوناكوم" الذي أجريت فيه الدراسة.

و تقدر نسبة الذكور ب 76,92% من مجموع العينة المدروسة، أما نسبة الإناث فهي قليلة جدا مقارنة مع نسبة الذكور و تقدر بـ 23,07% من مجموع العينة المدروسة و يمكن تفسير هذه النتيجة على أساس طبيعة الوظائف الإدارية المتوفرة في المؤسسة و التي يقبل فيها إلا الذكور أكثر من الإناث أو إلى نفور الإناث و عدم إقبالهم على العمل في الوظائف الإدارية للمؤسسة الصناعية، أو بعبارة أخرى فإن الطبيعة الاجتماعية للمؤسسة تفرض هذا النوع من التقسيم بحيث يكون الذكور العاملين أكثر من الإناث. من خلال ما سبق ذكره يمكن القول بأنه رغم الفرق الواسع و الكبير بين الجنسين الذكور و الإناث داخل المؤسسة فإننا وجدنا تفهم و قبول و مساعدة من طرف الجميع دون تردد أو تخوف.

الجدول رقم2: يبين أفراد العينة حسب السن

الفئات	الذكور		إناث		المجموع	
	التكرارات	%	التكرارات	%	تكرارات	%
29 – 20	07	% 35	02	% 33,33	09	% 34,61
39 – 30	06	% 30	03	% 50	09	% 34,61
49 – 40	03	% 15	01	% 16,66	04	% 15,38
59 – 50	04	% 20	00	% 0	04	% 15,38
المجموع	20	% 100	06	% 100	26	% 100

يبين هذا الجدول فئات سن أفراد العينة المدروسة، و كما هو واضح أمامنا فإنها جاءت متباينة من فئة إلى أخرى، و قد اخترنا طول فئة السن بـ 9 سنوات و هذا لكي يسهل علينا تحديده ببيانها و إحصائها. و قد تم حساب النسب المؤوية لكل فئة من الفئات المبينة في الجدول بناء على عدد التكرارات الموجودة فيها سواء بالنسبة للذكور أو الإناث و كانت كالتالي:



- نسبة الإداريين و الإداريات البالغين من العمر ما بين 29- 20 سنة تقدر بـ 34,61 %
- نسبة الإداريين و الإداريات البالغين من العمر ما بين 39- 30 سنة تقدر بـ 34,61 %
- نسبة الإداريين و الإداريات البالغين من العمر ما بين 49- 40 سنة تقدر بـ 15,38 %

- نسبة الإداريين و الإداريات البالغين من العمر ما بين 59- 50 سنة تقدر بـ 15,38 %

من خلال هذه النسب المبينة أمامنا يتضح بأن أغلبية الإداريين و الإداريات في مؤسسة الجرات و المحركات متوسطي العمر، لا هم صغار في السن و لا هم كبار في السن كما نلاحظ بأنه توجد فئة قليلة من الإداريين من أفراد العينة المدروسة أعمارهم تتراوح ما بين 50- 59 سنة، بنسبة تقدر بـ 15,38% و السبب في قلة هذه الفئة راجع إلى قوانين التقاعد المسبق التي ساهمة في خروج العديد منهم إلى التقاعد بناء على عدد سنوات الخدمة من ناحية أخرى راجع إلى سياسة التشغيل التي تنتهجها الدولة و هذا في إطار التعاقد أو عقود ما بعد التشغيل، مما جعل الفئة الكبرى المتواجدة في المؤسسة شباب كذلك فإن المؤسسة أصبحت تعتمد على الكوادر و الموظفين

الإداريين ذوي المؤهلات و المستويات العلمية المقبولة، لأن التسيير الإداري للمؤسسات العمومية الجزائرية تغير و هذا لا يتوفر في الموظفين كبار السن مما جعل المؤسسة تعتمد على الشباب الخريجين من الجامعة أو المعاهد لتحسين الكفاءة الإدارية و مواكبة التطور و التغيير الإداري.

الجدول رقم 3: يبين المؤهل العلمي

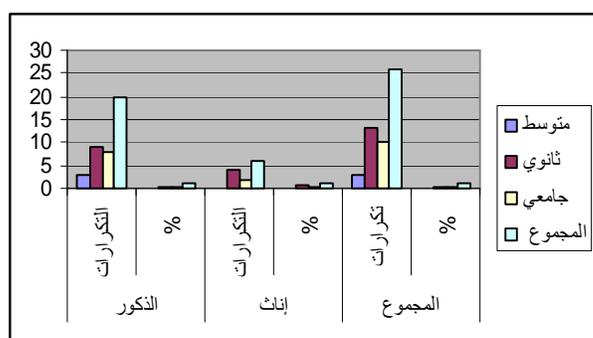
المجموع		إناث		الذكور		أفراد العينة المؤهل العلمي
%	تكرارات	%	التكرارات	%	التكرارات	
% 11,53	03	% 0	00	% 15	03	متوسط
% 50	13	% 66,66	04	% 45	09	ثانوي
% 38,46	10	% 33,33	02	% 40	08	جامعي
% 100	26	% 100	06	% 100	20	المجموع

يبين هذا الجدول المستوى العلمي للأفراد العينة المدروسة داخل مركب الجرارات و المحركات بالسوناكوم

خاص بفتة الإداريين، و كما و واضح فإن مستواهم العلمي جاء منقسم إلى ثلاث مراحل و قد قمنا بحساب النسب المئوية و تحصلنا على النتائج التالية:- نسبة الإداريين و الإداريات الذين مستواهم العلمي متوسط تقدر بـ 11,53 %

- نسبة الإداريين و الإداريات الذين مستواهم العلمي ثانوي تقدر بـ 50 %

- نسبة الإداريين و الإداريات الذين مستواهم العلمي جامعي تقدر بـ 38,46 %



و بمقارنة هذه النسب مع بعضها البعض فإننا نلاحظ بأن المستوى العلمي للإداريين مقبول عموماً، حيث توجد فئة قليلة من الإداريين مستواهم العلمي يعتمد على مرحلة التعليم المتوسط و تقدر بـ 03 إداريين بنسبة 11,53 % أما بقية الإداريين فمستواهم يتراوح بين الثانوي و الجامعي يمكن تفسير هذه النتيجة على أساس طبيعة التصنيف الخاص بالوظائف الإدارية الموجودة في الأقسام و المصالح داخل المؤسسة و التي تتطلب مستوى علمي و مؤهلات مقبولة، كذلك راجع إلى طبيعة التوظيف داخل المؤسسة و الذي يتطلب مستوى علمي دراسي يتماشى مع الوظيفة الإدارية و الذي لا يقبل عن مستوى التعليم الثانوي، و من جهة أخرى فإن التغييرات السريعة و المتطورة التي تعرفها المؤسسات الاقتصادية و التي أصبحت تعتمد على التكنولوجيا تتطلب قدرات دراسية تتلاءم مع المناصب المتوفرة. لذا أصبحت المؤسسات تعتمد في مجال التوظيف الإداري في مختلف المناصب على المستوى العلمي إلى جانب الخبرة المهنية.

و نستنتج مما سبق ذكره بأن تصنيف الوظائف داخل المؤسسة يشترط مستوى علمي و دراسي مقبول يتوافق مع طبيعة التطور و التغيير.

الجدول رقم 4: يبين الوظيفة الحالية للأفراد العينة

المجموع	إناث		الذكور		فراد العينة
	تكرارات	%	التكرارات	%	
	04	15,38 %	01	15 %	رئيس مصلحة
	06	23,07 %	02	20 %	رئيس مكتب
	16	61,53 %	03	65 %	موظفين إداريين
المجموع	26	100 %	06	100 %	

يبين هذا الجدول الوظيفة الحالية للأفراد العينة المدروسة لفئة الإداريين داخل المؤسسة المحركات

و الجرارات بالسوناكوم و هي تنقسم إلى ثلاث أصناف من الوظائف و قد قمنا بحساب النسب المئوية

و تحصلنا على النتائج التالية:

- نسبة الإداريين و الإداريات رؤساء المصالح تقدر
بـ 15,38 %

- نسبة الإداريين و الإداريات رؤساء المكاتب تقدر
بـ 23,07 %

- نسبة الإداريين و الإداريات تقدر بـ 61,53 %

إن المؤسسة الصناعية لمركب الجرارات و المحركات بالسوناكوم تنقسم في الأصل إلى التصنيفات الوظيفية و الإدارية التالية:

مدير عام المركب بناء على تعيين وزاري على أساس مؤهلات علمية عالية و خبرة مهنية طويلة.

- مديرين تنفيذيين بناء على اقتراح من المدير العام للمركب على أساس الشهادة العلمية العالية و الخبرة و الكفاءة الوظيفية في العمل.

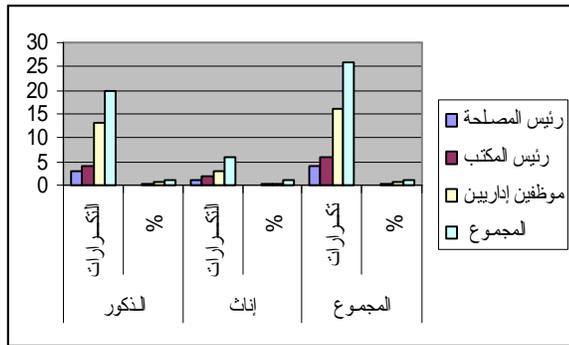
- رؤساء مصالح بناء على شهادة جامعية و خبرة مهنية باقتراح من طرف المديرين التنفيذيين و بتعيين من طرف المدير العام للمؤسسة.

- رؤساء مكاتب بناء على مؤهلات علمية مقبولة و خبرة و كفاءة.

- موظفين إداريين يختلفون في الشهادة و الدرجة و السلم الإداري و الأقدمية

إن ما نلاحظه من خلال الجدول المبين أعلاه بأن أغلبية أفراد العينة من الموظفين الإداريين بحوالي 16 موظف من أصل 26 بنسبة 61,53 % أما بقية الإداريين للأفراد العينة فهم كالتالي: 04 رؤساء مصالح بنسبة 15,38 % و 06 رؤساء مكاتب بنسبة 23,07 %

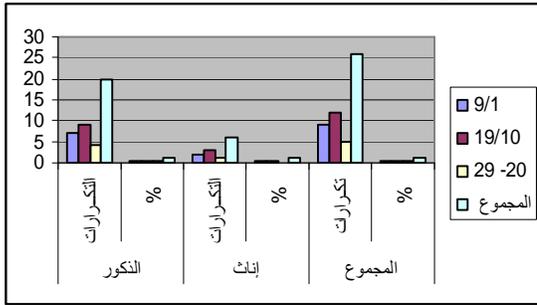
إن الوظائف الإدارية الموجودة بالمؤسسة موزع بين الذكر و الإناث و ليست مقتصرة على جنس معين و بالأخص المناسب ذات المسؤولية و التي تتطلب مستوى علمي عالي و أقدمية.



الجدول رقم 5: يبين الأقدمية بالنسبة للأفراد العينة

المجموع	إناث		الذكور		فراد العينة الأقدمية
	تكرارات	%	التكرارات	%	
	09	% 34,61	02	% 33,33	09 - 01
	12	% 46,15	03	% 50	19 - 10
	05	% 19,22	01	% 16,66	29 - 20
المجموع	26	% 100	06	% 100	

يبين هذا الجدول الأقدمية بالنسبة للأفراد المدروسة داخل المؤسسة، و كما هو واضح فإنها متباينة من فئة على أخرى، و قد اخترنا طول فئة الأقدمية بـ 9 سنوات و هذا لكي نستطيع أن نحددها إحصائيا و بيانيا.



قد تم حساب النسب المئوية لكل فئة من الفئات المبينة في الجدول و هذا استنادا إلى التكرارات المتواجدة سواء بالنسبة للذكور و الإناث و كانت كالتالي: - نسبة الإداريين و الإداريات الذين لديهم

أقدمية ما بين 09 - 01 سنوات تقدر بـ 34,61 %

- نسبة الإداريين و الإداريات الذين لديهم أقدمية ما بين 10 -

19 سنة تقدر بـ 46,15 %

- نسبة الإداريين و الإداريات الذين لديهم أقدمية ما بين 20 - 29 سنة تقدر بـ 19,22 %

و بمقارنة النسب مع بعضها البعض نلاحظ بأن الأقدمية و الخبرة المهنية تختلف من فئة إدارية إلى أخرى

حيث نلاحظ بأن هناك فئة قليلة لديها خبرة تتراوح ما بين سنة و 9 سنوات بحوالي 9

إداريين، أما بقيت الفئات الإدارية للأفراد العينة المدروسة و التي تقدر بـ 18 إداري من أصل

26 إداري بنسبة 65,37 % لديهم خبرة تفوق عشرة سنوات.

و بالتالي يمكن أن نستخلص من الجدول أعلاه بأن المؤسسة الصناعية للجرارات

و المحركات تعتمد على إداريين لديهم أقدمية لا بأس بها في عملية التسيير الإداري تركز على مؤهلات و

كفاءات و قدرات مقبولة و بالأخص في المجال القانوني و الاقتصادي إن هذه الخبرة المهنية لدى الإداريين

قد اكتسبوها من خلال سنوات العمل في المؤسسة و كذلك عن طريق الدورات و التكوينات و التربصات التي

تقوم بها المؤسسة في المجال الإداري و الاقتصادي سواء داخل الوطن أو خارج الوطن لتحسين كفاءة

موظفيها لكي تتماشى مع التطورات و التغييرات التي تعتمد على التكنولوجيا الحديثة.

لكن ما شاهدناه هو أن أغلب الكوادر الإداريين قد غادروا المؤسسة، إما بالتقاعد و إما للعمل في

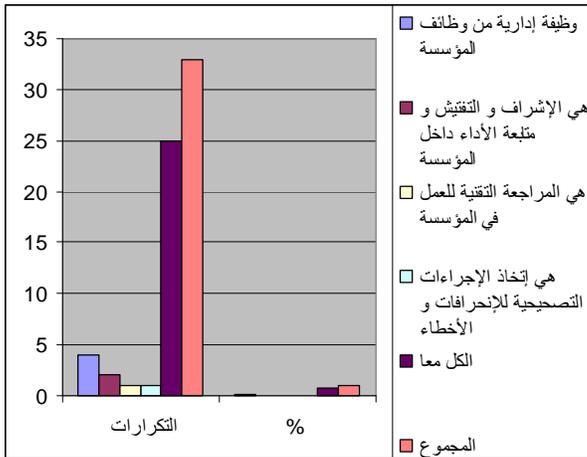
مؤسسات أخرى بمبالغ مالية مرتفعة.

الجدول رقم6: يبين مفهوم الرقابة لدى الإداريين

النسبة المئوية %	التكرارات	أفراد العينة
		الاستجابات
12,12 %	04	1- وظيفة إدارية من وظائف المؤسسة
06,06 %	02	2- هي الإشراف و التفتيش و متابعة الأداء داخل المؤسسة
03,03 %	01	3- هي المراجعة التقنية للعمل في المؤسسة
03,03 %	01	4- هي إتخاذ الإجراءات التصحيحية للانحرافات و الأخطاء
75,75 %	25	5- الكل معا
100 %	33	المجموع

يبين هذا الجدول الإستخلاصي آراء الإداريين في مفهوم الرقابة، و كما هو واضح فإن الإجابات متباينة من فئة إلى أخرى و هذا حسب النسب التالية:

- نسبة الإداريين الذين يرون بأن الرقابة هي وظيفة إدارية من وظائف المؤسسة تقدر بـ 12,12 %
- نسبة الإداريين الذين يرون بأن الرقابة هي الإشراف و التفتيش و متابعة الأداء داخل المؤسسة تقدر بـ 06,06 %
- نسبة الإداريين الذين يرون بأن الرقابة هي المراجعة التقنية للعمل في المؤسسة تقدر بـ 03,03 %
- نسبة الإداريين الذين يرون بأن الرقابة هي إتخاذ الإجراءات التصحيحية تقدر بـ 03,03 %
- نسبة الإداريين الذين يرون بأن الرقابة هي تتمثل في كل الاستجابات المذكورة في الجدول أعلاه تقدر بـ 75,75 %



و بمقارنة النسب مع بعضها البعض فإننا نلاحظ بأن الرقابة بأنواعها موجودة بالمؤسسة فهي وظيفة و عملية إدارية مهمة تساهم في تقييم و مراقبة الأداء و تحسينه كما أنها تساعد على تصحيح الانحرافات و الأخطاء الموجودة في المؤسسة و تقترح الحلول المناسبة لها لتفاديها في المستقبل، إنها تساعد عملية التخطيط و تحقيق أهداف المؤسسة.

إن الرقابة في أي مؤسسة صناعية تمثل ركيزة أساسية تساهم في تطوير العملية الإنتاجية و في تحسين أداء المؤسسة من جميع النواحي و المجالات.

إلا أن ما لاحظناه هو أن الرقابة بأنواعها في هذه المؤسسة تسيير وفق أساليب ووسائل روتينية في عملية الإشراف و المتابعة مما يجعل نتائجها دائما دون المتوسط و لا تحقق الأهداف التي تنتظرها المؤسسة و بالأخص في الجانب المالي و الإداري.

* من خلال هذا الجدول و غيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن كل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال.

الجدول رقم 7: يبين أشكال الرقابة

%	التكرارات	أفراد العينة
		الاستجابات
03,33 %	01	1- الرقابة السابقة
06,66 %	02	2- الرقابة الجارية
03,33 %	01	3- الرقابة اللاحقة
78,78 %	26	4- الكل معا
100 %	30	المجموع

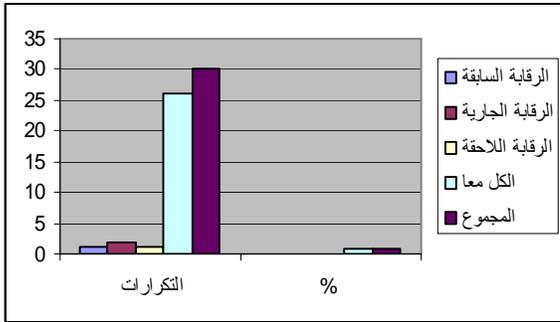
يوضح هذا الجدول أشكال الرقابة داخل مركب الجرارات و المحركات بالسوناكوم و هذا بناء على آراء أفراد العينة المدروسة الخاصة بفترة الإداريين، و كما هو واضح فإن الإجابات جاءت متباينة و قد قمنا بتحديد النسب المئوية و حصلنا على النتائج التالية:

- نسبة الإداريين الذين يرون بأن الرقابة السابقة هي شكل من أشكال الرقابة الموجودة داخل المؤسسة تقدر بـ 03,33 %
- نسبة الإداريين الذين يرون بأن الرقابة الجارية هي شكل من أشكال الرقابة الموجودة داخل المؤسسة تقدر بـ 06,66 %
- نسبة الإداريين الذين يرون بأن الرقابة اللاحقة هي شكل من أشكال الرقابة الموجودة داخل المؤسسة تقدر بـ 03,33 %
- نسبة الإداريين الذين يرون بأن الرقابة بكل أشكالها المبينة في الجدول أعلاه موجودة في المؤسسة تقدر بـ 78,78 %

و بمقارنة هذه النسب المتحصل عليها مع بعضنا البعض فإننا نجد بأن كل أفراد العينة المدروسة و عددهم 26 إداري يرون بان الرقابة موجودة في المؤسسة بكل أشكالها المبينة في الجدول أعلاه.

يمكن تفسير هذه النتيجة على أساس أن الإداريين يرون بأن الرقابة تكون في السابق و الحاضر و المستقبل فهي تحاول متابعة و مراقبة الأداء و العملية الإنتاجية في كل وقت و زمن لأن الرقابة تتصف بالحركية و الديناميكية فهي ليست مستقرة و ثابتة في زمن واحد فهي متغيرة من مرحلة إلى أخرى، إن ما يمكن استنتاجه هو أن الرقابة بكل أشكالها موجودة في مؤسسة الجرارات و المحركات بالسوناكوم لكنها تعتمد على أساليب و رسائل روتينية و بسيطة.

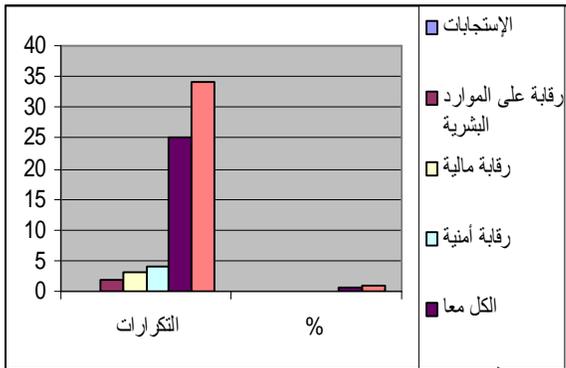
* من خلال هذا الجدول و غيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال.



جدول رقم 8: يبين أنواع الرقابة المطبقة في المؤسسة

الاستجابات	أفراد العينة	التكرارات	%
1- رقابة على الموارد البشرية	01	01	03,33 %
2- رقابة مالية	02	02	06,66 %
3- رقابة أمنية	01	01	03,33 %
4- الكل معا	26	26	78,78 %
المجموع	30	30	100 %

يظهر هذا الجدول أنواع الرقابة المطبقة داخل المؤسسة الصناعية للجرارات و المحركات و هذا بناء على آراء أفراد العينة المدروسة لفئة الإداريين، و كما هو واضح فغن الإجابات كانت حسب النسب التالية:



- نسبة الإداريين الذين يرون بأن رقابة الموارد البشرية موجودة في المؤسسة تقدر بـ 5,88 %
- نسبة الإداريين الذين يرون بأن الرقابة المالية موجودة في المؤسسة تقدر بـ 8,82 %
- نسبة الإداريين الذين يرون بأن الرقابة الأمنية موجودة في المؤسسة تقدر بـ 11,76 %
- نسبة الإداريين الذين يرون بأن الرقابة موجودة بكل أنواعها في المؤسسة تقدر بـ 73,52 %

و بمقارنة مع بعضها البعض نلاحظ بأن معظم أفراد العينة المدروسة يرون بأن الرقابة بمختلف أنواعها موجودة في المؤسسة و تمس جميع الجوانب، فهي متكاملة و مترابطة كل واحدة من هذه الأنواع تؤثر في الأخرى و تساهم في العمل على الرفع من العملية الإنتاجية. فالرقابة على الموارد البشرية تساهم في تقييم أداء الفرد العامل و سلوكه في العمل و تحديد حجمهم و تركيبهم و تعمل على مراقبة توزيعهم على مختلف الوظائف و التخصصات كما أنها تساهم في تطوير مهاراتهم و قدراتهم عن طريق اكتشاف النقائص في أدائهم لتحسينها.

أما الرقابة المالية فهي تساهم في الحفاظ على الممتلكات المادية و المالية للمؤسسة من التلف و السرقة و الإسراف و الاختلاس حتى لا تقع المؤسسة في انحرافات مالية يصعب علاجها. نفس الشيء ينطبق على الرقابة الأمنية فهي بدورها تساهم في المحافظة على المؤسسة من كل الأخطار الداخلية و الخارجية التي قد تؤثر على أداء و تقدم المؤسسة.

إن هذه الأنواع من الرقابة بالرغم من وجودها في المؤسسة فإن نتائجها و أدائها دون المتوسط و هذا راجع إلى أنها تعتمد على أساليب ووسائل بسيطة و غير متطورة مما يصعب في القيام بمهام هذه الأنواع من الرقابة هذا من جهة و من جهة أخرى فإن الأشخاص القائمين على تطبيقها تنقصهم الكفاءة و المهارة و الخبرة.

كما لاحظنا أن الرقابة بمختلف أنواعها تتأثر بالأحكام الذاتية و الشخصية لأفراد القائمين على تطبيقها مما يؤثر على نتائجها في عملية التقييم و التفتيش و المعاينة.

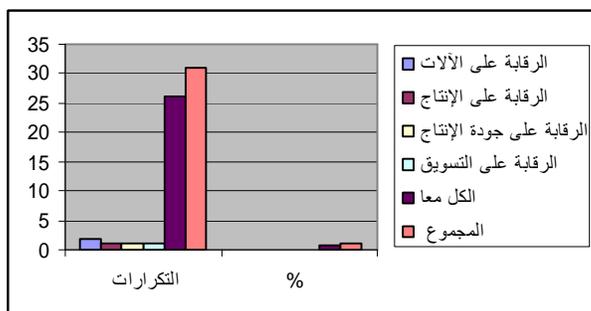
* من خلال هذا الجدول و غيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال.

الجدول رقم 9: يبين مجالات الرقابة داخل المؤسسة

%	التكرارات	أفراد العينة
		الاستجابات
06,45 %	02	1- الرقابة على الآلات
3,22 %	01	2- الرقابة على الإنتاج
3,22 %	01	3- الرقابة على جودة الإنتاج
3,22 %	01	4- الرقابة على التسويق
83,87 %	26	5- الكل معا
100 %	31	المجموع

يبين الجدول الواضح أمامنا مجالات الرقابة داخل المؤسسة و كما هو واضح فإن أفراد العينة المدروسة لفئة الإداريين جاءت إجابتهم حسب النسب التالية:

- نسبة الإداريين الذين يرون بان الرقابة على الآلات موجودة في المؤسسة تقدر بـ 6,45 %
- نسبة الإداريين الذين يرون بان الرقابة على الإنتاج موجودة في المؤسسة تقدر بـ 3,22 %
- نسبة الإداريين الذين يرون بان الرقابة على جودة الإنتاج موجودة في المؤسسة تقدر بـ 3,22 %
- نسبة الإداريين الذين يرون بان الرقابة على التسويق موجودة في المؤسسة تقدر بـ 3,22 %
- نسبة الإداريين الذين يرون بان كل مجالات الرقابة السابقة الذكر موجودة في المؤسسة تقدر بـ 83,87 %



و بمقارنة النسب مع بعضها البعض نلاحظ بأن كل أفراد العينة يرون بان مجالات الرقابة المبينة في الجدول أعلاه موجودة في المؤسسة و تتفاعل مع بعضها البعض فهي متكاملة أي أن كل مجال يؤثر في الآخر و يساهم في تقدم المؤسسة و نجاحها.

فالرقابة على الآلات تحاول التأكد في الاستخدام الأمثل للآلات كل حسب وظيفتها و دورها في المؤسسة كما تساهم في معرفة أسباب عطل الآلات و إتلافها من أجل إجراء الصيانة و التوصيلحات اللازمة من جهة أخرى فإن الرقابة على الإنتاج تحاول التأكد من أن تم إنتاجه مطابق لما هو مطلوب إنجاز من حيث الجودة و المواصفات و من حيث كمية الإنتاج أما الرقابة على التسويق فإنها تتأكد من حجم المبيعات و الأرباح و التكاليف للمنتوج بحيث توفر أحسن الظروف لتسويقه إلى الزبائن و المتعاملين مع المؤسسة. إن مجالات الرقابة متوفرة في مؤسسة الجرارات و المحركات بالسوناكوم إلا أن أدائها داخل المؤسسة دون المتوسط بسبب ضعف الأساليب و الوسائل و عدم كفاءة المراقبين القائمين على عملية المتابعة و التفقيش، و خير دليل و هو وجود العديد من الآلات التالفة إلى جانب ضعف عملية التسويق للمنتوج بسبب قلة الجودة و النوعية للجرارات.

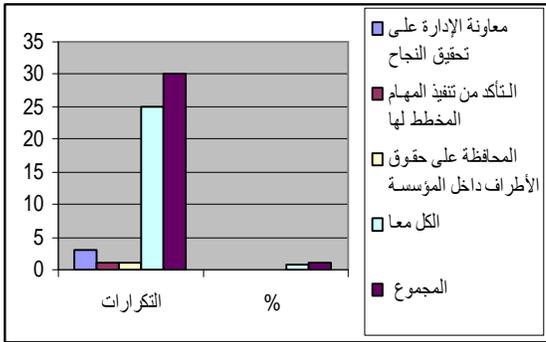
- من خلال الجدول و غيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال.

جدول رقم 10: يبين أهمية الرقابة داخل المؤسسة

الاستجابات	أفراد العينة	
	التكرارات	%
1- معاونة الإدارة على تحقيق النجاح	03	10 %
2- التأكد من تنفيذ المهام المخطط لها	01	3,33 %
3- المحافظة على حقوق الأطراف داخل المؤسسة	01	3,33 %
5- الكل معا	25	83,33 %
المجموع	30	100 %

يبين هذا الجدول أهمية العملية الرقابية في المؤسسة الصناعية للمحركات و الجرارات بالسوناكوم، و هذا بناء على أفراد العينة المدروسة لفئة الإداريين، و قد جاءت متباينة من فئة إلى أخرى، و كما هو واضح فإن النسب المئوية المتحصل عليها كانت حسب النتائج التالية:

- نسبة الإداريين الذين يرون بأن أهمية الرقابة تتمثل في معاونة الإدارة على تحقيق النجاح تقدر بـ 10 %
- نسبة الإداريين الذين يرون بأن أهمية الرقابة تتمثل في التأكد من تنفيذ المهام المخطط لها تقدر بـ 3,33 %
- نسبة الإداريين الذين يرون بأن أهمية الرقابة تتمثل في المحافظة على حقوق الأطراف داخل المؤسسة تقدر بـ 3,33 %
- نسبة الإداريين الذين يرون بأن أهمية الرقابة تتمثل في كل الإجابات المذكورة في الجدول أعلاه تقدر بـ 83,33 %



و بمقارنة النسب مع بعضها البعض تبين بأن هناك فئة كبيرة ترى بأن الرقابة بأنواعها داخل المؤسسة تساهم:

- معاونة الإدارة على تحقيق النجاح و التطور و التقدم و تحقيق الاستقرار
- تساهم في التأكد من تنفيذ المهام التي تم ضبطها من خلال العملية التخطيطية
- تساهم في تطوير العملية الإنتاجية بالمؤسسة من ناحية النوعية و الكمية
- تساهم في تحديد الأخطاء و الانحرافات و تصحيحها بما يتماشى مع القوانين لتقادي وقوعها في المستقبل.

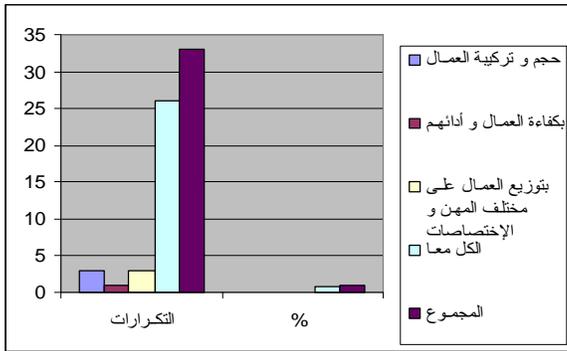
- تساهم في مراقبة تطبيق القوانين و اللوائح و القرارات من جميع الأطراف داخل المؤسسة نستنتج من خلال ما سبق ذكره بأن الرقابة إحدى العمليات الإدارية المهمة و الأساسية في المؤسسة فهي تساعد المؤسسة على تحقيق التطور و الاستقرار في جميع المجالات لكن بشرط إذا طبقت الرقابة بنوع من الموضوعية و من طرف أشخاص مؤهلين و مختصين.

* من خلال هذا الجدول و غيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال

جدول رقم 11: يبين دور رقابة الموارد البشرية في المؤسسة.

الاستجابات	أفراد العينة	
	التكرارات	%
1- حجم و تركيبة العمال	03	09,09 %
2- بكفاءة العمال و أدائهم	01	3,33 %
3- بتوزيع العمال على مختلف المهن و الاختصاصات	03	09,09 %
4- الكل معا	26	78,78 %
المجموع	33	100 %

يوضح هذا الجدول دور رقابة الموارد البشرية في مؤسسة الجرارات و المحركات بالسوناكوم و هذا بناء على آراء أفراد العينة المدروسة لفئة الإداريين و كما هو واضح فإن الإجابات جاءت متباينة من فئة إلى أخرى و قد قمنا بتحديد النسب المئوية و تحصلنا على النتائج التالية:



- نسبة الإداريين الذين يرون بان دور رقابة الموارد البشرية في المؤسسة يتمثل في تحديد حجم

و تركيبة العمال تقدر بـ 09,09 %

- نسبة الإداريين الذين يرون بان دور رقابة الموارد البشرية في المؤسسة يتمثل في دراسة كفاءة العمال و أدائهم تقدر بـ

03,03 %

- نسبة الإداريين الذين يرون بان دور رقابة الموارد البشرية في المؤسسة يتمثل في توزيع العمال على مختلف المهن و

الاختصاصات تقدر بـ 09,09 %

- نسبة الإداريين الذين يرون بان دور رقابة الموارد البشرية في المؤسسة يتمثل في جميع الإجابات المبينة في الجدول أعلاه تقدر بـ 78,78 %

و من خلال ملاحظة هذه النسبة المذكورة سابقا نلاحظ بأن الرقابة على الموارد البشرية هي ركيزة أساسية في المؤسسة فهي تهتم بحجم و تركيبة العمال من حيث عددهم و نوعية المناصب و المهن و بتوزيع العمال و الموظفين على مختلف المهن و الاختصاصات كذلك تهتم بدراسة و معاينة كفاءة العمال و أدائهم في العمل.

إن رقابة الموارد البشرية تساهم في جميع المعلومات الضرورية التي تساعد على توصيف الوظائف و المهن من جميع النواحي و هذا النقادي الأخطاء و الانحرافات و لرسم سياسة واضحة للتوظيف و التشغيل. لكن ما لاحظناه هو أن رقابة الموارد البشرية دورها يكاد يكون منعدم داخل المؤسسة و يهتم فقط إلا بمعاينة

و تفتيش العمال بطرق روتينية و بوسائل و أساليب تقليدية بعبارة أخرى لو قامت رقابة

الموارد البشرية بدورها لما وجدنا أن هناك تسريح كبير للموظفين و العمال بالإضافة إلى ذلك فإن رقابة الموارد البشرية ساهمت في تقليص عدد المهن و الوظائف داخل المؤسسة.

* من خلال هذا الجدول و غيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال

جدول رقم 12: يوضح دور الرقابة المالية:

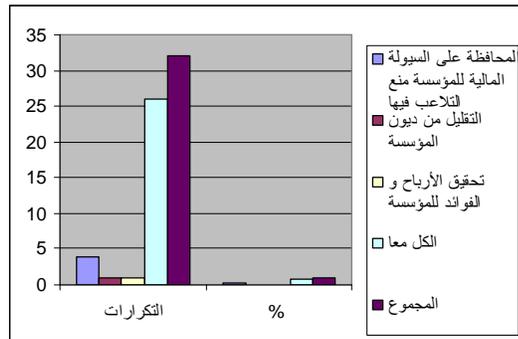
الاستجابات	أفراد العينة	
	التكرارات	%
1- المحافظة على السيولة المالية للمؤسسة و منع التلاعب فيها	04	12,50 %
2- التقليل من ديون المؤسسة	01	3,12 %
3- تحقيق الأرباح و الفوائد للمؤسسة	01	3,12 %
4- الكل معا	26	81,25 %
المجموع	32	100 %

يشير هذا الجدول إلى دور الرقابة المالية في المؤسسة و هذا بناء على آراء أفراد العينة المدروسة، و قد كانت الإجابات حسب النسب المئوية التالي:

- نسبة الإداريين الذين يرون بأن دور الرقابة المالية يتمثل في المحافظة على السيولة المالية للمؤسسة و منع التلاعب فيها و إتلافها تقدر بـ 12,50 %

- نسبة الإداريين الذين يرون بأن دور الرقابة المالية هو التقليل من ديون المؤسسة تقدر بـ 3,12 %

- نسبة الإداريين الذين يرون بأن دور الرقابة المالية هو تحقيق الأرباح و الفوائد تقدر بـ 3,12 %



- نسبة الإداريين الذين يرون بأن دور الرقابة المالية يتمثل في كل الإجابات المبينة في الجدول أعلاه تقدر بـ 81,25 %

و بمقارنة النسب مع بعضها البعض نلاحظ بأن اغلب الإداريين بمؤسسة الجرارات و المحركات يرون بأن الرقابة المالية ركيزة أساسية فهي تمارس من قبل أجهزة متخصصة في مجال المحاسبة و الاقتصاد مثل دواوين المحاسبة و المراجعة بالاعتماد على السجلات و المستندات و الدفاتر على أساس أسلوب عمل النظام المحاسبي.

إن الرقابة المالية تساهم في تحقيق الاستقرار المالي للمؤسسة و ذلك بالمحافظة على الموارد المالية و منع التلاعب فيها إما التلّف أو الإسراف في استخدامها أو سرقتها كما أنها تساهم في التقليل من ديون المؤسسة و تحقيق الأرباح و الفوائد.

إن الشيء الملاحظ حول عملية الرقابة المالية في مؤسسة الجرارات و المحركات أنها تنقصها الموضوعية في عملية التسيير بمعنى أنها تخضع للأهواء و القيم و الاعتبارات الذاتية الشخصية للأفراد القائمين على تطبيقها و هذا ما أكدّه لنا بعض الإداريين من خلال مقابلتهم و تطبيق الاستبيان عليهم و هذا ما أدى إلى سوء أداء المؤسسة من الناحية المالية فأصبحت المؤسسة تعاني من مديونية كبيرة، حيث تم جدولة ديونها عدة مرات و لكن مازال المشكل قائم مما تسبب في وقوع المؤسسة في اضطرابات مالية كبيرة و خطيرة أدت بها إلى الدخول في حالات إفلاس هذا ما تسبب في تصريح العديد من الموظفين و العمال.

نستنتج من كل ما سبق بأن الرقابة المالية هي الذراع الواقية و الحامي للمؤسسة من كل الانحرافات و الأخطار المالية من جميع النواحي.

* من خلال هذا الجدول و غيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال

جدول رقم 13: يبين دور الرقابة الأمنية في المؤسسة

الاستجابات	أفراد العينة	
	التكرارات	%
1- دراسة واقع الأمن الصناعي في المؤسسة	02	06,66 %
2- دراسة كيفية تحسين ظروف العمل	01	3,33 %
3- في تحسين الظروف الوقائية من حوادث العمل	02	6,66 %
4- الكل معا	25	83,33 %
المجموع	30	100 %

يوضح هذا الجدول الإستخلاصي آراء الإداريين للأهمية الرقابة الأمنية في المؤسسة و كما هو مبين فإن أفراد العينة المدروسة جاءت اختياراتهم حسب النسب المئوية التالي:

- نسبة الإداريين الذين يرون بأن الرقابة الأمنية تهتم بدراسة واقع الأمن الصناعي تقدر بـ 06,66 %

- نسبة الإداريين الذين يرون بأن الرقابة الأمنية تهتم بدراسة كيفية تحسين الظروف الأمنية في المؤسسة تقدر بـ 3,33 %

- نسبة الإداريين الذين يرون بأن الرقابة الأمنية تهتم بتحسين الظروف الوقائية من حوادث العمل تقدر بـ 06,66 %

- نسبة الإداريين الذين يرون بأن الرقابة الأمنية تتمثل في جميع الإجابات المذكورة في الجدول أعلاه تقدر بـ 83,33 %

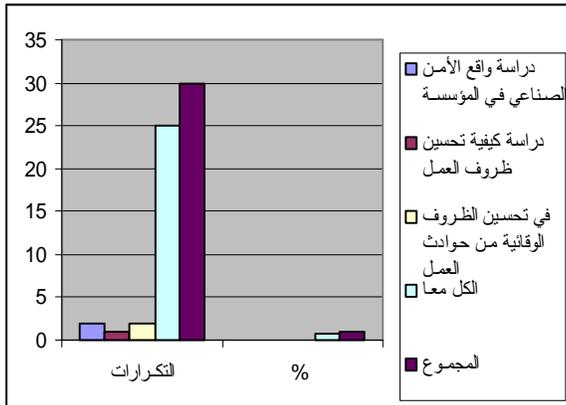
و بمقارنة النسب مع بعضها البعض نلاحظ أن الفئة الكبرى من الإداريين بمؤسسة الجرارات و المحركات يرون بأن الرقابة الأمنية عملية ذات قيمة بالمؤسسة فهي تمارس من قبل أفراد مدربين و سبق لهم أن

مارسوا مهنة المن إما في الدرك أو الجيش أو الشرطة بناء على قوانين و ضوابط

و أسس أمنية موضوعة من قبل المسؤولين في المؤسسة عن الرقابة الأمنية ازدادت أهميتها في السنوات الأخيرة و هذا نتيجة للظروف الأمنية التي مرت بها الدولة، و يهدف هذا لحماية المؤسسة الصناعية من الأخطار التي قد تتعرض لها من تخريب أو حرق أو سرقة أو إتلاف عتاد و آلات. إننا لاحظنا من خلال وجودنا داخل المؤسسة بأنه هناك إجراءات أمنية مشددة فأتناء انتقالنا من قسم إلى آخر أو من وحدة إنتاجية على أخرى يكون بموافقة الجهة المختصة بالرقابة الأمنية.

إن فقدان الناحية الأمنية في المؤسسة ينعكس على نتائج أدائها و بالأخص من الناحية الإنتاجية، فلا يمكن تصور مؤسسة من دون رقابة أمنية، لأنه كلما توفر الأمن في المؤسسة كلما ساهم في تقديمها و تطويرها و كلما أحس الموظفون و العمال بالأمان ساهمة في تحقيق نسبة إنتاج مرتفعة و بنوعية جيدة، إن الرقابة الأمنية مكتملة لباقي أنواع الرقابة الأخرى و تحافظ عليها.

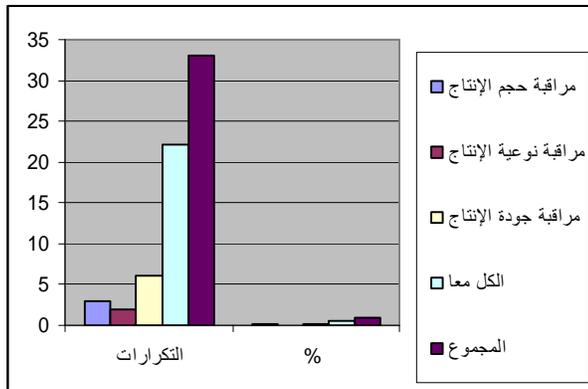
* من خلال هذا الجدول و غيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال



جدول رقم 14: دور الرقابة على الإنتاج في المؤسسة

الاستجابات	أفراد العينة	
	التكرارات	%
1- مراقبة حجم الإنتاج	03	09,09 %
2- مراقبة نوعية الإنتاج	02	06,66 %
3- مراقبة جودة الإنتاج	06	18,18 %
4- الكل معا	22	66,66 %
المجموع	33	100 %

يثير هذا الجدول إلى أهمية الرقابة على الإنتاج داخل المؤسسة الصناعية للمحركات و الجرارات بالسوناكوم و كما هو واضح فإن الإجابات تختلف من فئة إلى أخرى و هذا حسب النسب المئوية التالية:
 - نسبة الإداريين الذين يرون بأن أهمية الرقابة على الإنتاج تتمثل في مراقبة حجم الإنتاج تقدر بـ 09,09 %



- نسبة الإداريين الذين يرون بأن أهمية الرقابة على الإنتاج تتمثل في مراقبة نوعية الإنتاج تقدر بـ 06,06 %
 - نسبة الإداريين الذين يرون بأن أهمية الرقابة على الإنتاج تتمثل في مراقبة جودة الإنتاج تقدر بـ 18,18 %
 - نسبة الإداريين الذين يرون بأن أهمية الرقابة على الإنتاج تتمثل في جميع الإجابات المبينة في الجدول أعلاه تقدر بـ 66,66 %

و بمقارنة النسب مع بعضها البعض نرى بأن فئة كبيرة من الإداريين تقدر بـ 22 إداريا ترى بأن الرقابة على الإنتاج تتمثل في مراقبة الإنتاج و حجمه و نوعيته يمكن تفسير هذه النتيجة على أساس أن الرقابة على الإنتاج مهمة و أساسية لأن أي مؤسسة صناعية تقوم بإنتاج منتج معين لابد لها من أن تراقب الإنتاج من حيث الكمية و النوعية و الجودة و الإتقان و هذا لتحقيق أكبر قدر من المبيعات و الأرباح و لفرض مكانة في السوق و كسب ثقة العملاء و الزبائن سواء من داخل الوطن أو من خارجه خصوصا و أن هناك منافسة قوية من شركات أجنبية لها من المكانة الاقتصادية و الصناعية وزنها الدولي، أو من بعض الخواص الذين يهتمون باستيراد مثل هذا المنتج من الخارج و يبيعه في الجزائر بأسعار أقل من أسعار هذه المؤسسة.

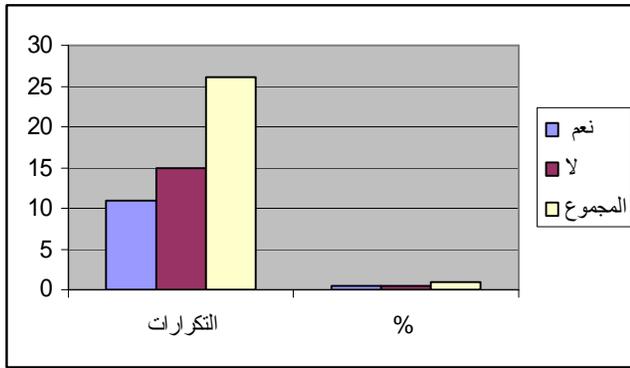
إن السياسة العامة التي اتبعتها الدولة اتجاه هذه المؤسسات العمومية قد أثر سلبا على نوعية و كمية وجودة الإنتاج و قد وجدنا داخل المؤسسة الصناعية للجرارات عدد كبير من المحركات و الجرارات في كساد و لا يوجد سوق للبيع بسبب ارتفاع قيمته في السوق الوطنية.

* من خلال هذا الجدول و غيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال

جدول رقم 15: يبين دور الرقابة على الإنتاج أثناء عملية الشحن و التسويق للعملاء

%	التكرارات	أفراد العينة
		الاستجابات
42,30 %	11	نعم
57,69 %	15	لا
100 %	26	المجموع

يبين هذا الجدول أهمية الرقابة على الإنتاج أثناء عملية الشحن بمؤسسة الجرارات و المحركات بالسوناكوم و هذا بناء على آراء أفراد العينة المدروسة و كما و واضح فإن الإجابات كانت حسب النسب التالية:



- نسبة الإداريين الذين يرون بأن هناك رقابة على الإنتاج أثناء عملية الشحن و التسويق إلى العملاء تقدر بـ 42,30 %

- نسبة الإداريين الذين يرون بأنه ليست هناك رقابة على الإنتاج أثناء عملية الشحن و التسويق إلى العملاء تقدر بـ 57,69 %

و بمقارنة النسب مع بعضها البعض فإننا نجد أن هناك فئة من الإداريين تقدر بـ 15 إداري من أصل 26 ترى بأنه لا توجد هناك رقابة على الإنتاج أثناء عملية التسويق للعملاء و الزبائن.

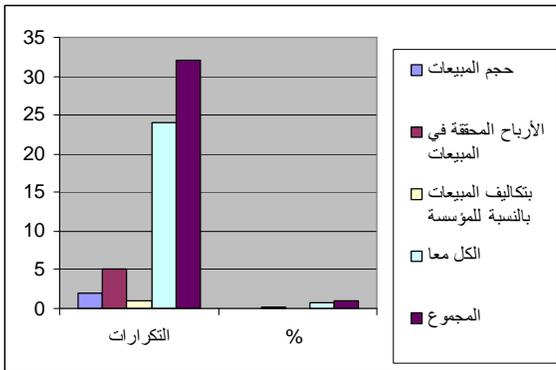
إن عملية الرقابة على الإنتاج أثناء عملية الشحن و التسويق و البيع لزبائن و العملاء تكون في أغلب الأحيان بطرق روتينية و أساليب تقليدية فقط و هذا ما أكدته لنا أغلب الإداريين بالمؤسسة بمعنى أن عملية الرقابة على الإنتاج تكون على الأوراق و السجلات فقط و خير دليل على ذلك هو أن الفلاح عندما يأتي لشراء جرار فإن المؤسسة لا توفر له وسائل للنقل بل يقوم بنقل الجرار لوحده و في غالب الأحيان بعد استكمال الأوراق و الوثائق الضرورية يقوم الزبون بسياقه الجرار و الخروج به من المؤسسة دون أي عملية شحن أو رقابة.

إن الرقابة على الإنتاج لا تقوم بدورها الأساسي في عملية التسويق للعملاء و لا تساهم في توفير الراحة للزبائن في الحظيرة بدون عملية تسويق و بالتالي فإن عدد كبير من العمال لم يتقاضوا رواتبهم منذ عدة شهور و هذه من بين الأسباب التي ساهمت في تسريح عدد كبير من الموظفين و العمال بسبب عجز المؤسسة المالي و عدم قدراتها على توفير الرواتب لهم.

جدول رقم 16: يبين دور الرقابة على التسويق في المؤسسة

الاستجابات	أفراد العينة	
	التكرارات	%
1- حجم المبيعات	02	6,25 %
2- الأرباح المحققة في المبيعات	05	15,62 %
3- تكاليف المبيعات بالنسبة للمؤسسة	01	3,12 %
4- الكل معا	24	75 %
المجموع	32	100 %

يبين هذا الجدول الإستخلاصي أمانا فئة الإداريين لمؤسسة السوناكوم حول دور الرقابة على التسويق و بيع السلع إلى الزبائن و العملاء، و كما هو مبين فغن الإجابات كانت متباينة من فئة إلى أخرى حسب النسب التالية:



- نسبة الإداريين الذين يرون بأن الرقابة على التسويق تهتم بحجم المبيعات تقدر بـ 6,25 %

- نسبة الإداريين الذين يرون بأن الرقابة على التسويق تهتم بحجم الأرباح المحققة في المبيعات تقدر بـ 6,25 %

- نسبة الإداريين الذين يرون بأن الرقابة على التسويق تهتم بتكاليف المبيعات بالنسبة للمؤسسة تقدر بـ 3,12 %

- نسبة الإداريين الذين يرون بأن الرقابة على التسويق تهتم بكل الإجابات المذكورة في الجدول أعلا تقدر بـ 75 %

إن الرقابة على التسويق تتم بالسلع و المنتجات الموجودة في المؤسسة سواء من حيث حجم المبيعات التي تقوم بها، أو الأرباح المحققة من تلك المبيعات و حتى من حيث التكاليف، فهي تحاول أن توفر كل الظروف الملائمة لبيع المنتج إن الزبائن و العملاء.

إن الرقابة على التسويق تحاول دراسة كل المتغيرات داخل المؤسسة و التي لها صلة بعملية البيع و هذا لكي تحقق أكبر قدر ممكن من الأرباح و المبيعات، فهي إحدى أهم مجالات الرقابة في المؤسسة. إن الشيء الذي أكده لنا الإداريون أثناء توزيع الاستبيان هو أن الرقابة على التسويق تؤدي وظيفتها بطرق بسيطة بالاعتماد على وسائل و أساليب تقليدية مما أثر على عملية البيع، و بالتالي أدى إلى كساد المنتج إن ما يمكن استنتاجه هو أن الرقابة على التسويق تأثر بالسياسة العام المتبعة من قبل المؤسسة في عملية التسيير و بالتالي نتائجها دون الوسط في عملية تقييم الأداء.

* من خلال هذا الجدول و غيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال

جدول رقم 17: يبين دور الرقابة على الآلات

%	التكرارات	أفراد العينة
		الاستجابات
5,88%	02	1- التأكد من أن الآلات المطلوب توفرها موجودة وصالحة للعمل
8,82%	03	2- التأكد من استخدام الأمثل للآلات داخل المؤسسة
11,76%	04	3- معرفة أسباب عطل الآلات و إجراء الصيانة اللازمة لها
73,52%	25	4- الكل معا
100%	34	المجموع

يبين هذا الجدول دور الرقابة على الآلات، و كما هو واضح فإن الإجابات جاءت متنوعة و متباينة من فئة إلى أخرى و هذا حسب النسب التالية:

- نسبة الإداريين الذين يرون بأن الرقابة على الآلات يتمثل دورها في التأكد من أن الآلات المطلوب توفرها موجودة وصالحة للعمل تقدر بـ 5,88%

- نسبة الإداريين الذين يرون بأن الرقابة على الآلات يتمثل دورها في التأكد من الاستخدام الأمثل للآلات داخل المؤسسة تقدر بـ 8,82%

- نسبة الإداريين الذين يرون بأن الرقابة على الآلات يتمثل دورها في معرفة أسباب عطل الآلات و إجراء الصيانة اللازمة لها تقدر بـ 11,76%

- نسبة الإداريين الذين يرون بأن الرقابة على الآلات يتمثل دورها في كل الإجابات المبينة في الجدول أعلاه تقدر بـ 73,52%

و بمقارنة النسب مع بعضها البعض يتضح لنا بأن هناك فئة كبير من الإداريين بحوالي 25 إداري ترى بأن

الرقابة على الآلات من أهم المجالات الرقابية في المؤسسة فهي تساهم في:

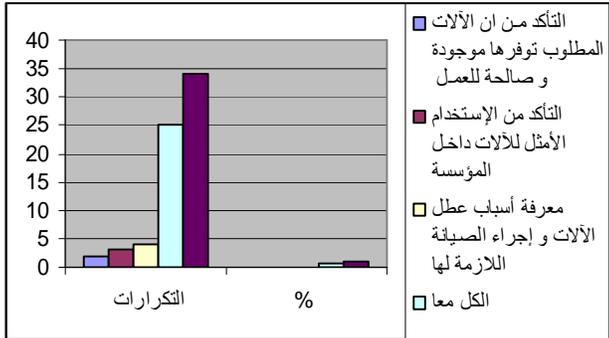
- التأكد من أن الآلات المطلوب توفرها موجودة وصالحة للعمل مثل 'لات صناعة اللوالب بمختلف أنواعها، آلات صناعة كل لوازم المحرك، آلات التلحيم و تركيب كل معدات المحرك آلات صناعة و لوازم الجرار الأخرى... الخ.

- التأكد من عطل الآلات و هذا من أجل المساهم في صيانتها و تصليحها بأقل تكاليف ممكنة و جعلها قادرة على الإنتاج مرة أخرى.

إن الرقابة على الآلات تعتمد على مجموعة من الأدوات و الأساليب و الوسائل مثل سجل الآلة بطاقة الآلة العاطلة، سجل الوقت الضائع للآلات و ذا من أجل تحسين أداء الآلة في العملية الإنتاجية و المحافظة على سلامتها من التلف أو التخريب أو العطب.

إن الرقابة على الآلات في المؤسسة الصناعية للجرارات و المحركات لم تستطع الحد من ظاهرة تلف الآلات حيث وجدنا العديد من الآلات معطلة و لا تساهم في العملية الإنتاجية في المصنع مما تسبب في قلة الإنتاج بمختلف أنواعه.

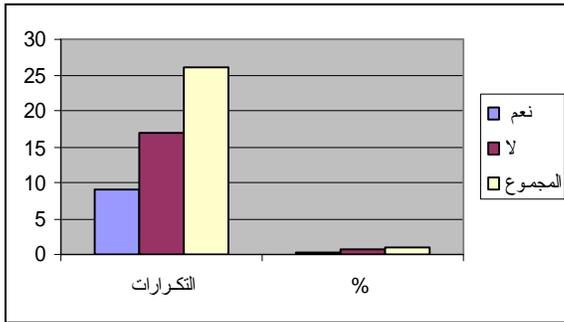
* من خلال هذا الجدول و غيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال



جدول رقم 18: يبين دور الرقابة التجارية في التسويق الجيد للمنتوج

%	التكرارات	أفراد العينة
		الاستجابات
34,61 %	09	نعم
65,38 %	17	لا
100 %	26	المجموع

يشير هذا الجدول المبين أعلاه إلى مدى مساهمة الرقابة التجارية في عملية التسويق الجيد للمنتوج بمؤسسة الجرارات و المحركات بالسوناكوم و هذا بناء على آراء أفراد العينة من فئة الإداريين و كما هو واضح فإن الإجابات حسب النسب التالية:



- نسبة الإداريين الذين يرون بأن هناك مساهمة جيدة للرقابة التجارية في عملية التسويق الجيد للمنتوج تقدر بـ 34,61 %
 - نسبة الإداريين الذين يرون بأنه لا توجد مساهمة للرقابة التجارية في عملية التسويق الجيد للمنتوج تقدر بـ 65,38 %
 و بمقارنة النسب مع بعضها البعض فغنا نجد بأن هناك فئة

معتبرة من الإداريين حوالي 17 إداري ترى بأن الرقابة التجارية لا تساهم في عملية التسويق الجيد للمنتوج إن الرقابة التجارية هي التي تساهم في عملية تسويق و بيع المنتج إلى الزبائن و ذلك عن طريق عملية الإعلام و الإشهار الجيد للمنتوج.

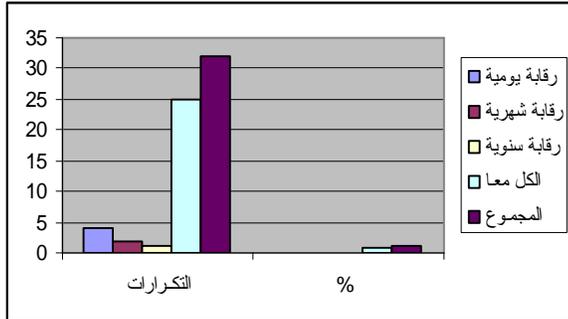
إن الشيء الملاحظ في مؤسسة الجرارات و المحركات هو أن الرقابة التجارية لا تساهم في التسويق الجيد للمنتوج و هذا ما أكدته لنا أفراد العينة المدروسة لفئة الإداريين، حيث أكد النبان الإنتاج لا يباع بسبب ضعف العملية التجارية من جانب الإشهار للمنتوج و التعريف به للزبائن و العملاء هذا من جهة و من جهة أخرى فإن الرقابة التجارية تفرض عليها ضغوط داخلية و خارجية ساهمت في ركود و كساد المنتج و هذا ما شاهدناه في المؤسسة حيث يوجد حوالي 1200 جرار لم تبع مما ساهم في وقوع المؤسسة في أزمات مالية أدت بها إلى التقليل و تسريح عدد كبير من العمال كما تسبب ضعف الرقابة التجارية في وجود عدد كبير من الموظفين و العمال لم يتقاضوا رواتبهم لفترة تقارب 4 أشهر، و أدى بالمؤسسة إلى الدخول في دائرة الإفلاس مما يؤدي إلى غلقها نهائياً.
 إن ما يمكن استنتاجه هو أن الرقابة التجارية لا تؤدي وظيفتها في ظروف حسنة بل إنها تتعرض إلى ضغوط أثرت على العملية الإنتاجية ككل بالمؤسسة الصناعية من جميع النواحي و بالأخص من الجانب المالي.

جدول رقم 19: يوضح المدة الزمنية لتطبيق الرقابة في المؤسسة

الاستجابات	أفراد العينة	التكرارات	%
1- رقابة يومية		04	12,50 %
2- رقابة شهرية		02	6,25 %
3- رقابة سنوية		01	3,12 %
4- الكل معا		25	78,12 %
المجموع		32	100 %

يوضح الجدول المبين أمامنا المدة الزمنية التي تتبعها مؤسسة الجرارات و المحركات بالسوناكوم لتطبيق الرقابة بجميع أنواعها المذكورة في الجانب النظري، و كما هو واضح فإن الإجابات جاءت متباينة من فئة إلى أخرى حسب النسب التالية:

- نسبة الإداريين الذين يرون بأن الرقابة بجميع أنواعها تكون يومية تقدر بـ 12,50 %



- نسبة الإداريين الذين يرون بأن الرقابة بجميع أنواعها

تكون شهرية تقدر بـ 6,25 %

- نسبة الإداريين الذين يرون بأن الرقابة بجميع أنواعها

تكون سنوية تقدر بـ 3,12 %

- نسبة الإداريين الذين يرون بأن الرقابة تتمثل في جميع

الاستجابات المبينة في الجدول تقدر

بـ 78,12 %

إن من خلال ما سبق ذكره نلاحظ بان فئة كبيرة من الإداريين حوالي 25 إداري يرون بأن الرقابة تطبق خلال الفترات الزمنية المبينة في الجدول أعلاه و ذا حسب طبيعة و نوع الرقابة.

إن العملية الرقابية في أي مؤسسة صناعية تكون مطبقة خلال مختلف الفترات الزمنية لأنها مهمة و لا يمكن الاستغناء عليها فهي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة و نجاحها و تقدمها، فمثلا هناك رقابة الموارد البشرية تكون يوميا على مختلف الموظفين و الإداريين لتقييم أدائهم كما أنها تكون شهرية و سنوية نفس الشيء على الرقابة المالية و الرقابة الأمنية و غيرها.

إن المؤسسة الصناعية للجرارات و المحركات تطبق الرقابة بأنواعها خلال مختلف الفترات الزمنية المبينة في الجدول أعلاه لكن تطبيق الرقابة بسيط و يساهم بفعالية في عملية تقييم الأداء للمؤسسة و هذا ما يؤكد لنا الواقع حيث أن المؤسسة تعاني من عدم الاستقرار في جميع الجوانب مما أدى على ضعف العملية الإنتاجية و تسريح عدد كبير من العمال إضافة إلى دخول المؤسسة في دائرة الإفلاس و أصبحت مهددة بالغلاق.

إنه بالرغم من وجود دائم للرقابة في مختلف الفترات الزمنية إلا أن فائدتها ضعيفة مما تسبب في خسارة المؤسسة في الآن مهددة بالبيع للخوارج.

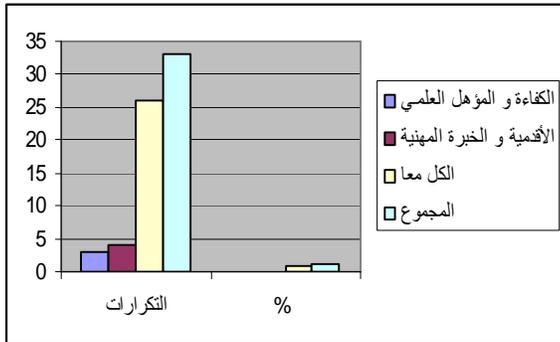
* من خلال هذا الجدول و غيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال

جدول رقم 20: يبين المواصفات الضرورية في الشخص القائم بالعملية الرقابية

الاستجابات	أفراد العينة	
	التكرارات	%
1- الكفاءة و المؤهل العلمي	03	09,09%
2- الأقدمية و الخبرة المهنية	04	12,12%
3- الكل معا	26	78,78%
المجموع	33	100%

يبين الجدول أعلاه آراء الإداريين في المواصفات الواجب توفرها في الشخص القائم بالعملية الرقابية في المؤسسة، و قد كانت الإجابات متباينة من فئة إلى أخرى حسب النتائج التالية:

- نسبة الإداريين الذين يرون بأن المؤهل العلمي و الكفاءة من الشروط الضرورية في الشخص القائم بالعملية الرقابية تقدر بـ 09,09%
 - نسبة الإداريين الذين يرون بأن الأقدمية و الخبرة المهنية شرط ضروري في الشخص القائم بالعملية الرقابية تقدر بـ 12,12%



- نسبة الإداريين الذين يرون بأن المؤهل العلمي و الأقدمية شرطان أساسيان في الشخص القائم بالعملية الرقابية تقدر بـ 78,78%
 عن اغلب الإداريين في مؤسسة السوناكوم ترى بان المؤهل العلمي و الأقدمية شرطان مهمان في الشخص الذي يقوم بتطبيق العملية الرقابية، لأنهما مترابطان و متماسكان فكل منهما يكمل الآخر فالمؤهل العلمي يتطلب الأقدمية و خبرة، و العكس صحيح الخبرة المنية تتطلب مؤهل علمي.

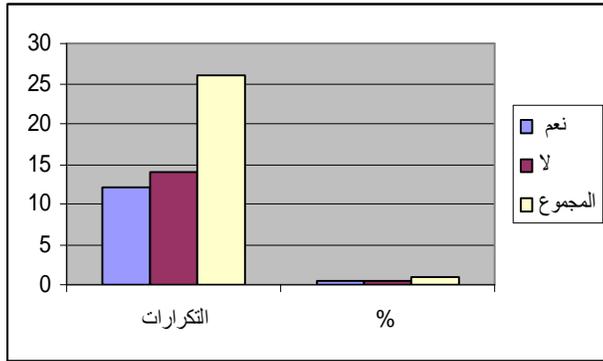
كما لا بد أن تتوفر مواصفات أخرى في الشخص القائم بالعملية الرقابية و هي الحضور الدائم بالمؤسسة و الانضباط في العمل و التحلي بالروح الوطنية، بالإضافة إلى تحمل المسؤولية و الاعتماد على مبدأ الموضوعية في تطبيق الرقابة و الابتعاد عن الأحكام الذاتية و الشخصية.
 إن ما يمكن استنتاجه هو أن الرقابة بمختلف أنواعها في أي مؤسسة صناعية لا بد أن تعتمد على أشخاص تتوفر فيهم مجموعة من الصفات السابقة الذكر و هذا لكي تكون لها نتائج حسنة بالنسبة للمؤسسة في عملية تقييم الأداء من جهة و من جهة أخرى لكي تساهم الرقابة في تحقيق أهداف التخطيط و تطوير العملية الإنتاجية و التي تعود على المؤسسة بالفائدة و النجاح و التطور في جميع الميادين.

* من خلال هذا الجدول و غيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال

جدول رقم 21: يبين تحديد مركز المسؤولية عن حدوث الأخطاء أثناء عملية تطبيق الرقابة.

%	التكرارات	أفراد العينة
		الاستجابات
46,15 %	12	نعم
53,84 %	14	لا
100 %	26	المجموع

يبين الجدول أعلاه العينة المدروسة و آرائهم حول مدى تحديد مراكز المسؤولية في حالة حدوث أخطاء أثناء عملية تطبيق الرقابة بأنواعها في المؤسسة و قد كانت الإجابات حسب النسب المئوية التالية:



- نسبة الإداريين الذين يرون بأن هناك مسؤولية على الأشخاص القائمين على العملية الرقابية بأنواعها في حالة حدوث أخطاء في التطبيق تقدر بـ 46,15 %
 - نسبة الإداريين الذين يرون بأن ليست هناك مسؤولية على الأشخاص القائمين على العملية الرقابية بأنواعها في حالة حدوث أخطاء في التطبيق تقدر بـ 53,84 %

و بمقارنة النسب مع بعضها البعض نلاحظ بأنه هناك فئة معتبرة مع الإداريين ترى بأنه لا توجد مسؤولية على الأشخاص القائمين على العملية الرقابية بالمؤسسة تقدر بـ 14 إداري من أفراد العينة المدروسة. إن ما يمكن تفسيره من هذه النتيجة هو أن هناك أخطاء من طرف القائمين على العملية الرقابية بمختلف أنواعها لكنهم لا يتعرضون إلى أي مسؤولية أو عقوبة إدارية و خير دليل على ذلك فغن الرقابة في مختلف مجالاتها تخضع في عملية التطبيق إلى الاعتبارات و أحكام شخصية مما تسبب في تدهورها حالة المؤسسة و أصبحت تعاني من مشاكل عديدة و بالأخص في الجوانب المالية مما أضعف عملية الرقابة إلى كساد المنتج و دخول المؤسسة في أزمات مالية و تهددها بالإفلاس.

إن ضعف العملية الرقابية وجود تجاوزات و أخطاء أثناء عملية التطبيق على أرض الواقع أدى بالمؤسسة إلى فقدان صمعتها الاقتصادية داخليا و خارجيا.

جدول رقم 22: يبين تأثير الرقابة على الدافعية السلوكية للأفراد العاملين في العملية الإنتاجية

%	التكرارات	أفراد العينة
		الاستجابات
69,23 %	18	نعم
30,76 %	08	لا
100 %	26	المجموع

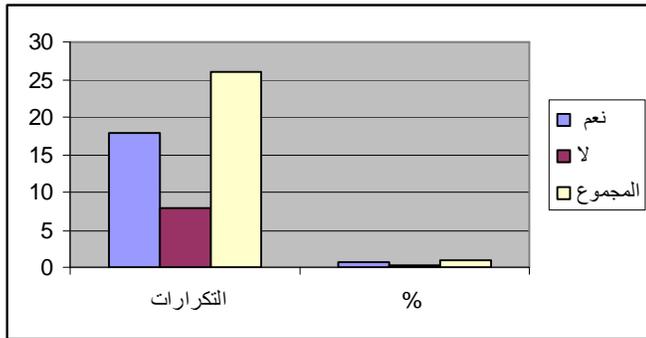
يوضح هذا الجدول المبين أمامنا مدى مساهمة الرقابة بأنواعها في توجيه الدافعية للأفراد العاملين في المؤسسة لرفع من العملية الإنتاجية، من خلال آراء أفراد العينة المدروسة لفئة الإداريين

و كانت الإجابات كالتالي:

- نسبة الإداريين الذين يرون بأن الرقابة بأنواعها تساهم في توجيه الدافعية للأفراد العاملين للرفع من العملية الإنتاجية للمؤسسة تقدر بـ 69,23 %

- نسبة الإداريين الذين يرون بأن الرقابة بأنواعها لا تساهم في توجيه الدافعية للأفراد العاملين للرفع من العملية الإنتاجية للمؤسسة تقدر

بـ 30,76 %



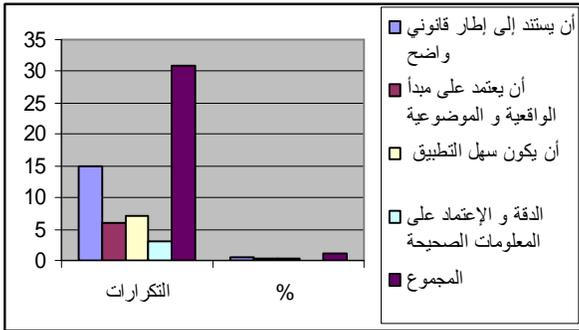
إن الشيء الملاحظ هو أن العملية الرقابية بجميع أنواعها في المؤسسة تساهم في توجيه الدافعية للأفراد العاملين و هذا حسب نوعية التطبيق من الناحية الميدانية، فإذا طبقت بنوع من الموضوعية و الوضوح و الدقة بأساليب ووسائل متطورة و من قبل مختصين الذين تتوفر فيهم المواصفات الضرورية فإنها تساهم في رفع الروح المعنوية للعمال و الموظفين و بالتالي تؤدي تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج، بمعنى آخر أن العملية الرقابية لها تأثير كبير على دافعية الأفراد و سلوكهم إما سلبا أو إيجابا.

لكن الشيء الملاحظ في مؤسسة الجرارات و المحركات فإن العملية الرقابية تخضع إلى الأهواء و الأغراض الشخصية بنوع من التحيز و المحاببات بعيدا عن العدالة و الموضوعية مما أثر على الحالة المعنوية للعمال و الموظفين فأصبح أدائهم في العملية الإنتاجية ضعيف و حالتهم النفسية متدهورة يغلب عليها القلق و الخوف و الإحباط من المصير الذي ينتظرهم خصوصا و ان أغلبهم قد تم تسريحهم من المؤسسة.

جدول رقم 23: خصائص النظام الرقابي الفعال

%	التكرارات	أفراد العينة
		الاستجابات
48,38%	15	1- أن يستند إلى إطار قانوني واضح
19,35%	06	2- أن يعتمد على مبدأ الواقعية و الموضوعية
22,58%	07	3- أن يكون سهل التطبيق
09,67%	03	4- الدقة و الاعتماد على المعلومات الصحيحة
100%	31	المجموع

يبين هذا الجدول خصائص النظام الرقابي الفعال بناء على آراء أفراد العينة المدروسة و كما هو موضح فإن الإجابات كانت متباينة من فئة إلى أخرى حسب النتائج التالية:



- نسبة الإداريين الذين يرون بأن من خصائص النظام الرقابي الفعال أن يستند إلى إطار قانوني واضح في عملية التطبيق تقدر بـ 48,38%

- نسبة الإداريين الذين يرون بأن من خصائص النظام الرقابي الفعال أن يعتمد على الواقعية و الموضوعية تقدر بـ 19,35%

- نسبة الإداريين الذين يرون بأن من خصائص النظام الرقابي الفعال أن يكون سهل التطبيق تقدر بـ 22,58%

- نسبة الإداريين الذين يرون بأن من خصائص النظام الرقابي الفعال هو أن يعتمد على المعلومات الصحيحة تقدر بـ 09,67%

و من خلال مقارنة هذه النتيجة على أساس أن النظام الرقابي الفعال و الناجح في أي مؤسسة صناعية هو الذي يعتمد على مجموعة من الخصائص و الصفات و المتمثلة:

- الاعتماد على إطار قانوني واضح بسيط في مواده و أحكامه يساعد العملية و النظام الرقابي على المتابعة و التفقيش و على تقييم أداء المؤسسة من جميع النواحي.

- أن يعتمد على مبدأ الواقعية من حيث المعلومات و أن يعتمد على المعلومات القديمة و الغير واضحة

- أن يعتمد على مبدأ الموضوعية في التطبيق و ليس على الجوانب الشخصية و التحيزات الذاتية

- أن يعتمد على مبدأ النظرة المستقبلية بناء على التنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها أكثر من الاهتمام بتصحيح الأخطاء فالوقاية خير من العلاج.

- أن يعتمد على مبدأ التكامل و الإنساق مع وسائل النظم التنظيمية الأخرى كالتخطيط و التوجيه

- أن يكون تطبيقه بأقل تكلفة ممكنة بحيث لا يؤثر على موارد المؤسسة المالية

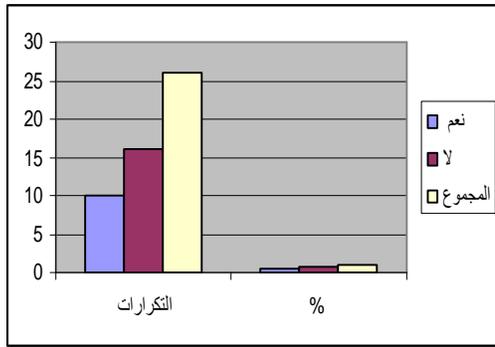
- الالتزام بمبدأ الوقت فكلما كان النظام الرقابي سريع في كشف الانحرافات كان فعالا إن ما يمكن استنتاجه هو أن النظام الرقابي مهم بالنسبة للمؤسسة الصناعية فهو الذراع الواقي و الأمن لها من الأخطاء و الانحرافات بشرط أن يعتمد على مجموعة من الخصائص و المبادئ الواضحة.

* من خلال هذا الجدول و غيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال

جدول رقم 24: يبين دور الخبراء في إعداد النظام الرقابي في المؤسسة

%	التكرارات	أفراد العينة
		الاستجابات
38,46 %	10	نعم
61,53 %	16	لا
100 %	26	المجموع

يشير هذا الجدول إلى آراء أفراد العينة المدروسة من فئة الإداريين حول دور الخبراء في إعداد النظام الرقابي للمؤسسة الصناعية بالسوناكوم، و كما هو واضح فإن الإجابات كانت حسب النسب المئوية التالية:



- نسبة الإداريين الذين يرون بأن المؤسسة تستعين بخبراء في وضع النظام الرقابي تقدر بـ 38,46 %
 - نسبة الإداريين الذين يرون بأن المؤسسة لا تستعين بخبراء في وضع النظام الرقابي تقدر بـ 61,53 %
 و بمقارنة النسب مع بعضها البعض نلاحظ أن الفئة الكبرى من الإداريين يرون بأن المؤسسة لا تعتمد على خبراء مختصين لوضع النظام الرقابي تقدر بـ

إن النظام الرقابي في أي مؤسسة مهم لأنه أحد الركائز الأساسية فهو جهاز حساس تستعين به غدارة المؤسسة في الوصول إلى تحقيق أهدافها المخطط لها و بالتالي لا بد لنجاحه و تحقيق أغراضه من الاعتماد على خبراء ذوي الاختصاص في وضعه.

لكن من خلال آراء الفئة الكبرى من الإداريين فإن النظام الرقابي لا يساهم في وضعه أي خبير مختص و بالأخص من الدول الأجنبية بل هو أمر داخلي يوضع من قبل مجلس إدارة المؤسسة و المتكون من المدير العام و المديرين التنفيذيين لكل مصلحة و قسم موجود في المؤسسة.
 من ناحية أخرى توجد فئة من الإداريين تؤكد بأن النظام الرقابي يساهم في وضعه خبراء مختصين و قد استدلوا على ذلك بان المؤسسة دائما على اتصال بالخبراء الأجانب و بالأخص من ألمانيا للاستفادة من تجاربها.

إن ما يمكن قوله هو أننا أثناء تطبيقنا للاستثمار لحظنا بأن العملية الرقابية المطبقة في المؤسسة ضعيفة المردود و المستوى في جميع المجالات و بالأخص في الجانب البشري و المالي و هذا يدل على أن النظام الرقابي ليس من وضع خبراء مختصين بل هو مفروض من قبل السلطة الوصية بناء على رأي مجلس إدارة المؤسسة.

جدول رقم 25: يبين مدى تناسب النظام الرقابي مع المهن و الوظائف في المؤسسة

%	التكرارات	أفراد العينة
		الاستجابات
46,15 %	12	نعم
53,84 %	14	لا
100 %	26	المجموع

يبين الجدول آراء أفراد العينة المدروسة لفئة الإداريين حول مدى تناسب النظام الرقابي داخل المؤسسة مع جميع المهن و الوظائف و قد كانت الإجابات متباينة حسب النسب المئوية التالية:

- نسبة الإداريين الذين يرون بأن النظام الرقابي للمؤسسة يتناسب مع جميع المهن و الوظائف

تقدر بـ 46,15 %

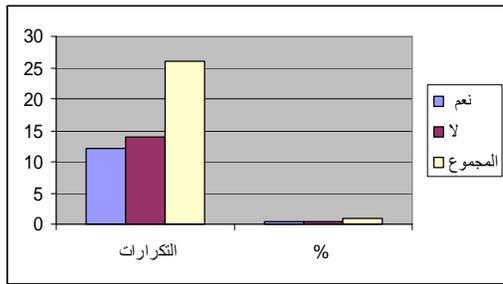
- نسبة الإداريين الذين يرون بأن النظام الرقابي للمؤسسة لا يتناسب مع جميع المهن و الوظائف

تقدر بـ 53,84 %

بمقارنة النسب مع بعضها البعض يتضح بأن هناك تباين في آراء

الإداريين حول تناسب النظام الرقابي مع المهن و الوظائف داخل المؤسسة بين مؤيد

و معارض



إن المؤسسة الصناعية للجرارات و المحركات يوجد بها عدد كبير من المهن و الوظائف و هذا حسب طبيعة كل تصنيف و بالتالي فغن آراء الإداريين تكون مختلفة فمنهم من يرى بأن النظام الرقابي يتناسب مع كل المهن و الوظائف لأنه يطبق الرقابة بمختلف مجالاتها و أنواعها و في جميع الأوقات من جهة أخرى فإن هناك فئة من الإداريين ترى بأنه لا يوجد تناسب للنظام الرقابي من المهن و الوظائف و خير دليل على ذلك هو أن مردود العملية الرقابية بمختلف أنواعها ضعيف في التعامل مع العديد من المهن و الوظائف في المؤسسة و هذا ما تسبب في عدم استقرار المؤسسة و زوال العديد من الوظائف و المهن و تسريح العديد من العمال و الموظفين.

إن النظام الرقابي هو من وضع أفراد فهو ليس حامل في كل النواحي بل إنه قد يتناسب مع بعض المهن و الوظائف و قد لا يتناسب معها، لأن المؤسسة الصناعية تتصف بالتقييم و التحول من فترة إلى أخرى، إن ما يمكن أن نستنتجه هو أن النظام الرقابي مهما كانت طبيعته و مكانته في المؤسسة فإنه ليس مثالي يناسب كل المهن و الوظائف بل ممكن أن يكون فيه بعض النقائص و الهفوات لأنه من وضع البشر، كما أنه يتغير و يتبدل من وضعية إلى أخرى و هذا حسب طبيعة المؤسسة و الوضع العام فيها.

جدول رقم 26: يوضح الضغوط الخارجية التي لها تأثير على النظام الرقابي في المؤسسة

الاستجابات	أفراد العينة	
	التكرارات	%
1- ضغوط اقتصادية	08	20,51%
2- ضغوط اجتماعية	03	7,69%
3- ضغوط سياسية	07	17,94%
4- ضغوط قانونية	05	12,82%
5- ضغوط ثقافية	02	5,12%
6- الكل معا	14	35,89%
المجموع	39	100%

يوضح هذا الجدول آراء الإداريين حول الضغوط الخارجية التي لها تأثير على النظام الرقابي في المؤسسة و كما هو مبين فإن النسب كانت كالتالي:

- نسبة الإداريين الذين يرون بأن الضغوط الاقتصادية لها تأثير على النظام الرقابي تقدر بـ 20,51%

- نسبة الإداريين الذين يرون بأن الضغوط الاجتماعية لها تأثير على النظام الرقابي تقدر بـ 7,69%

- نسبة الإداريين الذين يرون بأن الضغوط السياسية لها تأثير على النظام الرقابي تقدر بـ 17,94%

- نسبة الإداريين الذين يرون بأن الضغوط القانونية لها تأثير على النظام الرقابي تقدر بـ 12,82%

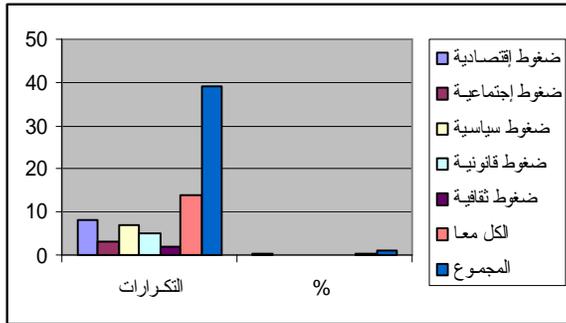
- نسبة الإداريين الذين يرون بأن الضغوط الثقافية لها تأثير على النظام الرقابي تقدر بـ 5,12%

- نسبة الإداريين الذين يرون بأن كل الضغوطات المذكور أعلاه تؤثر في النظام الرقابي بنسبة تقدر بـ 35,89%

من خلال مقارنة النسب مع بعضها البعض يتضح بأن هناك ضغوط مختلفة لها تأثير على النظام الرقابي و بالأخص من الخارج، فنجد أن الضغوط السياسية التي تفرضها السلطة الوصية على المؤسسة يؤثر على أهدافها و على كل الأنظمة فيها، فالنظام الرقابي يتبع السياسة العامة لدولة من جهة أخرى فإن النظام الاقتصادي للدولة يؤثر على المؤسسات و بالأخص العمومية منها، فنجد أن النظام الرقابي في المؤسسة قد تغير من نمط يتبع النظام الاشتراكي في الاقتصاد إلى نظام يعتمد على اقتصاد السوق كما أن النظام القانوني لدولة مختلف قوانينها و مراسيلها و أحكامها هو الآخر يفرض قيود على نمط النظام الرقابي.

إن ما يمكن استخلاصه هو أن النظام الرقابي يتأثر بالبيئة الداخلية و الخارجية الموجودة فيها سواء بالإيجاب أو السلب مما يؤثر بدوره على أداء المؤسسة الاقتصادية و على تطورها و تقدمها.

* من خلال هذا الجدول و غيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال



جدول رقم 27: يبين أهمية التوثيق كأحد الوسائل الهامة للحفاظ على النظام الرقابي

%	التكرارات	أفراد العينة
		الاستجابات
92,30 %	24	نعم
7,69 %	02	لا
100 %	26	المجموع

إن هذا الجدول الاستخلاص المبين أمامنا يوضح لنا أهمية التوثيق كوسيلة للحفاظ على النظام الرقابي و كما هو مبين فإن الإجابات كانت حسب النسب التالية:

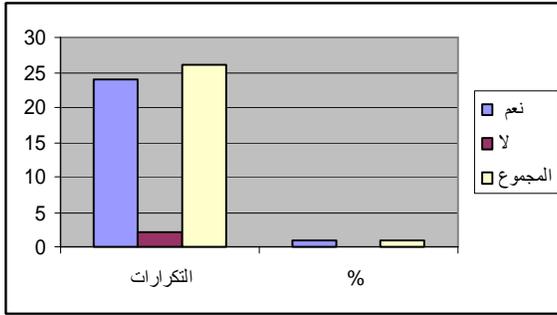
- نسبة الإداريين الذين يرون بأن التوثيق له أهمية في المحافظة على النظام الرقابي تقدر

بـ 92,30 %

- نسبة الإداريين الذين يرون بأن التوثيق ليس له أهمية في المحافظة على النظام الرقابي تقدر

بـ 7,69 %

و من خلال مقارنة النسب مع بعضها البعض نلاحظ بأن



حوالي 24 إداري من أصل 26 إداري ترى بأن التوثيق مهم من أجل المحافظة على النظام الرقابي في المؤسسة يمكن تفسير هذه النتيجة على أساس أن الأرشيف و التوثيق داخل المؤسسة يحافظ على كل المعلومات و البيانات الخاصة في مختلف المجالات و الميادين

إن التوثيق يعد أحد أهم الوسائل التي تبني عليها جميع هياكل المؤسسة، إننا لا نجد مؤسسة مهما كانت طبيعة عملها ليس لها أرشيف أو توثيق فهو الذي ينظم حياتها و يحدد وجودها.

إن ما يمكن أن نستنتجه كنتيجة عامة هو أن التوثيق مهم في أي مؤسسة صناعية لأنه يحافظ على كل الوظائف الإدارية و التقنية كما يحافظ على النظام الرقابي و قوانينه و هذا ما أكده لنا الإداريون في مؤسسة الجارات و المحركات بالسوناكوم.

إن التوثيق يطور أداء النظام الرقابي بشرط أن يبتعد على الوسائل التقليدية في عملية تنظيم الأرشيف بل يجب أن يعتمد على الوسائل الحديثة لحفظ الوثائق و المعلومات مثل الإعلام الآلي و الأنترنت.

جدول رقم 28: يبين أسباب فشل النظام الرقابي

الاستجابات	أفراد العينة	
	التكرارات	%
1- عدم وضوح الإطار القانوني للرقابة	06	17,14 %
2- التعسف في تطبيق الرقابة من طرف القائمين عليها	09	25,71 %
3- عدم وضوح و دقة النظام الرقابي في حد ذاته	02	5,71 %
4- عدم كفاءة بعض الأشخاص القائمين على النظام الرقابي	18	51,42 %
المجموع	35	100 %

يوضح الجدول الإستخلاصي المبين أمامنا عدد أفراد العينة المدروسة لمؤسسة السوناكوم و الخاص بفئة الإداريين حول أسباب فشل النظام الرقابي، و كما هو واضح فعن الإجابات جاءت متنوعة من فئة إلى أخرى حسب النسب التالية:

- نسبة الإداريين الذين يرون بأن عدم وضوح الإطار القانوني للرقابة هو أحد أسباب فشل النظام الرقابي تقدر بـ 22,85 %
- نسبة الإداريين الذين يرون بأن التعسف في تطبيق الرقابة من طرف القائمين عليها يؤدي إلى فشل النظام الرقابي تقدر بـ 25,71 %
- نسبة الإداريين الذين يرون بأن عدم وضوح و دقة النظام الرقابي يؤدي إلى فشله تقدر بـ 5,71 %

- نسبة الإداريين الذين يرون بأن عدم كفاءة بعض الأشخاص القائمين على النظام الرقابي يؤدي إلى فشله تقدر بـ 45,71 %

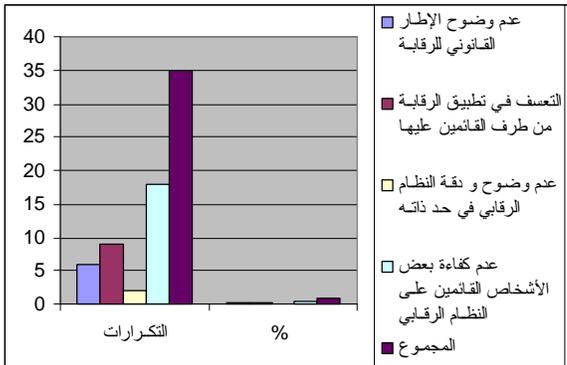
و بمقارنة النسب مع بعضها البعض نلاحظ بأن هناك فئة معتبرة من الإداريين حوالي 16 إداري ترى بأن عدم كفاءة الأشخاص القائمين على النظام الرقابي من الأسباب القوية المؤدية إلى فشله و عدم نجاحه.

إن النظام الرقابي مهم داخل المؤسسة و لم مبادئ و خصائص و مواصفات يعتمد عليها في عملية التطبيق، فإذا لم تحترم هذه المميزات فإن النظام قد يتعرض إلى الفشل و عدم النجاح و هذا بدوره يؤثر على العملية الإنتاجية ككل.

إن من بين أسباب فشل النظام الرقابي هو:

- عدم وضوح الإطار القانوني للرقابة من ناحية المواد القانونية التي يعتمد عليها
 - التعسف في تطبيق الرقابة من طرف القائمين عليها و في أغلبية الأحيان تتغلب الأحكام الذاتية و الشخصية على عملية تسيير الرقابة.
 - عدم كفاءة بعض الأشخاص القائمين على النظام الرقابي سواء من حيث الخبرة أو المؤهل
 - عدم انسجام النظام الرقابي مع ضحية المهن و الوظائف الموجودة داخل المؤسسة
- إن النظام الرقابي في مؤسسة السوناكوم قد تأثر بالأحكام الشخصية للقائمين عليه مما تسبب في تدني الإنتاجية و تسريح عدد كبير من العمال و الاستغناء على العديد من الوظائف و المهن.

* من خلال هذا الجدول و غيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال



جدول رقم 29: يبين تأثير غياب النظام الرقابي في المؤسسة

الاستجابات	أفراد العينة	
	التكرارات	%
1- إسراف في استخدام الموارد المالية للمؤسسة	09	23,07%
2- الاختلاس و الفساد	08	20,51%
3- تدني الإنتاجية	02	5,12%
4- الكل معا	20	51,28%
المجموع	39	100%

يبين هذا الجدول الواضح أمامنا آراء أفراد العينة المدروسة لفئة الإداريين في المؤسسة الصناعية للجرارات والمحركات بالسوناكوم، و كما هو واضح فإن الإجابات جاءت مختلفة و متباينة من فئة إلى أخرى و ذلك حسب النسب المئوية التالية:

- نسبة الإداريين الذين يرون بأن غياب النظام الرقابي في المؤسسة يؤدي إلى إسراف في استخدام الموارد المالية للمؤسسة تقدر بـ 23,07%

- نسبة الإداريين الذين يرون بأن غياب النظام الرقابي في المؤسسة يؤدي إلى الاختلاس و الفساد تقدر بـ 20,51%

- نسبة الإداريين الذين يرون بأن غياب النظام الرقابي في المؤسسة يؤدي إلى تدني الإنتاجية تقدر بـ 5,12%

- نسبة الإداريين الذين يرون بأن غياب النظام الرقابي في المؤسسة يؤدي إلى كل الظواهر المبينة في الجدول أعلاه تقدر بـ 51,28%

إن غياب النظام الرقابي في المؤسسة الصناعية يؤدي على ظهور العديد من المظاهر السلبية و المتمثلة في:

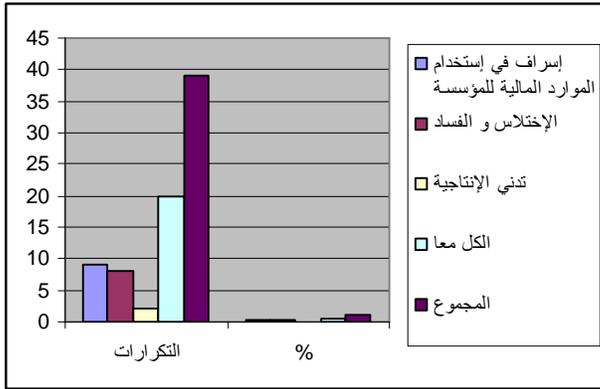
- الإسراف في استخدام الموارد المالية للمؤسسة بدون أي ضوابط تحكمها مما يؤدي إلى إفلاسها و ظهور العديد من المشاكل المالية التي تضعف كيانها و وجودها.
- الاختلاس و الفساد في الموارد المالية للمؤسسة على جميع الأصعدة مما يتسبب في عدم استقرار المؤسسة.

- تدني الإنتاجية من ناحية الكم و النوع و هذا يؤدي إلى ضعف المؤسسة و إلى ركود الإنتاج مما يتسبب في فصل العديد من العمال و تسريحهم و الاستغناء على العديد من المهن و الوظائف.

- كما يؤدي غياب النظام الرقابي إلى عدم الانضباط في العمل من قبل الموظفين و الإداريين مما يقلل من كفاءة و أداء المؤسسة.

- إن النظام الرقابي يلعب دور مهم و أساسي داخل المؤسسة الصناعية في جميع المجالات فهو الذي يساهم في نجاحها و تحقيق أهدافها كما أنه يحمي المؤسسة من الفوضى و اللاإستقرار و من كل الأخطار و الانحرافات.

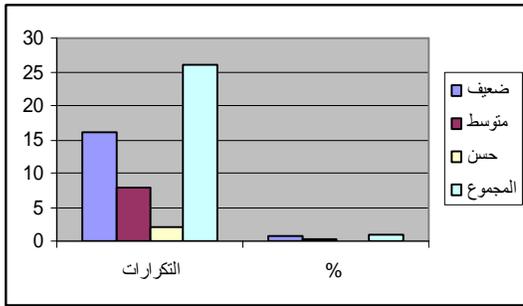
* من خلال هذا الجدول و غيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال



جدول رقم 30: يبين تقييم الإداريين للنظام الرقابي داخل المؤسسة

الاستجابات	أفراد العينة	التكرارات	%
1- ضعيف		16	61,51 %
2- متوسط		08	30,76 %
3- حسن		02	7,69 %
المجموع		26	100 %

يبين هذا الجدول آراء أفراد العينة المدروسة لفئة الإداريين حول عملية تقييم النظام الرقابي في المؤسسة، و كما هو واضح فغن الإجابات جاءت حسب النسب التالية:



- نسبة الإداريين الذين يرون بأن النظام الرقابي ضعيف تقدر بـ 61,51 %
 - نسبة الإداريين الذين يرون بأن النظام الرقابي متوسط تقدر بـ 30,76 %
 - نسبة الإداريين الذين يرون بأن النظام الرقابي حسن تقدر بـ 7,69 %
- و بمقارنة النسب مع بعضها البعض فغننا نلاحظ بأن الفئة الكبرى

من الإداريين حوالي 16 إداري يرون بأن النظام الرقابي ضعيف المردود و المستوى في المؤسسة. إن ما يمكن قوله هو أن النظام الرقابي المطبق في مؤسسة السوناكوم للجرارات و المحركات ضعيف و هذا حسب آراء أغلبية الإداريين و دليلهم على ذلك هو أن المؤسسة تعاني من إفلاس مادي كبير في جميع المجالات مما أدى بها على تسريح عدد كبير من الموفين و العمال بالإضافة إلى النظام الرقابي يعاني من سوء التطبيق على أرض الواقع لأنه في أغلب الأحيان تتحكم فيه الأهواء و الأغراض الشخصية للأشخاص القائمين عليه من أجل تحقيق أغراض خاصة كذلك أكد لنا الإداريون بأن نسب ضعف النظام الرقابي في هذه المؤسسة هو اعتماده على إطار قانوني جامد و غير مرن بحيث لا يتناسب مع مختلف المهن و الوظائف هذا من جهة و من جهة أخرى فغن قلة الوسائل المادية التي يعتمد عليها في عملية التسيير أثرت عليه مما أدى إلى عدم قدرته على تحقيق الأهداف المطلوب منه.

إن المؤسسة الصناعية للجرارات و المحركات تعتمد على سياسة تسيير غير واضحة مما أثر على جميع الأنظمة بداخلها و على رأسها النظام الرقابي فأصبح بطيء في كشف الأخطاء و الانحرافات و في جميع المعلومات التي تساعد على القيام بمهامه مما أثر على المؤسسة ككل و بالأخص من الناحية الإنتاجية.

جدول رقم 31: يبين الاقتراحات لتحسين النظام الرقابي بالمؤسسة

الاستجابات	أفراد العينة	التكرارات	%
1- ضرورة اختيار الأشخاص القائمين على تطبيقه	09	28,12%	
2- الاعتماد على مبدأ الموضوعية في تطبيقه	07	21,87%	
3- الاعتماد على إطار قانوني واضح للنظام الرقابي	10	31,25%	
4- ضرورة وضع نظام رقابي يتماشى مع جميع المهن و الوظائف	06	18,75%	
المجموع	32	100%	

يبين هذا الجدول الإستخلاصي آراء أفراد العينة من الإداريين حول اقتراحات لتحسين النظام الرقابي و قد

كانت الإجابات متباينة حسب النسب التالية:

-نسبة الإداريين الذين يرون بأنه لتحسين النظام الرقابي في المؤسسة لا بد من اختيار الأشخاص القائمين على تطبيقه تقدر بـ 28,12%

-نسبة الإداريين الذين يرون بأنه لتحسين النظام الرقابي في المؤسسة لا بد من الاعتماد على مبدأ الموضوعية في عملية التطبيق تقدر بـ 21,87%

-نسبة الإداريين الذين يرون بأنه لتحسين النظام الرقابي في المؤسسة لا بد من الاعتماد على إطار قانوني واضح تقدر بـ 31,25%

-نسبة الإداريين الذين يرون بأنه لتحسين النظام الرقابي في المؤسسة لا بد من وضع نظام رقابي يتماشى مع جميع المهن و الوظائف تقدر بـ 18,75%

إن لنجاح النظام الرقابي في أي مؤسسة لا بد من توفر الشروط التالية:

- ضرورة إختيار الأشخاص القائمين على تطبيقه بحيث يتوفر فيهم المؤهل العلمي و الخبرة و الأقدمية حتى يكون أدائهم جيد للعملية الرقابية.

- ضرورة الاعتماد على مبدأ الموضوعية في تطبيق العملية الرقابية و الابتعاد عن الأحكام الشخصية التي تؤثر على نجاحها.

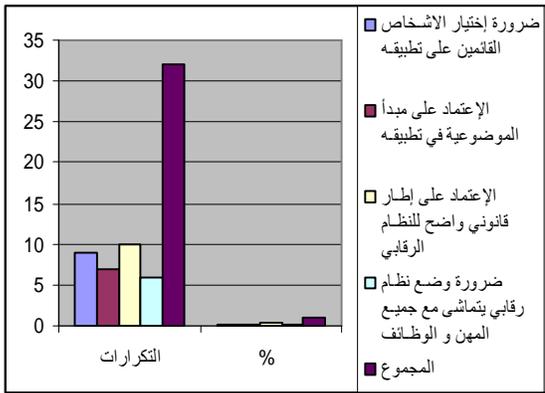
- ضرورة أن يكون النظام الرقابي يعتمد على مبدأ الواقعية من حيث المعلومات و الابتعاد عن المعلومات المبهمة و الخيالية لأن نتائجها غير مضمونة.

- ضرورة الاعتماد على إطار قانوني واضح و مرن يساهم في تكيف النظام الرقابي مع جميع الأوضاع و الأحوال في المؤسسة.

- ضرورة الاعتماد على نظام رقابي يتماشى مع جميع المهن و الوظائف حتى يكون تقييم أداء المؤسسة جيد و فعال و ناجح يساهم في عملية التطور و التقدم

إن مؤسسة السوناكوم للجرارات و المحركات تفتقد لمثل هذه المبادئ في نظامها الرقابي هذا ما جعل أدائه و دوره في عملية التقييم ضعيف.

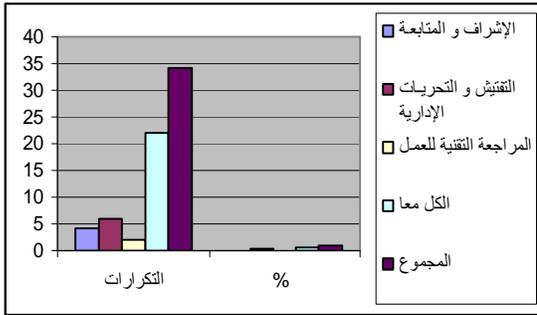
* من خلال هذا الجدول و غيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في إختيار أكثر من احتمال



جدول رقم 32: يبين وسائل الرقابة بأنواعها

الاستجابات	أفراد العينة	
	التكرارات	%
1- الإشراف و المتابعة	04	11,76 %
2- التفتيش و التحريات الإدارية	06	17,64 %
3- المراجعة التقنية للعمل	02	5,88 %
4- الكل معا	22	64,70 %
المجموع	34	100 %

يبين هذا الجدول آراء الإداريين حول أهم الوسائل الخاصة بالرقابة، و كما هو واضح فإن الإجابات متباينة و



مختلفة من فئة إلى أخرى حسب النتائج التالية:

- نسبة الإداريين الذين يرون بأن الإشراف و المتابعة أحد وسائل الرقابة تقدر بـ 11,76 %
- نسبة الإداريين الذين يرون بأن التفتيش و التحريات الإدارية أحد وسائل الرقابة تقدر بـ 17,64 %
- نسبة الإداريين الذين يرون بأن المراجعة التقنية للعمل أحد وسائل الرقابة تقدر بـ 5,88 %

- نسبة الإداريين الذين يرون بأن كل الإجابات المبينة في الجدول أعلاه هي من الوسائل الخاصة للرقابة تقدر بـ 64,70 %

و بمقارنة النسب مع بعضها البعض نلاحظ بأن كل الوسائل المبينة في الجدول أعلاه تعتمد عليها الرقابة بأنواعها في عملية التقييم و هذا ما أكده لنا حوالي 22 إداري من أفراد العينة المدروسة.

إن الوسائل التي تعتمد عليها الرقابة بأنواعها متنوعة فهي تعتمد على:

- الإشراف و المتابعة من أجل قياس أداء العمال و الموظفين داخل المؤسسة في جميع المهن و الوظائف لتحديد مواطن الضعف و القوة.
- التفتيش و التحريات الإدارية التي تعتمد عليها العملية الرقابية في تحديد الانحرافات و الأخطاء و محاولة إيجاد الحلول المناسبة لها وهذا لمنع تكرارها مرة أخرى
- المراجعة التقنية للعمل في المؤسسة سواء من حيث كمية الإنتاج أو نوعية الإنتاج لأن هذا يساهم في كسب ثقة العملاء و الزبائن و بيع المنتج في أقل مدة ممكنة.
- إن مؤسسة الجرارات و المحركات تعتمد على مثل هذه الوسائل و الآليات لكنها بأساليب قديمة و بسيطة مما يجعل العملية الرقابية ضعيفة المردود و النتائج و قد انعكس هذا على أداء المؤسسة ككل في جميع المجالات فأصبحت تعاني من العديد من المشاكل و الأزمات أثرت على استقرارها و وجودها.

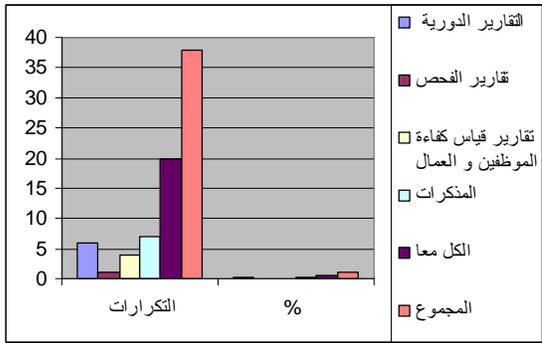
* من خلال هذا الجدول و غيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال

جدول رقم 33: يوضح أهم التقارير المعتمدة في تطبيق الرقابة

الاستجابات	أفراد العينة	
	التكرارات	%
1- التقارير الدورية	06	15,78 %
2- تقارير الفحص	01	2,63 %
3- تقارير قياس كفاءة الموظفين و العمال	04	10,52 %
4- المذكرات	07	18,42 %
5- الكل معا	20	52,63 %
المجموع	38	100 %

يبين هذا الجدول الإستخلاصي أعلاه آراء أفراد العينة المدروسة من فئة الإداريين لمؤسسة الجرارات و المحركات بالسوناكوم حول التقارير المعتمدة في تطبيق العملية الرقابية في المؤسسة و كما هو واضح فإن النتائج جاءت حسب النسب التالية:

- نسبة الإداريين الذين يرون بأن الرقابة تعتمد على التقارير الدورية في تقييم الأداء تقدر بـ 15,78 %
- نسبة الإداريين الذين يرون بأن الرقابة تعتمد على تقارير الفحص في تقييم الأداء تقدر بـ 2,63 %
- نسبة الإداريين الذين يرون بأن الرقابة تعتمد على تقارير كفاءة الموظفين تقدر بـ 10,52 %
- نسبة الإداريين الذين يرون بأن الرقابة تعتمد على المذكرات في التقييم تقدر بـ 18,42 %



- نسبة الإداريين الذين يرون بأن الرقابة تعتمد على كل التقارير المذكورة في الجدول أعلاه تقدر بـ 52,63 % بمقارنة النسب مع بعضها البعض نلاحظ بأن هناك حوالي 20 إداري يرون بأن التقارير المذكورة في الجدول أعلاه تعتمد عليها الرقابية في تقييم الأداء بالنسبة لموظفين و العمال إن التقارير التي تعتمد عليها العملية الرقابية في المؤسسة تكون حسب طبيعة المهن و الوظائف و هي كالتالي:

- التقارير الدورية و هي وسيلة تهدف إلى إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية إجراء العمل و مدى كفاءة إنجازها و هي تكون بصورة دورية، يومية أو أسبوعية أو شهرية أو حولية.
- تقارير الفحص و هدفها تحليل ظروف المشروع سابق و حاضرا لمساعدة الإدارة العليا و هي تقوم بتحليل المعلومات و البيانات للوصول إلى نتائج محددة
- أما تقارير قياس كفاءة الموظفين و هي تقارير دورية عادية تقييم فيها الرؤساء المباشرين أداء مرؤوسهم بما في ذلك قياس قدراتهم لكنها عادة تتأثر بأمزجة الرؤساء.
- المذكرات هي وسيلة اتصال بين إدارات و أقسام مؤسسة لتجميع المعلومات و البيانات و استعمالها واسع الانتشار.

- إن ما يمكن قوله هو أن بالرغم من اعتماد مؤسسة الجرارات و المحركات على هذه التقارير فإن نتائجها دون الوصف بالنسبة للعملية الرقابية و النظام الرقابي ككل و هذا واضح في ضعف المؤسسة.
* من خلال هذا الجدول و غيره نبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال

جدول رقم 34: يبين أساليب الرقابة لقياس جودة المنتج داخل المؤسسة

الاستجابات	أفراد العينة	
	التكرارات	%
نعم	20	76,92 %
لا	06	23,07 %
المجموع	26	100 %

يوضح الجدول المبين أمامنا آراء أفراد العينة المدروسة حول مدى توفر أساليب للرقابة خاصة بقياس جودة المنتج داخل المؤسسة و كما هو واضح فغن الإجابات جاءت كالتالي:

- نسبة الإداريين الذين يرون بأن هناك أساليب للرقابة خاصة بقياس جودة الإنتاج تقدر 76,92 %

- نسبة الإداريين الذين يرون بأنه لا توجد أساليب للرقابة خاصة بقياس جودة الإنتاج تقدر 23,07 %

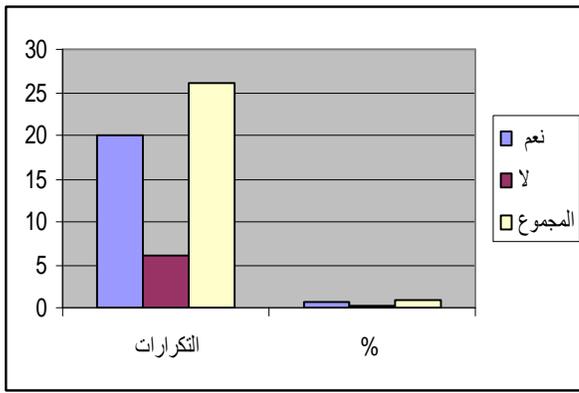
و بمقارنة النسب مع بعضها البعض نلاحظ بأن هناك حوالي 20 إداري يرون بأن أساليب الرقابة الخاصة بقياس جودة الإنتاج موجودة في المؤسسة.

من المعروف أن المؤسسات الصناعية تستخدم لإجراء العملية الرقابية عدة أساليب لقياس جودة المنتج و هذا من أجل التأكد من سلامته و مطابقته للمواصفات الدولية و العالمية المعمول بها.

إن هذه الأساليب متنوعة حسب طبيعة العملية الإنتاجية منها ما يعتمد على الإحصائيات و الرسوم البيانية و هذا للاستكشاف السلبيات قصد تصحيحها و منها ما يعتمد على عمليات التحليل للمواد الأولية التي تدخل في صناعة المنتج من حيث الكمية و النوعية و الوزن و من حيث الصلابة و القدرة على التحمل و منها ما يعتمد على الأساليب الفنية و التقنية التي تهتم بالشكل الهندسي للمنتج من حيث التصميم.

إلا أن الشيء الملاحظ في مؤسسة الجرارات و المحركات أنها مازالت تعتمد على الأساليب التقليدية في قياس جودة الإنتاج، كالملاحظة التقنية البسيطة بناء على آراء بعض المهندسين المختصين، أو بإتباع أسلوب تجربة المنتج في المرحلة النهائية بالاعتماد على الوسائل و الأدوات البسيطة، إن الأساليب التي تعتمد على تكنولوجيا عالية و متطورة غير متوفرة في هذه المؤسسة، إن كل هذا جعل الجرار يبقى على حاله و شكله الأول منذ إنشاء المصنع في السبعينات دون أن يكون هناك أي تجديد أو تغيير.

مما اثر على نوعية الإنتاج الذي أصبح لا يقوى على المنافسة الشركات الأجنبية الكبرى إن ما يمكن استنتاجه هو أن جودة المنتج تساهم في التسويق الجيد، لكن العكس موجود في هذه المؤسسة حيث أن نوعية الجرار بقية تعتمد على تقنيات و تكنولوجيا بسيطة جدا مما أدى إلى كساد عدد كبير من الجرارات يقدر بحوالي 1200 جرار.



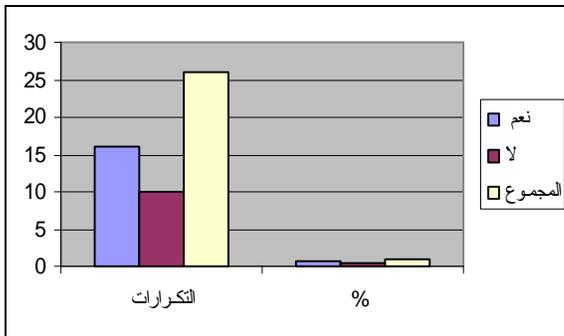
جدول رقم 35: يبين مدى توفر وسائل لمراقبة المخزون في المؤسسة

الاستجابات	أفراد العينة	التكرارات	%
نعم	16	61,53 %	
لا	10	38,46 %	
المجموع	26	100 %	

يبين هذا الجدول الإستخلاصي آراء أفراد العينة المدروسة لفئة الإداريين لمؤسسة الجرارات

و المحركات بالسوناكوم حول مدى توفر أساليب لمراقبة المخزون في المؤسسة و كما هو واضح الإجابات

جاءت حسب النسب التالية:



- نسبة الإداريين الذين يرون بأن هناك أساليب لمراقبة المخزون في المؤسسة تقدر بـ 61,53 %

- نسبة الإداريين الذين يرون بأنه ليست هناك أساليب لمراقبة المخزون في المؤسسة تقدر بـ 38,46 %

يمكن تفسير هذه النتيجة على أساس أن أساليب مراقبة

المخزون شيء أساسي لا بد من وجوده لبقاء المؤسسة و استمرارها، إن النظام الجيد لمراقبة المخزون يهدف

إلى وضع المؤسسة في ضوء الأهداف التالية:

- تخفيض نفقات التخزين قدر الإمكان.

- تخفيض احتمال تعرض المخزون للتلف أو السرقة أو الانكماش و غيرها من الأخطار الأخرى

- منع تعرض الإنتاج أو الخدمة للتوقف بسبب نفاذ المخزون و ما يترتب على هذا التوقف من تكاليف إضافية على المؤسسة.

- الاحتفاظ بمعلومات و بيانات عن المخزون في المؤسسة لاستعماله في مهام أخرى

و تكون الرقابة للمخزون عن طريق الجرد العام في نهاية كل سنة، و المخازن عادة لا بد أن تكون وفق متطلبات العصرنة و التكنولوجيا و هذا للمحافظة على المنتج من التلف أو الضياع و السرقة.

لكن الشيء الذي يمكن قوله هو أن المؤسسة مازالت تعتمد على الوسائل التقليدية في مراقبة المخزون مما يعرضه في بعض الأحيان إلى التلف أو التلاعب فيه، و قد لاحظنا بأن هناك سوء في تسيير مخازن المؤسسة مما جعل أن هناك ندرة في المواد الأولية و قد اثر كل العملية الإنتاجية من ناحية الكم و النوع.

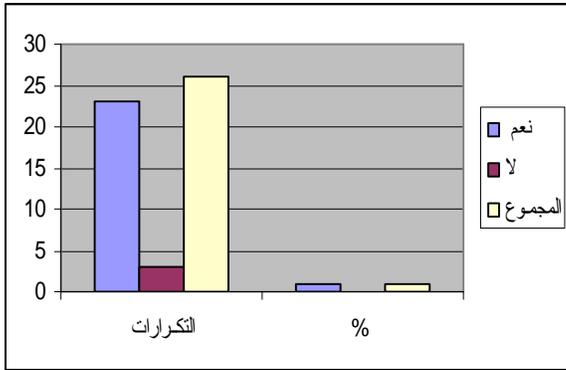
جدول رقم 36: يبين مدى تأثير أساليب الرقابة بالأحكام الشخصية للأفراد القائمين بها.

الاستجابات	أفراد العينة	التكرارات	%
نعم	23	88,46%	
لا	03	11,53%	
المجموع	26	100%	

يبين هذا الجدول المذكور آراء أفراد العينة المدروسة لفئة الإداريين حول مدى تأثر أساليب وسائل العملية الرقابية بالأحكام الشخصية للأفراد القائمين على تطبيقها و قد كانت الإجابات حسب النسب التالية:

- نسبة الإداريين الذين يرون بأن أساليب الرقابة تتأثر بالأحكام الشخصية للأفراد القائمين على تطبيقها تقدر بـ 88,46%

- نسبة الإداريين الذين يرون بأن أساليب الرقابة لا تتأثر بالأحكام الشخصية للأفراد القائمين على تطبيقها تقدر بـ 11,53%



إن العملية الرقابية تكون ناجحة وتحقق الأهداف المرجوة منها

إذا طبقت بأساليب واضحة و دقيقة من جهة و من جهة أخرى إذا طبقت بناء على مبدأ الموضوعية من طرف القائمين عليها بعيدا عن التحيز و الأحكام الشخصية و الذاتية لأن هذا يؤثر على عملية تقييم الأداء بالنسبة للأطراف المطبقة عليهم مما يثير القلق و الاستياء و التذمر و هذا يؤثر على العملية الإنتاجية و على أداء المؤسسة ككل.

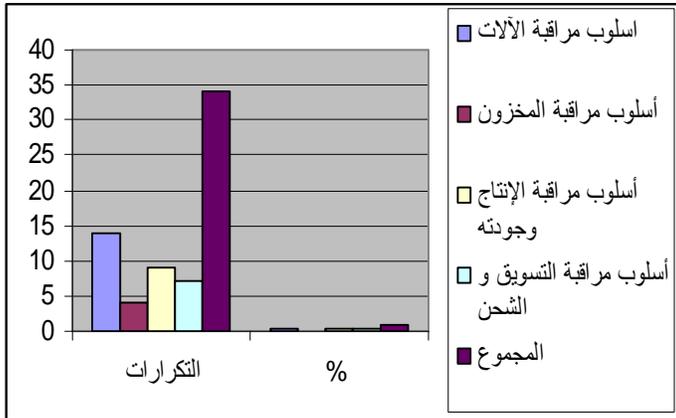
إن ما يمكن أن نستنتجه هو أن أساليب الرقابة بأنواعها تتأثر ببعض الأحكام الشخصية للأفراد القائمين عليها و هذا ما لحظناه في مؤسسة الجرارات و المحركات حيث أثرت أساليب الرقابة و طرق التسيير على أداء جميع الأطراف في المؤسسة مما أثر على العملية الإنتاجية و أدخل المؤسسة الصناعية في أزمات مالية تهددها بالغلاق و الإفلاس و هذا بدوره قد انعكس على عدد الموظفين و العمال بحيث تقلص عددهم كثيرا و بنسب مرتفعة.

جدول رقم 37: يبين الأساليب و المقاييس الواجب اعتمادها في العملية الرقابية

الاستجابات	أفراد العينة	
	التكرارات	%
1- أسلوب مراقبة الآلات	14	41,17%
2- أسلوب مراقبة المخزون	04	11,76%
3- أسلوب مراقبة الإنتاج و جودته	09	26,47%
4- أسلوب مراقبة التسويق و الشحن	07	20,58%
المجموع	34	100%

يبين الجدول أعلاه آراء أفراد العينة المدروسة لفئة الإداريين حول أساليب الرقابة الواجب إتباعها في المؤسسة، و كما هو واضح فإن الإجابات كانت متباينة من فئة إلى أخرى حسب النسب التالية:

- نسبة الإداريين الذين يرون بأن أسلوب مراقبة الآلات يجب أن يعتمد في العملية الرقابية يقدر



بـ 41,17%

- نسبة الإداريين الذين يرون بأن أسلوب مراقبة المخزون يجب أن يعتمد في العملية الرقابية يقدر

بـ 11,76%

- نسبة الإداريين الذين يرون بأن أسلوب مراقبة الإنتاج و جودته يجب أن يعتمد في العملية الرقابية يقدر بـ 26,47%

- نسبة الإداريين الذين يرون بأن أسلوب مراقبة التسويق و الشحن يجب أن يعتمد في العملية الرقابية يقدر بـ 20,58%

بـ 20,58%

إن العملية الرقابية تلعب دور أساسي في تقييم أداء المؤسسة من جميع النواحي و بالتالي لا بد من أن يعتمد على مجموعة من الأساليب و المقاييس و المتمثلة حسب اقتراح الإداريين فيما يلي:

- أسلوب مراقبة الآلات الذي يساهم في التأكد من الاستخدام الأمثل للآلات كل حسب وظيفتها في المؤسسة، كما يساهم في معرفة أسباب عطل الآلات للإجراء الصيانة اللازمة.

- أسلوب مراقبة المخزون لحماية من التلف و الانكماش و السرقة و كذلك للاحتفاظ بمعلومات و بيانات حول المخزون الموجود في المؤسسة لاستعماله في عملية الإنتاج.

- أسلوب مراقبة الإنتاج و جودته سواء من حيث الكم و النوعية و الصلاحية و هذا لكسب الزبائن و العملاء - أسلوب مراقبة التسويق و الشحن من حيث توفير الوسائل التي تساهم في النقل الجيد للمنتوج و وصوله إلى الزبائن و العملاء في أحسن الأحوال.

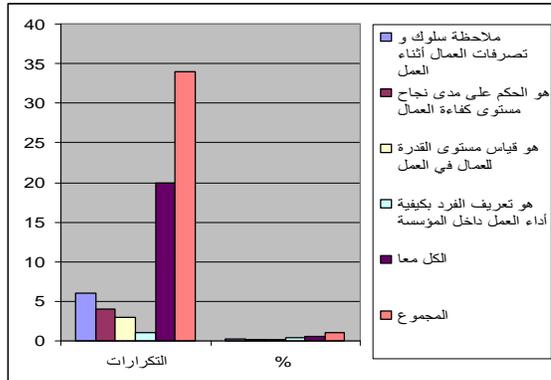
- إن ما يمكن استنتاجه هو أن توفر كل الأساليب المبينة في الجدول أعلاه يساهم في إنجاح المؤسسة و تطورها و تقدمها و خاصة إذا اعتمدت على الوسائل المتطورة من الناحية التكنولوجية.

* من خلال هذا الجدول و غيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال

جدول رقم 38: يبين مفهوم تقييم الأداء

الاستجابات	أفراد العينة	
	التكرارات	%
1- ملاحظة سلوك و تصرفات العمال أثناء العمل	06	17,64%
2- هو حكم مدى نجاح مستوى كفاءة العمال	04	11,76%
3- هو قياس مستوى القدرة للعمال في العمل	03	8,82%
4- هو تعريف الفرد بكيفية أداء العمل داخل المؤسسة	01	29,41%
5- الكل معا	20	58,82%
المجموع	34	100%

يبين هذا الجدول أعلاه آراء العينة المدروسة من الإداريين لمفهوم تقييم الأداء و كما هو واضح فإن الإجابات كانت متنوعة من فئة إلى أخرى حسب النتائج التالية:



- نسبة الإداريين الذين يرون بأن تقييم الأداء هو ملاحظة سلوك و تصرفات العمال أثناء العمل تقدر بـ 17,64 %
- نسبة الإداريين الذين يرون بأن تقييم الأداء هو الحكم على مدى نجاح مستوى كفاءة العمال تقدر بـ 11,76 %
- نسبة الإداريين الذين يرون بأن تقييم الأداء هو قياس القدرة للعمال في العمل تقدر بـ 8,82 %
- نسبة الإداريين الذين يرون بأن تقييم الأداء هو تعريف الفرد بكيفية أداء العمل داخل المؤسسة تقدر بـ 29,41 %
- نسبة الإداريين الذين يرون بأن تقييم الأداء يتمثل في كل الإجابات المذكورة في الجدول أعلاه تقدر بـ 58,82 %

إن تقييم الأداء بمثابة الأدوات الهامة التي تلجأ إليها إدارة المؤسسة لمساعدة الأفراد العاملين داخل المؤسسة على تأدية العديد من أنشطتهم بفاعلية فهو نظام مصمم من أجل تأدية المهام التالية:

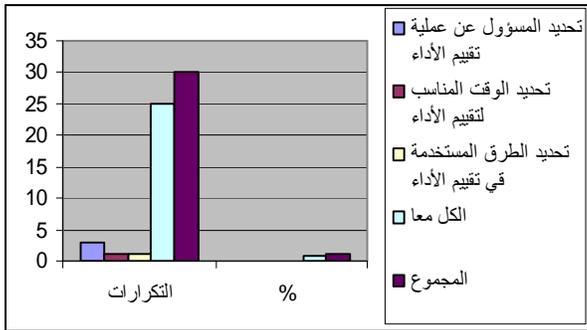
- ملاحظة سلوك و تصرفات العمال أثناء العمل في جميع مجالات و في مختلف الأوقات
- الحكم على مدى نجاح مستوى كفاءة العمال في مختلف المهن و الوظائف
- قياس مستوى القدرة لدى العمال أثناء قيامهم بأعمالهم من أجل معرفة نقاط الضعف و القوة لتطويرها و تحسينها و تكيفها حسب طبيعة كل مهنة و وظيفة.
- تعريف الفرد العامل بكيفية القيام بعمله في المؤسسة من أجل إنجاح العملية الإنتاجية في جميع مراحلها.
- إن ما يمكن استنتاجه هو أن تقييم الأداء نظام يتم بموجبه الحصول على المعلومات عن الأفراد العاملين في جميع المستويات باستخدام مجموعة من الأساليب و الوسائل المناسبة لتحديد قدراتهم و كفاءتهم في العمل و يكون هذا التقييم دوري و منظم يوضح مستوى الأداء في جميع المراحل.

* من خلال هذا الجدول و غيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال

جدول رقم 39: يبين خطوات تقييم الأداء

%	التكرارات	أفراد العينة
		الاستجابات
10 %	03	1- تحديد المسؤول عن عملية تقييم الأداء
3,33 %	01	2- تحديد التوقيت المناسب لتقييم الأداء
3,33 %	01	3- تحديد الطرق المستخدمة في تقييم الأداء
83,33 %	25	4- الكل معا
100 %	30	المجموع

يوضح هذا الجدول آراء أفراد العينة المدروسة لفئة الإداريين حول الخطوات المتبعة لتقييم الأداء و كما هو واضح فإن الإجابات كانت حسب النسب التالية:



- نسبة الإداريين الذين يرون بأن أحد خطوات تقييم الأداء تتمثل في تحديد المسؤول عن عملية التقييم تقدر بـ 10 %
 - نسبة الإداريين الذين يرون بأن أحد خطوات تقييم الأداء تتمثل في التوقيت المناسب لعملية التقييم تقدر بـ 3,33 %
 - نسبة الإداريين الذين يرون بأن أحد خطوات تقييم الأداء تتمثل في تحديد الطرق المستخدمة فيه تقدر بـ 3,33 %
 - نسبة الإداريين الذين يرون بأن أحد خطوات تقييم الأداء يتبع جميع الخطوات المبينة في الجدول أعلاه تقدر بـ 83,33 %

إن تقييم الأداء من العمليات الأساسية في أي مؤسسة مهما كانت طبيعة عملها حيث أنه يعتمد لتحقيق أهدافه على العناصر التالية

- تحديد الجهة أو الشخص المسؤول عن تقييم الأداء بحيث يكون قريب من العمال و يلاحظ أدائهم طوال الوقت حتى تكون النتائج حسنة.

- تحديد التوقيت المناسب لعملية التقييم حسب طبيعة كل مهنة ووظيفة بحيث يكون موجودة طوال السنة و هذا للحكم على جميع الأعمال.

- تحديد الطرق المستخدمة و المستعملة في عملية تقييم الأداء و عادة تستخدم التقارير الدورية سواء كانت يومية أو شهرية أو سنوية... الخ

- تحديد إخبار الفرد العامل بنتائج عملية التقييم و هذا لمعرفة أدائه الحقيقي داخل المؤسسة إما بالسلب أو الإيجاب.

- إن ما يمكن قوله كنتيجة عامة هو أن تقييم الأداء يجب أن تعطيه إدارة المؤسسة اهتمام كبير من أجل اتخاذ كل الإجراءات التصحيحية المناسبة من أجل تطوير كفاءة العمال لكن الشيء الملاحظ هو أن معظم التقارير المقدمة تحفظ في ملفات العاملين دون دراستها أو تحليلها.

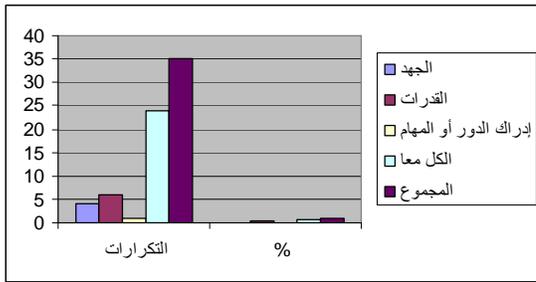
* من خلال هذا الجدول و غيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال

جدول رقم 40: يبين محددات الأداء بالنسبة للأفراد العاملين في المؤسسة

الاستجابات	أفراد العينة	التكرارات	%
1- الجهد	04	11,42%	
2- القدرات	06	17,14%	
3- إدراك الدور أو المهام	01	2,85%	
4- الكل معا	24	68,57%	
المجموع	35	100%	

يبين هذا الجدول آراء الإداريين حول محددات الأداء بالنسبة للأفراد العاملين في المؤسسة و كما هو واضح

فإن الإجابات كانت حسب النسب التالية:



- نسبة الإداريين يرون بأن من بين محددات الأداء هو الجهد تقدر بـ 11,42 %
- نسبة الإداريين يرون بأن من بين محددات الأداء هو القدرة تقدر بـ 17,14 %
- نسبة الإداريين يرون بأن من بين محددات الأداء هو إدراك الدور أو المهام تقدر بـ 2,85 %
- نسبة الإداريين يرون بأن من بين محددات الأداء تقدر بـ 68,57 %

إن عملية تقييم الأداء بالنسبة للأفراد العاملين تعتمد على جملة من المحددات تتمثل في:

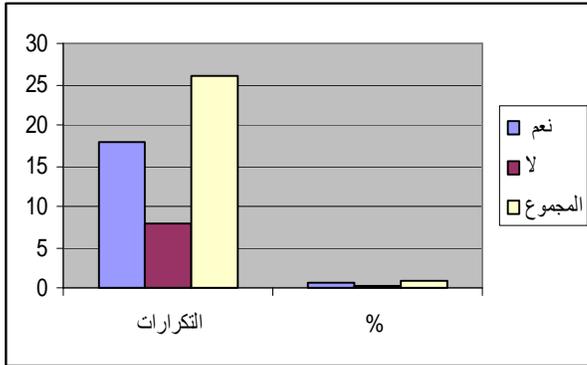
- الجهد و هو عبارة عن الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته و يختلف من مهنة إلى أخرى و من فرد إلى آخر، كما أنه يكون بنسب متباينة إما ضعيفة أو متوسطة أو كبيرة فائقة الجهد يكون متعلق بالحالة النفسية للعامل و بطبيعة الحوافز التي تمنح له مقابل أداء عمل معين.
- القدرات و هي الخصائص الشخصية المستخدمة للأداء عمل معين و القدرة تكون مقرونة بالكفاءة و المهارة و تختلف من فرد إلى آخر و تتغير من فترة زمنية إلى أخرى، و التدريب و التكوين يلعبان دورا فعالا في تحسينها و تطويرها و الرفع منها.
- إدراك الدور أو المهام و هو الاتجاه الذي يعتقد الفرد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله إن فهم الدور و المهام من طرف الفرد العامل يؤدي على الإتقان و النجاح و تحقيق الغاية و الهدف و بذلك يساهم في أداء فعال في العمل إن العلاقة بين محددات الأداء هي علاقة تكامل و ترابط و تأثير و تأثر و تساهم في تقييم فعال للأداء في جميع المهن و الوظائف.

* من خلال هذا الجدول و غيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال

جدول رقم 41: يبين شكاوي و تظلمات الإداريين من بعض أساليب تقييم الأداء.

%	التكرارات	أفراد العينة
		الاستجابات
69,23 %	18	نعم
30,76 %	08	لا
100 %	26	المجموع

يبين أعلاه آراء أفراد العينة حول مدى وجود شكاوي و تظلمات الإداريين في المؤسسة من بعض أساليب تقييم الأداء، و كما هو واضح فغن الإجابات كانت حسب النسب التالية:



- نسبة الإداريين الذين يرون بأنه توجد تظلمات

و شكاوي من قبلهم على بعض أساليب تقييم الأداء تقدر بـ
69,23 %

- نسبة الإداريين الذين يرون بأنه لا توجد تظلمات

و شكاوي من قبلهم على بعض أساليب تقييم الأداء تقدر بـ
30,76 %

و بمقارنة النسب مع بعضها البعض نلاحظ بأن الفئة الكبرى من الإداريين و عددهم حوالي 18 ترى هناك شكاوي و تظلمات على بعض أساليب تقييم الأداء و يمكن تفسير هذه النتيجة على أساس أن أساليب تقييم الأداء تختلف من مهنة إلى أخرى و بالتالي فنجد أن آراء الإداريين تكون متباينة و مختلفة فمنهم من يرى أنه لا توجد شكاوي و تظلمات و منهم من يرى بأنه توجد شكاوي و تظلمات على أساليب تقييم الأداء.

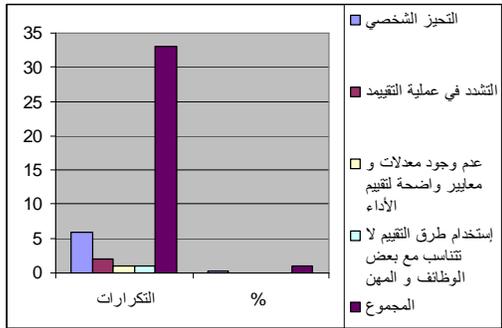
إن تقييم الأداء بمختلف أساليبه يتأثر بالأحكام الشخصية للأفراد القائمين عليه مما يشير القلق و الشكاوي و التظلمات من قبل الأطراف المطبق عليهم.

إن ما يمكن قوله هو أن عملية التقييم تكون ناجحة و تحقق أهدافها إذا طبقة بموضوعية و في إطار قانوني واضح بدون تحيز و بعيدا عن الذاتية.

جدول رقم 42: يبين أساليب فشل تقييم الأداء

الاستجابات	أفراد العينة	التكرارات	%
1- التحيز الشخصي		06	18,18 %
2- التشدد في عملية التقييم		02	6,06 %
3- عدم وجود معدلات و معايير واضحة لتقييم الأداء		01	3,03 %
4- استخدام طرق التقييم لا تتناسب مع بعض الوظائف و المهن		01	3,03 %
5- الكل معا		23	69,69 %
المجموع		33	100 %

يوضح هذا الجدول الإستخلاصي الواضح أمامنا آراء أفراد العينة المدروسة لفئة الإداريين حول أسباب فشل النظام الخاص بتقييم الأداء في المؤسسة و كما هو واضح فإن الإجابات كانت متباينة من فئة إلى أخرى حسب النتائج التالية:



- نسبة الإداريين الذين يرون بأن التحيز الشخصي للأفراد القائمين على عملية تقييم الأداء يؤدي إلى فشله تقدر بـ 18,18 %
 - نسبة الإداريين الذين يرون بأن التشدد في عملية التقييم يؤدي إلى فشله تقدر بـ 6,06 %
 - نسبة الإداريين الذين يرون بأن عدم وجود معدلات و معايير واضحة لتقييم الأداء يؤدي إلى فشله تقدر بـ 3,03 %
 - نسبة الإداريين الذين يرون بأن استخدام طرق لتقييم الأداء لا تتناسب مع بعض الوظائف

و المهن تؤدي إلى فشله تقدر بـ 3,03 %

- نسبة الإداريين الذين يرون بأن كل الإجابات المبينة في الجدول أعلاه تؤثر على تقييم الأداء تقدر بـ 69,69 %

إن تقييم الأداء من المواضيع الحساسة و المثيرة للجدول و ذلك لكونه متعلق بأداء الفرد العامل بالمؤسسة سواء كان رئيساً أو مسؤولاً، و هذا الجدول و الخلاف نابع من طبيعة العملية حيث أنها تتضمن الحكم على شخص من قبل شخص آخر، لكن في بعض الأحيان تكون هناك بعض الأسباب تؤدي إلى فشل عملية التقييم تتمثل:

- التحيز الشخصي من طرف القائمين بعملية تقييم الأداء
- التشدد في عملية التقييم بإعطاء تقديرات منخفضة دون النظر إلى الأداء الفعلي و هذا ما يؤثر على نظام الترقيّة لأفراد العاملين.
- عدم وجود معدلات و معايير واضحة و دقيقة تساعد على مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب في المؤسسة الصناعية.
- استخدام طرق التقييم الأداء لا تتناسب مع بعض الوظائف و المهن.
- قلة المتابعة من طرف الجهات التي توضع نظام تقييم الأداء
- نقص النشرات الدورية من لوائح و توجيهات و إرشادات متعلقة بتقييم الأداء.

* من خلال هذا الجدول و غيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال

* النتائج المستخلصة من الاستثمار الخاصة بالإداريين*

من خلال ملاحظة إجابات الإداريين على الاستثمار الموزعة عليهم توصلنا إلى استخلاص النتائج الجزئية التالية:

المحور الأول: العملية الرقابية

- إن الرقابة من العمليات الإدارية الهامة و التي لا يمكن الاستغناء عليها في أي مؤسسة اقتصادية كالتخطيط و التنظيم و التوجيه
- إن الرقابة عملية ديناميكية تتصف بالحركية فهي تحاول تقييم الأداء في كل وقت و زمن.
- ضعف دور رقابة الموارد البشرية في مؤسسة الجرارات و المحركات في تقييم الأداء أثر على حجم و تركيبة العمال مما تسبب في تسريح العديد منهم.
- ضعف دور الرقابة المالية في المؤسسة تسبب في قلة الإنتاج و عدم تحقيق الفوائد و الأرباح مما أدى إلى تراجع المؤسسة ماليا و تراكم الديون عليها و بالتالي أصبحت مهددة بالإفلاس و الغلق و قد اثر هذا على أجور العمال و الموظفين بالمؤسسة حيث تأخر في تسليم أجورهم لمدة 2 شهرين
- إن القائمين على تسيير المؤسسة الصناعية للجرارات و المحركات بالسوناكوم يعطون اهتمام الرقابة الأمنية بناء على قرارات من السلطة الوصية للمحافظة على كيانها من جميع الأخطار و الانحرافات بهدف خصوصياتها مستقبلا.
- إن الرقابة على الإنتاج لم تتجح في تطوير العملية الإنتاجية سواء من حيث حجم الإنتاج أو نوعيته أو جودته، و الدليل على ذلك بقاء الجرار على نفس التصميم منذ إنشاء المصنع إلى يومنا هذا.
- إن الرقابة على الإنتاج أدائها أثناء عملية الشحن و التسويق للعملاء يبقى دون المتوسط فهي لا توفر الراحة للزبائن أثناء عملية البيع.
- إن الرقابة على التسويق أثرت سلبا على حجم المبيعات للمنتوج مما تسبب في كساده حيث يوجد أكثر من 1200 جرار موجودة في حضيرة المؤسسة لم يتم بيعها بسبب غلاء أسعارها و قلة جودتها ووجود منافسة خارجية.
- إن الرقابة على الآلات لم تستطع الحد من ظاهرة التلف الموجودة بالمؤسسة حيث توجد العديد من الآلات معطلة و لا تساهم في العملية الإنتاجية إما لقدمها و إما لعدم إجراء الصيانة اللازمة بسبب عدم توفر قطاع الغيار اللازم.
- إن الرقابة التجارية لا تقوم بدعاية جيدة للمنتوج من الناحية الإعلامية و الإشهارية مما تسبب في وجود كساد و تضخم للإنتاج و قلة عملية البيع.
- بالرغم من تطبيق المؤسسة للعملية الرقابية بكل أنواعها في كل المراحل الزمنية (يومية، شهرية، سنوية) إلا أنها روتينية في كل شيء و لا تقدم الدفع الجيد للمؤسسة و هذا ما انعكس سلبا على أداء العملية الإنتاجية.

- إن الكفاءة و المؤهل العلمي و الأقدمية من الشروط المهمة في الشخص القائم بالعملية الرقابية، لكن من خلال استجوابنا للبعض الإداريين تبين بأن هناك بعض الأشخاص القائمة بالرقابة بالمؤسسة لا تتوفر فيهم هذه الشروط و هذا ما انعكس سلبا على عملية تقييم الأداء
- إن العملية الرقابية بكل أنواعها تؤثر على سلوك و دافعية الأفراد أثناء الإنتاج سواء كان بالسلب أو بالإيجاب و ذا حسب الطريقة التي تطبق بها في الميدان.

المحور الثاني: النظام الرقابي:

- ضعف الإطار القانوني للنظام الرقابي فهو قديم و لا يتماشى مع طبيعة المهن و الوظائف مما يؤثر على العملية الإنتاجية داخل المؤسسة.
- هناك تحيز في عملية تطبيق النظام الرقابي من قبل بعض الأشخاص القائمين عليه مما تسبب في تدني المردود و الأداء لدى العمال و الموظفين.
- إن النظام الرقابي للمؤسسة الجارات و المحركات ليس من وضع خبراء مختصين بل هو مفروض من قبل السلطة الوصية.
- تأثر النظام الرقابي بجملة من الضغوطات الخارجية و في مقدمتها الضغوط السياسية و الاقتصادية.
- إن التوثيق و الأرشفة من الوسائل الهامة و الأساسية للمحافظة على استمرار النظام الرقابي في المؤسسة.

- ضعف النظام الرقابي في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية مما انعكس سلبا على مردود العملية الإنتاجية.

المحور الثالث: أساليب ووسائل الرقابة

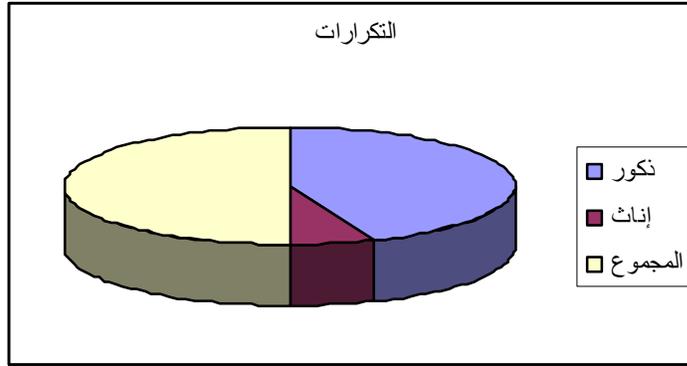
- إن العملية الرقابية تعتمد على وسيلة التفتيش و التحريات الإدارية أكثر من الوسائل الأخرى و المتمثلة في الإشراف و المتابعة و المراجعة و هذا يؤثر على مردود و أداء العمال و الموظفين.
- إن التقارير التي تعتمد عليها العملية الرقابية تعتبر تقليدية و غير متطورة مما جعل نتائجها دون المتوسط في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية
- عدم وجود أساليب متطورة لقياس جودة المنتج تتماشى مع المقاييس الدولية مما أثر على نوعية الإنتاج.
- الاعتماد على الأساليب التقليدية البسيطة في مراقبة المخزون كالملاحظة و الجرد العام فقط خلال نهاية كل سنة مما يؤثر على سلامة المواد الأولية التي تدخل في العملية الإنتاجية.
- هناك بعض أساليب ووسائل الرقابة تثير الاستياء لدى الموظفين لأنها لا تطبق بموضوعية و شفافية أثناء عملية تقييم الأداء

المحور الرابع: تقييم الأداء

- إن عملية تقييم الأداء في مؤسسة الجرارات و المحركات بالسوناكوم لم يساعد في إعداد سياسة جيدة للرقابة.
- هناك بعض نماذج و معايير الأداء لا تتماشى مع طبيعة بعض الوظائف مما يؤدي على عدم تحقيق النتائج المرجوة.
- وجود نقص واضح في تحديد التوقيت المناسب لتقييم الأداء في المؤسسة
- هناك تشدد من قبل بعض الأشخاص القائمين على عملية تقييم الأداء مما اثر على مردود العمال و الموظفين في العملية الإنتاجية و هذا بدوره انعكس سلبا على المردود العام للمؤسسة.

الجدول رقم 1: يبين أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	أفراد العينة	التكرارات	%
ذكور	21	21	87,50 %
إناث	03	03	12,50 %
المجموع	24	24	100 %



يبين هذا الجدول عدد أفراد العينة حسب الجنس في مركب الجرارات و المحركات بواد حميميم "سوناكوم" الذي أجريت فيه الدراسة.

و تقدر نسبة الذكور بـ 87,50 % من مجموع العينة المدروسة، أما نسبة الإناث فهي منخفضة جدا مقارنة مع نسبة الذكور و تقدر نسبتهم بـ 12,50 % من مجموع العينة المدروسة

و يمكن تفسير هذه النتيجة على أساس طبيعة الأعمال و الوظائف التقنية الموجودة في المؤسسة و التي يكون فيها الذكور مختصين أكثر من الإناث هذا من جهة و من جهة أخرى فإن الطبيعة الاجتماعية تفرض هذا النوع من التقسيم في المصانع فنجد الذكور أكثر من الإناث.

إن من خلال ما تقدم يمكن القول بأنه رغم الفارق الواسع بين الجنسين فإننا وجدنا قبولا و مساعدة من طرفين.

الجدول رقم 2: يبين أفراد العينة حسن السن

الفئات	الذكور		إناث		المجموع	
	ال تكرارات	%	التكرارات	%	تكرارات	%
29 – 20	05	23,80 %	01	33,33 %	06	25 %
39 – 30	09	42,85 %	02	66,66 %	11	45,83 %
49 – 40	06	28,57 %	00	0 %	06	25 %
59 – 50	01	4,76 %	00	0 %	01	4,16 %
المجموع	21	100 %	03	100 %	24	100 %

يبين هذا الجدول فئات سن أفراد العينة ، و كما هو واضح أمامنا فإنها جاءت متباينة من فئة إلى أخرى، و قد اخترنا طول فئة السن و الذي قدر بـ 9 سنوات و هذا لكي يسهل علينا تحديده ببيانيا و إحصائيا.

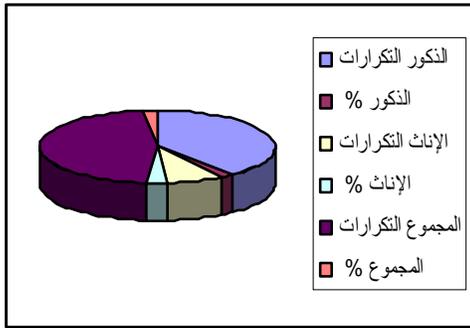
- نسبة التقنيين و التقنيات البالغين من العمر ما بين 20 - 29 سنة تقدر بـ 25 %
 - نسبة التقنيين و التقنيات البالغين من العمر ما بين 30 - 39 سنة تقدر بـ 45,83 %

- نسبة التقنيين و التقنيات البالغين من العمر ما بين 40 - 49 سنة تقدر بـ 25 %
 - نسبة التقنيين و التقنيات البالغين من العمر ما بين 50 - 59 سنة تقدر بـ 4,16 %

من خلال هذه النسب المبينة أمامنا يتضح بأن أغلبية التقنيين و التقنيات في مؤسسة الجراسات

و المحركات متوسطي العمر، كما نلاحظ بأنه توجد فئة قليلة من التقنيين

من أفراد العينة المدروسة أعمارهم تتراوح ما بين 50 - 59 سنة، بنسبة تقدر بـ 4,16 % و السبب في قلة هذه الفئة راجع إلى قوانين التقاعد المسبق التي ساهمة في خروج العديد منهم إلى التقاعد بناء على عدد سنوات الخدمة من ناحية أخرى راجع إلى سياسة التشغيل التي تنتهجها الدولة و هذا في إطار التعاقد أو عقود ما بعد التشغيل، مما جعل الفئة الكبرى المتواجدة في المؤسسة شباب كذلك فإن المؤسسة أصبحت تعتمد على التقنيين ذوي المؤهلات و المستويات العلمية المقبولة، لأن الأمور التقنية للمؤسسات العمومية الجزائرية تغيرت و هذا لا يتوفر في التقنيين كبار السن مما جعل المؤسسة تعتمد على الشباب المتخرج من الجامعة أو المعاهد لتحسين الكفاءة مواكبة التطور و التغيير التقني و التكنولوجي.



الجدول رقم 3: يبين المؤهل العلمي

المجموع		إناث		الذكور		أفراد العينة المؤهل العلمي
تكرارات	%	تكرارات	%	تكرارات	%	
02	8,33 %	00	0 %	02	9,52 %	متوسط
14	58,33 %	01	33,33 %	13	61,90 %	ثانوي
08	33,33 %	02	66,66 %	06	28,57 %	جامعي
24	100 %	03	100 %	21	100 %	المجموع

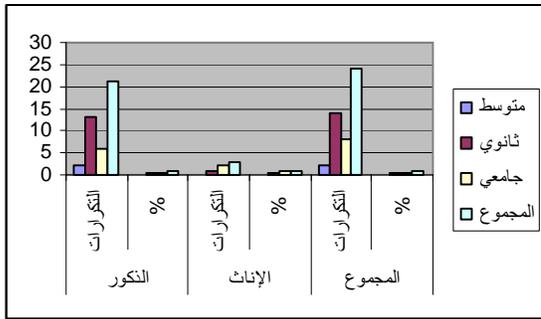
يبين هذا الجدول المستوى العلمي للأفراد العينة داخل مركب الجرارات و المحركات بالسوناكوم خاص بفئة التقنيين، و كما و واضح فإن مستواهم العلمي جاء منقسم إلى ثلاث مراحل و قد قمنا بحساب النسب المئوية و تحصلنا على النتائج التالية:

- نسبة التقنيين و التقنيات الذين مستواهم العلمي متوسط تقدر بـ 8,33 %
- نسبة التقنيين و التقنيات الذين مستواهم العلمي ثانوي تقدر بـ 58,33 %
- نسبة التقنيين و التقنيات الذين مستواهم العلمي جامعي تقدر بـ 33,33 %

و بمقارنة هذه النسب مع بعضها البعض فإننا نلاحظ بأن المستوى العلمي للتقنيين مقبول عموماً، حيث توجد فئة قليلة من التقنيين

مستواهم العلمي يعتمد على مرحلة التعليم المتوسط و تقدر بـ 02 تقنيين بنسبة 8,33 % أما بقية التقنيين من أفراد العينة المدروسة فمستواهم يتراوح بين مرحلة التعليم الثانوي و مرحلة التعليم الجامعي يمكن تفسير هذه النتيجة على أساس طبيعة التصنيف الخاص بالوظائف التقنية الموجودة داخل المؤسسة و التي تتطلب مستوى علمي و مؤهلات مقبولة، كذلك راجع إلى طبيعة التوظيف داخل المؤسسة و الذي تشترط مستوى دراسي علمي يتماشى مع الوظيفة التقنية و الذي لا يقل عن مستوى التعليم الثانوي، و من جهة أخرى فإن التغيرات السريعة و المتطورة التي تعرفها المؤسسات الاقتصادية و التي أصبحت تعتمد على التكنولوجيا و على التقنية تتطلب قدرات دراسية تتلاءم مع المناصب المتوفرة.

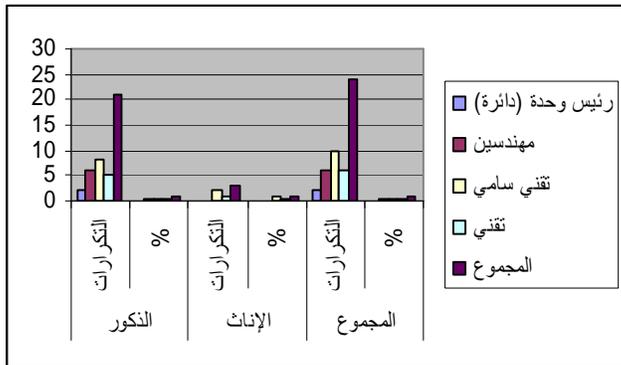
لذا أصبحت المؤسسات تعتمد في مجال التوظيف التقني في مختلف المناصب على المستوى العلمي إلى جانب الخبرة المهنية و نستنتج مما سبق ذكره بأن تصنيف الوظائف التقنية داخل المؤسسة يشترط مستوى تعليمي مقبول يتوافق مع طبيعة التطور و التغيير.



الجدول رقم 4: يبين الوظيفة الحالية للأفراد العينة

المجموع	إناث		الذكور		فراد العينة الوظيفة
	تكرارات	%	التكرارات	%	
	02	8,33 %	00	0 %	رئيس وحدة (دائرة)
	06	25 %	00	0 %	مهندسين
	10	41,66 %	02	66,66 %	تقني سامي
	06	25 %	01	33,33 %	تقني
المجموع	24	100 %	03	100 %	

يبين هذا الجدول الوظيفة الحالية للأفراد العينة المدروسة لفئة الإداريين داخل المؤسسة المحركات و الجرارات بالسوناكوم "خاص بالتقنيين" و هي تنقسم إلى أربع أصناف من الوظائف و قد قمنا بحساب النسب المئوية و تحصلنا على النتائج التالية:



-نسبة التقنيين رؤساء الوحدات تقدر بـ 8,33 %

-نسبة التقنيين المهندسين تقدر بـ 25 %

-نسبة التقنيين الساميين تقدر بـ 41,66 %

- نسبة التقنيين تقدر بـ 25 %

إن المؤسسة الصناعية لمركب الجرارات

و المحركات بالسوناكوم تنقسم في الأصل إلى التصنيفات التقنية التالية:

- رئيس وحدة باقتراح من المدير العام على أساس مؤهلات علمية عالية و خبرة مهنية طويلة.

- مهندسين على أساس شهادة مهندس دولة في الاختصاص مع الخبرة المهنية.

- تقني سامي على أساس شهادة مهندس تطبيقي أو شهادة تقني سامي من الجامعة أو المعاهد

- تقني على أساس شهادة تقني من المعهد المتخصص في التكوين المهني و التمهين

إن ما يمكن استنتاجه من خلال ما سبق ذكره هو أن الفئة الغالبة لدى التقنيين هي فئة التقنيين الساميين

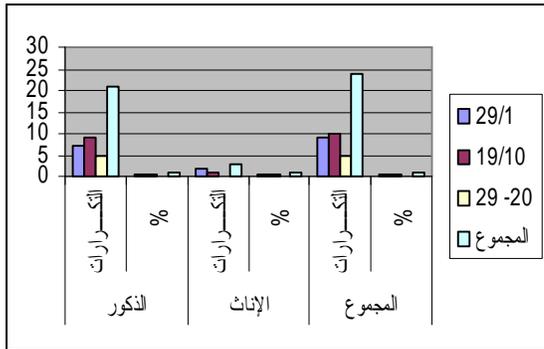
بحوالي 10 من أفراد العينة المدروسة بنسبة تقدر بـ 41,66 %

من جهة أخرى نلاحظ عدم وجود أو تولي أي امرأة لمنصب رئيس وحدة أو مهندسة.

الجدول رقم 5: يبين الأقدمية بالنسبة للأفراد العينة

المجموع		إناث		الذكور		فراد العينة الأقدمية
%	تكرارات	%	التكرارات	%	التكرارات	
% 37,50	09	% 66,66	02	% 33,33	07	09 - 01
% 41,86	10	% 33,33	01	% 42,85	09	19 - 10
% 20,83	05	% 0	00	% 20,83	05	29 - 20
% 100	24	% 100	03	% 100	21	المجموع

يبين هذا الجدول الأقدمية بالنسبة للأفراد العينة المدروسة داخل المؤسسة، و كما هو واضح فإنها متباينة من فئة على أخرى، و قد اخترنا طول فئة الأقدمية بـ 9 سنوات و هذا لكي نستطيع أن نحددها إحصائياً و بيانياً. و قد تم حساب النسب المئوية لكل فئة من الفئات المبينة في الجدول و هذا استناداً إلى التكرارات الموجودة سواء بالنسبة للذكور و الإناث



و كانت كالتالي:- نسبة التقنيين و التقنيات الذين لديهم أقدمية ما

بين 01 - 09 سنوات تقدر بـ % 37,50

- نسبة التقنيين و التقنيات الذين لديهم أقدمية ما بين 10 - 19

سنة تقدر بـ % 41,66

- نسبة التقنيين و التقنيات الذين لديهم أقدمية ما بين 20 - 29

سنة تقدر بـ % 20,83

و بمقارنة النسب مع بعضها البعض نلاحظ بأن الأقدمية و الخبرة المهنية تختلف من فئة إلى أخرى إن ما يمكن أن نستخلصه من الجدول أعلاه بأن المؤسسة تعتمد على تقنيين لديهم أقدمية لا بأس بها تركز على مؤهلات و كفاءات و قدرات مقبولة إن هذه الخبرة و الأقدمية اكتسبوها من خلال سنوات العمل في المؤسسة و كذلك عن طريق الدورات و التكوينات و التبرصات التي تقوم بها المؤسسة في المجال التقني سواء داخل الوطن أو خارجه للرفع من الكفاءة و المهارة و هذا لكي تتماشى مع التطورات و التغيرات التي يشهدها عالم الصناعة.

لكن ما شاهدناه في المؤسسة هو أن أغلب التقنيين ذوي المناصب العالية و الكفاءة و الخبرة بدأو

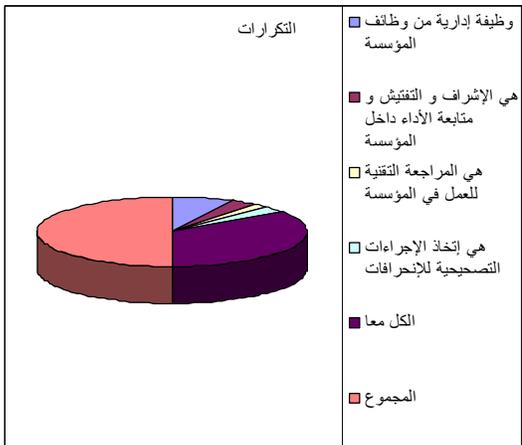
مغادرة المؤسسة، إما بالتقاعد و إما للعمل في مؤسسات أخرى بمبالغ مالية مرتفعة.

الجدول رقم6: يبين مفهوم الرقابة لدى التقنيين

النسبة المئوية %	التكرارات	أفراد العينة
		الاستجابات
15,15 %	05	1- وظيفة إدارية من وظائف المؤسسة
06,06 %	02	2- هي الإشراف و التفتيش و متابعة الأداء داخل المؤسسة
03,03 %	01	3- هي المراجعة التقنية للعمل في المؤسسة
6,06 %	02	4- هي إتخاذ الإجراءات التصحيحية للانحرافات و الأخطاء
69,69 %	23	5- الكل معا
100 %	33	المجموع

يبين هذا الجدول الإستخلاصي آراء التقنيين في مفهوم الرقابة، و كما هو واضح فإن الإجابات متباينة من فئة إلى أخرى و هذا حسب النسب التالية:

- نسبة التقنيين الذين يرون بأن الرقابة هي وظيفة إدارية و وظائف المؤسسة تقدر بـ 15,15 %
- نسبة التقنيين الذين يرون بأن الرقابة هي الإشراف و التفتيش و متابعة الأداء داخل المؤسسة تقدر بـ 06,06 %
- نسبة التقنيين الذين يرون بأن الرقابة هي المراجعة التقنية للعمل في المؤسسة تقدر بـ 03,03 %
- نسبة التقنيين الذين يرون بأن الرقابة هي إتخاذ الإجراءات التصحيحية للانحرافات تقدر بـ 6,06 %
- نسبة التقنيين الذين يرون بأن الرقابة هي تتمثل في كل الاستجابات المذكورة في الجدول أعلاه تقدر بـ 69,69 %



و بمقارنة النسب مع بعضها البعض فإننا نلاحظ بأن الرقابة بأنواعها موجودة بالمؤسسة فهي وظيفة و عملية إدارية مهمة تساهم في تقييم و مراقبة الأداء و تحسينه كما أنها تساعد على تصحيح الانحرافات و الأخطاء الموجودة في المؤسسة و تقترح الحلول المناسبة لها لتفاديها في المستقبل، إنها تساعد عملية التخطيط و تحقيق أهداف المؤسسة.

إن الرقابة في أي مؤسسة صناعية تمثل ركيزة أساسية تساهم في تطوير العملية الإنتاجية و في تحسين أداء المؤسسة من جميع النواحي و المجالات.

إلا أن ما لاحظناه هو أن الرقابة بأنواعها في هذه المؤسسة تسيير وفق أساليب ووسائل روتينية في عملية الإشراف و المتابعة مما يجعل نتائجها دائما دون المتوسط و لا تحقق الأهداف التي تنتظرها المؤسسة و بالأخص في الجانب التقني و الفني.

* من خلال هذا الجدول و غيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن كل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال.

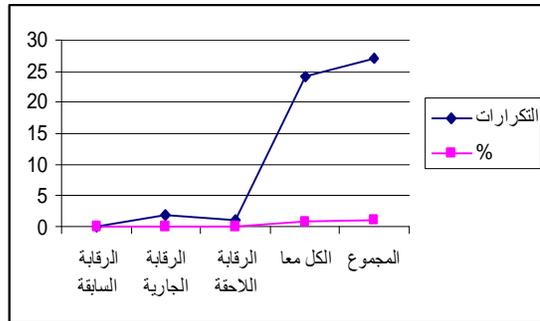
الجدول رقم 7: يبين أشكال الرقابة

الاستجابات	أفراد العينة	التكرارات	%
1- الرقابة السابقة	00	00	0 %
2- الرقابة الجارية	02	02	7,40 %
3- الرقابة اللاحقة	01	01	03,70 %
4- الكل معا	24	24	88,88 %
المجموع	27	27	100 %

يوضح هذا الجدول أشكال الرقابة بمركب الجرارات و المحركات بالسوناكوم و هذا بناء على آراء أفراد

العينة المدروسة الخاصة بفئة التقنيين، و كما هو واضح فإن الإجابات جاءت متباينة

و قد قمنا بتحديد النسب المئوية و حصلنا على النتائج التالية:



- نسبة التقنيين الذين يرون بأن الرقابة الجارية هي شكل من أشكال الرقابة الموجودة داخل المؤسسة تقدر

بـ 7,40 %

- نسبة التقنيين الذين يرون بأن الرقابة اللاحقة هي شكل من أشكال الرقابة الموجودة داخل المؤسسة تقدر

بـ 3,70 %

- نسبة التقنيين الذين يرون بأن الرقابة بكل أشكالها المبينة في الجدول أعلاه موجودة في المؤسسة تقدر بـ 88,88 %

و بمقارنة هذه النسب المتحصل عليها مع بعضها البعض فإننا نجد بأن كل أفراد العينة المدروسة

و عددهم 24 تقني يرون بأن الرقابة موجودة في المؤسسة بكل أشكالها المبينة في الجدول أعلاه.

يمكن تفسير هذه النتيجة على أساس أن التقنيين يرون بأن الرقابة تكون في السابق و الحاضر

و المستقبل فهي تحاول متابعة و مراقبة الأداء و العملية الإنتاجية في كل وقت و زمن لأن الرقابة تتصف

بالحركية و الديناميكية فهي ليست مستقرة و ثابتة في زمن واحد فهي متغيرة من مرحلة إلى أخرى.

إن ما يمكن استنتاجه هو أن الرقابة بكل أشكالها موجودة في مؤسسة الجرارات و المحركات بالسوناكوم

لكنها تعتمد على أساليب روتينية و بسيطة.

* من خلال هذا الجدول و غيره تبين أن عددا التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار

أكثر من احتمال.

جدول رقم 8: يبين أنواع الرقابة المطبقة في المؤسسة

الاستجابات	أفراد العينة	التكرارات	%
1- رقابة على الموارد البشرية	01	01	03,33 %
2- الرقابة المالية	02	02	06,66 %
3- الرقابة الأمنية	04	04	13,33 %
4- الكل معا	23	23	76,66 %
المجموع	30	30	100 %

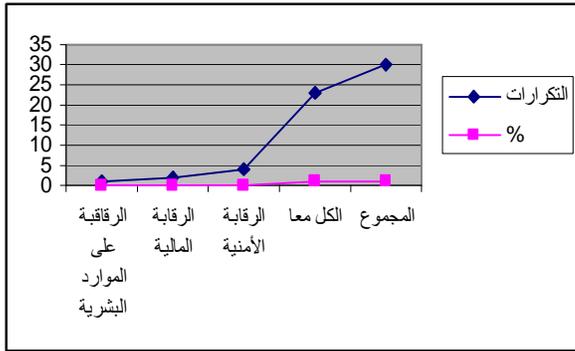
يظهر هذا الجدول أنواع الرقابة المطبقة داخل المؤسسة الصناعية للجرارات و المحركات و هذا بناء على آراء أفراد العينة المدروسة لفئة التقنيين، و كما هو واضح فإن الإجابات كانت حسب النسب التالية:

- نسبة التقنيين الذين يرون بأن رقابة الموارد البشرية موجودة في المؤسسة تقدر بـ 3,33 %
- نسبة التقنيين الذين يرون بأن الرقابة المالية موجودة في المؤسسة تقدر بـ 6,66 %
- نسبة التقنيين الذين يرون بأن الرقابة الأمنية موجودة في المؤسسة تقدر بـ 13,33 %
- نسبة التقنيين الذين يرون بأن الرقابة موجودة بكل أنواعها في المؤسسة تقدر بـ 76,66 %

و بمقارنة مع بعضها البعض نلاحظ بأن معظم أفراد العينة المدروسة يرون بأن الرقابة بمختلف أنواعها موجودة في المؤسسة و تمس جميع الجوانب، فهي متكاملة و مترابطة كل واحدة من هذه الأنواع تؤثر في الأخرى و تساهم في العمل على الرفع من العملية الإنتاجية. فالرقابة على الموارد البشرية تساهم في تقييم أداء الفرد العامل و سلوكه في العمل و تحديد حجمهم و تركيبهم و تعمل على مراقبة توزيعهم على مختلف الوظائف و التخصصات كما أنها تساهم في تطوير مهاراتهم و قدراتهم عن طريق اكتشاف النقائص في أدائهم لتحسينها.

أما الرقابة المالية فهي تساهم في الحفاظ على الممتلكات المادية و المالية للمؤسسة من التلف و السرقة و الإسراف و الاختلاس حتى لا تقع المؤسسة في انحرافات مالية يصعب علاجها. نفس الشيء ينطبق على الرقابة الأمنية فهي بدورها تساهم في المحافظة على المؤسسة من كل الأخطار الداخلية و الخارجية التي قد تؤثر على أداء و تقدم المؤسسة.

إن هذه الأنواع من الرقابة بالرغم من وجودها في المؤسسة فإن نتائجها و أدائها دون المتوسط و هذا راجع إلى أنها تعتمد على أساليب ووسائل بسيطة و غير متطورة مما يصعب في القيام بمهام هذه الأنواع من الرقابة هذا من جهة و من جهة أخرى فإن الأشخاص القائمين على تطبيقها يتأثرون بالأحكام الشخصية مما يؤثر على عملية التقييم و التقنين و المعاينة.



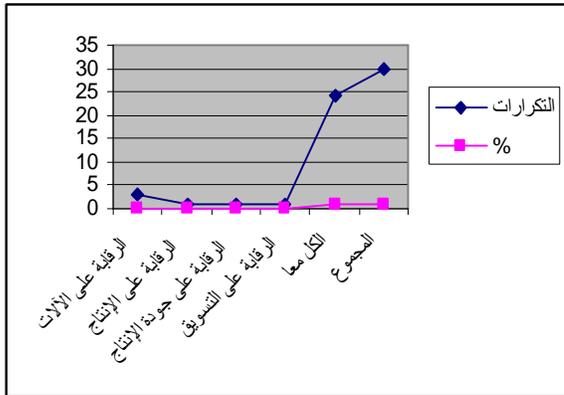
* من خلال هذا الجدول و غيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال.

الجدول رقم 9: يبين مجالات الرقابة داخل المؤسسة

الاستجابات	أفراد العينة	التكرارات	%
1- الرقابة على الآلات	03	10	%
2- الرقابة على الإنتاج	01	3,33	%
3- الرقابة على جودة الإنتاج	01	3,33	%
4- الرقابة على التسويق	01	3,33	%
5- الكل معا	24	80	%
المجموع	30	100	%

يبين الجدول الواضح أمامنا مجالات الرقابة داخل المؤسسة و كما هو واضح فإن أفراد العينة المدروسة لفئة التقنيين جاءت إجابتهم حسب النسب التالية:

- نسبة التقنيين الذين يرون بان الرقابة على الآلات موجودة في المؤسسة تقدر بـ 10 %
- نسبة التقنيين الذين يرون بان الرقابة على الإنتاج موجودة في المؤسسة تقدر بـ 3,33 %
- نسبة التقنيين الذين يرون بان الرقابة على جودة الإنتاج موجودة في المؤسسة تقدر بـ 3,33 %
- نسبة التقنيين الذين يرون بان الرقابة على التسويق موجودة في المؤسسة تقدر بـ 3,33 %
- نسبة التقنيين الذين يرون بان كل مجالات الرقابة السابقة الذكر موجودة في المؤسسة تقدر بـ 80 %



و بمقارنة النسب مع بعضها البعض نلاحظ بأن كل أفراد العينة يرون بأن مجالات الرقابة المبينة في الجدول أعلاه موجودة في المؤسسة و تتفاعل مع بعضها البعض فهي متكاملة أي أن كل مجال يؤثر في الآخر و يساهم في تقدم المؤسسة و نجاحها.

فالرقابة على الآلات تحاول التأكد في الاستخدام الأمثل للآلات كل حسب وظيفتها و دورها في المؤسسة كما تساهم في معرفة أسباب عطل الآلات و إتلافها من أجل إجراء الصيانة و التوصيلحات اللازمة من جهة أخرى فإن الرقابة على الإنتاج تحاول التأكد من أن تم إنتاجه مطابق لما هو مطلوب إنجاز من حيث الجودة و المواصفات و من حيث كمية الإنتاج أما الرقابة على التسويق فإنها تتأكد من حجم المبيعات و الأرباح و التكاليف للمنتوج بحيث توفر أحسن الظروف لتسويقه إلى الزبائن و المتعاملين مع المؤسسة.

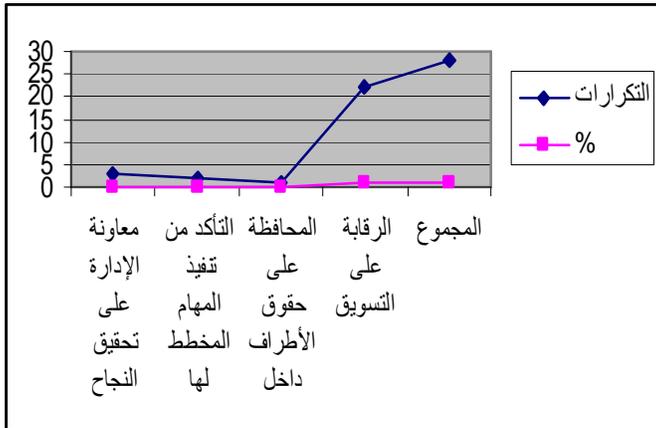
إن مجالات الرقابة متوفرة في مؤسسة الجرارات و المحركات بالسوناكوم إلا أن أدائها داخل المؤسسة دون المتوسط بسبب ضعف الأساليب و الوسائل و عدم كفاءة المراقبين القائمين على عملية المتابعة و التفيتش، و خير دليل و هو وجود العديد من الآلات التالفة إلى جانب ضعف عملية التسويق للمنتوج بسبب قلة الجودة النوعية للجرارات.

* من خلال الجدول و غيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال.

جدول رقم 10: يبين أهمية الرقابة داخل المؤسسة

الاستجابات	أفراد العينة	التكرارات	%
1- معاونة الإدارة على تحقيق النجاح		03	10,71 %
2- التأكد من تنفيذ المهام المخطط لها		02	7,14 %
3- المحافظة على حقوق الأطراف داخل المؤسسة		01	3,57 %
5- الكل معا		22	78,57 %
المجموع		28	100 %

يبين هذا الجدول أهمية العملية الرقابية في المؤسسة الصناعية للمحركات و الجرارات بالسوناكوم، و هذا بناء على أفراد العينة المدروسة لفئة التقنيين، و قد جاءت متباينة من فئة إلى أخرى، و كما هو واضح فإن النسب المئوية المتحصل عليها كانت حسب النتائج التالية:



- نسبة التقنيين الذين يرون بأن أهمية الرقابة تتمثل في معاونة الإدارة على تحقيق النجاح تقدر بـ 10,71 %
 - نسبة التقنيين الذين يرون بأن أهمية الرقابة تتمثل في التأكد من تنفيذ المهام المخطط لها تقدر بـ 7,14 %
 - نسبة التقنيين الذين يرون بأن أهمية الرقابة تتمثل في المحافظة على حقوق الأطراف داخل المؤسسة تقدر بـ 3,57 %
 - نسبة التقنيين الذين يرون بأن أهمية الرقابة تتمثل في كل الإجابات المذكورة في الجدول أعلاه تقدر بـ 78,57 %

و بمقارنة النسب مع بعضها البعض تبين بأن هناك فئة كبيرة ترى بأن الرقابة بأنواعها تساهم:

- معاونة الإدارة على تحقيق النجاح و التطور و التقدم و تحقيق الاستقرار
- تساهم في التأكد من تنفيذ المهام التي تم ضبطها من خلال العملية التخطيطية
- تساهم في تطوير العملية الإنتاجية بالمؤسسة من ناحية النوعية و الكمية
- تساهم في تحديد الأخطاء و الانحرافات و تصحيحها بما يتماشى مع القوانين لتفادي وقوعها في المستقبل.

- تساهم في مراقبة تطبيق القوانين و اللوائح و القرارات من جميع الأطراف داخل المؤسسة

نستنتج من خلال ما سبق ذكره بأن الرقابة إحدى العمليات الإدارية المهمة و الأساسية في المؤسسة فهي تساعد المؤسسة على تحقيق التطور و الاستقرار في جميع المجالات لكن بشرط أن تطبق بموضوعية و شفافية ووضوح من طرف الأشخاص القائمين عليها.

* من خلال هذا الجدول و غيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال

جدول رقم 11: يبين دور رقابة الموارد البشرية في المؤسسة.

الاستجابات	أفراد العينة	
	التكرارات	%
1- حجم و تركيبة العمال	01	3,57 %
2- بكفاءة العمال و أدائهم	01	3,57 %
3- بتوزيع العمال على مختلف المهن و الاختصاصات	02	7,14 %
4- الكل معا	24	85,71 %
المجموع	28	100 %

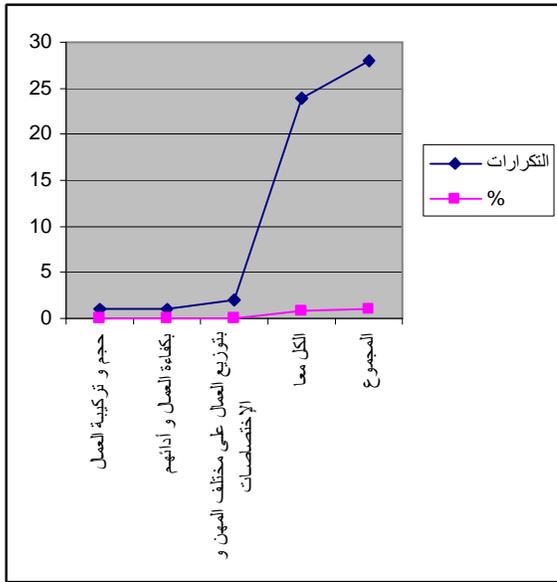
يوضح هذا الجدول دور رقابة الموارد البشرية في مؤسسة الجرارات و المحركات بالسوناكوم و هذا بناء على آراء أفراد العينة المدروسة لفئة التقنيين و كما هو واضح فإن الإجابات جاءت متباينة من فئة إلى أخرى و قد قمنا بتحديد النسب المئوية و حصلنا على النتائج التالية:

- نسبة التقنيين الذين يرون بأن دور رقابة الموارد البشرية في المؤسسة يتمثل في تحديد حجم و تركيبة العمال تقدر بـ 3,57 %
- نسبة التقنيين الذين يرون بان دور رقابة الموارد البشرية في المؤسسة يتمثل في دراسة كفاءة العمال و أدائهم تقدر بـ 3,57 %
- نسبة التقنيين الذين يرون بان دور رقابة الموارد البشرية في المؤسسة يتمثل في توزيع العمال على مختلف المهن و الاختصاصات تقدر بـ 7,14 %
- نسبة التقنيين الذين يرون بان دور رقابة الموارد البشرية في المؤسسة يتمثل في جميع الإجابات المبينة في الجدول أعلاه تقدر بـ 85,71 %

و من خلال ملاحظة هذه النسبة المذكورة سابقا نلاحظ بأن الرقابة على الموارد البشرية هي ركيزة أساسية في المؤسسة فهي تهتم بحجم و تركيبة العمال من حيث عددهم و نوعية المناصب و المهن و بتوزيع العمال و الموظفين على مختلف المهن و الاختصاصات كذلك تهتم بدراسة و معاينة كفاءة العمال و أدائهم في العمل.

إن رقابة الموارد البشرية تساهم في جميع المعلومات الضرورية التي تساعد على توصيف الوظائف و المهن من جميع النواحي و هذا التفادي الأخطاء و الانحرافات و لرسم سياسة واضحة للتوظيف و التشغيل. لكن ما لاحظناه هو أن رقابة الموارد البشرية دورها يكاد يكون منعدم داخل المؤسسة و يهتم فقط إلا بمعاينة و تفتيش العمال بطرق روتينية و بوسائل و أساليب تقليدية، بعبارة أخرى لو قامت رقابة الموارد البشرية بدورها لما وجدنا أن هناك تسريح كبير للموظفين و العمال.

* من خلال هذا الجدول و غيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال

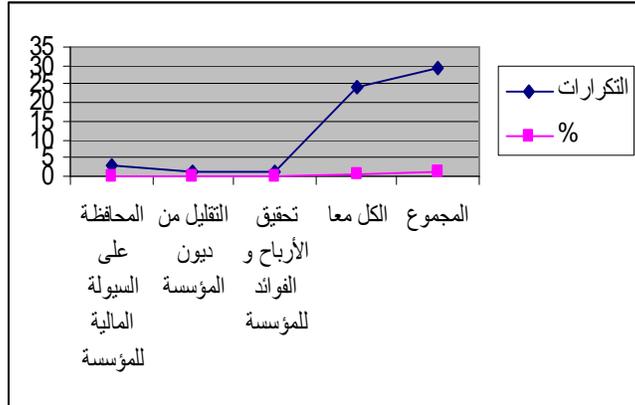


جدول رقم 12: يوضح دور الرقابة المالية:

الاستجابات	أفراد العينة	
	التكرارات	%
1- المحافظة على السيولة المالية للمؤسسة و منع التلاعب فيها	03	10,34 %
2- التقليل من ديون المؤسسة	01	3,44 %
3- تحقيق الأرباح و الفوائد للمؤسسة	01	3,44 %
4- الكل معا	24	82,75 %
المجموع	29	100 %

يشير هذا الجدول إلى دور الرقابة المالية في المؤسسة و هذا بناء على آراء أفراد العينة المدروسة، و قد كانت الإجابات حسب النسب المئوية التالي:

- نسبة التقنيين الذين يرون بأن دور الرقابة المالية يتمثل في المحافظة على السيولة المالية للمؤسسة و منع التلاعب فيها و إتلافها تقدر بـ 10,34 %
- نسبة التقنيين الذين يرون بأن دور الرقابة المالية هو التقليل من ديون المؤسسة تقدر بـ 3,44 %
- نسبة التقنيين الذين يرون بأن دور الرقابة المالية هو تحقيق الفوائد و الأرباح تقدر بـ 3,44 %
- نسبة التقنيين الذين يرون بأن دور الرقابة المالية يتمثل في كل الإجابات المبينة في الجدول أعلاه تقدر بـ 82,75 %



و بمقارنة النسب مع بعضها البعض نلاحظ بأن اغلب التقنيين يرون بأن الرقابة المالية ركيزة أساسية فهي تمارس من قبل أجهزة متخصصة في مجال المحاسبة و الاقتصاد مثل دواوين المحاسبة و المراجعة بالاعتماد على السجلات و المستندات و الدفاتر على أساس أسلوب عمل النظام المحاسبي. إن الرقابة المالية تساهم في تحقيق الاستقرار المالي للمؤسسة و ذلك بالمحافظة على الموارد المالية و منع التلاعب فيها إما التلف أو الإسراف في استخدامها أو سرقتها كما أنها تساهم في التقليل من ديون المؤسسة و تحقيق الأرباح و الفوائد.

إن الشيء الملاحظ حول عملية الرقابة المالية في مؤسسة الجرارات و المحركات أنها تتقصها الموضوعية في عملية التسيير بمعنى أنها تخضع للأهواء و القيم و الاعتبارات الذاتية الشخصية للأفراد القائمين على تطبيقها و هذا ما أكده لنا بعض التقنيين من خلال مقابلتهم و تطبيق الاستبيان عليهم و هذا ما أدى إلى سوء أداء المؤسسة من الناحية المالية فأصبحت المؤسسة تعاني من مديونية كبيرة، حيث تم جدولة ديونها عدة مرات و لكن مازال المشكل قائم مما تسبب في وقوع المؤسسة في اضطرابات مالية كبيرة و خطيرة أدت بها إلى الدخول في حالات إفلاس هذا ما تسبب في تصريح العديد من الموظفين و العمال. نستنتج من كل ما سبق بأن الرقابة المالية هي الذرع الواقي و الحامي للمؤسسة من كل الأخطاء و الانحرافات المالية من جميع النواحي بشرط يحسن تطبيقها.

* من خلال هذا الجدول و غيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال

جدول رقم 13: يبين دور الرقابة الأمنية في المؤسسة

الاستجابات	أفراد العينة	
	التكرارات	%
1- دراسة واقع الأمن الصناعي في المؤسسة	03	10,71 %
2- دراسة كيفية تحسين ظروف العمل	01	3,57 %
3- في تحسين الظروف الوقائية من حوادث العمل	01	3,57 %
4- الكل معا	23	82,14 %
المجموع	28	100 %

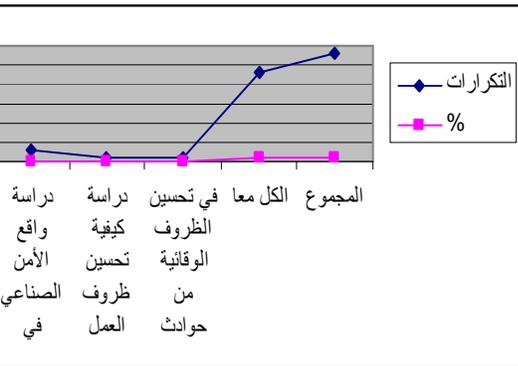
يوضح هذا الجدول الإستخلاصي آراء التقنيين للأهمية الرقابة الأمنية في المؤسسة و كما هو مبين فإن أفراد العينة المدروسة جاءت اختياراتهم حسب النسب المئوية التالي:

- نسبة التقنيين الذين يرون بأن الرقابة الأمنية تهتم بدراسة واقع الأمن الصناعي تقدر بـ **10,71%**

- نسبة التقنيين الذين يرون بأن الرقابة الأمنية تهتم بدراسة كيفية تحسين ظروف العمل تقدر بـ **3,57%**

- نسبة التقنيين الذين يرون بأن الرقابة الأمنية تهتم بتحسين الظروف الوقائية من حوادث العمل تقدر بـ **3,57%**

- نسبة التقنيين الذين يرون بأن الرقابة الأمنية تتمثل في جميع الإجابات المذكورة في الجدول أعلاه تقدر بـ **82,14%**



و بمقارنة النسب مع بعضها البعض نلاحظ أن الفئة الكبرى من التقنيين ترى بأن الرقابة الأمنية عملية ذات قيمة أساسية بالمؤسسة فهي تمارس من قبل أفراد مدربين و سبق لهم أن مارسوا مهنة الأمن إما في الدرك أو الجيش أو الشرطة بناء على قوانين و ضوابط و أسس أمنية موضوعة من قبل المسؤولين في المؤسسة. إن الرقابة الأمنية ازدادت أهميتها في السنوات الأخيرة و هذا نتيجة للظروف الأمنية التي مرت بها الدولة، و يهدف هذا لحماية المؤسسة الصناعية من الأخطار التي قد تتعرض لها من تخريب أو حرق أو سرقة أو إتلاف عتاد و آلات.

إننا لاحظنا من خلال وجودنا داخل المؤسسة بأنه هناك إجراءات أمنية مشددة فإثناء انتقالنا من قسم إلى آخر أو من وحدة إنتاجية على أخرى يكون بموافقة الجهة المختصة بالرقابة الأمنية.

إن فقدان الناحية الأمنية في المؤسسة ينعكس على نتائج أدائها و بالأخص من الناحية الإنتاجية، فلا يمكن تصور مؤسسة من دون رقابة أمنية، لأنه كلما توفر الأمن في المؤسسة كلما ساهم في تقديمها و تطورها و كلما أحس الموظفون و العمال بالأمان ساهمة في تحقيق نسبة إنتاج مرتفعة و بنوعية ممتازة، إن الرقابة الأمنية تكمل باقي أنواع الرقابة الأخرى و تحافظ عليها.

* من خلال هذا الجدول و غيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال

جدول رقم 14: دور الرقابة على الإنتاج في المؤسسة

الاستجابات	أفراد العينة	
	التكرارات	%
1- مراقبة حجم الإنتاج	05	16,15 %
2- مراقبة نوعية الإنتاج	03	9,67 %
3- مراقبة جودة الإنتاج	02	6,45 %
4- الكل معا	21	67,74 %
المجموع	31	100 %

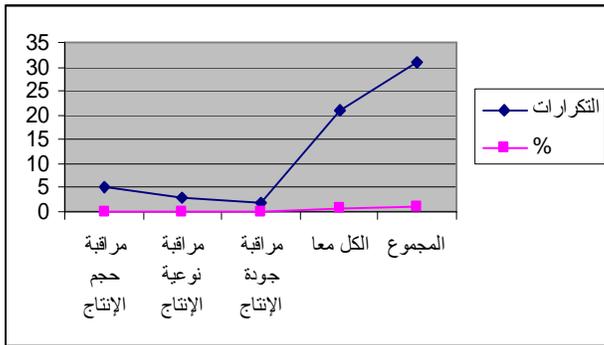
يثير هذا الجدول إلى أهمية الرقابة على الإنتاج داخل المؤسسة الصناعية للمحركات و الجرارات بالسوناكوم و كما هو واضح فإن الإجابات تختلف من فئة إلى أخرى و هذا حسب النسب المئوية التالية:

- نسبة التقنيين الذين يرون بأن أهمية الرقابة على الإنتاج تتمثل في مراقبة حجم الإنتاج بـ 16,15 %

- نسبة التقنيين الذين يرون بأن أهمية الرقابة على الإنتاج تتمثل في مراقبة نوعية الإنتاج تقدر بـ 9,67 %

- نسبة التقنيين الذين يرون بأن أهمية الرقابة على الإنتاج تتمثل في مراقبة جودة الإنتاج تقدر بـ 6,45 %

- نسبة التقنيين الذين يرون بأن أهمية الرقابة على الإنتاج تتمثل في جميع الإجابات المبينة في الجدول أعلاه تقدر بـ 67,74 %



و بمقارنة النسب مع بعضها البعض نرى بأن فئة كبيرة من التقنيين تقدر بـ 21 تقنيا ترى بأن الرقابة على الإنتاج تتمثل في مراقبة الإنتاج و حجمه و نوعيته

يمكن تفسير هذه النتيجة على أساس أن الرقابة على الإنتاج مهمة و أساسية لأن أي مؤسسة صناعية تقوم بإنتاج منتج معين لابد لها من أن تراقب الإنتاج من حيث الكمية و النوعية و الجودة و الإتقان و هذا لتحقيق أكبر قدر من المبيعات و الأرباح و لفرض مكانة في السوق و كسب ثقة العملاء و الزبائن سواء من داخل الوطن محليا أو من خارج الوطن خصوصا و أن هناك منافسة قوية من شركات أجنبية لها من المكانة الاقتصادية و الصناعية وزنها الدولي، أو من بعض الخواص الذين يهتمون باستيراد مثل هذا المنتج من الخارج و بيعه في الجزائر بأسعار أقل من أسعار هذه المؤسسة.

إن السياسة العامة التي اتبعتها الدولة اتجاه هذه المؤسسات العمومية قد أثر سلبا على نوعية و كمية وجودة الإنتاج و قد وجدنا في مؤسسة الجرارات و المحركات بالسوناكوم عدد كبير من المحركات و الجرارات في كساد و لا يوجد زبائن لشرائه بسبب ارتفاع قيمته في السوق الوطنية.

* من خلال هذا الجدول و غيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال

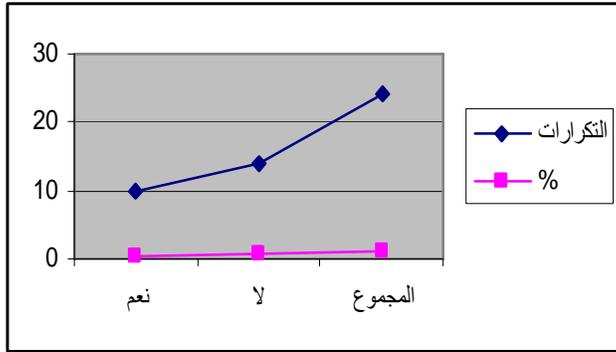
جدول رقم 15: يبين دور الرقابة على الإنتاج أثناء عملية الشحن و التسويق للعملاء

%	التكرارات	أفراد العينة
		الاستجابات
41,66 %	10	نعم
58,33 %	14	لا
100 %	24	المجموع

يبين هذا الجدول أهمية الرقابة على الإنتاج أثناء عملية الشحن بمؤسسة الجرارات و المحركات بالسوناكوم و هذا بناء على آراء أفراد العينة المدروسة و كما و واضح فإن الإجابات كانت حسب النسب التالية:

- نسبة التقنيين الذين يرون بأن هناك رقابة على الإنتاج أثناء عملية الشحن و التسويق إلى العملاء تقدر بـ 41,66 %

- نسبة التقنيين الذين يرون بأنه ليست هناك رقابة على الإنتاج أثناء عملية الشحن و التسويق إلى العملاء تقدر بـ 58,33 %



و بمقارنة النسب مع بعضها البعض فإننا نجد أن هناك فئة من التقنيين تقدر بـ 14 تقني من أصل 24 ترى بأنه لا توجد هناك رقابة على الإنتاج أثناء عملية التسويق للعملاء و الزبائن.

إن عملية الرقابة على الإنتاج أثناء عملية الشحن و التسويق و البيع لزبائن و العملاء تكون في أغلب الأحيان بطرق روتينية و أساليب تقليدية فقط و هذا ما أكدته لنا أغلب التقنيين بالمؤسسة بمعنى أن عملية الرقابة على الإنتاج تكون على الأوراق و السجلات فقط و خير دليل على ذلك هو أن الفلاح عندما يأتي لشراء جرار فإن المؤسسة لا توفر له وسائل للنقل بل يقوم بنقل الجرار لوحده

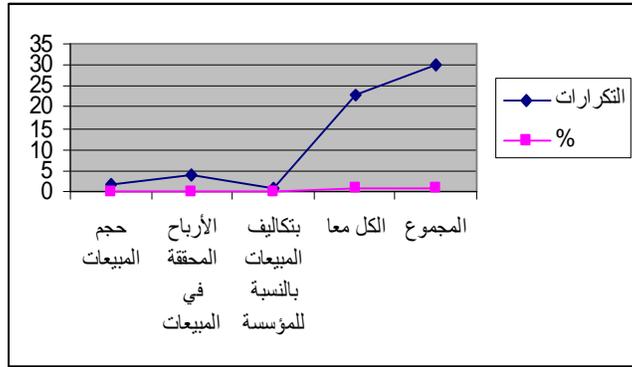
و في غالب الأحيان بعد استكمال الأوراق و الوثائق الضرورية يقوم الزبون بسياقه الجرار و الخروج به من المؤسسة دون أي عملية شحن أو رقابة.

إن الرقابة على الإنتاج لا تقوم بدورها الأساسي في عملية التسويق للعملاء و لا تساهم في توفير الراحة للزبائن أثناء عملية البيع مما تسبب في كساد المنتج حيث يوجد عدد كبير من الجرارات في الحظيرة بدون عملية تسويق و بالتالي فإن عدد كبير من العمال لم يفاوضوا رواتبهم منذ عدة شهور و هذه من بين الأسباب التي ساهمت في تسريح عدد كبير من الموظفين و العمال بسبب عجز المؤسسة المالي و عدم قدراتها على توفير الرواتب لهم.

جدول رقم 16: يبين دور الرقابة على التسويق في المؤسسة

الاستجابات	أفراد العينة	التكرارات	%
1- حجم المبيعات		02	6,66 %
2- الأرباح المحققة في المبيعات		04	13,33 %
3- تكاليف المبيعات بالنسبة للمؤسسة		01	3,33 %
4- الكل معا		23	76,66 %
المجموع		30	100 %

يبين هذا الجدول الإستخلاصي أمامنا فئة التقنيين لمؤسسة السوناكوم حول دور الرقابة على التسويق و بيع السلع إلى الزبائن و العملاء، و كما هو مبين فغن الإجابات كانت متباينة من فئة إلى أخرى حسب النسب التالية:



- نسبة التقنيين الذين يرون بأن الرقابة على التسويق تهتم بحجم المبيعات تقدر بـ 6,66 %
- نسبة التقنيين الذين يرون بأن الرقابة على التسويق تهتم بحجم الأرباح المحققة في المبيعات تقدر بـ 13,33 %
- نسبة التقنيين الذين يرون بأن الرقابة على التسويق تهتم بتكاليف المبيعات بالنسبة للمؤسسة تقدر بـ 3,33 %
- نسبة التقنيين الذين يرون بأن الرقابة على التسويق تهتم بكل الإجابات المذكورة في الجدول أعلا تقدر بـ 76,66 %

إن الرقابة على التسويق تتم بالسلع و المنتجات الموجودة في المؤسسة سواء من حيث حجم المبيعات التي تقوم بها، أو الأرباح المحققة من تلك المبيعات و حتى من حيث التكاليف، فهي تحاول أن توفر كل الظروف الملائمة لبيع المنتج إن الزبائن و العملاء.

إن الرقابة على التسويق تحاول دراسة كل المتغيرات داخل المؤسسة و التي لها صلة بعملية البيع و هذا لكي تحقق أكبر قدر ممكن من الأرباح و المبيعات، فهي إحدى أهم مجالات الرقابة في المؤسسة.

إن الشيء الذي أكده لنا التقنيون أثناء توزيع الاستبيان هو أن الرقابة على التسويق تؤدي وظيفتها بطرق بسيطة بالاعتماد على وسائل و أساليب تقليدية مما أثر على عملية البيع، و بالتالي أدى إلى كساد المنتج إن ما يمكن استنتاجه هو أن الرقابة على التسويق تأثر بالسياسة العام المتبعة من قبل المؤسسة في عملية التسيير و بالتالي نتائجها دون الوسط في عملية تقييم الأداء.

* من خلال هذا الجدول و غيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال

جدول رقم 17: يبين دور الرقابة على الآلات

الاستجابات	أفراد العينة	
	التكرارات	%
1- التأكد من أن الآلات المطلوب توفرها موجودة وصالحة للعمل	01	3,33%
2- التأكد من استخدام الأمتل للآلات داخل المؤسسة	01	3,33%
3- معرفة أسباب عطل الآلات و إجراء الصيانة اللازمة لها	05	16,66%
4- الكل معا	23	76,66%
المجموع	34	100%

يبين هذا الجدول دور الرقابة على الآلات، و كما هو واضح فإن الإجابات جاءت متنوعة و متباينة من فئة إلى أخرى و هذا حسب النسب التالية:

- نسبة التقنيين الذين يرون بأن الرقابة على الآلات يتمثل دورها في التأكد من أن الآلات المطلوب توفرها موجودة وصالحة للعمل تقدر بـ 3,33%

- نسبة التقنيين الذين يرون بأن الرقابة على الآلات يتمثل دورها في التأكد من الاستخدام الأمتل للآلات داخل المؤسسة تقدر بـ 3,33%

- نسبة التقنيين الذين يرون بأن الرقابة على الآلات يتمثل دورها في معرفة أسباب عطل الآلات و إجراء الصيانة اللازمة لها تقدر بـ 16,66%

- نسبة التقنيين الذين يرون بأن الرقابة على الآلات يتمثل دورها في كل الإجابات المبينة في الجدول أعلاه تقدر بـ 76,66%

و بمقارنة النسب مع بعضها البعض يتضح لنا بان هناك فئة كبيرة من التقنيين بحوالي 23 ترى بأن الرقابة

على الآلات من أهم المجالات الرقابية في المؤسسة فهي تساهم في:

- التأكد من أن الآلات المطلوب توفرها موجودة وصالحة للعمل مثل آلات صناعة اللوالب بمختلف أنواعها، آلات صناعة كل لوازم المحرك، آلات التلحيم و تركيب كل معدات المحرك آلات صناعة و لوازم الجرار الأخرى... الخ.

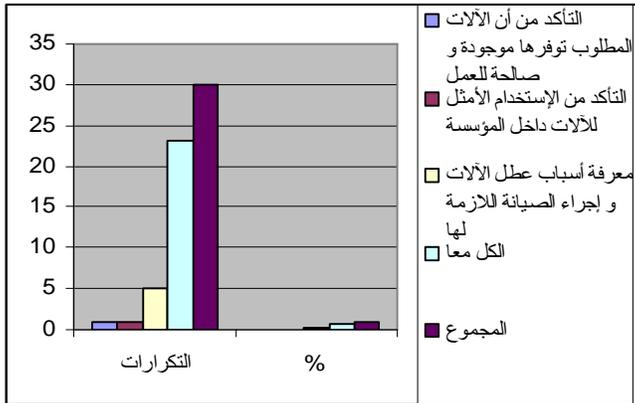
- التأكد من الاستخدام الأمتل للآلات داخل المؤسسة الصناعية كل حسب أهميتها و دورها في العملية الإنتاجية.

- التأكد من أسباب عطل الآلات و هذا من أجل المساهم في صيانتها و تصليحها بأقل تكاليف ممكنة و جعلها قادرة على الإنتاج مرة أخرى.

إن الرقابة على الآلات تعتمد على مجموعة من الأدوات و الأساليب و الوسائل مثل سجل الآلة بطاقة الآلة العاطلة، سجل الوقت الضائع للآلات و ذا من أجل تحسين أداء الآلة في العملية الإنتاجية و المحافظة على سلامتها من التلف أو التخريب أو العطب.

إن الرقابة على الآلات في مؤسسة السوناكوم لم تستطع الحد من ظاهرة تلف الآلات حيث وجدنا العديد من الآلات معطل و لا يساهم في العملية الإنتاجية في المصنع مما تسبب في قلة الإنتاج بمختلف أنواعه.

* من خلال هذا الجدول و غيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال



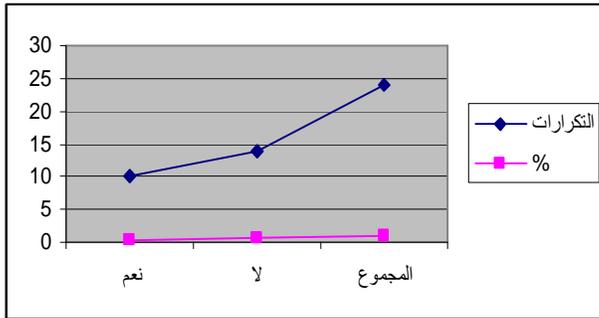
جدول رقم 18: يبين دور الرقابة التجارية في التسويق الجيد للمنتوج

%	التكرارات	أفراد العينة
		الاستجابات
41,66 %	10	نعم
58,33 %	14	لا
100 %	24	المجموع

يشير هذا الجدول المبين أعلاه إلى مدى مساهمة الرقابة التجارية في عملية التسويق الجيد للمنتوج بمؤسسة الجرارات و المحركات بالسوناكوم و هذا بناء على آراء أفراد العينة من فئة التقنيين و كما هو واضح فإن الإجابات حسب النسب التالية:

- نسبة التقنيين الذين يرون بأن هناك مساهمة جيدة للرقابة التجارية في عملية التسويق الجيد للمنتوج تقدر بـ 41,66 %

- نسبة التقنيين الذين يرون بأنه لا توجد مساهمة للرقابة التجارية في عملية التسويق الجيد للمنتوج تقدر بـ 58,33 %



و بمقارنة النسب مع بعضها البعض فغننا نجد بأن هناك فئة معتبرة من التقنيين حوالي 14 تقني ترى بأن الرقابة التجارية لا تساهم في عملية التسويق الجيد للمنتوج إن الرقابة التجارية هي التي تساهم في عملية تسويق و بيع المنتوج إلى الزبائن و ذلك عن طريق عملية الإعلام و الإشهار الجيد للمنتوج.

إن الشيء الملاحظ في مؤسسة الجرارات و المحركات هو أن الرقابة التجارية لا تساهم في التسويق الجيد للمنتوج و هذا ما أكدته لنا أفراد العينة المدروسة لفئة التقنيين، حيث أكد لنا بأن الإنتاج لا يباع بسبب ضعف العملية التجارية من جانب الإشهار للمنتوج و التعريف به للزبائن و العملاء هذا من جهة و من جهة أخرى فإن الرقابة التجارية تفرض عليها ضغوط داخلية و خارجية ساهمت في ركود و كساد المنتوج و هذا ما شاهدناه في المؤسسة حيث يوجد حوالي 1200 جرار لم تبع مما ساهم في وقوع المؤسسة في أزمات مالية أدت بها إلى التقليل و تسريح عدد كبير من العمال كما تسبب ضعف الرقابة التجارية في وجود عدد كبير من الموظفين و العمال لم يتقاضوا رواتبهم لفترة تقارب 4 أشهر، و أدى بالمؤسسة إلى الدخول في أزمات مالية تهددها بالإفلاس و الغلق.

إن ما يمكن استنتاجه هو أن الرقابة التجارية لا تؤدي وظيفتها في ظروف حسنة بل إنها تتعرض إلى ضغوط أثرت على العملية الإنتاجية ككل من جميع النواحي و بالأخص من الناحية المالي.

جدول رقم 19: يوضح المدة الزمنية لتطبيق الرقابة في المؤسسة

الاستجابات	أفراد العينة	التكرارات	%
1- رقابة يومية		03	10,34 %
2- رقابة شهرية		01	3,44 %
3- رقابة سنوية		01	3,44 %
4- الكل معا		24	82,75 %
المجموع		29	100 %

يوضح الجدول المبين أمامنا المدة الزمنية التي تتبعها مؤسسة الجرارات و المحركات بالسوناكوم لتطبيق الرقابة بجميع أنواعها المذكورة في الجانب النظري، و كما هو واضح فإن الإجابات جاءت متباينة من فئة

إلى أخرى حسب النسب التالية:

- نسبة التقنيين الذين يرون بأن الرقابة بجميع أنواعها تكون يومية تقدر بـ 10,34 %

- نسبة التقنيين الذين يرون بأن الرقابة بجميع أنواعها تكون شهرية تقدر بـ 3,44 %

- نسبة التقنيين الذين يرون بأن الرقابة بجميع أنواعها تكون سنوية تقدر بـ 3,44 %

- نسبة التقنيين الذين يرون بأن الرقابة بجميع أنواعها تكون موجودة في المؤسسة تقدر بـ 82,75 %

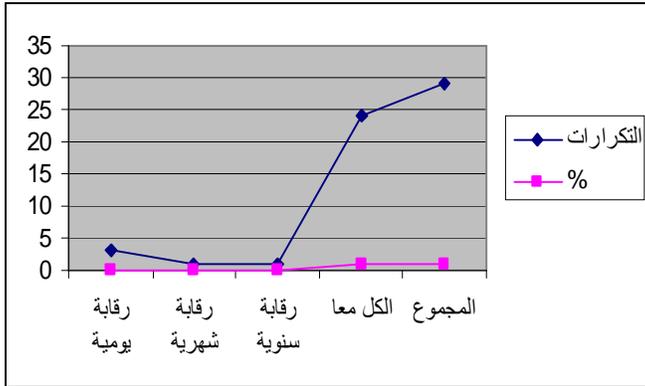
إن من خلال ما سبق ذكره نلاحظ بان فئة كبيرة من التقنيين حوالي 24 تقني يرون بأن الرقابة تطبق خلال الفترات الزمنية المبينة في الجدول أعلاه و هذا حسب طبيعة و نوع الرقابة.

إن العملية الرقابية في أي مؤسسة صناعية تكون مطبقة خلال مختلف الفترات الزمنية لأنها مهمة و لا يمكن الاستغناء عليها فهي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة و نجاحها و تقدمها، فمثلا هناك رقابة الموارد البشرية تكون يوميا على مختلف الموظفين و العمال لتقييم أدائهم كما أنها تكون شهرية و سنوية نفس الشيء على الرقابة المالية و الرقابة الأمنية و غيرها.

إن المؤسسة الصناعية للجرارات و المحركات تطبق الرقابة بأنواعها خلال مختلف الفترات الزمنية المبينة في الجدول أعلاه لكن تطبيق الرقابة بسيط و يساهم بفعالية في عملية تقييم الأداء للمؤسسة و هذا ما يؤكد لنا الواقع حيث أن المؤسسة تعاني من عدم الاستقرار في جميع الجوانب مما أدى على تدني العملية الإنتاجية و تسريح العديد من العمال إضافة إلى دخول المؤسسة في دائرة الإفلاس و أصبحت مهددة بالغلاق.

إنه بالرغم من وجود دائم للرقابة في مختلف الفترات الزمنية إلا أن فائدتها و أهميتها و دورها ضعيف مما تسبب في خسارة المؤسسة فهي الآن مهددة بالبيع للخوائص.

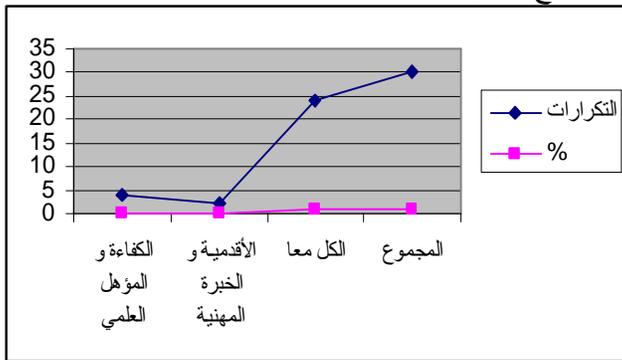
* من خلال هذا الجدول و غيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال



جدول رقم 20: يبين المواصفات الضرورية في الشخص القائم بالعملية الرقابية

الاستجابات	أفراد العينة	التكرارات	%
1- الكفاءة و المؤهل العلمي	04	13,33%	
2- الأقدمية و الخبرة المهنية	02	6,66%	
3- الكل معا	24	80%	
المجموع	30	100%	

يبين الجدول أعلاه آراء التقنيين في المواصفات الواجب توفرها في الشخص القائم بالعملية الرقابية في المؤسسة، و قد كانت الإجابات متباينة من فئة إلى أخرى حسب النتائج التالية:



- نسبة التقنيين الذين يرون بأن المؤهل العلمي والكفاءة من الشروط الضرورية في الشخص القائم بالعملية الرقابية تقدر بـ 13,33%

- نسبة التقنيين الذين يرون بأن الأقدمية و الخبرة المهنية شرط ضروري في الشخص القائم بالعملية الرقابية تقدر بـ 6,66%

- نسبة التقنيين الذين يرون بأن المؤهل العلمي والأقدمية شرطان أساسيان في الشخص القائم بالعملية الرقابية تقدر بـ 80%

إن أغلب التقنيين في مؤسسة السوناكوم ترى بان المؤهل العلمي و الأقدمية شرطان مهمان في الشخص الذي يقوم بتطبيق العملية الرقابية، لأنهما مترابطان و متماسكان فكل منهما يكمل الآخر فالمؤهل العلمي يتطلب الأقدمية و خبرة، و العكس صحيح الخبرة المنية تتطلب مؤهل علمي.

كما لا بد أن تتوفر مواصفات أخرى في الشخص القائم بالعملية الرقابية و هي الحضور الدائم بالمؤسسة و الانضباط في العمل و التحلي بالروح الوطنية، بالإضافة إلى تحمل المسؤولية و الاعتماد على مبدأ الموضوعية في تطبيق الرقابة و الابتعاد عن الأحكام الذاتية و الشخصية.

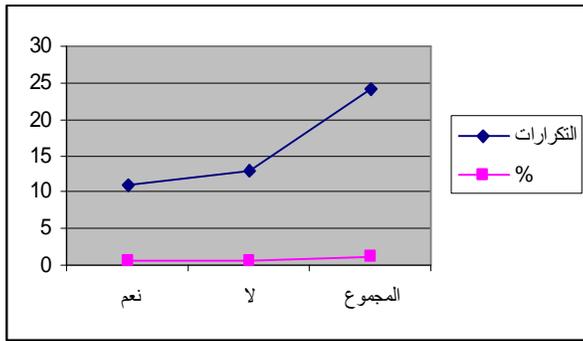
إن ما يمكن استنتاجه هو أن الرقابة بمختلف أنواعها في أي مؤسسة صناعية لا بد أن تعتمد على أشخاص تتوفر فيهم مجموعة من الصفات السابقة الذكر و هذا لكي تكون لها نتائج حسنة بالنسبة للمؤسسة في عملية تقييم الأداء من جهة و من جهة أخرى لكي تساهم الرقابة في تحقيق أهداف التخطيط و تطوير العملية الإنتاجية و التي تعود على المؤسسة بالفائدة و النجاح و التطور في جميع الميادين.

* من خلال هذا الجدول و غيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال

جدول رقم 21: يبين تحديد مركز المسؤولية عن حدوث الأخطاء أثناء عملية تطبيق الرقابة.

%	التكرارات	أفراد العينة
		الاستجابات
45,83 %	11	نعم
54,16 %	13	لا
100 %	24	المجموع

يبين الجدول أعلاه العينة المدروسة و آرائهم حول مدى تحديد مراكز المسؤولية في حالة حدوث أخطاء أثناء عملية تطبيق الرقابة بأنواعها في المؤسسة و قد كانت الإجابات حسب النسب المئوية التالية:



- نسبة التقنيين الذين يرون بأن هناك مسؤولية على الأشخاص القائمين على العملية الرقابية بأنواعها في حالة حدوث أخطاء في التطبيق تقدر بـ 45,83 %

- نسبة التقنيين الذين يرون بأن ليست هناك مسؤولية على الأشخاص القائمين على العملية الرقابية بأنواعها في حالة حدوث أخطاء في التطبيق تقدر بـ 54,16 %

و بمقارنة النسب مع بعضها البعض نلاحظ بأنه هناك فئة من التقنيين ترى بأنه لا توجد مسؤولية على الأشخاص القائمين على العملية الرقابية بالمؤسسة تقدر بـ 13 تقني من أفراد العينة المدروسة.

إن ما يمكن تفسيره من هذه النتيجة هو أن هناك أخطاء من طرف القائمين على العملية الرقابية بمختلف أنواعها لكنهم لا يتعرضون إلى أي مسؤولية أو عقوبة إدارية و خير دليل على ذلك فغن الرقابة في مختلف مجالاتها تخضع في عملية التطبيق إلى الاعتبارات و أحكام شخصية مما تسبب في تدهورها حالة المؤسسة و أصبحت تعاني من مشاكل عديدة و بالأخص في الجوانب المالية مما أضعف عملية الرقابة إلى كساد المنتج و دخول المؤسسة في أزمات مالية تهددها بالإفلاس و الغلق.

إن ضعف العملية الرقابية وجود تجاوزات و أخطاء أثناء عملية التطبيق على أرض الواقع أدى بالمؤسسة إلى فقدان صمعتها الاقتصادية داخليا و خارجيا.

جدول رقم 22: يبين تأثير الرقابة على الدافعية السلوكية للأفراد العاملين في العملية الإنتاجية

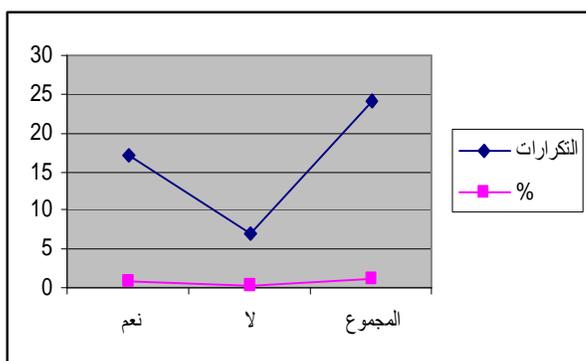
%	التكرارات	أفراد العينة
		الاستجابات
70,83 %	17	نعم
29,16 %	07	لا
100 %	24	المجموع

يوضح هذا الجدول المبين أمامنا مدى مساهمة الرقابة بأنواعها في توجيه الدافعية للأفراد العاملين في المؤسسة لرفع من العملية الإنتاجية، من خلال آراء أفراد العينة المدروسة لفئة التقنيين

و كانت الإجابات كالتالي:

- نسبة التقنيين الذين يرون بأن الرقابة بأنواعها تساهم في توجيه الدافعية للأفراد العاملين للرفع من العملية الإنتاجية للمؤسسة تقدر بـ 70,83 %

- نسبة التقنيين الذين يرون بأن الرقابة بأنواعها لا تساهم في توجيه الدافعية للأفراد العاملين للرفع من العملية الإنتاجية للمؤسسة تقدر بـ 29,16 %



إن الشيء الملاحظ هو أن العملية الرقابية بجميع أنواعها في المؤسسة تساهم في توجيه الدافعية للأفراد العاملين و هذا حسب نوعية التطبيق من الناحية الميدانية، فإذا طبقت بنوع من الموضوعية و الوضوح و الدقة بأساليب ووسائل متطورة و من قبل مختصين الذين تتوفر فيهم المواصفات الضرورية فإنها تساهم في رفع الروح المعنوية للعمال و الموظفين و بالتالي تؤدي تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج، بمعنى آخر أن العملية الرقابية لها تأثير كبير على دافعية الأفراد و سلوكهم إما سلبا أو إيجابا.

لكن الشيء الملاحظ في مؤسسة الجرارات و المحركات فإن العملية الرقابية تخضع إلى الأهواء و الأغراض الشخصية بنوع من التحيز و المحاببات بعيدا عن العدالة و الموضوعية مما أثر على الحالة المعنوية للعمال و الموظفين فأصبح أدائهم في العملية الإنتاجية ضعيف و حالتهم النفسية متدهورة يغلب عليها القلق و الخوف و الإحباط من المصير الذي ينتظرهم خصوصا و أن أغلبهم قد تم تسريحهم من المؤسسة.

جدول رقم 23: خصائص النظام الرقابي الفعال

الاستجابات	أفراد العينة	
	التكرارات	%
1- أن يستدر إلى إطار قانوني واضح	13	43,33%
2- أن يعتمد على مبدأ الواقعية و الموضوعية	08	26,66%
3- أن يكون سهل التطبيق	06	20%
4- الدقة و الاعتماد على المعلومات الصحيحة	03	10%
المجموع	30	100%

يبين هذا الجدول خصائص النظام الرقابي الفعال بناء على آراء أفراد العينة المدروسة و كما هو موضح فغن الإجابات كانت متباينة من فئة إلى أخرى حسب النتائج التالية:

- نسبة التقنيين الذين يرون بأن من خصائص النظام الرقابي الفعال أن يعتمد على إطار قانوني واضح في عملية التطبيق تقدر بـ 43,33%

- نسبة التقنيين الذين يرون بأن من خصائص النظام الرقابي الفعال أن يعتمد على الواقعية و الموضوعية تقدر بـ 26,66%

- نسبة التقنيين الذين يرون بأن من خصائص النظام الرقابي الفعال أن يكون سهل التطبيق تقدر بـ 20%

- نسبة التقنيين الذين يرون بأن من خصائص النظام الرقابي الفعال هو أن يعتمد على الدقة في المعلومات الصحيحة تقدر بـ 10% و من خلال مقارنة النسب مع بعضها البعض نلاحظ بأن هناك فئة معتبرة من التقنيين ترى أن الإطار القانوني هو أحد الخصائص التي يعتمد عليها النظام الرقابي الفعال بنسبة تقدر بـ 43,33%.

يمكن تفسير هذه النتيجة على أساس أن النظام الرقابي الفعال و الناجح في أي مؤسسة صناعية هو الذي يعتمد على مجموعة من الخصائص و الصفات و المتمثلة:

- الاعتماد على إطار قانوني واضح بسيط في مواده و أحكامه يساعد العملية و النظام الرقابي على المتابعة و التفطيش و على تقييم أداء المؤسسة من جميع النواحي.

- أن يعتمد على مبدأ الواقعية من حيث المعلومات و أن يعتمد على المعلومات القديمة و الغير واضحة

- أن يعتمد على مبدأ الموضوعية في التطبيق و ليس على الجوانب الشخصية و التحيزات الذاتية

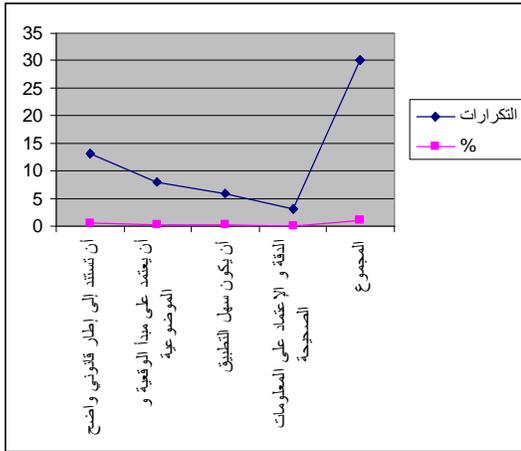
- أن يعتمد على مبدأ النظرة المستقبلية بناء على التنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها أكثر من الاهتمام بتصحيحها.

- أن يعتمد على مبدأ التكامل و الإنساق مع وسائل النظم التنظيمية الأخرى كالتخطيط و التوجيه

- أن يكون تطبيقه بأقل تكلفة ممكنة بحيث لا يؤثر على موارد المؤسسة المالية.

- الالتزام بمبدأ الوقت فكلما كان النظام الرقابي سريع في كشف الانحرافات كان فعالا إن ما يمكن استنتاجه هو أن النظام الرقابي مهم بالنسبة للمؤسسة الصناعية فهو الذراع الواقعي و الأمن لها من الأخطاء و الانحرافات بشرط أن يعتمد على مجموعة من الخصائص و المبادئ الواضحة.

* من خلال هذا الجدول و غيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال

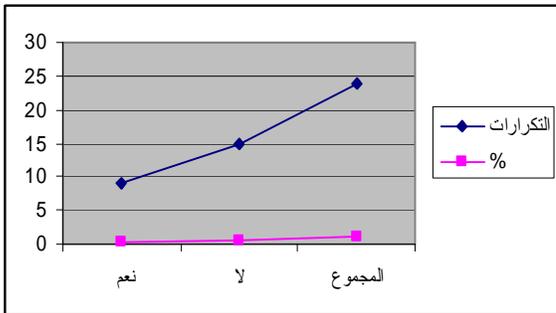


جدول رقم 24: يبين دور الخبراء في إعداد النظام الرقابي في المؤسسة

الاستجابات	أفراد العينة	التكرارات	%
نعم	09	37,50	%
لا	15	62,50	%
المجموع	24	100	%

يشير هذا الجدول إلى آراء أفراد العينة المدروسة من فئة التقنيين حول دور الخبراء في إعداد النظام الرقابي للمؤسسة الصناعية بالسوناكوم، و كما هو واضح فإن الإجابات كانت حسب النسب المئوية التالية:

- نسبة التقنيين الذين يرون بأن المؤسسة تستعين بخبراء في وضع النظام الرقابي تقدر بـ 37,50 %
 - نسبة التقنيين الذين يرون بأن المؤسسة لا تستعين بخبراء في وضع النظام الرقابي تقدر بـ 62,50 %
- و بمقارنة النسب مع بعضها البعض نلاحظ بأن الفئة الكبرى من التقنيين يرون بأن المؤسسة لا تعتمد على خبراء مختصين لوضع النظام الرقابي تقدر بـ 62,50 %



إن النظام الرقابي في أي مؤسسة مهم لأنه أحد الركائز الأساسية فهو جهاز حساس تستعين به غدارة المؤسسة في الوصول إلى تحقيق أهدافها المخطط لها و بالتالي لا بد لنجاحه و تحقيق أغراضه من الاعتماد على خبراء ذوي الاختصاص في وضعه.

لكن من خلال آراء الفئة الكبرى من التقنيين حوالي 15 تقني فإن النظام الرقابي لا يساهم في وضعه أي خبير مختص و بالأخص من الدول الأجنبية بل هو أمر داخلي يوضع من قبل مجلس إدارة المؤسسة و المتكون من المدير العام و المديرين التنفيذيين لكل مصلحة و من ناحية أخرى توجد فئة من التقنيين تؤكد بأن النظام الرقابي يساهم في وضعه خبراء تقدر بـ 9 تقنيين

و قد استدلوا على ذلك بان المؤسسة دائما على اتصال بالخبراء الأجانب و بالأخص من ألمانيا للاستفادة من تجربتهم.

إن ما يمكن قوله هو أننا أثناء تطبيقنا للاستمارة لاحظنا بأن العملية الرقابية المطبقة في المؤسسة ضعيفة المردود و المستوى في جميع النواحي و المجالات و بالأخص في الجانب البشري و المالي و هذا يدل على أن النظام الرقابي ليس من وضع خبراء مختصين بل هو مفروض من قبل السلطة الوصية ببناء على رأي مجلس إدارة المؤسسة.

جدول رقم 25: يبين مدى تناسب النظام الرقابي مع المهن و الوظائف في المؤسسة

%	التكرارات	أفراد العينة
		الاستجابات
45,83 %	11	نعم
54,16 %	13	لا
100 %	24	المجموع

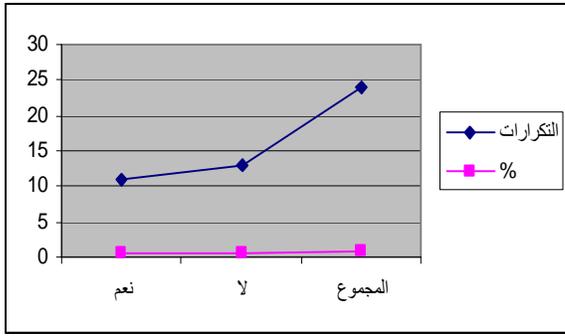
يبين الجدول آراء أفراد العينة المدروسة لفئة التقنيين حول مدى تناسب النظام الرقابي داخل المؤسسة مع جميع المهن و الوظائف و قد كانت الإجابات متباينة حسب النسب المئوية التالية:

- نسبة التقنيين الذين يرون بأن النظام الرقابي للمؤسسة يتناسب مع جميع المهن و الوظائف تقدر بـ 45,83 %

- نسبة التقنيين الذين يرون بأن النظام الرقابي للمؤسسة لا يتناسب مع جميع المهن و الوظائف تقدر بـ 53,84 %

بمقارنة النسب مع بعضها البعض يتضح بأن هناك تباين في آراء التقنيين حول تناسب النظام الرقابي مع المهن

و الوظائف داخل المؤسسة بين مؤيد و معارض



إن المؤسسة الصناعية للجرارات و المحركات يوجد بها عدد كبير من المهن و الوظائف و هذا حسب طبيعة كل تصنيف و بالتالي فإن آراء التقنيين تكون مختلفة فمنهم من يرى بأن النظام الرقابي يتناسب مع كل المهن و الوظائف لأنه يطبق الرقابة بمختلف مجالاتها و أنواعها و في جميع الأوقات، لكن هناك فئة كبرى من التقنيين ترى بأنه لا يوجد تناسب للنظام الرقابي من المهن و الوظائف و خير دليل على ذلك هو أن مردود العملية الرقابية بمختلف أنواعها ضعيف في التعامل مع العديد من المهن و الوظائف في المؤسسة و هذا ما تسبب في عدم استقرار المؤسسة و زوال العديد من الوظائف و المهن و تسريح العديد من العمال و الموظفين.

إن النظام الرقابي هو من وضع أفراد فهو ليس كامل في جميع النواحي بل إنه قد يتناسب مع بعض المهن و الوظائف و قد لا يتناسب مع بعضها الآخر، لأن المؤسسة تتصف بالتغيير و التحول من فترة إلى أخرى.

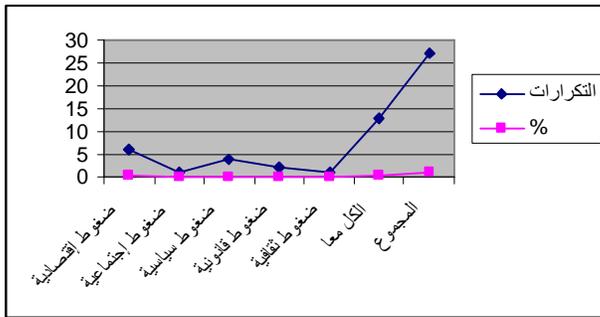
إن ما يمكن أن نستنتجه هو أن النظام الرقابي مهما كانت طبيعته و مكانته في المؤسسة فإنه ليس مثالي يناسب كل المهن و الوظائف بل ممكن أن يكون فيه بعض النقائص و الهفوات لأنه من وضع البشر، كما أنه يتغير و يتبدل باستمرار من وضعية إلى أخرى.

جدول رقم 26: يوضح الضغوط الخارجية التي لها تأثير على النظام الرقابي في المؤسسة

الاستجابات	أفراد العينة	التكرارات	%
1- ضغوط اقتصادية	06	22,22%	
2- ضغوط اجتماعية	01	3,70%	
3- ضغوط سياسية	04	14,81%	
4- ضغوط قانونية	02	7,40%	
5- ضغوط ثقافية	01	3,70%	
6- الكل معا	13	48,14%	
المجموع	27	100%	

يوضح هذا الجدول آراء التقنيين حول الضغوط الخارجية التي لها تأثير على النظام الرقابي في المؤسسة و كما هو مبين فإن النسب كانت كالتالي:

- نسبة التقنيين الذين يرون بأن الضغوط الاقتصادية لها تأثير على النظام الرقابي تقدر بـ 22,22 %
- نسبة التقنيين الذين يرون بأن الضغوط الاجتماعية لها تأثير على النظام الرقابي تقدر بـ 3,70 %
- نسبة التقنيين الذين يرون بأن الضغوط السياسية لها تأثير على النظام الرقابي تقدر بـ 14,81 %
- نسبة التقنيين الذين يرون بأن الضغوط القانونية لها تأثير على النظام الرقابي تقدر بـ 7,40 %



- نسبة التقنيين الذين يرون بأن الضغوط الثقافية لها تأثير على النظام الرقابي تقدر بـ 3,70 %
- نسبة التقنيين الذين يرون بأن كل الضغوطات المذكور أعلاه تؤثر في النظام الرقابي بنسبة تقدر بـ 48,14 %

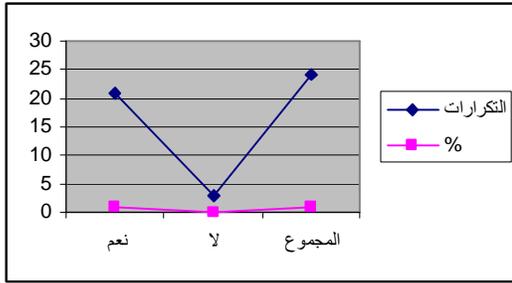
من خلال مقارنة النسب مع بعضها البعض يتضح بأن هناك ضغوط مختلفة لها تأثير على النظام الرقابي و بالأخص من الخارج، فنجد أن الضغوط السياسية التي تفرضها السلطة الوصية على المؤسسة يؤثر على أهدافها و على كل الأنظمة فيها، فالنظام الرقابي يتبع السياسة العامة لدولة من جهة أخرى فإن النظام الاقتصادي للدولة يؤثر على المؤسسات و بالأخص العمومية منها، فنجد أن النظام الرقابي في المؤسسة قد تغير من نمط يتبع النظام الاشتراكي في الاقتصاد إلى نظام يعتمد على اقتصاد السوق كما أن النظام القانوني لدولة مختلف قوانينها و مراسمه و أحكامه هو الآخر يفرض قيود على نمط النظام الرقابي. إن ما يمكن استخلاصه هو أن النظام الرقابي يتأثر بالبيئة الداخلية و الخارجية الموجودة فيها سواء بالإيجاب أو السلب مما يؤثر بدوره على أداء المؤسسة الاقتصادية و على تطورها و تقدمها.

* من خلال هذا الجدول و غيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال

جدول رقم 27: يبين أهمية التوثيق كأحد الوسائل الهامة للحفاظ على النظام الرقابي

الاستجابات	أفراد العينة	
	التكرارات	%
نعم	21	87,50 %
لا	03	12,50 %
المجموع	24	100 %

إن هذا الجدول الاستخلاص المبين أمامنا يوضح لنا أهمية التوثيق كوسيلة للحفاظ على النظام الرقابي و كما هو مبين فإن الإجابات كانت حسب النسب التالية:



- نسبة التقنيين الذين يرون بأن التوثيق له أهمية في المحافظة على النظام الرقابي تقدر بـ 87,50 %
- نسبة التقنيين الذين يرون بأن التوثيق ليس له أهمية في المحافظة على النظام الرقابي تقدر بـ 12,50 %

و من خلال مقارنة النسب مع بعضها البعض نلاحظ بأن حوالي 21

تقني من 24 تقني ترى بأن التوثيق مهم من أجل المحافظة على النظام الرقابي في المؤسسة.

يمكن تفسير هذه النتيجة على أساس أن الأرشيف و التوثيق داخل المؤسسة يحافظ على كل المعلومات و البيانات الخاصة في مختلف المجالات و الميادين.

إن التوثيق يعد أحد أهم الوسائل التي تبني عليها جميع هياكل المؤسسة، إننا لا نجد مؤسسة مهما كانت طبيعة عملها ليس لها أرشيف أو توثيق فهو الذي ينظم حياتها و يحدد وجودها.

إن ما يمكن أن نستنتجه كنتيجة عامة هو أن التوثيق مهم في أي مؤسسة صناعية لأنه يحافظ على كل الوظائف الإدارية و التقنية كما يحافظ على النظام الرقابي و قوانينه و هذا ما أكدته لنا الإداريون في مؤسسة الجرارات و المحركات بالسوناكوم.

إن التوثيق يطور أداء النظام الرقابي بشرط أن يبتعد على الوسائل التقليدية في عملية تنظيم الأرشيف بل يجب أن يعتمد على الوسائل الحديثة لحفظ الوثائق و المعلومات مثل الإعلام الآلي

و الأنترنت.

جدول رقم 28: يبين أسباب فشل النظام الرقابي

الاستجابات	أفراد العينة	
	التكرارات	%
1- عدم وضوح الإطار القانوني للرقابة	08	26,6%
2- التعسف في تطبيق الرقابة من طرف القائمين عليها	06	20%
3- عدم وضوح و دقة النظام الرقابي في حد ذاته	01	3,33%
4- عدم كفاءة بعض الأشخاص القائمين على النظام الرقابي	15	50%
المجموع	30	100%

يوضح الجدول الإستخلاصي المبين أمامنا عدد أفراد العينة المدروسة لمؤسسة السوناكوم و الخاص بفئة الإداريين التقنيين حول أسباب فشل النظام الرقابي، و كما هو واضح فغن الإجابات جاءت متنوعة من فئة إلى أخرى حسب النسب التالية:

- نسبة التقنيين الذين يرون بأن عدم وضوح الإطار القانوني للرقابة هو أحد أسباب فشل النظام الرقابي تقدر بـ 26,60%

- نسبة التقنيين الذين يرون بأن التعسف في تطبيق الرقابة من طرف القائمين عليها يؤدي إلى فشل النظام الرقابي تقدر بـ 20%

- نسبة التقنيين الذين يرون بأن عدم وضوح و دقة النظام الرقابي يؤدي إلى فشله تقدر بـ 3,33%

- نسبة التقنيين الذين يرون بأن عدم كفاءة بعض الأشخاص القائمين على النظام الرقابي يؤدي إلى فشله تقدر بـ 50%

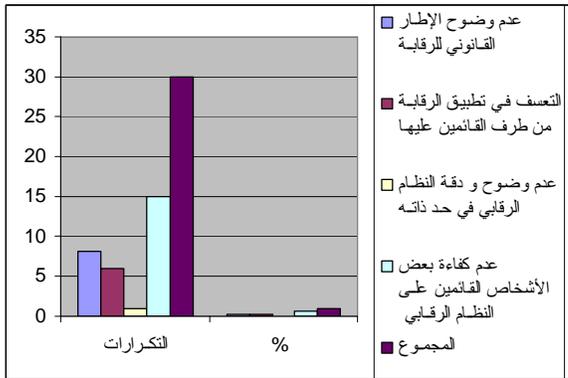
و بمقارنة النسب مع بعضها البعض نلاحظ بأن هناك فئة معتبرة من التقنيين حوالي 15 تقني ترى بأن عدم كفاءة الأشخاص القائمين على النظام الرقابي من الأسباب القوية المؤدية إلى فشله و عدم نجاحه.

إن النظام الرقابي مهم داخل المؤسسة و لم مبادئ و خصائص و مواصفات يعتمد عليها في عملية التطبيق، فإذا لم تحترم هذه المميزات فإن النظام قد يتعرض إلى الفشل و عدم النجاح و هذا بدوره يؤثر على العملية الإنتاجية ككل.

إن من بين أسباب فشل النظام الرقابي هو:

- عدم وضوح الإطار القانوني للرقابة من ناحية المواد القانونية التي يعتمد عليها
- التعسف في تطبيق الرقابة من طرف القائمين عليها و في أغلبية الأحيان تتغلب الأحكام الذاتية و الشخصية على عملية تسيير الرقابة.
- عدم كفاءة بعض الأشخاص القائمين على النظام الرقابي سواء من حيث الخبرة أو المؤهل
- عدم انسجام النظام الرقابي مع ضحية المهن و الوظائف الموجودة داخل المؤسسة
- إن النظام الرقابي في مؤسسة السوناكوم قد تأثر بالأحكام الشخصية للقائمين عليه مما تسبب في تدني الإنتاجية و تسريح عدد كبير من العمال و الاستغناء على العديد من الوظائف و المهن.

* من خلال هذا الجدول و غيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال

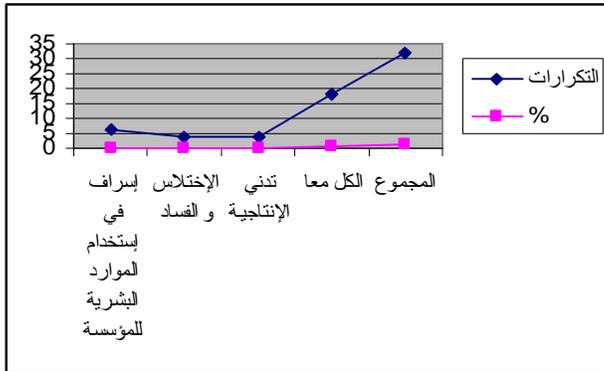


جدول رقم 29: يبين تأثير غياب النظام الرقابي في المؤسسة

الاستجابات	أفراد العينة	
	التكرارات	%
1- إسراف في استخدام الموارد المالية للمؤسسة	06	18,75%
2- الاختلاس و الفساد	04	12,50%
3- تدني الإنتاجية	04	12,50%
4- الكل معا	18	56,25%
المجموع	32	100%

يبين هذا الجدول الواضح أمامنا آراء أفراد العينة المدروسة لفئة التقنيين في المؤسسة الصناعية للجرارات و المحركات بالسوناكوم، و كما هو واضح فإن الإجابات جاءت مختلفة و متباينة من فئة إلى أخرى و ذلك حسب النسب المئوية التالية:

- نسبة التقنيين الذين يرون بأن غياب النظام الرقابي في المؤسسة يؤدي إلى إسراف في استخدام الموارد المالية للمؤسسة تقدر بـ 18,75%
- نسبة التقنيين الذين يرون بأن غياب النظام الرقابي في المؤسسة يؤدي إلى الاختلاس و الفساد تقدر بـ 12,50%
- نسبة التقنيين الذين يرون بأن غياب النظام الرقابي في المؤسسة يؤدي إلى تدني الإنتاجية تقدر بـ 12,50%



- نسبة التقنيين الذين يرون بأن غياب النظام الرقابي في المؤسسة يؤدي إلى كل الظواهر المبينة في الجدول أعلاه تقدر بـ 56,25%

إن غياب النظام الرقابي في المؤسسة الصناعية يؤدي على ظهور العديد من المظاهر السلبية و المتمثلة في:

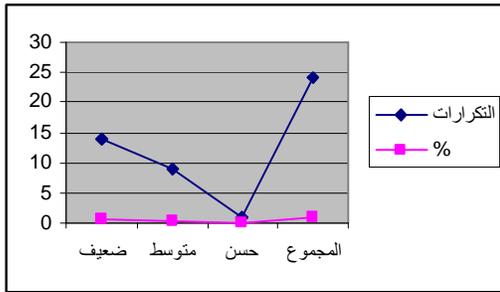
- الإسراف في استخدام الموارد المالية للمؤسسة بدون أي ضوابط تحكمها مما يؤدي إلى إفلاسها و ظهور العديد من المشاكل المالية التي تضعف كيانها و وجودها.
- الاختلاس و الفساد في الموارد المالية للمؤسسة على جميع الأصعدة مما يتسبب في عدم استقرار المؤسسة.
- تدني الإنتاجية من ناحية الكم و النوع و هذا يؤدي إلى ضعف المؤسسة و إلى ركود الإنتاج مما يتسبب في فصل العديد من العمال و تسريحهم و الاستغناء على العديد من الموظفين و الإداريين مما يقلل من كفاءة و أداء المؤسسة.
- إن النظام الرقابي يلعب دور مهم و أساسي داخل المؤسسة الصناعية في جميع المجالات فهو الذي يساهم في نجاحها و تحقيق أهدافها كما أنه يحمي المؤسسة من الفوضى و اللاإستقرار و من كل الأخطار و الانحرافات.

* من خلال هذا الجدول و غيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال

جدول رقم 30: يبين تقييم الإداريين للنظام الرقابي داخل المؤسسة

الاستجابات	أفراد العينة	التكرارات	%
1- ضعيف		14	58,33%
2- متوسط		09	37,5%
3- حسن		01	4,16%
المجموع		24	100%

يبين هذا الجدول آراء أفراد العينة المدروسة لفئة التقنيين حول عملية تقييم النظام الرقابي في المؤسسة، و كما هو واضح فإن الإجابات جاءت حسب النسب التالية:



- نسبة التقنيين الذين يرون بأن النظام الرقابي ضعيف تقدر بـ % 58,33
- نسبة التقنيين الذين يرون بأن النظام الرقابي متوسط تقدر بـ % 37,50
- نسبة التقنيين الذين يرون بأن النظام الرقابي حسن تقدر بـ % 4,16

و بمقارنة النسب مع بعضها البعض فغننا نلاحظ بأن الفئة الكبرى من

التقنيين حوالي 14 تقني يرون بأن النظام الرقابي ضعيف المردود و المستوى في المؤسسة.

إن ما يمكن قوله هو أن النظام الرقابي المطبق في مؤسسة السوناكوم للجرارات و المحركات ضعيف و هذا حسب آراء أغلبية التقنيين و دليلهم على ذلك هو أن المؤسسة تعاني من إفلاس مادي كبير في جميع المجالات مما أدى بها على تسريح عدد كبير من الموظفين و العمال بالإضافة إلى النظام الرقابي يعاني من سوء التطبيق على أرض الواقع لأنه في أغلب الأحيان تتحكم في المصالح و الأغراض الشخصية للأشخاص القائمين عليه من أجل تحقيق بعض المصالح و المكتسبات المادية كذلك أكد لنا التقنيون بأن نسب ضعف النظام الرقابي في هذه المؤسسة هو اعتماده على إطار قانوني جامد و غير مرن بحيث لا يتناسب مع مختلف المهن و الوظائف هذا من جهة و من جهة أخرى فغن قلة الوسائل المادية التي يعتمد عليها في عملية التسيير أثرت عليه مما أدى إلى عدم قدرته على تحقيق الأهداف المطلوب منه.

إن المؤسسة الصناعية للجرارات و المحركات تعتمد على سياسة تسيير غير واضحة مما أثر على

جميع الأنظمة بداخلها و على رأسها النظام الرقابي فأصبح بطيء في كشف الأخطاء

و الانحرافات و في جميع المعلومات التي تساعد على القيام بمهامه مما أثر على المؤسسة ككل

و بالأخص من الناحية الإنتاجية.

جدول رقم 31: يبين الاقتراحات لتحسين النظام الرقابي بالمؤسسة

الاستجابات	أفراد العينة	التكرارات	%
1- ضرورة اختيار الأشخاص القائمين على تطبيقه	09	32,14	%
2- الاعتماد على مبدأ الموضوعية في تطبيقه	05	17,85	%
3- الاعتماد على إطار قانوني واضح للنظام الرقابي	08	28,57	%
4- ضرورة وضع نظام رقابي يتماشى مع جميع المهن و الوظائف	06	21,42	%
المجموع	28	100	%

يبين هذا الجدول الإستخلاصي آراء أفراد العينة من التقنيين حول اقتراحات لتحسين النظام الرقابي و قد

كانت الإجابات متباينة حسب النسب التالية:

-نسبة التقنيين الذين يرون بأنه لتحسين النظام الرقابي في المؤسسة لابد من اختيار الأشخاص القائمين على تطبيقه تقدر بـ 32,14 %

-نسبة التقنيين الذين يرون بأنه لتحسين النظام الرقابي في المؤسسة لابد من الاعتماد على مبدأ الموضوعية في عملية التطبيق تقدر بـ 17,85 %

-نسبة التقنيين الذين يرون بأنه لتحسين النظام الرقابي في المؤسسة لابد من الاعتماد على إطار قانوني واضح تقدر بـ 28,57 %

-نسبة التقنيين الذين يرون بأنه لتحسين النظام الرقابي في المؤسسة لابد من وضع نظام رقابي يتماشى مع جميع المهن و الوظائف تقدر بـ 21,42 %

إن لنجاح النظام الرقابي في أي مؤسسة لابد من توفر الشروط التالية:

- ضرورة إختيار الأشخاص القائمين على تطبيقه بحيث يتوفر فيهم المؤهل العلمي و الخبرة و الأقدمية حتى يكون أدائهم جيد للعملية الرقابية.

- ضرورة الاعتماد على مبدأ الموضوعية في تطبيق العملية الرقابية و الابتعاد عن الأحكام الشخصية التي تؤثر على نجاحها.

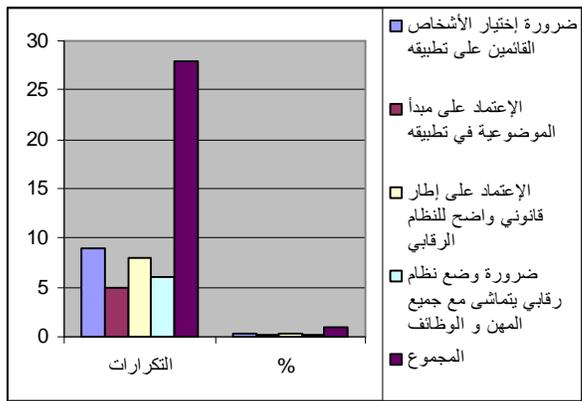
- ضرورة أن يكون النظام الرقابي يعتمد على مبدأ الواقعية من حيث المعلومات و الابتعاد عن المعلومات المبهمة و الخيالية لأن نتائجها غير مضمونة.

- ضرورة الاعتماد على إطار قانوني واضح و مرن يساهم في تكيف النظام الرقابي مع جميع الأوضاع و الأحوال في المؤسسة.

- ضرورة الاعتماد على نظام رقابي يتماشى مع جميع المهن و الوظائف حتى يكون تقييم أداء المؤسسة جيد و فعال و ناجح يساهم في عملية التطور و التقدم

إن مؤسسة السوناكوم تفتقد لمثل هذه المبادئ في نظامها الرقابي هذا ما جعل أدائه و دوره في عملية التقييم ضعيف.

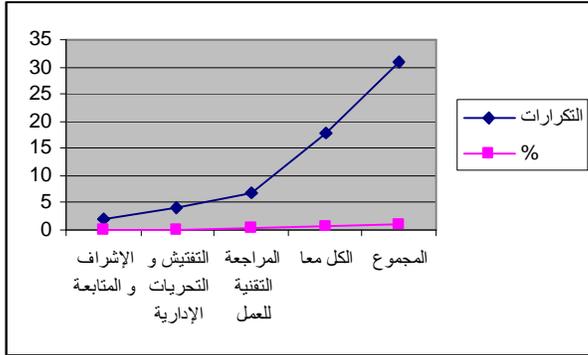
* من خلال هذا الجدول و غيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال



جدول رقم 32: يبين وسائل الرقابة بأنواعها

الاستجابات	أفراد العينة	
	التكرارات	%
1- الإشراف و المتابعة	02	6,45 %
2- التفتيش و التحريات الإدارية	04	12,90 %
3- المراجعة التقنية للعمل	07	22,58 %
4- الكل معا	18	58,06 %
المجموع	31	100 %

يبين هذا الجدول آراء التقنيين حول أهم الوسائل الخاصة بالرقابة، و كما هو واضح فإن الإجابات متباينة و مختلفة من فئة إلى أخرى حسب النتائج التالية:



- نسبة التقنيين الذين يرون بأن الإشراف و المتابعة أحد وسائل الرقابة تقدر بـ 6,45 %
- نسبة التقنيين الذين يرون بأن التفتيش و التحريات الإدارية أحد وسائل الرقابة تقدر بـ 12,90 %
- نسبة التقنيين الذين يرون بأن المراجعة التقنية للعمل أحد وسائل الرقابة تقدر بـ 22,58 %
- نسبة التقنيين الذين يرون بأن كل الإجابات المبينة في الجدول أعلاه هي من الوسائل الخاصة للرقابة تقدر بـ 58,06 %

و بمقارنة النسب مع بعضها البعض نلاحظ بأن كل الوسائل المبينة في الجدول أعلاه تعتمد عليها الرقابة بأنواعها في عملية التقييم و هذا ما أكدته لنا حوالي 18 تقني من أفراد العينة المدروسة.

إن الوسائل التي تعتمد عليها الرقابة بأنواعها متنوعة فهي تعتمد على:

- الإشراف و المتابعة من أجل قياس أداء العمال و الموظفين داخل المؤسسة في جميع المهن و الوظائف لتحديد مواطن الضعف و القوة.
- التفتيش و التحريات الإدارية التي تعتمد عليها العملية الرقابية في تحديد الانحرافات و الأخطاء و محاولة إيجاد الحلول المناسبة لها وهذا لمنع تكرارها مرة أخرى
- المراجعة التقنية للعمل في المؤسسة سواء من حيث كمية الإنتاج أو نوعية الإنتاج لأن هذا يساهم في كسب ثقة العملاء و الزبائن و بيع المنتج في أقل مدة ممكنة.
- إن مؤسسة الجرارات و المحركات تعتمد على مثل هذه الوسائل و الآليات لكنها بأساليب قديمة و بسيطة مما يجعل العملية الرقابية ضعيفة المردود و النتائج و قد انعكس هذا على أداء المؤسسة ككل في جميع المجالات فأصبحت تعاني من العديد من المشاكل و الأزمات أثرت على استقرارها و وجودها.

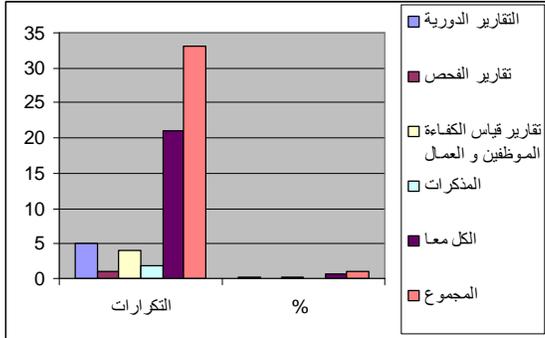
* من خلال هذا الجدول و غيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال

جدول رقم 33: يوضح أهم التقارير المعتمدة في تطبيق الرقابة

الاستجابات	أفراد العينة	
	التكرارات	%
1- التقارير الدورية	05	15,15 %
2- تقارير الفحص	01	3,03 %
3- تقارير قياس كفاءة الموظفين و العمال	04	12,12 %
4- المذكرات	02	6,06 %
5- الكل معا	21	63,63 %
المجموع	33	100 %

يبين هذا الجدول الإستخلاصي أعلاه آراء أفراد العينة المدروسة من فئة التقنيين لمؤسسة الجرارات و المحركات بالسوناكوم حول التقارير المعتمدة في تطبيق العملية الرقابية في المؤسسة و كما هو واضح فإن النتائج جاءت حسب النسب التالية:

- نسبة التقنيين الذين يرون بأن الرقابة تعتمد على التقارير الدورية في تقييم الأداء تقدر بـ 15,15 %
- نسبة التقنيين الذين يرون بأن الرقابة تعتمد على تقارير الفحص في تقييم الأداء تقدر بـ 3,03 %
- نسبة التقنيين الذين يرون بأن الرقابة تعتمد على تقارير كفاءة الموظفين تقدر بـ 12,12 %
- نسبة التقنيين الذين يرون بأن الرقابة تعتمد على المذكرات في عملية التقييم تقدر بـ 6,06 %



- نسبة التقنيين الذين يرون بأن الرقابة تعتمد على كل التقارير المذكورة في الجدول أعلاه تقدر بـ 63,63 % بمقارنة النسب مع بعضها البعض نلاحظ بأن هناك حوالي 21 تقني يرون بأن التقارير المذكورة في الجدول أعلاه تعتمد عليها الرقابية في تقييم الأداء بالنسبة لموظفين و العمال إن التقارير التي تعتمد عليها العملية الرقابية في المؤسسة تكون حسب طبيعة المهن و الوظائف و هي كالتالي:

- التقارير الدورية و هي وسيلة تهدف إلى إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية إجراء العمل و مدى كفاءة إنجازها و هي تكون بصورة دورية، يومية أو أسبوعية أو شهرية أو حولية.
- تقارير الفحص و هدفها تحليل ظروف المشروع سابق و حاضرا لمساعدة الإدارة العليا و هي تقوم بتحليل المعلومات و البيانات للوصول إلى نتائج محددة
- أما تقارير قياس كفاءة الموظفين و العمال فهي تقارير دورية عادية تقييم فيها الرؤساء المباشرين أداء مرؤوسهم بما في ذلك قياس قدراتهم لكنها عادة تتأثر بأحكام شخصية للقائمين عليها.
- المذكرات هي وسيلة اتصال بين إدارات و أقسام مؤسسة لتجميع المعلومات و البيانات و استعمالها واسع الانتشار.
- إن ما يمكن قوله هو أنه بالرغم من اعتماد مؤسسة الجرارات و المحركات على هذه التقارير فإن نتائجها دون الوسط بالنسبة للعملية الرقابية و النظام الرقابي ككل و هذا واضح في ضعف المؤسسة.
- * من خلال هذا الجدول و غيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال

جدول رقم 34: يبين أساليب الرقابة لقياس جودة المنتج داخل المؤسسة

الاستجابات	أفراد العينة	
	التكرارات	%
نعم	19	79,16 %
لا	05	20,83 %
المجموع	24	100 %

يوضح الجدول المبين أمامنا آراء أفراد العينة المدروسة حول مدى توفر أساليب للرقابة خاصة بقياس جودة المنتج داخل المؤسسة و كما هو واضح فإن الإجابات جاءت كالتالي:

- نسبة التقنيين الذين يرون بأن هناك أساليب للرقابة خاصة بقياس جودة الإنتاج تقدر 79,16 %

- نسبة التقنيين الذين يرون بأنه لا توجد أساليب للرقابة خاصة بقياس جودة الإنتاج تقدر 20,83 %

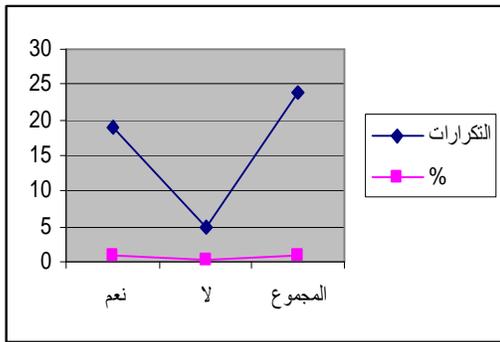
و بمقارنة النسب مع بعضها البعض نلاحظ بأن هناك حوالي 19 تقني يرون بأن أساليب الرقابة الخاصة بقياس جودة الإنتاج موجودة في المؤسسة.

من المعروف أن المؤسسات الصناعية تستخدم لإجراء العملية الرقابية عدة أساليب لقياس جودة المنتج و هذا من أجل التأكد من سلامته و مطابقته للمواصفات الدولية و العالمية المعمول بها.

إن هذه الأساليب متنوعة حسب طبيعة العملية الإنتاجية منها ما يعتمد على الإحصائيات و الرسوم البيانية و هذا للاستكشاف السلبيات قصد تصحيحها و منها ما يعتمد على عمليات التحليل للمواد الأولية التي تدخل في صناعة المنتج من حيث الكمية و النوعية و الوزن و من حيث الصلابة و القدرة على التحمل و منها ما يعتمد على الأساليب الفنية و التقنية التي تهتم بالشكل الهندسي للمنتج من حيث التصميم.

إلا أن الشيء الملاحظ في مؤسسة الجرارات و المحركات أنها مازالت تعتمد على الأساليب التقليدية في قياس جودة الإنتاج، كالملاحظة التقنية البسيطة بناء على آراء بعض المهندسين المختصين، أو بإتباع أسلوب تجربة المنتج في المرحلة النهائية بالاعتماد على الوسائل و الأدوات البسيطة، إن الأساليب التي تعتمد على تكنولوجيا عالية و متطورة غير متوفرة في هذه المؤسسة، إن كل هذا جعل الجرار يبقى على حاله و شكله الأول منذ إنشاء المصنع في السبعينات دون أن يكون هناك أي تجديد أو تغيير، مما أثر على نوعية الإنتاج الذي أصبح لا يقوى على المنافسة الشركات الأجنبية الكبرى.

إن ما يمكن استنتاجه هو أن جودة المنتج تساهم في التسويق الجيد، لكن العكس موجود في هذه المؤسسة حيث أن نوعية الجرار بقية تعتمد على تقنيات و تكنولوجيا بسيطة جدا مما أدى إلى عدم قدرتها على المنافسة و إلى كساد عدد كبير من الجرارات يقدر بحوالي 1200 جرار.



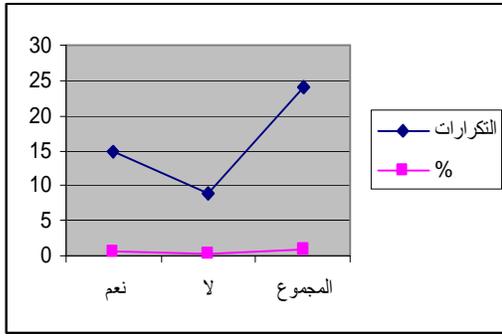
جدول رقم 35: يبين مدى توفر وسائل لمراقبة المخزون في المؤسسة

الاستجابات	أفراد العينة	التكرارات	%
نعم	15	15	62,50 %
لا	09	09	37,50 %
المجموع	24	24	100 %

يبين هذا الجدول الإستخلاصي آراء أفراد العينة المدروسة لفئة التقنيين لمؤسسة الجرارات

و المحركات بالسوناكوم حول مدى توفر أساليب لمراقبة المخزون في المؤسسة و كما هو واضح الإجابات

جاءت حسب النسب التالية:



- نسبة التقنيين الذين يرون بأن هناك أساليب لمراقبة المخزون في المؤسسة تقدر بـ 62,50 %

- نسبة التقنيين الذين يرون بأنه ليست هناك أساليب لمراقبة المخزون في المؤسسة تقدر بـ 37,50 %

يمكن تفسير هذه النتيجة على أساس أن أساليب مراقبة المخزون شيء أساسي لا بد من وجوده لبقاء المؤسسة و استمرارها، إن النظام الجيد لمراقبة المخزون يهدف إلى وضع المؤسسة في ضوء الأهداف التالية:

- تخفيض نفقات التخزين قدر الإمكان.

- تخفيض احتمال تعرض المخزون للتلف أو السرقة أو الانكماش و غيرها من الأخطار الأخرى

- منع تعرض الإنتاج أو الخدمة للتوقف بسبب نفاذ المخزون و ما يترتب على هذا التوقف من تكاليف إضافية على المؤسسة.

- الاحتفاظ بمعلومات و بيانات عن المخزون في المؤسسة لاستعماله في مهام أخرى

و تكون الرقابة للمخزون عن طريق الجرد العام في نهاية كل سنة، و المخازن عادة لا بد أن تكون وفق متطلبات العصرنة و التكنولوجيا و هذا للمحافظة على المنتج من التلف أو الضياع و السرقة.

لكن الشيء الذي يمكن قوله هو أن المؤسسة مازالت تعتمد على الوسائل التقليدية في مراقبة المخزون مما يعرضه في بعض الأحيان إلى التلف أو التلاعب فيه، و قد لاحظنا بان هناك سوء في تسيير مخازن المؤسسة مما جعل أن هناك ندرة في المواد الأولية و قد اثر كل العملية الإنتاجية من ناحية الكم و النوع.

جدول رقم 36: يبين مدى تأثير أساليب الرقابة بالأحكام الشخصية للأفراد القائمين بها.

الاستجابات	أفراد العينة	التكرارات	%
نعم	22	91,66 %	
لا	02	8,33 %	
المجموع	24	100 %	

يبين هذا الجدول المذكور آراء أفراد العينة المدروسة لفئة التقنيين حول مدى تأثر أساليب وسائل العملية الرقابية بالأحكام الشخصية للأفراد القائمين على تطبيقها و قد كانت الإجابات حسب النسب التالية:

- نسبة التقنيين الذين يرون بأن أساليب الرقابة تتأثر بالأحكام

الشخصية للأفراد القائمين على تطبيقها تقدر بـ 96,66 %

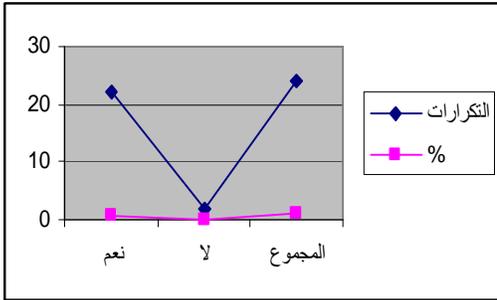
- نسبة التقنيين الذين يرون بأن أساليب الرقابة لا تتأثر بالأحكام

الشخصية للأفراد القائمين على تطبيقها تقدر بـ 8,33 %

إن العملية الرقابية تكون ناجحة وتحقق الأهداف المرجوة منها إذا

طبقت بأساليب واضحة و دقيقة من جهة و من جهة أخرى إذا طبقت بناء على مبدأ الموضوعية من طرف القائمين عليها بعيدا عن التحيز و الأحكام الشخصية و الذاتية لأن هذا يؤثر على عملية تقييم الأداء بالنسبة للأطراف المطبقة عليهم مما يثير القلق و الاستياء و التذمر و هذا يؤثر على العملية الإنتاجية و على أداء المؤسسة ككل.

إن ما يمكن أن نستنتجه هو أن أساليب الرقابة بأنواعها تتأثر ببعض الأحكام الشخصية للأفراد القائمين عليها و هذا ما لحظناه في مؤسسة الجرارات و المحركات حيث أثرت أساليب الرقابة و طرق التسيير على أداء جميع الأطراف في المؤسسة مما أثر على العملية الإنتاجية و أدخل المؤسسة الصناعية في أزمات مالية تهددها بالغلاق و الإفلاس و هذا بدوره قد انعكس على عدد الموظفين و العمال بحيث تقلص عددهم كثيرا و بنسب مرتفعة.



جدول رقم 37: يبين الأساليب و المقاييس الواجب اعتمادها في العملية الرقابية

الاستجابات	أفراد العينة	
	التكرارات	%
1- أسلوب مراقبة الآلات	12	42,85%
2- أسلوب مراقبة المخزون	05	17,85%
3- أسلوب مراقبة الإنتاج و جودته	08	28,57%
4- أسلوب مراقبة التسويق و الشحن	03	10,71%
المجموع	28	100%

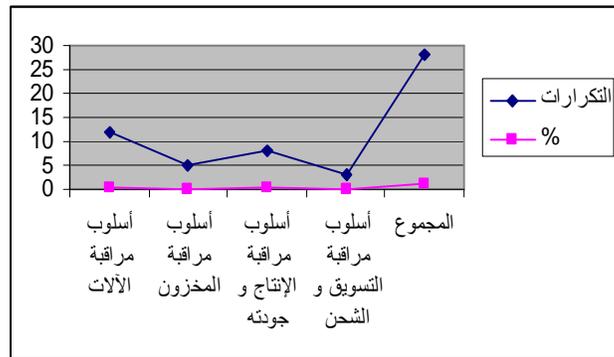
يبين الجدول أعلاه آراء أفراد العينة المدروسة لفئة التقنيين حول أساليب الرقابة الواجب إتباعها في المؤسسة، و كما هو واضح فإن الإجابات كانت متباينة من فئة إلى أخرى حسب النسب التالية:

- نسبة التقنيين الذين يرون بأن أسلوب مراقبة الآلات يجب أن يعتمد في العملية الرقابية يقدر بـ 42,85%

- نسبة التقنيين الذين يرون بأن أسلوب مراقبة المخزون يجب أن يعتمد في العملية الرقابية يقدر بـ 17,85%

- نسبة التقنيين الذين يرون بأن أسلوب مراقبة الإنتاج و جودته يجب أن يعتمد في العملية الرقابية يقدر بـ 28,57%

- نسبة التقنيين الذين يرون بأن أسلوب مراقبة التسويق و الشحن يجب أن يعتمد في العملية الرقابية يقدر بـ 10,71%



إن العملية الرقابية تلعب دور أساسي في تقييم أداء المؤسسة من جميع النواحي و بالتالي لا بد من أن يعتمد على مجموعة من الأساليب و المقاييس و المتمثلة حسب اقتراح التقنيين فيما يلي:

- أسلوب مراقبة الآلات الذي يساهم في التأكد من الاستخدام الأمثل للآلات كل حسب وظيفتها في المؤسسة، كما يساهم في معرفة أسباب عطل الآلات للإجراء الصيانة اللازمة.

- أسلوب مراقبة المخزون لحماية من التلف و الانكماش و السرقة و كذلك للاحتفاظ بمعلومات و بيانات حول المخزون الموجود في المؤسسة لاستعماله في عملية الإنتاج.

- أسلوب مراقبة الإنتاج و جودته سواء من حيث الكم و النوعية و الصلاحية و هذا لكسب الزبائن و العملاء - أسلوب مراقبة التسويق و الشحن من حيث توفير الوسائل التي تساهم في النقل الجيد للمنتوج و وصوله إلى الزبائن و العملاء في أحسن الأحوال.

- إن ما يمكن استنتاجه هو أن توفر كل الأساليب المبينة في الجدول أعلاه يساهم في نجاح العملية الإنتاجية و المؤسسة ككل لكن بشرط إذا اعتمدت على الوسائل المتطورة من الناحية التقنية

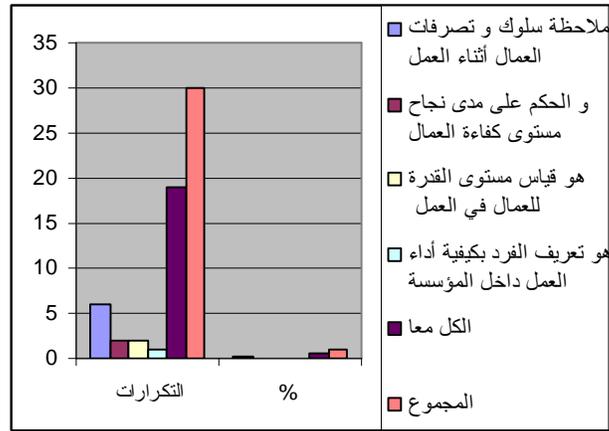
و التكنولوجية.

* من خلال هذا الجدول و غيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال

جدول رقم 38: يبين مفهوم تقييم الأداء

الاستجابات	أفراد العينة	
	التكرارات	%
1- ملاحظة سلوك و تصرفات العمال أثناء العمل	06	20 %
2- هو حكم مدى نجاح مستوى كفاءة العمال	02	6,66 %
3- هو قياس مستوى القدرة للعمال في العمل	02	6,66 %
4- هو تعريف الفرد بكيفية أداء العمل داخل المؤسسة	01	3,33 %
5- الكل معا	19	63,33 %
المجموع	30	100 %

يبين هذا الجدول أعلاه آراء العينة المدروسة من التقنيين لمفهوم تقييم الأداء و كما هو واضح فإن الإجابات كانت متنوعة من فئة إلى أخرى حسب النتائج التالية:



- نسبة التقنيين الذين يرون بأن تقييم الأداء هو ملاحظة سلوك و تصرفات العمال أثناء العمل تقدر بـ 20 %
 - نسبة التقنيين الذين يرون بأن تقييم الأداء هو الحكم على مدى نجاح مستوى كفاءة العمال تقدر بـ 6,66 %
 - نسبة التقنيين الذين يرون بأن تقييم الأداء هو قياس القدرة للعمال في العمل تقدر بـ 6,66 %
 - نسبة التقنيين الذين يرون بأن تقييم الأداء هو تعريف الفرد بكيفية أداء العمل داخل المؤسسة تقدر بـ 3,33 %
 - نسبة التقنيين الذين يرون بأن تقييم الأداء يتمثل في كل الإجابات المذكورة في الجدول أعلاه تقدر بـ 63,33 %
 إن تقييم الأداء بمثابة الأدوات الهامة التي تلجأ إليها إدارة المؤسسة لمساعدة الأفراد العاملين داخل المؤسسة على تأدية العديد من أنشطتهم بفاعلية فهو نظام مصمم من أجل القيام بالمهام التالية:

- ملاحظة سلوك و تصرفات العمال أثناء العمل في جميع مجالات و في مختلف الأوقات
- الحكم على مدى نجاح مستوى كفاءة العمال في مختلف المهن و الوظائف
- قياس مستوى القدرة لدى العمال أثناء قيامهم بأعمالهم من أجل معرفة نقاط الضعف و القوة لتطويرها و تحسينها و تكيفها حسب طبيعة كل مهنة و وظيفة.
- تعريف الفرد العامل بكيفية القيام بعمله في المؤسسة من أجل إنجاح العملية الإنتاجية في جميع مراحلها.

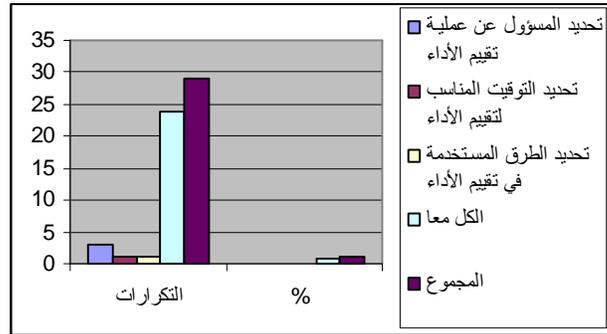
إن ما يمكن استنتاجه هو أن تقييم الأداء نظام يتم بموجبه الحصول على المعلومات عن الأفراد العاملين في جميع المستويات باستخدام مجموعة من الأساليب و الوسائل المناسبة لتحديد قدراتهم و كفاءتهم في العمل و يكون هذا التقييم دوري و منظم يوضح مستوى الأداء في جميع المراحل.

* من خلال هذا الجدول و غيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال

جدول رقم 39: يبين خطوات تقييم الأداء

الاستجابات	أفراد العينة	
	التكرارات	%
1- تحديد المسؤول عن عملية تقييم الأداء	03	10,34%
2- تحديد التوقيت المناسب لتقييم الأداء	01	3,44%
3- تحديد الطرق المستخدمة في تقييم الأداء	01	3,44%
4- الكل معا	24	82,75%
المجموع	29	100%

يوضح هذا الجدول آراء أفراد العينة المدروسة لفئة التقنيين حول الخطوات المتبعة لتقييم الأداء و كما هو واضح فإن الإجابات كانت حسب النسب التالية:



- نسبة التقنيين الذين يرون بأن أحد خطوات تقييم الأداء تتمثل في تحديد المسؤول عن عملية التقييم تقدر بـ 10,34 %

- نسبة التقنيين الذين يرون بأن أحد خطوات تقييم الأداء تتمثل في التوقيت المناسب لعملية التقييم تقدر بـ 3,44 %

- نسبة التقنيين الذين يرون بأن أحد خطوات تقييم الأداء تتمثل في تحديد الطرق المستخدمة فيه تقدر بـ 3,44 %

- نسبة التقنيين الذين يرون بأن أحد خطوات تقييم الأداء يتبع جميع الخطوات المبينة في الجدول أعلاه تقدر بـ 82,75 %

إن تقييم الأداء من العمليات الأساسية في أي مؤسسة مهما كانت طبيعة عملها حيث أنه يعتمد لتحقيق أهدافه على العناصر التالية

- تحديد الجهة أو الشخص المسؤول عن تقييم الأداء بحيث يكون قريب من العمال و يلاحظ أدائهم طوال الوقت حتى تكون النتائج حسنة.

- تحديد التوقيت المناسب لعملية التقييم حسب طبيعة كل مهنة ووظيفة بحيث يكون موجودة طوال السنة و هذا للحكم على جميع الأعمال.

- تحديد الطرق المستخدمة و المستعملة في عملية تقييم الأداء و عادة تستخدم التقارير الدورية سواء كانت يومية أو شهرية أو سنوية... الخ

- إن ما يمكن قوله كنتيجة عامة هو أن تقييم الأداء يجب أن تعطيه إدارة المؤسسة اهتمام كبير و هذا من أجل اتخاذ كل الإجراءات التصحيحية المناسبة من أجل تطوير كفاءة العمال لكن الشيء الملاحظ هو أن معظم التقارير المقدمة تحفظ في ملفات العاملين دون دراستها أو تحليلها.

- من خلال هذا الجدول و غيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال

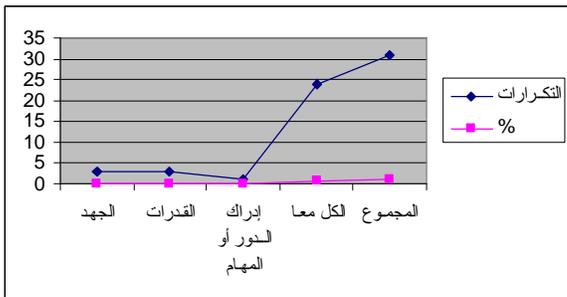
جدول رقم 40: يبين محددات الأداء بالنسبة للأفراد العاملين في المؤسسة

الاستجابات	أفراد العينة	التكرارات	%
1- الجهد	03	03	9,67%
2- القدرات	03	03	09,67%
3- إدراك الدور أو المهام	01	01	3,22%
4- الكل معا	24	24	77,41%
المجموع	31	31	100%

يبين هذا الجدول آراء التقنيين حول محددات الأداء بالنسبة للأفراد العاملين في المؤسسة و كما هو واضح

فإن الإجابات كانت حسب النسب التالية:

- نسبة التقنيين يرون بأن من بين محددات الأداء الجهد تقدر بـ 09,67%
- نسبة التقنيين يرون بأن من بين محددات الأداء القدرة تقدر بـ 09,67%
- نسبة التقنيين يرون بأن من بين محددات الأداء إدراك الدور أو المهام تقدر بـ 3,22%
- نسبة التقنيين يرون بأن من بين محددات الأداء الكل معا تقدر بـ 77,41%



إن عملية تقييم الأداء بالنسبة للأفراد العاملين تعتمد على جملة من المحددات تتمثل في:

- الجهد و هو عبارة عن الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته و يختلف من مهنة إلى أخرى و من فرد إلى آخر، كما أنه يكون بنسب متباينة إما ضعيفة أو متوسطة أو كبيرة فائقة الجهد يكون متعلق بالحالة النفسية للعامل و بطبيعة الحوافز التي تمنح له مقابل أداء عمل معين.
- القدرات و هي الخصائص الشخصية المستخدمة للأداء عمل معين و القدرة تكون مقرونة بالكفاءة و المهارة و تختلف من فرد إلى آخر و تتغير من فترة زمنية إلى أخرى.
- إدراك الدور أو المهام و هو الاتجاه الذي يعتقد الفرد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله إن فهم الدور و المهام من طرف الفرد العامل يؤدي على الإتقان و النجاح و تحقيق الغاية و الهدف و بذلك يساهم في أداء فعال في العمل.
- إن العلاقة بين محددات الأداء هي علاقة تكامل و ترابط و تأثير و تأثر و تساهم في تقييم فعال للأداء في جميع المهن و الوظائف.

* من خلال هذا الجدول و غيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال

جدول رقم 41: بين شكاوي و تظلمات الإداريين من بعض أساليب تقييم الأداء.

الاستجابات	أفراد العينة	التكرارات	%
نعم	19	79,16%	
لا	05	20,83%	
المجموع	24	100%	

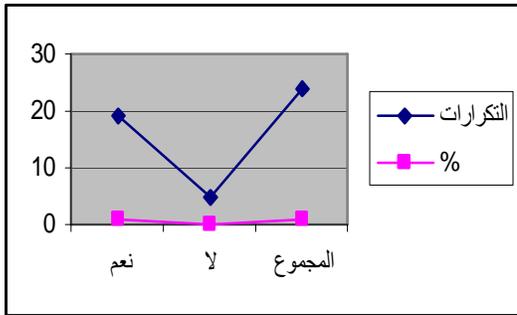
يبين أعلاه آراء أفراد العينة حول مدى وجود شكاوي و تظلمات في المؤسسة من بعض أساليب تقييم الأداء، و كما هو واضح فإن الإجابات كانت حسب النسب التالية:

- نسبة التقنيين الذين يرون بأنه توجد تظلمات

و شكاوي من قبلهم على بعض أساليب تقييم الأداء تقدر بـ 79,16%

- نسبة التقنيين الذين يرون بأنه لا توجد تظلمات

و شكاوي من قبلهم على بعض أساليب تقييم الأداء تقدر بـ 20,83%



و بمقارنة النسب مع بعضها البعض نلاحظ بأن الفئة الكبرى من التقنيين و عددهم حوالي 19 تقني ترى هناك شكاوي و تظلمات على بعض أساليب تقييم الأداء و يمكن تفسير هذه النتيجة على أساس أن أساليب تقييم الأداء تختلف من مهنة إلى أخرى و بالتالي فنجد أن آراء التقنيين تكون متباينة و مختلفة فمنهم من يرى أنه لا توجد شكاوي و تظلمات و منهم من يرى بأنه توجد شكاوي و تظلمات على أساليب تقييم الأداء.

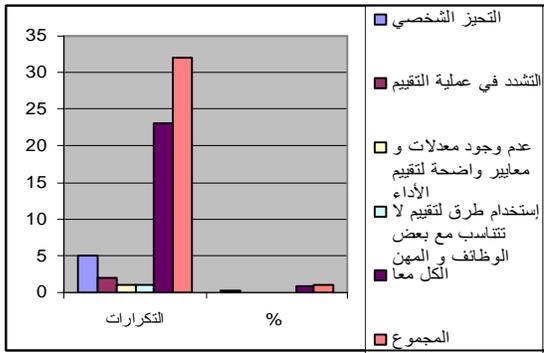
إن تقييم الأداء بمختلف أساليبه يتأثر بالأحكام الشخصية للأفراد القائمين عليه مما يثير القلق و الشكاوي و التظلمات من قبل الأطراف المطبق عليهم.

إن ما يمكن قوله هو أن عملية التقييم تكون ناجحة و تحقق أهدافها إذا طبقت بموضوعية و في إطار قانوني واضح بدون تحيز و بعيدا عن الذاتية.

جدول رقم 42: يبين أساليب فشل تقييم الأداء

الاستجابات	أفراد العينة	التكرارات	%
1- التحيز الشخصي	05	05	15,62%
2- التشدد في عملية التقييم	02	02	6,25%
3- عدم وجود معدلات و معايير واضحة لتقييم الأداء	01	01	3,12%
4- استخدام طرق التقييم لا تتناسب مع بعض الوظائف و المهن	01	01	3,12%
5- الكل معا	23	23	71,87%
المجموع	32	32	100%

يوضح هذا الجدول الإستخلاصي الواضح أمامنا آراء أفراد العينة المدروسة لفئة التقنيين حول أسباب فشل النظام الخاص بتقييم الأداء في المؤسسة و كما هو واضح فإن الإجابات كانت متباينة من فئة إلى أخرى حسب النتائج التالية:



- نسبة التقنيين الذين يرون بأن التحيز الشخصي للأفراد القائمين على عملية تقييم الأداء يؤدي إلى فشله تقدر بـ 15,62%

- نسبة التقنيين الذين يرون بأن التشدد في عملية التقييم يؤدي إلى فشله تقدر بـ 6,25%

- نسبة التقنيين الذين يرون بأن عدم وجود معدلات

و معايير واضحة لتقييم الأداء يؤدي إلى فشله تقدر بـ 3,12%

- نسبة التقنيين الذين يرون بأن استخدام طرق لتقييم الأداء لا تتناسب مع بعض الوظائف و المهن تؤدي إلى فشله تقدر بـ 3,12%

- نسبة التقنيين الذين يرون بأن كل الإجابات المبينة في الجدول أعلاه تؤثر على تقييم الأداء تقدر بـ 71,87%

إن تقييم الأداء من المواضيع الحساسة و المثيرة للجدول و ذلك لكونه متعلق بأداء الفرد العامل بالمؤسسة سواء كان رؤسا أو مرؤوسا، و هذا الجدل و الخلاف نابع من طبيعة العملية حيث أنها تتضمن الحكم على شخص من قبل شخص آخر، لكن في بعض الأحيان تكون هناك بعض الأسباب تؤدي إلى فشل عملية التقييم تتمثل:

- التحيز الشخصي من طرف القائمين بعملية تقييم الأداء
- التشدد في عملية التقييم بإعطاء تقديرات منخفضة دون النظر إلى الأداء الفعلي و هذا ما يؤثر على نظام الترقيّة لأفراد العاملين.
- عدم وجود معدلات و معايير واضحة و دقيقة تساعد على مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب في المؤسسة الصناعية.
- استخدام طرق التقييم الأداء لا تتناسب مع بعض الوظائف و المهن.
- قلة المتابعة من طرف الجهات التي توضع نظام تقييم الأداء
- نقص النشرات الدورية من لوائح و توجيهات و إرشادات متعلقة بتقييم الأداء.

* من خلال هذا الجدول و غيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال

* النتائج المستخلصة من الاستمارة الخاصة بالتقنيين *

من خلال ملاحظة إجابات التقنيين على الاستمارة الموزعة عليهم توصلنا إلى استخلاص النتائج الجزئية التالية:

المحور الأول: العملية الرقابية

- إن الرقابة من العمليات الإدارية الهامة و التي لا يمكن الاستغناء عليها في أي مؤسسة اقتصادية كالتخطيط و التنظيم و التوجيه
- إن الرقابة عملية ديناميكية تتصف بالحركية فهي تحاول تقييم الأداء في كل وقت و زمن.
- ضعف دور رقابة الموارد البشرية في مؤسسة الجرارات و المحركات في تقييم الأداء أثر على حجم و تركيبة العمال مما تسبب في تسريح العديد منهم.
- ضعف دور الرقابة المالية في المؤسسة تسبب في قلة الإنتاج و عدم تحقيق الفوائد و الأرباح مما أدى إلى تراجع المؤسسة ماليا و تراكم الديون عليها و بالتالي أصبحت مهددة بالإفلاس و الغلق و قد اثر هذا على أجور العمال و الموظفين بالمؤسسة حيث تأخر في تسليم أجورهم لمدة 2 شهرين
- إن القائمين على تسيير المؤسسة الصناعية للجرارات و المحركات بالسوناكوم يعطون اهتمام الرقابة الأمنية بناء على قرارات من السلطة الوصية للمحافظة على كيانها من جميع الأخطار و الانحرافات بهدف خصوصياتها مستقبلا.
- إن الرقابة على الإنتاج لم تتجح في تطوير العملية الإنتاجية سواء من حيث حجم الإنتاج أو نوعيته أو جودته، و الدليل على ذلك بقاء الجرار على نفس التصميم منذ إنشاء المصنع إلى يومنا هذا.
- إن الرقابة على الإنتاج أدائها أثناء عملية الشحن و التسويق للعملاء يبقى دون المتوسط فهي لا توفر الراحة للزبائن أثناء عملية البيع.
- إن الرقابة على التسويق أثرت سلبا على حجم المبيعات للمنتوج مما تسبب في كساده حيث يوجد أكثر من 1200 جرار موجودة في حضيرة المؤسسة لم يتم بيعها بسبب غلاء أسعارها و قلة جودتها ووجود منافسة خارجية.
- إن الرقابة على الآلات لم تستطع الحد من ظاهرة التلف الموجودة بالمؤسسة حيث توجد العديد من الآلات معطلة و لا تساهم في العملية الإنتاجية إما لقدمها و إما لعدم إجراء الصيانة اللازمة بسبب عدم توفر قطاع الغيار اللازم.
- إن الرقابة التجارية لا تقوم بدعاية جيدة للمنتوج من الناحية الإعلامية و الإشهارية مما تسبب في وجود كساد و تضخم للإنتاج و قلة عملية البيع.
- بالرغم من تطبيق المؤسسة للعملية الرقابية بكل أنواعها في كل المراحل الزمنية (يومية، شهرية، سنوية) إلا أنها روتينية في كل شيء و لا تقدم الدفع الجيد للمؤسسة و هذا ما انعكس سلبا على أداء العملية الإنتاجية.

- إن الكفاءة و المؤهل العلمي و الأقدمية من الشروط المهمة في الشخص القائم بالعملية الرقابية، لكن من خلال استجوابنا للبعض الإداريين تبين بأن هناك بعض الأشخاص القائمة بالرقابة بالمؤسسة لا تتوفر فيهم هذه الشروط و هذا ما انعكس سلبا على عملية تقييم الأداء
- إن العملية الرقابية بكل أنواعها تؤثر على سلوك و دافعية الأفراد أثناء الإنتاج سواء كان بالسلب أو بالإيجاب و ذا حسب الطريقة التي تطبق بها في الميدان.

المحور الثاني: النظام الرقابي:

- ضعف الإطار القانوني للنظام الرقابي فهو قديم و لا يتماشى مع طبيعة المهن و الوظائف مما يؤثر على العملية الإنتاجية داخل المؤسسة.
- هناك تحيز في عملية تطبيق النظام الرقابي من قبل بعض الأشخاص القائمين عليه مما تسبب في تدني المردود و الأداء لدى العمال و الموظفين.
- إن النظام الرقابي للمؤسسة الجارات و المحركات ليس من وضع خبراء مختصين بل هو مفروض من قبل السلطة الوصية.
- تأثر النظام الرقابي بجملة من الضغوطات الخارجية و في مقدمتها الضغوط السياسية و الاقتصادية.
- إن التوثيق و الأرشيف من الوسائل الهامة و الأساسية للمحافظة على استمرار النظام الرقابي في المؤسسة.

- ضعف النظام الرقابي في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية مما انعكس سلبا على مردود العملية الإنتاجية.

المحور الثالث: أساليب ووسائل الرقابة

- إن العملية الرقابية تعتمد على وسيلة التفتيش و التحريات الإدارية أكثر من الوسائل الأخرى و المتمثلة في الإشراف و المتابعة و المراجعة و هذا يؤثر على مردود و أداء العمال و الموظفين.
- إن التقارير التي تعتمد عليها العملية الرقابية تعتبر تقليدية و غير متطورة مما جعل نتائجها دون المتوسط في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية
- عدم وجود أساليب متطورة لقياس جودة المنتج تتماشى مع المقاييس الدولية مما أثر على نوعية الإنتاج.
- الاعتماد على الأساليب التقليدية البسيطة في مراقبة المخزون كالملاحظة و الجرد العام فقط خلال نهاية كل سنة مما يؤثر على سلامة المواد الأولية التي تدخل في العملية الإنتاجية.
- هناك بعض أساليب ووسائل الرقابة تثير الاستياء لدى الموظفين لأنها لا تطبق بموضوعية و شفافية أثناء عملية تقييم الأداء

المحور الرابع: تقييم الأداء

- إن عملية تقييم الأداء في مؤسسة الجرارات و المحركات بالسوناكوم لم يساعد في إعداد سياسة جيدة للرقابة.

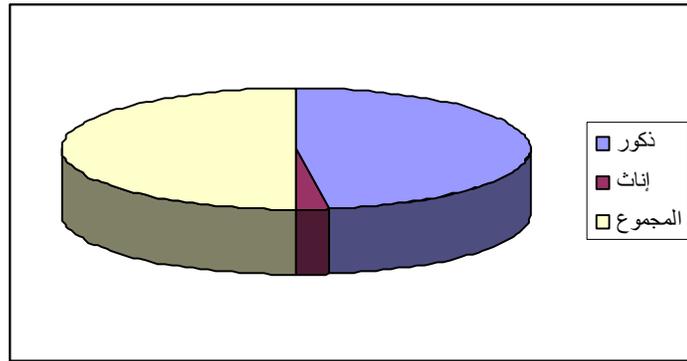
- هناك بعض نماذج و معايير الأداء لا تتماشى مع طبيعة بعض الوظائف مما يؤدي على عدم تحقيق النتائج المرجوة.

- وجود نقص واضح في تحديد التوقيت المناسب لتقييم الأداء في المؤسسة

- هناك تشدد من قبل بعض الأشخاص القائمين على عملية تقييم الأداء مما اثر على مردود العمال و الموظفين في العملية الإنتاجية و هذا بدوره انعكس سلبا على المردود العام للمؤسسة.

الجدول رقم 1: يبين أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	أفراد العينة	التكرارات	%
ذكور	152	152	95,59%
إناث	07	07	04,40%
المجموع	159	159	100%



يبين هذا الجدول عدد أفراد العينة حسب الجنس في مركب الجرارات و المحركات بواد حميميم "سوناكوم" الذي أجريت فيه الدراسة.

و تقدر نسبة الذكور بـ 95,59% من مجموعة العينة المدروسة، أما نسبة الإناث فهي منخفضة جدا مقارنة مع نسبة الذكور و تقدر نسبتهم بـ 4,40% من مجموع العينة المدروسة

و يمكن تفسير هذه النتيجة على أساس طبيعة المهن الموجودة في المصنع و التي يكون لا تستطيع الإناث القيام بها تتطلب جهدا و قوة كبيرة هذا من جهة و من جهة أخرى فإن الذكور يرون بأن العمل في المصنع يتوافق مع حياتهم الاجتماعية و اليومية و التعليمية لأن المستوى الدراسي لأغلبهم منخفض مقارنة مع المهن و الوظائف الأخرى التي تتطلب مستوى تعليمي مقبول.

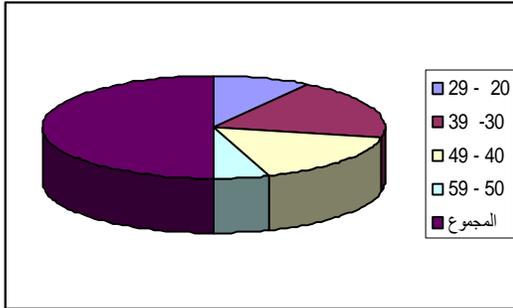
إن من خلال ما تقدم يمكن القول بأنه رغم الفارق الشاسع بين الجنسين فإننا وجدنا إقبالا و مساعدة من طرف العمال.

الجدول رقم2: يبين أفراد العينة حسن السن

المجموع		إناث		الذكور		أفراد العينة الفئات
%	تكرارات	%	التكرارات	%	التكرارات	
% 17,61	28	% 0	00	% 18,42	28	29 – 20
% 37,73	60	% 28,57	02	% 38,15	58	39 – 30
% 34,59	55	% 71,42	05	% 32,28	50	49 – 40
% 10,06	16	% 0	00	% 10,52	16	59 – 50
% 100	159	% 100	07	% 100	152	المجموع

يبين هذا الجدول فئات سن أفراد العينة، و كما هو واضح أمامنا فإنها جاءت متباينة من فئة إلى أخرى، و قد اخترنا طول فئة السن و الذي قدر بـ 9 سنوات و هذا لكي يسهل علينا تحديده بيانيا.

- نسبة العمال و العاملات البالغين من العمر ما بين 20 -29 سنة تقدر بـ 17,61 %



- نسبة العمال و العاملات البالغين من العمر ما بين 30 -39 سنة تقدر بـ 37,73 %

- نسبة العمال و العاملات البالغين من العمر ما بين 40 -49 سنة تقدر بـ 34,59 %

- نسبة العمال و العاملات البالغين من العمر ما بين 50 -59 سنة تقدر بـ 10,06 %

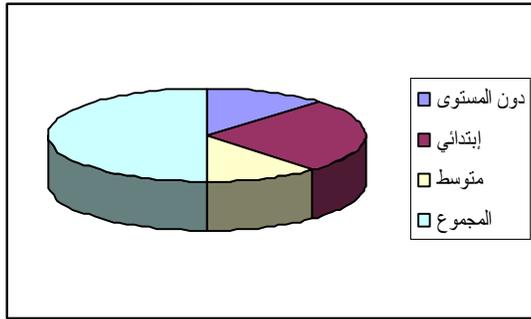
من خلال هذه النسب المبينة أمامنا يتضح بأن أغلبية العمال و العاملات متوسطي السن لا هم شباب صغار السن و لا هم كبار السن حيث يوجد حوالي 16 عامل من أفراد العينة تتراوح ما بين 50 -59 سنة، بنسبة تقدر بـ 10,06 %

و السبب في قلة هذه الفئة راجع إلى قوانين التقاعد المسبق التي ساهمة في خروج العديد منهم إلى التقاعد بناء على عدد سنوات الخدمة من ناحية أخرى راجع إلى سياسة التشغيل التي تنتهجها الدولة و هذا في إطار التعاقد أو عقود ما بعد التشغيل، مما جعل الفئة الكبرى من العمال شباب كذلك فإن المؤسسة تعتمد في عملية التشغيل على الأفراد الذين لديهم تكوين مهني متخصص في مختلف المهن و الحرف التي لها صلة بإنتاج المؤسسة.

الجدول رقم 3: يبين المؤهل العلمي

المجموع		إناث		الذكور		أفراد العينة المؤهل العلمي
%	تكرارات	%	التكرارات	%	التكرارات	
% 27,04	43	% 71,42	05	% 25	38	دون المستوى
% 50,69	81	% 28,57	02	% 51,97	79	إبتدائي
% 22,01	35	% 0	00	% 23,02	35	متوسط
% 100	159	% 100	07	% 100	152	المجموع

يبين هذا الجدول المستوى العلمي للأفراد العينة المدروسة لفئة العمال، و كما و واضح فإن أفراد العينة جاء مستواهم العلمي منقسم إلى ثلاث مراحل و قد قمنا بحساب النسب المئوية و حصلنا على النتائج التالية:



- نسبة العمال و العاملات الذين مستواهم العلمي دون المتوسط تقدر بـ 27,04 %

- نسبة العمال و العاملات الذين مستواهم العلمي إبتدائي تقدر بـ 50,69 %

- نسبة العمال و العاملات الذين مستواهم العلمي متوسط تقدر بـ 22,01 %

و بمقارنة هذه النسب مع بعضها البعض فإننا نلاحظ بأن المستوى العلمي للعمال بسيط و محدود بنسبة 72,70 % من أفراد العينة المدروسة

ويمكن تفسير هذه النتيجة على أساس طبيعة المهن الموجودة في المؤسسة و التي تتطلب مستوى علمي بسيط يتراوح بين الإبتدائي و المتوسط مع ضرورة توفر تكوين مهني متخصص في حرفة أو مهنة معينة تكون مطلوبة في المؤسسة.

الجدول رقم 4: يبين الوظيفة الحالية للأفراد العينة

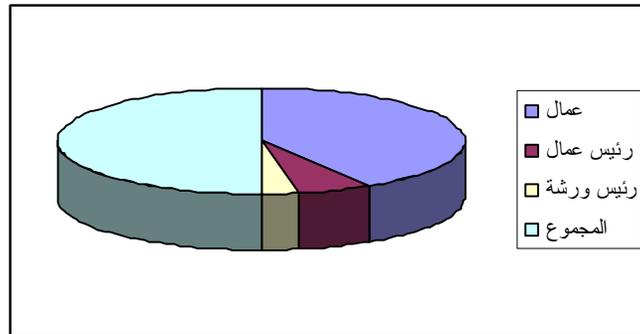
المجموع		إناث		الذكور		فراد العينة الوظيفة
%	تكرارات	%	التكرارات	%	التكرارات	
% 83,01	132	% 100	07	% 82,23	125	عمال
% 11,32	18	% 0	00	% 11,84	18	رئيس عمال
% 5,66	09	% 0	00	% 5,92	09	رئيس ورشة
% 100	159	% 100	07	% 100	152	المجموع

يبين هذا الجدول الوظيفة الحالية للأفراد العينة داخل المؤسسة المحركات و الجرارات بالسوناكوم و هي تنقسم إلى ثلاث أنواع من المهن و قد قمنا بحساب النسب المئوية و تحصلنا على النتائج التالية:

-نسبة العمال البسطاء تقدر بـ 83,01 %

-نسبة رؤساء العمال تقدر بـ 11,32 %

-نسبة رؤساء الورشات تقدر بـ 5,66 %



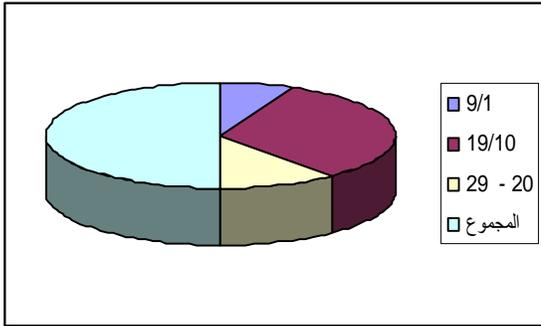
إن ما يمكن استنتاجه من خلال ما سبق ذكره هو أن حوالي 125 عاملا من أفراد العينة يمارسون مهنا بسيطة.

كما نلاحظ من جهة أخرى عدم تولي أي امرأة في المؤسسة لمنصب رئيس عمال أو رئيس ورشة

الجدول رقم 5: يبين الأقدمية بالنسبة للأفراد العينة

المجموع		إناث		الذكور		فراد العينة الأقدمية
%	تكرارات	%	التكرارات	%	التكرارات	
% 15,09	24	% 57,14	04	% 13,15	20	09 - 01
% 63,52	101	% 42,85	03	% 64,47	98	19 - 10
% 21,38	34	% 0	00	% 22,36	34	29 - 20
% 100	159	% 100	07	% 100	152	المجموع

يبين هذا الجدول الأقدمية بالنسبة للأفراد العينة داخل مؤسسة المحركات و الجرارات بالسوناكوم، و كما هو واضح فإنها متباينة من فئة على أخرى، و قد اخترنا طول فئة الأقدمية بـ 9 سنوات و هذا لكي نستطيع أن نحددها إحصائياً و بيانياً. و قد تم حساب النسب المئوية لكل فئة من الفئات المبينة في الجدول و هذا استناداً إلى التكرارات الموجودة سواء بالنسبة للذكور و الإناث و كانت كالتالي:- نسبة العمال



و العاملات الذين لديهم أقدمية ما بين 01 - 09 سنوات تقدر بـ % 15,09

- نسبة العمال و العاملات الذين لديهم أقدمية ما بين 10 - 19 سنة تقدر بـ % 63,52

- نسبة العمال و العاملات الذين لديهم أقدمية ما بين 20 - 29 سنة تقدر بـ % 21,38

و بمقارنة النسب مع بعضها البعض نلاحظ بأن الأقدمية و الخبرة المهنية تختلف من فئة إلى أخرى حيث نلاحظ بأن هناك فئة قليلة لديها خبرة تتراوح ما بين سنة و 9 سنوات بحوالي 20 عامل، أما بقيت الفئات العمالية للأفراد العينة المدروسة و التي تقدر بـ 70 عامل من أصل 85 عامل بنسبة 84,90 % لديهم خبرة تفوق عشرة سنوات.

إن ما يمكن استنتاجه من خلال ما سبق ذكره هو أن أغلبية العمال لديهم أقدمية لا بأس بها في هذه المؤسسة و بالتالي فإن خبرتهم المهنية ذات قدرات و كفاءات عالية و بالأخص في الجانب الميكانيكي و جانب الصيانة، هذا من جهة و من جهة أخرى فإن العمال من خلال هذه الأقدمية اكتسبوا العديد من التكوينات ذات المجال المهني يتماشى مع مختلف التغيرات الموجودة في المؤسسة.

الجدول رقم6: يبين مفهوم الرقابة لدى التقنيين

النسبة المئوية %	التكرارات	أفراد العينة
		الاستجابات
27,04 %	43	1- الحراسة ورصد العمل داخل المؤسسة
20,12 %	32	2- هي التفتيش و متابعة الأداء داخل المؤسسة
52,83 %	84	3- السيادة و الإكراه و القوة و القهر
100 %	159	المجموع

يبين هذا الجدول الإستخلاصي آراء العمال في مفهوم الرقابة، و كما هو واضح فإنها متباينة بين أفراد العينة و قد جاءت اختياراتهم مختلفة بحسب النسب المئوية التالية:

- نسبة العمال الذين يرون بأن الرقابة هي الحراسة

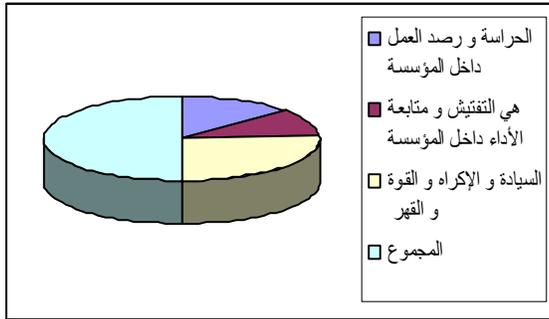
و رصد العمل داخل المؤسسة تقدر بـ 30,18 %

- نسبة العمال الذين يرون بأن الرقابة هي التفتيش

و متابعة الأداء داخل المؤسسة تقدر بـ 28,30 %

- نسبة العمال الذين يرون بأن الرقابة هي السيادة

و الإكراه و القهر و القوة تقدر بـ 41,50 %



و بمقارنة النسب مع بعضها البعض فإننا نلاحظ بأن الرقابة بأنواعها موجودة بالمؤسسة فهي وظيفة و عملية

إدارية مهمة تساهم في التفتيش و متابعة الأداء و تحسينه كما أنها تساعد على حراسة

و رصد العمل في المؤسسة لتفادي الأخطاء و الانحرافات.

إن الرقابة في أي مؤسسة صناعية تمثل ركيزة أساسية تساهم في تطوير العملية الإنتاجية و في تحسين أداء

المؤسسة من جميع النواحي و المجالات.

إلا أن ما لاحظناه هو أن الرقابة بأنواعها في هذه المؤسسة تسيير وفق أساليب ووسائل روتينية في عملية

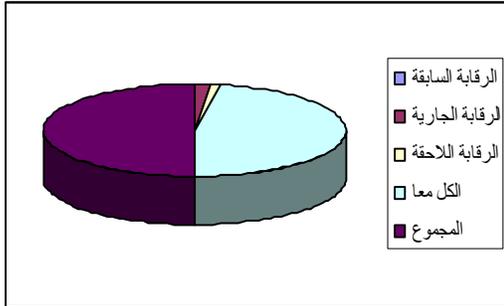
الإشراف و المتابعة و رصد العمل مما يجعل نتائجها دون المتوسط و لا تحقق الأهداف التي تنتظرها

المؤسسة.

الجدول رقم 7: يبين أشكال الرقابة

%	التكرارات	أفراد العينة
		الاستجابات
0 %	00	1- الرقابة السابقة
3,57 %	06	2- الرقابة الجارية
1,78 %	03	3- الرقابة اللاحقة
94,64 %	159	4- الكل معا
100 %	168	المجموع

يوضح هذا الجدول أشكال الرقابة داخل مركب الجرارات و المحركات بالسوناكوم و هذا بناء على آراء أفراد العينة المدروسة الخاصة بفترة العمال، و كما هو واضح فإن الإجابات جاءت متقاربة و قد قمنا بتحديد النسب المئوية و تحصلنا على النتائج التالية:



- نسبة العمال الذين يرون بأن الرقابة الجارية هي شكل من أشكال الرقابة الموجودة داخل المؤسسة تقدر بـ 3,57 %
 - نسبة العمال الذين يرون بأن الرقابة اللاحقة هي شكل من أشكال الرقابة الموجودة داخل المؤسسة تقدر بـ 1,78 %
 - نسبة العمال الذين يرون بأن الرقابة بكل أشكالها المبينة في الجدول أعلاه موجودة في المؤسسة تقدر بـ 94,64 %
- و بمقارنة هذه النسب المتحصل عليها مع بعضها البعض فإننا نجد

بأن كل أفراد العينة المدروسة و عددهم 159 عامل يرون بأن الرقابة موجودة في المؤسسة بكل أشكالها المبينة في الجدول أعلاه.

يمكن تفسير هذه النتيجة على أساس أن العمال يرون بأن الرقابة تكون في السابق و الحاضر و المستقبل فهي تحاول متابعة و مراقبة الأداء و العملية الإنتاجية في كل وقت و زمن لأن الرقابة تتصف بالحركية و الديناميكية فهي ليست مستقرة و ثابتة في زمن واحد فهي متغيرة من مرحلة إلى أخرى. إن ما يمكن استنتاجه هو أن الرقابة بكل أشكالها موجودة في مؤسسة الجرارات و المحركات بالسوناكوم لكنها تعتمد على أساليب ووسائل روتينية و بسيطة.

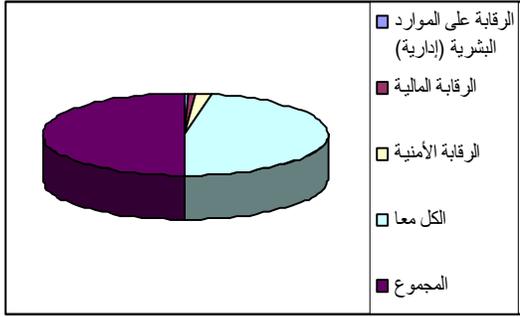
* من خلال هذا الجدول و غيره نبين أن عددا التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال.

جدول رقم 8: يبين أنواع الرقابة المطبقة في المؤسسة

الاستجابات	أفراد العينة	
	التكرارات	%
1- رقابة على الموارد البشرية (إدارية)	01	0,61 %
2- الرقابة المالية	03	1,84 %
3- الرقابة الأمنية	06	3,68 %
4- الكل معا	153	93,86 %
المجموع	163	100 %

يظهر هذا الجدول أنواع الرقابة المطبقة داخل المؤسسة الصناعية للجرارات و المحركات و هذا بناء على آراء أفراد العينة المدروسة لفئة التقنيين، و كما هو واضح فإن الإجابات كانت حسب النسب التالية:

- نسبة العمال الذين يرون بأن رقابة الموارد البشرية موجودة في المؤسسة تقدر بـ 0,61 %
- نسبة العمال الذين يرون بأن الرقابة المالية موجودة في المؤسسة تقدر بـ 1,84 %
- نسبة العمال الذين يرون بأن الرقابة الأمنية موجودة في المؤسسة تقدر بـ 3,68 %
- نسبة التقنيين الذين يرون بأن الرقابة موجودة بكل أنواعها في المؤسسة تقدر بـ 93,86 %



و بمقارنة مع بعضها البعض نلاحظ بأن معظم أفراد العينة المدروسة يرون بأن الرقابة بمختلف أنواعها موجودة في المؤسسة و تمس جميع الجوانب، فهي متكاملة و مترابطة كل واحدة من هذه الأنواع تؤثر في الأخرى و تساهم في العمل على الرفع من العملية الإنتاجية.

فالرقابة على الموارد البشرية تساهم في تقييم أداء الفرد العامل و سلوكه في العمل و تحديد حجمهم و تركيبهم و تعمل على مراقبة توزيعهم على مختلف الوظائف و التخصصات كما أنها تساهم في تطوير مهاراتهم و قدراتهم عن طريق اكتشاف النقائص في أدائهم لتحسينها.

أما الرقابة المالية فهي تساهم في الحفاظ على الممتلكات المادية و المالية للمؤسسة من التلف و السرقة و الإسراف و الاختلاس حتى لا تقع المؤسسة في انحرافات مالية يصعب علاجها. نفس الشيء ينطبق على الرقابة الأمنية فهي بدورها تساهم في المحافظة على المؤسسة من كل الأخطار الداخلية و الخارجية التي قد تؤثر على أداء و تقدم المؤسسة.

إن هذه الأنواع من الرقابة بالرغم من وجودها في المؤسسة فإن نتائجها و أدائها دون المتوسط و هذا راجع إلى أنها تعتمد على أساليب ووسائل بسيطة و غير متطورة مما يصعب في القيام بمهام هذه الأنواع من الرقابة هذا من جهة و من جهة أخرى فإن الأشخاص القائمين على تطبيقها تنقصهم الكفاءة و المهارة و الخبرة.

كما لاحظنا أن الرقابة بمختلف أنواعها تتأثر بالأحكام الذاتية و الشخصية للأفراد القائمين على تطبيقها مما يؤثر على نتائجها في عملية التقييم و التفتيش و المعاينة.

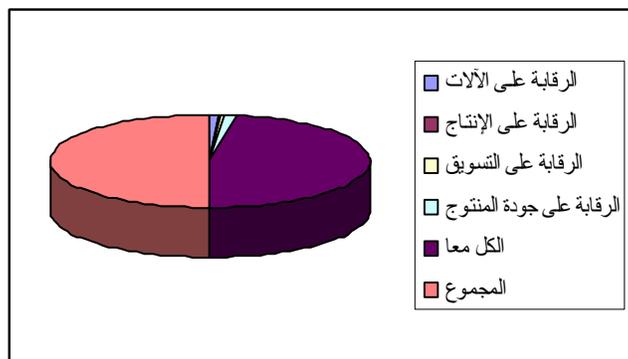
* من خلال هذا الجدول و غيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال.

الجدول رقم 9: يبين مجالات الرقابة داخل المؤسسة

%	التكرارات	أفراد العينة
		الاستجابات
1,78 %	03	1- الرقابة على الآلات
0,59 %	01	2- الرقابة على الإنتاج
0,59 %	01	3- الرقابة على جودة الإنتاج
2,38 %	04	4- الرقابة على التسويق
94,64 %	159	5- الكل معا
100 %	168	المجموع

يبين الجدول الواضح أمامنا مجالات الرقابة داخل المؤسسة و كما هو واضح فإن أفراد العينة المدروسة لفئة التقنيين جاءت إجابتهم حسب النسب التالية:

- نسبة العمال الذين يرون بأن الرقابة على الآلات موجودة في المؤسسة تقدر بـ 1,78 %
- نسبة العمال الذين يرون بأن الرقابة على الإنتاج موجودة في المؤسسة تقدر بـ 0,59 %
- نسبة العمال الذين يرون بأن الرقابة على جودة الإنتاج موجودة في المؤسسة تقدر بـ 2,38 %
- نسبة العمال الذين يرون بأن الرقابة على التسويق موجودة في المؤسسة تقدر بـ 0,59 %
- نسبة العمال الذين يرون بأن الرقابة بكل مجالاتها



المذكورة في الجدول أعلاه موجودة في المؤسسة تقدر بـ 94,64 %

و بمقارنة النسب مع بعضها البعض نلاحظ بأن كل أفراد العينة يرون بأن مجالات الرقابة المبينة في الجدول أعلاه موجودة في المؤسسة و تتفاعل مع بعضها البعض فهي متكاملة أي أن كل مجال يؤثر في الآخر و يساهم في تقدم المؤسسة و نجاحها.

فالرقابة على الآلات تحاول التأكد في الاستخدام الأمثل للآلات كل حسب وظيفتها و دورها في المؤسسة كما تساهم في معرفة أسباب عطل الآلات و إتلافها من أجل إجراء الصيانة و التصليحات اللازمة من جهة أخرى فإن الرقابة على الإنتاج تحاول التأكد من أن ما تم إنتاجه مطابق لما هو مطلوب إنجازها من حيث الجودة و المواصفات و من حيث الكمية، أما الرقابة على التسويق فإنها تتأكد من حجم المبيعات و الأرباح و التكاليف للمنتوج بحيث توفر أحسن الظروف لتسويقه إلى الزبائن و المتعاملين مع المؤسسة.

إن مجالات الرقابة متوفرة في مؤسسة الجرارات و المحركات بالسوناكوم إلا أن أدائها داخل المؤسسة دون المتوسط بسبب ضعف الأساليب و الوسائل و عدم كفاءة المراقبين القائمين على عملية المتابعة و التفقيش، و خير دليل و هو وجود العديد من الآلات التالفة إلى جانب ضعف عملية التسويق للمنتوج بسبب قلة الجودة و النوعية للجرارات.

* من خلال الجدول و غيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال.

جدول رقم 10: يبين أهمية الرقابة داخل المؤسسة

الاستجابات	أفراد العينة	التكرارات	%
1- معاونة الإدارة على تحقيق النجاح	02	02	1,21 %
2- التأكد من تنفيذ المهام المخطط لها	04	04	2,43 %
3- المحافظة على حقوق الأطراف داخل المؤسسة	01	01	0,60 %
4- الكل معا	157	157	95,73 %
المجموع	164	164	100 %

يبين هذا الجدول أهمية العملية الرقابية في المؤسسة الصناعية للمحركات و الجرارات بالسوناكوم، و هذا بناء على أفراد العينة المدروسة لفئة العمال، و قد جاءت متباينة من فئة إلى أخرى، و كما هو واضح فإن النسب المئوية المتحصل عليها كانت حسب النتائج التالية:

- نسبة العمال الذين يرون بأن أهمية الرقابة تتمثل في معاونة الإدارة على تحقيق النجاح تقدر

بـ 1,21 %

- نسبة العمال الذين يرون بأن أهمية الرقابة تتمثل في التأكد من تنفيذ المهام المخطط لها تقدر

بـ 2,43 %

- نسبة العمال الذين يرون بأن أهمية الرقابة تتمثل في المحافظة على حقوق الأطراف داخل المؤسسة تقدر بـ

0,60 %

- نسبة التقنيين الذين يرون بأن أهمية الرقابة تتمثل في كل الإجابات المذكورة في الجدول أعلاه تقدر بـ 95,73 %

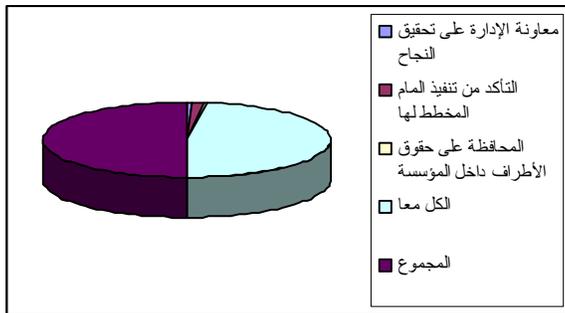
و بمقارنة النسب مع بعضها البعض تبين بأن هناك فئة كبيرة ترى بأن الرقابة بأنواعها داخل المؤسسة تساهم:

- معاونة الإدارة على تحقيق النجاح و التطور و التقدم و الاستقرار للمؤسسة.
- تساهم في التأكد من تنفيذ المهام التي تم ضبطها من خلال العملية التخطيطية
- تساهم في تطوير العملية الإنتاجية بالمؤسسة من ناحية النوعية و الكمية
- تساهم في تحديد الأخطاء و الانحرافات و تصحيحها بما يتماشى مع القوانين لتفادي وقوعها في المستقبل.

- تساهم في مراقبة تطبيق القوانين و اللوائح و القرارات من جميع الأطراف داخل المؤسسة

نستنتج من خلال ما سبق ذكره بأن الرقابة إحدى العمليات الإدارية المهمة و الأساسية في المؤسسة فهي تساعد المؤسسة على تحقيق التطور و الاستقرار في جميع المجالات لكن بشرط أن تطبق الرقابة بنوع من الموضوعية و من طرف أشخاص مؤهلين و مختصين.

* من خلال هذا الجدول و غيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال



جدول رقم 11: يبين دور رقابة الموارد البشرية في المؤسسة.

%	التكرارات	أفراد العينة
		الاستجابات
1,84 %	03	1- حجم و تركيبة العمال
0,61 %	01	2- بكفاءة العمال و أدائهم
1,84 %	03	3- بتوزيع العمال على مختلف المهن و الاختصاصات
95,70 %	156	4- الكل معا
100 %	163	المجموع

يوضح هذا الجدول دور رقابة الموارد البشرية في مؤسسة الجرارات و المحركات بالسوناكوم و هذا بناء على آراء أفراد العينة المدروسة لفئة العمال و كما هو واضح فإن الإجابات جاءت متباينة من فئة إلى أخرى و قد قمنا بتحديد النسب المئوية و حصلنا على النتائج التالية:

- نسبة العمال الذين يرون بأن دور رقابة الموارد البشرية في المؤسسة يتمثل في تحديد حجم و تركيبة العمال تقدر بـ 1,84 %

- نسبة العمال الذين يرون بأن دور رقابة الموارد البشرية في المؤسسة يتمثل في دراسة كفاءة العمال و أدائهم تقدر بـ 0,61 %

- نسبة العمال الذين يرون بأن دور رقابة الموارد البشرية في المؤسسة يتمثل في توزيع العمال على مختلف المهن و الاختصاصات تقدر بـ 1,84 %

- نسبة العمال الذين يرون بأن دور رقابة الموارد البشرية في المؤسسة يتمثل في جميع الإجابات المبينة في الجدول أعلاه تقدر بـ 95,70 %

و من خلال ملاحظة هذه النسبة المذكورة سابقا نلاحظ بأن الرقابة على الموارد البشرية هي ركيزة أساسية في المؤسسة فهي تهتم بحجم و تركيبة العمال من حيث عددهم و نوعية المناصب و المهن و بتوزيع العمال و الموظفين على مختلف المهن و الاختصاصات كذلك تهتم بدراسة و معاينة كفاءة العمال و أدائهم في العمل.

إن رقابة الموارد البشرية تساهم في جميع المعلومات الضرورية التي تساعد على توصيف الوظائف و المهن من جميع النواحي و هذا التقادي الأخطاء و الانحرافات و لرسم سياسة واضحة للتوظيف و التشغيل.

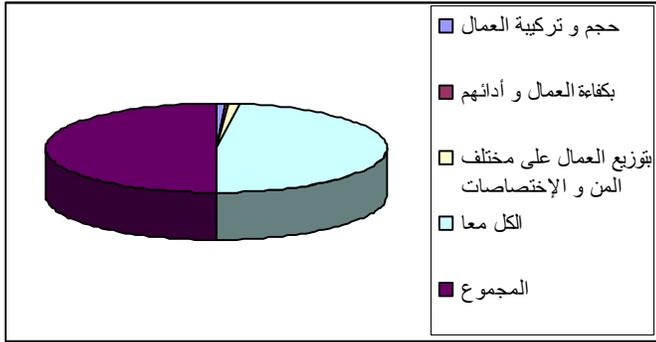
لكن ما لاحظناه هو أن رقابة الموارد البشرية دورها يكاد يكون منعدم داخل المؤسسة و يهتم فقط إلا بمعاينة

و تفتيش العمال بطرق روتينية و بوسائل و أساليب تقليدية، بعبارة أخرى لو قامت رقابة

الموارد البشرية بدورها لما وجدنا أن هناك تسريح كبير للموظفين و العمال بالإضافة إلى ذلك فإن رقابة

الموارد البشرية ساهمت في تقليص عدد المهن و الوظائف داخل المؤسسة.

* من خلال هذا الجدول و غيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال

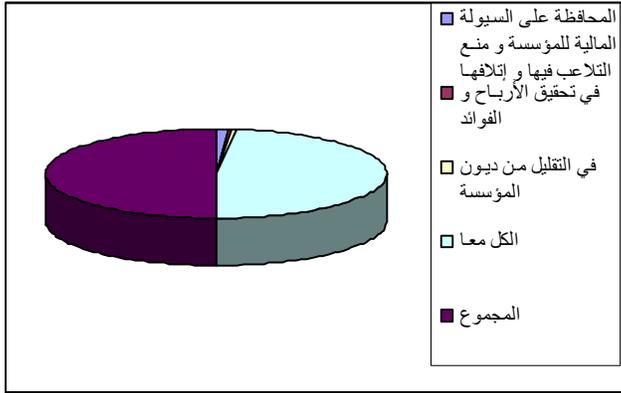


جدول رقم 12: يوضح دور الرقابة المالية:

الاستجابات	أفراد العينة	
	التكرارات	%
1- المحافظة على السيولة المالية للمؤسسة و منع التلاعب فيها	04	2,43 %
2- التقليل من ديون المؤسسة	01	0,60 %
3- تحقيق الأرباح و الفوائد للمؤسسة	01	0,60 %
4- الكل معا	158	96,34 %
المجموع	164	100 %

يشير هذا الجدول إلى دور الرقابة المالية في المؤسسة و هذا بناء على آراء أفراد العينة المدروسة، و قد كانت الإجابات حسب النسب المئوية التالي:

- نسبة العمال الذين يرون بأن دور الرقابة المالية يتمثل في المحافظة على السيولة المالية للمؤسسة و منع التلاعب فيها و إتلافها تقدر بـ 2,43 %
- نسبة العمال الذين يرون بأن دور الرقابة المالية هو التقليل من ديون المؤسسة تقدر بـ 0,60 %
- نسبة العمال الذين يرون بأن دور الرقابة المالية هو تحقيق الفوائد و الأرباح تقدر بـ 0,60 %
- نسبة التقنيين الذين يرون بأن دور الرقابة المالية يتمثل في كل الإجابات المبينة في الجدول أعلاه تقدر بـ 96,34 %



و بمقارنة النسب مع بعضها البعض نلاحظ بأن اغلب العمال بمؤسسة الجرارات و المحركات يرون بأن الرقابة المالية ركيزة أساسية فهي تمارس من قبل أجهزة متخصصة في مجال المحاسبة و الاقتصاد مثل دواوين المحاسبة و المراجعة بالاعتماد على السجلات و المستندات و الدفاتر على أساس أسلوب عمل النظام المحاسبي.

إن الرقابة المالية تساهم في تحقيق الاستقرار المالي للمؤسسة و ذلك بالمحافظة على الموارد المالية و منع التلاعب فيها إما التلف أو الإسراف في استخدامها أو سرقتها كما أنها تساهم في التقليل من ديون المؤسسة و تحقيق الأرباح و الفوائد.

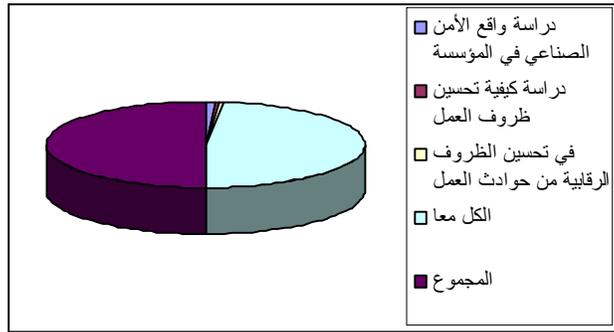
إن الشيء الملاحظ حول عملية الرقابة المالية في مؤسسة الجرارات و المحركات أنها تتقصها الموضوعية في عملية التسيير بمعنى أنها تخضع للأهواء و القيم و الاعتبارات الذاتية الشخصية للأفراد القائمين على تطبيقها و هذا ما أكده لنا بعض التقنيين من خلال مقابلتهم و تطبيق الاستبيان عليهم و هذا ما أدى إلى سوء أداء المؤسسة من الناحية المالية فأصبحت المؤسسة تعاني من مديونية كبيرة، حيث تم جدولة ديونها عدة مرات و لكن مازال المشكل قائم مما تسبب في وقوع المؤسسة في اضطرابات مالية كبيرة و خطيرة أدت بها إلى الدخول في حالات إفلاس هذا ما تسبب في تصريح العديد من الموظفين و العمال. نستنتج من كل ما سبق ذكره بأن الرقابة المالية هي الذراع الواقية للمؤسسة من كل الانحرافات و الأخطاء المالية من جميع النواحي.

* من خلال هذا الجدول و غيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال

جدول رقم 13: يبين دور الرقابة الأمنية في المؤسسة

الاستجابات	أفراد العينة	
	التكرارات	%
1- دراسة واقع الأمن الصناعي في المؤسسة	04	2,42 %
2- دراسة كيفية تحسين ظروف العمل	01	0,60 %
3- في تحسين الظروف الوقائية من حوادث العمل	01	0,60 %
4- الكل معا	159	96,36 %
المجموع	165	100 %

يوضح هذا الجدول الإستخلاصي آراء العمال للأهمية الرقابة الأمنية في المؤسسة و كما هو مبين فإن أفراد العينة المدروسة جاءت اختياراتهم حسب النسب المئوية التالي:



- نسبة العمال الذين يرون بأن الرقابة الأمنية تهتم بدراسة واقع الأمن الصناعي تقدر بـ 2,42 %

- نسبة العمال الذين يرون بأن الرقابة الأمنية تهتم بدراسة كيفية تحسين ظروف العمل تقدر بـ 0,60 %

- نسبة العمال الذين يرون بأن الرقابة الأمنية تهتم بتحسين الظروف الوقائية من حوادث العمل تقدر بـ 0,60 %

- نسبة العمال الذين يرون بأن الرقابة الأمنية تتمثل في جميع الإجابات المذكورة في الجدول أعلاه تقدر بـ 96,36 %

و بمقارنة النسب مع بعضها البعض نلاحظ أن الفئة الكبرى من العمال بمؤسسة الجرارات و المحركات ترى بأن الرقابة الأمنية عملية ذات قيمة أساسية بالمؤسسة فهي تمارس من قبل أفراد مدربين و سبق لهم أن مارسوا مهنة الأمن إما في الدرك أو الجيش أو الشرطة بناء على قوانين و ضوابط و أسس أمنية موضوعة من قبل المسؤولين في المؤسسة.

إن الرقابة الأمنية ازدادت أهميتها في السنوات الأخيرة و هذا نتيجة للظروف الأمنية التي مرت بها الدولة، و يهدف هذا لحماية المؤسسة الصناعية من الأخطار التي قد تتعرض لها من تخريب أو حرق أو سرقة أو إتلاف عتاد و آلات.

إننا لاحظنا من خلال وجودنا داخل المؤسسة بأنه هناك إجراءات أمنية مشددة فأتثناء انتقالنا من قسم إلى آخر أو من وحدة إنتاجية على أخرى يكون بموافقة الجهة المختصة بالرقابة الأمنية.

إن فقدان الناحية الأمنية في المؤسسة ينعكس على نتائج أدائها و بالأخص من الناحية الإنتاجية، فلا يمكن تصور مؤسسة من دون رقابة أمنية، لأنه كلما توفر الأمن في المؤسسة كلما ساهم في تقديمها و تطورها و كلما أحس الموظفون و العمال بالأمان ساهمة في تحقيق نسبة إنتاج مرتفعة و بنوعية ممتازة، إن الرقابة الأمنية تكمل باقي أنواع الرقابة الأخرى و تحافظ عليها.

* من خلال هذا الجدول و غيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال

جدول رقم 14: دور الرقابة على الإنتاج في المؤسسة

%	التكرارات	أفراد العينة
		الاستجابات
1,23 %	02	1- مراقبة حجم الإنتاج
0,61 %	01	2- مراقبة نوعية الإنتاج
3,08 %	05	3- مراقبة جودة الإنتاج
95,06 %	154	4- الكل معا
100 %	162	المجموع

يثير هذا الجدول إلى أهمية الرقابة على الإنتاج داخل المؤسسة الصناعية للمحركات و الجرارات بالسوناكوم و كما هو واضح فإن الإجابات تختلف من فئة إلى أخرى و هذا حسب النسب المئوية التالية:

- نسبة العمال الذين يرون بأن أهمية الرقابة على الإنتاج تتمثل في مراقبة حجم الإنتاج تقدر بـ 1,23 %

- نسبة العمال الذين يرون بأن أهمية الرقابة على الإنتاج تتمثل في مراقبة نوعية الإنتاج تقدر بـ 0,61 %

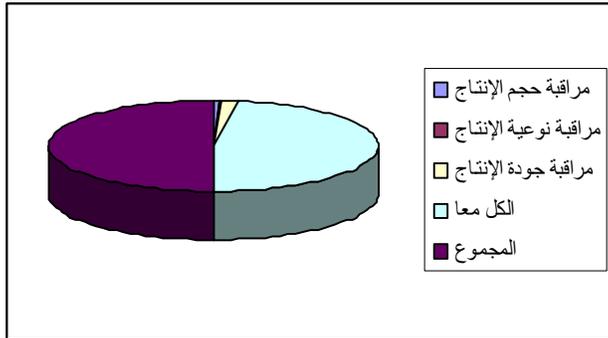
- نسبة العمال الذين يرون بأن أهمية الرقابة على الإنتاج تتمثل في مراقبة جودة الإنتاج تقدر بـ 3,08 %

- نسبة العمال الذين يرون بأن أهمية الرقابة على الإنتاج تتمثل في جميع الإجابات المبينة في الجدول أعلاه تقدر بـ 95,06 %

و بمقارنة النسب مع بعضها البعض نرى بأن فئة كبيرة من العمال تقدر بـ 154 عاملا ترى بأن الرقابة على الإنتاج تتمثل في مراقبة الإنتاج و حجمه و نوعيته

يمكن تفسير هذه النتيجة على أساس أن الرقابة على الإنتاج مهمة و أساسية لأن أي مؤسسة صناعية تقوم بإنتاج منتج معين لابد لها من أن تراقب الإنتاج من حيث الكمية و النوعية و الجودة و الإتقان و هذا لتحقيق اكبر قدر من المبيعات و الأرباح و لفرض مكانة في السوق و كسب ثقة العملاء و الزبائن سواء داخل الوطن أو من خارجه خصوصا و أن هناك منافسة قوية من شركات أجنبية لها من المكانة الاقتصادية و الصناعية وزنها الدولي، أو من بعض الخواص الذين يهتمون باستيراد مثل هذا المنتج من الخارج و بيعه في الجزائر بأسعار أقل من أسعار هذه المؤسسة.

إن السياسة العامة التي اتبعتها الدولة اتجاه هذه المؤسسات العمومية قد أثر سلبا على نوعية و كمية وجودة الإنتاج و قد وجدنا في مؤسسة الجرارات عدد كبير من المحركات و الجرارات في كساد و لا يوجد سوق للبيع بسبب ارتفاع قيمته.

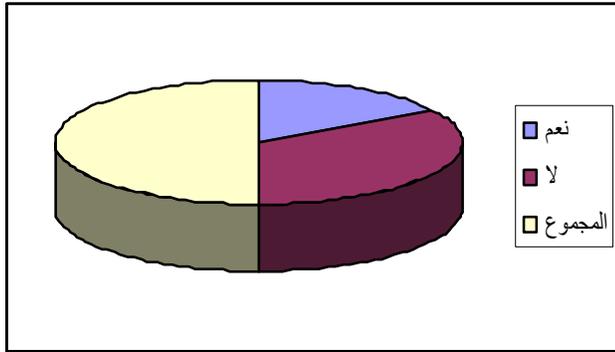


* من خلال هذا الجدول و غيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال

جدول رقم 15: يبين دور الرقابة على الإنتاج أثناء عملية الشحن و التسويق للعملاء

%	التكرارات	أفراد العينة
		الاستجابات
32,07 %	51	نعم
67,92 %	108	لا
100 %	159	المجموع

يبين هذا الجدول أهمية الرقابة على الإنتاج أثناء عملية الشحن و التسويق للعملاء بمؤسسة الجرارات و المحركات بالسوناكوم و هذا بناء على آراء أفراد العينة المدروسة و كما و واضح فإن الإجابات كانت حسب النسب التالية:



- نسبة العمال الذين يرون بأن هناك رقابة على الإنتاج أثناء عملية الشحن و التسويق إلى العملاء تقدر بـ 32,07 %

- نسبة العمال الذين يرون بأنه ليست هناك رقابة على الإنتاج أثناء عملية الشحن

و التسويق إلى العملاء تقدر بـ 67,92 %

و بمقارنة النسب مع بعضها البعض فإننا نجد أن هناك فئة من التقنيين تقدر بـ 108 عاملا من أصل 159 ترى بأنه لا توجد هناك رقابة على الإنتاج أثناء عملية التسويق للعملاء و الزبائن.

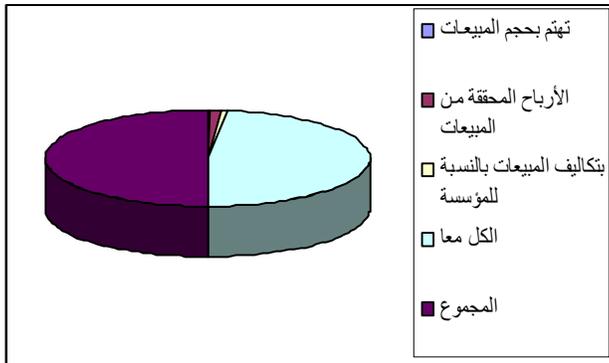
إن عملية الرقابة على الإنتاج أثناء عملية الشحن و التسويق و البيع لزبائن و العملاء تكون في أغلب الأحيان بطرق روتينية و أساليب تقليدية فقط و هذا ما أكدته لنا أغلب العمال بالمؤسسة بمعنى أن عملية الرقابة على الإنتاج تكون على الأوراق و السجلات فقط و خير دليل على ذلك هو أن الفلاح عندما يأتي لشراء الجرار فإن المؤسسة لا توفر له وسائل الشحن و النقل بل يقوم بنقل الجرار لوحده و الخروج به من المؤسسة دون أي عملية شحن أو رقابة.

إن الرقابة على الإنتاج لا تقوم بدورها الأساسي في عملية التسويق للعملاء و لا تساهم في توفير الراحة للزبائن أثناء عملية البيع مما تسبب في كساد المنتج حيث يوجد عدد كبير من الجرارات في الحظيرة بدون عملية تسويق و بالتالي فإن عدد كبير من العمال لم يتقاضوا رواتبهم منذ عدة شهور و هذه من بين الأسباب التي ساهمت في تسريح عدد كبير من الموظفين و العمال بسبب عجز المؤسسة المالي و عدم قدراتها على توفير الرواتب لهم.

جدول رقم 16: يبين دور الرقابة على التسويق في المؤسسة

الاستجابات	أفراد العينة	
	التكرارات	%
1- حجم المبيعات	01	0,60 %
2- الأرباح المحققة في المبيعات	04	2,42 %
3- تكاليف المبيعات بالنسبة للمؤسسة	01	0,60 %
4- الكل معا	159	96,36 %
المجموع	165	100 %

يبين هذا الجدول الإستخلاصي أمامنا فئة العمال لمؤسسة السوناكوم حول دور الرقابة على التسويق و بيع السلع إلى الزبائن و العملاء، و كما هو مبين فإن الإجابات كانت متباينة من فئة إلى أخرى حسب النسب التالية:



- نسبة العمال الذين يرون بأن الرقابة على التسويق تهتم بحجم المبيعات تقدر بـ 0,60 %
- نسبة العمال الذين يرون بأن الرقابة على التسويق تهتم بحجم الأرباح المحققة في المبيعات تقدر بـ 2,42 %
- نسبة العمال الذين يرون بأن الرقابة على التسويق تهتم بتكاليف المبيعات بالنسبة للمؤسسة تقدر بـ 0,60 %
- نسبة التقنيين الذين يرون بأن الرقابة على التسويق تهتم بكل الإجابات المذكورة في الجدول أعلا تقدر بـ 96,36 %

إن الرقابة على التسويق تتم بالسلع و المنتجات الموجودة في المؤسسة سواء من حيث حجم المبيعات التي تقوم بها، أو الأرباح المحققة من تلك المبيعات و حتى من حيث التكاليف، فهي تحاول أن توفر كل الظروف الملائمة لبيع المنتج إن الزبائن و العملاء.

إن الرقابة على التسويق تحاول دراسة كل المتغيرات داخل المؤسسة و التي لها صلة بعملية البيع و هذا لكي تحقق أكبر قدر ممكن من الأرباح و المبيعات، فهي إحدى أهم مجالات الرقابة في المؤسسة. إن الشيء الذي أكده لنا التقنيون أثناء توزيع الاستبيان هو أن الرقابة على التسويق تؤدي وظيفتها بطرق بسيطة بالاعتماد على وسائل و أساليب تقليدية مما أثر على عملية البيع، و بالتالي أدى إلى كساد المنتج.

إن ما يمكن استنتاجه هو أن الرقابة على التسويق تأثرت بالسياسة العامة المتبعة من قبل الدولة و من قبل إدارة المؤسسة في عملية التسيير و بالتالي نتائجها دون المتوسط في عملية تقييم الأداء.

* من خلال هذا الجدول و غيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال

جدول رقم 17: يبين دور الرقابة على الآلات

الاستجابات	أفراد العينة	
	التكرارات	%
1- التأكد من أن الآلات المطلوب توفرها موجودة وصالحة للعمل	01	3,33%
2- التأكد من استخدام الأمتل للآلات داخل المؤسسة	01	3,33%
3- معرفة أسباب عطل الآلات و إجراء الصيانة اللازمة لها	05	16,66%
4- الكل معا	23	76,66%
المجموع	34	100%

يبين هذا الجدول دور الرقابة على الآلات، و كما هو واضح فإن الإجابات جاءت متنوعة و متباينة من فئة إلى أخرى و هذا حسب النسب التالية:

- نسبة التقنيين الذين يرون بأن الرقابة على الآلات يتمثل دورها في التأكد من أن الآلات المطلوب توفرها موجودة وصالحة للعمل تقدر بـ 3,33%

- نسبة التقنيين الذين يرون بأن الرقابة على الآلات يتمثل دورها في التأكد من الاستخدام الأمتل للآلات داخل المؤسسة تقدر بـ 3,33%

- نسبة التقنيين الذين يرون بأن الرقابة على الآلات يتمثل دورها في معرفة أسباب عطل الآلات و إجراء الصيانة اللازمة لها تقدر بـ 16,66%

- نسبة التقنيين الذين يرون بأن الرقابة على الآلات يتمثل دورها في كل الإجابات المبينة في الجدول أعلاه تقدر بـ 76,66%

و بمقارنة النسب مع بعضها البعض يتضح لنا بان هناك فئة كبيرة من التقنيين بحوالي 23 ترى بأن الرقابة على الآلات من أهم المجالات الرقابية في المؤسسة فهي تساهم في:

- التأكد من أن الآلات المطلوب توفرها موجودة وصالحة للعمل مثل آلات صناعة اللوالب بمختلف أنواعها، آلات صناعة كل لوازم المحرك، آلات التلحيم و تركيب كل معدات المحرك آلات صناعة و لوازم الجرار الأخرى... الخ.

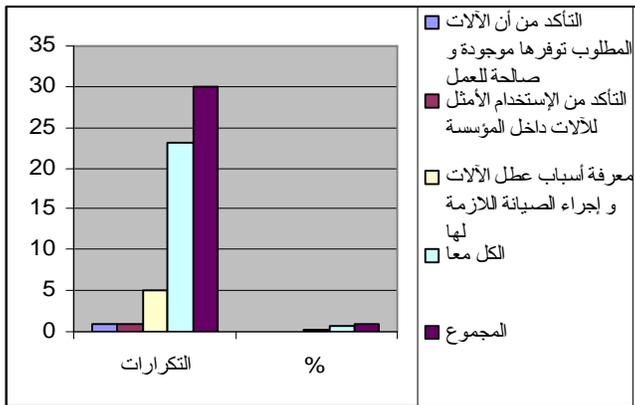
- التأكد من الاستخدام الأمتل للآلات داخل المؤسسة الصناعية كل حسب أهميتها و دورها في العملية الإنتاجية.

- التأكد من أسباب عطل الآلات و هذا من أجل المساهم في صيانتها و تصليحها بأقل تكاليف ممكنة و جعلها قادرة على الإنتاج مرة أخرى.

إن الرقابة على الآلات تعتمد على مجموعة من الأدوات و الأساليب و الوسائل مثل سجل الآلة بطاقة الآلة العاطلة، سجل الوقت الضائع للآلات و ذا من أجل تحسين أداء الآلة في العملية الإنتاجية و المحافظة على سلامتها من التلف أو التخريب أو العطب.

إن الرقابة على الآلات في مؤسسة السوناكوم لم تستطع الحد من ظاهرة تلف الآلات حيث وجدنا العديد من الآلات معطل و لا يساهم في العملية الإنتاجية في المصنع مما تسبب في قلة الإنتاج بمختلف أنواعه.

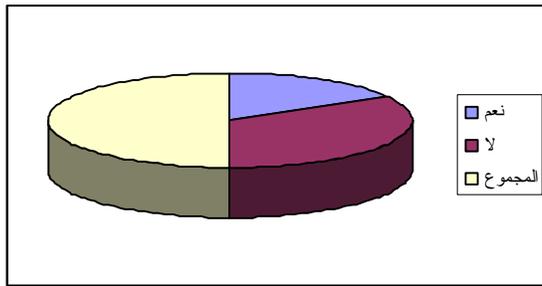
* من خلال هذا الجدول و غيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال



جدول رقم 18: يبين دور الرقابة التجارية في التسويق الجيد للمنتوج

%	التكرارات	أفراد العينة
		الاستجابات
32,70 %	52	نعم
67,29 %	107	لا
100 %	159	المجموع

يشير هذا الجدول المبين أعلاه إلى مدى مساهمة الرقابة التجارية في عملية التسويق الجيد للمنتوج بمؤسسة الجرارات و المحركات بالسوناكوم و هذا بناء على آراء أفراد العينة من فئة التقنيين و كما هو واضح فإن الإجابات حسب النسب التالية:



- نسبة العمال الذين يرون بأن هناك مساهمة جيدة للرقابة التجارية في عملية التسويق الجيد للمنتوج تقدر بـ 32,70 %
 - نسبة العمال الذين يرون بأنه لا توجد مساهمة للرقابة التجارية في عملية التسويق الجيد للمنتوج تقدر بـ 67,29 %
 و بمقارنة النسب مع بعضها البعض فغننا نجد بأن هناك فئة معتبرة من العمال حوالي 107 عامل ترى بأن الرقابة التجارية لا تساهم في عملية التسويق الجيد للمنتوج.

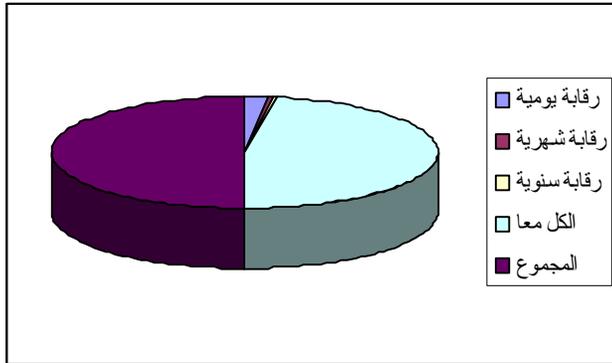
إن الرقابة التجارية هي التي تساهم في عملية تسويق و بيع المنتوج إلى الزبائن و ذلك عن طريق عملية الإعلام و الإشهار الجيد للمنتوج، لكن الشيء الملاحظ في مؤسسة الجرارات و المحركات هو أن الرقابة التجارية لا تساهم في التسويق الجيد للمنتوج و هذا ما أكدته لنا أفراد العينة المدروسة لفئة العمال، حيث أكد لنا بأن الإنتاج لا يباع بسبب ضعف العملية التجارية من جانب الإشهار للمنتوج و التعريف به للزبائن و العملاء هذا من جهة و من جهة أخرى فإن الرقابة التجارية تفرض عليها ضغوط داخلية و خارجية ساهمت في ركود و كساد المنتوج و هذا ما شاهدناه في المؤسسة حيث يوجد حوالي 1200 جرار لم تبع مما أدى إلى وقوع المؤسسة في أزمات مالية تسببت في تسريح عدد كبير من العمال، كما تسبب ضعف الرقابة التجارية في وجود عدد كبير من الموظفين و العمال لم يتقاضوا رواتبهم لفترة تقارب 4 أشهر، و أدى بالمؤسسة إلى الدخول في أزمات مالية تهددها بالإفلاس و الغلق.

إن ما يمكن استنتاجه هو أن الرقابة التجارية لا تؤدي وظيفتها في ظروف حسنة بل إنها تتعرض إلى ضغوط أثرت على العملية الإنتاجية ككل من جميع النواحي و بالأخص من الجنب المالي.

جدول رقم 19: يوضح المدة الزمنية لتطبيق الرقابة في المؤسسة

الاستجابات	أفراد العينة	التكرارات	%
1- رقابة يومية		06	3,63 %
2- رقابة شهرية		02	1,21 %
3- رقابة سنوية		01	0,60 %
4- الكل معا		156	94,54 %
المجموع		165	100 %

يوضح الجدول المبين أمامنا المدة الزمنية التي تتبعها مؤسسة الجرارات و المحركات بالسوناكوم لتطبيق الرقابة بجميع أنواعها المذكورة في الجانب النظري، و كما هو واضح فإن الإجابات جاءت متباينة من فئة إلى أخرى حسب النسب التالية:



- نسبة العمال الذين يرون بأن الرقابة بجميع أنواعها تكون يومية تقدر بـ 3,63 %
- نسبة العمال الذين يرون بأن الرقابة بجميع أنواعها تكون شهرية تقدر بـ 1,21 %
- نسبة العمال الذين يرون بأن الرقابة بجميع أنواعها تكون سنوية تقدر بـ 0,60 %
- نسبة العمال الذين يرون بأن الرقابة تتمثل في جميع الاستجابات المبينة في الجدول تقدر بـ 94,54 %

إن من خلال ما سبق ذكره نلاحظ بان فئة كبيرة من العمال حوالي 156 عامل يرون بأن الرقابة تطبق خلال الفترات الزمنية المبينة في الجدول أعلاه و هذا حسب طبيعة و نوع الرقابة. إن العملية الرقابية في أي مؤسسة صناعية تكون مطبقة خلال مختلف الفترات الزمنية لأنها مهمة و لا يمكن الاستغناء عليها فهي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة و نجاحها و تقدمها، فمثلا هناك رقابة الموارد البشرية تكون يوميا على مختلف العمال لتقييم أدائهم كما أنها تكون شهرية و سنوية نفس الشيء على الرقابة المالية و الرقابة الأمنية و غيرها. إن المؤسسة الصناعية للجرارات و المحركات تطبق الرقابة بأنواعها خلال مختلف الفترات الزمنية المبينة في الجدول أعلاه لكن تطبيق الرقابة بسيط و لا يساهم بفعالية في عملية تقييم الأداء للمؤسسة و هذا ما يؤكد لنا الواقع حيث أن المؤسسة تعاني من عدم الاستقرار في جميع الجوانب مما أدى على تدني العملية الإنتاجية و تسريح العديد من العمال إضافة إلى دخول المؤسسة في دائرة الإفلاس و أصبحت مهددة بالغلاق. إنه بالرغم من وجود دائم للرقابة في مختلف الفترات الزمنية إلا أن فائدتها ضعيفة مما تسبب في خسارة المؤسسة فهي الآن مهددة بالبيع للخوارج.

* من خلال هذا الجدول و غيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال

جدول رقم 20: يبين المواصفات الضرورية في الشخص القائم بالعملية الرقابية

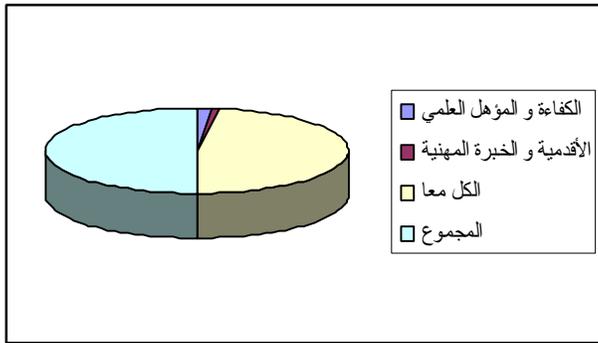
الاستجابات	أفراد العينة	التكرارات	%
1- الكفاءة و المؤهل العلمي	05	3,06	%
2- الأقدمية و الخبرة المهنية	03	1,84	%
3- الكل معا	155	95,09	%
المجموع	163	100	%

يبين الجدول أعلاه آراء التقنيين في المواصفات الواجب توفرها في الشخص القائم بالعملية الرقابية في المؤسسة، و قد كانت الإجابات متباينة من فئة إلى أخرى حسب النتائج التالية:

- نسبة العمال الذين يرون بأن المؤهل العلمي و الكفاءة من الشروط الضرورية في الشخص القائم بالعملية الرقابية تقدر بـ 3,06 %

- نسبة العمال الذين يرون بأن الأقدمية و الخبرة المهنية شرط ضروري في الشخص القائم بالعملية الرقابية تقدر بـ 1,84 %

- نسبة العمال الذين يرون بأن المؤهل العلمي و الأقدمية شرطان أساسيان في الشخص القائم بالعملية الرقابية تقدر بـ 95,09 %



إن أغلب العمال في المؤسسة ترى بان المؤهل العلمي و الأقدمية شرطان مهمان في الشخص الذي يقوم بتطبيق العملية الرقابية، لأنهما مترابطان و متماسكان فكل منهما يكمل الآخر فالمؤهل العلمي يتطلب الأقدمية و خبرة، و العكس صحيح الخبرة المهنية تتطلب مؤهل علمي.

كما لا بد أن تتوفر مواصفات أخرى في الشخص القائم بالعملية الرقابية و هي الحضور الدائم بالمؤسسة و الانضباط في العمل و التحلي بالروح الوطنية، بالإضافة إلى تحمل المسؤولية و الاعتماد على مبدأ الموضوعية في تطبيق الرقابة و الابتعاد عن الأحكام الذاتية و الشخصية.

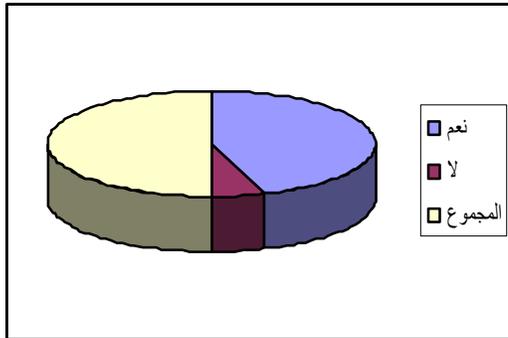
إن ما يمكن استنتاجه هو أن الرقابة بمختلف أنواعها في أي مؤسسة صناعية لا بد أن تعتمد على أشخاص تتوفر فيهم مجموعة من الصفات السابقة الذكر و هذا لكي تكون لها نتائج حسنة بالنسبة للمؤسسة في عملية تقييم الأداء من جهة و من جهة أخرى لكي تساهم الرقابة في تحقيق أهداف التخطيط و تطوير العملية الإنتاجية و التي تعود على المؤسسة بالفائدة و النجاح و التطور في جميع الميادين.

* من خلال هذا الجدول و غيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال

جدول رقم 21: يبين تحديد مركز المسؤولية عن حدوث الأخطاء أثناء عملية تطبيق الرقابة.

%	التكرارات	أفراد العينة
		الاستجابات
89,30 %	142	نعم
10,69 %	17	لا
100 %	159	المجموع

يوضح الجدول المبين أمانا مدى مساهمة الرقابة بأنواعها في توجيه الدافعية للأفراد العاملين في المؤسسة للرفع من خلال آراء أفراد العينة المدروسة لفئة العمال و كانت الإجابات كالتالي:



- نسبة العمال الذين يرون بأن الرقابة بأنواعها تساهم في توجيه الدافعية للأفراد العاملين للرفع من العملية الإنتاجية للمؤسسة تقدر بـ 89,30 %

- نسبة العمال الذين يرون بأن الرقابة بأنواعها لا تساهم في توجيه الدافعية للأفراد العاملين للرفع من العملية الإنتاجية للمؤسسة تقدر بـ 10,69 %

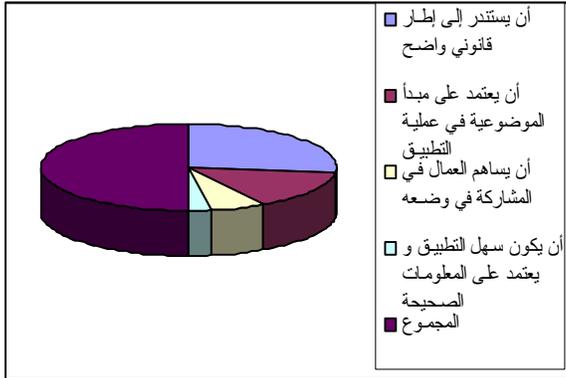
إن الشيء الملاحظ هو أن العملية الرقابية بكل أنواعها في المؤسسة تساهم في توجيه الدافعية للأفراد العاملين و هذا حسب نوعية التطبيق من الناحية الميدانية، فإذا طبقت بنوع من الموضوعية و الوضوح و الدقة بأساليب ووسائل متطورة و من قبل مختصين الذين تتوفر فيهم المواصفات الضرورية فإنها تساهم في رفع الروح المعنوية للعمال و بالتالي تؤدي إلى أكبر قدر ممكن من الإنتاج، فمعنى آخر أن العملية الرقابية لها تأثير كبير على دافعية الأفراد و سلوكهم إما سلبا أو إيجابا.

لكن الشيء الملاحظ في مؤسسة الجرارات و المحركات فإن العملية الرقابية تخضع إلى الأحكام و الأغراض الشخصية بنوع من التحيز و المحاببات بعيدا عن العدالة و الموضوعية مما أثر على الحالة المعنوية و النفسية للعمال فأصبح أدائهم في العملية الإنتاجية ضعيف، كما أن حالتهم النفسية يغلب عليها القلق و الخوف و الإحباط من المصير الذي ينتظرهم خصوصا و أن أغلبهم قد تم تسريحهم من المؤسسة.

جدول رقم 22: يوضح خصائص النظام الرقابي الفعال

الاستجابات	أفراد العينة	
	التكرارات	%
1- أن يستند إلى إطار قانوني واضح	88	53,65%
2- أن يعتمد على مبدأ الواقعية و الموضوعية في عملية التطبيق	49	29,87%
3- أن يساهم العمال في المشاركة في وضعه	19	11,58%
4- أن يكون سهل التطبيق و يعتمد على المعلومات الصحيحة	08	4,87%
المجموع	164	100%

يبين هذا الجدول خصائص النظام الرقابي الفعال بناء على آراء أفراد العينة المدروسة و كما هو موضح فغن الإجابات كانت متباينة من فئة إلى أخرى حسب النتائج التالية:



- نسبة العمال الذين يرون بأن من خصائص النظام الرقابي الفعال أن يستند إلى إطار قانوني واضح في عملية التطبيق تقدر بـ 53,65%

- نسبة العمال الذين يرون بأن من خصائص النظام الرقابي الفعال أن يعتمد على مبدأ الموضوعية في عملية التطبيق تقدر بـ 29,87%

- نسبة العمال الذين يرون بأن من خصائص النظام الرقابي الفعال أن يتساهم العمال في وضعه تقدر بـ 11,58%

- نسبة العمال الذين يرون بأن من خصائص النظام الرقابي الفعال هو أن يكون سهل التطبيق و يعتمد على المعلومات الصحيحة تقدر بـ 4,87%

يمكن تفسير هذه النتيجة على أساس أن النظام الرقابي الفعال و الناجح في أي مؤسسة صناعية هو الذي يعتمد على مجموعة من الخصائص و الصفات و المتمثلة:

- الاعتماد على إطار قانوني واضح بسيط في مواده و أحكامه يساعد العملية و النظام الرقابي على المتابعة و التفتيش و على تقييم أداء المؤسسة من جميع النواحي.

- أن يعتمد على مبدأ الموضوعية في التطبيق و ليس على الجوانب الشخصية و التحيزات الذاتية

- أن يعتمد على المساهمة الفعالة للعمال في وضعه.

- أن يكون سهل التطبيق و بأقل تكلفة ممكنة بحيث لا يؤثر على موارد المؤسسة المالية

- أن يعتمد على المعلومات الدقيقة و الصحيحة من أجل الوصول إلى نتائج حسنة في عملية تقييم الأداء

إن ما يمكن استنتاجه هو أن النظام الرقابي مهم بالنسبة للمؤسسة الصناعية فهو الذراع الواقى و الآمن لها من الأخطاء و الانحرافات بشرط أن يعتمد على مجموعة من الخصائص و الصفات الواضحة.

* من خلال هذا الجدول و غيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال

جدول رقم 23: يبين مدى مساهمة العمال في وضع النظام الرقابي

%	التكرارات	أفراد العينة
		الاستجابات
0 %	00	نعم
100 %	159	لا
100 %	159	المجموع

يبين هذا الجدول المبين أماننا دور العمال في المساهمة في وضع النظام الرقابي في المؤسسة الصناعية للمحركات و الجرارات بالسوناكوم من خلال آراء العمال و قد توصلنا إلى النتائج التالية:

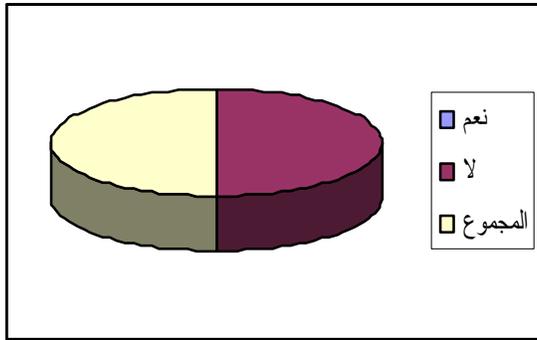
و كانت الإجابات كالتالي:

- نسبة العمال الذين يرون بأنهم لا يساهمون في وضع النظام الرقابي للمؤسسة تقدر بـ 100 %

و بمقارنة النسب مع بعضها البعض فإننا نلاحظ بأن جل العمال من أفراد العينة المدروسة يرون بأنهم لا يساهمون في وضع النظام الرقابي للمؤسسة.

يمكن تفسير هذه النتيجة على أساس معظم العمال مستواهم الدراسي محدود و ضعيف و بالتالي ليس في مقدورهم وضع الاقتراحات للنظام الرقابي أو بعبارة أخرى فإن المسؤولين داخل المؤسسة لا يعطون الفرصة للعمال للإبداء رأيهم و المشاركة في وضع النظام الرقابي.

لكن ما يمكن استخلاصه كنتيجة أنه لا بد من إشراك العمال في وضع النظام الرقابي باعتبارهم أكبر شريحة داخل المؤسسة هذا من جهة و من جهة أخرى فإن النظام الرقابي الناجح و الفعال هو الذي يعتمد على جميع الشركاء داخل المؤسسة من إداريين و عمال و تقنيين.



جدول رقم 24: يبين دور الخبراء في إعداد النظام الرقابي في المؤسسة

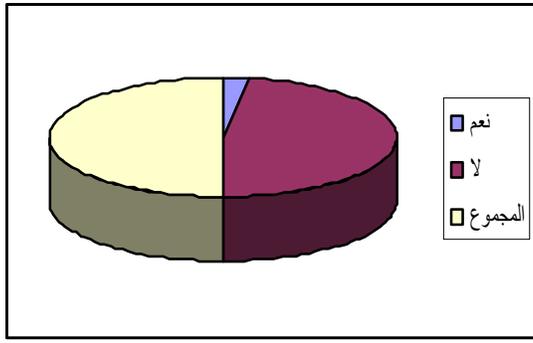
%	التكرارات	أفراد العينة
		الاستجابات
5,03 %	08	نعم
94,96 %	151	لا
100 %	159	المجموع

يشير هذا الجدول إلى آراء أفراد العينة المدروسة من فئة العمال حول دور الخبراء في إعداد النظام الرقابي للمؤسسة الصناعية بالسوناكوم، و كما هو واضح فإن الإجابات كانت حسب النسب المئوية التالية:

- نسبة العمال الذين يرون بأن المؤسسة تستعين بخبراء في وضع النظام الرقابي تقدر بـ 5,03 %

- نسبة العمال الذين يرون بأن المؤسسة لا تستعين بخبراء في وضع النظام الرقابي تقدر بـ 94,96 %

و بمقارنة النسب مع بعضها البعض نلاحظ بأن الفئة الكبرى من العمال يرون بأن المؤسسة لا تعتمد على خبراء مختصين لوضع النظام الرقابي تقدر بـ 94,96 %



إن النظام الرقابي في أي مؤسسة مهم لأنه أحد الركائز الأساسية فهو جهاز حساس تستعين به غدارة المؤسسة في الوصول إلى تحقيق أهدافها المخطط لها و بالتالي لا بد لنجاحه و تحقيق أغراضه من الاعتماد على خبراء ذوي الاختصاص في وضعه.

لكن من خلال آراء الفئة الكبرى من العمال فإن النظام الرقابي لا يساهم في وضعه أي خبراء مختصين و بالأخص من الدول الأجنبية بل هو أمر داخلي يوضع من قبل مجلس إدارة المؤسسة و المتكون من المدير العام و المديرين التنفيذيين لكل مصلحة موجودة في المؤسسة

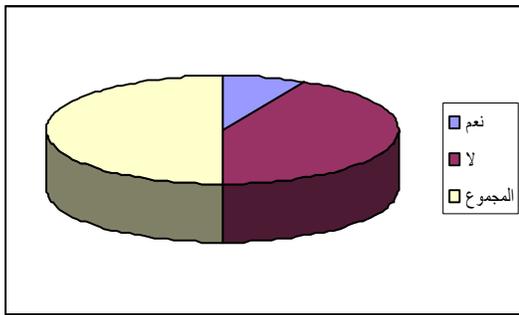
لكن من ناحية أخرى توجد فئة من العمال تؤكد بأن النظام الرقابي يساهم في وضعه خبراء مختصين و قد استدلوا على ذلك بأن المؤسسة تعتمد على الخبراء الأجانب و بالأخص من ألمانيا للاستفادة من تجربتهم.

إن ما يمكن قوله هو أننا أثناء تطبيقنا للاستمارة لاحظنا بأن العملية الرقابية المطبقة في المؤسسة ضعيفة المردود و المستوى في جميع المجالات و بالأخص في الجانب البشري و المالي و هذا يدل على أن النظام الرقابي ليس من وضع خبراء مختصين بل هو مفروض من قبل السلطة الوصية بناء على اقتراحات من مجلس إدارة المؤسسة.

جدول رقم 25: يبين مدى تناسب النظام الرقابي مع المهن و الوظائف في المؤسسة

%	التكرارات	أفراد العينة
		الاستجابات
15,72 %	25	نعم
84,27 %	134	لا
100 %	159	المجموع

يبين هذا الجدول آراء أفراد العينة المدروسة لفئة العمال حول مدى تناسب النظام الرقابي داخل المؤسسة مع جميع المهن و الوظائف و قد كانت الإجابات متباينة حسب النسب المئوية التالية:



- نسبة العمال الذين يرون بأن النظام الرقابي للمؤسسة يتناسب مع جميع المهن و الوظائف تقدر بـ 15,72 %
 - نسبة العمال الذين يرون بأن النظام الرقابي للمؤسسة لا يتناسب مع جميع المهن و الوظائف تقدر بـ 84,27 %
 بمقارنة النسب مع بعضها البعض يتضح بأن هناك تباين في آراء

العمال حول مدى تناسب النظام الرقابي مع المهن و الوظائف داخل المؤسسة بين مؤيد و معارض

إن المؤسسة الصناعية للجرارات و المحركات يوجد بها عدد كبير من المهن و الوظائف و هذا حسب طبيعة كل تصنيف و بالتالي فإن آراء العمال تكون مختلفة فمنهم من يرى بأن النظام الرقابي يتناسب مع كل المهن و الوظائف لأنه يطبق العملية الرقابية بمختلف مجالاتها و أنواعها و في جميع الأوقات، لكن من جهة أخرى توجد فئة كبيرة من العمال حوالي 60 عاملا ترى بأنه لا يوجد تناسب للنظام الرقابي من المهن و الوظائف و خير دليل على ذلك هو أن مردود العملية الرقابية بمختلف أنواعها ضعيف في التعامل مع العديد من المهن و الوظائف وهذا ما تسبب في عدم الاستقرار و تسريح العديد من العمال و زوال كثير من المهن و الوظائف. إن النظام الرقابي هو من وضع أفراد فهو ليس كامل في جميع النواحي بل إنه قد يتناسب مع بعض

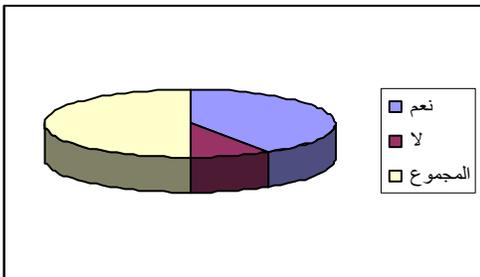
المهن و الوظائف و قد لا يتناسب مع الأخرى، لأن المؤسسة الصناعية تتصف بالتغيير و التحول من فترة إلى أخرى.

إن ما يمكن أن نستنتجه هو أن النظام الرقابي مهما كانت طبيعته و مكانته في المؤسسة فإنه ليس مثالي يناسب كل المهن و الوظائف بل ممكن أن يكون فيه بعض النقائص و الهفوات و التغييرات و العيوب لأنه من وضع البشر.

جدول رقم 26: يبين مدى تأثير النظام الرقابة بالأحكام الشخصية

%	التكرارات	أفراد العينة
		الاستجابات
81,76 %	130	نعم
18,23 %	29	لا
100 %	159	المجموع

يبين هذا الجدول الواضح أمامنا مدى تأثير النظام الرقابي بالأحكام الشخصية للمسؤولين على تطبيقه، و كما هو مبين فقد كانت الإجابات متباينة من فئة إلى أخرى جاءت حسب النسب التالية:



- نسبة العمال الذين يرون بأن النظام الرقابي يتأثر بالأحكام الشخصية للأفراد القائمين على تطبيقه داخل المؤسسة تقدر بـ 81,76 %
 - نسبة العمال الذين يرون النظام الرقابي لا يتأثر بالأحكام الشخصية للأفراد القائمين على تطبيقه داخل المؤسسة تقدر بـ 18,23 %
 من خلال مقارنة النسب مع بعضها البعض نلاحظ بأن هناك فئة كبرى

من العمال تقدر بحوالي 130 عاملا ترى بأن النظام الرقابي يتأثر بالأحكام الشخصية و الذاتية للأفراد القائمين على تطبيقه.

يمكن تفسير هذه النتيجة على أساس أن النظام الرقابي أثناء عملية التطبيق في المؤسسة قد يتأثر ببعض الأحكام الذاتية لبعض المسؤولين على تطبيقه بحكم العلاقات التي تربطهم مع بعض العمال كالقربانة و الزمالة و غيرها و هذا ما أكدته لنا العمال.

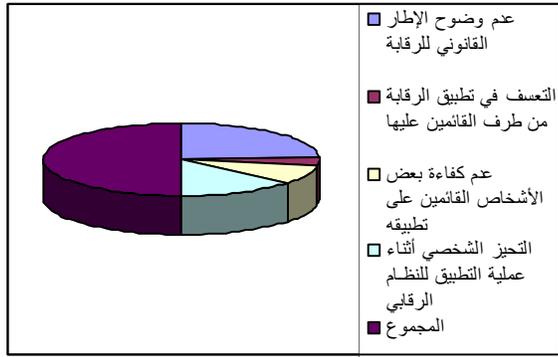
إن الشيء الذي نستنتجه هو أن أغلب المؤسسات الصناعية نجد بأن هناك تدخل للعاطفة و التحيز الشخصي و دخول الذاتية في كثير من القرارات و الأعمال و بالأخص في النظام الرقابي.

إن النظام الرقابي الناجح هو الذي يطبق بموضوعية بعيدا عن كل عاطفة أو محسوبية أو وساطة أو محاباة.

جدول رقم 27: يبين أسباب فشل النظام الرقابي

الاستجابات	أفراد العينة	
	التكرارات	%
1- عدم وضوح الإطار القانوني للرقابة	79	47,59 %
2- التعسف في تطبيق الرقابة من طرف القائمين عليها	13	7,83 %
3- عدم كفاءة بعض الأشخاص القائمين على تطبيقه	28	16,86 %
4- التحيز الشخصي أثناء عملية التطبيق للنظام الرقابي	46	27,71 %
المجموع	166	100 %

يوضح الجدول الإستخلاصي المبين أمامنا عدد أفراد العينة المدروسة لمؤسسة السوناكوم و الخاص بفئة العمال حول أسباب فشل النظام الرقابي، و كما هو واضح فغن الإجابات جاءت متنوعة من فئة إلى أخرى حسب النسب التالية:



- نسبة العمال الذين يرون بأن عدم وضوح الإطار القانوني للرقابة هو أحد أسباب فشل النظام الرقابي تقدر بـ 47,59 %

- نسبة العمال الذين يرون بأن التعسف في تطبيق الرقابة من طرف القائمين عليها يؤدي إلى فشل النظام الرقابي تقدر بـ 7,83 %

- نسبة العمال الذين يرون بأن عدم كفاءة بعض الأشخاص القائمين على النظام الرقابي يؤدي إلى فشله تقدر بـ 16,86 %

- نسبة العمال الذين يرون بأن التحيز الشخصي أثناء عملية التطبيق للنظام الرقابي يؤدي إلى فشله تقدر بـ 27,71 %.

و بمقارنة النسب مع بعضها البعض نلاحظ بأن هناك فئة معتبرة من العمال حوالي 79 عاملا ترى بأن عدم وضوح الإطار القانوني للرقابة من الأسباب القوية المؤدية إلى فشله و عدم نجاحه. إن النظام الرقابي مهم داخل المؤسسة و لم مبادئ و خصائص و مواصفات يعتمد عليها في عملية التطبيق، فإذا لم تحترم هذه المميزات فإن النظام قد يتعرض إلى الفشل و عدم النجاح و هذا بدوره يؤثر على العملية الإنتاجية ككل.

إن من بين الأسباب المؤدية إلى فشل النظام الرقابي هو:

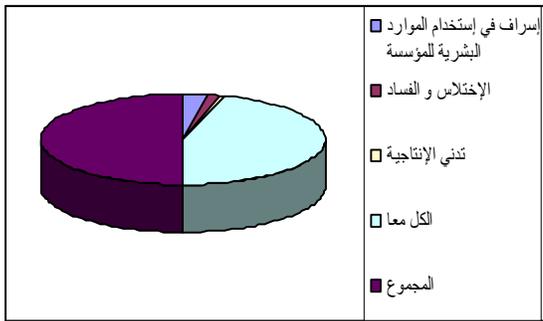
- عدم وضوح الإطار القانوني للرقابة من ناحية المواد القانونية التي يعتمد عليها
- التعسف في تطبيق الرقابة من طرف القائمين عليها و في أغلبية الأحيان تتغلب الأحكام الذاتية و الشخصية على عملية تسيير الرقابة.
- عدم كفاءة بعض الأشخاص القائمين على النظام الرقابي سواء من حيث الخبرة أو المؤهل العلمي
- عدم انسجام النظام الرقابي مع طبيعة بعض المهن و الوظائف الموجودة داخل المؤسسة
- إن النظام الرقابي في مؤسسة السوناكوم قد تأثر بالأحكام الشخصية للقائمين عليه مما تسبب في تدني الإنتاجية و تسريح عدد كبير من العمال و الاستغناء على الكثير من المهن و الوظائف.

* من خلال هذا الجدول و غيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال

جدول رقم 28: يبين آثار غياب الرقابة في المؤسسة

الاستجابات	أفراد العينة	
	التكرارات	%
1- إسراف في استخدام الموارد المالية للمؤسسة	09	5,35%
2- الاختلاس و الفساد	05	2,97%
3- تدني الإنتاجية	02	1,19%
4- الكل معا	152	90,47%
المجموع	168	100%

يبين هذا الجدول الواضح أمامنا آراء أفراد العينة المدروسة لفئة العمال في المؤسسة الصناعية للجرارات و المحركات بالسونكوم، و كما هو واضح فإن الإجابات جاءت مختلفة و متباينة من فئة إلى أخرى و ذلك حسب النسب المئوية التالية:



- نسبة العمال الذين يرون بأن غياب النظام الرقابي في المؤسسة يؤدي إلى إسراف في استخدام الموارد المالية للمؤسسة تقدر بـ 5,35%

- نسبة العمال الذين يرون بأن غياب النظام الرقابي في المؤسسة يؤدي إلى الاختلاس و الفساد تقدر بـ 2,97%

- نسبة العمال الذين يرون بأن غياب النظام الرقابي في المؤسسة يؤدي إلى تدني الإنتاجية تقدر بـ 1,19%

- نسبة العمال الذين يرون بأن غياب النظام الرقابي في المؤسسة يؤدي إلى كل الظواهر المبينة في الجدول أعلاه تقدر بـ 90,47%

إن غياب النظام الرقابي في المؤسسة الصناعية يؤدي على ظهور العديد من المظاهر السلبية و المتمثلة في:

- الإسراف في استخدام الموارد المالية للمؤسسة بدون أي ضوابط تحكمها مما يؤدي إلى إفلاسها و ظهور العديد من المشاكل المالية التي تضعف كيانها ووجودها.
- الاختلاس و الفساد في الموارد المالية للمؤسسة على جميع الأصعدة مما يتسبب في عدم استقرار المؤسسة.

- تدني الإنتاجية من ناحية الكم و النوع و هذا يؤدي إلى ضعف المؤسسة و إلى ركود الإنتاج مما يتسبب في فصل العديد من العمال و تسريحهم و الاستغناء على العديد من المهن و الوظائف

- كما يؤدي غياب النظام الرقابي إلى عدم الانضباط في العمل من قبل العمال مما يقلل من كفاءة و أداء المؤسسة.

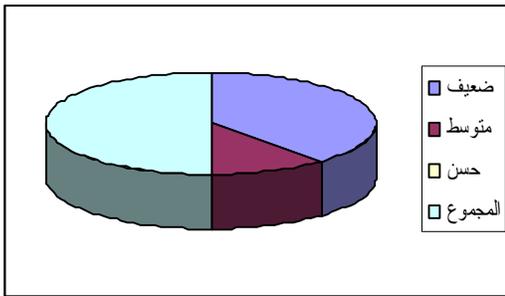
- إن النظام الرقابي يلعب دور مهم و أساسي داخل المؤسسة الصناعية في جميع المجالات فهو الذي يساهم في نجاحها و تحقيق أهدافها كما أنه يحمي المؤسسة من الفوضى و اللاإستقرار و من كل الأخطار و الانحرافات.

* من خلال هذا الجدول و غيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال

جدول رقم 29: يوضح تقييم العمال للنظام الرقابي داخل المؤسسة

الاستجابات	أفراد العينة	التكرارات	%
1- ضعيف	122	76,72%	
2- متوسط	37	23,27%	
3- حسن	00	0%	
المجموع	159	100%	

يبين هذا الجدول آراء أفراد العينة المدروسة لفئة العمال حول عملية تقييم النظام الرقابي في المؤسسة، و كما هو واضح فإن الإجابات جاءت حسب النسب التالية:



- نسبة العمال الذين يرون بأن النظام الرقابي ضعيف تقدر بـ 76,72 %
 - نسبة العمال الذين يرون بأن النظام الرقابي متوسط تقدر بـ 23,27 %
- و بمقارنة النسب مع بعضها البعض فإننا نلاحظ بأن الفئة الكبرى من العمال حوالي 122 عاملا يرون بأن النظام الرقابي ضعيف المرود و المستوى في المؤسسة.

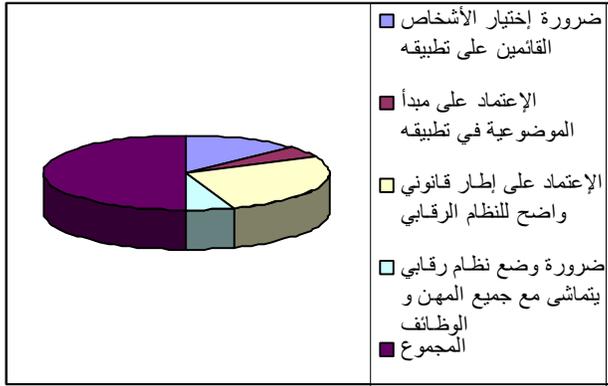
إن ما يمكن قوله هو أن النظام الرقابي المطبق في مؤسسة السوناكوم للجرارات و المحركات ضعيف و هذا حسب آراء أغلبية العمال و دليلهم على ذلك هو أن المؤسسة تعاني من إفلاس مادي كبير في جميع المجالات مما أدى بها على تسريح عدد كبير من العمال بالإضافة إلى النظام الرقابي يعاني من سوء التطبيق على أرض الواقع لأنه في أغلب الأحيان تتحكم في المصالح و الأغراض الشخصية للأشخاص القائمين عليه من أجل تحقيق أغراض و مكاسب خاصة، كذلك أكد لنا العمال بأن نسب ضعف النظام الرقابي راجع إلى اعتماده على إطار قانوني جامد و غير مرن بحيث لا يتناسب مع مختلف المهن و الوظائف هذا من جهة و من جهة أخرى فإن قلة الوسائل المادية التي يعتمد عليها في عملية التسيير أثرت عليه مما أدى إلى عدم قدرته على تحقيق الأهداف المطلوب منه.

إن مؤسسة الجراتات و المحركات بالسوناكوم تعتمد على سياسة تسيير غير واضحة مما أثر على جميع الأنظمة بداخلها و على رأسها النظام الرقابي فأصبح بطيء في كشف الأخطاء و الانحرافات و في جميع المعلومات التي تساعد على القيام بمهامه مما أثر على المؤسسة ككل و بالأخص من الناحية الإنتاجية.

جدول رقم 30: يبين الاقتراحات لتحسين النظام الرقابي بالمؤسسة

الاستجابات	أفراد العينة	التكرارات	%
1- ضرورة اختيار الأشخاص القائمين على تطبيقه	45	26,78	%
2- الاعتماد على مبدأ الموضوعية في تطبيقه	16	9,52	%
3- الاعتماد على إطار قانوني واضح للنظام الرقابي	88	52,38	%
4- ضرورة وضع نظام رقابي يتماشى مع جميع المهن و الوظائف	19	11,30	%
المجموع	168	100	%

يبين هذا الجدول الإستخلاصي آراء أفراد العينة من فئة العمال حول اقتراحاتهم لتحسين النظام الرقابي و قد كانت الإجابات متباينة حسب النسب التالية:



-نسبة العمال الذين يرون بأنه لتحسين النظام الرقابي في المؤسسة لا بد من اختيار الأشخاص القائمين على تطبيقه تقدر بـ 26,78 %

-نسبة العمال الذين يرون بأنه لتحسين النظام الرقابي في المؤسسة لا بد من الاعتماد على مبدأ الموضوعية في عملية التطبيق تقدر بـ 9,52 %

-نسبة العمال الذين يرون بأنه لتحسين النظام الرقابي في المؤسسة لا بد من الاعتماد على إطار قانوني واضح تقدر بـ 52,38 %

-نسبة العمال الذين يرون بأنه لتحسين النظام الرقابي في

المؤسسة لا بد من وضع نظام رقابي يتماشى مع جميع المهن و الوظائف تقدر بـ 11,30 % إن لنجاح النظام الرقابي في أي مؤسسة لا بد من توفر الشروط التالية:

- ضرورة إختيار الأشخاص القائمين على تطبيقه بحيث يتوفر فيهم المؤهل العلمي و الخبرة و الأقدمية حتى يكون أدائهم جيد للعملية الرقابية.

- ضرورة الاعتماد على مبدأ الموضوعية في تطبيق العملية الرقابية و الابتعاد عن الأحكام الشخصية التي تؤثر على نجاحها.

- ضرورة أن يكون النظام الرقابي يعتمد على مبدأ الواقعية من حيث المعلومات و الابتعاد عن المعلومات المبهمة و الخيالية لأن نتائجها غير مضمونة.

- ضرورة الاعتماد على إطار قانوني واضح و مرن يساهم في تكيف النظام الرقابي مع جميع الأوضاع و الأحوال في المؤسسة.

- ضرورة الاعتماد على نظام رقابي يتماشى مع جميع المهن و الوظائف حتى يكون تقييم أداء المؤسسة جيد و فعال و ناجح يساهم في عملية التطور و التقدم

إن مؤسسة السوناكوم للجرارات و المحركات تفنقد لمثل هذه المبادئ في نظامها الرقابي هذا ما جعل أدائه و مردوده في عملية التقييم ضعيف.

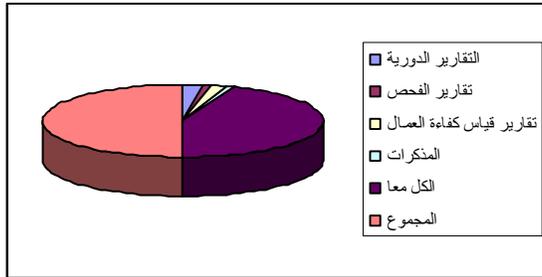
* من خلال هذا الجدول و غيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في إختيار أكثر من احتمال

جدول رقم 31: يوضح أهم التقارير المعتمدة في تطبيق الرقابة

الاستجابات	أفراد العينة	
	التكرارات	%
1- التقارير الدورية	08	4,67 %
2- تقارير الفحص	03	1,75 %
3- تقارير قياس كفاءة الموظفين و العمال	06	3,50 %
4- المذكرات	04	2,33 %
5- الكل معا	150	87,71 %
المجموع	171	100 %

يبين هذا الجدول الإستخلاصي أعلاه آراء أفراد العينة المدروسة من فئة العمال لمؤسسة الجرارات و المحركات بالسوناكوم حول التقارير المعتمدة في تطبيق العملية الرقابية في المؤسسة و كما هو واضح فإن النتائج جاءت حسب النسب التالية:

- نسبة العمال الذين يرون بأن الرقابة تعتمد على التقارير الدورية في تقييم الأداء تقدر بـ 4,67 %
- نسبة العمال الذين يرون بأن الرقابة تعتمد على تقارير الفحص في تقييم الأداء تقدر بـ 1,75 %
- نسبة العمال الذين يرون بأن الرقابة تعتمد على تقارير قياس كفاءة العمال في تقييم الأداء تقدر بـ 3,50 %



- نسبة العمال الذين يرون بأن الرقابة تعتمد على المذكرات في عملية التقييم تقدر بـ 2,33 %
- نسبة العمال الذين يرون بأن الرقابة تعتمد على كل التقارير المذكورة في الجدول أعلاه تقدر بـ 87,71 % بمقارنة النسب مع بعضها البعض نلاحظ بأن هناك حوالي 150 عاملا يرون بان التقارير المذكورة في الجدول أعلاه تعتمد عليها الرقابية في تقييم أداء العمال.
- إن التقارير التي تعتمد عليها العملية الرقابية في المؤسسة تكون حسب طبيعة المهنة و هي كالتالي:
- التقارير الدورية و هي وسيلة تهدف إلى إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية إجراء العمل و مدى كفاءة إنجازها و هي تكون بصورة دورية، يومية أو أسبوعية أو شهرية أو حولية.
- تقارير الفحص و هدفها تحليل ظروف المشروع سابق و حاضرا لمساعدة الإدارة العليا و هي تقوم بتحليل المعلومات و البيانات للوصول إلى نتائج محددة.
- أما تقارير قياس كفاءة الموظفين و العمال فهي تقارير دورية عادية تقييم فيها الرؤساء المباشرين أداء مرؤوسهم بما في ذلك قياس قدراتهم لكنها عادة تتأثر بأمزجة الرؤساء.
- المذكرات هي وسيلة اتصال بين إدارات و أقسام المؤسسة لتجميع المعلومات و البيانات و استعمالها واسع الانتشار.
- إن ما يمكن قوله هو أنه بالرغم من اعتماد مؤسسة الجرارات و المحركات على هذه التقارير فإن نتائجها دون الوسط بالنسبة للعملية الرقابية و النظام الرقابي ككل و هذا واضح في ضعف المؤسسة.

* من خلال هذا الجدول و غيره نبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال

جدول رقم 32: يبين مدى توفر أساليب لقياس جودة المنتج

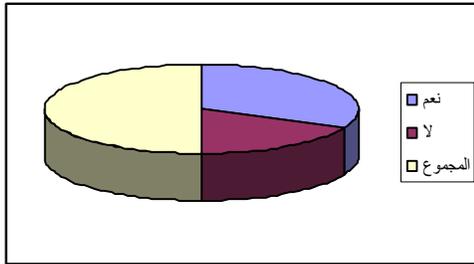
%	التكرارات	أفراد العينة
		الاستجابات
64,15 %	102	نعم
35,84 %	57	لا
100 %	159	المجموع

يوضح الجدول المبين أمامنا آراء أفراد العينة المدروسة حول مدى توفر أساليب للرقابة خاصة بقياس جودة المنتج داخل المؤسسة و كما هو واضح فإن الإجابات جاءت كالتالي:

- نسبة العمال الذين يرون بأن هناك أساليب للرقابة خاصة بقياس جودة الإنتاج تقدر 64,15 %

- نسبة العمال الذين يرون بأنه لا توجد أساليب للرقابة خاصة بقياس جودة الإنتاج تقدر 35,84 %

و بمقارنة النسب مع بعضها البعض نلاحظ بأن هناك حوالي 102 عاملا يرون بأن أساليب الرقابة الخاصة بقياس جودة الإنتاج موجودة في المؤسسة.



من المعروف أن المؤسسات الصناعية تستخدم لإجراء العملية الرقابية عدة أساليب لقياس جودة المنتج و هذا من أجل التأكد من سلامته و مطابقته للمواصفات الدولية و العالمية المعمول بها.

إن هذه الأساليب متنوعة حسب طبيعة العملية الإنتاجية منها ما يعتمد على الإحصائيات و الرسوم البيانية و هذا للاستكشاف السلبيات قصد تصحيحها و منها ما يعتمد على عمليات التحليل للمواد الأولية التي تدخل في

صناعة المنتج من حيث الكمية و النوعية و الوزن و من حيث الصلابة و القدرة على التحمل و منها ما يعتمد على الأساليب الفنية و التقنية التي تهتم بالشكل الهندسي للمنتج من حيث التصميم.

إلا أن الشيء الملاحظ في مؤسسة الجرارات و المحركات أنها مازالت تعتمد على الأساليب التقليدية في قياس جودة الإنتاج، كالملاحظة التقنية البسيطة بناء على آراء بعض المهندسين المختصين، أو بإتباع أسلوب تجربة المنتج في المرحلة النهائية بالاعتماد على الوسائل و الأدوات البسيطة، إن الأساليب التي تعتمد على تكنولوجيا عالية و متطورة غير متوفرة في هذه المؤسسة، إن كل هذا جعل الجرار يبقى على حاله و شكله الأول منذ إنشاء المصنع في السبعينات دون أن يكون هناك أي تجديد أو تغيير، مما أثر على نوعية الإنتاج الذي أصبح لا يقوى على منافسة الشركات الأجنبية الكبرى.

إن ما يمكن استنتاجه هو أن جودة المنتج تساهم في التسويق الجيد، لكن العكس موجود في هذه المؤسسة حيث أن نوعية الجرار بقية تعتمد على تقنيات و تكنولوجيا بسيطة جدا مما أدى إلى عدم قدرتها على المنافسة و إلى كساد عدد كبير من الجرارات يقدر بحوالي 1200 جرار.

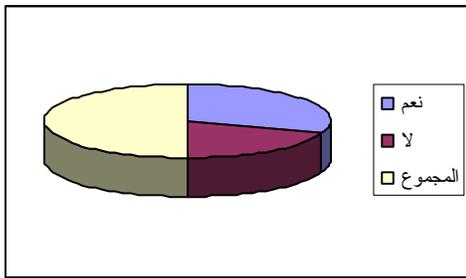
جدول رقم 33: يبين مدى توفر وسائل لمراقبة المخزون في المؤسسة

الاستجابات	أفراد العينة	التكرارات	%
نعم	97	61,00	%
لا	62	39	%
المجموع	159	100	%

يبين هذا الجدول الإستخلاصي آراء أفراد العينة المدروسة لفئة العمال لمؤسسة الجرارات

و المحركات بالسوناكوم حول مدى توفر أساليب لمراقبة المخزون في المؤسسة و كما هو واضح الإجابات

جاءت حسب النسب التالية:



- نسبة العمال الذين يرون بأن هناك أساليب لمراقبة المخزون في المؤسسة تقدر بـ 61 %

- نسبة العمال الذين يرون بأنه ليست هناك أساليب لمراقبة المخزون في المؤسسة تقدر بـ 39 %

يمكن تفسير هذه النتيجة على أساس أن أساليب مراقبة المخزون شيء

أساسي لا بد من وجوده لبقاء المؤسسة و استمرارها، إن النظام الجيد لمراقبة المخزون يهدف إلى وضع المؤسسة في ضوء الأهداف التالية:

- تخفيض نفقات التخزين قدر الإمكان.

- تخفيض احتمال تعرض المخزون للتلف أو السرقة أو الانكماش و غيرها من الأخطار الأخرى

- منع تعرض الإنتاج أو الخدمة للتوقف بسبب نفاذ المخزون و ما يترتب على هذا التوقف من تكاليف إضافية على المؤسسة.

- الاحتفاظ بمعلومات و بيانات عن المخزون في المؤسسة لاستعماله في مهام أخرى

و تكون الرقابة للمخزون عن طريق الجرد العام في نهاية كل سنة، و المخازن عادة لا بد أن تكون وفق متطلبات العصرنة و التكنولوجيا و هذا للمحافظة على المنتج من التلف أو الضياع و السرقة.

لكن الشيء الذي يمكن قوله هو أن المؤسسة مازالت تعتمد على الوسائل التقليدية في مراقبة المخزون مما يعرضه في بعض الأحيان إلى التلف أو التلاعب فيه، و قد لاحظنا بان هناك سوء في تسيير مخازن المؤسسة

مما جعل أن هناك ندرة في المواد الأولية و قد اثر كل العملية الإنتاجية من ناحية الكم و النوع.

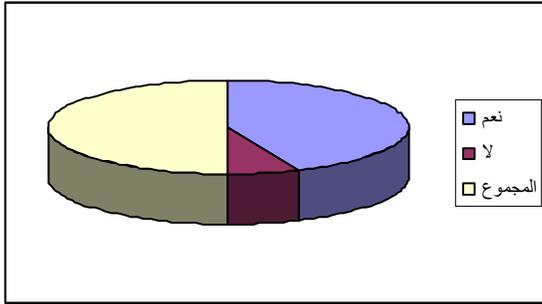
جدول رقم 34: يبين مدى تأثير أساليب الرقابة بالأحكام الشخصية للأفراد القائمين بها.

الاستجابات	أفراد العينة	التكرارات	%
نعم	139	87,42%	
لا	20	12,57%	
المجموع	159	100%	

يبين هذا الجدول المذكور آراء أفراد العينة المدروسة لفئة العمال حول مدى تأثر أساليب وسائل العملية الرقابية بالأحكام الشخصية للأفراد القائمين على تطبيقها و قد كانت الإجابات حسب النسب التالية:

- نسبة العمال الذين يرون بأن أساليب الرقابة تتأثر بالأحكام الشخصية للأفراد القائمين على تطبيقها تقدر بـ 87,42 %

- نسبة العمال الذين يرون بأن أساليب الرقابة لا تتأثر بالأحكام الشخصية للأفراد القائمين على تطبيقها تقدر بـ 12,57 %



إن العملية الرقابية تكون ناجحة وتحقق الأهداف المرجوة منها إذا طبقت بأساليب واضحة و دقيقة من جهة و من جهة أخرى إذا طبقت بناء على مبدأ الموضوعية من طرف القائمين عليها بعيدا عن التحيز و الأحكام الشخصية و الذاتية لأن هذا يؤثر على عملية تقييم الأداء بالنسبة للأطراف المطبقة عليهم مما يثير القلق و الاستياء و التذمر و هذا يؤثر على العملية الإنتاجية و على أداء المؤسسة ككل.

إن ما يمكن أن نستنتجه هو أن أساليب الرقابة بأنواعها تتأثر ببعض الأحكام الشخصية للأفراد القائمين عليها و هذا ما لحظناه في مؤسسة الجرارات و المحركات حيث أثرت أساليب الرقابة و طرق التسيير على أداء جميع الأطراف في المؤسسة و أدخلت المؤسسة في أزمات مالية أصبحت تهددها بالغلاق و الإفلاس.

جدول رقم 35: يبين الأساليب و المقاييس الواجب اعتمادها في العملية الرقابية

الاستجابات	أفراد العينة	
	التكرارات	%
1- أسلوب مراقبة الآلات	78	46,98%
2- أسلوب مراقبة المخزون	39	23,49%
3- أسلوب مراقبة الإنتاج و جودته	28	16,86%
4- أسلوب مراقبة التسويق و الشحن	21	12,65%
المجموع	166	100%

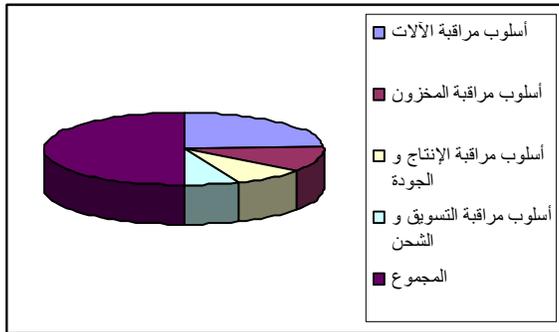
يبين الجدول أعلاه آراء أفراد العينة المدروسة لفئة العمال حول أساليب الرقابة الواجب إتباعها في المؤسسة، و كما هو واضح فإن الإجابات كانت متباينة من فئة إلى أخرى حسب النسب التالية:

- نسبة العمال الذين يرون بأن أسلوب مراقبة الآلات يجب أن يعتمد في العملية الرقابية يقدر بـ 46,98%

- نسبة العمال الذين يرون بأن أسلوب مراقبة المخزون يجب أن يعتمد في العملية الرقابية يقدر بـ 23,49%

- نسبة العمال الذين يرون بأن أسلوب مراقبة الإنتاج و جودته يجب أن يعتمد في العملية الرقابية يقدر بـ 16,86%

- نسبة العمال الذين يرون بأن أسلوب مراقبة التسويق و الشحن يجب أن يعتمد في العملية الرقابية يقدر بـ 12,65%



إن العملية الرقابية تلعب دور أساسي في تقييم أداء المؤسسة من جميع النواحي و بالتالي لابد من أن يعتمد على مجموعة من الأساليب و المقاييس و المتمثلة حسب اقتراح العمال فيما يلي:

- أسلوب مراقبة الآلات الذي يساهم في التأكد من الاستخدام الأمثل للآلات كل حسب وظيفتها في المؤسسة، كما يساهم في معرفة أسباب عطل الآلات للإجراء الصيانة اللازمة.

- أسلوب مراقبة المخزون لحمايته من التلف و الانكماش و السرقة و كذلك للاحتفاظ بمعلومات و بيانات حول المخزون الموجود في المؤسسة لاستعماله في عملية الإنتاج.

- أسلوب مراقبة الإنتاج و جودته سواء من حيث الكم و النوعية و الصلاحية و هذا لكسب الزبائن و العملاء - أسلوب مراقبة التسويق و الشحن من حيث توفير الوسائل التي تساهم في النقل الجيد للمنتوج و وصوله إلى الزبائن و العملاء في أحسن الأحوال.

إن ما يمكن استنتاجه هو أن توفر كل الأساليب المبينة في الجدول أعلاه يساهم في إنجاح المؤسسة و تطورها و تقدمها و خاصة إذا اعتمدت على الوسائل المتطورة من الناحية التكنولوجية.

* من خلال هذا الجدول و غيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال

جدول رقم 36: يبين مفهوم تقييم الأداء

الاستجابات	أفراد العينة	
	التكرارات	%
1- ملاحظة سلوك و تصرفات العمال أثناء العمل	09	5,23 %
2- هو حكم مدى نجاح مستوى كفاءة العمال	02	1,16 %
3- هو قياس مستوى القدرة للعمال في العمل	04	2,32 %
4- هو تعريف الفرد بكيفية أداء العمل داخل المؤسسة	01	0,58 %
5- الكل معا	156	90,69 %
المجموع	172	100 %

يبين هذا الجدول أعلاه آراء العينة المدروسة من العمال لمفهوم تقييم الأداء و كما هو واضح فإن الإجابات كانت متنوعة من فئة إلى أخرى حسب النتائج التالية:



- نسبة العمال الذين يرون بأن تقييم الأداء هو ملاحظة سلوك و تصرفات العمال أثناء العمل تقدر بـ 5,23 %
- نسبة العمال الذين يرون بأن تقييم الأداء هو الحكم على مدى نجاح مستوى كفاءة العمال تقدر بـ 1,16 %
- نسبة العمال الذين يرون بأن تقييم الأداء هو قياس القدرة للعمال في العمل تقدر بـ 2,32 %
- نسبة العمال الذين يرون بأن تقييم الأداء هو تعريف الفرد بكيفية أداء العمل داخل المؤسسة تقدر بـ 0,58 %
- نسبة العمال الذين يرون بأن تقييم الأداء يتمثل في كل الإجابات المذكورة في الجدول أعلاه تقدر بـ 90,69 %

إن تقييم الأداء بمثابة الأدوات الهامة التي تلجأ إليها إدارة المؤسسة لمساعدة الأفراد العاملين داخل المؤسسة على تأدية العديد من أنشطتهم بفاعلية فهو نظام مصمم من أجل القيام بالمهام التالية:

- ملاحظة سلوك و تصرفات العمال أثناء العمل في جميع مجالات و في مختلف الأوقات
- الحكم على مدى نجاح مستوى كفاءة العمال في مختلف المهن و الوظائف
- قياس مستوى القدرة لدى العمال أثناء قيامهم بأعمالهم من أجل معرفة نقاط الضعف و القوة لتطويرها و تحسينها و تكيفها حسب طبيعة كل مهنة و وظيفة.
- تعريف الفرد العامل بكيفية القيام بعمله في المؤسسة من أجل إنجاح العملية الإنتاجية في جميع مراحلها.

إن ما يمكن استنتاجه هو أن تقييم الأداء نظام يتم بموجبه الحصول على المعلومات عن الأفراد العاملين في جميع المستويات باستخدام مجموعة من الأساليب و الوسائل المناسبة لتحديد قدراتهم و كفاءتهم في العمل و يكون هذا التقييم دوري و منظم يوضح مستوى الأداء في جميع المراحل.

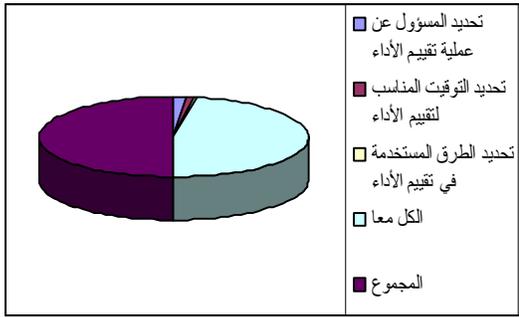
* من خلال هذا الجدول و غيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال

جدول رقم 37: يبين خطوات تقييم الأداء

الاستجابات	أفراد العينة	
	التكرارات	%
1- تحديد المسؤول عن عملية تقييم الأداء	05	2,99 %
2- تحديد التوقيت المناسب لتقييم الأداء	03	1,79 %
3- تحديد الطرق المستخدمة في تقييم الأداء	01	0,59 %
4- الكل معا	158	94,61 %
المجموع	167	100 %

يوضح هذا الجدول آراء أفراد العينة المدروسة لفئة العمال حول الخطوات المتبعة لتقييم الأداء و كما هو واضح فإن الإجابات كانت حسب النسب التالية:

- نسبة العمال الذين يرون بأن أحد خطوات تقييم الأداء تتمثل في تحديد المسؤول عن عملية التقييم تقدر بـ 2,99 %
- نسبة العمال الذين يرون بأن أحد خطوات تقييم الأداء تتمثل في التوقيت المناسب لعملية التقييم تقدر بـ 1,79 %
- نسبة العمال الذين يرون بأن أحد خطوات تقييم الأداء تتمثل في تحديد الطرق المستخدمة فيه تقدر بـ 0,59 %
- نسبة العمال الذين يرون بأن أحد خطوات تقييم الأداء يتبع جميع الخطوات المبينة في الجدول أعلاه تقدر بـ 94,61 %



إن تقييم الأداء من العمليات الأساسية في أي مؤسسة مهما كانت طبيعة عملها حيث أنه يعتمد لتحقيق أهدافه على العناصر التالية:

- تحديد الجهة أو الشخص المسؤول عن تقييم الأداء بحيث يكون قريب من العمال و يلاحظ أدائهم طوال الوقت حتى تكون النتائج حسنة.
- تحديد التوقيت المناسب لعملية التقييم حسب طبيعة كل مهنة ووظيفة بحيث يكون موجودة طوال السنة و هذا للحكم على جميع الأعمال.
- تحديد الطرق المستخدمة و المستعملة في عملية تقييم الأداء و عادة تستخدم التقارير الدورية سواء كانت يومية أو شهرية أو سنوية... الخ
- تحديد طريقة إخبار الفرد العامل بنتائج عملية التقييم و هذا لمعرفة أدائه الحقيقي داخل المؤسسة إما بالسلب أو الإيجاب.

- إن ما يمكن قوله كنتيجة عامة هو أن تقييم الأداء يجب أن تعطيه إدارة المؤسسة اهتمام كبير و هذا من أجل اتخاذ كل الإجراءات التصحيحية المناسبة من أجل تطوير كفاءة العمال لكن الشيء الملاحظ هو أن معظم التقارير المقدمة لتقييم الأداء تحفظ في ملفات العاملين دون دراستها أو تحليلها.

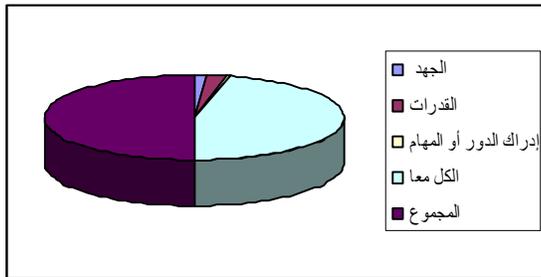
* من خلال هذا الجدول و غيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال

جدول رقم 38: يبين محددات الأداء بالنسبة للأفراد العاملين في المؤسسة

الاستجابات	أفراد العينة	التكرارات	%
1- الجهد		05	2,94 %
2- القدرات		07	4,11 %
3- إدراك الدور أو المهام		01	0,58 %
4- الكل معا		157	92,35 %
المجموع		170	100 %

يبين هذا الجدول آراء العمال حول محددات الأداء بالنسبة للأفراد العاملين في المؤسسة و كما هو واضح فإن

الإجابات كانت حسب النسب التالية:



- نسبة العمال يرون بأن من بين محددات الأداء هو الجهد تقدر بـ 2,94 %
- نسبة العمال يرون بأن من بين محددات الأداء هو القدرة تقدر بـ 4,11 %
- نسبة العمال يرون بأن من بين محددات الأداء هو إدراك الدور أو المهام تقدر بـ 0,58 %
- نسبة العمال يرون بأن من بين محددات الأداء تقدر بـ 92,35 %

إن عملية تقييم الأداء بالنسبة للأفراد العاملين تعتمد على جملة من المحددات تتمثل في:

- الجهد و هو عبارة عن الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته و يختلف من مهنة إلى أخرى و من فرد إلى آخر، كما أنه يكون بنسب متباينة إما ضعيفة أو متوسطة أو كبيرة فائقة الجهد يكون متعلق بالحالة النفسية للعامل و بطبيعة الحوافز التي تمنح له مقابل أداء عمل معين.

- القدرات و هي الخصائص الشخصية المستخدمة للأداء عمل معين و القدرة تكون مقرونة بالكفاءة و المهارة و تختلف من فرد إلى آخر و تتغير من فترة زمنية إلى أخرى، و التدريب و التكوين يلعبان دورا فعالا في تحسينها و تطويرها و الرفع منها.

- إدراك الدور أو المهام و هو الاتجاه الذي يعتقد الفرد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله إن فهم الدور و المهام من طرف الفرد العامل يؤدي على الإتقان و النجاح

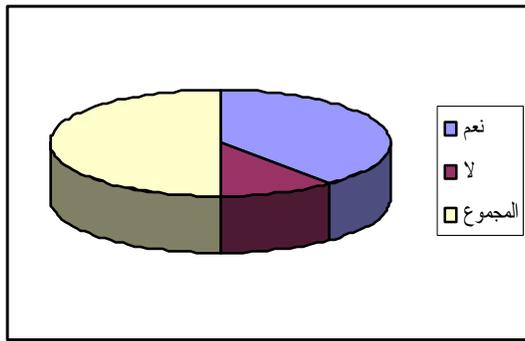
و تحقيق الغاية و الهدف و بذلك يساهم في أداء فعال في العمل. إن العلاقة بين محددات الأداء هي علاقة تكامل و ترابط و تأثير و تأثر و تساهم في تقييم فعال للأداء في جميع المهن و الوظائف.

* من خلال هذا الجدول و غيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال

جدول رقم 39: يبين شكاوي و تظلمات العمال من بعض أساليب تقييم الأداء.

%	التكرارات	أفراد العينة
		الاستجابات
77,98%	124	نعم
22,01%	35	لا
100%	159	المجموع

يبين أعلاه آراء أفراد العينة حول مدى وجود شكاوي و تظلمات للعمال في المؤسسة من بعض أساليب تقييم الأداء، و كما هو واضح فإن الإجابات كانت حسب النسب التالية:



- نسبة العمال الذين يرون بأنه توجد تظلمات

و شكاوي من قبلهم على بعض أساليب تقييم الأداء تقدر بـ
77,98%

- نسبة العمال الذين يرون بأنه لا توجد تظلمات

و شكاوي من قبلهم على بعض أساليب تقييم الأداء تقدر بـ
22,01%

و بمقارنة النسب مع بعضها البعض نلاحظ بأن الفئة الكبرى من التقنيين و عددهم حوالي 124 ترى هناك شكاوي و تظلمات على بعض أساليب تقييم الأداء و يمكن تفسير هذه النتيجة على أساس أن أساليب تقييم الأداء تختلف من مهنة إلى أخرى و بالتالي فنجد أن آراء التقنيين تكون متباينة و مختلفة فمنهم من يرى أنه لا توجد شكاوي و تظلمات و منهم من يرى بأنه توجد شكاوي و تظلمات على أساليب تقييم الأداء.

إن تقييم الأداء بمختلف أساليبه يتأثر بالأحكام الشخصية للأفراد القائمين عليه مما يثير القلق و الشكاوي و التظلمات من قبل الأطراف المطبق عليهم.

إن ما يمكن قوله هو أن عملية التقييم تكون ناجحة و تحقق أهدافها إذا طبقت بموضوعية و في إطار قانوني واضح بدون تحيز.

جدول رقم 40: يبين أسباب فشل تقييم الأداء

الاستجابات	أفراد العينة	التكرارات	%
1- التحيز الشخصي		05	2,95%
2- التشدد في عملية التقييم		03	1,77%
3- عدم وجود معدلات و معايير واضحة لتقييم الأداء		01	0,59%
4- إستخدام طرق التقييم لا تتناسب مع بعض الوظائف و المهن		01	0,59%
5- الكل معا		159	94,08%
المجموع		169	100%

يوضح هذا الجدول الإستخلاصي الواضح أمامنا آراء أفراد العينة المدروسة لفئة العمال حول أسباب فشل النظام الخاص بتقييم الأداء في المؤسسة و كما هو واضح فإن الإجابات كانت متباينة من فئة إلى أخرى حسب النتائج التالية:

- نسبة العمال الذين يرون بأن التحيز الشخصي لأفراد القائمين على عملية تقييم الأداء يؤدي إلى فشله تقدر بـ 2,95 %

- نسبة العمال الذين يرون بأن التشدد في عملية التقييم يؤدي إلى فشله تقدر بـ 1,77 %

- نسبة العمال الذين يرون بأن عدم وجود معدلات و معايير واضحة لتقييم الأداء يؤدي إلى فشله تقدر بـ 0,59 %

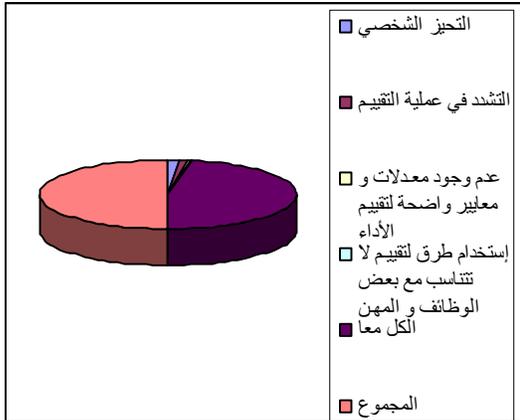
- نسبة العمال الذين يرون بأن استخدام طرق لتقييم الأداء لا تتناسب مع بعض الوظائف و المهن تؤدي إلى فشله تقدر بـ 0,59 %

- نسبة العمال الذين يرون بأن كل الإجابات المبينة في الجدول أعلاه تؤثر على تقييم الأداء تقدر بـ 94,08 %

إن تقييم الأداء من المواضيع الحساسة و المثيرة للجدل و الخلاف نابع من طبيعة العملية حيث أنها تتضمن الحكم على سواء كان رئيساً أو مرؤوساً، و هذا الجدل و الخلاف نابع من طبيعة العملية حيث أنها تتضمن الحكم على شخص من قبل شخص آخر، لكن في بعض الأحيان تكون هناك بعض الأسباب تؤدي إلى فشل عملية التقييم تتمثل:

- التحيز الشخصي من طرف القائمين بعملية تقييم الأداء
- التشدد في عملية التقييم بإعطاء تقديرات منخفضة دون النظر إلى الأداء الفعلي و هذا ما يؤثر على نظام الترقيّة لأفراد العاملين.
- عدم وجود معدلات و معايير واضحة و دقيقة تساعد على مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب في المؤسسة الصناعية.
- استخدام طرق التقييم الأداء لا تتناسب مع بعض الوظائف و المهن.
- قلة المتابعة من طرف الجهات التي توضع نظام تقييم الأداء بالإضافة إلى قلة المنشرات و اللوائح المتعلقة بتقييم الأداء.

* من خلال هذا الجدول و غيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال



* النتائج المستخلصة من الاستمارة الخاصة بالعمال *

من خلال ملاحظة إجابات العمال على الاستمارة الموزعة عليهم توصلنا إلى استخلاص النتائج الجزئية التالية:

المحور الأول: العملية الرقابية

- إن العملية الرقابية تعتمد على الحراسة و رصد الأخطاء للعمال أكثر من متابعة أدائهم.
- ضعف دور رقابة الموارد البشرية في مؤسسة الجرارات و المحركات في تقييم الأداء أثر على حجم و تركيبة العمال مما تسبب في تسريح العديد منهم.
- ضعف دور الرقابة المالية في المؤسسة تسبب في قلة الإنتاج و عدم تحقيق الفوائد و الأرباح مما أدى إلى تراجع المؤسسة ماليا و تراكم الديون عليها و بالتالي أصبحت مهددة بالإفلاس و الغلق و قد اثر هذا على أجور العمال بالمؤسسة حيث تأخر في تسليم أجورهم لمدة 2 شهرين
- إن القائمين على تسيير المؤسسة الصناعية للجرارات و المحركات بالسوناكوم يعطون اهتمام الرقابة الأمنية بناء على قرارات من السلطة الوصية للمحافظة على كيانها من جميع الأخطار و الانحرافات بهدف خصوصياتها مستقبلا.
- إن الرقابة على التسويق أثرت سلبا على حجم المبيعات للمنتوج مما تسبب في كساده حيث يوجد أكثر من 1200 جرار موجودة في حضيرة المؤسسة لم يتم بيعها بسبب غلاء أسعارها و قلة جودتها ووجود منافسة خارجية.
- هناك بعض الأشخاص القائمين بالعملية الرقابية لا تتوفر فيهم المواصفات الضرورية كالمؤهل العلمي و الأقدمية و هذا ما انعكس سلبا على عملية تقييم الأداء.

المحور الثاني: النظام الرقابي:

- ضعف الإطار القانوني للنظام الرقابي فهو قديم و لا يتماشى مع طبيعة المهن و الوظائف مما يؤثر على العملية الإنتاجية داخل المؤسسة.
- هناك تحيز في عملية تطبيق النظام الرقابي من قبل بعض الأشخاص القائمين عليه مما تسبب في تدني المردود و الأداء لدى العمال.
- إن العمال لا يساهمون في وضع النظام الرقابي في المؤسسة لا من بعيد و لا من قريب إن النظام الرقابي في المؤسسة ليس من وضع خبراء مختصين بل هو مفروض من قبل السلطة الوصية
- إن النظام الرقابي يتأثر بالأحكام الشخصية للمسؤولين القائمين على تطبيقه.
- ضعف النظام الرقابي في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية للجرارات و المحركات مما انعكس سلبا على مردود العملية الإنتاجية.

المحور الثالث: أساليب ووسائل الرقابة

- إن التقارير التي تعتمد عليها العملية الرقابية تعتبر تقليدية و غير متطورة مما جعل نتائجها دون المتوسط في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

- عدم وجود أساليب متطورة لقياس جودة المنتج تتماشى مع المقاييس الدولية مما أثر على نوعية الإنتاج.
- الاعتماد على الأساليب التقليدية البسيطة في مراقبة المخزون كالملاحظة و الجرد العام فقط خلال نهاية كل سنة مما يؤثر على سلامة المواد الأولية التي تدخل في العملية الإنتاجية.
- هناك بعض أساليب ووسائل الرقابة تثير الاستياء لدى العمال لأنها لا تطبق بموضوعية و شفافية أثناء عملية تقييم الأداء

المحور الرابع: تقييم الأداء

- هناك بعض نماذج و معايير الأداء لا تتماشى مع طبيعة بعض المهن و الوظائف مما يؤدي إلى عدم تحقيق النتائج المرجوة.
- سوء اختيار التوقيت المناسب لتقييم أداء العمال.
- هناك تشدد من قبل بعض الأشخاص القائمين على عملية تقييم الأداء مما اثر على مردود العمال في العملية الإنتاجية و هذا بدوره انعكس سلبا على المردود العام للمؤسسة.

الفصل الثالث

عرض و مناقشة النتائج

تمهيد

I- عرض و مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الأولى

II- عرض و مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثانية

III- عرض و مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثالثة

خاتمة

تكملة:

تحاول هذه الدراسة في النهاية إلى الوصول للإستنتاجات عامة مبنية على حقائق علمية و موضوعية، بناء على ما تم صياغته من قروض ثم جمع المعلومات و البيانات المنتقاة من الواقع الإجتماعي و هذا للتحقيق من صحة الفروض المطروحة.

و بعد تفريغ البيانات التي تم جمعها من الميدان في جداول خاصة بذلك تم تحليلها و تفسيرها، و ربطها بالإطار النظري و التي يعتبر الحد الذي يبحث ضمنه الباحث، و إذا كانت الدراسة منصبة على بحث أساليب الرقابة و دورها في تقييم الأداء في المؤسسة الإقتصادية لفهم العلاقة بينهما.

و على ضوء ما تقدم من جمع البيانات و تحليلها و تفسيرها لتأكد من صحة الفروض المطروحة فقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج سوف نتطرق إليها حسب كل فرضية.

* النتائج النهائية للدراسة و التحقق من صدق الفرضيات:

إن القيمة العلمية لأي دراسة تقاس بالنتائج التي يتوصل إليها الباحث، فعلى قدر أهميتها و خدمتها للفروض و الأهداف تكون قيمة البحث العلمي، و بعد الدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى مركب الجرارات و المحركات بقسنطينة و بعد عرض و تحليل البيانات يمكن استخلاص جملة من النتائج العامة التي توضح أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، و سوف نحاول ربط هذه النتائج بإشكالية البحث المطروحة و الفروض و الأهداف و هذا لقياس مدى صدقتها و ثباتها في الواقع، أو الوصول إلى نفيها و في كلتا الحالتين يمكن أن تكون هذه النتائج قاعدة انطلاق لإجراء دراسة أخرى.

1- عرض و مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الأولى:

و مفادها: « كلما كانت هناك رقابة فعالة أدى ذلك إلى تقييم جيد للأداء المؤسسة الاقتصادية » و من خلالها يحاول الباحث الكشف عن واقع الرقابة في المؤسسة الصناعية و هي محددة بجملة من المؤشرات التي تمحورت حولها أسئلة الاستمارة من رقم 06 إلى الجدول رقم 22. و قد أكدت الدراسة الميدانية بما لا يدع مجال للشك بأن الرقابة في المؤسسة الصناعية للجرارات و المحركات لديها ارتباط وثيق بعملية تقييم الأداء، كما أنها متعددة الأنواع و المجالات، حيث دلت النتائج المتواصل إليها في الاستمارة الموجهة للإداريين أن العملية الرقابية متنوعة فتكون على الموارد البشرية جدول رقم (8-أ) و الجدول رقم 11، و تكون مالية جدول رقم (8-ب) و الجدول رقم 12 و تكون أمنية جدول رقم (8-ج) و الجدول رقم 13، و تكون على الآلات جدول رقم (9-أ) و الجدول رقم 17، و تكون على الإنتاج جدول رقم (9-ب) و الجدول رقم 14 و تكون على التسويق جدول رقم (9-د) و الجدول رقم 16.

و في نفس السياق جاءت النتائج المتوصل إليها في الاستمارة الموجهة للتقنيين لتبرر أيضا هذه الحقيقة حيث أن الرقابة لها علاقة وثيقة بتقييم الأداء في المؤسسة كما أنها مختلفة الأنواع و المجالات حيث تكون على الموارد البشرية جدول رقم (8-أ) و الجدول رقم 11، و تكون مالية جدول رقم (8-ب) و الجدول رقم 12 و تكون أمنية جدول رقم (8-ج) و الجدول رقم 13، و تكون الآلات جدول رقم (9-أ) و الجدول رقم 17، و تكون على الإنتاج جدول رقم (9-ب) و الجدول رقم 14 و تكون على التسويق جدول رقم (9-د) و الجدول رقم 16. و تأتي الاستمارة الموجهة للتلاميذ لتدعيم هذه الحقائق حيث أكدت أن هناك علاقة تربط بين الرقابة و الأداء، و أنواعها متعددة الأنواع و المجالات، فتكون على الموارد البشرية جدول رقم (8-أ)

و الجدول رقم 11، و تكون مالية جدول رقم (8-ب) و الجدول رقم 12، و تكون أمنية جدول رقم (8-ج) و الجدول رقم 13، و تكون الآلات جدول رقم (9-أ) و الجدول رقم 17 و تكون على الإنتاج جدول رقم (9-ب) و الجدول رقم 14، و تكون على التسويق جدول رقم (9-د) و الجدول رقم 16.

و بالتالي فإن معظم أفراد العينات الثلاث (إداريين، تقنيين، عمال) يؤكدون بأن المؤسسة تطبق كل أنواع و مجالات الرقابة في مختلف الفترات الزمنية من اجل تقييم الأداء الجدول رقم 19 في استمارة الإداريين و التقنيين و العمال، لكن النتيجة التي نستخلصها هي أن العملية الرقابية ضعيفة المستوى و المردود و بالتالي أثرت سلبا على تقييم الأداء داخل المؤسسة و هذا بدوره أثر على دافعية الأفراد العاملين في العملية الإنتاجية جدول رقم 22 في استمارة الإداريين و التقنيين و الجدول رقم 21 في استمارة العمال.

إن العملية الرقابية في مؤسسة الجرارات و المحركات غير فعالة و بالتالي أدت إلى تقييم ضعيف للأداء في جميع مراحلها و هذا يؤكد لنا عدم صدق و ثبات الفرضية. و على العموم فإن العملية الرقابية تحتاج إلى المزيد من التنظيم و التدقيق و التدعيم و المتابعة من أجل المساهمة الجيدة في تقييم الأداء و في الرفع من العملية الإنتاجية و المحافظة على استقرار و ثبات المؤسسة.

إن هذه النتائج تتوافق في بعض النقاط مع تلك التي توصلت إليها الباحثة حورية حماني في دراستها « آليات رقابة البنك المركزي على البنوك التجارية» و فعاليتها دراسة حالة البنك المركزي بالجزائر العاصمة و التي أثبتت ضعف تأخر في مساندة وظيفية الرقابة للتطورات التي يعرفها هذا المجال و انقطاع المتابعة المستمرة و نقص المؤهلين بعملية الرقابة البنكية.

كما أن نتائج الدراسة التي أجراها الدكتور فتحي رزت السوافيري حول الاتجاهات الحديثة في الرقابة و المراجعة الداخلية تتوافق هي الأخرى مع بعض النتائج المتوصل إليها حيث أظهرت بأن الرقابة وظيفية دائمة مستمرة لضبط الأداء و ضمان لتحقيق الأهداف المؤسسة الاقتصادية.

2- عرض و مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثانية:

و التي مفادها « كلما كان النظام الرقابي في المؤسسة الاقتصادية واضح و دقيق ساهم ذلك في نجاح العملية الرقابية»

فمن خلال الدراسة الميدانية و بناء على نتائج الاستمارات الموجهة لمختلف الأطراف داخل المؤسسة (إداريين و تقنيين و عمال) فإننا استخلصنا بأن هناك نوع من النقص و القصور

و الضعف في النظام الرقابي بالمؤسسة الجدول 30 في استمارة الإداريين و التقنيين و الجدول رقم 29 في استمارة العمال كما أن النظام الرقابي لا يتماشى مع طبيعة بعض المهن و الوظائف في المؤسسة فهو قديم و بسيط و غير متطور الجدول رقم 25 في استمارة الإداريين و التقنيين

و الجدول رقم 25 في استمارة العمال.

من جهة أخرى فإن النظام الرقابي يعتمد على إطار قانوني غير واضح و غير متطور مما اثر على دوره في عملية التقييم داخل المؤسسة جدول 28 في استمارة الإداريين و التقنيين و الجدول 27 في استمارة العمال.

كما أن النظام الرقابي من جهة ثانية يتأثر بضغوط خارجية في مقدمتها الضغوط السياسية و الاقتصادية المفروضة من قبل السلطة الوصية قد ساهم في إضعاف دوره في عملية تقييم الأداء جدول رقم 26 في استمارة الإداريين و التقنيين.

و بالمقابل فإن النظام الرقابي ليس من وضع مختصين بل هو مفروض من قبل السلطة الوصية جدول رقم 24 في استمارة الإداريين و التقنيين و العمال و بالتالي يفقد إلى جزء كبير من مصداقيته و قدرته على تحقيق الأهداف.

إن النظام الرقابي في مؤسسة الجرارات و المحركات غير واضح و دقيق مما أثر على العملية الرقابية التي أصبحت لا تساهم بفعالية في تقييم أداء الموظفين و العمال و هذا يؤكد لنا نفي الفرضية و عدم صدقها. و على العموم فإن النظام الرقابي بهذه المؤسسة يحتاج إلى إعادة الصياغة و التنظيم بحيث لا بد أن يعتمد على إطار قانوني متطور و على آليات و معايير متطورة من أجل المساهمة الجيدة في تقييم الأداء و في استقرار المؤسسة و تطورها في جميع النواحي و المجالات.

إن هذه النتائج تتوافق مع النتائج التي توصل إليها البحث مصباح محمد في دراسته « **الرقابة على المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر** » و التي أثبت ضعف التنظيم القانوني للرقابة على المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي و عدم تماثيه مع طبيعة بعض المهن و الوظائف.

3- عرض و مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثالثة:

و التي تنص « **على أنه كلما كانت الأساليب و الوسائل التي تعتمد عليها العملية الرقابية متطورة أدى ذلك إلى تقييم ناجح للأداء المؤسسة الاقتصادية** » فقد أثبتت الدراسة الميدانية بأن أساليب و وسائل الرقابة المستخدمة في هذه المؤسسة الاقتصادية يغلب عليها الطابع التقليدي البسيط كالإشراف و المتابعة و التفتيش و التحريات الإدارية و المراجعة التقنية للعمال جدول 32 في استمارة الإداريين و التقنيين.

كما أن العملية الرقابية تعتمد على أنواع من التقارير البسيطة وفق أساليب غير متطورة مثل التقارير الدورية تقارير الفحص و المذكرات و تقارير قياس الكفاءة الخاصة بالعمال و الموظفين جدول رقم 33 في استمارة الإداريين و التقنيين و الجدول رقم 31 في استمارة العمال.

من جهة أخرى فإن أساليب الرقابة لقياس جودة المنتج غير متطورة و لا تتماشى مع المقاييس الدولية جدول رقم 34 في استمارة الإداريين و التقنيين و الجدول رقم 32 في استمارة العمال.

كما أن أساليب و وسائل مراقبة المخزون تقليدية بسيطة لا تعتمد على المعايير التكنولوجية المتطورة الموجودة في الدول المتقدمة فهي تعتمد على الملاحظة و الجرد العام للمواد الأولية فقط جدول رقم 35 في استمارة الإداريين و التقنيين و الجدول رقم 33 في استمارة العمال.

إن أساليب و الوسائل التي تعتمد عليها العملية الرقابية بسيطة و تقليدية و غير متطورة مما أثرت سلبا على عملية تقييم الأداء في هذه المؤسسة و هذا بدوره أثر على الإنتاج مما يؤكد لنا نفي الفرضية و عدم صدقها.

و بصفة عامة فإن العملية الرقابية بهذه المؤسسة تحتاج إلى أساليب ووسائل متطورة تتماشى مع الحداثة و التكنولوجيا حتى تساهم بفعالية في تقييم الأداء في جميع المراحل.

* النتيجة العامة:

- إن ما يمكن استنتاجه كخلاصة عامة من نتائج الاستثمارات الثلاثة الموزعة على الإداريين و التقنيين و العمال ماليي:
- إن الرقابة عملية ديناميكية تتصف بالحركية فهي تحاول تقييم الأداء في كل وقت و زمن فهي من العمليات الإدارية الهامة و التي بها يمكن الاستغناء عليها في أي مؤسسة اقتصادية كالتخطيط و التنظيم و التوجيه.
 - ضعف العملية الرقابية في مؤسسة السوناكوم من ناحية المارد البشرية و من الناحية المالية أثر على المردود الإنتاجي داخل المؤسسة كما أثر على الاستقرار العام للمؤسسة
 - ضعف دور الرقابة التجارية أثر سلبا على الدعاية الجيدة للمنتوج مما تسبب في كساده و قلة عملية البيع حيث يوجد حوالي 1200 جرار لم يتم بيعه.
 - ضعف الإطار القانوني للنظام الرقابي فهو قديم لا يتماشى مع طبيعة المهن و الوظائف مما اثر على العملية الإنتاجية في المؤسسة.
 - تأثر النظام الرقابي في المؤسسة بجملة من الضغوطات الخارجية في مقدمتها الضغوطات السياسية و الاقتصادية.
 - هناك تحيز شخصي أثناء تطبيق النظام الرقابي في المؤسسة من قبل الأشخاص القائمين عليه مما تسبب في تدني المردود و الأداء لدى العمال و الموظفين.
 - ضعف الأساليب و الوسائل التي تعتمد عليها العملية الرقابية في تقييم الأداء أثر على الإنتاج و على التطور و الاستقرار العام في المؤسسة.
 - إن عملية تقييم الأداء في مؤسسة الجرارات و المحركات بالسوناكوم لم يساعد في إعداد سياسة جيدة للعملية الرقابية.

التوصيات و الاقتراحات:

من خلال نتائج البحث التي توصلنا إليه و كذلك من خلال ما تم كتابته في الجانب النظري عن الموضوع يمكن تقديم جملة من التوصيات و الاقتراحات التي نرى بأنها تفيد أكثر في هذا المجال و هي كالتالي:

1- محور العملية الرقابية:

- ضرورة إعطاء الاهتمام الكافي للعملية الرقابية في المؤسسة و بالأخص الرقابة على الموارد البشرية و الرقابة المالية حتى تساهم في تقييم الأداء و تطوير العملية الإنتاجية و تحقيق الاستقرار العام للمؤسسة.
- ضرورة تدعيم التعاون بين مختلف المستويات الرقابية حتى تساهم العملية الرقابية في تقييم جيد للأداء الموظفين و العمال داخل المؤسسة.
- ضرورة وضع إطار قانوني واضح و مرن ينظم عملية الرقابة داخل المؤسسة
- ضرورة و مواكبة التطورات الخاصة في ميدان الرقابة و ذلك بالاحتكاك الدائم الفرعي و الانتقائي بهيئات الرقابة في الدول الأخرى و الاستفادة من تجاربها و حريتها.
- ضرورة أ تسم الرقابة بالمرونة بشكل كاف، لأن المؤسسة تعمل في ظل عوامل ديناميكية و متغيرة و بالتالي يتحتم أن بتكيف برنامج الرقابة مع هذه العوامل المتغيرة.
- يجب أن تكون العملية الرقابية مقبولة لدى أعضاء المؤسسة، فالرقابة الصارمة جدا تؤدي إلى استياء ينتج عنه روح المعنوية متدنية و أداء غير فعال.
- ضرورة أن تتسم عملية الرقابة بطابع الحيادية و المرونة و الاستقلالية في اتخاذ الحلول المناسبة التي تساهم في وضع حد لكل الانحرافات و الأخطاء.
- ضرورة الرفع من المستوى العلمي و التأهيلي للموظفين القائمين بالعملية الرقابية بكل أنواعها

2- محور النظام الرقابي:

- ضرورة وضع نظام رقابي يتماشى مع كل الوظائف و المهن الموجودة بالمؤسسة حتى تتم عملية تقييم الأداء بشكل فعال.
- ضرورة الاعتماد على خبراء مختصين في وضع النظام الرقابي
- ضرورة تزويد النظام الرقابي بجهاز معلوماتي دقيق و متطور و واضح من أجل المساهمة في تحديد الأخطاء و الانحرافات.
- ضرورة دعم إستقلالية النظام الرقابي في المؤسسات الاقتصادية حتى يساهم في تقييم جيد لأداء في جميع النواحي و المجالات.

المحور الثالث: الوسائل و الأساليب:

- ضرورة اعتماد العملية الرقابية على الوسائل و التكنولوجيا المتطورة من أجل المساهمة الفعالة في التقييم الجيد للأداء و رفع مستوى الإنتاج داخل المؤسسة.

- استخدام طرق و معايير لتقييم الأداء تتناسب مع نوعية الوظائف و المهن.
- ضرورة أن تكون محددات الأداء واضحة ودقيقة حتى تكون عملية تقييم الأداء ناجحة وذات فعالية جيدة في المؤسسة

الخاتمة

إننا نستطيع القول من كل ما سبق عرضه و شرحه في هذه الدراسة البسيطة و المتواضعة إلى أن الرقابة هي إحدى العمليات و الوظائف المهمة في المؤسسة حيث تحتل موقعا إستراتيجيا بالغ الأهمية. إن العملية الرقابية هي على العكس مما يتصور البعض من أنها تتبع التنفيذ حيث تولي اهتمام للكشف عن الأخطاء و الانحرافات فقط.

بل إنها عملية مستمرة منذ بدء التخطيط و حتى المرحلة الأخيرة من التنفيذ أي ملازمة لهذا التنفيذ أولا بأول مهمتها في هذه المرحلة الطويلة ليس النظر إلى ما نفذ فقط بل إلى المستقبل و التنبؤ بما سيحدث و محاولة إجتابه إنها مقرونة بعملية التخطيط.

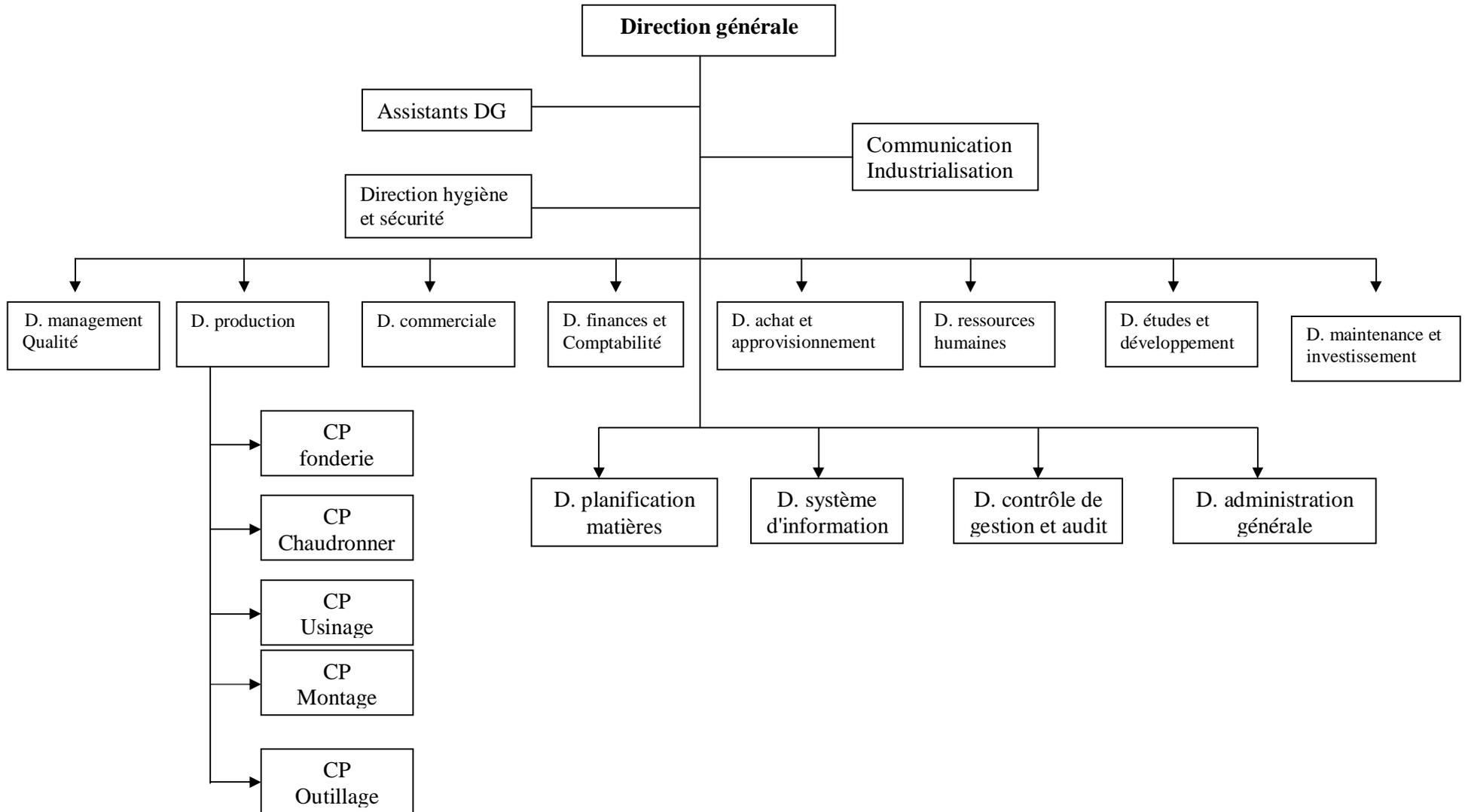
لهذا فإن العملية الرقابية لا يمكن لها أن تحقق نتائج حسنة في تقييم الأداء و إلا إذا اعتمدت على نظام رقابي يعتمد على إطار قانوني مرن و واضح و دقيق بتكيف و يتماشى مع كل المهن و الوظائف الموجودة في المؤسسة وفق أساليب ووسائل متطورة تعتمد على الحداثة و التكنولوجيا. و برغم من كل هذا فلا نتجاهل أن النظام الرقابي قد تكون له بعض النتائج السلبية مثل كبح و تضيق النطاق على العمال حيث أنه يصبح لا يبديع لأنه قد يحس بأنه مراقب بصفة مستمرة و ليس جزءا في أداء عمله و الإبداع فيه و بالتالي فإنه محدود الحرية. إن النظام الرقابي لا يجب أن يتجاهل الجانب الإنساني للعاملين لأن هذا يساعد العمال على أداء عملهم على أحسن وجه.

و هكذا و كنتيجة عامة يمكن القول بأن الرقابة في التنظيم ضرورية و لكن لا بد و أن تمارس بطرق علمية معقولة و مدروسة بشكل أفضل حتى تتم استمرارية المؤسسة في العمل و تؤدي بالتالي إلى زيادة إنتاجها و فاعليتها و من أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة:

أن هناك ارتباط وثيق بين العملية الرقابية الفعالة و بين التقييم الجيد للأداء في المؤسسة، و قد أظهرت النتائج بأن العملية الرقابية تعتمد على نظام رقابي ضعيف و غير واضح من الناحية القانونية بأساليب تقليدية مما أدى إلى تقييم ضعيف للأداء العمال داخل المؤسسة.

الملاحق

ORGANIGRAMME DU CMT



الملخص

إن الرقابة من العمليات الإدارية الهامة التي لا يمكن الاستغناء عنها، كالتخطيط و التنظيم و التوجيه، إنها من الدعائم الأساسية في المؤسسة الاقتصادية، فهي عملية ديناميكية مستمرة و نشاط داري منظم يهتم بالإشراف و المتابعة و قياس الأداء و الكفاءات، فالعملية الرقابية بمثابة الجهاز العصبي لجسم الإنسان، لأنها تحرس و تسهر على سلامة كل خلية من خلايا التنظيم الذي تشرف على متابعته داخل المؤسسة.

من خلال ما تقدم و نتيجة للأهمية الملحوظة لموضوع الرقابة فإن هذا البحث سنحاول من خلاله معرفة أساليب الرقابة المختلفة في المؤسسة الاقتصادية و قد اعتمدنا في هذه الدراسة على إشكالية تدور حول سؤال رئيسي مفاده هل تساهم أساليب الرقابة بأنواعها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية؟

و قصد ضبط موضوع الدراسة أكثر و التحكم في مساره قمنا بطرح فرضيات عامة انشقت من عنوان البحث و هي كما يلي:

* الفرضية الأولى:

« كلما كانت هناك رقابة فعالة أدى ذلك إلى تقييم جيد للأداء المؤسسة الاقتصادية»

* الفرضية الثانية:

« كلما كان النظام الرقابي في المؤسسة الاقتصادية واضح و دقيق ساهم ذلك في نجاح العملية الرقابية»

* الفرضية الثالثة:

« كلما كانت الأساليب و الوسائل التي تعتمد عليها العملية الرقابية متطورة أدى ذلك في تقييم ناجح للأداء المؤسسة الاقتصادية»

و قد توصلنا في هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن الرقابة عملية ديناميكية تتصف بالحركية فهي تحاول تقييم الأداء في كل وقت و زمن.
- إن الرقابة من العمليات الإدارية الهامة و التي لا يمكن الاستغناء عنها في أي مؤسسة اقتصادية كالتخطيط و التنظيم و التوجيه.

- ضعف دور رقابة الموارد البشرية و المالية أثر على العملية الإنتاجية في المؤسسة
- إن الرقابة التجارية لا تقوم بدعاية جيدة للمنتوج من الناحية الإعلامية و الإشهارية مما تسبب في وجود كساد و تضخم للإنتاج و قلة عملية البيع.

- ضعف الإطار القانوني للنظام الرقابي فهو قديم لا يتماشى مع طبيعة المهن و الوظائف مما أثر على العملية الإنتاجية داخل المؤسسة.

- هناك تحيز في عملية تطبيق النظام الرقابي من قبل بعض الأشخاص القائمين عليه مما تسبب في تدني المردود و الأداء لدى العمال و الموظفين.

- تأثر النظام الرقابي بجملة من الضغوطات الخارجية في مقدمتها الضغوط السياسية و الاقتصادية.

- إن العملية الرقابية تعتمد على وسيلة التفنيس و التحريات الإدارية أكثر من الوسائل الأخرى و المتمثلة في الإشراف و المتابعة و المراجعة و هذا يؤثر على مردود و أداء العمال و الموظفين داخل المؤسسة.

- عدم وجود أساليب متطورة لقياس جودة المنتوج تتماشى مع المقاييس الدولية مما أثر على نوعية الإنتاج.

- الاعتماد على الأساليب التقليدية البسيطة في مراقبة المخزون كالملاحظة و الجرد العام فقط خلال نهاية كل سنة مما يؤثر على سلامة المواد الأولية التي تدخل في العملية الإنتاجية.

- إن عملية تقييم الأداء في مؤسسة الجرارات و المحركات بالسوناكوم لم يساعد في إعداد سياسة جيدة للرقابة.

- هناك بعض نماذج و معايير تقييم الأداء لا تتماشى مع طبيعة بعض المهن و الوظائف مما يؤدي إلى عدم تحقيق النتائج المرجوة.

CONCLUSION

La supervision est l'une des opérations administratives importante dont on ne peut se passer, comme la planification, l'organisation et l'orientation. Elle est l'un des soins essentiels à l'entreprise économique, c'est une opération dynamique continue et une activité administrative organisée qui s'occupe de la surveillance et de mesurer les faits et les compétences dans l'activité de la supervision constitue le système nerveux du corps humain car elle étudie et veille sur sûreté de chaque cellule des cellules de l'organisation qu'elle surveille à l'intérieur de l'entreprise.

D'après ce qui a précédé, et vu l'importance visible de l'objet de la supervision, on essayera à travers cette recherche de connaître les différents styles de supervision dans l'entreprise économique.

On a compté dans cette recherche sur une problématique qui tourne autour d'une question essentielle qui est:

« Les styles de supervision participent-ils dans l'estimation de l'acquittement de l'entreprise économique ? »

Et afin de bien préciser l'objet de la recherche:

- 1- première hypothèse : « là où il y a une supervision efficace cela conduit à la bonne estimation de la prestation de l'entreprise économique »
- 2- deuxième hypothèse : « là où l'organisation de supervision dans l'entreprise économique est claire et nette il y a plus de succès dans l'opération de surveillance »
- 3- troisième hypothèse : « là où les façons et les moyens sur lesquels comptent l'opération de supervision sont développés, ce conduit à une bonne estimation de la prestation de

Cette étude nous a conduits aux résultats suivants:

- La supervision est une opération dynamique et mouvementée, elle essaye d'estimer l'acquittement à tout moment.
- La supervision est l'une des opérations administratives importantes dans on peut se passer dans aucune entreprise économique comme la planification, l'organisation et l'orientation.
- Le faible rôle de surveillance les sources humaines et financières affecte la production dans l'entreprise.
- Le manque de supervision commerciale du côté publicitaire et médiatique conduit à une amplification de la production et une réduction au niveau de la vente.
- Le cadre juridique qui ne correspond pas avec la nature des métiers (car il est ancien) affecte la production à l'intérieur de l'entreprise.
- Il y a une parité dans l'opération de pratiquer l'organisation de supervision par les responsables, cela cause un abaissement du rendement chez les travailleurs et les employés.
- L'ensemble des pressions externes affecte l'organisme de supervision à commencer par les pressions politiques et économiques.
- L'opération de supervision compte sur les moyens de l'inspection et les recherches administratifs plus que les autres moyens, comme la continuation et la révision cela à ces effets sur le rendement des travailleurs et les employeurs.

Conclusion

Administrative supervision such as planning, organization, and orientation, is one of the important tasks that cannot be dispensed with.

It is one main stays in the economy enterprise. It is in fact a dynamic and, an organized administrative activity that takes charge of the supervising, the monitoring, the follow up, as well as the evaluation of actions and competencies. Thus, supervision can be compared to the nervous system of a human body because it watches and preserves the safety of each of its organizing cells, which takes of the follow-up within the enterprise.

From what has been said above, and as a result of the importance of the topic relating to supervision, we will try in this research paper to know some various methods of supervising within an economy enterprise. In this study, we have based our work on the question of whether various supervising styles contribute to the evaluation of an economy enterprise. And in order to have a better control over the topic, we have emitted some general hypotheses which have come out the title of our research and which are.

The first hypothesis:

"Whenever there is an efficient supervision, this leads to a good assessment of the economy performance of the enterprise"

The second case:

"whenever the supervising system in the enterprise is clear and accurate, it contributes to the success of the supervising process"

The third hypothesis:

"Whenever the means and methods upon which rely the supervising processes are sophisticated, this leads to a successful evaluation of the performance of the economy enterprise".

In this study, we have come to the following conclusions:

- Supervision is a dynamic process that is characterized by movement for it attempts to evaluate the performance at any time and anywhere.
- Supervision, such as planning, organization and guidance, is one of the most important administrative operations that can not be dispensed with.
- The weak role human resources and financial supervising has an impact on the productivity in the enterprise.
- Commercial supervising which does not contribute to a good promotion of the product through marketing advertising has as a result recession, overproduction, and low sales.
- The weakness of the legal status of the supervising organization is out of date and does not match with the nature of professions and jobs, thus affecting the production process within the enterprise.
- There is bias in the application of the supervising organization of the part of some persons involved in it, thus causing the low-yield and bad performance of the workers and the staff.
- The supervising organization is affected by external pressure mainly political and the staff.
- The supervising organization is affected by external pressure manly political and economical.
- The supervising organization relies on inspections and administrative Investigations over other means of supervision, such as the follow up and revision and this affects the yield and performance of the workers and staff within the enterprise.
- The lack of up-to-date methods for measuring the quality of the product in line with

international standards, thus affecting the quality of the production.

- Reliance on simple traditional methods of controlling the stocks such as observation,

and inventory control at the end of each year only, which affects the integrity of raw materials used in the production process.

- The process of assessing performance in the tractors and engines factory of raw materials used in the production process.

- The process of assessing performance in the tractors and engines factory of SONACOM does not contribute in the planning of a good control policy.

- There are some models and criteria for evaluating the performance, which are not compatible with the nature of certain jobs and functions, leading to failure to achieve the desired results.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة منتوري قسنطينة

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم: علم الاجتماع و الديمغرافيا

إستمارة بحث لفئة الإداريين

أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات و الجرارات بالسوناكوم Sonacom

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية

تحت إشراف: الدكتور

زردومي

من إعداد الطالب:

السعيد بلوم

ملاحظة:

معلومات هذه الاستمارة لا تستعمل إلا لأغراض علمية، الرجاء وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة.

السنة الجامعية: 2007-2008

المحور الأول: بيانات شخصية

- 1- السن:
- 2- الجنس: ذكر أنثى
- 3- المؤهل العلمي:
- 4- المهنة الحالية:
- 5- الأقدمية:

المحور الثاني: الرقابة و أنواعها

6- ماهي نظرتك لمفهوم الرقابة؟

- أ- وظيفة إدارية من وظائف المؤسسة
- ب- هي الإشراف و التفتيش و متابعة الأداء داخل المؤسسة
- ج- هي المراجعة التقنية للعمل في المؤسسة
- د- هي اتخاذ الإجراءات التصحيحية للانحرافات و الأخطاء
- هـ- الكل معا

7- ماهي أشكال الرقابة في مؤسساتكم؟

- أ- رقابة سابقة ب- رقابة جارية ج- رقابة لاحقة د- الكل معا

8- ماهي أنواع الرقابة المطبقة في مؤسساتكم؟

- أ- رقابة على الموارد البشرية (إدارية)
- ب- رقابة مالية
- ج- رقابة أمنية
- د- الكل معا

9- فيم تتمثل مجالات الرقابة داخل مؤسساتكم؟

- أ- الرقابة على الآلات
- ب- الرقابة على الإنتاج
- ج- الرقابة على جودة المنتج
- د- الرقابة على التسويق
- هـ- الكل معا

10- في اعتقادكم فيم تكمن أهمية الرقابة بأنواعها؟

- أ- معاونة الإدارة على تحقيق النجاح
- ب- التأكد من تنفيذ المهام المخطط لها
- ج- المحافظة على حقوق الأطراف داخل المؤسسة
- هـ- الكل معا

11- بما تهتم رقابة الموارد البشرية في مؤسساتكم؟

- أ- حجم و تركيبة العمال
- ب- بكفاءة العمال و أدائهم
- ج- بتوزيع العمال على مختلف المهن و الاختصاصات

د- الكل معا

12- هل الرقابة المالية تساهم في محافظة على:

- أ- المحافظة على السيولة المالية للمؤسسة و منع التلاعب فيها و إتلافها
- ب- في تحقيق الأرباح و الفوائد
- ج- في التقليل من ديون المؤسسة
- د- الكل معا

13- هل الرقابة لمؤسستكم تهتم:

- أ- بدراسة واقع الأمن الصناعي في المؤسسة
- ب- بدراسة كيفية تحسين ظروف العمل
- ج- في تحسين الظروف الوقائية من حوادث العمل
- د- الكل معا

14- هل الرقابة على الإنتاج تهتم بـ:

- أ- بمراقبة حجم الإنتاج
- ب- بمراقبة نوعية الإنتاج
- ج- بمراقبة جودة الإنتاج
- د- الكل معا

15- هل هناك على الإنتاج أثناء عملية الشحن و التسويق للعملاء؟ نعم لا

16- هل الرقابة على التسويق تحاول الالتزام بـ:

- أ- بحجم المبيعات
- ب- الأرباح المحققة من المبيعات
- ج- بتكاليف المبيعات بالنسبة للمؤسسة
- د- الكل معا

17- هل الرقابة على الآلات تتمثل في:

- أ- التأكد من أن الآلات المطلوب توفرها موجودة وصالحة للعمل
- ب- التأكد من الإستخدام الأمثل للآلات داخل المؤسسة
- ج- معرفة أسباب عطل الآلات و إجراء الصيانة اللازمة
- د- الكل معا

18- هل تساهم الرقابة التجارية في التسويق الجيد للمنتوج؟ نعم لا

19- ماهي المدة الزمنية التي تتبعها مؤسستكم في تطبيق الرقابة بأنواعها المذكورة سابقا؟

- أ- رقابة يومية ب- رقابة شهرية ج- رقابة سنوية د- الكل معا

20- ماهي المواصفات الضرورية في الأشخاص القائمين على العملية الرقابية بأنواعها؟

- أ- الكفاءة و المؤهل العلمي
- ب- الأقدمية و الخبرة المهنية
- ج- الكل معا

21- هل يشمل نطاق الرقابة بأنواعها أثناء عملية التطبيق تحديد مراكز المسؤولية عند حدوث الأخطاء و الانحرافات؟ نعم لا

22- هل تساهم الرقابة بأنواعها في توجيه الدافعية للأفراد العاملين للرفع من العملية الإنتاجية داخل المؤسسة؟ نعم لا

المحور الثالث: النظام الرقابي

23- ماهي خصائص النظام الرقابي الفعال؟.....
.....

24- هل تستعين مؤسستكم بخبراء مختصين في إعداد النظام الرقابي؟ نعم لا

25- هل النظام الرقابي داخل مؤسستكم يتناسب مع جميع المهن و الوظائف؟ نعم لا

26- ماهي الضغوط الخارجية التي لها تأثير على النظام الرقابي؟.....
.....

27- هل تعتقد بان التوثيق أحد الوسائل الهامة للحفاظ على النظام الرقابي؟ نعم لا

28- في رأيكم ماهي أسباب فشل النظام الرقابي؟.....
.....

29- هل في رأيكم غياب النظام الرقابي في المؤسسة يؤدي :

- أ- إسراف في استخدام الموارد المالية للمؤسسة
ب- الاختلاس و الفساد
ج- تدني الإنتاجية
د- الكل معا

30- ما هو تقييمكم للنظام الرقابي داخل المؤسسة؟

- أ- ضعيف ب- متوسط ج- حسن

31- ماهي اقتراحاتكم لتحسين النظام الرقابي في مؤسستكم؟.....
.....

المحور الرابع: أساليب و وسائل الرقابة بأنواعها

32- في رأيكم هل وسائل الرقابة بكل أنواعها تتمثل في:

- أ- الإشراف و المتابعة
ب- التفتيش و التحريات الإدارية
ج- المراجعة التقنية للعمل
د- الكل معا

33- ماهي التقارير التي تعتمد عليها الرقابة بكل أنواعها أثناء عملية التطبيق؟

- أ- التقارير الدورية
ب- تقارير الفحص
ج- تقارير قياس كفاءة الموظفين
د- المذكرات
هـ- الكل معا

- 34- هل هناك أساليب للرقابة خاصة بقياس جودة المنتج داخل المؤسسة؟ نعم لا
- 35- هل تتوفر مؤسستكم على وسائل لمراقبة المخزون؟ نعم لا
- 36- هل يمكن أن تثير بعض وسائل وأساليب الرقابة بأنواعها الاستياء إذا لم تطبق بنوع من الموضوعية؟ نعم لا
- 37- حسب رأيكم ماهي الأساليب والمقاييس الواجب اعتمادها في العملية الرقابية بأنواعها؟
-
-

المحور الخامس: تقييم الأداء

38- هل في اعتقادكم أن تقييم الأداء هو:

- أ- ملاحظة سلوك و تصرفات العمال أثناء العمل
- ب- هو الحكم على مدى نجاح مستوى كفاءة العمال
- ج- هو قياس مستوى القدرة للعمال في العمل
- د- هو تعريف الفرد العامل بكيفية أداء عمله داخل المؤسسة
- هـ- الكل معا

39- هل خطوات تقييم الأداء داخل المؤسسة تتمثل في:

- أ- تحديد المسؤولين عن عملية تقييم الأداء
- ب- تحديد التوقيت المناسب لتقييم الأداء
- ج- تحديد الطرق المستخدمة في تقييم الأداء
- د- الكل معا

40- ماهي محددات الأداء؟

- 1- الجهد
- 2- القدرات
- 3- إدراك الدور أو المهام
- 4- الكل معا

41- هل هناك شكاوى و تظلمات من قبل العمال عن بعض أساليب تقييم الأداء؟ نعم لا

42- هل تتمثل أسباب تقييم الأداء في:

- أ- التحيز الشخصي
- ب- التشدد في عملية التقييم
- ج- عدم وجود معدلات و معايير واضحة لتقييم الأداء
- د- استخدام طرق لتقييم الأداء لا تتناسب مع طبيعة بعض الوظائف و المهن
- هـ- الكل معا

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة منتوري قسنطينة

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم: علم الاجتماع و الديمغرافيا

استمارة بحث لفئة التقنيين

أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات و الجرارات بالسوناكوم Sonacom

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية

تحت إشراف: الدكتور

زردومي

من إعداد الطالب:

السعيد بلوم

ملاحظة:

معلومات هذه الاستمارة لا تستعمل إلا لأغراض علمية، الرجاء وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة.

السنة الجامعية: 2007-2008

رقم الاستمارة:

المحور الأول: بيانات شخصية

- 1- السن:
- 2- الجنس: ذكر أنثى
- 3- المؤهل العلمي:
- 4- المهنة الحالية:
- 5- الأقدمية:

المحور الثاني: الرقابة و أنواعها

6- ماهي نظرتك لمفهوم الرقابة؟

- أ- وظيفة إدارية من وظائف المؤسسة
- ب- هي الإشراف و التفتيش و متابعة الأداء داخل المؤسسة
- ج- هي المراجعة التقنية للعمل في المؤسسة
- د- هي اتخاذ الإجراءات التصحيحية للانحرافات و الأخطاء
- هـ- الكل معا

7- ماهي أشكال الرقابة في مؤسساتكم؟

- أ- رقابة سابقة ب- رقابة جارية ج- رقابة لاحقة د- الكل معا

8- ماهي أنواع الرقابة المطبقة في مؤسساتكم؟

- أ- رقابة على الموارد البشرية (إدارية)
- ب- رقابة مالية
- ج- رقابة أمنية
- د- الكل معا

9- فيم تتمثل مجالات الرقابة داخل مؤسساتكم؟

- أ- الرقابة على الآلات
- ب- الرقابة على الإنتاج
- ج- الرقابة على جودة المنتج
- د- الرقابة على التسويق
- هـ- الكل معا

10- في اعتقادكم فيم تكمن أهمية الرقابة بأنواعها؟

- أ- معاونة الإدارة على تحقيق النجاح
- ب- التأكد من تنفيذ المهام المخطط لها
- ج- المحافظة على حقوق الأطراف داخل المؤسسة
- هـ- الكل معا

11- بما تهتم رقابة الموارد البشرية في مؤسساتكم؟

- أ- حجم و تركيبة العمال
- ب- بكفاءة العمال و أدائهم
- ج- بتوزيع العمال على مختلف المهن و الاختصاصات

د- الكل معا

12- هل الرقابة المالية تساهم في محافظة على:

- أ- المحافظة على السيولة المالية للمؤسسة و منع التلاعب فيها و إتلافها
- ب- في تحقيق الأرباح و الفوائد
- ج- في التقليل من ديون المؤسسة
- د- الكل معا

13- هل الرقابة لمؤسستكم تهتم:

أ- بدراسة واقع الأمن الصناعي في المؤسسة

ب- بدراسة كيفية تحسين ظروف العمل

ج- في تحسين الظروف الوقائية من حوادث العمل

د- الكل معا

14- هل الرقابة على الإنتاج تهتم بـ:

أ- بمراقبة حجم الإنتاج

ب- بمراقبة نوعية الإنتاج

ج- بمراقبة جودة الإنتاج

د- الكل معا

15- هل هناك على الإنتاج أثناء عملية الشحن و التسويق للعملاء؟ نعم لا

16- هل الرقابة على التسويق تحاول الالتزام بـ:

أ- بحجم المبيعات

ب- الأرباح المحققة من المبيعات

ج- بتكاليف المبيعات بالنسبة للمؤسسة

د- الكل معا

17- هل الرقابة على الآلات تتمثل في:

أ- التأكد من أن الآلات المطلوب توفرها موجودة وصالحة للعمل

ب- التأكد من الإستخدام الأمثل للآلات داخل المؤسسة

ج- معرفة أسباب عطل الآلات و إجراء الصيانة اللازمة

د- الكل معا

18- هل تساهم الرقابة التجارية في التسويق الجيد للمنتوج؟ نعم لا

19- ماهي المدة الزمنية التي تتبعها مؤسستكم في تطبيق الرقابة بأنواعها المذكورة سابقا؟

أ- رقابة يومية

ب- رقابة شهرية

ج- رقابة سنوية

د- الكل معا

20- ماهي المواصفات الضرورية في الأشخاص القائمين على العملية الرقابية بأنواعها؟

أ- الكفاءة و المؤهل العلمي

ب- الأقدمية و الخبرة المهنية

ج- الكل معا

21- هل يشمل نطاق الرقابة بأنواعها أثناء عملية التطبيق تحديد مراكز المسؤولية عند حدوث الأخطاء و الانحرافات؟ نعم لا

22- هل تساهم الرقابة بأنواعها في توجيه الدافعية للأفراد العاملين للرفع من العملية الإنتاجية داخل المؤسسة؟ نعم لا

المحور الثالث: النظام الرقابي

23- ماهي خصائص النظام الرقابي الفعال؟.....
.....

24- هل تستعين مؤسستكم بخبراء مختصين في إعداد النظام الرقابي؟ نعم لا

25- هل النظام الرقابي داخل مؤسستكم يتناسب مع جميع المهن و الوظائف؟ نعم لا

26- ماهي الضغوط الخارجية التي لها تأثير على النظام الرقابي؟.....
.....

27- هل تعتقد بان التوثيق أحد الوسائل الهامة للحفاظ على النظام الرقابي؟ نعم لا

28- في رأيكم ماهي أسباب فشل النظام الرقابي؟.....
.....

29- هل في رأيكم غياب النظام الرقابي في المؤسسة يؤدي :

- أ- إسراف في استخدام الموارد المالية للمؤسسة
ب- الاختلاس و الفساد
ج- تدني الإنتاجية
د- الكل معا

30- ما هو تقييمكم للنظام الرقابي داخل المؤسسة؟

- أ- ضعيف ب- متوسط ج- حسن

31- ماهي اقتراحاتكم لتحسين النظام الرقابي في مؤسستكم؟.....
.....

المحور الرابع: أساليب و وسائل الرقابة بأنواعها

32- في رأيكم هل وسائل الرقابة بكل أنواعها تتمثل في:

- أ- الإشراف و المتابعة
ب- التفتيش و التحريات الإدارية
ج- المراجعة التقنية للعمل
د- الكل معا

33- ماهي التقارير التي تعتمد عليها الرقابة بكل أنواعها أثناء عملية التطبيق؟

- أ- التقارير الدورية
ب- تقارير الفحص
ج- تقارير قياس كفاءة الموظفين
د- المذكرات
هـ- الكل معا

- 34- هل هناك أساليب للرقابة خاصة بقياس جودة المنتج داخل المؤسسة؟ نعم لا
- 35- هل تتوفر مؤسستكم على وسائل لمراقبة المخزون؟ نعم لا
- 36- هل يمكن أن تثير بعض وسائل وأساليب الرقابة بأنواعها الاستياء إذا لم تطبق بنوع من الموضوعية؟ نعم لا
- 37- حسب رأيكم ماهي الأساليب والمقاييس الواجب اعتمادها في العملية الرقابية بأنواعها؟

المحور الخامس: تقييم الأداء

38- هل في اعتقادكم أن تقييم الأداء هو:

- أ- ملاحظة سلوك و تصرفات العمال أثناء العمل
ب- هو الحكم على مدى نجاح مستوى كفاءة العمال
ج- هو قياس مستوى القدرة للعمال في العمل
د- هو تعريف الفرد العامل بكيفية أداء عمله داخل المؤسسة
هـ- الكل معا

39- هل خطوات تقييم الأداء داخل المؤسسة تتمثل في:

- أ- تحديد المسؤولين عن عملية تقييم الأداء
ب- تحديد التوقيت المناسب لتقييم الأداء
ج- تحديد الطرق المستخدمة في تقييم الأداء
د- الكل معا

40- ماهي محددات الأداء؟

- 1- الجهد
2- القدرات
3- إدراك الدور أو المهام
4- الكل معا

41- هل هناك شكاوى و تظلمات من قبل العمال عن بعض أساليب تقييم الأداء؟ نعم لا

42- هل تتمثل أسباب تقييم الأداء في:

- أ- التحيز الشخصي
ب- التشدد في عملية التقييم
ج- عدم وجود معدلات و معايير واضحة لتقييم الأداء
د- استخدام طرق لتقييم الأداء لا تتناسب مع طبيعة بعض الوظائف و المهن
هـ- الكل معا

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة منتوري قسنطينة

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم: علم الاجتماع و الديمغرافيا

استمارة بحث لفئة العمال

أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات و الجرارات بالسوناكوم Sonacom

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية

تحت إشراف: الدكتور

زردومي

من إعداد الطالب:

السعيد بلوم

ملاحظة:

معلومات هذه الاستمارة لا تستعمل إلا لأغراض علمية، الرجاء وضع علامة (X) أعلام الإجابة المناسبة.

السنة الجامعية: 2007-2008

المحور الأول: بيانات شخصية

- 1- السن:
- 2- الجنس: ذكر أنثى
- 3- المؤهل العلمي:
- 4- المهنة الحالية:
- 5- الأقدمية:

المحور الثاني: الرقابة و أنواعها

6- ماهي نظرتك لمفهوم الرقابة؟

- أ- هي الحراسة و رصد العمل داخل المؤسسة
- ب- هي التفتيش و متابعة الأداء داخل المؤسسة
- ج- هي السيادة و الإكراه و القوة و القهر

7- هل الرقابة في مؤسساتكم تتخذ الأشكال التالي؟

- أ- رقابة سابقة ب- رقابة جارية ج- رقابة لاحقة د- الكل معا

8- ماهي أنواع الرقابة المطبقة في مؤسساتكم؟

- أ- رقابة على الموارد البشرية (إدارية)
- ب- رقابة مالية
- ج- رقابة أمنية
- د- الكل معا

9- فيم تتمثل مجالات الرقابة داخل مؤسساتكم؟

- أ- الرقابة على الآلات
- ب- الرقابة على الإنتاج
- ج- الرقابة على جودة المنتج
- د- الرقابة على التسويق
- هـ- الكل معا

10- في اعتقادكم فيم تكمن أهمية الرقابة بأنواعها؟

- أ- معاونة الإدارة على تحقيق النجاح
- ب- التأكد من تنفيذ المهام المخطط لها
- ج- المحافظة على حقوق الأطراف داخل المؤسسة
- هـ- الكل معا

11- بما تهتم رقابة الموارد البشرية في مؤسساتكم؟

- أ- حجم و تركيبية العمال
- ب- بكفاءة العمال و أدائهم
- ج- بتوزيع العمال على مختلف المهن و الاختصاصات
- د- الكل معا

12- هل الرقابة المالية تساهم في محافظة على:

- أ- السيولة المالية للمؤسسة و منع التلاعب فيها و إتلافها
- ب- في تحقيق الأرباح و الفوائد
- ج- في التقليل من ديون المؤسسة
- د- الكل معا

13- هل الرقابة لمؤسستكم تهتم:

- أ- بدراسة واقع الأمن الصناعي في المؤسسة
- ب- بدراسة كيفية تحسين ظروف العمل
- ج- في تحسين الظروف الوقائية من حوادث العمل
- د- الكل معا

14- هل الرقابة على الإنتاج تهتم بـ:

- أ- حجم الإنتاج
- ب- نوعية الإنتاج
- ج- جودة الإنتاج
- د- الكل معا

15- هل هناك على الإنتاج أثناء عملية الشحن و التسويق للعملاء؟ نعم لا

16- هل الرقابة على التسويق تحاول الالتزام بـ:

- أ- بحجم المبيعات
- ب- الأرباح المحققة من المبيعات
- ج- بتكاليف المبيعات بالنسبة للمؤسسة
- د- الكل معا

17- هل الرقابة على الآلات تتمثل في:

- أ- التأكد من أن الآلات المطلوب توفرها موجودة وصالحة للعمل
- ب- التأكد من الإستخدام الأمثل للآلات داخل المؤسسة
- ج- معرفة أسباب عطل الآلات و إجراء الصيانة اللازمة
- د- الكل معا

18- هل تساهم الرقابة التجارية في التسويق الجيد للمنتوج؟ نعم لا

19- ماهي المدة الزمنية التي تتبعها مؤسستكم في تطبيق الرقابة بأنواعها المذكورة سابقا؟

أ- رقابة يومية ب- رقابة شهرية ج- رقابة سنوية د- الكل معا

20- ماهي المواصفات الضرورية في الأشخاص القائمين على العملية الرقابية بأنواعها؟

- أ- الكفاءة و المؤهل العلمي
- ب- الأقدمية و الخبرة المهنية
- ج- الكل معا

21- هل تساهم الرقابة بأنواعها في توجيه الدافعية للأفراد العاملين للرفع من العملية الإنتاجية داخل المؤسسة؟ نعم لا

المحور الثالث: النظام الرقابي

22- ماهي خصائص النظام الرقابي الفعال؟.....

.....

23- هل يساهم العمال في وضع النظام الرقابي في المؤسسة؟ نعم لا

24- هل تستعين مؤسستكم بخبراء مختصين في إعداد النظام الرقابي؟ نعم لا

25- هل النظام الرقابي داخل مؤسستكم يتناسب مع جميع المهن و الوظائف؟ نعم لا

26- هل يتأثر النظام الرقابي بالأحكام الشخصية للمسؤولين أثناء التطبيق؟ نعم لا

27- في رأيكم ماهي أسباب فشل النظام الرقابي؟.....

.....

28- هل في رأيكم غياب النظام الرقابي في المؤسسة يؤدي :

أ- إسراف في استخدام الموارد المالية للمؤسسة

ب- الاختلاس و الفساد

ج- تدني الإنتاجية

د- الكل معا

29 ما هو تقييمكم للنظام الرقابي داخل المؤسسة

أ- ضعيف ب- متوسط ج- حسن

30- ماهي اقتراحاتكم لتحسين النظام الرقابي في مؤسستكم؟.....

.....

المحور الرابع: أساليب و وسائل الرقابة بأنواعها

31- ماهي التقارير المعتمدة في تطبيق الرقابة بكل أنواعها؟

أ- التقارير الدورية

ب- تقارير الفحص

ج- تقارير قياس كفاءة الموظفين

د- المذكرات

هـ- الكل معا

32- هل هناك أساليب للرقابة خاصة بقياس جودة المنتج داخل المؤسسة؟ نعم لا

33- هل تتوفر مؤسستكم على وسائل لمراقبة المخزون؟ نعم لا

34- هل يمكن أن تثير بعض وسائل و أساليب الرقابة بأنواعها الاستياء إذا لم تطبق بنوع من الموضوعية؟ نعم لا

35- حسب رأيكم ماهي الأساليب و المقاييس الواجب اعتمادها في العملية الرقابية بأنواعها؟.....

.....

36- هل في إعتقادك أن تقييم الأداء هو:

أ- ملاحظة سلوك و تصرفات العمال أثناء العمل

ب- هو الحكم على مدى نجاح مستوى كفاءة العمال

- ج- هو قياس مستوى القدرة للعمال في العمل
- د- هو تعريف الفرد العامل بكيفية أداء وظيفته داخل المؤسسة
- هـ- الكل معا

37- هل خطوات تقييم الأداء داخل المؤسسة تتمثل في:

- أ- تحديد المسؤولية عن عملية تقييم الأداء
- ب- تحديد التوقيت المناسب لتقييم الأداء
- ج- تحديد الطرق المستخدمة في تقييم الأداء
- د- الكل معا

38- ماهي محددات الأداء؟

- 1- الجهد
- 2- القدرات
- 3- إدراك الدور أو المهام
- 4- الكل معا

39- هل هناك شكاوى و تظلمات من قبل العمال عن بعض أساليب تقييم الأداء؟ نعم لا

40- هل تتمثل أسباب تقييم الأداء في:

- أ- التحيز الشخصي
- ب- التشدد في عملية التقييم
- ج- عدم وجود معدلات و معايير واضحة لتقييم الأداء
- د- استخدام طرق لتقييم الأداء لا تتناسب مع طبيعة بعض الوظائف و المهن
- هـ- الكل معا

المراجع

قائمة المراجع :

- المراجع باللغة العربية و الفرنسية مرتبة ترتيبا أبجديا (أ- ب - ج - د ...) حسب أسماء المؤلفين.
- I - المراجع باللغة العربية:**
- أ - الكتاب :
- 1- إبراهيم عبد العزيز شيخا : الإدارة العامة العملية الإدارية - شباب الجامعة للطباعة و النشر مصر بدون سنة.
 - 2- إحسان محمد الحسن : الأسس العلمية لمناهج البحث الإجتماعي - دار الطليعة ببيروت ط1 سنة 1982.
 - 3- أحمد حافظ نجم : مبادئ الإدارة العامة - دار الفكر العربي مصر سنة 1979.
 - 4- أحمد صقر عاشور : تدريبات و أنشطة تنمية المهارات الإدارية- المنظمة العربية لتنمية الإدارية جامعة الدول العربية سنة 1992.
 - 5- أحمد عباس سرحان : الإحصاء الإجتماعي - الدار القومية لطباعة و النشر القاهرة سنة 1993.
 - 6- الصباح عبد الرحمان : مبادئ الرقابة الإدارية - المعايير - التقييم - التصحيح - جامعة عمان الأهلية الأردن كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية سنة 1998.
 - 7- العربي دخوش : محاضرات في إقتصاد المؤسسة - مطابع جامعة منتوري قسنطينة سنة 2001.
 - 8- أيمن عبد العزيز حسين : إدارة الأعمال و تحديات القرن الحادي العشرين - دار فباء لطباعة و النشر مصر سنة 2001.
 - 9- إيهاب صبيح محمود رزق : الإدارة الأسس و الوظائف - سلسلة الإدارة في أسبوع، دار الكتب العلمية لنشر و التوزيع مصر جزء الثاني سنة 2001.
 - 10- باركر و آخرون : علم الإجتماع الصناعي - ترجمة محمد علي ة آخرون منشأة المعارف الإسكندرية دون طبعة مصر دون سنة.
 - 11- ثابت عبد الرحمان إدريس/جمال الدين محمد مرسي : الإدارة الإستراتيجية - الدار الجامعية ط1 س 2001.
 - 12- جميل محمد بكير - عمر عبد الرحمان : السكرتارية - مكتبة عين شمس مصر س 1977.
 - 13- جودة عزت عطوي : الإدارة التعليمية و الإشراف التربوي أصولها و تطبيقاتها - دار الثقافة ط1 مصر س 2004.
 - 14- خير الله عصار : محاضرات في منهجية البحث الإجتماعي - ديوان المطبوعات الجامعية س 1988.
 - 15- راوية حسن : إدارة الموارد البشرية رؤية المستقبلية - كلية التجارة جامعة الإسكندرية - الدار الجامعية للنشر مصر س 2003.
 - 16- رجاء وحيد دويدري : البحث العلمي أساسيته النظرية و ممارسته العلمية - درا الفكر المعاصر بيروت لبنان ط 1 س 2000.
 - 17- رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث في العلوم الإجتماعية - دار هومة ط 1 س 2002.
 - 18- زكي حنوش - مروان المسماة : الرقابة و التخطيط في المشروع - مديرية الكتاب و المطبوعات سنة 1981.
 - 19- زكي هشام : تنظيم و طرق العمل - مطبوعات جامعة الكويت سنة 1984.
 - 20- زيدان عبد الباقي : قواعد البحث الإجتماعي - الهيئة المصرية للكتاب مركز الكتاب، مطبعة السعادة ط2 سنة 1944.

- 21- سعيد عبد المنعم : الرقابة على الأعمال و الإدارة في الشريعة الإسلامية و النظم المعاصرة -
درا الفكر العراقية مصر سنة 1973.
- 22- صالح محمود جاد الله : تدقيق الأداء و تقييم المشروعات - المملكة العربية السعودية كميدان
تطبيق الرياضة بدون سنة.
- 23- صلاح الدين شروخ : منهجية البحث العلمي للجماعيين - دار العلوم للنشر و التوزيع مصر
سنة 2003.
- 24- صلاح عبد البقي : إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية - كلية التجارة جامعة
الإسكندرية - الدار الجامعية مصر سنة 1999.
- 25- صلاح مصطفى الفوال : علم الإجتماع المفهوم و الموضوع و المنهج - دار الفكر العربي
القاهرة سنة 1982.
- 26- صمويل عبود : إقتصاد المؤسسة - ديوان المطبوعات الجامعية سنة 1997.
- 27- ضيف خيرت : الميزانيات التقديرية - جامعة بيروت العربية سنة 1975.
- 28- عبد السلام أبو قحف : أساسيات التنظيم و الإدارة - دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية
سنة 2002.
- 29- عبد السلام بدوي : الكتابة علة المؤسسة العامة - مكتبة الأنجلو المصرية القاهرة بدو سنة.
- 30- عبد الفتاح بوخمخ : إدارة الموارد البشرية - كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير
المطبوعات الجامعية جامعة منتوري قسنطينة سنة 2001.
- 31- عبد الكريم أبو مصطفى : الإدارة و التنظيم - المفاهيم - الوظائف العمليات سنة 2001.
- 32- عدلب أبو طاحون : مناهج و الإجراءات البحث الإجتماعي - المكتبة الجامعية الحديثة
الإسكندرية سنة 1988.
- 33- عدنان كركور التخطيط المعلمي مؤسسة الأمانى الجامعية حلب سنة 1974.
- 34- عي الشريف : إدارة المعاصرة - الدار الجامعية، الإسكندرية سنة 2002.
- 35- علي ابن صالح : آراء و إتجاهات رؤساء و المرؤوسين نحو نظام تقويم الأداء في المملكة
السعودية - نعهد الإدارة العامة السعودية سنة 1954.
- 36- عمر سخري : إقتصاد المؤسسة - ديوان المطبوعات الجامعية الطبعة الرابعة سنة 2006.
- 37- عمر سخري : مبادئ الإقتصادي الجزائري - ديوان المطبوعات الجامعية سنة 1986.
- 38- عوادية عمار : عملية الرقابة على الأعمال الإدارة العامة - الجزائر سنة 1981.
- 39- غريب محمد سيد أحمد : تصميم و تنفيذ البحث الإجتماعي - و المعارف مصر سنة 1986.
- 40- فريد راغف، محمد النجار : السياسات الإدارية و الإستراتيجيات الأعمال - طبعة الأولى
مؤسسة دار الكتاب الكويت سنة 1976.
- 41- فيصل فخري مراد : الأسس و النظريات و الوظائف - الأردن سنة 1983.
- 42- كامل بربر : عملية و نظام - المؤسسة الجامعية للدراسات ط1 سنة 1996.
- 43- محمد الجوهرى : مقدمة في علم الإجتماع الصناعي - ديوان طبعة ، دار الكتاب الجامعية،
القاهرة مصر سنة 1975.
- 44- محمد الغريب عبد الكريم : البحث العلمي / تصميم و المنهج و الإجراءات - المكتب
الجامعي الحديث الإسكندرية سنة 1989.
- 45- محمد طلعت عيسى : تصميم و تنفيذ البحوث الإجتماعية - مكتبة القاهرة الحديثة سنة
1971.
- 46- محمد عادل العاقل : مبادئ التحليل الإقتصادي - جامعة حلب سنة 1979.
- 47- محمد فتحي : مصطلحا إداريا - إيضاح ... و بيان - دار التوزيع و النشر الإسلامية مصر
القاهرة سنة 2003.

- 48- محمد فريد : الصحن و أخران مبادئ الإدارة - الدار الجامعية الإسكندرية سنة .2001
- 49- محمد مهنا العلي : الوجيز في الإدارة العامة - الدار السعودية للنشر و التوزيع ط1 سنة 1984.
- 50- محمود شفيق : البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية - المكتبة الجامعي الحديث ط1 مصر سنة .1985
- 51- منال محمود : الأساسيات في علم الإدارة - المعهد العالي للخدمة الإجتماعية الإسكندرية سنة 2003.
- 52- ناصر محمد العديلي : السلوك الإنساني و التنظيمي - منظور كلي مقارن معهد الإدارة العامة، الرياض سنة 1995.

ب- الرسائل الجامعية :

- 1- مصباح محمد : الرقابة على المؤسسات الإشتراكية ذات الطابع الإقتصادي في الجزائر - رقابة إدارية و مالية - رسالة دكتوراه، معهد الحقوق و العلوم الإدارية قسنطينة سنة 1985.
- 2- شباكي سعدان : الرقابة الجبائية في الجزائر، دراسة الإجراءات - رسالة ماجستير كلية الإقتصاد معهد الإقتصاد قسنطينة سنة 2004.
- 3- حورية حماني : آليات رقابة البنك المركزي على البنوك التجارية و فعاليتها - رسالة ماجستير كلية الإقتصاد معهد الإقتصاد قسنطينة سنة 2005.

ج- المجالات و الدوريات :

- إبراهيم سعد الدين : تنظيم إدارة القطاع العام - مجلة العلوم القانونية العدد 2 كلية القانون و السياسة : بغداد سنة 1965.
- إبراهيم مصطفى بغيرة : الرقابة الإدارية في المنظمات مفاهيم أساسية - المنظمة العربية للعلوم الإدارية جامعة الدول العربية العدد 273 بدون سنة.
- عمر محمد مرشد الشوبكي : مبادئ الرقابة على أعمال الإدارة و تطبيقاتها - في الأردن المنظمة العربية للعلوم الإدارية جامعة الدول العربية العدد 250، عمان سنة 1981.

د- القواميس و المعاجم :

- إبراهيم أنس و آخرون : المعجم الوسيط - مجمع اللغة العربية ج1 ط2 دار المعارف القاهرة سنة 1972.
- إبراهيم قلاتي : قاموس الهدى - مكتب الدراسات دار الهدى عين أملية الجزائر سنة 1999.
- أحمد زكي بدوي و صديقه يوسف محمود : المعجم العربي الميسر للمدرسة و الجامعة و المكتب و المنزل - دار الكتاب المصري القاهرة بدون سنة.
- كرم البستاني و آخرون : المنجد في اللغة و الإعلام - دار المشرق بيروت ط 39 سنة 2000.

II المرجع باللغة الفرنسية :

- 1- Dessler .G: organization and management - prentice hall year 1986.
- 2- George F: Gant Development administration concepts methods - year 1979.
- 3- Georges lescuser : le contrôle de l'état sur les entreprises nationalisées - thèse Paris L.G.D.J. année 1959.
- 4- Grawitz madeleine : lexique des sciences sociales 4^{ème} ed.- Paris dalloz année 1998.
- 5- KIBERTy .J: organisation size and the structuralist perspective A Revis. Critique and proposal.
- 6- Missoumslih : l'administration publique algérienne - Paris librairie Hachette année 1973.
- 7- Thompson J. D : organization in action - N.Y mogro whills, 1986.-

*** فهرس الجداول الخاص بالإداريين ***

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يبين عدد أفراد العينة حسب الجنس	93
02	يبين عدد أفراد العينة حسب السن	94
03	يبين المؤهل العلمي لأفراد العينة	95
04	يبين الوظيفة الحالية لأفراد العينة	96
05	يبين الأقدمية بالنسبة لأفراد العينة	97
06	يبين مفهوم الرقابة	98
07	يبين أشكال الرقابة	99
08	يبين أنواع الرقابة المطبقة في المؤسسة	100
09	يبين مجالات الرقابة داخل المؤسسة	101
10	يبين أهمية الرقابة داخل المؤسسة	102
11	يبين دور رقابة الموارد البشرية في المؤسسة	103
12	يبين دور الرقابة المالية في المؤسسة	104
13	يبين دور الرقابة الأمنية في المؤسسة	105
14	يبين دور الرقابة على الإنتاج في المؤسسة	106
15	يبين دور الرقابة على الإنتاج أثناء عملية الشحن و التسويق للعملاء	107
16	يبين دور الرقابة على التسويق في المؤسسة	108
17	يبين دور الرقابة على الآلات على الآلات في المؤسسة	109
18	يبين دور الرقابة التجارية في التسويق الجيد للمنتوج	110
19	يبين المدة الزمنية لتطبيق الرقابة في المؤسسة	111
20	يبين المواصفات الضرورية في الشخص القائم بالعملية الرقابية	112
21	يبين تحديد مراكز المسؤولية عند حدوث الأخطاء أثناء عملية تطبيق الرقابة	113
22	يبين تأثير الرقابة على الدافعية السلوكية للأفراد العاملين في العملية الإنتاجية	114
23	يبين خصائص النظام الرقابي الفعال	115
رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة

116	يبين دور الخبراء في إعداد النظام الرقابي في المؤسسة	24
117	يبين مدى تناسب النظام الرقابي مع المهن و الوظائف في المؤسسة	25
118	يبين الضغوط الخارجية التي لها تأثير على النظام الرقابي في المؤسسة	26
119	يبين أهمية التوثيق كأحد الرسائل الهامة حفاظا على النظام الرقابي	27
120	يبين أسباب فشل النظام الرقابي	28
121	يبين تأثير غياب النظام الرقابي في المؤسسة	29
122	يبين تقييم الإداريين للنظام الرقابي داخل المؤسسة	30
123	يبين الإقتراحات لتحسين النظام الرقابي في المؤسسة	31
124	يبين وسائل الرقابة بأنواعها في المؤسسة	32
125	يبين أهم التقارير المعتمدة في تطبيق الرقابة	33
126	يبين مدى توفر أساليب الرقابة لقياس جودة المنتج داخل المؤسسة	34
127	يبين مدى توفر وسائل مراقبة المخزون في المؤسسة	35
128	يبين مدى تأثير أساليب الرقابة بالأحكام الشخصية للأفراد القائمين بها	36
129	يبين الأساليب و المقاييس الواجب اعتمادها في العملية الرقابة	37
130	يبين مفهوم تقييم الأداء	38
131	يبين خطوات تقييم الأداء	39
132	يبين محددات الأداء بالنسبة للأفراد العاملين في المؤسسة	40
133	يبين مدى وجود شكاوي و تظلمات لدى الإداريين من أساليب تقييم الأداء	41
134	يبين أسباب فشل تقييم الأداء	42

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يبين عدد أفراد العينة حسب الجنس	138
02	يبين عدد أفراد العينة حسب السن	139
03	يبين المؤهل العلمي لأفراد العينة	140
04	يبين الوظيفة الحالية لأفراد العينة	141
05	يبين الأقدمية بالنسبة لأفراد العينة	142
06	يبين مفهوم الرقابة	143
07	يبين أشكال الرقابة	144
08	يبين أنواع الرقابة المطبقة في المؤسسة	145
09	يبين مجالات الرقابة داخل المؤسسة	146
10	يبين أهمية الرقابة داخل المؤسسة	147
11	يبين دور رقابة الموارد البشرية في المؤسسة	148
12	يبين دور الرقابة المالية في المؤسسة	149
13	يبين دور الرقابة الأمنية في المؤسسة	150
14	يبين دور الرقابة على الإنتاج في المؤسسة	151
15	يبين دور الرقابة على الإنتاج أثناء عملية الشحن و التسويق للعملاء	152
16	يبين دور الرقابة على التسويق في المؤسسة	153
17	يبين دور الرقابة على الآلات في المؤسسة	154
18	يبين دور الرقابة التجارية في التسويق الجيد للمنتوج	155
19	يبين المدة الزمنية لتطبيق الرقابة في المؤسسة	156
20	يبين المواصفات الضرورية في الشخص القائم بالعملية الرقابية	157
21	يبين تحديد مراكز المسؤولية عند حدوث الأخطاء أثناء عملية تطبيق الرقابة	158
22	يبين تأثير الرقابة على الدافعية السلوكية للأفراد العاملين في العملية الإنتاجية	159
23	يبين خصائص النظام الرقابي الفعال	160
رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
24	يبين دور الخبراء في إعداد النظام الرقابي في المؤسسة	161
25	يبين مدى تناسب النظام الرقابي مع المهن و الوظائف في المؤسسة	162

163	يبين الضغوط الخارجية التي لها تأثير على النظام الرقابي في المؤسسة	26
164	يبين أهمية التوثيق كأحد الرسائل الهامة حفاظا على النظام الرقابي	27
165	يبين أسباب فشل النظام الرقابي	28
166	يبين تأثير غياب النظام الرقابي في المؤسسة	29
167	يبين تقييم الإداريين للنظام الرقابي داخل المؤسسة	30
168	يبين الإقتراحات لتحسين النظام الرقابي في المؤسسة	31
169	يبين وسائل الرقابة بأنواعها في المؤسسة	32
170	يبين أهم التقارير المعتمدة في تطبيق الرقابة	33
171	يبين مدى توفر أساليب الرقابة لقياس جودة المنتج داخل المؤسسة	34
172	يبين مدى توفر وسائل مراقبة المخزون في المؤسسة	35
173	يبين مدى تأثير أساليب الرقابة بالأحكام الشخصية للأفراد القائمين بها	36
174	يبين الأساليب و المقاييس الواجب اعتمادها في العملية الرقابة	37
175	يبين مفهوم تقييم الأداء	38
176	يبين خطوات تقييم الأداء	39
177	يبين محددات الأداء بالنسبة للأفراد العاملين في المؤسسة	40
178	يبين مدى وجود شكاوي و تظلمات لدى التقنيين من أساليب تقييم الأداء	41
179	يبين أسباب فشل تقييم الأداء	42

*** فهرس الجداول الخاص بالعمال ***

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
------------	--------------	--------

183	يبين عدد أفراد العينة حسب الجنس	01
184	يبين عدد أفراد العينة حسب السن	02
185	يبين المؤهل العلمي لأفراد العينة	03
186	يبين الوظيفة الحالية لأفراد العينة	04
187	يبين الأقدمية بالنسبة لأفراد العينة	05
188	يبين مفهوم الرقابة	06
189	يبين أشكال الرقابة	07
190	يبين أنواع الرقابة المطبقة في المؤسسة	08
191	يبين مجالات الرقابة داخل المؤسسة	09
192	يبين أهمية الرقابة داخل المؤسسة	10
193	يبين دور رقابة الموارد البشرية في المؤسسة	11
194	يبين دور الرقابة المالية في المؤسسة	12
195	يبين دور الرقابة الأمنية في المؤسسة	13
196	يبين دور الرقابة على الإنتاج في المؤسسة	14
197	يبين دور الرقابة على الإنتاج أثناء عملية الشحن و التسويق للعملاء	15
198	يبين دور الرقابة على التسويق في المؤسسة	16
199	يبين دور الرقابة على الآلات في المؤسسة	17
200	يبين دور الرقابة التجارية في التسويق الجيد للمنتوج	18
201	يبين المدة الزمنية لتطبيق الرقابة في المؤسسة	19
202	يبين المواصفات الضرورية في الشخص القائم بالعملية الرقابية	20
203	يبين تحديد مراكز المسؤولية عند حدوث الأخطاء أثناء عملية تطبيق الرقابة	21
204	يبين تأثير الرقابة على الدافعية السلوكية للأفراد العاملين في العملية الإنتاجية	22
205	يبين خصائص النظام الرقابي الفعال	23
الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
206	يبين دور الخبراء في إعداد النظام الرقابي في المؤسسة	24
207	يبين مدى تناسب النظام الرقابي مع المهن و الوظائف في المؤسسة	25
208	يبين مدى تأثير النظام الرقابي بالأحكام الشخصية	26

209	يبين أسباب فشل النظام الرقابي	27
210	يبين تأثير غياب النظام الرقابي في المؤسسة	28
211	يبين تقييم العمال للنظام الرقابي داخل المؤسسة	29
212	يبين الاقتراحات لتحسين النظام الرقابي في المؤسسة	30
213	يبين أهم التقارير المعتمدة في تطبيق الرقابة	31
214	يبين مدى توفر أساليب الرقابة لقياس جودة المنتج داخل المؤسسة	32
215	يبين مدى توفر وسائل مراقبة المخزون في المؤسسة	33
216	يبين مدى تأثير أساليب الرقابة بالأحكام الشخصية للأفراد القائمين بها	34
217	يبين الأساليب و المقاييس الواجب اعتمادها في العملية الرقابية	35
218	يبين مفهوم تقييم الأداء	36
219	يبين خطوات تقييم الأداء	37
220	يبين محددات الأداء بالنسبة للأفراد العاملين في المؤسسة	38
221	يبين مدى وجود شكاوي و تظلمات لدى العمال في بعض أساليب تقييم الأداء	39
222	يبين أسباب فشل تقييم الأداء	40